

## 管理型から創造型への進化を

(株) アルファブレインコンサルタント 代表取締役 下川 信夫



### 1. はじめに

最近目にした記事の中で、現在起きている社会変化をよく表わした非常に印象的な言葉がありましたので、ご紹介いたします。

それは、ソニーの出井社長の言葉ですが、「今、隕石が地球を直撃した時のような大きな変化がこの世界に起こっている」というものです。かつて、わが世の春を謳歌した恐竜が、大隕石の直撃による地球環境の変化に適応できないうえ、ことごとく絶滅したとする隕石説に例えられています。

目のあたりにする企業盛衰の現実を考えても、十年ほど前には世界のトップに名を連ねていた日本の銀行が、激しく変化する中で著しく衰退しています。金融機関は、倒産による混乱を避けるためと言う理由で、国から何十兆円という公的資金の投入を受けています。のみならず、ゼロ金利政策という恩恵までも受けています。にもかかわらず、合併による規模の拡大と効率化というこれまでの方法に依存しているのが今の状況といえます。

しかし、これらの政策や合併により“明るい展望が開けるのか”と言えなさそうです。古い金融のやり方から脱却した「金融工学」と呼ばれる、新しい技術力・新商品開発力がなければ生き残りは困難なようです。

どんなに資金があり、政策恩恵があり、過去の名声があっても、この“変化に適応する実力”、すなわち科学的・数学的知識を応用する力、全く新しく確立されてきた「金融工学」という技術力を持っていない銀行は、依然として“衰退消滅の危機にある”といえます。核になる数学を駆使し、事業システム化を実現する金融工学が、その盛衰を握っているといえます。

### 2. 20世紀の企業発展成功パターンとの決別

前述の銀行の例は、20世紀日本企業の成功発展パターンが通用しなくなったことを表わしています。これまでの延長線上の活動や進め方では、世界的な企業間競争に勝てず、企業の成長発展など望めません。ましてや、一般の民間企業は、公的資金の投入など全く期待できないうえに、資金量にも限界があり、しかも国内は成熟市場であり、需要低迷下での厳しい生存競争に晒されています。

大半の日本企業が低迷する原因は、“企業環境の変化に合わせて、自社が変わらなければならない”と分かっているにもかかわらず、過去の成功パターンの中に無意識の内に囚われていること、頭で分かっているにもかかわらず体が過去のパターンで動いていること、結果として実行そのものが遅れていることにあります。つまり、“ジャパン アズ ナンバーワン”に象徴されるように、これまでの成功体験が潜在意識に強く残っているほど、環境変化に合わせて変わることをより一層遅らせています。

過去の成功体験は“隕石説”に例えられるような激しい変化の時代では、新しいことを考え、実行する上に、大きな阻害要因となっています。

今世の中で起こっている変化は、銀行に限らずあらゆる企業の生存条件と発展条件を、大きくかつ速く変化させています。この条件変化に即応し、“進化した企業”が生き残り、この変化に戸惑い、“退化した企業”が衰退・消滅してゆきます。

ここ数年の企業盛衰の進行は、“企業進化論の実証・実験”を目のあたりにしている状況といえます。

今こそ、20世紀の企業成長発展パターンから脱却し、21世紀へ飛躍・発展する新たなパターンを目指す“企業進化の在り方”が問われています。

### 3. 衰退する退化企業の代表＝管理型企业

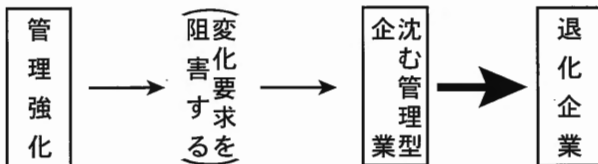
時代変化の中で生き残り、成長発展するためには、自らの企業タイプを検証することが重要になります。

日本企業のタイプの一つに管理を重視した「管理型」があります。この管理型の企業活動の基本は、“現状をできるだけ長く維持する”＝“人の思考固定化・同質化と効率追求”にあります。管理とは、“物事を規格化し標準から外れた異質を排除し、仕事の効率を上げる”ということです。

管理型タイプの企業や人は、“安定を好み、変化を嫌う”体質を持っています。右肩上がりの経済成長時代には、TQC・三ム追放・カンバン方式など効率向上の代表的成功例に見られたように管理型は大成功を納めました。

管理型企业が目指す方向は“管理強化”ではありますが、この急激な時代変化の中で“管理強化だけで乗り切れる

のか？”といえ、答えは“NO”です。現状をできるだけ長く維持しようとする管理型は、本質的に新しいものを生み出すことができません。このような管理を重視する管理型企業は、新しい変化に対応できず、沈む一方であり、時代変化に遅れた退化企業の代表といえます。

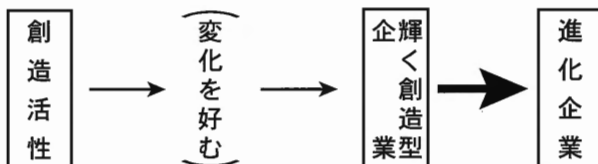


#### 4. 発展する企業の代表＝創造型企業

少数ですが日本企業のタイプの一つに創造を重視した「創造型」があります。これからの企業発展方向を考える上で非常に重要なタイプです。この創造型企業の活動基本は、“新しいものを生み出す”＝“人の創造性開発と独創性の発揮”にあります。創造とは、“既成概念の枠から飛び出した異質な考えを重視”し、“新しい価値を生み出す思考”であるといえます。

創造型タイプの企業や人は、管理型タイプとは全く正反対の“変化を好み、安定を嫌う”体質を持っています。欧米先進国にお手本となる製品や事業・企業があった“右肩上がりの経済成長の時代”には、創造型の成功例が少なく、模倣追随型や管理型の成功例が多かったといえます。

