

メカライフな No.6 人々



庄山 悦彦氏

株式会社 日立製作所 代表執行役 執行役社長

庄山 悦彦氏

座右の銘、そして尊敬する人物について教えてください。

少しずつ変わってきているのですが、はじめは「心意気とフレキシビリティ」というものでした。どんな仕事もなんとしてもやり抜くのだという心構えがないと良い仕事はできないのではないのでしょうか。一方、そういう心構えでやっていると、ややもすると、周りの人の意見も聞かないということがありますね。理工系の人間には比較的多いと言うのだけど、その道に突き進むのはいいが、よそと比べてどうなんだろうとか、

違う方式でやったほうが良かったのではないかとか、他人の意見にも耳を傾ける必要がある。そういう意味で「フレキシビリティ」と言っているのです。社長になったときは「信頼とスピード」でしたね。

尊敬する人ですが、やっぱり親かな。親でもあり、先生でもあり、会社に入れば先輩でもあり、あるいは今はお客様であったり、あるいは経営者でもある。特定の人物というわけではなく、私のように幅広くいろいろな仕事をさせてもらっていると、その道その道のトップの方々を尊敬していますね。

どのような少年時代をお過ごしになられたのですか？

新潟県の上越市育ちで、自然に恵まれたところで、そういう環境が僕を育ててくれました。雪が多くて、春がくるまで忍耐強く待ち続けたものでした。雪国の人は比較的忍耐強いんじゃないかな。3、4月までは過酷なんだけど、必ず春はやってくるものなんだよね。人生も悪いところもたくさんあるけど、必ず春、いいこともやってくる。そういう意味で自然環境が僕を育ててくれたようなものだね。中学時代はひよこを飼って、高校時代は伝書鳩を飼っていたんです。伝書鳩は朝晩に餌^{えさ}やって飛ばして訓練しなければならぬんですよ。だから規則正しい生活を送らざるをえなくて、僕は不良になれなかったんだな(笑)。

科学に興味を持たれたきっかけ、理工系を選んだ理由などをお聞かせください。

僕は中学のころ、貨幣の歴史を研究したことがあるんです。中学の先生に「将来は大蔵大臣だな」と言われたことがあって、そのころの想いは文系だったのかもしれない。ところが私の兄弟はみんな理系なんです。親類縁者もそういう人が多かったんです。格別、自分が理系と文系どっちに向いているんだろうと考えず、何となく理系だろうと思っていました。

大学では電気工学を専攻されたと存じておりますが、勉学、研究、趣味などを含め、どのような学生生活をお過ごしになられたのでしょうか？

よく卒業させてもらったなという感じですね。初年度に物理を落としてしまって、それからは少し気を引き締めて勉強しましたね。僕は卒業論文では「アナログコンピュータ」というのをやったんです。例えば送電線の系統解析とかに使われていたのですが、抵抗やリアクタなどの物理現象をLCRに置き換えて解析するというもので、自動制御のはしりですね。まあ、線路を越えて雀荘に行って代返してもらったこともありましたが(笑)4年間は楽しくやっていました。今



図1 庄山社長と取材班

でも同期の仲間と毎年一回会ったりしています。

日立製作所を選んだ理由を教えてください。またそのときに将来のご自分についてどのように描いていたのでしょうか？(社長になると考えていましたか？)

大学4年のときに会社実習で1単位もらえたんです。それで茨城県の日立に行ったんです。そこで学校の先輩から日立がこういう会社だと言われて面白そうだと思って、日立を希望しました。自動制御関係をやっていたので、入るときは電気関係をやりたいと言って入ったんです。当時はその事業所の副所長くらいになれば、我が人生悔いなしという感じでした。あるいは当時で言うと、車に乗れる生活を送ればいいなという想いでした。今にして思うと、少し想いが小さかったかもしれないですね(笑)

日立の工場に配属されて鉄鋼プラント用の回転機械をやって、それをスタートに電力部門から家電部門を担当されてこられてきたということですが、そういった研究や開発設計に関しまして、失敗や成功もいろいろあったと思いますが、そのあたりの醍醐味は？

