

「情報の世紀」のモノづくり考（6）

大学の現場から、21世紀の経営戦略論を思う

和田龍児

大学は「紺屋の白袴」

筆者は、長年お世話になった工作機械メーカーを退職後、大阪近郊の小都市の私立大学に再就職した。これまで専門としてきた工作機械や加工技術や生産システムや、経営に携わってきた経験や知識も生かしながら、経営工学系の教科の教鞭をとっている。

企業は今、たいへん厳しい市場環境、経営環境の中で苦勞しているが、大学の置かれている環境もまた想像以上に厳しいものがある。

少子化による受験者数の減少と、それに伴う大学間の競争、国立大学の独立法人化など、大学という組織の根幹にかかわるたいへん大きな環境の変化だ。

こうした環境の変化に対応して、大学もまた大きく変わっていかなければならない。厳しい環境とは、そういう意味では生みの苦しみともいえる試煉ともいえなくもない。

ところが、大学の内部に目を向けると、学生諸君の想像を絶する学力低下、古色蒼然とした非効率な大学管理や、いまだに特権意識を持つ一部の大学教員の存在、今だにパソコンを毛嫌いする教授や、官僚化した事なかれ主義の事務職員など、解決しなければならない課題や問題は山積している。

曲がりなりにも企業で経営管理を担当してきた筆者にとっては、歯がゆいことおびただしいものがある。モノづくりの現場の人々にはおなじみ

のコンカレント・エンジニアリング手法などをはじめとする合理的かつ組織的な仕事の進め方などは、今や別世界の遠い昔の幻のようにさえ思えるほどだ。

企業組織などでの当たり前になっている合理的な仕事の進め方と、一個人による直列処理的あるいはFIFO（先入れ先出し：First In, First Out）的で、インターラプションの多い非効率な個人作業が当たり前の大学という組織の中の仕事との差をつくづく思い知らされている。

大学での生活の中では、長年間企業にドブプリ漬かってきた筆者のような人間から見れば、「無用の用」とでも理解してかからねばならない場面にもしばしば遭遇して、困惑してしまうこともある。

筆者個人としては、大学こそTQC（総合的品質管理；Total Quality Control）やTPM（総合生産保全；Total Productive Maintenance）をどんどん導入して効率・能率化を大いに図るべきであると思うこともしばしばだが、“むべなる哉”という諦観の嘆きになってしまうことも多いというのが正直なところだ。

人づてに聞いた話だが、日本におけるTQCの創始者の一人とされている石川薫先生（故人）は『TQCは大学には馴染まない』とおっしゃったことがあるらしい。

筆者にも段々とそんな感じが理解できるような気分になってきた。『紺屋の白袴』とは言い得て妙である。

日本企業に経営戦略はあるか

ところで、筆者が担当する経営学だが、過去の経営学説の研究ももちろん大切なことではあるが、現実の社会に目を向ければ、企業の内部では今、従来の伝統的な分析型手法では律し切れないことが起こりは始めているという認識をもたなくてはならないと考えている。こうした現象はとくに、経営戦略面において顕著なように思われる。

1980年代初めに、『エクセレント・カンパニー』（M. ピーターズ、R. ウォーターマン著、大前研一訳、講談社 1982年刊）が一世を風靡し、日本の企業は、われもわれもとエクセレント・カンパニーたらんと目指した時期があった。

バブル経済崩壊後、こうした企業の意気込みはどうなったのだろうか。依然としてエクセレント・カンパニーの地位に止まっている企業は、現在何社あるのだろうか。

一方、経営戦略論分野では I. アンソフの戦略経営論の一連の著作や、M. ポータの『競争の戦略』が傾聴に値する論旨展開を行っているが、日本企業では、そのようなきわめて論理的な企業戦略が立案され、実行される環境にあるのだろうか。

それとも、そもそもそのような欧米流の経営戦略論は日本の風土には馴染まないものなのだろうか。あるいは、そうした計画は存在しても、前年実績の延長線上の単年度事業計画の単なる寄せ集めや、実現不可能な願望をこめた架空の売上計画の夢物語に過ぎない場合が多いように思われるが、読者諸氏はこの点についてどのように考えておられるのだろうか。

筆者が言いたいのは、要するに単なる紙上の計画で終わっていると言うケースが多いのではないかという危惧である。

かつて経営戦略不要の時代があった

ご承知のように、企業を取り巻く環境は、われわれの予測をはるかに上回るスピードで変化している。そして、景気動向はなお流動的で、不透明さはぬぐえず、楽観は許されない現状にある。

しかしながら、現在は社会全体が高度情報化社会の方向へ大きく変わろうとする過程にあることは間違いない。そして、企業の経営戦略も、大きく見直さざるを得ない転機期を迎えている。

