

平成七年六月十八日 創立四十周年記念講演

## 「企業が求めるこれからの学生像」

財団法人和敬塾 理事長 株式会社前川製作所 代表取締役社長 前川正雄

### 一 「量産業時代」の終わり

私は、企業がいつたいどういったような方向へ動いていくのかという、少しミクロな話をさせていただきます。

ただ、企業が動いていく方向といえますのは、実は社会が動いていく方向を企業が受け取るわけです。従いまして、今、奥島先生がお話しになった二十一世紀に向けての大きな転換と非常に密接に関係をしております。

特に奥島先生が後半でお話しになった、「来世紀は科学技術はないのではないか」ということは、実は私もそのように考えている一人です。おそらく二十世紀までで科学技術の世紀は終わったと考えています。

結論を申し上げる前に、一体今の企業というのは、どういったような状態にいるのか、しかもそれは何故か、そしてそれをどのように打破しようとしているのか、それには一人一人がどのような展開、変化をしなければいけないのかといったようなことを、かいつまんでお話しし

てみたいと思います。

今の企業は皆さんご存じのように、非常に不況なわけです。私の感じでは、恐らく日本の失業者人口は一千万人近くになると思っています。もう現にどんどんそういった方向へ進んでいます。おそらく今年中に、バブルの最終的な清算である金融・証券・生命保険、こういった業種の相当なところが潰れても全然おかしくない状態に入っていくと思えます。それから大量生産企業、自動車、弱電、鉄鋼等が何社も潰れていき、銀行管理になります。銀行自身も銀行管理になるという非常に暗い世の中が、今年の後半からいよいよ始まると考えていただきたいと思えます。

これは非常に必然的になるべくしてなっているのです。それは実は「量」の時代が終わったということなのです。これまでの時代を仮に「量産業時代」と名付けるとしますと、「量産業時代」は二十世紀の半ばで終わったのです。この「量産業時代」を作った非常に大きな原動

力になっているのが、実は日本の工業なのです。

日本の工業はどういうことをやったかといえますと、非常に安く、品質の高いものを大量に作る技術、生産技術です。実は私は早稲田大学理工学部工業経営学科で生産技術というのを学びました。私の先生は村松麟太郎先生と言いまして、トヨタの生産方式のブレーションになった方です。そこで、日本の生産技術がヨーロッパ・アメリカの生産技術をどのように変えてきたかということをつぶさに見てきました。これはもうヨーロッパやアメリカが追いつけないレベルになっています。それは、日本人が協力して生産のシステムを改善し続けるという力。よくQCとか何とか言われていますね。そういうことの結果なのです。

私は昭和二十年の時のイギリスの新車に乗っていたことをよく覚えていますが、イギリスのオースティンという新車は、月に一回は必ず壊れるのです。新車が月に一回壊れるというのはもう当たり前だったのです。今はどうです

か？ 皆さん、自動車というものは壊れるもの  
だというふうに思っておられますか？ そう  
思っている人はいないでしょう。ところがアメ  
リカやヨーロッパでは月に一回は壊れている  
のです。これが日本の生産技術とアメリカの生  
産技術の差なのです。

ですからアメリカ人は、夜中に物騒になると、  
日本の車で外出します。治安の悪い所に行って  
車が止まったらそこで殺されてしまうから、ア  
メリカの車には安心して乗ってられないわ  
けです。むしろそういったような状態になっ  
てきています。

従って日本は壊れないものを大量に作りま  
した。これではモノが一杯になって余って必要  
がなくなるといふことになります。それが実は  
「量」の産業時代の終わりということでした。戦  
後、日本の産業が「量」の産業を追求していっ  
た結果、その「量産業時代」が完成した途端に  
「量産業時代」というものは崩壊してしまっ  
たということでした。これはもう一夜にして崩壊し  
たと言つてもいいくらい、見事な崩壊でありま  
した。恐らくこのどんでん起る「量産業」の  
没落は、金融から証券から製造業そして流通と  
あらゆる面で、今年の後半から始まるだろうと  
思います。そういうことをぜひ十分頭において、  
皆さんも就職ということを考えていただきた  
いと思います。

