

Title	仕事に対してどう向き合うか
Sub Title	
Author	下村, 節宏(Shimomura, Setsuhiro)
Publisher	慶應義塾大学工学部
Publication year	2010
Jtitle	人間教育講座：社会を知る自分を知る自分を育てる (2010.) ,p.7- 38
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20100000-0007

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

仕事に対してどう向き合うか

三菱電機株式会社取締役会長

下村 節宏



しもむら・せつひろ 一九四五年四月二十八日鳥取県生まれ。一九六九年京都大学工学部卒、同年四月に三菱電機株式会社入社。姫路製作所に配属され、主に自動車用部品畑を歩む。一九九九年姫路製作所所長、二〇〇一年取締役自動車機器事業本部長、二〇〇三年常務取締役、上席常務執行役、執行役副社長を経て、二〇〇六年より代表執行役 執行役社長に就任。二〇一〇年四月より取締役会長に就任。

日本の企業はまだ大丈夫！

ご紹介にあずかりました三菱電機会長の下村でございます。

これまで私は、お客さんや投資家のみなさん、メディアの方々を相手にお話をしたことは数えきれないほどあるのですが、学生の皆さん方とこのようなかたちでお話することは初めてです。

今、日本はたいへん自信を失っている状況ではないかと思えます。政治の世界、財界や経済界、教育の現場もそうできて、たとえば企業にあっては国際競争力を失っている、あるいはリーダーシップがななど、いろいろなことが言われております。

日本企業に勤める若い従業員たちにアンケートをとり、「今よりも上のポジションで仕事をしたいですか？」とたずねたところ、イエスと答えた人がわずかに30%程しかいなかったそうです。このアンケートにはサンプリングの問題もあるのではないかと思うものの、結果はある程度実態を表していると思われる、なかなか難儀な話と思えます。確かに、今、世間ではいろいろと自信がなくなるような話が横行しているのも事実です。

しかし、私自身のこれまでの経験によると、日本は決してそれほど捨てたものではなく、モノづくりや開発力においてまだまだ十分に強い競争力を持っている。

そして、それらはどこにも負けていないと言っても過言ではないと、私は考えております。皆さん方の多くがいずれ日本の企業で仕事に就かれるでしょうが、「日本の企業は大いにやりがいあり」と考えていただいてよろしいのではないのでしょうか。冒頭にそう申しあげたいと思えます。

三菱電機で過ごしてきた四十一、二年間

私は一九四五年生まれで、今年、六十五歳です。六十五年間生きてきたなかの四十一、二年間を三菱電機で過ごしてきました。後になって思うことですが、私のこれまでの人生のその折々で「縁」というようなものがあつた気がします。まずはそのいくつかをお話します。

私は京都大学に入学しました。入学して最初に思ったことは「上には上がたくさんいるな」ということでした。そういう人達大勢とおつきあいできたことが、私の学生時代の貴重な財産であり、思い出です。

一九六九年に三菱電機に入社いたしました。三菱電機に入社するにあたって、「こういう仕事をしたい」という希望を出したのですが、まったく希望はかなわず、その当時希望していなかった自動車部品部門に配属され、そこでなんと三十五年も過ごすことになりました。しかし、後になって振り返ると、お客様との関係や仕事を一緒にするパートナーの方たちとの関係を通じて、ここでたいへんに貴重な仕事観や人生観を学んだのだと思います。自らが選んだ仕事ではなかったけれど、そこで一生懸命過ごしているうちに、そこが「居場所」になったということで、この辺りのことを後で詳しくお話していこうと思います。

二〇〇六年に、社長に就任しました。社長になろうという思いで仕事をしていただけではなく、仕事をしているうちに、いつの間にか社長の椅子に近づいていたということかな、と思います。社長になって、私が最も大きな変化だと思ったのは、おつきあいをする人の変化です。それまではお客さんや、職場で隣にいる人、一緒に仕事をする隣の職場の人、協力関係のあるメーカーの方たちなどのおつきあ

いがほとんどだったのですが、社長になってみると、十万人の従業員はもちろんですが、投資家の方々などの大きなステークホルダーや、海外のお客様などを意識しなければならなくなりました。これは大きな変化でした。

慶應と三菱の関係

三菱グループは慶應義塾大学とたいへんに深い関係がありまして、慶應大学と三菱グループの関係について少しふれておきたいと思います。三菱の創始者である岩崎弥太郎は、福澤諭吉先生がお書きになった『西洋事情』を読み、これに感銘を受けて、先生と親しくさせていただきました。そして、福澤先生から三菱グループの近代経営について多くのご指導をいただいています。そのご縁もあって、慶應義塾大学からはたくさんのOBの方たちが三菱グループに入社されました。そのうちのひとりが莊田平五郎という方で、創業時にとっても大きな役割を果たされました。会社の規則をつくり、複式簿記を導入して、会社の近代経営を可能にしていた方でした。そのほか、大勢の方が創業からずっと会社の発展に寄与してこられています。

三菱電機には、二〇一〇年三月現在、七百十六人の慶應卒業生がいます。このうち、三百三十三人が事務系。三百八十三人が技術系で働き、みなさん、たいへん重要な役割を担っています。

卒業大学別のランキングで見ると、慶應は我が社において第三位となっています。

仕事観

日頃みなさんは一生懸命に勉強をなさっていると思いますが、将来について期待を持っておられるでしょうか、反対に不安に思ったりすることもあるでしょう。いずれ卒業して、何らかの職業に就くことになると思いますが、職業に就くとはそもそもどういうことでしょうか。いくつか、ポイントをまとめました。

