

特集●生き生きセカンドライフの過ごし方①

サムライ・中国の異郷の地で

組合も経営も人を動かす原点は同じ

美上曰東発條有限公司・董事長 久保田昭夫（くぼた・あきお）

●22年間東芝労組の専従役員を経験

私は、現在65歳、生まれは九州宮崎県都城市で姉六人、男一人、妹一人の8人兄弟です。貧乏ながらも毎日霧島連峰の麓で幼少から高校を卒業するまで過ごし、20歳で東芝小向工場に入社しました。

人生の働き盛りであった20代から40代後半まで22年間、日本の高度経済成長時代を東芝労組の青梅支部、本部専従役員を歴任し、1990年に職場復帰しました。

人生何が役に立つかわからないものです。組合の仕事をするようになったのも新しい青梅工場が1968年に操業した時に、そこで働く組合

員皆さんの福利厚生、主に住宅対策をやって貰えないかと言う当時の久保司郎委員長から要請されたのがきっかけです。組合の事は、何も分からないながらも住宅対策に熱を上げ、

『土地は会社の融資で、家は労金で建築を』と言う合言葉を職場に広め、組合の闘争資金しか預金のない労金に、新参者の厚生部長がいきなり『組合員の住宅資金融資』を多数お願

いした。当時立川支店の稲垣支店長は、『青梅の組合は3年間で3億円預金する』から融資をお願いしたいと言う久保田の熱心なお願いに目を白

黒させながらも応じてくれました。そんな青梅の住宅対策に組合員も職制も立場は同じであったので労金

預金運動は順調に実績を重ね、3年間でほぼ目標を達成しました。当時そんな関係で組合が土地住宅を斡

した従業員は、大概が役職者となり、組織された大衆運動の原点を実践で学ぶことができました。

1990年東芝労組本部から職場復帰した後は、中国と仕事の関係で関わりを持つようになり、中国への出張も多くなりました。1994年

青梅工場の協力会社から中国深圳でメタルプレス会社を興したので協力してほしいとの要請を受けました。プレスの事など何の知識もありませんでしたが、持って生まれた『挑戦と実践の積み重ね』を信条に単身赴任しました。



美上曰東発條（深圳）有限公司の職制会議
—会議室に椅子はない—

「久保ちゃん、事業は一人では出来ないよ」と言う厳しくて優しい河野委員長の指導を忘れず、『金も無い、仕事も無い、人も居ない』無い無いづくしでしたが、北京理工大学出身の皮龍浩と言う朝鮮族の中国人とめぐり合い、各々のご飯は別でもおかずは一人前にし、地元の食堂で飯を取りながら創業時を過ごしました。この体験が現在の『久保田式経営の原点』であり、中国で会社を興す時の問題点と手続き方法、対政府交渉のあり方、中国人との付き合い方、中国人の指導方法などを会得しまし

●中国でプレス会社などを創業

1994年10月から創業準備に入ったプレス会社は、翌年の10月まで従業員の給与などの支払いは有っても収入の無い経営が続きまし。仕事の無い日は、従業員は会社建屋の周りの草取りや有給休日にして過ごさせました。しかし、この間に教育した従業員の協力もあり、『中国一のプレス屋』になるという会社経営理念に向かつて経営業績も右肩上がり順調に発展し、3年半で日本の借金2億5千万円を返済する事が出来ました。

退社した2002年9月末には、

プレス加工、金型、組み立て、ハネス製造など4事業部、従業員約800人、売上は毎月1800万香港ドル、利益7〜8%の優良企業に成長しました。

品質基準ISO9000、14000、18000など日本の本社を

技術(深圳)有限公司(KBT)を設立しました。久保田は、若い従業員ばかりに老人一人の老害になる事を恐れ、約半年間経営の指導を行い、ここでも現役を引退。現在では、両社とも黒字経営となっています。

●「経営幹部勉強会」を主催

そんな私のことを知った地元のプロレスメーカから2003年8月経営顧問を依頼され、久保田式経営を取り入れたことにより、3年間で業績も三倍に伸びました。合わせて2004年1月から日本人、中国人の経営幹部を対象とした無料の『久保田式経営幹部勉強会』は、毎月第4土曜日午後6時から開き、開催場所を変えながら今年で四年目を向かえ

