

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

10/15 2016

Earnest

Vol.05 No.1 (S016)



経営学は机上で修得し実践して身に付く 2頁

技術経営を学び売上10倍

[西河技術経営塾 4期生入塾]



顧客ニーズに応えることで新技術、新製品を生み出す 4頁

—ベンチャー・中小企業の事業活性化の為に—

[技術経営人財育成セミナー (第20回)]

産創コラボレーション 小林守代表取締役 講演



経営者に求められるコミュニケーション能力 6頁

[HRM研究会準備会合(第2回)]

OPINIONS

費用のかけ方について少し話をしたいと思えます。ある環境関連商品を扱う企業の社長が一生懸命宣伝活動をしているのですが、売上が伸びずに、事業の黒字化が難しいとの相談を受けた事があります。話を聞きますと「商品の問合せがあれば日本全国どこにでも説明に行っている」とのことです。更に、様々な団体の研究会やシンポジウム等に参加し、人脈拡大のために多くの交際接待費を使っているとの事でした。財務の状態を聞きますと、設立時資本金と銀行からの数千万円の借り入れの殆どを使い果たしそうな状況にあるという事でした。「どうするの?」と聞きますと、「新たな借入先か、投資家を探す」という事でしたが、そのような都合の良いパトナーはなかなか現れないことを論じました。銀行や投資家は、お金を増やせた実績を評価して次の投資や融資をするものです。そこで、今後の方針として、商圏を近隣と小さくし、効果の高い営業活動に絞る、費用を売上総利益の半分程度に抑える経営をしないと経営継続は無理だとアドバイスしました。

費用を売上総利益の半分以下、残りは次期投資

私の私感ではありますが、彼の扱う商品は、付加価値の高い商品なので、一般的にすぐに普及が難しい物と感じました。昨今、環境意識の高まりからすると、いずれは注目される可能性が高いとも同時に思いました。販売戦略と費用のかけ方のバランスをよく考えて進めていかなければ、倒産しかねない状況と思いい、とにかく黒字化に向けて事業を進めるような話をしました。テレビCMの露出度の高さが有名だった注文住宅メーカーのアーバンエステートは、莫大な広告宣伝費用の支払いの影響で、平成14年に倒産をしてしまいました。お客様より、工事完成前に出来高以上の前払い金を集め、大きな消費者被害が発生し、社会問題となりました。間違った費用のかけ方は、企業倒産に繋がります。理想は、費用を売上総利益の半分程度か、それ以下に抑えること、残りは次期の拡大への投資に使うことで、企業成長が可能となります。どうしても抑制が無理な時であっても、最大でも前期に上げた利益の範囲で費用を抑えるという事が必要なのではないでしょうか。

(西河洋二)

経営学は机上で修得し実践して身に付く



前列左から西河洋一塾長、塾生の下井秀文ミッドランド社長、相見朝焼け統括部長、中野匠実イーディアス営業統括、砂永HISCO社長、中野祝エイ・ワンプラス社長、講師の小平和一朝。後ろ左から講師の杉本晴重、前田光幸、浅野昌宏、大橋克己。
(写真は10月12日実施の塾長特別講義)

9月7日、4期生5名が西河技術経営塾に入塾した。西河洋一塾長「趣味は何ですか」と問われると「私の趣味は納税です」と答えると「変な人間だと良く覚えてくれる」。納税が趣味とは、今年より来年は多くの税金を払うということ。会社が成長しないと果たせない。「皆さんもそういう趣味を持って欲しい」と話す。

技術経営を学び売上10倍

西河技術経営塾ガイドスのまとめ

- (1) 塾生のブランドづくりに取り組む
- (2) 経営学は、経営(プレー)をするためのルールブックである。
- (3) 現状のビジネスモデルを10倍にする方法を学ぶ、入塾者全員が「ビジネスの成功者」になる、する。

図1 西河技術経営塾ガイドスのまとめ

経済成長、起業家支援に取り組む
講師の小平和一朝はガイダンスで、財団設立の目的、塾の基本コンセプトと学習目標、財団の事業構成、基礎コースの構成などについて説明をした。

西河技術経営塾は9月7日に開塾し、合計32回翌年の5月末に修了の予定である。ほぼ毎水曜日に開催される。原則として、西河塾長をはじめ全員が受講し、受講生と共に考え意見を言い合い、議論する。まさに塾である。

技術をマネジメントする
ガイダンスで話した要点を報告する。(図1参照)

