

Title	私の考える「技術経営者の使命」
Author(s)	高橋, 朗
Citation	年次学術大会講演要旨集, 19: 316-320
Issue Date	2004-10-15
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5981
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	特別講演



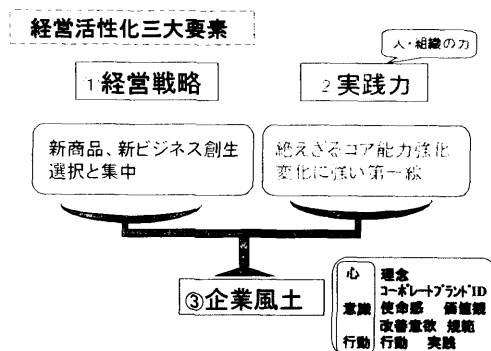
特別講演

私の考える「技術経営者の使命」

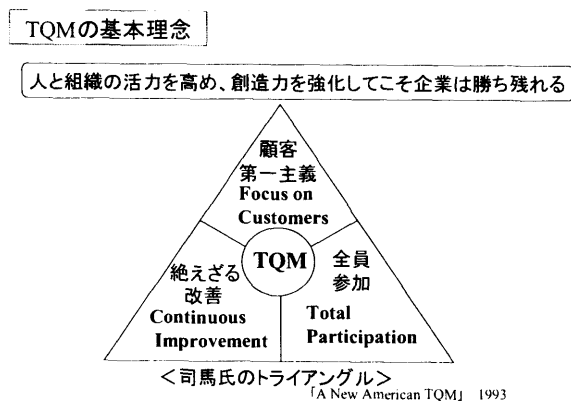
高 橋 朗 (株式会社デンソー相談役[前会長])

1. ものづくり経営者として企業力をどう把握しているか

(イ) 戦略と実践のバランス



(ロ) 基盤となる企業風土

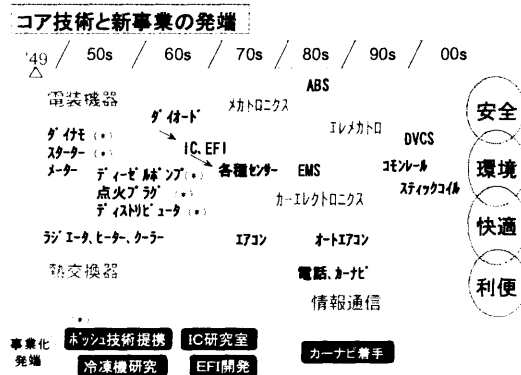


人と組織の活力を高める活動

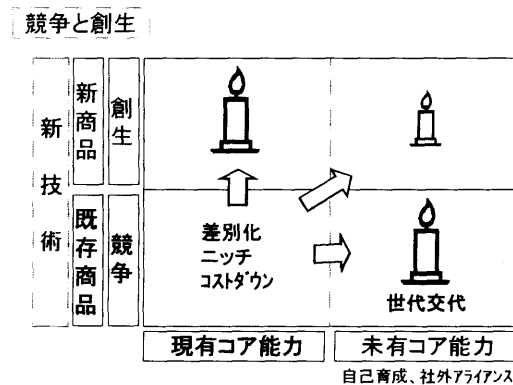
顧客重視	： 全社共有の価値観に、カスタマーイン
絶えざる改善	： 改善活動 ≡ 創造活動 改善なきところ自己革新なし 現地現物主義
全員参加	： 自律性と全体最適 問題意識の共有化 組織横断型チームワーク 組織細胞の活性化

2. 商品開発強化のために

(イ) デンソーのコア技術



(ロ) 商品の競争と創生



(ハ) コアコンピタンスの強化

コアコンピタンスの確認

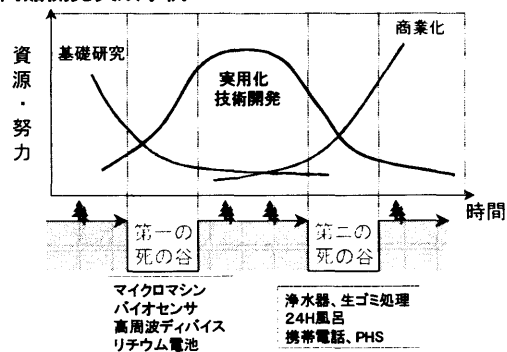
- ・ 自社の強味(才能、技術、スキル)、ベンチマーキング
- ・ 現在までのコア製品、顧客価値は
- ・ 未来のための武器か

