

以下の文章は平成5年と平成6年時、社団法人北海道雇用開発協会主催による名寄市と室蘭市で弊社代表取締役 井上一郎が「地域雇用開発講演会」で『若年労働力の確保と定着』として講演した話を編集したものです。(尚、文中の数字・社名等は平成5年・6年当時のもので、現在と異なる箇所も有りますので予め御了承下さい)

はじめに

皆さんこんにちは。小樽から参りました光合金製作所、社長の井上一郎でございます。

これから弊社の若年労働者が定着して完全に上手くやっていると言う事ではなく、私がかつて様々な失敗を繰り返しながら採用と研修、そして職場・まち造りとやってきた事の考えと経験をお話させて頂きたいと思います。

その前に弊社の仕事について若干説明させて頂きます。弊社製品・商品の「不凍給水栓」「水抜栓」とは何だ、と言う話ですが、冬の寒さの厳しい晩になるとテレビ等で「今夜は冷え込みますので水道管凍結に注意して下さい」とテロップが流れますが、その時に台所や水洗トイレの床とかにあるハンドルを回して水を抜く作業をするバルブが「不凍給水栓」と言います。水の通るバルブ部分は地中に在り水道工事店の方以外はあまり見た事が無いと思いますが、その内部の弁を地上から操作して配管内の水を「止水」「排出」して氷にさせない一種の三方弁になります。これは水や土に対して腐蝕しづらい「IS」で決められた安定的な「砲金」「真鍮」やガス管・ステンレス・プラスチック等で出来ており20年、場合によっては30年位も使える製品です。最近の家電製品や自動車は5年～10年で調子が悪くなったり、モデルチェンジで買い替えという事で比較的消費サイクルが速いのですが、弊社の取引先からも「そんな商品にしてくれ、そうすれば仕事が増えるから」と言われ、我々も内心でそんなバルブを造りたいなと常々冗談半分に思っているのですが、昨今の地球環境や省資源の問題、メーカーによる製造物責任等々を考えると、そうそう「ヤワ」なモノ造りも出来ないな、と考えています。

さて、社長としての私自身についてですが大学を出るのに計5年かかりました。昭和34年の当時、留年する人は殆んどいませんでしたが室蘭工業大学を卒業して、親父の“すね”を見たらまだまだ齧れそうなので更に勉強するからと交渉して小樽商科大学で一年間の聴講生として非常に気楽ではありましたが割と真面目に興味の有る色々な勉強をして過ごし、それから就職を致しました。当時、衛生工学科というのが初めて北海道大学に出来て、そのこの助手になったのでした。初任給が5等級1号俸ですから¥9,800円です。今の平成6年採用の公務員の方ですと、15万円～17万円位の初任給ですから賃金について言えば隔世の感が在ります。そこでの仕事内容というのは、下水処理、産業排水処理、放射性物質問題、微生物問題、河川調査と色々な事をやりまして大変に面白く、そんな処で就職をスタートしました。ところが、親父は小樽で小さな町工場を

やっていましたが、兄弟が何人かいて、元々私は親父の跡を継ぐつもりは無いまま大学に入って勉強して就職したのですが、最終的には私が長男なんだから親父の仕事を手伝うという事になりました。しかし当時、既に結婚して子供もいましたので女房とも相談してOKを取りつけ、1年間を準備期間としての小樽行きとなりました。

研究開発と組合対策

昭和38年に決心をして、翌39年に小樽へUターンして来ました。当時には、まだ「Uターン」という言葉の無い時代でした。親父の会社から私に求められた事には2つの仕事がありました。先ず一つ目の『研究開発』に関して。「創業の昭和22年より16年間、お客様の水道に対する要求がどんどん高まって来るのに製品を造っている製造部の人達が片手間にやっていた新製品の開発試作という事がなかなか上手くいかない、要望から2年も3年も放っておく、これでは不味い、何とかしなければならない、そういう専門部署を創ろうではないか」という話から親父と他に数名の役員さん達が相談した結果、新たに『研究室』を立ち上げる事になった訳です。ところが、いざ『研究室』と言っても具体的にどうすれば良いものか分からない、という事で親父達が悩んでました。そこで大学の研究助手をしていた私の出番になったという経緯でした。

会社に入って『研究室』を創るという事で色んな勉強を致しました。今迄の大学での「遣り方」というのは経験済みで分かりますが、中小企業というのは「人材」・「資材」・「お金」・「情報」が無い。どうすれば良いのか？という事で、今の時代なら通産局さん、道庁経済部さん、或いは各種の異業種交流グループへ行って、「アドバイスお願いします」と言えば教えてくれる。またインターネットでも何かそういうデータが入っている、という時代ですけれども当時は何も無い処から新に勉強をやり始めなければならなかった。そこで大学の恩師の所へ行って「先生、富士製鉄(新日鉄の前身)や日本製鋼所の研究所の人を紹介して下さい」と、お願いして部長さん達を紹介してもらいました。当時の私は28歳でしたが出かけて行って、「どうやって研究をやるのですか」と聞くのです。今だったら本当に顔から火が出る様な質問をして歩いたのです。「予算はどうなのですか？」と聞いたら、日鋼の部長さんが教えて下さいました。「予算なんて無い、必要なだけ金を使う事が出来る」と言うのですから、今と全く余裕の質が違いますが、様々な事を教えてもらいました。富士製鉄さんと日本製鋼所さんの方々のお話の中で一つだけ今だ頭の中に残っているのは、「中小企業での研究開発というのは大手企業と比較出来ないからよく分からないが、ただ、どんな開発をやっている時にも必ず色んな壁にぶつかる。その壁にぶつかった時にどうするか、というのがそのセクションの長の決断である。「大きな壁を穿って穴を開けて向こうに光明を見出すか、或いは迂回してそれを越えて行くかという、そういう事の決断が迫られるよ。」という話をされました。これは今でも覚えています。それは研究開発ばかりではなくて会社のトップになってみますと、決断というのは何時でもその連続なわけでございまして、様々な事を学びながら小樽へと戻って

仕事を始めました。

新たに出来た『研究室』という事で社内の皆が興味を持って「何をやるのか」と期待をしておりましたし、職人達も「何が出来るのか」と興味津々で見えていたのですが、それ以前に私は先ず「研究」スタッフを揃えなければなりません。どんなメンバーにするか、約百人規模の会社で「6名程の人が欲しい」と部長さん達に言いましたが、選抜されて出て来た人のリストを見たら全員各職場で余されていた連中なのです。「俺の部署では要らないから『研究室』へ入れちゃえ」という訳です。私は昔から親父の会社でのアルバイト等でちょこちょこ現場に出入りしてましたので、皆の様子というものを知っていましたので、これでは駄目だと思い、「どのセクションでもこいつを抜かれたら困る、という人じゃないとあかん。私の要望を受け入れてくれるか」と役員達に詰めたら、「わかった」と言うので、再度リストを作って希望どおりの人達を集めました。5人プラス事務の女性を1人という人員で、計6人で『研究室』をスタートさせたのです。

しかし最初の3年間は全く新商品が出なくてなかなか大変な時期でした。私は初めからそうそう簡単に新しい物が出来るはずはない、先ず基礎的なデータを取らなくてはならないし、様々な実験をやらなければならない、という事で周りに言っていたのですが、4年目にしてやっと製品が出て来ました。そして現在に至るまで全商品その開発セクションで考えられた物が商品となって世で使われています。

因みに「研究」にどれだけの予算を使ってよいのか、親父と重役の人達と相談し、私は調査をしました。中小企業だと大体売上高の3%程だろうというので、「取り敢えず3%でどうだ」と言ってみたら「わかった」となりました。その時の私は「経営」というものをよく知らなかったからこそ、そんなに簡単に言ってしまったのですけれども、当時の電子顕微鏡なんかの開発をやっていた中堅どころですと売上の10%という処も在りましたし、大手クラスで7%、企業規模が大きくなるとそのパーセンテージが下がり、低いところで1~3%でした。しかし簡単に3%の金額と言ってもこれは利益の3%ではなくて、売上高の3%ですから後で考えてみると当時の弊社にとっては大変な金額だったのでした。現状ではどうなっているのかと言うと、開発スタッフが今7人で、大体売上高の2.5%という処です。この内の60%が人件費です。人件費は人数と年齢構成で大雑把な金額が決まる。後の40%が特許出願料であつてみたり、諸々の計測器を用意したり材料を買ったり、或いは出張旅費であつたりという内訳になります。予め、ある程度の様々な設備・装備を揃えてしまうと、後はそんなに大きな装置は必要無い訳で、主に人件費という事で今は走っています。

