

## (第 91 回) KS クラブ議事メモ

開催日	2019年2月12日(火)	出席者 敬称略	坂下勲、西村二郎、山崎博、大谷宏、松村眞、小林浩之、宮本公明、飯塚弘、神田稔久(文責)
時間	15:00~17:00		
場所	かながわ県民センター		
資料	企業文化と経営(西村二郎)		
議題	<p>技術課題 企業文化と経営</p> <p>主に、東芝と日立を取りあげ比較検討した。 創業後 銀行管理となった東芝 VS 独立系を維持した日立 戦中戦後の混乱期 社長を外部から招へいせざるを得なかった東芝 VS 小平精神を継承強化した日立 原発建設 GEの模倣に終始した東芝 VS GE仕様の見直しを行った日立 社長 経団連要職への志向の強い東芝 VS 財界活動に慎重な日立 社長の出身 文系と理系がほぼ半分の東芝 VS 全員が技術系の日立 これらが、現在の両社の経営にどう影響しているか、あるいは不祥事の有無にどう影響しているかを考察している。</p> <p>参加者からのコメント</p> <p>個人的な経験ですが、1970年代に、私は市場調査会社に働いていて、ある時、日立、東芝両社にある調査報告書の売り込みに行ったことがあります。両社の対応の違いに驚かされました。両社ともその報告書には関心を持ってきて購入を検討してくれたのですが、東芝は、その報告書の購入には係長から本部長に至るまで5人程のハンコが必要だと言う事でした。一方、日立は、その程度金額の決済(確か、100万円位)は担当係長一人の判断でOKというのです。私は、当然、東芝よりは日立の企業風土の方に好感を持ちました。然しながら、日立が常に良く、東芝は常にダメとは断定してしまうと間違ってしまうこともあるような気はしています。例えば、東芝のお宝製品、フラッシュメモリーは、1980年代に東芝社員舩岡富士雄氏によって発明されたと言われています。どうして、日立ではなく東芝だったのでしょうか？東芝は、これを単に発明しただけではなく、同社の稼ぎ頭の事業まで成長させることにも成功しています。又、当該製品の発明会社ではないのに、サムソン電子は東芝を遥かに凌駕してこの世界で活躍しています。日立は、最初の発明会社にはなれなかったとしても、サムソン電子にはなれたのではなかったのでしょうか。何故、そうならなかったのか、日立にはそのような企業文化が無かったのでしょうか？</p> <p>こう考えてみると、企業文化の議論というのは、中々厄介なところがある、しかし、大変面白い話題であるとの気がします。企業文化としてはピカーと思われた松下電器が、パナソニックに名前を変更以来(?)業績がどうもパツとしないようにも思えます。あのソニーは井深さんの時代とは全く異なる企業文化を取り入れたことによって現在も世界のソニーであり続けている様にも思えます。シャープは創業当時の企業文化をかなぐり捨て、台湾(中国?)の企業文化を採択したことによって、辛うじて蘇ることが出来たのでしょうか？</p>		

勿論、西村さんの今回の発表は、日立と東芝を比較して、後者の業績が大きく見劣りするのには、東芝の企業文化のあり方に問題があるのではないかという視点からの議論で、それはそれで大変興味深いお話でした。しかし、次回以降で可能なら、西村さんのお考えになられる“企業文化論原論”をお話しいただけたら、大変役に立つし、又、興味ある話になると思いました。検討いただければ幸いです。（大谷）

