

1999 年度第 3 回物学研究会レポート

関 満博 氏（一橋大学商学部教授）講演
「21 世紀企業のモノづくり戦略」

1999 年 6 月 23 日



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

1999年6月23日の物学研究会では、一橋大学商学部教授 関満博先生をお迎えし、「21世紀企業のモノづくり戦略」についてお話しいただきました。資源も土地ももたない日本が、今日のような経済発展を遂げることができた背景として、日本のモノづくりの現場の優れた技術や技能の力を見逃すことはできません。4月、5月と様々な角度から「デザインとマネジメント」について討議してきましたが、今回はモノづくりの現場に着目し、人材、技術、技能をどのように活かしながら21世紀につなげていくことができるのか、その可能性についてを考えてみました。以下、そのサマリーです。

関 満博（一橋大学商学部教授）

「21世紀企業のモノづくり戦略」



写真

1、イントロダクション

まず、自立した個、生きることの戦略

本日は「21世紀企業のモノづくり戦略」についてお話しするわけですが、本題に入る前に、最近経験した興味深い出来事から始めたいと思います。私は年間を通じて2カ月くらいは中国を中心としたアジアを、3カ月を日本各地のモノづくりの現場を回っています。昨年秋には中国の山東省に2週間ほど行きました。ここは青島や煙台といった日本でも知られた町もあり、中国の次なる発展ゾーンとして注目されているエリアです。つまり、80年代に香港や広東省周辺で始まった中国の経済発展は、90年代には上海周辺に北上し、今後は山東省から遼東半島にまたがる渤海や環黄海ゾーンが新しいうねりとして浮上してきています。近年では日韓米企業が多く入ってきています。私は中国の北側と朝鮮半島、極東ロシアと日本の関係を今後のテーマと決めていることから調査に行きました。これに香港の古い友人である黄河君という青年が4、5日同行したいと言ってきました。彼と知り合ったのは、8年ほど前に香港から広東省にか

けての調査のときでした。このエリアは言葉が大変です。そこで領事館を通じて日本語、英語、北京語、広東語を話せる人を探してくれるようお願いしたのです。中国広しといえども 4 つの言葉ができるという人は希有なのです。

紹介されたのが黄河君だったのです。黄君がなぜ 4 つもの言語を操ることができるのか、そこには数十年間の中国の激動があるのです。彼は上海に生まれましたが、文化革命の影響で父親が香港に亡命する。その父を追ってようやく 13 歳のときに母親といっしょに香港に逃れ、猛烈に努力したのでしょう、中学、高校を飛び級し、16 歳で香港中文大学に入る。そして大学時代に日本の文部省の語学留学制度に受って熊本大学に入学しました。そんな彼は上海時代に北京語と上海語を、香港で広東語と英語を、熊本で日本語を覚えたわけです。大変な努力と才能の人だった。現在の彼は、韓国人の奥さんをもらって、上海に本社、香港に連絡事務所を置いて鉄鋼や機械から繊維や食品まで、北米や日韓と中国を結ぶ貿易会社を経営しています。いっしょにいる間も、会議以外には携帯電話がひっきりなしにかかってきて、相手によって日本語、英語、北京語を自由に操りながら交渉していました。

そんな黄君の将来展望は 35 歳で隠退する。そしてアメリカのハーバード大学に留学して再び勉強をして、影響力のある学者か政治家を目指すことです。日本でこんな話を久しく聞いていなかったんで、大志を抱いた若者が多くいる中国の将来性を改めて認識した次第です。

2、21 世紀は人材立地の時代

人材確保のために流浪する中小企業

さて、本題です。私は日本各地を仕事場としてきましたが、一番のフィールドは京浜工業地帯、つまり品川、太田、川崎、横浜、厚木に繋がる辺りです。相模原はこの京浜工業地帯にあって典型的な内陸工業都市ですが、ここにアイダエンジニアリングというプレス機械では日本の御三家のひとつといわれているメーカーがあります。日本が今日のような産業社会を築くことができたのは、プレス機や旋盤といった工作機械がちゃんとしていたことが大きな理由にあげられます。このアイダという会社はもともと墨田区にありましたが、その後亀戸に移り、昭和 40 年頃に相模原の工業団地に引っ越してきました。実際に訪ねてみると、工場のレイアウトもよくできているし、海外の視察団も度々やってきています。

ところが、このアイダがもはやここではやっていけないと言い出している。何が問題かという、「人」なのだそうです。長年アイダのモノづくりの現場を支えてきたのは、昭和 30 年代に集団就職でやってきた金の卵たちだった。彼らが現場の柱となり、日々創意工夫を積み重ねながらアイダの発展を支えていた。そして中卒が世の中から消えてしばらくは工業高校卒業生がカバーしてくれていた。実際、私の同年代には家庭の事情で大学進学を諦めて工業高校を選

