

私の思い、明日へ

鈴木 高 繁

有限会社K・C・S代表取締役

いわて地域イノベーション戦略プロジェクトアドバイザー

○鈴木高繁 岩手から参りました鈴木高繁です。よろしくお願いします。

今までの先生方と違い、私は学者ではありません。それから自動車会社の出身でもありません。自動車のことは、よく知らないで仕事をしています。実は事前に用意してきたものは、このような専門家の皆さんではなくて、学生さんに対してぜひ語りたい、という思いで今日ここに参りました。ですから、何でこんな話をするのか、という疑問をお持ちになる方もおられるかもしれませんが、事前に用意した筋道に沿って話を進めていきます。

岩手に来て約40年になります。32歳になるところで来ましたので、今72歳になろうとしています。あと3年で後期高齢者の仲間入りですから、それまでは頑張りたいと思っています。

私は、昭和35年に都立の工業高校を卒業し、その5日後、昭和35年3月20日午後8時に奥羽線回り青森行きに乗って、10日間の一人旅をしました。あの頃のことがお分かりの方は、ほとんどいらっしゃらないのではないのでしょうか。その10日間で、どれだけ東北の人にお世話になったか。東京に帰って1日たって、就職先の会社の入社式に臨みました。帰路はちょっと事情があって準急に乗ったんですが、その列車の中で、私はいつか東北に恩返しをしたい、絶対にするぞ、それも東北に移り住んでするぞ、という思いを強く持ったのです。ですから、自分の就職先が東北に工場を持っており、これから先、その東北の工場を大きくしていきたいという話をいただいた時に、実は会社の若手5人に対して話があったということを知りましたが、とにかく私が最初に手を挙げて「行く」と返事をしたようです。

会社に入社をしました。大きな会社ですから、3,500人ぐらいいる工場です。3カ月間の研修を受けました。その3カ月間で教えられたことは、とにかく考えて行動しろということです。指示を待って行動する若者になるな、社員になるな、ということ、諸先輩の皆さんから徹底的に叩き込まれました。そして、現場に配属されました。大会社ですから、私の周りには東大卒、東北大学卒、北大卒、東京工業大学卒、千葉大学卒、そういった人達ばかりで、その能力や頭脳の違いに本当に震え上がりました。「しまったな」と思いましたが、後の祭りですね。それで心に決めました。一生勉強して少しずつ追いついていこうと。毎月給料の1割を自分に投資すると決めまして、それから40歳を超える頃まで給料の1割を自分に投資していました。それから子供も大きくなってお金がかかるようになり、家内から少し割合を下げてと言われ、5%ぐらいは投資を続けました。今はほとんど収入がありませんから、何%とは言えませんが、今もなお努力をしなければいけな

いということで、ほぼ毎日、何かしら勉強しております。私の勉強の仕方というのは、今日もいろいろとお話を聞いていて分からない単語が出てきます。それらの単語は、今日のうちに必ず調べて、自分で理解するようにしています。これが私の勉強法の一つです。

入社した会社は時計メーカーだったのですが、配属されて最初に与えられた仕事は、時計の材料を調査せよ、というものでした。18歳の新入社員に、そんな指示があるのかと思いました。何を調査するの、何をすればいいのと迷いました。引っ張り強さを測ればいいのか、硬さを測ればいいのか、伸びを測ればいいのか、組織を見ればいいのか。自分で考えて行動しろと叩き込まれているわけですから、指示された方に質問するのではなく、現場を歩き回って、材料を持って行って、「これを調査せよと言われたんですけども、どういうふうを考えればいいでしょうか、教えてください」と多くの人に聞いて回りました。そうしたら、自動機の人から、材料の切削性が非常に良いときと悪いときがあって困っているという話を聞きました。そこで、この材料を調査するということは、現場での切削性が悪いという問題に対して、何らかの手を打って改善せよ、ということなのだと思ふなりに理解しました。では、改善するために何をどうしたらいいかについて、また先輩たちに聞き回り、レポートにまとめていきました。そして、材料メーカーと一緒に改善策を進めていきました。

私は、次に何をしたらよいか、と考えました。いろいろな人たちと話をしておりましたので、会社には使命があり、各部門にも使命があることが分かりました。その中で、自分にも何かしらの使命があると考えました。そこで、自分の使命としてこれをやってみたいと、レポートの最後のところに書きました。すると、それでよしと、次はそれをやってくれと言われました。これで私の人生が決まりました。

