

第6回 シリーズ「地域と産業」講演会

テーマ:「ものづくりが尼崎を変える! —重要な鍵はヒトづくり—」

基調
講演

「これからのモノづくり」

講師 関 満 博

(一橋大学大学院商学研究科 教授)

この記録は、平成18年11月6日に(財)尼崎地域・産業活性化機構が開催した「地域と産業」講演会の基調講演を要約して掲載するものです。

皆さんこんにちは。この中小企業センターでは何度かお話したことがありますけど、今日は「モノづくり」というテーマでお話し申し上げたいと思います。それは最終的には「人づくり」ということになるだろうと思います。

私の仕事は、地域と産業・企業がクロスする場所、例えば神戸のケミカルシューズとかですね、そんなことを中心に仕事をしていまして、20年くらい前までは、国内だけでした。今は東アジア全域を対象に仕事をしています。

私の住んでいる東京は京浜工業地帯を抱え、そこが主たるフィールドということになります。ただ最近、川崎とか、東京の大田区あたりで、少し前まであったメッキ屋さんがもう無いとか、駐車場になっているとか、そんなことばかりで、大変悲しい思いをしながら回っています。

「人材立地」の時代: アイダエンジニアリング株式会社(神奈川県相模原市)の場合

そんな中で今日は、京浜工業地帯の西側の相模原の話からはじめたいと思います。

相模原市は人口が約67万人です。工業製品出荷額等総額が市別のランキングは全国で多分11位くらいです。内陸部にある重工業都市という少し珍しい所があります。

そこに、アイダエンジニアリング株式会社があります。プレス機械では日本の御三家の一つと言われ、定評のある機械を作っているのです。

もともと、このアイダは、東京の下町でやっていた。ところが昭和39年に東京オリンピックがあり、

東京大改造が行われました。アイダの工場敷地を首都高速道路がよぎるので、東京都は羽田近辺に埋め立て地を用意して、アイダに移転を促しました。アイダは、精密機械の製作ですから塩分を嫌い、内陸の相模原に移転したのです。

ところが、数年前から、アイダと付き合いと「もうここに居られない」というのです。「工業団地で新しいし、全然問題ないでしょう」と言うと、「いや、そういうことじゃない、要は人の問題です」というのです。例えば、首都圏の地元の工業高校から若者を採りますと、最近、ひどい場合には3日で来なくなる、というのです。

首都圏では、「普・農・商・工」という言葉があります。特に神奈川県は、偏差値教育が厳しい所で、偏差値によって学校側が、きちっと行く高校を決めるのです。偏差値が上位の子から順番に、普通校、農業高校、商業高校となって、工業高校は今や首都圏の場合には、中学生の時に最も手もつけられなかった連中の収容所と化しているということです。まったくその気の無い子をあずかって就職まで世話しても、ちゃんと定着してくれればいいのですが、3日で辞めてしまう、こういう事情があります。だから地元の工業高校からはもう採らないですね。

そこでアイダは、主として福島工業高校から採用しました。いい子ばかりでした。ところが、大体25歳くらいまで現場で育てて、現場の柱になって欲しいと思う頃になると、辞めて故郷に帰るというのです。

彼等が27~28歳になった頃に何が起るかという、2月頃にお母さんから電話が掛かって来るので

す。「お父さんが雪降ろしで落ちちゃって、今入院してるのよ」「そろそろお前も帰ってくれないか」「帰って来てくれたらランドクルーザーを買ってやるから」と。それでみんな帰っちゃう。

それでアイダさんは、結局、地元から採れない、地方のいい子を育てても帰られちゃう。しょうがないから、福島方面が多いから、福島に工場を建てようと、こういうことになっちゃうんですね、これを我々は『人材立地』と言っています。

もともと工場の立地は、他に条件が無ければ、輸送費で決めたものです。ところが、長男、長女時代になって、人材確保が工場立地の重要な要素となってきています。

アイダさんは一旦、福島に土地を買って、そこに移るということを考えていましたけど、実現までは至りませんでした。ただ、首都圏の工場は地元では人が採れないというのが、現在の基本的な枠組みになっているのです。