次に親父達から私に求められた仕事の二つ目は『労働組合』に関してでした。

自分が生まれて育って、高校時分まで小樽で生活していたわけですが当時の小樽市に戻って来て一番驚いたのは街全体の「どん底」な「落ちぶれた暗さ」でした。寂れてしまって元気が全然無かった。現在の小樽は観光客で大変賑やかで、活気が有ると言われ

てますが、当時はその正反対。市内の有力企業はどんどんと札幌へ持っていかれるし、大手金融機関のほとんども昭和34、35年で小樽から撤退していなくなる、そういう状態でした。これは、時代がそれまでの日本海時代ではなくアメリカ側の太平洋時代になっていたからです。以前からの樺太・沿海州・朝鮮半島・中国等との交易が戦後には無くなり、港湾を中心に商都として栄えた街とその周辺企業が全部駄目になり、大変な時代に入っていた訳です。昭和39年には東京オリンピックがありました。それから40年・41年と不況が続き大方の経営者自身も自信喪失をしていました。こういう時勢に帰郷して「これはとんでもない処で帰って来たな」と思いました。そして昭和38、39年辺りは小樽市内でも待遇改善・賃上げ等々の労働運動が非常に盛んな時代でして、弊社にも昭和38年に労働組合が出来ました。その中で、そもそも『労働組合』をよく知らない明治生まれと大正生まれの社長・役員達が組合相手に交渉するのですから話も噛み合わない訳です。どのくらい噛み合わないかというと、私の親父なんかは労働組合の委員長のことを、「俺が仲人をやってあげたのに、アイツは俺に盾突く」と言ったのですから、「親父、それは違うよ、それとこれとは別問題だ」と言っても理解出来ない訳です。明治生まれの人達は。大体その程度の認識だったのです。それで私は研究室長であると同時に労働組合との団体交渉責任者も任されたのです。徹夜の交渉なんかはどんと来いと、そんな事で負けていられるか、という様な調子でやっていました。実を言いますと、私は北大工学部の教職員組合の書記長をやっていましたので、労働組合の手の内をよく分っていた訳です。

私の仕事はそんなこんな的事々を随分やりながら動いてきましたし、会社自体も戦後のGHQの指導により、「日本の公衆衛生は良くない、まず上水道の整備から」という事でどんどん水道が普及をさせられて、その流れに連動して成長してきました。今、小樽と同じ位の人口になっている苫小牧でも昭和27年にやっと正規の水道管が通るといような時代ですから、水道というのはずっと遅れていました。当時どこが先進地だったかと言いますと、室蘭であれば富士製鉄、それから日本製鋼所、東洋高圧、それから炭鉱関係、そういう大きな企業の社宅の水道が普及の核になっていました。特に炭鉱の場合は傾斜生産方式で国の資金が大量に流入していましたから、皆さんごらんになった事があると思いますが、山田洋次監督の「幸福の黄色いハンカチ」、あそこで倍賞千恵子さんと高倉健さんが住んでいた長屋みたいな、ああいう家にまで水道管が1本ずつ付いていた、という時代です。その炭鉱のおかげで弊社にとっては、随分と仕事が出て来たという上昇気流の時でした。

革新しなければ生き残れない

小樽の街中の若い人達が、「この街はこのままでは駄目だ」という様な事で、色々な処で動き出してきました。弊社の関係する分野では小樽鉄工組合と言う業界団体内の青年

部で、「親父達だけが集まって何かをやるというのは不味いんじゃないか、俺達もやるべ」と集まりまして、色んな勉強会等を始めました。自分の工場で新しい物を作ったり、面白い話が有ると人を呼んで来て集まったりしました。その会合の中でお年寄りを呼んで様々な話を聞いた事がありました。かって鉄工所をやっていた人や鋳物工場で勤めていた人、或いは職人さんなどを呼んで、小樽にも『小樽市史』という歴史の本が有りますが、そういう表面に出て来ないような昔の話を聞こうではないかと、話をしてもらったのでした。ある時に、廃業した鋳物工場の職人さんが2人おられるという事を聞きまして、もう70歳を越えていたのでしょうか、お呼びする事になりまして使者を起てて頼みに参りました処が、「俺は人の前で喋る様な事なんか大嫌いだ」と言ってなかなか「うん」と言ってくれない。そこで「お爺ちゃん、美味しい酒と飯を出すから来て下さい、僕達が質問するからそれに答えてくれればいいんだ」という事で話をして貰いました。「どうしてお爺ちゃんがいた会社は潰れたの?」という様な質問をしたら、その時に二つの事柄を言いました。一つは、「2代目か3代目の若社長というのが銀行へ行くのが嫌だという人だった」。これは色々な解釈が出来ると思いますけれども、情報収集と言いますか、金を借りてまで設備投資をするというのが嫌だったのかもしれません。それからもう一つ、「技術革新に乗り遅れたんだ」。町の小さな鋳物屋さんですから割に低品位の鋳物、鋳鉄をやっていたのですけれども、当時だんだん鋼へ移行して行く時代にそういう事が出来なかったのかな、という背景だと思いますが、70歳過ぎのお爺ちゃんからまさかそんな言葉を聞くとは思っていなかった僕達は「はっ」としまして、「今の時代とやっぱり変わっていない、つまり革新を行っていない会社というのはそのままでは駄目になっていくんだ」という事をそのお爺ちゃんから学びました。以来、更に色々な人達をお呼びして話を聞く、「あそこのお爺ちゃんがもうそろそろ危ないぞ、あと3年位たったら御迎えが来るかもしれない、その前に呼んで、今のうちに話を聞こう」という様な事で、話をテープで採って、或いは記録にして、自分達が出している冊子等や何かの発表の機会に活字という形にして表へ出して行く様にしています。例えば道立工業試験場で出している雑誌等にそういう話をなるべく載せてもらうという様な具合にです。

卯建（うだつ）の上がったマチ、小樽

あと個人的には私が小樽へ帰った次の年に小樽青年会議所に入れてもらいました。

青年会議所で様々な活動をしていくうちに、かつての小樽の街が想像していた以上に物凄く繁栄していたと分かって来ました。私の母は地元小樽の住民、父は昔の中学へ入る時に苫小牧から小樽に来た人で、双方とも昔の小樽の全盛期を知っていた訳ですが、私も子供の頃に裏山から見た港内いっぱい船や石炭を積込む汽船、騒音に包まれていた景気の良かった話を見聞していましたが、青年会議所に入って往時の事を勉強していくうちに、「ちょっとやそっとの栄え方じゃなかったんだ」と分かってきまして現場や建物を見て歩いたりとしました。その一環で地元小樽の町をもっと知ってもらおう

と言う事で、見て歩くという企画を立てて“ 歩こう、見よう小樽の町を ” という名前で 2 km から 3 km 位の距離で、十数か所のチェックポイントでスタンプを押してもらい、三々五々説明を受けながら歩くという事もやりました。

その時、小樽市内に『卯建』があるという事を初めて知りました。小学校の高学年位になると、うだつが上がるとか上がらないという言葉は知っていましたが、現場・現物を見たという事は、その時に初めてだったのです。『卯建』というのは民家の両妻に屋根より一段高く設けた小屋根付きの土壁の事を言います。小樽は道内では古い町で早くから商売人達がいきましたが、例えば 2 階建ての商家があったとしますと、隣の家との境に小屋根が付いた軟石製の袖壁を作り様々な彫刻をしておりました。例えば丸井だとか丸越とかの屋号や鶴とか亀の飾りが入っています。そもそもは江戸時代の商家がこれを付けていましたが、元々の目的は「防火壁」なのです。実用から始まって装飾になり、最後にはステータスに成って行った訳です。現在では江戸の町というのは殆んど残っていませんが、岐阜の美濃市や川越市等にはまだまだ残っていて往時を知る事が出来ます。辞書で調べると「卯建」にはこの他に形状が異なりますが、やはり家の中の屋根を支える支柱物も意味しています。うだつ、或いはうだち、とも言うそうです。小樽博物館に有る古い写真を見ますとこれが軒を連ねているのです。市内の色内町から堺町のわずか 2 . 5 km か 3 km の間でこの『卯建』を勘定すると、かつては 20 基以上在ったのです。まさに卯建が上がる人達が町並を造っていた事が分かります。札幌市内でも少し調べてみましたが創成川近所に 1 つだけ発見しました。昔は多分もっと有ったとは思いますが小樽のに比べると「うだつ」の上がらない様な『卯建』で単純な物でした。弊社にお客様が来られて工場案内後に市内観光が出来ない時は、小樽駅へお送りする途中ちょっと 5 分間位回り道して、この『卯建』の説明をする事にしています。なぜ小樽はこういう物が作られたかという事です。小樽の元々の隆盛は鯉、漁業によるものですが当時いかに鯉が獲れて栄えたか、それ以後日本の歴史に連動して昭和の前半迄に、結果として今で言う歴史的建築物が多く建った。その繁栄かたと言うのはちょっとやそつではなく殷賑を極めていたのです。今、札幌は人口 170 万人都市で片や小樽は 16 万都市の 10 分の 1 サイズ。でも当時は小樽の横に札幌が在った時代であった。友人の銀行家に言わせると、「小樽は短期間で産業の近代化を駆け上がって、しかもずとんと落ちてしまった」と。その後の経済的凋落や様々な事情、建物の傷み具合とかで残しておきたいような建築物がどんどん私達の目の前で壊されて減ってきた。今は市も有志の民間もそういう歴史的建造物を残しておこうという事で様々な運動を始めました。景観建物として、それを市が指定する、市民が協力するという形で少しずつ残り始めたという経緯です。

