

HRM 研究会準備会 (第 2 回) 打ち合わせメモ

(敬称略)

日時：平成 28 年 (2016 年) 9 月 30 日 (金) 午後 6 時 ~ 8 時 30 分

場所：一般財団法人アーネスト育成財団内会議室 (渋谷区代々木 1-57-2 ドルミ代々木 704 号)

出席：浅野昌宏理事、加藤恭子氏 (芝浦工業大学)、小平和一郎専務理事、小林守 (産創コラボレーション)、杉本晴重理事、前田光幸研究員

【欠席】西河洋一理事長、馬場康志氏 (朝日新聞社)、 (五十音順)

座長：小平和一郎

配布資料：

(1) アーネスト育成財団・HRM 研究会 レジユメ：前田光幸

打ち合わせ内容

1. はじめに

元日立製作所の小林守産創コラボレーション代表取締役が、今日から研究会に参加した。「現在、中小企業の活性化に身を投じている。中小企業に海外展開という命題もあり、ここで勉強したいと思っている」との挨拶があった。

簡単に参加者の自己紹介があった。小平からは「HRM 研究会をやろうと決めたが、基本的にコンセプトとか、ターゲットとか、何が問題かを、現状読み切れていない。コンセプトが明確でないので、1 年間ほど、準備会合で取り組んでいこうとしている。『日本的グローバル経営実践のすすめ』という本をグローバル研究会の成果をまとめる形で出版した。まずは、研究会で問題になったことを報告して、問題意識を共有しようというのがスタートになっている」と報告があった。

2. 組織論と日本型経営

<資料 1、2 ページ>

「組織論／新日本的経営」と題し、講演を前田光幸が担当した。

前田光幸：今日のテーマは、イノベーションを起こす。事業を水平展開する。グローバル展開のための「組織論／新日本的経営」とした。

グローバル展開のための、イノベーションを起こすための、事業水平展開するためのという、共通する三つのための組織論というタイトルにした。

前半が組織論で後半が新日本経営である。いずれも『日本的グローバル化経営実践のすすめ』の本の中の組織論でいうと、第 IV 部「グローバル化のための組織と人材」の中の第 7 章「組織と人材のありかた」および第 II 部の「日本企業のあるべき姿」の第 3 章 3 節の「これが新日本型経営」をなぞっている。

2. 1 組織論

日本企業、イノベーションを起こす力がありながら実行しない

日本企業は、真面目に、勤勉に、いろいろカイゼンして、技術開発も自分あるいは人と一緒にいろいろやって、コストを削減して、効率化していれば成長出来ていた時代は、だいたい 1990 年代くらいまでで、今やそれだけをやっていても駄目になった。

それも大事だが、新興国の企業にどんどん侵食されて先細りになっていくので、それでは戦えない時代になった。皆、おかしい、おかしい、なぜ弱くなったのだろうと思っている。それに気が付いている会社も多少はあるが、気が付いていない人も多し、あるいはどうしたら良いのか分から

ない経営者も多い。

これを船に例えると、優秀な船員がいっぱいいる。その船員は、ある環境を与えれば物凄い力を出してきた。今はその環境を、船長は、船員に十分に与えることが出来ていない。その点は誰も教えないので、経営者自身が自分で、この方向に行くと見極めなければいけない。

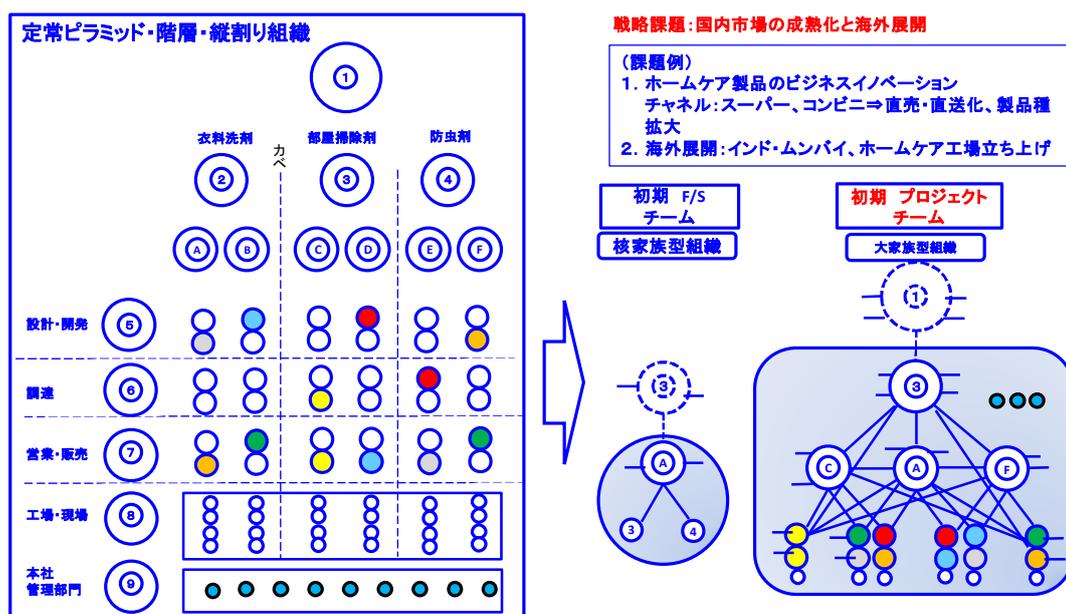
それをやる強い意志、十分なコミュニケーションで船員を動員していく。そのような自信や気概が無い人は、後進に道を譲るか、あるいは会社を丸ごと売却した方が良いと思う。いつまでも分からないまま経営していても、いつの間にか、こんな大きな船が難破するののかというくらいの惨めな結果に終わる場合が、現にシャープなどで起こった。

従って、真面目だけではなくてイノベーションをいかに起こすか、あるいは事業をどの様に水平展開していくか、グローバル展開をどの様に進めるのか。いずれも、実行する力がありながら、その力が発揮されていない。それが私たちの基本的な認識である。それらを実行するための組織と人材をどの様に考えるのか、という話になる。

<資料 3~8 ページ>

図 1 の左側の図は、大企業の階層を示している。縦軸に機能、横軸に事業部がある。この例は、トイレタリーの会社である。

この会社が、例えばインドのトイレタリー市場にどの様に入っていくか。最初の 1~2 年は、ごく限られた人数の初期 FS チームが出て行く。



この様な感じで、だいたい行けそうだとなって、本格的な準備段階に移行したら、インドでどのような事業をやるのかにもよるがかなり違う部門の人間、図中の赤丸、青丸、緑丸の人間を集めることになる。マネージャー階層が 2 層になっている。一番上の破線①は本社社長で、事業本部のシニアマネージャが現地にいる。このような組織である。

ピラミッド型階層組織・縦割り組織は、イノベーションや事業の水平展開には極めて不向きである。組織内のネットワークなどを使わないといけない。

企業組織の体型

企業組織の体系 (表 1) には 7 つあって、「1.起業家型」「2.機械型」「3.専門家型」「4.プロジェ

クト型」「5.協業型」「6.部門分化型」「7.小単位独立機能型」である。

今回は「4.プロジェクト型」「5.協業型」の組み合わせになる。

「3.専門家型」は、一緒の場所にただいるだけ。

「6.部門分化型」は、大企業の普通の形。

「7.小単位独立機能型」は、京セラの様に、色々な関係会社や事業部があって、それが更に細かく細分化されて、プラネットだけではなくてサテライトまで沢山ある。

以上が企業組織の形である。

表 1 企業組織の体形

	組織の種類	摘要	例
1	起業家型組織	一人ないし少数のリーダーを中心とする型。リーダーは戦略策定、業務実行、管理すべてを行う。	ベンチャー
2	機械型組織	単純な反復的業務を行う。マネジャーは指揮命令関係に基づいて行動し、管理業務が多い。	ピラミッド型、古典的官僚、軍隊組織
3	専門家型組織	メンバーは自分の判断で仕事をし、マネジャーはメンバー支援のアドミ業務を行う。ひとつの集団ではあるが、バラバラ。	明確な階層はない。病院、大学、一部の基礎研究所
4	プロジェクト型組織	専門家の構成によるチーム型組織。マネジャーはプロジェクトの推進のための戦略策定、実行、調整を行う。	フラットに近い組織
5	協業型組織	一定の目標のため、専門家が独立してネットワークを組む。	AdHoc的組織。
6	部門分化型組織	異なる分野のビジネスを行う複数の部門を本部が束ねる組織。	複合ピラミッド型、多くの大企業。官僚組織、軍隊組織。
7	小単位独立機能型	一つ一つの単位は小さいが独立しており、独立した採算制度のもとに運営されている。他の組織とは適切な関係をもつ。	自律的で相互関連。 (例)アメーバ組織。

(出所:H.ミンツバーク「マネジャーの実像」などから筆者作成)

企業組織の性格的型 (表 2)

さらに表 2 に組織の性格を分類すると 7 通りあって、「A.仲良しクラブ型」「B.思い過剰型」「C.成長懐古型」「D.県庁型」「E.対症療法型」「F.軍隊型」「G.レジリエント型」。最後のレジリエントというのは反発力で、色々な環境に対して活性化できるような形である。

このようなタイプがあるが、その組織が何かをやろうという場合にどうなるかを、表の一番右側に私の主観的なものを入れている。「？」は向いていない形で、「△」は何とか修正できる。向いているのは「○」である。

企業組織の体形と性格のマトリクス (表 3 参照)

この「型」と「性格」をマトリクス (表 3) にしてみると、型としては「4.プロジェクト型」「5.協業型」ではイノベーション創出できる、水平展開できる、グローバル展開ができる型になる。

性格としては「E.対症療法型」「G.レジリエント型」が向いていると思う。

だから「4E」「4G」「5E」「5G」の組み合わせが良いとなる。場合によっては「7G」というのもありえる。

それ以外の、例えば「2C」「2D」「2F」などの組織のままではイノベーションも生まれず、水平展開も動かないし、グローバル展開などは出来ない。これは大企業型の組み合わせである「6C」「6D」「6F」なども同じことである。

組織を変えないと、イノベーション、水平展開、グローバル展開は出来ない。

それから、組織を特徴付ける要素には「型」「性格」以外にも色々ある。「リーダーの型」や、「人材のポートフォリオ (多様性) による型」、それから「社内システムの型」は、実際に会社に入っていないと分からない様な不文律も含めて、いろいろある。それで会社の型や特徴は、かなり変わっ

てくる。

表 2 企業組織の性格的型

	組織の類型	摘要(長所、短所)	課題と対策	
A	仲良しクラブ型	明るく、和気あいあいだが、戦略力、実行力がない。	目的がはっきりした組織ではない。改善困難。キーマンを変える。	?
B	思い過剰型	自由で起業家精神あふれる。個々人それぞれ能力はあるが組織としてのベクトルがバラバラ	目的、意思決定ルール、評価制度を定める。	△
C	成長懐古型	過去の成功体験から逃れられない。外部環境、市場の変化に鈍感。あえて現状から目を塞ぐ。ただし、個々の能力は高い。	衰退⇒リストラ⇒衰退のスパイラル！内向性から外向性への意識改革。新しい血を入れる。トップとミドルの連続的な対話、合宿。	?
D	県庁型	階層が多すぎる。分析が多すぎて、決定できない。「石橋を叩いて、橋を壊す」。細かいことにこだわる。新たなことへの挑戦意欲乏しい。	階層を1層、2層、3層減らす。社長・常務・平取・部長・課長・係長・平⇒社長・GM・TL・平	?
E	対症療法型	計画や戦略は弱い。直面する課題に、なんとか対応するが、方向性は不明。しょっちゅうバタバタしており、従業員は疲れる。	組織設計を行う。各自の分担を決める。	○
F	軍隊ピラミッド型	階級、管理がしっかりしている。大量の業務を効率的に遂行。想定しない変化には対応が難しい。(近代的軍隊はゲリラ戦、テロには弱い)	破壊的イノベーションに弱い。恐竜の運命？意識革命、階層を超えた個人的なリーダーシップの訓練が必要。	? ○
G	レジリエント型	個別能力、洞察力、柔軟性が揃っている。逆境を切り開き、難局からの立ち直りも速い。	自己満足しない。常に変革、進化を心がける。	○
H	演習課題-2 (あなたの組織は何型?)			

