

## 「情報の世紀」のモノづくり考（5）

### 変革と国際化の時代のモノづくりへの提言

和田龍児

#### 冬きたりなば、春遠からじ

筆者がメーカーに在籍していたころ、それなりに苦しい場面や厳しい困難な場面にしばしば遭遇した。その都度、独断と偏見に満ちた我流の判断で何とか切り抜け、部下を引っ張っていくことができたというのが正直な思いである。

なぜ、困難を切り抜けることができたのだろうか。今、振り返ってみると、最も大きかったのは、幸いにも理解ある上司や同僚・部下に恵まれたことである。特に、長年にわたって、筆者の独断に満ちたリーダーシップを受け入れていただいたことに対しては、改めて感謝の意を表したい。

こうした多くの方々の理解と支援に支えられ、何とか技術水準を維持しつつ、そして、次なる新しい課題を提案しつつ、幾多の危機を切り抜けてきた。そして、それが結果的に個人や集団の実績となり、その自信が次の仕事に向かうためのドライビング・ホースとなっていった。その中には、多分に勇み足もあつたけれども、それを許していただいた度量の大きい上司の存在は、今でも忘れ得ないことである。

また、企業を越えて各界の第一線で活躍された先輩諸氏との交流と、そのご支援もありがたく、また、なつかしく思い出される場所である。

現在、現役で活躍中の方々の多くは、過去を振り返りような余裕のある状況にはないのかも知れない。ましてや、リタイアした一技術者の懐旧談など、聞いている閑はないとおっしゃる方も多いただろう。

ただ、先輩の言として、これだけは心に刻んでいただきたいと考えている。

人に春秋があるように、会社にも、そして技術にすらも春夏秋冬はある。輪廻の思想ではないが、『冬きたりなば、春遠からじ』である。いたずらに現状を悲観することはない。努力し続ければ、必ず状況が変化する時は来る。

#### 変革のドライビング・ホースとしての自覚

ただし、現状に耐え、ひたすら風を避け、縮こまっていればよいということではない。何ら対応策もないまま「何とかなるさ」的な脳天気な楽天主義をとり続けることは、最も危険なことである。積極果敢に、春を迎える準備と心構えをつくる努力を怠ってはならない。春の陽射しを一身に浴びることができるかどうかは、ひとえに冬の過ごし方にかかっている。自信を持って、前向きな取り組みを続けていただきたいものである。

情報化が進み、グローバル化が進んで、経営環境は、よりスピーディに、そしてダイナミックな動きが求められるようになった。技術の進化のスピードも速く、市場の変化も速い。

こうした時代に企業が生き延びるためには、懸案事項の先送りや、果敢な決断を躊躇する経営が最大のガンとなることはいまでもない。現状に悲観して疎んでいる暇はないのである。

また、企業におけるモラルハザードの蔓延は、何としても戒めなければならない課題である。モ

ラルが失われれば、企業が本来持っているはずのバイタリティを損ない、競争力を低下させ、ひいては衰退の道へつながる。これもまた、今さら証明不要の公理ともいうべきことだろう。

そして、現在は、変革の時代ともいわれている。

わが古巣の工作機械業界も、さまざまな意味で変革の時を迎えている。こうした時代には、過去を清算し、未来に向けて羽ばたく準備を地道に、しかも大胆に実行しなければならない。

工作機械業界に限らず、さまざまなしくみや手法が、現実との不適合を起こし始めている。過去の成功を通じて築き上げてきた手法やしぐみが通用しない時代になった。だからこそ、新たなモデルを築き上げるための変革が求められている。過去に頼ることができないために、手探りで歩まなければならない。それだけに、リーダーシップも重要である。

自信と確信に裏づけられたドライビング・ホースとしてのリーダーの自覚と、大胆さを期待したい。

また、変革の時代には、どのように変革していくか、そのビジョンの質が問われることはもちろんだが、その変革のスピードは重要な要素である。

変革は再編を促す。再編とは、さまざまなしくみの淘汰が激しくなり、さまざまな局面で新旧の交代が起こることでもある。こうした状況は、市場競争の中に身を置く企業という組織の場合にはなおさら顕著なものになるだろう。

変革の姿勢が甘かったり果敢さを失い失速状態に陥った組織は、容赦のない再編の波に飲み込まれてしまうことになるだろう。悲観的な物言いに聞こえるかもしれないが、言葉を換えれば、変革の時代はチャンスもまた増大する時代でもある。

## 果敢なスピード経営が死命を決する

日本の産業界は、依然として厳しい環境の下に置かれているが、工作機械業界は世間の水準からいえば、全般的にはやや好況とあってよい業種に入りそうだ。しかし、すべてがよいわけではなく、まだら模様の景況というところが本当のところだろう。

たとえば、自動車産業では、21世紀に向けて炭酸ガス排出規制などの地球環境保全や、石油資源などの地球資源保護の観点から、さらなる省エネルギーが要請されている。

そして、こうした要請に応えるかたちで、自動車業界では、新パワープラント開発を中心課題として、新技術開発の世界的な競争が始まっている。もちろん、その視野の中には、高性能燃料電池搭載の電気自動車開発や、新人工合成燃料を想定した次世代新パワー・トレインなども含まれている。

