

# 失われた十年の傷あと

くシムツクス通信コラム集く

二〇〇六年十一月

中島 高英

【 目 次 】

一、情報の整理	一九九四年八月	十九、グローバリゼーション	二〇〇〇年一月
二、「コソ」とは何か	一九九四年九月	二十、韓国・台湾視察	二〇〇〇年二月
三、生産性を高めるには	一九九四年十一月	二十一、iモード	二〇〇〇年三月
四、吹雪のゲレンデで	一九九五年一月	二十二、トップの責任	二〇〇〇年四月
五、オウムとバブルの呪縛	一九九五年四月	二十三、IT革命の意味	二〇〇〇年五月
六、男たちのパソコン熱	一九九五年五月	二十四、個性と組織	二〇〇〇年六月
七、学校教育の弊害	一九九五年十一月	二十五、男と酒場	二〇〇〇年七月
八、平等と個性	一九九七年八月	二十六、IT時代のリーダーの資格	二〇〇〇年八月
九、個性とストレス	一九九七年九月	二十七、製造業にとつてのIT革命	二〇〇〇年十月
十、金型の問題	一九九七年十月	二十八、ニューヨーク事情	二〇〇〇年十月
十一、混迷時代の指針	一九九八年一月	二十九、リーダーシップ不在の裏側	二〇〇〇年十一月
十二、スター・ウォーズの魅力	一九九九年七月	三十、変化の代償と三島由紀夫	二〇〇〇年十二月
十三、インターネット時代	一九九九年七月	三十一、「恥の文化」の喪失	二〇〇一年一月
十四、道具の使い分け	一九九九年九月	三十二、米国大統領就任式	二〇〇一年一月
十五、欧州の変化	一九九九年十月	三十三、危機管理とは	二〇〇一年二月
十六、判断力と決断力	一九九九年十一月	三十四、森首相の退陣とゴーンの改革	二〇〇一年三月
十七、心の風邪	一九九九年十二月	三十五、母の死	二〇〇一年五月
十八、コンピュータの二〇〇〇年問題	二〇〇〇年一月	三十六、小泉内閣に思うこと	二〇〇一年六月
		三十七、芋洗いと参院選挙	二〇〇一年七月

三十八、挑戦	二〇〇一年九月	五十六、バブル崩壊と人間愛映画	二〇〇三年二月
三十九、大阪に桜咲く	二〇〇一年十月	五十七、歴史に学べ	二〇〇三年三月
四十、デジタル・マイスターの取り組み		五十八、欧州を訪問して	二〇〇三年五月
	二〇〇一年十一月	五十九、見えているようで	二〇〇三年六月
四十一、仮面の構造改革	二〇〇一年十二月	六十、種を蒔いただけで実はなるのか	二〇〇三年七月
四十二、ADSLはライフライン	二〇〇二年一月	六十一、「通念」を疑って見る	二〇〇三年九月
四十三、天災は忘れたところにやってくる	二〇〇二年二月	六十二、安全神話と想像力	二〇〇三年十月
	二〇〇二年三月	六十三、只今、プチ断食中	二〇〇三年十一月
四十四、製造業の空洞化	二〇〇二年四月	六十四、失われた十年の傷あと	二〇〇三年十二月
四十五、中小企業主の自殺	二〇〇二年五月	六十五、イラク戦争の意味するもの	二〇〇四年一月
四十六、ヘンリーフォード博物館	二〇〇二年七月	六十六、計測ダイエットをして	二〇〇四年二月
四十七、ドコモの怠慢	二〇〇二年七月	六十七、卒業の季節―不思議な二人	二〇〇四年三月
四十八、三度目の予感	二〇〇二年八月	六十八、アルファベットからの出発	二〇〇四年六月
四十九、門前の小僧として	二〇〇二年九月	六十九、天命と青春	二〇〇四年十二月
五十、タマちゃんがやって来た	二〇〇二年十月	七十、親子鷹	二〇〇五年一月
五十一、シリコンバレーに行って	二〇〇二年十一月	七十一、スウェーデンから学ぶもの	二〇〇五年二月
五十二、四十九歳の誕生日に	二〇〇二年十二月	七十二、尼崎列車事故に思う	二〇〇五年五月
五十三、祝ノーベル賞島津製作所様	二〇〇三年一月	七十三、道を切り開く	二〇〇五年六月
五十四、なぜ構造改革が進まないのか	二〇〇三年一月	七十四、桜の木の下で	二〇〇六年四月
五十五、十五周年を迎えて	二〇〇三年一月	七十五、知的生産性のカイゼン	二〇〇六年五月

七十六、エジソンの営業術 二〇〇六年六月

七十七、打倒ヒルズ族 くものづくりは情報の宝庫

二〇〇六年七月

七十八、イジメ問題の責任はどこにあるか

二〇〇六年十月

## 精神のスナツプ写真

五十歳を迎えて、天命いまだ見えずつというのが私の素直な感想であるが、人生の折り返し地点にやっと立てたなあという思いがある。人生のマラソンでリタイアせず、トップではないが後続の集団のなかで、まだ走り続けることができているし、ゴールまで走りきる体力も温存してあるような気がする。何よりもレースに参加し続けていることが一番うれしい。初めて社会人になったようなフレッシュな気持ちと夢を持って、これからの人生の折り返し点に立てたことがうれしくてたまらない。フレッシュマンのような丸腰での出発と違うのは、色々な経験をして、たくさんの失敗や、多くの人との出会いや別れなど、いろいろな傷というノウハウを持つての出発という点にある。

人生はマラソンレースであるが、スポーツのマラソンと大きく違う点がある。順位がつけられないことと走る距離が各自違うことである。このレースのライバルは己自身であり、審判すら自分でやらなくてはならない点で、一人三役という珍しいレースである。

人生はサバイバルゲームといわれるが、私はそんなことはうそだと思っている。他人を蹴倒さなくても生き残っていけるし、競争相手は他人ではないのだから、他人と比べても意味がない。人生はレースではあるがゲームではない。ゲームは勝ち負けが重要だが、このレースは完走することが重要なのである。

このコラム集は一九九四年（平成六年）からほぼ毎月、シムックス通信に掲載してきたコラムをまとめたものである。その時代の精神のスナツプ写真と呼べるようなものである。スナツプ写真なので、ストーリーもポーズもない、精神のありのままの姿でもある。

## 一、情報の整理

一九九四（平成六）年八月

私は情報整理が下手で、本と書類とコピーが氾濫している。「必要な時に、必要なものはない」といった状態が二十年以上も続いていた。

野口悠紀雄の『超整理法』（中公文庫）を読んで、これは不精な私でもやれそうな気がして、早速取り組んでみた。私実践した方法は二つだけ。

- 一、書類は分類しないで、時系列にファイルする
- 二、発信する文書はすべてワープロで作る

これで管理が五十分の一以下になったような気がする。これをマスターするのに、約二ヶ月かかったが、我慢した甲斐はあったようだ。

今は次のステップに進んでいる。シャープのザウルスとマルチメディアの端末機械を買った。早い話が、FAXモデム付きの電子手帳である。私は出張が多いので、その時に活用できるのではないかと思っている。

道具は考える前に使用法をマスターしないと、活用方法が考えにくいものである。そのためには、買わないといけない。そんな私を人は新しい物好きで、すぐ飽きると呼んでいる。頭の中で期待した活用が出来ないことが分かってしまうので、止めてしまう。外から見ると「飽きっぽい人」に見えてしまうけど、本人はテストを早めに終わらせただけ。

情報を得て、使い、活用するまで金と時間の身銭を切り続けることが、自分に対する投資だと信じている。また、良い報告ができることを楽しみにしていてください。

## 二、「コツ」とは何か

一九九四（平成六）年九月

シャープの新携帯用情報ツール「ザウルス」を使いこなすことに成功して、ついに八年使っていたシステム手帳とお別れた。使用頻度の多い機能は、第一位スケジュール、第二位名刺管理、第三位電話帳、FAX、レポート、辞典といったところである。

データはワープロの書院（WD・X500）と完全互換なので、入力が多いものはワープロを使って入力し、光通信でザウルスに入れている。また、バックアップとしても使っている。携帯電話もデジタルに変更した。携帯電話のFAXモデムは大きすぎて携帯には向いていないが、アナログに比べるとデータは確実に送れる。

やっと思ひこなす「コツ」を覚えた。どんなことでも「コツ」を覚えることは大切なことだ。仕事でもゴルフでも料理でも。それにしてもザウルスを使いこなすために、手間がかかった。ワープロ他で三十万円余計にかかり、五十時間以上操作方法やデータ入力にかけてやっと思ひこなすようになった。今までシステム手帳で足りていたものを、こんなに金と時間をつぎ込むなんて馬鹿げているかもしれない。

ところで「コツ」とは何だろう。「コツ」と言うものの実体がよく分からない。知識でも、技術でもない。説明しがたいものである。自分を攻めて攻め抜いてやっと思ひこなす「コツ」を覚えることができる。点数でも時間でもない、人から教わることもできない。ただ自分の体に刻み込む作業以外何も無い。自分と妥協せず、黙々と自分と戦い続ける。もし、その戦いが厭であれば、はじめからやらない方がましである。

私はザウルスから大きなことを学んだような気がした。「コツ」は説明が難しいので、最近では教育から外されていることが多いことに気づいた。学校教育に飼ひ慣らされた新人社員にこのことを伝えたくなくなった。

### 三、生産性を高めるには

一九九四（平成六）年十一月

日本では、ホワイトカラーの生産性の悪さが著しいことは有名である。

この問題のポイントは、情報伝達の悪さが七十パーセント以上占めているように思える。情報伝達の悪さの原因を見ると、次の五つに分けられる。

- 一、文化的问题・・・意見を言うと言われ嫌われる
- 二、言語的问题・・・主語がなく、曖昧が多い
- 三、社会的意識の問題・・・根回しを前提としている
- 四、会社組織の問題・・・年功序列で肩書きが多い
- 五、個人的意識の問題・・・生産という意識がない

日本の高度成長は、製造現場での改善による生産性の高さが勝因であった。この勝因と今回の原因は、表裏一体であることに気がついた。ということは、「これからの日本にとっては、勝ち目の薄い戦いを強いられることになる」と言うのが、私の見方である。

しかし、明るい希望を私は持っている。最近、私の頭の中では、生産性を高める方法が見えつつある。要するに、問題は自分たちの選択の問題である。年功序列の上下関係をやめて、はっきりと意見を言う習慣を身につければよい。そして、短い時間で情報を伝達する手法を使いこなせばすむことである。

その道具として、パソコンとマルチメディアが必要になってくる。道具を使うためには、目的と目標を示すことが重要である。マルチメディアが流行ではなく、新しい日本の製造業にとって必要な道具であることの重要性が認識されていないのが残念である。

#### 四、吹雪のゲレンデで

一九九五（平成七）年一月

わが家の毎年恒例の正月旅行に、今年は北海道小樽のキロロリゾートまでスキーに行ってきた。あいにく天候は猛吹雪で、山頂でゴーグルが凍りついて、前がまったく見えない状態になってしまった。ゴーグルをはずして滑ると、眉毛もまつげも凍りついてまばたきもできなかった。キロロは快適さでは世界でもトップレベルであるが、自然の前には勝てなかった。人の力の小ささをあらためて思い知った。ホテルでビールを飲みながら、吹雪のゲレンデを眺め考えていた。相手が思い通りにならないからこそ、相手を認め、受け入れる、その範囲で一緒に生きていくことが大切なことをあらためて知った。

自然だけでなく、社会も会社も人が支配しようとしたり、自分の思い通りに動かせるものではない。バブルの頃は、会社のみならず、社会も人の力で自由に動かせると過信していた時代であった。

私も社長のイスに七年も座っていると、忘れてしまうことが多い自分にぞっとする。最初の五年位は、小さな金型現場での経験をてこにしてきた。その時は私が一番であったが、今は違う。一五〇社のお客様のそれぞれの貴重な経験をシステム化していくお手伝いをさせていただいている。自分ではどうにもならないからこそ、社員の力とお客様の力を借りて、一緒にシステムを作りあげていくことが大切である。

これからは、「売り買いの取引の関係」ではなく、一緒に「システムを作る取り組みの関係」でありたいと思う。お客様とベストパートナーの関係であり続けたい。出会ってよかった、つきあってよかったと、言ってもらえるようになりたい。

吹雪は多くのこと教えてくれた。

## 五、オウムとバブルの呪縛

一九九五（平成七）年四月

オウム教事件について、集中豪雨的な情報がテレビ、新聞から浴びせかけられた気分である。そのおかげで、それ以外の世の中の動きがさっぱり分からなくなってしまった。オウム教の施設の中では、情報を与えずマインドコントロールしているということだが、逆に、集中豪雨のような情報が短期間に与えられることもマインドコントロールされているようなものである。どこにもサリンの犯人はオウムであると断定している記事がないのにも関わらず、私ですら、サリンの犯人はオウムの仕業と固く信じるようになっていた。

なぜ、オウムがこんなに力を持ったのであろうか？それをとく鍵は、バブルの崩壊の捉え方にある。バブルを金融の破綻ということではなく、バブル戦争の終戦と見る。価値観がひっくりかえってしまった。投機による拝金主義が崩れ去った後に、空いた価値（心）の穴を埋めるものがでてこなかった。その心の空白に入り込んできたのが、新興宗教である。世紀末への不安をおおったのは、オウムだけではなかった。良心的な若者たちの多くが、その生け贄にされていった。

オウムはバブル時代の呪縛に、組織の拡大と拝金主義に毒されていた。同世代を生きる我々もどこか似たような行動をとっている。一般に企業にもその病理は蔓延している。松下電器のMCAの買収などは顕著な例である。自分たちがしてきたことが信じられなくなり、将来に不安を持った時、違った業界に夢みたのである。松下電器はすばらしい経営理念を持ちながら、どうして理念とは合わない買収をしたのか、それは不安と一抹の甘い夢からきた行動であったように思う。私は三十三歳で社長をはじめ、それから数年でバブルがやってきた。ゴルフと株と業界・地元団体活動を三禁として、いっさい手を出さなかった。シムツクスの理念は製造現場のためにより良いソフトを作り、普及させることである。この理念の実現のためにはどれも必要でないと考えたからである。不安と戦うには一抹の甘い夢をみるのではなく、生きていく現場に立ち、自分とその仲間たちを信じ、日々努力を続けるしか道はないと思う。

（注）一九九五年三月二十日 地下鉄サリン事件

## 六、男たちのパソコン熱

一九九五（平成七）年五月

中年のパソコン熱がすごい勢いである。ビジネスマン向けの週刊誌にも、パソコン特集をよく目にする。インターネットなどは、毎日、新聞のどこかに載っている。私のところにもよく相談が寄せられてくる。どのメーカーがよいか、どの機種がよいかなどといったものが多い。

その知識ときたら、私より詳しい時すらある。熱気を帯びた話しぶりはみんなに共通している。しかし、その使用目的を聞くと、あいまいな答えが返ってきたり、逆にたくさんありすぎて入りきれなかったりしている。

何件かつきあっているうちに、どこかで同じような雰囲気があったような気がした。それは、男たちが自動車を語る時の、あのやたらと詳しい情報と無目的さと同じであった。自動車を持つことは、ほとんど好みの世界である。目的らしいものはなく、週に一度乗るだけだったらレンタカーで十分だし、ステータスシンボルの時代は終わってしまった。嗜好品に近い。

パソコン選びは、そんな手法をとっているようだ。そういう人にパソコンなんてどこを買っても同じですよと冷静に答えると、なんてつまらない人というレッテルを貼られてしまう。自動車と同じように、語り合う喜びを楽しまないといけないということに気づいたのは最近である。不安だからこそ人と話をする、それはとても大切なことである。PC98が生まれる前にパソコン熱にとりつかれていた私は、いつの間にかパソコンソフトを作り売り、時には大学で教えたりするようになってしまったのだから、人のことはとやかく言うまい。

不幸なことは、最近の底流に流れるものは、「変化する時代に取り残されたくない」といった不安感にあると思う。道具は楽しむものである。お父さんたちよ、パソコンがほこりをかぶっても気にしないでほしい。ゴルフクラブも同じようになっても、なつかしみと親しみがあるように。

## 七、学校教育の弊害

一九九五（平成七）年十一月

この十一月十一日で四十二歳になった。後厄も終わりほっとしている。父が倒れてから毎日「般若心経」を読み、人の命や運命について考えていた。

孔子は「四十にして惑わず」、リンカーンは「四十の男は自分の顔に責任もて」といつている。私も二年遅れでやっと、先人の言葉を身をもって理解することができた。そして、今まで自分の歩んできた道と今後歩く道について、誇りと自信が湧き上がってきた。

私は、学校教育が大嫌いで劣等生だったので、親に心配ばかりかけていた。夏休みの宿題の作文を思い出すと、いやな気分になる。題名は自由で、原稿用紙の枚数だけが指定されて、教師からは私の考えていることへの質問ではなく、漢字の間違いだけが赤ペンで書きこまれて返却されて来た思い出である。まるで、自分の心に赤ペンを入れられたような気分だった。教師が求めているのは、作文技術であって、私の心でないことを思い知らされた。

学校教育の弊害が、社内の電子メールで社員と会話しているなかでも出てきている。学校教育では、作文の価値を間違えて教えている。学校の作文は、ミスのないこと（漢字や句読点のミスのあら探し）を最重要視している。

私は自分の考えを、早く、正しく伝えることを一番大切に行っている。早さこそ意思伝達にとって重要なポイントである。その人を取り巻く環境と状況は、刻々と変化をしているから、遅くてももうすでに正しさから遠くなっている。作文をした本人が、いくらミスのない文章を書いて、伝えたい相手の状況が変化している。走っている車同士でものを渡してみれば、それがどんなに難しいことかわかるであろう。意思伝達は走っている車同士でキャッチボールするようなものである。

電子メールでの返事の遅い人は、不真面目な人ではなく、本人は完璧さを求めている真面目なタイプが多い。それは、学校教育のせいではないかと思っている。そういう人に、大切なことは自分の意志を「早く伝える」ことが一番ということとを理解してもらいたい。私の反学校教育論を、そのまま経営の中に生かしたい。

## 八、平等と個性

一九九七（平成九）年八月

経営者になって十年、二年前からはタイプの違う会社の経営もしている。この二股が大変役に立っている。コンピューターのソフト開発という新時代と、金型の製造現場という伝統的な場。働く人の世代が（十代から六十代）六世代も違うと、働き方、労働意識もまったく違う。一步会社の外に出れば分かることなのだが、会社という組織はそれを認めようとしていない。全員を同じように扱おうとしている。その構成員も「みな平等である」と信じようとしている。そのために、大きなストレスを起している。建前と本音が違って当たり前になっている。

私は、率直に違いを認めるところから始めている。いかに組織の中に悪いストレスを発生させないかが、私のテーマである。戦後五十五年もの間に、社会の変化が激しく行われたが、大きな区切りがなかったので、価値観が変化したことに気づかないでいる。

