百 家 争 鳴

—中 国 と 我 々—

大 塚 隆 之*
Takayuki OTSUKA

Key Words: Innovation Consciousness, Innovation Technology, Innovation Management

昭和55年6月初めの約2週間ほど「中部地区経済技術訪中団」の一員として現代中国を訪れる機会を得ました。中国は今や「意識づくり」、「人づくり」から「経営管理」にと取り組みつつあり、我々が直面してきた経過と酷似しているので、我々の過去を振り返りつつ対比してみました。

1. 百家斉放・百家争鳴

1.1 おしの世界 1966年から11年間にわたる文化大革命時代には、北京市内で1軒のビルディングも建設されなかった。とりわけ四人組の専制支配のもとではただ息をこらし口をつぐんでいるよりほかはなかったのでしょう。国民の心がよそを向いていたなら、いかに強力に号令をかけても国力は落ちてしまうことは歴然です。こういうことはあながち全体主義の国だけのことではなく、我々の周りの企業内においてもよく見受けられることでもあります。

1.2 百家斉放・百家争鳴 これはかつて共産党のやり方への批判を求めるものでありました。ところが出された批判の中には社会主義体制そのものに否定的な見解さえあったので、中国になお根強い古い思想や反革命的な面が残っていると判断され、逆に社会主義革命を徹底するためイデオロギー中心の「文革」という皮肉な結果になりました。だがその結果は積極性・自主性・みんなの“やる気”が失われてしまいました。我々が社員に対し上司の命ずるがままに動く単なる道具として扱うときに陥る弊害とも共通しています。“どうせ我々が意見をだしたところで……”とか“余計なことをやって失敗して責められるよりは……”とか受身の姿勢や「No」の発想が支配的になるの

が常であります。過去の当社としてその例外ではありませんでした。

中国では四人組粉碎を経て「四つの現代化」が国家建設目標として打ち出されるとともに文化大革命終了宣言も行われ、従来のイデオロギー偏重政治から現実的経済優先政策へと大転換が行われました。

百家斉放とは：端的に言えば文芸面で異なった各種形式の自由な発展を、

百家争鳴とは：科学の分野で各種見解をもって自由な討論を行うことであり、これらが再び強調され、旧来の思考のわくにい縮することなく解放された思想と建設的な“自由な意見”をださせる風土づくりに進んだことであります。その点は全体主義の国でよくもここまで思い切ったことだと感心いたします。

1.3 修己治人 中国では古くから人を治めるにはまず己を修めねばならぬとされています。我々の周辺を見ても“会社が悪い、上司が悪い、組織が悪い”と、とかく責任をほかに転嫁して他人攻撃しがちです。

我が国では毎日の新聞記事や国会の論議でさえ他力本願、人頼り、お上頼みでいっぱいです。

弊社において10年前に集団研修を行った際、社内の問題を提起させたところ98%が他人の責任追及でありました。だが夜を徹してその問題の因ってくる要因について自由討議を交わしていくうちに“会社も組織も悪いかもしれぬが、自分らとしてもなすべき努力を尽くしていただろうか”、“自分本位で相手の側のことを考えていないのではないだろうか”などと大半が自己反省に変わってきて、以後自律性が芽生えてゆき、ついに全社的な意識の革新へもってゆくことができました。

中国においては、今や「独立自主・自力更生」

* 正員、大豊工業会社（〒471 豊田市緑ヶ丘3-65）。

が合言葉となっていますが、現在の我が国にもぜひ薬としたいところです。

1.4 四つの現代化 しかればこの中国の転換は果たして本気であるのか、いつまで続くのであろうかという疑問もでてきます。しかし10数年にわたる尊い経験を経た上の自覚はあだやおろそかなものではないでしょう。

革命は破壊に始まるが、それが達成されれば執政の府として建設の段階を迎えねばなりません。

建設の手段として挙げられた四つの現代化とは、「今世紀内に現代的な農業、工業、国防、科学・技術をもつ強力な国家に築きあげる」ことです。

我々の企業においても今から9年前の1972年に「人事革新」、「技術革新」、「経営革新」の三つの革新を宣言しました。その人事革新はまず意識革新に始まり組織革新へと展開したものであります。

上下左右の対話の場づくりのみちをひらき、プランの段階から総員の参画を図り、少集団で簡素な組織にヤングパワーの適材登用を敢行し、役員の部担当制を廃し、高次元の長期的な機能面を分担することとしました。人事革新の結果、ある作業員は「誓いの言葉」として、“家には風呂があるが、私はどうもみんなと話し合うことが不得手である。だから、これからは毎土曜日には銭湯に行き、隣の見知らぬ人と話を交わす癖を身につけることを誓う”とか、“おれは他人の話を途中で遮って勝手にしゃべり出す癖があるが、今後そうしたら罰金として金1000円なりを払うことを誓う”などという例まででできました。

