

神崎晃氏オーラル・ヒストリー

JSPMI-ERI H30-3

「人口減少社会における自動車産業
—中国地方の自動車産業集積に考える課題解決に向けた糸口—」
継続調査報告

令和5年11月

一般財団法人 機械振興協会 経済研究所

神崎晃氏オーラル・ヒストリー

立教大学 経済学部 菊池 航
摂南大学 経営学部 畠山 俊宏
関西大学 商学部 佐伯 靖雄

本オーラル・ヒストリーは、日産車体株式会社、マツダ株式会社、および株式会社キーレックスで活躍された神崎晃氏のオーラル・ヒストリーである。我々は、神崎氏のキャリアのうち、マツダのタイ生産拠点であるオートアライアンス(タイランド)(以下、AATと略す)でのキャリアに注目してインタビューを行なった。表1は神崎氏の略歴である。第1章では、このような視点から神崎氏にインタビューを実施した理由と、本オーラル・ヒストリーの要点を説明する。第2章では、2回にわたり実施した神崎氏のオーラル・ヒストリーの全文を掲載する。第1回は2022年11月29日、第2回は2023年6月9日に行われた。

表1. 神崎晃氏略歴

1970年	福岡県直方北小学校卒業
1973年	福岡県直方市立直方第3中学校卒業
1976年	福岡県立鞍手高校卒業
1977年	福岡県立修猷館高校附属修猷学館
1982年	立命館大学工学部機械工学科卒業 日産車体入社
1990年	日産車体退職 マツダ入社
1997年	レーザー溶接方法及びレーザー溶接装置にて特許表彰
2005年	摩擦攪拌接合にて社長表彰
2010年	摩擦接合装置にて特許表彰
2012年	AAT出向(本社工場所属)
2016年	AAT(原価企画本部所属へ変更) A-ABC活動リーダー
2019年	帰国(原価企画本部コスト革新推進部J-ABCグループ) マツダ退職 キーレックス入社(製造管理本部) タイ工場出向
2022年	キーレックス退職

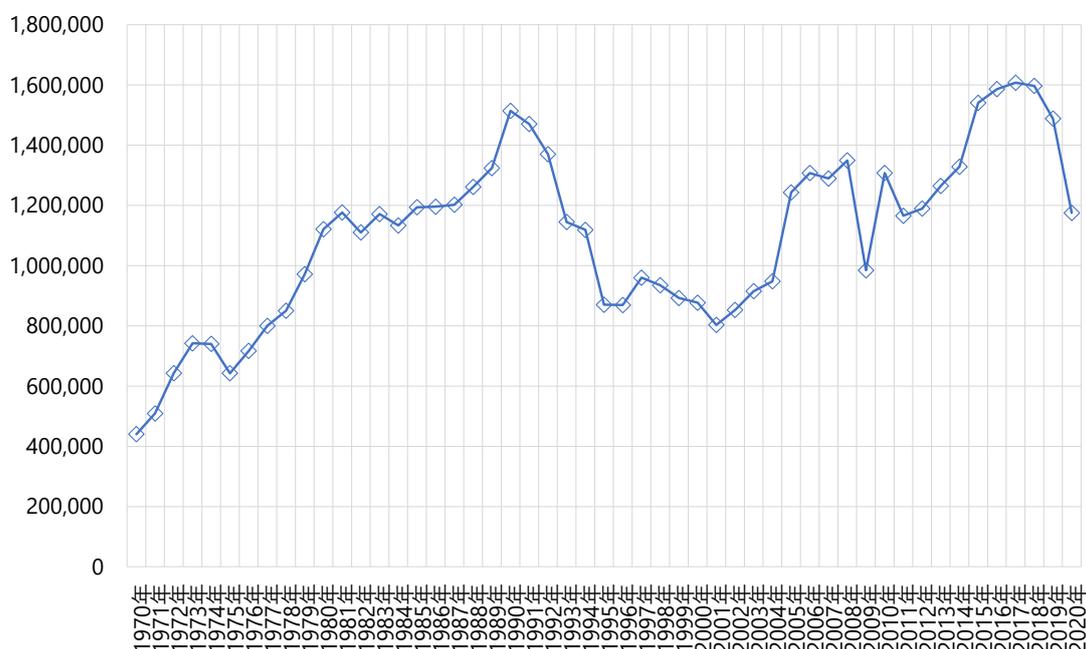
出所) 筆者作成

第1章 解題¹

1. はじめに

1980年代以降、日本の完成車企業は北米やアジアへと生産拠点を展開し(石井[2012])、自動車部品企業は完成車企業の進出先に生産拠点を展開することが求められてきた。海外進出を成功させるためには、現地での生産設備を準備するための資金力、現地の法令や文化に関する知識の獲得など、多大な経営資源が必要となる。そのため、自動車産業の国際化の波は、経営資源の豊富な巨大自動車部品企業にとって新たな成長の機会となったが、海外展開に必要な経営資源を十分に保有していない自動車部品企業は対応することができなかった。このことが1つの要因となり、中小規模の自動車部品企業を系列に抱えるマツダや三菱自動車のような中堅完成車企業は(佐伯[2016])、海外で部品調達網を構築することが容易ではなかったと考えられる(畠山[2018])。本オーラル・ヒストリーの主な目的は、この課題をどのように解決したのかについて、中堅完成車企業であるマツダのタイでの取り組みを事例に明らかにすることである。なお、タイにおける部品調達網の構築について、マツダの社史である『マツダ百年史 正史編』に記述はない。

図1. マツダのグローバル生産台数



出所) マツダ株式会社 [2022] 『マツダ百年史 正史編』 から筆者作成

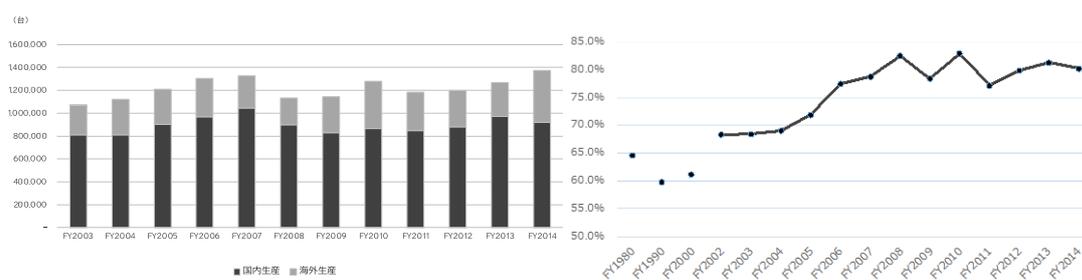
¹ 本章は、菊池・畠山・佐伯[2023], 「タイにおけるマツダの部品調達網構築：オーラルヒストリー・アプローチ」工業経営研究学会 第38回全国大会(於：九州産業大学) 2023年8月30日, 自由論題報告並びに予稿集原稿を大幅に加筆・修正したものである。

マツダは、1920年に広島で創業し、三輪トラックで成功を収めた後、1950年に小型四輪トラックで四輪車市場に参入した。その後、1970年代の第一次石油危機後の経営危機、1990年代のバブル崩壊後の経営危機を乗り越え、2000年代以降には強固なブランド構築による生き残りを目指してきた(図1)。2022年時点のマツダはグローバルで約109万台の四輪車を生産した中堅完成車企業である(マツダ「2022年12月および1~12月の生産・販売状況について」『ニュースリリース』2023年1月30日)。グローバルな生産台数を上位完成車企業と比較すると、2022年のトヨタは約1061万台(ダイハツ、日野を含む)、日産は約325万台であり、マツダの生産規模はトヨタの約10%ほどである。

現在のマツダの主な海外生産拠点は、1998年に生産を開始したAAT、2007年に生産を開始した長安マツダ汽車、2014年に生産を開始したマツダデメヒコビークルオペレーション、2022年に生産を開始したマツダトヨタマニュファクチャリングUSAである(マツダ『統合報告書2022』)。マツダが海外生産を本格化させたのは1987年に竣工した米国工場のマツダモーターマニュファクチャリングUSAであったが、マツダは2011年にアメリカでの生産から一度撤退した(菊池[2017])。そのため、マツダにとってAATは、継続して活動している主要海外生産拠点として最も長い歴史を持っている。

いっぽうで2000年代から2010年代半ばごろのマツダは、2014年にメキシコ新工場での生産が始まるまでは生産台数に占める国内比率が他の日本企業と較べて高く、海外市場への製品供給は輸出に大きく委ねられていた。このことから、同社にとって海外生産拠点への経営資源投入は限定的にならざるをえず、ゆえに日本からの駐在員の負担が大きかったことが容易に推測できる。本稿で紹介する神崎氏が活躍されたのはそういう時期だったということを含め理解しておいて頂きたい。

図2. 2000年代から2010年代半ばまでのマツダの海外生産比率(左)、輸出比率(右)



出所) マツダ有価証券報告書等から筆者作成

以上の状況を踏まえ、我々は、オートアライアンス(タイランド)にて自動車部品調達を担った神崎氏を対象に、2022年11月に3時間、2023年6月に3時間という合計6時間におよぶオーラル・ヒストリーを実施した。

2. AATの歴史：概観

ここでは、AATの歴史を概観したい。AATは1995年11月に設立されたマツダとフォードの合弁会社である。マツダとフォードの関係の起点は、1970年9月に開始した資本提携の交渉である。資本提携交渉自体は成立しなかったが、商用車のOEM供給に関する業務提携を結び、関係を深めてきた。1979年にはフォードから25%の出資を受け、1990年代には米国工場を均等出資で経営してきた。その後、1993年12月、マツダはフォードと戦略的提携の強化に合意したことを発表し、アジアで小型ピックアップトラックを共同生産する拠点として位置づけられたのがAATであった（マツダ [2022]、423-425頁）。

設立時のAATは、バンコクの東南120kmに位置するラヨン県イースタン・シーボード工業団地に位置し、56万4000㎡の敷地に延べ面積11万7000㎡の工場を建設して、小型ピックアップトラックの生産能力13万5000台の完成車組立工場とエンジン組立工場を保有していた。1998年の工場立ち上げ時の従業員数は約1200名であった。当時のタイは世界第二位のピックアップトラック市場であり、マツダは市場のすぐそばで生産することを選択したのであった（マツダ [2022]、434-436頁）。

2007年10月、マツダは、成長が著しいASEAN市場に供給するため、AATに乗用車専用工場を建設することを決定した。共通のプラットフォームを持つMazda2（日本名3代目デミオ）とフォードのフィエスタを生産するため、総額5億ドルの工場建設の初期投資をマツダとフォードで分担することとなった。この乗用車専用工場ではマツダの生産方式が採用されることとなり、Bセグメント車だけでなく、Cセグメント車とDセグメント車の生産にも対応できるフレキシブルな生産ラインが構築された。2009年7月に完成した乗用車専用工場は、プレス工場、車体工場、組立工場から構成され、当時の最新設備が揃えられたのであった（マツダ [2022]、536-538頁）。AATは、2011年にはMazda3、2015年にはCX-3生産を開始した。KDを除いた生産台数は、2010年18.9万台、2011年19.4万台、2012年24.5万台、2013年21.6万台、2014年17.3万台、2015年23.1万台と推移した。2016年におけるAATの出資比率はフォード50%、マツダ50%であり、取締役はフォード5名、マツダ5名の合計10名でCEOはマツダの原田氏であった。AATが2016年の時点で生産している車種は、フォードのRanger（マツダのBT50の姉妹車）、Everest、Mazda2、Mazda3、CX-3であった。

3. AATの現地調達状況

先述したように、マツダは完成車企業の中では経営規模は大きくない。そのため、同社の系列サプライヤーもトヨタ系のサプライヤーに比べて小規模なものとなっている。このことは、部品企業の海外進出の制約となってきたものと考えられる。また、マツダは国内生産比率も高く、それらの生産車種の輸出比率も非常に高い。そのため、部品企業は国内の取引だけでも十分に仕事量を確保することができたと考えられる。これらの状況により、タイに進出しているマツダの系列部品企業の数はいくつか少ない。日本においては系列サプライヤーか

らの調達比率は 18.0%を占めている。一方、タイにおいては 10.3%まで調達比率は下がっている（畠山 [2018]）。

マツダが現地調達を進めていくためには、これらの限られた系列サプライヤーの能力を高めていくことが重要な課題であった。

4. A-ABC 活動を通じたサプライヤーの支援

マツダはタイに進出した系列サプライヤーの能力を向上させるために 2013 年から A-ABC (ASEAN Achieve Best Cost) 活動を開始した。この活動は AAT の担当者がサプライヤーを訪問して品質や生産性を向上するための支援を行う活動である（マツダ [2014]）。この活動の基礎となるのが日本で行われていた J-ABC (Jiba[地場]- Achieve Best Cost) 活動であった。A-ABC 活動はこの活動をタイで展開したものとなっている。

A-ABC 活動を進めるに際して、中心的な役割を果たしたのが 2012 年から AAT に赴任していた神崎氏である。当初、神崎氏は製造シニアアドバイザーとして AAT の生産部門全体を統括し、タイ人のゼネラルマネージャーに対してアドバイスを行う役割を担っていた。さらに、神崎氏は AAT の製造に不具合が発生した際にサプライヤーに訪問して助言を行う権限を有していた。この活動は定型化されたものではなかったため、神崎氏の判断によって現場ごとに適した方法で対処する必要があった。このように、A-ABC 活動が始まる以前からサプライヤーに対して品質課題を解決するための指導を続けてきた。そして、これらの経験が A-ABC 活動を本格的に展開する基礎となっていったのである。

A-ABC 活動を実施する際には、神崎氏をはじめとする日本人社員とタイ人がペアになって、日本人が行っていることをタイ人が見て学んでいくという方式がとられていた。

その後、神崎氏は 2019 年に定年を迎えたが、これまでの経験を評価され、系列サプライヤーに再就職をして 2022 年までタイにおいて品質改善の指導を行ってきた。

5. おわりに

マツダがタイにおいて部品調達網を構築するためには、限られた系列サプライヤーの能力を高めることが重要であった。それを実現するために行われてきた活動が A-ABC 活動をはじめとするサプライヤーに対する支援活動であった。そして、それは定型化された方式で安定的に進められてきたものではなかったといえる。むしろ、製造現場全体について詳しい神崎氏が中核になるという属人的な進め方に頼ったものであったのである。神崎氏の活躍がなければ、サプライヤーの能力を向上させることは困難であったと考えられる。

第2章 神崎晃氏オーラル・ヒストリー

◆学生時代から日産車体入社の際

—：それでは今から、歴史の証言を語りで残すオーラル・ヒストリーを開始させていただきます。本日は、日産車体、マツダ、キーレックス等、自動車産業でご活躍された神崎様のお話を伺います。どうぞよろしくお願いいたします。

神崎：お願いします。

—：事前にライフヒストリーカレンダーを送っていただき、目を通させていただきました。まず、大学をご卒業されるまでの学生時代についてお聞かせいただいてもよろしいですか。

神崎：福岡県の直方市という筑豊地区のだ田舎の町で生まれて、小中高校と育ってきました。高校を出てから2年ほど、どうしても行きたいところがあって、修猷館高校っていうのがあるんですけど、そこの予備校へ、外部からの、これも試験があるんですけど、そこへ入り込んで、1人で福岡市に下宿して、思いをかなえようということでした。国立は自分の思うところが駄目でした。そうしたときに、私立を幾つか並べて、当時立命館は、今も覚えてるんですけど、学費が、理工学部が298,000円だった。298,000円で、それを月賦で月に3万円弱払う制度があったんです。それで、あ、これだったら、自分で払えるなということ。青学とか同志社とか、あと上智とか、あの辺は、たぶん80万ぐらいしたんですね、その当時。理工学部の授業料です。それはもう駄目だな。そこで立命館へ行って、衣笠で4年間通いました。

修猷館高校というのは福岡県でナンバーワンなんですね。ナンバーワンの高校なんで九州全土からたくさんの方が来てるんですよ。150人ぐらい予備校がいるんですけど、そこ試験があるんです。試験に通らないと入れないんですね。460人の修猷館の現役の生徒と、その150~200人弱が合わせて模試やるんですよ。100番以内に入ると、医学部通るよっていう感じで、150番から200番で歯学部よっていうようなとこだったんですよ。だからもう、周りはみんな頭いいんですね。頭いいんだけど、田舎から出てきてるから、やっぱり素朴なんです。そういう人たちと知り合って、今もまだ実はつながってるんですね。そのころで、まず1つ、自分の視野がちょっと変わったなど。今までは、田舎の自分の高校、あの地区ではナンバーワン、一番かな、思ってたのが、その自分の思うところに入れなくて行ったところで、福岡で、また大きな都市へ移って、周りの同窓生ちゅうか友達が、みんなすごいやつばかりだというので、ちょっと自分のポジション、変わったんですね。

そっから立命館へ行って、立命館へ行ったときにはもう貧乏なんですよ。下宿は1万円。8畳1間のプレハブが1万円。そこで1万円だけ出してもらった、親に。あとは全部自分で稼いで、毎日西京極の駅から、ちょっともうちょっと七条寄りに行ったところに下宿があっ

て。

——：そんなに遠くから通われていたのですか。

神崎：衣笠まで8キロ。ずっと上って、チャリンコで上って行ってました。上って行って、もう帰りは早いですけどね。

その当時ですからね。40年前でも、やっぱり8畳で1間で1万円っていうのは、やっぱりなかったね。みんなびっくりしてましたね中学、高校と、クラブをやってたんで、やっぱりそれである程度根性が付いとったんでしょね。福岡県でも強かったんで。中学校も全国大会に行ったし、高校もインターハイに僕のところは行けなかったんだけど福岡県で3位には入ってたんで。そこそこに体力があって、根性が、くじけない程度にはあって、自分は独立しなきゃいけないっていう思いが強くて、学校は休まなかったですね。もう必ず行って、授業を受けて、余った時間をバイトしてました。

バイトは、やっぱりガードマンですね。ガードマンが1日、夜勤が8時から、朝の6時とか5時が5千円だったんで、それが金になるので、それをずっと長いこと、3年ぐらいやってましたね。そのうち同じ下宿にいる先輩、立命館の先輩が、卒業するから、僕今塾やってるから、これ引き継いでちゅって、塾引き継がしてもらったり。それで2つ上の産社の先輩が、僕家庭教師やってるんだ。で、もう卒業するから代わってって言われて、英語、1年半ぐらい教えてた。もうすごく助かりましたね。大山崎にお寺があるんです。あのお寺のお子さんだった。

——：京都のはずれですね。

神崎：阪急に乗ってって、大山崎駅から降りて、15分ぐらい坂上がっていくんですよ、山道を。そこで家庭教師をやって、それで非常に助かってたんですね。金銭的にですね。先輩たちからいろいろとしてもらったんで。同志社もいたんですけど。立命とか同志社の先輩たちから、いろいろやってもらってありがたう。高校の同級生で、立命行ってるとか同志社行ってる者たちと一緒に助け合いながら、今考えると、最終的にくじけないとか、周りを、いろんなことを見ようとか、自分が関わった人たちに、次へのステップをどうしたらいいのかとかを、ちょっと考えるようになりましたね。それは大学のおきにね。

——：1978年4月の立命館大学への入学に際し、工学部の機械工学科を選択されたというのはどのような思いだったのでしょうか。

神崎：僕はもともと、航空工学をいろいろとやりたかったんです。私立の方は受かったんですけど、国立、数が少ないんで。数が少ないのと人員が少ないんで、駄目だったんですね。

それでやっぱ、機械が一番近いと。次は、エンジンが一応触りたかったし、エンジン関係です。機械に行って、内燃機関をやりたいなっていうふうに思ってたんですね。

——：高校までのあいだに内燃機関に興味を持つきっかけがあったのでしょうか。

神崎：SFはものすごく好きだったんです。僕はもう小学校のころから、とにかく本をむさぼり読むんですよ。だから本を、もうとにかくたくさん読むんですよ。家にある本から、子ども用の本から、図書館行っても、いろんな本を読んで、だんだん海外のいろんなSFの本だとか宇宙の関係の本だとか、あとは飛行機、空、もうとにかく乗り物ですね。乗り物に対してすごい憧れがあって、それを何か自分の生涯の仕事にしたいな。ただよく分かんないんですけどね、そんなときはまだね。分かんないんだけど、何かしたいなっていう思いはありました。例えば長崎に、造船大学ってあるんですね。あそこだったら特待生で入れるよって、高校のとき言われたんですよ。学費ゼロで、すぐ隣にある大島造船で、幹部で入れるよっていうのが来たんですけど。まず、最初から造船に関わってしまうっていうのが、何となく自分でこれが狭くなるので、ちょっと考えようかなと思って。やっぱ自分どこまで通用するか分かんなかったんで、ちょっと冒険だったんですけどね。たぶんそこ入ってたら、全然変わってるでしょうね。

——：ご実家が自動車関係の事業をされていたとか、そういうわけではなかったんですね。

神崎：立命館に入ったときに、最後研究室とかあるんで、研究室で内燃機関の西脇研があるよと。内燃機関の西脇先生の研究室へ入って、そこはみんな、やっぱ車好きなんですよ。エンジン好きなんです。エンジン好きで、みんなピンキリで、いろんなレベルも違うんですよ。レベルもいろいろ違うんだけどみんなでチーム組むんですよ。不思議なことに、成績で言うたら1個、上中下がセットになっとる。うまいことね。うまいこと。