ました。少しでも皆さんのお役に立ちたいと思い、始めた経営塾です。2005年の中国は、反日運動も激しくなり、各地の日系企業は最低賃金の引き上げに絡んで労働争議(ストライキ)が続発しました。労働争議の当事者体験をした事のない経営幹部は、多に困り、人伝に何件も久保田に相談がありました。中国事情を研究しながら経営コンサルタントをしていた私は、事あれば現場に駆けつけ、経営者を励まし、知恵を授け、時には自ら従業員に話しかけ、劇的に争議が解決した事例もあります。経営責任者からは、神様、仏様と感謝されたのはつい先日の出来事であったような感じでした。労働

争議解決の秘訣は、会社が誠意を持って労働者と現実問題を話し合う事です。

●「パネ会社」の董事長引き受ける

現在私は、昨年1月から経営コンサルティングをしていたここ深圳の美上日東発條有限公司と言う『パネ屋』の董事長を事情が有って引き受けることになりました。私の当地における董事長職は、会社

中国広東省の深圳市。電子機器や事務機器の工場が集積するこの地で、風変わった工場がある。日系パネメーカーの美上日東発條(深圳)。机で書類をチェックしたり、電話をしたりする社員はみな総立ちだ。董事長の久保田昭夫(65)は経営幹部も例外ではない。「こんなスペースはない。昨年八月経営を任せられた久保田が残したの接客に使えない。議室や全社員約二百人が入る研修室くらい。早く仕事を終えて乗した

JAPASIA アジアの中の日本



第3部 サムライ、異郷に

経営から技術指導まで(なす久保田昭夫さん(左)社員のアットが並ぶ(研修室)



率を高める」。張りのお 久保田は東芝で組合専一従業員が次に何を求め

「モノ作り再び」シニア集う

てくるか、手に取るよう(幸58)が品質向上に力(に分かる)と言う。一九を往。三月にはNEC九四年から八年かけて深出身の岩倉武重(56)も圳の別の日系プレス工場 加わった。

をゼロから立ち上げ、八「モノ作りをしたかった。百人規模に育てた実績も。原点回帰です。ある。技術、品質、納情報機器の設計開発の工期、価格で世界一のパネシニアだった岩倉は深屋にする」。これが今の圳に来た理由をこう語る。年齢を重ねれば現場から離れていくのが大企業。発展途上の工場はを支えるのは日本の大企業出身のシニアたちだ。

新日本製鉄出身の中野 揚威が漂う中国。かつて浩義(62)が工場長として現場を取り仕切り、達成感を求め、経験豊富な製作所で電気洗濯機のない日本のシニア世代が奮品質管理一筋だった加藤 潤する。(敬称略)

団塊の技術伝承

今年は1947-49年に生まれた団塊世代の定年退職元年。経済産業省の2006年度「ものづくり白書」によれば、団塊世代を含む55-59歳の製造業の就業者人口は155万人と全体の13.4%を占める。第二の人生を海外で活躍する潜在的な層は厚い。日本の製造現場の魅力が失われつつあることがシニアの背中を押す。日立出身の加藤さんは「日本で技術伝承をしたくても受け手が減っている」と嘆く。

日本経済新聞夕刊(2007年6月26日付)より転載

所有権と経営権を分離した経営権職責を有し、他社にない権限と職責があります。これは、現地の経営をスピーディーに進める為であり、今迄の過去の体験を十分生かしたものです。

一般の会社は、日本の本社が現地の董事長を遠隔操作し、現地課題を理解できないまま進める為に、処理が遅れ、真のスピード有る経営が出来ない場合が多く、こうした日本との関係が人間関係や信頼がなくなる事態となるのです。現地の董事長は、こうした事情で苦しんでいる例が多いのです。

私は、ここが人生の最後の職場と思ひ、経営者として次々と久保田式経営方式を取り入れています。



同僚の岩倉さんとデータの確認をする筆者(左)

パネは、機械や機器、電気器具、玩具などあらゆる所に使用されていますが、その存在感や技術に関心を持たれることは少ないのです。ここでも事業の経営理念を『従業員皆の力で世界一のパネ屋』になる事を掲げ、平等で、公平で、公正な会社経営を目指し、『明るく、元気で、素直』は従業員の行動指針です。

世界一のパネ屋になる為に、『従業員、設備、資金』は経営三要素であります。当社はそれに『技術の確立、情報収集』を加え、それらをスピードマネージメント(実践)する五要素を経営ベースにしています。因みに当社はお客様来客用会議室を除いて椅子は有りません。久保田をはじめ、全員立って机に向かい、仕事をしています。もちろん朝礼も会議も立って行います。