(1) 塾生のブランドづくり
ブランドを意識することで、特徴あるビジネスが出来る。改めて「自社の特徴」を考えて見たらどうかと指導する。ブランドは社長のものではない。社員全員がブランドを意識してはじめてブランド構築につながっていく。

(2) 経営学はルールブック
経営学の中の技術経営を学ぶ。

中野祝
成長のエンジン
起業して10年、自分の経験での経営に限界を感じ入塾した。日々、目まぐるしく変化進歩する社会。その中でビジネスチャン

4期生の抱負、塾への期待

多くの日本の中小企業が、個人商店レベルの経営をしている。現状の社会変革を乗り越え会社を存続させるには塾での学びが役立つ。

モノづくりでも、コトづくりでも、その機能と性能を支えているのは技術である。従って、技術をマネジメントする技術経営を学ぶ必要がある。

経営に取り組んだ経験から経営を学ぶことは出来ると考えているが、カットアンドトライの連続となる。ここでのルールブックとは経営のセオリーである。こうやれば良いという指針や規範など。

(3) 現状のビジネスを10倍に
ビジネスを変えようとしたとき、経営を学んでないと、その手段は過去の経験からの思い付きとなる。現状のビジネスを10倍にしようとしたとき、社員の協力が必要となる。その時「一生懸命やれ」だけでは、改善の範囲である。

全従業員に目標と戦略と戦術を明らかにした上で、投資や人材育成等の計画立案となる。更に「貴社のビジネスの競合は」「競合との差別化は」と聞かれる。差別化を支える技術と、社員の力量が計画の実現を支える。また売上計画となる。市場議論で終わらずに顧客名となる。塾ではここを学ぶ。



株式会社HISCO
代表取締役 砂永 晃

砂永 晃
儲かるビジネスを再構築
私の考えたビジネスモデルは3年が経過している。講義を聞き、まずは発表をしてみたが「こんなことをやりたいというレベル」だった。まずはビジネスとして成り立つよう内容を精査する。より具体的な営業戦略を組み立て、高齢者社会に順応する儲かるビジネスを再構築すると共に、他社に



株式会社 エイ・ワンプラス
代表取締役 中野 祝

スを掴むには、我流でなく、正しい経営技術を一から学び、消化・吸収し、身に付ける事が欠かせない。講義や講師および塾生とのディスカッションを通じて、学習をし、西河塾を「成長のエンジン」として新しい世界に飛び出して行きたい。ダイバーシティー感覚を身に付けられるように、毎回の講義と演習に取り組む、学ぶ喜びを感じる自分に期待。

はまねできないオリジナルサービスを提供して行きたい。毎回有意義な講義を聞き、成長して行きたい。

中野匠実

思考と行動を同時進行で学ぶ

通信商材の代理店というモノがある状態での経営を経験し、今度は自身の「思い」をビジネスにさせ、利益を上げて社会に貢献するため経営の技術を基礎からしっかりと学びたいと考えている。

技術経営を実践に生かすことが本を読むだけでは自分の見識での理解しか得られなかったが、多くの経験知を持つ先生方との問答の中で理解を深め、すぐにやってみることで腹に落とす結果につながり、思考と行動ありきの環境で思いをビジネスとして具現化させたいと思っている。時間は平等に有限なので、最短最速で進める。



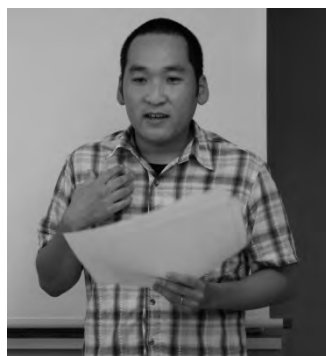
(株)イーディアス 営業統括 中野匠実

相見祥真

無知である自分と向かい合う

講義では先生方の体験談を聞いたり、演習では先生方からの指摘もある。その話や指摘は自身のためになると思うが、入塾したからには、先生方が塾生に対し「なぜその話をする必要があるのか」や

「指摘されたポイントが、なぜ大切なのか」という事が自然と理解できるようになることで、自身自身の基礎的な力を向上させ、会社の運営へと役立てたい。講師の先生方という目の前の目標に向かい、無知である自分自身を少しでも高められるよう、積極的に多角的な意見を自身に取り込んでいきたい。



