

随 想

切 板

山 本 大 作*



私事を申しあげて申し訳ありませんが、すでに 17 年の昔の話であり、その上、現在は最も利潤の少ない製品となつてしまつていますので、この欄をお借りして皆様のあまりご存知ないかもしれない「切板」にふれましてもさほどさしさわりのあるまいと思しますので、「切板」の開発をやりました当時のことを思い出しながら、現在、私の考えの一端を申し上げたいと思います。

今から 17 年前、私どもの呉の工場の当時としては新鋭と考えられていた、幅 24 寸のタンデム圧延機が稼動し始めた時は、ちょうど日本全体が大不況に入り始めた時で、能力 5 万 t といわれた圧延機もその 8 % にも満たない帯鋼がやつとパイプ材として売れているといつた状態でした。

これではそのうちに会社はつぶれてしまうぞという気持ちから、社員一同が血眼で何か売れる物がないか、と探し回つていた時、たまたまプレス工場を訪問した本社の者が、その工場の板の使用状況を見てユーザーが当時、t あたり 8 万円から 9 万円もしていた大板の高級仕上げ鋼板を自分の所で小切りにし、ずいぶん歩留を悪くして使用していることに気付き、「これならば当社の圧延機は、幅 600mm から 200mm 幅まで自由に調整できるのだから、需要家の希望する幅に熱延し、それを一定の長さにつけて酸洗すれば、需要家にとっては工数も省け、その上歩留りも向上するではないか」と考え、呉の工場に本社の希望としてこの考えをぶつけてきたわけです。

当時は、自動車ボディ用の深絞り鋼板はすべて、アームコ社のいわゆるアームコアイアンと称する冷延鋼板しか使用できず、また、その他の深絞り材はすべて冷延、焼鈍をくり返して製造されていた高級仕上げ鋼板でなければ、表面肌、加工性の面から使用できないという考えが、私どもの、また、当時の冶金屋の常識でしたから、「本社の連中は何を言い出すのだ」というのが工場全員の意見でした。

しかし、何かやらなければいけないという切羽つまつた状態にあつた工場としても、ほかに何かあるかといつても何もありませんので何はともあれやつてみようということになり、ちょうど管理関係の課長をしておりました私に、「是が非でも作りあげろ」と命令が出たわけです。

そこで、まず品質の実態を知らなければということで、全課をあげて使用状況と、今まで生じた問題点の調査に乗り出しました。販売部門の協力を得たことは言うまでもありません。

しかし、何しろ全然初対面の工場に行き、調査するのですから情報をつかむには一同非常に苦労しました。

一方、工場組織として製鋼から分塊、圧延、精整に至る各工程の、冶金的要因をできる限り完全にチェックし、コントロールできるようにするために、熱管理、検定、また機械試験、分析機能を持つた冶金管理、それに統計的手法を使うための品質管理、といつた機能の一つにまとめた、品質課という少々おかしい課を作り、需要家から要求される品質を作り上げるための要因と、その「バラツキ」の影響を製鋼、加熱、圧延、精整の課内各担当に命じて徹底的に調査させ、平行してこれをいわゆる品質管理ベースに乗せるための方法を半年ほどかかつてやりました。

* 日新製鋼(株)応用研究所所長

もちろん、これらの作業上の要因をいかにして技術的に確実に守つてゆくかについては、製鋼以下各作業部門の技術者が、その能力を惜しみなく発揮してくれたことは申すまでもありません。

「切板」という少々泥くさい名前がつけられ、多少の評価とともに当社の新製品として世に出始めた時には、私どもは「何かすばらしい大発明をやりとげたぞ」という気持ちに課全員が興奮したことを憶えています。

さて、17年たつた今日これをふり返つてみますと、当時の私どもの自負したことは大間違いであり、何ら新しい治金的原理も、手法もなかつたことに気が付き、今更ながら忸怩たるものを憶えます。

当時、私どもがやりましたことは、冶金屋が専門家として知つている事実を、また、熱管理屋、品質管理屋が、自分達の専門の場から当然やるべきことを、ただ、需要家の要求の一品、一品に組み合わせていつたにすぎません。

そこで思い出すのですが、昭和18年大学を卒業して軍隊に入りました時、当時、大阪造兵廠の製鋼部門に名前は失念してしまいましたが、60才近い宿老がおられました。約3カ月ほどにしかすぎませんが、その方と一緒に仕事をしておりました時気が付きましたのですが、やるべきこと、おそらく長年の経験と勉強の結果から得た結論と思われませんが、たとえば、装入する前にはスクラップの点検をし、燃料として当時使用していた発生炉ガスの色の調整、また、炉修、焼付け、装入、溶解、そして脱炭を伴う強裂なブロッキング等々、いつ見ても寸分たがわないう状態で作業をしていました。

その後、私の製鋼の実習も終わり、鍛圧工場に配属されて驚いたのですが、宿老の方が作つた鋼には据込んでも、鍛造しても、ほとんど地疵が出なかつたのです。

当時、若手の技術将校がいろいろと新しい理論を振り回し、次々と操業の改善と称することをやつていましたが、その人達の作つた鋼の地疵に大弱りした私どもにとつて、誠に申し上げようのない対比ぶりでした。

いつでしたか、この欄にどなたかが書いておられましたが、「自分の専門の技術を貪欲に身につけること、そしてその技術をどのような条件下でも、確実にやりとげることができる技術屋、これがこれからの社会にとつて、最も要求される技術屋であろう」と言つておられましたが、もしこのような人々が各分野に一人でも二人でも健在し、そしてその人達のスペシャリストとしての能力を、完全に理解し、または理解しようとするマネージャーが必要なポストにいれば、その会社はどのような波、風にも堂々と対応してゆけるのではないのでしょうか。これもどなたが言われたか忘れましたが、「世界に誇る新幹線も、それを作り上げるためには、何も新しい理論、技術は使われていません。おのおのの専門家が自分達の持つているものを一つの目的に向かつて出し切り、それを上手に一つの線にまとめあげていつたにすぎません。新技術というものは、泥くさい仕事をみんなが能力一杯に取組み、それを一つの方向につみ上げていつて始めてでき上がるものです」という言葉がありました。全くそのとおりであると思います。

冶金屋とはやはり泥くさきもののようです。