大学卒の採用と研修の実施

私がか会社へ入った時に U ターン者が 1 名おりました。それから大学を中退して入って来た人が 1 名。その他年配の U ターンの方がおりましたけれども、これからは大卒を多

く採らなければならないだろうという事で採用活動を始めました。しかし百人ちょっとの会社で給料も高くない、下手すると給料が遅配するという所へ来る人なんか当然ですがいなくて、母校へ参りまして機械科の先生に頼み込みました。「先生、学生が欲しい。給料は多く払えないけれど」と。先生は私の事を分っていますから、「では、お前の会社に向く様なやつを用意しよう」と紹介してくれました。しかしその後本人へ聞いてみると、何度も会社を辞めようかと思っただけなんです。ふらふらすると大学へ行って愚痴を言う。そうすると、有り難いもので先生がちゃんと後から私に連絡をしてくれるという事で、何度も手を打つという様な事が出来ました。結局、私が入社した次の年から何とか大学生を1人採用出来ました。その後そういう人達が定着する様になりましたら、どんどん若い人達が残る様になりました。それでも苦労して大卒を採ってもやはり残っているのは6割でしょうか。4割位がそれこそ逃げて行きました。残しておきたいなと思う人もいたし、辞めてもしょうがないというのもしましたが、そうして今現在の弊社の社員数は147名ですが、そのうち大卒者で40数名なのです。採りも採ったりなのですから、昔ある時に現場の職長さんが、「一郎、お前そんなに大卒を採ってどうするんだ」と言うので「職長さん、どうして」と聞くと「そんなに管理職のポストがない」と返答するのです。管理職のポストが無い。「ははあ」と思いました。年配の人はそういうふうにいるのかと。私は「そのうち進学率が上がって大卒が今に高卒と同じになる、だから大丈夫なんだ」「管理職になる人もいるだろうし、ならない人もいる、それから後輩が先駆けて課長になるかもしれないし部長になるかもしれないという世の中ですよ」と言ったのです。職長さんは内心「この若造が何を生意気な事を言っているか」という様な困った顔をして聞いていましたが、今はもうそんな時代ですね。年功序列のみではなく実力主義で仕事を任せてゆく。

それから採用と平行して社内でやり始めたのは大卒ばかりを採るのではなく、以前からいる人達にもっと勉強させなければならない、という事で道立工業試験場が核になって実施していた長期研修に参加しました。これは1年間毎日夕方から座学講習、土曜日は実習日でほぼ短大の金属機械クラス並みの授業を札幌まで行って受けるのですが、レベルの低い人が受講すると到底難しいのです。けれども入試と卒業試験が無いので研修は受けてくるのですが、実習時間になるとそういう人達は生き生きとして、溶接をやる職人さんなんかは先生の助手をやる、鋳物やっている人達は鋳造の助手をするという事で活躍の場があったという話です。今から4、5年前にその研修システムは終了しましたが、弊社では総勢70名近くお世話になりました。今、会社の役員をやっている40代から50代の人達は皆この研修で再勉強をやった事になります。またそれは理系や工場の人達ばかりの受講ではなく、文系の学校を出て来た人達もそこで勉強させてもらいました。先に説明した弊社の仕事は寒冷地向けのバルブを造っていますが、砲金で鋳物を吹いて、機械切削加工、検査をして、組み立てて、場合によってはメンテナンスもや

り、最近では電気制御関係も有りますからシステムを組んでバルブを数十個もコントロールするという様な事もやります。業務が様々な分野に跨りますので色々な知識・技術が必要になってきて、そんな形で人材確保・育成をして来ました。当時、小樽の商店街では車の免許を持っていない子供達を採用して免許を取らせる。すると間もなく辞めていく。お金と時間をかけて免許という資格を取らせても、転職してゆくので社長達がとても怒る訳です。弊社でも長期研修に出したり色々な勉強をやっている最中に、やはり私よりずっと年上の管理職が、「一郎、お前が一生懸命に勉強させるのは良いけれども、彼らが逃げていったらどうするんだ」と言われたのです。「それもそうですね、逃げていく人もいますね。だけれども何人かが残れば、10人の内3人でも残れば良いじゃないですか」と答えました。正直、私は余り自信は無かったけれども、「最終的に本当に見捨てられる様であれば私達の今の遣り方の何処かが問題ではないか、そうしたら我々の遣り方を変えれば良いじゃないか」という生意気な口をきいて、当時私が30代から40歳の頃より、そんな事をずっと積み重ねてきた訳なのです。

技術の進歩というのは日進月歩です。最近では先端の技術を学習し取り入れようと、受講場所を固定しないで勉強出来る「移動大学」という仕組みを学校の先生、役所、他企業の協力で立上げて講義を開催させています。世の中のニーズ、要望というのはどんどん変化します。そのためそれに合わせて、或いは先駆けて自分達で勉強しなければならない、それが新しい商品に変化もして行く訳です。しかも過去の物より値段が高ければ駄目で、使い勝手も良い、デザインも良い、それから長持ちもするといった、メーカーにとっては大変な事が次々とやって来ます。これらに対応するには、幅広い知識と専門技術とその根底にある基礎学力がいっそう重要になると考えています。だから今、思い返しますとやはり大卒を採り始めておいて良かったと思います。大卒の内訳は8割が理工系で、あとが文系の人達。それは札幌とか、室蘭も当然そうですが小樽の大学とか道内様々な所から集まった色々な連中がいますのでけれども、間違いなくクラスで1番とか2番という成績優秀な人は来ていませんでしたが、様々な事をやってくれています。例えば、本当に人付き合いは下手だけれども特許の出願をさせたら抜群のやつだとか、喋らせたならさっぱり駄目だけれども、エレクトロニクスの事をやったら良くやるとか、特色が有る人間が今頑張っています。先ほど管理職のポストの話をしましたけれども、15年たっても課長になっていない人も沢山います。これは社内で、私が「イエス」か「ノー」かではなくて、各部署内で検討してどうするかと相談してやりますので割とトラブルが少ないです。「アイツを課長にして、俺をしなかった」というクレームは無い。ただ時々「俺は管理職になりたくない」という人がいまして、そういうのを5年か6年かけて課長にしたという様な例も有りましたが、本当に様々なタイプの人が集まっております。

