

## 第9回 戦略実行を支える人材育成



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 戦略実行を支える人材育成における問題
- II 先行事例
- III 戦略実行力を高めるための人材育成の方向性

### 要約

- 1 戦略実行における人材育成上での問題は、戦略を策定しても、実行できる人材が伴わないケースが多いということである。こうした状況において、日本企業の人材育成上の問題は、①中長期戦略を実現するための人材要件が不明確、②人材要件を人材育成プランに落とし切れていない、が挙げられる。
- 2 戦略実行力を高めるため、必要となる人材を明確に定義し、人材育成プランまで落とし込んでいる先行事例として、①GEの人材育成、②オムロンのTOGAとROIC経営を取り上げる。
- 3 戦略実行力を高めるための人材育成の方向性としては、①ビジョンを実現するためのポジションの明確化と優秀人材配置による育成、②戦略実行における社員自ら成長する場と仕組みの提供、③戦略実現のためのプロセス可視化とフォロー、がある。

## I 戦略実行を支える人材育成における問題

いかに優れた戦略があろうとも、それを実行するのは人である。そのため、戦略実行は人材なくして語ることはできない。そして、多くの日本企業が直面している課題も人材育成である。

過去の延長線上に成長戦略を描けるのであれば、人材育成も日本が強みとしているOJT（On the Job Training）やOff-JT（Off the Job Training）で十分であった。しかし、それでは現在のように変化が激しい市場環境に適合した戦略を実行できない。企業が成長するためにどういう役割が必要か、OJT、Off-JTだけではなく、どうしたらそのような人材が育成できるのかを明確にしていかなければならない。

こうした状況において、日本企業の人材育成上の問題として、①中長期戦略を実現するための人材要件が不明確、②人材要件を人材育成プランに落とし切れていない、が挙げられる。

### 1 | 中長期戦略を実現するための人材要件が不明確

日本企業は、非連続な市場環境の変化に直面し、過去の延長線上では成長できなくなってきた。筆者が多くの日本企業の方と議論していて感じるのは、戦略の実行を試みるも、十分な成果が伴わなくなっているという現状だ。つまり、やるべき戦略は分かっているが、それを実行できる人材が圧倒的に不足しているのである。

特に、シェアリングエコノミー、電動化などにより大きな市場環境の変化に直面してい

る自動車産業、電子化により需要が減少している複写機産業、ICTの進展によりビジネスモデルが大きく変化している建機業界といった業界では、事業構造を大きく転換する戦略の立案、実行が求められる。

こうした中、戦略実行を進めていくための人材不足が顕在化していることから、多くの企業では人材の育成と外部からの補充を急いでいる。しかしながら、そもそもどのような役割が求められているかという人材像が明確になっていないことが多い。グローバルに展開する事業戦略を実現するための人材要件を明確に定め、人材をどのように育成、あるいは獲得するかを明確にしなければならない。製造業の多くはハードウェアだけでなくサービスも含めたソリューション事業に転換しようとしながらも、苦慮している。その大きな理由として、戦略を立てるものの、それを実行するための人材要件が明確にされていないことがある。

### 2 | 人材要件を人材育成プランに落とし切れていない

事業部門、本社機能からの配置転換により人材育成を急いでいるものの、人材が圧倒的に足りていないという現状もある。そのため、即戦力を求めて中途採用を行うケースも増えているが、いまだに終身雇用が基本的な考え方としてある日本企業において、人材の入れ替えは難しい。現在いる従業員を最大に活用しながら、求められるスキルの変化に対応して、社員のマインドの変革、スキル面での育成をせざるを得ない。海外拠点においても、事業構造を変えていくスキルを持った人材を外から獲得するだけでなく、社内人材の

育成が必要となるだろう。

こうした状況下で、どのような事業を実現したいのか、そのためにどのような人材が求められるのかを明らかにし、従来からの人材、外部から獲得した人材を含め、中長期戦略を実現する人材をいかに育成していけるかが大きな課題となっている。しかしながら、人材育成プランへの落とし込みができていないのが現状であり、中期経営計画を何度回しても、常に目指すべき事業モデルの展開ができないのは、人材リソースが足りないからという理由が述べられるケースを多く見受け

