

日本の持続的な成長と活性化を目指す

誠実を伝える情報紙

7/15 2016

Earnest

Vol.04 No.3 (S015)



イノベーション組織の考え方

大企業の強みが弱みになる

[技術経営人財育成セミナー(第19回) 柴田友厚 教授]

..... 2頁



誠実な若手経営人財を育成する

学んだことをすぐビジネスに生かす

[西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コース 3期生修了]

..... 4頁



グローバルマネジメント人財の育成と管理

— 究極の目的はイノベティブな企業になること —

[HRM研究会準備会合 (第1回)]

..... 6頁

OPINIONS

社長が経営判断をする事について、今回触れてみたいと思います。会社組織において、特に重要なことについて会社の社長が判断するという事は、当然な事と思うかもしれませんが、我々の行っている株式会社組織においては、取締役会が会社運営に於いての最高意思決定機関であります。さらに、株主総会において、取締役や監査役の選任議案を取締役会より上程し、株主総会の議決により承認され、取締役や監査役が就任します。

よって、株主総会が株式会社組織の最高位となる訳ですが、だからといって株主の利益の最大化に向けて取締役会が、事業の運営を行えば良いという事ではありません。各種法律順守や、地域社会と、良い関係を保つていかなければ、企業は存続することができませんし、働く従業員や関係先も大切です。コーポレートガバナンスやリスクマネジメントの重要性が、昨今大きく問われています。

色々な会社の社長さんとお会いする中で、全ての事を自分で決めなければ気が済まないという人がいます。自分が大株主で、更に社長であれば、それを実現することは容易な事です。其処の社員は、どの様に感じているのかと思います。判断をしないので楽と思うか、それとも責任を持った仕事を任せたいと思っているか、定かではありません。しかし、人間一人の判断能力には限界があるので、その能力以上に伸ばせる企業で無いことは明白です。

私は十名程度の会社から、現在七千名程の社員を有するホールディング会社まで、大きく成長した企業の社長となつてきました。これまで社長として様々な意思決定、経営判断をしてきましたが、その都度、経験した事が無い新たな事がとても多いと感じています。案件の金額についても到底、一人の財産での弁償で責任がとれるものではありません。

ニュース等で大企業の社長を傍で見ていると、思うように簡単に経営の意思決定を行っているように見えますが、実は、周囲の理解が欠かれません。大きな意思決定を社長一人で決める事ができるものではありません。

先日、ソフトバンクの孫社長が、英国のアームホールディングスを3.3兆円で買収するというニュースが流れました。10年前から欲しかったとのコメントもありましたが、取締役を説得し、取り纏めができたので実現したことでもあります。常に先をと考え、企業の発展を構想し、前進する孫社長に感服いたします。社長は、自分の夢を周囲に語り、夢を実現するのが仕事だと思います。(西河洋二)

イノベーション組織の考え方



「主力事業の活用と新事業の探索を同時にする『二刀流の原理』を取り込むことで、イノベーションの核となる新製品や新事業を効果的に探せる」と柴田友厚教授。

大企業の強みが弱みになる

環境が大きく変わるとき、能力に過剰に依存する

平成28年5月20日財団にて、東北大学大学院経済学研究科の柴田友厚教授を迎えて『イノベーション組織の考え方』と題してセミナー(注3)を開催した。

日本のモノづくりは、グローバル化の進行とともに転換期に差し掛かっている。モジュール化が進むことで、日本が強みとしていたすり合わせによるモノづくりが変容している。日本の企業がイノベーションを起こすことは出来るのか。

「すり合わせ能力」に関する研究で成果を上げている柴田教授を迎えて、日本企業が抱えているイノベーションと組織の作用に関する研究の成果をお聞きした。日本のすり合わせ能力には副作用があって、それがイノベーションにとっては弱みになる。「これがうちのやり方だ」という能力の罫、蓄積した資産が足かせなども指摘している。講演を聞くとともに、講師との質疑応答からも学ぶことが出来た。

「大企業は、イノベーションにあまり適していない」と良く言われている。それゆえに「大企業の組織を組み替えるよりは、ベンチャーを立ち上げたほうが良い」と言われる。イノベーションに際して大企業の強みが、弱みになって行くプロセスが確かにある。