2. 中国科学院

2.1 大慶油田 南京長江大橋の建設に着手して間もなくソ連があらゆる援助・資材を引き揚げてしまいました。それから苦難の末、自力更生でついに揚子江に6.7 kmの鉄橋を完成しました。

大慶油田が最初に原油を噴出したのは1959年でありましたが、翌年ソ連は一方的に援助を破棄して資材・図面を引き揚げ石油輸出もストップしました。そこでこの北辺の草原において30万人が言語に絶する困難と闘い食糧も自給しながらついに油田基地建設に成功しました。そのリーダーの一人の王進喜の言葉の“必要とあれば条件がなく

でも条件を作り出す”は単に大慶のみのスローガンでなく1980年までには全国企業の三分の一を大慶形に体質改善させるべく「工業は大慶に学べ」の大目標になっています。それに引きかえ我が国は苦勞が足りません。彼らが辛抱強いのは、大陸では魚と言えば川魚でその小骨が多いのを常食として鍛えられているからだとのことです。

我が国ではすぐ“そんな目標はやれない”など言いだしますが、我々が「経営革新」の一貫として展開している会社方針の目標なるものは“やれるとかやれないとかいう問題でなく、この目標は競争に生き残るための条件だ”と力説しています。大慶の話聞いてまことに我が意を得たりと意を強くしました。

2.2 科学と技術の心得 四つの現代化の基礎は科学・技術であると明確にうたわれています。かかる認識はややもすると我が国でも曖昧あいまいになっているところがあります。その科学・技術の元締めは中国科学院だそうです。

カット：中国科学院玄関における筆者一行

カット：中国科学院幹部との乾杯

昨今の日本の学会でもエンジニアリングをはき違えて実験を忘れていく向きもないではありませんが、中国では“实事求是”と言って、客観的な事実に基づく探求が強調されています。手を汚さないエンジニアリングはあり得ないし、また機械のような人間では真のよい機械はできないでありましょう。その辺が明確につかまれている点はおおいに評価されねばなりません。

2.3 科学・技術発展計画要綱 1978年から1985年までの奮闘目標として、1970年代の世界先進水準に到達するため、専門科学研究者を現在の3万人から80万人にすることが掲げられ、そのため27分野で108項目を重点項目に確定しています。

そして農業では西北地区には旱魃対策^{かんばつ}、西南地区には密林の農地化、華中地区では水利をと重点ポリシーおよび目標を明確にしています。

そして活動項目として、体制の整備、人材登用や考課制度の確立などとともに、百家争鳴を堅持し、研究活動の時間を保証する項目が明記されています。我々はいかに恵まれているかそのありがたさをすっかり忘れて、不平不満を並べることにむしろファイトをわかすがごとくであります。

弊社の第二の革新の“技術革新”の点では、Tribology Specialist (潤滑専門企業)として世界中のどこにも負けない国際最高水準をめざし、具体的な目標とポリシーを明確化して、実験室を真先きに作り、人材育成と本質追求に努めました。

その結果は8年にしてようやく芽がでて実を結びだしてきました。

2.4 実験小学、少年宮 中国ではエリート教育が実験されているようで、聴くところによれば英才を伸ばすため学年をどんどん飛び越えていくとのことであって、実験小学とか重点学校という看板を随所で見かけました。

一方、小学校の放課後は“少年宮”に行き、読み書きそろばから音楽・手芸・模型作りにスポーツ・演芸の実習やしつけと団体訓練を受けますが、余暇も活用しての子弟への熱烈訓育のありさまは驚嘆のほかありません。

こういう教育を受けた児童・幼児が成人したときの姿を思うと、我が国の知識だけの甘やかし教育とは近い将来必ずや大きな開きを生じてしまうと末恐ろしささえ感じられました。

3. 管理の輪

3.1 現代化への道 現代化を損なう政治闘争、階級闘争を禁ずるという宣言がなされるくらいで、現代化への取り組み方針がまことに徹底しているのにはその決意のほどがうかがわれます。

しかし現実となると話は別で、わずか10数日でしたが各地のホテルなどでお目にかかった中国製品や身の施設を見てもその実情はいただけません。

決して旧式とか古いとかを言うのではありません。扇風機の羽根はがたがたで今にも引きちぎれそうであり、首振りの調節はいつの間にか狂ってすぐとんでもないほうを向いてしまいます。洗面所の湯のせんがばかになったまま放置され、トイレの水洗のレバーが抜けてしまったり、ひどいのはトイレトペーパーが取り付けられない設計になっています。

これらはたかがトイレの話ですが、一事が万事で、要は“設計され、作られてからだれがどんなチェックをしているのか?”、“まずかったらそれを直させる……”というような点が物の完成には最も肝心なところです。

管理者は何を見て回り、監督者はどんな action をして、そして要因系を改善するという観念こそ、実務者と監督管理者と技術者との“三結合”の檯舞台^{のうぶ}にほかなりません。それにしても特に“作業者のやる気”と“管理者層の見る目”が発端点となりましょう。

