巻 頭 言

おじさんの休日
Old Man's Holiday

執行役員
開発本部
エンジン開発センタ
所長

大島　純
Jun Oshima

「今度の休みに○○するぞ!!」と言う場合，その前の何日かは，どことなくウキウキして楽しいものである．これが旅行の場合だと訪ねる場所を考えたり，食べるもの・泊まるところを想像したり，あれもしよう・これもしようと妄想は尽きない．後で振り返ってみると，そのような「妄想」の時間は，旅行中よりも，よほど楽しかったりもする．準備に時間を割けば，旅行自体も楽しくなり，長く記憶に留まるのも事実である．逆に準備がおろそかになると，ハプニング続発で笑っていられるうちは良いが，下手をすれば旅行自体を中止せざるを得ない状況になる場合もある．

我々エンジン屋は 1996 年の第一次排ガス規制以来，約 20 年の長きに渡って排ガス規制対応開発を行ってきた．第一次規制は噴射時期の遅角により，少し燃費を犠牲にするだけで済むような規制値だったが，二次，三次，四次と進むにつれて規制値は厳しくなり，それに対応すべく EGR，KVGT，KDPF，KSCR と規制対応技術も進歩してきたし，制御技術も複雑化している．規制対応開発は，好きだ・嫌いだと言っていられない，ただただレールに乗って，がむしゃらに走らなければならない開発であった．数年ごとに更新される規制値に合わせて，新技術を習得し製品に織り込むとともに，新しいテスト標準・技術標準を作る必要があったが，何よりも開発のスピードが求められた．一方で企画と言う面で言えば，ある意味「オートマチック」で，日程や品質目標は規制に合わせて半ば自動的に決まり，技術レベルや開発リソースの制限から，織込む技術も自ずと決まる．それによってコストもある程度は決まってしまう．本来，品質目標の類は自身の強み・弱みを分析し，強みを磨き，弱みを補うことをねらって，「こうしてやろう」とか，「こうであらねばならぬ」と自身で決めるものである．しかしながら，それが半ばオートマチックに決められていた時代は，戦略を立てたり，長期ビジョンを描く必要があまりなかった時代であり，冒頭の旅行前夜のような「あれやこれや」に思いを巡らす楽しみは少なかったのである．

さて第四次排ガス規制対応開発がほぼ完了した今，エンジン屋に限らず開発陣にとって，規制対応開発が一段落して，「好きなことができる時代」が訪れようとしている．まさに「今度の休みに○○するぞ!!」の雰囲気である．ハプニングを好むのも良いが，冒頭の旅行の例で言えば，しっかりとした準備(企画)が後々良い結果を生むし，何をしようか??と考える楽しみもある．がむしゃらに走って来た道に一度立ち止まってみて，これまでを振り返った上で，将来のコマツのことを考える時期だと思う．開発や商品企画で言えば，現在の自分たちの製品のおかれた状況を良くレビューして強み・弱みを理解し，先の 20～30 年を考えて将来像を描き，しっかりと製品戦略を立てなければならない期間となる．　その頃にコマツを支えているのは，規制対応に費やしたこの 20 年間に入社した人たちであり，彼らにとってはコマツ製品の将来像を描くのは初めての経験となる．開発を実行するのとは別の「頭」が必要となる．今，我々がやらなければならないことは，コマツの 20～30 年後を支える若い人たちが持つ才能・斬新さ・柔軟さと，ベテランの知恵と経験を融合させて，将来のビジョンを作り上げることである．ベテランがリードしなければならないのはもちろんだが，押付けであってはならない．若い人たちが中心となって考え，自分たちが会社を背負う立場になった時に自信が持てるビジョンなり，企画を作らねばならないと思う．若い人たちにも，「いつかは自分たちが」と言う自覚を持つことが必要であろう．一生懸命考えれば考えるだけ迷いも出れば，軋轢も生まれるであろうが，そんな「産みの苦しみ」を経て初めて良いモノができるのだと思う．何よりも，これまでできなかった「考えること」を楽しもう．

「一年の計は元旦にあり」であり，朝の計画で一日が決まる．ここ 1～2 年が勝負だと思う．「今度の休みは○○するぞ!!」と少し前まではウキウキしていたのに，結局ゴロゴロと過ごしてしまったと言うような，「おじさんの休日」にしてはならないのである．