

情報業における経営理念とTQC

田村 寿雄

はしがき

ビジョンといっても千差万別の中小企業ではそれぞれ事情も異なると思うが、弊社では毎年、経営方針、総合計画書を年頭に全社員に配布発表している。情報化社会では、特に経営者は小さく固らず、まず自分の心を開いて学ぶ姿勢が大切であり、ニューメディア・INS・ホームバンキング・在宅勤務等といった新しい波のゆさぶりの中でいかにして自分を見失わないようにすべきか大きな課題となっている。情報化社会における経営戦略においては今後ますますシステム化の概念は必要であるが、システム化そのものは学術理論に乗せることができるが、やはり本質を忘れてしまっはこれからの情報化社会に対応できなくなるであろう。

1. 経営基本理念

経営理念—経営方針—総合計画—部門計画—個人計画という関連のもとに、弊社の経営理念はまさしく「情報産業の未来に挑戦する」ことである。経営基本理念は昭和44年に制定され、以来この基本理念にもとづき中長期ビジョンを策定、中期計画第1次計画の達成、現在第2次計画の質的拡充とその達成に向けて全社員一致協力推進を計っている。

この15年間コンピュータ、エレクトロニクス、LSI、光ファイバー、バイオテクノロジー、ニューセラミックスなど革新技術の進展はとどまるどころを知らず、石油ショック後の低成長経済、さらに量から質の成熟経済構造と相まって、いよいよ工業化社会から本格的な高度情報化社会へと移行しつつある。このことは1700年代農業社会から工業社会へと転換したイギリスの第1次産業革命、さらには自動車という技術システムを中心とするアメリカ型の第2次産業革命、そして今はじまりつつある第3次といってもよい日本型の新産業革命に直面している。

ここにおいて情報産業という産業概念の現状および将来的意味づけをここで考え直し、現在の弊社の位置づけから情報産業の未来の可能性をさぐりつつ新産業革命に対応できる第3次中期計画策定の足がかりとして準備している。ここに今後展開が予測されるであろう新情報産業の構造を図1で明らかにしたい。

ひと口に情報産業といった場合、何を指すか人々の頭に整理されないのが実情である。狭義の観点からはコンピュータを中心としてその機器を生産するハードウェア業、情報の処理と提供を行なう情報処理提供サービス業、コンピュータプログラムを開発するソフトウェア業を指す。広義の観点からは前者のハードウェア業、情報処理提供サービス業、ソフトウェア業をはじめ現在のマスメディアといわれる新聞、雑誌、ラジオ、テレビな

どの報道産業、出版産業、広告産業、印刷・製版・製本産業、郵便、通信、映画などの旧来の産業群に、最近では情報の多様化の観点からの教育産業、レジャー産業、研究開発産業、専門職能サービスなど、新しい産業群までを包含するようになっていく。

そして情報化社会がますます高度化し、現状の情報産業とみなされる産業群が複雑にからみ合い、既存メディアにこれからはじまるニューメディアが複合あるいは融合しはじめるにつれて、当然いままでになかったような情報産業も生まれる

ことになる。このことは、現状の〇〇業界といった枠内だけでの論議では真に視野の狭いものとなり、企業の発展路線をえがくことはほとんど不可能といわざるをえない。

2. TQC 理念とその推進

弊社の場合、昭和44年からこのような方針・計画書を毎年明文化してきたことがORそのものである。ハード社会からソフト社会への移行にともない、情報業でも品質管理というか目標達成というか、やはり経営効率化を量の面でも質の面でも

