

つぎの100年に向けて、 「大きな舞台」をつくる

日立製作所 中西 宏明 執行役社長に聞く

〔聞き手〕

紺野 登(多摩大学大学院経営情報学研究科 教授)

地球環境問題を背景に、経済成長と環境保全を両立させるサステナブル社会の構築をめざす取り組みが加速している。

一方で、急速なグローバル化の進展、新興国の台頭と先進国の景気低迷を受け、企業の国際競争も一段と激しさを増している。

創業100周年を契機に、これまで培ってきた技術と知を駆使して、グローバルな社会イノベーションの創出へ向けて新たなスタートを切った日立グループ。

2010年4月に就任した日立製作所の中西宏明執行役社長は、創業当時の100年前にも匹敵する混迷と激動のビジネスシーンのなか、
全世界40万人の日立グループをいかにかじ取りしていこうとしているのか。

「知識経営」、「創造経営」の第一人者である紺野登氏が、新たな100年に向けたグランドデザインについて、
新生・日立を率いる中西社長に聞く。

日立製作所 代表執行役 執行役社長

中西 宏明

1970年日立製作所入社、1993年大みか工場副工場長、1998年日立ヨーロッパ社社長、2001年日立製作所国際情報通信営業本部長、2003年国際事業部門長兼欧州総代表、執行役常務、2004年執行役専務、2005年北米総代表兼日立グローバルストレージテクノロジーズ社取締役会長兼CEO、2006年日立製作所執行役副社長、2009年代表執行役執行役副社長、2010年から現職。



紺野 登

早稲田大学理工学部建築学科卒業。博士（Ph.D. 経営情報学）。博報堂において外資系企業マーケティング、消費財マーケティング、都市開発プロジェクト、デザイン事業研究などを行う。その後、千葉大学大学院自然工学研究科講師（デザイン経済学）、北陸先端科学技術大学院客員助教授（知識科学）、多摩大学大学院客員教授を経て現職。

株式会社日建設計顧問、KIRO株式会社（知識イノベーション研究所）代表、京都工芸繊維大学新世代オフィス研究センター（NEO）特任教授を兼務。

主な著作は、『知識資産の経営』、『創造経営の戦略』、『美徳の経営』（以上、野中郁次郎氏との共著）、『ソーシャルイノベーションデザイン 日立デザインの挑戦』（編著）、『知識デザイン企業』、『儲かるオフィス』など。最新著は、『ビジネスのためのデザイン思考』。



システムの「知」を追い求めたエンジニア時代

紺野 21世紀に入り、経済や社会のあり方が、「モノ」よりも「知」を価値の源泉とする「知識社会」へと変容しつつあります。企業経営においても、個人の持つ暗黙知や学問的知識などを企業全体の知的資産として共有し、活用することにより、優れた価値を生み出していく「知識経営」が浸透してきました。

押し寄せるグローバル化の波も企業に変革を迫るなかで、日本のモノづくりや企業経営の伝統を継承する日立グループはこれからどう変化していくのか、実務に即した知識経営の研究者という立場から、本日は社長の中西さんのお考えと意見を率直に伺いたいと思います。

最初に、少しパーソナルなことをお聞きします。中西さんは1970年、日立に入社され、長年、制御システムの畑を歩んでこられた、たたき上げのエンジニアであると伺っています。

中西 配属を希望したのは、入社の前年（1969年）に制御システムの工場として発足したばかりの大みか工場^①でした。制御システムというのは、タービンや電車のような製品そのものではなく、それらを最適に動かす技術です。かつては製品の付属物という程度の位置づけだったのですが、デジタル化の進展に伴い、製品同士がつながってシステム化されていくと、むしろ制御こそが性能や品質を左右する要素となってきた。そこで、既存の工場で制御を担当していた精鋭部隊を集めて一つの工場をつくったのです。これは、いま振り返ってみても、たいへんに先進的な取り組みだったと思います。私は、そういう付属物から主役となっていく制御の世界に興味を引かれ、みずからその工場の1期生となったわけです。

紺野 制御システムのどういう部分に興味を持たれたのでしょうか。

中西 必ず人間という要素が入るところですね。製品そのものの開発は、どちらかというと物理現象との闘いの連続です。ところが制御システムは、実際に製品を使う人はもちろん、経営にまで関連が及ぶもので、物理現象以外のさまざまな要素が大きくかかわってくる。紺野先生がおっ

