



人間尊重のモノづくり^{*)}

社団法人日本自動車部品工業会会長
株式会社デンソー取締役会長

岡部 弘

経済はここ1年ぐらい明るさが戻ったと言われるが、本来の姿かどうかよくわからない。「失われた10年」といわれる。先を見通しにくい状況が続き、閉塞感が強まってきたということだ。実際に何が失われたかという、一つは個人、企業、国と言ってもいいが、自信を失った。もう一つは将来の夢を失った。これが閉塞感を強くしている。これから大切なことは、個人も企業も、何よりも国が、10年先、20年先のしっかりした夢を描くことだと思う。

日本は明治維新と敗戦という極端に厳しい状況に置かれた時期があったが、両方とも10年で乗り切った。明治維新から10年後の西南戦争までに近代国家のための各種の試み、施策はほとんど固まっている。近代国家の骨格をつくり上げた。自信を持って西欧諸国に追いつき追い越せと努力できるようになった。終戦後もゼロからスタートしたが、1956年の経済白書は「もはや戦後ではない」と、ほとんど10年で乗り切った。にもかかわらず、これだけ豊かになった日本の国の中で、なぜ10年以上たっても先が見えないのか、ここが問題だ。

明治維新も敗戦も非常に厳しい大変な時期だったけれども、大きな夢、将来の目標を国民全体で共有できた。これが大きかった。これからの日本の将来を考えたとき、どうやって夢を掲げ、それに向かって一団となって

努力できるようにしていくかが大変重要だと思う。

私は、日本はモノづくりで生きていかないと成長できない国だと思う。人口大国にもかかわらず、食料の60%、エネルギーの90%を外から調達しないと行けない。そのため外貨を稼ぐ手段はソフト、サービス、コンテンツもあるが、1億を超える人間を養っていくためにはモノづくりしかない。

日本だけでなく、世界の人口大国はすべてモノづくりに力を入れようとしている。中国もインドもそう。インドはソフト大国と言われ、ソフト開発に国を挙げて努力しているが、こうした国でさえ、モノづくりをやらないと成長できないと考えている。IT大国の米国でも、昨年1月の商務省報告書に、ブッシュ政権の重要施策の一つとしてモノづくりがきちんと書かれている。

日本はこれまでモノづくりで経済を成長させた。これから世界で戦うには、強みを生かし、自分の土俵で戦うのが有利だ。デンソーは世界31カ国に工場を展開しているが、日本ほどモノづくりに適した基盤を持っている国はない。第一に優秀な現場の技能員。第2は中小企業をはじめ幅広い、レベルの高い技術基盤。3番目はユニオンとの友好な関係。日本で見ていると気づきにくいですが、日本は有利な条件を整えている。だから自信を持ってモ

*この講演は、日刊工業新聞社主催の「自動車部品生産システム展(2005年6月15日～18日)」における講演の要旨をご好意により掲載したものである。

ノづくりに力を入れ、世界で競争していくべきである。

ITバブル時にモノづくりは古い、これからはITの時代と言われた。しかしソフト、サービス、コンテンツだけでは成り立たない、モノづくりの基盤があるからこそ、そういうものが栄える。モノづくりをしっかりとやっていけば、そちらのビジネスチャンスが広がるということだ。これからのモノづくりは、優れたモノにソフト、サービス、コンテンツなどを乗せて、さらに価値を高めて、魅力ある商品にしていくことが重要だと思う。

ところが、世の中が変化し、企業の変革が強く意識されるようになってきた。しかし企業変革の議論を聞いてみると、焦点が定まらずにずれているのではないかという気がする。企業は二つの要素から成り立っている。一つはテクニカル・コア、時代がどう変わろうと、変えていってはいけない部分。それに対して、世の中の変化に対応して変えていかなければいけない、テクニカル・バッファという部分である。この二つがごっちゃに議論されている。

この15年来米国一極独裁体制の中でグローバル化が進み、企業経営もグローバルスタンダードに規制されるようになった。だがこれを突き詰めると、米国スタンダ

ード。根本は株主重視の経営だ。しかし企業経営はその国の風土、習慣と密接に結びついている。一つの基準に合わせればいいというものではない。グローバルスタンダードに基づけば、人は一つの資源にすぎないのだから、不要になったら首切っておけばいいと、一種の使い捨てになる。

