

## ビスグロー社長 杉村知哉氏インタビュー



(三尾郁恵撮影)

すぎむら・ともや 17年間勤務した外資系コンサルティング会社では、人材系コンサルグループを統括。昨年10月に独立し、東京・南青山にコンサルティング会社「ビスグロー」を設立し、事業成長戦略や組織、人材変革などを手がける。埼玉県出身。42歳。

### BANTOU 番頭の時代

中堅・中小企業向けコンサルティング会社、ビスグロー(東京)の杉村知哉社長は産経新聞のインタビューに応じ、グローバル競争に勝ち抜くため、企業はナンバー2である「番頭」役の育成方式を見直し、事業戦略を遂行できる手腕を身につけさせるべきだと考えを示した。

(小島清利)

「今の時代、番頭役はなぜ重要か」

「経営コンサルタントの役目が本来、社内のナンバー2がやるべき仕事と重なってきた。今の日本企業は大手でさえ、経験を意図的に積み重ねて、番頭を育成していない。そのほころびが、海外市場での競争で、商品やサービスの水準が高いのに、商売では勝てない原因となって現れている」

「経営の現場がグローバル化に対応していない」

「日本と欧米の一番の違いは、経営戦略の実行に移すナンバー2群(チーム)の決め方にある。欧米は必要な機能を先に決め、それを果たせる人材を社内外から当てはめる。ある程度能力が見えており、できなかったら変えることも約束させられる。これに対し、日本は関係人事が示すように、この人ならできるといふポテンシャル(潜在

## 意図的に「番頭」育てねば勝てない

能力)で配置を決めている」

「日本式経営が通用しなくなってきたのか」

「経済が右肩上がりの時代であれば、走りながら能力を身につけることができた。しかし、経済は成熟し、創業者が引退するなど世代交代も進んだ。先代が持っていた能力を超える人材を見つけてるのは並大抵ではない。ただ、意図的にナンバー2の育成に取り組むことにより、日本の番頭は世界でも十分通用する」

「中堅・中小企業も海外展開に意欲を示す」

「商品・サービス力は強いのだが、それをどう世界に展開するか戦略が必要になる。ここでも、経営戦略をつかさどる番頭役が重要というわけだ。会社を成長させるというよりも、事業を組み合わせることで、世界で勝てる事業モデルに進化させることを考えるべきで、戦略を描ける人材が求められている」

「番頭をどう育てればいいのか」

「大企業に比べ、中小企業が目にするノウハウや知識は限られている。当社はこうした知識・ノウハウをできるだけ安価に提供することで、日本の中小企業の底上げに貢献したい。基礎力や現場力、企画力、マネジメント能力、経験値の重要性を徹底したい」