特に、人材(材)の採用と育成は製造業重点施策の要であり、ただか2000人の会社では有りますが、この度7人の金属材料本科学士の技術者を採用しました。大学卒とは言え、社会人一年生です。一人前の社会人として、技術者として、将来の当社経営幹部としての心構え教育を12月まで久保田自身が担当します。

また、経営五カ年計画では、2005年度を100として2010年には売上3倍、利益2倍、従業員2倍を掲げていますが、実行計画では3年目の2008年に達成するよう職場管理目標としています。五年計画の中では、今年6月創業の無錫工場に続いて顧客の地元に近い第三工場の創業も他の地区に計画しています。現役董事長として夢は広がるばかりです。

しかし、中国での経営課題は、日本の高度経済成長時代と同様に世界一の外貨準備高、貿易黒字など世界の圧力は強まるばかりです。元高は現実問題であり、今までの優遇税制を見直した企業所得税の改定、労働者保護の新労働契約法の制定、当局による企業内の組合組織化、共産党支部設置要請、益々強まる環境保全法の管理の強化など、経営環境は厳しくなってきました。私は、こうした事に不得意の日本人駐在経営幹部や現地の中国人幹部に少しでもお役に立つよう『経営塾』は今後も継続していきます。

●元気の源は、挑戦する勇氣と実践を忘れないこと

また、私は、中国での生活も長く



中国東北口牡丹市で従業員の結婚式に参加する筆者(中央)

なりましたが、体力、知力が続く限り現役で仕事を続けるつもりです。こうした元気の源は、何事にも『明るく、元気で、誠実』に事に当たることであり、何事にも『挑戦』する勇氣と実践を持ち続ける事を信条としています。最後に、私の人生は、幼少の頃は決して恵まれた環境になかったですが、物心付くようになってからは『努力すれば結果が付いてくる』ことを噛み締め、我慢もし、恵まれない時は『修行の時代』と自覚し、将来に夢を持ち続けたからこそ今日があると思っています。それも東芝労組時代のよき先輩、同僚、会社の仲間にも恵まれたからだとかから感謝したい思ひです。謝辞。

特集 ● 生き生きセカンドライフの過ごし方②

夢に挑戦する団塊世代

「折りたたみ自転車の夢に生きる」

自宅の書斎兼オフィスで仕事をする白井さん



バイク技術研究所・代表取締役 白井健次（しらい・けんじ）

ていました。大学を卒業した当時は、高度経済成長時代の真っ盛りでしたから、就職は引く手あまたでした。小さい頃から、飛行機

が大好きでしたので、自分で探して国産旅客機YS11を製造している日本航空機製造に就職しました。

そこでは、離着陸の時に

●最初に日本航空機製造に入社
私は、今年60歳を迎える、典型的な団塊世代の一員です。大学は、武蔵工業大学の機械工学科を卒業しました。大学では内燃機関の勉強をし

出し入れする車輪の昇降装置（ランニングギヤー）の技術を担当しました。4000回で交換していたのを、もう少し交換期間を伸ばせないかというところで、6000回ぐらいにまで伸ばしました。その他、ランニン

グギヤー全部を交換するのはもったいないので、部位毎に耐久寿命が違うので、構成する部品毎に分けて交換するよう工夫しました。

ところが、政府の方針で、入社して2年たったところでYS11の製造中止が決定、会社も解散というところでもないことになってしまったわけです。日本航空機製造の会社自体は、

国策会社であり、いろいろな航空機関係の備品のメーカーや航空会社からの出向者で社員の大部分が占められていましたから、そういう社員達は、それぞれ自分の会社に戻ることにしました。しかし、私などはこの会社に直接採用されたので、もど

る場所がありません。そうこうしている内に、上司が、トヨタ自動車株式会社に移ることになり、私も誘われて一緒にトヨタに行くことになり、私を含めた5人がトヨタに移ることになりました。

●技術を買われてトヨタに移る

トヨタに入社すると東富士研究所に配属され、飛行機の耐久強度や軽量化をやってきた関係で、今度は自動車の軽量化に取り組むことになりました。当時のトヨタの車は「耐久強度はあるが重い」との評判でしたので、日本の道路の舗装率向上に伴い、車体強度の基準を見直しました。

