

社会人経験で感じたこと

第3期 OB 森本 太郎

日常生活で感じることはまれですが、私たちは今、国際競争の中で生きています。

その中で、人に負けない特異な技術を持つということが極めて重要だということが4年ほどの社会人経験の中で最も強く感じていることです。

2年前、小野ゼミの再開にあたって、5期生の入ゼミから初ケースにかけて協力させていただきました。非常に優秀な後輩たちが新生小野ゼミの礎となることに安堵するとともに、彼らに負けないようにがんばらねばと気持ちを新たにしたような記憶があります。

それからしばらくゼミとは疎遠になっていましたが、この度、OB会集に寄稿させていただくにあたって、提示いただいたテーマに加え、社会に出る目の5期生と、これからいろんな意味で真価の問われる1年を迎えるであろう6期生に対して、伝えるべきものは何だろうか、社会人生活を振り返りながら考えてみました。おそらくその結論は冒頭に書いたようなことになるかと思います。

さて、私は2005年に卒業後、マーケティングとは少しばかり畑違いの世界で大学生活と同じくらいの期間を過ごしてきました。

コンサルタントとしてメーカーの開発領域（いわゆる商品企画～設計・製造工程）における業務改革をお手伝いするのが主な仕事です。今まで自動車関連を中心に5社ほどのプロジェクトに携わり、開発現場で起きていること、そして組織が変わる様子を間近で見してきました。

一時期、コンサルから離れて新規事業立ち上げの推進、営業の手伝い、市場調査のようなこともしました。更には論文執筆や、特許出願をしたこともあります。この4年間、初体験の連続でしたが、おかげさまで多少の得手不得手はあっても、できない仕事はないなというのが今の感触です。



ドイツのオクトーバフェスタにて

そんな多岐に渡る経験の中でも特異な経験の1つがグローバル調査でした。世界一周しながら世界中の開発拠点と生産拠点を実地調査するという業務です。日本の特殊性を感じることでできる貴重な体験でした。

1ヶ月ほどの期間で5カ国を巡ったとき、驚いたことに、ヨーロッパでも、北米でも、南米でも流行の店で流れていたのは同じ最新の曲。耳に残ったその曲を日本ではじめて聴いたのは3ヶ月ほど後のことでした。



アメリカのクライアント工場長宅でのパーティ

欧米のエンジニアの働き方は、早朝出社して、夕方には上がって家族と一緒に時間を過ごすのがほとんどです。しょっちゅう長期休暇を取るのも、ヒアリング相手がいないということが頻繁に起きます。同じく早朝出社して、夜中遅くまで働く上に、土日にメールが返ってくる日本のエンジニアと比べると、まるで別の業種かと思えてしまいます。

中国、メキシコ、ルーマニアといった国に置かれた生産ラインで、何百もの人が熟練した手つきで一心不乱に同じ工程を繰り返しているのを見るのは、見事と思うと同時になんだか不気味でした。彼らの賃金は我々の1/10にも届きません。それでも働きたいという人は後を絶たないのだそうです。昨今の金融危機の影響で、今そのうちのいくつかの工場は閉鎖してしまったと聞きました。

どの国に行っても、生活の中で使われているあらゆる製品は、安全性、性能、見栄え、いずれも日本のものと比べると数段劣っています。それでも車は走るし、食事はうまい。

ブラジルでのことです。レンタカーでドライブをしようということになり、借りた車にはエアバッグもエアコンもありません。それが一般的な車の水準。日本車との品質の差は明らかですが、これはこれでありだとか言いながら、走ってみて一転、冷房のない車は暑く、窓は開け放しでないと耐えられません。そうして走っていると外からは異臭が。外を見てみると、川が氷河のようになって流れている。常夏なのになぜ?と思ひながら目をこらしてみるとそれは洗剤が泡立ちすぎて、氷河のように見えていたのです。

さて、前置きが長くなりましたが、「技術」をテーマに書くつもりでした。技術は芸術とは違い、再現性のあるものです。例えば、技術要素を知らなくても図面があればかなりの確度で同様の製品を作ってしまう。事実、そうやって海外に技術が流出してしまったという事例も聞いたことがあります。

産業革命以降、ものづくりの工程はどんどん標準化され、機械化されてきました。とりわけ生産（量産）工程の大部分はモジュール化され、熟練者がいなくてもモノがつくれるようになりました。

