

基調講演

優れた企業の条件—活性化と個性化—

清水 龍瑩 (東京国際大学)

<要旨>

現在の優れた企業の条件のうち最も顕著なものは、活性化と個性化とである。活性化とは、全経営過程に好循環がおき、企業構成員一人ひとりが新しいことへの挑戦意欲にそそがれている状態をいう。個性化とは、他社にまねられない強みをたえず深化、拡大している状態をいう。まねられない強みとしては、ハードのものよりソフトが、物的なものより人的なものが、単体の強みよりはネットワークになった強みのほうがまねられない。たえず強みは固定的でなく変化する。たえずユーザー・ニーズからチェックする必要がある。日本の製造企業に共通した強みとは、主力生産設備の自社開発がある。

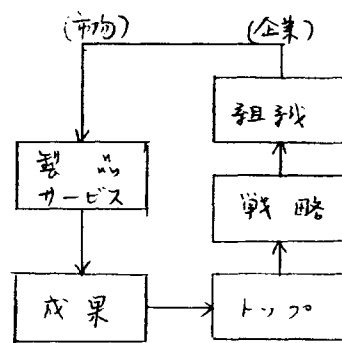
日本人はまわりからいかに評価されているか、人生における最大の関心事の一つである。技術者・研究者もその例外ではない。日本人は勤勉にゆくとまわりから評価され、また一生懸命働く。この勤勉と評価の相互作用の過程で創造性を発揮する。企業の利潤の源泉はこの創造性の発揮にある。日本人の人事評価の原理をさぐると、有史以来能力主義が基本になっていることかわかる。特に、技術者・研究者の人事評価は、コツコツ目標に向かって研究をつづける能力、同時にその自分を冷静に客観的にみつめる能力、さらにデッドロックにのりあげていることに気がついたら大きく転換する能力、のある人間を高く評価する。

企業が活性化、個性化を促す、あるトリガーとなる可所的好循環は 市場的な新製品の販売→利潤蓄積→R&Dへの投資→技術的新製品開発→市場的な新製品の開発、販売→利潤蓄積→…のプロセスをとる。この循環の環が長ければ長いほど、他社にまねられないとなり、強みは強化される。

1 活性化、個性化の意味

- 全経営過程の好循環 (花王)
- 他社にまねられない強みの深化・拡大 (日本の厂史, 津田駒工業, キリンビール)

図1 全経営過程の好循環—活性化



2 まねられない強み

- ハードよりソフト (任天堂), 物的なモノより人的なモノ (ノウハラ)
- 単一のモノよりネットワーク (大日本印刷) → 提携
- 強みはたえず変化 (ソニー)
 - ← ユーザーニーズからのチェック
- 日本製造企業の交通の強みは, 主要設備・機械の自社開発 (JT)

図2 強みネットワークとヒトの関係

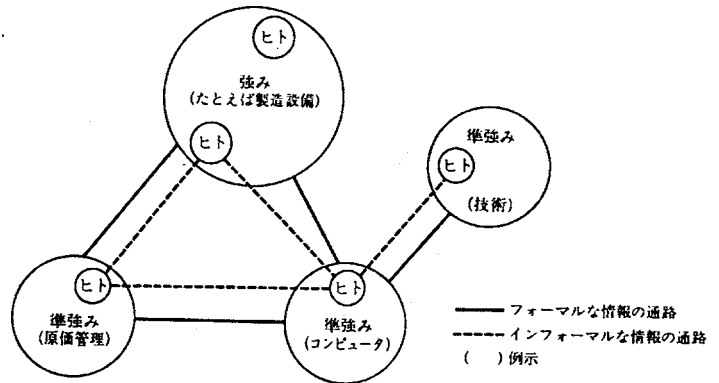
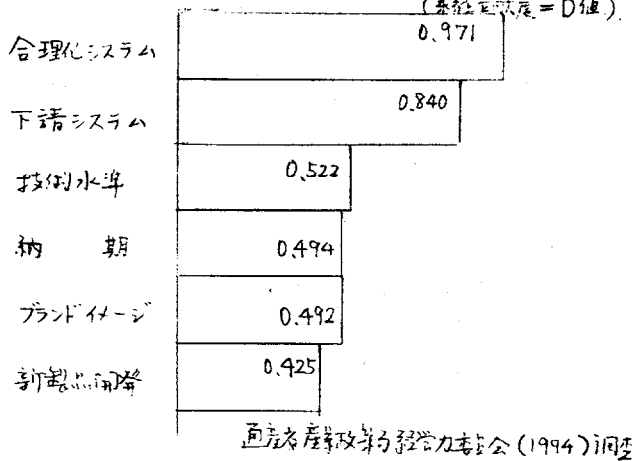


図3 単一の強みより, ネットワークの強みが業績に至る (業績達成度 = D値)



〈例〉 技術水準

貴社の主力製品に組み込まれている技術は, 他社が到底追いつけない程高い水準にあり得るか。以下からお選び下さい。

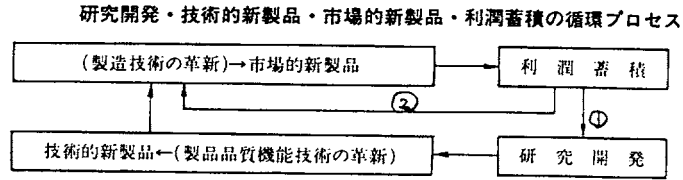
- 1 非常に高い水準にある
- 2 高い水準にある
- 3 どちらかといえば高い
- 4 追いつかれる可能性がある
- 5 容易に追いつかれる
- 6 ほとんど追いつかれる

業種 → 成長性 + 収益性

3. 技術者・研究者の人事評価

- 利潤の源泉は人々の創造性の発揮
- 日本人の勤怠 ⇄ 評価の相互作用
- 日本人の能力主義評価
- 技術者・研究者の人事評価 → 自ら能力を開発する能力のある人間を高く評価する

4 トリガーとなる所的好循環



- 新製品開発を経営目標として最重視する企業はつねに業績が高い。
 新製品開発 ⇔ 能力開発
 ↓
 創造性の発揮
- 新製品開発を中心とした所的好循環が、企業の活性化、個性化を促進する。
- 循環プロセスの長は①のほうが、②よりまねられ難い。