

中西廉平氏ご講演

希望と勇気

はじめに

名古屋工業大学で学び早や40年が過ぎました。

私は卒業後、鉄鋼業界で一貫して鋼管という“もの作り”に携わって参りました。

今日は、そんな人生の中での様々な人との出会いを通じて私が学んだことをお伝えします。間もなく社会に旅立つ皆さんの一助となれば幸いです。

学生時代でしか得られぬこと

私は、1970年代前半をこの地で過ごしました。当時のことは、不思議なものですが、鮮明に、まさに昨日のこのように記憶しています。先生方には悪かったのですが、授業にあまり出ませんでした。そのせいか、未だに単位が足りず卒業できない夢を見て目を覚ますことがあります。皆さんはそんな破目にならぬように願います。

また、お金はないが時間だけは山ほどありました。

日差しがキラキラし、空はどこまでも青かったように思います。これは雨の日は活動を停止していたからかもしれません。

すれ違う女性はみな綺麗に見えました。もっとも、私だけでなく旧友も近頃のほうが美しい人が増えたと申しております。

路上を行き交うクルマ、特に“愛の”から“ケンとメリーの”スカイライン、丸型4灯のテールランプは人々を驚かせ、スカイラインのアイデンティティとなりました。

学内では、食堂入口の立て看板。当時はベトナム戦争の最中で、〇〇打倒・粉碎、△△反対などの中身はともかく、なぜか字体と文句の均整がとれていて上手なものでした。

6畳一間の下宿にはテレビやクーラーは当然無く、どこにでもあったのはコタツ・扇風機・目覚時計でこれが3種の神器でした。ラジオを持っている者が聴いたのが深夜放送で、松阪出身のあべ静江が東海ラジオのDJをやり、今でも若者を惹きつけている井上陽水の“傘がない”



が大ヒットした時代でした。

4年生になり、親友と二人で欧州を一週間旅しました。スケジュールなし、予約なし、カードなし、勿論スマホのようなすぐれものなしの運試し。折々切符を買い鉄道と船でパリからロンドン、着いたら駅で安宿探し、宿の共同シャワーは水も出ず、あこがれの地に来ていながら、文字通り“虚しさ”が胸に込められたものです。

舶来品には高額の物品税が掛かる時代。その為相棒は、わざわざ彼の地で欲しかったギブソンのエレキギターを買い、かついで帰国しました。

先日40年振りに当時の親友Tと再会しました。卒業後ソニーに入り、ヨーロッパでのテレビ事業のNo. 2を務めた人です。会って一言「お前変わったな」

還暦を過ぎた爺さんどうし、容姿は変わってしまいます。しかし、話し出すと当時の光景が昨日のように思い出されます。

学生時代の友人には社会に出た後には無い、かけがえのない何か、今でもあの頃と同じ時空を共にしている感覚は得難いものです。

青い脳の中に刻まれた、時間の止まった朝の風景といったところでしょうか。

これは、学生時代でなければ得られない、地位やお金では買えない財産です。

皆さんへの最初のメッセージ。

うわべを取り繕わず、学問、社会、異性、自己、何事でも気楽に腹藏なく話し合い、晒し合って、出来るだけ多くの親友をつくってください。

製鉄・鋼管とは

1978年に旧住友金属工業（略して住金）、今の新日鐵住金に就職しました。

ここで、鉄と鋼管について、極々簡単に説明しておきます。

地球の中心核はご存知の通り約90%がFe即ち鉄でできています。また地表には採掘可能な鉄鉱石が約2300億トン埋蔵されており、これを溶かして、固めて、伸ばして、仕上げて、製品にするのが製鉄業です。数ある製品群の内、見ての通り、閉断面で中空形状のものが鋼管です。

当時、住金は“パイプ（即ち鋼管）の住金”と評されていました。皆さんが日頃見かけるパイプは、家庭の水道やガス用、ビルや駅の消火用スプリンクラー配管くらいでしょうが、石油や天然ガスの開発や輸送、とりわけ石油掘削用（油井管といいます）が最大の市場なのです。

地底深く、中には10キロを超えるところにある油田までパイプを繋ぎ、井戸を掘ります。地圧は3000気圧、また硫化水素のような人命を奪う有毒ガスのある過酷な環境に耐える、安全で長持ちする製品が市場のニーズで、住金はそのトップメーカーというわけです。

この分野の製品は、管長方向に継ぎ目がないことからシームレス（継目無）鋼管といい、円筒形の素材を1250度に加熱し塑性加工して（即ち伸ばして）作ります。よって切粉は出ません。