1. 企業とは何をするとところ？
 2. 仕事はおもしろいのか？
 3. やりがいはあるのか？
 4. 仕事は自分で選べるのか？
 5. そもそもなぜ自分は仕事をするのか？
- みなさんは、こういうことを日々考えているのではないのでしょうか。こういうことについて、私の経験を少しお話ししますので、少しでも参考にさせていただければと思います。

三菱電機のご紹介

最初に、私が四十年あまり仕事をしている三菱電機とはどういう会社で、どういう仕事をしているかをご紹介します。企業とはどんなものかという一例として、そして企業という組織の一員になる

ということの意味を理解していくための一助になればと思います。

三菱電機の企業理念は「三菱電機グループは、技術、サービス、創造力の向上を図り、活力とゆとりある社会の実現に貢献する」であります。こうした思いを常にもちながら、企業活動を進めております。これは三菱の創業期からの理念を近代風の言葉に替えたものです。企業が社会の実現に貢献することができるのは、ひとえに従業員のみなさんの働きによるものであると、私は思っております。従業員のみなさんが明るく希望をもって仕事をしていただけ、そういう職場環境をつくっていくことが、社会のみなさんの期待に応えていくうえで最も重要な基盤になっていくのではないかと考えております。

三菱電機の組織は、以下の組織図（URL参照）の通りです。取締役会があり、その下に執行役会があります。執行役は、会社の経営に関するあらゆる責任を負います。取締役は、その執行役がきちんと任務をまっとうして、期待に応えているかどうかをチェックする役割をもっています。株主の期待に応えられる会社であり続けるためのガバナンス（統治システム）を備えた会社です。

経営執行には、十の事業部門と、その事業をサポートするスタッフ部門があります。

※組織図

<http://www.mitsubishielectric.co.jp/corporate/gaiyo/organization/chart/index.html>

経営方針

我が社の二〇一〇年三月決算の売り上げは三兆三千五百三十二億円でした。このうちおよそ四分の一がビング・デジタルメディア、いわゆる家電部門です。残りの四分の三は社会インフラや産業機械関

係の仕事がメインになっています。

私は二〇〇六年度から二〇〇九年度までの四年間、社長を務め、先日会長に就任したところですが、私の任期中の二〇〇七年には過去最高の業績をあげることができました。ところが、二〇〇八年のいわゆるリーマンショックによって世界の景気が激しく悪化し、三菱電機も例外ではなく、業績は大きく悪化してしまいました。当時、三菱電機の工場の中には操業度が二割、三割というところもあつたほどです。それを何とかもちこたえてきたと、ご評価もいただいています。しかし、なぜもちこたえることができたのでしょうか。

まず一点目はバランス経営の実践です。三菱電機はかねてから「バランス経営」※ということをずっと標榜しておりました。「成長性」と「収益性・効率性」、そして「健全性」の三つをバランスよく追求していくことです。健全で持続可能な成長をめざしてきた。そのおかげで、この不況の中でもわれわれがなんとか最後の一线で踏ん張ることができたのだと思います。

私たちは景気の波がいつか来ると考えておりましたから、その時に会社が総崩れしないように、できるだけ強靱な経営体質をつくっていくことを心がけていました。つまり、景気の谷ができて、その谷ができるだけ浅くなるような経営をしていくことです。総崩れになつてしまうと、従業員を解雇したり、会社の事業を縮小したりすることが起こりうるわけですが、われわれの会社は従業員が安心して働ける会社であり続けなければならぬ——これが基本の考えの中心にあつて、そのためにいかなる環境にも耐えられる体質をつくっていくということなのです。

二点目は成長についてですが、この成長は実力に基づいた成長でなければなりません。技術力を磨く、

生産力を磨くということをしつかり地道にやりながら、コツコツと成長していくことを心がけている会社です。

こういう経営が続けてきたということで、二〇〇九年度にはなんとかもちこたえることができ、これからは再び谷底から上がっていく局面を迎えたとの思いから、二〇一〇年三月に私は社長を退任し、後任にバトンタッチいたしました。

※バランス経営

<http://www.mitsubishielectric.co.jp/corporate/gaiyo/keiei/balance/index.html>

バランス経営のフレームワーク

バランス経営を進めていくうえで、重要なことが二つあります。まず、開発、設計、製造、販売、サービス、そしてそれを支えるスタッフといったあらゆる仕事の現場の力を一生懸命に磨いていきます。これが二つのフレームワークのうちのひとつ、「現場重視」ということです。

もうひとつは「連携重視」です。どんな仕事にしても、一人で何かを成し遂げることはできません。あらゆる関係部門の力を結集してこそ最大の効果を発揮することができるのです。そういうチームワークをしつかり磨いていくことに力を入れております。しかし、なかには実力がどうしてもともなわない、チームワークをいくらかよくしても、競争相手と戦っていくことが難しいといった事業もいくつかあって、こうした事業を終息させることもやってみりました。あまり期待がもてない事業の現場で働くことは、従業員にとってもおもしろくないことでしょうし、会社にとっても良くないということで、期待がもて

る職場で働いてもらえるようにという想いで、いろいろな構造改革をしてまいりました。

バランス経営の実践

三菱電機は総合電機メーカーということで、いろいろな技術をもっております。そのシナジーをいかして、さまざまな製品を開発し、製造します。現在進めている事業に加えて、これから有望な事業をどんどん生み出していきます。これからいろいろな製品を組み合わせるソリューション技術にも力を入れていこうということを総合的にやるメーカーであり続けたい——そのように考えてまいりました。