大企業は「大企業病」「官僚制」「形式にとらわれる」と色々言われているが、イノベーションに際しては、本来持っている強みが弱みに転化して行くようなメカニズムがあるが、第一の内容。

二番目に、大企業は本当にイノベーションを起こせないのか。イノベーションの定義には広い定義から狭い定義まで色々で厳密に議論する必要があるが、大企業でもイノベーションに上手く対応できるやり方、仕組み、考え方があるのではないか。それを「二刀流の原理」と私は整理している。

三番目に富士フイルムとコダックのケースである。コダックは倒産したが、富士フイルムがなぜデジタルカメラのイノベーションに適応出来たのか。メディア、マスコミ等でも取り上げられているし、古森社長も本を書いている。この富士フイルムの変革のプロセスは非常に長い。私が調べた所、80年代から2010年まで30年掛かっている。公開資料や富士フイルムへのインタビューをベースに、富士フイルムがデジタルイノベーションに適応できたのかを話す。

組織を考える分析枠組み

イノベーションと組織の問題を考える時に、三つの視点から組織を考えると、どの様な組織であって

も「人材」「技術」「設備」「資金」「ブランド」などの経営資源がある。

二番目に組織の中を仕事・業務が流れるが、そのプロセスの良し悪しが重要である。経営資源をプロセスに載せて、製品やサービスを展開して行く。そのプロセスは、どんな組織でも持っている。

三番目は、組織には色々な階層で従業員がレベルでの意思決定をしながら働いている。その時に意思決定をする際の判断基準がある。このような状況に直面するとき、どのような視点から判断をして行けば良いか。それを価値基準と呼ぶ。この価値基準は、組織文化と非常に密接な関係があり、価値基準が組織の中のあらゆる階層に共有化されて、その価値基準に基づいて様々な階層で意思決定する。どのような組織でもやっている。どの様な業種でも、三つの視点から、組織を考える事が出来る。

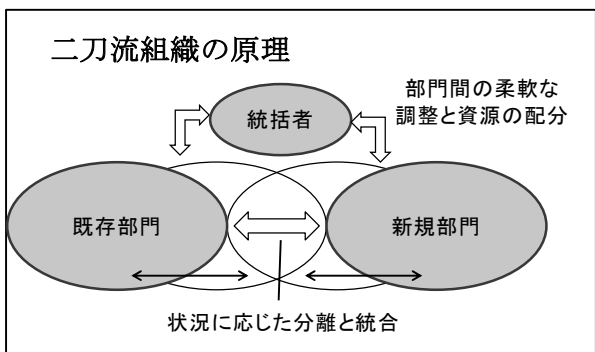


図1 二刀流の原理

(注1) 能力の罠 (Competency Trap)、(注2) 衝突: conflict
 (注3) 後日、本講演の詳細内容が財団ホームページ (<http://eufd.org>) に掲載されます。

能力の罠、強みが弱みになる時

大企業の強みが弱みになる時は、どの様な時だろうか。一つには、能力の罠(注1)と云われている現象がある。組織の中の価値基準とプロセスが硬直化して、新しい領域を探索したり、新しいやり方に変換したりする事が出来ない状況である。個人もそうだが、一度特定のやり方、仕組み、考え方などが上手いくと、成功して来たから今度もこのやり方で上手く行くと組織でも考える。それを繰り返して、成功が手に入ると、益々プロセス、仕事のやり方、考え方、物の見方などが安定化して、一層精緻化して磨き上げられていく傾向が生じる。

環境が変わらなければ、そのやり方はずっと有効だが、環境が大きく変わる時、過去の成功体験の中で蓄積されてきた能力に過剰に依存してしまう。それを能力の罠といふ、組織能力が弱みになる。

い事業を起こす新規部隊がある。多くの会社で新規事業をやる時、この様な感じである。問題は既存部隊と新規部隊の間である。なぜかと言うと、既存部門と新規部門の間に衝突(注2)が生じる可能性がある。その衝突が生じなければならぬ。大企業でイノベーションを起こせる

