

京の発言

特集 「人」からはじまる経営

- 金井一頼 人のつながりと経営
- 佐伯啓思 ドラッカーの遺訓
- 小野善生 「独立」を喚起するリーダーシップ
- 柴山桂太 起業ブームの危うさ
- 西田昌司 企業の経営に求められるもの
——三位一体の経営と圧倒的精神力——

巻頭インタビュー 人生としての町工場経営

——試作産業を京都から——

秋田公司 秋田製作所・秋アクト代表取締役 聞き手 佐伯啓思

京都学派 その光と影

古川雄嗣

時代の良識を求めて

藤本龍児

森川 亮

黒宮一太

京の散歩道

小野田豪介

地方都市再生への処方箋

南郷良太

「文明」批判と「文化」擁護の落とし穴

中島啓勝

「京都発言者塾」講義録
資本「主義」

による犯罪の誘発

講師 西部邁

人生としての町工場の経営 ***試作産業を京都から***

(株)秋田製作所・(株)アクト代表取締役：秋田公司

聞き手：佐伯啓思

(東京大学経済学部卒、滋賀大学助教授を経て

現在京都大学大学院教授)

佐伯 本日は京都市南区で町工場を経営されている秋田さんにお話をお伺いしようと思います。秋田さんは、地元中小企業の町工場の経営者が共同で、「試作」という新たなビジネス・モデルを京都から発信し、全国から試作を受注するという地域産業創出の試みの中心メンバです。具体的に「試作ビジネス」のお話を伺う前に、まず、中小企業の経営事情をめぐる昨今の状況の変化などを踏まえながら、「試作」という発想に至った経緯についてご説明いただいてよろしいでしょうか。

経済のグローバル化と町工場の生きる道

秋田 近年、大企業と中小企業の協力関係は、どんどん減少する一方です。それは、どうしてか。大企業の工場の海外移転が進んだからです。96年頃は、最高で8割から9割近くまで、大企業と中小企業、つまり町工場が連携するかたちで仕事をしていました。それが、いまや、そうした形態は5割を下回り始めています。

しかし、近頃になって、大手総合商社などが中小企業との接点を求めて活動を始めています。日本国内の中小企業のポテンシャルに大いに期待しているということです。たとえば、三菱商事と池田銀行がコラボレートして、スモールビジネスの支援や新規事業の発掘立ち上げ、ビジネスマッチング、M & A等で業務協力を開始しました。銀行はお金を貸しはしますが商売の目利きは得意ではありませんし、投資先企業の顧客のニーズにまでは目配りができません。ですから、マーケットニーズがわかり、ビジネスの中身がわかる総合商社と銀行との連携が成り立つわけです。このようなスモールビジネスにも大きな関心を寄せるようになった総合商社が、われわれのような零細の町工場の話も聴いてくださるようになって、三菱商事さんとも、コラボレートしながら将来の事業モデルのデザインに取り組み始めています。

インターネット・ビジネスの多くは流通経路でのコスト削減、つまり「中抜き」の話ですよ。そういう動きがある一方で、私たち自身の経営観では、「メーカー・モデル」がもっとも理想的な目標だったんです。いわゆる「メーカーになりたい」、という目標ですね。それがわれわれ下請企業の夢でした。

しかし最近では、「ほんまにそうかな」という疑問も持っています。現在、プラズマ・テレビのマーケットでは松下電器が先頭を走っていますが、プラズマテレビはパイオニアの方が開発は早かったんです。いま、パイオニアはものすごいリストラが進んでいます。ソニーの例もあります。出井さんが世界で最高の経営者であるかのように、アメリカの雑誌がもてはやして表紙にも登場させれば、経済紙もそのように書く。それが、収益が悪化した途端に手のひらを返してソニーを無茶苦茶に叩くわけです。

福井県にある中堅工作機械メーカーの社長に、私の経営の師匠がいます。その社長がたまに私どもの会社にも来られておっしゃるんです。「工作機械メーカーの経営者は大変だぞ。グローバルなところで勝負するということは、世界中に営業マンやメンテナンス・マンがいる。社員全部を食べさせていこうと思ったら、売れる商品を未来永劫出し続けていくしかない。この苦しみ、わかるか」と。そうなると、私たちにはグローバル・スタンダードの大競争の中で勝ち抜くための資本もなければ、設備もなくて、知恵もないじゃないですか。京都に生まれて、京都に暮らして、そこで額に汗してこつこつ働いてきた親父、そんな親父の背中を見て、一生懸命にその真似をする。それが私たちのやってきたことです。二十年ほど前までは、国際分業の中で、日本がものづくりの部分を担当して、そういう町工場でも順調に成長できました。普通の人が真面目に働いたら報われる社会がそこにはあったんですよ。それがいまは一気に吹っ飛んでしまったわけです。

そこで私たちは考えました。自分たちはどういう生き残り方を目指すのか。それを考えながら、まず仮説的に目標を立てたわけです。目標を設定しないことには、組織が前に進みませんからね。そのときに立てた仮説的な目標が、「ものづくりにおいては、中国が世界の工場になるというのなら、日本は世界の開発センターになる」ということです。そこから、それから、「試作に特化したソリューション提供サービス」というビジネスを始めることにしました。

