

特集：魔法の習慣10

第1章 ものづくりだけでなく、 人づくりも

大和合金株式会社代表取締役社長 萩野 源次郎さん



石田 正和

東京都中小企業診断士協会城南支部

創業77年を迎える大和合金株式会社は、埼玉県入間郡三芳町に工場を持つ、特殊銅合金製造のスペシャリストである。特殊銅合金とは、クロム銅・ベリリウム銅・特殊アルミニウム青銅など、銅にさまざまな元素を配合した材料のことで、硬度・引張強度・耐力などの特性を顧客の要望に応じて変化させることができる。

今回の取材に先立ち、同社のイベント「みよし森の音楽会」に伺った。従業員家族や取引先、地域住民などを招いて、日頃の感謝の気持ちを伝え楽しんでもらう手づくりのイベントだ。運営はすべて従業員が携わっている。

音楽会は、弦楽四重奏に始まり詩吟、マリンバ&パーカッション、オペラからジャズまでジャンルに富んでいる。どの年代の方にも何かしら楽しんでもらいたいからだという。200を超える席が用意された会場は満員で、アットホームで温かい雰囲気にもまれていた。特殊素材一筋のものづくり企業の職人集団という勝手な先入観はこの時点で覆された。



2018年8月に開催された「みよし森の音楽会」

1. 成長分野にとどまらず先を見据える

同社は萩野源次郎さんの祖父が創業し、萩野さんは2012年に父・茂雄氏の後を継ぎ、三代目の代表取締役社長に就任。製品の用途は幅広く、航空機や自動車、半導体や海底ケーブル、金型やその他、非常に多岐にわたる。

溶解から铸造、熱間押出・熱間鍛造・冷間加工等を経て熱処理、検査まで一貫生産体制を有しているため、実験・開発的な仕事や、少量多品種生産・超短納期依頼への対応が可能なのが特徴だ。

初代が新材料を開発し、二代目が国内で用途や販売網を広げ、三代目の萩野さんが海外への展開を進めている。航空や環境・エネルギー産業分野をターゲットとし、展示会や商談会に精力的に出展。すでに手応えは感じているようだ。父の代は消極的だった特許も、海外進出の際の武器として積極的に検討し、国際出願を進めている。ただし、成長分野といえども、もって5～10年、そこにしがみつこうとするのは危険だと考え、萩野さんはすでにさらに先を見据えている。

また、特許だけにとどまらず、内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」に参加している。このタスクフォースは、知的財産を中心とした無形資産の見える化や価値の評価、また、その活用方法について検討・共有することが目的である。

2. 先祖と友人に感謝する

非常に先鋭的な事業戦略を有する同社だが、萩野さんの習慣を伺うと古き良き時代の香りがする答えが返ってきた。

1つ目に挙がったのは、筋トレだ。高校時代はサッカー、大学時代はヨットに打ち込んできた萩野さんだが、最近は運動不足らしい。自分が倒れて従業員を路頭に迷わせないため、まずは体が資本と、筋トレは欠かさない。

2つ目は、父からもよく言われていた、お墓参りである。

「父も、仕事上で祖父とよく口論になったそうですが、墓前ではこちらの気持ちを一方通行で伝えられるので、心も落ち着くし素直になれるのかもしれない」

萩野さんは、墓前で従業員やその家族、取引先などかかわる人すべての無事と幸せを願う。できるかぎり、毎週お参りし、出張が重なっても毎月欠かさない。神頼みのようなのだが、みんなを守ってくれているような気がするという。

同社は創業の地である東京都板橋区前野町に本社を構えるが、そこには稲荷神社がある。いずれは、その横に石碑を建立し、亡くなったOBの方々を代々祀りたいと考えている。

3つ目は、高校時代のサッカー部の仲間と定期的に会することだ。萩野さんは、会社に来ると落ち着くという。まるで会社が家のようだ。経営者とはそういうものなのかもしれないが、ON/OFFの切り替えについて聞くと、この仲間と会っているときは完全にOFFと即答された。

メンバーは商社、銀行勤務から外科医までバラエティに富み、集まる店も決まっている。普段なら恥ずかしいと思う相談をすることもある。相談をしなくても、家族同然の気の置けない仲間とともに過ごすことで、解決策が自然と湧いてくることもある。