「職人の気質」の喪失した時代に、「職人の気質」をどう生き残させるか。コンピューター化では「職人の技」を継承させることはできても、職人の精神を継承させることは不可能である。

若者は個性を認めて欲しいという。そこで、個性とは何なのかと問いかけると答えがない。自分の側の個性を押し通して生きてきた手本があるのに気がつかないでいる。自分の個性を大事にするには、自分の人生に対して全責任を負うことである。責任を負うとは、よい結果が

でなかったら、その「落とし前」を自腹を切って払うことにすぎない。「しかたない」「しょうがない」という言葉が存在しない。どんな時でも「自腹で落とし前をつける」覚悟と勇気と力が個性を育てるものである。個性を作り出すことは本人の責任感と毎日の精進でしかないし、孤独な戦いであっても、認めてもらうものではなく、力強く押し通すものである。

## 九、個性とストレス

一九九七（平成九）年九月

若い人は個性の尊重をして欲しいと願っている。大切なことだと私も思う。しかし、個性とは何かが見えなくなっている。仕事の中で個性を生かすにはどうしたらよいかを、すごく誤解している。要は、楽器の演奏と同じなのである。よい社員になろうとか、よりよく仕事をしようとする時に、自分を抑えすぎ、あるべき姿に合わせようとしている。

私から見れば、それは演奏者が演奏を忘れて、楽器そのものになろうとしているようなものである。現代版イソップ物語のような話である。実生活では笑い事ではなく、大変多くの若い人が重いストレスで苦しんでいる。早く、この呪縛から解き放たれて、楽器を奏できるように仕事もして欲しいものである。

## 十、金型の問題

一九九七（平成九）年十月

先日新聞を読んでいたら、金型の職人がいなくなりつつあるとあった。やっと、重要なことに気づき出したようだ。健康と同じで失った時にはじめてわかる。今、金型の二代目になって、金型の難しさを痛切に感じている。三つの大きな問題がある。一、加工技術の問題、二、工程の問題、三、経営の問題の三つである。

一番目の問題解決のために、NCとCAD/CAMが発展してきた。この二十年の間に大きな市場ができた。そして、これで金型の問題がみんな解決できると夢に見てきた。ところが、CAD/CAMを導入しても投資ほど効果があがらないことも起きてきた。

二番目の問題。金型に潜む「工程の不安定さ」が生産性を著しく落としている。NCのオペレーターには職人と似たものを作ることはできても、不確定な工程への対応能力がない。

三番目の経済問題は、投資設備と労務と国際化になる。NC機械一台分で、コンビニでもラーメン屋でもお店が開けてしまう。完全週休二日になり、十日以上も年間で休みが増えている。メーカーの海外生産も進んでいる。職人になるには長い時間がかかるが、それを許して欲しくない環境が生まれている。

それでも、二代目で生きていかねばならない苦労がある。問題点をしっかり見据えているので、後は解決の道を探り出すだけである。困難である程ファイトが湧いてくる。

## 十一、混迷時代の指針

一九九八（平成十）年一月

山一証券の倒産が象徴する一連の大型倒産の時代になった。まさしく、バブル時代を清算する「大掃除の時代」の幕開きである。信じられていたものが、次々と崩れ去っていく。大掃除は行われているが、次の姿が見えてこない。掃除が終わった後の部屋のような清潔で綺麗なすがすがしさが無い。リーダー無き時代は、烏合の衆の混乱と混迷だけが目立ち、人々は自分を守るだけで精一杯でエゴだけが目立つ時代である。

某都市銀行の人と会った時に、「私どもの銀行もどうなるかわからなくて、毎日が怖い」と言っていた。私は「それがどうした。私は十年間、百二十回毎月苦しんでいたよ。もう大企業だから安全という時代ではなくて、みんな中小零細企業になっただけの話でしょう。これでやっと私たちの苦しみがわかるのではないでしようか。」

この大きな不安と戦いながら生きていく時代の私の指針は、「自由・平等・博愛」というフランス革命の言葉である。企業活動は自由であるべきという考えは、「規制緩和」という形に表れている。むしろ「規制の撤廃」というべきである。平等とは個人と個人だけでなく、企業と企業、企業と個人との関係にも及ぶ。企業活動はイコールパートナーであるべきであるのに、銀行と中小企業の間、大手と下請企業の間は不平等である。博愛とは人への思いやりである。しかし、企業と企業、企業と個人との間にそれがないのは、今回の倒産劇で証明された。

企業は営利活動であってもこの三つを守ることが大切だと信じている。それを信じている私の頭の中には、新しい時代が生きて描かれている。私の判断はすべて「自由・平等・博愛」が実現できるかどうかを基準にしている。それを押し通そうとすると、いつの間にかラディカルになる。六八年頃のデモに参加した自分がよみがえってきて、身が熱くなるのを覚える。混迷な時代に勇気を持って歩んで行きたい。

## 十二、スター・ウォーズの魅力

一九九九（平成十一）年七月

「スター・ウォーズ」エピソードIを先行ロードショーでみてきた。スター・ウォーズは、映画をこえている。もう、ひとつの社会現象に近い。人を突き動かす何かがある。私も動かされたうちの一人である。土曜日の夜九時からの映画のために、金曜日は早く家に帰り、お酒もひかえ、翌朝早起きをして並んでチケットを買いにいったくらい。二十年以上そんなことはしたことがなかった。自然と体が動いていたのである。それに、三部作をビデオでみて復習までしてしまった。

スター・ウォーズの魅力の一番はジェダイの騎士と闇の帝国との戦いである。どんなにハイテクが進んでも、人の内なる悪と戦い抜くことを求められている。それには厳しい修行と正しい心が要求されている。魅力にみちている悪の世界に落ちて墮落するかどうかは本人の意思そのものであり、その時に父と子の間の絆をも引き裂かれことがある。もつと話したいけど残念。

実は、私も密かにジェダイの騎士にあこがれ「フォース」を身につけようとしている。今度、皆さんと会う時は「ジェダイの騎士」に変身しているかも。

### 十三、インターネット時代

一九九九（平成十二）年七月

東芝のビデオデッキのトラブルで、お客の会社員がホームページを開いて、電話の会話の音声も含めて事の一部始終を越えるアクセスについては、誰も予想しなかったことである。その二週間前に、映画の「スター・ウォーズ」で検索を試みたら、なんと百万件を越すデータがあった。高級店のショーウィンドで金額を数えるように何度も確かめた。想像を超えると、判断不可になってしまう。その時もインターネットの時代が来たんだとつくづく感じた。

この二件とも他人事なのでこちらも野次馬気分であったが、シムツクスの来年の新卒採用で、十名枠のところなんと千人を越える学生からエントリーがあった。それもすべてEメールでの応募である。全国各地、北は北海道から南は鹿児島、沖縄の学生まで。そうそう、アメリカの大学に留学している日本人からの応募もあった。こうなってくると、衝撃というよりはパニックである。会社説明会一回に付き十名のスタッフを出し、延べ百名の人員を投入しているが、まだまだ続いている。

そんなある日、友人が「子供がパソコンを欲しがって困る。『パソコンがないと就職試験も受けられない』と言って親を脅かすんだ」という相談を受けた。私は「それは本当ですよ」と言って自分の例を話した。その友人はきつねにつままれたような顔をしていた。

どうも会社というところに居ると、今起きている社会の動きに鈍くなるものだという気になった。会社でコンピュータを使っている人も、ネットの時代に到来に気がつかないでいる人が多いことにショックを受けた。コンピュータの時代と言われて久しいが、どうやらコンピュータとネットは全く別の概念のものであると捉えたほうが良さそうだ。今、ネット時代に対応できているのは、ポケットボードを使っている若者たちだけかもしれない。大人たちは若者について嘆くよりも、ネット時代に対応できるように自分自身の訓練を始めることが先決なのではないだろうか。

## 十四、道具の使い分け

一九九九（平成十二）年九月

モバイルも本格的な時代に突入した感じである。私の携帯電話はiモードである。外出中の連絡は、メールで携帯電話に入ってくる。このおかげで、いちいち本社に電話で問いあわせるとか、留守電を聞くという手間が省けた。

社会的にインフラが従来の十倍のスピードで行なわれている時代になった。鉄道、自動車、電話が普及するのにどれだけ年月がかかったか比べてみるとよくわかる。しかし我々は、身体的にその感覚がよく理解できていない。いや不可能であろう。毎日が二十四時間で三食の生活は変化がないのだから。

そこで、最近私は六時間をワンクールで活動している。朝七時～十三時、十三時～十九時、十九時～一時、一時～七時の四回に分けている。それぞれに休憩（食事）を入れている。そうすると一日が三日になる。六時間ワンクールで通常の人の一日分の仕事をこなすように集中力を高めている。ここで、邪魔になるのが電話と移動である。電話は基本的に使わず、メール、チャット、FAXで代用している。移動中は、V A I Oかiモードを使い処理を行なう。おかげで、新幹線でビールと週刊誌代が節約でき、帰社してからの残業もなくなった。

今、全社員メールを使えるようにしている。（百パーセント社員がメールで仕事をしている会社はまだ少ない）営業と幹部社員は、V A I Oまたは自宅にパソコンをもっているが、それでもスムーズに入っていないことがある。ここでもうひとつ困るのが、部下の報告が遅れることである。またメールは相手に伝わったかどうか解らないので、エチケットとして受信したことを返信するようにしている。道具がそろっても、要は、使い方は人次第ということはかわらないようである。

みなさんからのメールを待っています。

## 十五、欧州の変化

一九九九（平成十二）年十月

先日ドイツに行ってきた。

ベルリンは、森の中に都市があるようなところであった。壁が崩れてから十年。現在、壁をみることはほとんどできない。ポツダム広場では、ソニーとダイムラーベンツの大きなガラス張りのビルが建てられていた。このビルの大きさをたやドイツの首都というよりも、ヨーロッパの首都をめざしているように感じられた。

欧州の変化には愕かされる。ビジネスのありかたが、この三年くらいで大きく変わってきている。とても印象的だったのは、日産にきているルノーのカルロスゴーンの話（ルノー時代に直接、価格競争した人の話）である。それは、従来の日本にも、アメリカにもない技法であった。それと、日本への関心が非常に高いということも、以前とは違ってきている。例えば、ベルリンの都市計画の案内ビデオに日本語バージョンがあり、パリのオルセー美術館では外の大きな看板に、縦書きで「オルセー」と書かれていた。「」が「」は「愛嬌か。」

コラムで語り尽くせぬ時代の変容を感じた旅であった。（本当は、ドイツに輸出している金型の円高による価格交渉だったのだが。）

## 十六、判断力と決断力

一九九九（平成十二）年十一月

最近、某工作機械メーカーの重役と会う機会があった。その役員は、「社長から今後の見込みについて聞かれたが『わからない』とはっきり答えた」と大きな声で私に話してくれた。その後、その『わからない』と答えた理由を丁寧に説明してくれた。私の認識と一致していたので紹介しておく。

一、業界別の好景気・不景気はなくなった。いい会社かそうでない会社の違いができてきている。だから、こういうものを作ってよいかわからない。

二、要求されている機械の内容が変わった。機械は重量に比例して良いものであったのに、最近のは軽くなって精度も長く保てないものでも、値段が安ければいいという風潮である。

三、若者が、油のにおいを嫌って、この業界に入ってこないし、入ってきてもすぐやめてしまう。

情況の判断は、私と同じであるが、その後の決断が正反対である。私の対応だったら、

一、だから、木目細かい情報を集めて、いい客に喜んでもらうものを作る努力をする。

二、商品のサイクルタイムが変化してきている以上、その減価償却にかけられる期間が変化するのは当然である。品質を落とさずどう作るかに挑戦していく。

三、ガソリンスタンドでは若い女の子が働いているではないか。若者がこの業界を嫌うとすれば、別の理由であろう。若者に魅力ある職場を提供できるように会社を変えるべきである。

判断は誰にでもできるが、問題は決断力である。折角の判断がこれでは無駄になってしまう。それを生かすには甘えを捨てて、勇気をもって道は開けるであろうに。私の感想は、まあ、サラリーマン重役は気楽なものだなという印象であった。社長に方針を聞かれて、「わからない」といって自分が重役の席にいられると信じているのだから。

## 十七、心の風邪

一九九九（平成十一）年十二月

春奈ちゃんの殺人事件は、犯人の動機に多くの関心が集まり、「お受験殺人」とまで呼ばれ犯人が「お受験の被害者」のような論調になってきている。

しかし、本当にそうであろうか。なぜ、殺意をいだいた時に夫は気づかなかったのか。殺意をいただいて決心して実行するまで一ヶ月はかかっているはずである。この「心の変異」に愛する者が気づかないということ自体、不思議でならない。人はみな「心が風邪をひく」ということに気がついていない。体が風邪をひくことは、わかっているけど、なぜか自分の心との付き合い方を家庭でも学校でも教えてはくれない。あの犯人の主婦も「心に風邪をひいた状態」でほっておいたので、重病になったのである。その時に夫婦の会話があれば、すぐに治ったであろうに。

私の社員もよく「心に風邪をひいて」仕事が嫌になったり、会社を辞めたいとか自信がないとかいう状態になる者がいる。主にマジメなタイプに多い。私と話をするとすつきりして治ってしまう。何ヶ月も思いつめていたのに、ほんの数時間ですつきり違う人のように元気になる。

春奈ちゃんの事件の犯人やうちの社員の「心の風邪」を見るにつけ、みんな一度も自分の心と付き合うコツを考えたことがないのに驚く。私は、仕事を教えるより、セラピストのように「心の風邪」を治しているほうがずっと重要だと思っている。

## 十八、コンピュータの二〇〇〇年問題

二〇〇〇（平成十二）年一月

コンピュータの二〇〇〇年問題は「人災」である。メモリを二文字節約したために起きてきた問題である。二〇〇〇年が引き起こしたのではなく、人がメモリとコストの節約の為に削除した「一九」という二文字のために起きたのである。みんな早い段階でそれに気づいても、周りがそうだからということ、変えようとしなかった。二〇〇〇年問題だけではない。東海村の原子力の事故も、山陽新幹線のトンネル問題も、当初は「そうしてはいけない。これでは将来問題が起きる。」と当事者はみな思っていた。しかし、「納期もコストも厳しいし、周りもそうだし、それに問題は起きないかもしれないし」ということで「捨てた」のだ。

その上、「人の心」までも捨ててきた。はじめは大事な事を理解していたのに、「捨ててくる習慣」を身につけたために、どんな社会が正しいのか、何が重要なのか解らなくなってしまった。

人類は、「原子力」と「IT」という二つの「怪獣」を生み出したが、その「怪獣」をコントロールする思想は生み出してこなかった。この「怪獣」は、人々の生き方と国家との関係をも変える大きなものなのに、それを支える思想が欠如してしまっている。いや、その必要性すら感じていないというのが私の認識である。人間が大事といいながら、どう大事にするかも考えずにきた。

今年まず示したいのは、「人生の目的」と「会社の目的」とは何であるかということである。高度成長時代にはその二つが一致していたが、今やそれは大きく離反する関係になっている。もっと不幸なことに、各自の営みとしての「人生」を見失ってしまった。金の亡者になったり、その反対に金を無視して好きなことさえできればいいと信じたりと、みんな「人生」と適切な関係でつきあっていく方法が見えなくなっているのである。人間にとって真の豊かさとは何か、それは人と人のつながりから生まれてくる。だからこそ他人を大事にしないといけない。そんな簡単なことが実践できてい

ないのである。

私は「人生の目的」を実現できる最良の場所としての「会社」を提供していきたい。人の決意一つで世界が「人を大切に  
する世界」に変われることを信じていきたい。

(注) ITインフォメーションテクノロジー

グローバリゼーションは、アメリカの陰謀であると信じている。我々は、いくつもの先入観念でだまされ続けてきた。例えば、「黒人は白人より劣る」「外人は勤労意欲がなく、工場の生産性が悪い」、「日本人は手先が器用だ」などである。これらすべては意識的な情報操作によってもたらされて、先入観念として国民に入り込み、疑い、検証することを妨げてきた。

八十年代に日米貿易摩擦が起き、アメリカの圧力で自動車の現地生産化が始まった。

私実際に経験した話。私の金型も現地化の要請があり、現地の工場を見学した時に、いくつもの疑問がでた。進出したメーカーの九十パーセント以上が赤字であり、外人は手先が不器用ではなく、勤労意欲もあるのではないか。JETROの幹部や現地工場の日本人責任者に聞いてみると、どちらも意図的に公表されていない事実であった。その結果、私は進出を断念した。

その後、日本の自動車メーカーが次々とアメリカに進出し、現地生産化が進んでも、アメリカ自動車メーカーは苦しい状態が続いた。次にアメリカは、日本にアメリカ製の自動車を買うように要求してきた。日本のメーカーが販売協力を行なったが、結果は無残な成績であった。

次なるアメリカの手段が、グローバリゼーションであった。要は、アメリカ基準に日本も合わせるというものだ。しかも弱い金融をターゲットにしてきた。いわゆるBIS基準である。アメリカは日本の弱点を見つけて出して、グローバリゼーションを大義名分に、徹底的に攻め始めたのである。それがすべての業界に影響を及ぼしてきている。日本市場に売り込む時に、日本市場に合わせず持ち込めば、アメリカにとって有利になるということである。

残念ながら、この流れを変える事は難しい。とすると、次の我々の選択肢は、真実を見抜くこと。そして日本としてビジョンを持って、オリジナルな戦略、考えを持つことである。

先日、韓国と台湾に視察に行ってきた。IT関係の会社を回ってきたのだが、インターネットの普及と取り組みには目を見張るものがあった。特に韓国は、財閥が解体されてあふれた人と金が、インターネットのビジネスに回ってきているようだ。ここ一、二年の変わりようには背筋が寒くなる思いであった。日本、韓国、台湾の三方国の中で一番遅れているのが日本かもしれないという気にさせられた。

韓国、台湾のベンチャー企業の社長たちと懇談して、その決断の早さには驚いた。私もかなり早い方だと思っていたが、かなわない感じであった。また、業界が違うせいも酒も飲まないし、懇談でもビジネスの話だけが永遠と続く。それだけでも日本の慣習とは全然違う。それにみな世界を見ている。日本は国内の需要が大きいので、どうしても世界市場が第二弾、第三弾になってしまうのかもしれない。

高速の通信インフラが張り巡らされつつあり、しかも料金が低額という環境も魅力的である。いつまでも、日本は不景気だと言って迷い続けていると大変なことになるなというのが感想である。

インターネットがこれからどうなるかと心配するより、インターネットでどういうビジネスを作るかが彼らのテーマであった。

帰国して、日本の金型・製造業の業界人たちと会うと、まるで浦島太郎のような気にさせられた。

三月四日付けの日経新聞に「一年対十四年」携帯電話からインターネットを楽しめるNTTドコモの『iモード』契約者数が三七四・三万人（一年弱）となり、ニフティの三六二万人（十四年間）を早くも抜いたとあった。私も一年前にiモードが出てすぐ購入した。いつもあまりマニユアルを読まないが、iモードは全部読んで実際に試してみた。マスターするのに三日間かかった。「これは、電話ではない。インターネットの端末そのものではないか。」その画期的な姿に身震いをした。