直流回転機、直流モータは3年間くらいやったんですね。そのときも、まあいろいろと失敗したり、お客さんのところに謝りにいったりしました。そのあと1年間はコットルンという電気集塵機の部門に行きました。前に納めた製品も含めて、当時、性能がうまくなくて、僕はその時にいろいろと学びました。コットルンというのは火力発電所の石炭をたいた煙のごみを取るわけなんだけど、石炭たって世界からいろんな石炭が入ってくるわけで、当然、性能が違うわけよ。石炭の産地によって出てくるごみの湿度だとか性質が違うわけですよ。そういうものをなんとかかかんと一つの機械で取ることの難しさってことを嫌というほど感じました。自然現象を対象にしているものは本当に難しいものなんだな。それからこういうことをするとこん



図2 熱心に答える庄山社長

なにお客さんにご迷惑かけるかということいろいろ勉強しました。

その後、水車発電機、火力、原子力の発電機をやりました。今でこそ100万kWですが、当時、35万から、45万、60万kWが単機容量で、発電機を一本軸で回しているわけだから、振動が問題でした。これは35万を超えると壁があるんだということが分かっていたけど、45万、60万の回転機的设计をしたら、ローターが70tとかある中でグラム単位でバランスがうまくいかないと、すごい振動をするわけですよ。この難しさだよ。何十tのもので数gの調整をするわけで、今でこそ解析をしてみるとそういうことかと分かるんだけど。

僕は今ではこういう立場になって言ってるんだけど、失敗しないほうがいいに決まってるんだけど、残念ながら、人間は失敗がありますよね。そういう時は包み隠さず言って、徹底対策のほうに、どれだけ真剣にやってくれるかって人のほうが大事だと思ってます。

私どもの会社は1910年に5馬力のモーターから始まったんだけど、当時、5馬力のモーターが回ったって言ったらみんな、涙流して手をたたいて、喜んだわけですよ。今、5馬力のモーターが回ったって言ったら、おかしいんじゃないかっていうぐらいに技術の進歩がありますけども、それに携わる人の技術がどれだけ進歩してきただろうかっていうところが大切で、我々経営者にはどう環境にするかという難しい問題がありますよね。それで、僕はいろんな蓄積、いろんな経験、失敗だけではなくて経験の蓄積を大切にしないといけないと学んだんですね。

それから家電が変わって、当時、やはり家電品でも例えば、冷蔵庫とか掃除機が時代とともに省エネの時代になりまして、省エネのためにコンデンサーを使って従来の電気の使用量を減らそうとしました。コンデンサーというものがどうも残念ながら、作り方が悪いと、ときどき煙が出たりするんですよ。電力のほうにいた時は、月の単位とか年の単位とか10年の単位で作るようなものをやっていたのが、家電にいくと7秒ごとに冷蔵庫、エアコンが次から次へと生まれるんですよ。



図3 話に微笑む庄山社長

そうするとまあ非常に数の多い世界なので、全く発想を変えないといけなくて、悪ければ直ちに直さない限りは、えらいことになってしまう。すごい数の不良品が大量にでてくる。だからそういう意味で非常にいい経験をさせてもらいました。

創業時代の方ですけども、馬場さんという方が「いろんなトラブルっていうものはあるものだと。大事なことは同じようなトラブルを他の人にも繰り返させないことである。」言われました。お客様がどれだけ本当に困っているかをよく聞いて回ろうというのが落穂拾いなんですね。現場で起きている問題を拾いあげて、再発防止をやるんです。

始末書の数には自慢する話じゃないんだけど、書かないほうがいいに決まっているんだけども、まあ残念ながら何通かは書いています(笑)。

日立製作所で技術開発の立場から経営の立場に転身され、これまで手がけてこられた事業改革などを聞かせてください。

日立の場合は、これからやりかたは変わるかもしれませんが、やはり私どもの会社は製作所であるようにもの作りが中心の会社なんですね。だから私は例えば資本の論理、お金だけが会社のすべてではないと思っているんですね。もちろん資本家がいなければ成り立たないのも当たり前なんですけども、お客様あつての我々であり、お客様に気に入った物を作らなければならない。そういう思想っていうのは別に、技術を専門でやっている人も、経営をやる人も共通ですよ。経営の問題にはいってくと全部、バランスシート、要するにお金を借りてきて、いかに上手く使っているかっていうことですよ。自分自身の家計と同じなんだけれども、どんどんお金を貸してくれるでしょうけれど、稼がなかったら潰れちゃいます。だから、そんなに経営の問題が特別であるとは思っていないんですよ。

