

Title	テクノクラート参画による創造型企業のモデル
Author(s)	堀, H. 信三; 小矢野, 幹夫; 岩崎, 秀夫
Citation	知識創造場論集, 4(2): 50-63
Issue Date	2007-06
Type	Research Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5123
Rights	
Description	北陸先端科学技術大学院大学 21世紀COE プログラム 「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」

2 C テクノクラート参画による創造型企業のモデル

事業2プロジェクト2C推進担当（マテリアルサイエンス研究科）教授 堀 H. 信三
准教授 小矢野 幹夫、准教授 岩崎 秀夫

第一部. 創造型企業のモデルとは

1. 序論

一般に科学技術の生産や研究に携わり、直接その部門を率いる技術専門家リーダー（テクノクラートという）は、企業内コミュニティーの要求や、企業の従業員統治の才能を持つとは限らない。そのためテクノクラートは経済・経営全体のリーダーと認知されにくい傾向がある。一般的に経営センスがあるかないかは、経済人たちの慣習とそこに流れる共通認識、暗黙の了解等、いわゆる経済感覚を会得しているかどうかによるものであり、企業リードはそのセンスを基礎として行われる。しかしそのセンスは自然科学のような明確な基本原理に基づく論理を基礎としている訳ではない。テクノクラート達の行動はこの様な事情を前提として、経済や、法律家たちの常識がどの程度の範囲のものかを伺いながら、本来あるべき論理の筋とのずれに十分に配慮しながら企業活動を行っている。

しかし近年、経済活動が国際関係を考慮しグローバル化される時代となり、企業の“村社会的スタンダード”に変革が要求される事も多い。科学技術の素朴な論理展開を基礎とした行動の方が一般的な行動指針を与え得る場合も多くなっている。本稿ではまず、論理的立場を明確にする意味で、国家と経済の関係をどのようにとらえ、論理展開を進めるかを紹介し、この議論の出発点としたい。

[民主主義下の経済活動の自由]

現在の経済社会構造は、各国のおかれた自然環境の上で伝統的生活を継承されてきた歴史によって決定されて来たといつてよい。現在、世界的に認められている統治原理は民主主義であり、経済運営としては資本主義経済が圧倒的に支持されている。重要なことは、「この両者が完全に利害関係が一致するわけではない」点をまず強調したい：つまり政治体制が民主主義である限り、国民の大多数が不幸であるような経済活動は社会的に排斥され得る事である。他方資本主義経済は資本家を尊重する企業活動で、基本的に国民全体の利害関係と一致する立場ではない。この両者関係が矛盾しない範囲内で民主主義下での資本主義経済が成り立っている事を認識すべきである。極端な言い方をすると、企業はコミュニティーから経営活動による収益取得を許されている立場であると言ってもよいであろう。

[資産家とその投資行動]

資本家は殆どの場合、企業の保有する科学・技術については素人と考えてよい。そのため彼等は企業統治を、代表取締役を頂点としたヒエラルキー型の権力構造の統治システムを見て企業を評価する。そして投資家はその結果と生産品の必要性を考えて投資態度を決定する事となる。見方を変えると技術の素人である投資家たちの判断によって当該国家の経済面を支える企業の命運を左右される形となっている。この意味する事は、「民主主義国家統治と投資利益優先の発想を基準とする資本主義経済とは必ずしも方向が一致しない」といってよいであろう。その不一致の結果極端な場合には企業消滅、国家の混乱をまねきかねない。企業リーダーとしてはこの関係を長期的展望に立って適正なバランス感覚で乗り越える事が非常に重要なテーマとなる。この意識で企業活動するためには、企業としてバランス感覚のとれた高度な判断能力が要求されると言うてよいであろう。

[ベンチャー投資に見る投資と起業の理想形]

資本主義の一つの理想形は米国におけるベンチャー起業に対する投資行動と言うて良い。この場合、投資家はシーズになる技術とそれをマネジメント力の両方についてグループとしての全体能力に対して総合判断をし、直接投資家が成功の可能性を判断して投資態度を決定するという。それでも95%以上は失敗すると言われている。

このベンチャー投資が素晴らしいのは、裕福でないがプロポーザルを作る能力が高い専門家が生活を賭けて起業するのではなく、裕福で失敗しても生活に響かないほど豊かな資産家の側が投資の結果責任を負う形になっている。これは専門家の持つ最高の科学技術的知見と投資のプロが自分の目利きと判断能力を賭けて行う起業行動と言うてよい。この形はだれも生活不能者になることなく起業ができ、しかも全く新しい企業を生み出す形として資本主義の理想の投資形態ではないかと思われる。現実にはベンチャー投資家は殆ど投資に失敗し、資産を失うが、様々なリスクを乗り越えて可能な限り積極的に投資に参加し、結果としてトータルには資産のマイナスにはなっていないという。実際にベンチャー投資は、米国以外では殆ど成り立っていない。こうしてベンチャービジネスでの起業投資の成功は、「新たな企業を創造する」という難しい仕事を成し遂げた事を意味する。この意味でベンチャー投資行動の成功に対しては、普通の人の平均収入と比べ桁違いに巨額な利益を手にしても、十分納得できるものであろう。彼等を決してデイ・トレーダーによるギャンブル的投資とそれに伴う巨額の利益獲得行動と同レベルの扱いをすべきでないと思う。