「試作」に秘められた可能性

秋田 「試作」というコンセプトの裏には、量的な成長、拡大ではないキーワードが隠されています。「試作」は今後世に出る商品の出発点でもありますよね。つまり、「試作」には成長のキーワードがたくさん詰まって



いるんです。会社を経営する以上、経営のトップとしては、売り上げは伸びないとしても、たとえば利益を伸ばすとか、社員を成長させるとか、会社の成長につながる何らかのキーワードをもたないと、人を集めて経営していくことはできません。「経済が収縮している時だからたまたま売り上げは目立たないが、利益は伸ばそうじゃないか」。これはイケるわけです。また、「人員は増えていないが、個々の社員の技能は向上したし、たくまし.さも身に付いた」という具合に成長のキーワードがなければ、人を集めて、組織を束ねて、動かしていくことができないんです。

私たちはそういう結論から、「試作」を柱とする事業展開を考えました。「試作」を扱うことによって、あらゆる成長のキーワード「量」の成長だけではありません。これから人口が減少するといわれています。それから日本には資源がないでしょう、これからの日本の情勢にぴったりフィットするキーワードが、全部、「試作」の中にあります。経済成長がなくても食べていける社会。売り上げを伸ばさなくても、利益を伸ばすことで持続していく企業経営。これから必要になる新しい「成長」のキーワードがここにあります。その仮説をわれわれは「試作」と呼び、さらにはインターネットを利用して、2時間レスポンス、2時間で見積りしましょうとスピード対応で、「試作」のニーズにお応えできる仕組みを考えました。

2001年7月にサービスを開始して、それからもうすでに5年になりますが、当初は、京都府のITバザール構想にも呼応するかたちで進めていく中で、「試作産業」という新たな産業の創出が「京都の活力」を創るための重点目標にも組み入れられています。いまでは京都の企業が結集して、京都を試作のプラットフォーム、つまり京都を試作の一大産地にしようという具体的な動きへと発展してきました。

私たちがやってきた活動は、社会的企業(ソーシャルエンタープライズ)への参画であって、個々の企業が自己の利益追求に走るようなことであってはダメなんです。大切なのは社会的企業活動、たとえば地元の大手メーカーを退職した技術者が「このプラットフォームには私の技術を使ってください」というNPO的な支援を申し出てくれたり、大学とも連携して、社会に役立つ研究をしたりという活動です。そういえば、京都大学からはもっとも早く声をかけていただきましたよ。

佐伯 やっぱり理工系の方はそういう時の動きが早いですね。

秋田 ええ。KGC(京都大学大学院生ビジネスカウンスル)などとも交流の機会を持ちましたし、文科系と理科系と剛絡になって、文科系は「試作」のマーケティングを担当して、理科系は私たちと一緒に最先端のロボットの試作をやってみようとか。そんな取り組みをいろいろな大学とやりましたね。

佐伯 そうした「誠作」の受注というのは、発注元の企業から依頼を受けるために、どこかに登録などを行っているんですか。

秋田 私たちは「京都試作ネット」というサイトを開設して、マスコミに取り上げていただいたり、展示会に出展して宣伝させていただきました。NHKからの取材もありました。それらを見て、「京都試作ネット」に関心を持っていただいたから「試作」の依頼があるわけです。そうすると、12社でメンバを組んでいるんですが、インターネットを経由してそれぞれのところに試作依頼の情報が届くわけです。それを受けて、「こういう試作品なら、うちの工場はこの部分を担当できる」という具合に、それぞれのできることを持ち寄って1つの試作の依頼に応じるというシステムができあがったんです。

自立と社会貢献 ***中小企業の課題と使命***

秋田 これまでの話は要するに、われわれは一体どうやって生きていくのか。どうやって自立して生きるのかという問いということですね。こんなことを、私は、いつも町工場の経営者たちと話しています。

「京都試作ネット」を立ち上げる以前に、若い経営者の会(機青連=京都機械金属中小企業青年連絡会)がありました。そこでもこんな話をしました。「私をはじめあなたたちも、オムロンの立石さんになれるのでもなければ、京セラの稲盛さんにも絶対なれない。少なくとも、われわれはこのまま町工場の社長で終わるだろう。しかし、もし、このまま終わるんだとしたら、もうちょっと世のため人のために何か役に立つことをしてみようじゃないか。地元の消防団もやらなければならないし、PTAもやらなければいけない。民生委員などの社会奉仕もやらせてもらおう。そうすることによって、また違う人生も開けるんじゃないだろうか」。こういうふうに言ったら、すぐにみんなが実行してくれました。たとえば、10年程前から毎年、町工場に工業高校の生徒のインターンシップを受け入れておりまして、2、3年前には京都市から機青連に教育功労賞が贈られました。私もいま、伏見工業高校の評議員をやらせてもらっております。

本質的な話になりますが、人が幸せに生きていくために、やっぱり仕事というものは欠かせません。その上で、仕事だけでなく暮らしもある。それらをどう守っていくのか。こういうところからわれわれは動き出したわけです。あくまでキーワードは「自立」です。親会社の言うがままの経営をしていて自立できますか。少なくとも「自立」といったときには、まず精神の自立があって、経営の自立があって、資本の自立がある。そういうことを真剣に考えたわけです。こういう経営方針を掲げる以上、私自身もそれを実行しなければならない。お客さんに対して接待もしませんし、ヘコヘコもしません。コスト・ダウンの要求が来たときには、「あ

