

第316回（3月17日開催）

「状況厳戒下、どう経営の根幹を堅持し、次に向かって進むか」

THK株式会社 代表取締役社長 寺町彰博氏

社名のTHKのTはToughness、HはHigh Quality、KはKnow-Howを表しており、企業理念がそのまま社名になったものである。社名のKがKnowledgeではなくKnow-Howである理由は、メーカーにとって最も大事なことはKnow-Howであり、KnowledgeをもとにKnow-Howにまで高めてもらいたいという思いからである。

世界的な減速の中で先進国経済の世界経済に占める比率が下がっていく。従業員には、この厳しい状況乗り越えていくためにも経営方針をよく理解して行動をとってもらいたい。そのためには、会社が当面している状況について色んな角度からよく説明し納得してもらう必要がある。

例えば、今回の不況を、「局所地震でたいしたことは無いだろうとタカをくくっていたアメリカの住宅バブル崩壊が、やがてサブプライムローンの破綻という激震となってリーマンブラザーズ島が沈没し、その結果おこった津波が世界中の陸地に向かって急速に迫り、何の手立ても持っていなかった人々がパニック状態に陥って、これは大変とばかりに財布の紐を一気にしめた・・・」などと、地震と津波のたとえを使って絵で示す。言葉の違う各国の従業員でもそのような方法ならば共通に理解できる。

ようやく先日のG20会議で各国はGDPの2%を対策に使うという事で動き始めた。一番早く手を打ったのは中国で、内陸部では家電製品を買うのに補助金を出し、その他の地域でも車のローンを組めない層に対してはローンを組める仕組みと助成金で対応し、30%の減産計画を3月には元に戻した。

もう1つはアメリカである。米国でもオバマ新大統領が7000億ドルの予算で経済復興を第一の政策に採り入れたのは評価されつつあるが、効果は不透明だ。そこがどうなるか、私はオバマ政権の支持率に注目していて、ここでもし、オバマ大統領の支持率が50%以上を維持すれば大きな津波は回避されたとみる。

一般には、日本は賃金が高いとか、技術指導した相手に抜かれたとか、色々言われているが、私はそうではないと思っている。一言でいえば、モノづくりに負けたのである。今や韓国、台湾に勝てない。

Know-Howはナマモノと同じで、ただ作り続けているだけではやがて腐ってくる。一つのKnow-Howでいつまでも生き残れるわけでは無い。Know-Howを作り続けることが出来なくなった時、日本は駄目になる。

企業に必要なのは、新たなKnow-Howを常に生み続ける仕組みをブラックボックス化すべきなのである。方法や工程にはKnow-Howがあっても、作業そのものにはKnow-Howは無い。

纏めると以下の表になる。

Know-How 編	個人編	企業編
・製造方法、工程及び作業方法 ・製造機械 ・金型 ・たゆまぬ改善・たゆまぬ改革	・個力を上げるためには、自分自身がその必要性を感じなければならない ・現在のスキルレベルが判らなければ、スキルアップ出来ない ・スキルアップは One by One	・決められた人数で、決められた時間内でモノを作る ・各作業者のスキルマップを作成する ↓ ・個人個人のスキルアップを図る。生産部門では特に段取り能力の向上を ・スキルアップは One by One ・抜本的なモノづくりの転換を ↓ ・「フレキシブルなモノづくりを、24 時間 365 日稼働」最少の人数、安価な設備で ・たゆまぬ変革、変わり続ける企業文化を ↓ ・「今日の正解は明日の正解では無い」

グローバル化とは、決して日本文化と現地文化の融合ではなく、企業文化と現地文化の融合、つまり企業文化に根ざした現地文化の集合体を作り出すことである。その企業文化を捨てるくらいなら企業を売ってしまった方が良い。企業文化と現地文化の両方が重要なのである。

社員一人一人が自分自身に育ませなければいけないことは、「心の才能」ではないかと考えている。それは、何事にも常に前向きで、素直に受け止め、他人や環境のせいにせず絶えず努力を続ける能力である。気力・行動力・知識の上に発想力を向上させ、個々人がスキルアップを図ることである。

「心の才能」がない人は、必ずどこかでつまづく。他人から教育されて身につくものではなく、自分で努力する以外にはない。