



# THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー  
関本しげる

株式会社ウイル 代表取締役  
静岡大学大学院 工学研究科 客員教授

## 奥山 睦さん



おくやま・むつみ

神奈川県横浜市出身。武蔵野美術大学卒業。Webサイトの企画制作を主要業務とする株式会社ウイル代表取締役。財団法人大田区産業振興協会ビジネスサポーター。独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援アドバイザー。公益財団法人日本生産性本部認定キャリア・コンサルタント。静岡大学大学院工学研究科客員教授。2004年には大田区から『特別功労者』として表彰された。著書に、『メイド・イン・大田区』（サイブズ）、『大田区スタイル』（アスキー）、『在宅ワークハンドブック』『SOHO受発注トラブル事例集』（いずれも日本生産性本部）、『職人の作り方』（毎日コミュニケーションズ）がある。講演・研修・執筆など多方面で活躍している。

労を惜しまず行動すれば  
自ずと次代が見えてきます

この人の肩書きはいったい何だろうと考えてしまうほど八面六臂の活躍で忙しい奥山睦さん。子育ても、ご近所付き合いも、会社経営も、すべてこなしてもまだその先に活躍の場を求めて自分を磨き続ける行動力のある女性である。ものづくりの町・大田区を愛し、中小製造業の明日を憂い、次代を創る若者た



ちの未来までも心配する純粋な気持ちが清々しい奥山さんにお話を伺った。

## 大田区への恩返し

奥山睦さんが初めて事業所を構えたのは大田区ではなく新宿区だった。独身時代に長年住んでいたというのがその理由だ。その後まもなく結婚し夫が居住していた大田区に移転すると、今度は住まいのすぐ近くにオフィスを構えることに。“職住近接”は奥山さんが最も好む理想的な環境というわけだ。以来20年。奥山さんはわが国屈指の“ものづくりの町”を愛し、活動のフィールドにしている。

「私なりに仕事と家庭生活のバランスを考えると、どうしても職住近接がキーワードになるんです。大田区に移ってから子供が生まれ、子育てをしながら多くの人たちと触れ合うなかで、だんだんとこの地域のことに興味を持つようになっていきました。ところが、大田区に移ってからの会社経営は全くの不調で、バブル経済崩壊のあおりを受けて坂道を転げ落ちるようなありさまでした。当時はまだ30代前半の女性経営者ということで銀行は軒並み融資を渋り、これ以上このままの状態が続いたら倒産も覚悟しなきゃいけないのかなと考えたこともあったくらいです」

そんなある日、何気なく大田区報を見ていた奥山さん。区役所の中に小規模事業者向けの融資相談が開設されていることを知る。ワラにもすがる思いで区役所に向かったという。

「融資担当窓口の方は、私が必死に作成した事業計画書や決算書に丁寧に目を通してくれ、次に私に向かってこう言いました。『これなら事業を続けても大丈夫ですよ』と。



『メイド・イン・大田区 ものづくり、ITに会う』  
2005年に出版した「大田区の今を描く本」の第1弾

嬉しいひと言だったですね。その言葉の通り1週間後には融資を受けられることが決まり、会社を存続することができたんです。私はこの町に助けてもらったんだからいつかは恩を返さなきゃいけないって、その時に強く思いました」

やがて、奥山さんは前大田区長の声掛けもあり、大田区の女性企業家が集まる異業種交流会の設立にも参加。持って生まれた行動力で中心メンバーとして活躍するようになると周囲からも次々と信頼を集めるまでに。さまざまな会合の委員を務めるなど積極的に活動を続けるなか、中小製造業の経営者との交流も本格的に始まった。

「中小製造業の方々と話をするようになって改めて知ったのは、大田区内にある企業の8割が従業員規模9名以下の零細企業なのに、やっていることは日本の基盤産業を支えている高度な技術ばかりということでした。これってすごいことですよ。もっと言うと、この町の行政も金融機関も事業規模だけでその会社の価値を判断しないところも独自性があって面白いなと感じたものです。だけど



# THE LONG INTERVIEW

悲しいかな、ピーク時に9,000社もあった中小製造業の数が、現在では4,500社程度にまで落ち込んでいるんですね。リーマン・ショックの影響もまだまだ想像以上に大きなものがあるようです。ただし、このような厳しい経営環境にあっても、確実に生き残ってきた企業は数多く存在しています。そこが大田区の底力なんですよ」