る。たとえば、重電業界において100MWといった大型のガスタービンは、世界の需要100台に対して、GE、シーメンス、三菱日立パワーシステムズといった主要メーカーの供給力を合計すると400台と、圧倒的な供給力過多の状況である。こうした状況において、いま必要なのは電力会社ではなく、電力を実際に使う需要家である。つまり、企業の工場などに直接接点を持ち、コスト、需給バランス、環境面の配慮からどのような電力の供給を行うべきか、需要家の視点に立った提案ができる人材が必要になるだろう。古くからの事業構造を大きく変革していかなければいけない現在、OJTやOff-JTといった従来の育成方法では人は育たなくなっている。たとえば、昔ながらのハード中心の売り切り事業を行ってきた上司にいくらついていても、いま製造業に求められているサービス事業モデルを提案できるようにはならない。もしくはOff-JTで理論だけ習ったところで、実践とは程遠く、職場での展開力に乏しいだろう。こうした状況を踏まえ、日本企業は、どうした

らビジョンと戦略を実行できる人材を育成できるのかを検討すべきである。

## II 先行事例

先行事例としては、「GE（ゼネラルエレクトリック）の人材育成」と「オムロンのTOGAとROIC経営」を取り上げる。

### 1 | GEの人材育成

GEはグローバル規模での成功を収めている企業である。1892年の設立以来、世界170カ国で事業を展開し、ガスタービンなどの電力インフラ（パワー）、航空機エンジン、ロコモティブ（交通）、医療機器（ヘルスケア）などの事業を推進するコングロマリット企業である。同社は、前CEOであるジェフ・イメルト時代にIoTのプラットフォームであるPredixを推進する部門をGEデジタルとして事業部門化。製造業であるハードウェアの強みとその運用技術であるOT（Operational Technology）、IoTプラットフォームであるITの強みを組み合わせ、新たな事業モデルの構築を強力に推進した。

同社では、グローバル戦略策定プロセスの中に、人材育成をどのように行っていくかが明確に定められている。GEの人材育成を理解するため、2016年まで推進してきた人事評価制度である「セッションC」と、2016年以降の人材育成の仕組みである「ピープルレビュー」について触れたい。

#### (1) セッションC

人材育成は、GEにとって戦略実現上最も重要な課題であり、経営者は自らの課題とし

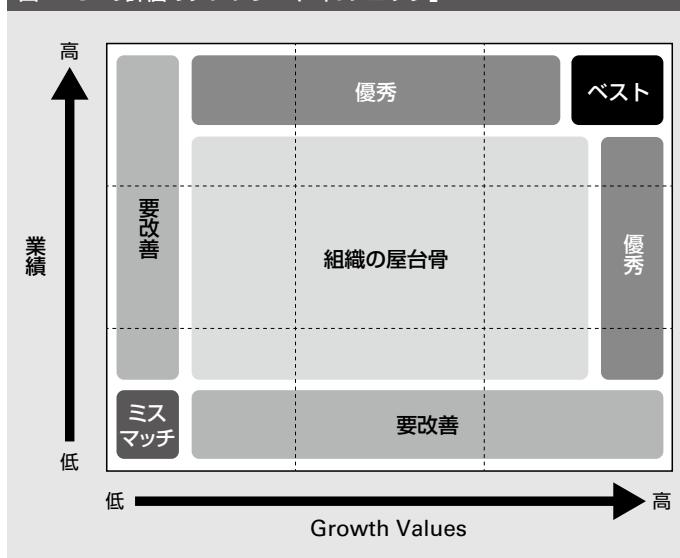
て取り組み、人材要件を明確に定めてきた。

同社が求める人材像は「GE Growth Values」として、①外部志向、②明確で分かりやすい思考、③想像力と勇気、④包容力、⑤専門性のコアバリュー、と明文化され、運用されてきた。これはGEが社内外の有識者を招き、「21世紀のリーダーは何を備えるべきか」を議論し、経営者がコミットメントした形で策定したものである。この「GE Growth Values」は、GE全社員の人事評価指標にまで落とし込まれていた。

そして、戦略を実現するために最も必要な人材が求められる形で育成されているか、1年に一度のレビューを行ってきた。レビューは9ブロックと呼ばれる評価のテンプレートをを用いて行われてきた。9ブロックは縦軸にパフォーマンス（業績）、横軸にGrowth Values（価値観）を取り、その2軸を3つのレベルに分けて9つのブロックから成るマトリクスを作り、それぞれの社員をレーティングするというものだった。マトリクス内には「ベスト」「優秀」「組織の屋台骨」「要改善」「ミスマッチ」と名付けられた個人別の評価があり、誰がどのブロックに入り、昨年と位置が変わった理由などが、議論の大きな材料になっていた（図1）。

