

として、手指消毒用エタノールを製品化して、県内の30病院、湯沢市内の28診療所、市内の学校などに無償提供しました。これは、オエノングループに清水（静岡県）と苫小牧にアルコールの専用工場があるので実現したことでした。

さらに大切なお客様である居酒屋・飲食店などは、たいへんな逆風を受けて困窮しています。当社では、直接チューハイを配ってお客様を支援しました。居酒屋の皆さんは、チューハイを受け取ったことにも増して、私たちが直接顔を出したことにたいへん喜んでくださいました。「こんなときによく来てくれた！」という言葉がたくさんいただいたのです。皆さんも実感していると思いますが、コロナ禍はまだ終わりが見えません。しかし感染防止に十分に配慮しながら、国の「Go to」キャンペーンに連動した、例えばスタンプラリーなど、なんとか地域を盛り上げるための施策を実行していきたいと思っています。

またこうした危機のもとで、ブランドを守り、その価値をどう高めていくか。これは最終的には社長の仕事です。ブランドは安心や信頼の上に時間をかけて築かれるものですから、従業員ひとりひとりの自覚と行動もとても重要です。

最後に。北の誉の時代を含めて、私は10年ほど社長業をしています。社長はその企業の最終責任者であり、365日、緊張とプレッシャーとつきあう厳しい仕事です。しかしそこにこそ、社長業の醍醐味があります。皆さんも機会をどん欲につかんで、仕事人生においてぜひ一度は社長になってみてください。

◎平子 知明 氏（平成17年卒／全国本田労働組合連合会特別執行委員（本田技研））

「経験から形成されたキャリア観—「組織人」と「パラレルキャリア」」

○特段に裾野が広い自動車産業

私は現在、全国本田労働組合連合会の特別執行委員として、職場のある栃木県に暮らしています。2005年に商大を卒業すると、本田技研工業（株）に入社して9年ほどは部品調達の部署で仕事をしました。労働組合の専従となったのは2014年。2017年からは、務めながら大学院の政治学研究科で学び、昨年3月に修士論文を書いて修了しました。

本田技研工業は、1948年に静岡県の浜松市で創業しました。現在では、グループ企業を合わせて世界で約22万人の従業員がいて、年間で3千万人以上のお客さまとおつきいをさせていただいています。創業の軸であった二輪事業の世界シェアは第一位で、四輪では、年間485万台くらいを販売して、世界ランクは第七位です。

ほかに耕運機や発電機、それから蓄電器なども製造しています。車のバッテリーを活用した電力供給（Vehicle-to-Grid）といった取り組みも行っていますが、こうした新しい動きについては構図を広げてまたふれます。

そして近年は皆さんもご存知だと思いますが、小型ビジネスジェット機のホンダジェットを製造販売しています。ホンダジェットは小型ジェットのカテゴリーで、出荷数世界一を続けています。

自動車業界は裾野の広い産業である、ということは聞いたことがあると思います。一説には、日本の労働者の約1割が自動車関連の仕事についていると言われます。自動車一台には、2万～3万の部品が使われています。それらは、自動車メーカーのまわりにある素材メーカー、部品メーカー、車体メーカーなどがつくります。部品メーカーは従来、自動車メーカーの系列ごとに構成されていましたが（垂直統合）、近年は「水平分業化」への移行が進み、系列の垣根を越えた再編も進んでいます。

販売する会社にもたくさんの人々が関わり、また製造から販売まで、多くの輸送会社が担う工程もあります。これらの会社の福利厚生、あるいは人材募集やアウトソーシングの分野もあります。そして商社や金融企業も深く関わり、あるいはモータースポーツをめぐる企業もたくさんあります。裾野の広い産業とは、こういう意味なのです。

○自動車業界は 100 年に一度の大転換期

ご存知でしょうか。いま自動車業界は、百年に一度の大転換期にあると言われていています。これからは自動車というモノを作って販売するという、産業の構造自体が変わっていくのです。車に求められる価値が変わる。あるいは自動車が提供できることが拡張する、といったら良いでしょうか。いまグーグルが自動運転のシステムを開発しているように、まったく異業種からの参入もあり、既存の関連企業の中には退出を迫られるところも出てくるでしょう。厳しい淘汰の時代を迎えることはまちがいありません。

キーワードがふたつあります。「CASE」と「MaaS」(マース・Mobility as a Service)です。簡単に説明しましょう。CASEとは、「Connected」・「Autonomous」・「Shared & Services」・「Electric」のこと。