[企業内ベンチャーによる新規ビジネス]

人々が新規のプロジェクトを求め続ける背景には、常に新しい生産品を求める人としての本能が背後にあるものと思われる。企業はこれに答えるべく、企業内で新規プロジェクトを継続的に立ち上げるのが常である。企業内新規プロジェクトの場合は企業内ベンチャー起業と言うて良い形であるが、当該企業のブランド力、生産システム、人材とマー

ケットに対する知見・知識を十分利用する事ができるため新規プロジェクト成功に極めて有利な条件下にある。企業内ベンチャーの場合、所属企業のグループの組み合わせ、改善だけでプロジェクトが成功する確率が高い。

2. 創造型企業とキャッチアップ型企業のモデル

一般に企業活動としては出来るだけ利益率の高いプロジェクトの実行が望ましい。そのためには、独創性の高い新規プロジェクトが望まれる。“独創性の高いシーズを中心とする新規プロジェクトを実行して行く型の企業”を、ここでは特に“創造型企業”という事にする。

ここでの創造型企業モデルは、ベンチャー投資のよさを、より成功率の高い環境で実行するものである。それは新規プロジェクトを一つの企業内で複数個立ち上げていくが、夫々を企業内ベンチャーの型でプロジェクトを実施して行く形の企業モデルである。創造型企業では、特に次期の新規プロジェクトに備える人材を抱えている事が、継続的に事業を成功させて行くために必用である。そのためには当該企業だけの固有技術や、独創性の高いシーズを持ち続ける人事システムが不可欠である。

従来のヒエラルキー型企業統治システムでは、組織の人事はあまり変えずに新規プロジェクトに対応して行くやり方を取っている。そのような企業モデルでは、「従来リーダー達がそれほど科学技術の事が分からなくとも、経理の上に現れる損得を見ながら、“経営センス”だけで企業を運営するやり方が重視されている。しかし近年そのようなシステムが色々な所で矛盾が見られるようになり、結果として科学・技術的な大きなミスを生じ、巨大な利益を失う事例が非常に多くなっている。“創造型企業モデル”はその事態に対する一つの解答としたい。

知識創造型企業とキャッチアップ型企業の度合い

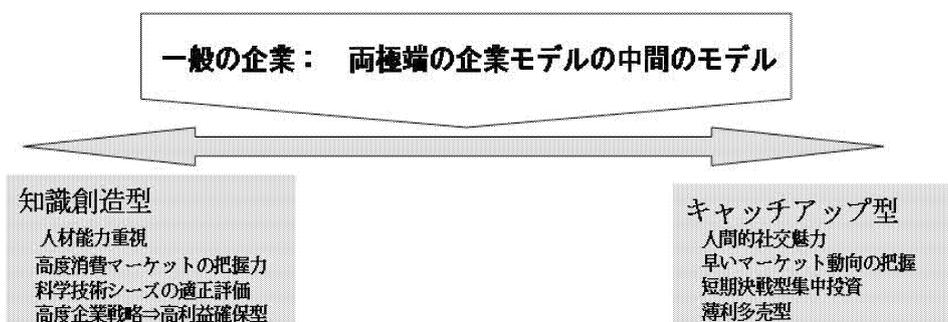


図1. 一般の企業の創造型とキャッチアップ型の度合い。

創造型企業の形態が成立するためには、高度な生産品を十分使いこなし、高い購入価格に答える事ができる人の集団の存在が必要である。大学等の高等教育機関関係者、教職員や、軍関係、研究者やいわゆるマニア的趣味人などの人々の構成するマーケットがその対象となる例である。この点で生産品を「多くの人々に安く多くの人に提供すること」を前提とする薄利多売企業とは区別する必要がある。

“キャッチアップ型企业”では、創造型企業とはかなり異なる企業戦略が必要となる。キャッチアップ型企业でのシーズの新規性は、コピーしやすく、研究開発にかかる費用は相対的に小さくてよい。しかしシーズ情報の素早い獲得と、マーケットの動きに敏感に、素早く対応する事が重要な要件となる。そのポイントは他の企業より多くの資本や労働力を集中投入することであり、企業展開の早さが勝負の重要なファクターとなる。マーケティングとしては短期集中投資と大きな市場規模を相手とした薄利多売型になる。新規プロジェクトのアイデアは、現場の人材では殆ど対応できず新たに別の人材を投入する形を取らざるを得ない。このような過酷な要求の割には、簡単に後発企業に退場を迫られる事が多いのがこの型の企業の特徴である。

実際の企業の大部分はこの二つの型の間中に属する。キャッチアップ型の対極にあるのが創造型企業のモデルである。特に従来型の企業組織で欠如しているのはリーダー達の責任体制の不明確さである。しかし創造型企業においては、職責・権限の大きさに対する責任明確化は重要な要件である。

[創造型企業における場の形成と利用]