他方、薄い鋼板を管長方向に丸めてその継ぎ目を溶接して作る製法があり、これは何故か継目有鋼管といわず、溶接鋼管といいます。

溶接鋼管の重要市場は自動車産業で、“走る”“曲がる”“止まる”というクルマの基本性能を司る機能部品の素材として幅広く用いられています。

実は今社長をしております日鉄住金鋼管は、この市場のトップメーカーでして、トヨタさんやホンダさんをはじめとする日本の自動車業界が最重要顧客というわけです。

修業時代

さて、社会人のスタートは和歌山県海南市にある第一製管工場でした。

先程申し上げた油井管、即ちパイプの住金を代表するシームレス工場が稼ぎ頭です。

総勢800名、その内大学卒は工場長以下9名、製造現場は日本各地の高校を出てここでキャリアを積んだ叩き上げの方々が働いています。稼ぎ頭の工場ですから昼夜問わずの24時間、1年365日休みなく操業していました。

私は製造技術スタッフとして、一本でも多くの製品を1円でも安く作る為の製管技術の改善や、自動化省力技術の開発、より高性能な製品の製造技術を担当します。

とは申しましても、課題を見つけ出し、改善策を考え、フル操業の現場でテストするなど、大学出とはいえスタッフ一人で為し得る筈がありません。

そこで出会った初めての先生が、年は一回り上、現場職長のIさん。中学卒業後住金に就職し、住金が現場エリート養成のために設置した企業内高校を出た方でした。

頭が良いだけでなく、現場の人たちの信頼は絶大で本当に師弟関係が築かれていました。

Iさんには、大学時代鍛えた酒が幸いし、腹を割って話が出来たことで弟子として認めて貰いました。まさに公私共々付き合う間柄になり、スタッフとしての心得や振舞い方、常時稼働している現場での課題や回答の見つけ方、その実践の仕方まで親身になって教えてくれました。

特に学卒スタッフはリーダーシップを取らねば値打ちがないことを叩き込まれました。忘れられないIさんの言葉。

「学卒なんて入社して数年もすれば現場一般者の上司になって解ったような顔をする。

製品を黙々と作っている現場のお陰でそれだけの給料を貰えるのだから、若かろうがしっかりしたリーダーとなってお返ししなければならぬだろう。」

立場の違いを超えて育ててくれる人の何と有り難いことか。

人間は縁で生き方が変わります。

皆さんへの2つ目のメッセージ。

いくら学歴があろうが、地位が高かろうが一人では何もできません。

現場の人を大切に、また誠実に人と接することが良い縁を生みます。

当時のボスはU工場長。年は40そこそこな

のですが、この人だけは未だに越えられません。はにかみ屋さんなのですが、卓越したプロフェッショナル。

極自然に何事も隅々まで知りつくした上で無数のアイデアを生みだす、頭の中が知識と知恵の蔵のような人物です。

石油をめぐる市場の行方や将来の技術革新といった先を見通す力、これが天性の賜物かと脱帽しました。

一方で「ごみ箱の中は宝物」と言われます。例えば、製造ラインは多くの工程から成っていますが、製品を仕上げる最終工程で出る屑がどうも予想と違くと、徹底してプロセスを見直します。

現場で人が手持無沙汰に立っていると「彼は何を待っているのか」と疑問に思われる。このようなことを積み上げて競争力をつけていけます。まさに無駄を排除するのです。よく製造現場に出て自らの目で、隅々まで観察されていた姿が印象に残っています。

この時初めて、こんな人になってみたい、もっこの人のレベルに近づきたいという強い思いが湧きだしました。

こうなりますと、自ずから己の知識や発想の乏しさを痛感させられます。

U工場長からは、自ら考えることの大切さ、そして、現状に満足せず常により良い将来を求める希望と、辛かろうが疲れていようが自分の可能性を信じる勇気を得たように思います。

皆さんへの3つ目のメッセージ

あこがれ、理想となり、目標となる人を見出してください。

直接の上司であった私は幸運でしたが、会社の他部署でも、社外でも、偉大な先人でも良いのです。必ず存在します。

逆境…工場長昇格

その後順調にキャリアを積み、入社14年、39歳で工場長になりました。あこがれのUさんと同じシームレス油井管の工場長です。

この時代はバブルが弾けた不況期。どこも厳しい赤字で、なんとか収益を黒字にせねばと必死でした。このままでは駄目だと部下に無理な

指示を出し、結果が出ないことに始終不満を漏らしていたのです。

そんなある日、一番信用していた部下から“工場長の後ろには誰もついて来ないよ”と忠告を受けました。

まさに裸の王様、工場を掌握していると思っていたのは幻想だったのです。

自信があっただけに、落ち込みもきつかったのをよく覚えています。

驕れる者は久しからず。自信ではなく少し傲慢になり、初心を忘れていました。

煩悶を重ねていたある時、自分の意見と全く逆を考えてみるディベート、自問自答してみますと、またその意見も合理的で正解に見えてきました。正しいと信じていることが、いかに個人的な見解で不安定なのかに気付かされました。

