見 よ う 見 ま ね

Self-Discipline under the Spartan Leadership of Predecessors

王子製紙株式会社顧問 山 内 聡

Satoshi Yamanouchi Adviser; Ōji Paper Co., Ltd.

世の中は日に月に進歩し、それを背負う世代も急に若返って力強さを増し、大いに期待されているわけである。その中で、私などの言葉は少し不似合いとも思われるが、温故知新とでも逃げておくことにする。私は、自分が学校を出て入社したことを思いだし、昔と今の育て方とか、しつけとかについて書こうとしたが、肝心の今のことが良くわからないので、結局平凡な私がどう育てられ、しつけられたかを中心にしてまとめることにした。

ある雑誌（東洋経済）に老社長談として、「この頃の新入社員は標準化されて個性がない」とのことが載っていた。これは学校のカラーが少なくなったことかも知れないが、こういう言葉を聞くと、なるほど世の中はコンピューター時代に進み、オートメーション化、マスプロとそういう進歩にふさわしい学校教育かなと思った。

私たちの時代は縦割りの組織で、上司の権力は絶大であった。日々の仕事でも、己れについて来いという勇敢さと自信に充ちた先輩振りで、特別の講義による教育はなかった。そこで先輩の働き振りを見よう見まねで、自己啓発に努めるということになり、一方では

スパルタ式とでもいうか、厳しくしつけられ、小言も大へん多かった。それで私などは一つの悟りのような手前勝手な理屈を持つようになった。見て覚えるのは自発的な教育であり、叱られることは上司から教えて貰っているんだと。だから小言は貴重なものなんだと自分に言い聞かせていた。だがあんまりやられると良い気持ちはしなかった。それがまたうまくこっちのツボを突いてるからなるほどと思いながらもこたえるわけだ。同僚の中には、さっさと逃げ出した男もいた。工場長がその後で、今の学校出の者は意志が弱くて困る、折角役に立つ人間に育ててやろうと思って、少しきびしくすると会社をやめて行ってしまうと、しんみり話されたことを覚えている。実はこちらも内心ビクビクの時代であったから冷汗もので承っていた。縦割りの組織というものは、私などの育った頃は良かったと思う。よく注意されるのでお互い責任もはっきりしてるように考えられ、上下が親しくなり、温かい血のつながりが感じられた。工場でうんと鍛えられた後などには、今夜一杯飲みに行こうなぞと誘われ、同僚と一緒にご馳走にあやかったことも再三であった。また本社などにも工場長が適当にPRしてくれてらしく、まじめにさえやっておればどこかで誰かが見ていて、出世などとは手の遠い所とよそごとに思っけていても時期が来れば、何かにありついてビックリすることもあった。これは後々になっても何回かそういうチャンスにめぐまれて、先輩の方々には終世忘れ得ない感謝となって身にしみ込んでいる。これが会社の暖かい伝統の一つかとも思う。

私が旧王子製紙に入社したのは大正7年と大へん古い昔になってしまった。入社試験もなかった、一面暢気な時世でもあった。最初に勤務したのが今の十条製紙の十条工場で、政府から大正5年に譲り受けたもので100inマシン1台で官製ハガキと模造紙（今の上質紙の前身）を抄造していた。これを2号マシンと呼び1号マシンを建設中であった。周辺が田圃だったので「田圃の工場」と呼ばれていた。私はここで23年訓練を受け、どんなことを身につけたか述懐して見たい。十条工場では2人の工場長の指導を受けた。始めの工場長は堀越寿助さんという方で、まことに大人型で、

脚注 本州製紙株式会社副社長
北日本製紙株式会社社長

最初お会いした時はビックリしてしまった。学校の主任教授の親友で、その先生の人物評は「堀越君は一度部下にした男はいつまでも面倒を見るという型の男だ」と聞かされ、ある希望をもって、九州からの途中工場に寄ったわけだったが、初対面では笑顔一つ見られず、ビックリして早々に引きあげて国に帰ったが、会社というところは太へんな所だなと沈んだ思いであった。