経営資源がイノベーションを阻害
 もう一つのケースは大企業が蓄積して来た豊富な経営資源がイノベーションへの取り組みを阻害する。これまで事業に投下されてきた費用。設備や販売網などに投下した費用があるために、事業の撤退、縮小を余儀なくされる状況で回収できない費用をサンクコストと呼ぶ。蓄積されてきた資源が、サンクコスト化し易い状況が生まれた時、イノベーションへの取り組みを阻害する。

二刀流組織の原理 (図1参照)

今回ご紹介するのが「二刀流組織の原理」。ご覧になって頂けると分かるように既存主力事業が

この様に組織の特性が既存の事業を効率化して完成度を上げる話と、新しい事業の芽を探索し、発掘し、育成するという話では、組織の特性が違う。既存と新規とは分離した方が基本的には良い。既存事業の影響を回避して、現場では無くシニアのレベルで両方を統合して行く。なぜかと言うと、既存事業の中で蓄積して来た色々な技術やブランド、販売網などの経営資源がある。それは出来るだけ有効活用した方が良く、分離しながらも、しかし同時に統合していくという難しい経営判断が必要になってくる。この様な仕組みによって、大

企業でもイノベーションを起こす事が出来るのでは無いかと考えられる。

質問(大江修造元東京理科大学教授)

富士フィルムは技術開発に力を入れていて技術を開発する人が多かったのでは。写真フィルムと化粧品に共通する所がある。化粧品は顔に塗るフィルムである。界面科学と言うか、基礎的な研究成果を持っていたのでは。最終製品を比べると異なる感じがするが。

回答(柴田講師)：化粧品は、かなり見通しは持っていたと思う。ただ従来のやり方とビジネスモデルが違うので、広告を打ったりとか苦労している。収益につながっていないのは、明らかではないが売り上げは伸びている。

二刀流は、組織だけではなく文化や働き方に埋め込むという考え方もある。これをやっているのは、3Mである。3Mは自分の持ち時間の15%は、自由な研究テーマに使って良いというルールを作っている。グローバルやアップルが、それを真似して、同じような事をやっている。



「フィルムの世界は化学であるから、外から見たら分かりにくい。コダックの場合は、経営者が技術のポテンシャルを理解できなかった」と、質問に答える柴田教授。

質問(永井寛子エフ・エフ永井魚春女将)：フィルム屋が化粧品屋になる事に社内であまり軋轢が無かったと聞いたが、新事業には新たな人材を投入したのか、それとも化粧品にも技術が必要だから、技術屋にある程度移行したのか、軋轢の管理を詳しく聞きたい。

回答(柴田講師)：新しいビジネスと既存の成功したビジネスでは根本的に違うので基本は離す。しかしフィルムで蓄積して来た技術を化粧品にも使っていく。すると情報共有とか、知識の共有とか人の移動などが出て来る。離しておくと同時に統合もしなければいけない。それが時間軸の変化で変わっていく。化粧品を最初に立ち上げていく時期、それから化粧品がだんだん成長して行く時期、経営資源の配分の仕方などを変えないといけない。

一人の人が統括をして、両方の進捗状況を見ながら経営判断・経営資源の配分を決定していくやり方が望ましい。



フィルム屋が化粧品屋になるときの組織管理について質問をする永井寛子氏(左から3番目)。

誠実な若手経営人財を育成する



西河技術経営塾3期生の修了にあたっての記念写真。前列左から、上川晋一郎、渋谷加津美、西河洋一塾長・理事長、小泉厚子、瀧川淳の塾生4名と塾長、後列左からは講師陣で、浅野昌宏、大橋克己、小平和一郎、杉本晴重、前田光幸。平成27年9月2日に始まった西河技術経営塾、5月25日の修了まで32回ほぼ全員が休まず通ってくれた。上川と瀧川の2名が皆勤。塾で学んだことを糧にして、これからは社会に役立つビジネスを創生してくれるものと期待している。(後日3期生として修了した松井美樹は、修了式の日米国出張)

**学んだことを
すぐビジネスに生かす**

技術経営人財を育成する

西河技術経営塾実践経営スクール・基礎コースは、若手経営者向けに基本的な経営の基礎知識の修得と創生力の鍛錬を行う技術経営に関するビジネススクールである。平成28年5月25日に、第3期生4名の修了式が執り行われた。昨年の9月2日を第一回とし、計32回スクールが開催された。