新入社員の時に職場に配属されて、1回目に材料を調査しろと命令された以外は、今までの人生の中でおそらく上司から命令や指示を受けたことはないと思います。使命は分かっていますから、その使命の中で何をするのかを自分で考えるのです。ですから、部門を異動したときも、その朝に、「おはようございます。私としては新しいこの部でこういうことをしたい」と課長に申しましたら、「それでいい」と言われました。岩手県の工場に行きました。自分の使命は分かっていますから、私は、こういう方針で、こういう手だてをして、親会社が望むような力のある工場にすると言いました。社会に出たら、今の若い人たちも、是非そのように考えていって下さい。そうすると、仕事も人生も楽しくなるということを、若い人たちにも、ぜひ知ってもらいたい。

昭和49年に岩手県人になりました。時計が大増産という時代を迎えます。年間で例えば200～300万個つくっていたというレベルが、その10年後には、実際に、シチズンさんもセイコーさんも1日100万個ぐらいの時計をつくる時代になりました。いや、もうちょっと多かったかな。月間3,000万個、年間3億6,000万個、最盛期はそのぐらいの量をつくっていましたから。1日で100万個以上の時計をつくる時代となり、地方の工場もそれに備えろということになりました。その仕事を達成するためには、人が必要になります。全員の履歴を調べたら、大卒は1人しかいなかった。将来のことを考えたら、これでは絶対にいかんと。そこで、岩手大学に行って、職業の担当

の先生に、「先生、なにに会社に誰それです。ぜひ学生さんを1人、来年いただきたいんです」とお願いしたところ、「岩手県にそんな会社があったか。聞いたことないな」と言われてしまいました。翌週もまた行きました。翌々週も行きました。最初は、ほとんど取り合ってくれませんでした。3カ月目ぐらいになって、これだけ通ってくるなら学生1人やるよということになり、その翌年にいただきました。それからは毎年、1人、2人、3人といただけるようになりまし。その先生が3年後に一関高専の学校長に転任されました。また、すっ飛んでいって、今度は一関高専からいただきたいとお願いしました。「わかった」と言っていたき、高専から、毎年2～3人をいただけるようになりました。

そのように人を増やしていきました。増やさなければ体力がつかえません。企業力がつかえません。ただし、急速に増えた人たちに対して、その人たちの育成をどうするかということは、最初あまり深く考えていませんでした。例えば、私は工場長として営業回りもしなければいけないので、工場の中にいつもとどまっているわけにはいきません。手取り足取り、教えてあげることはできません。どうしたと思いますか。私は、自分たちが親会社に納めている製品のうちの一つを世界一の事業にしようと考えました。世界一の事業になったときの会社の姿はどうなっているかといえば、人が育ち、技術が育ち、管理が育ち、営業が育っていますね。育っていかなければ、世界一になれないわけですから。だから世界一という目標を立てて、みんなの前でそれを話しました。でも、岩手県の若い人たちから、「今は親会社とだけ仕事をしているのに、急に世界一なんて、そんなこと無理だよ」と言われました。「そうだよな、無理だよな。ところで、(会社の)バレー部、どういう目標でやっているの?」と聞き返しました。北上で何年かに一度優勝できるぐらい、ほとんど2位か3位というチームの人たちに「どう、岩手県代表ぐらいに、岩手県で優勝するぐらいにならない?あるいは東北代表で全日本に出られるぐらいの頑張り、目標を立ててみない?会社は、針を世界一にするよ。一緒に競争しようよ」と言いました。そのバレー部の人たちというのは、会社の中では、針の設計をしたり、金型をつくったり、物をつくったりする人たちですから、彼らからは、「そんなことできっこない」と言われました。会社の目標に向かいながら、しかもバレーで優勝するには、今までの何倍も努力をしなければいけない、苦労しなければいけないわけですから。

そのような話をしたのが、昭和53年から54年頃です。ですが、昭和59年には針が世界一になりました。会社のバレーボール部は、昭和60年8月に、^{くしがた} 櫛形町という今の南アルプス市で開催された全日本バレーボール大会に出場しました。全日本の東北代表として、東北からは2チームが出場しましたが、そのうちの1チームになりました。北上で優勝し、岩手で優勝し、東北大会では準優勝までが全日本に出場できます。岩手の若者は、そういう能力を持っています。だから、リーダー次第というか、みんなで一緒に目標に向かえば、苦しいことも乗り越えられる。それが、まさにチームワークなのです。

岩手県人というのは、心が固まればどんどん伸びていける。それが次の活動、萱場先生からも先ほどお話をいただいた、プラ21の活動へとつながっていくわけです。その前に、私が岩手県で