扱ったという優秀な人材が多くいたのです。ところが、昨今の地元工業高校卒業生を採用すると、ひどい場合には 3 日目で入社しなくなるというのです。生徒は就職指導の先生からアイダを紹介され、なんだかよく分らないうちに就職してしまう。けれども入社式を終え、会社見学をするあたりから自分が工場の現場で働くんだという事情を初めて悟る。するとずるずると来なくなる。現在の工業高校生の就職の実態です。

人材育成機関、工業高校の実体

ここに工業高校に関する面白いデータがあります。東京都内の下町にある工業高校の話です。この学校では毎年 200 名ほどの学生を採りますが、卒業するのは 120 名、途中で 80 名はいなくなる。この 120 人の内、進学するのは 10 名でほとんどが専門学校です。それから就職希望は 70 名、残りの 40 名はいわゆるフリーター希望です。フリーター希望の多くはバイクや車のローンを払うために、就職より多く稼げるフリーターの道を選ぶらしい。また 70 名の就職希望者も製造業に行くのは 20 名前後。要するにこれが日本の製造業の現場を支える人材育成のためにある工業高校の実状です。都心はこのありさまですが、工業高校は地方、それも遠くなるほどいいといわれています。

ふるさとにリターンする人材

さて、今言ったような理由からアイダでは甲信越の工業高校から人を採っていた。そして彼らを育ててそろそろ現場の一線でやってもらおうという時期になると、故郷のお母さんから電話がかかってくる。雪下ろしが大変だ、父さんの腰の具合がよくないといった内容で、要は息子に戻ってきて欲しいということなのです。息子の方も東京に来たものの自分の家を持つことすら不可能だし、今の時代長男・長女がほとんどですから、いっそ故郷に帰って両親の近くに家でも建てましょう、となる。こうしてせっかく育てた人材が皆帰ってしまう。優秀な人材を確保するために、アイダは東北に土地を買って工場移転を計画しているのです。今は不景気なので延期していますが、景気の波が上向きになったら移すそうです。

このようなケースはいくらでもあって、江東区の能率機械製作所という企業のお話しましょう。ここは 100 年の歴史を持つプレス機械メーカーですが、特殊プレス機に特化し、50 名以上の規模にはしないという決意をしています。なぜ 50 名かというと、50 名ならば好きなことだけやっていればいいが、それ以上になると食べるための仕事をやらざるを得ないからだそうです。ここでも先述のアイダのように人材に恵まれない時期があったが、たまたま山形県長井市の長井工業高校から続けて良い学生を採用できた。ところがさっきの話のようにある時期になると故郷に帰ってしまうので、いっそのこと長井市に工場を作ってしまうということになった。人が居るところに工場を建てるのが最近の傾向です。そこで私は地方に行くときよく言います。「工業高校を大切に良い人材を出せば、その人について企業が入ってくるよ・・・」と。

こうしてできた工場は最新鋭で設備も新しいし環境もよい、地元の雇用にも貢献してくれる。収入源に悩む地方にとっては願ったり存在です。けれども重大な問題があります。地方には彼らのお嫁さんになる若い女性が居ないということです。日本人のお嫁さんが来ないので、ジャパユキさんとよばれる東南アジア人のお嫁さんをよく見かけます。

人材確保のための発想転換

さて、数週間前に東芝の磯子工場内にある生産技術研究所から「第9回オール東芝技能大会」の表彰式で講演をして欲しいと呼ばれました。会場には20歳前後の200人近い若者がいました。2年ほど前にNHKが番組で紹介したのですが、現場の技能工たちが技能を競い合う「技能五輪」という大会があります。かつて日本は常に1、2位を争う技能王国でした。ところが2年前の大会では、1位が韓国で金メダル10個、次がスイスと台湾で8個、日本は過去最低のたった2個。日本のモノづくりの現場の弱体化が大きな反響を呼びました。そんなことで東芝は昭和61年から技能五輪への参加を見合わせていたのですが、社内的には独自に技能訓練を続けていたのです。ところが東芝のような大企業でさえも、Uターンしてしまう人が少なくないらしい。ここまで来ると、発想を転換することでしか対応できません。つまり、物流や通信がこれだけ発達した現在ですから、一個所に大工場を作るだけでなく、スタッフ10名前後のサテライト型に全国に分工場を建てて、それをネットワーク化していくということです。このアプローチは、これからお話しする内容と合せて、今後真剣に考えていくべきだと思います。

3、高齢社会の到来と産業生活の創造

人生60年、それからさらに20年の現実

後半は私が最も気にしているテーマ「高齢化社会の到来と未来の産業像」について進めてみたいと思います。私たち日本人にとって確実なことはひとつしかありません。それは少子高齢社会が始まっていることです。

