

Nikkei Business

# 日経ビジネス

「緑の米国再生」先駆者たちの挑戦  
オバマノミクスの真実

富士フイルムホールディングス  
存亡賭け、医療関連に活路

2009. 3.16

トヨタショック

# モノ作り危機

現場力死守、最後の戦い



できるほど完成度が高い。これも同業他社では考えられない。

岡本鉄工では65歳が定年。その後も無期限の再雇用制度がある。昨年11月に退職した前工場長の鈴木尺美氏は80歳まで働いた。現在、65歳以上の従業員は43人の従業員のうち9人。工場以外では現役の営業部長の忍海辺栄造氏も80歳だ。「工場の大森さんは勤続56年。営業の忍海辺さんは61年。まだまだ働いてもらう」と、岡本社長は言う。鍛造は職人の世界だから、優秀な人材をいかに抱えておくかが会社の存亡を左右する。

それゆえ、岡本鉄工の給与制度は日本の大企業がお手本とした米国型経営とは対極にある。完全な年功序列で基本給が65歳まで右肩上がりだ。再雇用期間も、定年時の基本給約40万円の7割が保証される。残業代のほか役職手当もあり、ボーナスも年間2カ月分出る。年収ベースでは、定年前とほとんど変わらない。昨年のように業績が好調であれば、大森氏などベテランにはさらに冬のボーナスで1カ月分が追加支給される。

最大の危機は1990年代初めからの深刻な造船不況だった。工場の稼働率は5割となった。ある造船大手から「従業員をリストラして、コストを下げろ」と厳命された。しかし、岡本社長は無視した。週休3日のワークシェアリングを6年半続けて、93年から1人も辞めさせなかった。「モノ作りの会社が現場からの信頼を失えば、それこそ存続できなくなる」との信念からだ。

どんなに経営が苦しくても人材を抱え込んでいたからこそ、2003年以降の造船ブームで垂直的な増産が可能になった。ベテラン従業員が存分に腕を振るい、鍛造品の生産規模は月500トンに倍増した。「冬の時代」に多くの鍛造品メーカーがリストラに動いて大切な技術力を失ったため、複雑な形状の

65歳の定年を過ぎた従業員を無期限に再雇用し、80歳になっても働いてもらう岡本鉄工の岡本圭司社長(中央)



クランク軸など、難しい製品の注文が岡本鉄工に数多く舞い込んでくるようになった。

岡本社長は鍛造業界のある先輩経営者から教えられた言葉を忘れない。それは「人材には4つの字がある」。

入社した若手は素材としての「人材」。会社にただ存在するだけなのが「人財」。周囲の足を引っ張るのが「人罪」。そして、本当に重要な役割を果たすのが「人材」だ。

「人材を人財に変えるには社員が『いつまでも安心して働ける』と思える会社にならなければダメだ。うちは70歳を超えるベテランが生き生きと働

く。その姿を見れば、若手もやる気が出るし、技能もしっかり身につく」と言う。

製造業大手の多くが再雇用制度を導入しているものの、60歳で定年になれば、給料が半分ぐらいになる。これではベテランも働く気力を失う。そもそも今回の大不況では真っ先に再雇用契約が打ち切られるだろう。

若手への技能伝承に悩むより、人材を徹底的に抱え込んで、最後まで能力をフルに発揮させる。高齢化が急速に進む日本の製造業の現場でこんな発想がなければ、モノ作りを若々しく保つことは難しい。

## 難題と達成感で育てる

「できません」を言わない挑戦魂——清川メッキ工業(めっき)

もう1つ大切なのはモノ作りを担う人材を「枯れない泉」のように育て続けることだ。現場が日々挑戦し、達成感を持つ風土作りが欠かせない。その参考になる会社の1つが、微細な電子部品のめっき技術で世界の先頭を走る清川メッキ工業(福井市)だろう。

