

快進撃カンパニーファイル 会員企業訪問 No.21

技術と頭脳を持ち合わせた「新職人」を
育て、効率を追求

株式会社 ユニテック

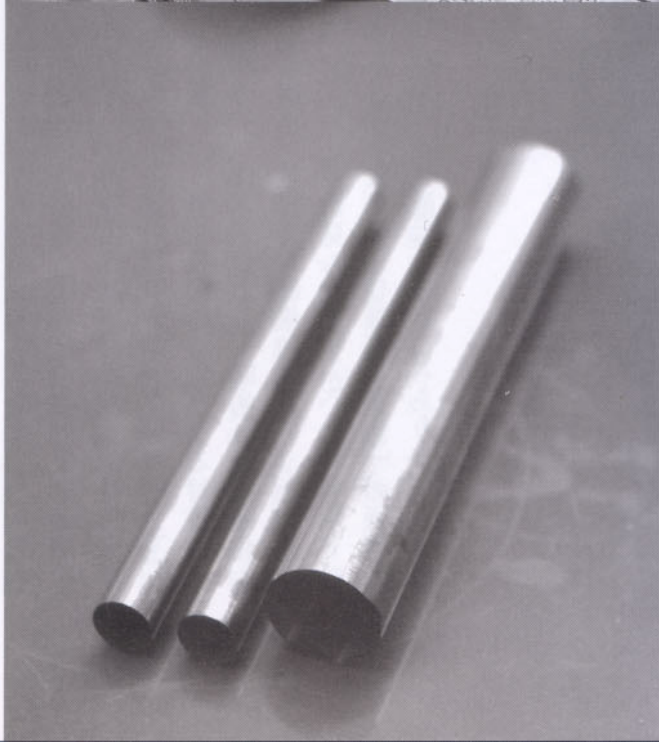
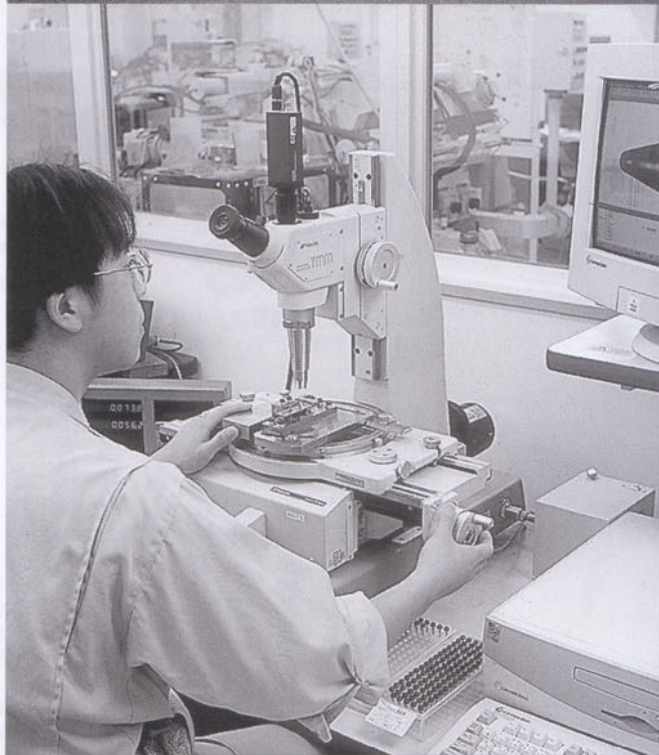
(横浜支局)

微細加工分野での高い精度を武器に、
光ケーブルや携帯電話など、「最先端」の
フィールドで活躍する株式会社ユニテック。
同社の技術力の源泉と人材育成について
きいた。

株式会社ユニテック
所在地/神奈川県伊勢原市
業種/高精度極細ピン・超精密微細加工品の製造・販売
代表者/代表取締役 宮崎 敏行
<http://www.unitech-net.co.jp/>

「今、あなたがお持ちの携帯電話をあらためて見てみてください。ほとんどのものにはひとつかふたつ、カメラが付いていますよね。そこにはレンズが2〜3枚重なって入っています。1枚はいくらだと思えますか？ 20円？ 10円？ いやいや、そういうレンズは、今じゃ1枚たった数円です」

神奈川県のちょうど中央部に位置する人口10万人ほどの街・伊勢原は、江戸時代の初め、伊勢の国の人々が原野を開き、住み着いたことから、その名が付いたという。この地で超微細加工品の製造を手がけている株式会社ユニテック。代表取締役を務める宮崎敏行社長は、同社の製品のひとつである光学関連部品について、



「うちでは、3年半ぐらい前から、このレンズをつくるための金型を製造しています。業界からいえば新参者です。」

携帯電話やデジカメのレンズは「非球面レンズ」と呼ばれる、製造するのに難しい計算が必要な部品なんです。とはいえ、プラスチックやガラスで大量に生産していかないと、ほとんどタダみたいな値段には、とてもじゃないけどできない。1枚1枚を最初から磨いてつくっていたら、商売が合わないですよ」