さて、皆さん、頭の中でひとつグラフを想像してみてください。横軸には年齢を、縦軸には幻想としての地位と収入を置きます。高度成長期の日本は60歳定年という大前提があって、加齢に比例して地位や収入も上がっていきました。ところが最近では名門企業や大企業ほどサラリーマンの45歳定年制が一般的。5年出向した後移籍というパターンで、ポストも収入も以前のような右上がりの線にはなりません。2年ほど前に、高校卒業30周年同期会があって、私も興味半分で参加しました。話を聞いていると同年代の男性は、出向の条件や早期退職制度の話ばかりでした。ですから学生には「就社ではなく就職を考えなさい。現在は45歳定年だが

君たちの頃は 40 歳だよ。切り捨てられる前に会社を切り捨てられる人間、つまり社長かプロを目指して行動すべきだ。40 歳前後で自立できる人間になりなさい」と言っています。

問題は 60 歳です。今の日本では 60 歳定年で、その後は「ご苦労さまでした、後は悠々自適でお過ごし下さい」です。なんの受け皿も用意されていない。実際に日本では悠々自適なんていう生活は存在しません。

日本の歴史をひも解けば、小田信長が詠ったように「人生 50 年」という時代もありました。当時の日本男子の平均寿命は 30 代後半。信長の言う「人生 50 年」ももっともで、「男子がひとつのことを成し遂げるには 50 年の歳月が必要」だったでしょう。そして高度経済成長のまただ中にあった 30 年前には「人生 60 年」だった。日本は 400 年近い年月をかけて平均寿命を 30 代後半から 60 代に引き上げた。ところがいつの間にか「人生 80 年」になっているのです。さらに 60 代から 80 代になるにはたったの 30 年。この急激な変化に社会のシステムも人々の意識や行動も対応できていないのです。さて私の場合現在 51 ですが、自分がイメージしていることを完結するにはあと 30 年くらいは必要だと自覚している。諸先輩の話聞いても、自分は 60 歳で無理矢理定年させられたが 80 歳くらいまでは経験や技能を次世代に継承する仕事をしたいとおっしゃる。私はよく年齢の 7 掛け、8 掛け論を言います。これでいくと 60 歳はだいたい 45 歳くらい、80 歳で 60 歳くらい。納得できます。

定年以降の産業生活

こんなことが気になって、高齢社会の産業や企業について社会でどう議論されているのかをいろいろ調べてみました。驚きました。実際、全国の市町村から多くのレポートが発行されていますが、「高齢社会と街作り」とか「高齢社会の食品」とかばかりで、「高齢社会と産業・企業」という視点がほとんど見当たらない。さらにいるんなレポートを辿っていくと、大きく 2 つの論点が見出せました。ひとつは「シルバービジネス」、高齢者をターゲットとした新しい金儲けについて。ふたつめは「高年齢者雇用」という視点。現在全国に 800 か所くらいのシルバー人材センターがありますが、そこで得られる仕事は屋根のペンキ塗りとか駅前放置自転車の片づけなどで、長年のサラリーマン経験を活かせる仕事にはめったにありつけません。

私は、第 3 の視点を持つべきではないかと考えています。だれでも 40 年近いサラリーマン生活を通じて何らかのキャリアを詰んでおられるはず。それを社会に還元することで初めて人生が完結するのではないのでしょうか。還元の方法にはボランティアや地域コミュニティ活動に参加するなどがありますが、緊張感をもって臨むにはやはり実践の場、産業活動の中でそれを発揮できることが一番です。私はこれを「産業生活」という言葉を使っています。

産業生活実現のための地域デザイン

産業生活を実現するには、幾つか解決すべき課題があります。まず通勤時間。現役サラリーマンであれば2時間でも通勤しますが、定年以降はせいぜい30分です。私は武蔵野市に住んでいますが、武蔵野市、三鷹市、調布市くらいの規模の街が、住居と仕事をうまくバランスさせた地域社会を作っていないとまずいのではないかと考えます。都市計画の世界では「若者が楽しめる街では高齢者、弱者は楽しめない」という言葉があります。日本の製造業の職場も同じです。とにかく一番元気な人間が一番力を発揮できるような編成になっているのです。これから先は、「高齢者、弱者が楽しめる街は若者も楽しめる。高齢者、弱者が働きやすい職場は若者も働きやすい」と発想転換し、社会を変えていかなければならないのです。

