

企業トップに聞く！



第 7 回

厳しい経済状況のなか、躍進をつづける企業はどのような理念や方針を打ち立てているのか？ 企業トップの視点から俯瞰するものづくりのあり方、乗り越えてきた課題、今後の展望などについてお話をうかがうシリーズです。

株式会社 マルトー
代表取締役 社長

砥粒加工学会 会長
株式会社アライドマテリアル

田島琢二 氏 ——— 大下秀男

大下: 御社は切断機・研磨機・整形機など、加工機業界において幅広く業績を伸ばしておられますね。加えて、開放実験室や実技講習会など、技術者や学生たちを幅広く支援するサービスも手掛けておられる。さまざまな分野で培われてきた技術を、柔軟に展開なさっ

ている企業という印象があります。

田島: ありがとうございます。

大下: 田島社長は 2001 年にマルトーに入社されたのですね。

田島: ええ、それまでは日立精工(株)(現・日立ビアメカ



田島 琢二 氏プロフィール

1946年9月生まれ。北海道小樽市出身
北海道大学 精密工学科
修士課程卒業

1971年 日立精工 株式会社
(現・日立ピアメカニクス株式会社) 入社
研究開発部

1995年 工作機設計部 部長などを経て

2001年3月 株式会社 マルトー 入社
室長、取締役を経て

2002年 現職 株式会社 マルトー
代表取締役社長 就任

ニクス(株)におりました。研究開発部や機械研究所で、静圧軸受やHDD用の超精密ダイヤモンド旋盤などの設計技術者として勤務していたのです。

大下:53歳のときにマルトーに移られたことになりましたが、同社とは以前からお付き合いがあったのですか？

田島:私が超精密加工分野の研究開発をしていた30年ほど前、あるセミナーで講演をしたことがあるのです。その際、当時マルトーの常務だった故・仁平正三さん(前・代表取締役相談役)が聴きにきて、「ぜひわが社の技術者にも講演をしてほしい」とおっしゃっていただき、マルトーに出向いて講演をしたのです。それがきっかけでマルトーとの付き合いが始まったのですが、今考えると、縁とは不思議なものです。

苦しいときには 社員全員で乗りきる

大下:社長にご就任されてから世界規模で大きな変動があり、いろいろとご苦勞も多かったのではないですか？

田島:そうですね。私のような技術しか知らない人間に務まるのだろうかと不安もあったのですが、社長就任11年目を迎えた今日まで、なんとか赤字にならずに乗り切っております。

大下:それはすごい。

田島:前任者が手掛けてきたことに助けていただいていることも多いです。わが社は基本的に企業の研究所や大学の研究室とのお付き合いが多いので、売上

面でもある程度安定した状態を保っているのだと思います。

大下:リーマン・ショック後も黒字を維持されてきた背景には、リストラなども含まれるのでしょうか。

田島:いえ、リストラはしませんでした。わが社のような規模の会社は、「人」がすべてですから。「どんな赤字になっても、首切りはしない。全員で給料を下げ、みんなで乗りきる」というのが前任の古賀社長の方針で、それは私も素晴らしい理念だと考えています。

お客様は 「神様」ではない

大下:会社を經營されるうえで、技術畑で研鑽を積まれてきた田島社長ならではの“軸”となる考え方はありますか？

田島:そうですね、一例を挙げれば、古賀・前社長が平成2年につくった社訓が、私の考えにもよく通ずるものがありました。中でもとくに「顧客奉仕を第一とする」「技術革新に挑戦する」というものに共感を覚えました。私は「お客様は“神様”ではない」と、常々社員に言っているんですよ。

大下:というと…？

田島:たとえばお客様の要望に不十分なことがあれば、きちんと改良案を提案できるようになれば、ということです。プロなのですから、お客様の言うことになんでも「ハイ」と従うのではなく、+αを提案して喜んでもらっ

て初めて「顧客奉仕」といえるのです。「自分で使えないものをユーザに売り込むようなことをするな」とも言っているので、わが社の営業部は、もちろん全員加工機を扱えます。「技術革新」も、ただ技術だけを磨くのではなく、それによって人間としてもひとまわり大きく成長することが大切ですね。

ものづくりの精神を 次世代につないでいくためには

大下: 御社は社員以外の方々に対しても、ものづくり教育を展開されていますよね。また、「未来工房」というユニークなサービスも一般開放しておられるとか。この「未来工房」は田島社長の発案だそうですね。

田島: ええ、ものづくり教育については、昔から仁平相談役が力を入れておられましたので、私も協力させていただいています。「未来工房」には、お客様が持ち込んだありとあらゆるものを加工するコンセプトの“実験室”、専用機設計などのご相談などをお受けする“開発室”、試作加工などを受託する“試作室”があります。“実験室”に「加工してほしい」と隕石や骨が持ち込まれたり、卒論の時期になると学生が頻繁に“実験室”に駆け込んできたりしておもしろいですよ。

