

■インタビュー 取締役統括部長 谷澤龍也 様  
取締役統括部長 吉田好輝 様

## Q1. 品質や技術面で、特にこだわっている取り組みや工夫について教えてください。

品質に関しては、自動車業界では結構有名な言葉があるんです。けれども、「次工程はお客様」というような言葉があります。そのことで意識を高めて品質に関する、不良品は絶対に流さないというような、そういう意識を持って生産しているということになります、一番最後の工程では 自動車部品のパールパーキングとかいう、弊社の主力商品ですが、そういう商品に関しては、全数を目視検査で見ているというところで、お客様には不良品を絶対に流さない、という意識を持って生産していることがあります。これからはカメラでちゃんと認識をして不良を見つける自動認識の取り組みを、今しています。

## Q2. 福利厚生や資格取得支援など、社員の働きやすさを高める具体的な取り組みについて教えてください。

お弁当を配達してもらってやっていたのを食堂改装しまして、できたての食事を食べてもらうということを、かなり好評で喜んでくれています。それと、有給取得率は弊社も非常に高いので、以前はなかなかならないで言っていたので、できるだけ頑張って働いてほしいってあったんですけど、取りやすいようにいろいろな工夫をやって、認めていくという形をしております。

それから、トレーニングルームというのも、本社の方にありますし、今はヨガ、女性の方だったらヨガを教えてくれる女性のトレーナーの方がいまして、今続けている人もいますね。

資格取得については、私の担当が人材開発室なんですが、そこで皆さんのが取りやすいように申請の要望があったら、補助してサポートしております。

## Q3. 主要設備の導入や更新はどのような観点で決めているのでしょうか。

まず一つは、新製品を受注したときに、今現状の設備ではキャパがいっぱいの時には、新しい設備を導入することがあります。

それと、現行量産品を加工している設備の場合、だんだん老朽化してきますので、性能が落ちてきますので、そういう場合は更新するようにしています。

もう一つは、開発で新しい製品を加工するような場合は、新たな必要な設備を導入するというようなことがあります。

その3パターンとまた別に今の現社長のお父さんがちょうど社長をやっておられた頃ですけれども、初めてプレス機を導入したんですけども、その時は何もあてになしにですね、買ってこられて、これで何か生産できる商品をとってこいというような形で営業にはっぱかけたという逸話があります。

## Q4. 小川工業株式会社で働く中で、一番やりがいを感じる瞬間はどんな時ですか。

今は 目標を立てていて、部門の目標もそうですが、個人の目標まで立てています。  
ちょっと背伸びをしたら届くか届かないかぐらいの目標設定をして、それに向かって邁進して、いろいろな課題を品質であったり、生産性を高めるであったり、経費を下げるであったり、そういうことに皆さんチャレンジしてもらって、目標が達成していなくても、プロセスがうまくいって、それがチーム

でみんなの協力でうまくいっているときは、やつたらできるなという思いができたときが、一番達成感あるのではないかなど、みんなそうだと思います。

## Q5. 生産工程の中で難しいと感じる部分や、その課題解決のために取り組んだことはありますか。

やはり一番難しいのは、プレスをするにはですね、金型を使ってするわけなんんですけども、寿命が悪いというようなことがあると、コストにかなり効いてくるんですね。その金型寿命を向上させるにはどうしていくかということで、それは最近 CAE というソフトがあるんですけども、事前にシミュレーションしまして、金型をですね、どこに負荷が加わるかというようなところを CAE で確認して、改善をしていくんですけども、例えば前工程でちょっと前の工程のブランクの形状をちょっと変えて、この金型の寿命の悪いところをなくすというような、そういう取り組みにしたりとかするんですけども、そこをどこを直したら良くなるかというところとかがかなり難しいですね。そういうところをいろいろ試行錯誤しながら、そういうシミュレーションのソフトを使いながら改善しています。