次に取り組んだのがブレーキです。その頃、ベンツの高級車に4輪を制御するABS（アンチロック・ブレーキ・システム）が装備され、遅れてトヨタもクラウンに装備しました。その後も、私を含めたトヨタのブレーキ開発陣は上層部に働きかけて、ブレーキの制御システム開発に力を注ぎました。現在、レクサスの最上級車に他社に先駆けて電子制御ブレーキが装備されているのは、我々が

すでに20年前に電子制御ブレーキの開発に着手したからだと自負しています。昨年トヨタから出願された電子制御ブレーキ関係の特許に、私も発明者の一人として連名されていますが、技術者としては感慨深いものがあります。

自動車の設計開発においても、YS11での経験がいろいろな面で活かされたことは言うまでもありません。だからこそ言いたいのですが、国産旅客機YS11の製造中止は、日本のものづくりにとって大変な損失であったと思います。もし製造中止をしていなかったら、今頃日本の航空機産業は、間違いなく欧米のエアバスやボーイングと並ぶ航空機メーカーになっていたことは確かだと思えます。

自動車もそうですが、航空機も日本人が得意とする応用技術力を駆使できる分野なのです。その証拠に、20年前は世界の自動車業界の中で弱小メーカーだったトヨタがいまや米国ビッグスリーと肩を並べているわけですから。当時の政争の具にされたといってもよいYS11の製造中止はつくづく惜しいことをしたと思います。

●夢は孫悟空のきんどん雲のような折りたたみ自転車

今の会社を起こした理由ですが、一つは、小学生の頃から乗り物に興味があり、特に自転車を孫悟空のきんどん雲にできたという夢を持っていました。若い頃から自転車に興味があり、ずっと自転車はどうあるべきかということをお自分なりに考えてきました。それで、7年前にトヨタの社内ベンチャー制度に応募して自転車開発製造の会社をつくりました。トヨタも出資してくれた「バイク・ラボ」という会社です。しかし、経営がうまくいかず、残念でしたが、3年ぐらいうりました。2004年11月に解散して、いったんトヨタに戻りました。しかし、「軽くて使い勝手のよい折りたたみ自転車」というテーマはずっとあため続けてきま



書斎オフィスで開発に余念のない白井さん

した。

それで、2005年1月に長年お世話になったトヨタを57歳で早期退職して、その半年後に、現在のバイク技術研究所を設立しました。この自宅の2階の私の書斎がヘッドオフィスになっています。10年前なら考えられないことですが、インターネットの発達によって、このヘッドオフィスで開発設計、販売企画を練り、海外メーカーとの会議など、ネットを使って24時間体制で仕事ができます。昔だったら、企業が数億円かけてそろえるようなITインフラ設備が安価で手に入り、ITの活用で一人で数人分の仕事ができ、距離を意識しないでよくなったのは、個人の起業家にとっては本当にありがたいことです。

●折りたたみ式自転車YS11の特徴

YS11の特徴は何と言っても、重さが7・3キログラムという信じられないほどの軽さが特徴、売りです。通常の折りたたみ式自転車の重さは軽いものでも10キログラム以上あり、女性にとっては持ち運びが大変でした。YS11は女性でも軽々

ち運びできます。軽量でありながら強固にするために飛行機の構造からまねた三角形に組んだことも特徴です。また、折りたたんだ時の大きさが駅の大型コインロッカーに収まるサイズにしたことも特徴です。機能美に溢れたスタイリッシュなデザインも、高級志向の自転車ファンや女性に受け入れられると思います。将来は14インチから16インチ、20インチまでシリーズ化する予定です。

この折りたたみ自転車の名前は、どうしても私の技術者としての出発点となった国産旅客機「YS11」の名前にしたかったのですが、どうせ誰かが商標登録しているだろうからダメだろうと、半分あきらめ気分です。申請したのですが、意外なことにも使っていないかったのです。これには、ビックリすると同時に、昔を知るものとしては残念な思いもしました。とにかくお陰で商品名として使えることになりました。フレーム折りたたみ部分の所は非常に苦労したところでパテントをとっています。

●今後の開発テーマは電動アシストと自転車用ABS

折りたたみ式自転車YS11については開発が一段落しましたので、こ

れからは売れる仕組みづくりに力を入れていくことになります。今回、東京テレビの「ガイアの夜明け」で取り上げてもらったお陰で、注文が殺到して9月ごろまでは、新たな注文に応じられないような状況になっています。これも9月頃には一段落しそうなので、これからは販売やマーケティングなど売れる仕組みづくりに力をいれていくことになります。