創業以来46年、清川忠社長にはぶ

れない経営理念がある。それは「お客さんに対して、『できません』とは言わない会社であり続ける」ことだった。どんなに難しい技術的な課題が持ち込まれても、社員に必ず挑戦させる。清川社長は「こんな社風を大切にしてきたから、人材も育ち、技術力を磨くことができた」と語る。

例えば、同社の研究所では今、世界を驚かせる新技術の開発が急ピッチで進んでいる。テフロンなどの樹脂にニッケルやスズをめっきする技術だ。燃料電池の電極用で、膜の厚さをナノレベルで制御しなければならない。

球状の樹脂は直径1マイクロメートル(マイクロは100万分の1)。その表面を覆うようにつけるめっきの厚さは、10ナノメートル(ナノは10億分の1)しかない。空気中を漂うチリのようなものにめっきをしようと挑む会社など世界を見渡してもほとんどない。

清川社長の長男で開発を担当する清川肇専務は「既に直径約3マイクロメートルの樹脂へのめっき技術は確立した。現場での試行錯誤を繰り返せば1マイクロメートルの樹脂でも必ず実現できる。『できない』なんて言ったら、社長が激怒しますよ」と苦笑いする。

この研究は15年前、ある顧客から持ち込まれたものだ。清川社長はすぐに開発を指示。成果はなかなか出なかったが、それでも研究は続けさせた。実際、ビジネスになるのは、これから10年以上も後のことだが、難しい課題に挑むこと

を何より大切にしている。

最近、砂粒のように小さいコンデンサーや抵抗へのめっきを事業化した。これも4年前に顧客から相談されたもので、すぐに技術開発に着手して確立した技術を使っている。

清川メッキの風土は清川社長が自ら先頭に立ち、作り上げてきた。1970年代後半から挑んだ電子部品のめっきにしても、清川社長が顧客の要請を断らず、徹夜続きで技術を開発してきた。顧客の電子部品メーカーの間では「清川メッキはどんな難しい課題を頼んでも絶対に断らない」という評判が既に確立されている。だから、年間1000件もの相談が寄せられる「めっきの駆け込み寺」になったのだ。

同社は顧客の相談に対して、20人

の開発者、品質保証を含めた工場の180人が総出で対応する。長年のノウハウを使えば、大半のテーマはすぐに解決できる。清川社長の次男で生産担当の清川卓二常務は「若手社員も毎日のように成果を出せる。つまり、小さな山に登ったような達成感を持つことができる。それが積み重なって自信となり、いつかはエベレストに登頂できる人材に育っていく」と語る。

このため、清川社長は現場を大切に、常に士気を高める工夫をする。運動会など社内行事は目白押しで、家族的な経営を貫く。リストラもやったことがない。この10年間で100人を採用したが、辞めたのはたった2人だ。それも家庭の事情があっただけで、辞めたくて辞めたわけではない。新規採用者は「福井育ち」ばかり。会社に骨を埋めてくれる人材だけを採用する。

そして、「ヒトに優しい」経営があって、現場の士気がいつも高く維持されているからこそ、最近3年間でめっき処理した2000億個もの部品から不良品を1個も出していない。これも業界では考えられない品質の高さだ。

昨年秋からの世界不況で、清川メッキの仕事量も3割以上も落ち込んだ。だが、清川社長は全く慌てるそぶりもない。「株などの金融資産は値下がりする。だが、長年蓄積してきた技術や人材という資産は目減りすることはない。それを信じて経営することが何よりも大切だ」。

日本の製造業の経営者は今、重大な選択を迫られている。製造現場のリストラによる「目先の収益V字回復」で大不況をしのぐのか、歯を食いしばって最大の財産であるヒトを大切に育てておくのか、だ。企業は永続してこそ社会に貢献できるという見地に立てば、答えは自明だろう。



清川メッキ工業創業者の清川忠社長(写真右)は電子部品のめっきで世界屈指の技術力を持つ会社に育てた。砂粒のようなチップ(写真左)にもめっきできる

