

## 講 演

# 製材業の経営革新 ～雇用の高度化に向けて～

岡山県木材組合連合会会長 中島道夫

この講演は、平成9年2月21日、札幌市で開催された全国木材連合会および北海道木材林産協同組合連合会主催の「木材産業シンポジウム」で行われたものです。21世紀の木材産業が何を目指していくべきかを考えるうえで、大変有益な内容を含んでいると思われますので、とくに講演者と主催者に承諾をいただいて掲載いたします。

なお、講演者（岡山県勝山町 銘建工業株式会社代表取締役相談役）から写真の提供をいただきました。

## 木材をしっかり見直すこと

これから木材産業にとって、一番大切なことは、「木材とはどういうものであるか」ということを、もう一度しっかりと、見直してみることだと思います。たとえ、その欠点を排除しても、良い材を出していらっしゃる方と競争しては、とてもかないません。

北海道の場合は、たまたま、寒いということを除けば気象条件は非常に良く、寒さに対しては、高気密の家を造ればよいと簡単に考えるのですが、本州の場合は、寒くて、暑くて、梅雨があって、風が吹いて、あ

れもこれも、みんなあるわけです。それに対応する家というのは、非常に複雑な問題があるわけです。しかし、どうあろうと高性能の住宅を造るということになりますと、ただ単に、精度を上げていく、あるいは強度を上げていく、あるいは「みてくれが良い」ものにするなど、いろいろの問題があります。また、健康性の問題など多方面の考察も必要ですが、なんといっても、「乾燥」をしないことには、どうにもなりません。

## 乾燥がすべての基本

「乾燥」ということで、「天然乾燥しているから、いいじゃないか」ということを何処に行っても、よく言われます。しかし、これでは駄目です。天然乾燥では迅速で確実な乾燥はできません。

北海道は人工乾燥については先進地であります。広葉樹の場合、針葉樹とは違った難しさを持っておりますが、この違った難しさの広葉樹の乾燥を、今までやつてこられたわけであります。これに比べますと、針葉樹は非常に楽だと思います。

北海道の緯度とカナダやヨーロッパの緯度を比べてみると大体同じようなところにあります。木材が、高いとか安いとかいう論議の中には、材質が良いとか悪いとかと言うことが含まれているわけですが、そ



休憩室

労働省「快適職場推進計画」の認定を受ける

すると、いわゆる亜寒帯の木は非常に加工がしやすく、また、材質に変動が少いという特長があります。そういうことで、カナダ、ロシア、北欧、これらの地帯の木は、実際に乾燥してみましても、また、それらを加工してみましても、その後の形状の変化を考えてみましても、ある程度、樹齢が経っていれば、問題は少ないと思います。

とかく外材がたくさん入ってきますと、「外材圧」、「円高」、「為替相場」、という面から騒がれます。これからは「使えるか、使えないか」ということを、まず考える必要があります。使った人が「喜ぶか、喜ばないか」、それを使用した住宅が「喜ばれるか、喜ばれないか」ということが一番です。しかもそれを安くしようということあります。このようなことから、これからの木材産業は非常に大変な事業であります。

そういう意味で、北海道の方々は我々本州のスギと比べて、決して不利ではありません。同じスギといつても下北半島のスギと九州のスギと比べた場合、大きな違いがあります。下北半島のスギの方がはるかに扱い易いのです。乾燥にせよ加工にせよその後の問題にせよ、九州のスギは大変だと思います。今はまだいいのですが、今後、東北のスギが大きくなったら時には、九州の方は大変だろうなと思います。

### 曖昧性からの脱却

今まで、木材屋さんは、木の曖昧性に頼ってきたと言えます。木の「曖昧性」を利用して木材屋さんは、ある時は時機を見、ある時は儲かりもしてきたわけです。木材加工、特に構造用の針葉樹の加工は、非常に遅れていますが、その理由は木の性質の曖昧性にある



