



産業技術総合研究所理事長

石村 和彦

いしむら・かずひこ 79年(昭54)東大院工修士修了、同年旭硝子(現AGC)入社。00年旭硝子ファイナテクノロジー社長。06年旭硝子執行役員、08年社長、15年会長。20年産業技術総合研究所理事長。経済同友会副代表幹事などを歴任。兵庫県出身、69歳。

マネジメント、「人は力なり」実感

不断の努力引き出す組織に

講壇

まず、私の社会人としての体験を振り返りつつ、座右の銘「人は力なり」についてお話ししたい。私は長年、素材メーカーの旭硝子(現AGC)で技術者、経営者を務めた。それぞれの時代で気付きがあった。技術者としての成功の秘訣はたゆまず勉強すること、マネジメントの要諦は組織のエンゲージメント(結び付き)向上にある。

学生時代は機械工学を専攻し、機械を使ったものづくり、生産技術を学んだ。指導は失敗学で知られる畑村洋太郎先生(現東京大学名誉教授)。知識だけでなくプロ意識も教わった。1979年に旭硝子(現AGC)に入社し、関西工場施設部工作課修繕係に配属となった。社内では「傍流」の部署だった。機械の修理のために夜中に呼び出されるのが嫌で、勉強を重ねて機械を改良した。設備は安定し、生産性も向上して周りから信頼されるようになった。一方、ガラス製造を理解する必要性を感じ、製造部への弟子入り志願した。「1人で2交代するなら許可する」と言われ、工作課との兼務という過酷なスケジュールをこなす中で製造技術への理解を深めた。



旭硝子関西工場(現AGC関西工場尼崎事業所)のガラス窯の中(中央が筆者)

を施したところ、きれいな切断に成功した。苦労を重ねた先にとどろく成功体験は、大きな自信となった。

32歳(86年)の時に本社エンジニアリング部に移った。部の不要論も出ていたが、私は生産技術の差別化には設備の設計開発が重要であり、そこを担う部署だと思っていた。ある時、研究開発部門との打ち合わせで、設計が全て決まった機械をただ作れと言われたため、憤慨して退席した。すぐに先方のトップから上司にクレームが入った。設計を軽く見ているからだと言った。言われるままに仕事をしていたはいけないと確信した。続いて、液晶用ガラスの開発

を担当した。当時某社の独壇場であった液晶用ガラスの生産に、旭硝子は独自技術であるフロート法で挑んだ。研磨技術の開発が肝であったが、ここでも苦戦を強いられた。研磨が完了する前にガラスが割れる現象の連続であった。しかし、製造メンバの協力もあり、ついに原因を発見し、研磨技術を確立した。

46歳(2000年)の時、米沢にある液晶用ガラスの生産販売子会社の社長を任された。入社以来傍流をたどってきたことを思えば、大きな飛躍だ。だが、ここは生産性の低さから赤字が続いていた。そこで、まずは関係のよくなかった開発グループと製造部門のトップ同士を入れ替え、交流を促した。結果、業務だけでなくお互いの組織への理解が深まり、生産性が向上した。

また、社内のエンゲージメントの重要性も同じ頃強く認識した。社長就任の翌日、経理担当が融資の決裁を持ってきた。聞けば、従業員の給料を支払うためという。当時の私は、バランスシートの見方も知らなかった。これまでは一番の専門家である俺の言う通りにしろというマネジメントをしてきた。しかし、組織全体でみると自分一人では何もできないこと、いかに社員に力を発揮してもらおうかが重要であることを身に染みて感じた。以来「人は力なり」を座右の銘としている。

(次回は静岡文化芸術大学文化政策学部教授の曾根秀一氏です)