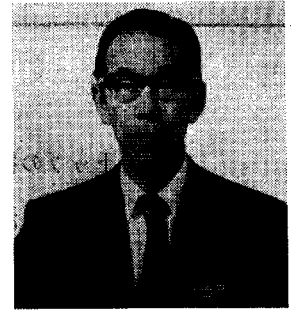


## 時代の流れとその対応



田辺製薬(株) 朝尾 正

先日東京から大阪への帰りの新幹線の中で、偶然イタリアの大企業の部長クラスの社員と座席が隣り合わせになった。

話し合ってみると、日本における品質管理関係のセミナーに出席したが、社用のため別行動中とのことであった。

「成果はどうでしたか」との当方の問いに対して、現在までの印象と断ったうえで、日本と欧米との企業内での考え方の違いとして、日本では管理者層以上の人が、常に長期的な観点から問題にとりくんでいるらしいが、欧米では割合に短い期間内の成績で経営能力を判断されるので、必要なことはわかっている、どうしても目の前の問題をうまく処理することに追われてしまうと答えてくれた。

さらにもう1つの問題として、イタリアの教育制度は時代遅れで、相変わらず大学の数を制限して高度の教育を受ける機会を大衆に与えていないことをあげ、日本の大学がこの30年間にけた違いに増加したことは、日本の将来を明るくしているに羨しそうであった。

その企業の国際的なセクションにおり、少なくとも年に2、3回は世界をまわるとのその人は、社命で或る原料の買付けに別行動をとるよりも、日本製品の品質が良くなった理由をセミナーを通じてもっと勉強すべきなのだがと言いつつ、名古屋で降りていった。

\* \*

日本では都合のよいことに、現在昭和年号と西

暦の10年毎の区切りが、5年ごとに交代にくるので、“1980年代は”とか“昭和60年代の問題点”あるいは“1990年代を展望して”とかの名をつけて、近い将来の問題点と解決策を探求する試みがよくなされる。

わが社でも、'80年代中におこり、また処理しておかなければならない問題を列挙したうえで、それを絞ってゆく作業に入っていたが、6月上旬に日科技連主催で行なわれた“これからの品質管理”と題する品質管理シンポジウムでも、小西六写真工業の米山高範常務が、1990年代の企業の経営政策に影響を与える事象を、本年1、2月に発表された調査資料をもとにして要約し、それに解説を加え発表されていた。

それらは次の5項目、

- 1) 企業活動の国際化（貿易問題を含む）
- 2) 資源の高価格化と供給不安
- 3) 先端技術の開発競争
- 4) 人口構成の高齢化
- 5) 個人の価値観の変化

で、1990年代に発展している企業は、これらの問題に適切に対応したところと予想している。

この内には弊社での検討課題と重なる部分も多い。経済成長の鈍化は現状では暗黙の前提として考えねばならぬ雰囲気ではあるが、この中で企業の活性化を計るには従来以上に国際化した企業活動を行なわねばならない。

輸入関税が低率化し、輸入製品との自由競争が

おこるとき、これを受身にとるだけでなく、市場が世界に広がったとの視点に立って行動し得る企業体質に事前に改善しておく必要がある。

事務組織ひとつを取ってみても、情報のネットワークは社内、業界、国内から国際的なデータベースにまで延びることが予想され、これらをいかに適時に低コストで利用するかが検討されていないなければならないことになる。

\* \* \*

資源の枯渇に対する警告が出されて久しいが、医薬品業界は元来付加価値の高い製品を取扱い、特殊な製品を除いては原材料の供給に不安を覚えることは少ない。しかし、原材料の省資源化、ユーティリティの省エネ対策は忘れてはならない。

新製品の開発期間は、どの企業でも延長の傾向にあるが、医薬品に関しても例外でなく、むしろ長期投与時における安全性の確認のために、研究テーマを決定してから製品を市場に出すまでには7～10年を必要とする傾向にある。

勢い10年ぐらい未来における需要構造の予測と、それまでの期間に競争研究機関が開発するであろう製品についての情報を入手する工夫をしなくてはならない。

この競争に耐え抜くためには、少なくとも1つの先端技術において世界のトップレベルに位置するとともに、予測および情勢の変化に対応して柔軟に対応できる研究組織体制を作り上げねばならない。

なお、自社開発の無理な部分については共同開発に参加する等の処置も取り得るが、このさいにも何か他社に与えるものがなくては相手は見つからないことになる。

人口構成の高年齢化はすでに確定した未来現象であるので、この対策は行なわないほうが怠慢といわれても仕方がないであろう。

40年ぐらいのシミュレーション実験を、各種の

人事政策に合わせて行なってみると、条件の組合せによっては、人件費の高騰がすべての企業利益を食いつぶしてしまい、再生産投資までが圧迫される状況を示すことがある。

これの対策を新入社員の採用減や経費節減等の消極策に求めるか、研究・生産・事務の各作業のオートメーション化によって切り抜け、対人折衝の不可欠な販売部門等に精鋭を振り向けて乗りきる積極策に求めるかは、現状をよく見きわめたいうえで現経営層が早急に決めておかねばならぬ問題であろう。

新入社員との対話や講師として学生、若いセミナー受講者に接した時の印象として、仕事に対する個人の考え方が、徐々にではあるが変化していることに気がつく。

各種の調査資料のうえからも、家庭よりも仕事に生きがいを感じる人の割合は、年齢の増加に比例して多くなっていることを示している。

今後この傾向はつづくであろうし、その数値は現在より高くなるとは考えにくい。

労働のための拘束時間は、今よりも減少する方向にあるし、それを“よし”とする一般的な感覚が存在する。

これらを前提としながら、従業員の大多数が満足して働く環境を作り、それを維持する施策を開発しなくてはならない。

小集団活動等が、形を変えながらも適用の場を見出してゆくものと考えている。

長期的に時代の流れを見るとき、突発的な異変がおこらないとしても避けることができない要因と、対応の仕方によっては適当な状況に保ち得る要因とが存在するように見える。

前者に対しては徐々にその環境に馴れ、その中で生きられる体質への改善が求められ、後者に対しては必要な条件の組合せ探求への早急な着手が望まれる。