西河技術経営塾は、モノづくりやコトづくりに関する豊富な経営経験や技術経営研究してきた講師陣が指導に当たっている。実践的な技術経営学を学び、演習では、塾生が抱えている現状の経営課題に取り組むスクールである。

修了要件は、報告書を審査し決定

西河技術経営塾修了に当たって塾生が書いた研究報告書(論文)を審査委員が採点し、修了レベルにあるかの確認をしている。

塾生が書いた報告書の概要を塾で学んだことを中心に紹介する。

■瀧川 淳

要素技術の事業化とエンジニアリングブランド(シーズ志向のビジネスモデルでの潜在ニーズの掘り起し)

技術ベンチャー、エヴィクサーを大学卒業(03年)と同時に創業、IT分野を主としたサービスの企画・開発・販売を行ってきた。08年頃、新規事業として音響信号処理技術の事業化に取り組み。取り組んだビジネスモデルの構築過程を時系列で報告した。この

ビジネスモデルは、要素技術の事業化で、シーズ志向の取り組みである。シーズとはいえ、潜在ニーズの掘り起こしや、顧客ニーズとの摺り合わせ過程で意識したエンジニアリング・ブランドにふれるニーズが顕在化していない技術の事業化の困難さについて報告した。この困難さを否定出来ないが、対象を当事者の立場で注意深く認識、関係者間でコミュニケーションを図ることで死の谷を作らなくできる。それは、顧客ニーズおよび顧客価値との摺り合わせの効率化など、技術経営における事業化スピードを高めることで実現できる。技術経営やエンジニアリング・ブランドの構築を成功へと導くカギは、演繹的にも、帰納的にも、ビジネスモデルを明確にすることである。



修了式で優秀賞を受賞したエヴィクサーの瀧川淳社長、成績も優秀だったが休まず皆勤。

■上川 晋一郎
差別化の難しい市場での戦略経営(零細企業が規模拡大を目指すためのスピード経営)

お金をたくさん儲けて、一人でも多くの貧困に苦しむ子供達を救うための慈善事業がしたいという



「スピードは重要である」と語る DSP社長の上川晋一郎

夢を叶えるため、通信サービス販売する営業アウトソーシング会社を04年に設立し10年経った。

西河塾では、学んだことを翌日は実践する繰り返しで、期待を大幅に上回る成果が出た。

取り組んでいる販売の仕事は、成績が明確なため、成績いかんで仕事に合わない社員が辞めてしまい、その大切な人材が失われる。仕事が楽しくなり、結果を出すには本気で仕事に臨み、真剣に取り組む姿勢と心構えを教育してきた。経営とは、人、物、金、時間、情報をコントロールして、収益を上げる。収益こそ社会貢献の証である。利益率よりも回転率重視しスピードを早めることで、規模拡大ができるが、その時、闇雲に規模拡大をせず、人材の質と教育を落とさず上げていき、常に改善すること重要である。

■小泉厚子
女性が安心して暮らせる街づくりを
目指して(あつまる不動産の理念を
地域に定着させていく取り組み)

12万件以上ある不動産賃貸業者は、学生専門、外国籍対応などの自社ブランドを構築しているが、女性専門を自社ブランドとして構

築している賃貸業者は少ない。女性借主は、女性スタッフに対応して欲しいと考えているが、営業職の男性は10万人以上いる中、女性借主に部屋探しを通じて防犯知識を伝えると共に女性が安心して暮らせる街づくりを理念とした不動産賃貸業(客付業)を開業した。塾で学んだ事は、個人事業主の意識を脱却し、会社として組織を形成する事である。

更には、経営理念の「女性が安心して暮らせる街づくり」は、客付業だけでは成り立たず、元付に参入し、貸主にも女性のニーズを理解して貰い、借主・貸主が共に防犯の意識をもち、理解し合いながら実現に近づける取り組みことの必要性を塾長からのアドバイスもあり、学ぶことができた。



高円寺にある、あつまる不動産代表の小泉厚子

■渋谷加津美
顧客と取り組むサービス視点に立ち
たコトづくり(新たなモノづくりの
技術開発課題が見えてきた)