## Q6. 特に印象に残っているプロジェクトや出来事があれば 教えてください。

今来ていただいている、紀の光台工場なんですけれども、2013 年が竣工んですけど、今のプレス部門は生産技術もそうなんんですけど、本社にありました。第 1 工場をまず建てようということで、その時に私ともう一人が、今の建築の部門長が主体となって、ここ機械をどう入れるかというのを、普通のプレスの生産をこなしながら、改善活動をしながら、知恵・設計と一緒に設計、その頃は毎週土曜日の日、業者が機械入れて、それを立ち上げるようにして、大変なので、今もう一回やれと言われたらやりたくないなというぐらいの、それが一番大きかったかなと考えた、それがすごい良かったかな。

それと第 2 工場も見ていただきまして、あれも後で建てる事になって、アイシン様からの製品移管で来たんですけど、あれもラインをやったことがなかったので、それを導入して、さあ回せるかどうかっていうけど、やつたらできるだろうということで、みんな成長して何とかやりきったというのが、その 2 つが大きいか、と思ってます。

## Q7. 入社以来、品質や技術面で最も成長したと感じるエピソードを教えてください。

金型メーカーさんに出向に行って勉強させていただいた、金型の設計であるとか、製作の方もできるように勉強して帰ってきて、帰ってきて自分のところで金型の設計であるとか製作できるようになった、その構造が分かることになって設計できるので、そのことでどこが悪いかとかいうことが分かったりとか、製作も自分のところでできるので、スピーディにできるというようなところが成長かなというふうに思います。

先ほども話しさせていただいた、CAE というシミュレーションソフトなんんですけども、これを使って金型の設計をですね、その次に各工程の金型が先ほども改善で言いましたけれども、どこに負荷があって、ここは寿命ちょっと悪そうだねというようなところを、先に事前に確認をしておいて、それから金型を製作するようになったんで、ですから、金型を以前はいきなり作ってテストして、ダメだとまた作り直してやってみたいなことが、あったんですけども、それがほとんどなくなってきて、金型費用も安く済みますし、その期間も立ち上げの期間も短くなって、その辺のところがやっぱり すごく成長してきたなとというふうに思いますね。

それをやる中で、いろいろ失敗とかも、たくさんあったんですけども、その失敗のエピソードとか言いますと、ボタンを押して、製品があるはずがあれない？ ってなって、どこへ行ったんやということ

で、どこか落ちたんだろうなと思って、次の材料を入れて打ってボタンを押したんですね、ドッカーンって金型が割れてしまって、あれ、なんでや？ ということで、よく考えてみると、金型って上と下付いているんですけども、ここにあるはずの製品がこっちにくついてたんですよ。それを気づかず、に次の製品を置いてドーンとやってしまったんですから、金型って隙間ないので、どんと挟み込むと割れてしまうんです。それで何 10 万円という金型を 1 回で、終わらせてしまったとかということがあって、その生産はほかの人もやっておって、同じような失敗を何回か繰り返してしまったんですよ。

世の中の鉄道会社で、毎日毎日何 10 万人も何 100 万人も鉄道列車に乗せて発車する、あの発車させるときにドアに挟まって引きずられる人おらんやろと言うんですね。それはなんでやと、やはり駅員の人がこうやって指差し呼称で右よし左よしでやって確かめてからやっているから、事故が起こらないやろって。あんたらもやりなさいということで、プレスするときには、上よし下よし、ぽんとボタンを押して、上よし下よしボタン押して、やり始めたら事故なくなりました。そんな失敗談とか結構あります、まだあるんですけど、いっぱいあるんですよ。いろいろ失敗はあるんですけども、そんな失敗しながら、やっぱりその失敗を克服して成長してきたのかなというふうに思います。

