

革新的マネジメントの条件

— 実例を中心として —

上野 明

はじめに

これから21世紀にかけて技術革新はますます激しくなり、企業をとりまく環境も、企業にとってもきびしい方向に変化する可能性が大きい。21世紀のエクセレント・カンパニーとして生き残るためには、社風、研究開発、マーケティング、人事、組織などについて、すべてを革新する必要がある。そこで本稿では、21世紀に向けて、雄大なビジョンの下に、「革新的マネジメント」を実践するために必要な7つの条件について、実例を中心として述べてみたい。

社風革新により全社員の意識革命をはかる

革新的マネジメントのための第1の条件は、社風を革新することによって、全社員の意識革命をはかることである。ただし、社風革新といっても、社風のすべてを変えてしまうことではない。社風には、創業以来の不変部分と時代の流れに対応して変えてゆかなければならない可変部分とがある。

たとえば、社風革新に成功してめざましい業績をあげている日本電気（NEC）を代表例としてとりあげてみよう。同社の社風の中で、「技術を尊重する」という部分は創業以来変えていない。NECのトップが、1965年以降意識的に変えようとした部分は、「マーケティングを重視すること」および「顧客指向に徹すること」であった。

1965年当時の小林宏治社長（現名誉会長）は、全社員に対して、「技術は大事だが、それだけではわが社は生き残れない。これからは、マーケティング力を強化し、技術とマーケティングを車の両輪として企業成長をはかる必要がある」と訴えた。

その当時のNECの社風は、「技術がしっかりした真面目な会社だがバイタリティがいまひとつ」というように一般にみられていた。官公需中心の通信機メーカーとい

う業態のまま企業成長を継続できればそれでよかったが、その後の時代の流れはそれを許さず、「一般民需を主として対象とする会社」に生まれ変わることが必要であった。

NECのトップは、社風革新を組織の末端にまで浸透させることに成功し、1970年には、はじめて半導体で日本一の王座についた。半導体の新しい需要分野を積極的に開拓した成果であった。1960年代前半までの社風のままで、到底考えられないことであったといえよう。

1970年代に入ってから、NECのトップは、C&Cという社内、社外向けのキャッチフレーズを打ち出し、これを事業哲学の柱にした。パソコンを開発し、その市場を開拓することによって、「ビジネス用パソコンならNEC」という評価が定着、現在も断トツのマーケット・シェアを確保しているのも、社風革新に成功したあかしなのである。

研究開発重視型の経営方針

第2の条件は、トップが研究開発を重視する経営方針をつらぬき、たとえ不況になっても研究開発費を削減しないことである。

日本の企業の中でも、もっとも研究開発に注力している日立製作所は、1988年度だけで実に2950億円という巨額の研究開発費を支出する予定であり、これは、同社売上高の10%近くにも相当する。

1986年度の日立の業績は、円高不況のインパクトを大きく受けて、その経常利益はピーク時の約3分の1にまで激減した。それでも同社のトップは、1986年度の研究開発費を削減しないどころか、逆に増やしているのである。

日立のトップは、21世紀になっても活力にあふれた革新的な企業であり続けることをめざし、目先の収益をかなり犠牲にしてまでも次期主力製品の開発に全力をあげている。

革新的マネジメントを実践するためには、独創的な技術開発力を強化し、つねにそれぞれの業界の技術革新の

うえの あきら 静岡県立大学 国際関係学部
〒422 静岡市谷田395

トップ・ランナーであることが絶対に必要なのである。そのためは、大型の研究開発プロジェクトを長期にわたって継続することがポイントとなる。

日立のように、経常利益を上回るほどの研究開発費を投入している企業は、「研究開発活動を効率化し、それによっていかにヒット商品を生み出すか」をたえず考えているのである。革新的企業であり続けるためには、研究開発や設備投資のような先行投資を継続的に断行する必要があり、そのためは、現在の研究開発が将来の収益力の向上に役立つことが必要なのである。

いかなる大企業といえども、研究開発に投入できる人材と資金には限界がある。その限られた枠の中で、「どのような研究テーマを選ぶか」が研究開発活動の効率化のポイントなのである。

日立は、研究開発の方向づけをマーケティング主導型で行なう原則をつらぬいている。その具体的な方策として同社が1971年からスタートさせた「マーケティングカード」という制度が注目される。