□■□ 山形県長井市の取り組み □■□

マルコン電子株式会社の統合

そういう時に、少し面白いことが起こりました。

山形県に長井市という場所があります。みなさん知らないでしょうね。新幹線も通らないし、大変な田舎で、冬は雪が2メートルも積ります。人口が3万1千人。この町から、ちょっと手伝ってくれと言われて1995年頃に呼ばれました。

山形には最上川が流れていて、海から最上川を遡り、荷揚げする場所が長井なのです。上杉鷹山で有名な米沢はさらにその内陸部ですから、舟が着ける交易の要衝として、長井は江戸時代には大変栄えました。だから古い建物なんか相当立派なものがいっぱいあるいい町です。しかし、それ以降はぱっとしなくなり、戦前にマルコン電子株式会社というコンデンサーメーカーをがんばって誘致しました。

この企業は資本の97%を東芝が持っているというコンデンサーメーカーであります。最大時には、関連会社も含めて2千人を雇用していました、マルコンだけで。人口3万人に対して地域の企業が採用できる人数は、2千人が限度です。そういう意味で、この60年間くらいずっと、マルコンがこの企業城下町のお殿様という枠組みで、そこそこうまくやって来ました。

ところが、近年問題が生じます。1995年、アジアから風が来ている頃ですね、そういう状況の中で日本ケミコン株式会社という会社があります。これは独立系のコンデンサーメーカーで、有名な会社です。ここは東北に4工場体制をとっていたのですが、そのうちの1つの盛岡工場を閉めました。当時国内生産がむずかしい時代で国内工場を減らした。にもかかわらず、ほぼ同時に、このマルコン電子を買収したのです。何か変ですよ。当時、特にコンデンサーは国内生産が減って行く時代ですよ。

いろいろ調べてみたら、日本ケミコンは韓国、中国には進出しているのですが、アセアンに目立った工場がないのです。アセアンに1995年から作るというのは、完全に時代遅れです。そこで、マレーシアに工場を持っていたマルコンに目をつけたのです。それでよく分かりました。

とにかく売っちゃいました。現在のマルコンは、200人規模です。いずれ消えるのは間違いないでしょう。じゃあどうするかということで、私は95年の段階で呼ばれてお付き合いをすることになったのです。



工業高校生が超優良企業を誘致

私はですね、どこかと付き合う場合は、市役所か商工会議所に参りまして、「地元の工場の名簿を下さい」というんです。工場の名簿、工場名鑑というのは、ものすごい情報量なんです。

そこで、長井の名簿を見ていましたら、能率機械製作所という会社がでてきました。誰も知らないでしょうね。

この会社は、東京の下町の江戸川区にあります。従業員は50人、つくっているのはプレス機械。このプレス機械は、高速の特殊なプレス機械で世界的なメーカーなんです。だけど誰も知らない。日本には、こういう企業ってあるんです。収益性抜群です。歴史も90年くらいありまして、50人以上にはしない

という固い決意でやっています。それがたまたま長井に進出していたのです。

まず、この会社に行こうとって訪問しました。怒られましたね。「うちだって誘致企業だけ。誘致する時は一生懸命来てくれたけど、誘致し終わったら全然来ないじゃないかお前らは。釣った魚に餌はやれないのか」とががが怒られましたけど、いろいろ楽しい話を聞かせてくれました。

この企業は50人以上にしないという固い決意の超優良企業だけど、首都圏ではこの20年くらい、新卒が1人も採れないのです。誰も知らない、高校の先生も知らないからです。ところが、この長井に工業高校があって、たまたまこの子を1人採ってみるとすごくいいということで、道ができました。その結果、1995年当時、長井工業高校の出身者がもう12～13人になった。この子達はすごくいい、だからうちもこれで行ける、ということで安心していました。