大下: 非常に柔軟な、開かれた社風ですね。

田島: わが社は私が社長に就任する前から、「何にでも挑戦してみよう」という社風がありましたね。そうやって積み上げられてきたデータベースが、わが社のコア技術になっているのです。「未来工房」をご利用くださ



るのは学校の先生や研究者も多いですが、機械加工がご専門でない方も多いので、わが社がご提供できる技術を駆使し、総合的にサポートさせていただいています。

かつての生産技術者の知識は どこへ移っていったのか

大下: 田島社長から見て、近年のものづくりに対して感じていることはありますか？

田島: 時代とともに生産技術者の姿勢が変わってきたように感じますね。30年前ほど前は、「新しい部品を作りたい」という生産技術者が我々工作機械メーカを訪れた際、生産技術者側も「こういう加工がしたい」「こういう機能があるといいと思う」など様々な要望を出してきたものです。現場で実際に加工する知識もきちんと持っているので、我々工作機械メーカと喧々諤々話し合っ、よりよいものをつくっていく状態だった。ところが十数年前くらいから、新しい工作機械を希望してきた生産技術者に「どんな加工がしたいのか」と聞いても、「結果的に希望の形状になる機械なら、どんなものでもいい」というような回答が多いのです。乱暴な言い方をすれば、単なる「機械導入係」になっている生産技術者が増えている気がするのです。

大下: 日本のものづくりを考えるうえで、問題のひとつとなりそうですね。

田島: そうですね。そしてかつて、生産技術者が持っていた知識や技術はどこへ行ったのかというと、工作



大下会長

機械メーカーに移ったのではないかと思います。結果的に、世界的に評価される機械ができていったと。

大下: 今後、日本のものづくりが発展していくためには、どのような教育が必要だと思われますか？

田島: ものづくり教育の真髄は、①いつも見てくれている適切な指導者がいること、②適切な時期に、適切なヒントをくれること、だと思います。

大下: ノウハウのビデオや手引書がいろいろと出回っていますが、それだけでは難しいということですね。

田島: ええ、もちろんある程度のレベルまでの手助けには有効なアイテムだと思いますが、それでも壁にぶつかることはある。最終的には人の心が育てるのではないかと思いますよ。以前、ラップ加工で悩んでいた若者がいたので、“ラップの神様”と呼ばれていた人にやり方を聞いて説明書を書いてあげたことがあるのですが、若者にその説明書を渡したら「やり方はわかっているんです、でもその通りにやってもできないんです」と言われたことがありまして。手引書だけでは乗り越えられない壁にぶつかっていたのですね。でも彼には、ずっと陰から見守ってくれている親方がいました。試行錯誤を繰り返して必死になっているときに、その親方から何気なく言われたヒントで、最終的に彼はその難題を乗り越えたのです。70年問題ではまだ60代が元気でしょうから、80年問題が来る前に伝承していくことが必要でしょうね。

今後、砥粒加工学会に期待することは？

大下: 当学会の副会長もご歴任いただいた田島社長ですが、客観的にご覧になって砥粒加工学会に期待することはありますか？

田島: 砥粒加工学会は、賛助会員会が活発なもの特徴ですね。賛助会員会は情報入手以外に、人的交流の場ということも大きな役割だと思います。昔はディープディスカッションや懇親会など、もっと積極的に交流できる場があった気がするのですが…。

大下: 人の輪が、最後には生きてきますよね。

田島: 本当にそうですね。私自身、若い頃から砥粒加工学会で出会った人の輪で技術開発が進んだことがたくさんありました。「対・会社」ではお願いできないことも、「対・人」であれば腹を割って話したりお願いできることも多いのです。

また、いい意味で「敷居が低い」というのもこの学会の強みだと思います。こういうメリットを最大限に生かし、今後も様々な出会いの場を提供していただきたいと思います。

インタビュー後記



第7回目の対談先としてお願いしましたマルトー様は、長年に渡り当学会の財政面、活動面共に大変ご支援いただいている会社です。また、対談相手の田島社長ご自身も、当学会の役員を合計6年にわたって歴任され、現在も賛助会員会の会長を務められており、当学会にとっては大変貢献度の高い方のお一人です。今回の対談では、企業活動から国情に至るまで、大変幅広いお話を聞かせていただきましたが、田島社長は確たる企業理念や経営方針、戦略をお持ちで、さらにそれを実践する強固な意志と高い実行力を兼ね備えたまさにCEOに相応しい方でした。同社は比較的規模が小さい会社ですが、「山椒は小粒でもぴりりと辛い」を地でいく会社との印象を強く持ちました。対談場所の同社社長室書棚の一番目につくところに、最新の当学会誌を置いてくれたことも好印象に繋がりました。最後になりましたが、ご多忙なところを長時間の対談に応じいただきました田島社長様に厚くお礼申し上げます。

(大下)