

随 想

日本鉄鋼業の印象

宋 小 芳*

外国人から見た日本鉄鋼業の印象というのは、中国の対外開放政策に恵まれて私費で日本に留学し就職した筆者にとってあまりに広範なので手に余るところがあります。ただ、ここ数年間ずっと日本鉄鋼業の中で働いているので、「一孔之見」(偏見)の恐れを懸念しながらも、鉄鋼業に対するいくつかのことに絞って述べさせていただきます。

1. 「無頭軋制」(トップなし圧延)一連続圧延

70年代初期、「天府之国」(豊かな国)の重慶にある計装材料研究所で計装用材料の研究を行っていました。当研究所は縉雲山の裾、嘉陵江の岸辺に位置しています。一年中緑に囲まれ、良い気候であるので、高級計装材料の研究に適しているといわれています。

当時、研究所は数基の2段、4段の圧延機を保有していました。もちろん、すべて手動でした。新材料を開発するために、筆者も自ら操業を行いました。ただし、手動ではいかにしても良い平坦度、良い表面品質の鋼板は得られませんでした。耳伸び、中伸びばかりのものでした。ある日、試験のために、日本製冷延鋼板を数kg入手しました。この小さな輸入品がオフィスデスクの上で大事に展示されたとき、その鏡のような平坦度、光沢度に筆者は魅せられました。どんな設備でこの素晴らしい鋼板が製造されたかという疑問が心の隅に残りました。

70年代末期に入ると、海外、国内の技術文献に自動連続圧延技術がどんどん紹介され、「無頭軋制」という中国語も頻繁に使われるようになりましたが、一体何なのか私にはわかりませんでした。

1986年初めに、住友金属工業(株)鉄鋼技術研究所の九川部長の御提案により筆者は住金鹿島製鉄所の計装制御に関する新技術を中国に紹介するために、中国語の資料を作り始めました。鹿島の新技术を理解するために細小路参事に連れられて鹿島の高炉から圧延まで見学させていただきました。タンデムミルを見たとき、まさにこれが「無頭軋制」だと痛感しました。計算機制御システムを含む全面的なリフレッシュ及びレベルアップを行ったことにより、中国では「愚かな、大きく、黒く、荒い」と呼ばれる冷延ミルが、まるで命を注がれたように非常に賢くなりました。オペレーターがスイッチを押すと、パイオフィールの手前に運んできたコイルを自動的に

フィードし、溶接し、圧延しています。数百m長さの帯鋼がどんどん流れてきて、薄くなって、ぴかぴかの帯鋼になって、確かに頭がない圧延であります。

もちろん、このミルで鏡のような平坦、高品質の冷延鋼板が生産できたわけです。

ただし、数百m長さの連続圧延ラインに千台以上のモーター、ギヤー、数え切れないほどの部品があり、どこかが故障すれば、ミルライン全体の生産に影響を与えます。よい製品を作るために先進的な技術が必要ですが、もっと大事なことは操業基準どおりに操作すること、定期点検、メンテナンスに対する厳格な管理であると思います。この意味で鹿島の冷延技術はもちろん進んでいますが、管理の方はもっと進んでいるのではないのでしょうか。

2. 規則を守る

1986年8月に山陽特殊製鋼(株)の杉山信明(当時)常務取締役の御好意で、山陽特殊製鋼(株)を見学させていただきました。見学の日、山陽特殊製鋼の玄関で杉山常務を待っているうちに背の高い四角い顔の男の人が現れました。カメラを持っている筆者に向けて「工場見学ですか?カメラを持ってはいけません。会社の規則です」と大声で注意されました。「重役が自ら案内してくれるのだから、何とか認めてくれるでしょう」。いままでの経験に基づき、こう思ってカメラを持ったまま、工場に入りました。しかし、工場で山陽特殊製鋼により開発された新設備の写真を撮りたかったのですが、杉山常務に断わられて撮れませんでした。

日本の鉄鋼メーカーには各種規則、基準があります。例えば、社員就業規則、安全衛生管理基準、作業基準など、すべての操業、設備に関連する規則、基準があるようです。各社はこの規則、基準に基づき、設備を厳しく管理しています。先進的な技術を採用しながら立派な製品を生産しています。従業員が真剣に、自主的に規則、基準どおりに行動及び作業を行います。また、上記で述べさせていただいたとおり、常務取締役のお客様も例外なし、会社の規則を守らなければいけません。これは近代化生産には絶対に必要だと思っています。