(注) ? : 修正、改善は大変 △ : 修正できる ○ : 結構。

表 3 企業組織の体型と性格のマトリクス

		1	2	3	4	5	6	7
	組織の体型⇒	起業家型組織	機械型組織	専門家型組織	プロジェクト型組織	協業型組織	部門分化型組織	小単位独立機能型
	組織の性格↓							
A	仲良しクラブ型	○		○		○		
B	思い過剰型	○		○	○	○		△
C	成長懐古型		●				●	
D	県庁型		●				●	
E	対症療法型	○		○	○	○		
F	軍隊ピラミッド型		●				●	△
G	レジリエント型	○			○	○	○	○

この「空気の型」、最近ではデスクレス・カンパニーやテレワークとか、ペーパーレス・カンパニーとかなど、そのような会社がでてきている。そこが非常にパフォーマンスを上げているかどうかは、まだ良く分からないが、2~3社ほど訪問した事があるが「なるほど、これなら面白い仕事が出来そうだ」という感じはある。

組織と人材 (図 2) <資料 9 ページ>

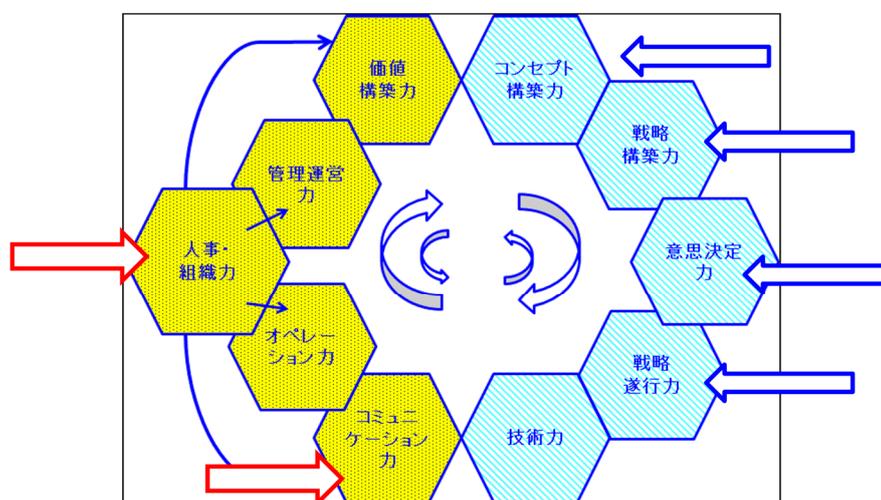
それから、『組織と人材』の『イノベーション・水平展開・グローバル化』の展開であるが、図 2 の下の六角形については、細かいことは後で説明するが、左側の黄色い部分と青い部分がある。

黄色い部分は、その企業が営々として培ってきた力であって、すぐに作り出せるものではない。色々な人達や色々な経験の中で生まれてきた、蓄積されてきた力である。

右側の水色の部分は、経営の判断や意思決定で、比較的短期間で変えうる力である。

このような意味で色分けしているが、イノベーション、水平展開、グローバル展開をやるためには、右側の矢印をつけた部分、コンセプト構築力、戦略構築力あるいは戦略遂行力などを働かせないと出来ない。

その上で、組織を変えていくことになるが、左部分の黄色い中の人事・組織力は、変えていかなければいけない。それからコミュニケーション力は、日本は実は非常に弱いと私は思っている。言わなくてもわかるだろうという同質社会の部分があるが、やはり言わなければ分からない。会社を変えていく場合には必ず必要で、十分に注意しないとイケない。



組織の生来能力(左)と獲得能力(右) @M.Maeda

図 2 組織の生来能力と獲得能力

『組織』と『人材』を変えるためのシステム構築、修正 (表 3)

それでは、どうやって「組織と人材」を変えていくか。『組織』と『人材』を変えるためのシステム構築、修正の方法は色々ある。

比較的に変えられるのではないかとこの事を右端に書いた。(表 4 参照)

コミュニケーション・ネットワークとして 5 つ書いた。これは経営者だけではなく、社員全体的話でもあるが、新しい情報を常に探しているか、情報の共有はされているか、活発な議論を社内で行っているか、社内外で、多様な人とのコミュニケーションを行っているか、このような事である。

これは、「やれ」と言ってもやらないので、良く設計されていて使いやすい情報イントラネットを整備する。情報セキュリティの問題はあるが、新しい情報を探す、人とコミュニケーションをどんどんやる。外に出て行く。その様な行動をする人には、成果が出ていなくても人事評価でプラスをつける。360 度評価は極端な例であるが、色々な人がその人を見る。上司・部下・同僚はもちろん、隣の部あるいは機能部。その人が、普段接触しているであろう人が、それぞれ採点する。この 2 つを組み合わせる。

それから挑戦意識もこれと同じであるが、更に権限委譲をやらないと、挑戦はしなくなる。

また、ここには書いていないが、何か新しいことをやる場合、プロジェクトをやる。新しい事業

をやる。海外に出て行くという場合は、完全に加点主義にしないと、人は動かない。減点主義はピラミッドを構成するためにあるので最後に一人の事務次官しか生まれない官僚に任せておけば良い。

しかし、企業が減点主義をやってしまったら、新しい時代への対応では、無理で誰も動かなくなってしまう。それから「意思決定のスタイル」であるが、権限委譲と意思決定のルール化が十分成されているかである。私は出来ている企業は意外に少ないと思っている。

階層に関係なく、リーダーシップをとることができるかであるが、リーダーシップは決して上だけがとるのではない。その事が奨励されているか。それから後は「組織の柔軟性」、先ほどの組織の型と社内ルール、諸々の業務慣行、規制などの見直しがある。

表 4 『組織』と『人財』を変えるためのシステム構築と修正

	領域	自問(私は?我々は? 我々の会社は?)	システム面での構築、修正
1	コミュニケーション	新しい情報を常に探しているか?	情報インフラ、人事評価(360° 評価)
2	ネットワーク	必要に応じ、情報は適切に共有されているか?	情報インフラ
3		社内の各階層間、各部署間で活発な議論をしているか?	情報インフラ、人事評価(360° 評価)
4		多様でかつ、異なる専門や異業種の人とコミュニケーションしているか?	情報インフラ、人事評価(360° 評価)
5		同業他社や異業種、世界環境を把握しているか?	情報インフラ、人事評価(360° 評価)
6	挑戦意識	壁や限界に挑戦しているか?	人事評価(360° 評価)
7		逆境でも簡単に諦めずにやり抜こうとしているか?	人事評価(360° 評価)
8		ある程度のリスクをとることが許容されているか?奨励されているか?	権限委譲・意思決定ルール化
9		減点主義ではなく、加点主義評価をとっているか?	人事評価(360° 評価)
10	意思決定のスタイル	素早い意思決定を心がけているか?	権限委譲・意思決定ルール化
11		予期しない状況に対し、機敏な対応に努めているか?	権限委譲・意思決定ルール化
12		階層に関係なく、リーダーシップをとることができるか?	権限委譲・意思決定ルール化、人事評価(360° 評価)
13	組織の柔軟性	階層や部署の壁は厚くないか?	人事評価(360° 評価)
14		戦略や状況に応じ、適切な組織構造をとっているか?	組織の適切な変更
15		社内の諸ルールは適切か?きっちり守られているか?	諸規則の見直し

意識変革のためのトップの仕事 (図3)

<資料 11 ページ>

人が動かないと何も起こらない。そのためにトップが何をすべきかを図3は示している。

まず左側、世の中はこんなに変わっている。15~20年前にうまく行ったやり方は、もう駄目になっている。なぜ駄目になったかを、社員に説明する必要がある。社会経済環境、政治経済環境、市場環境、競争環境、技術環境がガラッと変わっているから、「昔はねえ」という話しかしらないようでは、経営者は駄目である。なぜ変わっているのか、どの様に変わっているのか、それに対して、わが社はどの様に対応するのか、そのために何が欠けているか、どの様なステップでやっていくのか、まさに様々なコミュニケーションをとらなければいけないのである。

これをやらない限り、いくら優秀な人材でも、いくら老舗の立派な企業でも、従業員は「この会社は潰れるのではないかと不安になる。ここ 25 年の間、相当に大きな会社でも、潰れるのではないかと考えた会社がいっぱいあると思う。その時の不安を危機感に換えて、よし、この方法でやってみようかという方向に持っていけないといけな。この危機感をどうやって作るか、これはトップの仕事である。そのための情報共有である。

それから、左側は、正しい洞察を示す。何か欠けているのかという事を用意してやる。整えてやる。提携なのか、研究費をもっと付けるのか、いろいろある。そして、コミュニケーション、意思決定、権限委譲、評価制度を変えないと、意識は変わらない。

評価制度は非常に大事である。従来通りのピラミッドの中での減点主義とか、欠点の少ない人が

偉くなっていく様な評価制度や昇進制度では人は新しい方向に動かない。

しかし、トップほどそうある。少し前まで非常に上手くやって会社の成長に寄与した、成績の良い人が、だいたいトップになる。しかし、これから上手くやれる保証は何も無い訳である。そこが、会長などの立場にいる人による判断が、非常に難しいところである。だれを社長や役員にするのか。いままでの業績を評価しながらも、こういう世の中では、こういう人間が動くぞという判断は、非常に難しい。当たり外れがある。

あとは、社長はビジョンとかコンセプトとか。この船(わが社)は、どういう環境で、どこに何を運んで、何日までにどうするのかという事を、明確にコミュニケーションする必要がある。

それから、ターゲット(時間と目標)を明確にして、従業員を動員していく。失敗は当たり前で、どんどん試行錯誤でやっていく。

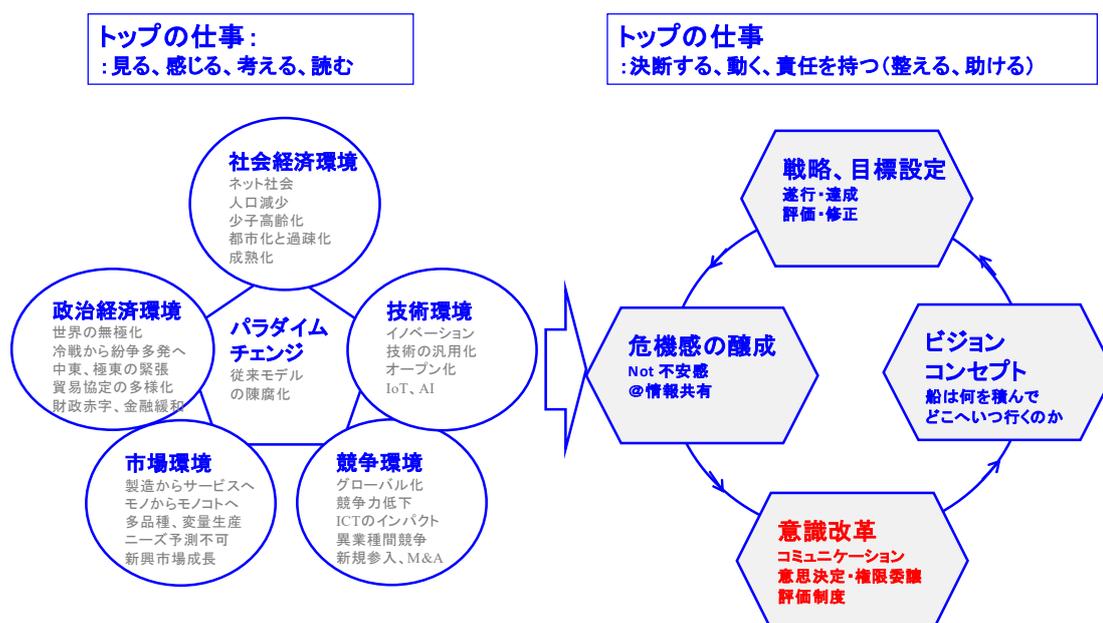


図3 意識改革のためのトップの仕事

2. 2 日本企業のあるべき姿

<資料 12~15 ページ>

第Ⅱ部「日本企業のあるべき姿」第3章、第3節「これが新日本型経営」の中で議論した話をご紹介します。これは先ほど出てきた図2を見て欲しい。

左側が生来能力で組織風土である。直ぐには培われない(つちかわれない)。じわじわと培われて来たもので、社風のようなものもある。

右が獲得能力で、比較的短期的に、意思によって変え得る能力である。

左側は意思によっては、なかなか変わり難い。この中で一番のキーになるのは、人事・組織力で、これは色々な所に影響力を持っている。従って、「人事・組織」について、もう少し分析する。より把握しやすい様に、典型的な日本企業と典型的なアメリカ企業を比較している。