セッションCは、基本的に年に一度、第1四半期末に、各部署のリーダーが自分の組織と主だった人たちの可能性と現状とのギャップをまとめてレビューする制度だった。個人の育成や昇進、後継者の育成計画、人員配置の適正化に活かされ、戦略的な人事制度の根幹を成していた。これにより、優秀な人材の可視化とともに、経営者が常に経営戦略に人材を活かすことを狙ってきた。優秀と目され

図1 GEの評価のテンプレート「9ブロック」



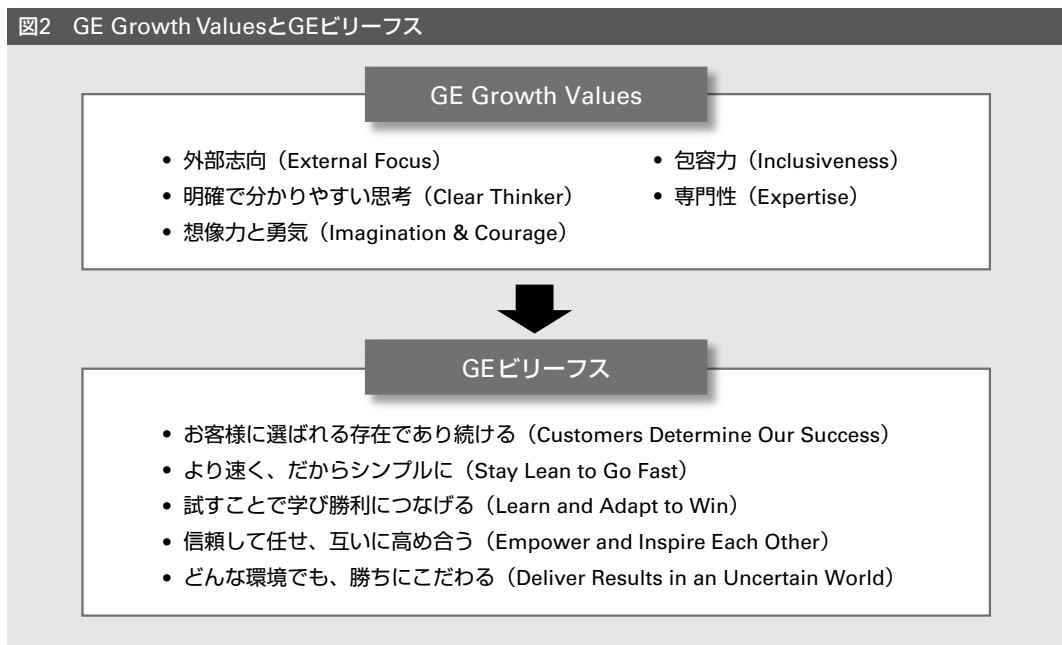
た人材については「ストレッチングアサインメント」により、より困難な業務に就かせることで、その人材の資質を引き出し、育成を行ってきた。よりクロスファンクショナルかつグローバル規模での経験をさせることで、トップがコミットメントした形で人材育成を実施してきたのである。

## (2) セッションCの廃止と GEビリーフスの推進

GEは、前CEOのイメルトがメーカーとしての強みを活かしたOTと、GEが強力に推進するPredixによるIT事業を合わせ、デジタルサービス時代の勝者になる戦略を打ち出した。その際、デジタル化に対応する経営戦略の刷新に伴い、より早く、シンプルに、そして迅速に試すことを重視する価値観を重んじ、人材育成の姿も大きく刷新した。

具体的には「GE Growth Values」は刷新され、「GEビリーフス」に改められた（図2）。

図2 GE Growth ValuesとGEビリーフス



GEビリーフスとは、「GEは世の中の変化に合わせてこれから体質を変化させるので、社員に変わってほしい」という思いをベースにした5項目である。それぞれの項目がよりヒューマンタッチになっており、キーワードではなく文章で構成されている。そして、社員の評価は、GEビリーフスをどれだけ自分のものとして実践しているかに大きな比重を置いている。ただ、その達成度合いを点数に置き換え評価するセッションCや9ブロックのテンプレートは廃止し、「ピープルレビュー」というプロセスが採用されている。ピープルレビューは、タレント（能力、適正）のレビューという点でセッションCと同じである。参加メンバーは、チームを率いるリーダーと担当人事、その上司と上司につく担当人事4人であり、組織戦略や人事戦略にこだわらず、個々の人材の可能性を議論することにフォーカスしている。