株式会社 朝焼け 統括部長 相見祥真

下井秀文

前途に光明を見出し得る塾

地道に学習を一步一步進めたいと考えている。学びを希求しながら、一方で忙しさにかまける自己にいい加減に待ったを掛けた。 「技術」経営塾であることも意識したい。経営について、真摯な姿勢で勉強する志がある者が、必ずや前途に光明を見出すことの出来る塾であると信じている。



株式会社ミッドランド 代表取締役 下井秀文

Aone Plus 快適住生活 安心して暮らせる喜び

会社紹介と事業コンセプト

分譲住宅会社のサービス会社として平成18年に設立しました。創業10年の会社です。

一次住宅取得向けに、新生活に必要な備品の提案・販売また、火災・地震保険等のサービスの提供が主な事業です。

「住」と言う人生の礎に関わるサービスに、日々問い続け「安心して暮らせる喜び」を感じて頂ける様商品開発・より良いサービスを目指しております。

株式会社 エイ・ワンプラス 代表取締役 中野 祝
http://aone-plus.com/ TEL:042-451-8240



不動産 買取ります

会社紹介と事業コンセプト

日本全国のアセットを仕入れ対象としている、青山一丁目にある不動産会社です。

リノベーションや開発を施し、バリューアップにより商品化した不動産を市場で売却しています。

既存の建物（マンション、戸建）がメインですが、取得した土地にアパートを開発する新規事業も柱の一つにしたいと考えています。

株式会社ミッドランド 代表取締役 下井秀文
http://www.mdl.co.jp/ TEL:03-5775-6300



朝焼け

「社会」と「障害」との 掛け橋になる

会社紹介と事業コンセプト

障害者への訪問介護は一般的に「高齢者のついでに・・・」という場合がほとんどです。朝焼けでは、職員が「障害」について理解することにより、仕事にやりがいを持ち、障害をお持ちの方と支援者が笑顔で接することにより、利用者様に対して質の高いサービス提供をすることはもちろん、私達の支援というフィルターを通して、「社会」と「障害をお持ちの方への理解」との架け橋を目指します。

株式会社 朝焼け 代表取締役社長 小泉賢貴
http://www.asayakenet.com TEL:03-6425-7991



車椅子でも外出をあきらめない！

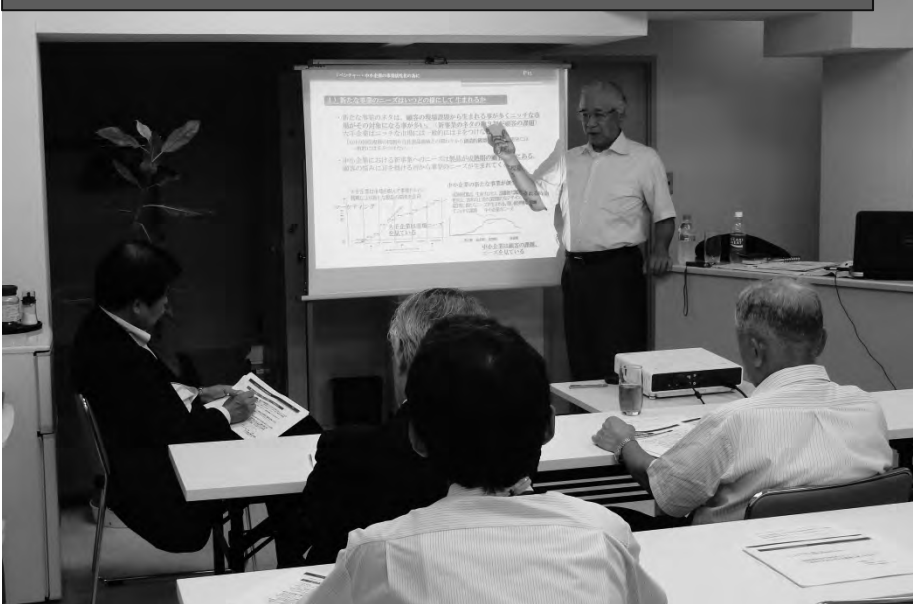
看護師とヘルパードライバー2名で移動をサポート 日用品の買取とリサイクルショップも運営

会社紹介と事業コンセプト

要介護5の方でも安心して外出できる、介護タクシーを利用した移動サポートを手掛けます。10人乗り介護特殊車両を2台所有。その中でも親戚の結婚式に参加する「ハッピーケア・ウェディング」とターミナルケアの方の「終末期旅行」にも対応いたします。出発前には、必ずご利用者様宅に訪問し、面談とカンファレンスを実施し、当日滞りないサービスを提供いたします。また地域包括ケアシステムの一環として、ご自宅の片付けにも対応。価値のある品物は買取もします。