大変難しいテーマに取り組まれていると思います。丹念に調べておられるのはさすがと思いますが、企業文化で経営を論じることには無理があるように思いました。創業者が健在なときはともかく、サラリーマン社長の時代になると、文化も常識的な文化になりがちでしょう。文化と言うよりも、人や組織の要素の方が強くなります。文化というからには、同じ企業の中にいる誰を見ても同じ行動、同じ思考をとることだと思いますが、化学の業界をみても、私の出身地である三菱化成をそれは見てもありません。同それでも、そのような意味の文化を感じるのには、旭化成、出光興産、東レくらいです。信越化学の金川さんとくれば文化ではなく、個性の話になります。組織の三菱、人の三井と言いますが、これとピンと来ることは滅多にありません。松下といえども、一昔前は「マネシタ」と揶揄されていました。時代によって訴求される行動も思考も変るはずですから、ダーウィンの「生き残る種とは、最も強いものではない。最も知的なものでもない。それは、変化に最もよく適応したものである。」という言葉ではないが、柔軟に変ることのできる体質こそ重要だと考えます。安全文化は愚直なほうがよいが、企業文化は柔軟な方がよい。不正を許す文化などありません。文化の問題と考えると、解決はしないと思います。（小林）

- ・現在の両社の隆盛の違いをその生い立ちから経営者の資質などからひも解き、なるほどと思いつきながら聞かせていただきました。
- ・私は企業文化という点では、トヨタ自動車が特筆されると思います。QC活動を始める下からのボトムアップ活動、なぜなぜを繰り返す、原因を徹底的に追及する姿勢、現場・現物・現実の3現主義、ジャストインタイム、かんぱん方式など、単なる生産方式というよりトヨタイズムという企業文化・物事の考え方になっています。
- ・「変化に最も対応できる生き物が生き残る」（ダーウィンの言？）とは、企業の存続は変化する企業だけが生き残るということです。常に今のビジネスがいつまで続くか考え、新しいビジネスの模索が求められています。1960年代～70年代の高度成長期は作れば売れる時代で、経営者はそれほど変化に対応する必要がありませんでしたが、1990年代以降はバブルがはじけ、2010年前後にはリーマンショック、原発事故、製造業からGAFに代表されるIT産業が株価総資産ランキングの上位を占めるようになりました。トヨタでさえただ車を作っているだけでは将来に渡り生き残れるか分からない時代になりました。現状に満足し変化に敏感に対応しなければ企業の存続が危うくなる時代になっています。
- ・経団連会長を目指す「財界病」の有無、文系出身社長・理系出身社長の違い、社内での出身母体の違い（重電部門、家電部門等）などが東芝、日立の業績に影響を与えたかも知れません。創業者の考え方、両社の生い立ちの違いが、いわゆる不文律の社風を作ったかも知れません。ただ、社風を社風にするためには、それを体現するための行動規範が必要だと思いますが、両社の違いにそれ程のものは感じません。さもなければその時の経営者の能力・資質に業績が大きく依存してしまいます。

・よく言われていることは、1990年頃は東芝と日立の売上高等の業績は拮抗していたが、2000年頃から業績に差がではじめ、東芝は常に日立と比較されるため、経営者は無理をして、ウエスティングハウスを買収し、見掛け上同等規模を維持したと思います。2008年のリーマンショックの際には、東芝より日立の損失(8000億円)の方が大きく、日立は選択と集中により危機を乗り切りました。一方、東北大震災による原発事故のため、原発に大きく依存した東芝に大きな欠損が生じました。また社員には日立に追い付くため、「チャレンジ精神」を強要し、貸借対照表を操作し傷口を広げました。企業風土と言うより経営者の責任だと思います。(飯塚)

・東芝と日立の企業文化はさておき、創立20年余りで売上高10兆円を超え、営業利益率25%で世界トップ企業に急成長したグーグルの企業文化は興味深い。グーグルの企業文化の核は、下記の「イノベーションの9つの柱」にある。

- (1) イノベーションはどこからでも出てくる (Innovation comes from anywhere)
- (2) ユーザーにフォーカスせよ (Focus on the user)
- (3) 10%ではなく、10倍大きく考えよ (Think 10x, not 10%)
- (4) 技術的な洞察に賭けろ (Bet on technical insights)
- (5) (製品を) 出荷し (改善を) 繰り返せ (Ship and iterate)
- (6) 社員には20%の自由時間を与えよ (Give employees 20% time)
- (7) 始めからオープンであれ (Default to open)
- (8) 賢く失敗せよ (Fail well)
- (9) 重要なミッションを持て (Have a mission that matters)