一時期、専業メーカーと比較すると、総合電機はひとつひとつの事業が競争力をもっていないのではないかとよく言われましたが、もしもそうした、戦っていくことができない事業を抱えているということは、「総合」ではなく、「総花」だと私は思います。自分たちの実力でがんばっていきける、そういう事業の集合体ならすぐれた総合電機メーカーになれると、メディアにもずいぶんお話ししてきました。今は、以前のように総合電機メーカーに対する批判は少なくなってきましたが、やはりいろいろな技術を総合力にいかしていく会社であり続けたいと、私は思っています。

ですから、徹底して強いところに集中してきました。例えば「研究開発投資の効率に関する国内同業他社比較」では、開発投資一単位当たりの営業利益について、二〇〇四年から二〇〇八年まで過去五年間の累計実績を各社別に比較すると、当社は他社に比べて二倍の利益を上げています。これは何を物語っているかという点、強い部門への集中を一生懸命にやってきたことの成果が上がったということでしょう。こうしたことは、ひとつの評価軸として、できるだけ効率よく、そしてその仕事で成果が得られる

という職場で従業員の皆さん方に働いてもらえるようにしつかり進めていこうという考えを実践してきた結果です。

事業例

ここから少し、三菱電機の技術の一部分をご紹介しますと思います。

●粒子線治療装置事業

粒子線治療装置とは、水素や炭素のイオンを、シンクロトロンで最大秒速二万キロメートルにまで加速して、患部に照射する装置です。日本に、現在建設中のものを入れて、まだ十カ所しかありませんが、そのうちの七カ所に私どものものが入っております。

一般の放射線治療装置は、体表面で最もエネルギーが大きく、体内に進むほどエネルギーを失っていき、患部に届くときにはかなりエネルギーが減衰してしまっています。患部で十分に機能するためには、体表面に相当大きなエネルギーを照射しなければいけないのですが、そうすると、健全な細胞が相当に苦しい思いをすることになります。この粒子線治療装置は非常に不思議な特性をもっております、「ブラッグスピーク現象」と言いますが、速度がゼロになるときにエネルギーを放出します。ですから、患部の細胞だけにエネルギーを放出して、途中の細胞にはほとんど影響を与えず、非常に楽に、しかも効果的な治療ができます。

●交通システム事業

電車のモーターやインバーターなどの推進装置、あるいは空調、トレインビジョンなど交通システム事業にも力を入れております。トレインビジョンは、おそらくみなさんも一度はご覧になったことがあると思います。たとえば山手線に乗ると、ドアの上に液晶画面があり、いろいろな情報提供をしている、そうした映像システムです。

列車の運行管理システムなどでもたいへん高いシェアを有しており、新幹線N700系の電機製品については約五十%のシェアをいただいております。インドや中国を含むアジアや北米で事業を展開しており、こちらでも大いに期待しているところです。

●エレベーター新試験塔

高速エレベーターを開発するためのテストタワーももっております。ビルシステムの昇降機(エレベーター、エスカレーター)を担当していた時期に計画・建設した試験塔で、高さが通常のビル四十階建てに相当する一七三メートルあり、ここで分速一〇〇〇メートル(時速60キロメートル)を超えるスピードのエレベーターを開発しております。

●自動車機器事業

私が三十五年間関わってきた事業です。世界の自動車メーカーのほぼすべてに使われておりまして、世界シェア十%を超えている製品もあります。信頼性、品質、コストが最も厳しく問われる物づくりの

分野でもありません。

●宇宙関連事業

標高五千メートルの場所にあるチリ・アタカマ高原では、現在、日本・アメリカ・ヨーロッパの各国が協力して、直径十八キロメートルに相当する広さに高精度なアンテナを六十六台以上建設する「ALMA計画」が進行しております。私どもは、直径十八キロメートル相当の宇宙電波望遠鏡を構成する、直径十二メートルのパラボラや七メートルのパラボラなどを建設中です。これで、可視光や赤外線では見ることができない深宇宙の星間物質を観測することができます。

二〇〇九年九月に、補給機HTV (H-II Transfer Vehicle) が国際宇宙ステーション (ISS) まで無人で自動接近飛行して、交換部品や日常品、実験装置などの荷物を運搬しました。私どもは、このHTVを宇宙ステーションに高い精度で接近させる装置の開発・制作を担当しました。私どもにとって画期的だったのは、この経験を買われて、NASAの輸送システムに当社の技術が採用されるようになったことです。三菱電機は、宇宙ビジネスの国際化のために先導役としての役割を大いに果たしつつあると思えます。

衛星「いぶき」は、二酸化炭素・メタンなどの温室効果ガスを観測する衛星です。地球表面の温室効果ガスの分布状況や動きなどを細かく計測して、データを送ってきている、たいへん貴重な衛星です。

三菱電機は、こうした衛星をはじめとしたたくさん衛星を開発・製造しているメーカーでもあり、こうした技術は今後たいへんに有望な技術でもあると考えております。

●大型映像情報システム

二〇〇六年に「世界最大の映像スクリーン」としてギネスに認定されたのが、府中・東京競馬場の映像装置で、なかなか迫力のある映像を見ることが出来ます。その後、もっと大きな映像装置がアラブ首長国連邦のドバイに設置されて、「世界最大」ではなくなってしまったのですが、このドバイの映像装置も私どもが手がけたものです。

アメリカ・テキサス州にあるダラス・カウボーイズのスタジアムには、四面の中吊り映像装置を作りましたが、たいへんに迫力のある映像を見ることが出来ます。またニューヨークのヤンキーズスタジアムや千葉マリンスタージアムなどをはじめとして、スポーツ関連施設では私どもの映像装置がたいへん高いシェアを有しております。