約30年間、通信事業者向け監視装置や通信機器の開発に従事してきた。現在はタムラ製作所で新規事業創生をマネジメントする地位にある。現状の市場が縮小均衡に向かう中、事業の成長のためには



「諦めなければ成功する」を学んだタムラ製作所の渋谷加津美

次世代を睨んだ新規事業を創生しなければならぬが、技術志向で考えると特定顧客を向いたビジネスしか取り組めなかった。

技術経営を学びビジネスモデルを整理し、セグメンテーションを明確かを検証し、事業の中期計画を立案し、既存商品の長期展開を考えた時、本当に既存顧客の潜在需要に答えられているかという疑問を持った。

サービス・イノベーションによる新規ビジネスを学び、顧客の中に次世代のニーズが隠れていることを知った。顧客が必要としているサービスの現場に3現主義を心掛け立ち、顧客と会話し、得られた情報を検証することで顧客の中の次世代ニーズが見えてきた。事業を成功させる手段など身につかないと思っていた。講義を受け演習に取り組み、諦めなければ成功できるという不思議な自信が湧いてきた。

■松井 美樹
技術経営志向を取り込んだ事業開発
発(事業創出に導くための技術の
役割とアプローチ)

筆者は、文系の大学を卒業した後、日本電信電話株式会社に入

社、入社5年頃から事業企画、新規事業開発に従事。退職後も外資系および日本企業の事業開発の仕事に従事した。技術に関わる事業創出の仕事に取り組んだ。

11年に北陸先端科学技術大学院大学に入り、サービス経営を修了した。大学院では、学術的に俯瞰することはできた。より実践的に自分が取り組んでいることを学びたいと考え西河塾の門を叩いた。その時点では、技術経営という点に対して意識してなかった。しかし塾で技術経営論、技術と市場の関係について学び、事業戦略の中の技術の役割が見えてきた。

考えが変わる契機は、西河洋一塾長の講義であった。アーネストワンの家賃並みのローンの支払額でマイホームを実現するためのビジネスモデルは衝撃的であった。相場の6掛けで1棟を造ることは資材の調達などの工夫だけで達成できるレベルではなく、実現のために工法などの技術開発が必要であったことが分かった。

技術革新なくしては実現できなかったことで、大きな事業を手掛けるためには「技術開発」を視野に入れて考えなければいけないことが理解できた。塾長は「工期を短縮することで、コスト削減と資金繰りの改善ができた」という。



ザクティ新規事業開発室の松井美樹

(注4) HRM : Human Resource Management

グローバルマネジメント 人財の育成と管理

— HRM研究会準備会合(第1回) —

平成28年7月23日、財団にてHRM(注4)研究会準備会合(第1回)を開催した。本研究会は「グローバル研究会」の課題を引き継ぐ次の研究会として位置付けられている。日本型経営における、グローバルマネジメント人財の育成と管理がグローバル研究会で課題となったからだ。日本型経営の良さを残しながら、グローバル人財をいかに育成し、日本企業の中に取り込める企業になれるのか等が課題である。

今回の研究会を準備会合としたのは、研究会で取り組む研究課題が明確でないからだ。現状の問題を各委員から出して、問題意識の相互理解が出来た段階で、研究課題にして、研究会の活動に入りたいと考えている。

(専務理事 小平和一郎)



加藤恭子(芝浦工業大学大学院准教授(右から3番目))は「経営学でいう両利きとは、知の深化(exploitation)と知の探求(exploration)をバランスよくできることを指す。グローバルな企業はおそらく、この両方のバランスをとるために腐心する中で、自然と目が日本国内だけでなく世界に向けられているのではないかと。こうした意味からも、グローバルというのは目的でなくて、両利き経営を実現するためのプロセスで発生するものだと思う」と講演した。