ところが、長井という所はさっきの福島どころの騒ぎじゃないです。冬になると2～3メートルも雪が積もるといふ豪雪地帯です。当然、お父さんは雪おろしをしなければなりません。息子が30歳くらいになって来ると、親父も60歳でしょう。スッターンと落っこっちゃう。そしてお母さんから電話が掛かって来て「お前、帰って来ないか、帰って来たらランドクルーザー買ってやるから」ということで、みんな帰っちゃうわけです。せっかく勤めていいところまで行ったんだけど、みんな帰っちゃう。帰る所はみな同じ長井です。ということで能率機械製作所は、しょうがないと、長井に工場を作ったということになります。

これって正に「人材立地」じゃないですか。工業高校生達が、世界的な企業を誘致してくれたんですよ。こういうことが起こっているのです。人材を媒介にして時間かけて最優良企業を誘致する。これは最高のやり方だと、私はあちこちで推奨しています。

戦略的な企業誘致

ある時まで私は、この誘致を自然にそうなったとばかり思っていたんです。しかし、実はそうではなく、戦略的にやったんです。この長井の商工会議所に工業部会がありまして、少し前の副会長をやっていた斉藤金型さんという方がいらっしゃいます。金型屋さんです。この人が、いずれマルコンがいなくなる日が来る、だからこの町をどうするかと考えまして、こういう言い方をしました。「この長井を機械工業にお

ける伊賀、甲賀の忍者の里にする。特殊技能を持っている中小企業を集積させる」と。彼は、首都圏のそういう企業を3つターゲットにするんです。1つがこの能率機械製作所、2つ目がMCLという会社です。3番目はちょっとわからないですけど。当時日本一と言われました3つの企業をターゲットに、最優良企業を選び出したんです。

そして市役所と工業高校と語り合って、校長を説得して優秀な子達をその3社にまとめて送り込んだんです。「必ず彼等は企業をしょって帰って来る」。こういうやり方をとって、2つの企業の誘致に成功したんです。MCLは、今は山形精密鑄造という会社です。今、日本では、ロストワックスで3番目か4番目くらいの能力を持っています。この2つを、高校生がしょって来てくれた。こういうことをみると、企業誘致とか、地域の産業の高度化には、このくらい時間と戦略が必要だということを考えさせられます。

長井市の資産は長井工業高校

このようなお話しをお聞きして、私は、長井をどうするか、設計図を描かないといけないという時に、この3万人の町の最大の資産は工業高校であるということが分かってきました。

そこで工業高校に行って、校長と話をしたら「実は統廃合で廃校になる」というんです。隣に山形県きっての米沢工業という名門があって、100年くらいの歴史があります。

現在、工業高校に関しては、全国的にこの10年で半減させる方向ですね。これは、生徒が居ないんだから減らさねばいけない、という教育畑の考えですね。だけどそのことを地元の産業界に伝えていないのです。

ということで、長井工業は米沢工業に吸収されて廃止されるという話でした。これは大変だと、地元産業界に「貴方たちの高校は無くなる、知っているんかね」と言ったら、「えー」とか知っているけど全然反応がないんです。私が「長井の最大の資産は工業高校なんです。これが無ければ将来の長井の絵は描けません」と言い続けて、彼等もやっと「これはまずい」と気がついた。それで周辺地域も含めて反対運動が起こったんです。

ムシロ旗を掲げて県庁に「統合阻止」に行ったら、山形県庁もあきれて、この統廃合はキャンセルになりました。併せて築40年近かった校舎の改築もお

願いで了解されて2002年か2003年に完成しました。今4階建ての非常にきれいな校舎が長井の地にあり、4学科160人、1学年160人の子達が学べるということでもあります。

産業界と工業高校との連携

これが一つの契機になったんです。今まで産業界も市役所も、高校も全くバラバラだったのが、これを契機に地域の産業の資産は、工業高校だとみんなが理解するようになり、産業界との関係も緊密になるんですよ。おそらく日本の高校で一番、子ども達の目が輝いているのは、この長井工業高校だろうと思います。

