

〔特集〕

シニア時間を知的に楽しむ

——「働・学・研」で得た生き方——

太 田 信 義

要 旨

「人生100年時代」においては、現役引退後にも長いシニア時間が待っている。充実した後半生として、どう過ごしていくのか。今や、誰にとっても重要なテーマとなってきた。

本稿は、このテーマについて、これまでの仕事・研究人生を振り返りながら、その生き方・考え方をまとめたものである。現役時代を「ものづくり技術者」として打ち込んだ筆者は、引退後に大学院で社会科学研究に打ち込む。博士論文を仕上げ、単著書として出版した後も、研究を続けている。

冒頭のテーマに対して、筆者のたどり着いた答えは、「シニア時間を知的に楽しむ」である。「働・学・研」で学びとった知識と豊富な経験とを融合させ、頭脳を働かせ、創造性ある考え方で時代の変化に対処し、楽しんでいくこと、である。どう実践していけるか、継続していけるか。そして、どう楽しめるか。それは、次に待つ大きな課題でもある。

キーワード：知的に楽しむ、シニア時間、人生100年、現役引退、豊富な経験

Enjoying senior time intellectually

—— A way of life that is achieved through working, learning and studying ——

Nobuyoshi OHTA

Nagoya Gakuin University Doctor of Business Administration

1. はじめに

「人生100年時代」の言葉が、新聞、テレビなどマスコミでしばしば登場している。人生が長くなるにつれて、現役引退後にも長いシニア時間が待っている。充実した後半生として、どう過ごしていくのか。この命題は非常に重要であるが、その割には論じ尽されていない。マスコミなどでも、正面から取り上げられることは、数少ない。

その秘訣とノウハウを筆者は、「博士論文への挑戦」のプロセスを通じて掴むことができたのではないかと考えている。博士論文は、「働・学・研」協同の考え方・生き方を提唱・実践される十名教授の下で、取り組んだ。そこで見出したのが、「シニア時間を知的に楽しむ」という考え方、方法、技である。

より具体的には、頭脳を働かせ、豊富な経験と学びとった知識とを融合させ、創造性ある考え方で時代の変化に対処し、楽しんでいくことである。

現役時代には自らの半生を、どう考え、どう行動してきたか。定年退職後に、博士論文へと駆り立てたものは何か。さらにその挑戦で得られたものは何か。

本稿では、上記の視点からここに至るまでの道のりを振り返ってみたい。

2. 歩んできた道

2.1 「世界初」「世界一」に挑戦し続けた設計技術者時代（1969年～2000年）

「ものづくり」にあこがれて少年時代を過ごした筆者は、東京工業大学に進学した。東工大は当時、製造現場を目指す技術者の育成で名をはせ、「煙突のあるところに蔵前人あり」と言

われていた。1969年に卒業し、(株)デンソー(旧:(株)日本電装)に入社。速度計やエンジン回転計、そして各種センサー、温度スイッチなど自動車用メーターシステム(情報表示システム)の製品設計、技術開発に一貫して携わってきた。

そして現役の技術者時代に目指していたのは、常に「世界初」の技術開発と製品開発であった。現在からは、少し想像を超えた、「ものづくり」の現場風景であろう。これは、時代背景として日本の自動車業界全体が自動車先進国のアメリカ・ドイツに追いつき・追い越せ、の活気に満ち溢れていた時代であったこと。そして、人手不足が故に若手技術者が技術開発を任され、自由に業務を進められる時代であったことが大きな要因であろう、と考えている。

「世界初」製品として世に送り出した製品としては、「サーマルフェライト式温度スイッチ」「自発光メーター」「走行距離警報スイッチ」「ACC(一定車間距離走行システム)」「(製品・システム名称は筆者が命名)などがある。その中でも、最後にあげた「ACC」システムは、次世代の車として注目される「自動運転車」の原型として位置付けられる画期的な技術システムであると自負している。

このような活動の結果として、筆者が担当した事業部門は販売シェアにおいて「世界一」の座を長期間にわたり守り続けることができた。

この設計技術者時代の技術・製品開発は、多くの新技術・未知の技術領域との格闘の連続でもあった。いずれの技術・製品への挑戦にも、その領域に関する知識・情報の習得が必要なことは言うまでもない。また、この各新技術への挑戦のためには新しい知識や情報の学習・理解が必要であった。しかし、関連書籍や文献の入手は比較的容易であったと記憶している。ま

た、その理解と実践への応用には大いに苦労したが、乗り越えることは可能であった。技術開発業務に携わる者として、休日の殆どを専門書と格闘しながら新技術の理解・習得に充てる日々が続くこともしばしばではあったが。