採用試験を若い人に任せる

人を採用する時に面接を我々でやるわけですが、今から7、8年位前にちょっと私は

疑問を感じ始めました。50代60代の部長のセンスで今時の若者達の感覚を見て面接をして採用させて良いものか？自分の子供を面接するよりももっと下の人達を見る訳ですから。そして実際に直接の同僚として働くのは社長としての私ではない、部長達でもない。それよりも課長とか職場の若い人達とではないかと。一緒に仕事をするのはそういう人じゃないだろうか、だから直接の同僚となるその人達に任せてみたらどうかという事です。皆に相談したら、「それ面白い、やってみよう」という事になりました。高卒・短大の女性は18歳から20歳で入社して来ますから、22か23歳の女性や3、4年たった大卒の連中に採用試験を任せる様にしました。面接時には、担当者が段取りだけ整えておいて後の質問は各自の自由に任せて好きにさせます。するととても面白い質問をします。それから、かえって課長とか部長なんかより鋭い質問を発します。私は、「君達が同僚として一緒に仕事をするのだから責任を持ってやってくれ、最終責任は社長として私が取るから。後輩として変な奴を採ったら後々大変だよ、同時に自分よりレベルの高い人を採って下さい、そうしないとお互いに成長しないし仕事の面でも発展性が無くなるよ」と言って、もう7年か8年続けてやっています。その中で私が発見した事、感じた事、理解した事は、20歳であろうと、25歳であろうと社員が面接官をやる時は経営者、管理者の立場で面接をするという事です。つまり、この人を将来どう使うか、10年後20年後にはどんな人になってもらいたいかという視点で観るという事です。「当社にとってどういう人が必要なのか」というのが若い連中もよく掴んでいる、分っている、という事です。他の会社の社長が、「そんな事をして採用後に困らないか？」とよく心配してくれるのですが、私と若い面接者との採用に対する価値観がそんなに異なる訳ではないので、トラブルは起きてません。もしかしたら10年位経ってから問題が出るのかもしれませんが、その時はその時代の社長に任せようと思っています。

ある年に、33か34歳でUターンして来た人の入社試験時に、22歳の女性が面接官をやったのです。後で感想を聞いてみたら、「いや～、面接された時にびっくりした、調子が狂った」と言っていました。また製造部配属予定者の面接時に普段は機械工場でNC旋盤なんかを使っている、短大出の21歳になる子が「俺の職場に来る人だから俺に面接担当をやらせてくれ」と言っていたので、やらせてその面接様子を見ていましたら、面接担当であるその子が面接されてる学生さんと話しているうちに段々と自分の方が緊張で上がってしまってよく質問が出来なかった、という笑い話もありましたが、こういう事はもっと拡大して良いんじゃないかと思っています。学生の会社訪問時には、「疑問点や気になる事は質問して下さい、こちらは採用試験時に貴方に質問しますから」とやるのですが後から聞いた話ですが、ある学生を25、6歳の若い社員が工場内を1時間余り案内した後にこう言ったそうです。「貴方はうちの会社に向いていない様だから採用試験は受けない方が良いのでは」これはちょっと拙いとは思いますが、1時間も一緒に話していると適性が見えてきたという事で、そこまで言ったらしいのですが彼の理解している範囲からでも弊社の目標とか、方針とか考えて行動しようとしたのです。

それからそういう人達に自分の出身校へ回って、先生と色々な話をして、良き後輩となる人を見つけてくる様にと動いてもらっています。

若者にとって魅力ある職場、魅力ある地域はどういう事か。先程、専務さんが仰ってましたが「働く場所」という事です。職場の問題だと。全くそのとおりだと思います。ある時に、あるマチで若者達が定着しないと言う事に対して小樽や札幌の仲間内で話題になりました。基本はやはりそのマチで若い人達が働ける場所が無い事です。だから若い人がUターンして来ないと。Uターンして来てやろうと思っても力が発揮出来なくて、また出かけて行くというWターンみたいな事が起きている。これはどうゆう事なのだろうと若い連中の意見を聞いたら非常に勝手な事を言うのです。「文化的なレベルが低い」「遊ぶ所が無い」等々、我々年配から言わせると「何言ってるんだ」という気になるのですが、今はもうそういう意識構造なのです。ではどうすれば良いのかと言う事ですが、やはり「働く場所」を先ずは作る、という事になるのでしょうかこれが簡単な様で簡単ではないのです。そこで手始めに、先ず経営者同士の話が出来る状態、それから仕事・情報の遣り取り等の可能なネットワークを作っていけば一社だけではなくて更に大きな仕事が地域として出来るのではないかと思っています。例えば弊社へ就職したいと来た人も、その時もし当社がオーバーフローしていたら友人の企業へ紹介するという事が自然に出来る様な状態になればトータルで考えると良い事だと思いますし、少しづつですが今そういう動きもしています。

何のために働いているか

私は入社日に新人の若い人達に幾つかの話を毎回しています。「学生時代の様な生活をしていたら駄目だよ」という私の説教なのですが、一つは、「3食ちゃんとご飯を食いなさい。それから夜遅くまで起きてても良いけど、睡眠時間はトータルで十分に取いなさい。最低限の自分の健康管理は自分で注意するんだよ」と。それからもう一つは、「何の為に働いているのか、という事を考えなさい」と。これは「車を買う為とか、結婚する為に、そんなんでも良い。今、答えがすぐに出て来なくても良いから、頭の中に何時もその目的を持って働いてくれよ、自分は何の為に働いているのか」と。最後に、「当社も含めて会社というのは永遠不滅というわけじゃない。何が起きててもその時に困らない様に実力を付けておきなさい、光合金に居たら食べたけども外に放り出されたら食べないという人は困る、だから色々な事をこれから学んでいって下さい」という話をして社長からの訓示としています。

三者が協力して求人と合同入社式

今、求人・採用の話をしてしまいましたが、今から10年程前に小樽商工会議所とか北海道中小企業家同友会で様々な動きをしているうちに、「どうも学校の先生が我々民間企

業の言う話をよく聞いてくれない」という話になったのです。そこで先生方を会社へお呼びしたり、我々が学校へ出かけて行って話をしたら、「先生方は企業の事々を全然知らない」、という事が分りました。それから逆に、「我々が学校の事情をさっぱり知らなかった」という事も分ったのです。秋頃になってから高校や大学へ行って「良い学生さんを紹介して下さい」と言っても、「今頃来ても、いるはずが無いじゃないか、もう5月に大企業が来て全部攫って行ったよ」と。「どこそこの大企業に入社させた」という事が先生達の自慢だった訳です。こちらは「あの先生達はとんでもない」と文句を言っていたのですが、しかし考えてみると中小企業、零細企業の場合の採用スタイルは「人が欠けたから採りに行く」という様な言わば消極的動きですよ。これでは駄目だという事で、先生方との接点を増やす事、それから先生方に頼まれれば教室へ出向いて30人が40人のクラスに経営者が2人ずつ程で、「働くという事はどういう事」だとか、「小樽の産業の話をする」という様な事を毎年続けています。これは今、小樽水産高校とやっています。また双葉高校という女子校が有りますが、ここへは「就職する人達の心構え」という事で女性の経営者とか若い人達が行って、1時間から1時間半位の話をしました。3年生対象で大変評判が良かったので、「今度は2年生に話をして下さい」と言うので同じ人が出かけて行く、という事もやっています。学校によっては「経営者の皆さんに学校経営の理事になって欲しい」という申し入れも有りまして、こちらサイドとしては「どうしたらいいだろう」という事も有りました。しかしながら、この様に中小企業家同友会だけ、商工会議所だけ、小樽市経済部だけで独自にそれぞれ動くという事では総体的・結果的には無駄が生じて駄目だろうという事で、まずは小樽市が出版していた共同求人パンフレット、小樽の町の事をPRしているもの、或いは企業の事をPRしているパンフレットを一緒になって作成しようという事で、数年前からそういう冊子を作る様になりました。初めは70社位で始まり、今100社を超えました。最初、市の担当者がなかなか動いてくれなかったのです。「あなたたち、企業誘致を一生懸命やっているんでしょ。その時に小樽の就職ガイドを見た外の企業の人達が、50社しか載っていない冊子を見たら情けなくなっちゃうんじゃないですか。少なくとも120社か130社位をまとめる様な事をやったらどうですか」と言って、色々とお手伝いをしながら商工会議所とも話して、三者でやってきました。

そうこうしているうちに関連して、隔年毎でも1人とか2人しか採用しない企業も有る訳なので「市内各企業をまとめて合同入社式をやったら良いのでは」という商工会議所のある課長さんの発案で今年からやり始めました。80人位の新入社員の人達が集まり、先輩からの「贈る言葉」とか、それから「私達はこうやって就職しました」という話だとか、千歳のある有名な経営者をお呼びして話を聞くという様な事をやりました。これは第1回目としては大成功でした。それから開催時期が遅くなりましたが、共同求人会も8社程でやりました。これは色々なクレームも付きましたが、初回だからという事で皆さんに我慢してもらったのですけれども、まずは市と商工会議所と同友会が三者一体になっ