株式会社HISCO 代表取締役 砂永 晃
http://www.hisco-care.info/ TEL:042-455-1991

顧客ニーズに応えることで 新技術、新製品を生み出す



「中小企業の中小企業の経営者は、お金の仕組みやカラクリを非常に良く理解していて詳しい。また、技能・技術者出身の社長が多いのであるが、経営に対しても非常に詳しい。もちろん勉強している」と報告する講師の小林守代。

ベンチャー・中小企業の事業活性化の為に

平成28年7月21日財団にて、産創コラボレーションの小林守代表取締役を迎えて『ベンチャー・中小企業の事業活性化の為に』と題して、セミナー(注1)を開催した。小林氏は、日立製作所・情報通信グループにて事業情報通信に長年取り組み、1990年には、日立コンピュータテクノロジ&マニュファクチャリングの会社設立に関わり、代表取締役社長に就任。現在は、さがみはら産業創造センターでメンタとして、中小企業の事業立ち上げ支援を、東京大学先端研ベンチャーの先端フォトニクス(株)の相談役として活躍している。中小企業経営を実践的に支えてきた経験から知り得た、経営者の育成について伺った。

大企業と中小企業の関わりの変化

モノづくりの現場は、大きく変化している。従来は産業集積の中で中小企業が生きていく意味合いが強かった。親企業との関係や分業システム、また親企業を通して親企業の仕事をする親企業依存体質が大きい組織構造だった。海外展開が加速し、親子の関係、少なくとも企業城下町型集積、例えば日立地区の日立、豊田地区のトヨタなどの関係がどんどん崩れて、自ら高付加価値なモノづくりをする必要性が色濃くなった。

そこに我々のミッションがあった。新規事業、第二・第三の創業という新規事業の創生が重要となる。どの様な新規事業の位置づけがあるか。一般には海外では出来ない、他社が出来ない部分で付加価値をどの様に付けるか、どう進化していくかが大きな課題で、現在の製造業の背景である。

成長する経営者に共通する資質

海外で生産が難しい分野、国内でも他社ができない付加価値のある分野、共通する資質を経営者の立場で見ると何があるのか。

一つは、変化への対応力である。大手の社長は、市場を見ているが、中小企業の社長は、顧客を見ている。顧客の本当のニーズ、変遷する新たなニーズ、課題は何かというところを含めてどう実現するか。それをどう事業に結び付けるのか。対応力があり、戦略を明確にしている。成功する経営者は、そこに力がある。

それから知力という意味合いで、よく勉強している。知識、智慧、戦略、戦略ノウハウ、外部資源の戦略的活用の方法である。

もう一つお金の賢い。財務会計は税理士にやらせれば良いが、管理会計の目利が非常に強くて、非常に賢い。ケチという意味ではない。企業のからくりを詳しいということが共通的にいえる。

人間性の問題では、組織を動かしているだけの事があり、部下や社員が皆付いてくる人物であるという感じを持つ。非常に成功して上手く行っている中小企業の社長は、全員では無いがそう言える。また体力が無いと気力が出ない。

成長企業に共通する特徴

他者を差別化するコア・コンピタンスを有している。根底に生産技術力がある。モノづくりには、生産技術力と製品開発力がある。知財権を掲げて、世にいうブランドを構築している。

中小企業は色々なプロセスを経て、経験を積み上げて、市場に出す経常利益率を上げている。

新技術、新製品の開発において大手は市場を見ているが、中小企業は顧客を見ている。

その意味で、新技術、新製品は、顧客ニーズに応えることから生み出している。結果論であるが、何れの企業も下請けの体質から脱却している。上手く行っていない所は、やはり依然として依存体質が続いている。

コア・コンピタンスの形成

コア・コンピタンスは、どの様に形成していくのか。過去の経験と支援の結果をまとめてみると、次のような事が言える。

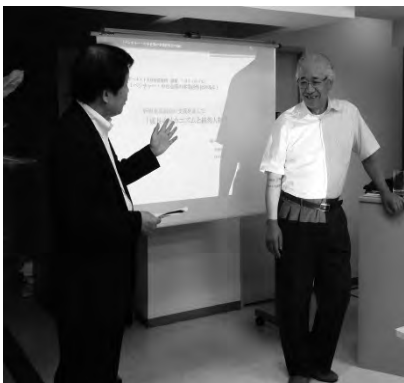
まずリソース、特に技術の棚卸しを行う。自社にはどの様な技術やスキルを持った人間が、どの様に位置しているか。その上で我々