マネジャーが自分の組織と主だった人たち

の可能性と現状とのギャップをまとめてレビューするセッションC、そして評価に用いるテンプレートである9ブロックでは、より公平で精緻な評価をするための資料作りにおいて、人事部門とラインマネジャーに大きな負荷が掛かっていた。そこを一気に簡素化し、細密な資料を基にするより、もっと自由に議論した方がより有意義と考えたことがセッションCを廃止した理由である。実際、ピープルレビューになって、求められる資料はわずか数枚になり、リーダーは担当するチームの組織図とメンバーの顔写真を用意して、上司とフリーディスカッションをするようになった。こうすることにより、デジタル時代において激しく変化するビジネスモデル、それに合わせて求められる人材像に基づいてレビューが行われることになり、同社の戦略実行力を高めることに大きく寄与している。

同社がこのような仕組みの改訂をできたのは、GE Growth Valuesを推進する時代から

リーダーが具備すべき価値観が社員に深く根づいているからである。そうした哲学があるため、9ブロックのテンプレートがなくてもバリューを重んじる精神は変わらず運用することができる。評価を報酬に反映させる成果主義が大方針であることも変わっていない。一定のレーティングは使わなくても、やはり評価はすることになる。レーティングや点数でなく、中身で語るような形にし、より運用を実践的なものとした。従来は、経営陣が組織と従業員のレビューをセッションCで行い、9ブロックによる相対評価に膨大な時間をかけ、評価を行い、成果に対する原資の分配を行ってきた。現在は、貢献が大きい部門に成果配分の原資を渡し、マネジャーの裁量で配分を行うように権限移譲した。

こうした改訂により、セッションCにあった、評価におけるレーティング要素はそぎ落とされ、個により徹底的にフォーカスし、その個が成長や育成をできるプランを考え、実行することで、戦略実行力を高めるという本来の目的を達成しやすい形式を実現している。

### (3) GEの人材育成からの示唆

#### ①求められる人材像を明確にしている

GE Growth Values、GEビリーフスなど社員に求められる人材像を明確にしていること。そしてそれに基づき、戦略を実現するために求められる組織や人材の姿と現状とのギャップを認識し、ギャップをいかに埋めるかというレビューを行っていること。これらが実現できる大前提として、GEは、変化していく市場環境に合わせて戦略を明確にしている。

#### ②プロアクティブな社員へのフィードバックを通じ社員を育成している

マネジャーが自分の組織と主だった人たちの可能性と現状とのギャップをまとめてレビューするセッションC、そして評価に用いるテンプレートである9ブロックといった仕組みが組織の考え方として定着した段階で、中身をより重視し、戦略実行力をより高めるため、ピープルレビューで社員へのフィードバックを頻繁に行うことにより、社員を育成して戦略実行力を高めた。

ただし、日本の企業が、一気に9ブロックの運用を飛ばしてピープルレビューに行くことは難しいだろう。なぜならば、GEでは求められる人材像が明確にあり、それに基づく評価の仕方が組織内部に定着していたからである。だからこそ、よりプロアクティブに、1年に一度の評価時期を待たず、社員への頻繁なフィードバックと育成を行うことが可能となった。このことから、日本企業では、まず9ブロックのような形での求める人材像の明確化と、それに基づいた評価の仕組みの構築から始める必要があるだろう。

## 2 | オムロンのTOGAとROIC経営

オムロンは、センシング&コントロールをコア技術としており、生産現場のFA機器、顧客の商品に搭載される電子部品やモジュール、交通信号や駅関連の移動化などの社会インフラ事業、あるいは健康機器である体温計や血圧計といった消費者向け商品まで展開している会社である。