で動くという事が大切な事なのだと、「出来る事を積み重ねよう」という話を再三しています。中小企業家同友会の場合、小樽地区はまだまだそういう状況ですが、函館地区等の例では8月のお盆の時期に、お墓参りで帰省して来た人達をUターンとして捕まえようという動きもしていますし、それから正月明けの4日に会社説明会をやっている所もあります。我々企業側も時たま勘違いするのですが、不景気で学生の就職が良くない時に、「学生が沢山いるから自分の企業に来る」というふうに、ちょっと考え違いする訳です。決して優秀な学生はそうそう来ないのです。企業を見て選んでいるのです。きちんと採用という営業活動、自社PRをちゃんと発信している企業へと来るのです。別に給料が高いから、労働条件が良いからという事だけではなくて、経営者が熱心に動いている処へ来るのです。繰り返しますが、ある程度の給料・条件があれば中小・零細企業であっても、それでも来るのです。ある時、東京の会社からUターンした人がいました。北大を卒業して2回、3回と転職しているのですが、小樽へと帰ってこなければならぬ状況になった。給料を提示したら「その額で良いです」と言うのです。「良いと言ったって、貴方が今迄貰っている給料の8割じゃないか」と聞いたら、「8割台まで乗っているから良いです」と返答したのです。また、世の中というのは広いものでして、長崎に「ハウステンボス」さんが在りますが、その社長さんとある審議会で一緒になりまして、そんな話をしていましたら、「井上さん、8割なんて良い方だよ。長崎は7割だ」と言うのです。彼はダイレクトメールを大阪と東京へ何千通と出すわけです。最初の採用時の単位は数百人ではなく千人単位で採った訳ですが、それでも7割で来て喜んで働いてくれると。給与ベースがよく分りませぬけれども、帰って来る人達はやはり覚悟を決めて戻って来るのです。考えてみたら私の息子も今から4年程前に就職していた東京から小樽へ帰って来ましたが、当時の金で20万円貰っても生活出来ないとっていました。会社の寮に入っていました。それでもお金がかかるわけです。ところがUターンして来て、自分の家だとか北海道の中だとそれなりに暮らせるという環境です。だから低賃金で良いという事ではないのですけれども、若い人達はやはり相当に強かな計算をして、且つやりたい事をしているな、という感じがいたします。

運河を残してよかった

小樽は最近観光客で大変賑やかになりまして、先程も部長さんが、「小樽は復活したね、元気だね」と仰っていましたが今、新谷市長さんが来年の春先で2期、つまり8年を終える訳ですが、新谷さんはよく言います。「私は良い時に小樽へ戻って市長になった」と。全く観光が上向きになって来た時です。その上昇の一番初めのきっかけは何だったのかなと今考えてみますと、やはり「小樽運河論争」だったと思うのです。昭和49年の時に私は青年会議所の副理事長をやっていたのですが論争の真ただ中でした。様々な事を考えていくと、運河を残す方に理があるという事で青年会議所のJC連中は大体7割か8割位が残す方だったのですけれども、行政と商工会議所が残さない方

だったものですから随分と軋轢が生じまして、ちょっとやそっとの衝突ではなく、みんな潰されていった訳です。とにかく皆大変な論争をしました。例えば昼間からの会合が夕方に終了して、何処かに皆で飲みに行きます。知らない同士がカウンターの席へ座ったとたんに運河論争です。殴り合ったという話は聞きませんでした。が激しい論争をやっていました。今考えてみますと、その時は「小樽が危機に直面している、これから小樽の街をどうしたら良いか」という、そういう議論をした。つまりマチづくりの議論をしていたのです。結果的に運河は4分の1埋められて、4分の3が残ったのですが、本当に運河を残しておいて良かったなと思います。簡単な話が、今もしも小樽に運河が無かったら恐らく観光客はこんなにやって来なかったと思います。棒杭の記念碑が立っていて、「ここに運河が以前ありました」という事では話にならなかったと思うのです。そして観光以前に私達が保存運動に動いた時の大事なポイントは、運河とは単に小樽と言うよりも日本の近代産業遺構だという認識なのです。最近、青森市の三内という所で今迄の歴史を書き換える程の大変な遺構が見つかったそうですけれども、小樽運河というのは産業の遺跡という風に言っても良いのではないかと。昔日の様な役割を最早してはいなかったのですが、幸いにも埋められずに残っていましたから。そもそも如何に造ったかと言うと、小樽の真正面の海岸線部中央、岸だった所を内陸に掘り込むのではなく海面を埋め立てて造ったものです。長さは大体1.1 km程で何本かの川が注ぎ込んでいました。当時は港の岸壁が整備されていた訳ではないので、沖に碇泊している船からの荷は「沖取り」と言って船から積荷をいったん舳に降ろして岸に運び込んで倉庫に出入れしていたのですが、海が荒れてしまうと荷役が出来なくなる。それで運河を造って静かな水面上で荷役をしよう、という訳でした。

そのため運河周辺には船からの積荷を保管する石蔵倉庫群が多く有りましたが、余市・函館方面へ繋がる国道5号線へのアクセス道路の為に、当初は運河を全部埋める予定だったのですが、一部のみを埋める形で残りました。ここから舳を入れて北海道の鉄道発祥地の手宮まで繋げ物資の輸送路をなしてましたが、今はニューマティックカベルトコンベアーで全部物が入って来ますので、運河が必要無くなってしまった。使われなまま放置されて、川から砂・ゴミが流れて来る沈砂地になった。舳、小船の破損した残骸がそのまま置きっ放しで確かに絵になる風景ではあったが運河として機能していない、おまけにヘドロ臭い、埋めてしまえ。土地を増やそう、港湾の活性化だ、という流れでした。しかし運河を埋めたからといって、港の活性化になるという事は私達の誰も思わなかったのです。港湾はもっと別の根本的な問題だろう、そんな話じゃないんだという事で反対してきました。この頃ちょうど横路さんが北海道知事になられた時期でして、「知事の処へお願いに行けば何とかなるだろう」という風に考えたのですけれども、結果的にそれは駄目でした。やはり地元小樽の問題であると。ところが逆風の中のある時、埋立て推進の商工会議所会頭と副会頭が「保存をする」というふうに態度を豹変させて、運河を残す運動と結び付いてしまった訳です。どう

してそうだったのか会頭には詳しい事情を聞いていませんけれども、やはり時代背景だったと思うのです。それでまた小樽市経済界が真っ二つに割れるという様な事も有りまして、大分修復されましたけれども今だに当時からのシコリみたいのが水面下で残っている感じがします。最終的には4分の1を埋め立て、そして残りも丸々埋める予定だったのを市議会で議決をやり直して、なんとか残す事になりました。北運河が丸々残り、市で昔日の風情という事で使わない舢を2艘そこへ置き、それからイカ釣り漁船や海上保安庁の小さな巡視艇等を出入りさせていると言う本当に生きた運河と、一部埋立てた見るだけの風情の無い運河になってしまいましたが、そこが今、テレビ等でよく出てくる場所になっています。ここの幅はちょうど40メートル。このサイズは札幌の大通公園のグリーンベルトと同じなのです。残された倉庫群も今はレストランになったり、地ビールのホールになったりとこの倉庫を建てた人もまさか将来にこんな使われ方をするとは夢にも考えなかったと思います。ただこの建物も一度壊して新しい建築物でやろうというプランがあったのですが、古い建物を丸々生かして使っているという事に趣が有るわけです。歴史は簡単に作られません。作ったら捏造ですから嘘になります。小樽の歴史と言うのは現物なのです。だからストーリーが有る訳なのです。

運河と観光

運河が残ってどうなったか。広い道路も出来て便利になった訳ですが、その周辺に様々なものが出来てきました。それから私の友人の『北一硝子』の浅原健蔵さんという方が、まだ40歳そこそこだったのですけれども、彼の祖父の時代からガラスをやっていた方で、お父さんの時代には商売が上手くいなくなり、そして彼の時代になって色々勉強して、新たにガラスを始めようというので、あちこちで吹かせるなり、ヨーロッパからガラスを輸入したりとやり始めたのです。その最初のお店のオープン時に、昔はミガキ鯨を入れていた倉庫を持つ木村圓吉さんという方の処へ行き、「その倉庫を壊すのなら譲って欲しい、ガラスの館にしたい」と交渉。木村さんは前の商工会議所の会頭だった方でしたが、色んな説明を浅原さんから聞いたけれども、具体的な物も無いから良く分からない。だから最後にはこう聞いたそうですが、「それは本当に小樽の為の役に立つのか」と。浅原君が「間違いなく小樽の役に立つ。それから小樽へ沢山の人がやって来ます」と言ったというのです。そうして譲り受けられたその倉庫を改装したお店のオープン時に、その薄暗いランプの光で照らされた建物内で木村さんがそんな話をして下さったのですが、「倉庫業者はどう考えても逆立ちしたって、こういう発想に立たない。健蔵君がこれをやってくれた」という挨拶をされました。しかし最初は誰も宣伝PRしてくれませんから、我々が仲間内でありとあらゆる事をやりました。一つの例ですが、コンサートをランプのホールでやろうと言う時に、浅原さんが「そんなに金が無い、井上さん何とかならないか」と言うので、「幾らぐらい金を出

