


ヨーロッパ諸国への視察

1979年から、阿部洋三氏は海外へしばしば足を運ぶようになった。人生初の海外は、ヨーロッパ諸国である。工作機械の輸入をおこなっていた丸紅の社員やタオルメーカーの経営者ら7名と一緒に視察団を組み、1979年10月に西ドイツのハノーバーで開催された国際繊維機械見本市(ITMA)に参加した。技術者で参加したのは、白方興業(株)  の工場長と阿部氏の二人だった。見本市を視察



1979年10月のヨーロッパ視察時の写真

(左が阿部氏、右が藤高豊作氏)

したその足で、スイスのスルザー社、ベルギーのピカノール社を見学し、その後フランスやイタリアのタオルメーカーを視察した。イタリアのタオルメーカーを訪問した際、シャトル織機ではなくレピア織機でタオルが生産されており、その先進性には感心させられた。と同時に、「将来は日本もシャトル織機は無くなるだろう」と阿部氏は予感した。

橘屋ではスルザー社製のグリッパー織機を近々導入する予定だったため、阿部氏にとって今回の視察のおもな目的は、スルザー社の本社および工場の訪問であった。奇しくも、今回のヨーロッパ視察でもっとも印象に残ったのは、スルザー社の工場内がすごく整理整頓されていたことであった。阿部氏は、「さすが世界を代表する織機メーカーだ」と感動を覚えた。

スルザー社の訪問を踏まえ、阿部氏は、1981年10月にスルザー社の日本支社（大阪府茨木市）に約1ヶ月間、グリッパ織機の研修に参加した。研修をとおして驚いたことは、「今までにないような、いわゆる隙間ゲージを使って0.01ミリとか0.02ミリとか、いろいろな隙間ゲージを使って調整する。ちょっとでもブレたら入らない。これほど精密な機械はないな」とおもうほど、精密度で機械を操作する技術であった。阿部氏は、従来とまったく違う感触を受けた。現在、グリッパ織機はほとんど利用されていないが、当時は最新鋭の機械であった。



ヨーロッパ視察時の写真

このように、橘屋で新しく機械が導入されるたびに阿部氏は新しい織機の操作技術を修得し、長年培った技術のうえにキャリアを積み重ねていった。そして満を持して1988年10月、国家技能検定（タオルジャカード織機調整作業）1級を取得した。そして、この年に四国タオル技能士研究会（現・今治タオル技能士会）に入会を果たした。同研究会は、地元今治で国家技能検定1級取得者を中心に構成される組織であり、今治タオル工業を技術発展や人材育成の側面で牽引している。

海外へは仕事だけでなく、レクリエーションでも足を運んだ。橘屋の社員旅行で行ったハワイである。1981年1月の寒い時期に常夏のハワイへ初めて行き、この頃のハワイはまだ開発の波に飲み込まれることなく自然が豊かできれいな島だった。2007年5月にも社員旅行で2回目のハワイを経験したが、このときはすっかり開発されてしまっており、残念な思いをした。



2007年のハワイ旅行での写真

（左から2番目が阿部氏）

経済のグローバル化の波に乗り、技術指導に海外へ

橋屋は、1990年代以降の経済のグローバル化の進展によって中国進出を決めた。その拠点として天津市が選択され、1994年3月に阿部氏は天津工場設立のため現地の地鎮祭に参加した。そして、1995年12月から2011年6月まで足掛け18年間もの長期にわたり、現地に赴き技術指導をおこなった。平均して年に2～3回の頻度で、1回の滞在が2週間から半年におよぶときもあった。

天津工場では、準備工程における染晒加工に必要な機械一式と整経機2台、製織工程におけるタオル織機36台、仕上工程におけるシャーリング機1台、縫製のための自動ミシンなど工場内で一貫生産が可能な設備が整えられた。従業員の数も多く、140名が現地で雇用された。役員クラスの従業員は大卒者、工場のラインで織機の保全・調整を担当する従業員は高卒者が多く、男性が中心であった。一方の製織を担当する従業員は、女性がほとんどだった。

