

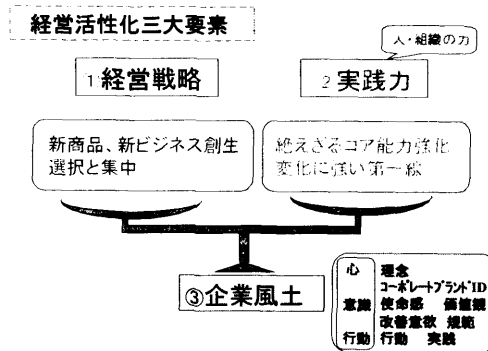
特別講演

私の考える「技術経営者の使命」

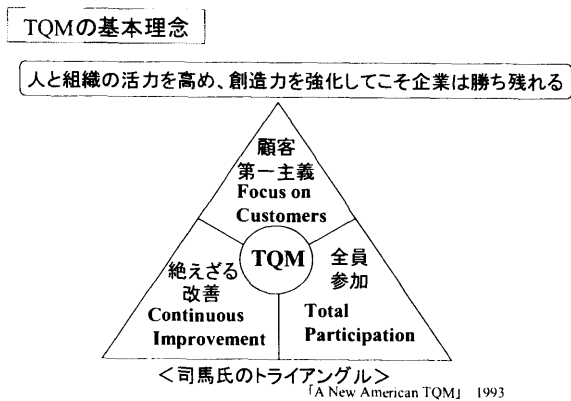
高橋 朗 (株式会社デンソー相談役[前会長])

1. ものづくり経営者として企業力をどう把握しているか

(イ) 戦略と実践のバランス



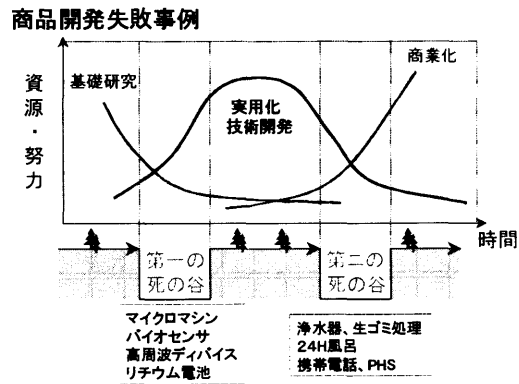
(ロ) 基盤となる企業風土



人と組織の活力を高める活動

- 顧客重視 : 全社共有の価値観に、カスタマーイン
- 絶えざる改善 : 改善活動 ≡ 創造活動
改善なきところ自己革新なし
現地現物主義
- 全員参加 : 自律性と全体最適
問題意識の共有化
組織横断型チームワーク
組織細胞の活性化

(二) 死の谷を越えることの難しさ



(ホ) 経営者としてのリーダーシップ

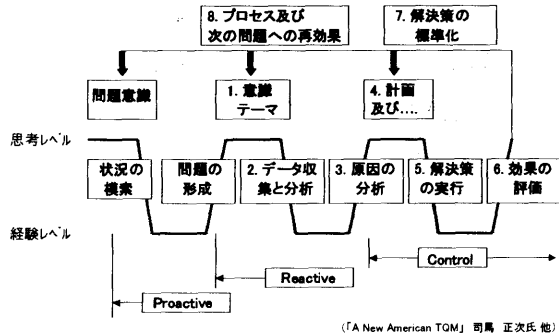
- ・ オーガナイザーとしてのリーダーシップ
 - SeedとNeedの結合
 - システム化、インテグレーション、他への展開
 - 必要コア能力の準備育成
 - チームワーク、社内コラボレーション、社外アライアンス
 - コア能力の継続的強化
 - 洞察力、創造性、構築力、強靱な意志
- ・ 経営者としてのリスクテーク

3. 創造力を高める風土づくり

(イ) 創造活動の基本パターン

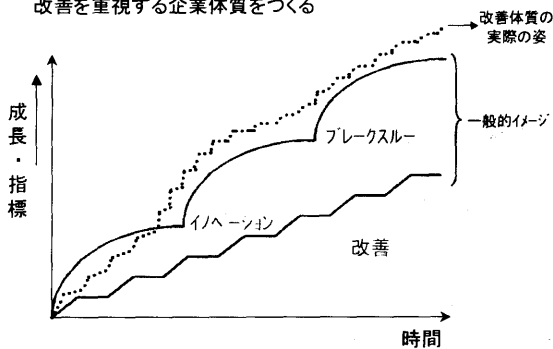
改善は創造なり

改善活動を成果だけで見ると、プロセスを見るか
創造活動の基本パターン



改善なきところ革新なし

改善を重視する企業体質をつくる



誰でも皆 創造に生きる

- ・ 働きがい(生きがい)
マズロー欲求5段階説
衣食住、安定・安全、集団帰属、認知尊敬、自己実現
- ・ 改善と成長
職務権限、責任拡大充実：
誰でも創造性を発揮するチャンスを持つ
教育、訓練重視：Working Life Plan
- ・ 変化に挑戦する体質
- ・ 俊敏で柔軟な体質

(ロ) 創造活力を損なうもの

組織力を損ねるもの		強めるもの	
症状	原因	動因	成果
怠慢	リーダー不在 マネージメント稚拙	使命感	信頼
傲慢	官僚主義 (モチベーション、チームワークなし 無節制費)	人間性尊重 創造性重視	活力
怯懦	権威主義 (自覚性なし、権威を借りる 真実を認めない)	チームワーク	
錯覚	保身主義 (失敗恐怖、むたみ) 形式主義 (先例、従事び 目的手段が倒錯)	自己革新 (挑戦) 3現主義	先進 強靱

(ハ) 創造パターンの連鎖を切るな

- ・ CAE, CAD ⇔ 実験, 計測
- ・ 過度の分業
- ・ 本質を考えないアウトソーシング, 分社化

(二) 現場主義の重視

現地現物主義は創造活動の原点

- ・ 現地現物は切実性のある課題を提供してくれる
必要は発明の母
- ・ 現地現物は直感力を鍛える
直感で問題を構築す
区分層別の仕方個人差が生ずる
- ・ 人間力の低下、体験(修羅場)の狭さ
アナログ → デジタル、実体験 → バーチャル

(ホ) 企業活動の目的は顧客創造≡質創造