こういう活動ができてるのは、今こちらの会場にお越し頂いている3人、お名前を言わせていただきますが、岩手県庁そして今は岩手産業振興センターで事務局長をされている黒澤さん、それから元関東自動車工業岩手工場・副工場長の久郷さん、そして東北経済産業局の菅原さん、この3人の方々が、いろいろと支援してくれたお陰です。私が動きやすい環境を彼らが提供してくれました。そうした支援に大変感謝しております。

この本の中の村山先生が書いた文章の一つに、プラン21はうまく行ったけど次が続いていない、という指摘があります。実は、次の活動を始めております。名古屋の金型メーカーとプレスメーカー、岩手大学、それから北上を中心にしたものづくり企業とが組んで、私が入り、プロジェクトリーダーを務めさせていただいております。自動車部品に関して、岩手では、今までは300トンのプレスですから、手の平サイズの部品しかつくれなかった。ですが、今回は、岩手県の中小企業に1,000トンのプレスを入れました。今取り組んでいるのは、大手自動車メーカーの超小型電気自動車用の部品です。この電気自動車のブレーキドラムに取り組んでいます。現行のブレーキドラムは、大手軽自動車メーカーがつくるブレーキドラムを使っています。このブレーキドラムを、鋳物から完全なプレスに置き換えようという算段です。経済産業省さんからも「よし、やれ」と言っただき、川下に位置する大手部品メーカーさんには「いいものができたら使うぞ」というお墨付きをいただいております。現在、岩手大学、中小企業2社、そして私で、その事業に取り組んでいます。

これは、さらにその次へとつながる原動力になる事業だと思っています。10年前から、岩手の中小企業が手掛ける部品のサイズを、手の平から、洗面器ぐらいまで大きくしたいという思いを持っていました。24年度の事業として、それを始めることができました。そこでは、独自のプレス加工を手掛ける予定です。ここでは詳しく言えませんが、洗面器を頭の中に描いてみてください。洗面器の縁をプレスで切断して下げて、胴体の中に位置させて、それで回りから締めつけて、フランジをプレスで同時加工で胴体にくっつけてしまうというものです。自動車に使われるので、そのフランジを金型の中で抵抗溶接でつないで、固定力を増して信頼性を上げようとしております。岩手大学のいろいろな先生方にご協力をいただいて、今、このプロジェクトに取り組んでおります。こういうことができるようになると、岩手の中小企業の守備範囲がぐっと広がります。いろいろなことを考えるのは諸先生方、それを具現化するために現場を走り回るとというのが私の役割です。

今、岩手では、久郷さんがリーダーとなって次世代モビリティの開発拠点づくりのプロジェクトが始動しております。先ほど岩城先生から次世代モビリティについて色々と詳しい説明がありましたので、ここで私があえて述べる必要はありませんが、一言で言えばスマートカー、すなわち賢い車だと考えております。賢いということになると、モーターショーで見てきましたが、やはり自動運転が肝です。あれほど賢い車はないですね。ゆくゆくは、人間が何もしなくて、自分の行きたいところに連れていってくれるようになる。なおかつ、燃料電池車で、水しか排出しない。究極のエコですね。それと社内の快適性。テレマティクスと言われていますが、カー

エレクトロニクスの究極の形だと思っています。ある意味、家の自分の部屋よりも、車の中の方が快適空間になるのではないかと思います。その3つの要素が合わさったスマートカー、いわゆる賢い車、これが次世代の究極の車だと思います。それに対して、何をどうすればいいのか。岩手は岩手として、現在の取り組みを着実に進めていかなければなりません。ここで大学に一つお願いしたいのは、次世代自動車学科を創っていただきたいということです。

それから、先ほどの萱場先生の説明は、全くそのとおりです。東北に、あるいは岩手に自動車産業を持ってきて、それを成長・発展させていくためには、今までいろいろと試行錯誤してきましたが、やはりTier 1, Tier 2, さらにTier 3までセットで揃ってくれないと、なかなか東北の企業はその中に入っていけないのではないかと思います。Tier 1も大事ですが、実際に相談しやすいのはTier 2であり、もっと相談しやすいのがTier 3です。そして、そのTier 3に相談に行くのがTier 4の岩手の企業になります。「その発想は豊かでない」と批判されてしまうかもしれませんが、でもまずはTier 4から入って、さらにTier 3に入って、さらにTier 2に入って、やがてみんなで力を合わせて、例えば一つの企業にまとめて地場のTier 2にしていく。さらに大まかめに地場のTier 1にまで持っていくと。本当に自動車産業を東北で発展させたいのなら、国を挙げて、県を挙げて、Tier 1, Tier 2, Tier 3をセットで持ってきてもらう。Tier 1, Tier 2, Tier 3を誘致するための環境づくりをした方が、自動車産業振興は進めやすいし、また、進出企業も地場企業もお互いが幸せになれるのではないかと考えております。