環境事業への取り組み

三菱電機では、二〇〇七年に「環境ビジョン2021」を発表し、環境関連事業を事業戦略として進めていこうと考えております。これは、環境を重視した経営に徹することに加えて、環境関連製品の事業を推進し、成長の軸にしていこうという考えです。

製品生産時の二酸化炭素排出量を一九九〇年度比で三十%削減します。実は私どもは今までで絶対量が十六%削減してまいりました。ですから残りは十四%の削減です。三菱電機の創立百周年にあたる二〇二一年をめざしての削減を宣言して進めているところです。

一方、私どもが製造して販売した製品が、みなさん方によって使用されることによって、電気を使い、二酸化炭素を発生します。たとえばエアコンですと、使用時の二酸化炭素排出量は、生産時の二酸化炭素排出量の五十倍にも当たります。ですから、製品生産時に発生する二酸化炭素を削減していくことはもちろんですが、製品の効率を高めていくことによって、使用時に発生する二酸化炭素を少なくしていくことにも力を入れていかなければなりません。こうした試みも大きな影響力をもち、効果があると考え、製品開発に力を入れております。

そして3R (Reduce、Reuse、Recycle) です。われわれはいろいろな材料を使って生産活動をするわけですが、材料を三十%減らします。これがReduceです。Reuseということでは、一度使った材料や製品を回収して、再度使用します。さらにそれをリサイクルして、素材に戻します。こうした活動にたいへんに力を入れております。

素材に戻すというのはどういうことでしょうか。たとえば昨日開所式をした私共のリサイクル工場では、廃棄されたエアコンや冷蔵庫などを集めてシュレッダーにかけ、プラスチックや鉄、銅などに分けていきます。プラスチックの中にもいろいろなプラスチックがありますから、これを分離しないと材料に戻すことができないのですが、それを九十九%の純度で分離できる技術を数年かけて開発いたしました。その技術を使って、われわれの製品に使うプラスチックを再生しようということです。来月稼働し始める工場では、私どもが家電製品に使うプラスチックのうち十八%を再生プラスチックでまかなうことができます。そういう活動を地道に進めております。

また、太陽光発電やヒートポンプ、これからもたいへんに有望な半導体デバイスであるシリコンカー

バイルといったものも、しっかり開発して販売していこうと考えております。

以上、三菱電機のご紹介でした。

仕事に対してどう向かうか

私のこれまでの仕事を振り返って、みなさん方にお話ししたいと思っているのは次の三点です。

1. なぜ三菱電機に入社したのか？
2. やりたいと思った仕事なのか？ ーあるいは仮の世界なのか？
3. 人生の長い時間を仮の世界のままでいいのか？

まず一点目ですが、振り返って考えてみても、実は私には「三菱電機でなくては」「絶対に三菱電機に入りたい」というはっきりした思いはありませんでした。当時、いろいろなクルートのガイダンスに出ましたが、三菱電機にしても、東芝や日立にしても、みんなおおよそ同じことが書いてあって、初任給もほぼ同じぐらいでした。そんななかで、「これだ！」という決め手を見つけるのはなかなか難しかったと思います。

しいて言えば、私は「自分は電機メーカーに就職するだろう」と思っていましたし、関西系の人間ですから「関西で職場を探せるといいな」とも思っていました。さらに、できるだけ幅広い事業内容をもっている会社に入れば、自分の好きな仕事につくこともできるかもしれない。おそらく、そういうことを考えたのではないかと思いますが、たまたま三菱電機に入ったと言っても過言ではないかもしれません。

二点目の仕事内容についてですが、私は入社したら半導体の仕事をやりたいと思っていました。配属面接でも「半導体部門に行かせてください」と申し込んでいたのですが、まったく違う姫路の自動車部品部門に配属になりました。自分の希望とはまったく異なっている仕事でしたから、実際に自動車部門のある姫路で仕事をするようになってしばらくの間は、仕事は一生懸命にやっていたのですが、どこか「自分は仮の世界にいる」「今は仮の状態なんだ」と感じていました。ところが、長年、この部門で仕事をしている間に、「ここが私の居場所だ」と思うようになっていました。

私が最初に与えられた仕事は、当時はまだ走りだった電気自動車の開発で、チームの一員として仕事をしていました。当時は二酸化炭素の問題などはまだ言われておらず、ただ、そのうち石油がなくなるので、そののために電気自動車を開発するということだったと思います。実際に数十台ほど生産し、まして、電力会社にお使いいただきました。電気自動車の開発については、それ以来、何度か波もあり、本格化するまでには長い時間がかかったなと感慨深く思っております。現在、電気自動車、あるいはハイブリッド車の市場は活況を呈し始めました。自分の最初の仕事が電気自動車だったこともあり、現在の状況を嬉しく思っています。

また、当社のインテリジェントパワーユニット、電力制御、いわゆるパワーモジュールでは、ホンダのハイブリッド車「インサイト」に採用されていますが、これは私が製作所の所長だった時に、製品化の話を持ち上げたものです。それが今では沢山使っていただけではないへん喜ばしく思っております。こうした自動車関係の他にもいろいろな仕事をやって、十年が経ち、エンジンマネジメントシステムの開発という仕事に変わりました。これは、自動車のエンジンの運転状況に合わせて、適切な燃料量を

計算して供給し、適切なタイミングで点火し、回転数を制御するなどいろいろな制御を加えるためのシステムです。急にこの担当にかわれと言われたのですが、「十年目だし、まあ、仕事をかわってもいいかな」と思い、「はい、やります」と返事をしました。