阿部氏が最初に天津工場に行ったのは12月の寒い時期であった。今治の冬とはまるで異なり、天津の冬は極寒であった。マイナス

13℃の外気温のなか、工場の入り口のドアや窓がまだ整備されていない状態で、かなり寒かった印象がある。阿部氏は、風邪を引かないように下着を二枚着用し、そのうえにズボンも2枚履いて寒さを和らげようとしたが無駄な抵抗であった。手袋を2枚重ねても手が痛かった。仕方なく、寒さ対策としてとにかく体を動かすしかなかった。当然、この寒さでは工場に設置された織機の状況もよくなかった。オイルユニットの油が寒さで粘って、異常ランプが付いたまま動かない。こうした過酷な状況下で、天津工場の稼働に向けた準備がスタートした。

阿部氏の天津工場での主要な仕事は、タオルの製造に関する技術指導だったが、日本の本社から技術指導に来たということで、工場に設置されたあらゆる機械の保全・調整の指導まで求められた。これには阿部氏も面を食らった。

多くの不測事態を経験しながらも、懸命に指導に取り組んだ。あるときバスタオルの目方が規定より軽く、パイルが短い不良品がたくさん出た。中国の責任者に「どうして、こんなに不良品が出たのか？」と聞いたところ、「織機がおかしいとおもっていましたが、原因はわからなかった」との回答だった。そこで、阿部氏が「原因を見つけることができなくて、そのまま織機を動かして、たくさんの不良品を出した君が悪い」と言うと、その責任者は「私は機械をよく見ました。私は悪くない。機械が悪い」との返事だった。文化の違いを痛感した瞬間だった。



天津工場に指導に行っていた際の写真（左上が阿部氏）

「織機がおかしいとおもっていましたが、原因はわからなかった」との回答だった。そこで、阿部氏が「原因を見つけることができなくて、そのまま織機を動かして、たくさんの不良品を出した君が悪い」と言うと、その責任者は「私は機械をよく見ました。私は悪くない。機械が悪い」との返事だった。文化の違いを痛感した瞬間だった。

また、阿部氏は、天津工場で問題があるたびに現地の課長に厳しく指導してきた。しかし、当の本人は、「阿部製造部長はどうしてこんなに怒るのだろう」とずっとおもっていたようである。その後10年が経ってから、当時の課長から「なぜ製造部長が怒るのがようやくわかった」と阿部氏に伝えたことがある。阿部氏が彼に教えたかったことは、「長と名が付いた以上、責任を以て事に当たれ」ということであった。「長の一念」である。

阿部氏が現地で技術指導に従事して改めて感じたのは、意識改革の大切さだった。モノづくりは人である。日本流、いや、阿部流を理解してもらうのに10年かかった。それでも現地の人はハングリー精神に満ちており、貪欲に指導した内容を修得しようと必死だったことは確かである。「中国の方はハングリー精神で必死になって習いますよ。日本人と中国人の違いはそこですね。中国人はすごいバイタリティーですよ」と阿部氏は当時を振り返る。

阿部氏の懸命な指導は現地の人たちに十分に伝わり、橘屋を退社してしばらく経つが、今でも天津工場から相談の電話やメールがある。天津工場で製造されたタオルはおもに日本に輸出され、一部は中国国内で販売された。そして現在、橘屋の日本工場は2011年に閉鎖されたが、天津工場は今も稼働している。



天津工場の従業員たちと寛ぐ様子を撮った写真

（中央が阿部氏）

橘屋の業務とは別に、阿部氏は、産地の染色加工業者である大和染工（株）の依頼を受けて2010年4月12日から4月27日までロシアのモレンスク州中央部にある都市ヤルツェボ（Yartsevo）へ技術指導にも行った。ロシ