「Connected」とは、これまでは交通情報を入手したり ETC で使われていた通信技術がさらに広がって、車と車同士が繋がったり、安全運転や車輛保守の支援を道路が行うようになります。5G の時代ですから、盗難や災害の情報をすぐ入手したり、自動運転が進んだ将来的には、駐車場に置いてある車をスマホで自分のところまで動かす、などということもできるようになるでしょう。

「Autonomous」は自動運転。自動運転には5つのレベルがあり、現在はレベル2の「部分運転の自動化」の時代。これが2025年には、人間が運転しなくても、高速道路など限定条件下でシステムがすべての制御を行う「高度運転自動化」の段階まで進みます。そのあとは「完全運転自動化」、つまりすべての条件下で車が自動で制御される時代を迎えます。もっともそのためには、車の性能だけではなく、法整備など社会と人間の側の複雑な対応も必要になります。

「Shared & Services」は、保有から利用へ、という流れで、カーシェアリングはすでに始まっていますが、今後はアプリを活用したライドシェアや、将来目標としては、無人タクシーといった世界があります。

「Electric」は、ヨーロッパや中国で急速に進む電動化。法律が誘導して電気自動車の普及がどんどん進んでいます。電気自動車のバッテリーを蓄電池として暮らしなどに活用する研究も進んでいます。

日本はハイブリッド車の普及で、この流れに乗り遅れている面もあります。また、バッテリーの性能などまだ課題もあります。究極の環境車と呼ばれるのが、水素を燃料にする燃料電池車(FCV)ですが、これも車単体にとどまらず水素ステーションなどのインフラ整備の難しさに難点があります。もともと水素は、扱いをまちがえれば大変危険なものなのです。

ふたつめのキーワードが、「MaaS」(マース・Mobility as a Service)です。これはいわばCASEの先にある大きく統合された世界で、バスやタクシー、鉄道や航空機など、さまざまな移動を、場所の検索から料金の支払いまで大きなプラットフォームの上でシームレスに、ひとつの移動サービスとして利用すること。

そのために、公共交通機関や交通事業者、ホンダなどの自動車メーカーやIT企業、通信企業、研究機関など、産官学のたくさんの専門家が関わって取り組みが進められています。ビジネスとしては、この大きなムーブメントの基盤になるプラットフォームづくりをめぐる熾烈な競争が展開されていきます。

トヨタさんは「MaaS」を、静岡県裾野市でまちごと実践しようとしています(スマートシティ)。まちの機能を、MaaSをベースに作りかえていくという壮大な挑戦です。ホンダでも、宇都宮市で24団体が関わる実

証実験に参画しています。

自動車産業は「百年に一度の大転換期」と言いましたが、これらの説明からその意味が分かってくると思います。自動車メーカーにとって、「良い車を作って販売する」、という世界はとうに終わっています。社会の構造自体がこれから変わっていくのですから、自動車メーカーは、社会全体の課題を、自動車業界の外にあるたくさんの方々と連携しながら解決しようとしているのです。

○企業、そして社会にとっての労働組合を考える

私は現在、全国本田労働組合連合会の特別執行委員を務めています。労働組合の話をしていきましょう。

労働組合というと皆さんには毎年2月ころからはじめる春闘、賃金をめぐる労使交渉や、政治的な言動のことがまず思い浮かぶかもしれません。どちらも労働者の生活のために重要な運動ですが、労働組合の目的はもっと深いところに根ざしています。

労働者には大きく3つの権利があることが憲法に掲げられています。「団結権」「団体交渉権」「団体行動権」です。これが第28条。憲法でこの3つの権利を認めている国は、実は多くありません。

そのひとつ前の27条には、「勤労の義務」が記されています。

それから高校までに習ってしまはたぶん忘れてるものに（笑）、労働三法があります。「労働基準法」「労働組合法」「労働関係調整法」です。社会にはなぜ労働組合が必要なのでしょうか？ 基本的な考え方として、雇用されている人は、雇用している人よりも力が弱い、ということがあります。ですから労働者は団結することで経営側に自分たちの意志を伝えるわけです。労働組合には大きく3つの機能があります。まず、賃金や労働時間など雇用の条件をめぐる労使交渉を行う。つぎに、安全・衛生や事業計画、福利厚生など、もっと大きな枠組で仕事の環境を考えて議論する場をつくること。三つ目は、ハラスメントや出向、派遣、職場の環境改善など、仕事の現場で起こるさまざまな問題を解決すること。労組の組織作りのためには文化体育活動、教育活動、社会貢献なども行います。さらに社内で解決しきれない問題については、外部の上部団体と連携して、国の政策への提言や要請なども行います。