同社では、現在も主力製品のひとつである極細ピン——基盤などに穴を開けるための非常に細くて精度の高いピンを製造していたが、その微細加工の技術を評価され、得意先から声がかかった。

「レンズの金型は、上型と下型、それぞれその型が通る筒の3つの部品からできています。最初は型と筒との嵌合度、つまり「ぴったりと合う度合い」を高める部分でだけお手伝いをしていたんですが、

メーカーの方と「型の先にレンズの形を彫るのは大変そうですね」なんて話している間に、いつの間にか、うちがつくることになっちゃった。最終的なレンズのコーティングや研磨はしませんが、その前まではうちでつくっています」

機械には「この使い方じゃないといけない」なんて決まりはない

実際の開発過程では、金型をつくる以前に、それをつくるための機械を改造するところから始まったという。

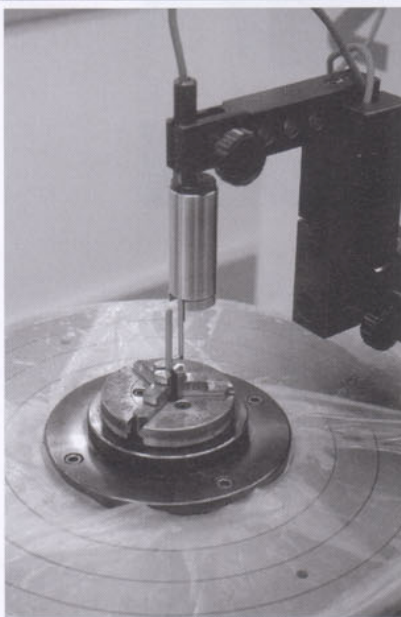
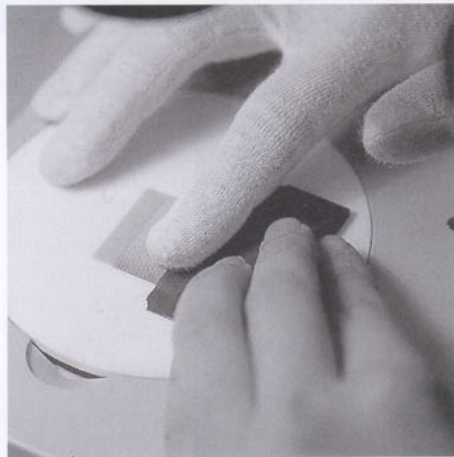
「私を含めて何人かでプロジェクトをつくって、会議室で頭をひねっていました。私もホワイトボードに方程式を書いたりして、メンバーたちと、ああでもない、こうでもない毎日考えていましたね。」

機械のベースとしては研削盤を使って作りました。研削盤というと、通常は回転するシャフトに砥石がついていて、

そこにワーク（加工するもの）を当てて削りますよね。その砥石を取っ払って、そこにワークを取り付けて回転させ、刃物を当てて加工するようにしたんです」まさに発想としては180度転換した使い方である。

宮崎社長いわく、ユニテックでは「この機械を買えば、これが製造できる」という使い方はせず、ほとんどの機械は改造して使っているという。独自性の高い技術を誇る企業では、このように、自前で改造した機械を使っているとあるだろう。ただ、本来とは違った使い方だけに、不安はないのだろうか。

「確かに、工作機械のメーカーの人間は、この使い方を見たときに『この会社は何を考えているんだろう？』と思ってびっくりしたみたいです。でも、そもそも工作機械なんてのは、最終的に満足のいくスペックの製品をつくれるなら、それでいいわけなんです。本来、『この使い



方じゃないといけない』なんていう決まりはないんです」

これには、独自技術を高めるとともに、生産設備を中で製作することで、他社にマネされにくいというメリットもある。このように、さまざまな工夫によって、規模ではなく、効率を追求してきた。

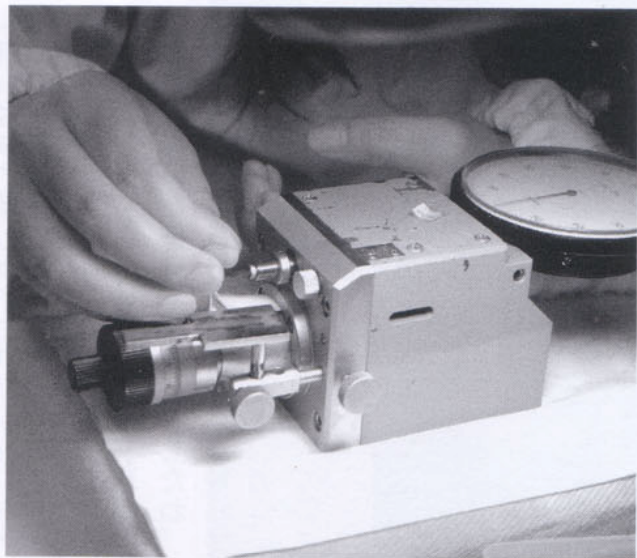
「うちは売り上げ高では本当に小さいんですが、売上高経常利益率では、かなりのところまでいっているはずですよ」