その後、社員にもiモードを推薦している。特に、営業のように外出の多い者には強制までしている。iモードだと外出中の連絡はすべてメールで連絡できるので、留守電の必要がない。メールに電話番号を書いておいてくれれば、そのまま電話がかけられる機能が魅力的だ。また、パケット通信なので、費用も留守電の十分の一以下ですむ。

最近では、社内で来客中の緊急連絡もiモードにメールしてもらっている。これなら、お客様との話を中断しなくてすむし、社員もメモを持つてくる手間がなくなる。その他にも、列車の時刻を調べやニュースを見たりと日常生活の中でフル活用している。

iモードの魅力に魅せられているうちに、昨年十二月から別会社（X e N N）を作り、iモードのビジネスを始めることにした。現在大ヒット中で、iモードのコンテンツの中で一位、二位を争っている。このビジネスを通して、NTTドコモがiモードに賭ける力のすごさや、今後のゆくえがわかるようになった。

この世界の進化は著しく、情報として流れてきた時にはすでに遅い。これからは、進化の流れをしっかりと察知しつつ、それに融合した製品を作っていきたい。

小渕元首相が脳梗塞で倒れられ、森首相に交代した。小渕氏が青木官房長官を代理に指名できる状態とは考えられない。本人の意思を無視した密室での首相交代劇はクーデターと言える。危機管理という発想のなさからくる法的な面の整備の遅れと、責任という概念のあいまさが遠因となっている。

日本では、組織のトップは組織全体の責任を追求される。組織全体の結果責任については甘いのに、末端の事件については追求が厳しい。トップと組織員各自の責任範囲があいまいなことが問題を大きくしている。組織員が組織ルールに違反していればその本人の責任だし、ルールは守っているのに問題が起きればトップの責任である。組織のシステムが無事に機能しているか、機能させるにはどうしたらよいかを考えるのがトップの責任なのである。

トップとて神ではない。生身の人間が一人でやれる範囲には限界がある。そこで、トップにはスタッフが必要となる。組織のシステムをチェックして対策案を出すのはスタッフで十分である。トップは将来のビジョンを考え、その実現のためにスタッフから出された案の採否を決断していくべきである。

私も中小企業の社長として、会社経営のために多くのスタッフチームを持っている。社員以外に弁護士、会計士、税理士、社会保険労務士など外部の人も多く入っている。みな、トップと同じ目線で考え、対等に討論することができる「クルール」で「優秀」なメンバーである。彼らは現況の問題点から将来の構想までをまとめ、実現のための対策案を次々に出す。私はその対策案を見て、現状で実施には問題がある場合は採用しない。それが決断である。

トップが雑務に追われて、激務になるのは愚の骨頂であるし、情報の遮断による孤独は避けねばならない。国も企業も個人も長い習慣によるあいまいな責任感に固執するよりも、国際的に通じる責任のあり方へと考えを改めるべき時代にきている。

「IT革命」とか「ITバブル」など騒がれている。ところが、私の周りのそれなりに偉い人たちからそっと「中島さんITって本当のところどんなものなの？」とよく聞かれる。

私のもうひとつの会社は、まさしく「IT革命」の先頭を切っている。iモードのコンテンツサービスでナンバーワンの会員数九万人を誇るモンスターコンテンツである。それを立ち上げてきた私に見えている世界と、他の人とが違うのは当然であるが、説明にいつも困ってしまう。そこで今回は、特に四十才以上の方々に「なぜIT革命の意味がよくわからないか」ということを説明しよう。

戦後、三種の神器といわれたものを思い出してほしい。『電気洗濯機、白黒テレビ、電気冷蔵庫』。それから高度成長期の三C『カラーテレビ、クーラー、車（カー）』。これらは当時、高嶺の花であり、それを手に入れるために日本中の人々が必死に働いてきた。高嶺の花を産み出す、電気産業と自動車産業関係で働いていた人も多かった。

おかげ会社は成長し、個人の給料も上がり、ほとんどの家庭で三Cを手に入れることができた。パソコンなんかと違ってこれらは、毎日家庭の中で使われるもので、日常生活が非常に便利になった。

ところが、今はどうであろうか。IT革命の時代の産物は、『インターネット』と『携帯電話』である。これを三Cと同じように、日常生活で使いこなしている大人が何人いるだろうか。ほとんど使いこなせていないのが実情である。操作が煩雑で使いこなせないということもあるが、ほとんどの大人はこれらの産物に使いたいと思うほどの価値が見出せないのである。つまり、使ったからといって自分の日常生活がそれほど便利になるものではないのだ。世の中ではモバイルバンキングなどと言って、携帯電話で銀行振り込みができて「便利になる」と謳われている。しかし、便利になると言っても、振り込みなどという作業は月にどれほど行うであろうか。

かつて三種の神器は、誰が使ったのか。それは、おもに主婦であり、「日常生活が便利になる」のが一番であった。また、三Cでは、家族みんなで「日常生活の快適性」を求めた。どちらも購買の主体は夫で、稼ぎ頭としてモータリ社員と

呼ばれながら社会をひっぱってきた。 モーレッツ社員として働き、「便利なもの」や「快適なもの」手に入れてきた我々にはあまり「便利」には見えない携帯に価値を見出せないのだ。

しかし、そもそも、「日常の便利」とか「日常の快適」という発想そのものが、「IT時代」に合わない価値観なのである。「IT時代」の主体は若者であり、産物を使うのも購買の主体も共に若者なのである。その価値観は「エンターテイメント」(享楽)であり、「無駄なこと」(必要でないこと)と「楽しい」ことがキーワードになっている。

IT時代の第一期では、そこが理解できないないと時代の背景を見ることができない。若者は選択肢の豊富さや楽しさ、手軽さ、そしてなによりスピードを求めている。当然、流通する商品もそれに答えねば、市場から姿を消すことになる。今までの権威は何の意味も持たない。その証拠に、携帯電話にメーカーの表示が天下の三菱電機も松下電器もDとかPの記号になりさがっているのである。求められているのは今までの権威を背負った「名前」でなく、素早く楽しめるコンテンツなのである。

この従来の権威の否定とスピード感は今後の産業社会を大きく変えることになるだろうが、それはIT時代の第二期のことであろう。まず我々は、IT時代の第一期の入口にすることを認め、新しい価値観を理解するところから始めよう。

オリンピックの代表選出で、千葉すずの問題が世間を賑わせている。組織にいと組織内がすべてになってしまい、森総理を選んだ自民党にしても、大手企業においても同様な現象がおきている。今、日本はこれまでの組織論理がすべて問われているのであろう。

数年前に、世界陸上へ向かう日本チームと成田から一緒だったことがある。マラソンの松野明美は一人であらう。引率のコーチが大声で彼女を探していたのが大変印象的であった。その後、彼女はオリンピック代表からもれた。コーチ達が扱わずらい子は落ちるのかなと思った。個人競技でも、チームの連帯感は重要である。競技は一人の記録だが、その力を出すには多くの人の支援と応援を必要としていることも事実である。

千葉すずの問題も同じ根であろう。根本にあるのは、記録に挑戦というデジタルな世界と、組織と人というアナログの世界の衝突なのである。組織と人というアナログの世界の中で、はじめてデジタルの世界が開けてくるのである。日本の組織では組織内での摩擦を避けるため、滅私奉公で組織に追従してきた。しかし、これからは個性を組織で活かすことを積極的に進めねばならない。そうすることで、さらにデジタルの世界の可能性が広がるだろう。

組織の中でどれだけの人の個性を活かせるかが、現在の日本の課題なのである。組織の中で摩擦を起こさず個性を活かすには、まず個人的な人に、いかにアナログの精神的な部分が大事か説明し、納得させていくことがより求められている。私の会社では、新人に徹底してその点を強く求めている。

個性を大事にしたいから、組織と人の必要性、ありがたみも相互に大事にしていくことである。

ビジネス戦士の男には、どこかふっと休まる場所があるといい。カウンターと少々の椅子、ママ一人でやっているような小さな酒場。お客に媚びを売ることもなく、カラオケの騒々しさもないような、そんな場所が好きだ。しかも十年〜二十年もの間通い続けられる所がいい。私にもそんな場所がある。

会社をはじめたばかりのころ、資金繰りに苦しんで何日も眠れぬ日があり、やっとなんとか乗り越えた時、家に帰って休めばいいのに、ふっとカウンターで一人で水割りを飲んだこともある。

十年経って、そのママから「あの時は本当に大変だったのね。当時は何も声をかけられなかったけど。よくがんばったわね。」などと言われると、心が癒されるものである。常連男たちとは、話すとはなしに同士のような気持ちになってくる。業界も地位も違って、お互い何をしているかさえ知らなくても、不思議な連帯感が湧いてくる。

私の宝塚との出会いもその中で生まれた。その店で知り合った寺田瀧男先生も、出会って数年経ってから「ベルばら」の作曲者で、有名な先生であることを知った。ラッコのような容姿で酔っ払っているオヤジのだが、作る曲には夢がある。おかげでたくさんスターやその卵たちを紹介された。

先日、他の店だが、マイクロソフト株式会社の社長のA氏を紹介された。そのママは、シムックスもマイクロソフトも同じコンピュータ関係でしようという扱いだったようだ。

ママにとっては私のほうが長い客なので、会社の大きさは眼中にないようだった。男が水割りを飲む後姿には、背負っている重さと苦勞の数がにじみである。彼も新任社長なので力がいっていたようだが、疲れた時にふっと立ち寄ることになるだろう。そんな時は声をかけずそっとしておいてやりたいものである。

森首相がIT時代の到来に際して、メールを始めたという記事が出ていた。大変良いことだと思う。今の時代、リーダーは政治家でも会社の社長や役員でもメールやWEBサイトを見る程度の力が必要である。

もし、毎日、新聞を読まないリーダーがいたらあなたはその人を信じられるであろうか。新聞を読まなくても、テレビやラジオでニュースはわかる。それで十分であるとか、読みたいけど時間がない、などとまじめな顔をして恥ずかしげもなく言ってるのだったら、そんなトップを信じられるであろうか。情報に十分なんてものはないし、忙しさを理由にしたら、優先順位もろくに付けられない人ということになる。

最近新聞に負けず劣らずインターネットでも多くの情報が得られる。新聞を読まない（Ⅱ新聞から情報を入力できない）リーダーを信じられないのと同じように、インターネットで情報を入力できないリーダーを信じられるだろうか。

新聞はあたり前のように読んでいるけれども、インターネットとなるとなんと多くのトップたちができていないことか。そんな人の下す判断など危なっかしくて見てられないように思える。

インターネットを使いこなせない人は、トップから退陣すべきである。部下にメールを印刷させて読んでいる人は、CRTで文字を読みとる努力をすべきである。その程度の努力もできない人には、トップに座っている資格がないことを知るべきである。

「読み」「書き」「そろばん」の時代は終わった。今は「メール」「エクセル」「サイトの検索力」の時代なのである。

I T 革命の中で製造業が生き残る道は、今までの見方、概念を捨てて、新しい視点で製造業を見直し、業界全体の変革が必要である。

■ I T 革命の意義

I T 革命の三つ意義。

- 一、情報伝達の生産性が「革命的」に飛躍したこと。
- 二、企業活動に広義のアライアンスの導入がなされた。  
（自分の持っているものだけでなく、持っていない部分はアライアンス・パートナーシップを駆使し、活動を活発化した。）
- 三、上記の一、二により、新マーケットを開拓できている。また、ビジネススピードの速さを実現し、驚異的な成長を遂げている。

■ I T 革命からみた製造業の問題

この I T 革命の視点から、製造業の現場を見なおすと、

- 一、現場の情報化の遅れが著しい。T Q C 運動の成功以来、現場のことは現場にまかす風潮のため、職場単位に細分化されすぎてしまった。これが、職場単位を横断し共有する情報化投資の遅れをもたらしている。（共有部分の投資について誰が稟議書を書くか曖昧である。）
- 二、メーカーは、コンピュータの急激な変化についていくのが精一杯で、現場にとって良いものを作るよりも競合他社に遅れないことが先に立って、開発を続けてきている。要は、コンピュータのバージョンアップ対応に追われすぎている。

三、メーカーは、顧客の現場サイドからの要求にだけ目がいつて、それを満たすために、複雑で「オプション」の固まりのような製品を作り続けている。顧客の真の要求は工場が儲かることであって、単にCPUが早くなることでも、高速切削ができることでもない。

以上の問題点があるが、逆にこの三点を解決できれば、なにも製造業がIT革命の対象から外されているわけではないのである。

■生き残りのためのIT革命

そこで、私は提唱する。

一、ユーザーは工場のIT化への組織変革とITの設備投資を行う。

二、メーカーはアライアンスを作り、自分たちの強みに特化する。

三、製造業の中でITによる新サービス中心に新マーケットを創出する。

工場は、六世代（十代から六十代まで）が働いている現場である。多くの技能も存在している。その人と機械が協力しあっている。工場にはマンとマシンがIT革命のもとにアライアンスを組む必要があることを宣言する。メーカー（工作機械、CAD/CAM、コンピュータ）には、マン・マシンにとって最良のアライアンスを組み、IT革命に積極的に参加することを要望する。

そしてCIMXは、先頭に立ちこの波に取り組むことを誓う。これはメーカーのみならず、ユーザー、エンジニアリング会社、商社流通の会社へも参加を呼びかけるものである。

七年ぶりのニューヨークへ行ってきた。ニューヨークは目を見張るほど変貌していた。以前は、夜歩くのも怖かったし、地下鉄も汚くてとても乗る気になれなかった今ではホームレスも姿を消し、パリやローマより、はるかに安全できれいな街になっている。これは、ジュリアーニ市長の強い決意と実行力によるものだ。何しろ、人種の坩堝と呼ばれるところである。英語を話せない人たちが生活をしているのだから、安全な街にすることは大変なことである。東京の警察の留置所は半数以上が外国人だ。

タクシーの運転手は、インド人やパキスタン人である。英語も地図もよくわからないにはまいった。しかし、逆に考えるとそれはすごいことである。他の国の人に職を与え、きちんと仕事をさせているのだ。都知事が「第三国人が危ない」などと発言しているどこかの国とは大違いである。

今回もパソコンを持っていき、ホテルからアクセスして日本とメール&チャットが、ホテルからの電話料金の安さに驚いた。一回何時間使っても、一ドルなのだ。国際電話をしたら三分で三十ドル取られたが、チャットを二時間しても一ドルであった。本当に、インターネット世界って便利でいいなと実感した。

帰る日にニュースを見ていたら、米国でもIT技術者が不足しているので、政府はワーキングビザを三年間勤務先固定という条件付きで、IT技術者に限り六十万人もの枠を許可したそうだ。

米政府のやることは、ドラスティックである。企業の要望をうまく取り入れ一銭もかけずに、優秀な人材を安い人件費（自国の半分以下）で固定して使えるという技である。IT技術者の宝庫であるインドの全IT技術者の二倍にあたる人員を外国から集めて、競争に勝とうという考えだ。

一般の人に勉強してもらうために、受講券を配ろうなどという日本は、今後の国際競争に本当に勝てるのであろうかという不安を抱いた。

今回の加藤紘一事件では、「国民」「国」「自民党」「派閥」「個人」の五つのレベルの危機感があった。野中氏は「与党である自民党」の視点であったし、加藤氏は口では「国民」の視点であったが、行動では「派閥」に戻ったし、加藤派から離脱した議員たちは「個人」すなわち自分の選挙当落しか考えていなかった。今回の事件ではっきりしたことは、「国民」も「国」も彼等の頭の中に存在しないということである。

この茶番劇で、日本の組織の問題点が見えてきたような気がする。要は、トップのリーダーシップが欠如している点で、日本のジレンマになっているのだ。トップにリーダーシップがないというよりも、それを支える人、従う人が、本音ではトップにリーダーシップを求めていない点で、問題の根をより深くしている。力強いリーダーに従うことに不安と恐怖を持っている。

リーダーシップを認めないことが、日本の組織（官庁、民間）が機能を停止して時代に対応できなくなっている原因の一つである。現在伸びている会社は、リーダーシップが正しく発揮され、組織員がきちんと指示と命令に従い活動している。旧来の組織では、上からの命令に従いたくなければ、「はい」と答えて何もしないというサボタージュが平然と行われている。

改革には痛みが伴うものである。最近、各社のトップと会って感ずることは、トップは会社の将来について危機感を持っているが、準トップは、自分の部署、または自分自身の既得権について危機感を持っているのである。この危機感の質の違いこそが、組織の改革を遅らせている要因なのである。自己のエゴを捨てて、「大義」に沿って、危機感のレベルを共有化すべきである。

企業が自民党化する前に、企業人はリーダーシップの重要性を認め、行動に移る時が来ている。

今、三島由紀夫が見直されてきている

人々は、本当に変化を求めているのだろうか。今のままではいけないとは感じているけど、今よりよくなってほしいと願ってはいるけど、心底変化をしようとしているのだろうか。人々の行動をみていると疑問に思うことがある。変革には大きな労力を必要とする。今はその労力を惜しんでいるように思えてならない。自分は今の状態のまま、まわりだけ変わってほしいという虫のいい話を願っているのではないだろうか。

戦国時代から徳川時代の安定した世界に移るときに、戦う武士は必要なくなった。官僚としての武士に代わり、それについていけなかった者は、海外に三十万人も出ていった。明治維新では、徳川三百万石をすべて失った。二・二六事件の頃の失業率は四十パーセントを越えていた。大東亜戦争後は財閥が解体され、海外にいた三百万人の日本人が国内に戻ってきた。

バブル崩壊は、大東亜戦争の被害額を上回るものなのに、権力構造は温存され、日本は再生の機会を逃していった。十年遅れの改革に払う代償は、何十倍にもなるだろう。IT革命の高度成長力に期待する前に、汗を流し、命をかけて改革をしようという覚悟を求められているような気がしてならない。

そんな気分が、人々をして三島由紀夫に向かわせるのかもしれない。

## 三十一、「恥の文化」の喪失

二〇〇一（平成十三）年一月

年頭の挨拶に代えて

二十一世紀の幕開きといっても、二十世紀が舞台のように、はっきり幕をとじたわけでもない。時代の流れというものは、線引きが難しいものである。

今の日本は、民主主義の仮面をかぶった利権社会である。政治家はもちろんのこと官僚もそして大企業も、私利私欲のためにどんなことでもする怪物である。そんなことに多くの人が気づき初めている。登校拒否児童五万人、フリーター百三十万人の人々は、きつと対応策もないまま現状の拒否をしているのである。

