

復旧の原動力は経営トップと現場の意識の温度差が無かったこと

日産自動車いわき工場は、国内5工場の中でVQ専用の高級エンジンを製造している最新鋭工場だ。組合員・従業員600名の2交代制で勤務している。震災によって甚大な被害を受けたが、いわき工場が復旧しないと日産がつぶれるとまで言われ、ゴーン社長の号令のもと、日産全拠点からの支援を受けた。

復旧まで早くても3カ月はかかると言われたが、労使、全社一丸となつて多くの支援と協力を得ながら、2カ月間での復旧を果たした。早期復旧への奮闘が評価され、ゴーン社長から特別社長賞がいわき工場に授与された。今回は、その陣頭指揮を取られた小沢伸宏工場長と、日産労組いわき地区の大島一章常任から話を伺った。

Q1 当日の被災状況について

小沢 本震の時、304名の従業員が働いていました。働いていた従業員は全員無事でした(写真①)。しかし残念ながら工場にいなかった非番の従業員の中に2名の犠牲者が出ました。1名は組合員で、もう1名は関連企業の契約社員でした。

本震の時は、震度6強の地震が4分間続いて、工場内の床から表の道路、テニスコートまで活断層のような亀裂が入りました(写真②)。機械の基礎部分が地盤沈下し9センチの段差ができました。組み立てライン近くの架台が落下し、ラインのパレットがつぶれたりしました。生産ラ

インは設備が傾いてしまい、製品が運べない状態になりました。段差ができたところは補修して、傾いた設備や架台にはコマを入れて、水平を出しました。エンジン組み立て工場

も、組み立て中のエンジンがラインから落ちたりして大変ひどい状況でしたが、全部補修して元に戻して復旧しました。また、天井からダクトとか、配管とか、天窓が割れて落ちてきて、保全員も中に入れない状況だったので、天井の始末・補修をして保全員が中に入れるようにしました(写真③④)。設備が傾いてしまったので、水平出しが大変でした。シリ

ンダーヘッドやクランクシャフトの加工はミクロン単位のレベルが要求されるので、水平出しは必須の要件でしたが、全社で一丸となつていわきを復旧させようとの思いでみんなで懸命に頑張りました。

そこに追い打ちをかけるように、3月15日には福島原発の水素爆発が起こり、ここ、いわき工場も放射能レベルが20マイクロシーベルトまで上がり、屋内退避指示が地方自治体から出ました。いわき工場に帰宅指示命令が本社本部より出て、3月15日から1週間は工場内への立ち入りが出来ず、復旧にとつて大きなロスとなりました。

ただ我々も手をこまねている訳にもいかなないので、社宅の集會室に管理監督職が集まって、復旧計画を立てて、本社とは毎日、電話會議で我々の復旧計画を説明しました。いわき工場のメンバーだけでは復旧できないので、特に保全員が不足しているのので、本社に保全員の派遣をお願いしました。日産の全拠点から保全員を派遣してもらい、多いときは200名以上が集結して復旧に協力してくれました。



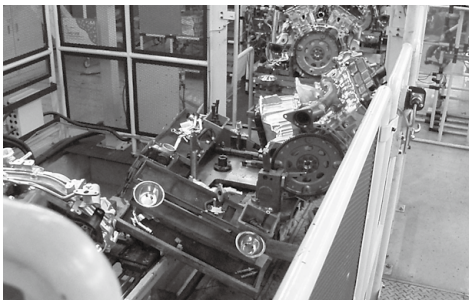
インタビューに応える小沢伸宏工場長(左)と大島一章日産労組いわき地区常任(中央)(右は、聞き手の滑川事務局次長)



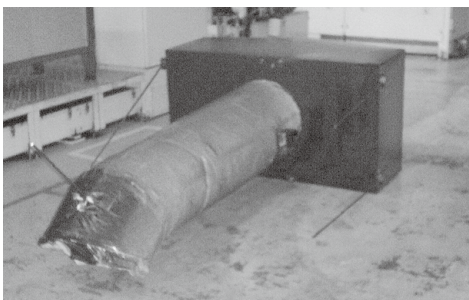
① 震災直後に避難する従業員



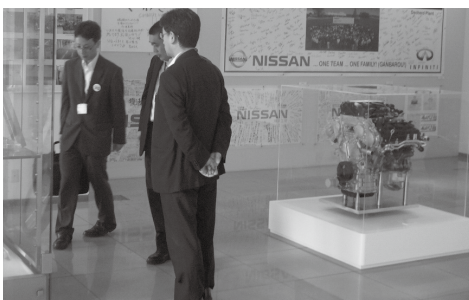
② 工場道路の亀裂



③ 工場メインライン(ラインから落ちたエンジン)



④ 天井から落下したダクト



⑤ 震災復旧後の第1号エンジン(右側)