宮崎社長もこう胸を張る。

「何でそこに目を付けたんだ？」とよく不思議がられた

ユニテックのメインの製品は、前述のように高精度の極細ピンである。現在、同社で力を入れているもののひとつが、光ファイバーケーブル同士をつなぐ器具「コネクター」をつくるときに使う「コアピン」と呼ばれるものである。このピンの先端部分は、直径125ミクロン。わずか髪の毛の2本分ほどの細さだ。しかも、ある程度の耐久性もなくてはならない。当然ながら、オフィスや家庭にあるピンなどとは桁違いの細さと精度である。宮崎社長はその使い方を解説する。

「コネクターを成型する際、中心部にコ



アピンを置き、逆側に「キャッチャー」という部品を置いて、プラスチックを流し込みます。固まった後は、コアピンのあった場所が光の通り道になるんです」

まさにインターネットなどの光通信技術を支える製品である。その他にも、同社では、ディーゼルエンジンの燃料噴射ノズルの先に微細な穴を開けるための放電用電極など、とにかく「細い」「小さい」製品をさまざまな分野で提供している。しかも、これらの製品の多くは消耗品のため、常に需要があるという。

「よく、『何でそんなところに目を付け

たんだ？』って不思議がられるんですが、うちが目を付けたんじゃないかって、お客様から『こんなのはできないか？』というご相談を受けて、それで共同開発したというだけ。非常にラッキーなんです」

宮崎社長は「ラッキー」と謙遜するが、「信頼」のないところに相談が来るはずはない。これだけの精度が要求される仕事を任せられ、その開発に成功してきたというのは、やはりユニテックが積み上げてきた信頼の証ともいえるだろう。

現代の製造業の理想的な人材像
「技術」+「頭」=「新職人」

宮崎社長は、現代の製造業の理想的な人材像について、「新職人」という言葉を使う。ユニテックのウェブサイトや会社案内にも、もちろん使われている。この意味を少し解説してもらおう。

「その名の通り、新しいタイプの職人」ということですが、簡単にいえば、「技術」+「頭を使う」ということです。

いくら自動加工機械の能力が上がったといっても、やはり限界があります。そこからさらに精度を高めるには、『ボタンを押せば何かができる』みたいな機械の使い方ではなく、自分の思い通りに、

まさに『手足みたくに使える』ようじゃなくちゃいけない。それと、目的のものをつくるために、どうやり方を変え、機械を変えていくべきかを自分で考えられないといけないです

それに、最近は製品・技術の移り変わりがとんでもなく早い。仕事の「波」が非常に大きいんです。2年前に大量に使われていたのに、今じゃまったくいらないうちで部品もあるから、ひとつの仕事に専業の人間を置くのはリスクが高いです。だから、少ない人数で、どんな仕事にも対応できる集団をつくる、というのがリスクを減らすために重要です

このような形で、固定費を上げずに生産能力を高める——簡単にいえば「多能工化」を重視しているのだが、それを実践するのは非常にレベルの高いことだ。「うちでは人に仕事を与えるんじゃなく、

仕事に人が付くという考え方で、忙しい仕事には多くの人を集中させ、「波」が引いたら直ちに別の現場に人を投入する。そうやってさまざまな仕事を経験させます。その日に誰をどの仕事に回すのかは、現場のリーダー同士で決めていきます」

経営を「オープン化」すれば 言い訳をする必要がない

このような人材を育てるために、同社ではどんな取り組みをしているのか。

「教えるということに関しては、要するに『自分との戦い』ですね。相手ができるまで、わかるまで、あきらめないという事です。やっぱり人間ですから『何度言ったらわかるんだ！』と言いたくなることもあります。ただ、今の時代、それを言っちゃおしまいですよ。怒った私が悪い。相手が悪いんじゃないんです」

また、多能工化には、ほかにもプラスの効果があるという。

「全員が同じぐらいの残業時間になるように、仕事を平均化できるんです。ちょっと人が足りないところがあれば、手の空いている人間をすぐ回して、みんな仕事を終わらせるようにします」

この効果もあって、1人あたりの月の

残業時間は、わずか2〜3時間になって、いるとのことだ。この多能工化に加えて、宮崎社長が重視するものがある。

「経営情報の『オープン化』というのも大事ですね。やっている会社も多いと思いますが、うちは毎月の試算表も従業員に見せています。これをするのと楽ですよ。言い訳をする必要がないですから。」

従業員が「最近、ヒマだな」と思えば、数字に表われます。すると、『次のボーナスはこれぐらいかな』とわかる。借金の額も言っちゃいます。最近だと『じゃ、今期はこれぐらいやらないとまずいですよね』という話が従業員から出てきます。これは素晴らしいことだと思います。

つまるところ、今の時代に沿うようにしないと、人はついてきません。それに、忙しいから人を入れる、仕事がなくなつたからリストラ、というのでは、従業員からも信頼されません。日本的な経営のいい部分も見直されていいと思います」

宮崎社長が独立して会社を興したのは42歳のとき。会社員生活が長かっただけに、「従業員の気持ちにも多少は近いかな」と話す。もちろん、それだけではないが、この経験がユニテックの柔軟な経営哲学の大きな要素であることは間違いないだろう。