高校時代に、八丈島に旅行をしたことがあった。メンバーの一人は、夏期講習を理由に参加しなかった。今は骨肉腫が原因で義足を

使用しているが、そのときに行かなかったことを今でも後悔していた。高校時代から30年経ち、昨年、その人を含めて皆で八丈島に行ってきたという。当時から変わらぬ関係性を感じるエピソードだ。

取材が進むにつれ、少しずつ萩野さんの人に対する誠実さがわかってきた。その誠実さが伝わる1枚の紙を見せてもらった。萩野さんは、同社に入社前は花王株式会社の研究所に勤務していた。そこを退社する際に、お世話になった上司に宛てた手紙である。

退社に至った理由やお詫びの気持ち、周りに迷惑はかけられないと退社時期の相談まで、事細かく率直に書かれている。これを読んで引き止められる上司はそういないだろう。そして、高齢になっても働き続ける父の姿を見て、自分も家業を手伝いたいという思いが書かれている。

萩野さんは常にこの紙を持ち歩き、時々見返して、当時の気持ちを思い出す。自分、周囲、家業の3つに込められたメッセージに、萩野さんの原点を見た。



取材中も常に笑顔を決やさない萩野さん

3. 神輿を自ら担ぐ人を育てる

次に、従業員に勧めている習慣について聞いた。しばらく考えた後、当たり前のことを言っています、と笑った。

「本を読む。日々勉強する。規則正しい生活をする。朝はできるだけ早く来る。求める従業員像は、傍観者ではなく当事者になれる

人、例えるなら神輿にぶら下がるのではなく神輿を担げる人。そういう人が育つ土壌をつくるのが自分の役目です」と語る。

根底にあるのは、「信頼できる仲間や友達は人生に絶対必要だが、自分を磨かないと、自分を戒めてくれるような本当の仲間ではない」という考えである。自分を磨いて魅力を上げる。しかし、それは勉強や知識だけではない。

一例として挙げたのは、「もしも会社に来る途中で困っている人がいたらどうするか?」というものだった。困っている人を助けるのが当然で、会社に来るのは遅れても良い。人生は判断の連続で、すべてに正解があるわけではないが、人として正しい判断ができる人になってほしいし、自分もそうなりたいという。

萩野さんの座右の銘に、この思いが表れている。

「変えることのできないことを静かに受け入れる冷静さ、自ら変えることのできることを変える勇氣、そしてその違いを見分ける知恵（英知）をどうか神様、私に与えたまえ」（ラインホールド・ニーバー）

4. 社員が家族を勧誘したくなる会社

同社の従業員に関しては、他社ではなかなか見られない特徴がある。

まず、18歳～83歳まで幅広い年齢の従業員が在籍する。定年後も、嘱託社員として本人の希望次第でいつまでも働くことができる。労働日数や時間にも柔軟に対応する。その中には、退社後に戻ってきてくれた人もいる。こういったベテラン社員が、若手を指導してくれるだけでもありがたいと萩野さんは言う。

次に女性従業員だ。7～8年ほど前から、地元の女子大学出身の女性を毎年1～2名採用している。夫の転勤などの事情以外に、離職者は出ていない。地元の工業高校の出身者も積極的に採用するなど、女性や若い年代の従業員も増え、全従業員137名の平均年齢は38.9歳である。年齢構成の棒グラフを見ると、

若い年齢層が多い。

外国人の採用も積極的に行う。現在、中国・アメリカ・ブラジル国籍の従業員がいる。

「これから目の前に立ちほだかる難しい問題に対処するにもいろいろな人がいたほうが強い。そして、そうした人たちの声をもみ消してはいけない」

お互いに多様性を認め合える組織をつくるには、自身を含め管理職が、多様な声を聞く耳を持つことも重要だと考えている。

教育も特徴的だ。頻繁に人事ローテーションを行い、複眼的な視野の形成や多能工化を目指している。社内外を問わず学習機会を多く設定して、本人の希望で大学や大学院に通うこともできる。花王時代の上司に声をかけられたことがきっかけで、萩野さんも大学院で工学博士を取得した。理工系国立大学の名誉教授や、大手非鉄金属メーカーのOBを技術顧問として招聘し、技術力の向上にも余念がない。また、業務内容と直接的な関連はないが、禅と論語の勉強会を開催し、人格形成の手助けもする。