本田技研工業（株）の労働組合は本部に加えて9支部があり、その上に全国本田労働組合連合会、その上に自動車業界のまとまりである、全日本自動車産業労働組合総連合会があって、いちばん大きな枠組として日本労働組合総連合会、いわゆる連合があります。経営側から見ると、連合に対応する大きな組織のひとつが、日本経済団体連合会、いわゆる経団連です。経団連の下には、労組と対応する経営側の組織が、産業別にあります。皆さんには、組合というと賃金闘争などで経営側といつも敵対して、異議を唱えている組織だ、というイメージがあるかもしれません。しかし組合活動の目的は、あくまで企業の存続と雇用の保障にあり、わかりやすくいえば、自分が働く会社をもっと良くしたい、という動機が原動力なのです。

労働組合の社会的役割の代表的なものを4つあげてみます。

- ◎「最低賃金への取り組み」
- ◎「労働時間・労働条件に関する取り組み」
- ◎「労働問題・ハラスメント等への取り組み」
- ◎「労働者福祉に関する取り組み」

○自分の経験を俯瞰する

今回この講義のために、私自身のこれまでをふりかえって整理してみたのですが、それはとても有意義なこ

とでした。

商大1年生のとき。実は商大は一次志望ではなかったのですが、入学当初のテンションは低かったのです(笑)。バイトに没頭していました。でも2年生でマーケティングの近藤公彦先生と出会い、勉強ががぜん面白くなりました。3年生からは近藤ゼミが自分の軸になります。毎週ひとつのテーマをめぐって、仲間たちや先生とさまざまな議論を交わす経験は、すばらしいものでした。またこのころ、学生自治会執行部の委員長になりました。商大をもっと良くしたいという気持ちで、副学長はじめ大学側と私たち学生が真剣に議論を重ねる時間は、いま思えば貴重なものでした。このころやったことは、企業をさらに良くするという現在の仕事にも通底しています。

この時代は就活期間が長かったので夏から活動しました。面接もずいぶん受けたのですが、ことごとく結果が出ません。というのも、自分が将来何をしていきたいのか、明確な針路がまだ決められない状態だったのです。あるときゼミの友人から言われました。「平子、なんでそんなに落ちるの?」。ゼミでの活動やふだんの私を見ている彼にすれば、いまの結果はおかしいだろうと自然に思ったのでしょうか。そのとき私はあらためて自分の就活を俯瞰して、目標針路をしっかりと定めなければ、と思いました。そして、自分らしさや長所が面接官に全然伝わっていなかったんだ、と気づきました。そこを注意して自分をリセットすると、やがて小さなころから憧れていたホンダから内定をもらったのです。

○働きながら大学院で学び直す

さて本田技研工業に入ると、私は部品調達の部門に配属されました。グローバル企業を相手にタイヤの調達を担当しました。とても苦勞する取引先の担当になり、仕事の基本を叩き込まれました。難しい相手には、基本に正しくのっとった対応をするしかないからです。2年目で海外出張をしました。しかしこの年、私の発注ミスでたいへんな事態を招いてしまい、課長からは一生分くらい怒られました(笑)。でも課長は課の外に対しては真剣に謝り、個人の責任ではなくシステムに問題があると、より本質的な問題解決を図ってくれました。

5年目になると仕事の仕組み作りをするプロジェクトのメンバーになって、数百億円規模の案件も担当するようになりました。仕事の規模や重要度が増すと、それだけモチベーションも高まります。

6年目に東日本大震災が起きました(2011.03.11)。私は特命業務として茨城県にある部品メーカーとのやり取りに奔走しました。その工場は大きな被害を受けてしまったのですが、世界の自動車メーカーに重要な部品を供給していたので、このままでは全世界の自動車生産に大問題が起こる、という状況です。他社と一生懸命協調しながら、なんとか危惧された事態は避けられたのですが、タフな日々が過ぎました。

8年目は昇級試験に合格しました。そんなタイミングで、新人時代から信頼する先輩から強く誘われて、労働組合の執行委員になりました。そして10年目。それまでの仕事を離れて、労働組合役員専従となりました。

