

談話室

IRI (Industrial Research Institute)
マネジメントセミナーに参加して

手 塚 誠*

1. はじめに

1988年6月、ボストン郊外のベッドフォードで開催された第29回IRIマネジメントセミナーに参加する機会を得た。

IRIとは、技術研究部門を有する約270社あまりのメンバー会社で構成された非営利団体で、1938年米国で創設された。メンバー会社相互の協力により、産業に関する研究開発の効率的運営組織・方法の改善、産業界・学界間の相互理解と協力体制の醸成などを目的としている。この設立趣旨に沿って各種のセミナー、シンポジウムが開催されており、標記のセミナーもそのうちの一つであり研究マネジャーとリサーチャーを対象に毎年開催されている。

2. セミナーの概要

本セミナーは参加者の経営能力向上を主目的としており、カリキュラムは一般経営管理概念の紹介および経営管理項目のうち『財務』『マーケティング』『研究』『製造』などの企業活動における相互関係についての理解を深めさせることに主眼をおいて構成されている。

具体的講座内容はハーバード・ビジネス・スクールのMBAコースに準拠¹⁾²⁾しており、セミナー自体も同校の教授陣に委託されいわゆるケース・メソッドを中心としたグループ討議、講義、演習により進められる。

今回のセミナー参加者は、米国の一流企業を中心に63社105名(米国以外では、カナダ、スイス、オランダ、英国、日本から各1名)でありいずれも40代前後の中堅管理者であった。業種別では化学、エレクトロニクス、食品、機械、鉄鋼等多岐にわたっており、参加者はそれぞれのバックグラウンドを基に経営のあり方について議論するのである。セミナーの中味はかなりハードで、連日50~70ページものケース・リーディングとこれに基づく宿題が課せられ、米国人参加者ですら“Too much to read”と嘆くほどであった。また全員が2週間にわたるセミナー期間中寝食を共にし、5~6名の小グループ討議での意見交換、第一週末の遠足などを通じて親密な友好関係を築けるのも本セミナーの特徴の一つであろう。

セミナー最終日のお別れパーティーでは、全員にIRIのマークと“IRI マネジメントセミナーの生存者”と口

* 新日本製鉄(株)中央研究本部 研究企画部研究企画推進室長

ゴの入ったTシャツが配られた。米国人らしい気の効いたユーモアであろう。

3. セミナーで感じたこと

米国人の日本に対する関心、とりわけ日本の経営に対する関心は強烈であった。特に『米国競争力；日本方式との対比』の討議、講義の後では多くの質問が筆者に浴びせられた。同講座のロッジ教授の主張は、『日本の強力な国際競争力の根源は、ある一つの目的に向かって大企業が手に手を取って協業し、かつ政府までもがそれを支援・指導することによっている』というものであった。

そして彼は、米国も例えばDOD(Department of Defence)を通産省と同様に機能させ、企業間協業を活性化したらどうかと主張するのである。これに対し約半数が賛同したものの、約半数近くは反対意見であった。ビジネスのことは連邦政府が関与すべきでなく、各企業は自らの手で解決すべきだ、との主張なのである。むしろ大方の意見はそんなことより、米国製造業の経営者が目先の短期的利潤追求にばかり目を向け、長期的視点に立つた市場占有率拡大とこれを達成するための資本の自己再投資—特に技術開発への再投資—を怠つたため、この点では日本を大いに見習うべきというものであった。また米国においては弁護士、経営コンサルタント等の職業が花形で、技術者の地位はあまり高くなく成り手が少ないことも原因の一つとなつている。

貯蓄に関しても彼我の差は大きく、日本では全世界平均で所得の約20%が貯蓄されるのに対し、米国のそれはわずかに2~4%といった有様である。日本の世帯当たり平均貯蓄額は800万円を超えるとの筆者の説明に、皆一様に驚きの声をあげていた。彼らの生活信条は、貯蓄などせず欲しいものはどんどん買って人生を楽しむというものである。まさに“Buy (Play) now, pay later”であつて、政府も消費を促進するような税制を採つているとのことであつた。

今日の日本の国際競争力が旺盛な貯蓄性向、低金利、経営の資本自己再投資意欲の間の相乗効果の結果としたら少々考えさせられる問題である。

終戦直後の食うや食わずの時代ならいざしらず、昨今の日本の繁栄ぶりを見ているともう少し我々も生活行動様式を変えてゆく必要があるのではないか。さもないと諸外国から爪はじきにあうのではなからうか。

ただ昨今の財テクブーム、NIESの急激な成長を目の当たりにすると安閑ともしておられず、英国病や米国病にならないためにも、我々自身もつと為すべきことがたくさんあるように感じられたしだいである。

文 献

- 1) F. J. ケリー, H. M. ケリー: ハーバード・ビジネス・スクール [経済社]
- 2) 土屋守章: ハーバード・ビジネス・スクールにて (1974) [中央公論社]