

## 企業とともに発展する行政とは



福山大学経済学部 教授  
中沢 孝夫

### まず自らの地域を知ること

3.11の大震災が起こった時、地方自治体の職員の不眠不休の活動を見て、地方自治体の存在こそ、市民の究極のインフラであると私は思った。自らも被災者でありながら人々の生存のための職員たちの必死さを見て、頭の下がらなかった人はいない。

もともと地域社会は「人」（自然人）と「法人」（企業）によって成り立つ。そして人が暮らすためには何らかの収入がなければならない。また暮らすには「人」も「法人」も地域（生活圏）に最低限の暮らしの必要条件が満たされていなければならないのは言うまでもない。

必要条件とは簡単に言えば各種インフラだが、インフラは個人で作るのは難しいものが多いが、同時に個人の協力（集約）がないと成立しない。その基本は言うまでもなく税収であり、あわせて個人、法人の地域社会の選び方と行動様式によって支えられる。地方税の内訳についてはここでは記さない。本誌の読者の方が私より詳しいだろう。

ただ、その地方税の多くは、「法人」が存在することによって成り立っていることをここでもう一度確認したい。市町村に限ってみても、個人、法人への課税のほか、固定資産税や都市計画税などによって、自治体の収入は成り立っている。

また個人の収入は、個人事業主が家族だけでお店を開いたりすることによって得ている場合もあるが、住民税の多くは、給与所得者

によってもたらされている。

その給与所得の多くは法人によってもたらされている。それゆえ多数の法人が本拠をかまえている自治体は経済的に「豊か」である。

私は「ものづくり」「地域開発」を専門としており、姫路工業大学（現・兵庫県立大学）、福井県立大学、そして福山大学と、三つの大学に勤務したが、いつも地域の企業を訪ね、企業の成り立ち、企業経営の要諦（コアとなる技術やサービス）、地域社会との関連、従業員の構成…などを訊ねて歩いている。それはそのまま、その地域の「歴史経路」をたどる仕事であり、地域の発展の再発見の可能性をもつ聞き取り調査でもあった。

ただ、ここで結論めいた考えを記すと、良い町（地域）というのは、福祉が充実している町ではなく、企業活動、産業活動が充実している町のことである、という事実だ。もちろん福祉はとても大切だし、セーフティーネット抜きに社会は成り立たない。しかし良い福祉を実現するにはお金が必要だ。お金は「実業」によってもたらされる。

もう何年も前になるが、一部の新興政党が、公務員制度改革を主要政策として掲げ、自治体職員の給与を強く批判し、住民に訴えたことがある。いうまでもなく、自治体職員の給与は、民間企業を参考にして人事委員会が決める。勝手にお手盛りをしているわけではない。ただ、夕張市に見られるように、ずさんな行政経営をすると破綻することは事実なのだ。

だが自治体職員の賃金を下げて福祉にまわせばよい、などという意見は暴論である。行き詰まるのは目に見えている。自治体に限った話しではないが、組織のコンテンツの「質」の高さと低さの「差」は人材に根拠づけられる。

大切なのはどのような日常的な行政をするかであろう。私にいわせれば、産業を振興させ、給与所得者を増やし、住民が暮らしやすい地域をつくるのが肝要だ。それには優れた職員を採用し育成することが大切なのだ。そして行政は、商工会議所などと連携して、地域の産業、企業の広報係であったほうがよい、と思っている。

とくに地方自治体の職員が自分が働く地域の産業構造や歴史経路を知らないのはよくないことだと考えている。それは企業の人間が、自社の「サービス」や「ものづくり」を説明出来ないのと同じことである。社員が「家業」の説明ができないようでは困るのである。

## 鯖江市のこと

もう8年前になる。福井県の鯖江市の市長さんと面談している時に「鯖江市をブランド化したいのだけど、力を貸してくれ」という話しになった。私はさっそく、地域産業の現状の研究会を設立し、全国のブランド論やマーケティングの専門家に声をかけ、毎月、鯖江市の産業界の代表的な関係者から、公開ヒアリングを開始し、市長を中心に市役所の関係者30人ばかりを前にして、勉強会を開始した。