アでも働く者の意識改革の大切さを強く感じた経験であった。

ヤルツェボは、モスクワから車で約5時間のところにある。4月のロシアでは太陽が午後8時半頃に沈むので、太陽が出ている時間が長い。自然環境の違いを肌で感じながら、政治体制が日本と異なることによる違和感もあった。工場への入退場時には警備員に必ず証明書を提示しなければならず、しかも警備員は銃を持って工場の周りを警備しており、重苦しい雰囲気醸し出していた。共産主義が色濃く残るロシアの工場はとてつもなく広く、工場内に線路が敷かれていて車が入れるようになっていた。

阿部氏はロシアに来る前、事前研修に来日していたロシア人5～6名に糸や機械、織物のことなどを教えていたが、実際にロシアに来てみると教えたことがほとんど実行されていなかった。研修に来たロシア人は管理職だったこともあり、現場では反映されていなかったのである。日本の企業なら、自分が習ったことや知っていることを部下に教えるのが当然であるが、ロシアの企業では教えないし、自分の役職以外の仕事はなにもしない。日本と違って上下関係がはっきりしており、階級社会だった。

阿部氏は、日本での研修時に一生懸命に教えた内容が現地で実行されていなかったことに衝撃を受け、怒りさえ覚えた。ロシアの社長、工場長、責任者を呼び出して、通訳者に「私の言っているとおりに通訳をしてくれ」とやかましく言った。すると、日本語はわからなくても、阿部氏が怒っていることは相手に伝わった。阿部氏の真摯な怒りの甲斐もあり、翌日から社長、工場長責任者が現場に入って来て、改善策をいろいろと聞いてきた。小さな一歩であるが、経営陣の意識改革の表れであった。「リーダーが良くない組織は下の者がどんなに頑張っても長続きしない」というのが阿部氏の考えである。

表1-1と表1-2は、阿部氏がロシアの工場でおこなった技術支援報告書である。何が問題なのか、その問題に対してどのような解決策があるのか、そして根本的な問題として何を改善すれば良いの