このようにして書籍から入手した知識そして収集した関連情報からの実験の積み重ね、設計計算に基づく技術開発、製品設計は未知の領域との対話であり、感動の連続であった。この経験を通じて、筆者自身が築き上げたモットーが「必要は学びの始まり」である。つまり、自分自身が必要と考えた時に、基礎からきちんと学ぶことが修得へとつながる道である、との考えである。そして、このモットーが2.3節以降で述べる、現役引退後の大学院入学、博士論文挑戦へとつながっていくのである。

2.2 「未知の事業」領域でもがいたアウトソーシング企業の社長時代(2001年～2009年)

前節で述べたように、設計技術者・管理者の役割を入社から約30年以上にわたり追い求め続けてきた。そこに、企業人としての一大転機が筆者に訪れた。グループ企業への転籍である。それは、技術アウトソーシングという筆者にとっては未知の事業領域を展開する企業での活動の幕開けであった。

転籍先は、(株)デンソーのグループ企業の一つであり、技術アウトソーシングを専業とするデンソーテクノ(株)である。(株)デンソーのブランドで設計・製造・販売される各製品の設計業務や技術関連の業務を外部企業として請け負う企業である。転籍時の企業規模は、従業員数が約2,000名、協力会社の人員が約3,000名、年間売上高が約400億円であったと記憶している。

おりしも、時代は「いざなぎ景気」と後から

呼ばれる景気拡大傾向期間にあった。ものづくり力の高さを背景に、自動車をはじめ好調な輸出産業や、外資による活発な投資が行われていた。こうした時代背景に支えられ、技術アウトソーシング業界は主要顧客からの請け負う業務量の増大対応に悪戦苦闘しながら人員拡大に努める日々の連続であった。

しかし、経営を任せられた身としては、人員拡大への的確な対応と、必ずやってくる景気後退時における適正人員への配慮との狭間で揺れ動く毎日であった。どのように経営を進めるのが正しい姿なのか、あるべき姿なのか、を苦悶する毎日であった。なお余談になるが、この約7年後にリーマン・ショックが世界を震撼させることとなった。

この時の筆者の基本姿勢は、前節に述べたように技術者時代に培った「必要は学びの始まり」であった。足繁く本屋に通い、図書館に通い、「企業経営」「技術経営」「アウトソーシング」などの関連書籍を探し回った。自宅のある刈谷から名古屋にも足を伸ばし、最大の大型書店である丸善や名古屋駅の三省堂にも複数回にわたり訪れた。そして、経済、経営、技術のコーナーで何冊もの書籍を読み漁った。しかし、筆者の求めている技術アウトソーシング事業についての経営的分析を記述する書籍に巡り合うことはできなかった。

この背景としては、技術アウトソーシングの事業としての始まりは1960年代と歴史的に日が浅いこと。また、自動車関連での活用は1970年代ごろからと考えられ、事業としても新しい領域であること。また「ものづくり」の陰に隠れてマスコミなどに登場する機会も殆どない業界でもあることが、あげられる。

以上のようなことから、経済学や経営学など社会科学系の研究では、この事業分野を専門分

野として調査・考察する研究者は殆どいないのではないかと推察された。この推測から筆者が得た結論を次に述べる。技術アウトソーシング事業に関する経営論の研究者は見当たらない。自分自身で研究しなければ道は開けない、である。

そして、このことが筆者を、引退後の経済学・経営学の大学院への進学そして研究、へと決意させる直接の大きな動機となったのである。

2.3 社長引退後の大学院での学び（2010年～2012年）

社長を2009年6月に引退して顧問に就任し、その夏に名古屋学院大学大学院経済経営研究科博士前期課程の入学試験を受験。翌2010年4月より大学院通学が始まる。

工学部出身の技術者とはいえ、経営者としての業務を経験していることから経済の基本は理解しているつもりであった。しかし、マクロ経済学、ミクロ経済学、に始まり産業組織論などの一連の講義をきちんと理解していくことは、60歳の半ばに達した頭脳には多くの努力を要求した。

特に記憶力の衰えには、かなりの苦労を強いられた。しかし、未知の、そして自分にとっては新しい事実を知ることのできる刺激に満ちた日々の連続であった。

修士論文のテーマとしては、当然のことながら技術アウトソーシングを選択し取り組んだ。

具体的には、各企業での活用の実態を知るべくアンケート調査を行った。各企業は、どこまでを外部に委託しているのか、委託できると考えているのか。そして、その根拠は何か、を掴み、それを理論化する、ことを目標とした。さらに、その調査結果を統計処理することで活用の実態とその背景に迫ろうと考えた研究である。

