

今村哲也著「次世代製造業パラダイム構築へ向けて - 技術経営の現状から見たポイント - 」

技術と経済 2010年9月号 科学技術と経済の会 2010年9月1日刊を読む

ミドル・アップ・アンド・ダウンによる知識創造

1. ポイントは創造的コンセプトを考え出したミドルに、研究現場の開発の全権限を委譲し、目標を実現させることにある。
2. (1) 壮大なあるべき目標を実現するには当初現場力は未熟で不十分である。
 - (2) ミドルはこの矛盾を解決するために、社内外のあらゆる知識と知恵を動員し目標を実現するチームリーダーとして挑戦する使命がある。
 - (3) そして技術の目利きと事業の目利きを持つ経営トップは、創造的コンセプトを具現化する新製品や新技術が持つ潜在的巨大な価値を、対話とメタファー(比喩)、アナロジー(類推)を用いて壮大な理想とあるべき具体的目標像を、区切り毎定期的にミドルに語り続け、自らも開発課題の議論にも参画し、実現するまで挑戦させる。ミドル・アップ・アンド・ダウンは、実用化と事業化に長(た)けたミドルによる開発現場と経営トップを巻き込んだ、連続的・反復的プロセスによる知識創造スタイルなのである。
3. (1) ここで経営トップは、新製品と新技術の開発反応を加速させる触媒役を果たす。
 - (2) トップ自身も、若い頃自ら創造的コンセプトを考え、新製品と新技術を開発し事業化した多くの失敗と成功体験を積んでいるので、技術の目利きと事業の目利きができる。
 - (3) また時には高質な目標の具現化に挑戦に悪戦苦闘しているミドルの挑戦魂を貴んで、大きな障害を排除してやる心の目利きもする。
4. (1) 日本製造業は、組織横断的な製品開発のやり方で、製品の品質と性能を向上させながら且つコスト削減による生産性向上を両立させ、性能、品質、コストで世界一のレベルを実現してきた。
 - (2) 社員個人と機能部門は新製品と新技術開発実績の形式知と暗黙知を蓄積してきている。今後はこれまで以上にグローバルにも異質な知識の取り込みで多様化させ、高質な目標の具現化で、グローバルの大きな広い舞台での事業体験をする。この実現プロセスで、研究と技術、事業経

営を主導するミドルは新たな形式知と暗黙知を獲得し、連続的・反復的プロセスによる知識創造によって世界に貢献する日本製造業の牽引役に成長するであろう。そして異質な知識を消化吸収して多様化し進化した日本流ミドル・アップ・アンド・ダウンマネージメントによる知識創造は、次世代製造業成長の大きな武器になっていくと考えている。

P40 ~ 41

[コメント]

超円高の中で日本の製造業をどうするかが、日本経済の最大の課題。今村先生はご出身の花王をロールモデルとしミドル・アップ・アンド・ダウンマネージメントによる知識創造型企業に変身することを提示している。大いに参考にしたい。

- 2010年8月1日林 明夫記 -