

随 想

革新を担う人々

中 村 信 夫



われわれの属する鉄鋼業界もドルショック以来大きな転換期に直面したといわれているが、基幹産業たる鉄鋼業がそう簡単に大きな方向転換を強いられるとは私は思わない。戦後のわが国製鉄、製鋼技術の世界に冠たる進歩は周知の事実である。これはただ量的あるいは効率的な面だけ強調されすぎているきらいがあるが質的な面においてもめざましい成果をあげてきている事実を忘れて

はならない。たとえば深絞り鋼板、ケイ素鋼板、高張力鋼、耐候、耐海水鋼とか特殊ステンレス鋼、各種工具鋼あるいは種々の表面処理法その他数多くあり、換言すれば量と共に質への転換が併行して成されてきているわけである。今日の鉄道、高層ビル、ハイウェイ、港湾施設などは現代社会を象徴する景観であるが、一人当たりの鉄鋼備蓄量を持ち出すまでもなく、わが国社会資本の充実を先進国並のレベルに到達させるためには、まだまだ莫大な鉄が必要であるし、価格競争力ばかりでなく、質的なものを加えれば輸出環境も必ずしも暗いとはいえない。

大体われわれ日本人は非常時論や曲り角論が好きであるが、明治維新以来いつの時代でも曲り角でなかつたためしはない。ただ異なるのは変化の質と速度だけであり、それとても対応力さえあれば心配ないはずである。ただうっかりするとグレシャムの法則（悪貨は良貨を駆逐する）が働いてわれわれはつい易きにつきたがるものであり、あえて今日の危機の背景をなす世界経済の変化と動向をもち出すまでもなく、今日の曲がり角はその質的な面で大変な問題を内在しているところに考えねばならないものがあると思われる。製鉄を支えるエネルギー問題一つとつても、その極限に近づいた高炉製鉄にある種の陰を落している。これは百年来の革命の到来を意味するかもしれない。わが協会でもいち早く原子力部会をもつて機敏にしかも着実に対応していることは周知のことである。その他重要な技術上の問題や根本をなす教育の革新にまで協力していることは心強いことである。

それにもかかわらず、今後革新を進めていくに当たつての根本的な問題はわれわれの体質にあるのではなかろうかと心ひそかに案じている。価値とか選択の多様化時代に巨大な装置産業に成長したわれわれの体質が機敏に対応していけるだろうか。経営基盤を固めるための付加価値の増大志向は必然的に高加工度化へ、そして機械産業その他の新産業分野へ参入の多角化、高度化戦略をとらざるを得ないが、語弊はあるが、ある種の汚染を受けており、それに馴れきつているわれわれが上から下までおしなべて真の意識革命なしにやつて行けるかどうか疑問である。そこには別次元の企業戦略に伴う異型のマーケティング戦略や技術戦略、人材を必要とするからである。

要するに、この激動の時代にあつて、これを乗り切るには従来の惰性にのつかかつてはだめであつて、「革新」こそ緊急を要する課題であり、そしてその革新を担う人々を理解し、手をさしのべてやるのが何にもまして大事なことである。こう思っているさ中に、頼まれて日刊工業新聞の46年11月19日付科学技術版の時評に「会社に自分がいなくても」と題して一文を載せる機会を得た。そこで大事なことと思つているので同じ意味のことを重複をお許しいただいて次に述べてみたい。

* 本会理事 日立金属(株)技術部部长 工博

例のニューヨークの停電騒ぎの時、昨年末日本にも来たリンゼイ市長が「つらいことだろうが今一日自分は会社にとつてさほど重要でない人物といい聞かせて出勤を見合せて欲しい」と呼びかけたと伝えられている。笑いごとでなく、時には「自分がいなくても会社はやつていける」のではないかと考えてみることである。やつていけない場合はただ一つの場合であつて、それは真に革新のにない手になつている場合である。真の革新はマーケットとか技術上の不確定要素の非常に大きいものであつて、不測の事態をも覚悟せねばならない。あるプロジェクトのスタートの時は、トップも周辺もこれを認め、激励してくれたであろう。しかしもし失敗が明らかになり初めると同僚はもとよりトップマネジメントも、その革新のにない手を批判し、時には欠陥者のらく印までつけてしまうことが多い。文字通り満身創痍になることを覚悟の上で、職を賭してまで革新者になる人は、そうザラにはいない。このような人こそ会社にはなくてはならない人である。何のために？と疑問がでて、その答が信念をもつてなされない場合は「自分はいなくては」と気取つてもらいたくない。いなくても結構会社はやつて行けるものである。一般に革新は非定型的な仕事であり多かれ少かれ現状の否定であり、それへの挑戦ですらある。どちらかというとな定型的な営業や工場などで、今日のノルマ達成に全力を投入している人たちの足許をゆさぶるものであり、その人たちの目の上のコブにもりかねない。これは何もその人たちの人物の問題でなく、与えられた責任と権限がそこにあるかもしれない。仮りにランニングなルーチンワークをはずして革新のみを推進する立場におくと結構それもやつていける人もいるに違いない。違いないけれども、少ないことも確実である。

これは何も企業ばかりでなく、学・協会その他すべての社会機構にもあてはまることであろう。意識して固定観念にとらわれず、革新をになう人々は稀少価値をもっているものとして、理解と援助をおしんではならないと思う。最後に、これら革新のにない手になる人々の人物像であるが、新製品の開発であれ、機構や方法の改革であれ、革新のにない手は、常に問題意識をもち、むさぼるように本を読み、自らも好んで体験し、多方面の人々と自由に討論して情報のポテンシャルを高め、それに基づき常に自分の意見を体系的にまとめ、しかも責任感とそれに裏打ちされた実行力を持たねばならない。同時に忍耐と説得力を持ち、さらに性格上チャーミングでバイタリティの持ち主でなくてはならない。このような人こそ激動する今日の社会にはなくてはならない人であり、失敗を糧（かて）となしうる人々でもある。

今日おかれている、われわれ鉄鋼業界の冷厳な現実を直視するとき、革新をになう人々の一人でも多いことは不可欠のことであり、その輩出を願うのは独り私のみでないことを固く信じている。