一方、制度、規則により、従業員をも厳格に管理されていること及び伝統的に絶対に上司に服従することにより、人々の自由発想、個人意識はある程度抑えられているのではないかという気がします。

3. 御安全に

初めて住金の製鉄所に行ったとき、案内者が黄色のペンキで画いた安全通路に沿って一步も外れないように歩き、交差点で突然止まって、指差しながら見回し、確認してから再び前進し始めるのを見て驚きました。また、現場、操作室等で出会った人は挙手礼をしながら元気な声で「御安全に」と挨拶されるのを見ると驚くとともに笑ってしまいました。人の前でよくこんなことができるなど、ほんとうに不思議に思いました。きっと、わざ

* 住友金属工業(株)製鉄エンジニアリング部

わざと御客様に見せるためにやってくれたのではないかなと思いました。

しかし、会社の規則、制度への理解が深まるとともに、少しずつわかってきました。人権、人の命を非常に大事にしている日本では、安全は各方面で何よりも重視されています。安全と健康は従業員福祉の源と見られています。企業活動を進める過程で安全と健康が損われることがないように、安全衛生最優先の取組みを行うことが大切だと考えられています。あらゆる方面で徹底した安全対策が実施されています。

また、「安全」という言葉が書類に留まることなく、1人1人自ら実施したり、守ったり、いつでも安全に注意するように呼びかけています。現場での元気な「御安全に」、電話口に出てきた人が普通の挨拶の代わりに「御安全に」と挨拶されます。これに対する理解ができてからは、私は住金の製鉄所に行った場合に、大声で「御安全に」と呼び掛けるようになりました。また、他社の製鉄所に行ったときには、現場の人から「こんにちは」と挨拶されても何かもの足りないと感じるようになりました。

一方、中国の各製鉄所では「安全第一」というスローガンがかならず貼られていて、安全に対する注意を促しています。しかし、筆者は、「自分は現場の人間だから、大丈夫」と思って、安全を無視し、暗い職場で働き、カッターで指先を切ったことも経験したことがあります。日本の製鉄所の従業員の安全に対する態度を見ると、われわれはさらに真剣にやるべきで、人生がただ一度の命をもっとも大切にしないでほしいと思っています。

4. 「流水不腐」(流れる水は腐らず)一人異動

ときどき職場に辞令を持って別れの挨拶のためにやってくる人の姿が見えます。また筆者の属している部では歓送迎会を絶えず行っています。馴染んだばかりの方がどこかに向いたり、新しい人がどこからか入ってきたり、2~3年前と比べて2/3近くの方が入れ替わったのではないかと思います。人事異動は驚くほど頻繁に行われています。

人事異動は大体次のいくつかのケースであります。

・昇進に伴う異動

この場合は職場、役職が変わっても本人の喜びはもとより周囲の人にも祈るような気持ちで受け取ります。

一方、豊富な経験と知識を持った人が、これらを必要とする子会社、関連会社に向出することがあります。これに伴い昇進することも多いようです。

・人材を育成するために伴う異動

このケースの場合は役職があまり変わらずに、職場のみ変わる場合が多いようです。

・3~4年前、鉄鋼業が不景気の時には、余剰設備の休止、撤去に伴う出向者が多く出たようです。

・女性が結婚に伴い仕事を辞める

上記いずれの人事異動に対しても日本人は辛さとか喜びとかを心にしまっておいて、表面は平気で対処し、「会社の制度で」とか、「新しい人がまた来るから」とか、人事から辞令を貰えばほとんど条件なしで新しい職場、新しい仕事に再出発します。

しかし、中国で十数年間、同じ会社で働き、ほとんど同じ仕事をやり、同じ顔を見て、同じ道を歩いて、すべてのことに対して馴れて、習慣になった筆者にとっては、日本の慣習にはなかなか馴れません。馴染んだ人と別れる辛さを何度も経験しました。

よく考えると、常に流れている水が腐らないように、いつでも新しい血液を補足し、活力に溢れているのが、企業発展の根幹ではないでしょうか。

5. 「不務正業」(本業をやらない)一多角化経営

日本の粗鋼が9千万tから1億t前後の需要が続いているので1億3千万tの粗鋼能力を持っている日本の鉄鋼メーカーは2~3年前から余分な高炉、熱延ミル、厚板ミル等の設備をどんどん休止、撤去、売却しています。空けた跡地をいわゆる新規事業に利用し始めました。電子材料から造園、保安、健康相談、ゴルフ場まで、鉄鋼と全く関係がない分野にも目を向けてニュービジネス会社、多角化部門をどんどん設立しました。数十年、百年以上の歴史を持っている日本の鉄鋼メーカーは本業の鉄鋼を縮小して鉄鋼以外の分野にどんどん進出していますが、何か「不務正業」の気がします。

