

私の A Day In The Life

株式会社 三和ドック
代表取締役

寺 西 勇

1. はじめに

私の会社は、三和ドックという一般商船の修繕を専業とする正社員 230 名、協力会社を合わせ約 450 名の地方のローテク中小企業です。しかも非公開のオーナー会社です。今まで執筆された方達の会社とは明らかに異質な会社です。

今回の執筆にあたって一体、何をお話すれば良いのか？と悩みましたが、典型的な中小企業のオーナー会社の二代目経営者として、どのように考え行動してきたかをお話する事により、これからオーナー会社を継ぐ運命の方、もしくはご自分で起業し会社のオーナーに成ろうと思われている方の、何かのお役に立てばと思ってペンをとりました。

2. まわり道の人生

私は、男ばかり 3 人兄弟の末っ子として広島県因島で生まれ育ち、兄 2 人がどちらも大学は経済学部に進学したため、当然、自分もその道を歩むものと思っていました。

ところが、高校 2 年の冬だと記憶していますが、突然、長兄から兄弟 3 人が同じ道を進むのは如何なものか、お前は理科系もしくは医学系に行くようにと言われました。文系人間だった私にとっては、まさに青天の霹靂。

結局、因島高校の先輩のアドバイスに従い、1968 年に基礎工学部材料工学科（後に物性物理工学科と改称）に入学。

でも田舎人間の私は、大学での物理の講義より繁華街の賑やかさの方に気を取られがちでした。しかも入学した年の秋に学園紛争とストライキが始まり、その傾向は更に強まり、翌年ストが収束する頃にはすっかり理科系の講義には興味を失っていました。

その後は要領良く単位を取るだけの勉強の一方、下宿では物理の話ではなく、日本はどうあるべきかなど

と議論しつつ、ジャズ喫茶に日参するという極めて怠惰な学生生活を過ごしました。

そして大学 4 年の夏に父親から、「経済学者と銀行家への道を歩み始めた兄 2 人は、田舎の中小企業には興味は無い様だから、お前が跡を継がないか」と言われました。

その時まで田舎に帰り住む事は想像すらしていなかったのですが、家族の為に田舎の拠点を守る事も意味がありそうだし、それにノンビリした田舎の生活も悪くないかなと深くは考えず決断しました。

もっとも真っ直ぐ帰る気は無く、結局、工学部造船学科に 2 年生から学士入学し、1975 年に卒業後、更に 3 年間ほど尾道造船という近くの造船所で研修をした後、オイルショック後の造船大不況の真っ只中、1978 年 3 月に父の経営する三和ドックに入社しました。

3. 入社時の苦闘の日々

入社後営業課のスタッフとして働きながら、自分の会社の勉強を始めました。不況の中、とにかくまわりの人達は忙しく働いていました。その中で、少しずつ仕事に慣れるにつれ、疑問が生まれました。

この会社は何を目指しているのか？ 将来像はあるのか？ 成長しているのか？ ひょっとすると、不況の最中に倒産した沢山の造船所と同じ運命にあるのではないか？ 今までの人生の中では感じた事の無い不安と恐怖がよぎりました。

今と違い、当時は大企業は絶対につぶれない存在であり、あえて親の経営する中小企業に入った私は、誤った進路を選択したとの諦観の念とともに、如何にしてつぶれない会社にするかを真剣に悩み考え、その結果、たどり着いた結論は、進むべき道に特効薬も王道も無く、正攻法しかないというものでした。

当時の三和ドックは中途採用がほとんどの寄せ集め所帯でしたが、これからは出来る限り優秀な新卒を採

用し、育て、技術力を上げ、組織化し、設備を近代化すると意気込みました。成算があった訳でなく、これしかないという気持ちでした。

そして手始めに、手作りの求人パンフレットを手に思いつくまま大学・高専・高校を回り、1980年には当社始まって以来の15人の新卒者の入社を迎えました。その結果、当社は順調に成長出来ましたと申し上げたい所ですが、実際はそこからが苦闘の始まりでした。

つくづく身に染みるほど感じたのは、教育とは文化であり、人を育てようというカルチャーのない所では人材は育たないどころか、辞めてしまうという現実でした。新卒の採用は出来ても、人材育成は別物でした。それからの約10年が私にとっての苦闘の時代でした。

その1980年、急に病弱になった父をサポートするため常務取締役として経営にタッチするようになった私には、経験も余裕もありませんでした。

マーケットも低迷し長期戦略より目先の仕事をと、国内外の受注活動に追われる日々が続く中、朝出勤すると机の上に白い封筒。一身上の都合によりと言う退職願でした。教育も育成も組織作りもノンビリした田舎の生活も何一つ上手く行きませんでした。

一体、何通、退職願を見れば？ Blowin' In The Wind、Bob Dylanの世界でした。

4. 二度目の不況と突然の光明

1985年のプラザ合意から始まった急激な円高は、先の不況の後遺症が残る造船業界を直撃し、造船業界は構造不況業種と呼ばれ、第2次不況に入りました。依然として建造量シェア世界一だった日本は、自国の建造設備を業界協調という名目で一定率に削減する需給調整による景気回復を目指し、その結果、リストラと言う名の嵐が造船企業城下町に吹き荒れました。