それから、YSとは別の製品ラインで、特許を出願中で試作した「電動アシストユニット」という、これは台湾のバッテリーメーカー及び大手自転車メーカーと共同開発の製品が来年中に製品化されます。このユニットは自転車に簡単に取り付けることができ、ペダルをこぐと坂道を楽々登れる優れものです。

今後の開発テーマとしては、近々

スタートするのが自転車用ABS（アンチロック・ブレーキ・システム）です。これはすでに基本特許を申請しています。自転車にABSと言うと驚くかもしれませんが、実はABSは四輪車よりも横転の可能性のある二輪車の方が必要性が高いのです。二輪車で急ブレーキをかける

とタイヤがロックしてハンドルが効かなくなったり、巻き込み現象を起こすなど、四輪車以上に車体が極めて不安定になるからです。ところが自転車のABSはある意味で技術的に難しいところがありませ

作業があるので。

これは体力のない中小メーカーには無理な話ですから、政府の補助ももらったり、どこか大手と組んでやらないといけない。バイク技術研究所は開発主体の会社という方向でありながら、開発資金を得るために幅広く仕事をしていきたいと思えます。

●ものづくりの醍醐味とはお客様に喜んでもらうこと

ものづくりの醍醐味、楽しさとは自分が考えたものをお客様に使ってもらって、お客様に喜んでもらえることに尽きます。だから、製品化に

例えば、電動アシストユニットの

開発には機械設計、電子回路、制御ソフトと言った分野がからんでくるのですが、今まで機械設計のことを考えていたのが、電子回路の設計に頭を変えようとすると、時差みたいなものが働いて、頭がそれに慣れて仕事ができるようになるまで多少時間がかかるのですね。

そういうことも含めてものづくりの楽しさというものがあるわけですが、逆に責任を伴う仕事ですから辛いこと、苦労することも多いのです。

例えば、自動車開発をやっていた頃、発売直前にディスクブレーキの不具合が見つかりました。もう新車展示会まで2週間も残されていない。問題点を見つけて対策を講じなければ大変なことになる。このときは正直辛かったです。それぞれの部署の担当者が時間との勝負で考え抜いて、ぎりぎり対策が間に合いました。

●ものづくりへの思いは父親ゆずり

祖父が技術者で、造船会社で軍艦を造ってましたから、ものづくりへの思いは、そのDNAが流れているのかもしれない。最近、親戚が集まると、お祖父さんにそっくりと



自ら開発・設計したYS11の前に立つ白井さん

いろいろな路面状況や走行条件をABSの制御ロジックに織り込んでいかないといけません。そのためには実際のさまざまな路面を走って、データをとって、制御ロジックを開発していくという膨大な

膨大な

言われます。学校でも中学生の時分から、数学、物理は面白いものだから成績も良かったです。反面、その他の教科には興味が持てなかったですね。私は自分は運がいいなど実感していません。それはいつも自分の興味を持った学科でいい先生に、そして仕事ではいい上司に恵まれていたからです。

●ものづくりを担う若者たちへのアドバイス

ものづくりを担う若者たちには、「若いときは、単純な辛い仕事をみずから買ってでもやれ」と言いたいです。この経験が将来大いに役立ってくるからです。仕事を精一杯して苦勞すること、人脈を広げること、いろいろな経験を積むこと、そういう努力の積み重ねがあれば、将来独立して自分のやりたい仕事ができるようになります。今の時代は昔と違って、大企業でしかやれなかった仕事も個人でもいくらでもできるし、それが可能な環境が整っているのです。例えば、この部屋で図面を書いて、台湾のメーカーにメールで送ったら、明日には台湾の工場で作りが始まっています。あるいは、昔、トヨタにいた頃には、調べ物で一日中資料室

台湾の工場とネットを駆使して連絡を取り合う白井さん
バイク技術研究所URL
<http://bikes.health-life.net/>



に閉じこもったりしたのですが、今はそんな必要はありません。ネットで1時間も探索したら、知りたい情報はいくらかでも手に入ります。

そういう時代なので、技術者としての可能性を伸ばす機会はあるんだんにあります。個人でも大企業に負けない仕事ができる時代になりました。そういう時代であることを若者の皆さんにも是非知ってほしいと思います。