逆境にあって、ある意味極端な問い詰め方を自分に課しました。

何を信じてやっていくか。自力か他力か、性善説か性悪説か。いろんな人とも議論を重ねました。

その結果、私は会社という組織においては、人間観は性悪説、且つ他力を基本としてやろうと思ったのです。

人は知らず知らずのうちに間違いを犯します。また“小人閑居して不善を為す”という言葉があります。工場運営の最優先課題は安全確保なのですが、これも人間ひとりひとりを善人と楽観するより、性悪であるとのリスクを踏んだ方が、良い結果を出せると考えたわけです。従って自力優先で間違いを正せないのなら、お互いが補完しあえる他力の工場作りを目指す覚悟を決め、漸く逆境を乗り越えました。

その当時、石油の井戸は増々深くなり、その苛酷な環境に耐えうる材料、即ちクロムやニッケルといった非鉄金属を相当量配合した材質（高合金・ハイアロイ）が開発されました。詳細は省きますがこの材質は固いため、量産し商業ベースに乗せる製造技術は未確立でした。

パナソニックの創業者、松下幸之助を知らぬ方はいないと思いますが、彼が1932年（昭和7年）38歳の時に全社員168名の前で語った経営理念“水道哲学”をご存知でしょうか。

“松下電器の真の使命は、製品を水道の水のごとく供給して人生に幸福をもたらす、この世を楽土とすることである。この日以降建設時代10年、活動時代10年、社会貢献時代5年、計25年を一節とし、これを10回繰り返し250年後に楽土を達成しよう”

大きな志です。私もこれに倣い、ハイアロイ油井管を一般品のように大量に作る技術を確立して水のごとく広く普及させることを自分の使命にしたいと思いました。

皆さんへの4つ目のメッセージ。

艱難汝を玉にす。逆境は誰にでも幾度かやってきます。逃げずに、希望と勇気を持って焦らずに立ち向かって下さい。必ず克服できます。

大人物に学ぶ

次の出会いはNさんです。組織のNといわれていました。先ほどのUさんは1983年に小径のシームレス工場を立ち上げました。このNさんは“パイプの住金”のシンボルであった油井管の工場が老朽化した為、1996年に当時の技術の粋を結集し、新中径シームレス工場として甦らせた方です。幸い、私はどちらの工場建設にも参画させて貰いました。

この頃は不況で1997年には山一証券が経営破綻しています。そんな時期に役員を説得し、巨額投資の合意形成を成し遂げたNさんは実に信念の人、勇気のあった方です。

その頃、不況に対処するため、業務効率化と称して、会議や資料を減らす、元々そのようなことは時間の無駄で実質効率を上げようという運動が盛んで、多くの部署が見かけ倒しの無駄減らしを競っていました。

Nさんは組織で事を動かす天才です。各部署のミッションを決め権限も移譲します。

「会議は組織を丈夫に働かせる血液だ」と公言して必要な会議は徹底してやる方でした。

Nさんの喝

「知ってる解ってるは、やっているではない」まさに会議を通じて個々人の“解っている”から脱し、組織で確かめあい皆の行動を引き出

したのです。

Nさんのこの考え方、大局観が大切だと気付かされました。人は解かっているといって立ち止まります。しかし、行動を起こしてこそ理解が深められ、成功への可能性が開かれます。

上の指示だから会議を減らして人間関係を希薄にし、指導することもされることも無くなれば組織や人がうまく機能する筈がありません。

会社組織では、往々にして色々な運動論が開かれますが、現場の立場から見て正しいと信じる時は、上司の意見に反対することも必要です。但しかなり勇気がいります。

もう一人の恩人Hさん。継目無鋼管製造技術の世界的な権威。その心臓部である高交叉角穿孔機、超一級の発明者です。研究に明け暮れ、四六時中発明特許を書いていた。

発想が超人、行動は奇人で最初は誰もついていけません。夏は海水浴に連れて行けと純真な子供のようにせがみ、段取りするとそこはH研究室の夏合宿になりました。

そんな破天荒なHさんですが国際学会になるとこれを仕切る大御所に変身します。

Hさんの発明が、Nさんの建てた新中径シームレス工場の基本コンセプトになりました。立ち上げには筆舌に尽くしがたい苦勞をしましたが、信ずれば通ず、“諦めない”信念を学びました。

