

今、日本人が持つ固有の能力が問われています。

伊藤邦雄氏(一橋大学教授)が、日本経済新聞の「経済教室」(2010年8月12日号)で「経営革新の視野を広げよ。総合型人材の育成を!!」の中で、次のように述べています。

日本の長期に亘る退潮の原因は次の通りだ。1990年代に入り日本企業がバブル崩壊で業績が一気に悪化し、経営者は必死に打開策を探した。井勘定を排し、利益責任を徹底させるため社内カンパニー制を導入し、本社はスリム化された。打つ手は適切だった。だが皮肉にも後に深刻な副産物が残った。90年代後半、部門間の壁は厚くなり連携が働かなくなった。社員の視野も狭くなり、成果主義の下で自己の目標達成が最優先された。もはや会社全体に目配りする余裕などなくなり、自分の帰属する狭い組織ユニットの利害に執着し始めた。かつて夕刻になると社内の一角に集まり「ウチはどうするんだ」と口角泡を飛ばし、行く末を憂いた社員にとって「ウチ」は会社そのものだった。いま「ウチ」は自部署である。こうして「部分最適化」(個別最適化)が日本を覆うようになった。部分最適化や社員の視野の狭窄化(きょうさくか)は部門間の連携を阻み、異質な知の融合や新たな知の組み替えを阻止し、ひいては事業や技術のイノベーションの芽を摘んでしまった。従来の企業経営は、個々が自分の利害を追究して合理的行動をとれば全体が最適化されるとの発想に基づいていた。だから個々の利益の総和が全体の利益の最大化になると、部分の強化に邁進したのだ。だが、このパラダイムは崩壊した。「部分」対「部門」の競争は消耗戦となり持続的競争を生まない。また資源の重複を生み、全体効率を低下させる。そもそも「部分最適」ができない会社は生き残れないが、「全体最適」ができれば勝ち残れない。

経営は過去志向ではなく未来志向である。では未来に向け「失われた20年」の呪縛からどう脱却すべきか。第1に人材を変革すべきだ。企業は90年代、それまでのジェネラリスト型人材を否定し、スペシャリスト型人材の育成に注力した。80年代の総合型経営から90年代の自律分権型経営モデルに転換するためである。今後、部分最適型から全体最適型経営に舵を取るには、それを担う人材の育成が焦眉(しょうび)の急である。「組織は戦略に従う」とともに「人材も戦略に従う」のだ。一言で言えば、全体最適型プロデューサーを早急に育成すべきだろう。

日本企業の競争力低下はものづくりの強みに特化し、事業システムを構成する「部分」の強みばかりを磨いてきた点に原因がある。それが「利益の単泉化」現象を生み、せっかくの高品質の製品もやがてコモディティー化し、価格競争に追い込まれるパターンに陥った。事業システム全体を構想・設計し、「利益の多泉化」を実現できる人材を育成すべきだ。そのために、「大企業がベンチャー企業との連携をあまりに怠ってきた点を反省すべき」である。大企業が閉鎖性を解き放ち、躍動感に満ちたベンチャーの企業家精神に触れることは「オープンイノベーション」の道を歩く。海外企業はその点で先進的だ。

もう1つが「既存産業の異業種連合を促進する」ことである。特定の製品や産業はやがて海外企業に模倣され、過渡期の競争にさらされる。既存の業種間の連携・融合を図り、インテグレーションを進める必要がある。その触媒役として期待されるのは総合商社かもしれない。様々な業種を扱い、広範な知識を持つ世界に類例のないビジネスモデルと、ものづくりを強みとする企業の連携に政府の後押しが加われば、新たな地平が切り開かれる。「産業融合イノベーション」は日本の大いなる差異化となる。

日本企業が弱い「戦略能力人間」の育成が求められています。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代 表 六 車 秀 之