



希望学プロジェクト特別寄稿 中村圭介教授がみた釜石の企業 第四回

# 工場長は30代



東京大学社会科学研究所教授 中村圭介

Profile なかむら・けいすけ

1952年生。東京大学社会科学研究所教授。専攻は労使関係論。主な著書は『日本の職場と生産システム』『成果主義の真実』『実践！自治体の人事評価』など。

ケンさんとフミトシさんに初めて会ったのは三年前の秋のことである。頂いた名刺には大村技研工場長と書かれていた。だが、どう見ても若い。失礼ながらと年齢を尋ねてみると、二人ともまだ三〇代であった。

## コネクタ

大村技研はコネクタ製造にかかわる優良中小企業である。業界トップをはじめ、国内有力コネクタメーカーのほとんどと取引がある。

突然、コネクタと言われても何のことだか分からない人もいよう。実は私もそうであった。なに、難しくはない。ケータイを充電するとき、コンセントとケータイを専用線（ケーブル）でつなぐ。専用線とケータイのそれぞれの接続部分を見ると、小さな穴や小さな突起がいくつもある。この部分をコネクタと言うのである。コネクタはケータイばかりでなく、今やパソコン、デジタルなどの電気製品には欠かせない部品である。

## 釜石には二〇年

大村技研が釜石に来たのは昭和六二年。今から二〇年以上も前のことである。現在も活躍する誘致企業の中では最古参の部類に入る。あのS

MCよりも年上である。

ケータイやデジカメが売ればコネクタも売れる。大村技研への発注も増える。生産が追い付かなくなる。そのため、この間、大村技研は工場を次々と増設してきた。今では第五工場まである。

ところで、なぜ釜石なのか。主要取引先であるコネクタメーカーの工場は宮古にある。そのため、宮古に進出した関連メーカーも多い。大村技研としても釜石ではなく、宮古に行くべきではなかったのか。普通ならばそう考える。私だってそうだ。素朴な質問してみた。

答えは予想もしないところから返ってきた。「その頃の営業部長さんが釜石出身で、釜石になにか貢献したいという考えがあって、こっちに来る前から釜石の若い人を採用していたんです」。進出以前に、既に二〇人ほどの釜石出身者がいたという。人の面での深いつながりが釜石進出の決め手となったらしい。

ちなみに現在の社長、横浜の本社にいる部長のうち二人、釜石の工場長三人すべてが釜石出身である。

## 実力主義

若いのはケンさんやフミトシさんばかりではない。三年前の話になる

けれども、横浜の本社にいる部長は四〇代が主流。社長も確か四八歳だったと記憶している。年齢に関係なく、実力のある人をどんどん登用していく。これがこの会社の方針らしい。

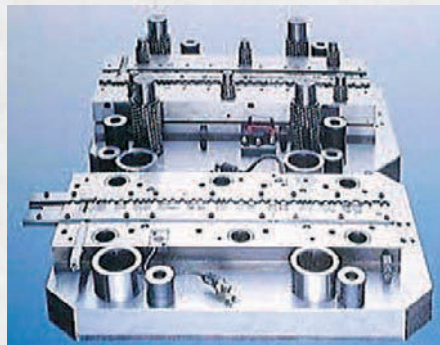
現場長にしても、入社後一〇年ほどで創業者の先代社長に抜擢されて社長になった。工場長のすぐ下にいて生産ラインを監督しているマネジャのなかで最も若い人は三二歳。その下のチーフの最年少は二四歳。高校を卒業してわずか六年目の若者である。

## 一貫生産

実力主義と並ぶ、大村技研のもう一つの特色は一貫生産である。

コネクタは金属の端子とそれを包むプラスチックからなっている。ケータイの充電用の専用線を見てみよう。接続部分をのぞいてみると、光っているのがあるでしょう。それが金属の端子。それを包み込んでいるのがプラスチック。

コネクタは普通複数の企業が協力しあって生産する。まず重要なのはコネクタの設計図を描く作業。これ



コネクタを製造する金型

はコネクタメーカーの仕事である。この設計図をもとに金属の端子を生産する企業群、プラスチックを生産する企業群がある。企業「群」と書いたのは、端子の生産であっても、複数の企業が協力しあって行うからだ。

端子とプラスチックが出来上がる二つを最終的に組み合わせる。これを専門に担当する企業がいる。コネクタメーカー自らが行うこともある。コネクタメーカーはこうした工程の全体をコーディネートする役割も担う。

大村技研は製品設計とプラスチック関係のある部分を除く工程すべてを担当している。一貫生産というのはこのことを指している。部品加工や組み立てに使う自動機械も自社で作っている。

コネクタメーカーから「図面一枚いただければ八割、九割作れるというのが我が社の強み」なのである。一貫生産を支えるのは高い技術力だ。だが、残念ながらそれを説明す

る余裕はない。

## コストダウンと改善

コネクタそれ自体は小さなものである。それが自動機械でものすごいスピードで次々と生産されていく。二秒で一個のコネクタが出来上がるといった感じである。そして一個あたりのコストはたとえば五銭。五円の百分の一である。

それでもコストダウンを常に図っていかねければ競争に勝てない。そのためには不良率を下げ、生産スピードを上げていかねばならない。二秒を一・八秒、一・五秒と縮めていく必要がある。

そこに製造現場の従業員の出番がある。不良品が出ないような工夫をする。一人が受け持つ機械を一台から二台へと増やすような方法を探す。無駄な作業を省いてより楽な作業方法を考える。検査方法を変えて検査のスピード、正確さを改善する。こうした小さな改善を現場の従業員にやってもらう必要がある。

だからここ数年、従業員教育にも力を入れるようになってきた。たとえば、月に一回、現場から何人かを選んできて、丸一日かけて改善を学ばせているのだそうだ。これもまた大村技研が持つ大きな強みである。