しゃっている知識経営のポイントとも一致するところで、システムを考えようとすると必ず人間要素が入るのです。人間要素が入っていないシステムというものは動かないし、意味がないものなのです。

紺野 なるほど、そのとおりですね。

中西 若いころから、新幹線の制御装置や鉄鋼プラントの制御システムといったビッグプロジェクトに参加してきましたが、それらは分野こそ違えども、お客様の業務のオペレーションを深く理解して、きめ細かくかかわるという点は同じです。制御対象の状態をわかりやすく可視化して、最適な指示を引き出すヒューマンマシンシステムをいかにつくっていくか。それは難しいけれども、たいへんにやりがいのあることです。そういう制御システムのエンジニアとして歩んだ25年間は、充実していたし、最初に興味を



①日立製作所大みか工場

現在は情報制御システム社大みか事業所。1969（昭和44）年に、情報制御技術・装置の研究開発と製造を行う工場として発足した。制御用計算機の開発から、電力・鉄道・交通・上下水道・鉄鋼・食品をはじめとする各種産業システムなど、社会を支えるさまざまな分野に制御システムを提供している。

現在、日立グループが推進する社会イノベーション事業において中核を成す情報システムと制御システムの融合を担う。

②自律分散システム

全体を統合する中枢機能を持たず、各構成要素が自律的に行動しながら相互作用し合い、全体として秩序を形成するシステムのこと。1977年に日立製作所システム開発研究所の研究員であった森欣司氏（現 東京工業大学大学院情報理工学研究科教授）がコンセプトを提案、当時大みか工場の主任技師であった中西宏明社長が鉄鋼製造の制御システムへいち早く取り入れた。その後、森氏を中心に、日立がコンセプトの提唱と実用化を一貫して推進したことで、世界に広がっていった。現在では、東京圏輸送管理システム「ATOS」をはじめ、情報サービスなど多くの分野で用いられている。

引かれたことに真正面から取り組んでいたこともあって、実に幸せな、おもしろい日々でしたよ。

紺野 言ってみればシステムの「知」を追い求めてこられたわけですね。人間や社会の営みという「コト」と、ハードという「モノ」をつなげる知を追求する。

中西 現場のニーズという「コト」が開発の出発点ですね。それに応えるためには、既存のモノや従来の考え方では満足できない場合もあって、先進的な技術を取り入れたり、新しいことにチャレンジしたりしてきました。ほんとうに新しいことは、往々にして最初は周囲から認められないもので、「あいつ、勝手なことばかりやって」と言われたこともありましたがね（笑）。でも、お客様のためになるものならば、きちんと認めてもらえる。そういう工場の自由闊（かっ）達な環境のなかから、森欣司さんが開発して世界に広がっていった自律分散システム^②のように、革新的なシステムが生み出されてきました。

紺野 制御という知が、現場のディテールから出発しながら社会全体に影響を及ぼす。それは非常におもしろいところですね。

中西 システム技術というのは、基本的には大切なことを選び出す技術。逆に言うと、優先順位の低いものを「捨てる技術」なのです。その大切なこととは、大規模システムでいうと企業経営や社会全体の動きにもつながるような要素であるし、そのなかの細かなシステムでは、おっしゃるとおり現場のディテールをどのように拾い上げるかがポイントになりますね。

ミクロとマクロを同時に見る

紺野 よくわかりました。その後、大みか工場の副工場長、日立ヨーロッパ社の社長や日立GST (Hitachi Global Storage Technologies) 社^③の会長などを歴任されていますね。技術者から経営者へ転身される場合、それまでの技術者としてのキャリアを切り離して、180度変わってしまう方もいますが、伺ったお話から察するに、中西さんの場合は、制御システム自体が、企業経営や社会という人間要素とテクノロジーを結びつける分野だったために、比較的スムーズに移行したのではないのでしょうか。

中西 そうですね。制御工学がそのまま企業経営に直結するわけでは決してありませんが、共通の要素は少なからずあるのでしょう。そして、向き不向きということでしょう、私は向いていたのだと思います。