——：なるほど。

神崎：僕の（研究室の同期）は2人いるんですけど、1人はJRですね。東海で新幹線の開発してますね。1人は川崎重工なんですよ。JRの方は、まだ付き合いやってんですけどね。彼らは運動部入ってます。航空部と空手部か。だから勉強、時間ないんです。「カンちゃん頼むわ」ちゅて、夜来てました。夜こうやって、コンコーンって入ってきて、「レポート、レポート」。「お、ここあるよ、ここある」。

——：その方も西京極だったのですか。

神崎：いや、違うんだけど、2人ともバイクが好きで、そこそこ金持ってたんでバイク持ってるんですよ。バイクで来るんです。来て、もう自分が、あ、これ駄目だと思ったらすぐ来るんで、そして来て、写して、今日のレポート写して帰るんです。「あした試験あるけどどうなってんだ」。「こことこことここよ」ちゅって言ったら、逆にそいつらの方が成績良かったりするんですよ、点数が。僕は全体を網羅するように勉強する。でも彼らはそこだけばーっとやるんですよ。そうやってたら、僕のほうはだんだん忘れていったりするんで、あれ？僕の方が点悪いじゃないか。なんてこともありました。そうやってやっぱり、そこでも助け合っていましたね。

それでやっぱり三菱、京都ですね。京都の三菱の天神工場近いところでしょ。西京極でしょ。トヨタさんも近いんですね。ホンダも24時間耐久とか、鈴鹿に行っていましたね、みんなですね。

神崎：トヨタ4人ぐらい、確か行ったと思いますよ。あとはもうみんなばらばらです。トヨタ車体、日産車体、スバル、富士重工とスズキ、ホンダ、ヤマハ。川重、ヤンマー。

——：ダイハツに行く学生はいなかったのですか？

神崎：ダイハツには行ってなかった。

——：関西なのにダイハツへはあまり行かないのですね。

神崎：行かなかったですね。

みんな車好きなんですね。車が好きで、見よるじゃないですか。僕はどうしてもあんどきは、フェアレディZがとっても好きだったんです。Zが好きだから、Z見よったんですね。見てたときに、あ、これって日産じゃない、日産車体じゃんちゅて。ばって行ったんですね。学校推薦だった。そしたら、もうそこで決まっちゃったんです。その後マツダから来て、マツダには確か同じ機械科から2人入ったと思います。

——：1982年4月に日産車体へ入社されました。入社を決めたきっかけはフェアレディZだったのでしょうか。

神崎：Zです。日産と日産車体、大きさ違うじゃない。でも、別にどうでもいいんですよ。Z、Z、Zちゅて、Zで、Zに関わりたいうのがあったんで、ずっと関わらせてもらいました。日産車体にいるあいだはね。

——：そうなのですね。立命館から日産関係へ行く人は少なかったのではないですか。

神崎：日産関係は少なかったですね。研究室のなかでは1人か2人ぐらいですね。

——：それは神崎さんを含めてですか？

神崎：ええ。立命館の機械科としても多くなかったです。トヨタには10何人行っとうるんですが。理系ってほぼ学校推薦じゃないですか。就職の張り紙がしてあって。日産はずっと残ってましたね。3人とかの推薦枠があるんだけど、ずっと枠が残ってました。

◇日産車体時代

——：日産車体への入社をきっかけに関東へ移られました。

神崎：そうですね。関東も面白かったですね。九州から京都へ行ったときに気質が違うんです。ここから関東も神奈川で、厚木とか平塚とかああいう近辺ですから。関東と言っても、ちょっと田舎なんです。茅ヶ崎とか江の島とか鎌倉とか小田原、あの近辺なんで、ちょっと違うんです。東京の標準語とまた違うんです。従業員、特に現場の人は東北の方から来る人が多くて、結構言葉がなまってました。

——：そうなのですね。

神崎：九州なまりでばかにされたんですけど、「いや、でもあんたそれ、標準語じゃないよ」ちゅうて。面白かったですね、あのときは。

もう一生懸命ですよ。とにかく、僕は大学のときも無我夢中だったし、働き出してからも無我夢中ですね。自分で。ただ車好きなんで、入ってすぐもう、入って3カ月、4カ月かな。現場実習が終わった後にすぐ車買っちゃいました。自分で、ローンで。半年ぐらいしかたってないのに。

——：フェアレディZを買われたのですか。

神崎：Zは買えない。ジムカーナできるような感じで、昔のジムカーナできるチェリーとかパルサーとか、ああいうジムカーナで。ひっくり返るんですよ、ぼーんと返ったりするんですけど、ああいう車を買って、いじってましたね、自分で。チューニングしてました。だから面白かったです、やっぱりね。

配属になったのは、研究試作部だったんで、新しい車ばっかやるんですね。日産車体で最初に配属になったのが実験部試作課でした。

——：実験部試作課には1982年7月に配属されました。

神崎：ええ。実験部試作課で、試作工場で試作車を造るための技術員として配属されたんですけど、専門技術者とは違って、何でもやらなければならない。

開発が線図、車の造形線図を描いてくる。それはコンピューターにデータである。それから断面を造るんです。車の断面を造って、その断面に合うような治工具、治型具を造るんです。自分のところで溶接するための治型具が要るんで、それを造るんですね。どういう工程でそれを造るか、工程設計を自分でしなきゃいけない。この部品とこの部品付けて、次にこの部品とこの部品付けて、この部品をドッキングさせて。工程を作んなきゃいけないんですね。工程設計は生産技術の仕事で、治型具を造るのは工機部の仕事で。あとは治具ができたなら、溶接条件の設定したり加圧力を設定したり、コンピューターがまだうまく回ってない時代なんで、たくさん不具合があつて。その不具合を一件一件レポートするんです。どうしたらいいかっていうのをレポートにして。設計読んで、これこうやったらいいよ、こうやったらいいよちゅうのを。これによって、車が造れるように仕上げるんですね。それが開発部門の仕事なんです。それで車を1台造るんですね。1台から100台ぐらいもあった。造った後で実験するんですね。じゃけ、造る部門と実験する部門が一緒なんですね。実験で、走行性能を検討したり、過振機にかけたり、耐久実験したり、衝突実験したり、それで不具合を全部封じ込んだやつを工場へ渡すんです。日産車体のときは、その工場に渡すまでのことをやりましたね。どっちがちゅうと開発が多かったですね。

ちょうど80年代前半ですから、設計にCADが入り出した当初だったね。CAD/CAMがね。型の方はもう入ってたんですけど、治具とか工程設計にはまだ入ってなかったんで。そこでいろんなCADやりましたね。日産が持つてるCADデータを持ってきて、治具に造り変えるっていうシステムを日産車体用に改造したり。それからその持ってきたデータでボディを三次元測定機で測定する自動プログラミングをつくらされたり。何かいろいろ、若かった。コンピューターが駄目駄目ちゅう人ばかりだったから、そういうのやらせられましたね。大学のときも、解析は全部、大型コンピューターだったんです。日立のですね。だから、全部FORTRANでデータを、プログラムを組んで、パンチで穴開けて、それをこんな束にして、だーっと流していく、昔ね。当時は、大学でやってたことが、会社に入っても生かされましたね。周り知らないから、やったことないですから。CAD/CAMのことは、試作、実験の中では、いろいろさせられましたね。

——：実験部試作課には配属希望を出されたのですか？

神崎：いえ。開発へ行きたい、設計へ行きたいって言ってたんですね。

実習するじゃないですか。実習したときに、何かいろいろ書かされるんですよ。提案とか、どう思うかとか。それがやっぱり、ここはこういうふうになってるからこうした方がいいとか、ああいう提案をいっぱい書いてたんです。ここがおかしいとか、おかしいように見えたとか。細かいところ、これちょっと何か曲がってるなとかね。ここ何でこんな付いてるの？

とかね。そういうのを発見する。そういうのを見て、何か新しいものを見つける、何かそういう力があるんじゃないのかなって。何でもないことなんだけど、いつもと違うとか、何かこうしたらもっと良くなるんじゃないのかなってというようなところを見つけたんだろうと思うんですね。その相手が、人事の人がね。提案の数がやっぱ違いました。数たくさん出してました。その辺からだろうと思うんですね。試作っていうもん、そういうところだと思うんで。今までないものを生み出すから、どんな問題が隠れてるか分かんないというところで、そういう面じゃ、自分には合ってるなと思います。細かいなど、よく言われてましたしね。「こうせな、車にならんじゃん」ちゅうてね。

——：神崎さんは1984年から組合でもご活動をされました。組合の活動で思い出されるエピソードなどはありますか？

神崎：日産は、JAWの中で、日産労組青年部っていうのがあった。30歳未満の人が、そこに入るんですね。30歳未満の中で組織があるんです。日産労組の中に。日産労組の頭があって、そこに統一事務局っていうのがあって、日産の総務が全役おるんですよ。研修から何から何まで。統一体育祭とか、全部おるんです。そこに、各支部、工場がぶら下がってた。その日産労組青年部の統一事務局に1年間。研修担当理事でした。日産労組の各工場に、どんな研修したらいいかっていうのを、回していく。そこで役員さんを研修するとか、そういう全体の研修面なんですね。

その後、日産労組平塚支部青年部の研修担当副理事長でした。これは平塚の中の研修のトップなんですよ。

3千人ぐらいいるなかで研修ではトップだったんですね。平塚支部の理事長がおって、その下に副理事長が何人かおって、副理事長が総務とか人事とか研修とか、これ400人あるんですね。じゃけ、それで、自分の青年部の30歳未満の人の、いろんな教育をすると。もう人事とは別に、人事なんかのレベルアップの教育とは別に、社会人としてとか。

——：社会人としての研修とはどのようなものだったのですか。

神崎：例えば外部の評論家さんをお呼びするとかです。いつの間にか、そんなことやらされとったですね。今考えると、何で、いつの間に巻き込まれてしまったのか分からないんですけど。日産労組の各工場が全部来る研修だから、そこで人の話なんかのとか、指導せないかんとかいうのは面白いことでした。組織としての人を指導する、人をつなげていくっていうのは。嫌だったですけどね、土日なので。

——：土日は嫌ですね。

神崎：仕事が終わった後、週に2日か3日ぐらい行かないかんと、行って、一応書きもせないかんですよ。それと、土日で集めて活動をやってたでしょ。土曜日みんなを集めて、日曜日は午前中活動して、午後みんな解散ってなって。やっぱり自分の時間が全部つぶれてしまう。みんな、嫌がってましたよね。だけえ、なかなかやる人がいなくて、たまたま、何かいつの間にやら、引っ込まれ。体育祭からかな。日産体育祭は、駒沢とかあっちの方で、全工場集めて、昔、年に1回の体育祭をしてました。それが統一体育会ですね。あれの役員も、いろいろさせられたりしてましたね。朝始まる前から終わるまでの予定がぱーっと作ってあって、1分単位とか何秒単位でぱーっとあるんですよ。競技がこうあってこうやってなってね。そこでは、統一体育祭の本部進行。台の上に立って進めーとか、あれをやってましたよね。28歳かな。その後で研修担当だったかな。結構人が嫌がるのを、あんまり断らなかつたので、それでいろいろ自分の身に着いたっていうか。思いもよらんのに、身に着いたっていうのも、ちょっとありますね。そういう意味じゃ、いろんなどこへ行くたびに、何かいろんなことを学んできたような。

夏休みなんかは、神奈川から福岡まで車で帰ってましたね。だいたい1、100キロ。古い東名、名神があって、中国道。山陽道ないんです。なかつたんで、中国道通って帰ってました。12時間ぐらいかかってましたね。でもやっぱり車好きだし、乗り物好きなんで、全然苦にはならなかったですね。みんなと一緒に帰ったり、1人で帰ったりしてましたけど。

——：話が変わりますが、1988年に車体組み立て・溶接の社内教育講師を務められています。1988年にはもう若い方を指導する立場に立たれたということでしょうか。

神崎：そうですね。特に開発部門の若手の設計者ですね。設計者とか実験のメンバーというのに対して、溶接なんかを教える。理論と実地。実地は、そんな実技じゃないから、ちょっとやって、こんなもんよというのを教える程度ですね。理論的なことですね。設計で使わなきゃいけない溶接の強度の計算方法とか、ナゲットの大きさの判定の仕方とか、そういうのを教えましたね。テキストを作りました。

——：同年には日産車体の技術者が論文を発表する媒体である『日産車体技報』に論文を掲載されています。これはどのような内容だったのですか？

神崎：そうですね。MID4Ⅱ、ミッドシップのスポーツカー。アルミのボディだったんですけど、日産車体にとってアルミのボディっていうのは初めてだったんですね。オールアルミでした。ボンネットだけとかいうのはあったんですけど、骨格を全部アルミにしました。4台か5台造りました。モーターショーに出す車とか。アルミの接合の技術や工程を、論文ちゃうか簡単なレポートにして『技報』の中で発表したっていう感じですね。

——：1988年4月の会社表彰である有功賞5級は、アルミのボディに関する活動に対して授与されたのでしょうか？

神崎：そうです。その車は市販するかせんかっていういろんなところで、日産の中ではどこで造るとかいうのも、一応マル秘の状態になっとったんで、なかなか表に出てないんですよ。表には出せないのが、VAかVEで評価があったよってという表彰でした。

それと、リアアクスルでも表彰されました。リアアスクルの内製化研究です。それまでは社外でやってたんですがそれを社内で造りました。日産や日産車体の社内に取り込みたいっていうことで。ちょっと変わった技術で、予熱をしたりとか、厚物溶接でした。それを技術部と一緒にやったんですね。

——：1989年には日本科学技術連盟の実験計画法修了をされたとありますが、これはどのような内容だったのですか。

神崎：要は有意差があるとかないとか、ああいう判定をする、判定の仕方ですね。実験計画法ってこんな分厚い本があるんですけど。それでいろんな実験をしたときに、データを元にして有意差があるないっていう評価をして、これが強度上問題あるとかないとか、そういう判定をするツールですね。そのために、そういう計画を1週間ぐらいかな。その後までは行かなくなったんですけども。

——：日本科学技術連盟のコースを受講されたということでしょうか。

神崎：ええ。日科技連のコースがあって、それで資格をもらったよっていうことですね。

——：1989年から英会話も始められたとあります。これはお仕事に必要なことだったのですか。

神崎：いや、仕事では必要なかったです。別に英会話必要なかったんだけど。例えばその頃、日産がスペインに工場をつくるよとかいうのがあって、それで人が足りるじゃ、足らんじゃっていうのがあって、応援もあつたんですね。それで開発部門の人間が、15、6人かな、一緒に受けましたね。

——：そうなのですね。厚木基地のアメリカ人が先生だったのですか。

神崎：先生が、厚木の基地の人なんですよ。よく覚えてないんですけど、女性の体格のいい人で、その人に受けてました。だから厚木駅まで迎え行ってきましたね。車で迎え行って、終わったら厚木駅まで送り行く。それ順番でね。自分の車でですよ。会社は何もしてくんなか

ったから。会社終わった後の会社の中でやってくれるんですけどね。自主的活動だったんで。

——：会社がその方を手配してくれたのですか。

神崎：そうですね。ただ、自分たちで送り迎えしろと。その中で、車の中で1対1になるじゃないですか。話すじゃないですか。そういうのも含めてね。仕事上、そのときはほとんどなかったですね、英語を使うっていうのはね。

——：日産の海外展開などを念頭に置かれていたということですが、翌年の1990年8月10日に日産車体をご退職されます。お聞かせいただける範囲で経緯を教えてくださいませんか。

神崎：父と母が福岡の方にいたんですけど、父の方は体調が悪くて、ずっと病院入院したり出たり、入院したり出たり、繰り返してたんですね。まだその当時は、そんな年じゃないくて60代だったんですけど。やっぱり神奈川だと帰れないんですね、何かあったときに。帰れないんで、どっか近場に移りたいなっていうのがあって。名古屋も遠いなあ。京都からこっちよねって言ったときに、マツダがあるね。トヨタも、九州工場建てる建てんっていうのもちょうどこの頃やったんですよ。

——：トヨタ自動車九州が設立されたのが1991年だったので、その頃でしょうか。

神崎：ええ、そのときやったんです。じゃあ、そこは近いでちゅって、2社受けたんですよ。マツダは来てくれちゅう、すぐ来たんですね。トヨタさんも来てくれだったんですけど、だけど、いや、「工場やじゃないよ、開発よ」ちゅて。名古屋よ。それでマツダに行ったんですね。別にトヨタでもマツダでも、車造りにかけてそれぞれの思いがあったし、別にあれだったんですけど。

◇マツダへの入社

——：1990年9月にマツダに入社されて最初の配属先が、車体技術部の第一車体技術グループでした。こちらのお仕事の内容を教えてくださいませんか。

神崎：工程設計をやってる設備グループなんで、新製品の計画が出てくると、台数とかあんなんから見て、それをどういうラインで、どういう工程で造るかっていうのを決めて、そういう設備を造って、トライアルをして、車を流して工場へ渡すっていう生産技術ですね。製品図をもらってから、造れるような設備にしていってるところで、そこは日産車体と一緒にでした。図面をもらってからっていうのはですね。そこで、最初の半年ぐらいはロードスタ

一ですね。ロードスターの増産ラインをつくってくれていうことでやりました。

9月から3月まで、そこにどっぷりロードスターだったんですけど、これがやっぱり、正月抜きでやっぱりね。除夜の鐘を聞きながら帰って、31日の除夜の鐘の、鳴りよるでみたいな、で、帰ろうつって帰って、朝は、また普通どおり1日から出て、1月5日やったかな。もうその量産開始になる前日、工場が操業開始になる前日に、やっぱり確認でライン流すんですね。そこが、もういまだにまだ感動が、まだ残ってますね。とにかく、いや、誰もできると思ってないんです。僕も思ってなかった、実はね。ロボット扱ったことないですよ。試作を経験しているから全工程できるんだけど、ロボットだとか電気の仕組みとか分かってない。それを頼み込んで、頼み上げて、あっちから物を発注かけてなかったとか、いろいろあって、これちょっと貸してって言って持ってきて、こっちからも貸してって言って持ってきて、とにかくラインつくり上げて1台目が生産されてきた。新品のロボットが今までこうやってたのが、みんなで一緒にダダダダって打ち出した。打ち出して、ラインが流れ出して出たときに、ものすごく感動しましたね。もう何か芯がびーって、頭の芯までびーってくる、何ていうか、稲妻が走る。あともう、何ていうか感動して、ワーッ、今まで止まっていた分が、これ車になって、2分に1台、車が出ていきよるちゅうてね。それ、止まるんですけどね。いろいろ悪いところあるから、止まるんですけど、止まるんだけど、だけど、出ていく。

次の日に、操業1日目に上司がみんな来ました。生産技術の防府までわざわざ来て、動きよるのを見て、うん？ ちゅうて、みんな来るんです。普通はメインラインをみんな見るじゃないですか。こんなロードスターの小さな増産ラインだけ、みんな来るんですよ。動きよるの見て、それで何か、お？ 動かしよるで、みんな嬉しそうにして帰った。お、やったで一ちゅうて。ちょうどそのときの課長が、ずっと面接してくれよった課長だったんですね。その人だったんですね。そのときの部長が、副社長で、もう退職された山木さんね。今商工会議所の副会長かな。山木さんだったんですね。彼らが来てくれて、必死で見よるんですね。「あ、おーおーおー」みたいな感じで。あれは今でも本当、生産技術の技術者としての一番の感激、感動ですね。感動はありますね。

——：ロードスターはマツダを象徴する車の1つですよ。

神崎：ですよ、ええ、ええ。僕、日産車体のとき、ロードスターさんが出たときに、2台ほど日産車体で買って、開発でばらばらにしとんですね、実は。アルミのボディがあるから、アルミのところをレポート出しとるんです。いろんなやってね。それ、みんなどこもやってるんですけどね、どの自動車会社も。1台は元に戻して実用耐久実験車です。社用車になるんですよ。1台はばらばらにして、いろんなVA、VEの提案にするんです。ああやったのを、わし造るようになったでみたいなね。あんときばらしたのを、それ、「これって、ああ」つって、いろいろ思い出して、自分でね。何かやっぱり、何かどっかでつながりがあるんだ

などと思ってね。そういやセブンも、ばらしたりしよったですね。セブン、RX-7ね。

その後が、またちょっと大変なんですよ、実は。その後っていうのは、5チャンネル体制ですよ。実はそれをやりたいがために、人を欲しかったんですね。そのために雇われてきた。そのときに、中途で入ったのが、電気屋さんが1つ、工程設計と、あと溶接関係の人、3人、4人か。4人、ちょうど同じような時期に入ってますね。同じ90年の3月、4月から10月ぐらいまでの間に、4人ぐらい入ってますね。