乾燥室  
柱材の全量を人工乾燥処理

と思っております。正確でなくとも許される面があるからです。生木で家を建てても倒れるわけでもないからです。これから、木材産業が不況から脱出するためには、この「曖昧性からの脱出」、まずこれが発点です。いかに精度の高い製材をしても、これを乾燥すると狂ってしまうのではどうにもなりません。これに對して少々精度の低い製材をしても、乾燥を確実にして、それをノコなりプレーナなりで直して、精度を出していきます。それをしないことにはこれから先はどうにもなりません。

エゾならエゾ、トドならトド、カラマツならカラマツそれぞれで、正確な知識を求め「曖昧性からの脱出」を図っていただきたいと思います。

そういう目で一度、それぞれの木材が、どういう性質を持っているのか、それはどういう理由か考えてみてください。材が良いとか悪いとかになると、良い点はとかく強調されるのですが、悪い点は論議されない傾向があります。しかし、悪い点をしっかり眺め、それをどうしたら改まるかを考えてみる必要があります。

### 良い製品でコストダウン

コストダウンということの中に、同時に良い製品を作るという考え方を入れなければなりません。ただ単に安くするという感覚では今の時代に合いません。初めにまず、「良い製品あり」ということから出発しなければなりません。

JAS製品については、私もそれを作っておりますが、考えてみると、JASであろうとなかろうと別に品物には変わりがないのです。マークがあってもなくても品質は同じです。ただ、JASの一番大切なことはJAS



エネルギー・センター  
バーカー、木くずを燃料として蒸気、電力を工場に提供

製品を作る体质、つまりその時に合わせて、要求される品質ができるということです。JAS工場には、製材なら製材、乾燥なら乾燥、それぞれで対応の早さが必要になってきます。JAS製品というのは、ある意味で、品質を突きつめた製品ですから、たとえ、1年に1回であっても3回であっても、JAS製品を作るということは、工場の技術の上で大いに意味のあることです。それによって先への展開が開けてくるのです。「JAS製品を作つてみる」というそのことが、各企業の進歩につながってくると思います。

私のところではJAS製品の針葉樹製材の柱を生産しておりますが、それには真剣勝負で取り組んでおります。そのことが、いろいろな面での技術のレベルアップにつながっていきます。もし、それを外したら技術はすぐダウンしてしまいます。JASというのは、今一度見直していくないとダメになる時期にきているのではないかとも思いますが、JASがなくなつてもそういう姿勢はぜひとも必要だと思います。

今日の建築工法は乾式工法ですから、材料は乾いていなければダメです。家の中にあるものを考えてみてください。着るものにせよ、家具にせよ、建具にせよ、全部これらは乾燥したものです。主軸になる柱や梁や根太とかが生でいいはずはありません。

ツーバイフォーの製材材料、あれは全部乾燥材です。軸組構法の材料はどうしてそれができないのでしょうか。だからツーバイフォーは売れると言われます。軸組用製材の方は「イヤ、そうは言っても、良いものなのだからそのうち売れるだろう」と言いながら減ってきております。この辺りから見直していくかなければど

うにもなりません。ぜひとも「乾燥」という問題を真剣に考えてください。

## 目立てと刃物の技術

それから、製材工業は今だに目立て技術が曖昧だと感じております。また、プレーナーをかける時も、刃物の手入れは他人まかせ、力まかせに機械にかけています。という状況もよくみかけます。私はこれでは駄目だと思います。

私の工場のツインソーで、ヒノキの柱を挽いていますが、これは今までまったく故障がありません。これは長い間かかる、調整データを十分に研究した結果で、少なくとも5日はもちます。6日もったこともあります。私たちの工場でできるのですから皆様方もできるはずです。こういう点も研究を十分に行って、前に進めていただきたいと思います。

木材の「曖昧性」に乗じて「まあ、これでも何とかいける」とか、「これでも何とか売れる」とかいう考え方方は排除すべきです。

私は今から10年前に、「工場で1億円を拾う運動」というのを行ったことがあります。各部門ごとに、例えて言えば「医者になったつもりで精密検査しよう」という運動をやったところ、本当に1億円出てきたのです。「突きつめる」ということを一つひとつ突っ込んでやっていけば、それが「仕入れ」であろうと「製材」であろうと、あるいは「運送」のことであろうと、我々の製材業にも十分にやる仕事が残っていると思います。