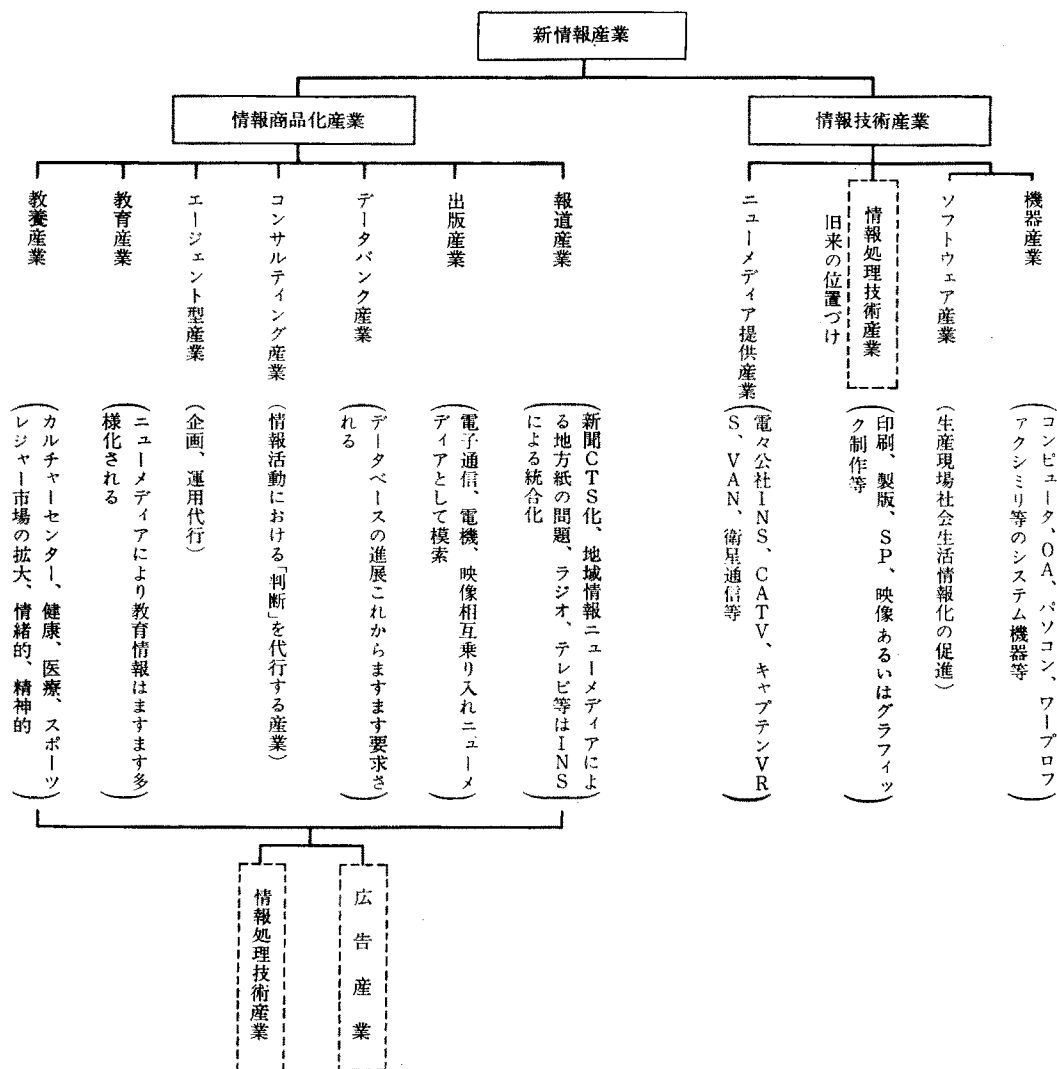
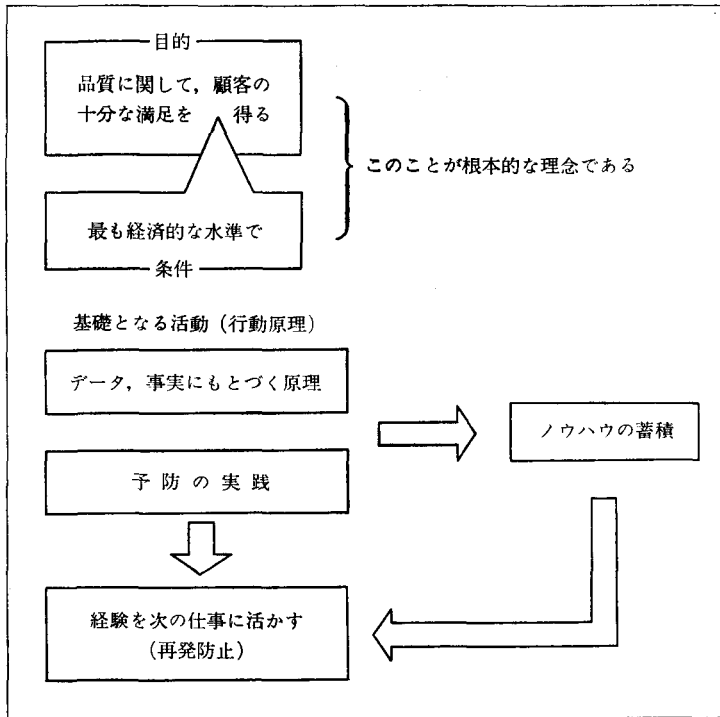


