

## ◆平成 23 年度 第 7 回（通算第 26 回） 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2011 年 12 月 7 日（水）

場所：すずかけホール

### 皆さん！ 自動車業界でリーダーシップを発揮してみましょう

関山 定男（1971 金属，73 MS）日産自動車 常務を経て 07 鬼怒川ゴム工業 社長

夕方にビールの注文が入ったとしよう。待っていましたとばかりに、棚にある 1 ケース 12 本を届けてはいけないのだ。「少なくとも 6 本は冷えたビールにしなさい」という関山さんのアドバイスがすべてを物語っていた。お客さんの身になって より良いサービスを心掛ければ道は開ける。「会社経営なんて実に単純明快，原理原則に従って，当たり前前のことを当たり前やればいいだけのこと」だそう。そうはいっても，当たり前前が，世のしがらみで，当たり前前にはできないのが私たち凡人だ。わが国の首相も当たり前前が 当たり前前にはできなくて悩んでいる（国民第一だと頭では分かっているが，毎日顔を合わせる同僚議員のことを考えると決断力が鈍ってしまう；最後はギリシアのように，国会議員を外した内閣に頼ることになる）。

関山さんは，日産自動車時代は 生産技術のスペシャリストとして活躍した。本ゼミの司会を務める坪田さん（1968 金属，70MS，元神戸製鋼所）にも世話になったそう。経営に関わるようになってからは，社長カルロス・ゴーンの懐刀といわれた。鬼怒川ゴム株に移ってからは，苦しかった経営を立て直し，わずか 5 年で 株価を 3.5 倍にまで引き上げた。鬼怒川ゴムは車用のゴム・樹脂部品の専門メーカーだ。リーマンショックや東日本大震災の影響で経営悪化に苦しむ同業他社から羨望の眼差しで見られている。関山さんによると「何も特別なことをしたつもりはなく，ただ業界の動向を“地球儀的に俯瞰”し，自分たちの立ち位置を把握したうえで，必要な手を打ってきた」だけのような。 (i) 全員参加の改善活動と収益改善等の構造改革推進による北米事業の再建， (ii) 国内外での生産拠点の統廃合とサテライト工場の設置， (iii) 技術ノウハウの基準化と標準化，さらにはゴムから樹脂への転換による軽量・安価・低環境負荷の実現などを次々と成し遂げてきた。確かに，いずれもプロジェクト マネージメントやイノベーション マネージメントの教科書に載っている。しかし，普通は 教科書の中の話と現実には

大きなギャップがある。関山さんにとってはこのギャップはさほど問題にならない。どうしてだろうと考えながら関山さんの話に耳を傾けた。

ヒントは，終盤の「能力開発の取り組み」のところで ようやく得られた。関山さんは自ら率先して動くと同時に，従業員の中には もともと素養のある人たちがいるので，彼らに自信を蘇らせるべく「君ならできる」といってプロジェクトを任せるそう。ここまではよく聞く話だ。私が合点したのは，それに続く つぶやきだった。「部下は困っているでしょうが，私は 他の経営者よりは，もしかすると 少し しつこいのかも知れません。一度言い出したら 絶対 後に引かない。一度 決めたら 必ず諦めない」というスタイルで切り盛りしているという。こういう人は“並みの”上司からは嫌われるし，「あんな人が上司になったら大変だ」と若手からは警戒される。とうの昔に淘汰されていても不思議ではない。それが鬼怒川ゴム株を率いて，世界 10 ヶ国に打って出ようとしている。いい意味での独裁を支えたのは、『当たり前前』を把握するための現状分析力とそれに基づき今後の戦略を練る企画力・提案力に加え、『当たり前前』やるための猛勉強だ。会計の勉強もし，経営書にも丁寧に目を通した。原理原則にのっとった提案ならば「関山さんのいうことを聞こう」となり，いつの間にか「関山さんのいうことならば聞こう」となったのだ。「あいつは言い出したら聞かないからなあ」と呆れられ，ついには淘汰されてしまわないための生き方を 関山さんを通して 学んだ。関山さんが能力開発との関連で紹介した本も参考になる：「能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか」（中公新書）藤本 隆宏 著。今回のゼミの準備にも 関山さんの用意周到さがよく表れていた。話の要点を図入りでまとめたレジメ（プリント）が配布された。これさえあれば，この印象記など不要だ。出席者にとっては宝物となるだろう。