同社では、創業者の立石一真が1959年に社憲を制定して以来、それを精神の拠り所としながら、数々の世界的なイノベーションを創

出し、よりよい社会、人が輝く豊かな社会に貢献し続けてきた。現在のオムロンは、10年間の長期ビジョンであるVG2020の下、グローバル化を加速させており、世界のさまざまな社会的課題を解決することで、企業価値のさらなる向上を実現しようとしている。そのため、同社では企業理念に基づいた行動をより一層実践していくことが重要だと考えられている。企業理念に基づいたビジョンを実現するため、社員の実践を推進する仕組みを構築することで、従業員が納得感を持って戦略の実行を推進している。その取り組みとして、①TOGA (THE OMRON GLOBAL AWARDS) と②ROIC経営がある。

## (1) TOGA

### (THE OMRON GLOBAL AWARDS)

オムロンは2012年にTOGAを開始し、社員がチームを組んで企業理念に基づくテーマに取り組む活動を推進している。これは、チームで協力しながら、同社のビジョンである社会的課題の解決、顧客・社会への価値創造について話し合い、戦略を実行していく力を高める活動となっている。

TOGAでは、グローバルに各事業部門、コーポレート部門の社員がチームを編成し、ビジョン実現のために自ら選定したテーマに沿って事業活動、戦略を実行し、社員同士がその活動を通じて共に育成し高め合っている。TOGAには大きく次の3つの特徴がある。

#### ①プロセス重視

TOGAでは結果もさることながら、結果を出すための理念実践のプロセスを重視している。そのため、理念とのつながりやチャレン

ジポイントを宣言し、テーマをエントリーする有言実行型の仕組みを取り入れている。チームで協力し合い、メンバー同士が刺激し合い、相乗効果を発揮していくことを大切にしている。

#### ②評価内容

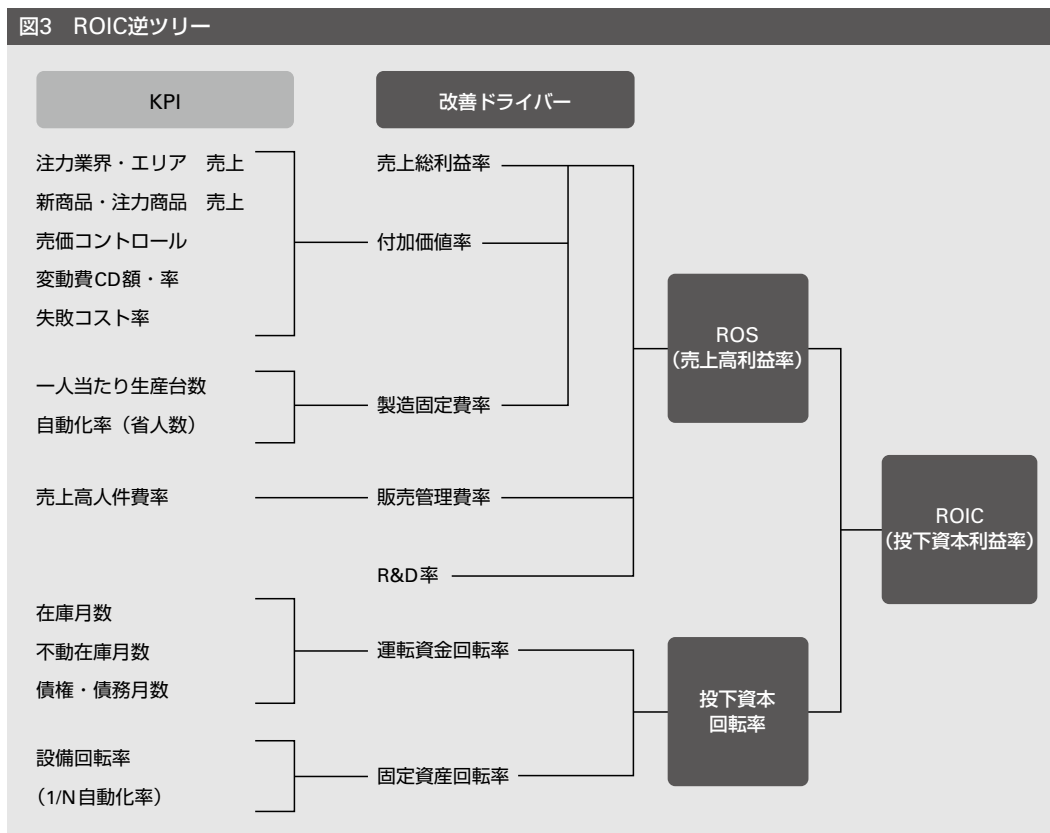
結果・成果だけではなく、達成過程でのチャレンジや企業理念に基づく行動を評価している。また、失敗した事例においても果敢にチャレンジしたこと、失敗の中から学び取ったことを評価する表彰カテゴリーを設けることにより、さまざまな理念実践をたたえ合う工夫をしている。