キリスト教や回教のように厳しい規範のない日本は、「恥の文化」といわれ、各自の心の中を大事にしてきた。ところが、今ではその文化が失われているように見える。「恥の文化」の喪失によって、日本人はすべての暗黙の規範を失ったことになる。電車の中で化粧をしたり、荷物を隣の座席に置いて、前に人が立っていても平気であるといったハレンチな行為は、「恥の喪失」に他ならない。

家庭も学校も会社も、構成員たる個人に支えられている。その個人が「恥」を喪失し、感情のおもむくままに行動していけば、支離滅裂なことになるのは明確だ。

「恥」の心から生まれたものとして、「武士は食わねど高楊枝」などがある。かつて男たちは、このように単純ではあるが、確固たる掟を持って生きていた。かく言う私は「男は痩せ我慢」をモットーにしている。「恥の文化」を喪失した今……二十一世紀は、日本男子として、男の復権が求められているのである。

新しい世紀を迎え、IT革命よりも先に、まずは一人一人の生きざまを見直す必要がある。

ブッシュ米国大統領の就任式をテレビ中継で見た。六年の政治キャリアしかなく、ケネディ家に匹敵する家系のため、プレッシャーに長く悩み続けてきた彼は、力強いリーダーというよりも人のいいおじさんに見えた。就任演説、静かで地味ではあるが、力強さを感じさせた。「礼節、勇気、思いやり、品格」を原則に掲げ、国民に「傍観者でなく、責任ある市民として地域社会や国家に奉仕して欲しい」と国造りへの参画を呼びかけた。

今の日本にも、「礼節、勇気、思いやり、品格」が必要ではないだろうか。日本では最近、指導的な立場の者が自己利益だけを求めた犯罪が多く、嘆かわしい限りである。リーダーとして襟をただすべき時がきていると思う。

最長二期八年という米国の大統領制は、とても意味深い。十年近くやっていけば、国でも会社でも矛盾が生じ、それを克服していく必要に迫られる。トップの交替とその手足になる官僚の交代は必要不可欠なのである。

更にこのオジサンは自分の力の足りなさをチームで乗り切ろうとしている。主要な官僚スタッフにベテランのエキスパートを起用し、チームに必要な信頼については、父親の人脈財産を受け継いでいる強みがある。九十年代の初頭に流行った、「経営者から経営チームへ」というビジネスモデルをそのまま適用しているようだ。複雑でスピードを求められる今、一人のカリスマリーダーだけで対応する手法は終わりを告げたのである。

米国の大統領の交代と八千名のスタッフの入れ替えと、チーム経営こそアメリカの強さである。何故なら、変化への対応していけるシステムの強さがあるから。

ハワイ沖での米国原潜と日本の実習船の衝突事故に際しての森内閣の危機管理能力に批判が出ている。

リーダーは、いつも三つの視点で物事を考えていなければならない。第一に将来に対して、第二に現状に対して、そして第三に危機（トラブル）に対してである。私は中小零細企業の社長というリーダーであるが、いつもこの三つの視点で思考している。例えば、横浜では一月に二回雪が降った。雪が降り始めた時点で、社員は何人出社できるだろうか？業務を行う為には、除雪に何人投入できるだろうか？と夜降りしきる雪を見ながら、風情を味わうよりも、リーダーとして、複数の対応策が頭を駆け巡った。

危機は起きてからでは遅い。今年は、寒さが厳しいので雪が降ることを予測して、雪かきの道具の準備を事前にさせておいた。人手があっても道具がないとどうしようもないのである。雪の為に、納期を遅らせることはできないと考えれば、雪は危機であり、雪だから仕方ないと考えれば、雪は危機ではなくなる。

リーダーは、常に部下たちに無事に業務を行わせる責務を負っている。天災であろうと、人災であろうと言い訳はできないのである。日本の国のリーダーは、今回の事故を海外旅行中の日本人が自動車事故に遭ってしまったという程度にしか考えていないようだが、実は大変なことなのである。外国の軍隊に日本人が殺されたのだ。今回の事故で、この日本のリーダーは、日本人の命を守るという第一の責務を忘れていたという事実が露呈した。

森総理退陣の声は聞こえてくるが、それも自分の選挙のためにしか見えない。総理一人でなく、与党も野党も総退陣すべきだと思う。リーダーに、ビジョンと責任感を要求しない組織は、なし崩しの衰退の道を進む。

今の日本は、危機管理以前の「なんでもあり」の無法の時代を漂流している。

十日、森首相退陣確定とのニュースが流れてきた。しかし、首相官邸から出てきた古賀幹事長の話を聞いていると、どこが退陣なのかさっぱりわからなかった。誰も、責任を取らないで済むように、曖昧で煙に巻くような言い方をしている。権力の座は、どんなに醜くてもしがみつきますという顔立ちであった。

日産はカルロスゴーンの改革が成功して、大幅な黒字になったらしい。しかし、元の経営陣を温存しておいて改革が成功などとは思えない。数字のレトリックでないのだけど・・・私が日産の改革に一番憂慮している点は、ルノーという外資が入り、ゴーンという外国人がトップとしてリーダーシップを揮っている点にある。日産の過去の債務は、金だけでなく労務も含む組織的な問題であった。それを改革するためには、外からの力が必要であると前社長がヌクヌクと言っている点が問題である。

日本は外圧に弱いとか、戦後のマッカーサー改革の成功からか、いざとなると外の力を借りていこうとする風潮がある。IT革命ですら、ソフトバンクの北尾氏の発言などはアメリカの真似をしていればいいと言うような感じである。そう言いながら、「日本には固有なものがあ、独特である」と思っている。

私は、日本のオリジナルなものを信じたい。世界に通用しえる優秀な日本の独自性を維持したければ、日本人自らがどんなに痛みがあっても責任ある行動をとるべきである。例え、先輩たちを否定し糾弾することになったり、今いる人に辛い思いをさせたとしても、勇気を持って自らの手で未来を掴むために進むべきだ。

そんなことを考えていたら、駅の売店で一冊の本を見つけた。是非、『未完の国鉄改革』葛西敬之著を読むことをお勧めする。戦後、唯一日本人の手で大きな改革をやり遂げた記録である。

## 三十五、母の死

二〇〇一（平成十三）年五月

天国にいる母に愛を込めて

先日、母をガンで失った。あつという間に四十九日の納骨の日がきた。遠いことようにも思えるし、まだ、生きているような気もする。誰にでも必ずある別れではあるが、やはり辛い。

父が脳梗塞で倒れて六年。自宅で介護を続けているうちにガンに蝕まれてしまった母。三年前に、最近やせてきたと言った母に「女性はスマートになったほうがいいじゃない」と軽くあしらってしまったことを、深く後悔している。母のガンはそれから二年経った、昨年に発見された。

医者の指示と一緒に病院へ行ったら、医者から「本人が告知を希望しているので」と言われ、胃カメラで撮ったカラー写真を見せられた。すぐくシヨックを受けた。素人の私でも相当ガンが進んでいることがわかった。数日後、母から「私は、手術しないよ。自分の中のガンと付き合ってみることにしたから」と宣言をされてしまった。

私にできることはなんだろうかと必死に考えたが、結局二つくらいしか思いあたらなかった。後のことは心配ないようにしておくことと、平常な感じで接触する時間を増やすことだけだ。

幸い、切除手術も抗癌治療なく、苦しむことなく息をひきとった。父を陰で支える従順な妻であり、やさしい母であった彼女が、「凜」としてこの一年間を生き抜いた姿は見事なものであった。死に様は生き様とはよく言ったものである。

死の三日前、母から「ありがとう。何も残してやれなかったね」と言われた時、「俺がいるよ。あと二年待ってもらえれば、息子の晴れ姿を見せられると思うよ」というのが精一杯であった。母は静かに「それは無理かもしれないね」後は二人で見詰め合うだけであった。

小学生の時に通信簿を母に誉めてもらったように、五十歳になった時に誉めてほしかったのかもしれない。今まで、人の評価など気にせず好きに自分なりに生きてきたが、今はじめて成功してみたい、天国にいる母に誉めてもらいたいと心から思っている。

二〇〇〇一年三月二十日 母静かに眠る

異常な高支持率を見ていると、トップが替わることがここまで人々を変えるのかと思う。これまで、日本という社会はトップが替わっても大きく変わらない社会であると信じ続けてきた。あきらめのような国民感情があった。日産の改革も、トップが外人だからできると言われてきた。

しかし、今回は、今までの感じとは違うような気がする。日本中が「変化を望んでいるし、日本人自身でもそれができると信じていると思う。」

日本人は内と外という区分けをするくせがある。みんな山一證券の社員のようになり、他の会社はどんどん倒産しても、どんなことがあっても、うちは絶対つぶれることがないと信じてきた。それが崩れだしてきているのである。

小泉内閣は、トップが自分の言葉で語りかけるといって「革新的な政治手法」を用いることで、支持率をますます上げている。いくら大企業でも、社長が株主向けに、自分の言葉で説明できないところは株価にも影響が出てきている。これは、リーダーに対する期待値が大きく変化したことを意味している。

リーダーへの期待値の変化は、IT化を押し進める上で大事なことである。IT化はコンピュータ化ではなく、トップが変革のリーダーとなって押し進めるものとしてとらえるならば、小泉内閣はいい意味でのお手本であろう。

惜しむらくは、「構造改革」は手法であってビジョンではないということである。小泉内閣には、日本国の将来ビジョンを早く国民の前に出してもらいたいものである。

先日、母の百か日があり、田舎で農業をやっている親戚が、最近は何の野菜でないと出荷できないという話をしてきた。私は、芋洗いはしていないのかと聞いたら、もうとつくにしていないとのことだった。

子ども頃の芋洗いの思い出がよみがえった。芋洗いとは、桶に塩水を入れて取立ての芋を中に入れてかき混ぜると、泥が取れて、更に、中身のない芋が浮いてくるというものである。浮いた芋は捨てて、沈んだ芋を食べるとおいしいのだ。最近は何より形（格好）を消費者が選ぶ時代になった。消費者（国民）の価値観が、生産者の行動を決めている。それは、農業でも製造業でも同じである。政治も同様かも知れない。今回の参院議員選挙は、まさしく芋洗い選挙である。普通の時代なら浮かびあがってこないような人物が表にでてくる。いったい、これまでに国政を考えたことがあるのか疑いたくなるような人物までもが出馬してきている。芋なら捨ててしまうレベルである。

代議士先生も同じレベルだから、特に気にも止めず、出馬を許しているのである。国民のレベルを見くびって、知名度さえあれば良いという政党は信用できない。

中国では英雄を3つのタイプに分けているそうだ。「深沈重厚」「豪放磊落」「聡明才弁」さて日本はどのタイプを求めているのだろうか。すべては消費者（国民）の意識が決めていくということを忘れてはならないと思う。

今回、デジタル・マイスター・プロジェクトの公募に応募し、はじめて国のプロジェクトに参加しようと試みた。悪戦苦闘の毎日であったが、この十五年間の総決算のつもりでこれまでを振り返り、また未来を考えるよいチャンスでもあった。

公募書類の完成に約半年がかかった。この間に読んだ本は百冊近く、書いた原稿は千ページを超える試行錯誤の世界であった。結局、使い物なつたのは十分の一以下である。特に四月から七月までは、学者か学生のような日々であった。こんな苦しい勉強をしたのも実は、生まれて初めての経験だった。日常業務があるので、夜か休日だけしか時間が取れない中で、我ながらよくがんばったものである。

第一の壁は、金型現場を経験したことのない方々に現場の問題を伝えることの難しさであった。この仕事をして十五年、いろいろ講演や原稿作成もやってきたが、基本的に現場を理解しているという共有知があった。今回は、その共有知がない人々に伝えるためにはどうしたらよいかと苦しんだ。

第二の壁は、問題を表出したあと、その問題に対する解決策の選定である。解決策は数多くあり、それらをひとつひとつ潰して自分たちが取る道を探り出すという作業である。

第三の壁は、解決方法を見出した後の実現の方法である。シムツクスの力だけでは到底及ばない知識が必要となった。天は自ら助けるものだけを助けるという聖書の言葉を思い出した。通産の官僚や大学やつくばの先生のみなさんに助けもらって、なんとか企画書レベルまでこぎつけた。

生産工学、言語学、問題の整理技法、それに日本の産業問題までの広範囲にわたって、短期間で習得できたことと、多くの方と知り合え、ご協力いただいたことは私にとって人生を変えるような大きな出来事であった。この場を借りて、ご協力いただいたすべての皆様に感謝とお礼の言葉を申し上げます。ありがとうございます。

九月のお彼岸に墓参りにいって来た。母が亡くなってからちょうど半年が過ぎた。この半年の記憶が真っ白で何も思い出せなかった。記憶がちよどすっぽり抜け落ちてしまっていた。思い出せるのは、臨終の時のこととそれ以前のことばかりである。

母は病床に臥す少し前から、大阪にもう一度行ってみたいとさかんに言っていたことを思い出した。母は大阪で生まれて十歳くらいまで暮らしたそう。母の祖父が大阪の中ノ島公会堂の建設に関係していたせいである。母の一番楽しい思い出は、大阪時代にあったようである。きっとその後は、長い戦争で青春を奪われ、戦後の苦しい時代を過ごしてきたせいであろう。日本は太平洋戦争より前から中国で戦争をしていて、いつの間にか真珠湾攻撃へと移っていった。母は、終戦後は戦争の時期より苦しかったと語っていた。

そんな話の中で特に、大阪造幣局の桜を私に見せたいとさかんに言っていた。「よくなったら一緒に行くからね」と気休めに私は答えていた。母も実現することは信じていないかのように頷いていた。いつか母の位牌を持って、桜を見せて大阪造幣局へ行ってみたいと願った彼岸の日であった。

それから数日が過ぎて、大阪造幣局のシステムにカサブランカの採用が決まった。入札という厳しい状況の中で、本命M社を抑えての決定であった。来年の桜のころにはシステムも稼動することになる。これも母からの贈り物かもしれないと思うと、私の目には涙が溢れていた。

デジタル・マイスター・プロジェクトの補助金のおかげで、大掛かりな開発を始めている。このプロジェクトで開発する工程設計システムのコンセプトは、二十一世紀の製造現場に『知』を復権することにある。

二十世紀に発展した大量生産を支える分業制は、「知の分断と孤立」を招いた。例えば、設計と製造は分断され、図面という貧弱な情報で結ばれているにすぎない。いくらネットワークがつながってもコミュニケーションがとれていない。我々は、設計と製造がコミュニケーションをとれるような「知のリレーション」の仕組みを作りあげようと企てている。更に、大量生産は結果主義を招いた。もの作りの結果だけに注目し、その経過や過程は書き留めることなく時に流されていっている。その結果、何十年経っても、現場に渡されるのは部品の完成図とカッターパス程度である。何十もの工程で加工され、形状が工程ごとに変化していくはずなのに、それぞれの寸法が数値化されて目に見える形で存在してはいない。

設計にも現場にも豊かな『知』が存在しているのに、残そうとしないために、誰にも見えない状態にあるのが現状だ。この『知』を無駄にしないために、「知のリサイクル」「知の再利用」の仕組みも必要である。

我々は、工程設計システムと周辺システムとで「知のリレーション」と「知のリサイクル」を実現すべく、今回のデジタル・マイスター・プロジェクトの開発にあたってている。特筆すべくは、これまでのようにシムックス一社でなく、つくばの産業技術総合研究所や、日本工業大学の『知』と、金型現場の『知』を結びつけて開発を行っている点である。

これはシムックス一社の限界を越えて、大いなる力となるであろう。さしずめ私は「ナレッジプロデューサー」ということになるか。わがメンバー達は、この開発を通して二十一世紀型の製造現場を作りあげたいと燃えている。

小泉内閣は相変わらず高支持率を維持している。先日、ある会合で福田官房長官の話を聞くことができたが、その時も「この人気、支持率こそが小泉内閣には大事である」とおっしゃられていた。

小泉内閣は、党内基盤の弱さを高支持率でカバーしようとしているのである。「改革には痛みを伴うもの」と小泉総理もよく言われているが、「痛み」は不支持につながる。国民人気を追い風にした「グライダー内閣」は、大きな矛盾をもった形となっている。そこでこの矛盾を隠すために、小泉総理はタレント並に毎日テレビに映り続け、また巧妙な妥協により、痛みを伴わない改革が行われようとしている。

しかし、痛みを伴わず抜本的改革の先送りが続くと、事態は破局に向かわざるを得ない。その結果、被害は国民一人一人にふりかかることになる。では、誰の痛みを伴う構造改革が必要かと言えば、今騒がれている特殊法人や官僚の前に、まずは議員たちの構造改革である。

日本の二・四倍の人口を持つアメリカでさえ、上院は百名しかいない。だが、日本とアメリカとを比べて民意の反映度はどちらが高いのであろうか。議員の数が多ければ、民意が反映されるかといえば、甚だ疑問である。国会から地方議会まで含めて、議員数を現在の三割にまで落とすべきである。また、総理大臣を大統領や知事・市長のように任期四年の直接公選で選出するべきである。日本の国会と官僚機構だけが異常なのである。

日本の政治機構もグローバリストンダードにあわせる変革が必要であろう。それができないうちは、小泉内閣の痛みを伴う改革も「仮面の構造改革」と言わざるを得ない。

普段仕事に追われあまり家にいない夫が、年末年始の休みに自宅にいととなにかと大変である。大掃除やら、日ごろ手が回らない修繕やら、女房殿のご機嫌取りも兼ねて実によく働いた。

更に今回の休みには、自宅にADSLと無線LANを取り付けた。しかも、コストを安くあげようと、モデム、ルーター、無線LAN、無線カードをばらばらに買ってきて、転がっていた古いパソコンにつなげた。これが、一苦勞であった。

一晩かかって、ようやく明け方に開通した時は、喜びよりも夫としての面子が保てたことに、ほっとした。

そこに、女房からの質問が続く。『ADSLにすると、どうして早くなるの？』『どう違うの？』と。午前四時の疲れた頭をめぐらして、いかにも知っているかのように、もっともらしく答えるのであった。

『ADSLは電話ではない！水道と同じように、好きな時に蛇口を回すと情報が出てくるのだよ』

『へえ、じゃ、いちいちダイヤルアップしなくてつながるのね』

『そう、いつもつながっていて、我々はお湯か水の蛇口を選ぶばいいの』

ADSLは、家庭に電気、ガス、水道のライフラインのように、情報をつなげてくれる。ISDNは光ファイバーでも電話と同じようにダイヤルアップなのに、ADSLは電話の銅線を使ってもLAN10BASEなのである。

これをきっかけに、我が家のパソコンは書斎から茶の間に移ってきた。パソコンは、インターネットを常時接続して、好きな時に好きなものを見る、第二のテレビとなった。正月から女房はさっそく料理のレシピを、私は新幹線の空席情報を見ている。