例えば、チームで開発を進めていると、なかには必ず「頭は抜群によいけれど、絶対に結論を出さないやつ」がいる（笑）。そういう人は視点がミクロで、企業経営には向いていないでしょうね。だから、頭の良し悪しではない。マクロに興味を持つかどうか、人に興味を持てるかどうかで、経営者の適性は決まるのだと思います。物理現象だけを追いかけることが好きな人はシステム屋にはならないし、経営にも興味は持たないでしょう。

紺野 つまりミクロとマクロを行ったり来たりしながら、両方いっぺんに見る能力があるかないか。

中西 それが、先ほどの「捨てる技術」なのです。そういうことが、わかるかわからないかというのは、その人が優秀かどうかではなくて、関心があるか、そこに没入できるかどうかの一点に拠るのです。

紺野 なるほど。よく言われる MOT (Management of Technology) とは、基本的には経営管理的な立場から技術をマネジメントするという経営手法です。一方で、御社のような技術のある企業の場合、むしろ技術者が持つ知、あ



③日立GST (Hitachi Global Storage Technologies) 社

日立製作所と米国IBM社のHDD (Hard Disk Drive) 事業部門の戦略的統合により、2003年1月に設立された。PC、サーバ、ストレージシステムなどのコンピュータから情報家電分野まで、幅広い用途に向けてHDDの開発、製造を行っている。本社は米国カリフォルニア州サンノゼ市。全世界に約3万9,000人の従業員を擁する。

世界を相手に、個人がおもしろく活躍できる「大きな舞台」を提供して、そのなかで一人ひとりが「やったぜ!」と言える成果を積み重ねていく。

るいは技術の知でもって経営環境をとらえ、マネジメントするというほうが、独自性の高い経営ができるのではないか——というのが私の仮説なのですが。

中西 私が所属していた大みか工場は、そういう考え方を持っていましたね。それで、言い方は悪いかもしれないけれども、技術者がいかにお客様を取り込むか。きれいに言くと、技術を軸にお客様との信頼・共感の関係をいかに築くかということに関して、トレーニングを積める場でもありました。

紺野 そういう、経営に結びつくような技術の畑にいらっしやったとはいえ、最初に経営の世界へ入られたときには、戸惑いもあったのではないのでしょうか。

中西 大みか工場の副工場長から本社勤務を経た後、日立ヨーロッパ社の社長を任命されたのは大きな転機になりました。

紺野 1998年ですね。

中西 ここから人生がおかしくなった(笑)。何しろ初めての海外勤務であるし、日立ヨーロッパ社は販売会社で、日立グループの製品ならば、半導体、家電品、電力機器、通信機器と何でも売る。この「販売」という仕事を通じて、制御システムとは少し次元の違う価値観を知ることができたのです。世界が大きく変わる貴重な体験で、それだけにおもしろかったですね。

紺野 どのあたりがおもしろかったのでしょうか。

中西 ダイバーシティですね。頭ではわかっていたつもりでも、国や地域、民族、文化、習慣のダイバーシティをほんとうの意味で理解するには、やはり現地に行ってみることです。特に日立ヨーロッパ社の場合、ロシアから南アフリカまでカバーしていますから、毎週、順番に主要拠点を回っていくわけです。今週はミラノ、来週はパリ、デュッセルドルフ、ミュンヘン、ストックホルムと。

紺野 それはおもしろそうですね。

中西 そして、それぞれの場所で、現地スタッフと侃々諤々(かんかんがくがく)のセールスミーティングをやるのです。そういうなかで、それぞれの価値観やお客様との関係もだんだんと見えてくる。

紺野 大みか工場時代に培ったシステムの知の上に、グローバルイズム、ダイバーシティといった、別の視点が融合

されていったわけですね。

中西 やはり、この経験でずいぶんと世界観が変わりましたね。グローバル化というのは、まず多様性を認識するところから出発しないといけないということを、身をもって知りました。

個人が活躍できる「大きな舞台」を

紺野 ダイバーシティというキーワードが出てきましたが、近年のオープン化、グローバル化という流れのなかで、社会と組織と個人の関係も多様性を増しています。かつてのように、一定のロジックに基づいて動いていれば、それぞれの立場も関係性も安定しているという時代ではない。それに伴って企業や組織のかじ取りも難しさを増し、トップの役割が大きくなっていると感じます。こうしたなかで、どのようなコンセプトで日立という大きな組織を率いていらっしゃるのでしょうか。

