

## 5/21 第 33 回働学研「学習ノート」

中野健一

### 1 はじめに

「学習ノート」は働学研に参加が叶わぬ場合の自分への補完として学びをまとめたものである。学びの視点は、あくまでも個人的な学習（事業家育成の現場、『日本経営学の成立』の洗練化）を目的としたものである。発表で印象に残った言葉をキーワードとして列記し、学習内容を学びとしてコメントを残すという形式とする。

## 2 第 1 部 地域、地方、社会の文化的・民主的創造

### 2.1 杉山友城：「杉山編[2022]『新しい<地方>を創る—未来への戦略』晃洋書房」のキーワード

福井県、幸福度ランキング日本一

地方→ふるさと

北陸新幹線→敦賀まで延伸

越前市の伝統分野での取り組み

女性が助かる助け合い、福井ポートフォリオの地域特性で「借りる」発想

編集者としての苦しさ→「地方」を「ふるさと」と呼ぶことが生まれる

出版した後にどうするか

### 2.2 発表からの学び

著者ではなく、編集者であれば自分の担当量が減ることで負担は軽減されるとの想定と違い、現実には多様な著者間に立ってまとめていく苦労を実感したというコメントに大きな学びがあった。

企業で言えば、編集者はリーダーであり、著者達はチームメイトになる。そう考えた場合に、リーダーとしての個人タスクとチームの運営タスクの 2 種類の異質な仕事をリーダーは抱えることになる。前者はスペシャリスト的な品質力、後者はゼネラリスト的な調和力が求められる。これは十名先生の著書から習った、品質と働き方に通じる論点だと感じた。その調和を生み出すための旗印として、「地方」を「ふるさと」というキャッチフレーズが誕生したのだと納得した。

十名先生が 40 代で編集者になることの凄さを指摘されていて、見事に 11 人の個性が引

き出されていると評価されていた。おそらく、編集にあたって相当のご苦労があったのだろうと想像する。十名先生からの質問で、「単著と編著の違いは？」という問いに、前者は学術書、後者は啓蒙書と回答され、ここにも学びがあった。単著で研究した理論をまとめ、その理論の現実化に対しては、編著によって様々な専門家と組んで幅広い視野で現実社会で実現を促すという道筋があることが分かった。

## 2.3 古橋敬一：「地域創造の理論と実践（再論）」のキーワード

博士論文→「地域創造」の視点と実践を追求する

まちづくり：反対・要求→参加・協働へ

先行研究は3つの分野に類型化できる

事例研究・方法論研究・包括的研究

「地域創造」：「場」と「ネットワーク」のマネジメント

「まちづくり」の「わからなさ」をわかりやすく説明する

方法論の形骸化、概念の空洞化、主体の喪失と混乱

まちづくり：反対⇔参加、抵抗⇔協働、開発⇔リノベーション

現代の「まちづくり」の定義：人と社会とその関係の再構築である

従来：ハード（容器）→ソフト（中身）

これから：ソフト（中身）→ハード（容器）

## 2.4 発表からの学び

まちづくりの曖昧さが研究によって明確化されるというイノベーションを学んだ。日本語で頻繁に起こることであるが、一つの言葉に含まれる意味が多すぎる問題に迫るものであったと考えられる。

例えば、ソニーの創業者の盛田昭夫が日本的経営のコンセプトの一つに「もったいない」があると盛田昭夫著の『MADE IN JAPAN』で言及している。『MADE IN JAPAN』は、盛田が米国人に日本的経営を伝えるために英語でまとめたものである。これがおそらく世界初の「もったいない」の発信であったが、後に環境分野でノーベル平和賞を受賞したワンガリ・マータイが「もったいない」を「MOTTAINAI」と発信したことで世界語になった。その際に、マータイは、「MOTTAINAI」には Reduce、Reuse、Recycle、Respect の4つの意味が含まれると説明した。