せる」と聞いたら「音楽家1人に1万円位は出せる」「ではアマチュアを札幌から引っ張って来るか」という具合にコンサートを初めてやってみたり、弊社に来たお客様をそこへ案内するとか色々やりました。最近は多くの観光客が入っていますので、今やそんなお手伝いはしなくても十分なのですが、彼のやった事が引き金になりまして運河周辺が、がらりと変わってしまったのです。旅行者も今、小樽の観光コースにそこを入れないと成り立たないという状況です。

「石原裕次郎記念館」も3年前に出来ました。小樽市長と会議所会頭は、「一生懸命に誘致合戦をやった」と仰ってますけれども本当はどうかよく分かりませんが、裕次郎は3歳から9歳まで小樽に住んでいたのです。その理由というのは彼の父親が「山下汽船」の支店長として小樽に赴任していたという背景が有る訳です。オープンの際は慎太郎夫妻も見えましたし、今映画俳優をやっている息子さんや、北原三枝さんも来ていました。小樽のマリーナのヨット群のすぐ隣に在るのですが素敵な建物です。因みに入場料は1,500円。小樽の人はみんな高いと言うのですが、興味の有る人が中を見るのであれば高くはないのです。それを企画した人達、石原軍団の人達は「年間に50万人の入場者がいれば計算が合う」と言っていたのですが、それが初年度から100万人も入ったのです。そして毎年100万人をオーバーしているのです。最近、ガラスはもう見てしまったから次は「裕次郎記念館」へ行くという具合です。またもう一つ、祝津の「小樽水族館」の近くに「旧青山別邸」というのが在るのですが、この建築物がまた素晴らしいのです。これは網元の鯉御殿ではなくて、家族用の別邸なのです。その建物、当時の東京で建設されたあるデパートと大体同じぐらいの金をかけたという位の屋敷ですから、材料とか装飾なんかも吟味されており、床は春慶塗、檜等々で出来ています。今年から年中オープンしていますが、今は「裕次郎記念館」と「旧青山別邸」が観光の目玉になっている様な状態です。色々考えてみますと、これは先達が小樽でやってくれた、小樽が栄えた時代の一つの残影なのです。だから我々は御先祖達の遺産で今、観光の飯を食っているという事になる訳です。それにしても小樽には今、先に挙げたものの他に旧銀行とか問屋とか様々なスポットが在りますがそういう所はやはり他所の方々が来て、非常に喜んで見ていただける。かつて拓銀であった建物が今「小樽ホテル」という60人位しか泊まれませんが立派なホテルになりまして、1部屋3万か4万円の料金なのですが特色を持ったホテルという事で色々な人達が来て宿泊してるそうです。そのホテル、ある雑誌が間違えて「日本銀行」が「小樽ホテル」になったというふうに写真付きで書いてしまったのです。そしたら警備が厳しい日銀のドアを開けて、「今晚泊まらせて下さい」というお客がどんどん入って来て困ってしまった。事情を調べたら異なった写真と間違ったPR記事が原因というので、その雑誌社を呼んで日銀の業務課長が注意をしたところ、「訂正します」というので直ったはずの写真を見るとまた同じ日銀だったという、オマケ付きの話もありましたが、そんなこんなで、有り難い事ですが本当にいろんな多くの人達が今小樽に立ち寄って

いる訳です。

観光とモノ造り

今、どこの町も観光、観光と言います。多分、こちらでも観光の事で一生懸命に力を入れてると思うのですけれども、私はそれはそれで非常に良い事だと思うのです、他の地域の人に知ってもらふ事だから。但し、観光と言うのは長い目で見た時は、決して生産性は高くないと思っています。何故か？それは顔と顔を合わせないと商売にならないから。ところが、「モノ造り」というのは、夏、冬、場合によっては夜中でも物を造って出荷していく、という事が可能です。弊社の工場、今も機械工場は土日も動かして、3交代で走らせていますが、小樽で1年間使う水抜栓、不凍給水栓はフルに5日間稼働させれば全部出来上がってしまうのです。小樽の1年分を5日間、後の時間は他の地域の為に働いているという事なのです。観光業に比較すると生産性が全然違いますでしょう。観光とはそういうものではないのです。全部顔を合わせてやらないと、あそこのレストランはサービスが悪いとか、ホテルもそうなのですけれども、やっぱりニコリ微笑まないとお客様が来ないという様なお仕事です。

私達が今何を考えているかという、「御先祖様からのモノは大切にしなければならぬけれども、これからの次世代に何を残せるのか」というのが仕事だろう、という事です。観光と言うのは、これは全く私の個人的見解ですけれども、1次産業、2次産業、3次産業と有りますけれども、リンゴに例えれば、観光というのはリンゴの綺麗な赤い皮が3次産業じゃないかと。それから2次産業というのは白い果実じゃないかと。1次産業というのは核になる種が入ったリンゴの芯ではないかな、と思っています。こういうふうに私は考えていますので、観光ばかりに目をやった特化をしてしまうと必ずひっくり返ってしまうよ、という話をしています。どんなふうにしたら観光が生きるかと言ったら、やはり「モノ造り」をベースにして、その上に立った観光であれば、これは個性になり特色になって長持ちするだろうと。そうでないと先ずお客様のニーズだと言いながら、お客様に媚びてゆくだろう。媚びて碌な事は無く、単にお客の言いなりになっていくという形です。やはり自分の考え方を貫く為のものは何なのかという事です。

時代と共に変わる

先程『卯建』の話をしましたが、私も小樽へ昭和39年にUターンして来てちょうど30年になります。小樽へ戻った時に、「いや、景気は悪いが市内には凄い会社が沢山有るな、ああいう企業になりたい」と思ったものです。ところがこの30年の間に随分とその企業が消えてしまったのです。色々名前を出すと差し障りが有りますけれども、ゴム靴を作っている会社、スキー工場、デパートも二つ無くなりました。数を挙げれば10本の指では足りない位に様々な有力企業が無くなってしまった。一代

で栄えて消えている、過去のそうそうたる企業がいっぱい有ったのです。『卯建』の連なっていた通りでも、60年間続いているお店というのはまず無いのです。建物自体は存続してもその主が代わっている状態で、一世代大体20年と換算すると三世代という事で孫の代までは続いて行ってない。社内の人と、何故消えてしまったのか色々調べてみました。光合金も何れの時にか無くなってしまいかもしれないが、その時に消えるだけの理由が有るはずだろう、それは他社とも共通しているのでは、という事で色々考えたのです。弊社の営業部門を見ている私と同じ歳のAさんという人がいるのですが、その人のお母さんの実家が小樽市内で北海道一番の「履き物屋」さんだったのです。お母さんはその長女で優雅な生活をしたのですけれども、しかし御店は一代で消えてしまったのです。どうして消えたかよく分らないですが、ゴム靴なんかはまだ扱っていない時代で、雪駄だとか芸者さんが履く草履や下駄とかを扱っていたと思うのです。それが「靴屋」として「皮靴」の文化等に切り換えられなかったのか、それとも「移動の為の道具」としての手段と「履き物」を考えると、今では車という事になるのでしょうか、「車屋」に業態変化していれば生き残れたのかもしれませんが。私自身の祖父母は苫小牧で生活していましたが、祖父は王子製紙のマシン、抄紙機の職工でした。祖母は家で馬糧屋をやっていました。馬糧屋を今風に言うと、馬の食事屋ですから馬=車の食料でガソリンスタンドという事です。切り替わっていればガソリンスタンドになっていた訳ですけれども、そういうふうに変化していったかどうかという事です。これは私の解釈ですから或いは間違っているかもしれませんが、一つは、やはり時代の流れに乗れなかった。つまりメーカーで言えば、新しい製品、商品を創れなかったという事。それからもう一つはやはり後継者育成が出来なかった、或いは失敗したのかもしれませんが、後継者というのはトップばかりでなくて、中堅から普通の社員までという事で、社内全般の問題としてきちっと対応出来ていなかった様な気がします。新しい物を作り出して行くのはあくまで人間、最終的には「モノ造り」の前に「人作り」をしなければならない。これは口で言う事は簡単なのですが、どうもそうだろうなど。私が小樽へ帰った時に市内で鋳物屋さんが沢山在りましたが、今残っているのは本当に片手で数えられる位しかない。「儲からない、鋳物で汚くなる様な仕事は俺の代でお終いだ」と言っていた社長の会社はほんとに廃業して終わっている。生き残った会社の条件は、今言った商品開発に成功した、時代の流れに沿って新しい物を造ってきた、それから二代目、三代目の教育をきちんとやってきた企業なのです。例を言えば幾つかの企業を挙げる事が出来ます。木下合金さん、3代目の社長さんですが運河に在るガス燈をブロンズで作ったり飾り付きフェンスやレリーフ等を彫刻家と連携して鋳造したりと大変高度な技術を持っています。また、田中工業さんという会社では下水道やN T Tのマンホールを鋼で、色々なデザインを施して作るという風に特化して仕事を続けておられます。