中西 日立のような大企業が、大企業である意味とは何だろう。そう考えたときに、社会への経済的な貢献はもちろんですが、やはり最も基本となるのは「大きな舞台」を用





④『ソーシャルイノベーションデザイン 日立デザインの挑戦』

日立製作所デザイン本部の創立50周年を記念して、デザイン本部の変遷や各時代での社会とのかかわり、その時代でのイノベーションの創生を振り返り、これからの新たな取り組みについてまとめた記念書籍。編者は経営学者の紺野登氏。社会イノベーション実現に求められる「知識経営」の具体的方法論のひとつとして、デザインの取り組みと可能性についてわかりやすく解説している。

意できることではないかと思っています。いかに大企業といえども、会社をつくっていくのは個人の仕事の積み重ねですから、個人がおもしろく活躍できる、世界中を相手に最大アウトプットを出せるような場を提供することが、会社側の大事な役割だろうと。大きな舞台で大きな仕事をして、そのなかで「やったぜ！」と言える成果を積み重ねていく。それが事業の発展、収益の向上、働きやすい職場といったことと重なっていくはずです。

それは、他でもなく私自身が経験してきたことです。若手社員にもよく言っているのです。日立に入ったメリットとは大きな舞台だと。「寄らば大樹」で安定しているからよいなんていう人にはこの会社は向いていないのです。

紺野 大きさをよりどころとするのではなく、大きさを利用してやるぐらいの気持ちを持ってほしいということですね。

中西 そういう見方ができる人は、必ずこの会社でおもしろい仕事をつかもうと思うだろうし、つかもうと思えば必ずおもしろい仕事はあります。

紺野 問題は、その大舞台をどうつくるかですね。私もワクワクしてきました(笑)。実は先日、野中郁次郎先生とお会いした際、御社の話題になりまして、「最近、日立がおもしろい」とおっしゃっていたのです。私も編集に携わった『ソーシャルイノベーションデザイン 日立デザインの挑

戦』^⑤をご覧ください、特に社会イノベーションを標榜されているところに関心を寄せられているようです。

中西 それは光栄です。正直に言いまして、いわゆる「失われた10年」以降の日立は、なかなかおもしろいと言われるような状態になかったように思います。

紺野 日本全体がそうだったのでしょうか。それ以前の成功体験を引きずっていたと言いますか、守りに入ったまま慣性で動いてきた。そういうなかでは、大きな舞台をつくり出すのは難しかったと思います。しかし、御社はそういう状況から脱して、自身の大きさというものを、大きな舞台をつくり出す方向へと転換していくということですね。まさにそれが社会イノベーションに結びついていくのではないのでしょうか。

社会イノベーションとは共に課題を解いていくこと

紺野 ここで社会イノベーション事業についてお聞きしますが、社会イノベーション事業の中身というのは、かなり幅広いですね。

中西 社会インフラをつくり出すということですから、範囲はたいへんに広いです。ざっと挙げると、電力、上下水道・水処理、鉄道、自動車関連機器、各種産業・都市開発システム、ヘルスケア、そして情報・通信システム、それらを支えている先進的な材料技術やキーデバイスなどですね。それらの広範な分野で日立が培ってきたシステム、技術を有機的に融合させることによって、地球環境に対する負荷の軽減と快適な生活、経済の成長を両立できる、持続可能な社会の基盤となるインフラを実現していくことが私どもにとっての社会イノベーション事業です。

具体的なソリューションとしては、最近、注目されているスマートグリッド、エネルギーマネジメントシステム、グリーンモビリティ、次世代の水環境整備をめざして開発したインテリジェントウォーターシステム、さらに、それらを総合的に組み合わせたスマートシティやスマートコミュニティの構築などがあります。具体例の筆頭は、中国とシンガポールが協力して進めている環境都市開発プロジェクト天津エコシティ^⑥ですね。日立は地域のエネルギーマネジメントシステムや電気自動車の充電システムな





⑤天津エコシティ

省エネルギー、資源循環の効率化などの環境配慮と、持続可能な発展の両立をめざす、大規模環境都市開発プロジェクト。中国とシンガポールの協力事業として進められている。天津滨海新区内の広さ約30 km²の敷地に2008年9月から建設が開始され、2020年～2025年頃に人口35万人、11万戸の都市が完成する見込み。2009年、中国国家発展改革委員会と環境事業分野における合作プロジェクトの推進で合意した日立グループは、CEMS (Community Energy Management System) 基盤などを利用した社会インフラの開発に取り組んでいる。