だから、ずっといろいろな仕事を経験させていた中において、私どもは単に研究開発だけをしていていれればいい訳じゃなくて、私自身も工場長とか事業部長とか経験してきましたが、当然その中において、やはりどういうところにお金を重点的に使わなければならないか、かなりの経験を積んできています。

私は技術一本だったっていうのはどこまでの時代かなと思ってみると、せいぜい設計部長くらいまでかな。そこから先は技術者であり、経営者の卵みたいなことをいろいろOJT(On the Job Training)でやらされてきたんじゃないかなと思うんですよ。今、うちの中にも相当な数の人がMBA研修を受けてきていることも知っているし、いろんな場面で教育カリキュラムがありまして、我孫子のほうに研修所があるんですけども、経営ができるかどうかは、そういうことを自分で意識



図4 庄山社長と記念撮影

していれば、私はいくらでも勉強するチャンスはあると思うんですよ。

私どもは、課長、部長クラスまではどうしても技術的な問題が多いと思うんですけども、大勢の人をどうやって動かすか、いかに人を上手く管理するか、どこにどうやって投資して回収をはからなければならないかは考えなければならない。別にそう難しい問題じゃなくて、やるかやらないかじゃないですかね。私はいろんな事業再編とかやっていますが、いろんな段階において、もっとこういう風にすればよりいい会社になるとか、強い会社になるとか考えるんですが今はアナリストの方、機関投資家の方、外部の方とお話したり、世界にたくさんある素晴らしい会社の実際の動きとかなんとかをみたりすれば、こうすればいいんだなとわかりますよね。私は考えているだけでは行動を起こさない限り同じことなんで、やっぱり行動を起こす、実行をすることが大切だと思うんです。「信頼とスピード」って言ったんだけど、これもなかなか私自身も歯がゆく思うときもあるし、しかし、ある程度の期間をかけないと解決しないってこともありますからね。それを考えながらやっております。

最後の質問として理工系学生に対するメッセージ、社会的な立場や一技術者の立場としてどのような人材が求められているかをお聞きしたいです。

あんまり日本のためにとかばかり言うわけではないけれども、日本は残念ながらあまり資源のない国なんで21世紀は知の世界だと言われているんだけど、創造力、独創力といったようなものを我々は大事にしていかなければならない。そのためには心意気とフレキシビリティじゃないけれども、やはり心意気も高い志がないとね。何とかして我々は世界に冠たる新しいものを技術開発していこうじゃないかという誇り、プライドを持ってやっていってもらいたいと思います。

これは僕の反省も含めてなんだけど、やはり技術

屋となると若干こだわりがある。私どもの会社は理系の人が新入社員全体の8割くらいの割合で入ってこられるんだけど、やはり 型人間というか、専門性は二つくらい持って、もう一つは自分と異業種のものをやったほうがいい。たとえば、理系の人がかかなり財務に詳しいとか。もちろん研究の専門性を高めてもらうというのは重要なんだけど、いろんなマネジメント、あるいはリーダーシップの能力を持って人の周りのことも気になり、知ってないとなかなかリーダーにはなれないと思うんですね。そういう意味であんまり一つのことにとこだわらない、「なんでもござれ人間」って言っているんだけど、これは意識してないと、なかなかそういう風になれないのではないかなと思う。

まあ私も今、勉強中ですけども。だから皆が自分の足りないところを認識して、専門性を増やすようにしていってほしいんじゃないかなと思っています。

最後に庄山社長へ

お忙しい中、インタビューに応じていただきまして誠にありがとうございました。日本を代表される企業の社長にお目にかかるということで、私たち取材班は大変緊張していましたが、笑いも交えて熱心にお話していただき、貴重な体験になりました。取材にお伺いした後の印象は「技術者の風格漂う優しいおじいちゃん」という感じを受けました。社長がお話になられたことを胸に刻み学生生活や社会人になってからも頑張ろうと思いました。

この場をお借りしまして、お礼を申し上げます。また取材に協力していただきました日立製作所の広報をはじめとする皆様に深くお礼申し上げます。

(文責 メカライフ学生編集委員 古澤宏一朗, 滝 康嘉, 八木俊太, 水摩直子, 保坂繁夫
メカライフ前編集委員長 石井 博)