象徴的な事件が5、6年前にあった。米国の格付け会社がトヨタ自動車の長期雇用は短期利益にマイナスという理由で格付けを下げた。トヨタは猛烈に抗議した。人を使い捨てて、よいモノづくりができるはずがない。モノづくりの原点は人づくり。企業経営はその国の風土、習慣に基づくもの、米国流経営を日本に持ち込んできても、それはそぐわないと言いたい。こんなグローバルスタンダードよりも「当たり前スタンダード」を日本の企業は尊重すべきだ。

当たり前スタンダードとは、企業は存続すべきものであり、そのために企業が人を大切に育てる、これは企業の社会的責任であり、モノづくりの原点である。ライブドアによるニッポン放送買収が話題になったが、企業を商品として売り買いすることに、私は賛成できない。日本的な経営のあり方とは違う。



2005 自動車部品生産システム展の会場風景 (2005年6月15日～18日)

日刊工業新聞社主催：東京ビッグサイト

世の中の風潮に惑わされずにモノづくり企業は基盤をしっかりと押さえて経営をやっていかなければいけない。変革というと、急に大転換をすると受け取られがちだが、本来は日々の改善の積み重ね。一年では大きく変わったように見えないけれど、5年、10年たつと違ってくる。それが変革だ。

次にテクニカル・コア、テクニカル・バッファをどう考えていけばいいのか。テクニカル・コアについて4点挙げる。一つは永続するための企業のミッション。常に10年先、20年先の絵を描いてみるのが大切だ。それを実現するために5-10年間、どのように活動を進めるか、そのためにこの1年間何をやるべきかというふうなブレークダウンしていく。将来の夢のために全社一丸となって取り組む状況をつくる。時代が変わろうと変わらない重要な問題だ。

2番目、強いオーナーシップ。マネージャー一人一人が強いオーナーシップを持っていなければいけない。上からの指示どおりに行うということでは、企業はうまくいかない。自分たちの担当している仕事をいかに改善し

ていくか、マネージャーたちが心をつ一つにして取り組む。これがオーナーシップの意味だ。

3番目は健全なる危機意識。常に危機意識を持ち、改善に努力することが重要だ。健全な危機意識(ある大学の先生は進化する能力と言い換えている)が高いのは自動車産業。中でもトヨタ、ホンダの2社だ。私どももトヨタのグループ企業だからトヨタの仕事の進め方はよくわかっているが、あの会社ほど常に危機感を持って取り組んでいる会社はない。

4番目は人を育て大切に経営。遺伝子工学の権威、筑波大学名誉教授の村上和雄先生の話では、人間の遺伝子の中で本当に活性化しているのは3%しかない。97%は不活性な状況。眠っている遺伝子は環境変化、刺激で活性化するという。火事場のばか力というが、突然、遺伝子が活性化し自分でも信じられない力が出る。本人の努力次第で能力はいくらでも磨くことができる。

人材育成、教育と言うが、企業が人を教育するのではない。もともと人間は育つようにできている。努力して



先進の電装部品装着車両の展示(トヨタハリヤー)

自分の能力を上げる力を持っている。企業は、そういう場と機会を与え、能力を育てるように努力する。これは企業のトップやミドルが会社の考え方として進めないといけない。ところが、この10～15年間、企業は研修費を削ってきた。

人を育てることを怠ってきたから、今のような状況になった。企業はもっと人を育てる努力をしなければいけない。同時に、すべての会社の施策がその一点に集中しなければいけない。片側でニンジンぶら下げて、成果主義なんていうことをやり、中高年の首切りながら、人を大切にすると行って、社員はだれも信じない。

私たちがモノづくりの強い力を維持、伝承していかうと努力してきた。今年の国際技能五輪で日本は久方ぶりに金メダルを5個取り、国別最高成績を挙げた。まだまだ日本のモノづくり力は強い。一時は大企業が技能五輪に手を抜いたが、5、6年ぐらい前から再び大企業が力を入れるようになった。こういう地道な努力は大変重要である。これがテクニカル・コアの部分です。

続いてテクニカル・バッファの部分。世の中のニーズに応じて事業の内容、仕事のやり方を変えていかなければいけないと思っている。ただ何が何でも変えてしまって成功するかというと、そうではない。そこにきちんとしたコアを持たなければいけないと思う。

それが3点ある。まず得意わざ。得意なところに一点集中する。この分野では日本トップという中小企業が500以上ある。世界トップも100社ぐらい。こういうところは例外なく、非常に強いものを持っている。技術だったり、モノづくり力だったりだが、強いところを徹底して磨く、これが得意わざだ。