(注1) 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。

【質疑応答】
質問(角忠夫評議員) 中小企業の中で成長する会社があるがなぜか。
回答(小林講師) 義父の会社の再建にチャレンジした。借金も沢山あるし銀行を年中駆け回って苦労した経験を経て、今や人間的にも立派な経営者に成長し事業の再建を支えている。外部経営者&企業との連携する力、従業員とのコミュニケーション、マネジメントに役立っている。

【質疑応答】
質問(角忠夫評議員) 中小企業の中で成長する会社があるがなぜか。
回答(小林講師) 義父の会社の再建にチャレンジした。借金も沢山あるし銀行を年中駆け回って苦労した経験を経て、今や人間的にも立派な経営者に成長し事業の再建を支えている。外部経営者&企業との連携する力、従業員とのコミュニケーション、マネジメントに役立っている。

に何ができるか。
 その既存の自社リソースに何を足せば、どこかの外部資源を使えば顧客ニーズに対応できるか。そして、コア・コンピタンスに成り得る可能性の高いモノを抽出する。もつと言え、顧客ニーズが基本となる。顧客ニーズに応え、どう価値のあるモノを抽出するか。
 ビジョンを持って、最終的には外部の力も借りて、総和としての事業開発能力を高める。自社の事業ドメイン、企業ドメインがどこにあるかを明確にしないと社員が動けない。
中小企業経営層のスキル要件
 成功している経営者は自分の得意な分野以外は手を出さない。自分が培ってきた分野・スキルに注力する傾向がある。
 当然であるが、経営者として非常に優れたスキルを持っている。モノづくりの中小企業を並べるからそう見えるのかも知れない。ビジネスモデルなど、別の発想をすればそうでは無いかもしれない。部下任せではなく、最終的には製品への展開を自ら発想できる。



「簿記・仕訳が出来なければ、会計数値を見ても分からない」と小平専務(左)が小林講師(右)に問う。

意見(前田光幸評議員) 日本型経営、心の経営には、非常に共感する部分が多い。米国の経営システムの半分は信用していないが、半分は利用したほうが良いと思う。大事にしなければいけない日本型経営は大事にしながら活用する。
質問(杉本晴重理事) 実家が中小企業だった。見ていて中小企業の経営者の苦労は、お金の話にせよ大企業とは全く違う。若いうちから会社全体を見るチャンスがあるというか見ざるを得ない。決断しないといけない。毎日のように出てくる。大企業は、その様なことは、余り無い。その時の経験はずっと後々まで残っていて、やはり中小企業の強さと、克服しないといけない課題があるが、中小企業の方が正直言って好きだ。
回答(小林講師) 海外の良いところ、日本型の良いところをどうマジにするか。まだ解を見出せてはいない。MBAは駄目だという人もいるが手法や戦略などを知っている事は強い。しかし歳をとってから技術経営などを勉強しようという人は余りいない。なぜかという聞いたら、自分で経営してきた自負がある。

新刊案内

日本人と日本企業を活性化させ、失われた30年から脱却するための提言

現在多くの日本企業は、迷路から抜け出せないで自信を失い、明確な方向性を見いだせない状態が続いている。この状況をどう考え、今後どう切り開いていけばよいのか。
 1. 日本企業の国際競争力の問題、2. グローバル化の認識不足、3. グローバル化への対応の現状認識と評価、4. グローバル化における事業展開の実務的課題や戦略の分析、5. グローバル化のための組織運営と人材の育成という5つのテーマについて提言 (芙蓉書房出版、定価2,700円+税)



著者
 ■前田光幸 1947年生まれ。アーネスト育成財団評議員。日本開発工学会理事・副運営委員長、エネルギー&イノベーション研究所代表。
 ■小平和一郎 1974年生まれ。アーネスト育成財団専務理事、日本開発工学会理事・運営委員長、学会誌「開発工学」編集委員長。
 ■浅野昌宏 1947年生まれ。アーネスト育成財団理事、アフリカ協会副理事長。
 ■杉本晴重 1948年生まれ。アーネスト育成財団理事。