#### ③表出と共鳴

最終のグローバル発表会までに、職場、会社、地域内のさまざまな場面における企業理念の実践事例を発表し、共有する機会を設けている。模範事例として選ばれたチャレンジ活動は、社内情報サイトなどで共有される。TOGAにより、自らチャレンジし、お互いの取り組みを共有し、次の行動に移り、お互いに高め合うことで人材が育成されていく。

2016年度のTOGAでは世界から5003件ものエントリーがあり、2017年2～3月にかけてエリアごとのプレゼンテーションと選考会を実施し、13の優れたテーマがゴールドテーマとして選出された。そのゴールドテーマは5月10日の創業記念日に京都本社において発表された。「社会に対してどう価値を生み出していくのか」「いかに社内外のパートナーと連携していくか」など、理念実践に関するテーマが発表され、社員に共感・感動を呼び起こした。このようにTOGAは社員が企業理

図3 ROIC逆ツリー



念を実践するストーリーを、戦略実行を通じて共有し、共感を持つことで、一人一人が戦略実行力を高める活動となっている。

TOGAが始まって既に5年が経過しているが、内容は常に進化し、社員はお互いの取り組みを理解・共有することで、理念の実践、戦略の実行を通じた社員の育成がなされている。

## (2) ROIC経営を定着させる人材育成

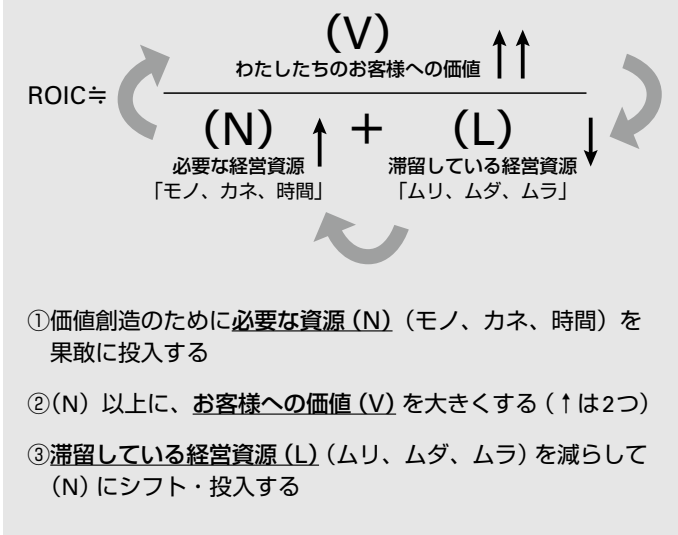
オムロンが、ビジョンである社会的課題の解決、顧客・社会への価値創造の実現を継続していくためには、同社の持続的成長が求められる。同社は、各事業の規模と収益性を高めるために、ROIC (投下資本利益率) による経営指標の展開を推進している。

ROICを採用した理由は、事業による収益性にかかわらず、公平な評価が可能であること、さらに逆ツリー (図3) により、従業員がどのような行動をすべきかを分かりやすい指標に落としやすいことがある。この逆ツリーは、ROICをROS (売上高利益率) と投下資本回転率に分解し、それぞれの改善ドライバー、さらにその改善ドライバーを向上するためのKPIを明確にすることで、営業や生産現場などの部門の担当者がどのような取り組みを行うべきかを明確に示しているものである。

たとえば、営業利益率で展開すると事業によって収益力に差があるため、収益力の低い事業は早々にクローズして収益力の高い事業に移すことになりかねないし、それぞれの事



図4 ROIC経営2.0 ROIC翻訳式



業従事者の士気にも影響する。結果として、新規事業を探索・実現し、長期的に成長させていくことは難しくなる。しかし、営業利益率が低い事業でも、ROICなら上げることが可能だ。ROICは異なる事業体の中にあって、共通的に評価しやすいという特徴を持っている。