右から馬場康志、西河洋一、左から前田光幸、杉本晴重、浅野昌宏。

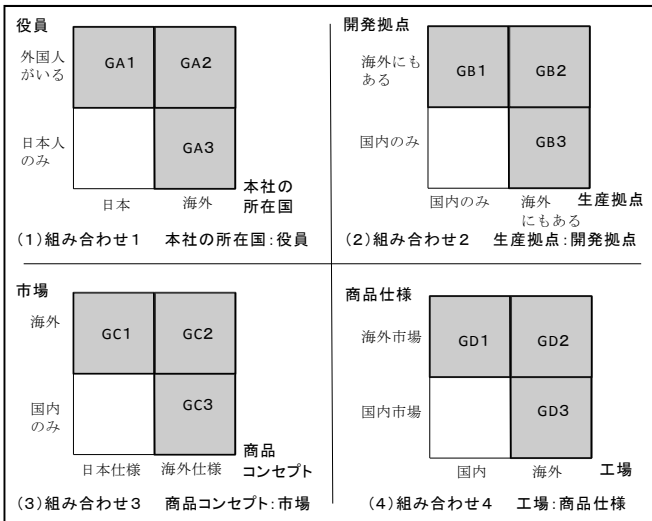


図2 グローバル人財の配置

- HRM研究会準備会合メンバー
(○:座長)
- 西河洋一 理事長、
 - 小平和一郎 専務理事、
 - 浅野昌宏 理事、
 - 杉本晴重 理事、
 - 前田光幸 研究員、
 - 加藤恭子氏(芝浦工業大学)、
 - 小林守(産創コラポレーション)、
 - 馬場康志氏(朝日新聞社)

準備会合で研究課題を整理する

小平和一郎専務取締役から設立の経緯が報告された後、当面小平が座長を務めることを決め、議事に入った。

グローバル人財の配置(小平和一郎)

4つの組み合わせ(図2)でグローバル人財の配置を考えた。人財に要求されるスキルが企業のグローバル状況に応じて異なる。

図2の(1)のGA1は国内に本社があつて外国人の役員がいるケースである。このケースはグローバルの第一歩である。

考えられる一つは、社内共通語と社内資料などを全て英語にしようとするケースである。英語化で効率が落ちないかの疑問があるが、「英語が分からないの疑いがあるが、この会社では仕事が出来ない」というコメントは作れる。

次は、日本語の分からない外国人の役員がいても日本語のままであれば、これも自然である。外国人の社員が増えてきたら英語化を考えるべきだろう。

役員に外国人がいるケースが、事件が起きて分かった。武田薬品CFOのフランソワ・ドジェ氏が突然食品大手のネスレのCFOに転職するという日本経済新聞の記事だ。7年にはトヨタ自動車のプレス専務が米クライスラー副会長・社長に転身している。14年に日産自動車執行役員が、GMのシニア専務「バック」部門の社長に昇格した。14年には日産自動車から

「グローバル展開の状況に応じて人財の配置を行う必要がある」と話す小平。



(注5) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/調査研究報告/『連載：グローバル体験』に後日掲載



「両利き＝グローバル」と話す、加藤恭子准教授

グローバルな組織・人材(加藤恭子)
 お話しいただいた時からずっと考えていた。グローバル企業とかグローバル人材であるということも一体どういふことなのか。そもそもグローバルって何かということへの疑問である。

グローバルであることが、会社にとっての目標でも、長期計画でもない。グローバル化は通過点で、グローバル化に乗り遅れるとか、遅れないとかにやきもきしていることが、何かを見失っている。

グローバル化の究極の目的は、イノベータータイプな企業や組織になることだと思ふ。

両利きの経営
 経営学では何と何が両方上手にこなせることを表しているか。経

営学ディ・パーマー副社長が、英アストン・マーチンのCEOに突然移籍したと報じる。

以上の報道を見ると、既に日本企業は早くから役員レベルでグローバル人材を登用していることが分かった。

しかし、気になるのは、多くが競合社に転職していることだ。ノウハウや情報が流出していないかが心配である。

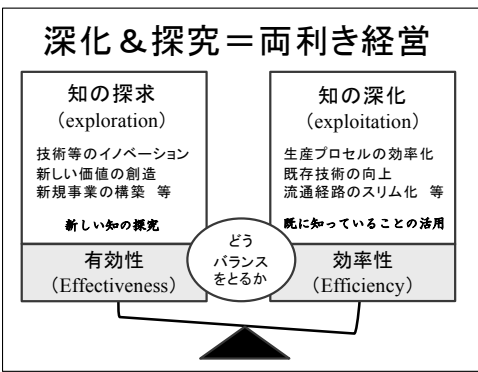


図3 両利き経営(深化と探究)