Q2 復旧が本格したのはいつ頃からですか？

小沢 3月23日には志賀COOが来て、復旧が本格化しました。とにかくこのいわき臨海工業団地の中で日産いわき工場だけ復旧してもいいがないので、近隣の三菱マテリアとか近隣企業に志賀COOから声をかけていただき、いわき市長にも志賀COOが面会し、「とにかく日産は復旧に向けて立ち上がろうとしています。近隣企業も含めて、いわきを復興しようとしているので市の方も協力してほしい」と志賀COO自ら市長に要望しました。いわき市長からも「わかりました。日産が周りの企業と一緒に立ち上がることを市としても支援します」と約束してくれました。

そして、3月29日には、ゴーン社長が現地の激励にいわき工場を訪れ、実情把握を行い、復旧までに2カ月かかるかと判断し復旧計画を立て直し、さらに復旧に拍車をかけた結果、4月前半には7割ほど復旧し、復旧の目途をつけることができました。

ところが、ようやく復旧の目途がついた矢先、4月11日の震度6弱の余震によって、傾きを直した設備がまた傾いてしまい、電気はすぐに復旧しましたが、水とライフラインが全て遮断され、工場が動かせない状況になってしまいました。従業員もがっかりしましたが、あきらめる訳にはいかないので、振り出しに戻して復旧に取り組みました。

4月18日にエンジン組み立てラインを再開させる約束をしていたので、

とにかく4月12日の余震以降、手組みでもいいからエンジン組み立てをしていくんだと復旧へハッパをかけました。組み立てとしては在庫製品があったのでそれを使ってほとんど手組みでエンジン組み立てを行いました。製造工場では、V6の製品だけでなく、横浜向けの4気筒のシリンダーブロックも製造していたので、これらも一部のラインは立ち上げようと、1日遅れましたが、一応約束通り、4月19日にラインを再開しました。その際の震災復旧後の第1号エンジン(写真⑤)が工場の1階の展示フロアにかざってありますが、とにかく、一日も早くお客様の元へ製品を届けるんだという思いでやりました。

全ラインが稼働したのは、連休明けの5月9日からです。生産が全ラ

インでできるようになりました。5月17日にはゴーン社長自らがメディアに日産いわき工場が全面復旧したことを発表しました。

Q3 今回の東日本大震災における教訓や反省点は？

小沢 実は東北圏内にある工場の中で今までのいわき工場は地震の想定外の場所だったのです。地震については東海沖地震を想定していたので、横浜工場や追浜工場の方では地震対策を計画的に進めていました。

このいわき工場が地震対策の想定対象外であったこともあり、多くの反省点があります。

一つは、脆弱な機械基礎なため、しっかりと補強しないと生産ラインが地震で動いてしまうので、その対策が必要なことです。



ゴーン社長(中央)の音頭でガンパロ一三唱をするいわき工場のメンバー

二つ目は、設備が倒れたり、ずれたり、落下しないように転倒防止策が必要であることです。

三つ目は、インフラの水や電気、ガスなどの配管が途中で地震の揺れ等で断管したりしたので、しっかりと配管の耐震対策が必要であることです。

四つ目は、情報ラインのバックアップの必要性です。地震により情報ラインである電話の交換台が壊れて、シャットダウンしてしまい、パソコン

ンも使えない状態になってしまいました。

五つ目は建物内の上もの、天窓、壁の落下対策の強化です。

六つ目は、夜間に地震が発生したときの対策の強化です。夜間に地震が起きたときにスムーズに非難できるように、夜間誘導灯の設置や非常用電源の用意が必要です。

これら、多くの反省点がありました。我々としては今回の震災で大きな貴重な体験をしたので、このいわき工場での体験と、種々行った対策事項を日産の全拠点に伝えようというこ

とでまとめているところです。

Q4 今回の予測を大幅に短縮して復旧できた原動力は何か？

小沢 振り返ると経営トップといわき工場の最前線の意識のギャップが無かったことがこれだけ早い復旧につながったと実感しています。震災直後から日産経営トップが相次いでいわき工場入りしました。ゴーン社長が2回、志賀COOが2回、そして今津副社長が4回来ました。これはいわきを見捨てないぞというメッセージと、いわき工場の現場の全員が受け取りました。経営トップといわき現場の温度差が無かったこと、

これが予想を超えた迅速な復旧の原動力となったことは間違いありません。現場で一番必要なものを経営トップが現地入りして直に把握し、そして矢継ぎ早に強烈な後方支援をいわき工場に対して行ってくれました。

Q5 労働組合としてきつかったことは？

大島 組合として一番きつかったことはやはり食料の問題です。次にはガソリンの問題でした。組合員は家族を家に残した状態で工場に来ていました。震災のみならず、原発の影響もあり、一時的に田舎に避難した人、食料も手に入らず、お金があっても生活できないので避難した人もいの中で、組合としても何とかしなければなりませんでした。

福島原発の放射能汚染によって、いわき工場は「屋内退避」の対象になりました。とりあえず組合員・従業員には「自宅待機」ということにして、情報は会社から逐次発信するようにし、労使で連絡を取り合うことにしました。ところが、携帯電話がつかず、情報のやりとりはなかなかうまくいきませんでした。そのため、組合員は個人的に判断するしかなかったのですが、放射能ということで、

