

町工場の現場から（一六）

杉浦 明巳

鍛造会社

春一番の訪れとともに、暖かい陽気に誘われて外出すると、たちまち鼻がムズムズする、あのいやな季節がやってきた。顔にマスクをして、メガネを掛けると、どうしても吐いた息でメガネが曇ってしまう。車に乗り込んで、しばらくは、息をひそめて呼吸をするのだが、知多半島の南にある客先に着くころには、息苦しくなつてマスクをはずしてしまった。

今日の客先は、海沿いの工業地帯にある鍛造会社。

三河湾から、冷たい風が容赦なく吹きつける。実は、この会社について触れるのは、2度目だ。地元の地域活動に貢献する社長さんと、産廃の扱いに主張を持つ専務さん。仕事が忙しく、長い間棚上げになっていた、環境の認証審査を、ようやく受ける運びとなったのだ。鍛造業界も、今年に入ってから、暇になり、生産が半減している。それでも社長さんは、相変わらず前向きで、ピンチはチャンスと捉え、この機会に人材育成に力を入れたいと言つた。

日本の鍛造業は、自動車産業の伸びとともに、生産を上げ、今や世界的にもトップレベルの水準にある。鍛造によって作られる鍛工品は鑄造品や板金品と比べ、しなやかで強く、無駄な加工をせずに、効率のよい製品ができる。その優位性を活かして、製品の安全性を支えるような重要な箇所用に用いられてきた。けれども、最終製品にたどりつく、手前の中間製品として、部品を供給するた

めに、規模としては中小企業がほとんどで、大手メーカーの下請け的な位置に置かれ、低い利益率を強いられている企業が多い。

また、技術については、金型を使って、量産品に向く、「型鍛造」と、金型を使わず、熟練と勘によって仕上げる「自由鍛造」があるが、デジタル化が進んでいる板金業界と比べ、どちらも、OJT（オン・ザ・ジョブトレーニング）によって、技術の継承を行っているのが、現状である。

この会社は、棒状の鋼材を製品に応じて切断し、高周波誘導加熱装置で1200度に加熱。金型に入れて、プレスやハンマー機で成型する鍛工品を作っている。製品の半分以上が、自動車のエンジンやミッションなどの足回り部品だ。

以前、社長さんは、一つの取引先に3割以上依存しないという、「一社三割主義」を唱えていたが、自動車産業を始め、製造業全体が傾いているのだから、リスクの分散も何もない。コスト削減を徹底させて、競争力をつけてきた愛知の自動車業界に必死についてきたおかげで、品質や技術を磨いてきたとも言える。

それでも意外なことに、品質に関しては、取引先はこれまで、検査基準書を増やすだけで、あとは下請けに丸投げ。検査担当者が替わると、品質基準も替わるといことが、たびたびあったのだそうだ。社内での不良品の削減にも、限界がある。それで、専務さんは、承認検査法という手法を取ることにした。そもそも、不良品の定義って何だ？と、



いう問いかけをすると、実はバラバラだったりする。必要以上の過剰品質も、ムダである。そこで、取引先の担当者と現場が、不良頻度の高い製品について、ダイレクトに測定箇所や、基準をあらかじめ話し合っ、決めておこうというやり方だ。一方的に、取引先の要求に振り回されるよりは、ずっとフェアな感じがする。

専務さん曰く、

不良箇所を絞ると、出荷検査では、そこしかチェックしなくなる。ばくぜんと全体を見る外観検査も大切なんだよね。

なるほど、さもありなん……。

整理整頓を含めた改善活動の記録は、すでに90枚を超えている。改善活動には、キリがない。なぜなら、その時々需要に合わせて絶えず、生産現場も変化していかざるをえないのだから。

社長さんは、開口一番に人材育成を掲げられたが、人材については、今が一番恵まれていると、専務さんは言う。元、漁師の従業員はロープワークがうまく、積荷はお手の物。元、大工もいれば、元、土建屋もいる。業者に出すと200万円かかる、高周波誘導加熱装置コイルの修理を自分たちでできるか、できないかで、会社の底力は、かなり違ってくるのだ。教育訓練のたびに、従業員に感想文を書いてもらう。若い人のほうが、建設的な意見を出すそうだ。外での勉強会では、録音を取って帰り、またみんなで聞きなおす。経験の浅い従業員も、キャリアのある熟練工も、交わりを持つことで、互いに教え合える。それぞれに、よさがあるのだ。仕事が減って、手すきの今、誰がどんな仕事をしているのか、アンケート調査をして、それをみんなで話し読む。従業員一人ひとりの能力を上げていき、誰もがどんな仕事もできるようにローテーションしていく。当然、能力

に応じた給料配分も検討していく。人手の足りない、中小の製造現場で、ワークシェアリングをしようと思ったら、全員のレベルアップは欠かせない。

仕事の変化に、合わせて、対応していくだけだよ。

鍛造屋らしい言葉だと思った。これから続く、厳しい下降線の時代を生き抜いていくのだ。固まってしまつては、ダメなのだろう。熱く焼かれた鉄が、何度も打たれることで、強靱な鋼になるように、しなやかに、したたかに生きていくのだ。

実際、巷では、中小向けの計画的倒産を請け負うコンサルティングが、繁盛していると聞く。高価な機械や、貴重な金型をあらかじめ、別の場所に移しての倒産である。余力のあるうちに、倒産させておいて、別会社を立ち上げ、社員に息子を送り込む。製造業にとって、金型は何より、大切なものであるが、その金型のコストを10分の1に抑えた簡易金型を作って、無料キャンペーンを展開し始めた会社もある。多品種、少量製品には、十分にけそうだ。

自動車産業に牽引された、愛知の製造業の下降が止まらない。先だって発表された、公示地価では、全国の商業地の下落率、上位十位内に名古屋市の9地点が入った。去年までの「元氣な名古屋」がウソのようだ。中部経済連合会の景況判断も最悪を更新。うちの客先も、週3勤などはざ



らで、訪問しても、工場が稼働していないことがたびたびある。給料が減り、暮しが立ち行かなくなって、何人もの従業員が辞めたという報告も入ってきている。中には、従業員にアルバイトを認めようという話も……。

トヨタ系列の下請け会社は、生産の急減が、北米の過剰在庫を一掃するためのものだという情報を、すでに昨年末から知っていた。だから、在庫調整が落ち着けば、生産も再び増えるはずと、予測していた。実際、2月の時点でトヨタは、5月から生産を増やすと発表し、取引のある中小企業の間には、安堵感が広がった。年が明けて、3ヶ月間、どの客先も大変そうだったが、手の空いた今だからこそ、できることに取り組もうと、前向きだった。景気が回復した時に、いつでも臨戦態勢にもどれるよう、あるいは他の会社に負けない競争力をつけられるよう、やれることはたくさん、あるはずだ。ただ、5月までの、一ヶ月を乗り切れたとしても、その後、景気が回復するとう保証があるわけでは決していない。先の見えない不安が、思考を固まらせてしまう。どんなもの長さが、具体的な用途が立てば、ずいぶんと楽になるのだろうか……。

日本の政治も、経済界も、何ら効果的な政策を打ち立てられないことが、恨めしい。

(2009年4月1日)