これは、日本とアメリカとヨーロッパが追  
続けて来た「壊れないものを大量に安く作る」  
という生産技術の結果でありまして、これはも  
う変えようがないわけですね。ですからもう壊れ  
たものしか買えない。いわゆる買い換え需要の  
マーケットしかないわけですね。いや東南アジア  
があるじゃないかと言われます。確かに東南ア  
ジアもロシアもあるのですが、残念ながらこれ  
らの国は、それを買うだけのお金がありません。  
もしそのお金を持っていたとしても、日本の生  
産技術でしたら、恐らく一年以内のうちにモノ  
を作つて満たしてしまいます。

そういったことで、「量産業時代」というも  
のはもう完全に終わったのだということをも  
ず頭に置いていただきたいのです。

今までの経済政策、経済の指標というものは、  
全部「量産業」として出ています。GNPとい  
う指標も実は「量産業」の指標です。従つてG  
NP時代が終わつたと言つてもいいでしょう。  
この「量産業時代」のもう一つはつきりしてい  
ることとしては、顕在している需要があつた、  
来年はこれだけ伸びるから、鉄鋼は何トン必要  
である、エチレンプラントはあと二つを何年後  
に造らないと間に合わないというようなこと  
が全部読めたわけですね。右肩上がりて経済がこ  
うなつたらこういふふうになるということ  
が読めたのです。人間というものは非常に愚か

なもので、それが未来永劫に続くと考えていま  
した。特に、各国政府は、全部そのように思っ  
ていました。

ところがモノが一杯になつたら、右肩上がり  
というものは無くなります。このようにその右  
肩上がりが無くなつた状態がこの数年間なの  
です。ですからこれはもう元には戻りつこない  
のです。

しかももつと悪いことには、人口がどんど  
減つていきます。日本の人口は二〇八〇年には  
今の半分、六千万人になります。それから三十  
年毎に半分ずつになるのです。ちょうど徳川末  
期が三千万ですから、恐らくそのくらいになつ  
てやつと落ち着くのかもしれません。これはア  
メリカでもヨーロッパでも同じような傾向に  
あるわけです。

二十世紀というのは、戦争で二億人の人間同  
士が殺し合つた時代だったので。これはちよ  
つと異常な世紀なわけですね。しかし二十一世紀  
には、もつと殺されるといふふうになつてい  
ます。

そういった様子を考えてみますと、マーケッ  
トはますます減つていくことになってきます。皆さ  
んも非常に悲觀的に考えておられるかもしれ  
ません。ところが実際はそうではないのです。

何故かと言いますと、そこまで潰れていくと、  
では国民総生産は、完全に半分になるのかとい

うことですが、実はこれは半分にはならないのです。

GNPという指標の時代は終わった、右肩上がりは終わった。これは確かなのですが、今、各市場で持っているニーズには全然違ったニーズが出てきたのです。これはいつ・ペンに無くなったのと同じように、いつ・ペンにそういうものが出てきたのです。ですからこのところを少しお話したいと思います。

今は「量産業」のモノが売れなくなった。それで価格をどんどん下げています。これは価格破壊と言われているものです。その次には人事破壊、その次には給料破壊になって、どんどんリストラということでリ・エンジニアリングということになってきている。これは、「量産業」を追いかけているところには、もう絶対に明日はないのです。どんどん価格は下がっていきま

なのです。

この現象が日本で起きない筈はないのです。ただ、そういったような非常に悲観的な問題だけなのか。先ほど申し上げましたように、いつ・ペンになくなったと同時に、いつ・ペンに起きて来た産業があります。このところをちよつと話ししたいと思います。

## 二 潜在化したニーズをつかむためには

今日は前川製作所という立場でお話いたしますけれども、例えば今、私もでも売っているシステムを今までずっと買っていたら、お客様で、同じものを増やすという市場はもうゼロになっています。そういった生産設備を我々は今まで売ってきたわけですが、これはもう増やす必要はないのです。むしろ減らしたいのです。