現在は7組の親子、2組の夫婦、7組の兄弟が在籍。社員旅行には、若手従業員が恋人や母親、祖母を連れてくる。逆にベテラン従業員が孫を連れてくることもある。

前述の音楽会後のバーベキューでは、以前に退社した女性従業員が来場し、昔の仲間と交流を深めていた。そして、その様子を、萩野さんがうれしそうにスマートフォンで撮影していた。



「みよし森の音楽会」終了後のバーベキュー風景

まるで1つの大家族のようだ。仕事を越えたつながりがあって、成長を喜んでくれる人がいる。心配をしてくれる人がいる。

最初は正直なところ、関係が深すぎるのではないかと感じた。しかし、萩野さんは言う。

「今の時代、特に大企業では個人と会社は別のものと捉えられることが多い。しかし私は、役職と関係なく、余計なお節介と言われても、みんなと親しく、奥深くかかわりたい」

社員が誇りと自信を持って、息子、親戚や友人を勧誘したくなる企業であり続けたいと考えている。そして萩野さんは、本当に人に喜んでもらえたときに、自分は幸せを感じることができると言う。

「形としては人のためですが、人のためにエネルギーを使うと自分が満足できる。私の場合、それが会社だと思います」

お墓参りや高校時代の友人関係を持続する習慣は、萩野さんの自分にかかわる人たちとの関係に感謝し、大事にする心を育てている。

その姿勢が、社員の年齢層の幅広さや女性、外国人の採用の促進など多様性に富んだ会社組織の形成に表れている。そして幅広い年齢層の社員構成は、同社の特殊素材製造技術の継承をスムーズに進め、多様な人材と充実した社員教育は海外への事業展開を推進する力につながっている。

5. 3世代で創業100周年を祝いたい

前述の上司に宛てた手紙のほかに、もう1枚別の紙を見せてもらった。

萩野さんには大学生、高校生、中学生の3人のご子息がいる。今年のお盆は久々に仕事をせずに、長男と次男を連れて鹿児島県南九州市の知覧へ旅行に行った。そのときに経営者としてではなく、人として子ども2人に伝えたいことが紙に書かれていた。内容の一部は同じことを従業員にも伝えたという。

具体的にはお金、恋愛、考え方、生き方についてである。萩野さんは当然のことと言うが、当たり前のことを当たり前にするとは

意外と難しい。先ほどの手紙と同様、率直に書かれていて、父の教えは十分に子どもたちに伝わったのではないかと思われる。

萩野さんは現在50歳。昔ながらの家族のような組織を固めつつ、一方で海外に進出するには業務の効率化を図り、生産性を向上させることが必要となっている。そしていずれは、自身の後継者について考えなければならない。

しかし、今後10~20年は、先頭に立って走り続けるつもりだ。強力なパートナーも得た。前述の高校時代の仲間の1人が、金融機関を退社してともに仕事をするようになったのだ。こういった人の縁づくりを見ていると、ものづくりだけではなく人づくりが萩野さんの天職だと感じる。

「23年後の創業100周年は、3世代社員とともに祝いたい」と萩野さんは言う。3世代社員が実現するのもそう遠くはなさそうだ。

取材に訪れた際、従業員全員が立って挨拶をしてくれた。帰りも同様である。

事務所でも店舗でも、入ったときにその会社特有の雰囲気やオーラを感じることがある。従業員の接客を見ると、経営者が、普段どのように従業員に接しているかがわかると教わったが、その意味を体感した。自分も自然と大きな声の挨拶が出て、気持ちよく帰路についた。

萩野 源次郎

(はぎの げんじろう)

1968年生まれ。上智大学大学院理工学研究科修了後、花王株式会社を経て1999年大和合金株式会社入社。2012年同社代表取締役就任。工学博士。



石田 正和

(いしだ まさかず)

1975年生まれ。Webが中心の広告代理店にSEとして勤務するかたわら、主に小規模事業者の伴走型支援を行う。2016年中小企業診断士登録。