グーグルは、社員同士のコミュニケーションを特に重視している。企業文化を支える斬新なオフィス環境は、何度かTVでも取り上げられているので観られた方も多であろう。

六本木ヒルズにある開放的なオフィスには、休憩できるスペースや小さなキッチンがあり、カフェテリアでは1日中食事を提供している。ここは、普段の仕事ではかわらない社員同士がコミュニケーションをもつ貴重な空間になっている。また、大小150の会議室があり、会議にはインターネットで在宅や世界各地から参加できる。会議時間は30分を超えないように意識している。また、毎週金曜には、本社と全世界をつなぐ電話会議を実施し、経営陣たちが社員からどんな質問にも答えているとのことである。情報産業という特殊性はあるが、検索エンジンから出発して、地図情報、動画サイト、人工知能、自動運転へと拡大する企業文化は、従来の日本企業にはない企業文化をもつと言える。(山崎)

企業文化はあるのか?という問題の受け止めには個人差があるようです。

それは、企業文化が確たる文章などの形になっていないことでもあります。人から人へと伝えられ様々に変化しているからではないでしょうか?

一方で、「組織の三菱、人の三井」については、私のマレーシア時代、双方から出資を頂いた会社に関係した時に企業文化の差を痛感させられました。迅速な判断が求められるプロジェクトで、意思決定をするときの時間の差や手続きの違いに驚かされました。

私の出身の東京ガスでは、新人教育では社史を学ぶ時間があり、それに加えて、出身部門では部門配属技術者に対してOBから部門の技術の変遷を実体験を持って解説し討論する時間も設けていました。私も数年間これに加わり、貴重な体験をさせて貰いました。

ただ、最近は即戦力化ということか、そのような時間も無くなりつつあるようです。私は、「会社は人なり」と考えていますので、社風や文化を守らなければならないと言う狭い料簡から離れて、考え方や行動の伝承は必要と考えています。(神田)

	<p>西村様の報告のなかで、企業トップの出身の違いという点に興味を持ちました。私の前職では、ほとんど文系トップでして、新入社員の 8 割くらいが理系であったことを考えると、友人ともよく議論をしておりました。</p> <p>ただ、昨今の新規ビジネス開拓の実例をみると、営業サイドのニーズ志向と開発サイドのシーズ志向が一致しないことには成功はありえないと思います。要は、トップだけではなく実務担当のレベルでも両サイドのベクトルをどう一致させるかが重要ということかなと思います。 (宮本)</p> <p>発表者からのコメント</p> <p>創業者が創り上げた良き企業文化も、後継者によって変化していきます。とくに経営トップの影響が大きい訳です。日立では後継者が積極的に小平精神を守ろうとしました。一方東芝では、少なくとも経営面においては、創業者の良き伝統は早い時期に失われてしまいました。幸いにも、技術者の開拓精神は毀損されませんでした。従って東芝にも輝かしい技術開発の実績があります。</p> <p>最近多発している品質不祥事にしても、経営トップが先頭に立って「不正を許さない」姿勢を繰り返し訴えていかなければならないと思います。 (西村)</p> <p>2. 今後の予定</p> <p>8月・9月・11月の発表者の順序を変更しました。</p> <p>3月 宮本氏 4月 坂下氏 5月 見学会(仮：産総研 つくば) 6月 大谷氏 7月 小林氏 8月 松村氏 9月 持田氏 10月 見学会 11月 神田氏 12月 山崎氏 1月 猪股氏</p>
次回日程	<p>2019年3月12日(火) 15:00-17:00</p> <p>1. 技術課題 宮本氏 2. その他</p>
次々回日程	<p>2019年4月9日(火) 16:00-18:00</p> <p>1. 技術課題 坂下氏 2. その他</p>