ところが企業が持っている一番の悩みは、もちろん価格が下がってきているということ、売れなくなってきたということなのですが、もつと大きな悩みは、自分がやっている仕事は社会から外れてきたという恐怖感なのです。「どうも我々が一生懸命やっていることが世の中の動きからどんどん外れていっているな」という感じなのです。ここが実は非常に大きなマーケットになるわけです。

その言葉にならないモヤモヤした世界、私ど

もが売った先のクライアントが、今度は市場から受けているインパクト。これはもう非常に毎日ヒシヒシと感じておられます。何か変えなくてはいけないのだけれども、どうもはつきりしない、こういうニーズは全部のメーカーが持っている悩みなのです。実はここが市場なのです。先ほど申し上げた「顕在化したニーズ」に対して、これを「潜在化したニーズ」と言います。ご自身にもわからないわけです。どうもこのところがおかしい。このところを何かしたらよいのだけれど、何をしたらよいのかわからない。「これ何個持つて来てくれ」というようなニーズではないわけです。

そういった、潜在化している、目に見えない、触れない、言葉にならない、こういったものが一夜にして出来上がってきた。ここを対象にすることが、実は二十一世紀の企業の活動になってくるのです。

おそらく「量産業時代」の産業は、もう中南米とか東南アジアといった所にどんどん移っていくでしょう。そこでは相変わらず価格競争の世界を繰り広げていくに違いないと思います。もう既に東南アジアでも経済的な発展は止まり始めています。東南アジアの経済的発展とは、資本と労働力と設備を地球のどこかからどこかに移しただけです。日本のプラントを移しただけということなのです。戦後の日本がやっ

たような、質を変えた経済構造というものは作り得ていないわけです。従って今年あたりからは、東南アジアの経済発展というものは、そろそろ停滞していくだろうと思います。

さて、先進国の潜在的なマーケットには、一体どのような対応していったら良いのか。これはこれからの産業の動きであると同時に、皆さんがた、和敬塾の学生諸君が、これからはどういった世界に出ていって仕事をしようとしているのかということと非常に関係があります。

ニーズというものは、全部二つとない要求なのです。例えば皆さんが車を買いたいという時に、ブルーバードとカローラしかないけれど、ブルーバードがないから、しようがない、カローラを買おうということは、モノが無い時代にはそれで良かったわけです。ところが、モノが有り余ってしまうと、ぜひこういうものが欲しいというニーズがあるわけです。カローラのごが欲しくて、BMWのごが欲しくて、ダットサンのごが欲しいというふうに。これは世界中で一台しかない車なのです。

もともとニーズとは個別的なものです。モノが一杯でない時には、しようがない、カローラだ、しようがないBMWだ。これで良かったわけですけれど、モノが一杯になってしまうと、個別のニーズが出てきます。個別のニーズとい

うのは、全部その人その人の心の中に潜在している要求なのです。ここをどうやって掘むかということが、これからの産業の大きな問題になることだと思います。

そうするとこれは、先ほども申し上げたように、科学技術の問題ではなく、人間の問題なのです。科学技術で技術屋が作ったものというのは、昔は商品だったわけですが、今は原料なのです。その原料をそれぞれの社会のニーズに合わせていくということの方が、その商品を技術的に開発するよりもマンパワーが十倍もかかってしまう。こういう時代が二十一世紀なのです。

ですから奥島先生がおっしゃったように、科学技術は終わったということ。私も今西錦司さんの本は、非常に参考にしています。企業を運営していく上でも非常に参考になっている本で、『生物の世界』は、もう何回読み返しているかわからないくらい読んでいます。今西先生が科学技術は終わったということをおっしゃっているのを私は知らなかったのですが、正に非常に大事な指摘だというふうに思います。

