

ずい筆

「ISOの功罪とモノづくり原点回帰」

協和工業 株式会社

取締役社長 鬼頭 佑治



私が小学生の頃、まだテレビがめずらしく、我家の外側の一室を近所の人たちに開放していた。外で観ている人達は皆、力道山の空手チョップに声援を送っていました。

そんな頃に学んだのは「日本は資源が無いので、モノをつくって外国に売り、国づくりをしなければならない」であった。確かにその実践により高度成長を遂げた。しかしバブル崩壊を経て、景気回復することなくリーマンショックを迎えた。いつの間にかモノづくりからカネづくりの国になっていた事に気づかされたのです。今、原点回帰と言われて「モノづくり」が合唱されているが、はたして回帰できるのでしょうか？

残念ながらモノづくりの原点回帰は極めて困難であると思います。日本のモノづくりを育てて来た自動車産業の成長過程が皮肉にもモノづくりを衰退させて来た一面があるのではないのでしょうか？その原因の一端としてIT化とISO(9001・TS-16949)が潜在的に影響を及ぼしていると思うのです。これらはいずれもグローバル展開をす

るための有効で重要なツールであることには異論はありません。世界中どこでつくっても同じやり方でQ・C・Dを確保するために。

10年程前、私はBIG3系列のあるTier1メーカーから引合いを頂き、この件で3度米国を訪問しました。2度目の訪問の時、当社の提案を受け入れるというので次回は実務レベルの技術者や購買部門と打合せをすることになった。そして3度目の訪問をしました。厳重なセキュリティを経て会議室に通されました。しばらくして計12名の若手・中堅の方たちが入ってきて、その中の一人の若手エンジニアが、業務内容等を3D映像を使って説明してくれました。ところが打合せに入り当方が提案する段になったら全く話が進展しなくなったのです。意味が伝わらなかったのかと思ったが、結局モノづくりを知らないで理解できないことがわかったのです。そこで「この話を決めることができる人は誰か？」と聞いたら「デトロイトのA氏だ」と言うので、すぐ連絡を取ってもらい翌々日訪問をした。A氏の個室に案内され、当方の

提案内容を説明しました。「A氏は、解った、この話は担当者に検討させる」と言って、エンジニアB氏を紹介してくれ退席した。B氏に説明したところ「話はわかった、でも私は派遣社員でよくわからないし、派遣社員なので何も決められない」と言った。私はこれらモノづくり素人集団を相手にすることはリスクが大きいと判断し、この話をやめることにしました。その後も数回話がありましたが、何を問い合わせても返事がありませんでした。しばらくして韓国のメーカーから同様の引合いが来ました。要は「図面どおりにつくれ」ということで、コストダウンだけが目的だったことがわかったのです。

我が国ではあらゆる業界にISOが普及していますが、実務の現場では「顧客要求」を実現することを「指示されたとおりで変えてはいけない」と理解されている。もちろん手続きを踏めば変更は可能であるが、敢えてわからない事に手を出してリスクを負いたくないという心理が働くのです。しかも部署間を超えて変えることは大変なエネルギーが要ります。そこにIT化が加わって、現地・現物を見ない(見る必要がない)、モノづくりを知らない(知る必要がない)人たちが企業を中心にやって来ています。十数年前までは、モノづくりや現場を知っている

人が企業を中心に居て「話せばわかる」人たちが多くの課題を克服してきたのですが、グローバル化への対応で、合理性が追求され、IT化やモジュール化、共同開発が促進され、それとともに丸投げ体制によるトップダウンの業界構造ができ上がって来たのである。生産技術部門は、設備メーカーや金型メーカー任せになり、お金さえ出せば世界中どこでもできるやり方を追求している。このままでは、海外進出に成功した企業でも、その国の支援や、資金を持ったローカル企業にやがてキャッチアップされ、限りなきコスト競争にさらされるでしょう。

モノづくり原点回帰には、時間がかかっても、管理技術だけでなく、それぞれの企業が強みのある固有技術を持ち続けること、そのための人材育成が必須の課題であると思いますが、現実には今まで末端でモノづくりを担って来たTier2以下の中小企業の立場が弱くなり、存続が危ぶまれています。これは力量の無い中小企業の遠吠えでしょうか？

さて最近かの米国企業より問合せがありました。「我々のスペックに対して提案ができるのか？」と・・・約10年前この企業と関わりを持ってからの種の話は初めてである。モノづくり原点回帰の始まりか？