

© 1988 ISIJ



設備より技術，技術より人を

山 本 全 作*

ソウルで開催された第 22 回 IISI (国際鉄鋼協会) の年次総会に出席したが、厳しい構造調整に迫られ、対応に苦慮していた昨年のワシントン大会とは打って変わり、合理化の進展と活発な鉄鋼需要で業績が急上昇している中であり、極めて活気に満ちた雰囲気であつたことは、各出席者の共通の印象であつた。同時に韓国が今回のオリンピック開催により、世界に確たるその存在を示したように、本年次総会では、韓国鉄鋼業が先進製鉄国に飛躍したことを、日米欧はじめ、世界の鉄鋼首脳に再確認させたといえよう。また、一方で現時点の好況に気をゆるすのは極めて危険であり、基本的問題は変わつておらず、体質強化の努力をゆるがせにしてはならない、との意見があつたことは当然といえよう。

総会終了後、浦項、光陽の両製鉄所を見学したが、整理整頓がゆきとどいていることはもちろん、清掃緑化も見事で、日本の製鉄所の状況をもつて世界のトップレベルとみるのは、もはや古いとの印象を受けたのは、私ひとりだけではなかつたであろう。両製鉄所共活気に満ち、若い人達が自信にあふれ、責任をもつて仕事をしている様子は、韓国鉄鋼業の成長と充実を感じさせるものがあつた。更に印象的であつたのは、浦項製鉄による工科大学 (POSTEC) 並びに研究所 (RIST) の創設である。浦項市郊外の丘の中腹の広大な地に設置された大学及び研究所は、はじめて見る人を圧倒するものがある。教授及び研究者を国の内外から招致すると共に、学生は韓国のトップ 2% 以内という最優秀層を集めているという。大学は現在 9 学科、近い将来 2 学科を加えて 11 学科にする。研究所は、管理計画部門、鉄鋼部門の他、新素材部門等を加えて 5 部門からなつており、大学、研究所、生産現場、三位一体の共同研究開発を志向している。現在まだスタートして間がないので、成果を上げるのはこれからであろうが、製鉄所建設とその操業の豊富な経験に加えて、こうした研究体制がととのつたことは、今後いかに研究開発が展開するか、注目に値しよう。一方現在まで、実務により人材が育つてきたのに加え、大学の設置による本格的な人材育成の体制をとつたことは、特記すべきことと思つた。

以上韓国の印象を述べたが、しからばそれに対比する日本鉄鋼業の状況の過去どうであつたかをまずふり返つてみると、昭和 30 年代以降、高度成長時代に、新技術を導入し、最新鋭の製鉄所を建設し、操業し、豊富な経験を得、併せて研究施設の新設、拡充を計つてきたのは、今日の韓国と同様である。その間、若い多くの優秀な人材が育ち、自由闊達に活躍して、鉄鋼業発展の中核的な役割を果たした。1973 年の石油危機は、日本経済に多大のインパクトを与えたが、その難局を克服し得たのは、まさにそれまでの鉄鋼業に育ち、育てられた優秀な人材があつてこそということに異論はないと思う。

そしていま、世界経済の激変の中で、日本鉄鋼業はかつて経験したことのない局面に遭遇している。その発展への道は、鉄鋼部門の合理化、再構築であり、多角化による業容の拡大であることは衆知のとおりである。そしてその中心となる鉄鋼技術は、大きな転換期を迎えようとしている。すなわち、平炉

* 新日本製鉄(株) 取締役副社長

から、転炉、連続鑄造と発展してきた鉄鋼技術は、いまその重体質からの脱却、工程の省略、直結化、並びに製品の高級化が求められ、プロセスとしては高炉の存在からして見直されつつあり、溶融還元、ニヤネットシェイプキャスト等代表される明日を拓く技術開発が、実施されつつあるわけである。こうした技術開発の遂行には、これから多くの優秀な人材を必要とすることは論をまたないところである。しかしながら一方、大学工学部卒業生のメーカー離れが著しく、ある大学では、工学部卒業生の半数近くが非製造業にゆくというような状況になっているということである。こうしたことは、サービス産業全盛で嘆かわしいという意見もあるだろうが、実体は技術のベースなしに、非製造業といえども経営ができなくなった証左とみるべきであると思う。無論、これから多くの優秀な人材を必要とする製造業にとって、この傾向が大きな問題であることに変わりはない。

今回、韓国鉄鋼業の現状を見る機会をえ、日本の経済、社会環境が大きく変化しつつある中でのわが国鉄鋼業をふり返ってみて、あらためて人材の獲得とその育成がいかに重要であるかを強く再認識したしだいである。人の育成については過去にも努力してきたからこそ、今日があつたのであるが、これからはいつそうの努力が求められていることを肝に銘じなければならない。一世を風靡した「エクセレントカンパニー」でも、方法や表現のちがいきそあれ、人を重視した運営をしているとの共通性が謳われていた。形あるものはいずれなくなる。わが鉄鋼業は製置産業とはいえ、設備をつくるのにとどまらず、設備より技術を、最終的には技術より人をつくらなければならない。そのために、従来の枠にとらわれない思いきつた新しい組織運営を考え、若い価値観に合う風土につくりかえてゆかなければならないと思う。そこにこそ、素晴らしい新時代が訪れてくるものと考えたい。