しかし、活用の概要を把握することはできたが、企業競争力に関連する中核技術領域の状況把握には遠く及ばず、さらなる研究の必要性和工夫を感じる結果であった。

このことが、さらなる研究の継続としての博士課程進学を決意させることとなった。

3. 博士論文への挑戦（2012年～2015年）

3.1 インタビュー訪問による実証研究の重みづけ

2012年4月より名古屋学院大学大学院経済経営研究科博士後期課程の十名教授を指導教官として博士論文の研究に取り組み始めた。御自身が企業出身者である十名教授の研究を推し進めるモットーが「働学研」であった。これは、企業出身の筆者にとっては素直に自然体で理解できる言葉であり、研究スタイルでもあった。特に、研究者自身が肌で感じた現場の課題・問題点を最重要視し、独自の視点で研究を進めていく、という現場感覚重視の考え方に強く共感を覚えた。

博士論文研究で最重要視したのが、主要業務での委託元と委託先との役割・業務分担、その背景・考え方の把握である。どのようにすれば、調査・把握できるか、多いに悩む日々が続いた。答えは「現場に戻れ」であった。顧問職は2011年に退いていたが、旧職場での人脈を頼りに経営者、現場管理者へのインタビューを続けた。

さらに独立系の技術アウトソーシング専業企業として（株）デンソーテクノと共に委託業務を分担している主要企業の経営者へのインタビューを精力的に実施していった。文字通りの現場そして現場感覚を重視した調査であり、事実へのアプローチ、であった。

このインタビュー訪問に重点をおいた実証研究により、重要な仮説を見出すに至る。それは、「設計においては、暗黙知の活用度合いは各設計プロセスにより異なり、またプロセスの上流ほど高い」という仮説である。

さらに、その仮説を検証することにより、論文は高い評価を得ることができた。

また、教授指導のもと先行研究の調査にも重点をおいた。技術アウトソーシングに関する先行研究の調査は修士課程時代に実施し、殆ど存在しないことを確認していた。しかし、調査範囲を技術以外にも広げた。多くの企業で業務の外部委託が進んでいるIT関連や総務業務、人事業務などに関する先行研究をも対象としたのである。この調査により、広くアウトソーシング企業の経営上の課題さらには人事管理や業務管理の課題・問題点を把握することが可能となった。結果として、自分の研究の質を大きく向上させることができた、と考えている。改めて、広い視野を持つことの重要性を再認識することとなった。

3.2 論文執筆での日本語との格闘—家族の全面協力

博士論文の執筆には苦労した。日本語との格闘の日々であった。しかし、現役時代には数えきれない多数の技術文書を作成してきたが、あまり苦労した記憶は殆どない。企業では数多くの文書を作成する必要がある。またテレビドラマではないが上司からのダメ出しは一般的に良く行われている。筆者自身も部下には多くのダメ出しをした、と記憶している。しかし、振り返ってみても、筆者自身は上司のダメ出しが原因での資料作成に苦労した記憶は殆どない。したがって、今だから語れるが文書作成には多少の自信を持っていた。

しかし、その自信は博士論文の執筆過程で、ものの見事に崩れ去っていく。指導教官の十名教授に送付した論文原稿は、真っ赤に校正され、メールで送り返されてくる。各章ともに、この連続である

そして、十名教授から次のような名アドバイスをいただく。「技術に疎い一般人にも理解できる文章にしましょう。女性にも分かる文章で書きましょう。奥さんの協力を求めるのが良いのでは」。すぐに実行である。

まず、はるか昔に国文学科を卒業した妻に依頼。「アドバイスは要らないから、分かりにくいと感じた文章に線を引いて!」と懇願。1時間ほどで、線の引かれた原稿を返された。そして、妻の口から出てきた言葉は、「私には、こういう固い内容の文章を何十ページも読むのはとても無理! 東野圭吾の推理小説なら読みたいけど」。ギブ・アップ宣言であった。

ちなみに、東野圭吾氏は江戸川乱歩賞を受けて作家デビューし、今やベストセラーを次々と世に送り出す人気推理小説作家である。作家デビュー以前には筆者と同じ(株)デンソーで技術者生活を送りながら推理小説家を志していた。

次に頼んだのが40歳の長女。法学部出身ではあるが海外航空会社で10年以上の勤務経験を持つ。加えて、企業経営に関する知識や情報にも興味を持っているのでは、と推測されたからである。しぶしぶではあったが承知してくれた。ほぼ10日間にわたり協力をもらう。多くのダメ出しが出され、それを修正し、再度読み込んでもらう、の繰り返しを序章から終章まで行う。

