

新書紹介

エクセレント・カンパニー

T・J・ピータース・R・H・ウォータマン著 大前研一訳
講談社 A5版 五四九頁 一、八〇〇円

七〇年代後半の日本企業の成功（アメリカ企業の国際競争での敗北）に対し、「アメリカのやり方を総論的にだめなもの」として位置づけてしまい、最近では、日本の産業政策批判、保護貿易的な考え方が出ている。本書ではアメリカの経営コンサルタントの筆者が「アメリカ経営の一般論では説明がつかない」企業として、六一年から八〇年迄の二〇年間にわたる「成長と長期的資産形成の実績、富の創造、収益率の諸尺度」が優れ、かつ「革新性」がある大企業（それを超優良企業とよんでいる）四三社を選び、その秘密が何なのかを調査分析したものである。この四三社中には、IBM、ゼロックス、ゼネラルフー

ズ等日本のテレビのCMによく出る、先端技術産業、消費財産業が多く、資源関連企業は少ない（かのUSスチールは選ばれていない）。五年間にわたる面談調査等の結果、これらの企業に共通する「基本的特質」は次の八つに分類される。

- 一、「行動の重視」—企業の行動指針が「やってみよ、だめなら直せ、試してみよ」である。大企業の組織では「複雑なシステムの方が整然と見える」しかし「複雑さは惰性と無気力を生み、世の中の変化に対して正常に反応できなくなっている」。
 - 二、顧客に密着する—「お客様に学ぶ」、それは顧客が次に何を望むかを考え、「顧客指向が生み出す副産物—それは勝者は眼先の利益にとらわれず、将来に焦点を合わせているようだということである。収益は顧客指向の結果として生まれるのである」。
 - 三、自主性と企業家精神—これらの企業には多くの「創意ある社員」をかかえている。そして分権化が進んでいる。一般大企業では研究開発費およびその開発人員の豊かさと研究効率が比列しない。それは「創造性と技術革新とを区別していない。創造性とは新しいものを考えだすこと。革新とは行動を起こすことである」。「企業というのはことを成し遂げるための組織なのだから、行動が伴わない創意は不毛である」。しかし、超優良企業の例では分権化されたチームにより、新しいアイデアに対し、実行のサインが出る。しかも新製品迄の完成に一〇年もかけてである」。
 - 四、ひとを通じての生産性向上—これらの企業は、ごく末端にいる一般社員を品質および生産性向上の源泉のように扱っている。具体例として「表彰」—ピンとかバッジとか簡単なものであるが—お祭り—完成とか、目標達成の際—これらが数多く行なわれる。また胸に名札をつけトップも同僚もファーストネームで呼びあい、「面とむかっただコミュニケーション」を進める。これらの行為は長期間続いてこそ価値のあるものでその結果信頼と意欲と活気が生まれる」。
 - 五、価値感に基づく実践—企業の価値体系を確立することにより社員の働く意欲が出る。「人々の意識が変化するなかで共通の目的意識をいかに長つづきさせるか、健全な信条をもち、それを実践してこそ企業は生き残れる」。
 - 六、基軸から離れない—企業は発展拡大していくが「買収によって、あるいは内部の多角化によって領域を広げても決して基軸から離れない」。
 - 七、単純な組織、小さな本社—八〇年代の組織は三つの要請に応えるものでなければならぬ。基本的なことを効率よく処理する。つねに革新的である。少なくとも大きな脅威に適切な対応ができる」。
 - 八、厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ—超優良企業では「中央からの厳格な指令と個人の最大限の自主性の共存」が守られている。
- 「大きな組織をいかに運営し、その活性を保ち、しかも利益をあげつづけることができるのか」という設問に解答を出すことが「経営の奥義書」だという。本書はその一ページということで、「企業の中の達人達」（超優良企業）が何を考えどのような特徴を持っているかが、多くの事例を使いわかりやすく記されている（事例のなかには、日本の企業の特徴とオーバーラップするものもかなりあったが）。
- むずかしい理論や複雑な数字もなく、私のような「経営書」などあまり読んだことのない者にも素直に読むことができた。企業を自分の職場と置きかえ、八つの「基本的特質」のうち、いくつ実践されているかみてみるのも面白い。
- △教育委員会事務局施設部校地整備課設計係長 吉川玄一▽