まりにも無謀や」「できません」とはっきりいうわけです。すると、お客さんは「ほなええで」と、仕事をもらって帰ってしまうわけですね。そんな調子なので、仕事の8割ほどが一気になくなった時期も3回ほどありました。そういう意味で、実際に「自立」を掲げることは辛いですし、苦しい面もあるんです。

結果的にはよかったと思います。真綿でじわじわと首を絞められるよりはマシです。どこの企業でも経営規模を安定させようと望む結果、安定受注を経営者は欲しがることになります。そうすると、一つのお客さんなり、二つのお客さんなりに一生懸命に媚びへつらって、お客さんの要求のとおり、優等生になって設備投資をしたり、経営を拡大したりということになるわけです。そこには自社の経営理念も目的もないんですよ。お客さんの要求を実現するためのお手伝いをする仕組み、仕掛けしかないんです。それが「自立」と呼べるのかという話ですね。コスト・ダウンの要求に応えることになるんですが、厳しいながらも仕事がある間はそれでもよかったんでしょうね。それさえやっておけばへなんとかが成長できたんですから。もはやお客さんの言われることだけやっけていても生き残れるという時代ではありません。いい社員を集めるためには、いい経営理念なり、いい経営目標がなければならぬんです。

私は商売を始めて今年で23年目ですが、実は、始めた頃は「僻みとねたみ」の経営でした。当時は工業化時代から情報化社会へと移行しようとする頃で、昔ながらの賃加工的な仕事もなくなっていましたし、量産のプレス仕事もなくなっていました。28歳の時に親の後を継こうと思って会社務めを辞めて、帰ってきたんですが、やり始めてみたら、周りの同業他社にはどこにもいいお客さんがいて、いい機械があって、いい職人がいるんですよ。片や、うちは何もない。そこで改めて思ったのは、「世の中、不公平やな」ということでした。いまから振り返ると、ものすごく僻んでいましたね。

そうしていたら、ある時期に突然、パーソナル・コンピュータが登場したんです。私にしてみれば、世の中にやっとフェアなものが出てきたというところなんです。この時点では、まだパソコンの応用技術といえば、大企業も中小企業も、零細企業も同じスタートラインにいました。

「パソコンというもんはすごいぞ」と感じ、これこそものにすべきだと思ったんです。そこで、当時は仕事もなかったので、職業訓練校、技能開発センターに行って、パソコンの教室に入りました。

しかし、一応やってみるものの、私自身は、そういうものは苦手でした。まったく手に負えないわけですよ。「これはアカンわ」ということで、人にやらしてもらおうと決めまして、社員を探し始めました。ところが、工業高校に求人に行っても、なかなか会ってもらえないんです。有名な大手メーカーに採用されてしまって、中小企業にはまったく来てくれない。何度行ってもダメなので、これはどうしようかと思っていたら、ふと気がつきました。わが社には賃金規定もなければ、退職金規定もなかったんです(笑)。そこで、とりあえずはそこから手を着けました。

ところが労働条件を整備しても、やはり無名の零細企業ですから人が来ない。「これはどうしたらいいのかわ」とまた考えました。結局、「夢を語らなアカン、魅力ある謡でできるアカン」と思い至ったんです。会社訪問してくれた学生を相手に自らの夢を喋ったわけです。そうしたら、やっと来てくれたんですね。「ああ、やっぱり夢を語らなアカンな」と実感しました。

人を採用したら、新しい苦しみが始まります。他人を巻き込むという苦しみです。ただ、それも、「他人を巻き込んだら悪いのか」ということではないんです。いまとなってはもう「どんどん巻き込んでやろう」と思いますね(笑)。そうしながらも、巻き込んでいく代わりに、「生きている」ということを実感できる社員に育て上げようとは私は思います。なんだかんだと言い訳をさせて逃げさせはしない。自分の足で稼いで、自分で匂いのかいで仕事をする。ポカをやって、お客さんに怒られたら仕事が減って給料も減ります。その代わりに、どこまで給料が減ったとしても、一緒に耐えてくれる。そんな社員と一緒に経営する。儲けたときはみんなで分ける。こういう話をすると社員は来てくれますし、必死になって頑張ってくれるんです。それが「生活感のある経営」です。逃げも隠れもしない経営なんですよ。

いまは月日が経過して、それなりに社員も育ってきています。先年、国のコンテンツ制作の関連の助成事業で、1億8千万円のコンペにも通りました。スタンフォード大学日本センターの今井賢一先生とも、わが社は大変親しくさせていただいています。ここ十年、わが社は今井先生の実験工場ではないかと思うほど、いろいろなテーマをいただいています。

今井先生が京都府中小企業総合センター所長として、わが社を初めてお訪ねくださった頃は、「能力のある人をどうやって伸ばすか」ということをおっしゃっていました。ところが、中小企業の町工場の現状からすれば「先生、何をおっしゃってるのか」というところなんです。「中小企業には能力のない人間がいるんですよ。こういう普通の人間が、普通に真面目に働いたら報われるように応援してもらいたいんです。頭の良い人は勝手にやっていきますわ。そんな人はほっといてもやります。飛びぬけた能力はないけども、真面目に一生懸命働く者を応援してほしいんですよ」と、私は失礼を承知で率直にこうお話ししたわけです。そうしたら、先生も「こいつは面白い奴だ」と思われたようで、われわれのファンになってくれたんです。そんなこんなで経緯がありましたが、今井先生と知り合ったことによって、零細企業でありながら世界的に旬の情報が入ってきた