これは、つねにユーザーと接触している同社のセールスマンやマーケティング担当者が、新製品の開発や既存製品の改良などについてのユーザーの要望を聞き、それをカードに書き込む制度である。

このマーケティングカードは、ただちに関連する開発部門に転送され、これを受け取った工場の開発部門がそのテーマについてどう取り組むかを発信者に知らせる。このように、マーケティングカードをフルに活用することによって、マーケティング部門と研究開発部門とのコミュニケーションが改善され、「売れる商品を開発する」という体制が確立しているのである。

主力商品の差別化と高付加価値化をはかる

第3の条件は、主力商品の差別化と高付加価値化をはかり、価格競争に巻き込まれないようにすることである。革新的企業であり続けるためには、主力商品に関連した技術革新を先取りする必要がある、長期的な展望にもとづく先行投資が必要となる。かなりのリスクを含んだ先行投資は、収益の再投資によってまかなうのが原則であり、革新的マネジメントを実践するには、「ドル箱商品」といえるような安定収益源をもつことが必要なのである。

たとえば、キヤノンは、カメラ、複写機、レーザービームプリンター（LBP）などについて、つねに技術的な差別化と高付加価値化をはかり、いずれも同社の収益を稼ぐ大黒柱にまで育て上げている。

日本の主要な自動車メーカーは、国内のユーザーのニーズやウォンツを徹底的に分析して、ユーザーがどうしても買いたくなるような魅力的な新車の開発をめざしている。カーエレクトロニクス化をさらに進めるとか、新素材をとり入れたりすることによって、主力商品の差別化と高付加価値化をはかっているのである。その結果、国内のユーザーは、「多少値段が高くても、魅力のある車を選ぶ」傾向にあり、自動車の国内需要は高級乗用車を中心にめざましく伸びている。

主力商品の差別化と高付加価値化に成功するためにはユーザーのニーズを見極めるマーケティング力、ユーザーにねばり強くアプローチしてその商品価値を理解してもらうための販売力、新製品、改良製品を開発する技術力とが三位一体となることが必要なのである。

花王は、成熟し切った主力商品である合成洗剤の分野で、「アタック」という大ヒット商品を開発した。「アタック」は、単なるコンパクト洗剤にとどまらず、わずかスプーン1杯でこれまで落ちにくかった油污れもとれるという高性能のバイオ洗剤であり、その開発のために8年という長い歳月をかけている。

花王の事例は、成熟商品にバイオテクノロジーという最新鋭の技術を取り入れることによって、大ヒット商品を生み出せることを実証しているといえよう。

家電製品の大部分は、世帯別普及率からみると、その市場は成熟し切っているかのように見える。ところが、カラーテレビやエアコンなどは、家族の数だけ購入するのが理想であり、世帯別普及率ではなく個人別普及率でその商品の成熟度をはかるのが妥当であろう。

日本の家電メーカーは、これに気づいて、かなり前から「個電」という商品コンセプトを打ち出している。つまり、「家電製品のパーソナル化」である。カラーテレビやエアコンの需要が旺盛なのは、個電にふさわしい商品の開発やマーケティングに注力しているからである。

カラーテレビについてみると、14インチ以下の小型のカラーテレビが家庭内の各個室に入り、一家団樂の時に見る茶の間のテレビとして、22インチ以上の大型カラーテレビが特によく売れているのである。

国内需要の掘り起こしをめざす家電メーカーは、従来よりはるかに鮮明な画像が得られる大型ブラウン管を開発し、カラーテレビという主力商品の差別化、高付加価値化に注力している。

このように、革新的マネジメントを腰をすえて長期にわたって実践し続けるためには、まず足下の主力商品の非価格競争力を強化し、先行投資のための財源を確保す

ることが必要なのである。

成長分野への多角化を成功させる

第4の条件は、主力商品の開発技術および生産技術、販売網や経営ノウハウを活用して成長分野への多角化を成功させることである。

主力商品が成熟期に達し、もはやマーケット・シェアの向上があまり期待できなくなり、売上げの伸び率がトレンドとしていちじるしく鈍化してくると、従来の主力商品のみでは企業成長をはかることがむずかしくなる。そこで成長分野を選んで多角化をめざすことが必要になる。