中国鉄鋼業では大、中、小型製鉄所を含む約1400社の350万従業員が40年を掛けて、一生懸命頑張ったようやく6千万t粗鋼(1989年)を達成しましたが、1人あたりわずか55kgにすぎません。粗鋼の生産量を増やすために新設備、新技術をどんどん導入し、技術改造を盛んに行って、一生懸命努力しています。日本の各製鉄所では、まだ十分使える設備を休止したり、撤去したりしており、もったいなく惜しい気持ちがいっぱいです。

また、もし鉄鋼の需要が回復すれば、すでに撤去した設備は短期間では回復できなく、膨大な資金を投入しないと稼働できないので、ユーザーが十分に満足できる品質、数量の鉄鋼製品を提供し、鉄鋼メーカーとしての社会責任を果たすことには多少問題が出てくるのではないかとこのような素人の心配もあります。

一方では、厳しい国内、海外市場の変化に対する柔軟性、対応の早さを十分に見ることができ、感心いたしました。

6. ハードな仕事

会社の出勤時間は朝9時10分から午後5時25分までです。しかし、退勤時間になっても、通勤バス、電車に乗ってさっと家に帰る人はほとんどいません。毎日、朝8時すぎに会社に来て夜8時、9時まで仕事をする人が少なくないです。休日、深夜までの仕事も日常茶飯という人もいます。一体、どんな仕事をするのか、ちょっ

とだけ触れてみます。

ある日、ある次長の右手の中指に大きなタコが付いていることに気が付きました。しかし、指にタコができるまで何を書くか、習字もなさっていないのに、大きな疑問でした。こっそりと他の男性の指を調べると、指にタコが付いている人はちっとも珍しくなく、相当いることに対して驚きました。

中国で、ある特殊な仕事をなさる人は指とか肩とかタコが出るかもしれませんが、普通のサラリーマンとしては指にタコが出るまで書くのは考えられません。

しかし、書類、情報及び根まわしを重視する日本のサラリーマンは毎日発生したすべてのことを記録し、ファイルでしっかり保管するのが普通です。人により仕事により多少違いますが、サラリーマンとして毎日、大量の書類を作成しなければならないのは共通です。

数十枚、百枚以上の技術資料、見積書、引合書などはもちろん、業務伺、上司への報告、隣に座っている仲間との情報交換、連絡などをも書き残します。単なる3～4時間の工場見学の受入れにも規定用紙4～5頁に客先の名前、受入れの理由、食事まで数十項目をすべて記入しなければなりません。また、客先との連絡などを含め、一冊のファイルほどになりました。口で一、二分間の説明で済むことも必ず紙に記入し、関係者に回します。

すべてのことを真剣に、計画どおりに行うのは良いけれど、毎日、朝から晩までデスクに向かって書き続けるサラリーマンはたいへんだと思います。また事に対して深く考える余裕があまりないのではないのでしょうか。特に研究者、技術者として新鮮な発想、開発などは十分に考えないと、出てこないのではないのでしょうか。

7. おわりに

60年代、70年代日本経済の高度成長期に設立された日本の新鋭製鉄所はオイルショック、円高、経済不景気を乗り越えて先進的な技術、高品質、省エネルギーで世界鉄鋼業のトップに立っています。

ただし、時間の流れに伴って既に古くなった設備に対して、日本鉄鋼業の従業員は毎日、真剣な、ハードな仕事で鉄鋼設備のリフレッシュを行い、改造しています。二十一世紀に向けて頑張っている日本鉄鋼業は今後、どんな姿を見せてくれるか、楽しみにしております。

最後になりましたが、日本への留学、就職に際してお骨折りをいただいた千葉工大雀部実先生、NKK 宮下芳雄取締役、川鉄江見俊彦取締役、新日鉄大橋徹郎研究企画部専門部長、住友金属倉重輝明常務取締役、太田宏取締役、平山俊三副本部長、丸川雄浄部長などの方々にごの場をお借りして厚くお礼を申し上げます。