このように日本語は1つのワードに複数の意味が含まれる場合があり、議論をする際に意味の定義をしてから始めなければ、互いの意味の取り方で平行線になることが多い。その点で、まちづくりを図式化され、その意味の相関図として、「反対⇔参加、抵抗⇔協働、開発⇔リノベーション」、研究とまちづくりの関係図として「まちづくりの実践→事例研究

→方法論研究→包括研究→まちづくりの実践」と解明されたことは今後のまちづくり議論の行き違いを無くす画期的なイノベーションだったと考えられる。個人的にも、研究の類型化という視点での「事例研究・方法論研究・包括研究」を整理して頂いたことで、研究をする上で大きな視点を頂けたことも学びになった。

十名先生がコメントで、「短期間で一気にまとめていく、最初が勝負、図式化する、15年後の人々のコメントで立体化する」という示唆には、いくつもの重要な視点があると学んだ。短期間で一気にまとめることで、研究のスピード感と短時間にまとめることでの各理論間の文脈的な連帯感が生まれるのではと感じた。仮に、10章構成であった場合に、これを3年でまとめると、1章をまとめた時期と、10章をまとめた時期が間延びして、1章を書いた熱量が10章では言語化されていないリスクが生じる。これは最初が勝負という言葉に通じることかもしれない。研究する上での最初の志に如何に持続性を持たせるかで、おそらく全体の質が大幅に変化するのではないかと考えられる。

図式化することの重要性は、それを取り入れられて構成された今回の発表形式で存分に感じる事ができた。発表者の深い意図がヴィジュアル化されることで、瞬時に同じ視点で論理構成を感じる事ができた。伝達力の議論がなされる場合に、巧みな話者は頭にイメージを持ちながら、その絵を説明するかのよう語る。すると、聴き手にも同じ絵が浮かびやすくなり、映像の「共像」が可能になる。これを経営に活かした場合、ジム・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー』に登場する、グレートカンパニータイプの経営者がヴィジョンを語り、組織を導くことに直結していくと考えられる。それゆえに、分野を問わず、論文においても図式化が如何に効果的かを学ばされる。

「15年後の人々のコメント」という示唆は驚異的な発想であった。先生がよく言われている「立体化」の意味を空間的に捉えていたが、「時間的」にも適応されているのかと驚愕した。確かに、研究を長く進めていくことで、研究そのものが研究史的な歴史性を帯びことは想像に難くない。その際に、かつての自分の研究と現代の自分の研究を比較して連結させることで「時間」という立体性を獲得することになる。十名先生の対談動画でも、渋沢栄一には、2010年代から注目し、大学4年のゼミで『論語と算盤』をテキストに使用されていたことに触れられていた。そして、70歳定年退職を機会に半世紀の研究と仕事の歩みについて棚卸しを行い、『SBI大学院大学紀要』第8号がきっかけでイノベーションの視点で再び渋沢栄一を総括することとなる。これこそ、壮大なる立体化のお手本ではないかと大きな学びになった。