## 人材で「大田モデル」の構築を

大田区にある中小製造業の多くは、ローテクの伝統的な職人技と、コンピュータ工作機械を中心としたハイテク技術との共存の上で成り立っているといわれる。奥山さんは著書『メイド・イン・大田区』のなかで、「大田区には数えきれないほどの『プロジェクトX』ばりの話がごろごろ埋もれている」と、その魅力について語っている。

「伝統的なものづくりの技術はもちろん、若い経営者たちが積極的に推し進めるITの世界について取材をして書き記したものが2005年に出版した『メイド・イン・大田区』です。失敗を糧にして何度でも立ち上がる不屈の精神力とか、試作品へ特化することで生き残りをかける真摯な姿、あるいは国際展開も含めた積極的な市場開拓など、中小製造業の前向きに生きる姿を感じ取っていただけたらなという思いで出版しました。ただ残念なことに、取材した経営者のうちもう何人かはお亡くなりになってしまいました。そういった意味でも書いておいてよかったなっていう気持ちは強いですね。そうそう、国際化ということといえば、つい最近羽田空港の国際化というビッグニュースがありました、とりわけ地

元である大田区の企業にとっては大きなチャンスだと思いますね。この絶好のチャンスに乗り遅れてはならないことはもちろんですが、逆に世界がより身近になった分、好むと好まざるとにかかわらずどんどん流れ込んでくる知識社会の変化というものを柔軟に受け入れられる態勢の早期構築が急務なのではないかと私は考えているんです。逆にいうと“昔堅気の職人さん”というのは多分もう現れないと思うので、次の時代を担う若い経営者たちのサジ加減でいかようにも変化していかろうという期待感は大いなのです」

中小製造業が生き残るためのキーワードの一つが、中学生、高校生を対象にした「キャリア教育」にあると奥山さんは指摘する。2010年秋、奥山さんは山形県長井市で好事例を取材している。

「山形県の南部に位置する長井市は人口3万人ほどの小さな市ですが、もともとは東芝の企業城下町として発展していたんです。ところが、1995年に東芝とその関連企業が海外に移転してしまうと、最盛期には2,000人もあった雇用が200人にまで落ち込んでしまったんですね。普通はこれでアウトなんですけど、長井市のすごいところはその雇用規模を4,000人までに膨れ上がらせて今があるってことなんです。で、長井市が何をやったかという、山形県立長井工業高等学校と中小製造業、それに商工会議所や商工観光課が連携して、地元で雇用を創出するプロジェクトを始めたんです。そもそも大企業が去ると当然ながら人口も減りますから、長井工業高校にも統廃合という新たな問題が起こったわけですが、なぜか地元では“統廃合は絶対にさせるな”という機運も高まり、町工場が機械類



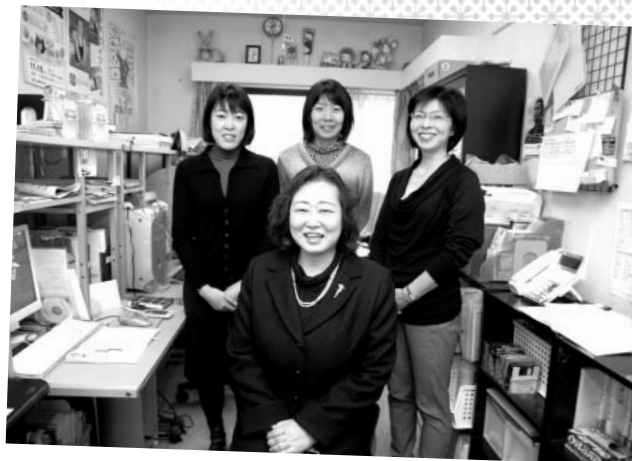


を提供したり、テレホンカードを作ってその売上を資金提供したりと町ぐるみの涙ぐましい努力で見事に長井工業高校を一本立ちさせてしまったんです。今では『山形県下で一番技能検定に受かった生徒がいる工業高校』として有名なのが長井工業高校で、当然ながら地元製造業を中心に就職率も群を抜いて高いわけです。こうなると同校のキャリア教育に注目が集まるのは必然で、『大田モデル』だっ  
てできないことはないと私は見てるんです」