この協力により、文章としては、かなり分かり易い平易な表現になったのではないかと考えている。十名教授の名アドバイス、そして家族の協力があったからこそ、筆者の博士論文は完

成の日を迎えることができたのではないだろう
か。

また、分かり易い文章を書くことの難しさ、
大切さを強く感じる貴重な経験でもあった。そ
して、この経験を踏まえることで得た文章力が、
次の4章で述べる「シニア時間を楽しむ」ため
の重要な礎になっているのではないだろうか。

3.3 学術書出版へと続く一社会（現場）への 発信

博士論文の完成、提出、審査そして博士号の
取得へと続く挑戦は一つの大きな流れである。
博士課程入学前に筆者が予測し、覚悟していた
イベントでもあった。しかし、ここで思いもか
けない想定外の挑戦が十名教授の口から提案さ
れたのである。

学術書として単著書の出版である。これには
驚いた。少なからず体にずしんと響く提案でも
あった。しかし、承諾した。その理由は、現場
で鍛えられてきた筆者の研究成果発表の手段と
しては、書籍としての出版が最善の方法ではな
いだろうか、との考えに至ったのである。

その背景には、多くの現場人の難問・課題に
直面した時の行動パターンは、上司・専門部署
への相談そして学術書など専門書による調査・
研究である、との実務体験がある。さらに、日々
現場で実務に取り組むビジネスマンのバイブル
は専門書籍であり、未知の領域の書籍を世に送
り出すことは研究者の責務であり課題解決の一
助となるとの考えである。

しかし、博士論文が完成しているとはいえ、
出版までの道のりは、さらなる未知の難行苦行
の始まりであった。章立て、タイトルのつけ方、
など、出版に至る各プロセスで新しいハードル
と遭遇し苦労の連続であった。今、その経験は
文章作成能力向上の視点からは非常に役立って

いる。今でこそ言えるが、出版を勧めていただ
いた十名教授に深く感謝している。

苦労の末の出版は、思わぬ反響としても筆者
自身に帰ってきた。それは、献本先として出版
書籍を送付した技術アウトソーシング企業の中
の1社の現役社長が、いたく内容に感動してく
れたことである。そして、書籍を大量に購入し、
部下である全部長職に必読書として配布したの
である。さらには会社創立記念式典で筆者の書
籍を来賓者に紹介し、配布したのである。

筆者の研究成果が実務現場での技術者・管理
者諸氏のお役に立つこと。さらには多くの現場
意見がいただけることを願ってやまない。

4. シニア時間を知的に楽しむ一ゼミへの 継続参加を契機に

筆者は、現在も継続して名古屋学院大学大学
院の十名ゼミの一員としてゼミ活動に参加し、
メンバーとの議論を楽しんでいる。2015年3
月に博士学位を授与され博士課程も修了してい
るのだが。しかし、このゼミへの参加、メンバー
との議論の継続、が筆者をして「シニア時間を
知的に楽しむ」と言わしめている。そして、そ
の考え方や、知識、情報を与えてくれる原動力
にもなっている。

なお、「シニア時間を知的に楽しむ」（梅棹忠
夫『知的生産の技術』岩波新書1969.7、渡部
昇一『知的余生の方法』新潮新書 2010.11）を、
筆者は次のように捉えている。現役を退いてか
らの長いシニア時間を、頭脳を働かせ、豊富な
経験と学びとった知識とを融合させ、創造性あ
る考え方で時代の変化に対処し、楽しんでいく
こと、である。この4章では、そのことについ
て述べていく。

4.1 研究の継続と大学論集への投稿

ゼミの開催は隔週。そして十名教授の方針により、参加者全員は各自が独自で何らかの討議資料を用意・報告することが暗黙のルールとなっている。この、隔週ごとの討議資料準備は、枚数も少なく容易に思える。しかし、回を重ねるのに伴い高いハードルとなっていく。たかがA4で4〜6枚だが、良く考えた明確なテーマを持ち、しっかりと調査・考察を進めなければ、たちどころに書くことがなくなるのである。つまり、一貫したテーマを持ての継続的な研究活動が必要となるのである。

このことから、筆者は現在も博士論文で取り組んだ「技術アウトソーシングの役割」を自らの生涯のテーマとして認識している。そして、技術変化、経済環境変化に対しての技術アウトソーシングの役割変化を追求し続けている。さらに、成果をゼミで報告・議論し、名古屋学院大学論集へ投稿することにより目標を持つ研究活動としている。