第I部 日本企業のグローバル化の意義
第1章 グローバル化に関する認識
 1. はじめに／2. グローバル化とは何か／3. 日本企業の強みの認識／4. グローバル化に関する10の視点／5. グローバル化適応不全と今後の道筋
第2章 グローバル市場の様相
 1. はじめに／2. グローバリズムの正体／3. 世界、米国、日本を巡る構造変化／4. リーマン・ショックから欧州債務危機へ
 5. イスラム圏の世界経済に及ぼす影響／6. イスラムとグローバリズムの折り合い／7. 環境変化の類型とエネルギー問題
第II部 日本企業のあるべき姿
第3章 日本型経営とグローバル化
 1. はじめに／2. 日本型経営のイノベーション考／3. グローバリズムと日本型経営の変質／4. これが新日本型経営
第4章 グローバル事業展開のフレームワーク
 1. はじめに／2. 事業展開の段階的マネジメント

3. グローバル化の段階と課題／4. 知的財産戦略
第III部 日本企業のグローバル展開の状況
第5章 グローバル事業展開のケース・スタディ
 1. はじめに／2. 電気機器産業の苦闘／3. 一般電子部品産業と半導体産業の明暗／4. 通信の発展と通信機器産業の変革／5. プリンタ業界とATM業界の挑戦／6. 中堅精密加工機メーカーの飛躍
第6章 発展途上国における事業展開のケース・スタディ
 1. はじめに／2. 日本型経営の良さ・アフリカでの実例3. ブラジル・セラード農業開発の光と影／4. 自動車静脈産業の途上国での展開
第IV部 グローバル化のための組織と人材
第7章 組織と人材のあり方
 1. はじめに／2. 組織と人材／3. 日本型ビジネス・リーダー像／4. グローバル人材の配置
第8章 日本型グローバル人材の育成
 1. はじめに／2. 座談会「日本型グローバル人材の育成」

— HRM研究会準備会合(第2回) —

経営者に求められる コミュニケーション能力



前田光幸は「日本企業は、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」と報告。

平成28年9月30日、財団にてHRM(注2)研究会準備会合(第2回)を開催した。本研究会準備会合は「グローバル研究会」での議論の中から組織や人材に関わる問題を浮きぼりにし、現状読み切れていない部分を浮き彫りにし、次の研究課題として抽出することを目的にしている。

今回の会合で前田光幸は、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、新日本経営」について報告した。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』の本の内容をなぞっている。

図2の左側は生来能力で、企業が営々として培ってきた力であり、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、蓄積された力である。右側は獲得能力で、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。イノベーション、水平展開、グローバル展開をやるには、右側のコンセプト構築力、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。

左部分の中の人事・組織力は、変えなければならぬ。コミュニケーション力は、日本は弱い。言わなくても分かるだろうという同質社会の部分がある。会社を変え、質社会には必要である。

意識変革のためのトップの仕事

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。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

組織論・力がありながら実行しない

日本企業は、真面目に、勤勉にカイゼンして、技術開発も人と一緒にやってコストを削減し、効率化すれば成長できたのは90年代位まで、それだけでは駄目になった。新興国の企業に侵食されて先細りになって戦えない時代になった。どうしたら良いか分からない経営者も多い。イノベーションをいかに起こすか、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力が発揮されていない。それらを実行するための組織と人材をどう考えるか。

組織と人材(図2)

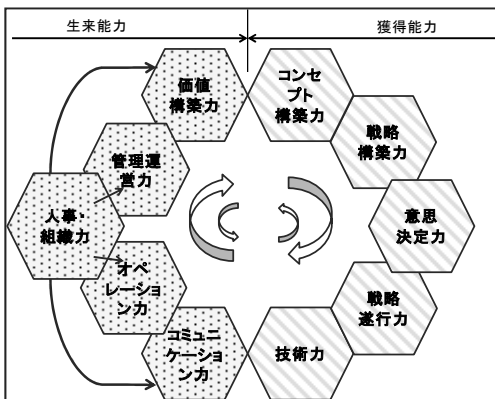


図2 組織と人材(生来能力と獲得能力)

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。「昔はねえ」という話しかないようでは、経営者は駄目である。なぜ変わっているのか、どのように変わっているのか、それに対して、わが社は何の様に対応するのか、そのために何が欠けているのか、どの様なステップでやっていくのか、様々なコミュニケーションをとりなければいけない。危機感をどうやって作るか、これはトップの仕事である。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。評価制度は大事である。従来通りの減点主義とか、欠点の少ない人が偉くなる評価制度や昇進制度では動かない。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。社長はビジョンとかコンセプトとか。どういう環境で、どこに何