また、ROICは分解しやすいという特徴がある。まず「営業利益率」と「投下資本回転率」に分解でき、さらに、営業利益率は「売上総利益率（付加価値率、製造固定費）」「販管費率」「営業利益率」「営業外損益」「当期利益率」に、投下資本回転率は「運転資金回転率」「固定資産回転率」に分解できる。それぞれの指標から、部材標準化や海外生産比率から実効税率まで具体的なKPIが設定され、到達目標と現場での活動とを一致させることができる。ROICで現場の目標指数を導き出し、経営理念であるチャレンジ精神やソーシャルニーズの創造に挑戦できると考えている。それぞれの現場が目標を掲げ精査し、

再びアクションを起こすというPDCAサイクルを部門の中で回していくことが狙いである。目指す姿、KPIをさらにブレークダウンして、チームとしてこだわる指数を目指し、部門独自で評価していく。達成できなければ新たなプランで再度試みる。このようにPDCAを回しながら、一步一步愚直に目標達成を狙っていく。そのサイクルを回し続けるのがROIC経営である。

オムロンはROIC経営の浸透をより加速させるため、ROICの定性的な翻訳式を活用した「ROIC経営2.0」を2015年に開始している。翻訳式が意味するのは、「必要な経営資源 (N)」を投入し、それ以上に「わたしたちのお客様への価値 (V)」を上げ、そのために「滞留している経営資源 (L)」を減らすというものである。このような簡単な翻訳式により、普段は財務諸表と縁のない営業や開発部門などの担当者が、ROIC向上の取り組みを具体的にイメージすることができる(図4)。

また同社には、各事業部門の経理・財務の担当者が中心となり、ROIC経営2.0の浸透を推進するアンバサダーとなっている。アンバサダーが各事業部門におけるROIC経営2.0の取り組み事例を全社に分かりやすく紹介することで、現場レベルの取り組みがグローバルに広がり、深く根づくことにつながっている。

同社のこうした取り組みは、事業に対する経理人材の理解を深め、事業と伴走しながら、ROICを高められる人材を育成している。さらに、ROICのアンバサダーが伴走することにより、事業部門のROICに対する理解度を上げることとなり、戦略実行力を高め

ることになる。

### (3) オムロンの人材育成からの示唆

#### ①ビジョンの実践と戦略の実行を通じて

##### 社員お互いが学び合う場と仕組みの構築

社員の育成において大事なことは、単なる理論研修に終わらず、事業戦略の実行につながっていることだ。通常の日本企業のOJTだけでは、その役割を担えなくなっているのは、「どうしてその戦略が必要なのか」という納得感が社員に醸成されない場合があることに加え、社員が共鳴し合い、共に高め合うに至らないためである。共に同じビジョンを持ち、上司から教えられるのではなく社員が自ら考え、お互いに刺激し合い、実践により学び、またチャレンジし、戦略の実行により社員が育っていくことが最も大事な人材育成である。オムロンはそのように考え、TOGAを継続している。

#### ②目標達成に必要となるKPIの可視化と

##### 実践教育

ROICを指標として採用している会社は多い。しかしながらオムロンの特徴は、ROICの目標値を実現するために、何を行うべきかを明確にするため、ROIC逆ツリーを作り、それぞれの従業員の立場で何をすべきかをアンバサダーが伴走しながら教育していることである。たとえば、生産であれば製造コストの低減をすることにより、ROICを高めることができる。営業職であれば販売価格を上げることにより、ROICを高めることができる。つまりROICを逆ツリーで可視化することで、それぞれの立場で何をすべきかを理解でき、自らが納得した状態で戦略を実行できる

ため、結果として人材が育成されることになる。

### Ⅲ 戦略実行力を高めるための人材育成の方向性

#### 1 | ビジョンを実現するための ポジションの明確化と 優秀人材配置による育成

戦略実行力を高めるためには、ビジョンを実現できる人材像を明確化しなければならない。そのためには、ビジョンを実現するためにどのようなポジションが必要になるかを明確にしなければならない。GEが行っていたセッションCでは、戦略実現に必要となるポジションとそれを担える人材像の明確化を行った。そして現在、GEビリーフスに基づき、ピープルレビューにより、プロアクティブに従業員へのフィードバックを行うことで、人材育成を強化している。

日本の製造業は大きな事業の構造転換に迫られている。自動車会社ではコネクテッド、シェアリング、自動運転、電動化などの大きな構造変化を迎えており、事業モデルが抜本から変わることが考えられる。そこで求められるのは構造改革を推進できる人材である。まず、構造改革の要件を明確にし、事業計画に応じて、どこにどの程度の人数の人材が必要であるかを明確にしなければならない。