り、日本で情報のトップを握っているところの方とも話ができたりと、得るものも大きかったですね。

「ものづくり」における情報技術の使い方

秋田 1994年に京都の美術品や文化遺産をデジタル・アーカイブ化したコンテンツを作りました。これが「東洋経済」に掲載されて、大手証券会社がうちにやってきて「社長、上場しましょう」といいましてね(笑)。たくさんの証券会社からお誘いがありました。要するに「マルチメディア・バブル」だったんです。当時、ソニーがコロンビア映画を確か48億ドルで買収しました。ジャパン・マネがアメリカの文化を買いに来たと言われた頃ですね。そのとき、先にお話しした私の経営の師匠である社長の仲立ちで、ソニーの当時社長だった大賀さんにお会いしました。中小企業が日本の文化を収集していると大賀さんの目に映ったんでしょう。その頃はマルチメディアとかコンテンツという言葉が騒がれ始めた時期です。

しかし、やはりそういう分野は広告代理店の世界ですし、コンテンツホルダーは家元であったりするわけです。私たちは単なる紹介者じゃないですか。私たち町工場の感覚では、額に汗した人間が一時間いくらというお金は見積れますが、情報メディアの世界、感性だけの世界に何億という金は見積れません。これは私らの手に負えるものではないと、すぐにこの分野から撤退しました。

今回、「もめづくり」のアーカイブをしようということになりました。今井先生からまた新しい課題をいただいたわけです。「秋田君、大学の高度な技術とか、君らの持っている職人的な技能とかね、そんなものがマッピングできるとすごいじゃないか」と。当時は先生のお話が理解できなかったんですが、その頃から先生は、いまわれわれが取り組んでいる中核的人材育成プログラムの研究に通じるお話をされていたんです(笑)

また、京都の零細企業仲間で協力体制を構築するべく、気心の知れた中小企業者が集まって、ピーター・ドラッカーの勉強会を10年あまり前に立ち上げたんです。高校しか出ていない中小企業のおっさんや若い経営者が集まって、ピーター・ドラッカーの「現代の経営」を一緒に読んだんです。「マーケティングとイノベーション」やら、「顧客の創造」やらと出てくるんですが、「イノベーション」もさることながら「マーケティング」がなかなかよく分からないので、いろいろと苦労しましたね。

佐伯なるほどね。

秋田『日刊工業新聞一の全面(1頁)を借りきり、共同広告を出したりしました。その後、インターネットが一般的になり始めて、「京都試作ネット」の立ち上げへと進んでいったわけです。

もう少し前に東京で「NCネットワーク」という町工場のオークション・サイトができていましたが、僕らの考えていることとは違う方向でした。われわれの仕事は受注単価が命ですので、オークションで安く買い叩かれるのは御免だという気持ちが強い。僕らはネットを相互扶助の関係を構築するために使いたかったんです。たとえば町工場の工程板を共有して、無駄な設備投資をせずにベストパフォーマンスを発揮するとか、資材をできるだけ安く共同購入するなどということですね。ですから、われわれはオークションの方向には行きませんでした。3年ほど遅れて私たちが「京都試作ネット」を開始したわけですが、「NCネットワーク」から連携の申し入れがありましたね(笑)。

佐伯そうですか。

秋田「本当は自分たちも京都試作ネットのようなネットワークがやりたかったんだ・・・」とっていました。いまでは、何万社も集まってビッグなサイトになっています。

佐伯規模が巨大になって、取引相手の素性もよくわからないということになったら、コスト・ダウンだけが勝負の決め手になるわけです。ですから、むしろそういう巨大化を避けて、12社なら12社で互いに相手をみんなわかりつつ協力するという戦略をとったということです。

秋田結局「NCネットワーク」の申し入れはお断りしたのですが、「NCネットワーク」さんもサイトのなかに試作部門を立ち上げましたね。「試作」と一口でいっても、多様なアプローチが可能です。僕らが実行したのは、自分たちが自立するために情報技術、いわゆるITを「武器」として使うということです。

「京都試作ネット」のある会社は、ITを武器にすることでロング・テールの利益を獲得する仕組み作りをチャレンジしています。「ロング・テール」というのはこういう話です。普通の商品構成では、2割の売れ筋商品が売り上げ全体の8割を占めます。グラフを描くと、残りの8割のアイテムがグラフ上で裾野をずっと長く広げていくわけですが、この裾野の線をロング・テールといいます。恐竜の尻尾のように低く長い線ですね。アマゾン・ドット・コムの本の売り上げでは、実は、このロング・テールが売り上げの割合の中で逆転しているんですよ。売れ筋の2割のコミックなどよりも、マニアックな一冊。この一冊一冊の積み上げが、ネットの世界では売り上げの大部分を占めるようになっているんです。

