

フジコー技報11号によせて

『もの造りのこころ』

新日本製鐵株式会社
八幡製鐵所所長

古野英樹

Hideki Furuno



張り詰めた弓からまさに矢が放たれようとしている。良い構図だと思った。フジコーさんの新しいポスターである。緑色の太い文字で「経営基盤を固めること」「状況変化に対応できる企業体質を構築すること」「将来に備えること」とある。いかにもフジコーさんらしい。北九州の地で長い間製鉄業を営んできた私たちにとって、フジコーさんという名前には格別の思いを禁じ得ない。

ご創業の当初から八幡製鐵所の構内に事業所をおかれ、私たちと一緒に進んで来られた。鋳型補修という当時は不可能だとされていた技術に世界で初めて成功されたのを皮切りに、肉盛溶接や溶射技術といった実績を上げてこられた。今では溶接、溶射、CPC等ハードフェーシング技術の分野で確固とした地位を築かれている。独創的な技術を核にして社会や顧客のニーズに素早く応えながら成長してきた日本の成功企業の典型をみる思いである。

当然、技術を大切になさる。技術を経営の機軸に据え、開発に執念をもって取組まれている。実に特徴ある社風である。創業40周年を記念して創刊されたこの技報「創る」も確実に毎年1回発行され遂に今回で11号、そのご努力に強い感銘を覚える。それにしても「創る」！これまたフジコーさんらしい命名だ。

わが八幡製鐵所は一昨年創業百周年を迎えた。二十世紀はまさしく鉄造りの技術が開いた世紀であり、世界の鉄鋼生産はこの百年間で十倍の伸びを示してきた。私たちもその中であって、時代とともに次々と変化する社会や顧客のニーズに合致した鉄を市場に提供し続けてきた。そういう私たちが一貫して心してきたことは「常に時代を切り開く気概をもって取組むこと」、「人を育て技術を高めること」、「地域と共に歩むこと」の三点である。

このことをもう少し具体的に述べると次のようなことである。世界をリードしてきた日本の製鉄業も今では追われる立場であり、スタート台が高いところから発射した韓国や中国等近隣諸国の追い上げは大いなる脅威、その中で勝ち残っていくために必要不可欠なものは、技術的側面で言うと、他に真似のできない卓越した商品、製造技術、プロセスである。

私たちが研究開発に力を入れているのはまさにそのためであり、八幡製鐵所にも鉄道用のレールやモーターに使われる電磁鋼板等、世界をリードする看板商品がある。他と同じものを作っているのは駄目、これからは他を凌駕するもの、自分達でしかできないもので食っていく時代である。

更に、鉄造りというのは技術領域が極めて多岐に渡るすそ野の広い技術であり、その発展の過程で「加工」「表面処理」「溶接・溶射」「廃棄物処理」「省エネ・省資源」「メンテナンス」「生産管理」等様々な要素技術が確立してきている。その中にはそれだけで十分世界に通用するものも多くある。フジコーさんの技術もまさしくその一つである。こうした発展に相俟って多くの人材がこの地域に輩出され育ってきた。

今やこの地域は鉄造りに限らず、そこから派生した広い範囲のもの造りのポテンシャルを有していると言っても過言ではない。いわば「もの造りのDNA」というべきものがこの地域に脈々と受け継がれているのではないだろうか？

私たちが最近力を入れていることの一つに「都市再生」がある。これもこうしたポテンシャルの活用の一つである。八幡製鐵所には広大な遊休地がある。技術革新による効率化・合理化によって生産効率が向上した結果である。この「土地」に加えて、「設備」「技術」「システム」「企業間ネットワーク力」

といった私たちの持っているものを上手く組合せ、地域の企業や行政と一緒にあって大きな課題に取り組んでいる。代表的な例として、「八幡東田総合開発」「北九州エコタウン事業」の二つの事業がある。

「八幡東田総合開発」は次世代を支える情報産業の拠点づくり、「北九州エコタウン事業」は循環型社会の構築へ向けた取り組みであり、何れも北九州市の明日を目指し行政の指導のもと官民が総力をあげて取り組んでいるものである。特に「エコタウン」については北九州市が全国で認定第1号に選ばれたこともあり、「エコタウンの北九州」という名が広まることになった。このように今後の私たちは地域社会と協調しながら、そのポテンシャルを有効に活用することで、社会のソリューションプロバイダーとしての役割を強くしていくべきだと思う。これも「もの造りのDNA」が生き続けているこの地域なればこそ可能なことなのである。