そこで、産業界との間にどういうことが起こったかという、技能五輪ってあるでしょう。この「技能五輪国際大会」(正式名称、国際技能競技大会)は22歳以下の人達で技能を争う大会です。昔は、日本はメダルを10数個とっていたのですが、最近パツとしないですね。今強いのは台湾、韓国、その次にオーストラリアです。ぼちぼち中国が上がってきており、日本はますます凋落の一方と、これが技能五輪の状況です。

そこで、産業界の方が面白いことを言い出したんです。「町工場から技能五輪の選手を出そう」と。これまでの日本の技能五輪の世界大会に出る人は、みんな大企業の特訓生なんです。大企業が中卒で採って、社内の高校に入れながら特訓しなければ技能五輪には年齢的に間に合いません。

それを「町工場から技能五輪選手を出そう」と言い始めて、労働者の技能検定の3級をまず受けさせようと考えました。この検定は2級、1級もあって、1級は技能五輪の問題と一緒になんです。とにかく技能検定の3級を受けさせようと夏休みに特訓をするんです。町工場に、その子達を呼んで特訓して受けさせたら98年に初めて1人受かりました。これは山形県内の工業高校として初めてでした。そうして昨年は、3級が22人、2級が5人受かりました。2級は高校生で初めてです。

このくらいになると「俺でも受かる」という気になるんですよ。そこで、夏休みは町工場の方がサポートしてどんどん受けるようになり、今や日本のトップレベルの合格率なんです。それがいま東北全体の工業高校に影響を与えているということでもあります。

この長井市には、旧JRで今は3セクになってい

るフラワー長井線という鉄道が走っています。その線が学校のそばを通っていて、たまたまそこに駅ができる話になりました。その駅の設計施工を全部高校生がやったんです。高校生たちが自分で作った駅ですね、プラットホームから待合室、それから駐輪場まで、高校生たちが設計して工事まで全部やったという駅。こうなるとみんなが大事に使います。そんなことで、どんどん良い回転になってきている。

競技会を通しての連携強化と人材育成

実はこの9月に、「ロボワン」の全国大会という催しが長井でありました。これは2足歩行ロボットの格闘競技大会なんです。2足歩行ロボットというのは、日本は特に発展していて、他の国はあまりやってない。鉄腕アトムとか鉄人28号とかの影響でしょうか。

この全国大会に参加したのが113チームです。海外からも参戦して毎年、どこかでやっているんですけど、今年は長井でやったんです。

長井では市役所の若手がボランティアになって、この20年間くらいずっと「マイクロマウス競技」の東北大会をやっていたんです。これも世界大会があります。どういう競技かという、256区画(1区画は18cm×18cm)の正方形のボードの迷路を、学習型ロボットがゴールをめざすのです。そういう蓄積があって、ロボワン全国大会を長井で開いたということでもあります。

会場に1,000人くらい集まるんですよ、お客さん。というのは「マイクロマウス競技」を20年もやっていますから、町の文化になっているんです。当然、全国大会にも高校生からも2チーム参戦しました。ロボワンの経験はないのですが、マイクロマウスの実績がありますので、地元の企業も部品を作るのに協力しまして高校チームが2チーム参戦して開催しました。

結果は、予選通過が74チームで1つ落っこっちゃいまして、予選は1つ通りました。通った方も結局74チーム中72位でした。順位もさることながら、こういうことまでやることで雰囲気は良くなって来ているということなんです。ですから技能工の検定に通る、ロボットを作るということを目標にして、子ども達は、自分の意志で長井工業高校に来るようになったということでもあります。そして、就職率は100%です。しかも県内就職が90%、異常に高いですね。普通50~

60%くらいがいいとこなんです。したがって、地元の人材調達、人材育成に大きく貢献しているということになっているのです。この辺りからやって行かないと、なかなか人は育たないということでもあります。