このことを加工業界に置き換えてみましょう。「お客さん、何でもうちに一度部品を注文してくれはったら、何年たって1個でもお作りしますよ」ということが可能になります。その上で「人間は人間らしい仕事をしようよ」というわけです。機械に張り付いてオペレーションをするのが人間の仕事ではなく、むしろ「この注文の加工は、どういうアプローチでデザインするのが一番いいだろうか」などということを考えるのが人間の仕

事です。あとはデジタルな仕掛けを使って、その都度引っ張り出してやればいだけでいいです。同じ呼び出し設定にしておけば、機械は勝手に動いてくれるというシステム作りが大切なんです。こうなると、メーカーは在庫をもつ必要がない。そこに発注さえしておけばいいんですよ。5年たってから「あの部品が欲しい」ということになったら、うちに発注すればいい。これが当たってしまって、仕事の依頼がどんどん来ているんです。まさしく「自立」のためのビジネス・ツールです。

佐伯 そのシステムによって、「いま、どこが何を求めているのか」がわかるんですよ。

秋田 ただ「京都試作ネット」は、そこで商売をしようとは思っていません。みんなから「試作でどれだけ儲かってんのか」と聞かれますが、別に儲かってはいない。ただ「自らが変わるための仕掛け」ということです。これはNPO的な意味合いもあり、いろいろな人たちが入ってくる。強いて言えば、そういう社会的な企業価値であり、京都のためのネットワークです。京都に産業を興すために、いろいろな人たちに連携してもらって、頑張ってもらえればいい。現在、オール京都で進められている「京都試作産業プラットフォーム梅想」はそのためのものです。京都の大手企業が賛同され、このプラットフォーム運営のための会社設立に出資されると聞いています。私たちがはじめの一步を踏み出したことによって、大きな歯車が動き出しました。

僕ら一社一社が自分らの会社の利益や目的を主張するだけではなくて、12社もいるんですからもっと大きいことをやろう。「京都の産業を作る」というぐらいの話を理念として掲げよう。このようにしてやってきたことによって、われわれの思いが行政にも伝わりましたし、多くの人々の共感も呼び、大学なども参画を申し出てきます。そういうふうにならなくていいものですよ。

佐伯 なるほど。

産学官協同の進展とその実際

佐伯 ところで、「試作」というのは、ありとあらゆるタイプの注文がくるわけでしょう。その注文に12社くらいで対応できるというのはものすごい技術力ですよ。

秋田 残念ながらそこまでの技術はないんです。だから大学にも協力を要請するんです。以前、医療機器メーカーから腹腔鏡下手術用機器の開発依頼が入ったんです。中小企業の親父にそんな仕事ができるはずないじゃないですか。そこで大学にも協力をお願いして、皆が知恵を出し合って提案したところOKが出て、見積書を提出することになったんです。ところが、開発の仕事などしたことがありませんので、いくらにしたら良いか検討がつかない。清水の舞台から飛び降りたつもりで2000万円の見積りをしました。あとから伺ったところによると2億までなら通っていたそうです(笑)。もっとも、2億円だったらそれだけの要求をしますし、2億円で受ける実力などはありませんからね。結果的には良かったんです(笑)。ところが実際に開発に取り掛かると、大学でもできないと言い出しました。「当てにしていた大学の技術がダメでどうすんねん」という話です。結果的にはわれわれ中小企業の親父が頑張りまして、何とか最後までやり遂げました。これも火事場のクソ力ですわ(笑)。

佐伯 私は大学にいる人間ですが、そういう意味で大学は信用できますか？ 多少疑問を感じますね。企業とは比較にならないでしょう？

秋田 そうですね。最後までやり切るだけの責任感に不安を感じますね(笑)。

佐伯 とはいえ、大学はある程度のノウハウと技術を持っていますからね。

秋田 大学には責任感のない人が多いのですけどね。

佐伯 そうでしょうね(笑)。しかし、大学はいま、そういう仕事を求めていますから。秋田さんと組んだら大学としては願ったり叶ったりでしょう。

秋田 たしかに大学はこういうビジネスへの参入に躍起になっています。現在、国の委託事業で中核人材育成プログラム開発に大手シンクタンク会社を管理法人にして、われわれも大学との連携で取り組んでいます。その中でも、中小企業の町工場における中核的人材がどんなものか、彼らに理解できていないことにはっきり気がつきました。

われわれのメンバーには3D/CADで日本一の加工をするところがある。2年連続金賞をとった会社がある。この会社に大学は3D/CADを教えられるのですか。ITの活用についても同じことです。IT百選に選ばれているメンバーだっている。そんな会社がたくさんあるのに、大学は何を教えるつもりでしょう。われわれは5年前から試作産業の旗を掲げてきましたから、どんな人材が必要かわかっているんです。結局、餅は餅屋、木は材木屋、鉄は鍛冶屋です。われわれが欲しい中核人材は自分たちでわかるんです。

そんな話を大手シンクタンク会社にしたんです。すると、われわれの主張を理解していただきました。それまでの中小企業に対する評価が、大きく変わってきました。

最近ではめっきや切削など基盤技術関連の育成にも目を向けてくれ始めていますが、従来、国の助成金はトヨタのハイブリッドエンジンの金型部分開発のための技術者養成であるとか、世界で最先端をいくようなテーマに使われることが多かったんです。片や、われわれは最先端とは言えないレベルのものづくりの中小企業じゃないですか。でも、ここには「生態系」があるんです。商売の目利きができる経営者とか、商売は下手だけ