## 私はいったい何者？

奥山さんはズバリ言う。「地域活性化の最大のエネルギーは“人材”にある」と。

「長井市の成功のカギは、東芝に代わる企業を呼んでくるといういわば外部依存型の危機打開策でなく、地元にいる人材を効率良く循環させることで、もともとある中小製造業を活性化させていこうという内部充実型の行動にあったと考えていて、私はそこに感銘を受けたんです。正直言って大田区の人口からすれば3万人という長井市のそれはごく少ないものですが、地方都市でありながら生産年齢人口（15～64歳）が高齢人口（65歳以上）を上回っているところなんて本当に価値があると思っています。じゃあその取り組みを大田区でもできるかといえばなかなかその道のりは険しいかもしれませんが、まずは人材を循環させる仕組み作りを行政と中小製造業が協力して推進していくことはすぐに始められると見ています。幸いにして大田区内には国立の工業大学も私立の工業大学もあるので、そういったポテンシャルを生かすも殺すも地域次第という気がしています。工業のこ



株式会社ウイル。  
1990年に奥山さんが起業した出版物・  
ホームページの企画制作会社

とは工業の人に聞けとか、学校の話は先生たちに任せておけばいいといった時代はすでに去り、縦軸に横軸を融合させるというか、何か新しい視点からものを見ていくことが多分、広い意味での地域活性化に結びついていくのではないのでしょうか。そういった意味での『大田モデル』の構築に、微力ながら力をお貸しする機会があれば嬉しいです」

数多くの地域活性化のためのプランニングや審議会、協議会の委員を歴任し、2004年には大田区から「特別功労者」表彰を受けた奥山さん。ホームページや出版物を制作する会社を営む傍ら、キャリア・コンサルタントとしての経験を生かし、IT活用、再就職支援、起業家支援、地域活性化、ワークライフバランスなどをテーマにした講演活動も全国的に行っている。

「あちこちから講演を頼まれるようになると、自分はいったい何者なんだうと考えてしまうこともあります。やっぱり“40の声”を聞いたあたりからキャリアってものに興味を持ち始めたことが今の私を作っているのかもしれないですね。40というのはユングいわく



# THE LONG INTERVIEW

『人生の正午である』わけですから(笑)、いったん心を落ち着けて半生を振り返ってみると、これからの人生でやるべきものが見えてくるものです。そんなことでキャリア・コンサルタントの資格を取得したのが40代半ばで、5年ほど大学の非常勤講師として教壇に立ったりもしていました。面白いもので大学生たちと向き合っているうちに、自分にもアカデミックな勉強がもっと必要なんじゃないかと考えるようになり、数年前からは法政大学大学院で雇用政策を学ぶ身分となりました。その一方で月に1回、静岡大学大学院の教壇で『地域産業論』を講義しているんですから微妙な立場ですけど(笑)。授業では大田区と浜松市の事例を紹介し、お互いを対比させるような講義を行っています」

## もっと“多様性”を認める企業に

ここで少し奥山さんのプロフィールに注目してみたい。神奈川県横浜市に生まれた奥山さんの原点はなんと「油絵」にあった。

「母親が画家なので家のアトリエで絵画の英才教育を受けて育ったんです。従って何の疑問もなく武蔵野美術大学の油絵科に進み、自分でいうのも生意気ですが、トップの成績で卒業しました。そんな私が『大田区の中小製造業がどうした〜』なんてことを取材し、語ってるんですから人生はやっぱり不思議なんですよ(笑)。でも振り返ってみると、大学を卒業してもなかなか自分の職業観が見出せずぶらぶらしていた時代もあって、大きな苦労はしてないけれどそれなりの悩みはありましたね」

美大卒業から約1年遅れて就職した先は編

集プロダクションだった。美大出身のデザイナーとして採用されたものだが、入稿の遅いライター代わりに原稿を書いているその巧さが評判になり、広告取りの営業に行けば新規開拓に成功したりで周囲を驚かせた。

「私にはこんなことができるっていう発見が面白かったですね。結局は周囲の方々が次々と私の潜在能力を引き出してくれたおかげなんです、とにかく自分の居場所が見つかったことが一番嬉しかったんです。結局、その延長線上に今があるわけで、結果として独立したことも一番良い選択だったと思っています。ちなみに母が画家なら父は弁護士で、祖父は船舶関係の部品を製作する町工場の経営者でした。もっと言うと、姉の旦那も上場企業の経営者で、妹の夫が祖父の工場を継ぎ、私の主人も3年前に独立しました。会社勤めをしている者が誰もいないということでもっともリスクな生活を好む傾向にある一族だと思いませんか?(笑)。だからですかね、私は職人にシンパシーを感じたりすることがよくあって、マイノリティやダイバーシティを認める傾向も強いと自覚しているんです。“ダイバーシティ・マネジメント (Diversity Management)”という言葉がビジネスの世界で使われだして久しいですが、それってうちの家族のことかもって思うこともあります(笑)」