絶えざる強化と活用

- ・ 変化、ゆらぎにさらす
- ・ 共同、合成、統合、展開
⇒ 実状は分割弱体(分社、分離、リストラ)
- ・ 新たなものの開発、獲得

(二) 死の谷を越えることの難しさ

商品開発失敗事例



(ホ) 経営者としてのリーダーシップ

・オーガナイザーとしてのリーダーシップ

SeedとNeedの結合

システム化、インテグレーション、他への展開

必要コア能力の準備育成

チームワーク、社内コラボレーション、社外アライアンス

コア能力の継続的強化

洞察力、創造性、構築力、強靱な意志

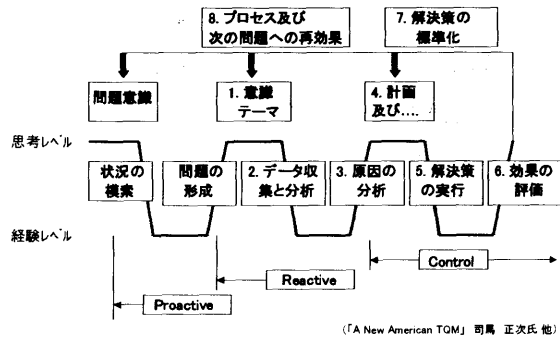
・経営者としてのリスクテーク

3. 創造力を高める風土づくり

(イ) 創造活動の基本パターン

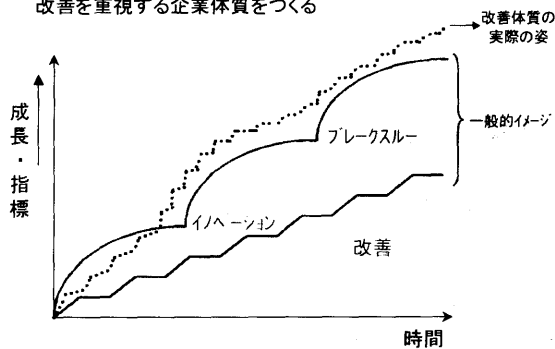
改善は創造なり

改善活動を成果だけで見るか、プロセスを見るか
創造活動の基本パターン



改善なきところ革新なし

改善を重視する企業体質をつくる



誰でも皆 創造に生きる

- ・ 働きがい(生きがい)
マズロー欲求5段階説
衣食住、安定・安全、集団帰属、認知尊敬、自己実現
- ・ 改善と成長
職務権限、責任拡大充実：
誰でも創造性を発揮するチャンスを持てる
教育、訓練重視：Working Life Plan
- ・ 変化に挑戦する体質
- ・ 俊敏で柔軟な体質

(ロ) 創造活力を損なうもの

組織力を損ねるもの		強めるもの	
症 状	原 因	動 因	成 果
怠 慢	リーダー不在	使命感	信 頼
傲慢	マネージメント稚拙	人間性尊重	活 力
怯 懦	官僚主義 (モラルハズム、チームワークなし 無節制費)	創造性重視	
	権威主義 (自信性なし、権威を借りる 真実を認めない)	チームワーク	
	保身主義 (失敗恐怖、ねたみ)	自己革新 (挑戦)	先 進
錯 覚	形式主義 (先例、従従び 目的手段が倒錯)	3現主義	強 靱

(ハ) 創造パターンの連鎖を切るな

- ・ CAE, CAD ⇔ 実験, 計測
- ・ 過度の分業
- ・ 本質を考えないアウトソーシング, 分社化

(二) 現場主義の重視

現地現物主義は創造活動の原点

- ・ 現地現物は切実性のある課題を提供してくれる
必要は発明の母
- ・ 現地現物は直感力を鍛える
直感で問題を構築す
区分層別の仕方個人差が生ずる
- ・ 人間力の低下、体験(修羅場)の狭さ
アナログ → デジタル、実体験 → バーチャル

(ホ) 企業活動の目的は顧客創造≡質創造