これからもやはりそういう事は変わらないのではないかな、という気がするわけです。一つの企業の寿命というのは約20年とか30年とか言われてますけれど、私が29歳から今まで見てきた30年間に、小樽の企業がそういうふう消えて行く、変わって行くというのを目の当たりに見ていると、残っていく為には、これは余程に禪を締めてかからなきゃならんという感じです。2度のオイルショック時に弊社の売上も前年比30%も落ちました。今で言う雇用調整助成金が貰える資格が有る様な状態で、本当に会社が明日おかしくなるのではという局面も経験しましたが、後でどうして潰れなかったか考えると、一つは自社で商品開発をして一貫生産をしてオリジナルブランドを持っていた事と、寒冷地という市場を道内だけではなく東北6県や長野県迄持っていた事。売上を1ヶ所に集中するのではなく、結果危険率分散になっていた訳です。

小樽の工業の歴史

先程、「モノ作り」の話をししましたが、小樽の今の工業出荷額は去年、一昨年で2,100億円規模です。こちらの部長さんにお話を聞いたら、今は室蘭が4,600億円との事。大企業の少ない小樽での中小企業は結構頑張っていると思うのです。こちらは油が多いというお話ですけれども、小樽は工業出荷額2,100億の内の約3分の1近くが機械金属です。パーセンテージで言ったら、室蘭を除いてそういう地域は無いです。室蘭がトップですけれども、小樽がNo.2です。千歳は最近伸びていますが、旭川、帯広、北見や釧路とか全部挙げても、それだけの所は無いのです。小樽のその背景事情は明治13年、1880年に小樽から札幌、それから幌内との間で石炭運搬の為に蒸気機関車を走らせた事です。それまで札幌へ行くのに1日かかると馬車か船での移動だったのを2時間半で行ける様になったというのは大革命だったんです。東京の新橋・横浜間で日本最初の機関車が走ったのは明治5年頃ですから、それから大阪・神戸間に次いで比較的早く国内で3番目に機関車を走らせていたのです。本州の工業地帯で使われる北海道産石炭の積出し窓口として小樽が如何に重要視されていたかです。ただし当時の日本ではまだまだ鉄道の技術が有りませんから、線路を敷くのも「お雇い技師」を米国から連れて来ての測量・工事ですし、機関車本体も米国のピッツバーグからバラした部品として船で持って来た物を小樽で再度組んで走らせる、という事をやりました。その場所が今の小樽交通記念館にあたります。短時間でそれらの事をやり遂げていますけれども、その機関車を後で修理したり分解したりと、技術を蓄積して、後に北海道炭坑汽船と言う会社が出来て200人から300人規模の人達が働いたそうです。日清戦争後に、戦勝記念として自分達で「大勝号」という汽車までも造れるくらいの技量も発達し、最終的には60輦か70輦分の機関車を造りあげて、それを樺太や道内のあちこちの炭鉱や森林鉄道にも走らせました。そういう

機関車を造ってきた鋳物や鋼の加工・プレス技術や、港に入る船の修理・炭鉱の機械技術がずっと市内に残っていった訳です。

それからもう一つの製造技術の源流は、1920年（大正9年）に日本で初めての大規模な缶詰の製缶工場「北海製罐」が小樽に出来た事です。小樽運河のすぐ横で缶を作り始めたのです。これは日露漁業がベースでした。北洋漁業で獲れた鮭、鱒、蟹を缶詰にして外貨を稼ぐ為の目的で造られたものです。1秒間、1分間に相当の缶が出来上がるという技術で、しかも鋼加工ですのでこれも米国からライン一式毎を輸入して造った訳です。ここで出来上がった空缶を持って船団で北洋へ行き鮭、鱒、蟹を獲って船内でパッキング加工をする。それが蟹工船だったのです。小林多喜二の小説の世界ですね。当時はロシアの船が出て来ると日本の駆逐艦が出てガードする訳です。今と逆ですね。領海侵犯も多分やったのでしょ、そういう形で日本は外貨を獲得していったという時代背景がありました。缶詰製造の設備機械一式の為の技術関連も小樽に派生して、市内の鉄工所等を育て、そしてずっと残していったのです。弊社創業者の私の父はこの製缶工場に居た訳ではなく、その協力工場に勤めていました。その後、余談ですが高い精密な技術力が有るが故に第二次世界大戦中は海軍に接收されて兵器工場として船舶のエンジンや60キロ爆弾等を作らされていたそうです。そういう工場が市内に沢山有ったのは北海道の中では珍しい街でした。だから弊社の水抜栓製造技術もそういう大きな流れの中に有る訳です。その他の市内の工場等で3分の1の機械金属工業というのは、これからも小樽で大切にしなければならない。そういう会社の中からどんどんエレクトロニクスの分野に進出して行ったり、新しい仕事を展開している企業も有ります。片や消えていく企業と革新して残っている企業が多く有る訳なのです。

歴史と文化に学ぶ

先程の若い人達がお年寄りを呼んでという話は鉄工組合での話でしたが、最近では同友会の若い人達も様々なイベントに参加してきました。ところが一年間も色々と準備をしてイベントをやっても、1回きりで終わってしまう。これでは駄目だという事です。確かに色んなお祭りをやると人が来て、物が売れたとか、活気が出たとか言っているのですが、どうもその後に何も残らんと。我々は何をしたら良いのかというので、やはり先達に学ぼうという事で、お年寄りや、かつて活躍した人達を呼んで話を聞く事をずっと続けてきました。ある時、前職が道新の記者で商工会議所の専務理事もなさった方をお呼びして話を聞かせてもらいました。話の途中で「これから言う事柄はオフレコだ」と言うのです。何故か。「まだ生存している人がいるから差し障りが有る。だから記録に残してはいけない」と。「ここからは書いていいよ」と言って、そういう表面に出せる事を全部、記録に残して小樽の歴史を調べています。その活動の中で『小樽草子』という小冊子が出来ました。勉強した成果です。例えば先程