創造型企業は利益率の高い企業活動であるため、独創性の高い製品を創り出す才能を持つ人材とそれを生かすマネジメントが重要となる。そのために、「研究開発部（R&D 部門）所属のテククラートの評価や知見を各部門の重要な決定の中に取り込むための討論の場を形成し、彼等の考え方を生かした活動が長期的な利益確保に役立つ」という考え方が必要であろう。

また創造型企業ではダイレクター人事が特に重要である。その人事データを“場”の討論内容からデータベースの形でストックし、次期新プロジェクトのシステムに利用する事が想定される。この方法の良い点は、たとえ最終決定と異なるマイナーな立場の意見であっても、実際の結果から見てより適確である場合には再評価されるシステムに出来る点にある。この意味でより適確に能力評価出来る事がこの方法のポイントである。ダイレクターに最も要求される能力は「多様な議論を広く受け入れ、適確な全体判断が出来る才能」である。ダイレクターの議長としての最終決定権は大きなものであり、当然その結果はプロジェクト終了後、その的確性を判断・評価されるべきであろう。

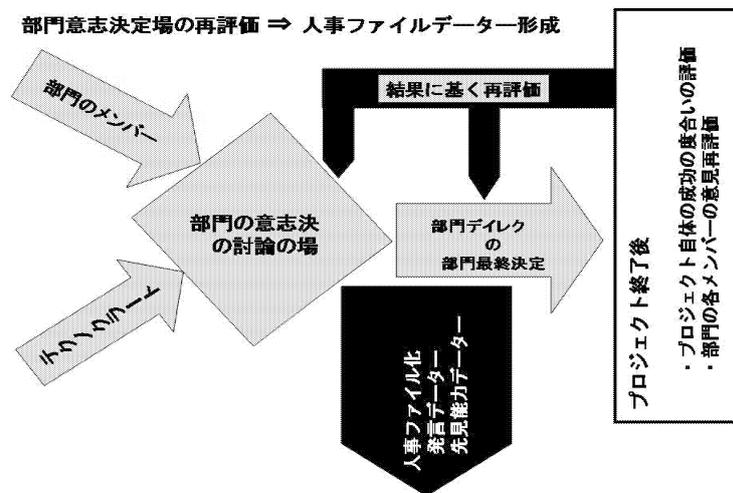


図2. テクノクラートと他部門における議論の場の基本形。最終決定は部長（ディレクター）がやり、その結果責任はプロジェクト終了までに判断、評価される。次期プロジェクトに向けての人材再評価とデータベース化の機能も同時に組み込まれている

3. 創造型企業の成立条件

創造型企業モデルのポイントは「広く、深い知識を基にした生産・経営活動」にある。この難しい仕事を「色々な部門の人材の持つ高度な知識を、討論の場における交流を利用して吸い上げよう」というモデルである。その最終の意思決定の結果については良くも悪くも判断を下した議長役の責任で、それを正しく評価するシステムが必要である。この責任評価機構を重視する事も、創造型企業モデルの特徴である。この厳しい評価制度の見返りが高い役職報酬の根拠と成る。

このモデルでは企業の最高意志決定機関の重役会議に参加する人々は既に各部門ディレクターの経験を十分持ち、判断力や見通しの鋭さをかなり認められた人々が参加する形を期待している。またこの形の企業モデルの広く深い専門知識の上でのマネージメントする立場から、R&D部門のディレクター経験者の代表者が重役会議に参加し、意見を反映すべき形になる事は当然である。従来型企业で、トップの人事はマーケットや投資家から要請される形をとり、その企業統治の責任は企業の存在意義の大きさと比べて判断される。そのためトップの人事はあまり大きな変動がないが、当該企業がカタストロフィー的に悪化するまで責任を問われず、企業の存続にかかわる事態に至る事も多い。

テクノクラートの能力がディレクターに相応しいかどうかは、独創性、またそのための「意外性を受け入れる柔軟さと全体的判断力の適切さ」で判断される。これ等は「意外性の中に独創的仕事に役立つものがある」と思われるからである。以下具体的にテクノクラート参画企業の内容を議論する。

○ 新規プロジェクトの各種評価討論の場

○ テクノクラートの参加 ⇒ 企業としての評価能力UP

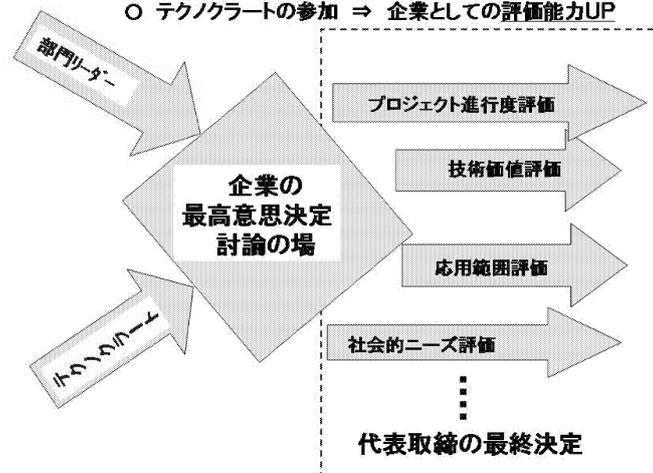


図3. テクノクラート参画型企業の最高意志決定機関（重役会）

[創造型企業における人材]