創造型企業の目指す方向は、“創造的思考を活性化させる”にあり、今の急激な時代変化の中で“創造活性で企業は乗り切れるのか？”といえ、答えは“YES”であり、“可能性が高い”といえます。なぜならば、国内企業はもちろん欧米先進国企業と競合する中で、どこが先駆けて“価値ある新しいものを生み出す”か、世界の“市場を征する”か、“熾烈な企業間競争”が待ち受けており、この競争に打ち勝って初めて企業の成長発展があるといえるからです。どんなタイプの企業もこの競争に勝たなければ未来は開けてきません。創造型企業は自らが新しい道を切り開く力を持ち、時代の変化に即応して創造活性を発揮し得る進化企業の代表といえます。



#### 5. 21世紀へ発展する企業を目指すには、何をなすべきか？

目指す方向は非常に明確です。世の中の変化が加速する中では管理型が衰退し、成長発展の可能性をなくして行くのに対して、創造型は創造活性化が進めば進む程、成長発展の可能性を限りなく高めてきます。

この現実を株式市場で検証してみれば、一部上場で50

円の額面割れ企業がある一方で、何万円という高値をつけた企業があるという事実があり、企業の成長発展は新しいものを生み出す創造型企業にしか期待できないことを、株主が株価で示しています。

21世紀へと発展する企業を目指すならば、“管理型は早急に創造型”へ、“創造型はさらなる創造活性”へと自らを変化させる必要があります。この過程で最大のポイントは、“社会の変化と企業が変化するスピードの差”をできるだけ最少にする（できれば先行する）ことです。企業が変化していても社会の変化に遅れれば、結果的にその企業は退化していることになります。何よりも“社会変化のスピードに勝る企業変化のスピード”、すなわち進化することが大切なことです。

#### 6. 技術活動から見た創造型企業への進化

創造型企業への進化が重要と分かっていても、現実の企業の技術活動は、旧態依然とした管理型の技術活動を継続している企業が非常に多いと感じます。

管理型企業の代表的な進め方であり成功例でもある、QC → TQC → TQM へは、管理を基本にした技術活動が主体であり、そこでは管理型の技術資料が多大なエネルギーを注ぎ込んで整備されています。

この管理型の技術資料は、“管理の徹底・効率の追求”には最適といえるでしょうが、創造活性・技術創造を重視する創造型企業への変化を目指す企業にとっては、全く不向きなものです。

管理型から創造型へ、そして創造活性を生むには、新しいタイプの“創造型技術資料”が必要です。企業の技術活動・研究開発活動においても管理型から創造型への早急な切り替えと真の創造活性に役立つ“創造型技術資料の整備”が求められます。

#### 7. おわりに

21世紀への企業発展を目指し、新しいことを目指す上で、創造型技術資料の整備は非常に重要といえます。

現在私は、栗本鐵工所様が実施されている構造改革推進活動の一環である“技術開発スピードアップ活動”をお手伝いさせて頂いております。

昨年の4月から10月の間に、第1ステップの「戦略型技術マップの作成」を、今年1月から3月の間に、第2ステップの「技術シーズの探索」を実施しています。“技術シーズの探索”活動では、創造活性を意図して創造型技術資料を作成しています。すなわち、優れた技術シーズは、人の創造的な思考や閃きから導出されますが、しかし、創造性には個人差があり、創造性の乏しい人には、創造性開発の何らかの手段を持ちこまない限り、創造的な思考や閃きは期待できません。また、創造性豊かな人

に期待される閃きは、“限られた期間の中でいつ閃くのか分からない”という最大の弱点があります。この対策として、閃きを誘発する仕組み・創造思考トレーニングなどが必要です。

人の創造性を開発し、活性化するために第1ステップで創造型技術資料である、戦略型技術マップを作成し活用しています。活動を効果的に行うためには、管理思考とは対極にある“創造思考を基本にしたアプローチ”＝“創造思考技術システム”を確立することが不可欠です。

創造型技術資料の作成と創造思考のシステム化が21世紀を切り開く新しい力、変化の中で企業を発展させる原動力になります。

今回の活動が21世紀への発展の記念すべきスタートとなれることを心より願っています。

### 著者プロフィール

1946年生まれ。1967年国立宇部高専機械工学科卒。1967年赤井電機（株）入社、主として磁気ヘッド生産技術・生産管理業務に従事、同社退社。

1997年（株）ジェムコ日本経営入社、経営開発室にて経営コンサルティングプログラムの研究開発を担当、食品・自動車・精密機械などを対象にシステムティックアプローチ(SA)の応用実践コンサルティングに従事、装置産業の省エネルギー、組立産業のコスト改善コンサルティングを手がける。同社退社。

1982年（株）アルファブレーンコンサルタントを設立。代表取締役。第一次・第二次石油危機を経て、“省エネルギーは限界”といわれる中で「限界を破る省エネルギーの進め方：CASE-1プログラム」を開発、限界説に果敢に挑戦する企業で実践展開し、多大な改善効果を実証。

その後、地球環境保護視点からの省・創エネルギー分野やさまざまなコスト改善分野で、企業の改善限界を打破するノウハウを集大成した「クリエイティブアプローチ（CA）＝技術者の創造性開発からスタートする革新的な改善の進め方」を確立。このCAを基本に「総合コスト改善・プラント再開発・事業システム再構築」など分野別の思考技術（ソフトウェア）システムを開発し、技術の本質をとらえたコンサルティングを展開。さらに、「技術マップ・技術ビジョンの作成理論」を確立。「未来創造型企業への創造進化」を提唱。企業創造進化の新たな武器となる「思考技術システム・CA」を基本に、コンサルティングを実践中。

（株）アルファブレーン コンサルタント代表取締役。