典型的な日本企業

表5は、典型的な日本企業の長所と短所である。戦後の日本的労働・雇用の3要素である終身雇用、年功序列、企業内組合が日本固有の組織風土と結合し、共同体としての強みと弱点を併せ持つ。

長所としては、共同体的な集団力の強さ。短所としては、個の発揮が弱い。

ここで日米比較をし易くするために、それに関わる8つの項目を挙げた。

日本は、就職でなくて就社である。個人は社内で職種を選べない。忠誠心とかロイヤリティ、

集団に対する一体感は非常に強いが、短所は、そのために個が潰される、埋没する場合がある。

あまり個人力を押し出すと、出る釘は打たれる。嫌われる。協調性の無さを嫌われて、人事的に評価されにくい。何が悪いのかと本人は不満を持つ。

人材育成、これは新卒を採用して、10~20 年後に管理職まで育成。その先は、自分で自分を育成するしかない。層として鍛える。色々なローテーションをやったり、現場の OJT をやったり、座学などをやったりで、重層的な教育が施されるのが普通である。会社によっては精神教育が入る場合があって、それには好き嫌いが分かれる。

階層性、大企業の場合はピラミッド。他の事業部が何をやっているのか知らない、会った事も、話したことも無いという大企業になると階層もあるし、蝸壺性が問題になる。ただし、決まったことを効率的にやる場合には、上手働いてきた。

表 4 日本の人事・組織の長所・短所

		長所	程度	短所	程度	差
1	就職	就社。様々な部署を経験	4	個人は社内で職種を選べない	4	0
2	忠誠心、集団力	組織・会社への忠誠心強い 強い集団力を発揮	4	帰属意識・忠誠心を期待(強制)される。 個の力、個性の発揮が弱い	3	+1
3	個人力	調和を優先	3	個人力を適切に評価しない	4	-1
4	人材育成	長期的人材育成	4	精神教育が入り込む場合あり	3	+1
5	階層性	統率性あり ボトムのマoral高い	4	年功色の強いピラミッド式、 階層多い、窮屈	4	0
6	組織と個人の関係	信頼ベース、	4	合理性が働きにくい。個人が集団に埋没する場合がある。	4	0
7	人事評価報酬制度	協調性、勤勉性を評価 トップと最下層の倍率低い	4	個性、自己主張を嫌う 実力との相関性低い	4	0
8	企業統治ガバナンス	共同責任	3	共同責任は無責任体制と同義 問題を指摘しにくい空気 透明性低い 自浄作用が機能しにくい	4	-1
	計		30		30	0

そして組織と個人の関係が信頼ベースというのは最近では薄れてきている。最近では個人は客観的に会社を見る。会社も個人を客観的に見ることが出来てきた。まだまだ欧米に比べると遅れている。信頼ベースが土台にある。欠点もあって、集団の目的の利害に反した事を、個人がその集団の中で実現する事は、たとえ正しくてもなかなか難しい。

人事評価・報酬制度、協調性や勤勉性が評価される。個性・自己主張を嫌う。

ガバナンス、共同責任になっていて、誰も責任を取らない。なぜそうしたかの判断の理由が分からない。最近では内部告発も増えてきているが、自浄作用が機能しにくい。

私が勝手に採点すると、長所 30 点、短所 30 点、差し引き 0 である。

典型的なアメリカ企業 (表 2)

次に典型的なアメリカ企業で、ヨーロッパ的ではないアングロ・アメリカン的な企業である。

個人と組織は、契約関係で、個人が力の源泉、特にトップの力が大きい。集団力はさほど強くない。集団力は弱い。あるいは現場力が弱いので、トップの能力、戦略力が非常に左右する。

ただ、アメリカでも、シリコンバレーとイースト・コーストでは雰囲気が違う。私の印象では、一般的なアングロ・アメリカン組織は、階層的・縦割的である。しかし、シリコンバレーは、そもそもネクタイもしないで G パンで仕事をしている位であるから、階層の少ないネットワーク型である。

先ほどの 8 つの項目で分析すると、弱いのは「2.忠誠心、集団力」。それから「4.人材育成」。

要するに新卒がどうかは全然関係なく、適した人間を採用する。

それから「7.人事評価」であるが、これは人によってちょっと考えが違うかもしれないが、アメ

リカの東海岸の会社では、ボスが勝手に一人で評価する。おかしかったら、ボスと一対一でやる。結構、上の権限が強い。

個人力は、非常に個人力が強いのだが、短所としては他人のサポートをしない。隣の人がいくら残業で非常に忙しくても、知らない顔で 5 時に帰ってしまう。

そんな事で、私の採点では、若干短所が大きく - 2 点になる。

表 5 典型的なアメリカ企業の人事・組織の長所・短所

		長所	程度	短所	程度	差
1	就職、就社	中間層以上の個人は強い目的意識	4	組織全体に対する関心は弱い	4	0
2	忠誠心、集団力	自我の発揮、契約で規定された役割を果たす	3	組織への忠誠心、帰属意識は弱い	4	-1
3	個人力	個人力が力の源泉。特にトップ。	4	利己主義、共助の精神薄い	3	+1
4	人材育成	自己研鑽が基本(自己投資)	3	組織教育は弱い。	4	-1
5	階層	強い階層概念、遂行力強い	4	階層多い、ボトムのモラル低い	4	0
6	組織と個人の関係	契約ベース、個人と会社を区別	4	自分の領域外は無関心	4	0
7	人事評価、報酬制度	上長の判断次第	3	前後左右の上長の判断が反映されない。納得性に疑問、トップと最下層の倍率高い	4	-1
8	ガバナンス	ルール規定	4	コントロールきつい	4	0
	計		29		31	-2

経営力構成要素の評価 (日本と AA) : 10 要素 <資料 16~19 ページ>

経営力のそれぞれの 10 要素について、それぞれ 4 つずつアイテムが細かく分かれています。スコアは、主観的な私の経験に基づく日米企業の比較である。

まとめると図 4 の様なレーダー・チャートになる。

アメリカが赤線、日本が青線である。生来能力の黄色い項目について、コミュニケーション能力以外は日本企業が強い。

戦略力・コンセプト構築力・意思決定力などは、やはりアメリカが強いが、その代わりに生来能力は大して強くない。このような対比が出来ると思う。

これをもう一度要約する。

日本型というのは、仮に典型的な日本企業があるとすれば組織特性は共同体で、人事とか組織とかが、他の生来能力に影響を与えるコアを形成している。世界観は、協調、和を以って尊しとする。世界観と言うと大げさかも知れないが、ステークホルダー全体のバランスを取りたがる。ステークホルダーとしては、従業員、取引先、お客、銀行、株主、社会、政府など色々のバランスをなるべく上手く取るのが、昔は名経営者といわれていた。今は、そうもいかない。

戦略力は弱い。Opportunity、今はいったいどの様な時期なのか、時代なのかと言う事を、頭の中に汗をかいて真剣に考えて決断する経営者は少しはいるが、そうでない経営者の方が多いのではないか。

時代の推移については、私の個人的な感覚であるので皆さんは違うかもしれないが、日本は戦後、国の防衛、国民の生命や財産、国土を守る事をアメリカに依存したこともあって、戦略の構想力が非常にやせ細ってしまった。一ヶ月も入院したら、足が弱ってしまって歩けなくなる人と一緒に、50 年 60 年もその様な状態でいると、歩けなくなる。自分で戦略を作ることが出来なくなる。それが日本人の足腰が弱くなった原因かなと思う。

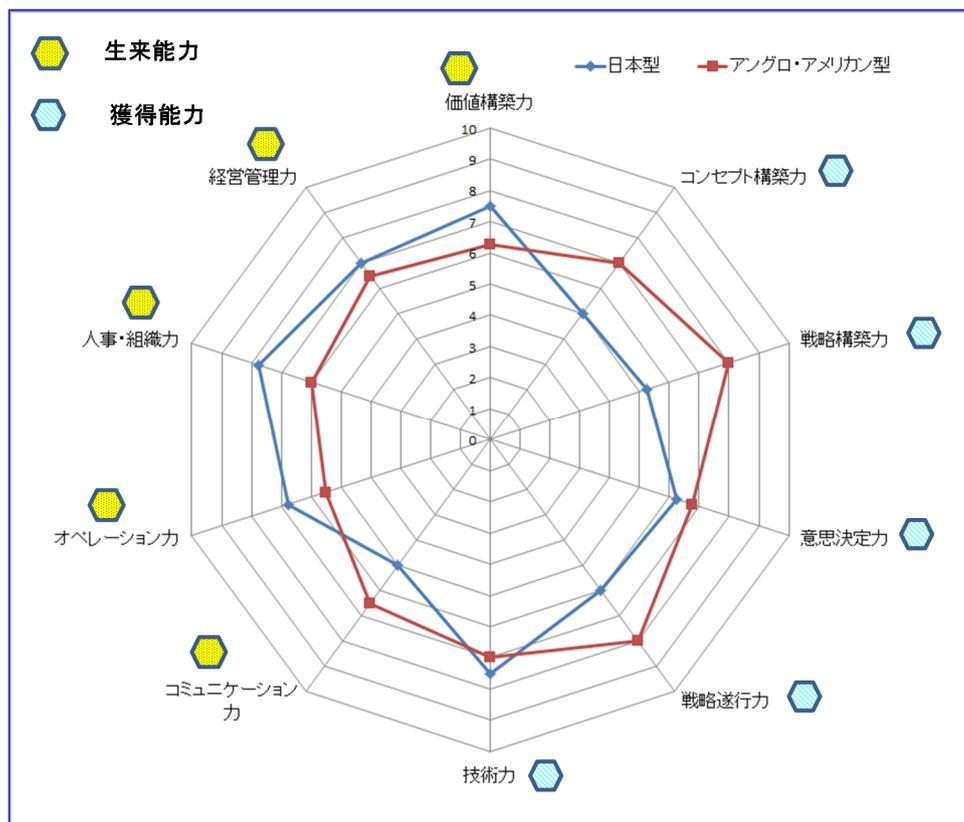


図4 経営力構成要素の評価 (日本とAA) : 10要素

それから 1990 年以降のグローバル化で、新興国に追い上げられて競争力を失った。更には、国内市場も成熟化して、ショボショボとしてしまって、自分の会社がどのような価値を生めばよいのか分からなくなって、自信を喪失した。日本的強みが完全に裏返っている。そうするとアメリカ型経営が良いのだよ囁く (ささやく) 人が一杯いるので、それに流されてしまう。

