

## はじめに

本書は、危機に立つ企業が危機を乗り越え、自立していくためにどのように闘っていったかを事実即して詳細に紹介している。危機に立ち、トップはなにをすればよいのか。管理職はどのような覚悟をもって仕事に臨むのか。そして社員にはなにが求められるのかをできるだけ詳しく追跡した。本書の執筆を終えて感じるのは、やはり「人がすべて」という現実である。本書により、人のもつ知恵の素晴らしさ、人の可能性の大きさを少しでも感じていただければ幸いである。

\*

拙著『トヨタ式人づくりモノづくり』『トヨタ式人間力』『トヨタ式生産力』（いずれもダイヤモンド社）を二〇〇一年三月と七月、一二月に出版して以来、多くの版を重ねる幸運に恵まれ、実に多くの方からご感想をお寄せいただいた。企業によつては、社員研修用にまとめてご購入いただいているとのお話を聞き、望外の幸せを感じている。また、韓国では翻訳出版されると同時に、「新しいモノづくりの教科書にしたい」というご依頼を受けるなど、思いもかけぬ反響に筆者自身驚いているところである。アメリカにおいても、翻訳して出版したいというご要望をいただき、目下ダイヤモンド社のほうでお話を詰めていただいている。

前記三点の本を出版して以来、筆者は以前にもまして「なんとか生産改革をしたいのだがどうすればよいのか」というお問い合わせをたくさんいただくようになってきている。そうしたお問い合わせに対して、筆者は言葉で説明するよりも、まず、現在生産改革の真っ只中にある企業を御案内するようにしている。「実際に見に行きませんか」という問いかけに対して、トップ自らが足を運ぼうとする企業は生産改革への熱意にあふれている企業といえる。それに対して、誰か他の社員に命じて「代わりに見てきてくれ」というようでは、やはり熱意を疑わざるをえない。ささいな話だが、生産改革がうまくいくかどうかは、実はトップの熱意にかかっている。それが筆者の信条だ。

今回、本書で紹介させていただくリコーユニテック株式会社（本社埼玉県八潮市、資本金二億円、売上高三〇五億円、社員数七四〇名）は、筆者がこれまで生産改革のお手伝いをさせていただいた企業のなかでも、トップ層の熱意という点が実に素晴らしい。トップ一人が剛腕をふるって企業をV字回復させたというのではない。経営者の強いリーダーシップのもとに会社に働く社員を励まし、育てながら「自立できる組織」をつくりあげた。この点で、現在苦況に立つ企業経営者の方にとって、大いに参考になるのではあるまいか。

同社はリコーグループ国内生産関連会社（ほかにリコー光学株式会社、東北リコー株式会社、迫リコー株式会社、リコーエレメックス株式会社、リコーマイクロエレクトロニクス株式会社、リコー計器株式会社）の一つ。長年ファックスの生産受託で伸びてきたが、リコーの上海工場完成に伴い、主力製品であるファックスのほとんどが中国へ生産移管されるという危機に直面した。放っておけば売上げは半分になり、赤字転落必至という状況

下で、新しい社長として乗り込んできたのが、ほかでもない上海工場を立ち上げた責任者であった。

以来、六年間にわたる生産改革がスタートする。その間年々低下する売上げをにらみながら、社員の雇用を守り、新たなビジネスも育てつつ、経営的にもしつかりとした数字を残すという実績を上げている。しかも明るく元気に前向きに取り組んでいる。

筆者は六年間のうちの後半三年間、トヨタ生産方式をベースとする生産改革のお手伝いをさせていただいた。現在の同社のモノづくりは、他社企業に紹介して恥ずかしくないレベルに達している。特に「つくる力」そのものをブランド化する「工場シヨールーム化宣言」は、これからのモノづくり企業の一つの方向性を示しているのではあるまいか。

現在、日本のモノづくり企業が大きな岐路に立たされているのは疑いようのない事実だ。しかし、同社を見ていると、まだまだ日本国内でやれる事業はいくらでもあると思えてくる。同社の生産改革を引っ張ってきた神戸健二氏を中心としたトップ層は必ずしもスーパースターばかりではない。本書を読んでいただければわかるように、現場を中心に苦労を重ねてきた人間たちだ。ただ、現場をよく知っている。だから、計算に頼るのではなく、現場で働く社員一人ひとりの知恵とやりがいを中心に引き出せばよいか、人間の可能性はいかに大きいのかもよく知っている。この点は「人の知恵の上に、自動化とジャスト・イン・タイムの二本の柱が立っている」トヨタ生産方式とまったく同じである。

最近ではアメリカの経営論や外国の経営者もてはやされ、日本の経営が時代遅れと見られがちである。しかし今も成長を続けている企業の多くは日本の経営のよさを守りつつ、

外国の経営のよさも取り入れているケースがほとんどだ。

日本の経営の根幹はなにか。それを筆者は「働く社員の知恵を活かし改善し続けていく風土」ではないかと考えている。トヨタおよびトヨタグループは、五〇年以上にわたり、こうした経営を続けている。今回ご紹介するリコーユニテクノも例外ではない。きっかけは神戸健二という経営者がいたにせよ、現在の同社の改革を引っ張っているのは、誰でもなく七〇〇名の社員であり、社員から出てくる毎月一三〇〇件を超える改善提案である。

企業が変化し続ける困難さや、企業風土を変えていく難しさを嘆く経営者は多い。そういう経営者にかぎって、社員の知恵や可能性を信じていることなく、一人だけのリーダーシップや借り物の経営戦略に頼り切っている。それではたとえ一時的に効果が上がったとしても、企業にとって最も大切な永続性は望めない。

なお、リコーユニテクノの生産改革の中心にいた神戸健二氏は、本年四月一日付けで株式会社リコーに復帰（生産事業本部画像製品事業部事業企画室）され、後任には陣内孝一郎氏が就任された。同社の生産改革は今後も新社長のもとで継続される。

\*

本書の執筆にあたっては浜田広会長、桜井正光社長をはじめとする株式会社リコーとリコーグループのみなさまにご教示いただきました。また、リコーユニテクノ株式会社社員のみなさまには貴重な時間をさいて取材にご協力いただきました。深謝申し上げます。

本書をまとめるにあたり、リコー創業者・市村清氏の『人の逆をいく法』『闘魂ひとすじに』『明日への着眼』（いずれも三愛新書）などの書籍のほか、新聞・雑誌の記事からも

多くのヒントや情報をいただきました。

本文執筆に際しては、敬称を略させていただきます。

最後に、縁の下の力持ちの役割を担ってくださった「グループ21（編集会議）」の今村龍之助氏、桑原晃弥氏、ダイヤモンド社篠原育夫氏の労にお礼申し上げます。

二〇〇二年八月吉日

カルマン株式会社 社長 若松 義人