——：新車開発が一気に増えた時期ですね。

神崎：そうですね。ちょっととんでもないボリュームだったですね。あれで、それでちょうど、そこから結局クロージャーパーツっていう、蓋物っていう、ボンネット、ドア、トランク、リフトゲート、フロントフェンダー、あとはフィルターリッド、あの辺の蓋物、ぱかぱかぱかぱか開くやつを、全部させられるようになったんですね。それからずっとですね。マツダ、ずっとおる間、生産技術の間は、その蓋物を全部ですね。

すぐリーダーでした。蓋物のチームはもともとはないんです。要は、ドアはヒロテックさん、ボンネット、トランクはクラタさん、リフトゲートだけ社内っていうような状況でした。それが5チャンネルで通用しなくなって、自分ところでやらなきゃいけないと。でも自分のところは、ラインも設備も人もいない。僕はいきなりリーダーで入れられて、蓋物があのとき、新設ラインが7ラインあるのに若いのがあと2人おるだけ。

7ライン新設するというのはね、これは、もう今でもちょっと恥ずかしいぐらい遅れましたよ。量産入ってるのに、完成してなかったりとか。造れるんですが、生産技術として工場へは渡せない状態。こっちやってたら、今度こっち立ち上げないかん。次にこっち立ち上げないかんちゅうであるし、幻のものすごく大きな車もあったんですね。5000cc、4000何ぼcc やったかな。ボンネットだけで2メートルぐらいあるような幻の車があって、それを途中まで造ってました。今までやったことがないような車も入ってましたから大変だったですね。

2004年までずっと蓋物チームでしたね。ずっとリーダーでした。だから生き字引です。宇品も知っとるし防府も知っとるし、実は海外工場も知ってるんですよ。あとサプライヤーさんのヒロテックさんも、海南島の中国のノックダウン工場のとときに1回お願いしましたよねちゅうてあったり。クラタさんもあったり、他のサプライヤーさんも、みんな関係してんですね、海外工場も含めて。

——：このときでお年は何歳ぐらいになりますか。

神崎：39歳。もうそのときに、実質この蓋物は全て。入社したときにそれなりのポジションを与えてくれとったんですね。チームを組めるようなランクにしてくれとったんです

ね。その後、1992年に6級職主務ですね。7級職主任になるのはちょっと遅かったですね。1996年なので2年か3年かかったのかな。1996年には蓋物Grリーダーになりました。

——：技術者の異動はよくあることですか。

神崎：プレスとか車体、塗装、組み立て、あと保全とか、そういう専門領域の中での異動はあります。だけど、生産技術から工場っていうのはあんまりないんですね。生産技術から工場っていう逆はあるんですけどね。工場から生産技術へ応援で来て、そのまま、もう居ついちゃったっていうのはあるんですけど、生産技術から工場っていう異動は珍しいです。僕で、その10何年の中で3人目でした。生産技術やってるとエンジニアなんだけど、工場移るとエンジニアの技能要らないから、人を指導していく話になります。生産をどうつなげていくかっていうね。車体技術の中での異動はありますよ。技術本部の中の異動という、商品生技とかああいうところの。

——：当時の完成車企業の生産ラインの立ち上げの標準的な考え方というのは焼き畑的だったのですか。

神崎：80年代の頃は。90年代前半には、焼き畑ではなく、繰り返し使えるラインにしたいっていうことで、C-BAL（Circulation of Body Assembly Line）という多変量生産ラインを防府工場に構築しました。今のものづくりの仕方の最初がそこだね。

——：この考え方はどういうふうに始まったのですか。

神崎：お金の問題と開発時期。量産開発を決めてから量産までの開発時期を短くしたい、お客さんに早く渡したいっていうのと、コストを下げたいっていうものの両方あるんですね。そっから、その標準化をできないかっていう。技術側は、設備の標準化、工場の標準化をしていく。人の方は、人が接する工程を標準化していくっていう。それぞれのところで、自分たちが標準化をしていくっていうのをやり出したんですね。焼き畑っていうか、いったん今までのやつを焼いてしまって、きれいに新しいのというのはものすごく時間かかるんですね。全部撤去せないかん。撤去したら、きれいに更地にして、今度基礎をまた埋めなきゃいけない。基礎だけで3カ月かかる。そういうことしなくても、上側だけちょっとドンガラ交換できればっていう最初がC-BALラインです。

——：マツダは他社に先駆けてそういうのに着手されたのですか。

神崎：そうですね。やっぱりお金と土地のスペースの問題があるんですよ。5チャンネルに

しようと思ったら、ラインがいっぱいいるわけじゃないですか。

——：そうですね。

神崎：そのラインを全部引いたらとてもじゃないが間に合わないんで。それを次の車、次の、次の車のモデルチェンジ、モデルチェンジにつなげていこうとしたら、使えるところは残しとかんと、もうやれんでっていう、もう会社として成り立たんよっていうのもあって。工場広いように見えますけど、実は狭いんですね。本社工場が今きれいになっていますが、それが発端ですね。

だからトラニオンデバイスって言って、三角あって、これをぐるぐる回すんですよ。ぐるぐる回して、その三角の一面、一面、一面で、車種を、違う三面の治具を置いて、これを車種によって回すことによって、3車種は、どの順番で来てもいいようにっていうのを。それが C-BAL の最初ですね。僕のところはもっと数があるんですね、クロージャーの方はね。だから3面じゃできんけん、駄目だから4面にしようかちゅって。3が駄目なら4にしようちゅって、4面にしたんですよ。4面の回転ソートにしたんです。それが B4H っていう車ですね。ミレニアとかユーノス 800 とかユーノス 500 とか、ああいう車ですね。

標準化をしていって、そのときに、自分の性格もあるんかもしれんけど、造り方とか溶接とかは昔から変わらないのに、何でそんなに解決できてない課題がいっぱいあるのかねっていうのを思ってたんですよ。蓋物ばっかりに集中し出したから、何でこんな工程数があるの？ とか、いろいろ考え出したんですよ。それでネックエンジニアリングちゅって、ネックの技術は何じゃちゅう考え方を、山木さんと前島さんちゅう課長と部長と話をしました。何でこんなにいっぱい人が要るんですかね、工程も要るんですかね、それはネックよちゅうて。そのネックを、技術で解決するのが私たちですよねちゅうて。そうだな。何かやれますよちゅうて。ちょっとどんなことやるか分からんけど、何かやれますよちゅうて言うて、いろいろやったんですよ。だから今でこそ当たり前になってる技術は、その当時はとても新鮮ちゅうか、やってなかった。いろんなネックエンジニアリングをやりましたよ。例えばヘミングの、ボンネットの外周、ドアの外周。折り曲げてますよね。これ実はこう折り曲げて、ここにシーラーが入ってます。シーラーが入って、これをプレスしてるんだけど、これはずれるんで、これをはずれないようにするのに、ここに溶接するの。溶接したら、外反面にひずみが出る。そのひずみをきれいにしなきゃいけない。それに、やっぱり人が触ってきれいにしますね、仕上げをね。なら、溶接やめたらいいんじゃないかちゅうて言うて、やり出したんです。

このシーラーに、ガラスビーズ入れたら？ ちゅうて、ちょっと思っ、シーラーメーカー、サンスターかな？ サンスターとセメダインとに話をしたんですね。そしたら、何か向こうもそういうシーラーあるよちゅうのがあって、それをいろいろトライしたんですね。造り上げたんですね。それが、ファミリア、最後のファミリアですね。使ったんですね。ラン

ティスとかね。それが、今はもう標準ですね。けどもうスポット打てないですね。スポット打つのやめて、500 ミクロンのガラスビーズを、5%含にする。で、ここ加圧する。そしたらガラスが食い込むから、それで強度ができる。塗装ブースへ入ってしまったら、シーラーが固まるから、もういいんですよ。けど、その塗装ブースまでの間にずれることがある。そういうね。今当たり前ですね、もう。サンスターさんがやって、セメダインさんが後からですね。含有量を変えて、曲げて、あと剥離させたときに強度がどうかって。これ分析して、ああいう分析をして、出して、そういうのだとか、ロボットをたくさん使おうということで、ロボットをいろいろ使いましたね。今じゃ、当たり前になってますよね。昔は、80年代の油圧ロボットから、90年代の電動ロボットに変わったタイミングだったんです。だからマツダの工場の中に、油圧ロボットがたくさんまだ残ってる。ゴーって、ブーンってね。今みたいなシューシューじゃないんです。そういう時代に、電動ロボットで精度が上がってきたから、だからその電動ロボットが部品を持って、ここ穴開けるとか、ロボット同士で空中、ロボット同士の空中戦で穴開けるとかいうようなことをいろいろ考え出したんですね。それまでは、もう絶対下に置いて、きちっと固定して穴開けるっていうのがね。だからロボット関与してない。ロボットは搬送だから。加工にロボット使い出したのね。それでも工場からは、もうやいのやいの、もういろいろ言われまして、こんなんできるんかとか、品質どうやって保持するんかとか。結局は軸一致のときの精度がコンマ5なんですね。コンマ5ミリなんですよ。だからプラスマイナスが0.5ミリは保証できる。それ以上のものはやらない。それ以上要求されるのはね。だけん、それ以下の、コンマ5よかもっと精度が緩い分についてはやるよって。スポットなんか打てるじゃん。コンマ5じゃないでしょ、プラマイ5でしょちゅうて、やって、最初はもうものすごい反対されてたからね。実際やったら、すごい楽なんですね。それ分かってくれて、工場がえらい協力的になったりしましたね。一時期は、やっぱり目の敵だったですね。新しい、今までと違うことやるから、やっぱ失敗するんですよ、結構ね。私と、もう1人若いのと2人で、いろいろと失敗するんですよ。失敗するんだけど、とにかく今までにないことをやろうとすると失敗するよねちゅうて、若いの、ちょうど10歳の年下だったんですけど、そのときね。それとずっとペアだったんですけど、そしたら、これいい？ 失敗するかもしれんけど。いやいや、それやってみないと分からんじゃん。やってみて、それからどうしたらそれが次にいけるようになるかを考えようや、やれやれちゅうて。その代わり、ちゃんと考えれよちゅうて。やって、いろいろやりよったんです。だから、失敗ばかりしよる。あのチームは、金遣いが粗いとか、失敗ばかりしよるちゅうて言われよったんですけどね。でも、いや、みんな動きよるわちゅうて。それが今標準になってますね。そういう。

——：当時、生産技術の方はどこに常駐されていたんでしょうか。

神崎：本社ですね。

——：新しい取り組みをするときは、本社から宇品や防府に行くという。

神崎：そうですね。大きなプロジェクトは、それぞれの場所に駐在所もありました。

——：なるほど。

神崎：防府だったらそんなに動けないんで防府には駐在所がありました。宇品にもいったんありました。92～94年かな……この頃は、バブルがはじけて非常に縮小して、5チャンネルもやめて、生産台数がた落ちして、販売応援にたくさんの人を出してた時期なんですね。そしたらいないんですよ、人が。台数が欲しいから、たくさんもっと造りたいから、タクトを上げてくれっていうのは嬉しいですよ。僕らが一番嫌だったのは、悲しかったのは、その当時はそうじゃなくて、2直を1直にしたい、夜勤をやめたい。夜勤をやめたら、昼勤だけだったら、ちょっと生産できない。そのちょっと生産できない分を、タクトを上げて造れるようにしてくれっていうので、タクトアップの要求が来ましたね。それは一番情けなかったですね。将来その車が売れるようになったら、そのタクトで回るんだけど、何で、稼働率を50パーにするのにタクトアップしなきゃいけないって話やった。定時に終わりたいわけですよ。残業代出たくない。それが2年ぐらい続いたんですかね。そんなときは、だから駐在いないんですよ。だから防府と本社のバスがあったんです。だから朝7時半ぐらいに本社を出て、バスですよ、高速バスを本社に当てて、そこでそれに乗って、防府工場に9時ぐらいに着くんですかね。9時ぐらいに着くんですよ。で、仕事するんです。5時半ぐらいに、また今度、そのバスが帰り、本社へ。交通費、それやったら、1台のバスで30人ぐらい乗れるじゃないですか。そしたら出張で行く人間とかそういう人間が、新幹線代使わなくて済むという。何でもありましたね、あのときはね。

その前は、僕は知らなかったんですけど、80年代は、新幹線を、ずっと防府のどっかあっちの方で、メンテナンスエリアに仮設場つくって、防府工場の人間を新幹線に乗せて、毎朝本社に送ってたというのを聞きましたね。ロードスターで人が要るから、その人を新幹線で広島から毎日通勤させてたと。そういうのもあったって聞きますね。

高速バスは2、3年、もっと続いたかな。社内バスじゃなくて広電かな、受託して、バスを運行。そういうのもありましたね。それがなくなったときは、またちょっと悲惨だったですね。90年代の終わりかな。

◇フォードの影響

——：96年にマツダとフォードの関係が深まります。働き方などは変わりましたか。

神崎：そうですね、変わりました。直接指揮は来ないんです、下りてこないんですね。そのグループ、チーム上部までは。でもマネージャー以上には下りてくるんです、フォードから

の。一番大変だったのは、トリビュートっていう四輪駆動の車があって、その車が大変でした。フォードとマツダ、2系統あるんです。2系統あって、ボディは何ら変わらないんですが、クロージャーは違うんですよ。ドアが、2、4、8枚。ドアが8枚、リフトゲートが2枚、ボンネットが2枚あるんですよ。これが今のラインには入らないんで、新設ラインつくんなきゃいけないっていうのが当時ありました。98年かな。それが終わってからMS-8かな、それがあって、そのときに旧工場の中の一角を、部品置場にしていたところを全部更地にして、つくったんですよ。でもつくったときに、お金ないんです。お金ないのと、それと工期が短いのと、普通でいったらへムプレスっていう、プレスの大きなやつでぼんぼんと蓋物って、プレスするんですけど、それじゃもう絶対間に合わんっていうことで、ロボットでヘミングさせようっていうことで、ローラーをロボットに渡して、外周たどって行ってヘミングさせようというのを、その当時トヨタさん系の会社が持ってたんです、特許をね。それを使って、小スペースでやりましたね。本来だったらこれ半分でもいいのになって思いながら、フォードさんにまたこれもあれもと思いながら。でも、これも台数だから、売り上げになるから、しょうがないなあ。

フォードとマツダは品質の考え方がちょっと違うんですね。論理がはっきりしてれば、フォードさんはあんまりぶつぶつ言わないんですね。マツダは現場現物で、品証とか検査がうじうじ言うんですね。フォードさんは論理がきちっとしてて、造り込みするのは工場であって生産技術じゃないでしょ。

——：なるほど。

神崎：人事の部分でいくと、フォードさんの社長が来たときに、やっぱり我々の、マツダの全体の士気下がるんですね。下がったときに、どうしたらこれからの厳しい世の中を生きていけるのかっていうのを、振り返る期間になりましたね。フォードとの合弁、フォードさんから社長さんが何人か来たときにね。この間にいろいろ考えました、将来像。ボディについても、それで将来にわたって、5年、10年、わたって使える、大きな変更なしに設備が使えるようにするにはどうしたらいいとか、お客さんが欲しいなと思ったタイミングを、いかに逃さずに、早い時期に、早いタイミングでその車を出せるのかっていうのを、考えるようになりましたね。90年代後半、2000年前半。ここがやっぱり悲惨だったですけど、いろいろと給料カットだとか何かいろいろあったりとか、残業ゼロよとか、残業ゼロになっても、ゼロなんだけど終わらないねとかね、いろいろ。

コンピューター化をどんどんしていった時期でもあるんですね。ただ90年代というのは、生産技術、技術者1人1台っていうまではいってなかったような気がするな。2000年前後ぐらいから完全に1人1台で。コンピューター、パソコンがあれになったんで、ひっくり返されるちゅうのも、結構ありましたね、いろんなのがね。部の方針管理ってのがある。部の方針は、1. 何たら何たら、それがこうやってあるんですよ。それにあって、その方針があ

って、それに対して今度課があつて、課があつたら、今度チームに行くんですね。それで方針管理、ずっと作ってましたよ。QC、あとVAも含めて、人も含めて、月に1回報告があるんですね。ああいう報告がずっと定着し出したのは、フォードさんからですね。あつちはあればっかりですからね。あればっかり軸足が、あれが多いですから、定例的にきちっと上程する、報告をする。マツダの場合、どっちかちゆうたら、見たら分かるやろみたいなところがあつたんですね。分かるでしょとか言って。でもそれじゃなくて、1つのシステムとしてちゃんと報告していくっていうシステムは根付いたような気がしますね。うっとうしいですよ、逆に言うとね。量産準備しながら、新車を走りながら、やれ方針管理じゃ、予算がどうじゃ、今度次のターゲットをどこにするとか、不良率どこまでするとか、自動化率どうするとか、あんなこと考えなきゃいけない。でも、先を見るようになりましてね。そうやって、先見ないと書けないんですよ。これは毎月やられてました。

方針管理と、あと品質委員会がずっと。あれも、クレームがちょっと多かつたんですね、90年代はね。クレームを削減しなきゃいけないよっていうところで、特にさびだとか、機能障害になるようなものっていうのに対して、やっぱこれもネックエンジニアリングっていう考え方で、ネックは何だっていう考え方で、そのネックになる技術は何かっていうところでやりましたね。長いこと蓋物、クロージャーのチームでやらしてもらったから、もう実験、設計は、もうみんな顔知ってました。設計からいろいろ来てましたね。神崎さん、今度こんなことやりたいんだけどちゆて。いや、うん、実験ちょっと一緒に、今度設計、実験と一緒に話しようや。生産技術の工場も入れようや。工場の技術員室も一緒に入れてやろうやとか言って、やりましたね、いろんなことをね。だいたいそれで、さびも減つたんじゃないですかね。さびは、胴の下の、あのさびは、一応泣いてましたよ。日本じゃないんですけど、ノルウェーとかあつちの。お塩まくから。お塩まくんで、もうてきめんなんですよ。それを持ち帰ってきて、ばらして見て、やっぱりどっか悪いところがあるんですよ。生産上のネックがやっぱりあるんですね。それが起こらないようにするにはっていう、そういうところで、いろんな技術力やったり、MESのマツダスタンダード変えたりさせましたね。これ許容値なんです。オーケー言った結果がこれでしょ。これだったら、このオーケーは、これは駄目なんよと。そしたらこれを、いろんな条件があるから、その条件つぎ足して行ってやらなきゃいけないねっていうことで、MESを変えたり。それから車体技術の、要はボディの中のシーラーの設定担当者だったんですね。シーラーを新しくするとか、それ全部ここが窓口なんですよ。だけ、全部言うてこないかん。こっちが行って、計画のオーケーして、MESに登録して、それ登録したら、今度購買が、そのシーラーを買える。買えるための番号を作ると。そういう面じゃ、さび、シーラーとか、ああいう面で、一時期、何かもう、生産技術のそういう仕事だけじゃなくて、量産の仕事だけじゃなくて、あの仕事もやりましたね。

——：MESっていうのは、マツダ・エンジニアリング・スタンダードですか。

神崎：そうですね、ええ。

——：初めて伺いました。設計標準のことですか。

神崎：全部ですね。生産技術のスタンダードもあるんですよ。開発の設計標準もあるし、生産の標準もあるし、生産技術の標準もあるんです。

いろいろなことありましたね。昔はそうやね、いろいろなこと。図面がないとかね。部品番号はあるんだけど、その部品番号の図面がないとかいうのがあったり。一時期ね。それスケッチして、浮かし、ボンネットのさびを防止するために、ちょっと浮かすための治具があるんですね。治具ちゅうプレートがね。それが、図面はないけど、部品番号があるんですよ。次の車種のために造らないけんけど、造れないんです。これとか言うて、今まで、これ、あれよ、あれ、あれってやりよったんですね。それを、何で図面がないん？ いや、「カンさん（神崎氏が呼ばれていたあだな）、これ昔からあるんだけど、図面ないんですよ。部品番号たたいても、全然出てこないんですよ」と。

——：サプライヤーにもありますか。

神崎：ない。内製部品。マツダから支給するんです。

——：なるほど。

神崎：僕は自分でスケッチ描いて、図面描いたんです。ファックスで、ボディ設計、ドア開、何々さん、これよちゅてファックス送ったんですよ。たら、その何々さんちゅて、今度ドア開が、この番号にしました。神崎さん、これでいいですかちゅて、ファックスで送ってきたんです。あ、いいよって言ったら、それ、描いたのが全部図面になってる。図面の中に、やりとりが書いてあった。おい、これ、おまえ、わしとおまえの名前入つとるよちゅて言ったら、大笑いしましたね。今はもう使ってないと思うんですけど。

——：そんな時代があったのですね。例えば今なら、コンピューターの中で図面番号と設変が入っていて、それが記録がひも付いてますよね。何か先ほどのお話みたいに図面の番号はあるけど、実際の図面のデータがないとかいうことが、当時はあったんでしょうかね。