もう一つはこだわり。世の中が変わろうとも、ここだけは変えられんというものをつくる。養命酒は1600年代の初めにできた商品、この一点に集中して400年以上たっても、安定ユーザーがいる。スイスの時計も好例だ。世界の80%以上を支配していた手づくりメカ時計が、クォーツの出現により、日本にシェアを奪われ、15%ぐらいに落ちた。それでも手づくりのメカ時計にこだわった。

クォーツは狂わず、機能ならスイスの時計よりはるかに上だ。しかしスイスの時計は生き延びた。単に時を刻むだけでなく、手づくりの技術を生かした商品、ブランドという価値を付け加えた。1個100万円はざら、1000万円を超す時計だってある。それでも売れる。ブランド価

値というのは本当にすばらしい。それも一つのこだわりだ。

もう一つは一点集中突破。サムソンは1969年にできた会社。35年で今やトヨタをしのぐ利益を上げる。この企業は日本企業と合併で白黒テレビからスタートした。ほとんど日本の技術を使って成長。だけどオーナー企業だから、あるビジネスを手がけると、集中的に勢力を投入し、ある期間で世界のトップになる。白黒テレビで世界一に、続いてカラーテレビ、半導体、液晶、そして携帯電話、その次がどうなるかが注目的である。他人が捨てた技術でも、やりようによってチャンスはある。そこに強み、差別化の要因をつくり出せば、必ずビジネスチャンスになるということを申し上げたかった。

もう一つは生産戦略という側面。モノづくり技術には①基盤技術、これは特に加工技術②中間技術、組み立て技術③最先端技術—の三つある。最先端技術でなくなつて、知恵を出すことによって、いくらでもやりようがある。

昨年、中国である工場を見せてもらい、感銘を受けた。大量生産は若い女性を並べている。一個ならしの手渡しだが、すごい知恵が入っていた。一つの製品をつくり上げるのに3、4秒ぐらい。合理化ラインと変わらない。多種少量の部分もあり、そこはそこでしっかりとした独自の設備をつくっている。一種のからくり設備のようなもので、非常に工夫がされている。金をかけなくてもこれだけのことができる。モノづくりは高い設備を使うだけが能ではない。

いくら高度な設備を入れても、使う人によってアウトプットは違う。モノづくりの一番大切なことは優秀な技能者をどうやって育てていくかということだ。弊社の国際技能五輪金メダルリストは汎用機を使って1マイクロの加工ができる。例えば、非常に平面度の高い型をつくろうと思うと、手でさわればわかる。そして機械で削るのではない、手で削る。それで1マイクロの平面度を出せる。人間の力のすばらしさというのはそういうところにもあると思う。

もう一つ、モノづくりで欠かせないのは研究開発だが、ここでも技能者の力が役に立つ。東京都大田区あるいは東大阪市の周辺に中小企業の技能者集団がある。大田区には岡野工業という有名な会社がある。社員7人だが、家電大手の試作品をほとんどつくっている。そういう人を育ててこなかったから、大企業の中でできな

いのです。よい商品をつくりたいと思うと、まず絵をかいて絵を形にして動かし、不具合を見つけ、さらにそれをレベルアップしていく。そういう能力がないと、よいモノはできません。

私どもが自慢できるとすれば、そういう人を長年育ててきた。どんな商品でも、技術者が漫画をかいてくれば形にできるということ。これが私どもの技術開発の本当に大きな役に立っている。それと、確かに機械はよくなっているが、そういう設備を使って、システムとしてモノが安定的に流れて、最適な状態で動くようにするということは、人間がやらなければならない。だからこそこういう能力が必要になってくる。

今、海外でモノづくりの力がどんどん衰えてきているのは、結局のところ、そういう人たちがいなくなってきたためだ。特に欧米はアウトソーシングで外へ出してしまう。一度、能力が途切れたら、簡単には戻れない。だから、苦しくともあるレベルまではそういうことをきちんとやっていかなければいけない。そういう仕組みをつくらなければいけない。

しっかりと狙いを定めて、世界を勝ち抜くモノづくり企業になるのだという夢を持って努力していけば、必ず日本の企業は世界で勝ち抜けると確信をされていて、そのことをお伝えして、私の話を終わらせていただきます。

(2005年『JAHFA No.5』収録)



岡部氏(日本自動車部品工業会会長、デンソー会長)の特別講演風景