担当したのはいいのですが、評価に足る製品になって、そしてたくさん使っていただけの状況になるまでに、年月がずいぶんかかりました。「なかなか一筋縄ではいかないな。目標にたどりつくためには、この仕事を自分は一生やらなくてはいけないかもしれない」と思ったこともあります。そうしたことに取り組んできて、きちんとした結果として実ることができて、頑張ってきた者として喜びを感じているところです。

もうひとつ、私の記憶にあるのは、電動パワーステアリングの仕事です。それまでのパワーステアリングは油圧でアクチュエーターを動かして、ステアリングの機構をアシストするのですが、常に油圧を作るために、必要がない時にもポンプをエンジンでまわしていなければなりません。それでは非効率だということ、電気でアシストしようと考えて開発した製品です。

これは、一九八八年に三菱電機が世界で最初に製品化いたしました。一九九一年から、私はその製品の事業化を担当するようになったのですが、これを使うと、自動車の燃費が三〜七%改善されるということで、省エネにおいて画期的な製品であると高い評価を得ました。採用台数がどんどん増え、現在三菱電機のものだけで七百万台分の製造・販売をしております。さすがに市場規模が大きくなって、かつて七十%あったものが今は四十%ぐらいになりましたが、我が社のパワーステアリングはとても力強い製品であると思います。

こうした仕事をしてきたなかで、私としてはその努力が実ったのではないかと思っております。仕事はほとんど与えられてきたものですが、その仕事に対して、自分で目標を定め、それを実現させるために一生懸命力を注いでまいりました。「自分の誇りにかけて仕事をする」と思って、仕事に励んでいたような気がいたします。やるからにはきちんとやる。それが自分の誇りにつながる、ということだと思います。

そういうふうに住事をしていると、「こうなったらいいな」ということがだんだんと実現していきます。いわゆる「夢の実現」です。その夢の実現に向けて、迷わずに打ち込む。執念を燃やす。そういうふう日々頑張っていると、だんだんとその仕事の間が自分の居場所になってくるわけです。自分の天職だと思えるようになるということではなかったかな、と、当時を振り返って思います。つまり、自分の考え方や思い入れでどうにでもなるということでしょう。

まとめ

いろいろと申しあげてきましたが、最後に簡単に以下のような点でまとめたいと思います。

1. 企業とは何をするところか？
2. 仕事はおもしろいか？
3. やりがいはあるか？
4. 仕事は自分で選べるのか？

5. そもそもどんな仕事をするのか？

企業とは、つまり価値を創造し、社会に貢献するために、みんなが協働で作業をする場です。ひとりできることは小さい。価値を共有して、みんなでできることが仕事の成果を大きくしていくのではないかと思います。

二番目の項目の「仕事はおもしろいのか?」、三番目の「やりがいはあるのか?」ということですが、仕事の実現させるために努力を続ける、達成できるように執念を燃やす——そうすると、必ず仕事はおもしろくなり、やりがいのあるものになります。そう考えていいのではないかと、私は思っています。要は、「おもしろくなるように仕事をしたほうがいい」ということです。

中国の『易経』には「窮すれば変ず、変ずれば則ち通ず」という言葉があります。徹底的に考えて考え抜いて、実現に向けて執念を燃やしていくと、自ずからやっていくべきことが決まる。そして実現する。——そういう意味の言葉だと、私は解釈しております。仏教の世界では生・老・病・死を「四苦」と呼び、この四苦は欲に発すると言いますが、そうした欲とは違って、仕事場でポジティブである限り、そういう執着はいい欲だと、私は考えております。

四番目の「仕事は自分で選べるのか?」ということについては、先ほども申しあげた通り、私は選べたことがないと言ってもいいと思います。企業が行っている事業の規模は大きくて、その大きさを考えると、いろいろな役割があることがわかると思っています。その役割の一つひとつを誰かがカバーしていく必要があります。そこで与えられた役割を果たし、その結果としてそのチームが大きな成果を上げていくべきであると考えようか。会社には価値のない仕事はありません。どの

仕事にも価値があります。そういったことを、これから先、みなさんがいずれ仕事に就かれた時に、私
が今申しあげたことを思い出していただければと思います。

五番目の項目の「そもそもどんな仕事をするのか?」ということですが、仕事とは生活の資金を得る
場であり、あるいは趣味に使うお金を得る場でもあるなど、いろいろな理由や目的があると思います。
私は、新入社員の方々に常々こう話します。「人生、二十〜七十歳ぐらいの約五十年間は自らの意志で
能動的に行動できる期間。そのうち三十〜四十年は仕事の場で過ごすことになるわけですから、『私は
別の目的のためにこの仕事をしている』のでは、少しまずいのではないか。人生と言ってもいい三十〜
四十年という時間を過ごすには、もつたいないのではないか。それでは『よりよい人生を送れた』とは
思えないかもしれない。自分の意志で、充実した仕事をし、よい会社人生を送ることもとても大切なこ
とではないだろうか」と。

学生への期待

最後に、学生みなさんにお伝えしたいと思います。もちろん、みなさんは勉強なさっていると思
います。勉強だけでなく、よく遊んでもいただきたいと思いますし、本をたくさん読んでいただきたいと
思います。あらゆることから学ぶことができます。あらゆることがみなさん方を豊かにするし、仕事の
場でも助けられることになるでしょう。

友だちもできるだけでなくたくさんつくりましょう。友だちは一人ひとりそれぞれ異なる価値観をもつて

いますから、たくさんの方のいろいろな価値観をふれることによつて、みなさん方もタフになっていくことができると思います。タフになることはとてもたいせつです。これは友だちとの交流のなかで養つていけることだと思えます。そして、いずれいろいろな考え方をする人と連携して仕事をするなかでリーダーシップを発揮することができるようになるでしょう。