こんどは勇気を出して上京し、2度目に会ったときは本社への紹介状を書いて下さったりして様子が変わって来たのでホッとした。日がたつにつれてわかったことだが太へん親切な方で本を読み、外国雑誌を読めとか、見学に出しては報告を書けと何かと世話をしてくださった。その度に文の訂正や、お前は字を知らないとか注意された。その声が大きいし、ポカッと来るので叱られているようでもあった。1年ほどで、大阪の都島工場に重役として栄転されたが、見送りのときは寂しい思いであった。

この1年がご縁となって、その後もながく何とはなしに目をかけていただいた感じで、先生が言われた通り部下の教育に熱心な方であったことを有り難く思っている。この方の工場管理で最も印象に残っていることは、個人の身だしなみやエチケットに始まって工場の美化に及び、工場の整理整頓にはことのほか厳しく、大した雷親父さんでもあったから、従業員全部がおこられないように、毎朝工場に入られる前に一生懸命掃除をした。うまく整理整頓することは簡単なようだが、やって見ると中々。工場の作業そのものが順調であってこそ初めて出来ることで、見せかけだけのものはすぐバレしてしまうもので、まことにうまい管理方法だと、堀越さんを思い出すたびにその小言がなつかしい。

堀越さんは王子の重役から旭鉄工所社長、日本金網社長を歴任され、これは後のことだが私も縁あって、都島、旭鉄工所、日本金網に在任したことがあった。その行く先きざきで大人の愉快な逸話を面白く承わった。戦後王子製紙3分割の翌年82才の長命で大往生された。

堀越さんの後を引き継いで工場長になられたのが西済さん（現紙パ技術協会会長）であった。西さんはこの工場払い下げに当って調査業務にたずさわり、次いで工場代理から大正8年工場長に進まれたので、工場には馴染み深い存在ではあったが何分工場の隅々まで知り過ぎておられたので、みんなビリピリしていた。

既設の1台のマシンに加えて増設に次ぐ増設で、10年ばかりの間に5台の新マシンが設置され、その度に新しい式を取り入れ、十条工場を苦小牧に次ぐ工場に

育て上げられたことは西工場長の大きな功績であった。仕事熱心で勉強家で、データはキチンと整備しておられ、その上実行が早く、年は34〜5才で働き盛かり。われわれが相当努力したつもりでもギャップができて、みんなかわるがわるよく叱られたものだった。しかし気楽な一面はあった。それは人の好き嫌いがなく、仕事する人が好きということ、また私交上の心づかいなんか何も要らない、従ってお互同志も簡略。外のことに余計な気をつかう必要がない。だから私のような気のきかない男には上からの指図通り仕事さえまじめにやっておればよいので、頭の整理が常に単純でよかったことが太へん有り難かった。

西さんの工場管理に二、三とくに感じたことは、工場の音響に特別のリズムを感知しておられたようで、夜中社宅に伝わって来る音の具合で、昨夜仕上室の音がとか、1号マシンの音が違っていたが何かあったかというようなことが何回となくあった。また社宅から正門に入るまでに煙突の煙を見る。この工場に適した煙の色を頭に入れておられる。それが薄いと濃いかで、作業状況を判断される。ボイラーマンもだんだん上手になって先き回りするようにはなった。

しかし難問題として日々力を入れられたのはマシンの排水、流失原質対策であった。毎日工場に入られる前に必らず排水溝をのぞかれる、排水がきれいなときは工場の外まわりから工場全体を回わり、水が濁っていてもいするとすぐに各マシンのパルプセーバー（白水の沈殿槽）に上がって悪い所があれば、ご自分で指図をして直されるといった熱の入れよう。このセーバーが抄造課と原質課の泣き所で、マシンの調子が悪いと荷が重くなるからてき面に濁って来る。また調成の方で使い方が悪いと、これもひびいて来るというわけで、マシンの排水を管理していると工場の作業全般にわたって管理出来ると言いうるのであった。