一方、そのアングロ・アメリカン型であるが、組織特性は、逆に個人が強さの源泉である。世界観として、勝ち負けがはっきりしている。弱肉強食、ステークホルダーは、一言で言えば株主だけ。ものごとを二元的に考える。

戦略論は、トップの力が非常に強くて、それに左右される。

それから時機の視点は、今やるぞと言う時には速い。これは戦略の文化というか、そのような発想が、アメリカ企業に陰に陽に影響を与えている。もともと弱肉強食的という国民性もある。

それから時代の推移で、防衛産業が技術開発の一つのコア、ビジネスモデルの推進力になっている。そもそも経営戦略の多くの部分は軍から来ているものが多い。

それで上手く行っていた時代は良いが、80 年代に日本にコロッとやられてしまった。日本は一から始めるのではなく、いわゆるフォロワーとして非常に上手く効率的にアメリカに追いついて、あっという間にアメリカの製造業を潰してしまった。

これに対して、アメリカが必死に日本の長所を学だ。さて 90 年代に巻き返そうと思ったが、95 年以降に、今度はアジア諸国がフォロワーのフォロワーとなってしまったため、方向転換をして、金融、情報、バイオの方向に切り替えた。

グローバル化の影響と日本企業の漂流 (表6) <資料 20 ページ>

先ほど、自信喪失で、アングロ・アメリカ経営に流れていると話をしたが、グローバル化の影響と日本企業の漂流を話す。(表 6 参照)

左端にグローバル化の様相とある。一段目の枠であるが、モノの移動、つまり貿易から技術、資

本、情報、人材が移動する時代になった。従って、ここ 15~20 年近くの間、あつという間に後進国のモノづくりが競争力を持つようになった。

その結果、輸出市場のシェア低下、国内市場に低コスト国製品増加、世界市場での日本企業のプレゼンス低下、売上、利益の低下となった。ここで日本企業がどの様に対応してきたか。これは現在完了形である。一つは、相変わらず国内市場に捕らわれて良いものを作る、機能を作る、要するにオーバースペックのものを作った。日本企業はこの様なやり方は上手いが、市場はどんどん縮小していく。その結果は、いわゆるガラケーの挫折である。もうひとつは、どんどん海外生産拠点に移していく、国内は閉鎖する、空洞化する。それから、高度成長時代に色々な会社が出来たものだから、それでも食べていける会社は良いが、食べていけない会社は、どうしても消耗戦になってしまう。誰も儲からない。そうしてリストラをして、合併をしていく。これでどんどん基礎体力が落ちていき、現場力が落ち、企業力が低下する。戦略がいかにも弱いということになる。

表 6 グローバル化の影響と日本企業の漂流

グローバル化の様相	総合的インパクト	競争力へのインパクト	日本企業の対応と結果
「モノの移動(貿易)」から「技術・資本・情報・人材の移動」へのパラダイムシフト	<ul style="list-style-type: none"> 低コスト後進国での製造業の立ち上がり。 供給能力過剰 世界的デフレ効果 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出市場のシェア低下 国内市場に低コスト国製品増加 世界市場での日本企業のプレゼンス低下、 売上、利益の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 国内市場での高機能追求 国内市場の成熟化で、高機能戦略の挫折(ガラケー) 海外製造拠点立地 国内工場閉鎖、空洞化 価格競争、消耗戦、リストラ 現場力、企業力の低下 戦略の弱さが表面化
技術移転の加速化(技術は急速に拡散する)	<ul style="list-style-type: none"> 新製品はすぐキャッチアップされる 新製品のプロダクト・ライフ短縮 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発投資のインセンティブ低下 研究成果の停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 自社研究機能の縮小 国内産学官連携の模索 オープン化 イノベーション力の強化に繋がらず
資本自由化(資本は行き先を求める)	<ul style="list-style-type: none"> 資本供給の増大(金融緩和、金融市場の膨張) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本社会の長所たる「貯蓄増加・海外剰余増加⇒R&D、投資増加」のメリット喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 直接金融増加 株主資本主義、短期利益重視 明日のタネの減少
供給サイドから需要サイドへ価値のシフト(技術ベースの拡散)	<ul style="list-style-type: none"> 製品からシステム、サービス、オペレーションへ価値がシフト 	<ul style="list-style-type: none"> 製造業から多様なバリューチェーン展開の重要性増大 	<ul style="list-style-type: none"> 製造からシステム、オペレーションへの指向(インフラ) 異業種協働、の必要性の認識 意識・戦略転換の漂流 模範例少なし
諸パラダイムの転換が一気に襲撃	<ul style="list-style-type: none"> 日本のものづくりの成功の構造が液状化 	<ul style="list-style-type: none"> 製造業は総合的な事業の見直しの必要性 	<ul style="list-style-type: none"> 欧米型経営概念の導入 内部矛盾で機能不全

それから二段目の棒、技術移転の加速化で技術変化が早くて、直ぐにキャッチアップされてしまう。製品ライフが非常に短縮される。当然、研究開発・製品開発の投資効率が悪くなる。総合的には、どんどん研究開発費が減ってくるという結果になる。もちろん、減らしていない会社もあるが、減らしている会社が圧倒的に多い。それから、技術がどんどん高度になっていって、新しい技術が生まれる確率が減ってきた。

それにどの様に対応してきたかと言うと、自社研究機能の縮小で研究所を閉じた。開発会社を買う、ベンチャーを買う。アメリカ人は、技術開発を代替するベンチャーを買うのが非常に上手い。日本にはその様なベンチャーがあまり無いので、それも出来ない。それで、しょうがないので産学官連携をやってみるけれども、なかなか成果が出ない。結局、オープン化が実を結んでいないと言う事である。

三段目の棒は、資本の自由化である。資本が物凄いスピードで自由化されている。いまは世界的に金融緩和である。FRB がアメリカの金融を少し引き締めると言っているが、基本はお金がジャブジャブ状態で、世界でお金が余っている。

昔の日本は、高い貯蓄率があって、それが投資に回って、生産効率が上がって、良いものが出来るという、非常に良い循環があったが、そのメリットでは無くなってしまった。中国などもそうだが、直ぐに上場して金を手にするし、銀行もお金を貸す。

お金がジャブジャブになった事だけが原因ではないが、特にアメリカで株主の発言権が非常に高まった。それが日本に伝染病の様に感染して、短期利益重視になった。私は今でも思うが、なぜ四

半期で収支を出さなければいけないのか。10年ちょっと前からそうってしまった。長期保有の株主だけではなくて、短期保有の株主もうるさいので、その様になってしまった。

そうすると、来年・再来年に向けた、色々な仕込みが出来なくなっている。

四段目の枠だが、サプライサイドからデマンドサイドへ価値が移っている。なぜなら、技術が移転しやすくなった。金融緩和で資本がどんどん供給される。そうすると、新興国の新興企業が、最新鋭の設備をどんどん作っていく。しかも、みなで作っていくので、滅茶苦茶に供給力が増える。その結果、供給のネックが無くなっている。中国が典型的だが、鉄からスマホまでのほとんどの製品で、供給能力過剰が起こっている。

その様なことで、モノを作っているも駄目だという事で、日本企業はモノからシステム、オペレーション、インフラへ、あるいは異業種連携などにシフトした。

これらに成功しつつある会社もあるが、未だ全般的にはものになっていない。

最後のまとめとして、色々なパラダイムの変化が一気に来ている。そのために、日本の従来のモノづくりは、浮いてしまっていて液状化している感じである。製造業は、ただ単にモノを作っているだけではなくて、よくいわれるモノ・コトづくり、サービス、オペレーションに行こうという事になっている。しかし全般的に自信を失っているために、「ROA 重視」「株主指向」「短期利益を上げる」、あるいは「社外重役を入れる」、あるいは「指名制度をいれる」など、いろいろなアメリカ的経営制度が優れているという囁きに見事に騙されて、そちらに移っている大企業も結構ある。

しかし、日本企業という地盤の中に、その様なアングロ・アメリカ的なものをつないでも、木に竹を接ぐ様なもので、企業内部で矛盾が起きて上手く機能しない。いまは、その様なことが非常に多いのではないかと思う。

新日本型経営-2 獲得能力の強化 (意識の転換) <資料 21、22 ページ>

新日本型経営として、先ほどのレーダー・チャートの右側をどうやって広げていくか。左側は、だいたい問題ないし、あまり触るなという事である。先ほどの六つのフレームについて、右側の問題は、この様な方法が良いのではないかと考えた (表 7)。

表 7 日本企業のグローバル化に対するあるべき対応、戦略的方向性

グローバル化の様相	日本企業の対応・戦略と結果	日本企業のあるべき対応、戦略的方向性
「技術・資本・情報・人材の移動」へのパラダイムシフト	<ul style="list-style-type: none"> ・国内市場での高機能追求 ・海外市場でのハイエンド戦略 ・国内市場の成熟化で挫折 (ガラケー) ・海外市場で低迷 	<ul style="list-style-type: none"> ・ユーザ指向のデザイン、ものづくり ・海外市場での現地化デザイン、低コスト化のためのバリューチェーン構築
	<ul style="list-style-type: none"> ・海外製造拠点シフト ・国内工場閉鎖、空洞化 ・価格競争、消耗戦、リストラ ・現場力、企業力の低下 ・戦略の弱さが表面化 	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な国内回帰 ・多様なデザイン、バリューチェーン、コスト戦略 ・リストラの回避、雇用の確保 ・現場力の再生、再構築
技術移転の加速化	<ul style="list-style-type: none"> ・自社研究機能の縮小 ・国内産学官連携の模索 ・オープン化 ・イノベーション力の強化に繋がらず 	<ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じ、共同研究、オープン化 ・差別化分野を重視
資本自由化	<ul style="list-style-type: none"> ・直接金融増加、株主資本主義 ・短期利益重視 ・明日のタネの減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的経営指向 ・その重要性につき、トップが頻繁に説明、議論 ・短期視野の株主から長期視野の株主へのシフト
供給サイドから需要サイドへ価値のシフト	<ul style="list-style-type: none"> ・製造からシステム、オペレーションへの指向 (インフラ) ・異業種協働、の必要性の認識 ・意識・戦略転換の漂流 ・模範例が少な 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業単独型から、サービス、オペレーション融合型への転換 ・異業種協業型
諸パラダイムの転換が一気に襲撃	<ul style="list-style-type: none"> ・欧米型経営概念の導入 ・内部矛盾で機能不全 	<ul style="list-style-type: none"> ・新日本型の構築: 日本型の長所を残し、短所を強化

技術・資本・情報・人材の移動が速くなっている事に対する方向としては、当たり前ではあるが、国内市場での高機能追求や海外市場でのハイエンド戦略ではなく、ユーザ指向のデザイン、ものづ

くり、海外市場での現地化デザイン、低コスト化のためのバリューチェーン構築を併せてやっていく。製造拠点云々については、必要な部分は国内回帰する。中進国のジレンマと言われるが、中国の沿海部では人件費がかなり上がってしまっていて、内陸へ行くか、ベトナムなどの南に行くかという状況になってきていて、その理由もあって製造業の国内回帰も出てきている。

コストだけではない、日本でないと作れないモノやコト、その様なものをマザー工場にして作っていく。それからなるべく国内の雇用をいかに使うか。人材はコストではなくアセットである。なぜそのアセットを捨てるのか。そこをしっかりと考え直さないと、全部駄目になる。