また、チームで仕事をすることに慣れていただきたいと思います。しよせん、ひとりですることができることはたかが知れています。チームワークがよければ、人工衛星でさえも上げることができる。そういうチームの一員として働くことの意味合いをしっかりと理解していただきたい。部活動などはチームワークの権化のようなものですから、しっかりと活動していただきたいと思えます。

いずれみなさん方も就職活動として採用面接を受けられる時期が来るでしょう。私も何度か面接官をやったことがあります。なかには自分の「地」を飾ってくる人がいるのですが、話を五分も聞いていれば、飾っていることがすぐにわかります。あまり誠実でないこともわかります。自分の地金でフェアに堂々と面接に臨んでほしい。そしてそれができるためには、先ほど申しあげたような、たくさんの方の価値観の中で鍛え上げたタフさが必要なのだと思えます。

ごくごく普通のサラリーマン、エンジニアとして経験を重ねてきた私ですが、少しでもみなさんのお役に立てれば嬉しく存じます。

質疑応答

Q1 学生A（経済学部2年生） 大型ビジョンの話が出てきましたが、この分野では韓国の企業の成長がめざましいと言われています。最近の日本企業と韓国企業の成長力の違いはどこから生まれていて、今後、その競争に勝っていくためにはどういうことが必要でしょうか。

また、下村さんが人生において最も影響を受けた本があれば、一、二冊、ご紹介下さい。

A どういった事業に力を入れていくかについては、われわれ自身の力が技術的に、あるいは営業の力にどこに競争力があるかということを基準にして、物事を決めていくと申しあげました。多くの日本の企業はこうした考え方を原点にもっています。一方、最近では「時間をできるだけお金で買う」という考え方、つまり投資をして、お金を使ってM&Aをやり、一挙に事業を拡大するというアクションも増えてきています。そうした企業の振る舞い方の特性があり、韓国企業の目を見張る成長の裏にはそうしたアクションもあるかと思えます。

また、この問題については歴史的なことを少し振り返ってみたほうがいいと思います。日本もかつては、現在の韓国のようにでした。欧米の先進技術を学んで、手っ取り早く投資をして、商売をしていくことを、日本企業もずっとやってきた。さらに遡れば、アメリカもそういうことをしていました。そして今、韓国がそれをやっているわけです。そうした世代交代のようなものが起こりつつあるなかで、見える現象ではないかなと、私は思います。

日本はこの先、どうするのか。先ほども申しあげた通り、技術力をしっかり磨いて、着実な事業投資をしていけば、必ずちゃんと生き残っていくことができるでしょう。さらに先進技術を提供することも大事です。価値を創出するということで、世界のなかで立派なポジションを維持し続けることができるのだと思います。

一冊の本を選ぶのは難しいです。実は私はたいへんな乱読で、どんな本を読んできたか、すぐには思い出せないくらいいろいろなジャンルの本を読んできました。若い頃には少し無常観のある本が好きでして、その頃に読んだ印象的な本を一冊挙げるとするなら、ウィリアム・サローヤンの『The Whole Voyage』(古沢安二郎訳・新潮文庫)でしょうか。これは、アメリカで差別を受ける移民たちがアメリカを放浪する物語です。そういう人たちが集まって活力を出しています。当時はそんなことを思いながら読んだかどうかは覚えていませんが、懐かしく思い出す本のひとつです。つい最近も読み返しました。この十年間ぐらいの間に読んだ本で、インパクトのあった本といえば、『大英帝国衰亡史』(中西輝政著・PHP文庫)です。ビクトリア女王の時代には、産業革命によって豊かになった海軍力を背景に、地球の三分の一を支配したイギリスが、だんだんと力を失い、かわってアメリカが台頭してきます。競争力を失っていることはわかっているものの、なかなか対処していくことができない。考え方ややり方を変えていくことはとても難しいと、よく感じられる本ですが、一方で、それをがんばってやっていくイギリスの姿に元気づけられる本でもあります。なかなかおもしろい本でした。

Q2 学生B (理工学部1年生) 最近、従業員に過酷な労働や違法な営業行為を強いたりするブラッ

ク企業というものが話題に上がっていますが、そういった企業体質についてどう思っているのでしょうか。

A 三菱電機の経営理念についてお話ししましたが、今指摘されたようなことを起こさずに、従業員が希望をもって働き、社会から歓迎される企業であり続けようというのが、私どもの経営理念です。ある程度、時代の背景についても考えなければなりません。確かに三菱電機でも、昔は「猛烈に残業する社員」いい社員」という風潮がありました。ずっと是正されてきて、今ではそういう考えはありません。二〇〇〇年以前、三菱電機にはまだそういう痕跡があったということで、厳しい制裁を受けたことがありましたが、そういったことも戒めとしており、努力を重ねている会社です。

三菱電機以外の企業についても、ほとんどがそういう企業ではないかと思えます。一部それを逸脱する企業もあるのですが、そちらをメディアがピンポイントに扱って、非常に大きく報道し続けるため、「どこの会社もそうなのか」という気持ちにさせられてしまいます。こうしたことも、日本が自信を失いつつあることの原因になっているひとつであるかもしれません。本当はそれがどういうところで起こったことで、どの程度の大きさのことなのか、ほかにもあるのか、といったことは、自分の頭で判断できるようにしなければいけません。そのためには、いろいろなものを読んだり、勉強したりするべきなのかなと思います。

Q3 学生C（理工学部修士2年生） 仕事はひとりではできないもので、たくさんの人と協力してないとげるものだ、というお話がありました。長い間お仕事をなさってきた間に、チームプレイにおい