営学の両利きとは、知の深化と知の探求をバランスよくできることを指す。(図3)

知の深化とは、既に知っていることの活用であり、持っている技術をより良い技術にしていくということ。知の探求とは、新しい知を探していくということ。

日本の企業全体が深化の仕事に追われてしまっている。企画部門の長であれば、部下がどのような行動をしているかを掴んで、探究の仕事に取り組めるような時間を作っていけるようにすることだ。

組織として、人材として、これからの世界は、知を上手く扱えた企業や人材が勝っていく。方法は2つあって、一つは知をいかに沢山集められるかである。もう一つの知の勝者になれるのは何かというと、知を繋げられる人材にいかになれるかだと思ふ。

知を繋げられるか、知を集められる組織になれるか。知を集めたり、知をコネクトする人材をいかに集められるかだと思ふ。

海外
グローバル体験

20歳代後半の米国駐在で成長

筆者が初めて米国へ出張したのは入社5年目1974年、まだ20代半ばであった。その後計3回、10年の駐在を含めて、長期に渡って北米通信事業に関係するとは、当時、全く想像していなかった。しかし、振り返ってみると、20歳台後半の初めての駐在時が私の人生において、一番成長が実感できた時期であった。

当時、北米では規制緩和による市場開放と、マイクロプロセッサと、半導体メモリの出現によるPBX(構内電話交換機)の電子化要求が重なり、新たなビジネスチャンスが訪れた。

若手中心に編成された開発チームが、日本で機器を開発し米国で生産し、販売したが、当初、技術と生産は日本人、セールスは、マーケティング、サービスは米人の構成で、新たな技術・商品・市場に取組んだ。しかし、周到に見えた計画にも問題は多く、まずは生産において日米間の図面構成の相違や、部品番号のとり方の相違などから、図面の現地化を急遽行った。市場で問題が発生した。

実は日本人技術者全員、北米通信機器の開発は初めてで、米国のインタフェース基準書を基に設計開発したが、書かれてない常識的なことを折り込めず、設計に不具合が出たこともあった。

理事 杉本 晴重

若い時には、四つのないものがある

(4)
 (注5)

しかし、日米間の協力体制で一つ一つ問題を解決し、それなりの経験と知識を蓄積した。当時、メールやインターネットもなかった。自ずから現地の裁量、判断が重要となり、我々若手技術者の判断が、製品出荷の可否を決めるケースも多かった。

自分で考え対策は失敗を恐れず
 日本にいれば、上司や関係部門と相談して慎重に決めることも、海外の子会社では、自身の責任も重たく、経営に参画している緊張感があった。日々がこのような状況で、とにかく自分で考え抜いて、必要な対策は失敗を恐れず、恥も外聞もなくトライすると言う連続だった。

この時期を「若い時には四つのないものがある。知識と経験と責任(役職)と恥である。この四つがない内に、思い切ったことをやる事が、大きな成長につながる」と考えている。

ある企業の社内アンケートで「あなたは、いつの時期に自分が一番成長したと思うか」の問いに「20代後半から30代前半まで関わった時」との回答が一番多かった。同感である。

特に海外経験という大きな変化の中に自分をおくチャンス(場)に恵まれると、誰でも人はそれなりに成長すると信じている。

コラム・事務局

当財団は豊かで明るい持続的な成長をする日本づくりに寄与する

(注6) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会/調査研究報告『連載:エネルギー・パラダイム』に掲載していきます。

冷戦の終焉とエネルギー需要

1985年以降の低油価は、石油とガスの輸出収入に依存するソ連経済を苛み、その崩壊過程を速めた。91年のソ連崩壊により、長い冷戦下で封じ込まれていた国家間、民族間、宗教間の対立が次々と噴出した。米国の主導力の低下と相まって、世界は無極化の様相を呈した。

他方、冷戦の終焉で経済のグローバル化が一気に進展した。東側諸国や途上国は西側の資本主義システムを採用し、貿易、資本、技術の自由化が進んだ。

途上国の高度経済成長は、当然、エネルギー需要を膨張させる。世界人口の6割以上を抱える中国・インド・アジア諸国の旺盛なエネルギー需要増で世界的エネルギー不足の懸念が膨らんだ。