ホンダは全体として良い会社だと思っていましたが、現場のレベルではやはりさまざまな課題がたくさんあります。組合の仕事は、会社全体の質の高い情報に幅広くふれるので、経営を俯瞰するような現場です。そこが面白いと思いました。根本にあるのは、ホンダをさらに良い会社になりたい、という思いです。会社のことをもっと知りたい。そして労働組合専従になれば、より深い労使の議論ができるだろうと考えました。

それから6年ほど経ちました。

学んだり実感したことはたくさんありますが、例えば自分の仕事は広く社会につながって、社会的責任を負っていることを意識することができました。個人より組織、そしてその組織(企業)が健全であることが社会全体に良い影響を及ぼすことを考えるようになりました。

3年前、私は東京に転勤になりました。そのタイミングで上司から、大学院で勉強するのはどうだ、と勧められました。労使関係を軸に公共政策を幅広く学べる場で、加えて政治学や法学、経済学、社会学などいろいろな分野の講義を受けることもできます。とても魅力的な機会で、それまでの自分の経験をもとに、これからのキャリアの軸が立てられると思いました。社会にある労働組合への批判や、労働組合の役割について学び直すことができます。入社以来アウトプットするばかりの毎日で、インプットが足りないと思っていました。日常の仕事では得られない知識や人脈、そして仲間をつくることもできる。

大学院で学ぼうと思った私には、これからの社会をもっと良くしていきたい、という動機が大きな針路でした。そうして2年間、「経営危機時の労働組合行動モデル」を探求して論文にまとめました。

社会人になって、その経験を活かして新たな学びができる。そしてその学びが仕事と人生をさらに豊かにしてくれる。これがいわゆる学び直し（リカレント教育）です。

○経験を通して形づくられた私のキャリア観

商大を卒業して15年。私は皆さんに「組織と個人」というテーマを投げかけたいと思います。「組織人」とは、企業などの組織の一員として、組織に最適化した行動をとり、献身的に仕事に取り組む人。人は就職すると、自ずとまず「組織人」になります。

一方で当然、一個人としての「私」がいます。企業の従業員としての「私」を考えると、良い商品をお客様に届けて収益をあげる一方、コストをいかに削減するかといった課題に取り組みます。さらに労働組合の役員としての「私」の仕事は、組合員の雇用を守り、賃金を適正に引き上げ、労働環境を改善する、ということになります。しかし組織人としての自分だけでは、人生はどうなるでしょうか。仕事を抜きにした自分がいなければ、個人としての自信が持てません。つまり組織人としての私を俯瞰する視点が必要なのです。そのためには、組織の外の人と接して、外の空気を吸うことが有効です。私が働きながら大学院に進学したのも、この目的にかなったことでした。「組織人としての私」と、「一個人としての私」-。両者のあいだには、ときには葛藤も生まれます。その葛藤を、逆に自分の糧にできるかどうかは、その人次第です。

私は、キャリアにおいてふたつの軸をもつ、「パラレルキャリア」ということを提示したいと思います。これはP.F. ドラッカーの『明日を支配するもの—21世紀のマネジメント革命』という本に出てくる概念で、「本業以外に信念を持って取り組むことがあれば、本業ではできないキャリアアップが可能になる」、ということです。私のまわりにも、例えばベンチャー起業でバリバリ働きながら女性活躍推進に取り組むNPOを動かしている人がいます。彼女はまさにパラレルキャリアを実践しているのです。

そして自分のことを俯瞰してみると、私は意識せずにパラレルキャリアを生活していることに気がつきました。個人としての私のキャリアの軸は、緑丘会の活動にあったのです。私が緑丘会の活動に本格的に関わるようになったのは、ホンダに入社して2年目の2006年。東京支部のパーティで裏方をしました。2013年からは緑丘会報の「緑丘U-30」の企画から執筆や制作に関わっています。今年(2020年)は、中心になって公式SNS(Facebook、twitter、LINE)を立ち上げました。

私は緑丘会の活動の中で、会社とはまったくちがう場所で、企画提案や説得、周囲の人を巻き込みながらことを動かす、といった経験ができています。そうした経験がまた、仕事においても良い影響を生み出しています。緑丘会で得た先輩・後輩のネットワークの価値は計り知れません。私は20代のころから、上場企業の経営を担ったような大先輩の警咳に接して、たくさんのことを学ぶことができました。私が受けた多くの恩恵を、今度は私が後輩たちに受け渡していきます。