神崎：90年代はもう CAD になりました。

——：やっぱり。

神崎：なっとるんだけど、それ以前の製品図から起きた図面じゃなくて、製造上で必要なものだったり、生産上、何かで必要なものが出てきたときに、それは部品番号取るんだけど、図面に描いてないんですよ……っていうのはあった、昔はね。それがずっと80年代そういうのがあって、90年ずっとこうやって来よったときに、ふと誰かが気付いて、あれ？製造上の要件から来る図面だったんですね。だから、設計から見たら、迷惑ですね。工場の製造上のものは工場の経費になるんです。車の単価は上がらない。でもそんなこと言ってもしょうがないじゃん。これ、もし、みんなおらんようになったらどうするんよ？ 造れんようになるでちゅうて、説得して。そしたら、寸法だけ測ってこいとちゅうて。

——：そういう性質の、要は製品をじかに測って図面化したものっていうのは、ちらほらあったのですか、当時。神崎さんがご存じなのは、もうその1点ぐらいですか。

神崎：ですね。ドアとボンネットの浮かし治具。本当は浮かし治具だから、製品じゃないから、だからこれは、あっちゃいかんの、図面はね。でも、それは社内で作るんだったらいいんだけど、例えばヒロテックさんとかクラタさんとかが造るとなったら、図面が要るんですよ。

——：そうですね、要りますね。

神崎：彼らから見たら、それは必要なもん付けてって言うんだから、それは単価になるんですね。だから、それはないといかんのよね。ちょっと特殊だったですね。あれもさび対策だったですね。さびで、さびのこの近接面がさびやすいんで、そこの中にも電着を通したいということからね。今はないですね、ああいうのはね。じゃけ、面白いですよ。びっくりしましたね。

——：先ほどのフォードとのお話に戻りますが、AATで初めてお目にかかったときも、神崎さんは、フォードのやり方みたいなものが、功罪あったとはいえ、最終的にはマツダのためになった部分があったっていうことを強く主張されていました。いろいろあったけれども、10何年間にわたってフォードがマツダの株式を押さえてたっていうことは、結果として今のマツダに良かったと思われませんか。

神崎：たぶん、あれがなかったら、たぶんもっと違う方向になってると思いますね。あの当時、日本流のマツダ流のやり方から、ロジカルな、数値を重視するフォード流のやり方っていうのを覚えました。要は職人の感触っていうのもとても大切なんですけど、それを数値に落とし込むっていうフォード流のやり方っていうのがミックスされて、今のマツダがあるんだろうと思いますね。だから今のスカイアクティブのエンジンとかミッションとか、もう

よく分かんないんですけど、あれも本当、職人がいないと造れないとたくさんあるんですね。でも、それを今は数値化しようとしてるんですね。数値化してるんですね。だから、今までのほんの、超エリートしか造れなかった技能が、今、当たり前に使えるようになってきてる。マツダの中でも特殊な技能じゃあるんですけどね。でも、それはやっぱフォードの考え方があったからじゃないかなと、僕は勝手に思ってるんですね。

——：フォードの支配下の時期、そのやり方に合わなくて会社を去られた方もいらしたと思うのですが。

神崎：そうですね。

——：その頃にはトヨタ自動車九州も立ち上がってましたし、神崎さんは九州で新しく何かを始めようとはお考えにならなかったのですか。

神崎：いや、考えてないですね。考えてないっていうか、僕は工場へ移るとき、2004年、とっても危惧したんですよ……。っていうのは、今までなかったチームをつくり上げてきて、そのときにもう20人ぐらい部下おったんですね。1つのチームとしてですね。クロージャーだけやりよるのが。海外も含めたらもっとおるんですけど、それを今度、また今までと同じように崩れるんじゃないかなっていうのが、1つ思っていました。だけど、崩れなかったんですね……。っていうのは、やっぱ、数値にしてちゃんと残して行って、僕らは僕らなりにMESにも登録したし、逆にヒロテックさんとか、クラタ、キーレックス、それからワイテック、ああいうところへ、技能、技術を渡していったんですね。渡していったちゅうか、共有化したんですよ。共有化していったんで、だけえ、あんまし不安を考えなかったんですけど、それやっぱりフォードさんのあれがあったからかなと思いますね。

やっぱりやりがいももう、やりがいの角がもう高かったんです。もう天井越えてましたよ。やりがいの角がね、もう。だけえ、もっともっといろんなやりたいこといっぱいある、けどなかなかできないんで、給料がカットされる、残業はないわ、生産台数は落ちるっていうことあったんだけど、でも、特に2000年の、2000年に早期退職制度があって、あれでやっぱり結構逃げましたからね。僕の60になったときの退職金よりは、あんときのもらえる金の方が多いですよ。ありやあと。あのと時辞めとった方が、退職金なんか多かったでって、女房と笑ったんですけどね。でも、やっぱり何人も辞めましたね。フォード流が嫌だからとかいう部分じゃなかったですね。マネジャークラス以下は、どちらかという、もうこの先がどうなるか分からん。だから心機一転、どっかで旗揚げたいっていうので、早期退職で辞めたんですね。

——：必ずしも自動車産業には残らなかったんですね。

神崎：自営で、工事、施工で残った人もいました。ソフトかけるとか、工事の対応とかね。でも、それってやっぱり、マツダの施工の新車の山谷があるから、それでやっぱり苦勞してましたね。よその自動車会社へ行ったっていうのは、あまり聞かなかったかな。どこも苦しかったですからね、2000年のときっていうのはね。

——：2000年ごろはすごく悪かったですね。1995年にAATが設立されて1998年に生産開始されますが、1997年にアジア通貨危機が起きていますよね。

神崎：そうです。ええ、ええ。

——：アジア通貨危機の影響が大きかったのでしょうか。

神崎：僕もよく知らないんですけど、トラックだけやったんですね。フォードとのピックアップトラックで生産開始したんですね。フォードとマツダのグローバルの生産計画の中でAATというのは、タイだけじゃないんですよ。AATは、南アから、アフリカからロシアから、ヨーロッパからあるんですよ。フォードさんの立場から見たらそんなに影響はなかったんじゃないのかなと思いますよ。マツダはちょっとよく分かんないですね。早期退職があったのは2000年でした。

——：AATが設立されたとき、当時の神崎さんは自分が関わる予感はされていたのですか。

神崎：全然。全然してないですよ。

AATはあとメキシコがあったんですね。CTプロジェクトなんですね、メキシコ工場が、当時のメキシコの、今のあんな大きな工場じゃなくて、ノックダウン工場があったんです。だけえ、メキシコとAATと、あと海南島かな。あそこへノックダウン工場があったんで、そこへ人を派遣する段取りをしてましたね。お一、また人をくれちゅうて来よるちゅうて。そうですね、96年、97年。ちょうど海外も全部含めて見てましたからね。メキシコもいろいろ。

——：2004年にU2が再開して、すぐにU1の塗装工場が火災となります。U2を立ち上げていなかったら、塗装が全くできなかったということですか。

神崎：そうですね。もう全滅ですね。全滅で、あとプレス工業さんへ、一部お願いしてたトラック関係ぐらいですね。ちょうど2004年の、2002年にU2復活が、もう決まったんですね、確か2年前にね。2年前に決まったときは、僕はまだ生産技術で、ありゃあ、これ台数増えるわちゅうて、どうしよかちゅうて言いよった時期ですね。ちょうどU2は、2004

年の4月、確か立ち上がったと思うんです。そのときは、僕は生産技術おったんで、それで、立ち上がった後に移ったんですね、工場へ。ちょうど2直が、10月か11月かな。僕、あの近辺で2直の生産体制に変わったんですよ。2直の生産体制に変わった途端に、U1の塗装の火事なんですね。

——：2000年代前半にはZoom-Zoomが始まりました。

神崎：アテンザからですね。アテンザで復活したんですね。

◇車体技術から車両製造へ

——：2004年の8月から第2車両製造部第2車体課に車体係係長として移られます。どのような経緯があったのでしょうか？

神崎：よく分かんないんですけど、急に話が決まったんですね。実は、工場へ人を出すっていうのが、もう随分前から決まっとった話で、別の人がそこになっとったみたいですね。別の人がなっとって、そこでちょうど部長が代わったんですよ。そっから、工場へ人を出すっていう話が、何かひっくり返されて、あそこで声の大きいのがおるけん、あれを出せちゅうて、いう話になったらしいんです。こいつ出したらつぶされるぞちゅうて、元の担当、もともと行くようになっとった人が、これ出したらつぶれるよちゅうて、これ駄目、あそこ元気のいいのがおるけん、あれちゅうてっていう話だったみたいです。聞いた話だけ。1週間前です、確か。

——：異動の1週間前ですか。

神崎：うん。幹部社員の場合、最悪1週間なんですね。言わないかんのが。一般の人の場合はもっとあるんですけど、幹部社員の場合は、本部をまたがって異動するから、人事に対してもいろいろ言わないかんのですね。技術本部内の会議にもかけなきゃいけないし、本社工場内の会議にもかけなきゃいけないし。当時はまだ係長だったですけどね。幹部じゃなくて、係長だったんですけど、かけなきゃいけないし、人事本部もかけなきゃいけないっていうんで、普通そんなすぐに決まらないですよ。たぶん普通は3カ月ぐらいは、もう前もってせないかん内容だったんで、何かすごいことだったみたいです。よく知らんけど。そういう噂を聞きましたね。僕も唐突だったし、周りもみんな誰も備えてないんですよ。いきなしね、え？ ちゅうて。いつからですか。7月20何日やったんですが、8月1日からと。

——：突然ですね。

神崎：どうしても行けちゅうと行きますけど、何でなんですかちゅうて。いやいや、おまえやったらやっていけるけん、行けちゅうて。そこは一時期ちょっとむってなりましたね。あ、要らんかったんかなあと思いましたね、本当ね。自分は要らんかったんかなあちゅうて。思ったけど、本社工場の捉え方が、非常にポジティブだったんですよ。じゃけ、あんたあれよって。来て、単に来るだけじゃ駄目だよって。ちゃんと自分のポジションを築いて、もっと大きなことやってなちゅうて。

そのときの第2車両製造部の部長というのが、その後で、オギノっていう部長なんですけど、その人がABCの責任者になるんですよ。ものすごく厳しい人だったんですけど、何か知らんが、何か周りから見ると、絶対癒着しとるって言われよったです。おかしいちゅうて。何でいきなし来てから、オギノさんが、カンちゃん、カンちゃんって言うのはおかしい。絶対何かあるちゅうて、いやいや、わしも初めて知ったんでちゅうて、知らん、何も知らんちゅうて。ちょうどそのときに、社長表彰受けとるんですね。

——：はい。

神崎：FSWのね。あれで、岩尾さんと、どうも話しとるみたいですね。どういう人物かっていうのをね。すごいやつが来たちゅうて。いや、すごくないんじゃないけどちゅうて。

——：2002年から2004年にかけて取られた様々な賞の評判があって。

神崎：そうですね。

——：期待しておられたということですね。

神崎：ですね、ええ。だけえ、今もそのFSWっていうのは当たり前で、トヨタさんも使ってるしホンダさんも使ってるし、キーレックスやヒロテックも使ってるんだけど、当時は、ちょっともう泣きそうだったんですよ、本当にね。実験で試験的には造れるんです。だけどRX8の台数を、量産で使おうとしたときに、もたないんです。それが非常に、もう毎日、もうじゃ、はあじゃ、やってましたね、量産入った後。いろんな工夫をして、特許もいろいろ、実用新案とかも出したりしたんですけどね。やっぱ苦しかったですね、あれね。造りたいんじゃが、ツールが壊れるちゅうてね。解決したんですけどね、いろんなことやりながら。

——：2007年には宇品工場で海外工場のマザー工場としての取り組みをされたとあります。AATに着任されることになったきっかけがこのあたりにあったのですか。

神崎：そうなんです。ちゅうか、2006年に、幹部社員の、2004年に行って、2004年か

らナカノ塾っていう、ナカノさんっていう副工場長がおって、それが幹部社員になる可能性のあるメンバー集めて。塾ちゅうか、しごき塾ですよ。土曜日とか日曜日、朝からね。呼んで、そういういろんな訓練をやらされよったんです。そのときに、僕が考えたのは、今から日本でいろんな、円高とか円安とかいろいろあるけど、円高なったらもう輸出できんようになるし、円安になったら、今度海外から輸入が止まるよねっていうのがあって、現地の工場がもっと発展せないかん。それと、今後短い期間で、安いお金で早く車を開発して、車を出さなきゃいけない。そうしたときに、それまでのようにマツダから海外工場へ行って、人を出して、そこで立ち上げて戻ってくるというのは、成り立たんよね。マツダの中の体力も考えたら、いろんな海外工場も含めて、海外でできるものは海外でやろうっていう体制にせないかんよね。そうしたら、そういう人たちは、今度自分たちの目標として、どこの工場を見るか。だからマツダの宇品工場は、そのマザー工場として、自分たちの模範になる。みんなそうなん、設備もそうなんです。全部同じなんですね。宇品からみんな行ってるから、設備一緒なんですよ。似てるんですよ。造り方も似てる、ほぼ一緒なんです。だから、今度は自分たちで教育して、人材を自分たちが生み出せるようになってもらわんと、マツダから新車のために、50人も100人も、生産技術と、あと工場の間人をやってたんじゃ、それはお金も掛かるし時間もかかるし、駄目よね。それよか、人を育てて、育った人がマツダへ来て、学んで、自分たちの工場を立ち上げるということすべきじゃないかなっていうのを、パワーポイントにして出したんですよ。それで、それが何か知らんけど、そのとき幹部社員通ったの1人だけで、僕だけだったんですよ。1人だけだったんです。

そしたら、そのときのクスハシさんっていう工場長が、そのあとでAATの社長になった。クスハシさんが、よう知っとんですよ、クスハシさんね。神崎君の言うことはよう分からんけども、でもものう、この考え方だけはええようじゃちゅうて。要は、海外は、自分とこ、マツダの人間に依存するんじゃなくて、海外の人間がちゃんとマザー工場に勉強して、それで持って帰って、海外は海外で自活するよっていう考え方だけはいいいちゅう、そこだけや言うて、あと何言いよるかよう分からんちゅうて言われたねえ。言われたんです。AATが今もやってるのはその取り組みですね。

——：この幹部への提案がAATへの着任につながったのでしょうか。

神崎：別にそんなこと考えてないですよ。AATの担当が帰るんで、交代要員が要るといったときに、白羽の矢が立っただけで、もうその前任者も帰ってきてんですよ。前任者帰ってきて、いないんですよ、AATの中。じゃけえ、半年ぐらい不在で、その後僕が行ったんですよ。言うこと聞かんですね、もうね。言うこと聞かんけど、もう、たぶんそこまで何も考えてないんですよ。やっぱり一番思ったのは、僕の前任者も、もう、あれも急きよだったんですね。その行く当ての人がおって、その人が行こうとしよったんだけど、健康診断で行けんように引っ掛かってしまって、駄目だと。産業医からも、行っちゃいかんと言われて、急

きよ、もうぎりぎりになって、僕が2車体で、隣に1車体のマネージャーがおって、ここが
行ったんです。だけえ、たぶん、もう一番思ってるのは、海外へ駐在させる人間っていうの
が、ろくな決め方されてないなってね。いや、本当にね。誰か出せって言うてきたでみたい
な、あんな感じですよ。だからその行った人の資質とかあれで、早よ帰ってきたり、つぶれ
たりするんですよ。要は備えてないから、みんなね。そこは、僕一番、今、改善せないかん
と思ひよるとこなんです。だから、たぶんそんな全然ね、考えられてないですよ。

——：マザー工場の取り組みは、神崎さんが幹部試験のためにご提案された内容がきっかけ
だったのですか。

神崎：僕が考えてるんだから、たぶん他の人も考えてたんだと思いますよ。上の方もね。た
ぶん考えとるけど、自分たちにはまだ何も展開されてないんですよ、全然ね。だけえ、展開
されてないようなことを提案したから、あれ？ って相手が思ったんじゃないかなと思う
んですよ。どうもそんな感じですね。中身は全然いいと思わんけど、考え方とあれだけは認
めちゃうちゅうて言われたんで、そういう取り組みがどうもあったんじゃないかなと思う
んですよ。取り組もうとする試みがね。上の方、部長クラス以上、工場長と部長さんの中
では、考えられとった内容があったんかもしれん。でもラッキーですよ、たまたま思った
ことを言っただけなんですけども。

——：2004年から2007年までご所属が何回か変わられております。2004年の8月に第2
車両製造部の第1車体課の2車体係長、2005年に第1車体係長とされます。担当されて
いる仕事にもかなり変化があったのですか。

神崎：だけえ、違いますね。工場全体があって、工場のここが1車体係、ここが2車体係っ
ていう分類なんですよ。だけえ、2車体係っていうのは、クロージャーのラインがあって、
塗装へのツリカケとか、あと部品、物流関係、それとサブの領域っていうのがあるんですよ。
第1車体係っていうのは、メインライン、どーんなんですよ。逆にこっちの方が楽なんです
けどね。メインラインどーんだから。その2車体課の中のU2の車体工場の中の、これを2
つに分けたときに、1と2があるよっていうふうですね。

——：2005年の社長表彰と2010年の特許表彰で何か思い出されることはありますか。

神崎：社長表彰のときは、これもう、いの一番だったですからね。もう創立記念日、1月の
に来るときに、表彰が一番目なんですよ。社長表彰で、今から表彰しますって言って、「は
い」つって、もうもらうんですよ。それが、もらうのはいいんだけど、他の人ずっともらう
まで、手に力が入って、恥ずかしいなあと思っただけね。もらう分は別にいいんですけどね。ず

っと、一番目だったから。で、あれ、係長以上が全部集まってるんですね、本社工場のね。本社工場、あと人事も含めて、本社の人、講堂へ全部あったんで、だからちょっと恥ずかしかったですね。

——：一番目というのは、その年で一番貢献が大きかった方という。

神崎：そうですね、ええ、ええ。その前年度の中で。あれでいったら、99%の削減ですから。エネルギー費の99%が削減しとるから、そういう面じゃ、やっぱりひどく多いですね、やっぱね。

——：その技術で特許表彰も。

神崎：そうですね、うん、うん。じゃけん、その前にレーザーの溶接の関係でも、それがあったんですけどね。特許出してね。

——：はい。97年ですね。

神崎：このレーザーのこれも、クロージャーなんですね。ボディじゃないんですね。ボディのレーザーじゃなくて、クロージャーの蓋物のレーザーだったね。

——：2006年からバンド3 マネージャーの幹部級に昇進されます。いわゆる課長級ということですね。

神崎：課長ですね、ええ。

——：ここからは第2車体課。

神崎：ずっとですね。

——：第2車両製造部と車体製造部は名称が変わっただけですか。

神崎：そうです。部の編成が変わったんです。

——：そういうことですね。

神崎：ええ。今までは、車両製造部1あって、2があって、それはプレス、車体、塗装、組

み立て、ずっと縦長だったんですね。それが今度は、車体領域だけは、車体製造部。で、塗装製造部、組立製造部っていうふうに変ったんですね。だけえ、ここがちょっと並びが変わっただけですけどね、実際はね。

——：2008年のこのストックオプション付与というのは、いわゆる幹部級に与えられる権利みたいなものですか。

神崎：そうですね、株の分ですね。でも、これは、もうその後厳しかったんで、なくなりましたけどね。

——：そうなのですか。

神崎：この前の年までは、まだもらってるんですよ。ひどいなあ、喜ばしといてから。株主総会で決まりましたんで、ストックオプションの付与は消えましたちゅて。ありやあちゅて。

——：その後、改善とかからくりのことをされて、AATに行かれる前にはCX-5のローンチの直前までされたのですね。

神崎：そうですね。2車体課のマネージャーっていう格好は、ずっと続けとるんですよ。それとは別に、教育関係だとか、あと広島県のマイスターの関係、それから広島県の溶接競技会とか、あの辺。それから社内競技会。あの辺も全部、顔を出してますね。いろいろ、これが足らん、あれが足らんちゅって、競技会を追加したりしてますね。ロボット競技会っていうのは、今までなかったんですね。

——：そうなのですね。

神崎：ええ、それを、部長とちょっと様子見しながら、これつくろうやちゅって、立ち上げたんですね。これ、同じことAATでもやったんですけど。結局。

——：2000年代後半ぐらいから、人づくりに関わる取り組みに国内でずっと関わられてたということですね。

神崎：そうですね、ええ、ええ。係長、マネージャーとして職場を見ながら、そういうのの人たちのあれを見ながら、それからいろんな、火災があったり経済の落ち込みがあったり、震災があったりっていうことを見ながら、それにも耐え得るような、どうしたら耐え得るか

いねえっていうのを考えながら、やってきましたね。だからいろんな教育を立ち上げました。

——：AATに行かれる前に人づくりに関わっておられ、期せずしてAATに着任されたのかもしれないですが、経歴を順番に活かしておられると感じました。次回、AAT以降のところを伺います。本日はありがとうございました。

◇AAT への出向

—：今日のお話は 2012 年以降ということで、AAT に出向されて、AAT でご活躍されたところを伺いたいと思っております。最初に、製造シニアアドバイザーというお立場でのご出向でしたが、どういうご担当業務だったのでしょうか。