たとえば、東レは、従来の主力商品であったテトロンやナイロンがまだ最盛期であった1971年に、新事業推進部を新設した。その初代部長に就任したのが伊藤昌寿氏(当時取締役、その後社長を務め、現在会長)であった。同氏はその当時から社長候補の1人と社内的に考えられていた人材であった。当時の東レのトップは、伊藤部長(当時)に対して、「合繊で培った高分子化学の技術が応用できる成長分野の中から東レとして有望な分野を選び、新規事業を育成すること」を指令した。新規事業推進部の役割は、新規事業が一人前に育つまでの温床となることであった。

東レの多角化の第1歩がスタートしたのは、1971年のことで、まずアクリル繊維を焼成してできる炭素繊維(商標名「トレカ」)に進出した。その当時は世界全体を見渡しても、トレカのまとまった需要はなく、炭素繊維の量産工場は皆無であった。

東レのトップは、「トレカ」の将来性に確信をもち、その量産技術を開発し、月産5トンという小規模な工場を新設した。1973年になって、アメリカからゴルフクラブ向けのまとまった注文が入ってきた。はじめての大量の注文が出たことによって、同社のエンジニアの士気は大いに高まり、その年の秋には月産10トンに増設、歩留りも大幅に向上した。そのために、1974年来には黒字に転換した。

その後、さらに技術的改良を加え、航空機の構造材を中心に産業用の新用途の開拓に成功、東レは世界一の炭素繊維メーカーになった。

トレカの成功は、その後の東レの多角化にはずみをつける意味でも大きかった。VTR用テープなどのベースに使われるポリエステル・フィルムの企業化にも成功、その業界シェアは約50%で、同社の重要な収益源にまで成長している。

東レのケースは、「革新的な企業として多角化に成功するためには、どのような条件をクリアすることが必要か」を示唆している。その条件とは、①本業が健在なうちにトップが多角化を決断すること、②自社が蓄積した経営資源を活用できる分野的をしぼる、③トップが新規事業部門について十分理解し強力にサポートする、④成長性が高い分野を選ぶ、⑤できるだけ高付加価値製品を選ぶ、⑥自社独自の技術を発揮することによって差別化が可能な製品を選ぶ、⑦かなり高いマーケット・シェアの確保が期待できる製品、といったところである。

人事制度の革新による人材育成

第5の条件は、人事制度を革新することにより、企業家精神にあふれた、すぐれた人材を育成することである。日本型経営の特色として、終身雇用制と年功序列人事とが表裏一体になっているというのが、これまでの定説であった。ところが、現在すでに革新的な企業では、年功序列人事は過去の制度となり、これに代って実力主義人事が定着しているのである。

終身雇用制は「定年までの安定雇用制」に変わりつつあるが、定年後も企業年金を支給する会社が多くなっている。「人間尊重の経営」という基本理念は今後も変わらないであろう。

しかしながら、年功序列人事は大きく変わりつつある。日立製作所、日本電気、松下電器産業など社歴の長い大企業のトップ人事をみると、若手の抜擢が目立つ。多くの先輩を追い越して社長に選ばれているのである。トップ人事から推定すると、部課長クラスに登用する時にも実力主義人事がならぬかれていると考えられる。

年功序列人事をいつまでも続けていると、会社全体がぬるま湯につかっているような社風となり、ヤル気のある有能な社員が意欲を失って、モラルがレベルダウンしてしまうおそれがある。

年功序列人事のもうひとつの問題点は、トップが年功序列で選ばれるので、トップ・マネジメントの高齢化をもたらし、競争がますます激しくなる技術革新、経営革新の時代を乗り切れないことである。

もうひとつの人事制度の革新は、人事評価方式を減点主義から加点主義に変えることである。減点主義人事では、少しの失敗も許されず、敗者復活戦も用意されていない。このような人事評価制度のもとでは、社員は失敗を恐れて未知の分野に挑戦しなくなり、安全第一主義をとるので、会社全体が保守化し、社員の企業家精神はいちじるしく衰えることになる。革新的なマネジメントをめ