その結果、好況期には大量雇用、不況期には大量解雇というのが成り立ちます。現在、社会問題になっている派遣切りというのはこの文脈の中でのことです。派遣切りの問題において報道で論じられているのはほとんど人道的な問題であって、それはそれで大切ですが、もっと大切な論点があると思っています。

今、最先端のメーカーが競って進めていること。それは、知的生産業務のモジュール化です。就労人口の減少や熟練者の大量定年を前にして、従来技術をまとめて標準化し、派遣従業員でも設計ができるようにしようという動きと、重要なノウハウが社外に出ないようにブラックボックス化してしまおうという動きがどんどん広がっています。

90年代、多くのメーカーは、製造以降の工程を捨てました。付加価値の高い上流工程に注力しようとしたのです。ところが、狙いとは裏腹に、開発効率も品質も落ちるとい現象が起きてしまいました。どうやってモノができるかを知らないといいモノを作ることはできなかったのです（これはすごく重要な気づきです）。近年のリコールの多さには、こういった背景があります。

近年、ものづくりの工程は取り戻され、メーカーの中でシステムチックにノウハウを生み出す場として位置づけられるようになりました。そして、過去の失敗の反省として重要な部分と重要でない部分の見極めがなされています。おそらく技術のモジュール化は、核心部分を見極めながら加速度的に進むでしょう。企業が収益性を競うものである限り、その流れを止めることは不可能です。その結果として、重要性の高い技術を覚えて進化させることのできる技術者と、重要性の低い技術を覚えて業務をまわすことしかできない労働者という二極化が進みます。

経済のあり方は今までとは違う方向に向かうであろう。そして、勢いのあった製造業の姿はもう取り戻せないであろうというのが、現在経営者たちの間でのコンセンサスのようです。今、バブルに浮かれていた企業は一様に狼狽しています。一方で、したたかな企業は、生き残りをかけて業務改革の手を緩めることなく着々と進めています。派遣法が改正されようがされまいが、重要な技術者とそうでない労働者との格差は広がらざるを得ない。

他方、日本の技術をアセット化して、途上国に売ってしまおうという動きがあります。

技術が再現可能なものである限り、いずれは技術的に追いつかれてしまうのだから、価値のあるうちに売ってしまえという論理で、一見なるほどと思うのですが、実はかなりヤバイ。途上国といっても、すでに教育基盤がある国はいくらでもあります。（さらに言えばハングリーさは日本の比ではありません。例えばブラジルの工場労働者の多くは、定時後に勉強に勤しむ人が少なくないそうです。いい仕事を得るために MBA を目指しているという労働者もいました。） 図面だけでもモノができるのに要素技術まで放出し

てしまうなんて！日本が途上国に技術力で追いつかれるのは時間の問題のような気がします。製造業で生きることしかできない日本が技術で追いつかれたときにどうなるのかは言うまでもないでしょう。

とはいえ今のところ、ニッポン企業の技術力は一歩抜きん出ています。技術力を高めて、十分に活かすことができる企業が勝ち残るのは確かなようです。着想から市場にでるまでに2年かかるのか、1年でできるのかは勝負の分かれ目になります。メーカーを志望する6期生には、就活にあたってそういう視点でも企業を見て欲しい。

なぜそのメーカーはいい商品を作れるのか？（あるいは作れないのか？）

きっと、その問いからいろんな重要な示唆が得られると思います。

もうひとつつけ加えるなら、今後、ますますマーケティングの重要性が高まるということが言えると思います。総じて言えば、やはりいかに作るかという部分よりも、何を作るかという部分のほうがずっと重要です。内需が期待できない以上、世界で売れるものを生み出さない限り今の規模は維持できません。とても視野の広い戦略的なマーケターが求められるでしょう。

こういった社会環境の中で、小野ゼミでの経験はすごく価値があると思います。世界を見て回ることも遊ぶことも価値があるけれども、十分に時間をかけて思考できる期間は何より貴重だし、じっくり考えたことを議論して論理を昇華させていくという経験はもっと重要だと思います。きっと将来身に付けるべき技術の核になるものに違いありません。



メキシコでの夕食

以上、長々と書きましたが、何かを感じとってもらえると幸いです。

最後に、みなさんと価値のある人生を、ゼミを通して共有できることを素晴らしいと思います。そして、このような機会を与えてくださったOB会を支える皆様、そして小野先生、ありがとうございます。今後ともよろしく願いいたします。