てたいせつだと思われたこと、あるいは大変だったこととはどのようなことでしょうか。

A これは野球チームなどでも同じだと思うのですが、チームプレイをするうえでたいせつなことは、それぞれの能力や仕事に対する尊敬の念が必要だと思います。「私が一番だ」ということではなく、みんながそれぞれ得意なところがあり、その得意なところをもちよって、共通の目標をもち、大きな仕事をするという気持ち、お互いをリスペクトする考え方があれば、チームワークは自ずからよくなります。

しかし、企業や職場は社会の一部分ですから、チームワークにはすぐわな言動をする人が、ある程度の割合で出てきてしまいます。それはしょうがないことなのですが、そういう人に対して、私自身はチームの中で仕事をしてもらえるような動機付けを一生懸命にしていました。そのために一緒に飲みに行って話し込むこともしました。それで、なんとかOKになるケースもあるのですが、だめな場合もある。会社には非常にたくさん種類の仕事がありますから、ひとり仕事をするほうが向いている人もいれば、そういう人に向いた仕事もあるわけで、適材適所に再配置することもありました。そういうことも考えるのが、いいチームリーダーではないかと思えます。

Q4 学生D（理工学部4年生） 現在の社会は非常に変化が激しく、中国や韓国といった新興国が台頭してきて、日本の今の地位が脅かされているとするとする人もいます。その変化の中で、世代間や新旧などさまざまな対立もあります。

下村さんはチームワークの大切さや、どんな仕事でも目標をもってやるうちにやりがいを感じるようになること、地道に努力することの重要性などについてお話されました。しかしその一方で別の意見も

あります。たとえば、学生の人気企業ランキングは非常に安定志向だと批判されてもいて、もっと新しいものをつくっていかなければならないという意見。下村さんは、今もっているものをしっかりやっていけばいいとおっしゃる。でも一方で、変わっていかなければならない、若者はもっとチャレンジしなければならぬ、新しい事業やサービスを起こしていかなければならないという意見もあります。こういう対立した意見についてどうお考えになりますか。

A 三菱電機のステートメントは「Changes for the Better」でして、これは、よりよいものを求めて変わっていきましようというメッセージです。先ほど私が申しあげた「窮すれば変ず」にしても、要するに「変わりますよ」という意味です。ところが、変わっていくことはたいへんに難しい。すぐに妥協して、その場にとどまってしまうことはいけなのではないかと、私は思っております。ですから、常にチャレンジを続けていくという個人の精神がとても大切なのではないのでしょうか。

対立ということでは、ひとつの事例を挙げましょう。三菱電機では、巨額の資金を使ったM&Aはあまりやりません。地道に技術を磨いて、それを基盤として事業をやっていく企業です。よくメディアから、「どうして三菱電機はお金を使つて、時間を買つて、事業を大きくしないのですか」と聞かれますが、私は「そういうやり方もあるでしょうが、M&Aをやる時は、われわれは進める事業の中で不足するところを補う観点で考え、事業や会社を丸ごと買うようなふるまいをする会社ではありません」とずっと言ってきました。従業員が実力を磨いて、その実力をベースに希望をもって働き、それが事業として成就していく——そこを基本にしてできるだけやっていきたいと思っております。対立する考えが間違っているというような次元の話ではなく、価値観をどこにおくかという違いだけだと思います。

二年ぐらい前まで、世界では「レバレッジ」という言葉がたいへんによく使われました。レバレッジとは、自分のお金ではなく借りてきたお金で事業を拡大して、その成果によって投資家に利益を還元するということです。社会的に行きすぎてレバレッジが行われてしまいました。たとえば私はバランスシート家計と呼んでいるのですが、アメリカの家庭では「わが家の資産価値がこれだけ上がったので、それにバランスするだけの借金をしても大丈夫だ」とどんどん借金をします。万一、価値が落ちてしまった時にどうするかというと、その住宅の鍵を返すんです。鍵を返せば、住宅の借金がそれでご破算になるという仕組みなんです。ですからみんな、平気でどんどんお金を借りました。その借りたお金で、本来ならあまり買えないようなものを買う。これは家計でレバレッジをした例です。

二、三年前までは、M & Aをして短期間に飛躍的成長をしない企業は、スピードが遅い企業だという言い方をされたこともずいぶんありました。今ではそう言う人もほとんどいなくなりました。その企業の営業やサービス、技術力などがきちんと見られる時代になってきています。

会社もそうですが、社員一人ひとりが自分の向かっていく先をイメージできることが大事だと思います。たとえば回り道をしながらでも、得たいものを得るといふ意欲を持ち続けるということが、生きていくうえでとても力になるのではないのでしょうか。

Q5 学生E (経済学部4年生) これまでにいろいろな業務に就かれてきたと思いますが、そのなかで失敗談があればお教えください。そのなかで何を学び、どう成長したか、さらに今後社会人になる学生に対してのアドバイスがあれば、是非お聞きしたいと思います。

A 非常にわかりやすい例を挙げると、私はエンジニアでしたから、製品設計をしていました。その設計がまずくて、「あ、これは不具合だな」とわかるようなものをつくってしまっただけでも何回かあります。たとえば自動車で不具合が起こるとたいへんですから、できるだけ早期に不具合対策をしなければなりません。とにかく早く対策をするために、一生懸命努力するということは何度もやってきました。

ただ、こうした時に重要なことは、こうしたことが起こった時にどのように対処するかということですね。最大限の努力をして、最小の被害でおさめることができて、お客さんから「よくやってくれた」と言われた経験をしてきました。失敗は失敗です。しかし、決定的な失敗ではなく、よりよい仕事をするためのひとつの経験だったと思える失敗——対処の仕方次第で次に生きる経験になるのだと思います。