神崎：そうですね。その当時は、まだ製造を領域別に派遣している時代だったんですね。フォードの車とマツダの車を両方つくっていたんですけども、製造は、まだマツダが全部見るという時代だったんで、私はプレスと車体、それから、エンジン PT ですね、パワートレインを見ていましたね。そこの領域、全部を見て居る、タイ人のゼネラルマネージャーがいて、各領域のタイ人のマネージャーがいて、そのマネージャー、ゼネラルマネージャーとタイアップしながら、彼らの相談相手だとか指導をしたり、あとは現場の確認、品質確認というのを行っていました。だから、幹部社員ですね。GM 以下をアドバイスするという立場ですね、マツダ側ですね。だから、フォードの分も全部やっていましたね。それは最初のほうですね。

◇2011 年の洪水対応

—：たくさんありますので、時系列に沿ってお伺いできればと思います。事前に頂戴した Excel 資料には、2011 年にタイ洪水が発生して、その影響を受けたアユタヤ地区のサプライヤーの支援もされたと書かれていました。どのような支援をされたのでしょうか。

神崎：そのころは、アユタヤのアピコ関係ですね。アピコハイテックさんの関係の工場はアユタヤがメインだったんですけど、その工場を使っているプレスの型から、溶接機器、治具、治工具、すべて、もう、2 メートルぐらい浸かったんです。もう、全然使いものにならんということだったんで、私が行ったときには、中国から車体部品を供給してもらっていました。そうはいいながら、半年ぐらいたつんで、サポートして工場を復帰させて、アッセンブリーを始めようかと、プレスも打たせようかというところで、ちょうど、私が行ったんで、それで、立ちあげですね。設備の稼働をきちんとさせたり、品質を確認したり、あと、工程がちゃんと守られるようになっているとか、ロボットのティーチングなんかも一応、教えたりしましたね。けっこう、大変だったんですね、あれ。ものはつくれるんですけど、品質が、やっぱり、ちょっと、規格外れというのがあって、そこを、なんとか戻す、オッケー範囲に入れる、だとか、よくラインが止まるので、それを止まらないようにするとかですね。あと、溶接の不具合が多かったですね。アーク溶接、CO2 溶接の。ロボットのティーチングがらみの、どちら方向から溶接していくか、とか、ロボットの、トーチ進めていく、進行方向に対して、トーチの角度はどうですかとかね。あれで品質が変わるんで。その辺ができていなかったんで、昔はできとったと思うんですね。立ちあげたときに、そういうできる人がもう、いなくなっていて、できなかった。その辺をやりましたね。

◇バンコク日本人商工会議所での活動

—：2012年7月からバンコク日本人商工会議所の自動車部会技術安全委員会委員として活動されました。タイに工場を保有する完成車メーカー8社とJETROと共同での活動でした。

神崎：そうですね、ええ。

—：報告や協議する場であったということですが、こういうことが報告されていたとか、思い出すところはありますか。

神崎：たぶん、今もやっていると思うんですよ。これは8社あって、当初はスズキが入ってなくて、あとからスズキさんが入ったんですけど、それで、2カ月に1回、それぞれの工場を見せるんです。そこで部会を開くんですね。自動車部会、設備安全、設備、なんだったかな、設備技術、技術安全部会？

—：はい。

神崎：技術安全委員会か。

—：そうですね、はい。技術安全委員会です。

神崎：2カ月に1回、開くんですけど、要は、それだけ回ってくるんです、2カ月に1回だから1年に1回は必ず回ってくるんで。それで、もう順番は決まっていて、2年分ぐらい順番は決まっていて、今月はトヨタさんよ、2カ月後はスズキさんよ、とか決まっているんですね。それで、それぞれ、技術安全に関する、いろいろな取り組みだとか、あと、困っていることなんかを話し合ったり。1つは、タイ人に工場を見せるというのがあるのね。各社だいたい多くて5～6人ぐらいは行っていましたね。タイ人が4～5人ぐらい必ず、人事の安全の関係とか工場の関係とか、あとはマネジメントですね、行って、工場を見ながら議論合う。うちはこうしているよ、とかいう議論をするのが、その月の最終の金曜日の午後からやっていました。そこで生産台数の毎月、月ごとの車種と台数が、あと輸出とか何台とかいうのも全部報告していましたね。生産台数とか、あと車種別の台数とかいうのは、JETROへ出すのかな。たぶん、JETROへ出すんだと思うんですよ。それを毎月集めて、幹事会社があって、一年間、幹事の会社がいるんで、今年はトヨタさんね、来年はマツダさんよ、とか幹事会社がおって、召集をかけて、それを集めて、JETROへ報告して、そのJETROへ報告された分がタイ工業省に流れていくっていうことで、通常はそうですね、そういう生産台数の話、あと設備を見せる、安全を見せる、困ったところを話し合っって情報を共有化させる

というのがあるんですけど、だから、トピックスとして、例えば、洪水があったとか、クーデターがあったとか、とか。もし、万が一、何か混乱が起こったら、みんな、どうするか、とか、ああいうのもね。あと、コロナの前もですけど、ああいうのも、一応、情報を共有化させてやりましたね。だから、2012年のときは、その前の年に洪水があったんで、洪水の情報を共有化して、ここのダムが今、危ないから、このダムが流れたら、アユタヤ、また危ないね、とか、ここの道が通れないよ、とか、そういうのを情報交換して。

——：こういう取り組みはタイに固有のものですか。

神崎：いや、たぶん、JETRO だから。

——：マレーシアやインドネシアでもやっていた可能性はありますか。

神崎：それはありますね。ただ、たぶん、そんなに、いかないんだろうと思うんです。規模から見て。日本の完成車メーカーがこんなにいるのはアメリカとか中国でしょうけど。中国は広すぎて収拾がつかないですよ。

——：マツダさんのノックダウンの工場はベトナムにもありますね。

神崎：ありますね、はい、はい。

——：ベトナムで日本企業同士によるこういう取り組みはありますか。

神崎：いや、ないんじゃないかと思いますよね。ベトナムとかマレーシアは、どっちかというところ、ノックダウンで、現地の自動車メーカーに対して、マツダ車の委託生産をしているという格好なんですね。だから、そこは、ベトナムもマレーシアも、社長、その委託生産のところの工場と、彼らの工場と別になっていて、そこの一括生産の工場はマツダから社長が行っていますね、行っているね。そこと、やっぱり、ちょっと違う扱いをしているんですけども。

——：そういうことなのですね。

神崎：たぶんやっていないんじゃないかと思いますね。

——：工場を見せ合うというのは、AAT のなかではマツダ側だけを開示していたということでしょうか。

神崎：一応、一応ね。

——：フォード側は。

神崎：フォード側は見せていない。

——：見せていないということですね。

神崎：ええ。フォード側は見せていないよね。T社さんが、一番、やっぱり、真剣に見ていましたね。案内するのについてこないんですよ。潜りこんで、こうやって。

——：なるほど。

神崎：柵の下から、こう潜りこんで。EVPですね。副社長、生産技術の副社長さんがこうやって身を乗り出して見ておられた。あの当時は、マツダの設備がちょっと活況を浴びた、多車種変量生産用の生産ラインとして脚光を浴びていた時期だったんで。

——：なるほど。

神崎：ええ。日本と同じものが入っていますよね、タイも。

——：続けてバンコク日本人商工会議所になりますが、2013年8月から2017年3月までは自動車人材育成委員会としてご活動されました。AAT、トヨタ、デンソーなどの日系企業13社がマスタートレーナーを育成し、そのメンバーがティア1、ティア2のサプライヤーのタイ人も教育ということで、教育活動を盛んに行われました。

神崎：そうですね。

——：これはタイ工業省の強い依頼もあったということですが、この辺りについて教えていただけますか。

神崎：タイ工業省から経産省へ依頼があって、要は、タイのなかで新車の開発をしたい、タイ人が生産だけじゃなくて、新車の開発をして実験をして生産工場を建てる、建設、販売まで、そのなかのそれぞれのステップを育成していきたいという、製造はできるんだけど開発ができないという欠点をよく理解されとって、そこをなんとかしたいというところで、13社が、この開発の、ここの部分はA社、ここはB社で受け持って、マツダは図面が出てか

ら、そこから生産設備を完成させるまでの流れのなかのプロセスを教育してほしい、ティア1、ティア2を教育してほしいということで、うちは、だから、私だけじゃできないんで、1人、GM、ゼネラルマネジャークラスを抜いて、サプライヤーへ、マツダも、AATのなかもそうですけど、それと、あと、サプライヤーさんも含めて教育しに行かせましたね。だから、タイ・サミットグループ、サミットオートグループから、あと、アピコグループ、それから、日系のユーシン、何社か行かせて、その、それぞれの領域の人、生産技術からQC、QA、それから購買、それぞれのステップで何をしなきゃいけないかっていうのを教えていったんですね。2017年ですね。2016年の終わりぐらいかな。そこで、いったん、その期限があるんで、半年に1回、2月か3月と、8月かな、これが、たぶん、そうだと思うんですけど、半年に1回召集がかかってくるんですよ。状況を教えてくださいって、それで、その状況を、例えば、メーカーさんの名前、教育受けた人名を、何時間教育して、教育した日時、試験の結果とか、全部提出する。けっこう、大変だったんですね、これが。正直いうと、もう、嫌々だったんですね。

——：マツダにとってメリットはあるのですか。

神崎：ないです。なんにもないです。ないですけど、一応、これは人事の前任者の担当、ちょうど、私が来たあとに、AATのEVPが代わって、(マツダから副社長が来て)、社長も代わって、担当者もおらんようになって、そのときに、EVPよりこう言われたんです、ちょっと行ってきて、なんもせんでいいみたいよって。行ったら、えー、とんでもない話で。ちょっと、どうしようって感じやったですね、最初はね。思い切って人を抜いたんでよかったんですけど、抜ける力があつたんで。タイ人をね、ゼネラルマネジャークラスを引き抜いて、これに充てるっていうことができる余力があつたんで。私がずっとやってきたのと同じように、まずは教育をして、それを、そのなかからできる人をピックアップしてトレーナーにするんですね。トレーナーを何人かつくって行って、それらに教育させていく。そのなかの今度は、その領域を全部理解できているマスタートレーナーを1人つくって、指導して行って、マスタートレーナー、トレーナーっていう流れをつくっていった。マツダがずっとやっていた教育の仕組みを、そのままAATでやっただけなんですけどね。

——：今、お話しいただいた人材と関連したお話をお伺いしたいです。おそらくAATでの活動だと思うのですが、2013年に人材育成マスタープランをご作成されてトップマネジメントに提出されたとありますが、これはどういう内容のものだったのでしょうか。

神崎：本来だったら、今のレベルはこうよ、だから、ここまで上げたいねっていうことを提示したかったんですけど、それをやると、非常に、たぶん、タイ人にとっちゃ面白くないことなんで、先ほど言ったABCだとか、マスター、MPSとか、そういう時代のマツダがや

ろうとしている言葉を使いながら、自分たちが将来、どんな工場をつくりたい、どんな職場をつくりたいという目標を描いて、現状を分析してギャップを見つけて、そのギャップを一つずつ解決するための手段を見つけて解決していく、それで理想に近づけていくという活動をしたかったんですよ。それで例えば、GM、各層別ですよ、ゼネラルマネジャークラス、マネジャークラス、それから係長クラス、それから職長クラス、それぞれに対して、どういうことを知っておかなきゃいけないよね、どういうことをやってほしいよねっていうのをつくって、マツダから持ってきた分も含めてですね、そして、あなたたちに能力が無いよというんじゃないくて、あなたたちが将来、自分の部下を引きあげたいときに困るでしょう、だから、こういうのをつくったから、これを元にマツダと一緒に協力して、このメンバーを、レベルを上げませんかというのを提案したんですよ。そうしたら5年ぐらい（その活動は）継続した。だから、最初は、GMですよ。当時はタイ人のトップがGMだったから、それがマツダへ行って、本社工場へ行って、教育を受けてくる、あるべき姿とか、マツダ生産方式だとか、ABCもね、ジャスト・オン・タイムとか、そういうものを含めて習っておいでって。順番をつくって行かせた。本社工場の工場長なんかと話をして、それを一応、認めてもらって、タイ人GMのトップに渡して、トップと、あと人事のタイ人GMですよ。製造のトップと人事のトップに渡して、それで、人事のトップに同じものを、例えば、QCとかQA、検査の人に、つくらせて、全域で、それを今度、AATとしてタイ人の人事がやるような格好に持っていったんですね。今、そのタイ人のGMはもうVPになっていますけどね。製造のGMも今、VPですよ。あれはEVPになったんか。私が入ったときに、一緒にずっとやっていたメンバーは、もう、みんな、VPないしEVPだね。もう、動かしていますね、会社ね。

——：人材育成マスタープランは、業務として神崎さんがこういうものをつくるようにという要請があったのでしょうか、それとも、神崎さんのご発案だったのでしょうか。

神崎：あまり、よく覚えていないんだけど、全然、要求がなかったわけじゃなかったと思うんですよ。将来、マザー工場にならねばならないというのがあって、それで宇品におるときにうたっているわけだから、それを達成する、自分の目標を達成するためには、これ、やらないかんねっていうのがあって、で、一番力を注がないかんと思ったきっかけは、1つ前のトラックを立ちあげたときに、立ちあげたメンバーが、あれはフォードが設計したんですよ、1つ前のですね。フォードが設計して、マツダが生産を全部やったんです。そのときに、生産技術から、製造から、実験開発、QA、QC、すごい人数がAATへ派遣されているんですよ。生産技術だけで20~30人行っていますね。車体だけでね。なんで、こんなにいっぱい日本人がおるんじゃ、タイ人は、GMやら、マネージャーやら、いっぱいおるじゃないかって。エンジニアもいっぱいおるじゃないか、なんで、彼らができないの。できなかったんです。できるんかもしれんけど、流れについていけないの、速さにね。それで、日本人1人、

半年呼ぶだけでも、ものすごいお金かかるよね。こんなことやってたら会社は潰れるって思って、彼らをなんとかせないかんっていう思いが、一番ありましたね。

メキシコも近かったですね、立ちあげも。メキシコの立ちあげも近いし、そのあと、デミオか、デミオが開発に入ってきたときも、やっぱり、たくさん、日本人来たし。本社工場におったときに、工場の人がないんですよ。人がいないから派遣社員だとか期間社員がいっぱい、募集しにいろいろ僕も行ったんですよ、日本のあちこちね。募集しに面接に行ったんですよ。行って、工場に人を入れて、海外のプロジェクトがあるから人を出してくれっていうので、けっこう、出していたんですよ。でも、いや、それ、出すのはいいんだけど、結局、受ける側になってみたら、自分たち（AAT）でできれば、日本の工場は困らんし、同時立ちあげっていうのもね、あつたし、同じ車種を、全世界で同時に立ちあげて、同時に販売できたら、こんないいことないよね。日本は販売した、でも、こっちまだよ、とかね。そういうのは、やっぱり、よくないよねっていうのもあつたんです。それも、そういう要求もあつた。それで、やっぱり、半分半分ですかね、そういう要求があつたのと、自分で、そういうふうにしえないかんちゅうて思ったのが、ですね。でもそれは僕の仕事じゃないんですよ。人事の仕事。人事の日本人、彼の仕事なんだけど。だけど、一番、困っている、一番、理解している人が動かねば---

——：2013年に赴任されてすぐのタイミングだと思うのですが、このときの神崎さんのAATでのお立場はどのようなものだったのですか。

神崎：だから、ゼネラルマネージャーのアドバイザー。

——：製造シニアアドバイザー。

神崎：ええ。要は、タイ人で一番トップはゼネラルマネージャーだから、だから、もう全員ですよ。全員になんか口出ししていいわけですよ。ただ、最初は領域があつて、プレス、車体、パワートレインの領域だけだったんですよ。最後はもう全域だったですけどね。全部の領域を見ていました。

——：実質、生産部門のトップとして赴任されたという。

神崎：日本人のトップはいますよね。トップはいるんですよ。いるんだけど、それは、もう、要は経営関係をやっているから、工場を見るのは、見ていないんで。

◇マレーシアで生産されたCX5の輸入

——：話題が変わりますが、2013年にマツダがマレーシアでCX5を生産されてタイに輸出

されたということなのですが、神崎さんの業務に影響はありましたか。

神崎：もうすごい、あったんですよ。そのときね、やっぱり、サプライヤーさんに、いろいろな品質不具合を抱えているサプライヤーがあって、それを回っていたんですね。トップ、社長から直談判されて、行ってこいやっちゅうて言われて、いろいろなサプライヤーが問題を出す度にそこへ行って、確認して、助言したり、改善を提案したり、いろいろしていたんです。マツダセールス・タイランドの知り合いがおって、ちょうど、AATの近くのレムチャバン港にCX5を持ってきて、それで中継地がAATの近くにあるんです。どれくらい不具合があるんか調べようか、から入ったんです。

——：そうなのですね。

神崎：将来的には、マツダセールス・タイランドの、そののモータープールの人たちの教育もせないかんから、そういうことも含めて、ちょっと、時間はかかったけど教えながら、AATのタイ人に指導させながら、それをやっていったんですね。半年ぐらいか。

——：レムチャバンという港でしたか。

神崎：レムチャバン港、ええ。

——：ということは、全部、船積み便だったのでしょうか。

神崎：船積みで来るんですけど、そこから陸送するね、当方で1時間半～2時間ぐらいかかったんですけど、道が悪いでしょう。

——：はい。

神崎：半年後に（決着は）つく。

——：はい。

神崎：そんときに新しい車だから、まだ調整ができていないよね。調整すりゃ済む話なんですけど、あとは、道が悪いんで砂利が飛んできて、チップングで傷ができるから、ああいうのもいろいろありましたね。それぞれ、こういう傷は、こうやってやるよっちゅうて手順書をね、マツダセールス・タイランドのモータープールの人たちにつくらせて、最初はAATにつくらせて、それを持って、そこから、いろいろな、あれ（手順）をつくってもらって、あ

なたたちも誰か次の人が来たら、教えられるでしょう、というような格好で教えていったんですね。

——：そもそもマレーシアには工場があったのでしょうか。

神崎：いや、そのとき、初めてだったんですね。

——：マレーシアには今もあるのですか。

神崎：今もありますよ、今、ちょっと大きくなっていますね。

——：マレーシアは委託の工場でしょうか。

神崎：委託ですね。生産委託だけど、今、その隣に、大きな、専用のラインをつくっていますね。専用ラインをつくっています。

——：わかりました。AAT の選りすぐりのセールス部門が、こういうところに傷がいきやすいというのを学習していったわけですね。

神崎：そうですね。われわれ（日本人）は逆にマレーシアに情報を。日本人がマレーシアへ、マレーシアの工場と、あと検査のほうには、マレーシアの EVP ですかね、製造のね、副社長へ、うちの AAT の製造副社長から情報を渡して。

——：それは日本人から日本人ということでしょうか。

神崎：ええ。だけど、両方ともマツダの人間です。

——：しかし、結局、輸送時の傷が多かったわけですね。それは、後々、どういうふう to 処理するようになったのでしょうか。セールス・タイランドのスタッフが自分たちでやるようになっていったのですか。

神崎：だけんね、輸送時の傷も、いろいろな工夫でなくなったりするんですね。そういう道を通らないとか。レムチャバンから AAT への道というのは、それからかなりよくなりましたから、高速がずっとできたんでね。

——：そうなのですね。

神崎：それまでは田んぼの横道みたいな砂利道をこう行っていたんで。

——：それは傷つきますね。

神崎：ええ。高速ができて、いろいろなガードも含めて、ガードのしかたとか、チップング対策のガードだとか、あと、いろいろ勉強したんだと思いますね。普通の走行スロープはみんな同じなんでね。

——：それを半年ぐらい。

神崎：ですね。だんだん、頻度は減りながら行っていましたね。

◇ABC 活動

——：品質不具合のあるサプライヤーを依頼があつて回っていたっておっしゃっていましたが、それはABC 活動とは別の活動ですか？

神崎：別です、別です。

——：そうした活動がABC 活動に発展していったということはあるですか。

神崎：発展していきますね。発展していくんだけど、ABC やっていないサプライヤーも含めて、ABC は2014年かな、あのくらいからなんで、12年、13年っていうのは、もう、地場のサプライヤーが多かったですね。地場、で、それは製造を見ているんで、AAT の製造で組めないとかいう不具合があつたときには、自分の権限で行けるんですね。自分の権限で行けるんだけど、例えば、検査が見て、あつていうときに、検査はサプライヤーに行くわけですよ、不具合を確認しに行くんですね。そのときに、なぜ、こうなるのか、とか、検査はわからないんですよ。わからなくて、なんで、こうなったのかわからない、現象はわかるけど、その時系列がわからない。神崎さん、こういうのがあるんじゃないかとちゅうて、ああ、それ、こうじゃないのちゅうて、ここを見たらっていうのでQA のゼネラルマネージャー、(部長が、日本人がQA、当時、だったんですけど)、彼が質問してきて、いろいろ教えてたんですよ。そうしたら、いろいろ彼も勉強して、で、いったら、そのとおりなんです。僕らが(QA が)行くよりか、一緒に来てくれって言われて、それから、ずっと一緒について行きましたよね。副社長から言われる場合と、社長から言われる場合と、それとは別にQA の品質関係の担当から、QA の幹部社員から言われて、一緒についていくっていうのが、なんでも屋みたいだね、使われていましたね。