話をした鉄道と小樽、運河と小樽、それから花街と小樽というのも有ります。市内に芸者さんがかって200人いたと言うのですけれども、今は7人だけの平均年齢で70歳。あと、後志の中の小樽、小樽概略史とか、豪商の屋号とかを調べてまとめたものです。今は第二版になってますが、第一版は5年程前に出来て、増刷をして値段300円のもの5,000部売れたのです。それで今回は3,000部作ったのですが、多分最終的には5,000部を突破すると思ってます。単なる観光客用に作成したのではなく自分達の為に使えるものを、という事で若い連中が勉強する、そして何かを残そうとした結果の成果になります。小樽の歴史と文化を知る、その為の勉強、歴史の中で今の自分達を捉えると言う考え方、これはとてつもない事なのです。今風に言うと概念と言いますか、アイデンティティーとなるのでしょうか、そういう事をこの作成で掘り始めて来たのです。作成メンバーにはJCで活躍している人もいますし、商店街で一生懸命やっている人もいます。それから鉄工所で働いている人もいます。色々な勉強を始めて意識が変わってきたのです。気付いてみたら、私も老人の分野に入ってしまった。先日、学校の先生をしていた高校時代よりの友人から年賀状が来ました。「俺はこれから悠々自適、お前はまだ働かなきゃならんだろう、ざま見やがれ」と、こう来たのです。その手紙を家内に見せて、「うん、半年足らずの内にあいつは退屈して後悔するぞ」と冗談を言っていたのですけれども、私の付き合いの範囲が何時の間にかみんな若い世代になってしまったのです。振り返ってみますと、やはり我々の先輩というのは口を出してくれたのです、良くも悪くもたくさん。お金を出して口出してくれる人は良い方なのですけれども、お金出して口出さない人はもっと良い先輩なのです。私も金出して口出さない先輩になるべく今努力をしているのですけれども、まだやっぱりちょっと口を出す必要が有るな、という感じで様々な事を言いながら掻き回しているのと同時に、どんな人達が伸びているのかと思って見ていると、やっぱり会社を一生懸命やろうとしている人、地域を一生懸命に発展させようとそれを表裏一体にしてやっている人がやはり業界の中ではリーダーシップを取ってやっています。それから地域でもそういう人達に対する評価が高い。それからもう一つ、地元の事を一生懸命やるという事と同時に、地元の事に関わって、地元と密着してやっている人達が仕事を伸ばしています。私の友人で水産加工をやっていた方がいましたけれども、「俺の処の売上は殆ど全国での販売で、小樽での売上は僅か1%か2%だ。だから小樽とは余り関わりが無いんだ」と言った人がいるのです。私は、「先輩、だけれども土地・建物みんな小樽、地元の方々のおかげですよ。それから働いている社員の人達、皆さん小樽の人達ですよ」と反論したのですが、地元についてどう考えるかという事が大変大切な事なのだろうと思います。つまり中小企業、零細企業は大企業と違って、社員として頭が良くて頑健な人が必ず来るとは限らない。限られた地元の人達がいるだけかもしれない、そうしたら後はその人達の能力を出させて伸ばし、特色有る人を育てる必要が有るだろうと思います。市内の人口はこれからも減っていく

かもしれません。でもその事を嘆いていてもしょうがないのです。問題は中の質だと、特色を出す・個性化するという方へ行かないと、どこを切っても金太郎飴の様では先が見えてしまうという事です。

共に育つ

弊社の場合でも、将来の為の人事異動を考えても少人数の企業なものですから仕事の出来る人ほど一部署に一旦配置させると後々なかなか動かしがたい。部長とか課長がその人を離さない。私の社長としての仕事は、そこへ鉄を持って行って「そいつを出せ」と切る、配置転換させるという仕事になります。ただ今日言って明日というのは無理ですから、3カ月とか半年とか仕掛けながら人を動かすのです。それから駄目な人の首を切る仕事も社長の経営者としての仕事だとも言っています。ある時に同友会で私が講師になり研修をやったのですが、その中で社会人としてのマナーの話をしたら受講していたある企業の若い人が、「社長さん、話は分かった。だけれども、先ずうちの専務に言ってくれないか」「専務自身の態度とマナーが悪い、だから社員に対してのマナー教室なんか出来ない」と。経営者自身に先ず問題が有るという風に言われた事が有りました。「蛇は頭から脱皮する」と言うけれども、脱皮するのはどうも経営者から先にやらなければならないと。それで私達は今、教育というのはただ教え育てるのではなくて、共に育つという事をやらないと置いて行かれるのではないかな、と感じています。若い新入社員達でも3年も経つと一丁前の口を利いてきますし、やはり基礎学力がしっかりしている子達は良い仕事をしてきますので、周りの管理職の方がよっぽど勉強をしなければならないと言う事になります。特に役員とかトップの方は更に一生懸命勉強しないと取り残されてしまう、新しい世代の感覚も変化してきますし、新人並みの好奇心を持って一緒に育つ位な事が今の世の中必要なのだと考えています。

大学が変わればマチが変わる

小樽の事や様々な事を調べてみた時に、大学の果たす役割というのがもの凄く大きいという事が段々と分かってきました。室蘭にも大学が幾つか有りますが、小樽にも小樽商科大学という国立大学が在り創立して84年位になります。ところがこの歴史ある大学自身も地元と密着していかないと、もう生き残れない時代になっているのです。小樽商大の山田学長さんは私の尊敬する友人でもありますがこの人も、「今の様な遣り方をしていたら北大に吸収されてしまう」と危機感を持っています。どこの私立大学も公立大学も今生き残りに懸命ですが、人にモノを教えるという教育機関ですらリストラを始めています。室蘭工業大学も全くそうだと思いますけれども、事の成否は置いといてもそんな形で今猛烈に変化をして来ているのです。それで今、小樽の民間企業サイドと商大とで連携プレーをしようというので、学長や市長とかの何人かで協議会みたいのを作りまして一緒に出来る事はやろうと動きだしました。一つは、休眠

している研究機関を復活させる事。小樽は何をするマチか。港町でかつては貿易、日本海沿岸という事になりますけれども、そういう専門の先生達をここで育ててゆく事をやる必要が有るだろうと。今はまだ兼務ですけれども、13人の先生方がそこに張りつくようになりました。文部省がなかなか予算措置を取っていませんけれども、これは民間側から相当動いて、何故に大学が必要なのかという事でやっていく必要があります。最近ロシアより年間700隻位の漁船や観光船、フェリー等が入港して市内にロシア人がいない日は無く、雑貨品から中古車まで買い物をして行く。まだ統計は無いですが潜在的な購買力自体は上がって来ている事を考えると決して無視出来ない。そこら辺のバックグラウンドをよく掴んでおく必要が有ります。大学の先生というのは研究自体が仕事ですから、実務もそれから分析能力も有ります。それから、もう一つ、僕は生きたコンピューター端末機だと言っているのですけれども、全世界中の情報を選択して入手出来る立場にある訳です。今の時代、先生の研究室から例えばニューヨークの大学の図書館のどういうデータが欲しいという事は自分のデスクに座っていても簡単に引き出せるのですから。だから先生達をそういうふうに活用しようと。逆に先生達に何が必要かと言うと、工科系大学の先生達が特にそうなのですが実社会が先生達に求めている事がなかなか分からないと。先生が「自分の研究テーマにしてドクターを取れる位の事をやるよ」と言うのは「そんなテーマを持ち込んで来い」という事です。また小樽商大の先生方も我々の所へ来て様々なアンケートとか経営者の意識調査とか依頼していきます。郵送でどの程度のリターンが有るか分からない方法より、商工会議所や同友会の組織を使いながら、そんなお手伝いするという事です。工大の場合なら学生の卒論の為に工場で実習・実験したり、単位取得の為にレポートを作成して後で社内の品質改善に利用したりとかで、そういうのは昭和40年代から可能な限りに協力しているのです。また最近では日本人学生だけではなく大学にいる外国からの留学生まで受け入れしています。小樽の場合は、間違いなく小樽商大を活性化させる事が出来れば、小樽はがらりと変わってしまうと考えています。

アカシアの木を植えた養蜂家

先日、日曜日のNHKテレビを見ていましたら、「新日本探訪」という番組で妹背牛の蜂を飼っている方の30分程のドキュメンタリーでした。お爺ちゃんがいて、息子さんがいて、孫がいるのです。養蜂家というのは冬の間休まなければならない。その間、息子は九州の長崎方面へ蜂の巣箱を持って行って、蜜を集めて来るのです。これでは駄目だということで、お爺ちゃんは何をしたかという事です。今より何年も前からアカシアの木を自分の畑に、それから更に土地を買って木を植えていったのです。アカシアは花が咲きます。そこへ蜂を放し、蜜を集める。アカシアの蜜というのは大変高価なものだそうです。そういう話を13歳の孫としているのです。孫はまだ本当のところは分かっていないと思うのですけれども、お爺ちゃんはやっぱり3世代の事を考え

てそれをやっている訳なのでして、これを見て私は気の長い話だなと思って非常に感心しました。アカシアを植えて、花が咲く、そしてそれを孫達が、養蜂家を継いでいけるように、と考えられるという事は素晴らしいと思っています。私はアカシアの木は植えられないですけども、やはり自分の次世代とか3世代の事を考えながら今の仕事をやる必要があるだろうなと。会社というのは、お客様の要望が無くなったり、お客様と相反する事をした時には間違いなく消えて行く訳ですから、その時代その時代に合った仕事を作って行く為には、社員の一人一人のポテンシャルを上げておく必要が有るだろうなと考えているのです。どうも話があちこち行きまして、定着と育成の話になったかどうか分かりませんが、まずは一旦ここで話を切らせていただいて、皆様のご批判とかご意見などをいただければ幸いです。

以上をもちまして本セミナーを終了させていただきます。本日はどうも有難う御座いました。