(注2) HRM: Human Resource Management

(注3) 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

を運んで、何日までにとりあえずの
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、ターゲットを明確にして、
従業員を動員する。失敗は当たり
前で、試行錯誤でやっていく。

日本企業のあるべき姿

生来能力は意思によつては、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つて
いる。従って人事・組織について、
もう少し分析する。

典型的な日本企業

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。長所は、共同的
な集団力の強さ。短所は、個の発
揮が弱い。ここで日米比較をし易
くするために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ばない。
忠誠心とかロイヤリティ、集団
に対する一体感是非常に強いが、
短所は、そのために個が潰される、
埋没する場合がある。

典型的なアメリカ企業

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、トップの能力、戦略力
が非常に左右する。

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、一般的に
シリコンバレーは、一般的に階層
的・縦割りの組織である。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

いる位であるから、階層の少ない
ネットワーク型である。

生来能力の修正(組織・人財)

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、必ずしもそうで
はない。

最初にコミュニケーションの不
足が欠点である。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。

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
する価値判断を持つてもらわな
いと困るが、監査役や監査部のレ
ベルアップで強めるしかない。

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。取締役会に改
善の余地あり

一般の多くの会社では、取締役
会に改善の余地がある。執行役
上の何人か取締役がいる。取締
役は、取り締る役目であつて、執行
者ではない。アメリカの優れた会
社での取締役は複数の部門を深く
経験した人しか取締役になれない。

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
の人には分か
らない。だか
ら異業種協業
も必要だ。

HRM研究会準備会合メンバー
(O: 産長)
西河洋一理事長、
O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)、
小林守氏(産創コラボレーション)、
馬場康志氏(朝日新聞社)

海外
グローバル体験(5)

(注3)

思考に徹するエンジニア

70年代、アメリカ現地会社で仕
事を始めると日本と色々違う事が
多かった。その一つに職種があつ
た。

当時、日本では技術系と文系で
職種が分れ、技術系には「技術」
とか「技能」とか職種名がついて
いた。一方、アメリカで仕事を始
めると、エンジニア以外に、テク
ニシャンと呼ばれる職種を持つ人
達がいることが分かった。

理事 杉本 晴重

社会的评价が高いエンジニア
アメリカではエンジニアは、社
会的评价も高い高級専門職であり、
テクニシャンの仕事が出来ても、
してはいけないのである。エンジ
ニアもテクニシャンも必要な時は
新たに中途採用することがよくあ
った。

エンジニアとテクニシャン

テクニシャンはエンジニアの補
助をする人で、例えば、実験回路
の作成や機器の準備、データ取得
やデータ整理などをエンジニアの
指示で行う。すなわちテクニシヤ
ンが実動作業を分担するのでエン
ジニアは思考に徹することが出来
る。それだけエンジニアの役割は
重要で、地位も非常に高かった。

一方、日本では、技術者といえ
ども、特に若い内は自分で実験回
路を作り、実験しデータ取得や整
理、評価するのが当たり前だった。
やはり実作業を経験しないと良い
アイデアも出ず、問題解決も出来
ない。アメリカの考え方は、合理
的で優秀なエンジニアの場合は有
効であったが、エンジニアが駄目
だと、テクニシャンを使いこなせ
ず、仕事が進まないこともあつた。
現場力重視の日本製造業の強さ
が、このようなところにもあるの
かと思つてた。しかし、実際は、
エンジニアもテクニシャンも様々

日本では「大学を出てもすぐに
は役に立たない。ある期間教育、
研修が必要だ」と良くいわれるが、
アメリカでは、採用した人は採用
した日からすぐに実務が出来る、
あるいはさせることが、当たり前
だった。これも人材流動性の高い
アメリカでは、職種内の競争が厳
しく、キャリアパス向上に対する
意欲も高く、勤務外に教育訓練を
受ける人も多かった。
ところがテクニシャンの給与は
時間給で残業が付くが、エンジニ
アは大学出たてのヤングエンジニ
アを除いて全て年俸制であつた。
給与の高いエンジニアは、安いテ
クニシャンの仕事を原則として、
してはいけないのである。
日本では技術者でも管理職でな
いと残業が付くが、最近一部の高
級専門職は年俸制になった。
日本でも技術者が、プロフェッ
ショナルとして、もっと高く評価
されるようになって欲しい。

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4) 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。