技術移転の加速化への対応は非常に難しい。研究開発費のリターンが非常に下がってしまったので、資金的な余裕がある会社しか、従来のように研究開発に資源をまわす事が出来ない。できるのは、収益的に余裕のある会社しか出来なくなった。そのため、共同研究・オープン化する。あるいは、分野を限定してフォーカスするというメリハリが必要となっている。

資本の自由化に対しては、株主資本主義偏重はもう止めたらどうかと思う。長期保有目的の株主には、長期的経営指向や目的をちゃんと説得すれば OK する。短期的売買の株主、例えばアメリカの年金基金や、いわゆる投資顧問といったところでは無くて、長期保有の株主に対して、トップが年に何回も頻繁にコミュニケーションをとる必要がある

供給サイドから需要サイドへの価値シフト。過剰供給能力に対してどうするか。要するに、日本の素材産業から電子電機製品に至るまで全てのモノの値段が上がらない。従って製造業だけではなく生きていけないので、それにサービスやオペレーションをどうやって付けて行くか。それから異業種協業で新しいビジネスチャンスをどの様に見つけていくか。

その様な事で、日本型の長所を残して、短所を強化する。

このレーダー・チャート (図 5) の点線部分、日本型経営の短所を修正して、主に獲得能力である右側の部分を膨らませていこうということになる。

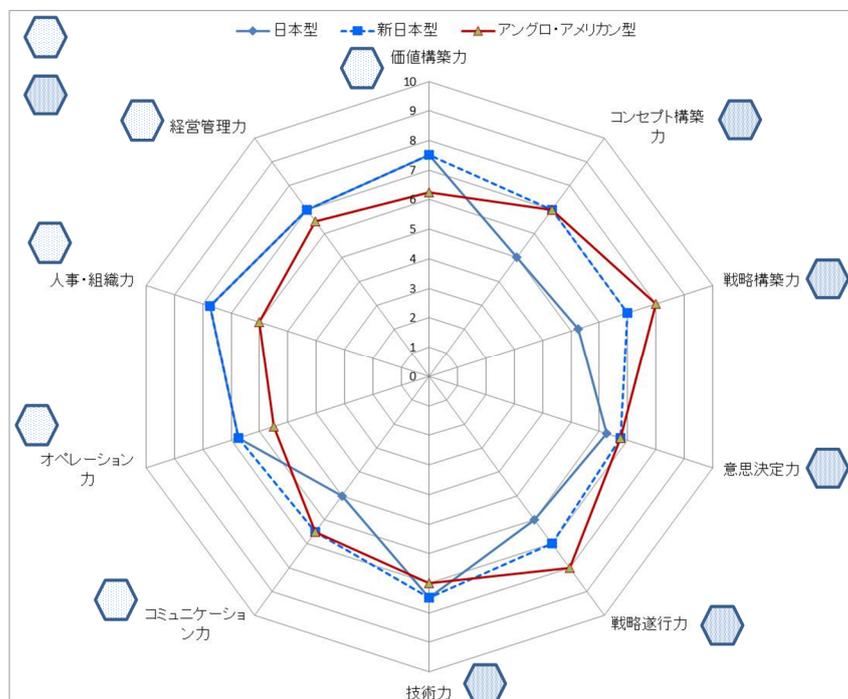


図 5 新日本型経営-2 獲得能力の強化 (意識の転換)

新日本型経営-3 獲得能力の強化 (5つの個別アイテム) <資料 23、24 ページ>

では、どうやってそれをやるのか。主に強化すべき五つの要素、「コンセプト構築力」「戦略構築力」「意思決定力」「戦略遂行力」「技術力」をどの様に強化するか (表 8)。

表 8 獲得能力の強化 (5つの個別アイテム)

経営力の10要素	40アイテム	日本型	新日本型
コンセプト構築力	世界・社会環境認識	世界認識に甘さ	世界認識に注力
	ユーザ価値の重視	技術志向・製品志向が強く、ユーザ視点弱い	技術志向・製品志向ではなく、ユーザ指向
	競争環境変化の把握	環境変化に敏感でない	競争環境の変化に敏感
	リスクマネジメント	他社と同様な道を取りがち	リスクヘッジは熟慮
戦略構築力	自他認識	認識はある	認識を強く
	差別化	他社と同様な道を取りがち	差別化を重視
	バリューチェーンの変革	バリューチェーン全般の見直しが弱い	バリューチェーンの見直しを重視
	他社・異業種連携・協調	NIH意識強い	ベンチャー、パートナーを重視
意思決定力	スピード	稟議制度残る。遅い。	トップダウン
	権限の明確性	権限不明確	権限を明確化
	権限委譲	権限委譲は行われている	権限委譲を積極的に
	重視するステイク・ホルダー	従業員、銀行、政府、取引先	従業員、銀行、政府、取引先
戦略遂行力	戦略目的の明確性	あいまい	明確、具体的
	遂行集中度	集団力高いが、周辺事情に配慮し、躊躇生じる	優先度明確化
	遂行責任の所在	あいまい、共同責任	明確、具体的
	資源投入	バランス配慮が出る	集中的
技術力	研究開発力	比較的強い	比較的強い
	製品・サービス開発力	比較的強い	比較的強い
	研究人材調達・教育力	OJT中心	OJT中心
	他社連携、特許戦略	NIH意識強い	合理的に実施

各要素に4アイテムあったが、いまの日本型に対して、一番右の新日本型の赤字部分が対応する。定性的に書いてあるので、その様な事が本当に出来るのかどうかは、個々の企業次第であるが、方向としてはこう出来る。レーダー・チャートの左側をいじるよりも、右側を変えるほうが易しいし、経営者の意思があれば出来ると考えている。

生来能力の修正 (組織・人材)

最後になるが、生来能力も実はいじらないといけない。日本は、人事・組織力が良いかということ、必ずしもそうではない。この点は本書(「日本のグローバル化経営実践のすすめ」：第一刷)には書かなかった。これについて表9にまとめた。

最初にコミュニケーションの不足が欠点である。事例として、「会社の何が問題なのか社員によく分からない。不安感だけがある。この修正としては、何が問題なのかを明確化して、透明化して、それを共有化する。イントラネットを充実化する。

二番目に集団の論理が優先されるので、良い場合もあるが、悪い場合には隠蔽・改ざん、ガバナンス不良となる。この修正には、個人が「正しい、正しくない」に対する価値判断を持ってもらわないと困るが、やはり監査役や監査部のレベルアップで強めるしかないのかなと思う。

それから三番目のコンセンサス重視、無責任体制であるが、やはり責任体制の明確化である。一般の多くの会社では、取締役会に改善の余地がもう少しあると思う。執行役の上の何人か取締役がいる。取締役は、取り締る役目であって、執行者ではない。しかし、昔からの流れで、執行役がそのまま取締役になる。しかも多くの場合は、一事業部の経験しかない執行役が、そのまま取締役に。だから取締役が事業部の代表選手になってしまっている。あるいは、人事担当、経理担当、

研究開発担当、情報システム担当など機能ごとの代表選手となっている。実は、他の事は良く知らない。果たして、それで議論が出来るのか。

アメリカの優れた会社では、取締役というのは複数の部門をかなり深く経験した人しか取締役に出来ない。その人は広く会社を見る視野を既に養っている。事業部の代表選手では無い。その様な人が取締役に出来る。

四番目、貧弱なトップの戦略思考である。3時間、原稿なしで自分の会社の現況、問題点、これからどうするか、世界をどう見るかを話せる社長がいるか。いるかも知れないが、めったにはいない。世界に冠たる会社の社長は、非常に雄弁な人が多い。

私が知っているメジャーオイルのある社長は、原稿なしで何時間でもしゃべる。その様な社長が海外にはいる。そこはやはり、そういう訓練しないとイケない。そのためのトップ向け経営塾やセミナー・講演会などが世の中にはある。どこまでやっているのかはわからない。

本当はトップ用ドリルとして、異業種の人を集めて演習させると面白い。自分たちの業界用語、社内用語で話すのは上手いだけでも、それを分かり易く、シンプルに、明瞭に部外者に話す訓練をしないとイケない。それが異業種交流の良いところである。

自分の会社・自分の産業にしか通用しない様な言葉だけで会話をしていると、他の人にはわからない。だから、異業種協業も必要だが、なかなか上手くいかない。これから必要なことは、異業種交流ではなくて異業種協業なのであって、一緒に何かを作って行かなければいけない。

最後、勇気ある意思決定。大反省、大修正、大転換ができない。日本帝国陸海軍と一緒に、行くところまで行ってしまふ。ここは、分権性をきっちりとしておかないとイケない。

執行役、取締役、監査役は三権分立と一緒に、やはりバラバラにしておかないとイケないと思う。監査役には社外の意味があるが、社外取締役にはほとんど意味がない。

表 9 生来能力の修正 (組織・人財)

欠点 (事例)	修正の方向性	修正手段 (事例)
コミュニケーションの不足 (社員は会社の何が問題か分からない)	明確化、透明化、共有化	イントラネットの充実 (社員とトップが直接交信)
集団の論理が優先/隠蔽・改ざん/ ガバナンス不良 (企業不祥事の多発、みんなで庇う)	個の価値観	監査役、監査部のレベルアップ
コンセンサス重視/無責任体制 (根回し/寝技の横行、めくら判、誰も責任を取らない)	責任体制の明確化	取締役会の改善 (取締役は複数の執行役経験者に。一部門の利益代表が取締役になると全体利益のためにならない、全員のハンコを集めガチに)
貧弱なトップの戦略思考 (3時間、原稿なしで、「事業の状況、環境変化、戦略のポイント、社会的使命、将来ビジョン、技術戦略、人財育成、他社連携など」を語るトップは皆無。海外には居る)	トップ経営塾の開催	トップ用ドリル (セミナー・講演ではなく、1週間ぐらいの異業種トップの演習合宿)
勇気ある意思決定、大反省、大修正、 大転換ができない (破局まで突き進む)	分権性 (執行役、取締役、監査役の分権):行政・立法・司法	社外取締役は無意味(事業無知) (社内で執行役と取締役(上記)を分離)監査役は(社内と社外を併用) (監査役⇒取締役⇒執行役)

・大失敗事例: 帝国陸海軍/政府/議会(1936-1945)
: 公社事業(国鉄、電電公社、専売)、航空行政
: 都市銀行のバブル融資(1985-1991)
: 東電・福島原発事故/核燃料サイクル
: 2020 オリンピック組織委員会

・組織に対し法的に特権を与えると、大失敗に繋がる。
・「各業法」の影
・「個」と「組織」の関係の未発達
・「責任追求と挽回機会」への社会的成熟の必要性
・エリート力量不足をどう克服するか?

