

ものづくり（人と技術そして信頼）

太平工業株式会社
代表取締役社長

嶋 宏

私は、昭和 46 年に大学院工学研究科冶金学専攻を修了し、新日本製鉄株式会社に入社しました。入社以来、鉄づくりの仕事を 28 年担当し、大分製鉄所長・室蘭製鉄所長・常務・副社長を経て、平成 21 年 7 月から新日本製鉄株式会社の関連会社である太平工業株式会社の社長を務めております。

2010 年代の世界を語る際の最大のテーマはブラジル・ロシア・インド・中国、いわゆる BRICs の台頭であります。その中でも最大の関心は中国であります。超大国アメリカの優位が大きく揺らぐことはないでしょう。又、EU を一つの国家としてみれば、2008 年時点の GDP はアメリカをも上回っています。こうした世界の動きの中で、日本は 2010 年「第 2 位の経済大国」の称号を中国に奪われましたが、まだ「第 3 位の経済大国」であることに変わりはありません。

しかし、日本は資源・エネルギーに乏しく、その多くを輸入に依存しています。ご存知の通り、新興国がさらに発展する中では、こうした一次産品の需給はさらにタイト化し、資源・エネルギー・食料等はインフレ基調にあります。その輸入した資源を加工した製品は、国内では製品デフレ基調で、海外では円高基調で苦しんでいます。

では、どうすれば良いのでしょうか。困ったときは、「原点に戻る」ことが大切です。国のあり様は、大胆に分類すれば、①金融立国、②資源立国、③ものづくり立国、のいずれかしがありません。日本の生きる道は、どう考えても「ものづくり立国」であります。ものづくりでこの難局を乗り切るしかありません。

私は大学卒業後約 40 年間、ものづくりの会社で過ごし、その間、①明るく楽しい風通しの良い職場（会社）、②最強のものづくり職場（会社）、③お客様から喜ばれ、信頼される職場（会社）、にしたいという思いで、職場の人たちと対話してきました。そして職場や製鉄所、会社が変わっても、ものづくりの原点が現場にあること、そして人づくりにあることを言い続けています。ものづくりで大切な事は「人」と「技術」

そして「信頼」だと思っています。

1. 「人」

ものをつくるのは人。だから人づくりが大切です。

一番思い出深いのは、入社 8 年目で初めて製造ラインの管理者になった 2 年間でした。100 人強の仲間でしたが、それぞれの持ち場・立場で全員がやる気を出して、何でも自分たちでこなしていました。例えば、作業標準は当然自分たちで作るわけですが、操業基準など、本来スタッフが作るようなものまで全て自分たちで作っていました。安全や操業についても、「これをやろう」と言えば全て自分たちで考えて、最後までやり遂げていました。作業負荷は高いが、誰も文句は言わない。そういう雰囲気職場が出来ました。「現場の力」と一体感を持って成し遂げた時の感激は素晴らしいものです。それ以来、「同じ働くなら楽しく働こう」、「人は石垣・人は城」、「一人ひとりが主役・やってなんぼ」、「一人ひとりが経営者のつもりで考え・実行」等言い続けています。

自主管理活動では、「職場は生き物。様々な変化の中で危険予知をして、課題解決を図ろう。例えば同じ道を歩いていて、道端の花に気付く人もいれば、気付かない人もいる。ぜひ気が付く人の数を増やそう。」と言い続け、新入社員等には、「一人ひとり主体性をもって楽しく仕事する。若さの力とは、①眼の輝きを持ち、好奇心を持って前向きに考え・行動する、②明るく仕事して、一人では何も出来ないで周りの人を大切にすること。」と言い続けています。

新日鉄の大先輩の言葉を引用します。「管理者は組織の太陽」～管理者は常に輝きとして存在し、部下に希望を与え続け、方向を指し示し、どんな苦境のなかにあってもいつも自信に満ち、部下に困難に立ち向かおうとする意欲をわき上げらせ、部下を幸福に成長させる人でなければならない。