——：ABC 活動は神崎さんが赴任される前から始まっていたのですか。

神崎：いや、始まっていないです。一時期、4～5年前にやっていて、1年か2年でストップしているんです。ストップしていて、そのあと、私が行って、2013年の後半ぐらいから立ちあげようかなっちゅうのがあって、そのぐらいからじゃないですかね、はっきり覚えていないんですけど。立ちあげていったのが A-ABC。だから、最初は私は ABC には入っていないくて、お目付役みたいな感じで、一緒に活動を時々回ったり、報告会に行ったりとか、いろいろ助言しにいたりとかしていましたね、最初はね。

——：A-ABC と J-ABC 活動の関係はどのようなものでしょうか。

神崎：J-ABC が 2001 年からくらい。そこから、タイと中国とメキシコで広げたいというのがあって、先に AAT を広げようとしたんですね。

——：では、ABC 活動は J から始まり、AAT に移転されたということですね。

神崎：ええ、はい。

——：では、ABC 活動の原型のようなものは日本にあったということでしょうか。

神崎：そうですね。日本にあって、彼らが一生懸命、英語版をつくろうとしよったんですね。取説やら、資料がいっぱいあるんで考え方とか、で、それをつくろうとしていました。

——：しかし、日本から進出したサプライヤー、現地の合弁企業、地場企業などではずいぶんレベルが違うと思います。そのまま転用できたわけではなかったのではないのでしょうか。

神崎：ですね。ええ。それも、やっぱり、同じように AAT のタイ人で、ABC のチームを組んでいますから、それらを日本へ勉強しにいかして、そこで一応ストーリーを覚えさせて帰ってきて、彼らと一対一で日本人がずっと、ABC の日本人がついていました。日本人がするのを、タイ人が学んでいく、横で見ているという格好ですね。それが 2017 年、2018 年ぐらいまで続いたんですね。僕が最後、辞める、戻ってくる直前にマネジャークラスは独立させたいねっていう動きでしよったですね。

——：2013 年ごろから、マツダはグローバルマニュファクチャリングネットワーク (GMN) という考え方を採用しました。他にも、頂いた資料にはさまざまな活動 (A-ABC、G-MSA、

GLI 等) が記載されているのですが、神崎さんの業務と一番関わりがあったものはどちらでしょうか。

神崎：やっぱり、ABC ですね。あれで領域で製造は ABC だったり、検査はここだとか、それぞれの領域別に並べて、GMN という山が一つできているんで、GMN グローバルマニュファクチャーの活動のなかで、1 つ、ABC というのが柱だったんですね。だから、GMN は毎年どっかで年に一回、グローバルマニュファクチャリングのミーティングをやっているんですね。たぶん、今もやっていると思うんです。だから、AAT で一回やって、あっちで MPMT であったのかな、ですね。タイは、それでやりましたね。あと、中国でやったり、メキシコでやったり、やっていましたね、本社工場でやったり。

—：海外版の ABC 活動は AAT が最初だったということですが、中国であったり、メキシコの新工場であったりで ABC 活動の移転に取り組んだのは現地のスタッフですか。

神崎：そうですね。やっぱり、最初は日本人が行くんです。

—：はい。

神崎：日本人が行って教えるんですけども、現地のなかでできそうな人間をピックアップしてペアにして、それで教えていってっていう活動ですね。取っかかりはね。

—：AAT のやり方が世界で展開されたということですか。

神崎：うん、ちゅうか、マツダがそういうふうに思っていて。思っている分ですね。まず、最初は行かせると。行かせて、そこで、例えば、最初は一对一でやっていて、もう一人追加して、これは、ずっと教えていく、もう一人は出来のいいのを 1 人でいかせながら、ちょっとサポートしながらっていう格好でね。だけん、だんだん、パイを増やしていく。

—：関係性としては、マツダ本社から各国に対しては、本社・子会社間の支援で、子会社間の支援というかたちではなかったのですね。

神崎：それはね、GMN の会議のときには、いろいろと出てきましたね。国民性が違うんで、あまり、彼らはやりたがらないんですね。

—：それは AAT の人たちがでしょうか？

神崎：AAT は行きたがるんです。うん、行きたがるんだけど、なんで行きたがるかっちゅうたら、観光したいからですけどね。もうね、わかるんです。

——：わからなくもないですけど。

神崎：いや、違うんで、責任があるんでって言った、私が。だけど、教えにいくとかね、短期間行くというのはありましたね。

——：あったのですね。

神崎：うん。生産管理、PC&L なんかは、マレーシアで、そういうメンバーがいないっていうことで、タイ人の女性ですけどね、を、マネージャーをマレーシアに2年か3年行かしていました。

——：日本人と一緒にくっついていくとかではなく、タイの人だけを。

神崎：じゃない、ええ、向こうに、マレーシアに日本人いるから。で、帰ってきて、今、AAT の GM になっていますね。ゼネラルマネージャーね。

——：その方が居着いたわけですね。

神崎：うん、いろいろあったんですけどね。

——：そういう子会社間での支援活動においては AAT のスタッフの経験値が高かったから、リーダー的な役割を果たしたという実績はあるわけですよ。

神崎：そうですね。リーダー的というよりは、一緒になってやるときに経験しているから。

——：先輩としてということですね。

神崎：だから、マツダ2が最後、立ちあがったときに、そのあと1年後にベトナムで KD 生産でマツダ2をつくるという話があって、生産技術は、いや、大変なんです、なんでや、いや、ベトナムでつくるんですよ、また人を出さなきゃいかん。

だから、そのときに生産技術と話したのは、いや、隣の国だからねって、隣の国だから使ってよって、そうしたら、みんな、やりがいの角が上がるからって、それに、なんで部品を日本から送るの、部品、タイから送ればいいじゃん、で、その KD 部品も、そういうふう

変えてって行って、立ちあげる前だったんで、生産技術と話をして、AAT から車体部品を供給するようになったんです。そういうのもあって、ちょうどいいねって。あと GMN の話でいくと、中国からも何人か来ましたね。1週間ぐらい GMN のあれと、あと、ABC と、あとマネージャーの看板、係長、職長の看板、あるべき姿とは、あれを勉強しに、メキシコも来ましたね。中国からも来ましたね。中国からは、けっこう偉い人が来ましたね。

——：日本の工場はおそらくマザー工場にあたると思うので、そこからベトナムとかタイへ行ってたのかもしれないと思ったのですが、それはなかったのですか。もう最初から AAT がメインで海外を受け入れたりしていたのですか。

神崎：だって、本社工場へは、やっぱり行きたいですよ、どこの国もね。だけれども、行ける人は行けばいいですけど、裾野を広げようとしたときに、近場だったら費用がかからないですよ。日本へ行って、日本に泊まってっていったら、ものすごい、お金、かかるじゃないですか、手続きも。ベトナムとタイだったら、隣同士だから、ちょっと、カンボジアがありますけどね。1時間ぐらいで、飛行機1時間半とかで行けるわけなんです。だから、お金も安いし、彼らも、自分たちが逆に行ける、要は職長さんとか技能を持った人が行けるんですよ。日本へ行けなくても、ベトナムとか、行けるんですよ。そういうところとつながりを持って、職長とその包装（梱包）関係、行かせましたよね。ネットワークつくるのに、将来、あなたたちが部品渡したら、大きな話になる前に不具合がお互い解決できたり、お互いの希望でこうしてほしい、ああしてほしいっていうのが、情報がすぐ入るでしょう。領域の職長さん、行かせましたね。

——：整理したいのですが、今おっしゃっていたタイ以外の国から AAT に学びにきていた人たちというのは、ABC そのものというよりは GMN を学びにきていた人たちという理解でよろしいですか。

神崎：そうですね。ABC というよりは GMN ですね。

——：GMN ですね。

神崎：GMN のなかの1個にABCがあるっていうぐらいで。

——：ABC のことを学んで帰った人もいるのですか。

神崎：いや、GMN。

——：基本的には GMN。

神崎：ええ。基本は GMN です。

——：完成車の生産に関するさまざまなことを学びにきた人たちということですね。

神崎：そうですね、ええ。

——：AAT の部品調達についてお伺いしたいのですが、マツダというと、広島に本社を構える付き合いの長いサプライヤーさんもいらっしゃいますし、マツダ以外のさまざまなところに供給するサプライヤーもいらっしゃいますし、地場のタイのサプライヤーさんもいらっしゃると思うのですが、全体の特徴をどのように捉えられていますか。

神崎：基本は日本のサプライヤーの系列がタイに来たときに系列に入る。なんですけど、ただし、系列の会社がタイにいない、こっちに進出してきていなくて、こっちにいないっていう分は、同じような仕事をしているトヨタさんとかホンダさんとか、自動車メーカーで同じような部品をつくっているところへ、一応、依頼をするという考えですね。基本は地場、広島の地場から同じ系統でやったほうがノウハウが伝わる。それで、タイの地場の分については、系列としてないんで、そこの技術指導という格好で、技術指導契約を日本のサプライヤーと結ばせていたんじゃないかと思うんです。だから、ワイテックとか、タイに工場ないんで、SRAB と技術提携したり、TSESA と技術提携したりとか、というようなことをして、お金を払って、指導してもらってという、あれは年間、何年間か組んでいたんだろうと思いますね。ほかで、どうしても手に入らない部品で、日本では、全部社内でやっていて、やっているんだけど、AAT では社内でできないっていう部品は、やっぱり、近くの同じような部品をつくっている工場へやらしたと思います。そういう考え方だろうと。

あと、アピコはガスタンク（ガソリタンク）をつくったりしているんですね。あれも、カワダか、あっち（日本）でつくっている会社の技術提携をさせて、それで指導を受けながらつくってねっていう格好で、基本は、やっぱり、全部責任取れじゃなくて、技術がないっていう前提で、技術を培ってもらわないかんっていう、育てるという意味も含めて技術提携させていたんだろうと思います。

——：国内で、例えば、マツダが広島のサプライヤーから調達しているもので、タイでもそれを調達したいけれどもそのサプライヤーが進出しないというときはどのように対応するのでしょうか。ほかの企業さんから調達するとき、その図面は、またサプライヤーさんにつくり直させて調達となるのでしょうか。

神崎：それは、製品図は変わらないもので、変わらないんだけど、面白いことに、ちょっと部品番号を変えたりするんですね。同じ部品だけど、部品番号を変えて、タイ用の部品っていう格好で、それをつくらせるんですね。だから、部品番号をこうやって、ちょっと、ここだけ違うとかっていうのがあって、それ、図面を変える。あと型と治具とかいうのは、依頼をする、タイの地場がつくるんじゃないくて、日本でつくったところがつくるとか、例えば、製品図を、設備図面を買うとかいうんですね。私もマツダの生産技術のときに、これは海外でつくるのは駄目、この治具を売らないかんから、図面にしてくれとかいって、番号変えてやった覚えがありますね。同じ番号でも、作る場所が違っていると、やっぱり変わるんですね。まるっきり一緒じゃないですね、一緒なんだけど違うんです。車の育成上、微妙なところで、コンマ何ミリ違うとか、あるんで、同じ部品番号を、持ってきたら、やっぱり、困るんです。だから分けるんですね。

——：図面所有権の移転の問題。

神崎：そうですね。ええ、ええ。そうですね。

——：神崎さんがおっしゃっているのは、たぶんマツダさんが所有権のある図面のお話だと思います。サプライヤーが描いた図面で、そのサプライヤーが進出していない場合、これはどういうかたちで図面は処理されるのでしょうか。所有権を購入されるのですか。

神崎：買っていたんじゃないかと思うんですよね。やっぱりね。

——：所有権の移転の問題は複雑ですよ。

神崎：そこは、あまり覚えていないですけど、買っていたんじゃないか、売っていたんじゃないかと思うんです。だから、売ったときに、要は番号がセパレートになって分かれているんで、部品がこう、できて、ひと桁、なんか違うんですね、2桁か、違うのね、こういうところがね。だから、日本の車にこれは持ってこられないんですよ。同じ部品なんですけどね。持ってくるときには、これの部品が持ってこられるような育成をしなきゃいけない、確認をしなきゃいけないんですね。日本の部品をこっちに持ってくる時も、部品番号が違うから、つくったところが違うから確認をしてやらなきゃいけないっていうことをやっていたね。本来だったら同じでいいんですけどね。微妙なところでね。そういう取り組みも、全部同じにするという取り組みもやっていたんですけどね。だから、その技術移転料みたいなところと、いろいろ関係あるのかもしれないね。

——：実際にご担当されていたご業務について詳しくお伺いできればと思います。AAT の

サプライヤー16社、18工場に対して、品質とか稼働のご指導をされていたということですが、そもそも、この16社18工場はどのように選ばれたのでしょうか。

神崎：いや、選定のプロセスはないんです。問題発生のプロセスだけ。要は、問題のない優秀なところには行ってないんです。問題のあるところにしか行ってないんですね。だから、例えば、アピコさんだったらね、アピコハイテックがあって、アユタヤですよ。アピコプラスチック、これはラヨーンにあったんです、アピコラヨーンがあって、アピコさんだけで3つあるね、工場がね。あと、タイサミットでいったら、TSESA、TSLA、いろいろあるんですよ。工場がみんな違うんで、工場長がみんな違うんで、独立しとんですね。サミットオートだったら、SABだとか、SRABだとか、レムチャバン、どっちにしてもレムチャバンは三菱の関係で、ラヨーンはマツダの関係、フォードの関係で分かれていますから、それが仕事量の関係で、いろいろクロスしとるんですね。クロスして、今までマツダの仕事をしていなかったレムチャバンの工場が、そうなりまして（台数が減って）、穴埋めに仕事をもらって問題を出すとか、ですね。あとは、そうよね、KEYLEXもそうだったよね、最初はね。住野さんもそうだったですね。アピコ、アユタヤもそうだったですね。結局、長い期間のなかでつぶしていったちゅうのがね、なんか、問題が起こって、解決が非常に困難で、根の深いような問題がありそうなところだとか、すぐ、こんなの出したら困るっていう、すぐ、処置せないかんっていうようなときに飛んでいってましたね。

—：この16社18工場っていうのは、A-ABCの10社11工場でしょうか。

神崎：だけじゃない、もありますよね。

—：も、ある。

神崎：だけじゃなくて、ホンダさんのからみの工場もあつたりとか、ニッサンさんのからみがあつたりとか、トヨタさんもからみもあつた。

—：この16社18工場というのは、A-ABC活動とは別の活動ですか。

神崎：ABC活動とは別ですね。

—：別ですか。A-ABCに参加している企業もなかにはあつたのですか。

神崎：あつたです。

——：その企業に対して、A-ABC 活動とは別に。

神崎：そうですね。これ、いっているのは、モグラたたきに行っているんで、どっちかというとその都度。で、こいつは根が深いねっていうやつは、そこから ABC へつないでいった分もあります。これは、もう、やめたほうがいいよっちゅうて、もう、いいことばかりいっても、数値はものすごくいいんだけど、行ったら全然違うし、あれ（言葉）はいいんだけど、発注やめたほうがいいんじゃない、というような企業もありましたね。そっちはかわいそうなんですけどね。でも 16 社って問題でしょう。

——：どういう経緯で行われるのでしょうか。向こうから言ってくるのか、あるいは、こちらからでしょうか。定期的に見ているために気付いたりするのでしょうか。

神崎：だって、もう、一番は納品での支障ですよ。納品での問題があって、QA、QC がいくのは品質不具合ですね。製造がいくのは納品支障ですね。要は納品されない、納品遅れが出たとか、ラインが止まって生産できなくなった、ですね。結局、そういうのが起こったときに行って、これはもう単発だなって思ったら、もう行っていません。これ、長引くかな、この不具合を直すためには、根が深いねっていうような分については、定期的に毎週行くとか、月に 1 回行くとか、というような、自分で振り分けていましたね、行く、あれ（タイミグ）はですね。

——：そういうことが起きると、神崎さんが自らの判断でそこに行っていい、ということでしょうか。あるいは、そういう権限を持っているということでしょうか。

神崎：っていうか、もう、行くよ、否応なし。ABC でもそうだったんですけど、もう、行くよっていったら、もう行くんですよ。だから、相手が誰か、例えば、日本人がいが、いまいが、行くっちゅうたら、行くんです。今日は何時から行きますよって連絡を入れておいて、いいですよっていったら、行くんです。時々ね、今日は偉いさんが来るから、今日は勘弁してとかいうのは、そういうのは別にして、相手しなくていいよ、なんか問題があったら、その問題のレベルによって職長さんに言ったり、マネージャーに言ったりするよ。手に負えなかったら役員さんに言うよっちゅうていう話ですね。ABC は毎週、定期的に。こっちも稼働のやつは、僕が思った感じですね、思って、レベルを決めていましたね。ただ、アピコなんかは、逆に社長はヤップさんというね、マレーシアの人なんですけど、来てくれ言うしね、神崎さん、来てください、来てくださいうちゅうて言うんですよ。言われよったですよ。そうはいかんねっちゅうて、あんたのところだけじゃないよ、毎日来てもいいよ、行かんっちゅうね。

——：今、お話があった 16 社 18 工場のご指導っていうのは、今、お話が特に体系化されたマニュアルがあったというわけではなくて。

神崎：ないね、はい。

——：ご自身で。

神崎：そうですね。

——：模索してやられていたというようなところでしょうか。

神崎：ねえ、それ、要は、やっぱり、モグラたたきに行ったんですよね。モグラたたきに、最初、2011 年の洪水対策の復元、部品をつくれんときから、モグラたたきに行って、結局、QA だとか QC だとか生産管理とか、そういうメンバーが、やっぱり、マツダから来ている製造のアドバイザーは、技術技能を持つとる。だから、なんかあったら、彼らを使やあいい、思ったんでしょうね。だから、こき使う。助けてっちゅうて。PC&L、生産管理のあれ（メンバー）から、いや、部品が入らないって言うてきたんですよ。どうしたんっていったらね、ちょっと、助けてくれんっちゅうて。サプライヤーのライン、止まっとるっちゅうて、いろいろ入ってきていましたね。なんかね、本当に使われたっていうかね、ええようにね、利用された。

——：MPMT に対しても GMN の展開を支援されたということですが、どのようなご支援をされていたんでしょうか。

神崎：GMN の活動で、職長からマネージャー、係長、マネージャー、GM っていうね、その縦の段階での展開をするなかで、最初は MPMT に対しては支援していなかったんですよ。支援していなかったんだけど、彼らが言うほどできていない。それで、われわれが、まず日本人同士が入って行って、AAT のタイ人と向こうの製造のタイ人を一緒に話をさせて、お互いに工場を見せ合って、意見具申とかね、いろいろなことをさせて、タイ人同士行かせて、半年ぐらい行かせとったんですよね。だから、支援はしたけど、その支援の道筋を立てただけですね。実際はタイ人同士でやっていた。

◇改善道場

——：2014 年に AAT で改善道場を開設されたということですが、改善道場について教えていただけますか。

神崎：改善っていう言葉が、タイ人は非常に好きで、すぐ「改善」、「道場」、の場所を作りますよ。場所をつくってもものがないちゅうてね。そこで万力とか、いろいろなものをね、あちこちからあるものを入れて、買ったり、あれ（移動）したり、つくっていくんだけど、ものはだいたい、そろってきていたんですね、私が行ったときにね。でも、中身（技能・技術・仕組み）がそろっていなかった。ちょうど、本社工場のマネージャーのときに、ロボットの競技大会というのを開いたんですよ。私と当時の車体の部長なんかとマネージャー何人かに言って、提案していた、競技会を開きたいって。溶接競技会とかは以前からあったね、広島県、全国大会とかあるんだけど、ロボットの競技大会は、マツダのなかではあったんですけど、道場みたいな格好でなかったんですね。教育チームはいたんですけども。それで、マツダの中に教育ラインをつくったんです。自分の工場のエリアのなかにロボットを据えて、コンペティション、競技会用のロボットのラインをつくったんですね。それでやり出したんですよ、本社工場ですね。それと同じように、ロボット競技会の情報をビデオで流したら、もう、タイ人、やりたいんですよ。やりたい、道場をつくりたい、じゃあ、つくろうか。道場をつくるといっても難しいよ、自分たちで、車体をやるっていうんですね、でも、車体ってロボットのティーチングできないんですよ、AAT は、日本はみんなできるんですよ、ロボットのティーチングは全部、車体。だから、メンテナンスを、私はメンテナンスも担当していたんで、メンテナンスの予備のロボットを何台あるかってやって、ここでラインをつくらうって、レイアウト引けと。レイアウト引いて、ラインをつくらうって、道場をつくらうってつくらせたんです。そのときにAATの社長がそれに賛同してくれて、お金はない、だけど、あるものを使ってやれと。だから、保全だから、自分たちの予備品持っているやつを使って、ラインを組むんですね。それでラインを組ませて、あと、練習させて、そういう道場として、教育ラインを組みましたね。