どの分野から、その開発と建設に協力しています。

中国をはじめとする新興国では、今後、ますます社会が発展し、都市人口は爆発的に増えていきます。その一方で、これからは環境問題を抜きにして都市開発はできない。そういう都市の新たな設計、エネルギーと水、交通、公共サービスのあり方などをトータルで考える。これはきわめてイノベティブなことです。もちろん、日立だけですべてを担えるわけではありませんから、パートナーと協力しながら進めていくわけですが、そういう都市開発は、できあいのものを単に組み合わせるだけでは絶対にできないことです。

中国の方々にもよく言っています。「新しい都市の開発は、技術導入だけで済むものではないのですよ」と。100万都市を10年で作るというようなことは、日本や米国、欧州もかつて経験したことがない。先進国が100年くらいかけてやってきたものを、10年でやろうというのですから。

紺野 いろいろなきしみが出るでしょうね。

中西 ですから、日立の要素技術を使っていただくことは大歓迎なのですが、いまだかつてない都市をつくり上げるという課題と一緒に解いていくというスタンスがなければ成功はしないでしょう。真の社会イノベーションとは、そういう課題を解いていくことだと思っています。

紺野 過日、上海へ行って感じたのですが、設備は新しく日本よりもきれいなぐらいだけれど、ほんとうにだれもが住みやすいのかという視点から見ると、例えば、細かな部分で首を傾げるところもあります。それがきしみなのかもしれません。実際に使う人、住む人の視点という、非常に人間的なディテールが、実は都市全体に大きな影響を及ぼすのではないのでしょうか。先ほどおっしゃった制御の考え方と通じていますね。肝心なのはテクノロジーを人間とどうつなぐか。

中西 そういうことを、どのようにビジネスのなかに織り込んでいくか、提案していくかということが、われわれにとっての大きな挑戦です。文化も価値観も異なる国で社会インフラをつくり上げていくためには、どちらかが一方的に考え方を押しつけるような関係ではいけません。その国や地域にとってほんとうに価値のあるインフラを協創するという姿勢で臨まないと。

紺野 中国だけでなく、その他のアジア諸国などでも、日本は課題先進国として意識され、さまざまな面で期待されているのではないのでしょうか。

中西 そうですね。持続可能な開発は、新興国・地域、特にアジア諸国に共通の課題です。かつて日本が経験した公害問題を再現するような余裕はないし、一方で、社会インフラに対する国民の要求水準はたいへんに高い。この問題を解決するうえで、日本の技術は大きなポテンシャルを持っていると思います。だからこそ、使いこなす「知」が必要なのです。

「共通善」をイノベーションの源泉に

紺野 これは『美徳の経営』という本にも書いたことですが、20世紀には大量生産と高度成長の反作用として公害問題があり、サステナビリティは企業や社会にとって、コストを投じて維持しなければならないものという位置づけでした。しかし21世紀になり、御社がめざすように社会的なきしみなどの問題を解決し、調和のとれた社会をつくり上げていくうえで、サステナビリティはむしろイノベーションの源泉になるのではないかと考えます。

中西 そういう考え方は、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という、創業から貫いてきた日立の企業理念と通じます。

紺野 その御社の理念は、換言すると、「common good (共通善)」に基づいた経営を行うということですね。失礼を承知で言えば、御社はこれまで、事業において利益よりも共通善を追いかけてこられて、世間からは古い考え方だと見られていたときもあったのではないのでしょうか。それが、社会の価値観のほうが大きく変遷し、共通善こそがイノベーションの源泉と考えられる時代がきたのではないかと思います。

中西 そうですね。でも私は、社会や経済全体が自然にそういう方向に向かうというほど楽観的には考えていないのです。やはりそういう意志を明確に持たないと、そうはならない。共通善を脇に置いて利益を上げようと思うと、道は他にも多々あるでしょう。けれども、日立のような規模の企業が共通善を抜きにした経営をおこなうと、至るとこ

**共通善を大きな価値基準として持っていることが、
われわれ自身のサステナビリティの前提条件。
それを土台にした知恵を発揮していくのが社会イノベーションという挑戦。**

ろで支障を来すはずです。企業ですから、利益を上げなければ存続もないことはもちろんですが、共通善を大きな価値基準として持っているということは、われわれ自身のサステナビリティの前提条件なのです。