地場産業のメガネのメーカー、漆器のメーカー、木工製品のメーカー、国内線・国際線の飛行機に乗せる機内の食事の保管ケースのメーカー（このメーカーの飛行機の機内用のキャビネットは、冷凍食品の解凍をはじめとして、いつもできたてのごちそうを提供する設備として欠かせないものを開発した）。

あるいは、そのかわり、地場の百貨店や、

大阪の大きな百貨店の、店内の展示会開催の責任者などからも、商品販売の「企画」に関する意見を集めたりした。

こうした企業の成立と技術革新による発展、そして業種の転換やその苦勞、人材集めの苦勞話などを聞き取り、各専門家の意見・感想をもらいながら、それぞれの企業の問題点や課題の理解をすすめた。

そしてその一方で、私とアドバイザーとして参加してくれた各専門家たちは、新聞や雑誌に鯖江の取り組みについて寄稿しはじめた。もともと鯖江は「メガネ」の産地として全国に知られていたが、実際には、上述のようにメガネ以外にも多くの産業があり、しかも、それぞれの産業が、金型や鍛造、あるいは塗料、メッキ、切削加工など横につながっていることを明らかにした。その作業はそのまま鯖江の産業の歴史、地域社会形成のプロセスの明瞭化でもあった。そして鯖江市が地方都市としては珍しく、人口が増加していることの理由も明瞭にすることができた。

私はこの研究会の取り組みが、どの程度、鯖江市に寄与したのか計量することはできない。ただ、他の多くの地域、例えば岐阜県などからバスで見学にくるなどの現象が起り、従来からあった、地元の産業会館等の賑わいをつくりだし、その後、多くのメーカーからビジネスチャンスの広がりについて感謝されたことは事実である。むろん市役所からも同様だ。

なお私が調査した中では、鯖江市の職員の地域産業への理解力は抜群である。どの企業はどのような「技術」をもっているか、とてもよく知っている。

## 備後・府中の地場産業

もうひとつ例に上げよう。広島県の備後・府中市のことである。福山大学に赴任してす

ぐに、日経新聞の福山支局長から、「府中市は人口4万人の市だが、百年以上の長寿企業が60社もある」と聞かされて、さっそく府中市の商工会議所に連絡し、話しを聞きに行った。広島県の人口は284万人だが、広島県内の百年企業の10%が府中市に集積し、あと5、6年で70社が百年企業入りを果たすという長寿ぶりである。

60社は「府中ハンドレットクラブ」というグループをつくっていたが、その中心メンバーに集まってもらい、話しを聞いてみた。集まってくれたのは「府中味噌」の2社、「府中家具」の1社、ベーカリー、新聞店、文房具のお店などの社長さんだったが、それぞれが自分の会社のルーツを知っていて説明してくれた。

備後・府中市は山陰(島根県)から山陽(広島・岡山)に抜ける街道筋に位置しており、古くからの宿場町である。石見銀山からつながる街道の家並みは、現在でも見事な景観をつくりだしている。

また府中市は瀬戸内海に面した町ではなく、中国山脈を背にしており、そうした立地が、地場産業をかたちづけてきた。「府中味噌」も「府中家具」も、みな府中の「地勢」と関わっている。そしてもう一つ欠かせないのは繊維産業である。もはや全国区ともいえる青山商事は府中市がルーツだが、そのほかにも制服や作業服などのメーカーが幾つも立ち並んだ。しかし繊維産業のピークは、1971年の沖縄返還と並行した日米繊維交渉によって、大きな曲がり角を迎えて、いち早く海外展開をした会社などを除くと、技術開発に取り組んだ一部の企業は生き伸びたが、ワイシャツなどを分業で作っていた小さな織機屋さんの多くは撤退した。

家具屋と味噌屋の話しに戻ると、まず家具は、原材料としての木材を必要としていたし、「味噌」は、価格がかさばらず、日もちのよい

食品であり手みやげとして手頃なものであった。そのような江戸時代からの伝統と、明治の初期の廃藩置県と、武士制度の廃止が重なって、「武士の商法」が澎湃として起きた時代がある。150年ほど昔の話した。府中の近隣の海に面した尾道市や福山市は、漁業や造船などが盛んになったが、府中市の場合は、「家具」や「味噌」が中心となった。