かについて、わかりやすくまとめられている。

表 1-1 技術支援報告書

問題点	問題点の内容および対処方法
作業別分業が多い	織機の修理、ジャカードの修理、カードの掛け替え、通じ糸の切れ修理、JC4の柄替え、電気関係修理、伸べつなぎ、掃除、機織、オイル、グリースなど、作業が細分化されていて自分の担当以外はやらない。たとえば、目の前の織機の糸切れでも一切やらない。担当以外の仕事をやってはいけないように思っている。たった10台の織機に対して人が多いからこのような事になっていると思う。何でもできる人が1シフト一人いれば良い（機織2人、修理、伸べつなぎ、柄替えなどで男1人）。
上層幹部の問題	上層幹部が現場のことをあまり知らないように思う（現場に入っていないのでは？）幹部が率先して動かないで部下は働かない。
オイル、グリース切れ	ジャカードセレクターボックス、オイル切れで赤い鉄粉が出て周辺に積もっている。聞いてみると、ニードル針の動きが悪いので灯油で洗っているとのこと。必ずあとからオイルを差すよう指示。立針、ヨコ針も錆びているところがあるため、オイルをやるよう指示。ギヤも鉄粉が出ていたため、グリースをやるよう指示。織機もオイル、グリースをやっているところとやっていないところがあるので、丁寧に全箇所やるように指示。
掃除	電気ボックス内は風綿がいっぱい積もっていたため、掃除をするよう指示。また、掃除をしないと火事になると忠告。メインモーターも風綿がたくさん入っていたため、上記と同じように忠告した。とにかく、機械が汚い。
ネジおよび部品	織機、ジャカードのカバーのネジがないところがたくさんあるため、ネジを付けるよう指示。部品がないところがある。なんとか動いているのでそのままにしているのか、あとで大変なことになると伝え、部品を付けるよう指示。また、正規の部品が入手にできないのか、自社工場で作りに合わせている。よって、まわりの部品まで不良となる。とにかく、動いていれば問題がないように思っている。
糸切れ	開口不良（ソウコウ枠、釣り込み）。箄（リード）シングルを使用している。糸の加工不良（油剤が少ないように思う）、伸べの不良、伸べで糸が切れても巻き戻して正しく処置しないで、そのままの糸に結び巻いている。よって、送り糸をたくさん入れないといけない。湿度が少なく、雨が降っていても約58%ぐらい。
オクイ整経機AG1000	1山目の送り量不良、バンド幅合っていない、糸切れの処置悪い、巻き返しに幅だしくしを使っている（部分整経機は不要）、風綿を飛ばすエアガンない。畦取り箄にキズが付いている。前箄は使用困難のため、41#→44#に交換させた（無茶苦茶痛んでおり、ヤスリで糸をこすっている状態であった）。とにかく、巻けば良いという考え方。送り量は、山本機料社長のファックスで説明。バンド自動移動装置故障しているのか？使用できない。オイル全箇所指示。
表パイル裏パイルが反対側に出る	毛違いで出てはいけない色が出る。いわゆるツツの問題パイルが長すぎる（ピッチ限度約9mmぐらいまでなのに、14～15mm出している）。釣り込みが悪い。ソウコウ枠高さ不良。糸にツツの塊が付いている、いわゆる、だんご。箄の密度が多い為越せないで糸が緩み、表、裏に別の色系が出る。
ピックファインデングができない	村田ジャカードMO7ピックファインデングスイッチボックスがジャカード台の上に有った。これでは使用できるわけがない。8台全部スイッチボックス織り前に降ろし使用可能とした。そして、使用方法を実際におこない説明し、指導した。ストーブリジャカードはピックファインデングはできるが、2回動作し最後にパイルが抜けてしまう。1回で動作を終えるようにプログラムをストーブリの技術者に要請してはどうだろうか。
カラーチェンジができない	10台全部ジャカードからの指令コード（ひも）が吊られていない。ストーブリジャカード1台実際につり、使用方法を説明。
ストーブリジャカード	織物の組織が分かっている。指令針の使用方も分かっている。
ボーダー織りできない	組織と指令針の説明をおこなったうえで実際に織ってみた。しかし、なかなか理解してくれない。
開口不良	釣り込みの高低の差があまりにもありすぎる。10mm以上あるものもある。通じ糸が切れたとき処置が悪く、振れたまま吊っている。釣り込みをあまりわかっていないように思う。対策として、日本から釣り込みの専門家を派遣してはどうか。あるいは、ストーブリ2台、村田ジャカード1台の釣り込みの見本を見せてはどうか。 タペットソウコウ枠の下部プラスチックリング劣化で外れているのがあり、正常な開口が得られない。また、オリジナルのソウコウ枠がダメになったのか、ロシアで作ったソウコウ枠を付けている。このソウコウ枠は上下のガタが酷すぎる。オリジナルのソウコウ枠を使用するように指示。 とにかく、開口が悪すぎる。糸が切れてはつなぎ、切れてはつなぎである。全台止まってしまふことが再々ある。これではいけないと誰も思わない。異常とも思わない。
ロシア人の技術について	調整方法を知っているところもあるが、粗く丁寧さが無い。ゲージもほとんど使わない。マニュアルを読んでいないように思う。ほとんど自己流である。工具、ゲージ類、部品、マニュアルの管理が非常に悪い。整理整頓がされていない。電気修理については、専門のスタッフがいてほとんどのことを修理している。これだけが救いであった。