皆さんへの5つ目のメッセージ。

会社では授業料を払うのではなく、給料を貰って色々な経験をさせてもらえますし、様々な人と出会えます。その一期一会を自分自身の成長に繋げましょう。

良き上司に恵まれれば幸いです。こればかりは自分で選べません。

自分自身で為し得ること、例えば会社に入ってしまった友人が成長の支えになります。

所長になって

2004年に兵庫県尼崎市にある特殊管事業所の所長に就任しました。

この先は教えてくれる先輩はいません、自分で判断し経営しなければなりません。

長たる者は寂しいものです。

また入社して26年間、ずっと和歌山におりましたので、勤務地も新天地となりました。ただし扱う製品だけは変わらず高級シームレス鋼管です。

ここでようやくこれまでに教えられたことが花開きました。

Uさんに学んだ、将来像とその実現性を見極め。Nさんの信念を持って現実に立ち向かう勇氣を受け、今度は自分が沢山の新工場を企画し、本社を説得して投資を引き出す側に回りました。

時代の先読みが当たり、世界中でCO₂削減といった地球温暖化対策が進展し、E C O思想が広まりました。その結果、私の使命であったハイアロイ油井管をはじめとする資源・エネルギーに関わる分野が大ブレイク。先んじて実施した投資が的中しました。

従業員は倍増、売上は3倍、利益は10倍とまさに事業所全体が活気にあふれ、いい仕事が出来ました。但し、今回は浮かれぬよう組織はしっかり基礎を固めました。

また、会社だけではなく、先進的な緑化手法を取り入れ周辺の環境改善を積極的にやり、行政や地域から信頼され、各方面からも注目を浴び、多くの見学や取材を受ける事業所となったのです。

希望をつなげたことでまずは先輩に恩返し、またこれからの人には、勇氣を渡すことができたと思います。

今考えていること

最近、若い人の間で伝統工芸がブームになっていると聞きます。日本的な美的感性と、もの造りの熟達した高い技能がもたらす品物の味わいが評価されています。

古いものが見直されているようにも思います。

伝統工芸という言葉は昔からあったのではなくかなり新しい概念で、大正時代に柳宗悦が提唱した民芸に始まります。

それらはすべて日用品でしたが、その後多くの人々がコスト重視の大量生産品に飛びついたために、時代と共に消えていきました。

良いものを安く大量にという“水道哲学”も

社会の多くの人達に必要でしょうが、大切にものを作る手作業的な意識や細やかな気配り、使う方も含め全員が参加してもの作りが成就する、そんなことが出来れば良いですね。

“物らしさ”言い換えますと必需品から、“人間らしさ”つまり必需品へ、今の言葉で表すと“人に優しい”作り手の見える工業製品、とでも申しませうか。

作り手も、機械を動かしているという感覚から自分がそういったものを作っているという意識が変わる。

まだ具体的ではなく空想に近いのですが、そんなメーカーになりたいと思っています。

さいごに

社会人として自立し、やりたいことを見つけ、やり遂げるまで諦めず、グローバルに行動する。そんな人になってください。

皆さんの前には真っ白なキャンバスがあります。何を描くかは皆さん次第です。

友人も先輩も手伝ってはくれますが、絵筆を握るのは皆さん一人ひとりです。

年をとって後を振り返りますと、今、皆さんは輝いて見えます。

運が悪いとか、孤独だとか、希望が持てないといった一切は幻想です。

先ほど私の経験を話しましたが、頼り無い不安定な個人的な意識にすぎません。

そんな悩みを抱えているより、今は外に出て親友を作ってください。

皆さんの宝になります。

これが私の皆さん方への重ねてのラストメッセージです。

中西廉平氏の略歴

1976年	名古屋工業大学 生産機械工学科卒業
1978年	東京大学大学院 工学系研究科 産業機械工学専攻 修士課程修了
1978年	住友金属工業株式会社 入社
1992年	同社 和歌山製鉄所 製管部小径製管工場長
2004年	同社 特殊管事業所長
2012年	住友鋼管株式会社 代表取締役社長
2013年	日鉄住金鋼管株式会社 代表取締役社長