その家具は、洋服ダンス、和箆笥、化粧箱などを中心とする「花嫁家具」であったが、団塊の世代の子ども達の結婚ブーム(1990年代初期)が通り過ぎたときに家具産業もまた急速に曲がり角を迎えた。しかも1995年の阪神淡路の大震災のとき、倒れた箆笥の下敷になったりした事例が生じ、新しい家は、ダイニングテーブルやベッドなどいわゆる「足物」の家具は別として、下駄箱も洋服入れもみな最初から設置されるようになった。結果、90軒以上あった家具屋の多くは店をたたみ、残ったのは約30社である。残った家具屋はそれぞれがブランド家具や特殊家具に特化した。例えば、クルーザーの内装一式をオーダーメイドで作る家具屋さんや、ニューヨークなどにショーウィンドウを常設し、現地(というか世界中)で、一般消費者ではなく、インテリアデザイナーを対象とした受注活動をして、世界の富豪をクライアントとする家具屋さんなどへの転換である。

またもうひとつ府中市で特筆に値するのは、起業家精神である(あった、と過去形かも知れない)。代表的なのは、北川鉄工所、リョービ、ヒロボーなどである。北川とリョービは一部上場企業だが、両社の社史を読んでいると、初代の獅子奮迅の活躍には驚嘆するものがある。

もうすぐ(あと2年で)百年企業になる北川鉄工所の場合、橋梁の建設機械や自動車のエンジン周りの鋳物部品を加工したり、ある

いは羽田空港の駐車場に代表される駐車場作りなどを行っているが、この会社の地域貢献の歴史には眼をみはるものがある。例えば総合病院をつくり市民に開放したり、工業高校を設立したり（今は県立高に転換）、商工会議所作りに土地と建物を提供したりと、地域への貢献には、枚挙にいとまがない。

リョービも同様である。こちらの場合は、昭和30年代にロータリークラブを設立し、大きな奨学金の組織化をし、すでに23億円もの寄付をしている。リョービのおかげで、高校、大学に進学できた若者の数はものすごい。そして最近では留学生への奨学金に力をそいでいる。

そして今は、商工会議所と市役所は、もともとヘリコプターの製造をしているヒロポーを中心に航空機製造の大学の誘致に取り組んでいるが、それぞれのメーカーの代表者たちの忙しさはただごとではない。

また特筆すべきことは、この3社は人材の育成に大きな投資をしていることである。

## 「表層の競争力」と「深層の競争力」

とはいえ、動きのある地域はみな同様かも知れない。私が観察している事例では、国の助成金を獲得して、「カイゼン」のためのインストラクターの養成講座を開設している県、市、町は中小企業の工程改善に多大な業績をあげつつあるとあって差し支えない。大切なことはまず生き残り、生産性を上げることだ。

もともと「組織」というのは、「組織能力を構築する力」を内部で作らないと生き残れないし、発展もしない。あえて業界の名前は上げないが、おなじ産業界の中にあっても、戦後の社会環境、経済環境、採用した人間の能力などが同一条件のもとにあるのに、30年、40年という時間幅で大きな企業間格差ができるのは、内部構造の差である。

むしろ経営者の能力差が大きい要素だが、それだけではなくて、内部のシステムづくり方の差が問われる。経営学者の藤本隆宏（東京大学）が「表層の競争力」と「深層の競争力」という分け方をしているが、まったくこの分類の通りである。

なお、「表層の競争力」とは、価格、デザイン、機能（例えば燃費）など、消費者が目で見えてわかる機能のことで、「深層の競争力」とは、工程管理、モノを創り出す技術力、コストダウンの能力など、お客の目には見えない企業の本質的な競争力を意味する。同じ価格の品物でも利益率が異なる原因の一つはそこにある。

商品やサービスの企画・開発力、それを作り上げる工程の設計力、その設計を実行に移すときの人材の配置やシステムづくり方などによって大きな差ができる。また「表層の競争力」は、例えばデザイナーの採用とか、特許や技術の買い取りなどによって、外部から購入することもできるが、「深層の競争力」は内部で構築する以外にないのである。

この「組織能力」の問題は企業にのみ問われることではない。行政にも当然問われる。「歩く投票」といわれるが、少子化時代の市民は自分の好みの地域を選んで住む傾向が強い。地域間競争の時代と言ってよいのかも知れない。

