

トップマネジメントの仕事は 舞台設定をすること

跡取り息子

さざめくような虫の声が消えた。夏の田園を日没直後の金いろの光が包み込む。

ことしも納涼会の日がやってきた。

* * *

八海クリエイツ株式会社代表取締役社長・関聡彦は、4歳のころから出張に行っていた。父・順司さん（現・同社取締役会長）が、保育所に迎えにきては、東京へ、群馬へ、埼玉へと社用に連れてゆかれる。関は、上越線の特急列車『とき』に乗り、冷凍ミカンを口に入れながらあちこち出かけていった。

到着した先では、「そこで遊んでろ」と順司さんに言われ、取引先の会社の

裏手にある神社などで、ひとりで父が戻るのを待っていた。長ずるにしたがい自宅近くを流れる魚野川で釣りをするようになったが、そんなときにも、あるいは現在、大型バイクを駆るときにも、ひとりであるのを好むのは、そんな幼い記憶の断片があるからなのかもしれない。

ともあれ順司さんが、幼いときから関をそうした場に連れ出したのは、まぎれもなく長男を跡取りと位置づけていたからだろう。それだけに、相当きびしくつけられた。怒ったときの順司さんもこわかったが、母・厚子さんには、「毎日のように張られた（叩かれた）」と言う。

仕事関係の来客も、近隣に宿泊施設のない当時は、自宅に泊まってもらった。そうしたときは厚子さんが手料理で客をもてなす席に呼ばれ、順司さんに挨拶すると命じられた。

もちろん会社にもしょっちゅう連れて行かれた。節分には、部署ごとの豆まきを

し、従業員の机の上に節分豆を配る。大晦日には神棚のお神酒と榊をかえる。バスを借り切つての社員旅行にも参加した。「まあ、しかしそうした下地があつて、いまの自分があるんでしょね」と関は笑う。

こうして関は、反抗がゆるされない(?)ままに、跡取りへの道を歩んでゆく。

ゆくべき道

関は埼玉大学経営学部に進学した。理系に進路を求める選択肢もあつたが、学校では金型や成型を学べないという判断から、経営管理を専攻することにした。

勉学以外にも、「かわいい女の子が多かったから」という理由で民族舞踊研究会(!)に所属。代表として、多くの部員を勧誘した。このときにきたえた勧誘テクニックが、現在、社のリクルートにも発揮されているかもしれない。また、2年後輩の部員には後に伴侶となる公恵さんもしっかり見つけている。

大学卒業後は、順司さんの指示により社の取引先でもあつた九州の企業に修



八海クリエイツ株式会社／代表取締役社長

関 聡彦 氏

せき あきひこ



海外進出の目的は生産拠点を置くと同時に、マーケティングの接点を広げることだったんです

行のため就職。プレスの現場に入ったが、ここでは、つかわれるものとして、なにより社員の視線というものを学んだ。「上から理不尽なことを言うてくるな、と感じることがたびたびありましたからね。逆の立場になったときには、なぜそれが必要なのかをきちんと説明する必要があることを知りました」

3年後、この職場をあとにした関は、やはり父のすすめで地元にある国際大学に入学する。学生はすべて社会人経験者。講義・演習のすべてが英語で行われる大学院大学である。「おまえの時代には国際感覚を身につけておく必要がある」というのが順司さんの考えだった。

関は国際経営学コースを選択したが、いや、たいへんだった。学生も世界じゅうから優秀な人材が集まってきて、講義内容はなほはだしく高度である。なにより英語で行われる講義についてゆけない。関は英語力に自信のない日本の学生を誘って、日本人講師に補習を求めた。だが、その講義内容は、日本語で聞いてもやはりちんぷんかんぷんだった。

そんななか、地元柄うまい呑み処に通じていた関は各国の学生と酒を酌み交わすことで、生きた英会話を習得。人脈も広がっていった。「日本人学生のなかでは私の英会話の伸び率がいちばん高かったんじゃないかな。なにしろ元が低かったから〈笑〉」

勉強にも励んだ。晴れて同校を卒業し、

MBAの学位を取得した関は、1998年、29歳で八海クリエイツに入社した。

苦悩

金型部門で、フライスや金型のメンテナンスなど現場の基礎を学ぶ関。しかし、順司さんは、関に猶予を与えない。「時間がない、時間がない」というのがそのころの父の口癖だった。せかすように総務へ移動、仕事をおぼえさせようとする。

そして、関は一大プロジェクトの責任者に指名された。それは同社がふだん扱うものより大きな部品製作だった。100トンクラスの機械7台を購入。そのための工場も建設しての取り組みである。すでに動かせない納期が定められていた。

右も左もわからないままリーダーとなった関は、ひとを引っ張りきれなかった。ひとり突っ走り、抱え込み、空回りしつづけた。けっきょく作業の分担をはかるのだが、すでになにをどう割り振ればよいかわからない状態になっていた。「あのころがいちばんやせていたんじゃないですか。体重だけでもどれくらいかな〈笑〉」