ツイン・バンドソー  
並材製材の飛躍的な生産効率向上を実現



目立て室  
刃物は木材加工の基本と位置づけすべて自社にて研磨

## 本質に背かないこと

それから、「経営理念」としてその基本になるのは「本質に背かない」ということだと思います。それが「公的」なことであろうと「商的」なことであろうと、「本質に背かず」やっていくということです。これが一番の基本で、壁に突き当たったときは「本質を見直す」または、「元に戻って」やるということが、一番大切なことだと思います。私はいつも「本質的に間違っているか、間違っていないか」ということをまず考えて、前に進むというように心掛けております。これはいろいろな局面で通用することで、たとえば社会的なことであってもそうあるべきだと思っております。

### 外からみたら面白い会社、内からみたら愉快な会社

私の会社には一つのスローガンがあります。「外からみたら面白い会社、内にあっては愉快な会社」というものです。そういう会社に、皆と一緒にしていこうというのです。私が社長の時は「みんなで、一緒に幸せになろう」というのでやってきました。そういうものを持っているのはよいことだと思っております。

会社は大勢の人で成り立っているのですから、一番大切なものはやはり、従業員一人ひとりの健康だと思います。私の会社では健康診断というものは、非常に厳重にやっています。病院によくお願いして、もしかしい面があつたら、必ず本人が定期検査をするまで、やかましく言っています。社員がくたびれて病気になったのでは、本人にとっても何のために仕事をしたのだとわからぬことになります。人間、疲れると、精神的にも肉体的にも、傷つきやすくなります。ですから、その点は喧しく言って、個々の対応を厳重しております。

それから労働災害をなくすという意味で、私の会社では標語を作らせて、それを会社の工場の中に掲げております。

これをやってみまして、やはり「整理・整頓」これが原点だと、私は思います。製材所の場合、どうしても乱雑になりやすいのですが、よそから来られた方が、「製材所にしては良く掃除してあるな」とおっしゃるのを耳にしますと、本当に嬉しくなります。

また、本人と家族の健康、それから交通災害、これもやはり大事な問題であります。

また、火災というのは製材所にとって、致命的なものですが、それには夜間もガードマンを雇って警備してもらっています。それでも、万一ということはあるのですから、そのために保険の方は直接の被害だけではなく、操業を休む場合も考えて補償されるように、できる限りの保険はかけております。幸い、今まで大きな災害もなくやってこれましたが、災害はいつやって来るかわかりませんから、保険はかけておくべきだと考えております。

## 週休2日制について

今ひとつ週休2日制の問題は、私のところは幸い、時間をかけて徐々に達成することができました。最初は他と同じように、日曜日だけが休みだったわけですが、それから勤労感謝の日は休むことになり、春と秋の彼岸が加わりました。地域の祭りや催しにはなるべく歩調を合わせるようにしました。祝祭日の休暇は毎年一日ずつ増やしていました。数年前に、ようやく祝祭日の休暇を全部達成しました。その後は、1年に1日か2日のペースで休暇を増やしていました。今では完全に週休2日制を達成しております。これだけ休んでもやっていけるということは、やってみて分かりました。

1年間の休暇を108日として、毎年年末に、従業員全員に年間の勤務計画表を提出してもらいます。

従業員の方も、それぞれの家の予定や、法事などの行事の計画が立てられますから、喜んでおります。

また、せっかくの余暇を健全に利用させることも必要だと思い、保養所を建てました。家族ぐるみで最近よく利用されているようです。

## 会社の健康管理

会社の健康管理、事業家にとって、これが一番大切だと思います。私の会社の社長はたいへん横着な男なんですが、「ボツボツでもよいし、ゆっくりでも良い、とりあえず会社を潰さないこと」を真剣に考えております。会社が潰されればそれまでですから、取りあえず潰さないこと、「潰れない会社」をということを最優先で一生懸命考えてやっております。