関山さんが好きな山本五十六も頑固だったらしい。多くの人から尊敬されている偉人の一人だ。しかし，最近ショッキングな評論が出た（「正論」2012年

1月号、大東亜戦争の読み方と民族の記憶 [下]、中西輝政)。山本五十六と海軍の戦争責任は大きいというのだ。当たり前でないこと(単なる思いつき)を当たり前でない方法(一か八かの作戦)でやってしまったという。綿密な情報収集・分析の上に準備が進められていた国際戦略があったのに、一瞬のひらめきで生まれた真珠湾攻撃作戦に固執し、「この作戦が認められなければ、連合艦隊司令長官を辞任する」と脅して、あの12月8日の攻撃をゴリ押ししたというのだ。ミッドウェー作戦も愚策で、無謀な賭けだったと手厳しい。私も山本五十六のファンだったので、しばらく仕事が手につかなかった。次節のPDCAサイクル、否(いな)、CAPDサイクルを回したうえでの“頑固”でないと単なる頑固オヤジとって疎まれることになりそうだ。

そんなわけで印象深かったのは、PDCA

(Plan-Do-Check-Act)サイクル関連の話だ。関山さんの会社では、うまく回らないPDCAサイクルをやめ、CAを先に持ってきてCAPDサイクルとして効率よく回している。PDCAサイクルを金科玉条に、先ず計画(Plan)を立てるということには無理がある。現状を分析し(Check)、望む姿をイメージし(Act)、どういう方法でそれを実現するかを計画し(Plan)、実行してみる(Do)。頭文字をつなげてCAPD。これが正解だろう。診断(Check)と処方箋(Plan)の順番が入れ違っては、無駄な会議ばかり多くなる。

ゴムの窓枠シーリングを安価で環境負荷が小さい樹脂製品に切替えることを完成車のメーカーに逆提案し、世界市場を開拓しつつあるのは、画期的と思えるが、関山さんによれば、これも「当たり前のこと(環境負荷の軽減)をしているに過ぎない」となる。歌舞伎ならば「鬼怒川ッ!」と客席から掛け声がかかりそうだが、関山さんは実にクールだ。私事で恐縮だが、鬼怒川(きぬがわ)を正しく読めず、デートを台無しにしてしまった昔の記憶もよみがえった。大学院生にもなって何と読んだか。思い出ただけで脂汗が出てくる。

本ゼミの開催日(12/7)は丁度「東京モーターショー」(2011.12.2~11)の期間中で、まさしくそのサテライト行事とみなせるような講演内容だった。モーターショーの入場者は10日間で約84万人。これだけ多くの人が、入場料1500円を払って観に行くとは!車なしの生活を心掛けている

私には信じがたいことだ。自動車製造業の出荷額(57兆円)は全製造業の出荷額の2割を占め、就業人口では全体の約1割(515万人)を占めるのも納得だ。関山さんの話の詳細は上記レジメに譲るとして、ここでは項目を簡単にたどってみよう。

①いま世界の自動車競争はどうなっているか:なぜ日本メーカーが失速したのか?そして日本メーカーの強さと課題、6重苦をいかに克服するか?など、将来自動車業界に進もうと考えている人には大いに参考になっただろう。ドイツの“フォルクスワーゲン”と韓国の“現代自動車”のみが健全経営というのは驚きだった。②今後の自動車産業の行方:最先端の情報・環境・エネルギー技術が実現する人と車と都市の未来像(スマートコミュニティ)の話を見ると、確かに、「世界は車で変えられる」という気がした。電気自動車EVが単なる移動手段ではなく社会基盤(家庭用蓄電池)として組み込まれようとしているのだ。③自動車産業は様々な学部の人活躍できる:東工大の修士卒でみても、ほとんどの学科・専攻から採用されている。

④関山さんが日産で経験したこと・学んだこと:  
(i)九州新工場の立ち上げ、(ii)韓国サムスンの自動車事業参入の乳母役、(iii)南アフリカ日産の再建、(iv)中国・北米での事業展開などを通して次のような大切なことを学んだそうだ。ここでは印象深かったもののみ記す:◆限られた期間で結果を出す大切さ ◆激務に耐える気力・体力・精神力 ◆会社の内外を問わず先人の教えを乞う(サムスンとの連携事業の時は、千代田化工や日揮にも足を運んだそうだ) ◆平凡なことを徹底してやる ◆諦めない ◆朝から晩まで英語、それには意識的に日本人との接触を避け、現地人の生活の場に入り込む ◆日本との意識の違いや相手のプライドを尊重する。

⑤関山さんが部品メーカーの経営で経験したこと:まずCFT(cross functional team)手法を採用し、部門ごとに存在する知識や手法などを部門を超えて横断的に共有させ、組織全体の機能を強化した。これに加え、グローバル化を加速すること