工作機械やFA業界では今、そうした自動車業界の変化に、大きな関心を抱いている。自動車業界の取り組みに伴って予想される、世界中の膨大な生産設備の廃棄・改造・新設である。取らぬ狸の皮用算ではないが、このことが関連業界の活況を下支えする一つの要因となっていることは否定できないだろう。

だからといって、そうした役得が黙っていても転がり込んでくるというわけではない。自動車業界の期待に応え得る組織変革、技術基盤づくりが不可欠になる。当然、世界規模の競争が激化することになる。果敢さとスピードが求められるゆえんでもある。

## FMSの教訓を「他山の石」として

世はグローバルな大競争時代を迎えている。工作機械・FA業界も然りである。このことは何も自

自動車やパソコンの世界だけではないことを肝に命じるべきであろう。例外はないのである。世界の共通原則によってのみ、これからの競争は成立するのである。

筆者は、繰り返し『オープン化』の必要性を提唱してきた。口幅ったい言い草で恐縮だが、前述の事情に関連させて、再度なぜオープン化が重要なのかを、FMS を例に述べて見たいと思う。

FMS とは、「フレキシブル生産システム」(Flexible Manufacturing System) の略称である。FMS の勃興期から成熟期へ、そしてオープン化に乗り遅れた(?) 最近の停滞期までをモノづくりの現場で過ごした筆者にとっては、何とも懐かしい響き感じる言葉でもある。

オイル・ショックを経て、日本の高度経済成長が終わりを告げた 1970 年代後半、モノづくりの現場でも大きな変化が起こった。大量消費・大量生産時代の終焉である。「不透明の 80 年代」という言葉が盛んに語られる中、多品種少量生産のホープとして、颯爽と登場したのが FMS だった。

当時は、景気がよかったこともあって、「変種変量生産」(実はこの言葉は筆者の創成である。ある研究会でご披露したのが最初だったと記憶している。もっとも他にも提唱者がおられたのかも知れないが) や、「無人化工場」などの「将来の夢」が声高に語られていた時期でもあった。そうした時代の雰囲気の中で、FMS は積極的に支持され、その導入は急速に進むことになった。

新しい需給構造に対応するために FMS を導入した現場では、その新しいしくみを使いこなすのに懸命で、ハード・ソフトを問わずそのカスタマイズに日夜努力を集中していた。現場の使い勝手のよいシステムに仕上げるべく、生産技術者の懸命の努力が続けられた。

皮肉なことに、この努力が後に大きな禍根を残すことになった。過度のシステムのカスタマイズは容認されても、パッケージソフトの利用や各種デファクト・スタンダードの採用には無関心だったのである。

これが後に、互換性のない生産システムを乱立させることになり、ある意味での技術の停滞を招いてしまった大きな要因になった。悪い意味での技術者の「こだわり」が災いしたのである。そして、目先の利益追求にしか関心のない経営トップの視野狭窄症候群も、この禍根を生み出す大きな要因になった。国際標準の問題への無関心などは、その顕著な例だろう。

日本の生産現場の FMS の導入は、大きな成果を収めた。FMS の成功が、日本の工業製品が世界を席卷する素地をつくったといっても過言ではない。その自信が自社のシステムにのみ関心を払う雰囲気をつくり出し、世界的技術進展の動向を視野に入れた先行的な技術投資を怠る結果につながった。

前述した通り、現在、再び大きな転機を迎えている。FMS の失敗を他山の石として、この変革を乗り切っていただきたいと思う。

### グローバルスタンダードの「守破離」

多くの企業では現在、グローバル・スタンダードへの対応に追われている。経済活動に国境が何の意味を成さなくなっている今、世界の共通原則によってのみ、これからの競争は成立することは間違いない。

多くの企業のグローバリゼーションとは何だろうか。連結決算、コーポレートガバナンス(企業統治)、経営情報のディスクロージャーなどの国際標準(グローバル・スタンダード)に身の丈を合わせる。これが多くの企業にとってのグ

ローバリゼーションになっているといっても過言ではない。グローバルスタンダードに基づいた経営を行うことがグローバル化であるという認識である。

では、国際化を進めれば、大競争時代を乗り切ることができるのだろうか。筆者はこの問いに「否」と答えたい。グローバルスタンダードの対応が競争優位を生み出すことにはならないからである。

グローバルスタンダードへの対応は、大競争時代の企業競争の参加資格を得るために必要なものであって、それ以上でも、それ以下でもない。本当に成し遂げなければならない国際化の課題は、その先にある。

真の国際化とは、国際舞台で日本の特徴、日本企業の特徴を出して、その強みを前面に出して競い合っていくことだ。

「守破離」という言葉がある。本来は書聖、王羲之によって確立された、真(楷書)・行・草の三書体のありようを示した言葉だが、ものごとの道を究めるステップとしてたびたび使用されてきた。

ローバリゼーションにも「守破離」があるとすれば、先に語ったような世界標準に対応するだけのローバリゼーションは「守」の段階に過ぎない。世界に学んだことを咀嚼し(破)、「個性」や「独自性」を確立する(離)という真の国際化が求められるところである。(2000/12/12)