ただ「大きい」とか「多い」とか「早く」といったことを目標にするのではなく、「突きつめた企業努力によって最善のものを求める」。それで答が出れば、

それが答なんだという考え方です。努力せずにいて、各部門がいいかけんなことをして、それで、答が悪かったのでは、責任を取らなければなりません。しかし誰がみても良くやっているというのなら、答がどうであろうとも、その年は儲からなくても次の年に、またはその次の年になって何処かで花が咲くだろう、という考え方で私はやっております。「最善を尽くす」ということを、最大の評価としています。

## 情報の発信

「情報の入る会社」というのは、目指すべきことです。情報が入る会社というのはこちらからもある程度情報を発信するということが必要で、それをしないと人が寄ってきません。また、いろいろ関心をもっておれば、情報は入って来るものです。

製材業というものを行う場合、専門技術者の雇用、養成、その技術の伝承ということ、これは非常に大事な問題です。私共の会社は今、古参が若い人に代わりつつある状況です。そうすると、古参が辞めてみて初めてその技能の優秀性が理解されるわけです。職人というのは、自分の技量というものを誇りにはしておりますが、伝達することはいたしません。また、若い方は一度習ったことに安心してしまう傾向にあります。技能伝承ということは、工業化した場合には必要がなくなると言われますが、我々の木材産業の場合は、伝承ということを十分によく考えていかなければならぬのです。

「会社を潰さない」ためには、「表面と裏面を一緒に考える」習慣をつけることが大事だと思います。別の言い方をすれば「厳しさ」と「温かさ」の両方を持つこと。「夢」を持つことは当然ですが、同時に常に「危機感」を持っているべきです。この裏腹の問題を真剣に考えていくことが大切だと考えております。

「人材養成」ということで、自分の会社だけではどうにもできないという局面がでてきます。

私の会社では製材の専門家でY先生という方に20年来、一貫した指導をしていただいている。先生に気が付いたことを何でも言っていただいております。大抵は最初からできないだろうと言われるわけですが、5~6年も経つと、そのような方向のものになっております。

それから、会計、経理の方面も、会計士の先生にみ

ていただき10年になりますが、いわゆる、経営指導まで、きっちり行っていただいております。

第三者の目でみていただくということは、非常に有り難いことです。

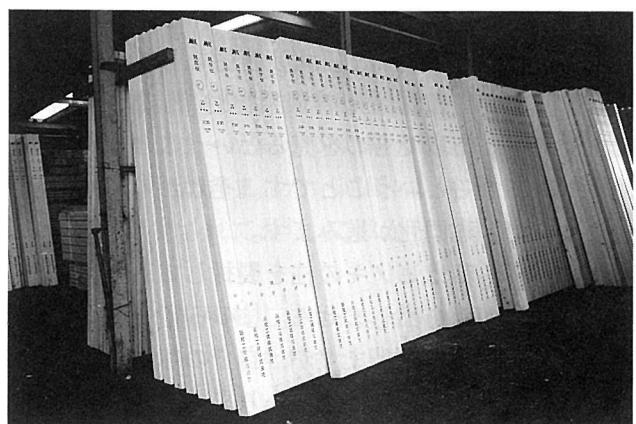
## 乾燥技術の難しさ

乾燥についてはN先生という、乾燥の本を書いておられる方ですが、この先生にここ3年程、1週間に2日きてみていただいております。

本当にヒノキの柱角の乾燥は難しいものです。スギは無論むずかしいのですがヒノキだって難しいのです。何で難しいのかと言いますと、今乾燥しているのは「柱角」だからなのです。芯があるわけです。水分計を当ててみて測ったのでは、表面の水分が分かるだけです。その点「板」ならば乾燥は決して困難ではありません。

私も去年の8月まで集成材をやっておりました。カナダ、アメリカの材、最後にはフィンランドの材でやりました。それを丸太で入れて、山の中まで持つて帰つて、それを製材して乾燥して出しました。今では、外材製の集成材が住宅分野に大量に入って来るようになったので、去年の9月からやめております。本当に乾燥ということは難しいことですが、「何を乾燥するのか」というひとつの目的を持ってやればできることです。あれもこれもと10種類ぐらい、ひとつの乾燥室に入れて一緒に乾燥すると大変なことになります。大体同じようなものだけを一緒に乾燥するのが秘訣です。