そうすると、イメージを形にする、感じていることをモノにする、こういうところが今後二十一世紀の先進国産業のメインの市場になっていきます。これは、言語系になっていない世界です。言語系の世界というのは、皆さんが一

つの言語系をもって交流しています。それは、非言語系の「イメージ」とか「感じ」というものをたまたま約束事の言葉に表しているだけなのです。

言葉になる前に、非常に奥の深い各人の世界というものがあつてあります。ユングはこれを「元型」と言っています。座禅では、「空」と言ったり「無」と言ったりしていますけれども、これは非常に広い世界です。そこから何かモノを感じて言葉になるわけです。

ですから私が今申し上げているのは、その言葉にならない世界を共有しあつて、その言葉にならない世界からモノを作っていくという時代になってくるということ。これこそ先進国産業になってくるわけです。

そうすると、人は、言葉にならない世界をどれだけ理解できるか。奥島先生が先ほど「あんた達はヘンな勉強をしないで遊ばなければダメだよ」とおっしゃいました。私も同じことを申し上げたい。勉強などというものは、仕事を始めればいくらでも後からついてきます。むしろ一番大事なものは、人の考えていること、感じていることをどれだけ深く、早く、正確に知ることが出来るかということ、または自分が感じているモノ、つまりその考える前の状態をどうやって人に伝えられるのかということ、これが二十一世紀型産業の基盤になる基礎技術に

なるのです。

このことと和敬塾は、実は非常に深く関係しているのです。このようなことを考えてみますと、教育というのは、非常に大きく変わって行くと思います。今、企業が要求している人間像もそういう非言語系の世界、感じている世界のコミュニケーションが出来る人間です。ただしそこからイデオロギーとか宗教を作ろうということではないのです。我々はあくまでも実際に受けているインパクトをモノにしていく「ハード」を作らなければいけないのです。

そういった教育が非常に典型的になされているのが、家庭であろうと私は思います。家庭は、それぞれの家庭に家風というものがあります。これは、とても古風な言い方ですけども、実際は、集団があれば、その集団が因って成立している何かがあります。これが無いところというのは、その集団が崩壊しているはずで、皆さんにも家庭がある以上、家庭には家風というものがあるのです。世の中にはいろんな出来事が起きてきます。その出来事を家風に沿って家族が処理をしていく。その段階で実は人間というものが教育されていくわけです。これは学校のハードの学問とは違って、これこそがソフトの学問だろうと思います。こここのところが今後、非常に大事になってくると思うのです。和敬塾は、集団生活を通して人間形成をしよう

うとしています。寮長がああしろ、こうしろということではないのです。全然違った環境に育ったメンバーが、寄つてたかつて喧嘩しようとして議論し合おうと、楽しもうと、とにかく人を深く理解しようではないか。言葉以外で人を理解しようではないか。本当の人を理解しようということをや四十年間やってきました。これからの四十年間も、こここのところが、ますます大事になってくるわけです。

ぜひ和敬塾の次の四十年を、皆さんの中から新しいものを作っていただきたいと思っております。

### 三 日本の将来と、「場所」の発想

先ほど申しました、深く人を理解するということについて、もう少しお話ししたいと思っております。

これはその人にしか無い情報、その人しか持つていない世界を知ることです。それは世界でただ一つの情報なのです。私は人によるモノ作りを「質産業」と名づけたのですが、数を増やすという「量産業」は、人についた情報を全部切ってきた時代なのです。「自他分離」の思想です。デカルト以後の自他分離の思想を徹底的に推し進めてきた結果であります。

ところが今度は、自他分離では駄目だということになったのです。「自他非分離」です。「自

分と他人が一体になったところで何が出来るか」という考え方です。従って、おそらく近代科学は全然役に立たない時代に入ってくるだろうと思います。この「量産業」の場合は、人にくつついた情報ではなくて、人から離れた情報。いわゆるコンピュータで処理できる情報ということなんです。ですからこれは、機械がメインで人はサブということになるわけです。