紺野 そういう強い意志を持って共通善からイノベーションを生み出していくことが、結果的に持続的な利益につながっていくと思います。

中西 おっしゃるように、そうした視点からみるとイノベーションのきっかけはものすごくたくさんあるのです。これからは、発電機を売ればよい、電車を売ればよいという時代ではない。必ず何かプラスアルファの価値がないと評価はされません。では、われわれが生み出せる価値とは何かを考えると、共通善を土台とした知恵、社会イノベーションだと。

紺野 いまある需要を刈り取るというような小さなものではない。大きな舞台をつくり、次の社会をこうしていくという明確な意志の下に、あらゆるものを「創造」していくのが社会イノベーション事業ということですね。

中西 ええ、特に現在の社会インフラ整備では、新興国だけではなく、先進国でもファイナンスも含めた提案が求められます。ビジネス環境そのものも、技術や製品だけで勝負できるというものではなくなっています。

紺野 そのような社会インフラ整備、社会イノベーション事業は、どんなビジネスモデルで展開されるのでしょうか。

中西 ある程度の基本はありますが、完全に共通のモデルやパッケージの水平展開というのは難しいでしょう。何をもちえてサステナブルで快適な都市空間と感じるかというのは、国や地域によっても異なります。すでにシンガポールや中国などでは、現地の方々と対話しながら、その生の声を具体的な提案に反映していくことに取り組んでいます。

紺野 それは先ほどおっしゃったように、ミクロを見ながらマクロを考える。人間社会とテクノロジーをつなげる方法論としては共通のものを持ちつつも、個別にはさまざまなモデルを創造していくというようなイメージでしょうか。

中西 ビジネスチャンスは必ずそういうなかにあるはずですよ。社会イノベーション事業は、われわれとしてもいまま

でにない新しいビジネスへの挑戦ですから、試行錯誤の過程が不可欠です。しかし、そのなかでモデルはおのずと見いだしていけると確信しています。

紺野 日本企業の多くは、モノを売って利益を得る以外のビジネスモデルをあまり経験したことがないわけですが、実はビジネスモデルにもダイバーシティがあると思います。

中西 私たちのめざす社会イノベーション事業とは、まさにそういうダイバーシティを持つ事業なのだと思います。

みずから強くならないシナジーはない

紺野 それに関連してもう一つ伺いたいのですが、いま、社内カンパニー制を導入され、グループ事業の再編に取り組んでいらっしゃる。これは従来の総合電機産業のあり方から、もう一歩進んだモデルをつくり上げようとしていらっしゃるのでしょうか。

中西 そことも挑戦なのです。一つひとつのカンパニーが、それぞれにイノベティブなビジネスを拡大していくことで、日立全体の可能性を広げていくようなモデルを確立したい。それには前提となる条件があって、まずは個々の企業体が会社として強くあることです。それぞれが強くなければ全部集めたところで強くなるわけがありません。

ですから、シナジーということに関して、私はいつも言っているのです。「シナジーというのは結果として起こるものであって、最初からシナジーという美しい絵があるわけではない。まずは自分たちの事業が強くなるために相手をどのように利用するかを考える」と。同じグループ内だからこそ、意思疎通をはかりやすいし、情報や商取引の面でもメリットはあるはずです。それを徹底して利用し合うことが、結果的にシナジーにつながるわけです。そこは明確に言わないと誤解してしまう。シナジーと言っていれば、自分たちは日立グループの一員としてハッピーになれるなどと思っているのはまったくの勘違いなのです。

紺野 戦略計画書に「シナジーを…」と書くだけではダメなのですね。それぞれがビジネスモデルをきちんと設計して実現できるだけの要素を、まずきちっと固めること。

中西 それが前提条件です。そのように視点を変えると、例えば、親会社と子会社の相互依存関係など、いままでボ

トルネックだったことがずいぶんと見えてきます。グループ内1社1社がイコールイーブンで、それぞれがその業界、その製品で強くなることをめざす。そうなってくると、各社のお客様が日立の他の分野への関心も高めてくださり、広い分野にまたがる大きなビジネスにつながる可能性が高まるでしょう。いま進めている中国やインドでの社会イノベーション事業などはそういうケースといえるでしょうね。