図 1 新情報産業の構造

図 2 TQCの概念



整備せねばならない。弊社ではソフトの品質管理にTQC(トータルクオリティコントロール)理念を推進している。

特に弊社の場合、情報化社会の進展により産業界がロボット化、OA化などいわれる中であって広告制作という業務あるいは新聞広告製版、SPという業務は基本的には真に労働集約的であり、このことは今後いっそう知識労働集約的にならねばならない。しかしながらこれらのすべては社員1人1人の問題認識と解決意欲が基本になるものである。これを基本的に支える理念方法がTQCなのである。

図2で示す品質とは、①製品の品質、②製品とそれともなうサービスの品質、③サービスそのものの品質、④業務全体の品質つまり全社的企業活動の品質を向上させることである。

要約すれば全社員がお得意様あつての企業であるという真に当り前のことを最も経済的水準で確実に実践することであり、これは情報サービス業の原点でもあろう。

以上の観点から弊社では各部門ごとにチェック・ポイントを細部にわたって指示、チェック項目ごとのデータ収集を行なっている。たとえば営業マンの日常活動でいうと、営業日報の提出とともにその日報が本当に役立っているかどうかをチェックするとか、原稿受注管理では受注原稿の難易度に応じた作業を指示しているとか、細心の注意をもって日常の積み重ねをしている。

3. 低経済成長と高齢化社会

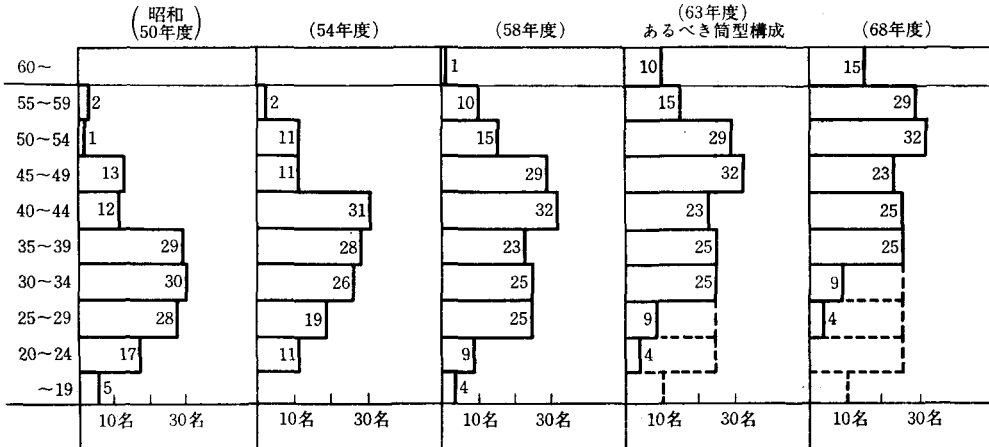
次に、わが国で論議的になっている高齢化問題について簡単に述べたい。これはどの会社でもむずかしい問題であろうが、はたして真剣にその対策がなされているかという点とあんがい心細いというのが実情ではなからうか。

弊社の場合、表1のような年齢構成推移である。

これを見ていえることは、50年まではある程度ピラミッド型となっている。

59年まで定年年齢該当者はほとんどなく、この

表1 ㈱東京ニュースの年齢構成推移



間逆ピラミッド型を少しでも簡型にするためには、55年以降計画的に若年者採用を実施せねばならない。この結果、先行投資型人件費の増大をきたす。この結果、経営バランスを維持するためには定昇率の見直しと同時に新規需要の開拓、新規部門の開発など急務である。