ダイバーシティ・マネジメントとは、個人や集団間に存在する“多様性”を競争優位の源泉として生かすマネジメントアプローチのこと。このように“異質なものを受け入れる”姿勢こそ、これからの国際社会に欠かせない重要な要素であると奥山さんは強調する。

「多分、今のビジネスマンの仕事の主流は、

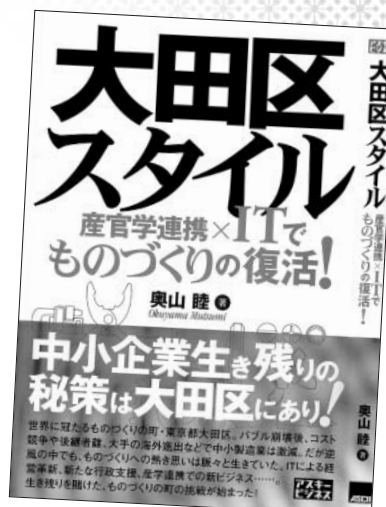


だんだんと“頭寄りの仕事”にシフトして  
るんだと思っています。極端にいうと、汗水  
たらして真っ黒になって働くより、IT化の流  
れのなかでドラスティックに生産を高めてい  
ったほうが効率が良いといった考え方です  
ね。私はどちらも否定する立場にはありませ  
んが、要は手と脚と頭をバランスよくコン  
ロールできる技術者、あるいは多様性を積  
極的に認めようとする経営者が今後どれ  
だけ出てくるかで、わが国のものづくり  
の立ち位置が決まってくるのではないかと  
思います。大田区の中小製造業の中でも元  
気に発展を続けている企業のほとんどがこ  
うした『ものづくり』と『IT化』の共存を  
巧みに使い分けており、そこから誰にも  
真似ることのできない創造性を発揮して  
いることはまぎれもない事実ですからね」

## 日本の雇用問題にモノ申す

ところで、東京では今、地上高634メ  
ートルの新しいシンボル「東京スカイツリー」  
の完成が待たれているが、先輩格でもあ  
る東京タワーの人気もまだまだ負けてい  
ない。特に高度成長期に元気な子供時代  
を送った世代にとっては、昭和33年に完  
成した東京タワーこそ繁栄のシンボルで  
あり続けるのだ。奥山さんもそんな一人  
である。

「高度成長期のように、普通の人間が  
まじめに働いて、普通に幸せになれる社  
会であってほしいなって思いは今でも強  
くありますね。不況のなかで本当に皆さ  
ん、日々コツコツ働いているじゃない  
ですか。それなのに中小製造業を取り  
巻く景気は一向に良くなる気配がなく  
、多くの職人さんが原価を割っちゃ



『大田区スタイル 産官学連携×ITで  
ものづくりの復活！』  
中小企業生き残りの秘策が満載

うような要求を平気でされたりして  
いるんです。それっていったい何なん  
だろうって思うんですよね。その一  
方では雇用の問題も深刻で、大学3  
年からもう就職活動をしている国  
なんて、先進諸国の中で日本だけ  
ですからね。ようやく最近、そ  
ういった悪い傾向を改善しよう  
っていう動きも出てきました  
けど、本当に学生がかわい  
そうで仕方ありません。結局、  
何が問題かというところ、  
卒業しても就職ができない  
となると生涯賃金にも影  
響してしまうことです。そ  
れってやっぱりおかしい  
ですよね。先進国なのに。こ  
の先、どうやってそのお  
かしなシステムに切り込  
んでいったらいいのか  
ちょっと分かりませんが、  
まず、雇用慣行として  
今まで終身雇用という  
ものの亡霊みたいなもの  
に付いてきた新卒一括採  
用、これこそ逆に言っ  
てしまえば負の側面だ  
と思っていますので、そ  
れを早く払拭しなければ  
いけないかなと思っています。  
そのうえで、いつでも  
再チャレンジが可能な  
雇用環境を欧米諸国  
並みに整えることが  
急務です。欧米では  
失業してから割と  
短期間で再就職  
できます





# THE LONG INTERVIEW



『職人の作り方 ものづくり日本を支える大田区の「ひとづくり」』  
ものづくり企業の「ひとづくり」に  
スポットを当てた1冊

が、日本の場合は失業期間が1年以上というのもザラで、こんなことばかり続いたら誰だって働く気なんてなくなってしまいます。最近では新卒の定義を25歳まで伸ばそうということが盛んに言われだしましたが、もう大賛成ですね」