一方、とは申しながら私自身が最近少し気になっていることがある。それは他ならぬ「もの造りのところ」が損なわれてきているのではないかということである。今まででは考えられなかったような事象に出くわす事がある。例えば「ルールの死文化」。熟練工が去った後の職場に作業マニュアルが残る。残された後輩にはそのマニュアルの行間の意が伝わっていない事がある。背景を理解しないまま単に文面だけを解釈するととんでもない勘違いをする。工夫をしたつもりがルール違反をやっていたりする。また、これはスタッフの例であるが「現場・現物知らず」。解析機能やシミュレーションソフトに長けており、一見見事なレポートを書き上げるが、肝腎かなめの現場には余り足を運ばず、ものを見ないでデータだけを鵜呑みにして使っている場合がある。これら一連の事象に共通して言えるのは理解や掘り下げの浅さであり、本質に迫る気概、執念の欠如である。どれも私どもが総じて「もの造りのところ」と呼んできたものである。「もの造り国家」日本にあってはその成功の秘訣であり、最も大切にしてきたものだ。本来、「もの造り」というのは自分の目、手、耳、鼻といった五感を使うことが原点である。そこから生ずる実感の積重ねこそが発明や発見の原動力なのである。それが損なわれてきている。

そう言えば「若者のもの造り離れ」が指摘されて久しい。自分自身の手でものを造った経験のある若者が少なくなった。金づちやペンチを扱ったことの

ない学生が入学してくるとある工学部の先生が嘆いていた。確かにコンピューターゲーム世代である。CRT画面に指をふれるだけで巨大な設備が動き、ものができてくる。当然のことながらこれでは「もの造り」の実感に乏しくなる。

最近こうした状況を何とか打破しようとするようになった。「もの造り」の前に「人造り」である。昨年、製鐵所の中で若手スタッフグループを中心に古代の鉄造りである「たたら」の実演をさせてみた。分業と機械化が進み、1時間にトンオーダーの鉄を合理的に生産する現場を見慣れている彼らに、敢えて粘土をこねて炉を作り砂鉄や木炭を選んで買い付けるところからやらせた。

そして火の燃やし方や原料の入れ方まで自分で勉強させ実践させた。「忙しいのに…」と初めはブーブー言っていた彼らも、「自分達の手で自分達の鉄を造るのだ！」という目標意識を持ってからは俄然やる気になった。ケラ（鉄塊）を出した後の彼らの生き活きた表情が実に印象的であった。同じ問題意識を感じておられる企業の方や学校の先生方があちこちで同様の取り組みを始めておられるようである。

こうした取り組みを試みた皆さんが異口同音に驚かれるのは若者達の変身ぶりである。一般に「無気力」「指示待ち」と評されがちな彼らではあるが、モチベーションを上手く与えてやると驚くほどの好奇心や探究心を示し、力を発揮する。そして実に嬉々として五感を使ったもの造りを実感する。そうすると否が応でも原理原則が身についてくる。そこは与えられ無理やり詰め込んだものではなく、生きた知識の世界である。

次世代の産業都市造りを目指す北九州の地にはフジコーさんに見られるような「もの造りのDNA」が溢れている。とりもなおさずこれこそが日本という「もの造り国家」を牽引してきた原動力である。諸先輩から受け継いだこの貴重な財産をしっかりと活かし、継承するためにも、私たちは真摯に「もの造り」というものに対峙し、その「ところ」を確実に伝えていかねばならない。

フジコーさんには、21世紀の日本の物造り“創り”の担い手として大いに期待するところである。

解していない、と言った事が沢山見受けられます。製造現場でも、機械化・自動化が進み技術技能が機械のレベルで止まっているという事象も多々あります。

また、日本の社会諸制度が環境変化についてこれず、制度疲労から立ち直れないのと同じく社内管理制度でも制度疲労が弊社でも多々あります。その改革でも単に世間での流行を導入して失敗する例もあります。良く現実をみて処方箋は頭脳に汗をかいて書かなければなかなか役立つものは作れません。欧米で開発されたさまざまな経営手法、ツールが紹介され瞬時に忘れ去られたものを振り返ると、何かむなしい感じがします。

個人のレベルで創造的な、挑戦的な、頭脳の体力を持った人材はどの企業でも見つけ出すことは可能かも知れません。難しいのは、組織としてその体力をどうつけるか。永続的にその体力を維持できる社風をつくるのは至難の技です。

弊社で昨年、中期戦略なるものをつくろうと、かなりの人数の管理職に議論をしてもらいました。今流行りのROAやROEとかいった数値は全く度外視して、どうしたら高収益の企業に成れるのか？現実

はどうなのか？

ワーキンググループを5つほど設け、半年かけて議論しました。結論は、ごく一部の人間が描く絵姿とあまり変わらないかも知れません。しかし、わが社の将来を自分が真剣に考えるというプロセスが多分現実には力になるのでは、との思いで多人数の参加としました。

技術の世界は常に未知の領域への挑戦です。新商品の創出やばらつきの無い安定した品質の作り込み。どうしたらそれを実現できるのか。現実を直視して、愚直にデータを積み上げ、解決していく訓練だと思っています。この訓練の仕組み、風土を作れるかどうか、最重要課題だと思っています。

日本企業は、技術開発も世界に伍していけるレベルになりつつあります。製造現場にも、自主管理活動等の伝統も作ってきました。日本企業の財産、強みは人の頭脳の体力、それを組織の頭脳の体力にして行くこと。目先の経営諸数値も大切ですが、それ以上に大切なものでは・・・と。デフレの嵐の中で、捨てるものと、大切に守るものとを間違えないようにしたいと思っています。