こうなりますと、大会をやる時に、いろいろ催し物、例えば、小学生相手にモノづくりの教室みたいなことをやるわけです。その先生に、この高校生を起用するんです。ワルガキみたいな子達が小学生を相手にすると、いいお兄さんになっちゃうんです。そういうことを通じて全体の感じがいい方向に向かっているということでもあります。

そのあたりをちゃんと見直していかないと、人づくりは出来ないのではないかなと思います。

さきほどの能率機械製作所で言いますと、50人中12~13人が長井出身で、この連中が長井にいるわけです。東京には35人ほどがいて、50歳以下の人はいない。そうすると10年たったら1人もいないですよ。特殊な物を作っていると申しあげましたけれど、これは技能の固まりなんです。だから、何とか、この50歳以上の人達が持っている技を長井にいる若い人達へ早く移さないといけない、これが将来への最大の課題です。

今、長井の方に15人くらいおり、年々機械は良くなるし、作っているもののレベルは上がっているわけです。どんどん技能を伝承してやっています。非常に良い工場です。ところが30歳前後の若い人達の後姿がちょっと変なんです。これは地方のことを知らないと分からないんですけど、あるウイルスが蔓延しているんです、地方には。

地方都市の結婚問題

何というウイルスかという“嫁さんいない病”というやつなんです。

長男、長女社会で進学、就職、なんでも東京へ行きます。男の子は帰って来ますが、女の子は帰りません。日本は世界で一番女性が自由な国ですが、男は世界で一番不自由な国なんです。家の面倒をみないといけないとか、両親の面倒は…と。

例えばよく中小企業の経営者で、子どもを外国に留学させるケースがあるでしょう。男は必ず帰って来ます。女性はどうか、女性は向こうでいい男を見つけると一緒になっちゃうから、絶対に帰って来ません。女性の方が自由でどこかに行っちゃうんです。

男だけ帰って来て、適齢期の女性がまわりにいま

せんから、みんな独身なんです。そういうことがあちこちを見て分かりまして、長井の場合は適齢期の女性が何人居るかを調査しました。これを調査するのは簡単。3万人の町で若者が集まる店は2つしかない。そこのドアを開けてパーツとバードウォッチングすれば何人いるか分かるんです。やってみました。何人いると思いますか。適齢期の女性は3人しかいない。本当ですよ。どこにいるかご存知ですか？ 市役所、商工会議所、信用金庫です。どこの地域でも名門の頑固親父がいて、娘を東京へ出したら絶対戻って来ないと知っていますから、無理矢理残されるんです。

もう一つ面白いことを申しあげると、長井は人口3万人だけど、米沢で20万なんです。20万いると女子短期大学ができるんです。だからそれは、こういう人達のための施設なんです。東京へ行きたいという娘を引き止めて、そこに置いて後は「市役所さんお願い」と、こうなっている。

この子達は実は地元で一番豊かなんです。家はいい家だし、家にまったく金がかからなくて、まともな勤め先でお給料をしっかりと貰っていますから、土・日曜日になると東京に買い物に行く、悪いけど気位が高く、地元に残っている男とはなかなか結婚しない。

そんなことでして、若者の結婚問題があるんです。そこで山形県庁は、農家の跡継ぎを含めて、お嫁さんをフィリピンや中国から大量に呼び込んだということなんです。

だから、地元に戻って来てくれて、モノづくりが、そこそこいい感じになって来ている町ですけど、また新しい課題もありまして、はてさて一体どうすれば良いのかと、頭を悩ましているのです。何かいいアイデアがあったらぜひ欲しいと思っています。この種の問題も含めて考えていかなければならない時代に我々はいるといことではないかなと思います。

いずれにしても主題は「モノづくり」ですが、その原点は「人」ですので、人をいかに育てていくのかということが極めて重要です。この地には工業系高校が5つもあると聞きました。みなさんぜひ関心を持って、彼等に勇気と希望を与え、思いを高めて、きっちりしたモノづくりができる人材を養成していく、それがまた企業誘致にもつながり、この地域が面白い町に変わっていく一つの大きな条件になっていくのではないかと思います。