2. 「技術」

ものづくりの原点は現場にある。

私は、多くの製鉄所や色々の部署を経験し、「鉄づ

くり」と言う画用紙に、自分のやったことを埋めてきました。今思うと、現場で考えたどんな仕事にも無駄な仕事はないと思います。

鉄はグローバル化していますが、そんな中でも「高級鋼」と呼ばれているものは、やはり日本の鉄が一番です。韓国・中国・インド・ブラジル等と多くの技術協力をしていて、日本の技術の強みは、長い現場経験の上に培かれた一貫品質管理体制（開発・製造・サービス）です。

新入社員等には、「現場は宝の山、その宝を見つけるために勉強し、誰にも負けない「技術」を身につけて下さい。そして常に現場を向いて仕事し、決して上目づかいのヒラメにはならないで下さい。」と言いつづけています。

3. 「信頼」

ものづくりの現場は、安全第一である。現場管理者と現場との信頼が大切である。

私はライン業務が長いので、色々と災害もありました。30年前、ある災害を出した時に、所の総括安全衛生管理者、当時は副所長だったのですが、災害報告に行くと副所長が言うわけです。「おい嶋、何か俺に言いたいことはあるか」と。私が「土場ひとつ整備されていないところで仕事をやっている」とケガが出る確率が高い」と説明しますと、「ちょっと俺の後についてこい」と言って、当時の施設課長の所に行き「おい、こいつの言うことを聞いてやれ」とこれだけ言って帰って行きました。それにより工場整備がなされた。私はそういう上司になりたいと思いました。つまり、本音で言い合える信頼関係です。

又、日本製造業の大きな強みは、産業連携の中で、お客様との長期安定的な信頼関係、そして企業や業界の枠を越えた技術交流・研究開発を通じた一貫最適の追求です。私の最初の配属先である名古屋製鉄所は、1958年富士製鉄と地元の共同出資により東海製鉄として誕生し、中部地区を中心としたお客様と共に発展してきた製鉄所です。自動車について言えば、30分圏内に各社自動車メーカーの主力工場が立地していました。そして厳しいお客様が我々のものづくりを成長させることを実感しました。

さらに、新日鉄は1957年から海外への技術協力を通じて、海外各社とも信頼関係を構築してきた。ウジミナス・ポスコ・宝鋼・ミッタル（ユジノール・インランド）・

タタ等。その信頼がアライアンス・ジョイントベンチャーへと発展していることを忘れてはならない。

新入社員等には、「現場で部下の安全を考え、部下から信頼される人間になって欲しい。そして家族から信頼され、社会からも信頼され、お客様からも信頼される人間になって欲しい。」と言いつづけています。

学生時代の思い出を述べます。大学には研究することと同時に教育する役割もあると思うのですが、研究室では素晴らしい人間性を持った先生方に人生を教えていただきました。又、同輩や先輩・後輩たちにも恵まれ、例えば、徹夜で研究して朝には近くの山で山芋を採ってきてみんなで食べたり、中秋の名月の時には必ず箕面の山に登ってテントを張って徹夜で酒を飲んだり。京橋から北千里に移った時には、みんなで実験装置を手作りしたのも楽しい思い出です。その信頼は強く、今でも何かある度に集まっています。

最後に、新日鉄には素晴らしい上司が多くいました。その人から学んだことの一部を紹介します。

低成長時代に最も大切なことは、正しい方向づけと正しい業務運営である。高度成長時代は量的拡大、高生産性指向が常に成功し、個々の対象項目毎に夫々努力すればよかったが為に、相対的にOrientationのウェイトは低かった。業務の運営も各人又は各部門に努力を要請し、その基盤の上で全体を方向づけするefforts-Orientedな運営のみが重視されてきた。あまりTop-Down的なやり方は、各人の能力発揮を妨げるがゆえにむしろマイナスであるとされてきた。

多様な専門技術を集約する必要のある鉄鋼業では、各専門技術者の技術レベルニーズが益々深まりTopが全体を理解することは不可能である上、人間心理上の本質からいってもefforts-Orientedな運営は確かにベースとしては永遠の真理である。しかし、これだけに頼れない時代に突入したことも又事実である。すなわち、使命を明確にし全体の力を結集する、いわゆるmission-Orientedな行き方をこのベースの上に加味することが絶対に必要となった。

自主的・積極的風土を大切にしながら、組織的な風土を付け加える必要がある。

私は、学生さんが製造業に目を向けて、技術で「ものづくり立国」を支えることを願っています。

（冶金 昭和44年卒）