ところが、「質産業」というのは、人間がメインなのです。そして機械がせいぜい従なのです。先ほど申し上げたように、今までの製品は、そこでは素材です。その素材を各々の個別のマーケットに合わせていくことに、素材を作ることの十倍の時間がかかる、ということなのです。十倍の知的な作業が必要なのです。その知的な作業とは、全部人と人が非常に深く知り合ったことからしか出てこない知恵や情報というものなのです。ここが「質産業」の非常に大事なところだろうというふうに思うわけです。

先ほど申し上げた家庭教育についてですが、家庭教育の局面、局面が出てきたときに、自分の家風に沿って処理しながら家族の一人ひとりが成長していきます。それを通して人を、社会を理解し、文化を理解していく。こういった構造になっています。家庭では新しい出来事が毎日何回も起きます。近所づきあいの関係、親戚の関係、学校との関係、仕事の関係、家事と

の関係、その他いろいろな局面が次から次へと起きていくのが家庭の実態です。

この新しい外からのインパクトを受け、家風に沿って、家族にとって意味を持った出来事になるように処理をしていく。これがメンバーの成長を促すのです。

この局面を「場」、局面が次から次へと起きるところを「場所」とすると、「場」と「場所」が人間を教育するものでもあるし、文化を深くするものでもあるし新しいものを創造する源でもあるわけです。

先ほど、先生が、小野梓らは日本から世界を見ていたとおっしゃいました。そういう広い、私から言いますとそういう「場」を持った人の意見を入れずに、非常に狭い、閉じた「場」、自分勝手な「場」でやったものが、明治以降の日本の失敗であったと思います。

私も、「場」というものは、全部開かれているものだと考えます。オウム真理教のように閉ざされているものでは駄目なのです。オウム真理教を見ていて、私が非常に思うことは、ああいう閉ざされているモノの弊害があるわけです。

おそらく二十一世紀は、自分自身の深いところまでを人に伝え合っていく。人の深いところを自分が理解していく、そして自分と人との新しい情報を合成してモノを作っていくこと以外には、道はないでしょう。これは産業界だけではなく、おそらく学問も全部同じだと思います。こういうようなことが出来ないと、二十一世紀は、スタートしないだろうと考えます。

もしその「量」の産業ということを日本でやろうとすると、それは相変わらず後進国産業と競争することになります。アメリカでも、後進国産業と競争するものは、人が減るか、所得が減るか。いわゆる後進国並みの所得になっていくわけです。そのことが失業者が増えるという状況になってきてしまっているわけです。

そういった新しい知識の創造を指向していかないと駄目なのです。そしてそのように社会が動いている中に産業があるわけです。これは、実は教育も政治も全部同じだろうと思います。

そういった大きな変化は、デカルト以降の一番大きな変化で、文明の転換期と言ってよいと思います。ただ、デカルト以降の近代科学は、全部不必要なのかというところは違います。デカルト以降の近代科学とは、どこまでも普遍性が高いと思っていたけれども、そうではなく、ある一定範囲の普遍性しかなかったことに、我々が今、気がついたわけです。おそらく何十年前は、デカルトの近代科学が未来永劫普遍性があると思っていました。ところがそうではない。これには限界がある。その限界までは非常に有効な科学であったわけです。

もうそれを越えたというのが今の時代だろうと思います。これは、恐らく先生が先ほどおっしゃったダーウィンから今西錦司へといった一つの動きがあつて、それはあらゆるところで起きていくだろうと思います。

そういうふうと考えていきますと、当然社会主義は終わったわけですが、実は資本主義も終わっています。国家というものもどんどん崩壊しているわけです。

恐らく国家というものは、今世紀中に従来考えている何分の一の力になってしまふと思います。経済がグローバル化するにつれて、国家の力はどんどん落ちていきます。日本で一番議論になっているのは、規制緩和です。規制緩和をやると農林省と通産省と大蔵省がいらなくなる。こういう議論になってくるわけです。これはもう国家の崩壊なのです。