変化の激しい時代、強いビジョンやコミュニケーション力を持っている人が社長になるべき

一番右端に書いたが、組織に対し法的に特権を与えると大失敗に繋がる。これは「業法」の事である。日本には今でも数多くの業法が残っている。業法はその会社を縛ると同時に、他から参入できなくして特権も与えている。

個と組織の関係が上手くいっていない。不幸な場合は、だいたい組織が個を押し潰している。責任が分からなくなる。社長や会長が歴代三人で責任を取ったような事例はあるが、そうではない場合も多く、皆で決めたのだから、誰も責任を取らないよという事になって、日本企業のダメ体質の象徴になっている。責任は追及しなければいけないが、その代わりに挽回は許す。このようにしないとイケない。

それから、どう見ても、日本は現場が強いし、ミドルもそこそこ頑張っている。でも、上に行けば行くほどダメになっている事が多すぎる。これから上で力を発揮する保証は無いにも関わらず、今まで頑張って来た人間が上に登っていくので、ダメだと思う。

たまに 30 人抜きで 40 歳台の社長が生まれるような会社があるが、これほど変化の激しい時代には、自分の強いビジョンなり、動員力なり、コミュニケーション力なりを持っている人が社長になるべきだと思う。

3. 質疑

小平和一郎：表 2 中の「県庁型」といった言い方は、前田さんのオリジナルか。

前田：一般的な言い方ではない。オリジナルである。

小平：例えば「D.県庁型」と「E.軍隊ピラミッド型」の違いを聞きたい。それぞれ質が違うように思えるが、C、D、F と分けた理由を知りたい。それから「成長懐古型」は、どんな型か。

前田：「成長懐古型」とは、今のだいたいの歴史ある大企業である。成長してきたから大企業になれた訳で、「県庁」は成長に関係はない。「軍隊」は戦争を想定しているから、目的がはっきりしている。でも「県庁」は目的がはっきりしているかというのと、はっきりしていない。

小平：組織論としては、分類を定義しておくのも面白い。

前田：「県庁型」の人間は、戦争は出来ないと思う。

小平：「成長懐古型」と言うのは、組織構成も含めて、昔ながらのやり方に従うスタイルである。

前田：我々も上から過去の経験を言われてきたし、ひょっとしたら自分でも下に言ってきたかも知れない。

小平：組織で生き残ってきているので、その組織の成功モデルとともにある。今度は横軸についてお聞きしたい。「2.機械型組織」と「6.部門分化型組織」の違いは何か。

前田：これは似ている。大きさが違うだけである。大企業がだいたいは「6」で、中堅企業が「2」。「2」の場合は、お互いの顔が見える社員の規模である。企業規模の違いである。

小平：事業部が出来ると垣根が出来ると。

前田：「6」になると、会った事が無いので、ほとんど分からない。

小平：人事交流が無くなって、事業部間に一種の垣根が出来ると。

前田：社内で名刺交換するような状況である。

小平：面白いと思ったのは、「空気の型」。初めて聞いた。なぜこの型を定義しようと思ったのか。

前田：会議では「だいたい、こうだね」という議論で皆が納得して終わるが、一日置いて会うと、コロッと変わっている時がある。その上司とよく話をしたわけでないが、会議の結論に対してあまり興味を示さなかったとか、特に上司と議論した訳でもなく、明確な理由もないがコロッと態度が変わってしまう奴がいる。みんな、そんな経験があるのではないか。

小平：上司がちよっとケチを付けただけで、すっと態度を変える人がいる。

前田：「今日は社長の機嫌が悪いから、今日は止めておこう」とか、「その様な事は、全く無い」という会社は無いと思う。会社によって「その様な事が多い」とか、濃淡がある。この「平目型」が出世すると困る。だけど、その様な事が多い。

小平：大きな組織だと、半分くらいは「平目型」が生き残っているのでは。

前田：人間は誰にでも、その 10 の能力の内、1 くらいは「平目」の部分はある。だけど能力の 8 くらいが「平目」の人間に出世されると困る。能力がないのだから。

小平：組織の中で、順番で上がってくる人間の半分くらいは、「平目型」の方が多かったです。

親企業を無くした子企業が、独立独歩で生きて行かなければならなくなった

小林：最近思うのが、大企業のグローバル化が進展して、大企業自体にも大きな問題があるが、色々な産業集積の形態がある中で、大企業を中心にした、いわゆる企業城下町型の集積や、大企業が牽引している都市型の産業などが、モロに打撃を受けている訳で、親を亡くした子供が、親企業の海外展開に子企業が付いて行って、中国などで現地展開する様なケースが一部にはある様に聞いているが、大半は、親企業を無くした子企業が、独立独歩で生きて行かなければならなくなった。

日立地区でも、昔は発祥地と言う事で亀の子マークが付いていたが、その発祥工場に三菱のマークが付いたりする。事業そのものもそうだが、地域の自信が喪失していて、地域集積でのモノづくり自体が衰退している。

大手企業は企業数で言うと 35%位が海外展開しているが、中小企業は 10%~17%くらいまで企業の数としては、上がって来た。そう見ると、大企業の海外展開はだいたいサチュレートしてきて、伸びはそんなに大きくないが、中小の海外展開がどんどん伸びてきている。伸びていること自体は幸か不幸か分からない。親企業を無くして、海外に行かざるを得ない。

アメリカ文化が良かれと思って日本の企業文化を捨ててグローバル化しても失敗する

国内は少子高齢化もあって、需給のバランスが悪化している。台頭する台湾や中国の製品も、日本でも使えるというレベルなので、地場産業で本来はがっちり握っていたシェアが、どんどんシュリンクしていく。その様な中で、大手企業と中小企業が、グローバルを通してどうやって生きていくのかという事が、もう一つの大きな課題であるという気がしている。

いま私に台湾の台北に事務所を作って、アジア全体にどうやって中小企業が展開していくかという事を支援している。日本企業の 9 割以上が中小企業なので、大企業のグローバル化と絡めて、中小企業の生き様をどうやって見せていくか。日本も業態や企業形態によって、必ずしもダメな業種しかない訳ではない。自動車産業とか、精密機械加工については、まだまだ生き残っている。それはなぜなのかといつも思うが、教えてもらいたい。

一つは「企業文化をどうやって移植しているのか」にあるのかと、なんとなく思う。企業文化を移植しつつ、それをどうやって統治形態として管理し、コントロールしているのか。例えば、トヨタやホンダが、タイで成功したモデルはなにかという事を、ずっと研究してきたが、カンバンや JIT などのモノづくりの企業文化を上手く移植した例が、ある程度はある。

ところが、企業文化を捨ててしまう MBA を含めたアメリカ文化に良かれと思って迎合して、日本の企業文化を捨ててしまっ、海外へグローバル化しても意味は無い。当然、失敗する。

日本で、確たるコンセプトを持ちながら企業文化を醸成して、それをどうやって移植するか。移植した後に、どうやって統治し、コントロールするか。その成功事例がトヨタやホンダの海外展開の中にあるのではないかというのが私の仮説である。それを追いかけていくと、部品の供給が非常に重要だと言う思いがあってタイの中で協力会を作ったりして、きちっとタイの中に根付かせる事をやっている。

では、企業文化をどうやって移植できるのかという、その原点に立つと、数百人の単位で技術屋やコンセプトを持った人間を送り込んでいる。その様な事が無ければ、本当の意味でのグローバル化は無いと思っている。

一方で、電子産業では「ダウンサイジングだ」とか言いながら、結局は IBM に負けた。実は IBM に負けた訳では無くて、世の中の流れに負けた訳である。

やはり根っこが無かったな、企業文化が無かったなと思う。半導体もそうである。例えばサムソンのスマホとアップルの戦いでは、一見アップルが勝った様に見えるが、実はいまアップルはヤバ

イのである。

その背景はハイエンドに固執したからで、今度の iPhone7S などは、日本に思いを寄せた製品を作っている訳である。それは、日本ではアップルが 50 数%のシェアがあるからだが、経営全体を見ると、日本のシェアはアップルの 8%でしかない。そんな日本向けのスペックを作ってしまうのか、いよいよアップルの崩落だと私は思っている。

片やサムソンや、中国の 100 社に及ぶスマホメーカーは、物凄い勢いでミッドレンジのスマホ製品を作っている。東南アジアでは 20%に満たないシェアだとか、インドに沢山の市場がある。一方では、ハイエンドレベルまで技術のイノベーションをしながら、それらの市場でどうやって行くかという戦略が、いま功を奏してきている。サムソンはインドでも 25%位のシェアを取っている。

その様な戦略の良し悪しでは実は無くて、時の流れで変遷するものがある、それに事業の思いがマッチしていく変化していく、付いていく。その違いは無いかなと、私は勝手に思っている。

中国やサムソンは、組織の改変などで変化に対応している。

サムソンは、現地の趣味趣向、文化、歴史、風土を理解し、現地が求める製品を開発した

サムソンが日本の家電になぜ勝てたかという、やはり現地主義だからである。日本は、それを確立しておらず、成功していないにも関わらずインターナショナルなデファクト・スタンダード戦略で、共通仕様で展開してアメリカ市場などに輸出したわけである。でもその製品は、後進国にとっては無駄だらけな訳である。サムソンは結局「引き算」の戦略を取った。贅沢はいらないから、コスト主義やデザインをメインにすえた戦略に、結局、日本は負けてしまった。彼らは現地に人を派遣して、現地の趣味趣向、文化、歴史、風土を理解しながら、現地が求めるニーズに対応した製品を開発するアプローチをした。

日本は、そのアプローチの入り口のの違いで負けたのか。なかなか、日本はそこに変われない。皆さん 1985 年のプラザ合意から、いわゆるコストの問題が出てきて、海外に展開する。その後は貿易摩擦で輸出規制が始まる。それで「海外でモノを作ろう」となる。その様なプロセスの中で、現地の風土・ニーズに対応した製品を作ろうと言う発想に、私の勝手な思いだが、全然ならなかった。そこが全然付いて行っていなかった。欧米系は後進国に出て行った入り口では、マーケット・サービスが先行した訳である。それを言い換えると、正に現地のニーズは何かという事で、現地のニーズ・風土・文化・歴史に合った製品を作ろうというコンセプトがあった訳である。

それが日本には、はたしてあったのだろうか。太鼓を叩いてモノづくりをシフトする、いわゆる生産移管である。その当時は、生産技術や生産管理が出来ればよいと人材論ではいつてきた訳で、今はそうでは無く現地の社会に貢献する、現地が求めているニーズに合った製品を、どうやって開発して展開するか。その様なコンセプトが重要なのかな、と言う気が何となくしていて、それに必要な人材は何だろうか。

中小企業が一番大きな課題は、海外にどうやって有能な人間を留め置くかである。

中小企業だけではないと思うが、一番大きな課題は、海外にどうやって有能な人間を留め置くかである。結局、日本国内も一緒なのかもしれない。海外ではより人材の流動が激しくて、どんどん辞めてしまっていて退職率が日本とは比較にならないくらい高い。マネージャーも含めて、どうやって有能な人材を留め置くか。

私の友人が海外に残って頑張っているのかが、その課題の対応に終始している。それが出来るスキルは何かという議論をすると、結局は前の議論に戻ってきて、その地の文化・歴史・人種特性・風土・習慣に根ざして、理解やサポート・コミュニケーションをする。もちろん英語（あるいは現地語）も必要なのかもしれないが、その様なスキルを醸成していく事によって、大事な人材をどの様に掴み取って、継続的に維持していくか、そこが重要である。

大手企業と中小企業を比較すると、大手企業は日本型経営で、年功序列とか、終身雇用とか、中には社会保障の充実もある。その様な安定保証のシステムの中で、最後まで面倒を見てくれると皆一緒にやってきたという経緯がある。ところが、中小企業にはその様な事が無い訳で、いつクビになるか分からない。

最近は違うが、入社して教育するシステムがそんなに充実していない。だから、イノベーションを起こすような人材も、なかなか生まれてこない。その点で、ある所でトップの決断力の様なモノが、先ほどの AA 型と似ている所がある。社長が全ての力を持っている。ひょっとしたら、中小企業のその様な形態に、学ぶところがあるのかも知れない。

例えば日立の例で、鉄道でヨーロッパ (EU) に進出しているが、トップは日立の専務でアメリカ人なのである。日立がそれで成功しているのかどうかは判断できないが、グローバル展開の成長とどの様に相関するのを見ている。小平氏も調査していたが) 大手企業の中で、「役員と外国人の位置づけ」と「グローバルの成功」の間に、どの様な相関があるだろうか。その様な事を掘り起こしていくと、どこかに接点があるのかもしれない。