小さな子供を持つ家庭では自主的に一時避難したケースもあったと思います。

食料の面では、支援物資は大きな支えとなりました。3月13日の夜に支援物資の第一便として10トントラックが2台到着しました。そのうちの1台は九州工場からでした。震災当日11日の晩に九州を出発し13日の夜遅くい



支援物資を組合員・従業員に配布

ったですが、全国の日産の仲間からの真心の応援が嬉しかった。その後、各工場や組合から続々と支援物資が届きました。

組合員の家族は放射能の影響で自宅にこもりっぱなしで、情報も食料もなく、買い物もできない状況でしたので、届いた支援物資はすぐに組合員・従業員に全て配り、本当に助かったと感謝されました。とにかく、いわき市内のガソリンスタンドもそうでしたが、食料が手に入らない状態でした。食料は約2週間、水は約4週間手に入りませんでした。食べるものが無いので、カップヌードルで3日間生活したとか、家の残り物で食いつないだとか、そういう大変な中で全国から寄せられた支援物資は本当に助かりました。支援物資は全国の企業や労働組合から送ってもらいました。組合からの支援物資は案外、嗜好品や缶詰類が多く、お菓子も多かったのですが、それは逆に喜ばれました。

ガソリンについては、いわき工場には、エンジンテストをする工程がありました。動力源が回復するのに少し時間がかかりましたが早急に修理してもらい会社から組合員・従業員に供給してもらいました。

ときは、しばらく自宅待機で会社に来れなかったわけですね？

大島 安否確認を3月11日の震災当日から、自宅待機命令の出た14日もずっとやっていました。組合員の中にはなかなか連絡が取れない方もいました。14日も警備室のところで安否確認の電話をしていました。組合には組合員カードと言う、個人の情報カードがあり、自宅の電話だけでなく、両親や友人の電話も記入していたので、そういう所へも電話して一人また一人と、14日には何とか半分くらいまで安否確認ができました。そして15日の時点ではあと2人というところまで行きました。そのうちの1人は北茨城市などで直接家の方に行ったら、本人と会えて、電柱が倒れ、電話など通信網がやられて連絡できなかったというのでした。もう一人の方は、残念ながら4月23日に遺体で見られました。年休を使い震災当日温泉に行っていて、地震が来て自宅に帰る途中、津波にやられたとのことです。そのことだけが非常に残念なことでした。

Q7 多くの支援の方々が見えましたが、支援に来た人たちの苦勞もいろいろあったのでは？

大島 支援の方たちも実際に来ると、水や電気、ガスもない、トイレ

の水は流れないし風呂にも入れないという状態でした。支援に来てくれた方たちには会社の寮に入ってもらいましたが、お風呂に水を溜めておいて、トイレに入った時には、自分で水を汲みに行ってトイレの水を流すというように非常に苦しい不自由な生活に我慢してもらいました。

同様に、我々、いわき工場で働いている者たちも、家族を含めて過酷な生活を強いられました。会社も大切、家族も大切という狭間の中で、組合員には多少の不満はありましたが会社が支援物資や水やガソリンを組合員・従業員へ惜しみなく供出してくれたので、もうそれ以上の不満はでませんでした。

Q8 今後に向けた課題について

小沢 一つは従業員のケアの課題があります。今回の震災によって、心の痛みを負っている人がいるので、しっかりケアしていきたい。また、燃えつき症候群の人もいます。今まで復旧復興に心身ともに張り詰めてきた人が、いざ復興してほっと気が抜けて精神的に病む人が何人か出てきているので心のケアをしてあげる必要があります。

二つ目は、一応工場は復旧したものの、まだ恒久対策は終わっていないので、そのための予算は工面でき

たので、何としても恒久対策を実行することです。ゴーン社長がこのいわき工場を残すと決めたので、万が一、さらに大きな地震が来ても極小の被害ですむように万全の備えをしていきたい。そのためにもまずは脆弱基礎部分の補強工事を工場の存続のためにしっかりとやりたい。

三つ目は、円高の中で日本のものづくり産業が勝ち残るためにも、さらに魅力あるエンジンづくりに従業員全員でチャレンジしていくことが今後の我々の課題です。このような状況の中で国内工場がしっかりと勝ち残るためには、国内で作る価値を、いわき工場で働く6000人の従業員全員一丸となって本気になって製品に価値を注ぎ込む、お客様が認める価値のあるエンジン製品づくりをしていくことが、我々の新しいチャレンジとなります。これからも価値創造、魅力あるエンジンづくりをスローガンに進んでいきたい。

【取材後記】

工場内は段差があるのを補強したり、被害の爪痕とそれを懸命に補修した跡がここかしこに見えた。一番修復箇所が多い場所の鉄骨に「ガンバレいわき ゴーン」というサインがマジックで書いてあるのが印象的だった。