そこで教育ラインを組んでロボットのメンテナンスが非常に苦手なんです。ロボットのメンテナンスが苦手な、当時、ロボットがこけたら（故障したら）、また3時間、4時間止まったんですね。だから、そういうものを1時間以内にしかかったんで、モーターの交換だとか、減速機の交換とか、いうのを、そのラインのロボットで、教育プログラムを組ませて、練習せえというようなものも含めて、一緒にやらせたんですね。だから、新人が来たら、そこに入って、ロボットのモーターの交換だとか、減速機の交換とか、ティーチングとかいうのを全部できるようにしたんです。あれでラインの停止時間がぐっと減ったよね。稼働率が非常に良くなった。全部私がやったことは、もう、日本でやったのを、そのまま持ってきたんですけどね。

——：改善道場だけではなく、板金道場やからくり改善道場など、AATの教育システムの整備に尽力されました。これらのシステムの整備は新車開発の自前化を目標としたものだったと書いてあるのですが、新車開発の自前化について教えていただけますか。

神崎：新車のときに、例えば、ロボットのティーチングをどうしたらいいかとか、それとか塗装の吹きつけをどうするんか、とか、シーラーをどうやってやる（塗布する）んか、とか、昔は全部マツダのメンバーが来て、やって、このとおり、やりんさいっちゅうてひな型をつくって帰っていったんです。というのは、基礎があって、自分たちの経験から、こういうのは、こうせないかんっていうのがあって、それをやっていたんですけど、それを覚えるために道場が、やっぱり、いる、そういう教育システムがいる。そのときになって初めてやるんじゃないくて、それを想定して、事前に、その教育上で練習をすると、要はトレーニングをせえと。トレーニングをするための場所とツールを提供したと。道場ですね。タイ人は好きですからね、この道場とかね、からくりとかね、本当に大好きですね。人が知らないことが大好きですよ。

◇軍事クーデターの影響

——：2014年にタイで発生した軍事クーデターはAATにも影響はありましたか。

神崎：うーん。最初はね、もう、ひやひやしていましたね。検問があって、自動小銃を持った兵隊さんがいっぱいおるんですね。構えているんです。そういうところを通過して通勤できないかんっていうのがあって、まず、クーデターが起こったよ、え？っていうことで、それはJCCの自動車部会ですよ。あれで、あのとき、たぶん、部会長がトヨタさんかな、で、情報の取り合いです。だんだん、今度、工業省からいろいろな情報が入ってきたりするんで。夜間外出禁止令から始まりましたね。7時だったか、8時、夜間、8時以降、7時以降は外出禁止令が出て、そんなん、帰れんじやないかっていうことから始まったんですね。だけど、一筆、こうあって、たぶん、工業省と軍事政権が話をしたんだと思うんですよ。生産をするものについては、各生産活動については、いいよって。だから昼夜の生産もいいよ、やってね、昼夜で車で、物流、サプライチェーンも稼働させていいよ、日本人、要は外国人ですよ。外国人は、一応、基本は駄目なんですね。だけれども、書類を書いて提出して、その提出したものがはんこ押されて、オッケーになったら許可される、だから、私なんかはそれを持っていました、全部対応できるように持っていました、これは夜間外出禁止令に対して許可が下りた者っていうことで、われわれは外出禁止令に対して、仕事で行き来している、それから通勤の分については、一応オッケーだったんですね。だけど、怖かったですね。7時、8時から、だんだん9時になって、10時になって、12時になって、1時になって、解除っていうね。パタヤとか、ああいう観光地は早めに解除になったね。そのあとでね、爆弾騒ぎもいろいろあって、やっぱり、情報をいかに取るかっていうのが、とても大切だったんですね。本当にJCCの活動っていうのは、やっぱり、そういう情報が入ってきましたね。あと銀行さんかな。銀行からの情報。

◇監督者研修

—：2015年には、今度、タイ人の管理者研修とか監督者研修などを日本で実施されたところなのですが、日本で研修された経緯などについて教えていただけますか。

神崎：GMNですね、やっぱりね。中身は、もう GMN なんてマツダが全部知っているんで、それを AAT だけじゃなくて、中国やらメキシコとか、あの辺も時期をずらしながら、マツダの教育システムとしてやりましたね。教育を受けて帰ってきた人が、マスタートレーナーよって、マスタートレーナーよっちゅうて、マスタートレーナーはトレーナーつくるんよっていうね、あの流れですよ。

—：日本に戻られて。

神崎：いや、それはないです。もう。

—：派遣とか。

神崎：その調整だけして、最初はちょっと戻ったりしたんですけど、でも、もう、そういう必要はないんで、向こうはしっかり、日本でしっかりした組織があるんで。

◇大学との関わり

—：大学との関わりについても伺いできればと思うのですが、タマサート大学であるとか、福井大学さんとか近畿大学工学部さんとか広島大学さんなど、いろいろ人材育成プログラムに関わられてこられました。どういう思いで大学との連携を推進されたのか、伺えますか。

神崎：私は思いはなかったんですけど、そういうのが入ってくるんで、どっちかというところ。入ってくるんで、入ってきたら、なんか手当しなきゃいけないってことで、やっぱり、サプライヤーに対してもそうですけど、やっぱり言いやすい、言いにくいってところがあるんでしょね、上のほうがね。だから、大学関係は、けっこう、本社から来ましたね。本社、マツダ側から来ましたね。マツダ側から、誰々さん、誰が行くから、来たいって言いよる人おるんじゃないけど大丈夫かとかって、いいですよっちゅうて。基本的に頼まれたら、断らないってスタンスでやってたし、やっぱり、将来、どういふ、そこで学んだ人たちがうちの会社に帰ってくるかもしれんしっていうのもあったし、そういうのはね、やっぱり、学びの場というのは提供したいという思いだったんですね。

日本人って、結局、だんだんいなくなるんですよ。マツダへ帰っていくんですよ、みんなね、駐在して。最初は 24~25 人いたんですけど、あれが、もう、ずっと私が最後おっても

10人ぐらいになって、もう、領域1人とかいないんですよ。だから、もう、最後はAATの製造全部見ていますし、私が文句言う日本人はいないんですよ。自分で文句を言って、で、また品質不具合が来たら、うわっと言うんだけど、自分に関わってくるんですね。で、自分が行くんですよ。結局、そうやってやっていたんで、人がいないんで。だから、ABCは人がいたんだよね。あれでタイ人3名、日本人3名ぐらいいたけどね。あのぐらい、あの6人か7人ぐらいしかAATの製造にいないんですね、日本人。製造じゃない、全体でね。人事、それから購買とか、生産管理とか、QA、QC、実験、設計、ファイナンスを含めて、もう10人いないんですよ。なんで、例えば、必ず工場見学ができるのは1人しかいない、私しか、日本語ができるのいないし、何をやるにしても融通が利くんですね、長いから。っていうので声がかかりましたね。うれしいですよ、日本から人が来て、相手をするというのはね。

——：まったくのご厚意に。

神崎：いやいやいや。

——：なんの得にもならないことをしていただきまして。

神崎：いえいえいえ。やっぱり、自分のね、自分でなんかしたことが、何か皆さんにプラスになればっていう思いとね、まして、自分の大学と同じ大学だと、これは特にいいとかね、なんとかするよ、大丈夫ですよっちゅうてね。

——：ありがとうございます。

神崎：だから、たぶん、普通は上から来るんですけど、こっちからあげたのは、何回かある、来たいといっていますけど、いいですかっちゅうて。キムラさん、わかります？

——：はい。

神崎：上から下りてきた。

——：では、われわれがお願いしたときだったんですね。

神崎：あれは、もう、もう、あれ（AATの社長）も知っているし、日本へ連絡したら、いいよって言われるし。ひと言、言うだけですから。せっかく来てもらうんだから。

◇A-ABC 活動のリーダーとして

——：ABC 活動のお話が出たので、また、そのお話を聞かせていただければと思います。
2016 年の 3 月にご所属が本社工場から、原価企画本部に移られて、ここで、A-ABC 活動のリーダーにご着任されて、10 社 11 工場を指導する立場になられたということで、着任された当社は、10 社 11 工場、どのようにご覧になっていましたか。

神崎：結局、その前から、ABC の活動をしていたメンバーがいて、彼らにいろいろ指導していたんですね。製造がわかっていないメンバーが、けっこういたんで、一緒に行くことも、時間があれば、一緒に活動に入ったりもしていたんで、ABC の活動というのは、普通の活動やったんですね。新しい活動じゃなくて。本社に対して。どこどこで、どういうのがあって、この工場はここが駄目だとか、あまり、言いたくないんですよ。だけど、ABC 活動は言えるんですよ。報告レポートが出ているから。だから、私が本社へ毎月ね、毎月、月に 1 回、エムオーアール MOR(Monthly Operation Report)というのがあって、マツダの社長へ報告書を上げなきゃいけないんですよ。AAT の社長名義で、マツダの社長へ AAT の生産状態だとか、いろいろなあれ(情報・実績)を上げなきゃいけないんですね。それ、全部つくっていたんですね。もう、2012 年から、ずっとつくっていたんです。それに書けないですね。本社が知っている内容は書けるんですけど、知らない内容で書いて、また波紋を呼んだり、というのがあったらいけないのと、あまり、人の悪口を書きたくないんですね。だけど、ABC はいい・悪いははっきりしているんで、数値が出ますから。

——：ご所属が原価企画本部に換わられたことにより、A-ABC について、コストダウンの側面が評価指標のように付与されたといったことはあったのでしょうか。

神崎：ないです。

——：それはない。

神崎：ええ、ええ。当時の ABC は、コストダウンはしても、原価への刈りとりはしないという前提で始めたんです。2013 年、2014 年で立ちあげるときに、タイの地場のメーカーは、はい、はいって手を上げるんですね。でも、日系のサプライヤーさんは手を上げないんです。なんでって、刈りとられるでしょうって言って、CR、低減した分は CR で持っていかれるという思いがあったんですね。だから、やらない。

——：わかります。

神崎：効果、われわれ刈りとらないんだけど、われわれが指導して、ラインがよくなった、

品質が上がった、稼働が上がった、技能レベル、技術レベルが上がった、じゃあ、それが上がったら、結果、どうなの、いや、これだけ安くなったっていうのがね、経営者にわかって、報告してもいいよ、報告してもいいけど、AAT は刈りとらないよ、マツダも刈りとらないよ、好きにしてってね、そっから、ダイキョーさんとかデルタさんとか、宮川さんとかヒロテックとか入ってきたんですね。

——：その方針はオールマツダとしてオーソライズされていたものだったのでしょうか。それとも、神崎さんがそういう方針で決めて認めさせたのか、どちらだったのでしょうか。

神崎：私じゃないですね。私と当時の EVP、彼は次の AAT の社長になるんですけど、彼の部屋と私の部屋は隣同士で、そのときは、まだ、私は製造のほうだったんですけど、神ちゃん、ABC やろうとしていたけど、みんな、手を上げんのかな、どこが手を上げたんですか、いや、アピコとか、SRAB とかタイサミット、こういうのは上げた、そりゃそうでしょう、あそこはやってほしいですよ、でも、ほかのメーカーが上げないんですよ、いや、それ刈りとられるからじゃないですか、いや、たぶん、そう思うんです、ちょっと聞いてくれっちゅうて言われて。僕が？ とかって、それでずっと回ったんです、一緒に。ダイキョー、デルタ、宮川、ヒロテックとかね、SHS、あとヨロズがいましたね、ヨロズさん。向こうの社長とね、話をして、いや、刈りとられる、今でさえ、品質の目標や、CR の目標があって刈り取られるのに、その目標に、たぶん、オンされるんですよと言われた。

——：そうですね。

神崎：そうしたら、それ、大変じゃないですか。いや、僕は、そんなこと、今は考えていないっていう話をして、いや、そらあ、その出た分を、使う、使わんは自由です、でも僕らは要求しない。だから、購買に対しても、そういう AAT の購買に対しても、ABC やつとるから、その分、余分ダウンせえっていう分は言わせない。マツダとも、そういう話をするっていうことで、一応、集まったんです。そのときに原価企画本部の部長さんが来たときに、副本部長とか、本部長が来たときに、ABC でこういうことがあったんですよっちゅうて、その話をして、一緒にいて、原価企画本部のメンバー、トップ同士で話をして、じゃあ、やることのほうが大切に、刈りとりは将来あるかもしれんけど、それは、今は、やらない、彼ら（サプライヤー）、自由に使っていいよっていうふうに取り決めでなったんです。なったから、10 社集まったんかね。

——：画期的ですね。

神崎：画期的ですよ。でも、今、変わっていますよ。

——：それでも最初の数年間は。

神崎：そうね、2019年までは、ですね。

——：J-ABC活動はどうだったのでしょうか。

神崎：いや、そういうものはね、あまり明記していないんじゃないですか。だから、購買が、どうするかだけの問題で、刈りとられるかちゅうか、効果が上がるか、上がらんかっていうのは水ものなんで、それ、目標があって、その目標が達成できる、できないっていうのが、追っかけていかなきゃいけないですけど、その結果を前もって、もう、オンして、あなたのところ、55%とか、そういう話はしていないですからね。購買はあくまでも全社、何パーセントっていう方針でしょう。その何パーセントを刈りとるのに、どういう手段でやるか、どういうサポートでやるかっていうのは、皆さんの自由っていう格好だったと思うんです、当時は。地場を守るというのが、先だったんだらうと思いますね。2000年の一番厳しい時期ですね、二千何年とかに、ちょうど発足して、地場は負けるんですね、やっぱりね、フォードが来て、安いところを出せばいいっていう話になったら負けるんですね。要はボリュームが違うから。それを負けんようにするためには、やっぱり、てこ入れがいるっていうところで。

——：遅れてABC活動に参加していくことになる中国やメキシコでも、最初は同じようにコストダウンは刈りとりしないということになっていたのですか。

神崎：と、思いますよ。なんももめていないから。

——：今は変わってきた可能性がありますか。

神崎：いやいやいや、それは変わっていますよ。MPSに移った途端に方針が変わりましたから。今はMPSですから、あのために、それをどう刈りとるかっていうのは、全部じゃなくて何割は、効果の何パーセントはちょうだいっていうような、あれになっとんじやろうと思います。

まあ、でも、やっぱり、手弁当でね、自分で行くっていうところに、あの活動の価値があったんですね。刈りとるんだったら、もう、別に行かんでもいいわけ。

——：はい。

神崎：最初行って、この方法は、こう変われば、こうなるよ、こう、やりんさい、はい、バ

イバイって帰ればいいんですから。そうじゃなくて、その途中経過から、やり方まで、いろいろと指導していくというのが、やっぱり、将来ね。一緒に、もっと安く車をつくりたいという思いがあるから、ですね。刈りとるためじゃないですね。将来のための活動だったんですね。

——：さきほど、地場サプライヤーのところで、フォードの傘下でも地場企業を守るために取り組んだというのが1つの理由としてはあったというお話でしたが、AATの場合は、そもそもフォードとの合弁という企業ですが、ABC活動についてフォードに何か言わなきゃいけないということや、あるいは、フォードが何か言ってきたりとかはありましたか。

神崎：いや、言っていないですね。

——：マツダだけが勝手に動いていたということで、フォードにその話が共有されていることはなかったのですか。

神崎：フォードは知っています。やっていることは知っている。知っているし、例えば、その効果が、うちのラインもやってみるかって、ああいうの得意だから、フォードさんは。だから、私、フォードから来たアドバイザー、オーストラリアから来たアドバイザー、6年ぐらい一緒にね、やったんですけどね、もう、あれですよ、ここ持って引っ張られていきましたけどね。ちょっと来い、ヘルメット、ヘルメット、で、工場に連れていかれて、なんとかしてくれっちゅうて。

——：それは神崎さんにとということですね。なるほど。

神崎：なんとかしてくれ、ラインが止まっている、なんとかしてくれっちゅうて。

——：フォード側のサプライヤーにではなくて、フォードのラインに対して。なるほど。

神崎：そうそう、最初は、マツダが見ていたんですね。途中から、フォードとマツダ、AATと半分になって、フォードのラインはフォードが見るよ、マツダのラインはマツダが見るよってなったんです。そのときに、僕は、もうトラック見なくていいんだけど、何回か引っ張られて。そういうのもね、いつか、ありましたね。ABCへ移る前にね。ABCの活動そのものは、やっぱり、フォードも一緒よね。発表会来ていました。

——：聞きにきていたのですか。

神崎：聞きにきていました。だから、年に何回か、1回の活動で、キックオフ、中間、ファイナルがあって、その活動のなかのファイナルでは来ていないんですけども、キックオフ、中間でね。ファイナルは時間があったら来る。要は、そのCRのあれ（目標と対応策・計画）が見えるんですよあと、年に1回、全体を集めて、パタヤでABCのイベントをやっていたんですね、発表会、報告会、年間のトップを決める。あれ、何百人やった、ABCの全サプライヤー、一社あたり10人前後ぐらい入って、マツダ日本からも来て、フォードからも来ていたんです。あとは工場、AATのフォードのメンバーも来ていて、AATの職長からね、代表者が各部門何人か来て、トップマネジメントはみんな来ていましたね、GM以上はみんな来ていましたね。マネージャーも来ていましたね。それで報告するのを聞いて、自分たち、持って帰るんです。

—：AATのなかでのフォードが使っているサプライヤーと、マツダが使っているサプライヤーは、必ずしも一致していないわけですよね。

神崎：一致していないですね。でも、かなり一致していますね。

—：そうなのですね。広島サプライヤーがフォードの仕事をしていたことはあるのですか。

神崎：あります。

—：そういうことがあるのですか。

神崎：はい。

—：それならわかりますね。会議に来ていたのは、フォードにも、こういうのをやっています、この日、会議をやりますとかってというのは案内をしていたのでしょうか。

神崎：そうです。

—：フォードに話をしないということではなく、AATのなかでこういう活動をやっているということが共有されていたのですね。

神崎：共有しています。はい。分かれてから、3年交代で社長が代わるんですね。少なくとも、この社長は知っているわけです。マツダの人間が何人来るとか、いうのは全部知っているわけです。どういう人員配置があって、何人、何人いるとか、こっちは多いじゃないか、

とか、少ないじゃないか、とかね、いう、フォードとマツダの割り振りまで知っているわけなんで、知っていますよね、やれですよ。

——：社長はたすきがけでしたでしょうか。

神崎：そうですね。最初は、ずっと、何代かマツダの社長が来て、フォードとマツダで分かれた時期から、2014年か2015年か、あれぐらいから3年交代に変わったんですよ。だから、別にフォードの社長から見たら、自分の工場なんよね。

——：そうですね。

神崎：トラックだけじゃない。乗用車のほうも実績を上げなきゃいかんから、やっぱりね、聞きたがるんです。

——：はい。

神崎：一時期、フォードにこういう活動があるよっていうのはあったんだけど、タイ人がそれを選ばなかったんですね。

——：ABC活動のようなものがあった。

神崎：あった、ええ、で、それを聞くと、結局ね、報告するんだけど、サプライヤーで報告するんだけど、報告していったあとの数値を全部持ってかえって、それを全部CRにするんです。だから、サプライヤーはしたくないんです。ここは、自分たちのCR提案でCRにしたんだけど、フォードに持って帰られたら、これ、別枠なんです。(計画分とは別に刈り取られる。それもフォードのメンバーの手柄になる。)

——：うーん。それは。

神崎：やっぱり、しんどいね。

——：はい、メリットがない。

神崎：嫌がっていましたね。そういうのも、最初はね、一緒にやろうとしたんですね。ただ、やっぱり、そういうところでサプライヤーがついてこなかった。ABCだけにしてくれちゃうて。実際、そうだったろうと思います。

——：ABC 活動においては、Phase 1 と Phase 2 があつたっていう記述を拝見したのですが、Phase 1 をどのように評価されて、Phase 2 に移行されたのでしょうか。

神崎：Phase 1 で、とにかく、しゃにむに、やったんですね。やって、とにかく、いろいろな効果を出そうとして、いろいろやって、仕組みを覚えてもらってやったんだけど、なかなかね、人が育たないっていうのがあって、将来を見たときに、やっぱり、AAT のなかのタイ人だけじゃなくて、われわれが行っているサプライヤーさんも、日系のサプライヤーさんにとっては、日本人がいなくてもできるようにしたいんですね。地場の、タイ人だけの、タイ人のサミットとか、ああいう地場のタイ人の会社は、自分たちだけでやれるようにしたいんですよ。でも、できないですね。このままでいったら、ずっと、われわれはいなきゃいけないねというのがあって、われわれがずっといてもいいんだけど、それは、やっぱり、お金がかかる、AAT は人を減らしていつている、でも、ABC も減らしたい、でも、展開はいったんした、でも、日本人は減らないね、というのがあって、じゃあ、いったん、振り返ってみようかと。今までやった活動を全部、時期はいろいろあるんですけど、振り返りをしよう。で、振り返りをして、一回、自分たちでいいところ、悪いところの反省をして、その反省の下に、どうしたいかっていうのを、もう一回、立てようやとって、それで第2ステップへ入ったんですね。もう、第2ステップは、けっこう厳しかったですね。2017 年ぐらいだったかな。2016 年。

——：Phase 1、Phase 2 というのは明確に区分があつたのですか。神崎さんのなかでここから方針を変えようというのがあつたのですか。それとも、AAT としての Phase 2 というプログラムが新しくスタートしたのでしょうか。