## 2.5 富澤公子：「長寿社会をけん引する「学びあい育ちあうアクティブシニア」の消費行動と持続可能な幸福社会への道」のキーワード

高齢化率 29.1%、平均寿命 84.3 歳でトップ

戦後の 75 年間で長寿命大国へ、生きがいと勤勉性の寄与

長寿化を悲観論から恩恵へ

長寿経済を積極的に活かす

高齢者の8割は介護保険認定外の自立した層→アクティブシニア

病気はあるけど、病人ではない

日常生活能力の平均は向労期、高齢期、超高齢期でほとんど変わらない。

Aging「2.0」：長寿時代をビジネスの「機会」の宝庫

シニア市場の規模：100兆円超（2025年、日本）

フロリダ「ザ・ビレッジ」：ほぼ55歳未満の人と顔を合わせない生活が実現されている

ビーコンヒル・ビレッジ：助けあいのコミュニティ

長寿社会をポジティブに捉えていくことの重要性

## 2.6 発表からの学び

アクティブシニアが「地域社会に貢献しうる公共財」という視点に大きな学びがあった。私は京都の伝統文化に関わっている関係で、茶道家元、能楽師、伝統工芸士などの無形文化財とも言える文化資本保持者との交流がある。その中で印象に残っているのが、能楽師は、年齢を重ねるごとに高く安定したジャンプができるという視点である。能楽は世界最古の歌劇と言われ、オペラよりも歴史が深い。海外歌劇では、愛をテーマにして激しく踊りながら演技するが、能楽ではあの世とこの世の魂の交流が描かれていて、動きは厳かでゆっくりである。安田登『疲れない体をつくる「和」の身体作法』で能楽師の筋肉メカニズムが説明されているが、実は、ゆっくりの動きは身体的にはインナーマッスルと呼ばれる深層筋を使用する。ゆえに、通常の上層筋が年齢と共に衰えていくのとは逆に、インナーマッスルは年齢を増すごとに洗練されていく。だから、能楽師は年齢を増すごとに高く、安定したジャンプが可能になる。

年を取ると衰えるという発想は能学師にはなく、茶道家元や伝統工芸士の世界でも年を追うごとに洗練されていく世界である。また、事業家の世界で言えば、私がお世話になった諸先輩方は70、80代の事業家の方々に、企業での肩書きは会長や顧問であるが、実際には社会貢献活動にシフトされていて、私が論文で想定している地域に貢献する旦那衆であり、地域経営者である。事業の世界では、元気で社会貢献活動をされている方は沢山知っており、現と一緒に活動させて頂いているものもある。その意味でも、アクティブシニアを「地域社会に貢献しうる公共財」という位置付けに納得感がある。さらには、事業者や文化人ではなくても、多くのアクティブシニアがおられることを示して頂いたことが学びであった。

高齢者の問題は全体として影の部分にフォーカスが当たりすぎているゆえに、若者の高齢に対するイメージが悪いという視点は重要である。研究姿勢として、光と影の視点は必要であるが、目的は光を増やすことであるべきで、冨澤先生の研究はネガティブな高齢者

研究が多い中で、その中でも光の側面を見出そうとするイノベーションが感じ取れる。特に、奄美地域の高齢者社会で人口が減少していない要因にコミュニティでの幸福度が発見されている。発見された、コミュニティの幸福度と人口増減の相関が都市部に応用できれば一つの希望になると考えられる。国策で未だ高齢化や人口減少対策が不透明な中で、具体的な検証と希望となる原理原則を見出されている点に敬意を表す。

十名先生が言われていた「長寿でありながら、働きがいは低い社会」という視点は学びになった。ライフデザインの視点で、自ら生活全般を再設計すると幸福度が高いという研究からも、長寿と働きがいの低下という課題には「自律性」が重要になると感じた。

### 3 第2部 変革期における科学・技術・品質管理・人材戦略のあり方

#### 3.1 澤 稜介：「近代の科学と技術のあり方を考える—M.バーマン『デカルトからベイトソンへ』をふまえて」のキーワード

生の物質的な面と精神的な面とは、分かちがたくより合わさっている

まずは、人間精神の変容にフォーカスがある

意味喪失の根→16・17世紀の科学革命

「魔法にかかった世界」：不思議な生命力をたたえた世界への畏怖

醒めた思考、自然との分離に向かう意識、主体と客体の対立

じかに接した同士

引き裂かれた自己

参加する意識の重要性

中世（17世紀まで）：プラトンの理性論とアリストテレスの経験論→WHY

近代の科学意識の根源（17世紀以降）

ベーコンの厳密な実験法、デカルトの厳密な思考法→HOW

これを完全確立したのがニュートン

中世は閉じた世界（商取引、政治、宗教）→内面的な問いへ

17世紀に閉じた世界を打破し、拡張する

#### 3.2 発表からの学び

大自然とつながりを感じながら生きることができた時代を「魔法にかかった世界」という表現で包み、その魔法を解いた原因を科学革命として分析していくという流れが興味深い。このつながりが解かれてしまうことで、主観と客観の対立が生じ、醒めた思考が登場する。意味を問う（WHY）から方法を問う（HOW）へと時代が流れていくというまとめ方が分かりやすく学びになった。

