



師の背中に学ぶ 日本のものづくり魂

TOTO株式会社 取締役 専務執行役員 猿渡 辰彦

人は生きて行く過程で多くの人と出会い、人々から様々な事を学びながら成長して行く。父母や兄弟、恩師やクラスメート、読書やスクリーンで出会うバーチャルヒューマン。すべての人に成長の契機となる出会いが存在する。

私がTOTOに入社したのは昭和51年。機械工学出身であったためか、水栓金具を造る事業部の技術部門に配属となった。技術部にはドラフターがズラリと並び、先輩諸氏が電卓片手にロットリングを走らせていた。中には計算尺を使っている先輩もいた。

整然と並ぶドラフターの向こう側には好々爺が一人、終日書物や新聞を読んでいる。世に言う窓際なのだろうと言葉を交わす事もなく、いつしかその存在を忘れて行った。

当時の金具工場にはCNCは1台もなく、旋盤・フライス・ターレットなどの手動工作機械がズラリと並び、技能工が見事なテクニックでマシンを操っていた。水栓事業とは匠に依存する家内工業かと思いきや、別の建屋には舶来の多軸自動盤がこれまたズラリ。1台1億円以上もする大量生産マシンである。手動工作機械は多品種少量には強いが生産性は低い、多軸自動盤は生産性は高いが設備費が高い。特に水平インデックスタイプの9軸自動盤はドイツ製でとびきり高価。ゆえに3直3交で、絶対にはめてはならない機械と聞かされていた。通称『ベコマ』と呼ばれ、西ドイツのディーゼスハイム社が作った機械である。

ところが或る日そのベコマが故障した。入社間もない私に上司が図面を渡し、ベコマが止まった。すぐに直して来い！と1人現場に行かされた。青い顔して図面片手に現場に向かった。生きた心地がしない。のろのろと牛歩で歩いてもちまち現場に到着。腹を決めて故障状態を見聞きし、床に敷いた段ボール上に図面を広げた。

初めて見るシーケンス図面、油圧回路図・構造図。冷や汗が滲み出る。現場の作業者が私を取り囲む。故障前の状態を聞いては図面を覗き、次の動作を聞いては図面を読む。虱を潰すようなトラブルシューディング。そしてついに故障原因に到達。処置して起動ボタンを押すとウーンとポンプが作動した。お見事、拍手喝采！と自慢したいところだが、原因は後付けクーラントポンプの電源コンセントが抜けた事によるインターロックの作動。掃除のおばさんがコードを引っかけたようである。この間3時間。止めてはならない高速自動盤を3時間も止め

てしまった。しかも原因は…。赤面の思いだったが、治せたという達成感を抱いて上司に報告、
と思いきや上司は既に居酒屋に向かわれたとの事。

無責任な上司だと憤りつつ、今日の振り返りで図面を広げて見た。何と、機構図もシーケン
ス図も鮮明に読み取れる。3時間前の自分とは異なる自分がそこに居た。実戦場に突き放され
て学んだ例のひとつである。

この上司、無責任な放任主義かと言うとそうでもない。夕方デスクサイドに呼ばれ、延々と
カム式自動盤談義が始まる。夜も更け終バスも行ってしまうのに、トロコイド曲線、インボ
リュート曲線、ジェネバモーション、カム式は0.1ミリのクリアランスが有れば絶対にぶつか
る事はないと喜々として話される。技術話題に尽きる事がない。この熱い上司に様々な知識を
伝授いただいた。いつしかこの人に褒めてもらいたい、この人のように成りたいが当時の私の
目標と成って行った。小鼻に唾を付ける癖があったがこれは真似なかった。

その上司が尊敬し目標とする人が例の好々爺で有ると知って驚いた。定年前の窓際おじさん
とっていたが、よくよく観察して見るとなにやらメモ紙に機構図を書いておられる。開かれ
ていた書物は機械工学便覧。なんと自社で使う設備は自社で作るべし！と自動機の設計をされ
ていたのだ。シーケンサーもボールスクリューもスライドユニットも普及していない時代にだ。

数ヵ月後に完成した機械は、ピンボード式のプロコンマシンであった。対象ワークはボール
タップ本体。名誉も誉も求めずただ黙々と技術を愛され、定年のその日までお仕事をされてい
たお姿に、感動したのを覚えている。一言の言葉も交わさずに教えられた例のひとつである。

知の師匠と魂の師匠、両師匠を目指していよいよ業務にのめり込んで行った。ある夜の事
である。23時を回ってヘトヘトになって事務所に戻った。デスクの上には戸締り当番のカード
が置いてある。点検票はバトンリレー式で回す事になっており小生が最後の一人。鍵はおそら
く閉めてあるだろうと高を括り、総てのチェック項目に一気に確認マークを入れて帰宅。

翌日課長から呼び出しを受けた。昨夜の技術部は半数以上の窓が開いたまま。しかし戸締り
点検票には閉まっているとの確認マークがくっきりと入っている。技術部は一体どんな管理を
しているのか！と守衛所から厳しい指摘があったのだ。首を竦めて名乗り出た自分に課長が発
した言葉、『最終は君だったか。見ずにチェックしたようだね。チェックは見てからするように』
とだけ。罵倒されても仕方が無いと思っていたのに、『チェックは見てからするように』。今で
もあの瞬間を覚えている。叱らずに叱る。人を導くすべを教えて貰った。この事件後私の価値
観・倫理観は劇的に変化した。

あれから月日が流れ先輩諸氏は既に社を退かれ、他界された師匠もいらっしやる。しかしそ

の教えは今でも私の中に生きている。昨今新興国の台頭目覚しく、ものづくり日本の明日が懸念されているが、師弟間に引き継がれて行く技術屋魂が空洞化しない限り、日本のものづくりが減じる事はないと確信している。

ウシオ電機の会長である牛尾氏がこのような事をおっしゃっている。

かつてはビジネスマンも官僚も、上司、先輩と密に交わり、そこから組織として大きな力を生みだしていた。ITの交わりでは、膨大な情報を瞬時に取得できる利点があるが、考える時間、お互いの関係を熟成して行く時間が損なわれている。人間同士の交わりは時間がかかるが相手の言葉を反芻し、心の中に沈澱してようやく身につく一握りの教訓は、人間を養う上でかけがえのない滋養となる事を忘れてはならない。

ものづくりは人創りという。昭和51年入社、団塊の世代のしんがり。後輩たちに教訓を与える事の出来る器ではないが、制服を脱ぎ社員証を返納するその日まで、実務の中でもの創りの楽しさと大義を語りかけて行きたいと思っている。