そのほかにも多々、失敗をしています。チームのなかの先輩が失敗をカバーしてくれたこともあり、そういう時にはチームのありがたさを痛感しました。

Q6 学生F(早稲田大学) 女性の総合職が最近増えているなかでの社内の変化と、社外、つまりコミュニケーションの変化にどう対応していらっしゃいますか。

また、社内のミッションやビジョンと、社員一人ひとりのやりたいことや希望をいかにそわせていくのか、リーダーとしての考え方についてお話いただければと思います。

A 女性の役割については、かつては時代的な背景もあって、女性が頑張ることがなかなか難しいことがあったように思いますが、今は頑張っていただけのような会社になってきたと思います。たとえば、先ほど紹介しましたが、粒子線治療装置の、シンクロナトロンのもっとも重要な加速器の開発をリードした

のは、我が社の女性エンジニアでして、今はそうした開発部門の部長をしております。野菜に光を当ててビタミンを増やすというおもしろい冷蔵庫を我が社では発売しておりますが、この開発に当たったのも女性エンジニアです。そうした女性エンジニアがたいへんに増えてまいりました。また、我が社の製造現場で班長を務めている女性もたくさんいるんですよ。ただ、それほど歴史が古くないものですから、ようやく女性部長が登場したところです。女性のパワーとはなかなかのものですし、いずれは女性役員も輩出されてくるだろうと、大いに期待しております。

二番目の質問はなかなかお答えするのが難しいです。先ほど少しふれましたが、チームにはいろいろな人たちがいて、その人たちの動機付けをいかにしていくかということは重要なテーマです。たいていの場合は、チームリーダーの人間性や、経験に対する敬意などで、リーダーシップを発揮していきけるのだと思います。大事なことは、チームのみんなが価値観を共有できるかどうか。別の言い方をすれば、ビジョンを共有できるかどうかということです。一人ひとりに「あなたはこれをやってください」と何らかの仕事の分担をしていくうえで、それを何のためにやるのかという共通の目標をもつ必要がある。その共通の目標を語るのがビジョンなのですが、このビジョンを共有したうえで、リーダーが人間性や経験をもとにチームのみんなをリードしていくことではないでしょうか。そうしたリーダーシップを発揮していく経験とは、仕事を真面目にきちんとやっていけば、誰にでも必ずついていく力だと思います。

Q7 学生G（法学部2年生） 私は、将来、なにかしらの技術をもつ会社につとめたいと考えている

のですが、技術系ではない人にはどのような仕事を期待なさっていますか。

A 先ほど慶應義塾大学出身の方が三菱電機には七一六人いるとお話しましたが、そのうちの約半分が技術系、残りの半分が事務系に所属しています。我が社は製造販売業ですので、その事務系のうち営業部門で働く人たちがかなりの数でいます。経理など製造・販売という企業活動のサポートをする部門もありますし、今後どうあるべきかという会社の事業戦略を提案する経営・企画部門の仕事もあります。また、総務や人事、財務、資材、法務、宣伝、知的財産権など、いろいろなたくさんのジャンルがあります。それぞれ重要な役割を果たしている仕事ですので、そこでいろいろな経験を積んでほしいと思います。

ちなみに、三菱電機では、毎年一度、「今の仕事をどう考えているのか」「将来どうしていきたいのか」などを申告して、上司と話し合いをする場が設けられています。本人の希望によって、幅を広げるために、別の職場に移ることもあります。こうした機会も積極的に活用していただきたいと思います。

Q8 学生H（経済学部4年生） 日本の企業が成長していくためには技術力と営業力が重要だというお話がありました。技術の面では先進技術や新しい技術を開発するということでしたが、営業力の面で日本の企業や営業マンに大事だとお考えになっていることとは何でしょうか。

A 残念ながら、日本の経済規模は毎年飛躍的に伸びていくとは、当分の間、期待しにくいでしょう。これはよく言われるように、少子化の影響もありますし、いろいろなものが生活のなかに十分に行き渡ってしまっているということもあります。そういったなかで、企業としてはよりよい製品を提供していく

ことが求められています。たとえば十年前のエアコンを今のエアコンに取り替えると、かかる電気代はおよそ三分の一で済みます。時代の要請に込めていける製品を一生懸命に開発・製造・販売しています。ということで、日本の経済のなかでも十分に活動範囲はありますが、やはり大きな成長余力は世界のかなにあるのではないのでしょうか。

したがって営業職を志す方たちは、これからの職場は日本国内だけとは限らないということ覚えておいてください。アメリカや中国、ヨーロッパ、南米など海外のいろいろな国や地域で営業販売をしているわけです。たとえば三菱電機のエレベーターは世界の約八十カ国で販売しております。そういった諸外国で販売活動をしていくために必要な諸々の条件を、自分でつくっていく必要があると思います。

一番わかりやすいのが語学力です。私はいかに英語があまり得意ではないのですが、最近ではかなり流暢に英語を駆使する若い人が増えてきました。中国語ができる人も多くなってきています。営業マンとしては、世界で勝負をしていけることが必要ですから、その条件を満たすもののひとつとして語学力は必要です。語学の勉強は一生懸命になさっておいたほうがいいのではないのでしょうか。

また、できるだけ歴史や文化に関する素養を広げられることをおすすめします。自分が仕事をする国や地域がどういう歴史をもち、どういう文化を育んできたのかをよく理解していると、お客様の信頼を得ることができると思います。