いずれにしても、こんなことを繰り返しながら、岩手の仲間のために何かできないか。昔は自分のため、それから北上に来てからは自分の企業の成長・発展を考え、さらに定年退職後は他の企業さんの発展に手を差し伸べて、それが地域の皆さんに喜んでもらえる成果に結びつけば良いと考えています。

経営者の皆さんによく話をするのですが、(鈴木)「こういう話があった。どうするの?」、(経営者)「いや、コスト的にどうしても合わないんで」、(鈴木)「そう、やめるの。昔の人はよく言ったんだけど、清水の舞台から飛び降りない?」、(経営者)「飛び降りたら死んでしまう」、(鈴木)「でも、飛び降りてみたら? 何割かのコストの違いは、例えば前にも言いましたけれども、1年後、あなたの会社で同じ仕事を続けていたらこのコストはどのぐらいまで下がるの?」、(経営者)「このぐらいまで行けそうだね」、(鈴木)「今出ている見積りよりそっちのほうが安いじゃないか。では、申しわけないけれども、もう1年間、2年間、同じ仕事を現場でずっと繰り返したらこのコストはどのぐらい下がると思う?」、(経営者)「感覚的にはこのぐらいまで下がると思います」、(鈴木)「そう。そうするとお客さんの要望にかなり近いね。3年後だったらどう?」、(経営者)「3年たったら、いろいろ事業の改善とか、仕事もよく理解できて作業も早くなるから、このぐらいまで下がる」、(鈴木)「じゃ、その3年後まで飛び降りてくださいよ。5年後まで飛び降りると死んじゃうかもしれないけれども、3年後でそこに行くなら飛び降りても死なないから」と。実は、プラン21の社長さん方には、それを何度も言いました。社長さんたちに会うと、いまだに時々言われます。(社長)「鈴木さんには、清水から3回飛び降ろされた」と。(鈴木)「でも、生

きているんじゃない、今」と。これが岩手の企業、そして社長さんたちへのメッセージです。

1社でだめなら2社、2社でだめなら3社で組んでやればいい。そうすれば、設備を入れる場合も投資負担が分散できるし、総合的にいろいろな加工ができる機械が揃うことになります。極意は、社長同士のつながりだけではなく、グループ化したところの皆さん、現場長さんたち同士の意思疎通を作り出すこと。よし家族だ、仲間だと思えるようになれば、多少の利害や損得なんていうのは、こっちに置いておいてくれますから。そして、いざというときに、皆さんと何を語るかという、人生観を語るんです。現場の人を連れてきて、社長の前で、「あなたの息子さん、娘さん、今小学校5年生、中学生、高校生。そう、高校生だと、次、大学行くんですか、就職するんですか」「うちは就職させようと思っている」「じゃ、あなたの会社に息子さんを就職させたいですか」と尋ねます。その人は、社長の顔を見ながらも、「うん」とは言わない。いや私の思いというのはね、「あなたがこういう質問されたときに、あるいは、されなくても、自分の息子や娘が社会に出る時に、ぜひ自分の会社で働かせたいと思える、そういう会社を目指すことなんだよ。それには困難が伴うけれど、これからの産業動向を考えて自動車と一緒に入ろうよ」と語ります。現場の人たちにも、いい会社にして、働きたい会社にする、ということをしっかり納得してもらおう。社長さんのつながりだけではダメです。大方の社長さんたちは、仕事が増えて儲かれば、まず成果が上がったと考えます。ところが現場の人の考えは、それだけではないわけです。自分たちの将来が、どうなるのか。それと自分たちが築いてきた技術が、どのように受け継がれていくのか。自分たちの仕事や技能を余所に持っていかれてしまうのではないか。そんな恐れや不平不満をどんどん出してもらい、語り合って、そして最終的には他社と一緒にやること、そして自動車に入ることが良いことだと分かってもらう。リーダーというのは、そこまで頑張らなくてはいけない。今、私が進めている事業の中では、何々をすると幾らの売り上げになり、幾らの粗利が出るとは一切言いません。それよりも、損も得も一緒だよと。一緒になれる、チームになれる、そのことの方がまず大事です。そういう思いを持って、ワイワイ、ガヤガヤと、みんなで議論しながらやっているところです。

私の原点には、18歳の一人旅があります。実をいうと、私は山で遭難しかかり、その時に生死の淵をさまよったのです。その経験が私の心の奥底にあり、ある意味で、私自身の生きる原動力になっています。だから、今、こうして東北で生きていられることは、私にとっては最高の幸せです。東北が好きです。岩手が大好きです。以上です。〔拍手〕