それ以前に着手していた、新たな生産管理ソフトウェアの立ち上げについても難渋の末、これをあきらめざるを得なかった。信頼してよしとする海外の会社に委託したのだが、スタート後、関は多忙を極め、これにかかりきりでいられなかった。その後、社内から委託先に不信

感が高まり、ついに頓挫してしまったのである。

トップマネジメントとして

苦難の末、新規プロジェクトは納期を迎えた。最終的には不良品をひとつも出すことなく、発注先から表彰を受けることができた。なにより関にしてみれば、社員とのコミュニケーションのたいせつさを学んだ立ち上げ事業だった。

2001年、関は32歳で代表取締役社長に就任した。

それは、順司さんが、この地に同社の礎を築いた齢とおなじ年齢にあたる。

そもそも同社は、当地出身の順司さんが、東京・大森の成型樹脂工場で修業の後、品川で関製作所として創業したのがはじまりである。「おまえの命より金型が大事だ!!」と殴られるようなきびしい奉公時代を経て独立、一坪の工場にコンプレッション成型加工機を置いての船出だった。

仕事はあった。ところが、事業の拡大ができない。仕事内容が3Kの最たるもののイメージでは、ひとが雇えないのだ。「東京ではひとが集まらない」順司さんは八海山のふもとに帰る決意をした。

67年、順司さんは八海樹脂工業所を発足。32歳のときだった。

順司さんが、「時間がない」と繰り返していたのは、自分がこの地に会社を開い

た年齢に、息子が社長として就任するのを当然と考えていたからだった。

関にしても、「なるんだったら早いほうがいいと思っていましたよ」と言う。「自分が判子を押しても、最後に社長が押すとなれば、あとに確認してくれるひとがいるという甘えがあるけれど、それがなくなるわけですから覚悟がちがってくる」

その覚悟と国際感覚は04年、タイ工場というかたちになってあらわれた。「じつは海外進出については当初まったく必要性を感じていませんでした。しかし、これをしないとローカルな営業情報が拾えなくなってきた。タイへの進出の目的は生産拠点を置くと同時に、マーケティングの接点を広げることだったんです」

“小物の八海”として小物部品に特化した設備投資をし、人材育成をしても、日本に留まっていたのは新規発注の情報を逃がすかもしれないという意識がHAKKAI PRECISION THAILANDを設立させたのだ。そして、それは同時に客先の選択肢を増やすことでもあった。「タイ工場で日本の本社を知った客先もありますし、逆に日本にコンタクトをとってきたお客さまが、タイでの生産を希望されたりもします」

そしてここでも、関はコンサルタントをつかわず、ゼロから工場を立ち上げるというプロセスを自ら体験し、その苦難と達成感を身の内に取り込んだ。

* * *

ことしもまた八海クリエイツに恒例の納涼会の日がやってきた。誰が見ても感じるアットホームな大パーティー。しかし、関はことさらアットホームな雰囲気しようとしたつもりはないという。

順司さんがこの地で創業したのは、地元でなら人員が確保できると考えたからだった。そしてまず集まったのは、農閑期のひとびとだった。

苦勞して集めた人材を順司さんはたいせつに思った。だが、ふだんはきびしく接した。そのぶん、関が幼いころから自宅の庭で行っていた焼肉パーティーだけは無礼講にした。その伝統は、いまま構内で行われるこの納涼会に受け継がれている。

さざめくような虫の音が消えた。夏の田園を日没直後の金いろの光が包み込む。マジックアワー。道の向こうから200人の社員とその家族が集まってきた。

静まり返った盆地に、開会を告げる若い声がマイクロフォンを伝ってこだます

Company Profile

八海クリエイツ 株式会社

所在地：新潟県南魚沼市九日町2845
TEL：025-777-2410 FAX：025-777-2881
担当者：代表取締役社長 関聡彦

事業内容：精密プラスチック金型設計製作、エンジニアリングプラスチック成形加工、自動機及び精密治具製作

エミダス工場検索・会員情報：<http://www.nc-net.or.jp/emidas/gaiyou.php?72463>
※「エミダス工場検索」のキーワード検索「微細品(5mm以下)の射出成型、薄肉部品の射出成型、射出成型」で検索できます。

る。祭は炸裂した。トレーラーの荷台がステージがわりである。そこでさまざまな催しものが演じられる。すべてが社員の企画だ。

ひとびとの笑顔を眺めつつ関は言う、「トップマネジメントの仕事は舞台設定をすることです。できるだけよい機材を集め、雨が降っても濡れないよう屋根をつくる。けれど、主役はべつにいます。この舞台上で歌うのは社員なんです」

順司さんが人材を求めて八海山のすそ野に創業した八海クリエイツは、いまや安定した雇用を実現する企業として、魚沼になくはない存在となっている。

(取材・文=上野 歩)



腕時計ムーブメント針用ギア