紺野 ぜひそうになっていただきたい。私も期待しています。

グローバル人材の育成を

紺野 では、10年後の日立グループを思い描いたとき、夜も眠れないほど悩む問題というのは何かおありですか。

中西 やはり人材ですね。私は、2009年4月まで4年半ほどアメリカにいまして、HDD (Hard Disk Drive) 事業を行っている日立GST社の経営改革に携わっていました。日立GST社は、IBM社のHDD部門を買収し、日立のHDD部門と統合した会社です。IBM社のほうが大きかったため、ビジネスの流儀はすべてIBM流でした。それを改革していくため、人材活用も含めていろいろと奮闘しました。IBM社出身の幹部はやはり大企業エリート集団ですから、HDDのようなコモディティ製品、言ってみると殴り合いのような商売は得意ではない(笑)。

紺野 わかるような気がします。

中西 開発部隊の主力は日本と米国、HDDの製造部門はアジアの6か国ですから、仕事は徹底してグローバルです。単に企業文化が違うということだけではなく、多様な人種、文化的背景を理解し、競争の激しい開発から販売までさまざまな仕事をしていくわけです。結局、大企業組織に慣れたトップマネジメント層はほとんど入れ替えました。人事評価制度の大改革も実施しました。グローバルには米国式の人材活用方法を上手に使うことがベストです。日立GST社では、米国以外の人材にグローバルリーダーというポジションを創設しました。グローバルリーダーと認められると、出身地域や組織などに関係なく、世界中どこに赴任しても給与水準は米国並みで一律という制度です。それは今後に生かしていくことのできる貴重な経験でしたが、そのなかで日本人特有の問題として感じたことは、リー



ダーとなるべき層のビジネスに対するアグレッシブさの不足というのでしょうか、能力はあるにもかかわらず、前へ出て行かない人が多いということでした。

紺野 機会損失してしまう。

中西 そういうカルチャーでは、中国やインドなど、たくさんの人々が日々競争を繰り広げているようななかに入ってリーダーシップを発揮していけるのかと。もちろん、リーダーのすべてが日本人である必要はないし、場合によっては日立製作所の社長が外国人でも構わないと思いますよ。ただし、それで日本や日立のアドバンテージ、ポテンシャルがほんとうに生かせるのかどうかという問題には強い危機感を持っています。

紺野 例えば、社会イノベーション事業のビジネスモデルをプロデュースできる人材ですね。これは日本人だけでなく現地の人々が務める場合も同様だと思いますが。

中西 先ほど言ったような意志を継続してもらわないといけないですから。しかもグローバル感覚を持ち、私以上に、エネルギーに社会イノベーション事業を進めてくれる。日立が強くなっていくためには、そういう人材をもっと増やしていくことが不可欠です。これは、どの企業も直面している根本的な問題で、やはり人と違わないことに安心を見いだすような教育では競争力が低下するばかりだと思います。学校教育のあり方も含めて、教育に対する考え方を変えていかないと。

紺野 依然、転職にもリスクがある社会ですし、今の日本は、なかなかとがった人材が生まれにくい状況ですね。



⑥「和」、「誠」、「開拓者精神」

創業時の試練と困難の中、小平浪平創業社長を中心に醸成され、創業メンバーが共有していた精神や行動のあり方を創業社長の没後、残された関係者が「日立創業の精神」と呼んだことから、連綿と継承されてきた三つの言葉。

優れた技術・製品を生み出すために議論は尽くすが、結論が出たら一致団結し、他に責任を転嫁することなく誠実に事に当たる。そして、常に新しい時代を開く技術・製品の開発に挑んでいくという心構えを教えている。

中西　すぐに成果が得られるという類いのことではないし、ほんとうに人材は難しい課題です。ただし、実際に夜も眠れないほど悩んでいるかという、どちらかという布団に入ったら起きていられないたちですから（笑）。

時代の変化をチャンスととらえる

紺野　御社は昨年創業100周年を迎えられましたが、次の100年を考えたとき、技術や知識資産をどのように展開していけるのでしょうか。

中西　100年先を見通して考えるなどとおこがましいかもしれませんが、過去100年を振り返っても、エネルギーや情報・通信から、政治、経済を含め、社会の仕組み、生活様式まで、ものすごい変化があった。これからの100年も同じように変化するか、もっと違う意味で変わるだろうという予感があるからこそ、何が起きるかはわからないけれど、ダイナミックな変化があるという心構えでいることが大切だと思います。