むろんどの地域も、公平なチャンスが与えられているわけではない。東京の郊外のように、1960年代から70年代に山を削り作られたベッドタウンは高齢化によりとても住みにくくなっている。山の上で、しかも4階建ての鉄筋で、エレベーターなし、の団地などの悲惨さはここで述べるまでもない。

クルマが運転出来なくなった人たちの為に、市役所は循環バスなどを走らせているが、過疎化への対応が間にあわない。巨大な限界集落の出現である。

私に言わせれば、バスのようなランニングコストのかかる「足」よりも、タクシー券を配った方がよほどよいと思えるのだが、それぞれに事情はあろう。

問われているのは地域社会のつくり方、である。かつて（1980年代前半まで）のように工業団地をつくっても大手はもとより、中小企業もやってくる可能性は低くなった。というのは10人、20人の工場をつくるにも初期投資が莫大になり、しかも人材は集まらないからだ。

大切なのは既存の「町（街）」のリニューアルのようだ。農協などを含めて、町（街）の中心地に、若者や新婚さんが住みたくなる賃貸のマンションや戸建てをつくり、既存の企業と手を組んで、多数の企業の社員が混在する社宅を建てたり、人々が立ち寄りたくなる店をつくったりする必要がある。それは「表層の競争力」だ。

そして同時に問われるのが「表層の競争力」をつくるための基礎としての「深層の競争力」を育てる「地域社会」づくりである。地域のコンテンツ（中身）をつくる努力といいかえてもよい。「地域」の勢いの差はそこから生じる。

コンテンツをつくるためには、前述のように、「わが街（町）」の歴史経路と現状をしっかりと把握しなければならない。何がどのようにつくられ、発展（衰退）してきたのかをきちんと理解し、今後の方向を考えねばならない。

もちろんまちづくりのプロをよぶのもよいが、まず最高のプロである筈の行政パーソンが、「何を」「どのようにして」、という戦略論と組織論を組み立てねばならない。

### 人材への投資こそリターンが見込める

そのためには、行政の10年選手くらいの経験者を、ビジネススクールで学ばせたり、海外の「地域社会」を調べさせたり、他の地域

に派遣したり、企業に研修に行かせたりによって、多様な経験をさせる必要がある。つまりお金を最もかけるべきは「人材育成」だ。人材への投資以上にリターンの大きいものはない。「深層の競争力」はそこで身に付くのである。

もちろん国からの助成金などの利活用の見落としなどはあってはならない。

福祉は大切だが、そのためには「資源」が必要だ。資源は人材によって生み出される。土地や建物は資産ではあるけれど、自らが育つことはない。つまり人間という資源だけが、自らを育て、その結果として「モノ」という資産を有効活用する知恵をもつ。

かつて（高度成長期）は、大きな海と大きな波によって、全ての船（組織）を浮かべることができた。しかしそういう時代は終わった。

何をどうしたらよいか、という課題設定とそのための価値観を意識的に持ち、育てる組織が活力を生み出す。その一つが、個人だけではなく、法人にとっても生きやすい組織作りである。法人で働く従業員（つまり市民）が暮らしやすい地域を、法人とともに考え、つくらねばならない。そうすることが、新たな法人（企業）を呼び込む力をつけるのである。

#### 著者略歴

中沢 孝夫（なかざわ・たかお）

1944年生まれ。高校卒業後、郵便局勤務を経て全通本部。89年立教大学法学部入学。93年卒業。フリーランスジャーナリストを経て福山大学経済学部教授・博士（経営学）、兵庫県立大学客員教授、福井県立大学名誉教授。

専門はものづくり論、人材育成論、中小企業論。日本経済新聞（夕刊）で、コラム「目利きが選ぶ3冊」を連載中（13年間連載は最長不倒距離）。また「週刊東洋経済」の書評欄を担当。

主な著書に『グローバル化と中小企業』（筑摩選書）、『就活のまえに』（ちくま新書）、『中小企業新時代』（岩波新書）。共著に『ものづくりの反撃』（ちくま新書）、（藤本隆宏・新宅純二郎と共著）、『グローバル化と日本のものづくり』（放送大学テキスト、藤本・新宅との共著）、『日本のものづくりの底力』（東洋経済新報社）、（藤本隆宏らと共著）。