創造型企業では、他企業によるキャッチアップまでに時間がかかる独創性の高いシーズを持つ事が要求される。またそのようなシーズを「マーケットの要求といかに関結び付け、企業活動として成立させるか」が企業としての重要テーマとなる。目標となる製品に対する新規プロジェクトが決定されると、事業化までに必要な追加新技術とその完成時期の適確判断が要求される。さらにそれらを一連の時間の流れにそった開発プロジェクト（ロードマップ）を作り上げる能力が要求される。その結果必要な投資額を評価する形となる。この一連の作業をまとめ上げる力が、“プロジェクトの立案能力”と言ってよいであろう。

創造型企業活動を成立させるためには、企業として次のような基本的評価能力を持つ事が必要であろう。

- 1) 各種科学・技術に対する適切な価値評価
- 2) 新規科学・技術への可能性、応用性に対する広く、深い見識と認識、評価力
- 3) 新規製品の発想とプランニング能力（色々なシーズの組み合わせ能力）
- 4) 技術開発が完成されるまでの時間評価能力（各国、各企業に対する開発能力評価力）
- 5) 人材の当該プロジェクトにおける適性評価と潜在能力評価力（適正人事評価）
- 6) マーケットの消費能力の現状と将来性の評価

これ等の能力を持つ事は、それぞれの専門家であっても非常に難しい仕事であるが、創造型ビジネスにおいては、これらに対する評価能力は特に不可欠で重要な要件であると言ってよい。

[創造型企業における人材の特徴]

たとえ類似の技術や概念であっても見かけ以上に実質的な“差”がある事が多い。この様な“差”を判断できるのは科学・技術の専門家の中でも才能ある一部の人々だけである。彼等はいわゆる天才的で“マニア的”でありながら、バランス感覚を合わせもつ人々だと言ってよい。彼等の違いを感じるセンスをディレクター達に理解される事が必要である。彼等のこの判断能力は、単に価値評価や、技術の判断が正確なだけでなく、プロジェクトや必用な開発項目が実現されるまでの速さの判断や、同じ仕事に携わった人物の実質的な役割のより正確な評価など、表に現れてこない役割、人事評価にまで及ぶことが多い。

通常の企業ではいわゆるマネジメントの力のみを重視する傾向にあり、彼等の仕事の結果を評価する第三者機関も明確でない事が多い。ただし最近ではM&Aなどの形で経営トップの評価する形と見られる動きがみられる。これ等のマネジメント優先の考え方における大きな欠点は、科学・技術、製造現場の人材の、能力に従った評価と対価支払いが形式的で実情を反映しない事が多いことである。それが不完全であればロイヤリティーを喪失する事が多く、本当に利益を生み出す特別なアイデアを所属企業にもたらすことはあまり期待できない。彼等は自己の利益が最も得られる行動に走る事になるであろう。そういう動きを封じるためには企業ロイヤリティーをもてる企業運営が求められる。特に創造型企業が成立するためにはロイヤリティー維持は重要である。

独創性の高いプロジェクトが成功したあかつきには、労働時間の割には大きな利益確保が期待できる。他企業によるキャッチアップまでの時間的余裕は、次期プロジェクトに向けて各人材のポテンシャルアップ（充電時間）に利用され得る。人材のポテンシャルアップによって企業は次世代に向けてさらに高度なプロジェクトの立案を可能にすると期待出来るであろう。この自己研鑽の意味で、従業員にとっても創造型企業は魅力的な企業モデルであり、優秀な人材が魅力を感じる企業と言ってよいであろう。

[企業戦略とロイヤリティー保持]

一般に創造性の高いプロジェクトが成功したとしても必ずしも完全とは言えず、何か改善すべき点が残るのが普通である。そのため創造性の高い企業活動をキャッチアップし、先行企業と競合しようとする後発企業は、その改善のために重点投資を行い、その問題解決に新しさを求め、それをやりぬいて先行企業に追いついて行く事になる。後発のキャッチアップ型企業が利益確保できるようになるまでの時間こそが、先行の創造型企業に許された利益独占の特権である。このため社外秘による技術維持は高利益確保のためには重要な企業戦略となる。それを守るため企業内人材のロイヤリティー意識の高さが大きな役割をする。それには、人材に対する納得できる業績評価が基礎となる。一般に高度技術の価値と広さが読めるほどのマニアな人材は、例え直接仕事にタッチしていなくとも、社内の人、ものの動きを見ただけでプロジェクトのポイントが読める人物といってもよい。そのような人物は通常かなりの合理主義者で非社交的である事が多い。このために、不景気時

にはその才能を認識されず、他の人より解雇される事がよくある。結果として解雇により節約した人件費に比べて桁違いに大きな損失をこうむる場合も多い。解雇された人物がもつ知見がライバル企業への流失する可能性は防ぎようがないと考えてよいからである。そのような事は創造型企業にとって致命的といってよい。