によって深層競争力を伸ばし、顧客から見える表層競争力の強化につなげた。Nissan Global Supplier Award—イノベーション賞や Volvo Supplier Award 2010 を受賞している。スライドには、ゲーテを引用して、「人は結局思った通りの人間になる」と書かれていた。この珠玉の名言は、Napoleon Hill (1883~1970) が 500 名以上の成功者にインタビューして 20 年がかりで書き上げた “Think and Grow Rich (頭を使って豊かになれ—思考は現実化する)” によれば、こう続く：…もし、あなたが勝ちたいと思う心の片隅でムリだと考えるなら、あなたは絶対に勝てない。……強い人が勝つとは限らない。すばしこい人が勝つとも限らない。「私はできる！」そう考えている人が結局は勝つのだ。似た内容を記した James Allen (1864~1912) の “As A Man Thinketh (原因と結果の法則)” も 聖書に次ぐロングセラーで 感動的らしい。

⑥ グローバルにリーダーシップを発揮する秘訣：素早い意思決定が何よりも重要と考えている CEO (Chief Executive Officer) が業績を伸ばすそう。義理人情・浪花節が通じるというのは意外だったが 分かるような気がする。もちろん それだけでは難しい。英語力・ディベート力・場を仕切る力・皆の意見を取りまとめる力・多様な考えに柔軟に対応できる力も必要だ。関山さんが強調したこれらの力は、私たちが 新人として研究室に入り、後輩の指導をして卒業する過程で ある程度 身につくそう。YAHOO や Google がはやり、マウス片手に昼食をとるようになる前は、みんな 食堂に出かけていた。午前中に実験をしていないと うつむき加減に箸を口に運ばざるを得なかった。午後から出てくることなど不可能だ。関山さんのグローバル リーダーに求められる上記の 6

か条を聞きながら、昔の習慣が 凶らずも リーダー養成に役立っていたのではないかと、あまり成果の上まらない教育プログラムの乱立を反省した。経営者向けの貴重なアドバイスもあったがここでは割愛する；一つだけ記すとすれば、キャッシュフローを良くすることが最大の課題だそう。

⑦ 関山さんからの私たちへのメッセージ：関山さんの考えでは、企業としては グローバル競争に打ち勝って初めて 社会に「貢献」したといえるようだ。胸を張って社会貢献したと言えるように、「伊賀健一学長の掲げた “知・技・志・和” を大切に、粘り強くやりぬいてほしい。誰でも判っている当たり前のことを如何に持続させていくか、極論すれば 勝負を決するのは これだけだ」そう。「継続は力なり」なのだ。勤勉励行・質素儉約・質実剛健というリズムカルな 4 字熟語も、関山さんの口から聞くと、心地よく響いた。尊敬する大先輩 土光敏夫 (1896~1988) を連想したからだ。現場実践主義を大事にしてきた “蔵前人” 気質を思い出させてくれたからでもあろう。

盛りだくさんだった関山さんの話を一言でまとめるのは難しいが、あえて結びのまとめを試みたい。イメージ トレーニングまで駆使して、心身ともに鍛え、金メダルを目指すスポーツの世界と同様に、科学やビジネスの世界でも “志” が勝負を左右する。ここでは 西洋の諺を引いたが、わが国にも似た表現はある。「念ずれば かなう」にも一理あったのだ。念じて叶えるようにしよう。英語でいえば、You Become What You Think About (R. W. Emerson, 1803-1901) だろうか。英語の教科書に載っていた Where there's a will, there's a way でもいいかも知れない。

---

### H23 年度の蔵前ゼミを終えるにあたって

関口 光晴 (1966 経営, 71 経営 Dr) 蔵前工業会 神奈川県支部長

---

「ガラスの天井」壊せ。こんな物騒な記事が 2011.12.3 日付の日本経済新聞の一面に載った。連

載 “ニッポンの企業力 (第 2 部) 人財を活かす” の第 1 回目の記事だ。関口さんは、持参した新聞

を読み上げながら、人財について、日頃考えていることと採用の現場でいま何が起きているかを熱く語った。就職 冬の時代にあつて、さらに吹雪に見舞われるような厳しい現実だが、ビジネスの世界では とうの昔に国境はなくなり、人は能力のみで評価されるようになっていいる。人種や男女の別といった目には見えないが 採用や昇進の障害（ガラスの天井）になっていたものが急速に雲散霧消しつつあるのだ。

新聞で紹介された具体例は分かり易かった。今年の11月に日本企業が中国の北京と上海で学生の集団面接会を開いた。日本からは42社が参加した。1万人の応募者の中から書面で1000名に絞り、採用面接をした。最終的に150名に内定が出た。英語はもちろん日本語も達者だったそうだ。イオンAEONの来春の採用内定者2000名のうち400名が外国籍というのもニュースになった。さらに、好調な企業では 経営陣の多国籍化が進んでいる。スイスのネスレでは 幹部として9カ国の人材が登用されている。どこで働くにしても、上司が外国人という時代がすぐそこまで来ているのだ。