ただし、社会インフラ、社会イノベーションは40年、50年という長期的視野で構想しているものです。実際、日本の原子力発電所でも、稼働から40年を超えるものが出てきています。ですから、技術や知的資産の活用では、100年とはいかないまでも、長期的視点でのイノベーションというものは常に意識しています。

紺野　私は企業の寿命は300年ぐらいあると思っているのですが、日本企業というのは、世界的に見ても長寿傾向が強いんですね。御社もその代表で、今後もさらにその寿命を延ばしていけることでしょうか。ただ、ときには何かで加速度をつけなければ、勢いは衰えてしまうかもしれない。その加速度をつけるために、人材のことも、社会の変化が起きることを前提とした技術とその生かし方も考えているということですね。

中西　社会の変化ということ言うと、最近、よくグローバル化と言われますが、私は社員たちに言っているのです、「グローバル化とは、単に海外に出て行くという意味ではないよ。われわれの生活そのもの、生きる基盤である社会そのものが、グローバル化しているのだ」と。「自分は国内営業だからグローバル化は関係ない」という話ではないのです。生活そのもののグローバル化は、これからもっと加速するでしょう。それを残念と思うか、チャンスととらえるかが大きな分かれ道なのです。

紺野　要するに生き方をグローバル化するのだと。

中西　そうです。それは、ものを見る視点にも、お客様と対話する姿勢にも、すべてに関係してくることです。そういう国際感覚一つをとっても、国際化といていた20年前といまではずいぶんと違う。そういう変化をビジネスの好機ととらえられるように、社内のパラダイムを変えていく。それが社長の大事な役割だと考えています。

紺野　そういう社長の前向きで明るい姿勢が、社員の皆さんにも勢いをもたらすはずですよ。

中西　私は自分自身で、現場で手を動かすおもしろみから、企業経営に関与するおもしろみまで体験してきました。それはやはり日立にいたからこそ得られた大きな経験で、常に楽しく、充実して仕事をしていくことができたことは幸せでした。そういう自分自身の経験を考えると、最初のほ

100年後も技術を通じて社会に貢献している日立グループであるために——，
大きな舞台の創出に開拓者精神をもって挑んでいく。



うでお話しした企業の役割という話に戻りますが、やはり一人ひとりがおもしろく、生き生きと働けるような場を提供することが、企業の原点だと思っているのです。100周年を機に、前向きな気持ちで、その原点に立ち返りたいですね。おもしろい仕事のできる集団というのは、きっと100年経っても生き残っているのではないのでしょうか。

紺野 アントレプレナーシップ（起業家精神）が高揚して創業が相次ぐのは、不況時が多い。今のような経済情勢下は、企業が生まれ変わるには最適なのかもしれません。100周年という御社の第二の創業がこういう時期に重なったのは、絶好のチャンスでもあると思います。

最後の質問になりました。社長として中西さんが100年後まで残したい日立の心、日立のDNAとは何でしょうか。

中西 「和」、「誠」、「開拓者精神」[●]という日立創業の精神は、当然受け継いでいくべきものです。私のいう「一人ひとりが生き生きと仕事ができる場をつくる」ということも、表現は違いますが、同じことを言っているのですね。

ただし、言葉の順番は変えていく必要があるかもしれない。「開拓者精神」が最後までよかった時代がずっと続い

ていたけれど、いまは「開拓者精神」を筆頭におく必要があります。社員たちには、まず新しい社会を切り開いていくのだという強い意志を持ってもらいたい。

紺野 いままでのケーススタディでは、強い企業の条件として、事業ドメインを守り続けることが大切だとされてきましたが、最近では、DNAは守る一方で、ドメインに固執しすぎず、未来に可能性がある分野にどんどん挑戦することが、ウイニングパターンだと考えられるようになっていきます。

中西 そうあらねばならないと思っています。われわれにとっての大きな仕事の舞台が、社会イノベーションという形で社会に貢献できるようにするためには、また、100年後も技術を通じて社会に貢献している日立グループであるためには、常に次の一手を考えていなければなりません。既存の技術や製品という枠を越えた大きな舞台の創出に、私自身も開拓者精神をもって挑んでいきます。

紺野 その大きな舞台から数多くの社会イノベーションが生まれることを期待しています。本日はありがとうございました。