4. テクノクラートとは

科学・技術の判断能力の高い専門家で、同時にマネジメントのセンスをある程度持っている人物も全くないわけではない。彼等のうち特に非専門家に対しても分かりやすい説明ができる人物は、当該企業内の各種人材間の深い相互コミュニケーションができる人である事が多い。重要なことは、そのような人物の中でマニア的人材からも信頼される人物が存在する事である。企業としてそのような才能を持つ人物の存在は非常に重要である。これまで明確に定義をしていなかったが、改めてここでそのような彼等を“テクノクラート”と呼ぶことにする。テクノクラートという言葉は本来政府機関の技術関係の高級公務員を指す意味が強いが、一般の企業の活動においても、技術を理解してマネジメントに参加できる重要な役割を担う場合、彼等を“テクノクラート”という言葉を広げて使用しても良いであろう。彼等は自己主張の強い専門家とマネジメントやマーケットの専門家の間さえもインターフェース（コーディネーター）する事ができる人材として貴重な存在である。通常テクノクラートこそ部門のディレクターに相応しい人材であるといつてよい。従来型の企業活動においては、株主の投下資本を最も重要な企業成立の要件として尊重する立場を取っている。そして企業化のためのあらゆる人材や資材は、すべて市場から購入、調達できるという前提に立っている。しかし高度な人材、資材は、必ずしも購入が可能ではない。もしそれ等が入手不可能であれば、企業としては次善の策で妥協せざるを得ず、極端な場合高度なプロジェクト自体を諦めざるを得ない場合も出て来る。

ベンチャー企業型のビジネスは創造型企業として非常に合理的な型と思われるが、特にこの型の企業は、「従来型企業運営では殆どリーダーシップの表舞台に立たなかった科学・技術の専門家の能力も十分生かされる型」といえる。この特徴を既存の企業のプロジェクトに生かすため、企業内の才能の独創的意見を吸い上げる議論の場を形成する事と最終決定権をもつディレクターに対する責任をプロジェクトの完成の後に厳しく評価、判断するシステムが、“テクノクラート参画企業”の企業モデルの重要事項と考えてよい。ここではその企業モデルの成否を従来型企業と比較して検討してみたい。

第2部 テクノクラート参画企業の運営

ここではテクノクラートの持つ高度で深い知識とマネジメントの人々のもつ企業活動の知見を結び付ける具体的方法を議論する。この両者の相互理解が出来て企業活動を展開する事で適確な企業意活動が実現できるものと思われる。その組織上重要な事はテクノクラートが各部門、重役会の意思決定に参画し、科学・技術的知見でサポートをする形がポイ

ントである。それと共に重要な事は「各議長役としてのダイレクターの強大な権力である最終決定の結果について、プロジェクトの終了後、結果を基に厳しく評価、判断し、結果責任をきちんと問うシステムを組み込む」事である。

以上を実現する具体的な企業モデルとして、プロジェクト毎にリーダーが再編成される形を想定している。さらに代表取締役が全プロジェクトを統括する形となる。企業規模の大きさは、同時に走っているプロジェクトの数によって決まる。具体的にどのプロジェクトを採用し、そのトップを誰にするかは、投資家とダイレクター（部長）以上が参加する企業の最高意志決定の場で行われるという、一種の企業内民主主義とでも言うべき形が適当であろうと思われる。この形式は投資家、従業員、企業リーダーそれぞれの利益を最大に還元する事を期待してのモデルである。この点は従来の株主収益を最重視する経営とは本質的に異なる。株式上場はこのモデルを理解する株主に投資を依頼する事となる。つまりこの方式の企業は、投資家、企業リーダー、従業員全体の利益を同等に得るという考えの上に立っている事になる。特にその背景には「科学・技術の真の専門家は簡単に金銭で買えない」という考え方に立っていることを注意したい。金銭で買える技術などは平凡で誰でも持っているものであり、その程度では創造型企業は成立し得ないからである。

1. テクノクラート参加による部門間討論の場

創造型企業のマネージメントに必要な各種評価能力はいずれも、高度な技術的専門知識の深く広い知見を企業の各部門の活動全体に反映させる点が従来型の企業と異なる。その知見は生産技術や各種評価能力だけでなく、一見関係ないと思われるマーケティング部門にまでに及ぶと考えてよい。ここでは、「ベンチャー起業をお手本にして、従来型企業における機構改革の形で、企業内ベンチャーを継続しつつける企業の形」が創造型企業の適当な型と考える。そこでは新規プロジェクトをリードするテクノクラートと各部門の協力関係を構築する事がポイントと思われる。そのコラボレーションがうまく協調的に行えるかどうか、このビジネスの成否を決定する。その必要条件として、異部門間の主張を理解しあう柔軟性が必要であろう。以下では研究開発部門の仕事と最も縁遠い関係にあると思われる営業部門、経理部門との間でさえ、討論の場が必用である事を紹介しよう。

2. 営業・研究開発部門間の討論の場

営業部門の直接的な活動は所属企業の生産品を貨幣価値に変換する役割である。企業として大きな利益を得るためには出来るだけ高価に、出来るだけ多量に販売するのが理想であるはずである。しかし人間の本能により（例えば希少価値を求める心など）、この両者は実際には両立しにくい関係にある。高価でも売れる製品にするにはよほど魅力を感じさせるものである必用がある。通常の企業では出来る限り多くの人々に販売する事を目標に、いかに安く売るかという薄利多売が戦略のポイントとなっている。しかし創造型企業では、それとは反対の戦略が中心となる。