この辺が他国に比して我が国の最も異なっているところだとも思います。

3.2 品質管理のピラ 中国の自動車工場にも「PDCA」なる品質管理のサークルの額が掲げられてあり、一方には日本で言う「特性要因図」が“魚刺図”という名称ではられていました。プレス部品の手直し品がでたら、それに対して深絞りの角の型の設計の再検討やプレス時の潤滑の研究にまで“feedback”する必要があります。

それにはぜひともその背景を究めるソフトウェアの観念 (know why) が重要になります。

エレベータ (電梯と言う) 工場も見ましたが、「安全率」とか「耐用年限」とか「信頼性」などという概念が最も必要な分野でしょう。

我が国でも“親方日の丸”と言われるお役所仕

事では倒産の心配もないし、競争観念もないので、なかなか“客の立場”に立って考えてはくれません。中国ではわりもないかもしれませんが、社会主義といえども“社会すなわち客のため”という思想は必要ではないでしょうか。

我々は顧客への寄与を旨とし、量的な成果を求める量管理のみならず、質管理・原価管理の三結合を熱心に推進してきました。

3.3 アンバランスの調整 国家の運営上、重工業重点で「鉄」の生産供給を強化しても「電力」、「輸送」などの発達が遅れたのでは、鉄の使いようありません。今後は軽工業・紡織の伸び率を重工業の伸び率よりも大きくし、そしてそれらの生産を国内購買力以上に上げて、余剰を輸出に回そうという経営的バランス感覚は立派なもので敬服のほかありません。

3.4 我々の歩みの跡 我々とて10年前には本業の軸受についても盲目同然で、ただ「結果がこうなった」、何かことが起こるとあれこれやみくもに小手先のことをやっていました。

爾来「管理のサークル」の勉強や「管理者の役割」の認識をもち、「全社的品質管理(TQC)」、「トヨタ生産方式」の精神の学習をしてきました。

専門分野では「機能的特性試験機」の必要を感じ自力開発により機能特性の解明に努めて、ソフトウェアの蓄積に努力してきました。

今ではマーケットのお客様からその点でとくに高く評価され、先進国のトップメーカーとの競合にも打ち勝ちアメリカのBig 3のFord社、Chrysler社にも採用されつつあります。

4. 故きを温ねて新しきを図る

4.1 “国一人をもって興る” 今回の訪中で感心することはたくさんありましたが、何にもまして若い子女の教育の熱心さや天津電力学会の方々を始めとする勉強の熱意など頭の下がる思いに打たれるとともに、自力更生の意気込みにはただただ敬服するばかりです。やがては恐らく我が国をも追い抜く国民が育つことであろうとひそかに驚嘆と期待の念を抱いたのはあながち私一人ではないでしょう。

それにしても指導者の相違によってかくも変わるものかとしみじみと悟られました。

4.2 世に冠たるには 中国が世に冠たるには克服せねばならぬ数々があると思います。

(1) お客様の観念——イデオロギー的には議論もありましょうが、すべての使用者も後工程もお客様です。

(2) トータル・システムとしての最善を。

(3) 言われただけのことをやる一方通行形でなく、末端からの意見が盛り上がる姿。

(4) いわゆる「親方日の丸」の官僚性を排して、一人の手抜きはそれだけ全体が沈むという運命共同体の考え方。

(5) 問題や不具合を放置するのでなく、“要因をつぶす”ように「plan-do-check-action」の管理のサークルを回すこと。

(6) 来年の目標はわからないのでなく、たとえ修正はあるにせよ長期的目標が示されることにより長期的布石の配慮ができるよう。

これらの数々は我々が10年かけて学びとったことにほかなりません、更にその根源をもう少し掘り下げて手をうちたいものです。

4.3 我々の現代化のみち 私共は顧客への寄与を旨とし、信頼の大豊を旗印としてきました。そして中国の帝王学の教えのごとくその第一の柱である「原理原則を教える師」を求めてその門をたたき、まず本質的追求に励みました。

そして総員参画と適材登用、組織革新によりそれらを支える人づくり、土壌づくりを推進しました。種々の苦心の末、専門企業としての基礎を固めることができ、顧客の企画の最適化、機能設計の最適化、システムの最適化に貢献できるまでにいたったと自負しております。

4.4 他山の石・師恩友益 新生中国をかいま見ただけですが、他山の石としておおいに考えさせられることが多々あります。

勝手な批判をして失礼も多いと思われませんが、これは古き^{はう}朋友として、また往古の文化の恩師への報恩と寄与を念じたにほかならず、その意のあるところをくんでいただきたい。

終わりに当たり、下司の打算からは同国への援助をためらう節もなきにしもあらずですが、中国の安定はアジアひいては我が国の安定であることをくれぐれも肝に銘ずべきと思います。

(原稿受付 昭和55年7月29日)