60年以降、いよいよ定年該当者が毎年発生、これに対する会社としての対策、個人としての対策など待ったなしにはじまるのである。

○高齢化社会における企業人としての心がけるべき意識構造の変革への努力

青年期——次代を背負う期待……期待にこたえる基礎確立

壮年期——組織執行の中核……中核にふさわ

中年期——しい実力涵養と人事運用

熟年期——総合的能力または専門的能力により組織執行上のよきアドバイザー、よきコーディネーター

高老年期——組織人としては若者のよき支援者であり、それにふさわしい内容の保持者、自己にとっては老後の人生をより豊かなものにする心の準備努力

おわりに

以上、情報業といっても、弊社における具体例

を紹介してきたが、このような例は広くサービス業全般に受け入れられる事柄と思う。とかく中小企業というと、計画などはあってなきがごときもの、という場合が多いが、中小企業だからこそこれからは理念、ビジョンづくりそして成果の反省が企業推進の条件となろう。さらにOR研究家各位の努力により中小企業としてのOR理論、技法が大成化されれば幸いである。そして常に忘れてならないのは人間そのもの、人生の価値そのものが何かの追求こそがあらゆる理論の根拠をなすものではなかろうか。最後に本誌の編集委員より2、3の問いを受けたのでざっくりばらんにお答えをする次第である。

問 田村社長は対外的には中小企業家同友会全国協議会の常任理事、それに東京中小企業家同友会の代表理事を兼ねているわけですが、同友会について簡単にご説明願えませんか？

田村 昭和32年に発足し、東京が1600社で中心的存在ですが、その後全国的に拡大し全国で17000社におよんでいる。任意団体ですが異業種の交流を徹底化している。

目的は、

- (1) 経営体質の強化(経営者資質の向上強化)
- (2) 経営環境の改善
- (3) 会員相互の自主的運用

で、共同事業としては全国各地で共同求人委員

会、金融共済、厚生事業、企業信用調査、従業員の福祉厚生などを実施している。

問 中小企業経営者の特色は何でしょうか？

田村 中小企業の場合、社長そのものといってよい。ここが大企業と異なるところである。東京中小企業家同友会では「中小企業家」という経営者向けの専門誌を発刊しているが、会社はトップのキャリアとキャパシティ以上には大きくならないものである。環境条件などが良すぎたりして、それ以上に大きくなると倒産して社会悪を生じてしまう。

だからこそ中小企業家の最大の仕事は社員のためにも、自分のキャパシティ（全人格的な意味での）を大きくする努力をすることである。

問 中小企業経営者の欠点とは何でしょうか？

田村 毎日が多忙でむりからぬ点もあるが、どうしても視野が狭くなりがちである。一部の同業者同僚あるいはゴルフ友だちといった非常に狭い範囲内でしか行動していない。中小企業だから狭くてよいという考えでは飛躍発展できないわけで、決定的な弱点となっている。

問 では欠点を克服しキャパシティを拓げるにはどうしたらよいのでしょうか？

田村 あらゆる機会を活かして努力修練するより方法はないが、

(1) 先入観をとり払うこと

あそこへ行ってもどうせ、あいつはロクな奴ではないし、俺の仕事とは何の関係もないし…

…といった先入観や、相手が大きいからといって自分を卑下したりしない。

(2) 自分を無にすること

これは小さく固まらないように精神構造面でも御して学ぶ姿勢というか、自分のほうから心を開かなければ相手が開くはずがないということである。高度情報化社会といってもその原点はフェイス・ツー・フェイスの人間関係を忘れてはならない。

(3) 異業種の企業家とつきあうこと

もちろん同業者の会合も大切だが、これからは異業種間の交流が大切で、中小企業家同友会でもこれを前提に組織化している。

問 最後に若手企業家の率いるソフト会社やベンチャー・ビジネスが急成長をしていますが、落とし穴があるとすればどんな点でしょうか？

田村 社会責任を再認識できるかどうか、ではないだろうか。そして、一貫した経営理念あるいは自己の人生におけるバックボーンをもつという姿勢の練磨を忘れてしまうと落とし穴があるかもしれない。

このためには具体的には企業のもつビジョンが大切で、今は大企業の仲間入りをしている京セラの稲盛社長、それからコンピュータ・サービスの太田社長の経営方針には私としても共鳴している次第である。同友会の考えてきた理念とまったく同じでもあるし、この両者の方針はよき手本と思う。

事例研究の原稿募集

ORの特徴は実践にあるといわれています。実際的な応用をぬきにした理論ということはORでは考えられません。

「この問題はこう処理したが、もっとよい方法はないか」、「やってみただけでなかなかうまくいかない」というような事例や問題提起

をどしどしお願いします。

原稿の長さ：学会原稿用紙36枚（25字×12行）以内（図・表のスペースを含む）

申し込み：学会事務局へ原稿用紙をお申し込みください。

（OR誌編集委員会）