すごい技能をもったこだわりのある社長とか。われわれはこの生態系を活用しながら、自らの意志で考え判断するエンジンを持ち、育った人間がまた育てる、順繰り順繰りに自立できる人材を育成していくことを考えなければいけない。大企業にぶら下がっているところの技術を開発しても、大企業の系列で終わるだけの話じゃないですか。そんなことに何の意味がありますか。私たちが言っているのは、生態系としての中小企業の人材育成において、私たちに何ができるのかということなんです。

経営者の任筋と 次代の人材育成と事叢の継承

秋田「社長」は会社の中心であって一番偉い。社長の一存で会社の方針もころころ変わる。これまではそれでもよかったんでしょうね。ところが、これだけ政治や経済や商品のサイクルが速くて、ものごとがくるくるくるくる回る国となつては、零細企業の社長ではこんなサイクルにはついていけません。私は実はデジタルは大嫌いなんです。パソコンも全部社員にやってもらっているんです。お客さんが来て、「これやってくれ」と頼まれたら全部社員がやってくれます(笑)。そんな私が、仕事の10年先を読んで事業をデザインするなんて、とてもじゃないけどできません。私がやってはいけません。私が何をしているか。若い人をやる気にさせる、若い人たちの心に火をつける。そのためのコツを心得ていますし、火のつけ方を知っているわけです。私に火をつけられた若い人たちが、自分たちの感性で、社会を読んで、次の事業領域を自分らでデザインするんですよ。

2007年問題が心配になり、昨年2月の終わりに求人を出しました。初めて求人に300万円もお金をかけましたが、その結果、300人以上から問い合わせがきましたね。会社説明では各部門長が出て行って、「自分たちはこんな技術を必要としています。こんな仕事をしています。こんな人を求めています」と説明しようということです。まず私は最初に「中小企業は面白いで」という話をしましてね。それから、それぞれの部門長が、自分たちの仕事を説明するわけです。このときは一流大学の人も結構いましたが、みんなうちに就職したいと言ってくれました。そこで私は具体的に何を言ったかといいますと、そういう人らを集めて、「うちの目標は自分たちで作りたい会社を作ることだ。製品を作るのか、サービスを作るのか、ビジネス・モデルを作るのか、それはあんたたちで考えてくれ。自分たちが作りたい会社を作ることこそが目的や。みんなで一緒にそういうプロジェクトXを体験しよう」という話をしただけのことですよ。しかし、まさしくそういう気概と創造力が、いまの若者たちにもっとも欠けているものなんです。

それから、中途採用組もびっくりするような経歴の人たちです。一流会社に勤めているのに、「自信がない」と言うんですよ(笑)。一番嬉しかったのは、面接の段階で「辞めるかも」と思いつつも採用した社員が、残業続きで大変だったときに、「うちの会社に就職してよかった。自分の会社に改めて誇りを持った」と言ってくれたことです。300万円の求人広告費を使って一人しか採用しませんでしたけれど、その新しい一人も含めて、みんなが自分たちの会社と仕事に誇りを持ってくれている。しんどいけれど、苦しいけれど、自分らはやりたいことをやれている。自分たちの成績によって、ボーナスが上がったり下がったりする。それは自分たちの努力のバロメータである。このように感じられるということが、私はまさしく「幸せ」なんだと思います。人間の幸せというものを実感しているということです。苦労はいっぱいあるけれども、仕事を通じて社会の一員として自覚すれば、そこに責任感とか、まともな道徳心、自負心が芽生えるんです。そんな機会を創り出すことが、中小企業の社長の仕事だろうと思うんです。

私は52歳ですが、次の世代へのバトンタッチに着手しています。景気がよくなる実感があるものですから、私の友達の中にはどんどん工場を買ったり、拡張したりという人がいるんですよ。羨ましいし、できるなら私もやりたいとも思いますが、私はやらないと決断しました。それは、自分の代で借金をして買ったものが、次世代ですでに古いものになってしまっていたら、次世代に負の財産を残すことになるじゃないですか。私は、むしろいま、次を担う若い人たちにデザインをやらせて、思うとおりに投資をさせてあげたいんです。そういうときに投資できるための枠を作っておきたいんです。それが一番すばらしい事業継承だと私は思っていますよ。

現在の教育に欠けているもの

秋田ですから、私は五十歳にして、早いこと事業継承しておこうと思ひまして、次の後継者に事業のデザインをまかせ

ています。彼らは若者にもっと意志をもって仕事させようと、私の息子や、息子の世代の若いスタッフには「いっぱい失敗しろ」と言っております。

佐伯いまの若い子を見ていると、フリーターをやっている気持ちもわかるんです。たしかにね、いま、ぼやあーっと生きていたら、やりたいことなんて目の前にありません。しかし、何かをやりたいという気持ちはありますから、とりあえずは時間を稼ごうという話なんです。ですから、結構やる気はあって、やれば能力もある若い子もいるんですよ。