我々の地域では、国産材の場合は、丸太を市場で買います。市場で買った木は一本一本全部違います。それを一緒に製材して、一緒に乾燥するわけですから難しいことになるのです。



製品市場  
乾燥柱材を大量に出荷

各県には試験場の方もいらっしゃいます。そういう専門家の方々のご意見を十分にいただきたいかることをお勧めいたします。

人を育てるということは、自分を育てることになるので、非常に大切なことです。

## 始めに「想い」ありき

何をするにしても、まず第一に、「想い」というものが必要です。「どういう目的をもって、何をするのか」、哲学とは言わないので、理念といったものを社長が持っていますと、それが幹部の姿勢に現れて、それを人がみることによって、手取り足取り教えること以上に、自然に伝達されていきます。

それから2番目には、先程少し申し上げましたが、「本質に逆らわないこと」です。本質からものを考えることです。原点に戻ってものを考えることです。

それから3番目にはいわゆる「個の確立」ということです。

個は自己のことでもいいし会社のことでもいいし、団体のことでもいいし、地域のことでもいいのですが、本当に難しい時代になった時に、これが一番大事なのでないかと思います。

私の地域は今では、製材の産地として通っておりますが、本当は木材の多い所ではないのです。たまたま、戦争中に戦時用の製材所がいくつかあり、それが民間に払い下げられて、私もこの事業を始めたわけですが、同志の一人が製材所と同時に、製品の市場を始めました。それは昭和26年のことでした。これが、今日の繁栄の基礎になっていると思います。

今一つ良かったのは国有林がなかったことです。今からみると、あの時国有林があったら国有林に頼る体质ができていたでしょう。大変苦労をして、倒産も続出しましたが、市場が先にできたということが幸いしたようです。市場でものを売るということは、情報がオープンになるということです。それから原木市ができることで、専門化が進みます。

ですから、私はヒノキの柱を製材しておりますが、スギには一切手を出しません。「スギをやれば儲かるな」と思うこともありますが、自分の尊厳を守るために、人の尊厳も守らなければなりません。競争原理は望ましいことですが、地域社会では協調ということを無視してはいけません。自分の尊厳を守り、相手の尊

厳も大切にするという考え方はずひ必要です。「独立」と「協調」を上手く噛み合わせて進んで行っていただきたいと思います。

それから、「方向性」というか「流れ」を読むことが大切です。

「自分の位置」を確実に持つということ、それを持って「流れ」を読んでいく。そういうことをするのが、社長の責任だと思っております。これができたら、社長の責任を半分は果たせたようなものだと思っております。

## 木材加工業の将来

「木材加工業の将来」を考える場合、問題点は2つあると思います。ひとつは木材価格を日本と外国で比較すると、どうしても外国の木の方が安いということです。その一番大きな理由はどこにあるのでしょうか。それは、外国の木は長い輸送距離を含んでいるのですが、結局、伐採搬出費用がはるかに安いということです。

北海道は本州から比べますと、まだ条件は良い方です。殊にカラマツなどは良い条件が揃っていると思います。

この1年間、私たちは山林家とその話を続けておりました。「当面、伐り出し運賃を含めて半値にまでしてください」「山によっては、3分の1になるかも知れません」という非常に無茶な要求です。それができたら外材との競争が十分にできます。

つい2~3日前ですか、視察会で山を見てきましたが、行ってみましてびっくりしました。「これは、やるな」という印象を受けております。

それから、もうひとつはエネルギーの問題です。安いエネルギーへの転換はぜひとも考えておかなければなりません。石油はいつ高くなるか分かりません。これまで、その繰り返しでした。私もこれに備えるつもりで発電所に投資しております。おそらく、10年も15年も償却にかかると思います。この問題は長期的にみて、あるいは外国と比較した場合に、エネルギー費の高騰は明白ですから、ぜひやっていかなければならぬ課題だと思っております。

北海道の皆さん、我々の地域より、条件は良いと思います。ひとつ頑張って立派な、木材産業を発展させてください。