●これからセカンドライフを迎える団塊世代に伝えるメッセージ

今私は、セカンドライフを生き延びて、会社時代の経験と人脈を使って、一番やりたいことができていると思っています。セカンドライフについては、定年で会社を巣立ってから、やるのではなく、必ず助走期間が必要なので、55歳くらいからは、準備しておく必要があると思います。その時には自分が好きなこと、自分が気に入ったもの、ほしいモノを作ってお客様に喜んでもらうことが大事だと考えています。その次に大事なものは人脈です。これは国内とは限らず、海外も含めて人脈を現役時代につくっておく必要があります。

定年になってから、何の人脈もないのに、外国の部品メーカーに頼んでも、相手にもされません。現役時代から地道に人脈をつくっておくことが大事だと思います。

人脈を作る秘訣は、現役時代から、仕事の面だけでなく、趣味の面でも人間関係を深めておくことが大事だと思います。一番大事なことは、セカンドライフでは自分が心から好きなことをやるのが大事です。はじめからたくさん金儲けしようとしてそんなに儲かるものではありません

ん。人それぞれ違いますが、自分の趣味を生かして、好きなことに打ち込むことが大切です。それで少し儲ければ御の字という感じですが。セカンドライフは、人のためになり、自分でも打ち込めるようなものを見つければ最高です。

事業を興すときは、人間とはおもしろいものでいいことばかりしか考えませんが、万が一のときを覚悟して起業しないとだめです。特許を申請するときなどは、こんなものは他の人は考えるはずがないと舞い上がってしまうものです。自分のやれる範囲、境目をきちんと認識して仕事をしないとダメです。ものづくりの会社を起すすといっても、自分で工場を持つ必要はありません。私のように自宅の2階の書斎をヘッドオフィスとして、工場は台湾の部品工場にインターネットで発注して、最後の品質チェックは自分で台湾に行つてチェックすればよい。今は、現役の時より返って面白い。それは開発企画から全て自分で考えて自分で決めて、進めていくことはやり甲斐、働きがいがあるからです。今までの過去の経験を生かせることは最高のことです。(談)

特集 ● 生き生きセカンドライフの過ごし方③

“JICAシニア海外ボランティアを経験してグループ改善活動を途上国に紹介”

青井久幸（あおい・ひさゆき）

昭和13年（1938年）宮崎県生まれ、69歳。九州大工学部卒。日本鋼管株式会社（現・JFEスチール）で技術者として勤務。

●自己紹介

私は鉄鋼会社に1962年（昭和37年）に技術屋として就職して、31年間働き続けて1993年（平成5年）55歳で定年退職しました。その後、引き続き関連会社で技術者として7年間働かせてもらい、2000年（平成12年）に62歳で退職しました。

まだまだ元気で働く意欲を持っていた私は、セカンドライフとしてJICAシニア海外ボランティア（JICASSV）に応募し、合格、技術指導担当として、アルゼンチ

ン派遣およびブルガリア派遣を経験しました。（JICA・S.V. Japan International Cooperation Agency 国際協力機構 Senior Volunteer）

私が会社へ就職した昭和30年代は、高度成長時代であり、原料資源を海外から輸入し加工製品を海外へ輸出する必要および製品の品質向上が求められた時代でした。その後二度のオイルショックを経験し、環境・公害問題など様々な問題が発生しました。会社生活を振り返るとこれら諸問題の解決に全社を挙げて取り組む毎日だったと思います。日本全体

も沢山の難問を抱えながら高度経済成長をとげ、世界第2位の経済大国となり、一億総中流の国家を確立しました。日本人の活力を誇りに思いました。私には日本のものづくりシステムを途上国に紹介したい気持を今でも持ち続けています。

●JICASSVに応募した理由と経緯

私は製鉄所で生産・品質管理、環境管理、省エネ技術等に従事しました。また、現役時代に発展途上国へ短期・長期で出張し、これらの技術供与を行いました。長期出張したブ

ラジル、エジプトでは現地ならではの生活習慣、文化、歴史、自然などを見聞し、強い感動を覚えました。

日本は昭和20年代に米国から品質管理法を学び、30年代にその手法に改善を加え、会社経営者・管理者・従業員が全社を挙げて“グループ改善活動”を推進しました。“グループ改善活動”とは同一職場で少人数のグループを作り、グループ全員で問題を提起し改善に取り組む小集団改善活動“です。日本が世界一級の工業製品を生み出す技術の一つにこの“グループ改善活動”があったと思います。