## Q8. 新入社員や若手社員が活躍できるように、会社としてどんなサポートや取り組みがありますか。

新入社員や新卒の方もいらっしゃいますし、中途採用も多いんですけども、新卒の方初めに現場研修で、長いときは 6 カ月、各現場に回ってもらって、どういう工程でどういうものづくりをしているのかを、体験してもらって、その後配属という形で、生産技術であったり、品質保証とか、製品の品質の核になるようなところ、測定とともに体験してもらったり、実際の製造現場以外にもそういう形を体験してもらった上で、適性を見極めるような形にしています。

中途採用はなかなか出来ないですが、最近はここも頑張って何とかやろうと、営業に配属で入社した方は、現場の方、自動車営業であったり、自動車部、自動車プレスで建築営業の場合は建築部門、それと品質保証部であったり、生産技術はその人が回ってもらうものづくりも知りつつ、お客様に売る自分たちが、お客様もそうですけれど、社内のどの人と話をしたらどういう話を、したらいいのかというのを体験してもらって、顔も人数も 300 人ぐらいになっていたので、なかなか会わなかつた、顔も覚えにくいということで、そういうこともやってもらって、あと営業に行ってから何か相談事をして、スムーズにいくようにということをやっていますね。

最近、中途採用の方で気をつけているのは、今までちょっと以前は入ってきて、初めの入社の説明を総務などでしたら、その後は各現場に配属でそのまま渡していたんですが、だとちょっと現場も生産の方が忙しくて、各現場によって教え方のばらつきがかなりあるので、ちょっと遅くなってしまったりとかあるので、入社したその日に人材開発室の方で、できるだけ社員のいろいろなルールは、できるだけ社内のそこで教えようかなということをやって、後々配属してからスムーズにいけるように、それとある程度の人数が集まつたら、入社の集合研修というのをやっていまして、それを 2 日半各講師が品質のこと、安全のこと、製品のものづくり、いろんな分野で、そういう教育資料もかなりの 1 年、2 年ぐらいかけて作ったやつがあって、それを教えていくという様に、より深く知ってもらうということをやっています。まだそれでも足らんなということで、今度は入ってから 1 年ぐらい経ったときに、もう一回振り返って、もう一回やつたら、同じことをやつたらより深くしていくかなということで、それも企画書と今、日々で、うちが人材開発室なので、そういうことでより活躍してもらえるようにということをいろいろメンバー、メンバーも増やしてもらったので頑張っています。

最近はベトナムの実習生を入って、特定技能の人も含めると 25 人ぐらいのベトナム方が入っており、そのうち二人は通訳ができる人達を人材開発に入つてもらったので、言葉の問題で現場とベトナム

ムの子たちが、教える範囲が限られてくるというところを、間に入ってスムーズに、言葉の問題をクリアするように、翻訳や表示とかも全部そのメンバーが作って、全社朝礼であったり、いろいろな会合で決まったことも、なかなか伝わらなかったところも、間に入ってやってもらっている。そこを最近、ここ1年ぐらいものすごく力を入れていて、そこを、戦力をやっぱり日本人、なかなか少子化なので足らないところがあるので、ベトナムの外国人の方にも活躍していただきたいなということを やつているんです。

## Q9. グローバル展開や海外との関わりで学んだこと、またその魅力はどんな点ですか。

弊社は中国とメキシコに工場を出しており、全然文化とか風習とか習慣ですね、全然違うんです。日本とかでしたら、作業を教えるにしましても、阿吽の呼吸とか、1言ったら10わかるとか、1から10までいかなくとも、1言ったら3、4、5ぐらいまでわかる。言葉の問題もあったりして、なかなか通用しないんです、海外の場合は。作業をするにあたって、全て作業標準書をしっかり作って、日本語ではだめですから、海外のメキシコでしたらスペイン語とか中国語、全部直して作成して、その作業を一つずつ、見ながらやってもらうことをやらないと、なかなかできなかったりするんですね。作業標準書を作りながらやっていくことで、今後人が辞めて、新しい人でも作業標準書に従ってできますので、楽になるかなと感じはしますね。逆に言うと、日本の方が作業標準書作りには遅れている感じがしますね。