神崎：ここはね、もう、切り替えたんですよ。今までは、今までを Phase 1 としよう。振り返りをして、Phase 2 にしようというのを、社長と、いろいろ話をして、これ、書類を私がつくったんですね。書類をつくって、それで、AAT の全体の、1 月か 2 月に報告会があるんです、全部呼んでね。そのときに、この活動を、もう一回振り返る活動をしたっていうのを、いったん提案して、それから、またこれ、全社を回りましたよ。社長と一緒に、Phase 2 の活動をこうしたいっていうのをつくったんですよ。つくって、それを、全体の報告会のなかで、その話をしたんですね。それとは別に 2 時間ほど、この Phase 2 への取り組みっていう格好で、この、私がつくった PowerPoint を元に話してもらって、振り返りをして、次へいきましょうっていうのをやったんです。そこから、長いところで 2 月から半年間、振り返りをして。今までの活動は全部なしで、その活動で成果がよくなっているのに、なんでまた下がったりとか、いいのはずっと続いていて、こう、なんなら上がっているとか、こう、下がって、また、こうなって動いているとかね、いろいろあるんですね。いろいろな、この指標によっては。そこをみんなで見て、自分たちのボトルネックをもう一回

見ようや、数値ばかり、設備総合効率とか、あの辺の数値ばかりじゃなくて、自分たちの活動も含めて、あと、教育も、あとレベルやボトルネックを見つけようということで、振り返りをしたんですね。これは、やっぱり、しんどかったね、これはね。

——：人員のことで確認したいのですが、Phase 1 のときと Phase 2 のときで A-ABC に直接関わっていたのは、神崎さん以外の日本人は誰かいらっしゃったのですか。

神崎：2 人いましたね。

——：それは Phase 1 でしょうか？

神崎：Phase 1 ですね。

——：Phase 2 のときは。

神崎：1 人でしたね。

——：少しずつ人が減ったのですね。

神崎：ええ、ええ。私ともう一人ですね。タイ人が、最後多かったですね。1、2、3と、VP、製造の VP だった人間を引っ張ってきて、活動に入れたんで、4 人か。4 人。そうですね。VP とマネージャーと担当 2 人と、あと通訳 1 人か、5 人ですね。日本人は 3 人がスタッフですね。

——：Phase 2 のなかで、計画順序生産の考え方をサプライヤーさんにご指導されたということですが、サプライヤーにはすんなり受け入れられたのでしょうか。

神崎：いや、難しかったですね。ジャスト・オン・タイムとジャスト・イン・タイム、あの辺の違いを、ジャスト・インとかジャスト・オンとか、そういうね、ジャストっていうことが好きなんです、ああいう言葉は好きなんですけど、意味わかる？ っていったら、わからない。トヨタさんの方式とマツダの方式、ちょっと違うんよ、トヨタさんは、この時間のなかにこの部品を入れてね、これだけ入れてねって、時間に余裕があるんだよね。でも、マツダの場合はね、工場が狭いでしょう、ラインも狭いでしょう。サプライヤーさんがいっぱいいるでしょう。だから、決められた時間に入れていってもらえる？ 決められた時間に入れる。だから、1 時間、ジャスト・オンだったら、ジャスト・インだったら 1 時間幅がある。オンだったら、10 分か 15 分よ、この時間に入れなきゃいけないのよ。それができなかった

ら、どっかにクッションを置かないかんよね。そのクッションは AAT のなかで持つんよ、で、AAT のなかで仕分けをして、ジャスト・オンで部品供給するんよ、キットサプライね。

それをやると、なんでいいのかっていうのをね、やっぱり、いろいろとね、教える、理解させるのが時間がかかりましたね。そうすると、ラインがシンプルになって、いろいろな車種が同時に流れてきても生産できるんよ、それをするためには、いちいち、品質不具合があったり、納期支障があったら、もう一発でアウトよね。ライン、全部止まるよね。だから、お互いにプレスはプレス、車体は車体、塗装は塗装、組み立ては組み立て、パワートレインはパワートレイン、それぞれがちゃんとジャスト・オンで、ピンポイントでできるようにする、そして、サプライヤーさんも、それに合わせるんよっていうね。要はマツダの生産方式を、そのままやるんです。

——：神崎さんは 2019 年 3 月に帰国されることになりましたが、Phase 2 は今も進行中ですか。

神崎：Phase 2 はね、そのあと 2 年ぐらい続いたんですかね。3 年ぐらい。僕が帰るときまでは、まだ Phase 2 だったんです。そのあとで MPS へ変えるっていうので、J-ABC も含めて MPS になったんじゃないですかね。

——：2020 年ぐらいでしょうか。

神崎：2022 年ですね。

——：去年ですか。

神崎：去年です。去年、僕が帰ってきてから 1 カ月間、マツダにおったときに ABC から MPS に変える、どうやって変えようかっていうのをやっていたから。だから、今までの ABC のチームは、そのまま MPS のチームに代わったんじゃないかと思います。

◇J-ABC スペシャリストとして

——：帰国されてから原価企画本部コスト革新推進部の J-ABC グループで J-ABC スペシャリストにご着任ということですが、どういう業務だったのでしょうか。

神崎：結局、一緒ですよ、あれを日本でやるだけ。そのなかで、本来は日本で同じような活動を進めていくんだけど、どっちかという、海外がどうだったかというのをまとめていましたね。そのまとめながら、ABC から MPS へ移るっていうのを、MPS をどうやって移っていくかという議論が、ABC チームのなかでいろいろやっていたんです。そこを一緒

に入ってやっていたね。タイはこう、メキシコはこうだよとか、いろいろな世界も含めて、世界規模のなかで、どうやって MPS を移していこうかっていうところでやっていたね。

——：MPS とはマツダ生産システムですよ。これは、マツダとして公にしているような考え方ですか。

神崎：そうです。ええ、ええ。もう、だから、僕が入る、1980 年代には、もう、先、もう入りますね。

——：MPS のライン自体は昔からありますよね。

神崎：昔から、ええ。

——：そのなかに ABC 活動とかが。どういう関係になっていたのでしょうか。

神崎：その達成の柱のなかの 1 つですね。サプライヤーに対しての、達成の柱ですね。

——：ABC 活動そのものがなくなっていったわけではないのですね。

神崎：ないですね、ええ、ええ。MPS の基本は、価値基準とジャスト・オン・タイム。価値基準とは、価値を追究して、価値のある作業だけの絞り込んでいくという、改善する目安ですね。ジャスト・オン・タイムは、決められたものに、決められたものを、決められた量だけ納品する。それで、計画順序がそれにつながっていくんでね。計画順序生産がそこにつながっていく。もう、たぶんね、MPS って引いたら出てくるんじゃないですかね。Google で引いても。

——：ABC という言葉を使うのが辞められたわけですが、どういうタイミングで言葉が変わったのでしょうか。

神崎：うーん。2022 年です。

——：組織の変更に伴って呼び方が。

神崎：はい、はい。ええ。それで、ずっとあったんかもしれないんですけども、生き残りをかけて、これからもやっていくっていうので、今までと同じような活動じゃ駄目よねって、

どうしたら、マツダ生産方式をやって、計画順序生産を達成しながら、今の、ここを切り抜けていくかねっていったときに、やっぱり、アチーブベストコストじゃないでしょう、もっと、大きく、見なきゃいけないんじゃないのっていうことから入ったんじゃないと思うんですけどね。

——：コロナで販売が落ち込み、第六世代のリリースが遅れ。

神崎：はい、はい、はい、苦しかったですから。

——：一時的に悪くなっていた影響があるのでしょうか。

神崎：ええ、2019年です。ごめんなさい。2019年です。MPSになったのは。ごめんなさい。私がまだマツダにいるときに切り替えをしようとして、ABCをMPSに切り替えていって、日本側は2019年ですね。

——：では、コロナではないのですね。

神崎：うん。ただし、ABCの活動は、そのまま続けていましたね、ずっとね。徐々にMPSという言葉に切り替えていったんだろうと思いますね。

——：ありがとうございます。2019年4月にマツダを退社されましたが、マツダでの29年間というのはどのように振り返られますか。

神崎：いやあ、なんか、うーん。面白い、いろいろやらしてもらったという思いが、まず一番あるんですね。前のニッサン車体のときには開発にいて、試作もやって、実験も知っていて、で、マツダに入って生産技術をやらせてもらって、工場へ移って、海外へ行って、海外で、自分がやっていなかった領域のほうまで、ずっとフォローして行って、ということで、ものづくりの、こう、サプライヤーさんから、ずっと流れを、できたんですね。それは非常にありがたかったなと。自分でもう技術的に今はね、どうかっていったら自信ないんですけど、今の新しい技術についていけないんですけども、ただ、流れは知っているんですね、全部ね。そういう経験をさせてもらったというのは非常にありがたいですね。それと、日本だけにいたら得られないような空気とか、海外でひどい目に遭うとか、いろいろな、普段できなかったような経験をさせてもらって。人生の付加価値が上がったか、どうかかわからないですけど、死んだときにね、いい経験をさせてもらおうかなと思えるんじゃないかと思いますね。ただ、いろいろな、恵まれとったかっちゅうたら、恵まれてなかったんじゃないかと思えますね。

——：といたしますと。

神崎：いろいろな面でね。僕は外から来ているから、どっちかという、苦しいことばかりさせられるんですね。みんな、人が嫌がることだとか、あまり、表立ってできないようなことをさせられているんですね。そういう面が面白かったんじゃないけど、家族から見たら嫌だったでしょうね。飛び歩いているし。帰りも遅いし。お隣のお父さんは帰ってきているのに、なんで、うちは、まだ帰っていないとか。

ただ、1つ言えるのは、やっぱり、みんながあまりしたくない、やりたくないことだったので、あまり干渉されていないんですね。おまえ、もう、やめえとかね、あまり言われていないんです。黙って、みんな見ているんですよ。黙ってみていて、失敗したら言われるんですけど、あいつじゃけえのう、しょうがないのう、みたいな感じで、失敗しても、あまり責められなかったし、失敗したのを、必ず、次は、絶対なんとかしようっちゅうてやっていたんで、そういうところでいったら、ある意味、幸せだったんかもしれんよね。失敗するからやめえとかね、いうのが、言われたこともあるんですけど、無視しましたけどね。最初はいろいろ言われていましたけど、無視していた。結局、ついていったんで。マツダさんだったっていうのはあるけれどね、そういうことをやらせてもらえていたんかなというように思いますね。だって、入社してね、1週間で、ロードスターのラインの5、000台まであげるの全部書けっちゅうてね、稟議書から全部自分でつくったんですからね。ライン、高速のね、改造案、全部決めて。3億、4億、お金を取ってきて、当時90年代、取ってきて、それを自分で使えるんですよ、1人でね。使える、使えるけど、結果も出さないかんですけどね。そういうことをね、普通やるか、みたいなね。で、何も分からないで入ったばかりで。一生懸命やったんでね。ただ、ああいうことをやらしてもらったっちゃうのは、やっぱり、幸せだったんかもしれんしね。たぶんね。

——：キーレックスに移られ、すぐにまたタイに行かれました。

神崎：はい。

——：タイ支店に行かれるのは含みだったのでしょうか。

神崎：そうですね。ええ、はい。

——：そうなのですね。マツダを退職される前からお話はあったのですか。

神崎：そうですね。キーレックスがタイに工場を建てるときに、いろいろと話をしたりしたんですけどね。タイでね。ある日、突然、どうしよんかっちゃう話がAATの社長を通じて、

来たんですね。定年になったら来てくれんかっちゅう話で、定年、もう、なっちよります。

——：そこはもう定年になってましたね。

神崎：あそこのタイの工場が、まだ気になっと思って、まだできていないと思っていたんで、だから、あれをなんとかしたいっていうのも、ちょっとあったんですね。私が行きよった、一番、出来の悪い工場だったんで。そこが一番、なんとかしたいという思いですね。

——：これ、お話あったマツダとして、例えば、定年後に再雇用する窓口みたいなのがあって、そういうところから来たりしたのか、それとも、本当に個人的な。

神崎：個人的です。個人的に、AAT の社長を通じて、上同士は知り合いだった、私も知っているんですよ。知っているんだけど、いった方が早いじゃないですか。私、今後どう、去就を AAT の社長は知っているわけだから、知っているし、どうしようかっていう話もね。何社か、ありました、1社だけじゃなくて。ほかにね。

——：ほかにも。

神崎：うん、ほかにもあって、で、3月に帰ってからも、日本でもありましたね。

——：そうですか。

神崎：マツダのメンバー。一緒にやりたいんだけどっちゅうて。

——：なぜキーレックスだったのでしょうか。

神崎：気になっと思ったんです。

——：タイでということでしょうか。

神崎：やっぱり、一生懸命やっているんですけど、やっているんだけど、うまくいっていないんですね。

——：はい。

神崎：あそこだけはやり残したと思って。ほかは、もう放っておいてもなんとかなると思っ

——:このときはキーレックス側の人間として、A-ABC 活動の対象になっていたのですか。

神崎:なっていました。

——:支援される側の立場、神崎さんからすると奇妙な表現になりますが、どのように見えましたでしょうか。このとき、逆の立場になりまして。

神崎:いや、もう、いらんて。来んでいい。

AAT で品質問題を何件か出して、当面、ABC 活動は中止しますって行って、中止したんです。KEYLEX 内に展開して了解をもらい、AAT とマツダに許可をもらって ABC 活動の AAT への報告と指導を受けることをやめた。たぶん、私がおらんようになってから、また開始したのかもしれない。改善がね、自分たちでできるというのものもあるし、一時休止。

——:そうなのですね。キーレックスには3年在籍されました。

神崎:3年だね。

——:これは65歳という年齢で退職されたということですか。

神崎:そうだね。

——:3年間でキーレックスのタイの工場で意図されていた目的は完成されましたか。

神崎:まあ、完成したか、どうかは、ちょっと、まだ、よう、ね、はっきり完成とは言えないですけども、人は育ってきましたね。人が辞めて行ってっていうのは、いろいろあったんですけども、私が担当しとった、この領域においては、幹部社員が誰もいない、工場長から直接、職長へという流れだったんですね。その職長は女性だったんですね。その女性をずっと鍛えて、鍛えていったというか、いろいろ、一緒に活動していったら、この人は、ちょっと、将来見込みがあると、前から思いよったんですね。AAT におるときからね、彼女をなんとかしたいねっていう思いで、それで彼女が育ちますよね。今、係長になって、将来はマネージャー、ゼネラルマネージャーになれるよっちゅうて帰ってきたんですけどね、KEYLEX のほうはね。彼女が育って、あと、びっくりしたことに、KEYLEX が、AAT の品質の表彰状をもらったんですね。不具合、いろいろ出していたんですけど、最後の1年半ぐらいはゼロで、品質不具合がゼロ、AAT さんから品質表彰をもらいましたよね。初めてですね。

——：戻られて成果が出ていた部分があったということですね。

神崎：そうですね。

——：ご自身を客観視されたとき、自動車業界の一エンジニアとして、最もこの業界に貢献したポイントはどこだと思われていますか。

神崎：どうですかね。マツダとしてだったら、いろいろとね、車体ルールがあるんですけど、私が残した開発した技術で、今も生きているのは、FSW ですね。摩擦攪拌接合。

——：そうですね。

神崎：ああいう分ですね。これは、もう、どこも使っていますね、今、どこのメーカーさんも。もちろん、ヒロテック、キーレックスもみんな使っているし、私が生産技術のときから、まずトヨタさんがプリウスに使いましたからね。プリウスのボンネット、リフトゲートで2000年以降のあれは使っていましたから、あれが一番、地味だけど、残っていますね。技術としてね。今、当たり前前の技術になっていますね。ツールの部分がね。それなりの苦労したんですけど、みんな、当たり前のようにね、今、使われとるんでね。あれは一つね、嬉しいなと思います。

——オーラル・ヒストリーの最後として、ご家族にひと言頂けますか。

神崎：そうですね、やっぱり、いろいろ、自分が思う存分、働けたり、仕事をしていって、それなりに成果を出せていったというのは、やっぱり家族ですよ。タイにおった10年間は、子どもでいったら中学高校だったから、小学校までは一緒だったんですけど、小学校の卒業から大学の卒業まで、一緒にいてないんですね、ちょうど10年間。そこは、非常に家内に、女房に、妻に、やっぱり、苦労をかけたかなと思うし、それで、一緒にね、今まで苦労をともにしてくれたっていうのは、ありがたいですね。

あと、もう一点ですね、2012年ですか。ここで、大きなポイントがあって、2012年というのはタイの自動車業界は、もう、すごいバブルだったんです。生産が間に合わなくて半年待ちとか、そういう時期があったんです。それをトヨタさんもそうですけど、全メーカーですね。AAT はそこを、通常、2直を3直にしようという試みをしていたんです。そこで、私が行ってから3直のための仕組みをつくろうとしたんですね。それは、もう、3月に行って、12月には出来上がりましたので、タイの補助金で、非常に車が売れたんですよ。販売要求台数をつくれなくて、それをつくるために、3直しても、要は8時間、8時間、8時間です。24時間ラインを稼働させても間に合わないという状況だったんですね。3直にす

るための要員計画とか、あれは全部やる。あれでタイ人は、みんな、そっぽを向いたんですね、最初ね。絶対間に合わない、できないって。できないって言ったんだけど、できないからやらないって、GMがね、ずっと付き合い、長いことつき合うGMが言った、最初にね。じゃあ、いいよ、僕、立てるよって言って、じゃあ、いいよ、やってって言われたんで、じゃあ、やるよっちゅうてつくったんです。つくって、計画を立ちあげて、マツダへ出して、承認されて、やる時になったら、自分がやったみたいに言うわけだね、やらないかんと思ってたんでしょう。そのあとで、補助金がなくなって、ドーンと落ちたんですね。だから、ちょっとね、あれが一番後悔しているんですね。5,000人ぐらいだったかな、を、7,000人まで従業員を入れたんですよ。3直体制でつくるために、3直体制をつくろうとしたんです。人員を雇ったんです。3直にするから、職場も3直ですね。3つですね、1つ足りない、これも全部あげなきゃいけないってということで、7,000人にして、それを、今度2013年からは、どうやって元へ戻すかっていう、情けないことをやっていたね。自然減で、こう減っていくんですよ。定時で残業がないから、こう減っていくのね。早期退職とか、あんなにもやらなかった、当時ね。今、やっていますよ、ここ2~3年はね、AATはね。

あれがAATに入って一番初めの仕事だったんだけど、一番初めに大きく、けつまづいて、ずっと後悔した。それでタイ人との信頼が一応できたのかもしれないね。自分ができんかったら、代わりにやってもらえる、なんかあったときには助けてもらえるっちゅうのがね、やっぱり。自分がやりたくなくても、マツダの意向で動かないかんとときは、日本人にやってもらおう、いいんじゃないっちゅうのもわかったんかもしれないですね。人の命が、当時、まだ軽かったんで。怒れないっていうのもね、命の心配があったというのはありました。それを理解したうえでやらなきゃいけなかったんで、けっこう、しんどかったですね。言葉がわからないと思うと、裏で陰口言っていますしね。わかるんですけどね、実はね。ふーん、みたいな感じで、知らん顔していたけど、聞こえるでしょう。そういうのがね、けっこう、ありました。知らん顔していましたが。やっぱり、日本で育って、日本の常識を持ってきたら、タイでの、海外ってというのは非常に危ないってというのはね、当時よくわかりました。日本の常識でいったら、なんともないことなんじゃけど、海外では命を狙われるとかね、そういうのが、よくわかりましたんで。だから、どうしようかと思えますよね、今からね。

—:メッセージをありがとうございます。では、これにてインタビューを終了させていただきます。どうもありがとうございました。

(終了)

引用文献一覧

- 石井真一 [2012] 「日本自動車企業の国際事業展開にかんする経時的分析—1960年代から2000年代における輸出と海外生産を中心に—」、『経営研究』第63巻第2号.
- 菊池航 [2017] 「マツダの海外拠点における部品調達—オート・アライアンス・タイランドの事例—」『阪南論集 社会科学編』第53巻第1号.
- 菊池航 [2023] 「現代日本自動車産業の競争力」『歴史と経済』第259号.
- 佐伯靖雄 [2016] 「中堅完成車メーカーの協力会組織分析—マツダと三菱自の系列取引構造—」『社会システム研究』第33号.
- 佐伯靖雄編[2019], 『中国地方の自動車産業：人口減少社会におけるグローバル企業と地域経済の共生を図る』晃洋書房,
- 畠山俊宏 [2018] 「海外部品調達—海外拠点での系列取引の再現性—」(佐伯靖雄編『中国地方の自動車産業—人口減少社会におけるグローバル企業と地域経済の共生を図る—』晃洋書房).
- 遠山恭司・清响一郎・自動車サプライヤーシステム研究会 [2014] 「完成車組立工場地区別における中小自動車部品サプライヤーの特性—全国900社アンケート調査結果から—」、『立教経済学研究』第68巻第2号.
- マツダ株式会社 [2014] 『マツダサステナビリティレポート 2014』.
- マツダ株式会社 [2022] 『マツダ百年史 正史編』.