不況の中でも相変わらず人材不足の当社は、大手中手の造船所がリストラ合理化と称して人材を切り捨てるのを見聞きし、「何とものったいない、優秀な技術者・技能者こそ限りある貴重な財産なのに」と驚き、と同時に、何が足らなかったか、何をすべきかに気が付きました。暗闇の中に光明が見えました。

ある意味での発想の転換でした。今までは、あくまで田舎の中小企業の枠の中での安定を目指していたにすぎない。そんな発想では、優秀な人材が入り、育ち、定着し、後進を育てようとする筈はない。これからは

中小企業の枠を越え、既成概念にこだわらず考え行動すべきだ。

きつい・きたない・危険の3Kからの脱却を目指し、人を大切にせる会社、明るく希望の持てる会社、夢を抱きながら働ける会社にすべきだ。

働く人に喜んで働いてもらう為には、口先だけではダメ、言い訳もダメ、中途半端もダメ、人真似もダメ。如何に魅力的な会社にするか、トップが将来ヴィジョンを社内に公開し、どしどし実行すべきだと。

1988年3月に社長を継承し、事業継承・相続の大変さに驚き、その対応に半年以上の余計な時間を労しましたが、それを克服し、今まで温めていたプランを一斉に実行に移しました。翌年には当社初めての将来ヴィジョンを文書にして社内に配布し、半信半疑の社内意見を聞いて廻りました。

幸いにして折からの景気回復・バブル景気にも助けられ、一斉に雇用条件の改善と設備投資に踏み切る事が出来、改革は社内からも社外からも非常に好意的に評価され、その後は円高その他の景気変動にもかかわらず、社業は順調に推移しています。

経営風揚げ論という言葉があります。いくら頑張っても風のない時に風は揚がらない様に、会社経営も風を上手く利用する事が肝要。風の吹かない時はじっと我慢し、次の風が吹くまでしっかり準備し、いざ風が吹けば最大限にその風を利用する事が肝要と言うものです。この時のタイミングの良さには、ある意味で自分の強運を感じました。

平成になってから現在に至る当社の設備投資の経緯をご存知の方は、社長の私の趣味だと言われます。でも、端からご覧になると極めて積極的な設備投資も、実は弱者の発想と行動でした。常に自社を見つめ、強迫観念にかられてウィークポイントを探し、弱いと思ったところは取り除くか、逆に強くする為に最大限の努力をする。そして一つの課題に目処がつくと次の課題。つまり弱点の極小化でした。

しかも、中小企業で使えるお金は限られているから出来るだけ節約しようという発想ではなく、逆に、出来るだけ一点豪華主義で集中的に目立つ様に投資する事を心掛けました。他社の真似はせず、業界のレベルを超える事を目指しました。社外から様々な見学者が訪れ、社内に強力にアピールする効果を狙いました。時には妥協も必要ですが、社長の決断が会社のレベルと将来を決めるのだという責任感が重要です。

5. 人材育成事業

人材の面では、中小企業は世の大企業とは比較にならない苦勞をします。

人材育成の文化の無い当社を去ったたくさんの方がいましたし、逆に苦闘の時代に一緒に頑張っていて残ってくれた人達もたくさんいます。そして彼らが当社の要、現在の幹部です。

人材育成の面で、人一倍苦勞しながら試行錯誤を繰り返していた私ですが、転機が訪れました。二度の大不況を経験した後の業界の将来像を模索する中、以前、地元の手造造船所で行っていた人材教育カリキュラムを地域ぐるみで復活させようというアイデアに飛びつきました。

1999年から因島の造船関係の方達と、造船技能の効率的な伝承の為に因島技術センターという学校を地域ぐるみで始めました。因島地域の造船及び造船関連企業の新入社員に3ヶ月間の集合教育を行ない、基本的な造船技能資格を取得させる技能学校です。

2004年からは国土交通省海事局と日本財団から助成金を頂き、日本中小型造船工業会という業界団体の中に造船技能開発センターという組織を立ち上げ、運

営の責任者として、因島技術センター方式の造船技能学校を全国展開する一方、新たに、より効率的な造船技能伝承の為に教材とカリキュラムを開発し、効率的な造船技能専門研修コースも開始しました。

今までに地域センターでの技能研修で3500人を超える造船技能者の育成に貢献してきましたし、それ以外にも安全体感研修と指導者研修で3000人、その他海上技術安全研究所の船舶工学研修講座をサテライト教室方式で各地の地域技術センターにリアルタイムで配信する研修、また船舶用機器メーカーの協力を頂きメーカーでの技術研修を行うなど、実に様々な取り組みを今も継続しています。

6. おわりに

いろいろお話しいたしました。振り返りますと実にたくさんの方のご支援ご協力に支えられた人生だと痛感します。これから人生に希望を持って歩もうとされる方に、「あきらめず希望を持って努力を重ねてください」と申し上げてペンを置きます。

(造船 昭和50年卒)