表 1-2 技術指導後の結論

項目	内容
幹部について	<p>幹部の意識改革</p> <p>幹部自ら、勉強し、実践し、部下に指導しなくてはならないと思う。</p> <p>分からないまま、命令をするだけのように思う。</p> <p>異常でも、分からないから異常と思わない。</p> <p>問題は現場で起こっている。幹部の事務所で起こっているのではない。</p> <p>上層幹部は現場につねに入って機械の状態、各人の作業状態などを見ること。</p> <p>問題が発生しても、誰も責任を感じないように思う。痛みとして感じない。</p>
マニュアルについて	<p>マニュアルの管理が非常に悪い。または、ない。</p> <p>P7100、オクイAG1000、CX860、GC4の日本語ない。</p>
機械調整について	<p>基本が出来ていない。正式な講習を受けていないので無理なのかもしれない。</p> <p>その場しのぎの調整をする。先の事は考えていないように思う。</p> <p>大事なところに自社で加工してつくった部品を使用している。また、その部品が壊れ、まわりの部品まで痛めてしまう。</p> <p>P7100織機、村田MO7ジャカード、CX860ジャカードそんなに故障するものではない。動かなくなるまで動かすから、大きい故障となる。早期発見早期修理を心がけること。そうすれば、少しの部品、少しの時間で修理ができる。</p> <p>P7100織機は、すばらしい機械である。ていねいに扱えば、50年以上は使える機械である。</p> <p>自己流ではだめだ。</p>
担当について	<p>あまりにも分業しすぎである。なんでもできるオールマイティの人の養成が必要だとおも</p> <p>う。</p>
備考	<p>改善していかなくてはならない点がたくさんある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全員の意識改革（特に上層幹部の意識改革） ・作業内容 ・モノづくりに対する姿勢 ・指導に対する実行 ・機械に対する愛着 ・基本の習得 ・マニュアルの活用 ・釣り込みの正式な方法 ・タオル織物の企画力

出典：両表とも阿部洋三氏提供資料より作成。

時代とともに変わりゆく技術

阿部氏は、2003年に3日間の日程でスイスのストーブリ社製電子ジャカードCX870、コントローラJC5の研修を終了し、これとは別に2週間の日程でスイスのスルテックス社製G6200レピア織機の研修を終えた。これらの最新の機械は天津工場に導入されたものであったが、製造部長として天津工場の技術指導の責任者でもあった阿部氏がまず修得しなければならない技術であった。

こうして時代や場所によって使用する機械が変わっていったが、阿部氏は、そのたびに新しい技術を修得した。その結果、多種多様のタオル織機（自動織機、電子ジャカード織機、グリッパー式織機、レピア織機など）を操作し、それらを駆使した多種多様なタオルを製織する技術を身につけた。

阿部氏の活躍は橋屋を超えて今治のタオル業界にも及んだ。1988年10月に国家技能検定1級を取得し、それ以来四国タオル技能士研究会に所属していたが、2008年4月から2010年3月にかけて同研究会の会長職に就任し、産地の技術発展や技能士の育成に中心的な役割を果たした。

会長時代にとくに力を入れたのは、社内検定の立ち上げである。1991年に事実上廃止となったタオルの国家技能検定に代わる厚生労働省認定の「四国タオル社内技能検定試験」の創設に向けて同研究会の仲間と奮闘した。試験問題の作成や実施方法について日夜協議を重ね、2010年に実技試験問題をようやく完成させた。そして、2011年11月に厚生労働省から国家技能検定の認可を受けるに至ったのである。認可後も運営委員会のメンバーに就任し、検定試験の首席検定委員として検定の実施推進に努め、後進指導育成体制の確立に尽力した。

その他、2008年は阿部氏にとって今まで培ってきたものが開花した年であった。2008年2月に職業訓練指導員の資格を取得し、9月にタオルソムリエ資格試験に合格（356号）し、さらに10月には初代タオルマイスターの認定を受けた。タオルマイスターに推薦された理由は、おもに2つある。1つに、国家技能検定1級の取得者としてタオルの技術革新に積極的に努めたことである。2つに、厚生労働省認定の社内技能検定試験の確立、運営に携わり、後進の技能者の指導育成に多大な貢献を果たしことである。いずれも、今治タオル工業が時代に流されることなく発展を遂げてきたことに対する、阿部氏の貢献が評価された。

また、技能士会員のために他社の工場見学を開催したこともある。

たとえば、タオル製造に欠かせない工程である染晒加工の見学を大和染工（株）に依頼して実施したり、タオル織機でつくられる織物の生産現場の視察を（株）工房織座に協力して実施したりした（大和染工については2017年4月号～7月号、工房織座については2019年12月号～2020年3月号をそれぞれ参照）。

（次号につづく）