最近、東南アジア人を研修名目で引っ張って来て、その人を組織の中核にする事を試行していて、そういうところからグローバル化を図っている。グローバル化と言うのは、何も日本企業が海外に行って、日本人が現地の歴史や風土に慣れるだけではなくて、現地人も日本文化・風土を受け入れるという事でもある。より多くの外国人を日本に受け入れて、日本文化を理解して頂く事で、接点を大きくする方法だと思ふのである。

モノづくりで脈々と積み上げてきた技能やスキルを持つ業種が強い

未だに何の解も見つけていないが、やはり企業文化や統治形態というものは、モノづくりで脈々と積み上げてきた技能やスキルを持つ自動車などの業種でしか、残念だが残らないのではないかと。どこからか設備を集めてきてモノを作る、その設備の進化によって製品がグレードアップするような産業は、結局は何処でも出来る産業である。世界は、やはり日本で培って来たものではないという気がする。

大田区にも行って見ているが、精密加工などのずっと技能を積み重ねていくものが強いのである。スマホなどに使われている高精度な水晶発信器は、実はほとんど日本企業が独占しているのである。なぜなのかをいろいろ調べて行くと、水晶を削るのである。削ることでより小型で精度の良いものを作るわけです。それには、削る技能が必要である。中国やロシアもやりたいが、それが出来ない。

前田：彼らには出来ないのか。

小林：出来ませんね。物凄い研磨をするのですが、その技能が彼らには出来ない。逆に言えば、その技能が絶えたら、日本はどうするのかと言う事でもある。

前田：機械での加工では無いのか。

小林：機械加工なのですが、人間が見ながら、勘で加工するのである。削りすぎると振動がおかしくなる。今やっている人は 70 歳など高齢の方がいるのですが、その人が「技能の塊」です。だから日本が高精度水晶発信器は日本がほとんど独占できている。

前田：その人は、技能の伝承はやっているのか。

小林：伝承はやっているらしいが、やはり若手がなかなか育ってこない。どこかで、おかしな事になるのではないかと。一方で、リソグラフで作る MEMS 発信機の開発が進んでいるので、個人的な考えですが、(それは日本にとってはマズイ事ですが) そちらに置き換える事が社会的な解かな、と思っている。技能で培ったものは日本にはちゃんと生きていて、それを企業文化として、本当は海外に上手く移植出来れば良い。移植しないと日本は滅びると思う。単に海外に持っても、移植出来なければそれで終わりである。日本文化として着実に残しながら、その企業文化を移植する。でも、両方で上手くシナジー効果を出すために、統治形態をどうするか。それが出来なければ、継続的なグローバル展開は出来ないと思う。

エスタブリッシュされているものを借りてきて、組み合わせたり、対比させたりして分類する

加藤：表 3 の様に、組織の「性格」と「構造」のマトリクスにするコンセプトはすごく面白いと思うが、このような表を作るとき、漏れなくダブリ無く (MECE) になっていることが必要だ。例えば、図 3 の「性格」が、組織の構造を性格として表しているのか、その組織構造の中にいる人の性格を現しているのか。あるいは、この「性格」がどの様な軸によって、この様に分類されたのかの

軸が、「性格」を分類するとき、拠り所となるものがあればよいと思った。

その時に使えるかどうかは分からないが、良く心理学の世界で「5つのパーソナリティ」という事が良く使われている。外交的であるとか、権力のディスタンスなどである。文化の分類では、ホフステードさんの文化の分類がある。その様な、すでに漏れなく、ダブリ無く、既にエスタブリッシュされているものを借りてきて、それと組み合わせながら、あるいは対比させながら分類してはどうでしょうか。そうすると、分類したときの説得力が更に増す。「なぜこの中身の、この項目なのですか？」と聞かれた時に、それが「漏れなくダブリ無く」なっていれば、それを確認する理論的な拠り所なのかなと思う。

前田：なるほど、分かりました。この分類は、自分の経験でかなり色々な会社を見てきたところから来る感覚なのである。

加藤：それは大事なことである。

前田：確立された分類のやり方が、どこかにあるのだろうか。

小平：前田さんのオリジナルをなくす必要はないが、そうは言っても、人的な組織論として新しい発見が出来る可能性もあるので、加藤先生の視点でもう一度確認して頂くのも必要である。

「日本は人を大事にしている」という風土があるというが、それは本当か

杉本：図5のレーダー・チャートで気になった点がある。左側は、コミュニケーションを除けば日本型がわりと高いスコアが出ている。しかし、私の経験から来る感覚ではアメリカの企業でも、チームワークとしてはあまり目立たなくても、個人の能力を使って、この左の線を日本並みにカバーしている会社は、かなりあると思う。前田さんも指摘される個人と組織の連携が、うまくマッチングしている。マッチングしなければ、違う人を持って来れば良い。その様な社会的な背景からくるアメリカのシステム、それが割りと効いていると思う。左側はあまり日本型の特徴にはなっていないのではないかと言う気がする。

小平：「日本は人を大事にしそうだ」という風土があるが、その一方で、これは奥出さんから聞いたのですが、アメリカの軍隊は最前線に行っても休暇がある。たとえば「5日に一回は前線から離れてよい」とか。その様なことを、日本では絶対にやりませんよね。負け戦をやっていて休暇がとれるなど、ありえない。アメリカ軍は食事も摂らないで戦争させるなどは、絶対にしない。

杉本：あり得ませんね。

小平：彼らは、食事を準備することにもエネルギーを掛ける訳です。でも日本軍は、食事もさせず、物的に窮乏しても戦争をさせる。同様に、アメリカは企業活動をやっていても、ある部分では、例えば「家庭を大事にする」とかがある。しかし、日本人はどうしても精神論が先行してしまう時がある。企業活動でも同じような傾向があり、日本の研究が必要だと最近は特に思う。

杉本：技術力ではまだあるのだと思うが、他の部分はもう無いのではと。自信喪失になる。

小平：JITなどでも、アメリカは現場力不足を組織力で補っている。その様な組織論を、逆に研究する余地はある。

杉本：私の知っている実際の組織の経験で、直感的に言っているだけである。もちろん、人に非常に依存しているのは確かである。

小林：確かに企業という枠にはめるとそうなのかもしれません。個人主義ですから、個々人のコミュニケーションが強くないのかも知れません。しかし、シリコンバレーなどでは、企業の枠を超えたシームレスな人間関係が非常に濃くて、夜飲むのでも皆つながっている訳である。その会社を越えたコミュニケーションの中から色々なビジネスが生まれたりしている。

杉本：会社の中で、営業担当とマーケティング担当、製造担当のトップが社内できがみ合っているのに、会社を辞めても、その人同士は仲が良い。会社の中での立場と、外での人間関係は違う。人脈が出来ている。だから違う会社に転職すると、そのような優秀な人を引っ張って行く。

小林：知人やグループでどんどん新しい会社が生まれる。

杉本：それが人（個人）の力でやっている。

前田：それはシリコンバレーの話ですか。

杉本：シリコンバレーだけではなくて、東海岸でもそうである。GE の様な大企業は知らない。

小林：IBM もそうである。定年しても、仲間で新しい会社を作るケースがいっぱいある。物凄いコミュニケーションで、人間関係に太いパイプがあって、人間関係も決して悪くない。ひょっとしたら、日本人のほうが冷たいかもしれない。

杉本：そうである。日本は会社を離れると、あまり繋がりがなくなる。

小林：なんとなく、その様な感じがする。

「日本人は働かない」とシリコンバレーで言われる

小平：シリコンバレーにいた時に、たまたま飲み屋にいたら、深夜 12 時ころ米人が仕事仲間と入ってきた。「俺は今まで仕事をしてきたのに、お前たちは仕事をしていない」と少し絡み始めたのだ。彼らに言わせると、シリコンバレーで「日本人は働かないね」という感じている。さらに会話をすると「本当は東海岸で働きたいのだけれども、ボスが来いと言ったから、いまはここで働いている」という。人のつながりで仕事をやっていて、プロジェクトが変わるとそちらに呼ばれるという。人脈の中にいる限り、仕事が保証されているような印象を持った。ある程度のレベルの技術集団になると、常に信頼関係で仕事をしている感じがした。

小林：日本ではなかなか成り立たないが、アメリカではレップ (representative) が成り立つ。レップは自分の人脈で仕事をしているが、辞めても意外と人脈がつながっている。日本以上にその様な感じがする。日本人は会社の中では兄弟の様になっているが、会社を定年になったら、余り縁がなくなる。それが全てではないが、ある部分を見る限りでは、その様な個人のコミュニケーション・つながりは物凄く大きいという気がする。

アメリカの経営幹部候補は最初から別レールを高速でいく

浅野：AA 型と日本型の比較で思ったことが一点ある。日本の場合は、役員の年齢がだいたい 50 歳前後。経営幹部としての訓練度という話でいうと、経営幹部として世の中に出てくる時期が遅い訳である。AA 型で言うと、能力のある人はもっと早く 30 歳、40 歳代前半からやっている訳で、その違いもこの比較に入るのではないか。

前田：アメリカの場合は、別のレールを走る。経営幹部候補は最初から結構高速でいく。日本の場合はだいたい鈍行で、20~30 年しないと経営者にならない。

浅野：グローバルな業界になると、グローバル・スタンダードや物事を決定するインナー・サークルがある。そのインナー・サークルに入る時期が遅くなると言うか、50 歳過ぎてからいきなり入っても、自分の論を滔々と述べるなど、気後れして出来ないという事がある。その様な事が、今述べられた分類の中のどこかに入るような気がするが、何処に入れたら良いのか。

前田：経営層に上るパスが違う。

小林：昔の日本では、その様なパスはあったか。

前田：戦前にはあった。

小林：昔は、事業部長時代から社長候補といった人が時々出てくるが、若い頃から、いわゆるルートが引かれている。その様なことは、最近では余り無いのでしょうか。昔は、日立の三田さんとかは、事業部長をやっていた 42~3 歳位から社長になると言われていた。

小平：過去を分析すると、日立の場合は「東大の機械」から社長が出ていました。

前田：戦前は早かった。「帝国大学を出ると早い」とかね。

小林：最近ではもうグチャグチャで、その様なパスは無い。

小平：特に日立はだいぶ変わった。

小林：いまの日立のトップの東原社長は、四国の高知大学の学部卒が初めてなった。学卒が日立の社長に成ったのは、これが初めて。

前田：そうですか。珍しいである。

小平：ホンダも変わった。けっこう変化している。帝大系の縛りが無くなってきている。

小林：昔の「年功序列の負の遺産」の様なものが、少し変わってきたかという気がする。

小平：逆にいえば、俗人的な肩書きで選ぶのではなくて、やっとな評価制度になった。

加藤：日立は 2009 年くらいから、全くユニバーサルにされている。順次、スタンダードにしているので、学歴はグローバル・スタンダードの観点から鑑みると、ほぼ意味が無い。何年いたから、どの様なスキルが得られたなどの職能的要素は非常に減っていて、今は、その椅子に座るのは、何が出来る人と言う風に、職務記述書で決まっている。以前は管理職だけだった様ですが、今はおそらく一般社員の方もほぼ職務で採用されていて、それが、グローバルなスタンダードになっている。2011 年に、ミシガン州にある日立オートモティブスの人事の方にインタビューに行ったことがあるが、その時には、ずいぶん着手していた。

小林：日立の中西という現会長（元社長）は、彼はサラリーマン生活の 6~7 割は海外にいた。そのような生まれ育った環境にあって、頭の中はグローバル。外国人とは通訳なしで直接コミュニケーションしている。頭の中は日本人では無いかもしれません。