ターナーキー軽水炉

我が国は、原子炉のタイプとして軽水炉を採用し、生成されるプルトニウムの処理を、高速増殖炉で捌くことを前提としてきた。

戦後、電力会社は地域独占と総括原価方式で、利益が保証される特権的な環境の中に棲んで来た。従って経営に戦略はなく、自主開発技術を持たず、原発もターナーキー方式を採った。

軽水炉技術を米国に依存、再処理技術を英仏に依存、建設・保守を彼等からライセンスを受けたメーカーに丸投げで来た。当然、非常時の対応の信頼性に難点を抱える。

安全宣言の咎とが

しかるに原発は、複雑かつ巨大なプラントであり故障や事故は付きものである。だが、原発村(電力会社、政府、学者、メーカー)は、原発推進を急ぐあまり、無謀にも「原発は絶対安全」と宣言してきた。このため小さな故障や事故ですら隠蔽するほかなく、安全強化の改造もできない。こうした虚構と欺瞞を無為に積み重ねたつけが来てしまった。

過酷事故時の切り札使用せず

福島第一原発事故は直接のきっかけが千年に一度の大地震・津波であったにせよ、人災である。東電も政府も過酷事故対応を取らなかつたことが、大災害の最大の原因である。

(注4)

前田 光幸 研究員

第3回 立ち往生する軽水炉

連載: エネルギー・パラダイム

今回、事故認識を誤り、小規模なRCSI(原子炉隔離時冷却装置)を使っただけで、肝心のECCS(緊急炉心冷却装置)を一切動かしてない。ECCSは起動時こそ電源は必要だが、あとは無電源で自動的に大量の水を炉に送り込む過酷事故時の切り札である。反面、炉へのダメージは大きい。大地震直後にこれを稼働させていれば、福島第一原発は普通の事故で済んだはずである。津波で非常用電源が水没して全電源喪失となつて、地震直後にECCSを動かしておけばと思つたが後の祭りであつた。過酷事故の対応ができていなかった、住民避難を怠つた、その他諸々、すべて東電と政府が起した災禍である。この反省が他の再稼働に活かされているか、極めて疑問である。

プルトニウムの枷(かせ)

問題は安全性だけではない。軽水炉運転、使用済み核燃料の再処理、高速増殖炉稼働の三位一体体制は、既に失敗した。また廃炉作業も使用済み核燃料の直接埋設も未解決のままである。軽水炉をやめるのも一案だが、我が国は既に約50トンのプルトニウム(長崎級の原爆1万発分)を貯め込んでしまつて居る。世界は厳しい眼で見ている。プルトニウムで細々と(1基0・3トン)燃やしても使えない。軽水炉は立ち往生状態で、出口が見えない。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

5期目がスタート
財団は9月末で4期目を終えた。新たな気持ちで12月開催の評議員会に向け、次年度計画の立案に取り組んでいる。公益化については引き続き取り組んでいく。

研究の成果を出版

グローバル研究会での成果を芙蓉書房出版から『日本のグローバル化経営実践のすすめ』と題して出版(9月7日)した。

西河技術経営塾4期生

5名の塾生が9月7日に入塾した。翌年の5月末まで、32回開講する。10月12日には西河洋一塾長から、19日には、米国シリコンバレーで活躍中のエンジェル投資家平強氏の講演を聞いて塾生の経営マインドに変化が現れた。受講時の真剣さに違いが出てきた。

HRM研究準備会合

9月30日の会合から、小林守産創コラボレーション社長が加わり、日本の中小企業が中小企業で終つて居る原因に関する議論が始まつた。次回は10月28日に開催。

編集後記

財団の定款の目的にある「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年間取り組んだ成果を、このたび芙蓉書房出版から『日本のグローバル化経営実践のすすめ』と題して出版した。献本をした識者から、「熱意ある人財育成活動に敬意を表する」、「グローバル化という視点から、網羅的に良く研究されている。特に日本型の経営をグローバル化するという思いが感じられ、日本型経営に軸足を置きつつ、いかにグローバル化するかという視点で論じられていることに感銘」。「内容は今日的で、日本企業や日本人への応援歌にも聞こえ、自信を頂いた」。「現状のMOTよりも、MOTらしい研究が散りばめられている」などの感想や励ましがあつた。著者の4名は皆、長年グローバルと関わる実務に取り組んできた。その経験をもとに文章にした。余りマスコミが伝えない情報を文字化することで新たな議論がいろいろあると学んだ。(小平和朗)

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 10月15日
Vol.05 No.1 (S016)



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