1996年（平成8年）11月1日（金曜日）　日刊　（土曜・日曜休刊）

日経産業新聞

発行所 日本経済新聞社
東京本社 〒100-66 ☎(03)3270-0251
東京都千代田区大手町1-9-5
振替口座 00130-7-555番
大阪本社 〒540 ☎(06)943-7111
大阪市中央区大手前1-1-1
振替口座 00920-1-73217番
名古屋支社 〒460 ☎(052)322-2561
名古屋市中区正木2-3-1
振替口座 00830-6-6149番
西部支社 〒812 ☎(092)473-3300
福岡市博多区博多駅東2-16-1
振替口座 01710-1-1248番
札幌支社 〒060 ☎(011)281-3211
札幌市中央区北1条西7-3
◎日本経済新聞社 1996

突破口はこれだ
ベンチャーの挑戦

第1部 体制崩す破壊力 ⑧

異才こそ成長の源

外国人も管理職に

日本的な「縦型組織」「横並び同質集団」からは、ざん新な製品やサービスが生まれにくい。この限界を突破するため、会社の外に人的ネットワークを広げたり、外国人社員を登用するベンチャー企業が増え始めた。企業や国の外にある多彩な人材、発想、技術を活用し、「異才」を組み合わすことで新たな飛躍をねらっている。

社外に技術集団

「ほう、そういう手があったのか」――。十月中旬に千葉・幕張メッセで開かれたプラスチック関連業界の見本市で、人だかりのする一角があった。金型関連の技術開発会社、新興セルビック（東京・品川、竹内宏社長＝50）が出展した成型品取り出し機「からくり取り出し機」の周りで、しきりに感嘆の声があがる。

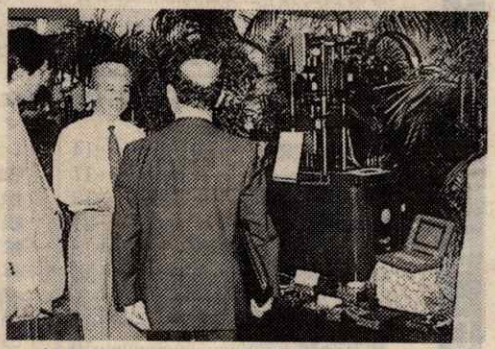
成型品を取り出す制御機構は何と歯車、ギア、カムなど機械部品だけ。つまり「伝統的からくり仕掛け」なのだ。サーボモーターなどを使った電子制御が主流の現在、時代遅れにも見える。ところが、電子制御に比べ、機構が単純、小型化可能、低コスト、他の工程との接続や調整が容易――と相当な優れもの。

制御の世界では、いわば「逆転の発想」といえる。竹内社長が生み出したこのアイデアを実現させたのは社内の開発陣ではなく、起業家や町工場の経営者、大学教授など約六十人で構成する技術者集団「アイデア工房」だ。

工房では明文化したルールがある。メンバーがアイデアを出すと、賛同者が集まって練り直して具体化につなげる。商品化後は売り上げの一定割合を発案者と工房の運営費用に還元する。

さらに商品名には発案者にちなんだ名前を付ける。この十月には「岡田式サーボモーター」という製品を登場させた。工房が誕生して五年たつが、その間約十件のアイデアを製品化している。

参加者に共通するのは、「縦割り組織の制約を超え、アイデアを具体化したい」という思いだ。全国にある異業種交流会に比べて製品化の成功率が高いが、その理由を竹内社長は「アイデアの発案者を尊重し、アイデアマンがアイデアマンを集める雰囲気を作ったため」と分析する。



新興セルビックとアイデア工房が開発した成型品取り出し機（幕張メッセ）

異才を外国から取り込む動きも活発化している。テスター製造業、テスコン（店）の菊地良則社長（57）はこの夏、三人の中国人を技術系課長へ同時に昇進させた。本社工場で働く社員のうち約一三％は外国人。ブラジル人を管理職にした実績もある。他社に先駆けて人材の国際化を進めてきたが、それでも七つある技術系課長ポストのうち三つが外国人というのは異例。

国際色豊かに

さすがに社内がざわついた。三人とも技術者としては有能だが、「文化の違う日本人を管理できるのか」との懸念が中間管理層から出た。しかし社長は、「彼らのハングリーさは、日本人従業員にいい刺激となる」と断行した。

結果は杞憂（きゆう）に終わった。一日中、研究室に閉じこもっているかと思えば、研究で得た知識を夜遅くまで日本語で部下に教える。新卒社員も、その熱心さから全幅の信頼をおいているという。

新米課長の一人、北京通信大学大学院出身の奚才榮氏（32）は「米ヒューレット・パッカードのような高度な技術の製品を作るのが夢。日本の若い人にもモノ作りの大切さを教えたい」と張り切る。

静止画圧縮・伸長技術で定評のあるゲン・テック（東京・渋谷、宮沢丈夫社長＝37）は、正社員十九人のうち十二人がインド、シンガポール、フランスなどの出身。国際色豊かなベンチャーとして注目されているが、宮沢社長は「外国人が多いと、なぜ騒ぐのか」と逆に不思議そう。

実力主義で採用

異質な人種、文化、経歴の集団だけに、軋轢（あつれき）も起きるが、「それは個性の強い日本人を集めても同じこと」と言い切る。

同社の人材採用は実力尊重主義で、技術系社員のほぼ全員が修士、博士号を持つ。「企業なら優秀な頭脳を活用したいのは当たり前。そうした人材を採用したら外国人が多くなっただけ」（宮沢社長）という。

ベンチャーに求められているのは「独創性」といわれる。個性的人材を使いこなすことは容易でないが、「異才」を活躍させない限り大企業との競争に勝てない。自由で柔軟性のあるベンチャーこそ、彼らを生かすことができる。

（中堅・ベンチャー企業部　佐久間庄一
産業部　染谷好信）

色あせる常識

「高度成長期に、わが国の産業社会は既定路線を疾走する、忠実で記憶力の優れた人材を養成することに努力してきた」（「消費社会批判」堤清二著、九六年刊）

○　○

日本の大企業が通年採用を増やしている。毎春、同質の新卒者を一括採用する定期採用では、大胆かつ機敏な企業戦略を展開できないからだ。異才ともいえる人材の蓄積が日本の大企業にも求められている。

九六年版中小企業白書は、独創性のある（小）企業は最も競争力があるとしてその実例を上げた。成長力のあるベンチャー企業は、まず個人経営から出発し、異質な人間、文化が融合して独創的な事業を推進している。ソフトバンク、エイチ・アイ・エスなどは社長自らが異才で、自分にない能力を持つ人材を周囲に集め得たことが発展のバネになっている。