小平：私の見方をすると、海外での社長経験や海外実績の長い方が、比較的上に上がるような感じがする。

小林：必須要件として海外業務の経験が無いと役員にはなれません。

小平：その様なフィルターが掛かるようになっているのである。

小林：TOEIC が 850 点以上でないとダメだとか。実際には無いのですが、それがターゲットとされている。日立はだいぶ変わりつつある。

前田：中小企業で、社長ではなくても良いのだけれども、その次くらいでバリバリやっている人というのは、海外へ行くことにシュリンクはあるのか。

小林：中小企業と一言でいうと、イメージは小さいが、実際には 2~3 億円持っている会社もいっぱいあるし、従業員が数百人いる中堅会社もある。ほとんどの小規模企業に近い中小企業は、やはり海外にはなかなか出られません。一方、中堅企業は大手企業の縮図の様なもので、その中でグローバル化が志向されていて、海外に出すケースも結構ある。

最近では、最初から輸出型なので、海外で現地生産から始まって、現地でニーズを聞いて、それにあったモノを作ろうという志向も、中小企業では少し始まっている。まだ成功までは行かない。

台湾の中小企業の経営者と比較し、経営マインドが違う

小平：2003 年から 5 年間くらい、台湾の中小企業に対して MOT の研修をやった事がありました。日本の経済産業省に相当する役所がお金を出して、30~40 人くらいの経営者を一週間ほど日本に呼んで研修をするのですが、彼らの特徴を言うと、最初から大企業にするつもりで経営者ばかりでした。研修でも、彼らは一人称で物事を喋ってくる。若い次世代経営者の半分くらいが、アメリカの MBA を受けている。女性比率も高いし、元気が良い。だけど日本だと、社長後継者である 20 歳台後半の経営者の娘が、自分がこの会社を背負っていくという気概で研修を受けて、発言するという場面を見たことが無い。まずはマインドセットが違っているのではないかと思います。

小林：たとえば事業のマッチングをしようと、中小企業が海外に出かけて行く。そうすると、海外の企業が逆に日本を使おうと、立場が逆転するのである。いま正におっしゃった話ですが、アメリカで教育を受けたバリバリにやる女性社長がいて、物凄くアグレッシブなのである。

一方、日本の若い社長は、皆二代目という事もあるが、苦勞していないし、苦勞が身に染みていない。そうすると、その様な場面で戦えない。結局、負けて、コスト勝負になって安く受注してくるといふバカな話になる。本当は、その台湾の若い女性社長と同じ位の若い社長が、バリバリ勉強して、台湾展開したいくらいの気概を持って、やって欲しいのである。

ところが日本の若い社長は、自身への教育の必要性を感じない。おかしい。当然、必要性はあるが、経営のことにに関して、俺はプロでよく知っているというバカな思い込みがある。その様な根底の部分、心の世界で社長の事業継承がある意味で全く出来ていない。その様な状態で台湾に行って、

バリバリの女性社長に上手く使われてしまう。

小平：そもそも議論にならない。まずマインドが違うから。特に二代目になるとマインドが無い。経営に対するあるいは社員に対するマインドで、子供と大人くらいの差がある。もう一つカルチャーショックを受けたのは、その台湾の若い経営者達は、中国を戦略的に使うやり方を完璧に知っている。そのコンセプトを全部話せるのである。台湾の人達にとって、どんな中小企業でも工場はぜんぶ中国にある。それを上手く使う戦略を持っている。日本の中小企業は、中国に出すといっても、中国を戦略的に使うやり方、例えば、中国に自社工場を作る、中国に子会社を作るといった発想を語れる経営者はいないである。せいぜい発注する程度の認識しかない。台湾人は、自分の子会社を作って、自分がその責任者になって、現地の人を使うのだという発想ですからね。

小林：台湾人は、日本の中小企業に良い技術があれば、M&A で会社を買ってしまえという気概を持っている。全然マインドが違う。

小平：その様なマインドの根本原因を探り出すのも必要なかと思う。私も最初のころは、台湾には市場が無いから、彼らは世界市場を相手に商売をやっていると考えていましたが、今や日本の中に市場は無いですから、もうマインドを切り替えないと仕事が無い時代だと思う。マインドの切り替えが遅れてしまった原因としては、もともと日本国内市場の中で、大手企業から自然に仕事が流れてくるという前提の会社であったために、自ら切り替えられないという問題もある。

小林：そうである。

小平：その様なマインドセットの切り替えを、どうしたら出来るのかという課題があるような気がしてならない。

小林：なかなか中小企業のマインドは変わらない。受注獲得やコスト削減に追われている日常で、色々な課題が眼下にあるので、なかなか高邁なコンセプトには持っていけないという現実がある。しかし、それだけで時間が経つと会社が潰れてしまうので、「良い企業があれば M&A で喰ってしまえ」といった気概を持つ、台湾の女性社長を見習えよとビジネスモデルが上手く出来るのであれば、最近では蟻が象を喰ってもかまわない訳である。そのようなアプローチもあるだろうという思いもあるのです。しかし、いまは寂しい企業ばかり応援しているので、私も寂しいというお恥ずかしい話だ。

カイゼンは、一朝一夕には出来ない

浅野：小林さんの話で一つ質問がある。先ほど企業文化の移植の話がされたが、これはサービス業と製造業を比較した場合に、製造業特有の難しさはかなりあるのか。HIS の澤田会長は非常に上手くやっていると思うが、アフリカにも営業拠点を 7ヶ所持っている。そのうちで日本人スタッフがいるのは 3ヶ所だけで、澤田さんが自分でケニアに行き、よさそうな現地人材を見つけ出して、それを日本の HIS の店舗で数年鍛えて、それを支店長としてケニアのナイロビに戻した。それは HIS としての企業文化をそれなりに叩き込んで、現地に戻している。その中で一番成功しているのはトルコだと、澤田さん自身が仰っていた。それからモロッコも上手く行っているという話である。この様な事が、製造業では難しいのか、あるいは時間が掛かるのか。何か違いはあるのか。

小林：先ほどトヨタの話をしたが、トヨタの企業文化で有名どころだけ挙げると「カンバン」や「JIT」「カイゼン」である。カイゼンは、一朝一夕には出来なくて、モノづくりを相当経験してきた、現場の中から培ってきた財産である。その様なものを、トヨタの企業文化とするならば、やはり時間が相当掛かる。アイデアや発想、マネジメントだけでは育成できない文化でしょうね。ホンダもそうだと思うが、その様なものと、それをどうやって現地に移植して根付かせて統治していくか。その重要なキーは、部品供給だということで、日本で作った系列との関係である。

その関係を実はタイで構築した。それも簡単には出来なくて、あれも一つの企業文化な訳である。トヨタは 1955 年から、ホンダは 1965 年からスタートして、そういうものを脈々と長年かけてやってきたわけである。その結果、日本と全く同じような形態を移植した。現地のタイ人もトヨタ・ホンダの製品を非常に誇りに思っている。なぜならば自分たちが作っているという意識があるからで

ある。それが企業文化の移植だと思うのですが、よって製造業の文化移植と統治形態の確立には非常に時間が掛かって難しい。難しいが故に自動車や機械という分野しか勝ち残れなかった。

確かにサービス業でも、先ほどの澤田社長のように、あれだけの思いをもって現地の人を育成して、現地のトップに据えるという戦略、そのような戦略とコンセプトがトップにあれば、それが出来るのだなど、いま改めて感心した。

やはり、製造業だけではなくて、その様なサービスモデルに横展開するのは「あり」かも知れない。非常に良い話だと思う。私には、概念的にサービス業は弱いというイメージがあり、澤田社長の様な方には出会っていない。

サービス業は現地の人でないと出来ないと思う

杉本：私は、逆にサービス業こそ、現地の人でないと出来ないと思う。製造業は現地の人が出るようになるには、かなりの時間がかかる。構成されている部品や材料、技術の全体を分かるようになるには、ゼロからやっていたのでは間に合わない。だから、どこかでやった経験のある人を引っ張って来て、その人を、例えばトヨタ流やホンダ流にして戻す。一方、下の工員さんのレベルは別の話である。上の人は、製造業では、大変である。

浅野：私の知っている例で言えば、いまから 20 数年前に、日本の外務省がケニアにジョモ・ケニヤッタ農工大学を作って、JICA から専門家を教員として送り込んで、ずっとやってきた。例えば、いまのナイロビ空港の管制官は、全部その卒業生がやっている。

杉本：やはり、その位かかる。

浅野：ただ、そこに日本の企業文化が移植出来ているかといえば、それはイコールでは無い。先ほどカイゼンの話があったが、エチオピアには、「カイゼン・センター」が 5~6 年前に出来た。これは故メレス首相が 8 年前に来日したときに、カイゼンを知って、是非、エチオピアでもやりたいという事で、アジスアベバに改善センターを作って、JICA も支援してやっている。それを 2~3 年前から、アフリカの幾つかの拠点にもっと広げて行く事を行っている。その様に官民連携しながら、企業文化あるいは「日本風のやり方」を移植していく事は出来るのではないかと思う。

小林：そうである、企業そのものが行ってやらなくても良いのである。

浅野：その様なところについては、企業単独では制限があるので、やはり「官」を使って上手くもっていく方法はあると思う。

4. まとめ

小平：本日は一つのステップで、今回は浅野さんと杉本さんのお二人、あるいはどちらかお一人に発表して頂く予定でいる。今日の発表はだいぶ整理されていたが、本日の議論をどの様に受け止められたか。

前田：加藤さんのおっしゃった、学問的な分類方法があると思う。それなどを補足して行きたい。

小平：それは前田さんの宿題にして頂き、整理が付いた段階で報告をお願いしたい。また内容が整理されているので、この内容を要素分析すれば、今後の課題が含まれている気がする。また今日の議論の中で出てきた新しい点もあり、当面は、答えを出すのではなく、出来るだけ課題を残していく事に重きを置きたい。

浅野：「グローバル人材とは何ぞや」という話を予定している。内容がシングル・イシューですので、今日の前田さんの様に多岐には渡らないので、短時間で終わると思う。

杉本：私も半分以上は「グローバル人材」の話をするつもりです。あとは冒頭で「電機産業の話」も少ししたいと思っている。

小平：発表時間がお一人 30 分程度、合わせて 1 持間程度で、お二人に発表をお願いしたい。

小平：次々回に、小林さんに問題提起をお願いする。中小企業経営人材について。

小林：中小企業には課題がいっぱいあるが、どうすべきだという方向性については、頭が整理でき

ていない。

小平: 方向性を出すのではなくて、現状は何が問題なのかを洗い出してから、皆さんで議論したい。まずは「現状経営の把握」と、可能であれば「問題の原因」あたりで留めておいて「どうするか」については、やらないでおきたい。

小林: ぜひ中小企業の人材育成のお知恵を拝借できればありがたい。

浅野: 馬場さんからメールでコメントが来ている。(以下、浅野氏がメールを読み上げる)

馬場メール: 「今日は欠席させていただきますが、事前に『日本のグローバル経営実践のすすめ』について、前田様執筆部分を拝読させて頂いた。以下、力及ばずながら本日コメントさせて頂こうと考えていた内容を、メールにてお送りする」『『ページ 142~162、グローバリズムと日本型経営の変質』における、AA 型と日本型の比較、今後の対応については、加藤先生が前回ご指摘された『両利経営』と論点が重なると感じた。この問題は、バーンズ&ストーカーやミルズ&スノーなども重なる、古くから議論されている論点だと、個人的には考える。こうした過去の議論を踏まえることで、論点がよりシャープになっていくのではないかと思う」と馬場氏からのメールがあった。

小平: 前田さん、馬場さんの指摘も宿題として、確認ください。

小平: 馬場さんにも、小林氏の次々回以降で何か発表して頂きたい。

5. 次回開催予定 次回 (第3回) : 10月28日 (金) 18:00-20:30

以上