『日本経営学の成立』においても、西洋型の「科学」と日本型の「道」の比較を行う際に、デカルトの方法論を起源として論じているので理論の立体化へのヒントを頂いた。まだ、最初の章のみの考察なので、後半の章の展開がどのような論理展開になっていくのかが待ち遠しい。

十名先生が全体を深く知ることの重要性を指摘されていて、17世紀にリアルとされていたものと現代の情報革命後のリアルとの比較を推奨されていた。これも時間軸の立体化だと感じ、大変学びとなった。一説には、中世の一生分の情報が現代人にとって3日分で消費されるとまことしやかに言われており、情報学の観点で正確に真偽のほどを確かめて頂けると有り難いと感じた。また、先生が「哲学の沼」にはまらぬようにという注意喚起は論文を書く上で重要な示唆だと学んだ。いわば、思考の深みだけにはまって、研究対象が本質から無意識に乖離してしまうリスクの怖さを感じた。

### 3.3 堀 隆一：「QC サークル活動とその他の改善活動」(堀[2021]『日本の勤労・勤勉思想の系譜』)のキーワード

井原西鶴『日本永代蔵』：中国人の高品質、日本人の低品質

明治維新後の品質：茶の重量を砂利で誤魔化す、武士上がりの商人（渋沢栄一）の公益

第一次～第二次大戦時：日本製品は「安かろう、悪かろう」

1921年：品質の劣悪は経営者・管理者側の問題

戦後：デミング、QC サークル活動、ソニーなど高品質→世界最高品質

あるべき姿がなければ問題はない

過剰労働が過労死

TPM→C-TPM、KT法、TOC理論、セル生産方式、トヨタ生産方式、7つのムダ

退職時に「この組織に勤めて幸せだったと」言える組織が理想

### 3.4 発表からの学び

日本の低品質時代が総括されていて学びになった。今までは日本人の勤勉・勤労という光の部分に焦点が当てられていたが、影の部分に踏み込みこまれていて、まさに、十名先生が言われている光と影の立体化であると学んだ。

現場でのお話でトヨタ生産方式を取り入れるのは簡単ではないという言葉にリアリティを感じた。勤勉・勤労の歴史の中で、トヨタが豊田佐吉経由で尊徳の系譜を引き継いでおり、それが豊田綱領になっていることを前に示されていた。また、前回の働学研の発表で、社内学校を自動車業界で完全化できたのはトヨタだけという意見もあった。この二つの事実を合わせると、先の発表にあった「生の物質的な面と精神的な面とは、分かちがたくより合わさっている」という事実をトヨタは企業内で実現していると考えられる。よって、

トヨタ生産方式だけを他企業に移植する場合に、生命科学で他人の移植細胞に自己免疫系が反応し拒絶するようなことが企業現場に起こると考えられる。

十名先生が QC サークル活動の本家であるアメリカでは全員参加をそもそも掲げていないという指摘に学びがあった。自主性が本質であるはずの部分がなぜ全員参加に変容していくのかは日本の光と影のメカニズムそのものではないかと感じた。先のまちづくり議論でもあった、「みんな」と「私」のバランス問題である。このバランス調整に日本は常に苦慮し、光になれば官民一体となった「日本株式会社」という一体感となり、影になれば「事なかれ主義」という自主性の喪失が生じる。十名先生が指摘されていた「渋沢が作った対等性の喪失」に深く関わっていくのだろうと実感した。

### 3.5 太田信義：「技術変革を迎える自動車産業での人材戦略 ―アウトソーシング活用の視点から」のキーワード

「設計補助」(1970～) → 「設計分担」(2005年～) → 「製品群の全業務を分担」(2021年～)