それらを明確にした後は、候補人材の抽出を行う。候補人材は社内で見つけられるとは限らない。社内で優秀人材を抽出するとともに、もし社内に条件に合致する人材がいなければ、社外からの人材獲得も検討すべきだろう。その場合、社外から獲得した人材には社内人材ではできない変革の担い手として明確

なミッションを与えるとともに、社内人材をその配下につけることで、社内人材の育成を推し進めるのである。ある精密機器メーカーでは、製品事業だけでなくデータ分析などのサービス事業に新しい事業領域を構築するために、事業を牽引していく人材を積極的に外部から登用すると同時に、変革を引っ張っていける若手の優秀な人材を配下につけ、社内人材の育成を進めている。

## 2 | 戦略実行における社員自ら成長する場と仕組みの提供

オムロンの優れた経営と戦略実行力は、戦略実行において社員自らが成長するための場と仕組みが提供されていることが大きい。TOGAにおいては、社員が行ってきたことを表出、共鳴する場を提供している。社員はビジョン実現のためのチャレンジや戦略の実行を通じて学び、社員同士が刺激し合うことにより、成長していく。

人材育成は従来からのOJT、Off-JTにとどまらず、長期ビジョンを実現するために、どうすべきかを考え、グローバル規模で社員が行ってきた実践事例を共有しながら刺激し合い、成長する場と仕組みを提供することが肝心だろう。

## 3 | 戦略実現のためのプロセス可視化とフォロー

オムロンが実施したROICの特徴的なところは、最終的な指標を実現するために、どのようなことを実現しなければいけないのか、逆ツリーで示すことで、事業、製造、販売、マーケティング、品質管理などそれぞれの立場や役割に応じたプロセス指標を可視化した

ことにある。

ROICであれば、オムロンが実施したアンバサダーのように事業部門と伴走する経理人材も有効であろう。もしくはバランススコアカードのようなものを作り、最終的な財務目標を、学習と成長、顧客、内部プロセスなどの視点でまとめ、部門別に戦略マップを作ることで、全社の戦略実現のためにそれぞれの部門が何をすべきかをブレークダウンする方法もある。なぜならば、戦略を実現するために何をすべきかが明確になっていけば、部門、さらには個人の役割が明確になり、戦略を実行しながら、必要な項目に対して組織としてのフォローができるとともに、何ができていたのか、何ができていなかったのかをより、具体的に振り返ることができるからである。こうした振り返りにより、人材を育成することができる。重要なのは、戦略実行において、それぞれの社員がどのような役割を果たすかが可視化されており、その実行とフォロー、結果のフィードバックにより、社員が戦略実行力を高められる育成を行うことだろう。

日本企業が戦略実行力を高めていくためには、ビジョンを明確に社員に示し続けていくことが必要である。そして、そのビジョンへの本当の「納得感」を社員に醸成し、実行力のあるものにしていくためには、戦略を実現するために必要な役職、人材要件は、経営者が示すビジョンの下に、具現化され続けていくことが大事だ。戦略実行には人材の育成が欠かせない。そのためには、経営者自らが戦略実行力向上のための人材育成に取り組むことが求められる。日本企業が組織としての人材育成の力を再構築し、戦略実行力を高めて

いくことを切に願う。

#### 参考文献

- 1 「オムロン統合レポート」2015年、2016年、2017年度版
- 2 鈴木吉宣「オムロンの企業力向上への取組」CFOフォーラム・ジャパン2014 CFO講演  
<http://forum.cfo.jp/?p=1752>
- 3 熊谷昭彦「GE社員33万人の“バイブル”だった行動指針『GEバリュー』を変えた真意」ダイヤモンドオンライン2016年12月1日 <http://diamond.jp/articles/-/109629>

- 4 熊谷昭彦「成果主義は変わらないがレーティングしない！GEの評価基準『9ブロック』は過去のものに」ダイヤモンドオンライン2016年12月6日 <http://diamond.jp/articles/-/109644>  
熊谷昭彦『GE 変化の経営』ダイヤモンド社、2016年

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）  
コンサルティング事業本部パートナー  
専門はビジョン策定、M&A、本社機能改革など