○営業・研究開発・部門間討論の場

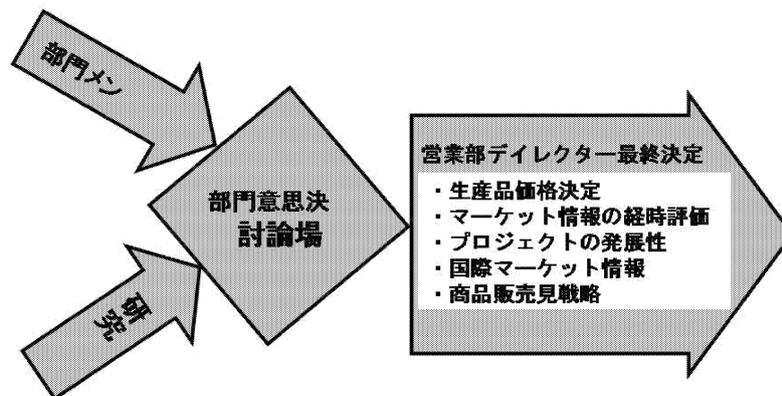


図4. マーケット部門・R&D 部門の協調的コラボレーションの場とその議題の例

そして、創造型企業では製品が高価なため、多数を販売するよりも企業が継続的に成り立つ程度の販売量を前提にしている。そのためには、対応できる高度な商品対する利用能力をもつ人々が作るマーケットの大きさや、マーケットを取り巻く経済社会情勢を適確に把握しておくことが必要となる。

今までも、マーケット部門は生産品の実際の販売状況を通じて、社会の経済的な動きを敏感に読み取り、要求されているものが何であるかを知り得る立場にあった。その適確な情報の確保、判断には、(1) 単に自社企業の生産品だけでなく、その周辺及び各種の財の販売状況と成長、減速の動きの情報を時系列的にまとめ整理して持つ必要がある。創造型企業の営業活動で重要な事はマーケティングの相手が高い消費能力をもつ人々であり、その分布と製品販売の時間応答速度が国によって異なっている事を念頭に置いてビジネス戦略をたてる事が重要である。そのような総合的で適確なマーケティング戦略によって利益確保する必要がある。(2) そのためには世界の高度な消費力とその背後の各国の景気動向と組み合わせた、マーケットの国際情報を把握しておくことも重要である。さらには(3) 各国の歴史を背景とする国民性と、当該国政府の行動特性との関係を常にチェックしつづける作業が必要となる。

このようなマーケット情報に加え、当該新規プロジェクトの受け入れがどのように時間発展して行くか、あるいはどのような条件が加えられると購買がブレイクされるかという将来予測が非常に重要となる。そのためには研究開発部門の専門家による当該シーズの本当の価値と市場の受け入れ可能性の検討が重要な役割をする。その仕事の中から市場の受け入れ可能性をより正確に判断することが出来るであろう。そのためには、科学・技術の専門家とマーケット動向の専門家とが、互いに相手の感覚を尊重しあった柔軟な議論ができる討論の“場”の形成が有力な方法となる。

3. 経理・研究開発・部門間の討論の場

経理部門の役割は当該企業の財産状態を正確に価値判断をし、その財務状況を企業内外に公開、報告する役割をもっている。その保有する財貨の評価結果は、投資家達の投資行動と企業リーダー達の企業活動評価の重要な目安となる。しかし創造型企業においては、特に人材の才能という財産が企業にとって一番大きく重要なもので、それに関する正しい評価を求める事が重要といつてよい。従来は給料だけで従業員の価値評価を下していた。しかし創造的な仕事では、あらかじめ結果の予想が正確ではないため、相対的に彼等の才能の評価が低くなる場合が多い。企業としてはそれに十分答える給与体系を作る必要があると思われる。そうでない場合、専門家の側から予想できる範囲の結果、情報は、企業に提出されるが、予想外に大きな成果については企業が期待していなかった事であり、うまく所属企業に開示されるかどうか分からない。それをどうするかは当事者たちのロイヤリティーにかかっている。

経理部門の本来的特徴として、彼等が利益確保に直接影響を与える事ができるのは、節約を求める行動だけと言って良い。しかし儉約だけでは投資をよりダイナミックに増加させる機能は出てこないことを認識すべきである。企業活動はビジネス活動により、収益をどのようにたかめるが重要であり、それが出来ない場合は企業の存在意義は薄い。もちろん各所で節約する事は、利益確保の能率の良さという形で寄与するが、バランス感覚を欠いた極端な儉約要求は短期的には利益がでて、長期的時間経過（5年以上）の間に、多大な損害として帰ってくる可能性が高い事を認識しておくべきであろう。例えば、生産品に対するリコール問題の発生による巨額な損失がその良い例である。