「日本企業は、前述したように先行する欧米企業を追いかけると言う立場であったため、その意味ではオリジナルな戦略は策定する必要はなかったのです。ただ、戦略に限れば先行企業をよく見て、そのマネをするか、それとも後発の利を生かして改良・改善すればよかったです。ここで大切なのは、オペレーションを強化して競争戦略をきっちりたたてることです。それが、現場における QC サークルなどと一体化して、全社レベルの経営戦略へと具象化されていったのです。まさに TQC がそのまま経営戦略となったといってもよいでしょう。……」（奥村昭博著『経営戦略』、日経文庫、1989年）

TQC が生きた時代に、企業社会の中にいた筆者にとっては、奥村昭博氏のこうした指摘にうなづく点は多い。

当時の経営者は、ことさら経営戦略ということ強く意識しなくとも、戦略に基づいた経営を実践できたのである。しかし、こうした幸せな時代は過去のものとなってしまった。

画期的な新技術や新製品の出現が新しい市場ニーズを創出し、社会・経済環境の変化が人々の価値観に変化を与え、さらに新しい市場環境をつくりあげて、それが新技術の萌芽を促すという、幸せな経済発展の循環は成り立たない時代を迎えてようとしているからである。

「個性」を生み出す経営戦略

われわれはどのようにこの新しい時代に対処し、時代の流れを見極めて行けばよいのだろうか。その手がかりの一つは、日本企業の経営は、戦略を意識せざるを得ない段階に入ったということである。

奥村昭博氏の指摘したTQCによる企業戦略が華やかになりし時代、筆者も一人の企業人としてモノづくりに携わってきた。当時、「質」に対する追求、熱意は並々ならぬものがあり、社長から社員まで「品質を追求する」という点では、一枚岩となって無我夢中で邁進してきた。それが引いては日本企業の底力になり、世界を席卷する1980年代の日本企業の強さにもつながっていった。振り返れば、たしかに、見事な経営戦略が存在したともいえるだろう。

しかし、近年、経営が大きな転換期を迎えた背景には、この「質」のあり方が大きく変化してきたこともありそうである。

従来、追求された「質」とは「同質」の「質」である。つまり、同質性を前提として、日本の多くの企業は、横並び状態で市場競争に参加し、よりベターな質、同質の中のよりよい質を獲得することで成功を収めてきたのである。

ところが、これからは、大切にしなければならない「質」とは「違い」である。個性をもった「質」を獲得できるかどうか、市場競争の中で大きな差別化の要因になろうとしている。グローバリゼーションが進む中、「個性」という差別化要因は、ますます相当な重みをもった経営課題として認識されるようになることは間違いない。

では、「個性」のある企業たらしめるものとなるものは何か。それは経営戦略である。「どのような企業たらしめるのか」という経営者の慧眼

であり、強力なリーダーシップであると言い換えてもよい。

極論すれば、横並びの競争時代は、現在の経営者ほど、その役割は重くはなかった。経営者がことさら経営戦略やリーダーシップに思いめぐらせなくとも、うまくやっていた時代だったとも振り返ることができるだろう。

しかし、これからは違う。経営の質が大きな差別化要因にならざるを得ない時代が到来したのである。これからの経営者は当然、組織をどのように導いていくか、その手腕が改めて問われることになる。

戦略的経営システムの研究に向けての自戒

そこで、筆者は研究テーマの1つとして「戦略的経営システムの研究」という大層なものを取り上げることにした。

日本企業は現在、海図なき航海に船出するような状況に置かれているが、どのような舵取りが必要なのであろうか。企業での経験を踏まえて、実証的な研究ができないかと考えている。

しかし、ちょっと待っていただきたい。短気は損気、禁物である。筆者がにわか仕込みの経営学から学んだことの一つは、そのような手法の安直な導入は最悪の結果をもたらす危険があるということである。

どうやら見かけの効率や能率だけでは説明できない事情もありそうだ。

この点については、人間関係論やリーダーシップ論でも教えられるところでもあるし、コンテンジェンシー理論（条件適合理論：Contingency Theory）を持ち出して屁理屈をこねるまでもない。

時代を超越した絶対唯一の経営手法や経営理論など存在しないし、同様に経営管理論も存在しない。その時代背景に適応した時代認識がきわめて重要だということである。「歌は世に連れ、世は歌に連れ」などという名ナレーションがあったが、これは経営も同様である。

これからは全社一丸になって、熱に浮かされたように押し進める大衆運動的な経営手法の導入・展開などは懐かしい故郷の記憶のようなもの

になるかも知れない。かつて、われわれが一生懸命に取り組み、推進した品質管理活動や運動も、下手をするとTPOを慎重に選択しないと時代錯誤にもなり兼ねないと言う時代認識が必要なようだ。

まず行すべきは、頭脳の切り替え、意識改革であるということなのだろうか。染みついてしまった意識を拭うのは、たいへんなことである。しかし、それができなければ進展はない。

(2000/12/26)