「天災は忘れたころにやってくる」と言ったのは、夏目漱石の弟子の寺田寅彦である。この言葉を私は「あやまちは忘れると繰り返す」と理解している。

私はバブル期に、株にも土地にも手を出さないことを選択した。おかげで儲けはなかったが、損もなく、枕を高くして眠れた。

バブル崩壊で、大手商社は大きな痛手をこうむった。私の先輩もその手の仕事をしていたので、ある時、話してみた。私は「かつて田中角栄の列島改造で土地を買いまくって失敗してその後苦労したのに、なぜバブル期に同じことをしたのでしょうか？ 少なくとも私は、列島改造後の後始末で苦労している時期に入社したので、その重たさを知っています。だから私は投機に走らなかつたんです」と。先輩は、「簡単さ、列島改造後の痛みを知っている人がいなくなつたからだよ。定年でみな順にいなくなるからね。天災は忘れたころにやってくるのさ」と言つて、苦笑いをしていた。

約六十年前に日本国債は紙くずになり、その七十年前にも藩札が紙くずになつた。今の円が紙くずにならないと言う保証はどこにもない。歴史は繰り返すという言葉もある。

今、デジタルマイスター事業の仕事で、技能の伝承問題に真正面から取り組んでいる。「技能を技術にする」と一言でいってしまうえば簡単そうだが、IT化で伝承できる部分は少ないなと感じている。

少ないというのは、試行錯誤の結果、うまく出来たことだけを継承しようとしているという意味である。過ちや失敗を忘れず、繰り返さないようにすることも大事なことである。天災を忘れないためには、結果だけでなく、試行錯誤したプロセスとその環境までを含めて、継承していく必要があるように思える。

## 四十四、製造業の空洞化

二〇〇二（平成十四）年三月

日本から中国への生産拠点の移行は、凄まじいものがある。戦後、資源のない日本は原材料を輸入し、加工して輸出することで食べていくしかないという制約条件が付けられた国家であった。今もその制約条件は変わらないが、忘却されてしまったように見える。

経済面から見るとコストが安く品質が同じならば、コストが安い地でものを作るのは当然のことであるが、かつて日本の輸出が伸びた時に、米国等は日本の低賃金をソーシャルダンピングと非難して、自国を守ろうとしてきた。

ところが、今の日本はどうであろうか。中小企業は仕事がなくて青息吐息の状態で、今の中国は当時の日本以上にソーシャルダンピングをしているのに、一向に非難の声を上げようとしていない。国は、日本の製造業を守ることを放棄した状態にある。それでは、何をして外貨を儲けるのか。外貨がなくては、石油も食料も買えないことにすら気が付いていない。混迷の時代には、単純に原理原則からものを見直すことが必要である。中小企業主がいつも考えることは、何を作って食べていくか、どうしたら競争に勝って自社ものを買ってもらえるかということである。それを日本に置き換えても同じことである。

「もの作り」を国の基本に置くならば、技能者を大事にしなくてはいけない。技能者優遇税制というのはどうだろうか。十年以上のキャリアのある技能者は税の優遇を受けられるようにするのだ。パートや派遣よりも、技能を積んだ人のメリツトを社会全体で大切にしていくことを認めていく制度が必要である。中国と同じ条件になるように、特定業種に優遇策を施すべきである。だめになった銀行や不況業種に対する後ろ向きの施策でなく、前向きの施策を希望したい。自由競争の名のもとに、不公平なハンディキャップを負った試合をさせられている限り、企業は国内より中国を選択し、技能者よりパートや派遣社員をますます選択していくことになるであろう。

社会にとって大事なことは金・コストだけで表しきれない。価値を作り、選択することは、人間だけに許された特権であることも忘れて欲しくない。

近所の中小企業経営者が自殺をした。原因は受け取った手形が不渡りになり、自分の会社の資金繰りがつかなくなったためである。年間に自殺者三万人、交通事故死者一万人と言われているが、身近な人が亡くなったのは初めてである。きつと不渡り手形は、引き金にすぎず、それまで長い間苦しんでいたのであろう。同じ経営者としてわかる部分が多いので、この自殺はとても人ごとには感じられない。

資金繰りに困った中小・零細企業主には、自分の生命保険で借金を返す方法しか残されていない。私もかつて父が倒れ、金型工場の経営を引き継いだ時、銀行に返済金額の変更を交渉したことがある。生まれて初めて入った銀行の支店長室で、「うちには十分な担保もあり長い付き合いもあるので、現況の売上から見ても、月々の返済を減らしてほしい」と申し込んだ。ところが、担当者に「借りたものを返すのは、人間として当たり前だろう！」「お前、生命保険に入っているだろう！」とテーブルを叩いて、大声で罵倒された。

その時、中小企業主にとって生命保険と言うのは、残された家族のためにはなく、銀行に借金を返すためにあるというところに気がついた。私は「銀行のために死んでたまるか」と、怒りよりも悔しさを覚えた。

先日、みずほ銀行の頭取の国会答弁を聞いたが、あきれざるばかりの無責任さであった。税金で倒産を免れたから、あんなに悠長なことを言っているのだろうか。日本の銀行は顧客に目を向けず、監督官庁に目を向けているし、ダイエーのような大口融資先は助けるが、中小・零細企業に対しては社長の自宅などの個人資産も持つていってしまう仕組みである。

これは明らかにアンフェアである。中小・零細企業主に「生命」まで要求する仕組みならば、銀行の頭取にも、ダイエーの中内にも同じように要求する仕組みを作ってもらいたいと思う今日このごろである。

先日、二週間ばかりアメリカに行ってきた。ニューヨークとデトロイトが主な訪問地であった。ニューヨークではアメリカのベンチャー企業と会談して、デトロイトではシムックス製品の販売を行った。

少し時間が取れたので、デトロイトで「ヘンリーフォード博物館」を訪問してきた。博物館には、歴代大統領の車も展示されていたが、あのケネディーが暗殺された時に乗っていた車は何か特別な光を放っているように思えた。

更に、ただの自動車の展示に留まらず、近代工業の歴史が展示されていた。工作機械や巨大モーターも展示してあった。特にベルト駆動の工作機械は模型だけでなく実際に動いており、来館者に加工までさせていた。来館者は小学生が主のようで、小学生が真剣に工作機械で加工をしていた。私はそこで、アメリカの産業の底力を感じた。製造の根本を指し示してくれているように思えた。古い工作機械から工具までを具体的に伝えていこうという意欲がそこにある。

今、加工現場では昔ながらの鉄と戦い、難しい加工を繰り返している。日本ではその事実から目を背け、三次元CAD／CAMでなんでも解決できてしまうという幻想に満ちており、古いやり方には見向きもしない風潮がある。一方アメリカでは、小学生にベルト駆動の旋盤で、もの作りの原点を教えている。この落差をどう判断すればよいであろうか。

W杯が盛り上がっている。日本も決勝トーナメントに進めて、俄かサッカーファンとしては、ずいぶん熱くなった。後一步で残念な結果だったが、よく頑張っていた。

それにしても、FIFAのチケット問題には怒りをおぼえる。私もボランティアとして、JAWCOや横浜市と協力してW杯を盛り上げる企画を考えてきたが、ことごとくFIFAによって潰されてきた思い出が甦ってきた。

FIFAはサッカーをネタにした金儲け主義の団体である。W杯のロゴや言葉でなくても、W杯を連想するような言葉、企画すら認められない。強行しようとする、ロゴを全面使用禁止にするぞと恫喝までされた。FIFAは公開性もなく一部の人間が自分たちのためだけに好き勝手にやっているという感じである。社会的使命であるサッカーの普及という認識はどこにも感じられなかった。

更に、チケット問題の余波で、携帯電話が一時的に不通になった。チケット再販売予約で、同時に大量の電話が使われたためである。この問題でNTTドコモを追求する話が聞こえてこないが、私は、おかしいと思う。もともと携帯電話は、阪神大震災の後、災害時に強いライフラインとして認められ普及したのである。皆が一斉に電話をすると不通になるという事は、災害時に使用不可能になるということである。原因は、販売台数に比べて、基地局の設備が足りないだけなのである。

もし、各家庭で一斉にテレビを見て停電になったら、皆、怒りだすに違いない。電気は社会的使命として、停電が起きないように設備投資を続けてきたから、そのような事態が起きないのである。ドコモは設備投資を抑えて一兆円もの利益を出し、アメリカやヨーロッパの会社の株を買った。その結果、三月決算では株価の暴落により大きな損失を出した。

FIFAもドコモも社会的使命感が欠落していて、自分たちに都合の良いルールで活動している。会社は利益を出さねばならないが、損益では表せない使命もある。

私は、人が金のためだけに生きているのではないのだから、人の集合体である会社もやはり同じなのだと考えている。

## 四十八、三度目の予感

二〇〇二（平成十四）年七月

先日、結婚二十周年記念の旅行でニューヨークに行ってきた。日ごろ家で過ごす時間が少ない夫から妻へのささやかな感謝のしるしである。いつも未来を夢みている私は、あまり過去を振り返ることがない。まだまだ若いと思っていたが、いつの間にか二十年という歳月が流れ、夫婦ともども歳をとっていた。

この二十年の間に、社会が大きく変わる大きな予感があったことが三度あった。一度目は、まだPC98も世に出る前の八十五年頃である。小さなコンピュータが仕事にも使えて、それを世の中全部で使う時代が来るであろうという予感だった。当時、コンピュータの専門家に相談したが、十人が十人ともそんな時代は来ないと言った。私は自分の予感に駆り立てられるように、自分の工場に応用するプログラムを自分で開発し、ますます自信を深めて結局シムックスを作ってしまった。

二度目は、それから十年経った九十五年頃。インターネットの時代が来るであろうという予感があった。急いで、当時最新だったiモードのFタイプを買いに行った。店員に、「来月、新タイプが出ますが」と言われても、「今すぐ欲しいからこれでいい」と言った。迷いはなく、体が自然に動いていた。結局ゼンという会社まで作ってしまった。

どちらも、当時世の中では、こんなに大きなうねりになるとは気付かなかった。頭のいい人は、すぐに分析を始めて、欠点に目がいつてしまう。ただ、欠点があるからと言って社会の大きなうねりにならないとは限らない。うねりは欠点をも克服していく力を秘めていると言うことに、劣等生の過去を持つ私は気がついていった。

今回三度目の予感があった。情報通信と電力が結びつくと、大きなうねりが出てくるであろうという予感だ。それを実現するのが、新製品「ドラゴン」である。識者たちからは、前回同様にダメと言われたお墨付きの予感である。三度目の予感を実現しようとしているが、前の二回と違うのは、私が年とともに経験を積んできた点と、人生の悲哀も多少身につけて来た点にある。

若手がもてはやされる時代に、五十歳目前の中年オヤジとして挑戦してみようと思っている。

私が出たころ、父は蒲田の小さな工場で金型を始めた。父は、完成した難しい金型を私に見せて、うれしそうに「これはずいものだぞ」と語った。「高英、金型は作るのも難しいけれど、測るのはもっと難しいものなんだ」と口癖のように言っていた。マシニングも三次元測定器もない時代に、図面からゲージを考案し、形状に合ったゲージを作り、精度寸法が出ているか計測し確かめるのは大変なことであった。測るためには、最低でも始点と終点の二点がないと測れない。どこかに原点を決める必要があるのだ。金型は「作ること」と「測ること」が同時にできて初めて成り立つ世界である。なぜ「作る」だけでなく「測る」ことが大事かと言うと、物は刻々と変化するからである。加工をするために使う工具は、一回の動作でも刃先が磨耗し変化する。当然、加工物にも影響する。だから、刃先の変化に気をつけ、加工物を計測しながら加工しなくてはならないのだ。今では、工具もよくなってきているので、刃先の変化を意識しなくても済んでしまうことが多いが…。

先日、脳性理学の養老猛先生が講演で「現代人は、自分が変化していることに気がつかずに生きている。人間の細胞は一年で全部新しくなっている。それほど、人は変化しているのに。」とおっしゃっていた。なるほど。私は「門前の小僧」のたとえよろしく、物も人も刻々と変化することを前提に行動している自分に気がついた。

毎日、忙しく働き、家や車が持てるようになっても自分がどこにいるのか解らなくなっていまいだろうか。私は時々、自分の人生を三点計測している。歩み始めた原点と遠い未来の地点と現在の地の三点である。

人生もやはり「進む」だけでなく、「測る」ことも大切だと思う。「進む」だけでは、自分がどこに居るのか、どこに向かっているのかわからず、立ちすくんでしまう。原点と未来と現在を意識し、測りながら進んでいけば、迷子にならずに思う方向に進んでいけるのではないだろうか。

父の「ただ生きるために働くことは難しくないが、自分が納得できるように生きるとは難しい。」と言う言葉を、門前の小僧として噛みしめる今日この頃である。

日曜日に妻と二人でよく家の近所の鶴見川を散歩する。台風が去った後、久しぶりに散歩していたらたくさんの方が集まっていた。なんと、あのタマちゃんがやってきたのだ。なんだかとてもうれしい気持ちになった。動物は人間の心を和ませてくれるものだと思えて感じさせられた。

いつもの習慣で、散歩の帰りに喫茶店でコーヒーを飲みながら夫婦でおしゃべりをした。その時、妻から唐突に、「あなたはどうやってストレスを解消しているの？普通『のむ』『うつ』『かう』のどれかでしょう？でも、どれもやっているようには見えないし。」「そう言われれば、そうだね。ビール一杯で真っ赤になるし、パチンコも競馬もやらないし、『かう』は若い時から嫌いだしな。」

これだけ聞くと、無趣味な堅物でつまらない男に聞こえるだろう。どうしてどうして、本人は結構愉しく生きている。変人扱いされるのも嫌なので、人には言わなかっただけだ。

私のストレス解消法は、『夢をみる』である。本を読んでその時代に飛んでいくのだ。時代はさまざまで、ローマ時代から戦国時代、現代とあらゆるシチュエーションに自分をタイムスリップさせてしまう。書齋に居ながら、また散歩をしながら、様々な世界に飛び出すことができる。タマちゃんがいる鶴見川は、私にとっては哲学の小道でもある。月に数十冊の本を読んでいると本棚からあふれてしまうのが難点だが、コストも他に比べればそれほど懸からず、人の迷惑にもならず、まったく割安なストレス解消法である。

この夏の夢はいつもの歴史とは違って、ナノテクの電子や原子の世界に行ってきた。この世界には行ったことがなかった。夢を見る手前で、物理や化学や数学の基礎をやり直すのに時間がかかってしまった。もの作りをシステムの視点ばかりで見えてきた私にとって、電子や原子の世界から見つめ直してみると、また新しい世界が広がってきて愉しいものである。

こういうことを繰り返しているとあまりストレスも溜まらない。結局、一番のストレス解消法は、ストレスを溜めずに

出してしまうことだと気が付いた。さらに、夢を見ていると若さも保てるという副次効果付きだ。皆さんもこれからの秋の夜長に是非試してみてもどうだろうか。

先日、ドラゴンの売り込みのためにシリコンバレーに行ってきた。X社のCEOとの差しの会談で、上々の成果をあげることができた。今回の会談で感じたことは、とにかく話が早いということだ。早口という意味ではなく、ビジネスプロセスの押さえ所が明確で、的を射ていて無駄がないことに驚いた。言葉の問題（私は英語が苦手だ）を乗り越えて、コミュニケーションギャップを全く感じなかった。

逆に日本では、同じビジネスの話をして、コミュニケーションギャップを感じる。社長と社員の間だけでなく、国や地方のキャリアや役人、大学やシンクタンクの先生たち、また異業種の方々とも一緒に仕事をするのだが、日本語にも関わらずコミュニケーションギャップを感じずにはいられない。

シリコンバレーからの帰りの飛行機の中で、コミュニケーションギャップの原因について考えてみた。すると、人によって考える場所が違うこと、考える場所が三つあることに気がついた。「目」と「頭」と「腹」の三つである。この違いがコミュニケーションギャップを生み出すのではないだろうか。

目で考えるとは、今見えている範囲でしかもの考えないことである。会社員や役人に多いタイプである。頭で考えるとは、想定現実に対するシミュレーションをすることである。いくら緻密な考えでも、適応できるのは想定現実という理想空間にすぎない。その考えをリアルな現実に対応できることは、ほとんどありえない。学者やキャリアに多いタイプである。最後の腹で考えるとは、リアルな現実を想定し、方策をシミュレーションしていくことである。

政治や企業の不祥事を見ると、今の日本には目で考えるタイプと頭で考えるタイプしかないのではないかという気がする。「目」だと二、三パターン、「頭」だと数十パターン、「腹」だと数百パターンも考えることになる。腹で考えるためのリアルな現実を想定する力が足りていないのである。この力を身につけるには、経験というものが必要となってくる。

私が他の日本人にコミュニケーションギャップを感じるの、日々「腹」でものを考えているからである。

今年も誕生日が来てしまった。十一月十一日で、満四十九歳である。もうすぐ大きな節目を迎えようとしている。

私が孔子の『論語』を基準に人生を計るようになったのは、ちょうど十五歳の時であった。「十五にして学を志す。三十にして立つ。四十にして惑わず。……」という有名な孔子の教えである。私が十五歳になった一九六八年は、ベトナム反戦、学園闘争の最盛期であった。人々が真剣に生き方を考え、行動をおこしていた。その熱気の中で、中学生であった私も自分の将来のことを考え、模索し、一つの大きな選択をした。それが前述の言葉であった。

私にとっての「学」とは、受験勉強に打ち勝つことでも、学者になるための学問でもなく、人として大きく生きるための学である。これから自分が進む「道」を見つけ出し、その道に外れることがないようにするための学である。

三十一歳の時にシステムを志し、三十四歳でシムックスを設立し独立した。シムックスで、もの作りの復権を目指してきた。その間、幾度となく壁にぶつかり、思い迷うこともあったが、四十歳の時には惑わず今の道を歩み続ける決心がついた。

そして、「五十にして天命を知る」まで後一年という年になったが、これが大きな問題である。まだ自分の「天命」に確信が持てずにいる。私の天命とは何か。これまで目指してきたもの作りの復権と、これからのマネーゲーム時代との橋渡しだろうか。

もの作りの側は、金融社会を忌み嫌ったり、無視する風潮がある。しかし、現実には大きく存在している以上は、積極的に取り組んでいく必要があると考えている。もの作りの心を残しながらマネーゲームとも付き合っていくためにはどうしたらよいか。この課題は、産業再生にまで繋がるくらい大きなものである。その難しい課題を解決するのが私の使命だと考えているが、これが「天命」なのかどうかはまだ分からない。

五十歳の誕生日を迎えるまで、後一年じっくり考えてみたい。

ノーベル化学賞を受賞された田中さんが、初めてテレビのインタビュールに出てきた時、見慣れた作業着だったので驚いた。以前、島津製作所の京都の工場に何回も足を運び、当社の製品を導入していただいた。今でも構内の入り口のプレゼンテーションのボードにC i M Xの名前を入れていただいている。今回の田中さんの受賞は、日本人としても、親しくさせていただいているお客さまであるという意味でも大変うれしい。