この活動を途上国に紹介したいと思
いJICAに応募しました。諸
事情によりアルゼンチンは単身赴任、
ブルガリアは家内同伴赴任でした。

1. アルゼンチン派遣1年間(2000
年・66歳)

①現地での見聞録…アルゼンチンの
首都ブエノスアイレスは約百年前に
建てられた美しい建物が沢山残って
おり、南米のバリと言われる都会で
した。第1次世界大戦前後の欧州は
慢性的に食料が不足したので、アル
ゼンチンは大量の農産物を輸出でき
ました。この農産物輸出特需がもた
らす好景気で贅をつくした建物が競
って建立されました。第2次大戦後
欧州が安定するこの特需も終わり、
不景気になりました。工業化に転換
できない社会は不安定化し、左翼勢
力が台頭しました。軍事政権はこの
左翼勢力を弾圧して多数の犠牲者を
出し、フォークランド戦争も発生し、
政治経済の混乱が続きました。今日
でもスラム街が各所にあり、貧困問
題は未解決のままです。

②業務紹介…「グループ改善活動」を
理解してくれた会社で問題解決に取

り組み、作業時間を60%短縮した成
功例もありました。写真①はその一
例です。この成功例では派遣先機関、
指導先企業の皆で成果を喜び合うこ
とができました。一方、活動に無理
解な会社もありました。アルゼンチ
ン社会は権限、役割範囲などの区分
が明確で、グループではなくトップ
ダウン方式の経営が基本であるため

との意見でした。欧米の個人主義と
日本の集団主義の文化の違いを痛感
する時もありました。アルゼンチン
市場にはアジアの工業製品が氾濫し
ています。アルゼンチンも経営の変
革を行い、世界との激しい競争に打
勝つ必要がある事を提言しました。

①現地での見聞録…ブルガリアがト
ルコに約500年間支配された歴史
にまず驚きました(1396～18
78年)。露土戦争(1878年)で
共闘したロシアが勝利し、ようやく
ブルガリアからトルコが追放されま
した。ロシア民謡の「ここは遠きブル
ガリア、ドナウの彼方」はこの時の歌
でした。ロシア兵の多数の犠牲者を



①グループ改善活動メンバー(アルゼンチン、2004年)



②グループ改善活動メンバー(ブルガリア、2006年)

③全国品質管理大会で発表する青井さん（ブルガリア、2006年）



いたみ、首都ソフィアの中心部にロシア皇帝騎馬像と教会が建立され、今日でも親ロシアの心情が残っていました。第2次大戦後、東欧諸国はソ連との政治・経済・軍事同盟に組み込まれました。このため多くの東欧諸国がソ連に反抗した中で、唯一ブルガリアだけはソ連との友好関係

を維持継続した
そうです。

②業務紹介…数社で「グループ改善活動」を実施しました。写真②はグループ

改善活動メンバー、写真③は全国品質管理大会での発表風景です。1991年

から市場経済に移行し、2007年からEU（欧州連合）に加盟しました。

世界規模での激しい経済競争に勝つ手段の一つとして「グループ改善活動」の有効性をセミナーや企業で提言・実行しました。

●セカンドライフを迎える
皆様へ

退職後、私は「無形の財産」の重要性を強く感じています。私の場合「無形の財産」の第1は健康です。私の健

康法の1番目は体重管理、即ち身長に対応する最適体重（BMI値）の維持、2番目はスポーツ励行、3番目は禁煙です。お蔭様で現在私の生活習慣病はゼロです。

”無形の財産”の第2は趣味と友人です。テニス歴45年、囲碁歴45年、ゴルフ歴20年が私の趣味で、蓄積した趣味のスキルと友人は宝物です。

これ等はお金で買うことができず、また一朝一夕に得ることもできず、正に「無形の財産」だと思います。

J I C A S V 挑戦もお勧めします。途上国へ自分の経験と知識を紹介し、自分も又現地の自然

文化、人間関係を楽しめます。赴任旅費、現地住居費、現地生活費、健康管理、安全管理など赴任家族分を含めてJICAから支援してもらえ

るのも魅力的です。目的や生きがいを持ったセカンドライフを送りたいと私自身今でも模索を続けています。



日本人テニス仲間とラケットを持つ筆者（ブルガリア、2006年）