面接に来た中国人学生の多くが 英語のみならず日本語も流暢に話すことが出来たというのは驚きだろう。私にも驚いた経験がある。以前、中国に行った時の案内役が日本語をあまりにも上手に話すので、「日本に長くいたのですか」と聞いたら、「まだ日本に行ったことはありません」という答えが返ってきた。彼女が日本語を習った学校では、入学すると半年ほど 毎日 朝から晩まで日本語の勉強をし、他の勉強はしないのだそうだ。とにかく半年間、日本語漬けになる。そうすると不思議と日本語がある程度できるようになる。そこで初めて、他の科目の勉強が始まり、日本の大学のようなカリキュラムになるという。日本語の講義の回数は減るが、その分 日本企業の中国支店等で通訳のアルバイトをしながら日本語に磨きをかけるらしい。理にかなった勉強法だ。とろ火では いくら時間をかけても お湯は沸かないのと同じで、日本方式の週3回程度の講義では実用的な外国語は身につかないのだ。

国内外の厳しい競争にさらされるビジネス界では “ジンザイ” は4種に分類されるそうだ: 人財・人材・人在・人罪。説明は不要だろう。関口さんはこの分類があまり好きではなかった。特に、「人在」と「人罪」は 罪な表現で、貢献度の少ない人

たちをそのように切り捨て、窓際族などといって酒の肴(さかな)にするのは忍びなかった。どんな人材でも採用したからには、「人財」に育ててみせるという企業の気概が薄れた証左と思えたからだ。この心意気が「蔵前ゼミ」の誕生につながり、めぐり巡って、本印象記の執筆につながっている。先輩の話をして直接聞いた後で、わざわざ印象記を読む人がいるの?と疑問に思う人も多いかもしれない。実際、Webサイトへのアクセスは多くない。しかし、スポーツファンが 試合結果を知っているのに 翌日のスポーツ新聞を買いに走る姿を見ると、時間をやりくりしながらの苦しい作業だが、書き続けたくなる。

上述のように 私たちが直面している極寒の冬を生き抜くために 日本は「科学技術立国」を掲げた。関口さんが言うように、本学にはその旗手役が期待されている。大げさに言えば、国民の期待を一身に背負って私たちは東工大に通っていることになる。本学が国から得ている資金は年間約330億円。これは大金だ。だからといってあまりプレッシャーを感じてもいけないので、別の表現をしてみよう。国民一人当たりいくらの支援をしてもらっているかというところ、約250円(330億円÷1.3億人)。これなら少し気が楽だ。気兼ねなしにデートもできる。

しかし、よく考えると腑に落ちないこともある。政策立案の段階で大きな見落としがある気がするのだ。国の命運をかけたところには有能な人材が集まるようにしなければならない。ところが今の日本では、「科学技術者」よりも「医者」が優遇され、まるで「医学立国」を目指しているかのようだ。“優秀な”人たちが“優秀な”まま 幸せな一生を終えても、国としてのメリットは少ない。“優秀な”人たちが“有能な”人たちに变身し、いい仕事をしてはじめて意味があるのだ。本学は優秀な人が有能な人に変身する場を提供している。優秀だが仕事ができない人になるな! それには 一部の医学部志望者に代表されるような内向き・安定志向にならず、世界のどこでも働く覚悟を決めよう という話だと理解した。逆境に追い込まれると体に力がみなぎる関口さんの真似はなかなかできそうにないが、次のことなら見習えそうだ。関口さんはロンドンと香港に赴任したことがあるが、2度とも家族と一緒に お子さんたちは現地の学校に通わせたそうだ。「皆さんも是非そうしてください」とのことだった。

錦織さんが神奈川県支部長だった時にスタートした蔵前ゼミも4年目を終えた。感謝の意を込めて、本年度の世話人の方々を紹介し結びとしたい。

#### 平成23年度(2011)の蔵前ゼミ世話人

豊島 恭 (1967 応化) 蔵前ゼミチーフ  
坪田 賢亮 (1968 金属 70MS) 蔵前ゼミ副担当  
佐野 泰久 (1970 応物 72MS) 蔵前ゼミ副担当

平山 南見子 (1970 化学修)  
脇田 俊昭 (1972 電子 74 電物 MS)  
北 良夫 (1974 数学)

関口 光晴 (1966 経営 68 修 71 博) 支部長  
荒牧 國弘 (1960 化工) 副支部長  
大嶋 顕世 (1967 建築) 事務局長  
錦織 経治 (1961 窯業) 前支部長

(生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久)