秋田 ええ。いっぱいいるんです。私が大学で講演をやらせてもらって感じるのは、大学はスキルばかりを教えているということです。肝心の「魂」の部分の教育が完全に抜け落ちているんですね。ずいぶん前に滋賀県立大学で講演させてもらったときには、終わったあとで学部長さんが、「秋田さん、感動しました！」と言ってきました。こういう話をしたんですよ。「君たちは、公立大学の学生ということだから、俺らが税金払って勉強してもらってるんやぞ。だから、せめて世のため人のためになるようなことやってくれよ。自分のためだけの学問やったら怒るで。中学出とか、高校出で、働いてんのやったら、そりゃ何も言わんけど、君らには税金を一生懸命注ぎ込んで、勉強してもらってるんやからね、誰のための学生なのか。自分のためだけやったら辞めてほしい。少なくとも、日本のためとか国民のためとか、ぎょうさんの人のために働いてくれな困る。それが君らの仕事なんや!」と、こう話したわけですよ。

佐伯 まさにそのとおりです(笑)。しかし、そのことをわかっていない大学教師も多すぎますね。学生だけではなくて、教える側の大学の教員の方がわかっています。

秋田 私は、仕事には段階があると思います。われわれが子供の頃には、小学校に弁当も持って来られなくて、水を飲んでる友達もいました。そういう時はやっぱり、食うために仕事をするじゃないですか。食うために仕事をしますし、働いたら食べたという話ですよ。その時代では労働でもいいんですよ。ところが、いまのような時代になると、最低でも仕事であって、さらにいえば芸術的に仕事をしなければ満足感は得られない。しかし、芸術的に仕事をするといっても、いまのグローバル化の荒波の中で、芸術的な仕事をさせてくれる職場なんてほとんどありません。一部の経営管理者にしたって、結局は「管理者」ですからね。それができるのは、芸術家とかスポーツ選手とか、本当にごく一握りの人たちです。そうすると、やっぱり仕事に照準を置かなければいけないということですよ。

「仕事の本質」としての「夢」から「志」へ ***若者たちへのメッセージ***

秋田 先日、高校生の前で喋らせてもらいました。そのときは「たくましく生きるカー夢から志へ」というテーマで話をしたんです。「徳・体・知」の大切さを話したんですが、生きる力とは、まず「体」、健康な体がありまして、次に「徳」、自らを律して人と協調して感動する心です。そのためには「知」も要ります。これは知識や情報処理能力、つまり知恵ですね。この3つがそろってはじめて「たくましく生きる力」を発揮できます。このことは企業に関しても同じなんです。私が経営者としての勉強をはじめたのは工業化時代の終わり頃でしたが、工業化時代の経営コンサルは、「ヒト・モノ・カネ」が経営の3要素であり、これらがあれば経営できますという話をしていました。ところが、大量にモノを作っていた時代はそれでよかったでしょうが、いまのように先が見えない時代では、それだけだったらダメなんです。企業という組織には「徳」が必要です。それは、経営の目的であったり理念であったりですね。また、「知」も必要です。「知」とはソリューションであったりネットワークであったり、報財でもあります。つまりは、企業にも「徳・体・知」が欠かせないということです。

私はPTA会長を小学校から中学校にわたって長年やらせていただきまして、お母さん方を集めて先生ともよく一緒に話をしたんですが、「自分の子供をどんな子供に育てたいですか」という話になったときに、お母さん方は「まあ、人に迷惑かけんと、自分のやりたいことをして」といけふうにおつしゃるんです。そういう控えめな発言に多くのお母さんは頷くわけですよ。違うでしょう。他人に迷惑をかけないとか、やりたいことをするなんてことは人間として当たり前話であって、「目標」というのであれば、21世紀の日本のために尽くす人間になるとか、お医者さんになって病気で苦しんでいる人を助けるなどという大きなものを掲げなければいけない。そもそも目標というのはそういうものなんです。

オムロンの創業者、立石一真氏は、「世の中のもっとも多くの人を幸せにした人がもつとも幸せになる」という座右の銘をもっておられました。健康機器とか、センサーとか、キャッシュ・ディスペンサーとか、まさに「プロジェクトX」に取り上げられたような世の中に役立つ仕事を社員が実践して、立派な大企業に育てられました。多くを幸福にした人が、もっとも幸せになったんです。生きる目的というのはそこにこそあります。

その次には「夢を持つ」ということが大切です。夢というのは自らの欲求から形作られます。たとえば、バイクが欲しい、車が欲しい、ゲームをしたい。次に、パイロットになりたい、野球選手になりたい、小説家になりたい。はじめの3つは自己満足なんですよ。往々にして自己満足と自己実現は勘違いされやすいものです。自己実現とは、自分と他人との関わりの中で可能になるものなんです。高校生相手に講演をしたとき、高校ラグビー選手権京都予選の決勝戦がありました(この年の大会で伏見工業高校が全国制覇をしました)。聴衆の高校生は、その決勝に進出していた伏見工業や洛陽工業高校、銅駝美術工芸高校など、工業高校の学生ばかりでしたので、こう言ったんです。「好きなことを一生懸命やって、ラグビーで日本一になって幸せな人の中にはそれを一生職業でやる人もおるかもわからん。しかし、多く人間はライバルがいたり、自分の限界を感じたりすることで、それではアカンことに気がつく。それが、高校生ぐらいの時期には、職業観というものに変わってくるんや」と。みんなそうして大人になっていくという話ですね。次に夢と志の話をしたわけですよ。「い