地球温暖化問題と「枷(かせ)」

エネルギー需要の膨張に歯止めを掛ける枷(かせ)の役割を担ったのが、欧州主導による地球温暖化論議である。標的は資源浪費大国の米国、そして中国その他新興国である。

これは各国の利益が鋭く衝突し、かつ南北対立も惹起するテーマである。それでも「省エネ」、脱化石燃料(特に脱石炭)、再生可能エネルギー供給増」という政策的な枠組みは徐々に米国も新興国も誰かが否定しにくい世界共通の努力目標となってきた。

(注6)

連載: エネルギー・パラダイム

第2回 グローバル化とエネルギー

研究員 前田 光幸

新興国の石油需要の膨張にピークオイル説、すなわち在来型石油資源の限界説が加わり、油価は2004年を境に上昇トレンドに転じた。

リーマンショックと油価変動

時を同じくして米国のサブプライム・住宅ローンに関わる金融バブルが異常な膨張を見せた。07年に入ると、バブルの崩壊が近いと見た投機資金が原油先物市場へ雪崩を打ったように流入し、翌年夏に油価は145ドルの史上最高値をつけた。

まさにその後、リーマン証券ほか大手投資銀行がバブル崩壊で倒産し、米欧の大銀行も巨額の損失を出した。世界の金融機能は麻痺し、世界同時不況となった。油価は30ドルへと大暴落したが、景気回復につれ徐々に90+20ドル水準に戻った。

シェール革命のインパクト

そこに新たな要素として加わったのが北米の非在来型のシェールガス・石油の登場である。米国の石油輸入依存度は縮小し、世界の石油・ガスは供給過剰状態となり、OPECは価格決定力を失い、油価は40+10ドルへと、大きく水準を切り下げた。

今後、中期的な油価の展望として、シェールオイルのコストの50+15ドルの範囲で変動するものと考えられる。この水準が当面の全エネルギー需給を規定する要件となる。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

9月上旬に書籍を出版
財団では定款の事業目的をあげている世界経済の動向調査の具体化として、グローバル研究会(座長前田光幸)に2年間取り組み組んできた。研究会での成果を財団は、『日本のグローバル化経営実践のすすめ』と題し、書籍として整理し、出版(9月上旬)する。

HRM研究に取り組み
グローバル研究会の次の研究会としてHRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)研究会の設立を決めた。決めたのは、日本型経営におけるグローバル人材の育成と管理が、日本型の良さを残してできないかの課題が残ったからである。

今回の研究会を準備会合としたのは、研究会の具体的な研究課題が明確でないからだ。

西河技術経営塾4期生を募集
西河技術経営塾の4期生の募集(定員5名)を開始した。塾は、9月上旬に開塾し、翌年の5月末まで32回開講する。

編集後記

西河技術経営塾の3期生5名を送り出した。「事業を成功させる手段を身に付けた」「事業戦略の中での技術の役割が見えてきた」「技術経営における事業化スピードを高めることで、死の谷を作らなくできる」などの報告からも、技術経営を学んだ成果の確認ができた。

変革の時代、経営における技術の役割の重要性が増している。柴田友厚教授は財団セミナーの中で「コダックと富士ゼロックスとは経営トップの資質に違いがあったという。コダックの経営者は技術のポテンシャルを理解できなかったので「デジタルだ」と短絡的に行ってしまったと、トップの役割の重要性を語る。

HRM研究会準備会合で講演をした加藤恭子准教授は「ミドル人は、深化の仕事に追われている方が多い。新規の仕事は、探究の仕事である」と、深化と探究を両立させている会社が、変革の時代に伸びていると語る。

技術経営の分ける経営者が活躍する時代がきた。(小平和一期)

誠実を伝える情報紙

Earnest

アーネスト育成財団 活動報告
2016年 7月15日
Vol.04 No.3 (S015)



一般財団法人 アーネスト育成財団
(Earnest Upbringing Foundation)

〒151-0053
東京都渋谷区代々木1-57-2
ドルミ代々木 704号

TEL : 03-6276-6260
FAX : 03-6276-2424

Home page : <http://www.eufd.org>
Facebook : <https://www.facebook.com/earnestUFD>

■発行人 西河 洋一
■編集人 小平和一朗