また、最近、ナノテクにチャレンジしている方とめぐりあった。父と息子、娘の三人で一生懸命研究をされていた。某大の教授とその機械を見学してきた。教授曰く、この機械がないといくら研究をしたくても実証ができないし、前に進められないくらい画期的なものらしい。教授の研究についても、日本よりアメリカでのほうが反響も大きく、問い合わせも多いとか。日本では新しいことが評価されにくいんだと笑っていた。私は、今この機械を使つて新しい金型を創つてみたいと思つている。日本もまだまだ捨てたもんじゃないと二つのことから感じた。

それにしても、日本の学会はこれまで何をしていたのであろうか。学会は学者同業組合となつてしまひ、非組合員を馬鹿にし続けてきたということではないだろうか。田中さんの発見から二十年も経つているのに、その間、日本の学会が気が付かなかつたことが残念である。

いつから日本人は自分自身の頭でものを考えることを止めてしまったのだろうか。特に学者、官僚、銀行員などエリートと呼ばれる人達に多いような気がする。我々からは遠い存在ですごく頭のいい人たちと思われてきたが、どうもそうでもないらしいということが最近、おもてにできてきている。学校の成績が良い⇨頭が良い⇨エリートという考え方が間違つていたので。

頭が良い悪いという問題以前に、各自のもつ価値観が正しいかどうかが大切なのである。自分の中に価値観を持たないと、世間の権威だけを頼り、自分で判断することができなくなる。それが今の日本の低迷の真の原因ではないだろうか。私は十五歳で学を志した時に受験勉強を否定し、世の中のコースから外れてしまったので、自分の目でものを観る力を

持てるようになった。眼力を身につけるまでに三十年もかかったが、おかげで今の時代には、右往左往しなくても済んでいる。

これからは、世間の権威などに惑わされず、自分でしっかりと価値観を持って、自分の頭で考え進んでいくことが大切なのではないだろうか。それが、ノーベル賞や新しい機械の創造などに、未来の日本につながって行くと思う。

最後に、島津製作所様、田中様、本当に受賞おめでとうございました。

## 五十四、なぜ構造改革が進まないのか

二〇〇三（平成十五）年一月

私は、七年間に渡り、金型の会社の改革に取り組んできた。俗にいう不良債権処理と新しい金型作りの構築を同時平行に行ってきた。当初の十年計画を二年短くして、昨年で不良債権問題は解決し、新しい金型作りも定着してきた。結果は、七年前と比較して財務内容の劇的な改善とリードタイムが半分以下になったことに表れた。強い会社に生まれ変わらせることに成功した。もちろん、この間、挫折と苦悩の連続であったが、そのおかげで、もつと大きなものを手に入れることができた。改革の手法のノウハウと信用と信頼である。

ほっとしている暇もなく、新たな課題が押し寄せてきた。二万社もの中国進出による日本企業の完全な空洞化と、金融機関の崩壊状態である。我々中小企業は、この影響をもろにかぶっている。金融機関の中小企業への貸し渋りの実態は新聞報道のレベルでないことは、日々、体で味わっている。

私の経験から見てみると、日本の構造改革が進まない原因は、改革しようとする力と改革させないようにする力が拮抗しているからである。それが十年間も続いているのだ。これは、改革に一番大事なことが欠けていることから起きている。一番大事なことは、改革後、どういう価値観の社会にするかという点である。方策や手法はそれを実現するための道具にすぎない。道具ばかり議論しても抵抗勢力に骨抜きにされてしまうだけである。

私が行った改革の原点となる価値観は、金型技術を残すことと、従業員に安定した雇用を作り出すという二点であった。そのためには、従業員にも痛みが伴ったし、会社としても私個人にも大きな痛みが伴った。その痛みの大きさは、まず私個人、次に会社、最後に従業員へと順序を決めてスタートをした。

改革をスタートした時は、私以外のすべて人が抵抗勢力であった。改革による変化は、収入面への打撃と将来に対する不安である。この将来に対する不安を取り除きさえすれば、現時点の痛みを我慢することができる。将来に対する不安を解消するためには、価値観（ビジョン、コンセプト）が絶対に必要になる。小泉内閣の構造改革にはこれが欠如しているという点が致命的である。だから改革が進まないのである。

戦後日本は、二つの価値観をもって社会が発展してきた。戦争放棄と製造業を中心とした加工貿易（資源を輸入し、それを製品に加工して輸出し、富を得る）である。この二つを同時に実現するために官民一体となって働いてきたのである。それなのに、今はその二本柱のどちらも、無くなるうとしている。それも強い決断からではなく、なし崩しの状態で全く違う方向へ進みはじめている。

改革の一番の敵は、無意識的な不作為の行為となし崩しの状況作りである。現在の日本の状況に対して私は大変な危機感を持っている。

さて日本は今後どういう社会になろうとしているのであろうか。真剣に議論する必要があると思っている。

今月でシムックスも設立十五周年を迎えることができた。もう十五年か、月日の流れは早いものだなという感じと、よくここまで無事に來れたなあという感慨が入り混じっている。この間、自分で自分を評価すると、百点満点で三十点という厳しい点になるくらいに失敗の連続であった。

振り返ってみると、シムックス設立以前にオフコンやミニコンで生産管理やDNCを独自にやっていた時にくらべて、実現できているものの数が少ないのに驚いている。常にやりたいことはあるのに、コンピュータ技術の流れの速さに翻弄され、追いつくことに息を切らせてきたというのが本音のところである。ただこのコンピュータ技術の流れの速さのおかげで、誰でも端末を使えるようになったことは大きな進歩である。

本当に私が実現したいと夢みていることは、まだまだこれからのような気がしている。一応、どこでもネットワークが使えるようになってきたが、まだ、機械を動かすことや作業の手助けなど、あれば便利な程度にしか使われていない。コンピュータ技術を使い切れていないのだ。私はこれをもう一歩進めて、働く人間にとって有利なものにしていきたいと考えている。実現イメージはとづくに出来上がっているのだが、製品にまでは到っていないことが歯痒くて仕方がない。新しいことに挑戦していくことは、楽しいことである。私は、金型の現場とシステム作りの二つの世界に身を置いている分、挑戦したい新しいこともたくさんある。もちろん楽しみも倍となるはずであるが、会社という組織を維持しながら、これに挑戦することはなかなか至難の技でもある。だが、それは経営者である私に課せられたテーマだと思っている。

多くの人に支えられながら、たくさん喜びと苦しみを味わってきたこの十五年間は、私にとっても会社にとっても長い修行の時代だったと思う。この節目に初心に帰り、これまでの苦勞を生かして、チャレンジを続けていきたいと決意している。

先日、『たそがれ清兵衛』という映画を観てきた。家族愛の大切さを山田洋二監督が美しい自然と江戸時代の風俗と共に描いた作品である。他にも映画の『壬生義士伝』やNHK大河ドラマの『宮本武蔵』など個人や家族について描かれたものが流行っている。

バブル崩壊後十年経ったが、社会構造も経済状態も変わらず、脱出できないという日本の状況の中で、人々の関心事が社会から家族や個人に移ってきたためではないかと感じている。バブルで失われたものは大金だけでなく、人の生き方そのものであったのではないかとこの反省の心があるであろう。人の生き方とは、人の心であり、人生に対する価値観である。

人間にとって大事なことは、金銭、経済功利的な面だけではない。しかし、ビジネス世界での尺度は金銭だけである。例え、各自の気持ちが変わらなくても、社会の枠組みがそうになっている以上従わなければならないという状況で、多くの人がその矛盾に苦しみ出している。

ただ、今の日本だけが矛盾だらけというわけではない。人生も社会もいつの時代も矛盾に満ちたものである。それに立ち向かうか、先送りにして逃げるかは個人の問題である。これまでは、多くの人や組織が矛盾に気が付かなかつたり、見て見ぬ振りで先送りしてきたように思えてならない。あたりまえのことをあたりまえにやり抜くことは大変かもしれないが、それを続けることで自信と勇気が湧いてくるものである。

私の金型工場も売上が激減して大変な苦勞をしているが、私は世間で取る手法―「リストラ」と「サービス残業」―を拒否し続けている。私の工場では、六十歳の定年を過ぎても雇用を続け、かつその人の手取りが定年時を維持できるようにしている。「サービス残業」ではなく、残業したら次に同じ時間休みを取れる変則勤務で対応している。どちらも、会社経営からすればコストが余計にかかることである。私も世間がしているようにやることはできるが、経営にも金銭合理的な価値観だけでなく個人も大切にすることを優先させて選択したのである。

また、家庭については言えば、これまでモーレツな働き蜂で、家で食事をするのが少なかつたが、今は「つきあい」を制限して家にまっすぐ帰るようになっている。更に休みの日はなるべく仕事を入れず、夫婦での時間を大切にしている。こうして夫婦の時間を大切に過ごしてみると、結婚して二十年経っても新たな発見があつて愉しいものである。

今の日本では、矛盾に気付きだしてはいるものの、自分でその矛盾と向き合い決断しようとせずに、映画やドラマを見て気持ちを代替しているように思う。せつかく気が付き始めたのだから、架空の世界ではなく、現実の世界でそして自分で、家族や自分の時間を大事にするように選択し、実行すべきではないだろうか。きっとみながそうすると、こういう映画やドラマは流行らなくなるような気がする。

チャプリンが映画『ライムライト』で「人生には愛と勇気とちよつぴりのお金があればいい」と言っている。本当にそんな気がする今日この頃である。

今回の米国のイラク戦争に対する日本の対応に、絶望的な怒りを覚える。なぜ日本が米国を支持するかについて、説明が不十分である。第一に、憲法に規定された「集団的自衛権の放棄」に反していることに対する説明がなされていない。第二に、国連中心の外交から日米同盟を優先させた理由も、国民の合意の手順も不明確である。第三に、北朝鮮問題に対する態度とイラク戦争の支持は正反対であるにも係らず、それに対する説明が不足している。北朝鮮による拉致Ⅱ日本国民へのテロを受けながらも話し合い主義の外交を行ってきたのに、なぜイラクへの戦争を支持するのか、全く矛盾に満ちている。

小泉首相がこれらについて説明できないのは、首相自身が自分の頭で考えず、外務官僚の米国追随主義に外交を委ねているからである。外交は国益と国民の生命を守ることが使命である。今はその使命をまったく果たしていない。使命を果たしていない組織は解体し、使命を果す組織にすべきだと考えるのが普通であろう。

歴史からみると、日本が外交上、戦争という武力手段を使って成功したのは一回だけである。鎌倉時代の元寇から日本への上陸を阻止した時だけなのだ。あとは、すべて失敗をしている。秀吉による朝鮮侵略の時、徳川家康は江戸復興を理由に出兵をしなかった。仙台にいた伊達政宗は、自らおしよれな軍を率いて朝鮮に渡っている。この時のかっこいい兵隊の衣装が「伊達男」の語源である。家康のこの選択により、徳川は勢力を温存し、次に天下を取ることができたのである。

戦後の吉田茂首相時代、彼は米国のいいなりになって戦力を持つこと拒否し、その分日本の産業復興を優先させた。それが日本の戦後の高度成長の基になった。

秀吉時代の家康や戦後占領下の日本と比べて、力関係では現在の日本は圧倒的に優位である。優位とは選択肢を多く持っているということである。ところが、事態は逆で、今の日本には選択肢が米国支持しかないような思考停止状態の雰囲気恐怖感を覚える。

もうひとつ、歴史は我々に教えている。官僚主義の国の将来は、衰退以外には何もなないことを。最近ではソ連の崩壊で

あり、中国の四千年の歴史もしかりである。もつと身近でいえば、今の銀行や大企業の問題を見れば一目瞭然である。逆に、アメリカが強いのは、官僚主義でない点にあることもよく注目しておくべきであろう。

官僚の「優秀な頭脳」が自己権益を守り、天下り先を作るために使っているという明白な事実に対して「NON！」と叫びたい気持ちを持つのは、私だけであろうか。

先月、二年ぶりにドイツとフランスに行ってきた。変わっていたことと言えば、貨幣がユーロになっていた。ドイツのマルクとフランスのフランの交換の必要がなかったのは非常に便利であった。

日本ではコンビニと禁煙が社会進歩のバロメーターのようになってきているが、ドイツやフランスには、コンビニも禁煙もなかった。喫煙の自由は久しぶりに味わった。空港のコーヒーショップにも、もちろん町のレストランにも灰皿が置いてあった。九・十一のテロ以来、三回ほどアメリカに行ってきたが、禁煙とセキュリティチェックの厳しさにはへきえきしていた。今回の欧州では、どちらも厳しくなくほっとした。

一服しながら常識について考えてみた。日本の常識は世界の非常識と言われているが、アメリカの常識も世界の非常識ではないだろうか。今の日本は、グローバルスタンダードという言葉のもと、盲目的にアメリカの常識にすり合わせようとしているような気がしてきた。アメリカが果たしてグローバルスタンダードなのだろうかという疑問が湧いてきた。

東京では、丸の内、六本木、汐留と新しいビルが不況知らずに建ち、町並みが日々変化しているが、パリもデュセルドルフも以前と変わらない街並みであった。

しかし、欧州では中身は着実に変化していた。変化させるものと変化させないものが、きちんと区別されているようだ。パリの美術館も見やすくなりやすくなっていた。また、パリでレイヴィトンのバックを持って歩いている女の子を見かけることはなかった。車は小さく小さいものを選んでいく。

日本の外交や社会はアメリカ以上にアメリカ化され、車は日本製だが、大きさは道路に比べて大きく、持ち物は収入とは関係なく誰もがブランド品を持ち歩くという不思議な国である。

猿まね国家は、国民の心まで猿まねになってしまったのだろうか。自らの価値観と決断力を持たず、他人に預けることは怠惰であると思う。日本の再建は、この点から始めないとならないような気がしてきた。

町を歩いたり、電車に乗ってみて気がついたのだが、女性のスカート姿がめっきり少なくなった。冬は寒さのせいかなと気にも留めなかったが、春が過ぎて夏になるのに、かえて、スカート姿が減っているように感じる。どうも季節のせいではないらしい。ファッションは一過性の流行だが、今回のスカート激減はそれとは違い、もつと奥深いような気がする。自分の女房もこの何年間かスカートをはいていないと言っていた。そういえば、そうだったなあと改めて自分の女房への関心の低さを再認識してしまった。

変化は日々起きている。変化に気が付くには二つの方法がある。直感とデータ比較である。データがないものは、直感に頼るしかない。直感といっても、偶然性ではなく、各自の頭の中に問題意識がないと勘も働かない。我々は直接関係ないことや関係ないと思いついでいるもの、また重要なことでもすぐには関係ないと思うものには、変化していることすら気が付かないでいる。

たとえば、日本国の財政危機は新聞で見ることがあっても、自分には直接関係ないし、こちらでは手の出しようがないと決めつけて無視をしてきた。ところが、この夏の賞与の手取りが減るとなると関係ないとは言っていられない。年金や保険の料率が変わり、実質的な増税がいつのまにか実施されている。東京電力の原子力発電所の運転が止まっているために、この夏関東地方では電力危機が問題になっている。とはいっても、毎日安定した電力のもとに暮らす我々は、その危機感すら持たないでいる。

どうやら、皆、自分の身の周りで起きていることが自分に結びつくまで、放っておくものらしい。会社でも同じである。会社が赤字になっても、自分の給料が変わらない限り気が付かないふりをして、従来のやり方を変えないでいる。

個人主義が間違つて伝播して、自分の感性中心主義になってしまっている為であろう。「ぬるま湯のゆで蛙化」現象が日本に蔓延していると感じるのは私だけであろうか。

## 六十、種を蒔いただけで実はなるのか

二〇〇三（平成十五）年七月

私は、最近のニュースに目を伏せ、耳を塞いでいる。悲惨な出来事が多すぎる。荒れ果てた心が日本を覆っていつている。自由はいつの間にか価値の無分別になってしまった。

私が子供のころ、ご飯を残すと「お百姓さんに謝りなさい」と、よく叱られたものである。損をするということではなくて、一粒の米ができるまでに作った人がどれだけ苦労しているか考えて、感謝せよという教えであった。今ではそんな教えも聞くことがなくなってしまった。

お金をだせば、なんでも買える時代になり、ものを作る側もコスト至上主義になり、心がどこかにいつてしまった。種を蒔けば実は簡単に手に入ると勘違いをしている時代である。金型作りも機械とソフトがあれば、アルバイトでもできると言われる時代になってしまった。

しかし、私はITの先端の仕事をしているが、そんなことは一度も考えたことがない。今、私は、ミクロンからサブミクロンという精度の金型作りの職人技をどういう形で残し、継承していくかという課題に取り組んでいる。職人技を四つのテーマ（研磨、ミーリング、EDM、磨き）に分けて、徹底的な作業分析と科学的な分析を通じて、新しい型作りに挑んでいる。

今回のワークチームは、四十年を越えたベテランと中堅と外の技術者、それに専門家の人たちをも交えたものである。このチームの中で日々悪戦苦闘している。折角苦労し、編出した新法でも、現場に持ってでると、木っ端微塵に崩れてしまう。そのたびに、現場の熟練の力を見直し、尊敬することになる。

日々新しい壁にぶつかり、新しい課題が生まれ、またその課題に挑んでいく。これが事実であり、これが私の現実なのである。工夫して試したいことは山ほどある。それをひとつひとつ実行し、紐といていくしかゴールにたどり着く道はない。ゴールまでにはやるべきことがたくさんある。種を蒔いても、ちゃんと水をやり、日に当たって、肥料をやり、雑草を取り除いて手間をかけてやらないと実はならないのだ。

三年前に某大学教授に「人手に頼っている型屋はみんな潰れる」と言われたことがあるが、どんなに進んでも人は重要であると信じている。ご飯を食べる時にお百姓さんに感謝をするように、金型を使う時に、熟練工に感謝するような時代がくることを望んでいる。

先日、ニューヨークを中心に大きな停電があった。すぐに現地の会社から、メールで状況を知らせてきてくれた。現地ではライフラインが停止して、大変なショックを受けていた。この停電に対して、日本での反応は、電力自由化により設備投資を怠ったために起きたというような誤った論調が多かった。

しかし、今回の停電は、カリフォルニアの問題（発電量の不足）とは違って「電力系統」の仕組みによるものである。メッシュ型の欠点が出たのである。ちなみに、日本は串さし型であるが、どちらにも長所と欠点がある。要は、自由化とは因果関係がないのである。「通念」で我々は物事を決め付けてしまうくせがある。

「日本では、サービスを金を払わない」とよく言われているが、これも間違っている。今でこそ、もの作り日本と名乗っているが、以前の日本製品は「安かろう、悪かろう」という程度のものであった。そんな製品を売ってしまったら、無償で修理しなくてはお客が怒りはじめてしまう。だからメーカーはサービスを無償にしてきたのである。某メーカーの大型液晶テレビなどは、今でもすぐに家まできて取り替えてくれる。日本は世界一、サービスにお金を払う国かもしれない。ガソリンスタンドでのサービスを比べてみよ。銀座のホステスについてもらうお酒の値段をみよ。単価に人件費がきちんと乗せられていることを、よしとしているのではないか。

