

日本企業の危機克服について

マツダ(株) 専務取締役 渡辺 守之



現在日本経済は世界の優等生として評価され、良きにつけ悪しきにつけ世界の政治経済にかなりの影響をもたらしつつある。こういった、いわば繁栄といった姿は、実は常に斜陽への危機をはらんでいることは歴史の中に例を多く見いだすことができる。そういった側面から現在の日本の企業が内蔵している危機というか、あるいは「ボトルネック」といってもよいと思うが、われわれが着目しなければいけない問題点は3つに集約できるのではないかと思う。それは、

- 世界的に市場が成熟化傾向を強めていること
- 国際化対応が企業のメインテーマになったこと
- 高齢化問題が企業の性格の変革をうながしていること

であろう。

市場の成熟化は企業の商品計画、商品開発の基点になる「マーケットサーベイ」が従来のTQCでいう「マーケットイン」の思想による市場ニーズの把握を目的にした「マーケットサーベイ」を1歩抜け出て新しい付加価値の創造、あるいは新しい市場の開発といった、より創造的な行動を要求するようになった。われわれは大量の市場調査をし、その解析によって商品開発の意思決定を行なう。そのさいの解析にORが強力なツールになっていることは否定できないが、気をつけなければならないことは、ORはあくまでツールであることを忘れてはいけないということであろう。市場調査をする場合、セグメントの設定、データの取り方、またアンケートの設問のやり方で、アウト

プットデータにいろいろかたよりが生じる可能性があるうえ、その解析結果を評価し意思決定を行なうのはあくまで「人」であるということである。われわれが常に注意していることは新商品が従来商品の改善ということに主眼点がおかれ、そのため、現在の市場における価値観のウェイトが大きくなりすぎ、将来生まれるであろう価値観とか、現在マイノリティとして潜在し、将来顕在化するであろう価値観を見おとすことであり、そのため改善が単に従来路線の踏襲に終り、新しい時代に則した改革の道が見失われることである。したがってこれら一連の行動にたずさわるメンバー自体の価値観の質が最終的な意思決定の質を左右することが重大である。

こういったことは企業内業務の問題の解析においても往々に見られることである。たとえば製造現場の改善活動、あるいは製品の品質改善等に見られる多変量解析による問題点の真因の追求においても要因の入れ方によっては、なかなか有意な結果が得られず、また検定の結果有意と判定された対策がその後必ずしも的確な対策でなかったことも経験している。こういったことを反省してみると、技術力、固有技術の貧困、欠落にもとづくことにより要因の入れ方に問題があったと考えられることがしばしばある。

以上述べた企業内での価値観の質であるとか、技術力の問題等を忘れて手法のみに頼ることは時として間違った結論を導くおそれなしとしない。

こういったことは国際化の問題においてもおこりうる。現在日本の企業は国内での企業活動のみでは生き残りがむずかしくなっているのは今さらいうまでもないが、特に自動車企業においては現地での生産が必須になっている。現在私のところのマツダ株式会社でも現地生産は20カ国、31工場に達し、さらに進出すべき国々は数および規模とも、今後ドラスチックな拡大傾向にある。こういった海外生産はリスクがつきまとうことはやむをえないし、またリスクを避けていたのでは何もできないことは論をまたない。したがって、進出に当たってのフィジビリティスタディ、リスクマネジメントを徹底的にやらなければ、時には企業の屋台骨をゆるがせかねないことになる。しかし、この場合も経営トップはもちろん、これらにかかわるメンバーが明確な経営理念にもとづいた経営戦略の中で確固とした企業家精神をもたないで行動した場合、誤った方針を出してしまう可能性がある。

最後の老齢化問題でもしかりであろう。日本の人口の老齢化に比例し、また60才定年制の実現により企業の老齢化が急速に進み、わが社でも近いうちに平均年齢が40才に達する可能性がある。そういった中で活発な企業活動をつづけてゆくためには、各生産設備をはじめハードウェアの変革が急がれている。生産現場のロボット化はその代表例としてあげられよう。ロボット化は特に悪環境から人間を解放するため、ロボットに変えることにより、より働きやすい職場を作ると同時に副次的に品質の向上、効率の向上を目的としている。しかしながら最も大切なことは、こういったハードウェアの展開と平行して、あるいは、それ以上に従業員のモラルをいかにあげてゆくかということが今後の老齢化対応のポイントになるのではないかと思う。

以上いろいろ述べた高い価値観、技術力の向上、高い企業家精神、あるいは従業員のモラルの向上といった事柄が基本になれば、ORを含むい

ろいろな手法、あるいはハードウェアとも本当の価値を發揮することが不可能ではなからうか。

現在、日本的経営ということが世界的にもはやされていて、この海外移転ということでわれわれも力を入れているし、海外企業もそれに強力にとりくんでいるわけであるが、その日本的経営の中で最も重要なことの1つであり、かつ海外企業がなかなか真似できにくいことは企業内教育であろう。

こういった企業内教育がなぜ今日日本企業内で盛んになったかの理由はよくわからない。おそらく日本の学校教育のあり方に一半の原因もあるが、さらに日本の経営の中に精神的人間的な問題である価値観の質の向上であるとか、「やる気」とか「粘り」とかといったモラルの向上が経営者の責任であるといった強い自覚があるからであろう。

わが社でも企業内教育として各階層別に教育カリキュラムがあり、強力な教育活動がある。そのカリキュラムの中にはもちろん、統計解析、OR、OA、あるいは外国語といった手法、手段の教育も組み込まれているが、特に重視されているのが価値観の確立、モラル向上といった人格形成を目的とした教育であろう。たとえばQCサークル活動は外国では主として改善活動を目的とした具体的な結果を求める活動と考えられている。しかし、日本のQCサークル活動は、こういった小集団活動を通じて自己啓発を行なってゆくという教育に主眼をおいていることに根本的な理念の差があるが、こうしたことが外国人にはなかなか理解しがたいことであろう。

いずれにしても日本の企業が今後生き残ってゆくためには前述の3つの「ボトルネック」を克服してゆかなければならないし、そのためには企業にたずさわるすべての人たちの価値観、能力、モラルといったものをよりいっそう高め、そういったことを基盤にORをはじめ各種の手法が駆使できるような企業風土の確立が肝要であろう。