もともとモノが不足している時には、モノを競い合う為に国家というものが必要だったのですが、モノがいっぱいになってしまふと、国家自身が不必要になってくるわけです。

青島(幸男)さんという人が都知事になりました。彼が都知事になった時に私が非常に面白いなあと思ったのは、青島さんは、都庁の部屋に毎日行く必要はないのです。家にいてノタノタしていれば良いのです。そして今まで決まっていたことは、全部「止める」というのです。「新

しいことはもうやってくれるな」ということを都民が言っているわけです。もうやり過ぎている、今までやっていることは全部やめて下さい、もう都市博も結構ですということです。だからあの人はそういう意味では、非常に良い時代に都知事になったわけです。止めた、止めたと言っ  
ていけばいいわけです。

恐らく、国家も含めて「止める」体制に入ってきています。近代産業はもう潰れました。先進国では、近代産業ではなくて、中後進国産業しか残っていません。ですからもう変えなければダメです。近代科学にも限界が見えてきました。

民主主義も、私はもう終わっていると思えます。二十%しか投票しない制度をもって、民主主義などという制度はあり得ません。そうすると、あらゆる近代が持っていたものを我々はどういっぺん洗い直して見つめなければいけません。そういう時代に我々は生きていくわけでありませ

「場所」という考え方は、実は日本から出てくる言葉です。従って「場所」という言葉は、中国語にはないものです。中国語では日本語からの訳語となっています。「場所」というものは非常に日本的な考え方であります。自分と他人が一体になっている、先ほど自他非分離と言いましたけれども、正に自他非分離の世界なので

す。ヨーロッパは、自分と他人は離れています。環境には、自分が入っていないわけです。環境問題というのは、自分の問題ではないのです。従って環境保護という話になってくるのです。

ところが「場所」という観点に立ちますと、その問題は自分自身の問題になります。環境問題というのは、最終的にはそれは全部自分の問題だと思わない限り解決しない問題なのです。やはり「場所」という考え方が、二十一世紀には非常に大事な考え方の一つになるだろうと思っ

ただ日本人は、それぞれの地域、それぞれの集落で生きてきました。日本の自然とは、非常に厳しいものです。地震が起きたり台風が来たり、梅雨があつたり雪が降つたりします。その中で自然の変化に合わせて生きてきました。それは、九州の人の生き方と奈良の人の生き方は違うということになります。環境が違つたら生き方は違えます。歴史が違つたら違つたということなのです。従って、自分達の生き方に、普遍性などというものはある筈が無いと思っ

るわけです。これが「場所」の考え方から出てくる普遍性に対する態度なのです。ところがヨーロッパは、自分達の思想には普遍性があると思っ

ているのです。ですからキリスト教を伝えるのが、使命である、ミッションであるとなるわけです。それがわからないということは不幸なことであるという話になってきます。

ところが、そういう普遍性というものも、ヨーロッパでは最近、これは少しおかしいなど、これにはどうも限界が来ている、それに対して一体どういふふうな新しい考え方が必要なのだろうかとなっ

ています。ですから今は「場所」という考え方は、ヨーロッパやアメリカでも非常に深く研究されています。そして非常に深く読み込まれていく段階だと思っ

ただ日本は、自分の世界には普遍性が無いと思っ

て今この日本のアウトプットを作ったのかということをはつきり言わなければいけないわけ

てきます。

ところがそうではないのです。我々に普遍性があるということを、我々日本人は未だかつて思ったことがないのです。この事実をちゃんと伝えていくということなのです。これをちゃんと伝えようとすると、どうしても「場所」とか「場」という考え方が整理されてこないと駄目なのではないか。

大変はしよった話になりました皆さん方に  
どれだけ聞き取っていただけたかはちよつと  
疑問なのですか、時間になりましたので、これ  
で終わらせて戴きます。

※当DVD収録の「講演録」には、現在では不適切と思われる表現が  
用いられている場合がございますが、講演時の時代背景等を尊重し、  
当時のままといたしました。