現在、各市町村の単位で、それぞれ住むところと働くところがバランスされている街づくりが求められています。地域経営という視点においても不可欠です。私は長年三鷹市と仕事をしてきました。三鷹市は現在高額所得のサラリーマンが多く住んでいるので財政的に余裕があり、福祉も全国のトップレベルです。ところが10年もすると状況は大きく変わります。サラリーマンは退職して年金生活者になるので税収が激減するのです。今、どこに暮したいですがと質問すると杉並や世田谷とおっしゃる人が多いが、このように考えてみると、杉並や世田谷が将来は必ずしも暮しやすいエリアではなくなっている可能性があります。逆に江東区とか江戸川区などは働く場もそこそこあるし土地も平らですから、高齢者にとって暮しやすい地域といえるでしょう。さらに世の中のトレンドは地方分権、地方の自立ですから、地域自前で稼ぐ力をつけておかなければなりません。このように見てくると、一見まったく別々のテーマである高齢社会、小規模の企業、地域経営がひとつの方向に結ばれてくるように思うのです。



写真

質疑応答

質問：今後の社会構造の設計図について、関さんのビジョンはどういうものですか？

2つの企業の興味深い実践をお話して、質問の答えとさせていただきたい。それは前川製作所と横河電機です。

前川製作所は長野オリンピックのときにビッグウェーブというスケートリングを作った会社で、食品冷凍庫のトップメーカーです。従業員は1500人、上場してませんが無借金経営で抜群の収益性を誇る超優良企業です。日本には時々、特殊技術に特化して他の追随を許さない中小企業があります。数年前に、前川製作所の本社の別館を訪ねたことがあります。驚いたことに建物が武家屋敷です。なんでも津軽藩の元藩邸を買い取って、社長の自宅兼別館として会議や会合に使っているんですね。贅沢な別館です。話を聞いていると、ここは従業員数が1500人足らずなのに、国内法人が70、海外にも30あって、やたら法人が多い会社なのです。さらに定年もない。正しくは一度退職した後、継続雇用を保証していて、年金と合わせて500から600万円の年収は確保しているという。どうしてこんなことが可能なのか聞いてみると、作っているのが食品の冷凍機なので、地域や好みに対応するために実際には特注生産である。だから奥深い味覚や熟練技能が不可欠で、経験豊富な人材にいつまでも働き続けて欲しいということです。現地法人の多さについては、同じ理由から各地域に小規模の工場が分散している方が効率的なのだそうです。以前、メキシコ出張中に現地女性と結婚してしまった社員がいた。彼がメキシコで商売したいというので、メキシコに現地法人をつくって彼に任せた。このように暖簾分けしている間に100もの法人ができたそうです。人々の暮らしとキャリアアップに適応した事業を展開している企業として、前川製作所の意義は大きいと思います。

横河電機はご存知のように計測システム・機器では世界のトップメーカーです。戦前は渋谷にありましたが、昭和10年代に武蔵野に引っ越した。この会社がユニークなのは45、50、55歳とハードルがあって、その時点で辞めた社員には退職金が段階的に割増されます。若く退職するほど割増額が高い。さらに、独立して事業を始めるという志のある社員には、事業計画書を作ってそれが承認されれば、退職金に上乘せという形で事業準備資金を全額くれる。ある50歳の社員は退職金4000万、その上事業資金として4000万をもらって事業をスタートさせたそうです。もちろん女性社員も同じ条件です。また、事業に失敗して戻りたいと希望すると、事業資金だけ会社に返せば、再雇用してくれるそうです。

さて、60歳定年まで勤め上げた人にも受け皿があります。一応退職しますが、横河エルダーという系列の人材会社に所属し、多くの場合元の職場に派遣という形で戻ることができます。もちろん役職はありませんが、住み慣れた職場に復帰できれば精神的にとっても安心です。すごいのは55歳の時点で、あるプログラムが始まります。定年以降の進路希望を聞いた上で、元部下の下で働くことなどの様々な訓練を受け、59歳で確認するという徹底ぶりです。横河電機では会社の30分以内に持ち家をもつという政策も根づいているので、退職後の通勤も大きな

問題にはなりません。収入も企業年金と給与で年 600 万円は保障されており、1 年毎に契約更新。本人が望めば、仕事を続けることができるのです。最近では学生の人気を高まっています。

関 満博(せき みつひろ)

1948 年富山県生まれ。成城大学経済学部卒業後、同大学院博士課程終了。

東京都商工指導所、東京情報大学、専修大学を経て、1988 年～一橋大学商学部教授。

主な著書

『地域経済と地場産業』(新評論)、『フルセット型産業構造を超えて』(中公新書)

『地域経済と中小企業』(ちくま新書)、『空洞化を超えて』(日本経済新聞社)

『アジア新時代の日本企業』(中公新書) 近著『新「モノづくり」企業が日本を変える』

(講談社) 他

主な受賞

1994 年エコノミスト賞『フルセット型産業構造を超えて』

1997 年サントリー学芸賞『空洞化を超えて』、他

1999 年度第 3 回物学研究会レポート
関 満博 氏（一橋大学商学部教授）講演
「21 世紀企業のモノづくり戦略」

写真・図版提供

写真 ; 物学研究会事務局

写真 ; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

•

[物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツ
の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999 Society of Research & Design. All rights reserved.