○経理—研究開発・部門間討論の場

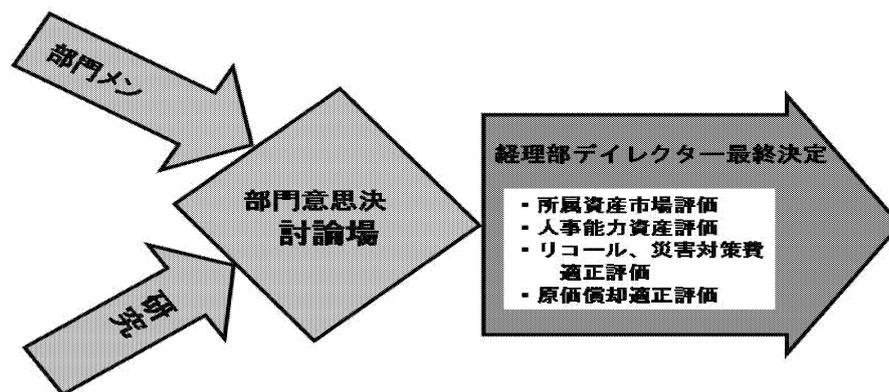


図5. 経理部・R&D 部門間討論の場とその議題の例。

節約と当然支払うべき支出とのバランス感覚と、適確な価値判断を実行するには、経理部門と研究開発部門との議論によるコラボレーションの場を形成し、専門知識と世の中の常識とどのような関係にあるかを把握する事が必要であろう。価格設定とそのマーケット

情報はそもそも新規プロジェクト立案段階で考慮されているはずの事であり、その後の経済環境の変化や当初予想からのずれの補償判断という作業が、経理部門の財産評価行動のためにも必要な事となる。

[人材という財産評価]

経理部門の役割の難しい部分は、当該企業の人材価値をどのように判断するかである。その評価による各個人の給与が企業収益と比較して、納得できる範囲で決められていれば、当然価値評価が正しいと判断されるべきものであろう。当然の事ながらその評価作業は実際には極めて難しい。有能な専門従業員への評価に対して大きな不満を生じると、当該企業から退社してしまう可能性がある。そのため余人を持って変えがたい人材の順に高い評価を与えるのは当然であろう。例えばキーとなっている技術者を給与額だけから判断し、退職させてしまって、企業内の情報流失などにより給与の数万倍を越える損失をこうむった例は少なくない。彼等への能力評価については本来人事部門の仕事となるが、経理の面からも各従業員の生涯生活に対してある程度の見通しが立つシステムを形成しておくべきであろう。例えば年金廃止など、彼等の将来の見通しが暗い場合、自分の仕事の中から将来の生活維持の収入を確保せざるを得ず、仕事に集中する姿勢は本質的に変わらざるを得ない。つまり従業員のロイヤリティー意識が大幅にダウンする事は避けられない。

経費圧縮で専門家の要求を無視したために、リコールなど巨大な損失が生じたと思われる事例も多く見られる。リコール問題は、製品設計段階の基本的実験不足から来る事が多い。これをどの程度チェックするかによって製品のコスト高として跳ね返る。その基礎実験にどの程度コストをかけるかの判断は専門家の経験と感によることが多い。開発費節約の効果はリコールなどの形で、製品発売からかなりの時間が経過した時に表面化することが多い。そのためいわゆるコストカッターと言われる人物の人事評価には、プロジェクト終了後製品のメンテナンス義務期間終了までの長期に渡る判断が必用である。リコールに係わる経費削減は、プロジェクトの収益に大きな影響を与えるため、テクノクラートがそれなりの覚悟と見通しの上で判断すべき事であり、最終的には当該ディレクターが責任を賭けて判断すべき事項である。

4. 創造型企業における人事組織

今までの議論から認識できることは、「創造型企業を成功させるためにキーとなる事は、各部門のディレクター人事である」と言っても大げさでない。ここで想定している人事の方法は、過去のプロジェクト成功評価の分析に基づいた人材評価データベースが基礎となると考えている。プロジェクトの討論の場で主張した人材の記録を再評価し、プロジェクトの結果から夫々のメンバーの評価、発言の適正さを再評価できる事が重要である。例え基本指針に対して反対する意見であっても、実際の結果に基づいて判断の適正さが判断できる点がポイントである。

[テクノクラート-人事部門間の協調活動]

特に独創性を重んじる研究・開発部門の人事評価を行う場合、テクノクラートといわれる人たちによる評価が最も適当と思われる。創造型企業では独創的なアイデアが求められるが、それは当初異端に見えている事が多く、それを柔軟、適確に受け入れる事が求められる。新規プロジェクトのリーダーは人材の適確なデータベースを基に各部門から選抜した部門組織構造を考える事となる。企業内の人材に対する評価は創造型企業においては一般の企業以上に重要である。

アメリカでは、各種の人事において、なるべく既存の人材と異なる多様性を求める事が多い。その事は創造性を持つ才能を人材の多様性の中に求める事が眼目にあるためであろう。キャッチアップ型企業から抜け出せていない企業の多くは、「技術は簡単に買える」という考えでいると思われる。しかし最近の外国企業の大部分は、その技術の本質的な部分は外部にださないように努める。そのために、非常に巧妙な販売戦略をとっているのが普通である。