4.2 技術アウトソーシング企業向け諸活動

一講演会、経営者懇談会、技術経営指導などー

さらに、博士論文からの一貫した研究活動の成果を、技術アウトソーシング企業を主体とした企業人向けの講演会、懇談会そして技術指導会などを通じて外部に発信している。この外部発信活動の目的は、研究の成果を少しでも技術アウトソーシングの業務で活用し実務で活かして欲しい、との思いからである。それを実現していくためには、経営者層から実業務管理者までの幅広い層への理解・普及活動が必要である、との考えからである。

筆者が、自身の調査・研究活動で出会った技術アウトソーシング業務に勤しむ若き技術者

は、誰もが「ものづくり」が大好きな人達であった。そして、情熱を持って真摯に技術と向き合っている。多くの優秀な若者が、技術アウトソーシングを自らの仕事として選び、日夜努力を惜しまず仕事に打ち込んでいるのである。

しかし、残念ではあるが、自身の専門技術領域には詳しいが、組織としての技術力を高める必要がある、という認識を技術者自身も多くの経営者も持ち合わせてはいなかった。それが、多くの技術アウトソーシング企業の現状である。つまり、アウトソーシング業務において、組織としての技術力を向上させていくには、どのように考え、どう行動すべきか、についての思考は、ほぼゼロの状態にある。

技術アウトソーシング業務に携わる技術者・企業の技術力・組織力向上は、すなわち日本の「ものづくり」産業の技術競争力向上につながる。この思いが筆者の行動の原動力となっているのである。この思いを原動力にして、今後とも、この活動を継続していきたいと考えている。

4.3 博士課程在学学生への研究協力

ゼミへの参加を継続している原動力を、さらに述べる。それは博士論文への挑戦を経験した者として、また、ゼミに参加している留学生達の日本の祖父役として、サポートしていきたいとの思いである。

十名ゼミには多くの人達が参加してくる。十名教授の人柄、その懇切丁寧な教育・指導方法、そして指導実績が多くの人を集めている。そのメンバーの構成は時として変わるが、企業人、他大学教員、そして留学生を主体とする大学院生など多様である。その中でも継続して参加しているのが外国人留学生達である。特に十名ゼミには、中国国籍の留学生が連綿として参加している。そして、本学で博士号を取得し、中国

に帰って大学教員として採用され、現在では日中の懸け橋として活躍しているメンバーも複数みられる。

彼らに共通する課題・悩みは多い。日本語での日常会話、論文テーマの討議、日本語での論文作成。さらには、工場など現場調査での観察のポイント・適切な質問など、広範囲で難易度の高い課題が山積みである。

筆者の役割は、ゼミでのサジェスションに始まり、論文の校正、企業の現場訪問に同行しての質問への補助、さらには直接の質問、など多岐にわたるサポートである。そして、これらのサポート行動は、筆者自身の研究テーマ領域を広げることにもつながってくる。また、研究の視野を多角化するという効果となって自身の研究にも表れてくる。つまり筆者の、研究を通じて「シニア時間を楽しむ」という生き方を一段と輝かせてくれているのである。

以上に述べてきた在学生への研究協力に加えて、大学院から巣立っていった先輩諸氏への研究協力活動も展開している。それが、名古屋学院大学経済経営研究科から博士号を授与された研究者達で結成された「博士の会」の活動である。筆者は、その会長として研究成果の発表・情報交換の場の提供にも尽力している。

5. おわりに

「人生100年時代」において、現役引退後の

長い時間を充実した後半生として、どう過ごしていくのが非常に重要になってきている。この命題について、筆者の実践している考え方、生き方を述べてきた。「働学研」で学びとった知識と豊富な経験とを協同させ、創造性ある考え方で時代の変化を楽しむ、という生き方である。それが、「シニア時間を知的に楽しむ」ことであり、秘訣でもある。

そして、今後も「働学研」の考え方のもとにゼミに集う多くの人々と、切磋琢磨し、励まし合いながら、この生き方を続けていきたいと願っている。

主要業績

太田信義 [2018] 「鑄造産業にみる「ものづくり」
熟練技能とIT関係の諸相」名古屋学院大学論集
Vol.54 No.3

太田信義 [2016] 『自動車産業の技術アウトソーシング業戦略』水曜社

太田信義 [2015] 「自動車産業の技術とアウトソーシング」十名直喜編『地域創生の産業システム』水曜社

太田信義 [2015] 「技術領域におけるアウトソーシングの役割と課題—自動車産業を主体にして—」名古屋学院大学経済経営研究科博士号授与論文

太田信義 [2014] 「自動車産業における技術アウトソーシングの役割と課題—生設計を主体にして—」名古屋学院大学経済経営論集 第17巻*その他(3本) 省略。