ざすならば、減点主義人事をやめ、「前向きな失敗はとがめない」という加点主義人事に切り換える必要がある。

戦後生まれの会社の中で最高の出世頭である本田技研工業（ホンダ）は、トップ自らがリスクに挑戦して、いくつかの厚い壁をのり越えてきた。それだけに、ホンダは加点主義をとり、全社員に対して未知の分野に積極的に挑戦することを奨励している。

ホンダのようなイノベティブ・マネジメントをつらぬいている企業は、前例のないことに挑戦して失敗しても、前向きな失敗であれば減点されることはなく、敗者復活戦も用意されているのである。

さらに革新的マネジメントを担う人材を育成するためには、企業家精神にあふれた社員を1人でも多く育てることが必要である。そのためには新規事業に進出するにさいして、企業内ベンチャーを設立したり、子会社または他社との合併会社を新設、その責任者に有能な若手を送り込むことが望ましい。社内企業家を育成するといっても容易ではない。実際に企業内ベンチャーや子会社の経営を経験してはじめて企業家精神が身につくものである。したがって子会社や合併会社で立派な業績をあげた人材を本社の役員に登用する東レのようなケースが革新的な企業では増えてくるであろう。子会社に出向することは、革新的な企業ではエリートコースなのである。

組織の革新により変化への対応力を強化

第6の条件は、組織革新を断行することによって、変化への対応力を強化することである。

これから21世紀にかけて、企業をとりまく環境は、早いテンポで激変することが予想されるので、その変化にタイムリーに、かつ、適切に対応することが革新的な企業であり続けるための重要な条件なのである。

そのためには、第1に変化の兆候を素早くキャッチできるだけの情報感度をもつこと、第2に、変化にタイムリーに対応するだけの行動力が伴っていることが必要であるといえよう。

企業環境の変化をもっとも早く感知する立場に在るのは現場であるから、日常業務の責任と権限をできるだけ現場の責任者に委譲することが望ましいのである。

たとえば、米国の代表的な大企業であるGEでは、「小さな本社、変化に迅速に対応できる現場」をめざし、1985年に本社組織を大幅に簡素化し、トップが現場に直結する体制に改革している。

1984年までのGEの組織は、製品別事業部をグループ別に管理し、各グループの統括責任者は、シニア・バイ

スプレジデントであった。さらに、相互に関連のあるグループを4つのセクターが統括し、各セクターの長は、執行副社長であった。

1985年に、このような屋上屋の管理体制を改革するために、GEのウェルチ社長は、セクター制を廃止し、各グループを統括するシニア・バイスプレジデントがトップと直結するようになった。これによって、各製品事業部が毎月用意していたレポート類などのペーパー・ワークが大幅に減り、意思決定もタイムリーに行なわれるようになったのである。

さらに、このような本社組織の簡素化と現場責任者である製品事業部長への権限の委譲によって、現場で発生した環境変化に関する重要な情報がトップに素早く伝わるようになった。GE全体としても、各マネジメント・レベルでの意思決定がタイムリーに行なえるように改善されたのである。

全社員が企業革新への長期ビジョンを共有する

第7の条件は、全社員が企業革新への長期ビジョンを共有することである。

長期的な企業革新へのビジョンとは、21世紀を見すえて、「われわれは、企業革新を進めることによって、将来どのように素晴らしい会社になるのか」という夢とロマンであり、これを全社員が共有している企業は、イノベティブ・カンパニーとしてますます繁栄してゆくことが期待できるのである。

会社創立以来111年という長い歴史を持つGEがなぜ老大国にならず、若さとバイタリティにあふれ、変化に素早く対応しているのだろうか。

その理由は、実に簡単明瞭である。1981年に45歳の若さで社長に就任したジョン・F・ウェルチが打ち出した次のような経営ビジョンがわかりやすい形で全社員に浸透し、企業革新のための夢とロマンを全員で共有しているからなのである。

そのビジョンとは、①世界でもっとも競争力が強い企業、品質がもっとも優れ、コストは世界一安い企業、②若さとバイタリティにあふれ、成長性の高い企業、③環境の変化のスピードを上回る俊敏さで変化に適切に対応できる企業、という3本柱となっているのである。