独自の視点から日本型の雇用慣行に警鐘を鳴らす奥山さんは、これからの時代が求める人材像についても次のように提言する。

「これはもう必須事項として、国際的視野からものを見ることのできる目を持たなければいけないでしょうね。だからといってすぐに英語がどうのこうのではなくて、グローバルな視点でいろんなことをとらえられるかってことです。あとはやっぱり、次代をキャッチアップしていける能力に長けているか否かで人材の評価が決まってくるのではないのでしょうか。結局、常に勉強している人じゃないと厳しいと思いますね。だから、ポイントは自らの教育投資に労を惜しまない人には道が開けてくるということですかね。なんて簡単

に言ってますけど（笑）。でもこうも思うんです。デミング賞を受賞された東海大学名誉教授の唐津一先生がおっしゃっていたんですけど、『本当に寝食忘れて研究開発に邁進した人が日本の科学技術の礎を作った』と。私は大田区の中小製造業を数多く取材している人間として、本当にこの言葉が実感できるんです。本当のプロフェッショナルな仕事をする人って、どこかクレージーにならないとできないんですよ。もちろん、制度が大事だってことは頭のなかでは分かっているんですけども、やれ労務管理がどうか、ワークライフバランスがどうだとか言っていると、正直言って科学技術は進歩しないでしょう。しかし、これを言ってしまうと『月刊人事マネジメント』の読者に怒られちゃいますけどね（笑）」

## 自らの教育投資に労を惜しまず

さて今後である。奥山さんにはおぼろげながら“次の仕事”のイメージがある様子だ。

「本業でいえば電子書籍化への対応が一番ですね。もう一つは、図らずも講演依頼が多いので、しっかりとリクエストにお応えしていきたいということです。でもなんだかんだ言っても、やっぱり大田区の今後が気になります。先にも言いましたが、羽田空港の国際化で何がどう変わるのかを、私自身の研究テーマの一つとして追いつけていきたいと思っています。それと職人です。私は2008年にキャリア教育と事業承継を2大テーマにした『職人の作り方 ものづくり日本を支える大田区の「ひとづくり」』という本を出版しましたが、必死に中小製造業や学校取材をし、よ



うやく原稿を書き終えたとき，“私の知識ではもうこれ以上のものは書けない”という思いがありました。逆にいうと自らの限界点に達してしまったわけです。そこで、もっと深く、腰を据えて勉強しようと考えて大学院に入ったんです。なのであと2～3年は猶予をもらってからまた再スタートを切ろうと考えているところです」

どこまでも真摯に、また謙虚になって自分の進むべき道を模索し続ける奥山さん。“自らの教育投資に労を惜しまない人”というのは奥山さん自身のことなのかもしれない。

「苦労は買ってまでせよとよく言いますがけれども、町工場を経営していた祖父は尋常小学校中退の戦災孤児で、文字通り裸一貫からわが家の生活基盤を作った苦労人でした。弁護士父も働きながら夜間大学に通ったうえで司法試験に合格していますので、自分の道は自分で切り開きたいわば開拓者なんです。じゃあ自分はどうかって言うと、子供時代は日本が元気でしたし、学生時代も甘やかされて育ったので苦労らしい苦労はしてないんですよね。だから美大を出て就職しなくても焦らなかったんですが、起業後の人並み以上の苦労を経て、いろんなことが分かってきたんだと、考えるようにしています（笑）」

## After an Hour

同世代には同世代同士で共有することができる“匂い”がある。例えば、それぞれ生きてきた「時代の匂い」がそうである。奥山睦さんと筆者は一つ違いで共に神奈川県出身。東京オリンピック、高度成長、1ドル360円、



お気に入りにはiPhone。  
「移動中はこれ一つで何でもできます」とご満悦

大阪万博、オイルショック、バブル経済…と、お互いに“時代の匂い”を思い出させるキーワードを挙げていけばきりが無いが、取材の間、ちょっとだけノスタルジックな気分になりしれていた取材記者でした。

「そうでしたか（笑）。でも本当に私たちの世代は恵まれていて、就職だって自由に選べた時代を知っているだけに就職できない若者たちが気の毒でならないのです。何でも挑戦しなさいと親がいくら背中を押しても、どこかで慎重にならざるを得ないのが今の若者たちの傾向ですから。そういった社会を作ってしまった責任も大人としてあると思っています。だからこそまだまだ元気な私たちの世代にはやるべきことがたくさんあると思っています」

大好きな大田区で、奥山さんはさらに次なるステージを目指す！

もうひとつ → HP「記者の部屋」へ

—— この人と1時間