「日本人は器用で勤勉である」これも間違っている。器用な人もいれば、不器用な人もいる。役所に行ってみるといい。どこに勤勉さがあるだろうか。イタリアのウエートレスのほうは何倍も勤勉に見える。

「日本はモノマネでオリジナリティーがない」というのも、やはり間違っている。オリジナリティーがないのは、官僚や先生や大会社の人たちだけである。そのほうが、彼らに都合がいいだけにすぎない。オリジナリティーを持つ人を否定し続けてきたのだ。日本の歴史をみても、中国から文化を学び、そこから日本独自のものを作り出してきたし、未だに残っているのではないか。要は、オリジナリティーを認める価値観に変換すればいいのである。

「通念」を疑ってみると、目からうろこになるのに驚かさされる。

ブリヂストンや新日鉄の工場の火災が起こっているが、私も小さいながらも工場を所有し、従業員に生産活動をさせて日々を送っているのに、他人事に思えない。自分が火災を起こした責任者だったとしたら、どうしただろうか？また、火災を起こさせない為には、どうしたらいいだろうかなどと、「想像力」を働かせて考えてみた。

そうすると、自分の工場にもいつ火災が起きても不思議でないことに気がついて、背筋がぞっとした。

第一に、私の工場は築三十年なので、経年劣化による火災、例えば漏電等の目に見えない形から火災が起きる可能性がある。第二に、工場内には大量の油が機械の中にあるが、これも見えにくい。車と同じで危険物とは感じないで毎日運転している。第三に蛸足配線が増えている。工場には危険物がたくさんあり、それを使用することで仕事になりたっている。

本当に安全なのか疑ってみると、今まで見えなかったものが急に見えてきた。養老孟司の本にもあったが、「主観がすべてを決めてしまう。だから見ようとしないと見えない」のだ。

工場の従業員と話したら「まあ大丈夫じゃないですか」という意識であり、驚いた。きっと火災の工場の人たちも同じ考えだったに違いないと思った。「想像力」を全く働かせていない。昨日も今日も無事だから、明日もきっと何も起きないだろうと思っているようだ。しかし、リスク管理の観点から見ると、昨日も今日も起きなかったから、明日は起こる可能性が増えたと考えるべきである。

私は子供の時から工場で、火災や労災の場面を見てきているが、中年以下の若い従業員にはそういう経験がない。経験がないから想像力が働かない。そういう人たちに、いかに火災、労災の怖さを伝えるか？

マニュアルやルールでは不十分である。私の工場でも、安全パトロールを実施していたが、いつの間にか形骸化してしまった。原因は、改善が進みルールも守られ、事故も起きないからだ。ルールは、ある種の想定、過去の事故の反省に基づき作られている。しかし、想定しない複合的な事からも事故は起きる。それを避けるには、安心しきっている心から抜け出す必要がある。工場内に張ってある「安全第一」というスローガンだけでは、何も実現しない。

そこで私は朝礼で話をし、書いたメッセージを持って巡回し、現場で従業員に具体的に指摘をした。従来の合理的・経済的な張り紙やメールは、DMと同じですぐに捨てられてしまう。

コスト至上主義、ITによる合理化が「危険への想像力」を失わせてきた。しかし、考えて欲しい。失敗の経験にはかなりのコストがかかるが、「想像力」は無料である。他人事を自分の事として考えられる「想像力」は、実は高価な価値がある。

安全神話は崩れ、誰もが工場も安全ではないと気が付いているのに、一歩中に入ると、自分の所は大丈夫だろうと安心してしまう。想像力を働かせて自分の所も「安全だと思いつ込んでいるにすぎない」、「いつも危険がいっぱいあるからこそ、安全に事を進めていこう」と、各自が自覚していかないといけない。

十月の初めに人間ドックに入ったら、生活習慣病という結果が出てしまった。うすうす自分でもやばいなと思っていたが、数値で出てしまうとインパクトがある。もし数値がなく医者から言われただけだったら、きつと「やぶ医者に何がわかる、自分の体は自分が一番よくわかっている」と自分勝手な言い訳をしてしまったに違いない。たとえ自分でも不安があつたとしても。

医師からは薬を勧められたが、生活習慣を変えて自助努力で体質を改善することにした。いろいろな本を買って読んでみて、自分でやれそうなものを選んだ。それが断食である。断食といっても、プチ断食という軽いタイプのものである。週一回の一日断食と毎日の一食断食だけなので、仕事には差し支えない。食生活ではベジタリアンにし、酒も週一回三五〇ミリリットルのビールを一本程度にしてみた。その効果は、体が軽くなり、すがすがしい感じになった。数値的には三週間で体重が四キロ減り、体脂肪が二十パーセントから十五パーセントになった。

もちろん、今回の目的は、ダイエットではなく肉体の体質改善である。数値は目安であり、目標値にすぎない。だから無理をしない。食べたくなったら我慢せず、少量食べることにしている。自分がこういう生活をしてみると、世の中の人には食べ過ぎだし、テレビは食欲を刺激するものばかりが映し出されているなど感じてしまう。

インプットとアウトプットのバランスが崩れたのは、テレビコマーシャルのせいかも知れない。必要以上に欲望を刺激される生活をおくらされているのが、現代社会であるということがよく判った。

また、人間と同じように、社会も会社もアウトプットよりもインプットの方が多すぎるようである。ちなみに私の工場を見直してみたら、排出物がC・O<sub>2</sub>換算で月に二トンもあった。エネルギーの無駄が多いことが分かり、驚いた。会社も体の健康診断のように、定期的にエネルギー電気や水のインプットと製品にならなかった廃水や廃エネルギーを計測し、数値化して、ヘルスマonitoringをすることが大切である。客観的な数値を見せつけられると、改善への道しるべが見えてくる。

人間によって構成されている会社も社会も、人の体と同じで過剰刺激消費型になっていると、つくづく感じる今日この頃である。

デフレが始まったのは、一九九四年と経済の本に書いてあった。バブルが崩壊して、十三年が過ぎ、デフレになって九年が過ぎたことになる。失われた十年の傷あととは、不景気という経済的な問題より、この国に住む人々に精神の面で大きな傷あとを残し、今も私たちを悩ませている。

近頃の殺人事件、それも親子間、肉親間で多く起きていることに驚き、犯罪検挙率二十パーセントという低さに目を覆いたくなる。日本は世界一安全な国と呼ばれた時代があったという過去形になってしまった。たしか、勤勉さも世界一だった。日本のすばらしさは、すべて過去形でしか語れないのか、そんな寂しさを感じる歳の瀬である。

自社の入社試験の面談をしていて、成績は優秀なのに、働こうという強い意志のない者が多いことに驚いた。

その原因をいろいろ考えてみたら、失われた十年の傷あとにたどりついた。この十年、もの心がついてからずっと、毎年悪くなる世界を過ごしてきた者たちは、努力する喜びや勤勉さの喜びを一度も経験したことがないことに気づいた。

そういえば、スポーツの大会でも、「がんばれ」という言葉より「楽しんできます」という言葉をよく聞くようになった。我慢して得る喜びを知らない者たちにとって、忍耐は苦痛でしかない。いくら言葉で説明しても、「うそ」に聞こえるのであろう。

今を刹那的に生きること、自殺をしないことくらいが自分を守る術なのも分かる気がしてきた。だから、会社も信用できないからフリータが一番ということになるのだろうか。

この傷あととは、精神の荒廃を蔓延させている。それなのに、誰もがそれを認めようとしなない。また、たとえ指摘しても、他人のせいでは自分のせいではないと皆が信じようとしている。

しかし、これは日本だけの特殊な状況であり、いつまでもこのままではいられない。この傷から立ち直るには、景気回復だけでなく、その前に精神の復興こそが求められている。精神の復興とは、個性ばかりを重んじるのではなく、忍耐の先に喜びがあり、勤勉こそ人生を充実させる道であると信じていることである。

## 六十五、イラク戦争の意味するもの

二〇〇四年(平成十六年)一月

クリスマスの一週間前に、雪嵐の中、ワシントンのダレス空港に降りた。窓越しに猛吹雪を見ながら、映画のダイハードⅡもイブのダレス空港だったと思ひ出していた。

乗り継ぎの飛行機を待っていると、アメフト放映を中断して、ブッシュ大統領の緊急スピーチが流れた。ロビーに居た誰もが、真剣にフセイン捕獲についての話を聞いていた。短いスピーチのあと、日本と違つて何の解説もなく、テレビはアメフト中継に戻っていた。

それは不思議な光景であった。なぜイラク戦争が起きたのか、この戦争に大義はあるのか。そして日本はどうすべきかと、私の頭は、外の雪のように激しくたくさんの疑問が舞っていた。

吹雪がやみ、さつと日が差すように、日本に戻る飛行機のなかで疑問が解けた。戦争の意味が変わつたのである。今までの戦争は、最後の外交手段であった。クラウセビッツの「戦争論」に書いてあるように。

ベトナム戦争の教訓から、キシンジヤーは外交手段の戦争を回避して、「リンケージ」という方策を取ってきた。だから、ベトナム戦争以後、大きな戦争は起きてこなかった。唯一の例外が湾岸戦争である。そして、湾岸戦争が外交手段としての最後の戦争かもしれない。

では今回の戦争の意味するものは何か。それは、資本主義の行き着くところである「大恐慌」を回避するための、経済政策の手段としての「戦争」なのである。つまり、外交政策の手段から経済政策の手段に変わったと私は考つた。

大義名分もなく、外交としては勝利のメリットよりデメリットばかりの戦争が起きているのである。ただし、経済を回復させ、マネーと石油エネルギーを独占支配することができるのであれば、米国にとってはメリットのある戦争なのである。経済手段の戦争である以上、米国のコストは最小限に止めておきたい。そのコストのしわ寄せを、日本に求めているのである。

アメリカが独占支配を実現するべく行う、政策実施のコスト削減のために、日本の税金が、自衛隊が使われるのである。小泉首相の言う人道支援としての派兵は、国民をごまかす詭弁以外の何ものでもない。小泉首相は、自分が総理大臣の席に座って居たいがために、日本国民の命をも米国に差し出そうとしているのである。

年末にNHKの「ためしてがってん」というテレビ番組で計測ダイエットというのをやっていた。

思わず、掃除の手を休めて見入ってしまった。ダイエット法はいろいろあるが、これは毎日二、三回体重を計ると一ヶ月で一キロやせられるという話であった。

早速、インターネットから体重を記入するグラフをダウンロードして実践してみた。驚くことに、本当に一キロやせることができた。昨年十一月に七十四キロだった体重は、十二月末に六十九キロになり、一月末には六十七キロにまで落ちた。

計測ダイエットの要点は、まず計ることで自分の体重が刻々と変化していることに気がつくところから始まる。株価のように一日一キロ前後変動していた。そこで、計測単位を5百グラムから百グラムにというふうにな、とにかく変化が見れる単位に切り替えるのだ。

こまめに計っていると、自分の体重の変化への興味が、無意識に食生活の節制に繋がっていく。記録するという喜びと楽しみが湧いてきたのである。数値化することで、見えなかった実像が浮かび上がってくるという体験をした。

すっかり、この数値化の魅力に取り付かれ、会社では体重の代わりに毎日電力量を計って見つけている。今度は、計測するだけではなく、この数値データを分析してみたくなり、統計学を学びはじめた。しかし、難しい数式ばかりが並んでいて、独学では理解できないことが分かったので、大学院生に個人授業をお願いした。

見えないものを数値化していく喜びが、更にデータ分析への興味をうみ、それが統計学という未知の分野へ飛び出していくきっかけになった。根っからの文系で、一生触ることなどないと思っていた高等数学も、五十才の手習いとして始めてみると、結構楽しいものである。

この統計学の効果も早速表れて、金型の加工法の改善にも役に立っている。何にでも興味を持って、人生をいつも前向きに生きていると、予想もしない楽しみ方に出会えるものである。

三月に沈丁花の香りを嗅ぐと、卒業式を思い出す。この時期にはなつかしい人たちからの誘いが増えるから、この花の香りが古い友の顔を思い出させてくれるのは、私だけではなさそうだ。いつしか年賀状のやりとりだけになってしまった友や、音信不通になってしまった友に会いたい気持ちにさせてくれる季節である。

そういう中で、例外の友人がいる。中学時代からいつも一緒に交遊してきた友、石井君である。中学・高校が一緒に、通学時と同じ電車で一緒に時を過ごしてきた。今も彼とはシムックスで顔を会わせている。宇宙研や大学の講師のかたわら、シムックスに来てくれているのだ。

彼と私は、正反対のタイプだ。どこが二人をお互いに引き寄せるのかは当人たちにも分からない。学生の頃から、彼は数学研究会で数学の方程式が大好きであった。私は宗教研究会で哲学の本ばかり読んでいた。その後、彼は優等生で東大の農学部機械科に行き、私は日大の法学部にやっと滑り込んだ。大学卒業後も別々の道を歩んでいたが、それでも、交流が途絶えることはなかった。

そんな二人が仕事を一緒にするようになったのは、十七年前のことである。私が工作機械とPCとの通信で悩んで、彼に相談したのがきっかけであった。彼いわく「通信プロトコルとそれが動作するコンピュータを作れば解決するよ」といとも簡単に言ってくれた。私のほうは、生まれて初めて聞く言葉に目を白黒させていた。更に「ロケットだってそれによって制御されているのだから、工場の機械くらい出来るでしょう」と言う。当時、H2ロケットの開発に携わっていた彼の言葉には重みがあった。ボードの開発は秋葉原の買出しから始まった。私は一夜にしてできるものかと思ひ込んでいたが、そうではないらしい。「ロケットのほうがいいことを聞いてくれる。工作機械は聞いてくれない」ということで、それからNCリンクスとして世に出るまでには二年以上かかった。

無事に開発が終わると、彼はまた自分の世界に戻っていった。

一昨年、また一緒に仕事をする機会が巡ってきた。彼が秋葉原から大きな袋を抱えてシムックスに帰ってきた。それを

見た私は、きっとこれから二、三年かかるなあと思ひ、背筋がぞつとした。案の定、世に出せるまでに三年かかった。それがESPドラゴンである。

十七年前のNCリンクスの時と違うのは、工作機械に限らずモーターを使っている機械すべてを対象にしていることと、日米同時販売で土俵が大きく広がったことである。二人の関係は昔のままだが、取り巻く世界が広がったのは年の功かもしれない。

君子の交わりは水の如くというか、何かのご縁というか不思議な二人である。

ニューヨークに会社を作ったら、予想していた以上にいろいろな手間がかかってしまい、このコラムも少し休ませてもらった。

これまで、英語は受験勉強が終って三十年も経つので、このまま触らぬ神にたたりなしということ、近づかないでこうと自分の中に封印しておいた。会社作りにあたっても、カルロスゴーンだって日本語が出来なくても日産の再建ができたのだから、私も英語ができなくてもニューヨークでなんとかなるだろうと甘い希望を持っていた。

しかし、そうもいなくなってしまった。現地でのコミュニケーションのために、一念発起して英語の勉強を始めた。その他にも、現地の法律、慣習から何から何まで初めて知ることばかりで、とても楽しい。五十歳の「知命」の時に、知命どころか、十代の学生に戻ったように、アルファベットから勉強のし直しになってしまった。

語学で使う脳は、日ごろ使っている脳と違うようだ。英語をやっているのに、突然、昔習っていたフランス語が蘇ってきたのには驚いた。温泉を掘っていたら油が出てきたみたいで、儲けた感じがした。

肝心の英語の学習方法であるが、子供の時からやっていけば身につくのが早いと言われても、この年ではどうにもならない。はてはてどうしたものかと、いろいろ吟味してみた。結論として、世の中に出ているものはすべて無視して、オリジナルな方法をとることにした。

まず始めにしたことは、メンタルケアだった。要は、英語に対する嫌悪感を無くすことであつた。学生の頃、必死に勉強したのに全然身についてないという後悔の念を捨てる必要がある。漢字や昔の恋人の名前だつて忘れているのだから、英語をすっかり忘れていてもおかしくないのだと言ひ聞かせて、罪の意識から自分の心を解放してやった。一番力が要つたのは、マイナスの精神状態を、なんとかゼロ点にまで持ち上げることであつた。

あとは、所詮語学なんて、読む、聞く、書く、話すの4拍子だ。あきない、あきらめないをモットーに、自分を励ましつづけることである。

我がままな自分の心のメンタルコントロールこそが、英語の勉強のドライブテクニックである。人生のドライブテクニックも同じような気がしてきた。

五十歳から半年過ぎた頃に自分の天命を感じて、それが本物かどうか確かめていました。そのため、このコラムもしばらくお休みさせてもらっていました。

自分の天命とは、「金型現場を掘り下げて、掘り下げていき、技能を技術にすること」かなと思ひ、行動していました。技能を技術にする手法を見出していくために二十年間がんばってきたことを、確信をもつて更に進めていこうと決意して、どっぷりはまりこんでいました。

一般的には、標準化こそが大事だとされています。標準化とは、各個々に違うものの中に共通性を見つけ出して、一定のパターンに収めようとすることです。工業化社会はこの標準化で、成功して成長してきました。

しかし、私は、この考え方とは逆で、各個々の違いをひとつずつ深く掘り下げていこうとするものです。そのために、実験テーマとして六十件を同時に進めています。六十のテーマは軽いものから重いものまで、また、関連するものしないものがありますが、すべて私の日常の仕事から発生しているものです。

すべてのテーマは、現場で実証実験できるものだけです。私の仮説は、現実の現場の中で試され、拒否され、やり直しを行うという繰り返し地味な世界です。そのうち数件は成功して、技能から技術にでき、今まで職人暦十年の職人しかできなかった工程を若い人でもできるようにしたり、加工時間を半分にできたものも出てきました。

しかし、これだけだとカイゼンの一部にすぎません。私は、その個々の具体的な手法を抽象化して一般化しようと試んでいます。技能は人間の中に宿っているので、動作手順をいくら客観的に分析したり、本人にヒアリングしても理解できないのです。

目に見えないものを捕らえて、実体に迫るにはどうしたらいいのか考え抜いて、結局、2つの面から同時に解き明かすことにしました。

ひとつは、心の目、知覚心情、価値観と、もうひとつは科学の目、計測データの分析です。この両方と現場の現実

きている事象との間を猛烈な速度でいったりきたりすることをしています。

仮説が本物ならば現場で使用できるし、もつと根源的なものならば、金型現場以外にも使用できるでしょう。地味な現場の中には宝物がたくさんあり、さらに掘り下げていくと黄金が埋まっているようです。

五十歳を越えて、天命を感じながら人生の終局に向かうつもりが、青春時代にもどったような精神の高揚のなかに身をおけて幸せです。感性も一緒に若い頃に戻ったようで、ニューヨークからボストンに向かう列車の中から見えた紅葉は、涙がでるくらい美しく感じられました。