この3本柱を達成できれば、当然の結果として、「それぞれの分野で業界ナンバーワンかつターのマーケット・シェアを達成できる」と言明している。

GEのビジョン経営のもう1つの特色は、企業革新を

めざして、このビジョンを早いスピードで実行に移していることである。

具体的には、この3本柱の経営ビジョンにもとづいて大胆なリストラクチャリング戦略を展開、年間数10件の企業買収を行なう一方で、ビジョンとの整合性に乏しい事業や業界のリーダーになれそうもないビジネスを思い切って売却しているのである。

GEのめまぐるしいほどの企業買収およびビジネスの売却は、一見すると最近アメリカで流行しているマネーゲーム的なM&Aであるかのように誤解されがちだが、

魅力的な会社になるための長期ビジョンにもとづくものであるだけに、社員のモラルは少しも低下していないのである。

参考文献

- [1] 上野 明：優良企業の条件，講談社，1985
- [2] 上野 明：5年後の優良企業，講談社，1986
- [3] 上野 明：21世紀の優良企業，講談社，1987
- [4] 上野 明：アメリカの大企業，中央公論社，1988
- [5] 上野 明：伸びる会社の活性化戦略，世界文化社，1988

〈書評〉

ラッセル・L.エイコフ著（牧野昇監訳，村越稔弘，妹尾堅一郎訳）

創造する経営—企業を甦らせる52の妙薬

有斐閣 1988年 A5判 1,500円

この本はアメリカの有線テレビ番組「マネジメント・レポート」でエイコフが経営の考え方についての解説を連載したときの内容をもとに本にしたものである。したがって1回あたり4分という短い時間で1つの完結した内容のものを伝えなければならないということと、この番組の聴衆は経営の専門家ではないため誰でもが興味を持つことができるものでなくてはならないということが求められていた。このような困難な要請に対してエイコフは彼独特のウィットと天賦の才能でみごとに答えている。この本は52の短いエッセイを集めたものであるが、1つ1つは彼が種々の論文や本で指摘してきた優れた内容を簡潔にまとめたものであるために短い文章ではあるが示唆に富んだものばかりである。したがってこの本を読むとしばしば経営の実践において視点をちょっと変えてみたら全く新しい問題解決あるいは問題解消の方法が見つかることに気づかせられる。

エイコフはマネジメント・サイエンス誌に多くの論文を発表している。また彼は多くの著名な本を出版している。たとえば、マネジメント・サイエンス誌に20年前に発表した論文「マネジメント・ミスインフォメーション・システム」は経営情報システムの設計には特に注意しなければならない考え方を指摘している。この論文ではエイコフは一見して常識的と思われる考え方の中に大きな誤りが潜んでいるということを逆説的な表現で鋭く指摘する。また彼の著書「問題解決のアート」においては人間の認知の限界や偏りが問題を正しく認識し、その解決方法を見いだす障害になっていることを分かりやすい例で解いている。これらエイコフの優れた考えがこの1

冊の本にぎっしりと詰めこまれている。

この本の中でぜひ記憶にとどめておきたいところを折ってみたら折り目がいっぱいになってしまった。よって私がもう一度じっくりと読んで味わいたいと思う場所の内容についてここで詳しく紹介することはできないので特に私が面白く、ためになったと感じたところの表題を示しておきたい。

まず、はじめの「目的と手段」を読んで改めて考えさせられた。その他「買収を成功させるべき、べからず」「企業内自由経済のすすめ」「専門に溺れないためには」「真の情報ニーズ」「問題は発展の好機である」「創造性を妨げているもの」「企画を認めさせるには」「自分の認識、他人の認識」「科学者は危険なアドバイザー」「部下に尊敬させるには」「意思決定の誤りをなくすには」「真の制約を見出す」などが特に面白かった。

この本を読みながらどこかで読んだ本とにていると思っていたら、この本のなかでも引用しているが、昔読んだピアスの「悪魔の辞典」のテーマや視点が本書と類似していた。私はエイコフの論文や本を読んで彼の洞察力にいつも感銘していたが、本書はそのエッセンスを取り出したまさに「妙薬」である。またやさしく書かれているので誰でもが気軽に読めるということも本書の大きな長所であろう。

以上のことより、常識や規制概念に制約されやすいわれわれの思考を創造的に革新的なものに変えることを求めているかたにはぜひ一読をおすすめしたい。

（東京理科大学 山田善靖）