



商品開発とプロジェクトマネージャー

専務取締役 大脇 洋

今、変革の時代といわれ、政治・社会・経済において規制緩和などの既存体制の見直しを含め、21世紀をふまえた新たな対応が叫ばれて久しい。

勿論、産業界においてもリストラクチャリングなど企業変革の必要性を、あるいは製造業の原点として“モノ作り”こそが、と多面的な分析が指摘され、それぞれ必須条件なるものの、企業内では今一つ具体的な展開にとまどっている点も見逃せない。

他方、先進国における労働条件から、開発途上国における生産へと、国内における空洞化は足許から進みつつあり、開発途上国においては、これら技術のキャッチアップから、より高度の技術習得にと必死(ハングリー)である。今まで以上に生産技術力を向上させ、コスト競争力を強化する方法もあろうが、そのみでは限界がある。

これまでの堅実経営のみでは企業として生き残れない訳で、“何を作るのか”、“如何にして作るのか”といった新たなコンセプトの創出が不可欠である。

新たな“モノ作り”そのコンセプトに対しては経営のトップ層や文科系の人も、さらには外部の人も加えた多面的な分析・検証が必要とされるが、まず自らのコアとする技術の棚卸しを行い、それに伴う技術開発においても、その多くは業際など幅広い技術の組立てと個々の技術のブレークスルーが必要と考えるべきである。

この場合、共通してプロジェクトマネージャーが大きなキー要素となろう。狭義にみて一つの新たな技術開発といった場合、意外とプロジェクトマネージャーが不足し、あるいは育てていないのではないか。すなわち「“モノ作り”は短視的な生産技術である」といった枠に捉われず、広範な情報の集約を元とした、その技術の可能性、リスク、コストさらには社会的指向の分析等々までを含めたプロジェクト化を必要とするのではなかろうか。今、情報化時代を迎えており、情報化はあらゆる情報がグローバルにボーダーレスに行き交うことであり、もはや大きな差別化など長続きしない。僅少な紙一重の差別化についてのコンセプトを作り上げ、総力で実現し積み重ねて行くことに盡きると思う。

前段でプロジェクトマネージャーが意外と不足しているのではと述べたが、管理型企業では管理型マネージャーのもとにもっぱら正確に仕事をこなす人材は多い。定められた目標あるいは与えられた目標に向かってプロジェクトを仕上げるのである。その意味ではプロジェクトマネージャーの人材は豊富といえるかも知れないが、今日の問題は目標自体がはっきり定まらない点である。すなわち必要とされるプロジェクトマネージャーは明確に目標を作り出す“事業コンセプト”の創出者である。

これからの時代、事業コンセプトを作り上げる力があれば、ある企業の枠を越えた協力、共同開発を創出し、外部の経営資源を活用したリーダーシップを持った事業展開も可能となろう。

冒頭にこれら新たな“モノ作り”の具体化に対するとまどいを挙げたが、このようなコンセプトの創出において少しでも具体化に近付けるために、ごく初歩的な問題といえようがトップから中間層を含めたいくつかの対話サークルといった場作りが必要ではと考えている。

企業の中でやる気のある人は、必ず問題意識を共有する仲間と話し、討議し、場合によってはアフターファイブの時間に発散しているのである。これをフォーマルな場に持ち上げ、明確な位置付けをはかり足許の問題解決をするからである。これは企業の中で自分たちの問題をその本質のところまで捉え突き詰めて考え、議論し、一つの目標(コンセプト)を設定するような「場」がどれ位あるだろうか、と自らの反省も含めた課題と考えている。