父を意識し始めた思春期の頃、父親というものは、何でも知っていて、何でもできて、自信に満ち溢れていた。そんな力強い姿が印象に残っている。

何をやってもかなわない相手で、そんな相手と同じ土俵には乗りたくないと思っていた。

父は、機械屋から金型屋になり、七十八才で現場で倒れるまでいつも機械に向かい切粉を出していた。傷だらけの手と油の匂いがする父であった。現場六十年という本物の職人であった父。

いつのまにか、その頃の父の年に自分になってみると、いろいろなことが見えてくるものである。

そんな私も父と同じ土俵に登ってから二十年が経ち、右も左も分からない中、金型屋の社長になって十年目を迎えようとしている。

ITを使った型づくりに挑戦し続けてきたのも、ライバルとしての父がいたためである。素直に現場を見つめなおし、NCやITでは担いきれないものがある。本物のものづくりとは何かを考えるようになってきた。必要で欠かせないものは、「職人魂」、「志」であるということが、よくわかる年代になった。

現場の社員に向かって、父の教え通りに戻そうと呼びかけることが多くなっている。どんなに最新技術を使っても志だけは、かつてのように誇りに満ちた現場に戻していきたい。

父とは対極的な生き方をしてきたのに、結局は父の手のひらの上であばれていたにすぎない自分に気がつき、ショックよりも喜びを覚える。

蛙の子は蛙にすぎなかったがそれで十分幸せと感じる。

父は今、病院のベットで寝たきりになり、口もきけない状態である。親と子の心の会話を毎週続けている。そんな思いを抱きながら父の顔みたら、父はにっこりと笑って、まだまだ心配だからあの世には往けぬと言ったように思えた。私は肩の力が抜け、私の目には熱いものが流れていた。

昨年、スウェーデンのシステム3Rを訪問した。ワイヤー放電の治具でおなじみの会社である。システム3Rは治具だけでなく、ソフトの開発販売も行っている。CADCAMではなく自動化のソフトで、セル・マネージャーとい名前で日本でも販売されている。

今回の訪問の目的は、セル・マネージャーとカサブランカIIとのドッキングのための仕様打ち合わせであった。

開発マネージャーと担当者との忌憚のない意見交換ができた。システム3Rの工場の向かい側に、ソフト開発の建屋があった。CIMXと変わらなくらいこじんまりしていた。メンバーと話をしている間、同じ釜の飯を食べているように妙に気があった。

私の持っていたデジカメを見て、彼らから「日本には、何社のデジカメメーカーがあるのか?」「どうしてそんなに同じものを作る会社があるのか?」と質問された。そういわれてみれば、私は日本メーカー以外のデジカメメーカーを知らない。日本のお家芸である製造業のひとつの象徴みたいに世界に誇る製品の代表格である。ところが、彼らからは「競がたくさんあるものを作ることは、過当競争になり面白くない」「日本人は何を考えているのかわからない」と言われた。

遠い北欧から見ると、日本は不思議な国に見えるようだ。

私は、バイキングの子孫たちに大いに興味をもった。スウェーデンという国に白夜と社会保障というイメージしか抱いていなかったが、それは大きな間違いだと気がついた。

ストックホルムで博物館を見て愕然とした。産業革命を支えた鋳業技術が発達していて、それが牽引力となって工業技術も大変進んでいた。その血が現在も脈脈と流れていることに気がついた。人口800万人、東京よりも小さな国で多数の工業製品が生まれ、世界中で使われている。

第二次世界大戦で、中立国は3S(スイス、スペイン、スウェーデン)である。スウェーデンは自国の武力でナチスの

侵略を止めた唯一の国でもある。彼らの大砲は命中率が高かったことがその要因になっている。一七〇〇年代から鉦工業の進んだ技術がそれを実現していったのである。小さな国という制約条件を、進んだ技術とオリジナルを大切にすることでグローバルニッチの市場の製品を作り高い付加価値を生み出した。その高い付加価値は社会保障の整った国を作っている。日本は世界の大国を目指し少子化を嘆くよりも、16分の1の国を見習ったほうが良いように思えた。

## 七十二、尼崎列車事故に思う

二〇〇五年(平成十七年)五月

先日の尼崎列車事故は、尼崎駅の近くに取引先もあり何度かあの線を利用したこともあったので、ショックであった。原因はまだ解明されていないが、一般的には運転手個人の責任に帰趨されていくのが、今までの事故の常である。このような場合、金型工場を運営管理している私の経験からすると、個人の責任が大きい。組織の責任も重要と感じている。私の工場でも以前、納期ばかりあおって、不良品が多発したことがあった。担当者は急ぐあまり、悪いことがわかっていても、決められたルールに背いて作業をしてしまうことがある。

我々の日常でも車を運転している時、信号を無視したり、スピードを出しすぎてしまう。

私はこのような場合に、個人の責任を追求せず、原因究明を優先させている。事故の後、個人の責任を追究しないということを、本当に従業員に信じてもらうには時間がかかった。

しかし、信用されてからは、事故やトラブルがどんどん解決し、最近では約10分の1の件数になった。当事者は本来その原因を知っているが、自分の立場が悪くなるから言いたがらない。そうすると偽りの原因と対策が出されて、再発が必ず起きるといふ悪循環に陥る。

建前をとるより再発を防ぐことを優先することで、職場のカイゼンが進み、より効果ができる。人は間違いを犯すものであり、それを完全にゼロにすることは難しいが、その発生率をゼロに近づけることが大事である。

私がかとうひとつ大事にしていることは、作業する人の精神状態をできるだけ安定させることである。例えば、始業ベルを音楽に換えたり、月曜日の朝礼での私の話を止めたりしている。

また特急品という呼び方も考え方も廃止して、きちんとスケジュールをたて、情報を周知させ、いつまでに誰がやるかを明示するようにしている。

更には、業績の悪い時にも、危機感をあおるようなことをしないで、手が空いたら帰ってもよい形にしている。トップや上司のいらだちは、部下の焦りや不安につながる。特に上司の危機感は、組織にマイナス効果を生む。部下た

ちがいつでも平安な精神状態で居られる状況を作り出し、具体的な指示を明確に出すことが、よい結果をもたらすと信じている。

JR西日本の幹部は、この点を忘れていたような気がする。

この4月1日に、NKSとシムックスを合併させた。NKSを引き継いでちょうど十年目、自分の中でひとつの区切りをつけたかった。私自身も五十歳を過ぎて、残されたビジネス人生の最終期間に入った。このままで終わるか、もうひとつ花を咲かせるか迷ったが、新しい挑戦をすることを決断した。

振り返ればこの間、シムックス創業以来、社長業をやって延べ三十年間になる。その大半が金型現場から突きつけられる問題の解決に、追われる生活であった。常に問題を発見して、解決策を考え、実行することの繰り返しの日々であった。

問題とは、理想と現実のギャップであり、解決策はそのギャップを埋めていく道筋でもある。あいまいな理想からは、ギャップの量が見えない。たとえ量が見えても、道筋と段取りがしっかりしないと、実現できない。

沢山の失敗の中で、「運のよい成功はあるが、運の悪い失敗はない」、「失敗には必ずどこかに原因がある」ということを学んだ。失敗する度に、自分を責めて責め抜くことで乗り切ってきた。

理想は、自分の頭の中しかない。私にしか見えない形を表に出し、理解してもらうことは難しい。理想の実現には、多くの人の協力が不可欠である。自分一人にしか見えないものを、協力してくれる多くの人に分かりやすく伝えていかねばならない。そこが一番難しい。悪戦苦闘の連続である。だがそのお陰もあり、この三十年間で経営技能を身につけた。

米国でビジネスをはじめて、そのことがよく分かってきた。経営の知識は、MBAで2年間も勉強すれば身につけられるが、その使い方を身につけるのは、また別ものである。知識から技術が生まれるが、技能は経験からしか生みだされない。経験は時間を必要とし、重要なものである。

そういう意味で私の三十年間は、優秀なMBA出身の若い人よりは勝っている。町工場で身につけた力は、世界に通用するはずである。経験は国も会社も関係なく、個人の中にあるものだと、私は信じている。

私にしか見えなかったものを世界に通用させたい。道を切り開くとは、何たるものかを示していきたい。ニューヨークで鐘を鳴らす日がくることを楽しみにしててください。

七十四、桜の木の下で

二〇〇六年(平成十八年)四月

会社の庭の老木の桜も満開であった。毎年春が来るたびに咲いてくれるかどうかドキドキしている。今年も無事に咲き誇りほっとした。

しかし、この一月にこの桜を植えた父がこの世を去ってしまった。十一年の間、寝たきりになり病院で一人息をひきとった。残念ながら私はアメリカに居て、父の臨終には立ち会えなかった。

子供のころ、父の庭仕事を嫌々ながら手伝っていると、「高英にもいつか、この喜びがわかる時がくるよ」と言っていた言葉を思い出した。私もその頃の父の年に、いつ間にならなっていた。

年末に大きく庭の改修を行った時、長年付き合っている庭師の人から、「血ですね。以前は関心を持たなかったのに、すっかり変わって木々を愛する人になって」と言われた。

「主なしとて思い起こせよ庭の花」ハラハラ散る桜の花びらを見ながら、父を想っていた。周りの人たちの協力で、なんとか父の残した金型作りも無事に継承できた。父は、心配で心配でたまらなかつた息子もやっと一人前になれたので、ほっとしてあの世に逝ってしまったのかも知れないと想うと、涙が流れて止まらなかつた。

私にとっては、とても長い十一年間であった。込み上げる思いで、「八十八年間ご苦労様でした。感謝でいっぱいです」と出棺の時にその一言しかいえなかつた。

この春は、特別の春である。父は去っていつてしまったが、私の心の中には父が新しく生き始めている。そんな気がしてならない。

今、金型以外の新しい事業を立ち上げようと挑戦していたら、新しい仲間たちが三々五々集まって来てくれてうれしい。本当に素晴らしい仲間たちだ。年配の人も若い人もいる。会社の内と外にも、お客様の中にも、日本と外国にまで輪が広がっている。以前からの長い仲間と新しい仲間が集まっていると、庭に色とりどりに咲く花のように美しいハーモニーを奏でてくれる。

金型以外といっても、根っこは金型の現場改善から生まれたものだ。小さな小さな足元の世界をこだわり続けて深く掘っていったら、万人に共通するものにぶつかっただけだ。培った現場改善力をテコにしていくことが、父への恩返しであり供養であるような気がする。

「子供のころの熱意があれば、どんなことでも実現できる」と言ったのは誰だか忘れたが、桜の木の下で改めて父の名に恥じないように生きていく覚悟を固めた。

二十年以上、「ものづくりの現場」のカイゼンに取り組んできた。その道具として最強なのが、コンピュータであった。パソコンが世に出始めた頃、当時大学生だった私が初めて触ったコンピュータは、沖電気的大型コンピュータであった。入力装置は黒い紙テープを作るタイプライターであった。

その後専門学校で勉強した時は、東芝製のオフコンであった。入力装置は、コンソールと呼ばれる端末であった。英数字しか使用できなかった。

8ビットのパソコンは、プログラムさえ作れば何でもできる、夢のような玉手箱であった。情報をこの玉手箱に閉じ込め、自分が必要な時に必要な分だけ取り出すことが出来たら、あの忌々しい受験勉強(知識という情報だけを覚える作業)からも解放される時代がくると想像してワクワクした。

道具の進化は激しく、もはやパソコンが王座の時代は去り、インターネットの時代になった。インターネットの時代も2世代目になり「グーグルという検索」が王座についている。

私がつっているものは、相変わらず同じ金型である。二十年間対象が変わらなかったおかげで、変化・変貌していくコンピュータと情報というものを、逆にはっきり捉えることができた。

金型とコンピュータという両方の世界で小さいながらも会社の社長として生きてきたおかげで、私自身も進化し続けることができた。私の本業は何かと尋ねられれば、「情報を使ったカイゼン屋」と答られる。

「ものづくりの現場」のカイゼンは、究極の知的創造作業の世界である。現場と知的作業とは別々の世界という誤謬があった。現在もまだ続いているが。

コンピュータ屋の知的労働者としての彼らは、「ものづくりの現場」に比べて生産性がなんと低いことか。コンピュータ屋よりも営業マンのほうがもつと生産性が低い。

水が高い所から低い所に流れるように、生産性の高い手法は、低いところに転写していく。問題を発見し、対策を考え、試し、作り出し、普及・活用していくカイゼンサイクルの世界を平然として行っている「ものづくりの現場」は、知的無形財産の塊のようなどころである。

金型で培ったこのノウハウを使って、知的生産性のカイゼンに挑戦していきたい。

先日、我が家に電子レンジの代わりにシャープのヘルシオが入った。「塩が減る」からヘルシオとネーミングしたようだ。ヘルシオは従来の電子レンジとは違い、高温の水蒸気を使う。そうすると野菜も肉も今までに味わったことがないほどおいしくなる。同じ素材でもここまで違うかというくらい別世界である。

しかし、そんな素晴らしいヘルシオもあり世の中に知られていないようだ。周りの人に聞いてみたが全員、知らないか、知っていても高い電子レンジという反応であった。何故なんだろう？電子レンジとの違いを技術的な説明しているせいで、消費者に良さが伝わっていないのではと思った。

エジソンは、電球を作った後に家庭で電気をいっばい使わせるためにトースターを作発明した。しかし彼のすごいところは、広告宣伝の天才であったことだ。（とスミソニアン博物館のパネルに書いてある）

当時（明治後半）、一日二食であった習慣に対して、「健康のために、三食にして朝はパンにすると効果がある」と訴えた。健康ブームをあおって、パン食をブームにしてトースターを売りまくって儲けて、電気を使わせて又儲けたのだ。

ヘルシオの営業の方には、エジソンを見習うことをお勧めします。例えば、我が家では「豆腐」をヘルシオを使って作って毎晩食べている。これがおいしい。豆乳とにがり少々をいれるだけで完成だが、デパートで有名な高い豆腐を買って食べるよりもおいしい。作りたてにかなうものはない。

「健康のために、自家製豆腐を毎日食べよう」

「健康のために、パンより米飯のほうがいい」（チンご飯もヘルシオだと炊きたてのような味になる）

人々が求めているのは、技術的な説明でなく、それを使った効用であり効果ということである。とここまで書いたら、テレビのジャパネットたかたの番組でシャープのヘルシオをやっていた。まさしく、人々の求めているものを伝えてくれていた。

ネーミングと商品紹介の方法は、実に大事なことだ。

七月に、経済産業省の関東局のみなさんが見えて、いろいろな話をした。

シムックスが、国の進めている中小企業の活性化のための「連携支援」策のモデルケースのような会社であると言われた。もう少し早くこの制度が出来ていたら、私も楽だったのにと行って、大笑いをした。

そこで私の戦略論を披露した。日本のものづくりを育成強化していくためには、「ものづくりのノウハウ」をソフト化、サービス化して、それをビジネスモデルにしていくほうが得策である。「ものづくり」の基礎力は、日本が世界で一番でも、今のように「もの」を出して売上げていくやり方だと、中国や他の国との消耗戦になり、働いても働いても利益が出ない状態になってしまう。

「ものづくり」の中には、加工技術だけでなく、調達、運搬の技術、カイゼン力等の総合技術が含まれている。特に、必要な時に、必要な分だけを作り、受け渡していく力は、テクノロジ（コンピュータとメカトロ）とマネージメントの技術を統合した力によって支えられている。そしてその中には、無尽蔵のノウハウが存在している。

その力を情報に置き換えれば、大きな商品力になる。資源のない日本の資源は、「ものづくりの中にある情報」である。シムックスは、「ものづくりの現場から出た省エネの技術力」を「情報」に変えて、それに「現場カイゼンのノウハウ」を味付けして、スーパーや大学に提供し始めている。同時に米国でも同じように行っている。要点は、「ものづくりの情報」をものづくり以外の業種と、国内だけでなく海外にも展開していこうとしている点にある。これは、日本が「ものづくり大国」であるからこそ出来ることである。その基盤から情報コンテンツに変えて、グローバル市場&マルチ市場へのビジネスモデルを構築していきたい。

日本の国家知財戦略を読んでいると、マンガ大国にしようとしているように見える。「ものづくりの情報」を、Web 2.0の新しい波に乗せていくことで、新たな日本のものづくりの姿が出てくる。と大見得を切ってしまった。後は実証するだけだ。実証するということは、我々シムックスがヒルズ族を越える成功をおさめることだと思う。

最近、イジメによる子供たちの自殺が多発して大きな社会問題になっている。

そのうちの1件で、原因は教師によるものとされて、校長先生が謝っている姿と自殺された親たちが激しく教師を非難している姿が連日テレビニュースに写しだされて、あたかもすべての責任が教師にあるかのように流布されている。

私の子供の頃にもイジメはあった。ただ違うのは自殺までには至らなかった。イジメはいけないことで、その原因を追究し解決していくことは大事なことだ。しかし、社会や学校が解決策を見出ししていくには時間がかかる。解決される前に子供たちの自殺は続き、または心が傷ついたまま成人して不幸な人生を送ることになる。

問題の設定をイジメ問題の責任を追及することと、イジメによる自殺の回避の策を考えると分けて緊急対策を打つべきである。

現場のカイゼンのやり方は、長い時間が必要とされる根本対策と、即対応の緊急処置のふたつが同時に行われるのが一般的である。それが日本のものづくりの知恵である。この知恵をイジメ問題にも適用できる。

イジメによって自殺にまで追い込まれる子供たちに救いの手を差し伸べられていないと言い換えてみると、もつと対策が打ちやすくなる。学校でイジメが発生していると、イジメの暴発を防ぐのは教師と親の責任である。いじめた側の生徒の親にも責任はある。子供たちがどんな学校生活を送っているのか、テストの成績だけでなくもっと関心を持って、日々子供を見守るべきである。

同じように、自殺に追い込まれるまで気がつかない親にも責任がある。

1週間を168時間とすると、学校にいる時間は18%の30時間、残りの82%の138時間は家庭にいる時間である。家庭にいる時間のほうがずっと大きい。それに学校では教師1人に対して1クラス40人の子供だが、家庭では二人っ子ならば親2人対して子供2人で1対1、一人っ子ならば2対1である。

これを時間比に直すと、学校と家庭では圧倒的に家庭のほうが十二分な対応ができる余裕があるということだ。なのに

自分の子供が自殺するまで気がつかないというのは、親の怠慢以外なものでもない。

家庭の中で親として、自分の子供との会話、コミュニケーションが足りていないという自分の日頃の怠慢に対して反省すべきある。そうすれば、イジメは解決できなくとも自殺にまで至るケースは抑えられると思う。

親たちよ！被害者面はやめて、自分たちの子供を自殺から守るように意識と行動を変革すべきである。子供を救えるのは、親からの愛だけである。