ままで漠然と夢としてもっていたものを、今度は志に変えていかなアカン。僕の周りで成功している人のほとんどは、失敗しても他人のせいにはしません。経済のせいにして、政治のせいにして、人のせいにして、そんなことをしている人はまず成功していない。成功している人は、自分に何か足らんなかったかな、努力が足らんかったかな、自分はもつと何ができたかなと、全部自分のせいにする」。

これはどういうことかと言いますと、素直な目で社会を見るということです。まず、素直な目で社会を見て、それから夢を膨らませます。それで、夢が膨らむと心の中にいっぱいしたいことが浮かんできますから、いっぱい挑戦します。そして、もちろん、いっぱい失敗します。いっぱい悔しい思いをします。しかし、それでもへこたれずに挑戦を繰り返す。そうすることで、「夢」が「志」に変わるよ、という話です。「夢」から「志」に変えていくことこそがすばらしいんです。

誰しもが、幼い頃、こう言われた経験があると思います。「お父さんは外へ仕事に行きます。外で働いて、お金を稼いでくれるのがお父さんの仕事です。お母さんは家事をして子供を育てます。それがお母さんの仕事です。子供は家で勉強するのが仕事です」と。嫌々勉強していたら、それを見ていたおじいさんかおばあさんが「子供は遊ぶのが仕事や」という。勉強にしても遊びにしてもどちらでもいいのですが、要するに、人間はみんなそれぞれの仕事を持っているということです。何のために子供や学生はみんな勉強をするのでしょうか。私はおそらく幸せになるために勉強するんだと思います。では、「幸せ」とは一体何でしょうか。考えてみれば、すばらしい家族がいるとか、健康な身体があるとか、良い趣味を持っているとか、欲しいものが手に入るとか、好きな彼女が出来たとかそういうときにわれわれは幸せを感じますね。しかし、私のような歳になりますと。生涯を通じて誇れる仕事があるということ、これは何物にも代え難い幸せになるんです。

では、生涯を通じて誇れる仕事は一体どうすれば見つけられるでしょうか。平のサラリーマンのときは、みんな失敗ばかりですよ。ものを知りませんから。でも、だからこそそのときに先輩や上司から教えてもらわなければならぬ。そして、チャレンジしてまた失敗して悔しい思いをして、その積み重ねの上で一仕事をやり遂げたときに「おお、やっとできなした！」という達成感を得られるわけじゃないですか。その積み重ねにおいてこそ、何とも言い難い職業意識なり、プロ意識なりが身についてきます。50歳、60歳になって生涯を通じて誇れる仕事があることの喜びです。ですから、「勉強しろ」というのは、おそらく、苦手な数学や英語を克服するというプロセスにおいて、何かに挑戦するという大切な経験を子供のうち、学生のうち、社会に出る前に十分に積んでおけということなんだと思います。こういう意味で、結局、幸せになるためにみんな勉強しているのじゃないか。

要するに、自らの人生を自らの人生を自らの「志」で生き抜くこと、それが「たくましい力」の証なんです。自分が主体性をもって生きていくことが、一番すばらしいことであって、それは自分の身の丈にあった生き方をすることです。そのためには、大きな夢なり目標を持って、次にそれを「志」に変えて、失敗して、たくさん失敗して、その果てに1つの成功を手にする。それでいいじゃないか、それがもっとも大切なんだという話です。そうすれば、夢は「志」に変わっていきます。何物にも代え難い「志」に変わるのです。そんなことを実感できる人を育てることこそが、われわれの経営者の仕事だと思えます。

こうしたことが仕事というものの本質ですし、もっとも基本的な意味だと思えます。ですから、子供には社会人になったらまず自分のために働け。次に、これまで育ててくれた親のために働け。それが出来たら結婚しろ。結婚して子供を産んで、育てろ。そうして家庭をもって、子供のため、嫁さんのために働け。それでゆとりができたなら。今度は職場の友達とか周りの人のために頑張れ」と教えています。

「そこからすると、うちの会社は京都のために頑張るんや。それから日本のために頑張って、世界のためにも頑張る。そういうことを一生懸命やっていったら、きっとやりがいのある幸せな人生を送れるよ」と。こういう話なんです。

先ほど、自分と他人との関わりの中で幸せを実現すると言いました。たとえば、大学の先生とかお医者さんたちは世のためになる仕事をしておられる。それだけ誇れる仕事をされておられるわけです。だから「先生」なんです。誇れる仕事であり、誰もが一目置くんです。私は社長です。私の肩には社員40名とその家族、協力企業の皆さんも含めて200人以上の生活がかかっています。ですから、社長は給料が多いのです。本来、社長は自分のためだけに仕事をしているのではなく、人のために仕事をし、人のために心配しているのです。

ここから考えると、社長のみならず、あらゆる人にとっても、それをやってこそその仕事であり、自分の人生であり、自己実現であるといえるのではないのでしょうか。

佐伯 まったくおつしゃるとおりです。私はもう何も言うことがありません(笑)

仕事をされているわけです。だから「先生」なんです。誇れとがありません(笑)。本日は貴重なお諾をありがとうございました。

(2006年3月29日(株)秋田製作所にて)