工場同士を「IoT」でつながり制御、Amazon から産業機器の異常検知システム

CASE (つながり化、自動化、共有化、電動化)

2030年でも内燃機関エンジン→5割

ハイブリッド生産によるアウトソーシング需要→関連グループ企業へ

リスクリング→センサー：半年かけて再教育

独：産業強化(つなぐ)、米：事業強化(分析する)

日：センサー「つなぐ」「分析する」の両軸で理解と消化

作業者と並んだ協働ロボットの導入

暗黙知に依存するのは危機

### 3.6 発表からの学び

CASE という大潮流に対して、経営者の視点でリアルな現場のメカニズムを示して頂き大変学びが深かった。ものづくり業界の1つの構図に「組み立て」会社と「部品」会社があり、その関係性が時代と共に設計という分野で分担レベルが関連企業内で拡張されていくという時系列が示されている。

また、アウトソーシングに関して、エンジンとモーターのハイブリッド生産を行う場合に、関連グループ企業に依頼することが示されている。例えば、アップルが台湾などに製造依頼をしている展開を考えると、日本はグローバルで展開するよりは、孫正義さんが提唱されている「群」という発想の方に相性が良いのかもしれないと実感した。いわば、日本の関連企業群は別会社でありながら、大家族としての絆を保持しており、価値観が効率性よりは継続性に重点が置かれていると考えられる。後藤俊夫『三代、100年潰れない会社

のルール』によっても示されているように、この価値観の帰結は長寿企業世界一であることと遠い関係ではない。

リスクリングを半年かけて行うという事例にも学びがあった。トヨタの企業内育成学校と同じ設計思想が貫かれていると感じた。単に技術を習得させるだけの目的を超えた学習が大切にされているのだろうと想像する。これは企業文化とリスクリングの関係で見た場合に、社外で学習させると企業文化として大事にしている点が欠如した形で習得が生じるリスクがある。これは一見手間のようであるが、企業文化の連続性で見れば確実に早い。人材を内製化で育てるテクノロジーとして考えると、他社の既成機械による代用で作る製品と、自社で専用化された機械で作る製品との品質の違いになる。そもそも、日本では政府間も企業間のやり取りにもスピード感が出しにくい経営環境にあり、このロスタイムを補完する上で、コア技術においては内製化して速度を高めつつ、この物心両面で擦り合わせたことで生まれる品質は日本の強みとして認識するのが経営判断として当然だと考えられる。

作業者と並んだ協働ロボットの導入の話は、まさに豊田佐吉からの設計スピリットを感じて感銘を受ける。人間と機械を対立概念で捉えがちな海外において、日本では人間と機械は協力関係で共存できる。「自動」ではなく「自働」というのが日本的発想の良さであると改めて学ばされた。

#### 4 おわりに

前回の動画学習とはまた違った学びが多くあった。未知なる分野も多く、おそらく、自分の受信力では全てを深くは受け取れていないだろうと実感すると共に、未知のことを学ぶ刺激があった。単純に学ぶ楽しさを味わえることが幸せだった。

全体的に現場で実践をされつつ、研究なさっている方が多く、まさに「働学研」の理念が実現されている場だと実感した。私は研究能力が未熟なので、様々な研究者の途中経過や生々しい発表を聴かせて頂けること自体に学びが多く、大変有難い環境であると感じさせて頂いた。

毎回、ほぼ全員に的確に深いフィードバックとコメントをなさっている十名先生の情熱と視点の深さに心が震え、動かされ、その姿勢や根底から学ばされる。こんなにもユニークで様々な発表者を束ねていくには相当のご準備をなさって頂いていると感じ、なるべく提出物や連絡事項は早くせねばと自戒した。

今回も深い学びの連続で、動画学習の機会を与えて頂き、個人的には頂き有り難いことでした。働学研を開催して頂いている十名先生、運営に携わっておられる方々、学びを頂いた発表者の方々にも心から感謝申し上げます。