

# 経営人材育成に 動き出した日本企業

非連続に経営環境が変化する時代を迎え、組織をけん引する経営人材（リーダー）の役割が重要になっています。日本企業に経営人材育成が必要となっている背景・理由と経営人材育成の取り組み状況・課題を紹介します。

## ▶「リーダー格差」の時代

1990年前後のバブル景気を最後のあだ花に、20年以上も日本企業の低迷が続いています。80年代まで世界市場で恐れられた電機メーカーが存亡の危機に立たされているように、グローバル競争に敗れ去る日本企業のニュースをよく耳にします。

一方、厳しい経営環境の中でも成長を続ける逞しい企業も存在します。暗い話題にかき消されがちですが、ニトリやソフトバンクのように、バブル崩壊後に急速に頭角を現した企業もあります。

こうした企業の盛衰を決定する要因は何でしょうか。

経営戦略論では、優れた経営資源を持つことが競争優位をもたらすとする有力な考え方があります。資源ベースの企業観（Resource-based viewRBV）と呼びます。たしかに、トヨタにはモノづくりの高い能力を持つ優れた人材がたくさんいるように、優良企業はヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を豊富に持っていることが多いわけです。

しかし、たとえばファーストリテイリング、日本航空、日産自動車の3社を比較すると、どうでしょうか。経営資源と経営状況の関連は低い、というより、経営資源の優劣と経営状況の良否はまったく逆になります。

各社の経営状況を簡単にまとめると、次のようになります。

- **ファーストリテイリング**…1984年に2代目の柳井正社長が就任以来、ずっと上り坂。
- **日本航空**…1980年代以降、長年ずっと下り坂で、2010年に経営破たん。現在再建途上。
- **日産自動車**…1980年代以降、長年ずっと下り坂でしたが、1999年にカルロス・ゴーンが経営の指揮を執るようになって上り坂に転じました。

経営資源に目を転ずると、3社の中で最も経営資源が豊富だったのは、日本航空です。長年、優れた人材を確保してきただけでなく、ナショナルフラッグとして国の政策支援を受け、空港発着枠を優先的に割り当てられました。一方、3社の中で最も経営資源が乏しかったのは、ファーストリテイリングです。ファーストリテイリングは、元々は山口県の衣料小売店に過ぎませんでした。日産は両社の中間と言えます。

3社の違いは、経営者のリーダーシップだけでした。復活した日産自動車も、復活前と復活後で経営資源がとくに大きく変わったわけではありません。カルロス・ゴーンがいたかどうかの違いです。

この3社で典型的に見えるように、現代は経営者などリーダーの優劣が組織の盛衰を決める“リーダー格差”の時代なのです。

## ▶ リーダー、フォロワー、プロフェッショナル

時代や国、業種などの違いを問わず、ビジネスパーソンは3種類に大別できます。リーダー（経営人材）、フォロワー、プロフェッショナルです。

- **リーダー（leader）**…組織の上に立って、他の構成員・関係者に働きかけて、組織を引っ張っていく（lead）人材。数としては最も少ない。本