

○クリエイティブな職人たち

・フェラーリは、わずか 3000 人の社員がイタリアのモデナ地方で働いている。今から 20 年ほど前、彼らの前に 2 つの選択肢が現れた。国際的な競争の中で近代的な自動車メーカーになる道と伝統的な職人たちを抱えて少量生産で生きるという道だ。彼らはどちらの選択肢でもない、極めてイタリア的な近代メーカーへの道を選んだ。日本やアメリカのような大量生産のメーカーではなく、かといって伝統にしばられた少量生産だけでもない、最新の技術と職人の技を融合させた、イタリア独自のメーカーを目指した。

・そのきっかけとなったのは職人たちの存在だった。フェラーリが持っていてランボルギーニが持っていなかったもの。それは伝統の技を受け継ぐ、世界のどこにもいない職人たちだった。

・フェラーリには十二気筒エンジンがあるが、その長いエンジンの排気弁や吸気弁は、カムシャフトという金属の棒で動作する。鋳造したカムシャフトを削り出して、それがバルブを押すのだ。このカムシャフトには非常に高い精度が要求されるが、熱をかけて削るために必ずゆがみが出る。普通の会社はゆがみが出たところでもう一度削る。中にはゆがみを取らずにそのままクルマを作ってしまうところもある。

・しかし、フェラーリの職人はゆがみのあるカムシャフトを睨んだかと思うと、ある点を鉛の金槌でガンとひっぱたき、一発でゆがみを取ってしまう。熱をかけることなくショックでゆがみを取ると、もう元のゆがんだ状態に戻ることはない。しかも一瞬で終わるから、作業時間も早い。まさに「職人芸」である。これをフェラーリは生産ラインで行っている。その技を持った職人は、フェラーリにも 2, 3 人しかいない。彼ら全員が休むと、生産ラインが止まってしまう。それでも構わないから彼らを確保しておくというのが、フェラーリのやり方だ。彼らはとても高い給料を取っている。そして彼らに続く人たちがラインのあちこちにいて、いつも彼らの仕事を見ている。時々はやらせてもらうこともあり、そうやって技術が伝承されていく。

・このようにフェラーリでは、最新技術だけでなく職人芸も取り入れ、近代的な自動車工業を営んでいる。ほかの先進国のような無機質な大量生産ではなく、手工業の良さを活かした、イタリア的なクルマ作りが今日も続いている。

○素材を大切に作るものづくり

・世界中の自動車メーカーで新しいモデルを開発するときには、粘土の実物大模型を作るのが普通だ。しかし、粘土は簡単に盛ったり削ったりできるので、結構いい加減に始めてしまいがちだ。それは、適当に作って、後で修正すればいいやと思うからだ。しかし、エンツォ・フェラーリ（フェラーリの五十五周年記念モデル）が作られた時、試作モデルに使われたのは、粘土ではなく「エポウッド」という材料だった。これは、エポキシ樹脂でできた硬い素材で、ノコギリとカンナとサンドペーパーで加工される。つまり、真剣勝負が要求される素材なのだ。

・簡単に修正できる粘土は便利だが、その半面、緊張感と計画性が失われる。何度も削ったり盛ったりしているうちにデザイナー自身のビジョンがなくなってしまうのだ。ところがイタリア人は、粘土を使わず、きっちりと下準備をしてから硬い素材を削っていく。物を作り始めたら、もう変更は効かないという姿勢である。イタリア人の大男が集まって、必死でエポウッドを削っている作業は、真剣そのものだ。「ちょっと変」とか「間違えたからやり直して」などと滅多には言えない。そういう緊張感の中で仕事をするというのはとても意味のあることだ。

・緊張感があるからこそ、お互いに遠慮もするし、言わなければならないことをよく考えて伝えるようになる。それが、いいものを作るための条件になっているのだ。