魅力といいますか、文化とか風習とか違うというところがあるって、その違いがやっぱり楽しいというか、魅力であったりとか、例えば メキシコの人とかでしたら、何かラテン系のノリがあるんですね。なので初めて行って初めて会った人でも 結構ノリが良くて、何か親切にしてもらったりとか そういうこともありますし、その工場内だけじゃなくて、街の中でもね、車に乗っていて赤信号で止まるでしょう、そうしたら、何か信号でプロレスのマスク、覆面被った人は何かプロレスをしだすわけですよ。何やこれはということで見てたら、今の演技したからお金をくださいと言ってくるんですね。とか、何か車で止まつたら今度車が動き始める。車が動き始めたら、あれ？なんで、こんな勝手に動いてくれるんだろうなと思ったら、お金くださいって言って、そんな日本では絶対有り得んようなことが起こるので、そういうところが何かね、楽しいというか魅力ですね。

## Q10. カーボンニュートラル実現に向けた会社としての計画や現状の取り組みについて教えてください。

カーボンニュートラル取り組みですが、弊社の社長がアイシン様の協力会社 [つばさ会] の、カーボンニュートラル委員会の副委員長の役職をいただいて、プレスの分野でのモデルケースみたいな感じで行っているんです。アイシン様が2025年度の目標を引き上げて、2030年には2019年度比で27.5%まで削減するということで追従し、前年度比3%削減を毎年続けると。私のところに総合企画室と設備課が中心になって全社を引っ張っているんですけども、そこでいろいろな作戦を毎週、今会合を持って作戦を練っています。今までやったのは油の温度を下げる、洗浄した製品を洗浄する時に60度ぐらいまで上げていたのを、40度を20度下げて電力量を下げるアイシン様が開発し、花王様と一緒に開発したやつを協力会社では初めて、一緒にやって、成功させています。

あとは、最近ではコンプレッサーというので、工場内は電気とエアーでいろいろな機械が電気でモーターを回して、圧力でいろいろな機械を動かしたりとかしているんですけど、そのエアーのお金それ自体お金みたいな感じなので、それをいかに削減するかということでやっていまして、そこもいろいろ配管からちょっとエアー漏れたら、それが積み重なると非常に大きな問題になるので、それを止め

ていこうという活動を前に測定した時に、200万円ぐらい年間でいうと二百何十万かの損失ということを、もうそれは八十何%ぐらいは達成したんで、新たなまた不具合を見つけたので、それを今取り組んでいます。

それと、この工場内のエアーアー圧をもっと下げるという活動を最近始めまして、本社は第8工場は明らかに昨年よりもレベルが下がっているので、今いろいろな作戦をどの、どの機械の対応をしたらいいかということとかをやっています。

カーボンニュートラルは、仕入れた材料を作ってくれるときにCO<sub>2</sub>をかなり使っていたものが入るので、これを全社的にもともとやっている取り組みの方針展開でやっている品質、生産性、副資材、これと絡めて品質が良くなったら余計なものを買わなく、その分のカーボンCO<sub>2</sub>を削減できる。生産性が良くなったら、それだけ機械を回さなくていいから削減できる、経営的にもいいですけど、カーボンニュートラル的にもいいということで、それをみんなに訴えるような活動をやっていまして。

あとは省エネ、いかに無駄をなくすかということで、電気を止めましょうという、それを一つ一つ丁寧に浸透させていくというのがなかなか難しくて、そのためにアイシン様と一緒にやっているので、協力会社がいろいろ改善したやつを見に来てください。そこにオープンキャンパスで何回も行っているんですけども、社内もオープンキャンパスしようやということで、一般社員もみんなわかるように体験機も作って、実際こうやつたらもつたいないとかいうことがわかるような、それを自作して、そういうのを積み重ねて、もっと目標値をいかに成果を出せるか、今取り組んで、かなり難しいんですけど、今頑張っているところです。

谷澤様、吉田様、本日はありがとうございました。