試験室では排水量と原質の流失量を日に2回計り、同時に排水の透明度を計って報告していた。相当うまくいったと思って、1か月平均して見ると、流失量が抄造高の1%以下にすることは中々むづかしかった。こういう徹底した管理は工場全員の頭にしみ込んで、安定操業と歩留り向上に貢献したことは甚大であった。

こんな具合に工場長の管理方式を見ていると、1つがうまく行くことは全般が調子良くいっていることになり、まあ一事が万事だなと、つくづく感じたことであった。

堀越工場長は整理整頓、西工場長は流失原質（歩留）、私は十条工場に23年間、見よう見まねによって、工場管理は一事が万事だと自分勝手の理論を習得した。

その後小倉工場、都島工場を歴任し、工場生活約30年を終わり、昭和22年本社に戻され、王子、本州、日本金網と、14年の本社生活中に北日本製紙の再建ということになり、37年9月、そちらに就任することになった。勿論自信があるわけでもなし、当って砕ける式の気持ちであった。

この会社は1社1工場だから、工場をうまく運営する以外に金が入る道はない。また金融の具合で設備増強もできない。さし当りは「現在の設備をもって何処まで利益を生み出せるか、全員の協力だ」という掛け声で再建のスタートをした。私もできるだけ工場に出向くことにしていたが、なにぶん5年のブランク（日本金網在任）で時世も大きく変わり機械も進歩しているし、急には口出しもできなかった。それでも、仕上室を見たとき、これは昔と同じようなものだし、これなら助言ができると元気づいた。元来仕上げ作業は紙を検査して悪い製品を工場の門から出さないこと、また検査の結果を抄造部門に連絡し、あい共に品質向上に努力して増産に寄与するという、大きな責任の場所であるべきだと教えられて来たが、実際は抄造部門のアクセサリーの存在に扱われ、抄造課長が片手間で世話をしている工場もあるようだ。北日本製紙も両更クラフトの次に上質に入ったから、どうも仕上げが遅れ

ている感じがした。私は第1に仕上げ作業を見つめることから押し進めて行くことに決めた。ちょうど友人の仕上げ専門会社（尾崎製紙）が成績を上げているのを知り、仕上げ女性を10人位の組にし、毎年1組づつ、3回程指導を依頼した。これは大変有効であった。そんなことで工場でも認識を深くして、興味が出、仕上げを重視するようになり、逐次設備が強化され、自動包装機をはじめ、選別台の工夫とか、新味が加えられることになった。私も行けば毎日仕上室を回わって激励した。仕上げ女性とも近くなり、紙の話も通じるようになった。また製造部門にも仕上げの話が尊重されることになり、仕上室全体が活気づき、紙に対するユーザーのクレームも減って来た。製造部からは代わるがわるユーザーの現実の声を聞くように回わってもらった。こういうことが工程全般にも良い結果をもたらした。増産の一端をになうことができたと思っている。私の一事が万事理論が自己満足に過ぎなかったかどうかは工場幹部の批判を待つ次第である。

しかし会社全体が一つになって、相協力した8年間の努力が実のって、45年9月王子製紙に合併してもらったことができたのも、先輩の方々の暖かい血のつながりと、色々とお力づけくださった結果なんだと深く感謝しております。

新　刊　紹　介

昭和44年

紙・パルプ工業設備調査報告書

（昭和44年12月末日現在）

昭和46年3月31日発行　442頁　頒価　3,000円

編　集　通商産業大臣官房調査統計部

発行所　紙・パルプ連合会

第1編　概　況

第1章：総　合　第2章：パルプ製造設備　第3章：紙製造設備

第2編　統　計

I：総合統計　II：パルプ製造設備統計　III：紙製造設備統計

第3編　工場別製造設備能力

I：パルプ　II：紙

付録I：紙・パルプ製造設備調査記入要領

付録II：企業および工場名簿