5. 創造型企業モデルのまとめ

従来企業の本来の姿は、マーケットにいかに良い生産品を安く提供するかが主要テーマである。これに対して国家間や国民の中で現実に個人的な才能の違いのある事を認め、各種の専門の力をもつ人々に、高価でも先進的な生産品を提供する事を狙いにした企業モデルが“創造型企業の形”であった。その型の企業成立のためには広く、深い知見の集積を前提とした企業戦略が必要である。この型の企業成立条件はターゲットのマーケットが小さいため、独創性の高いシーズを基に、利益率の高い企業活動が求められる。この難しい創造型企業運営を実現する一つの方法がテクノクラート参画企業のモデルである。これ等をまとめると図6のようになる。

その基本構造として企業内各部門におけるテクノクラートが参画する討論の場が必要とされる。それは図の斜線の部分で表現され、その中身は図2～図5の形で与えた討論の場が各プロジェクト毎に形成され、企業最高指導部がそれ等全体をコントロールし、プロジェクト間のコーディネーションを行う。このシステムでは、たとえ最終決定の点からは反対意見であっても、その中に見るべき点があれば最終決定に取り込む事ができる。それにどのように実行するかどうかは、議長又はダイレクターの才覚による。そして当然プロジェクト終了までに各ダイレクターの責任が正しく評価されることが期待されている。企業全体をリードするのは過去のダイレクター経験の豊富さと、判断力を評価されたメンバーが選定されるであろう。プロジェクトの結果の利益配分に際しては、当然それ等の責任の重さに答えるものであるべきである。企業全体の最高意思決定は、そのようなプロジェクトの責任を負ったメンバーによって構成される重役会議で行われる事となる。そして重役会議という議論の場における最高意思決定には代表取締りが全面的に最終責任をとるべきであろう。

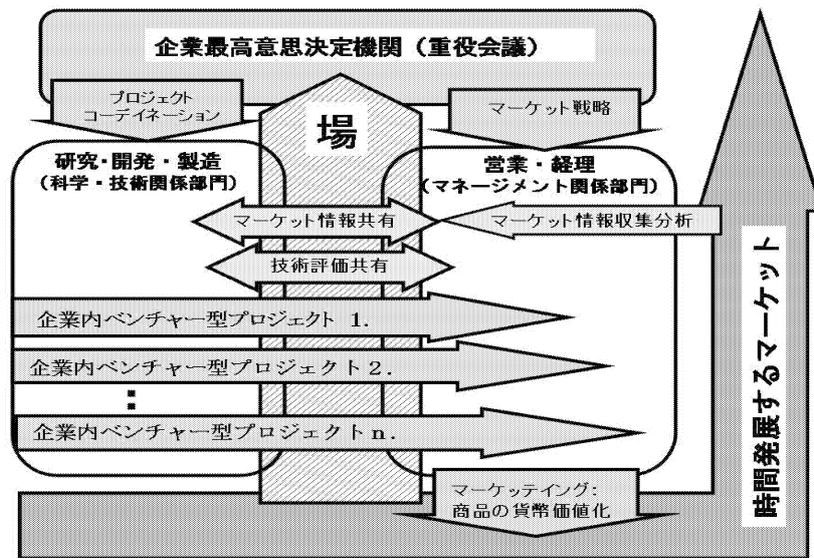


図6. 創造型企業の構造： この特徴は企業内ベンチャーを企業活動の基本とし、最高意思決定機関が投資家の側に立ってプロジェクトの評価と企業戦略の指揮をとる。指揮、決定権に対する適確さを厳しく評価される事が特徴。最高意思決定機関を支えるのは“場”に参加するメンバーが主となる。

[創造型企業モデルの位置付け]

創造型企業はベンチャー起業を既存の企業内で継続的に実行していくシステムと考えてよい。その意味で一つの極端なモデルであるが、それと対極にあるのが薄利多売型の典型的なキャッチアップ型企业である。通常の一般企業はこの中間に属するものが多いと思われる。そのどちらにどの程度重きをおくかは企業によって違う。その曖昧さのため組織としてはあまり筋の通らない運営をする事も多い。現在良く目にするリコールなどで大きなミスをした時の企業トップの態度にその歯切れの悪さがよく出ている。しかし民主主義が強く叫ばれるほど筋を通すことが強く要求されていくであろう。そのような場合、ここで議論した討論場を中心としたテクノクラート参画企業のモデルの方がより適当といってよい。リコールで失う利益は企業イメージの低下の点も含めて、桁違いに大きいものであり、通常の企業での儉約の額あるいは営業利益と比べて、桁違いに損失の方が大きい。その場合当然その原因を作る行動判断をした人物の責任が問われるはずのものである。しかし通常の企業では今まで法律テクニックなどで処理し、責任が不透明な処理の形を取って来た。しかし本来責任を取るべき人物が残る限り、いずれもっと大きなリコールによる損失が出る事を覚悟すべきであろう。この観点からみるとテクノクラートの考え方をもっと尊重する企業活動が重要で、それに答えるのが創造型企業モデルであろうと思われる。