

事例1

(株)蒲郡製作所社長 伊藤智啓氏 (48歳)

言葉と行動でたたき込まれ 理念を体で理解する

▼創業 1954年
 ▼業種 精密部品加工
 ▼年商 1億3000万円
 ▼従業員 14名
 ▼本社 愛知県蒲郡市
 ▼URL <http://www.gamasei.co.jp/>

蒲郡製作所は創業以来、難度の高い精密金属加工を手がけ、その技術力の高さで、顧客である機械メーカーから厚い信頼を得てきた。

二〇〇〇年に、創業者である父・昌年氏の跡を継ぎ、社長に就任した伊藤智啓氏は、とくにアルミ素材への加工に力を入れ、産学連携やネット受注にも注力。元来取引のあった光学機器や医療機器関連から、半導体や航空機関連へも取引を広げてきた。先代以来の理念を守りながら、付加価値の高い加工を手がける強みを磨いてきた点で、理想的な承継といえる。伊藤社長は父との関係を次のように振り返る(以下、発言は同氏)。

先代の厳しい指導で 理念と技術をものにする

で、父は幼いときに自分の父親を亡くしています。普通の父子の関係がどういふものなのか、実体験がないためか、いつも私との付き合い方に戸惑っているようなところがありました」

昌年氏は旧日本軍の技術将校だった。戦後、技術に関する造詣を活かし、蒲郡製作所を設立した。

「真面目で厳格で曲がったところが大嫌いな人でした。私はずっと敬語で接していた。会社では父が後ろを通っただけで自分の背筋が伸びるような雰囲気がありました。一方で情が深く

温かく、誰もが慕っていた。従業員の成長のため、あえて厳しく接していたのでしょう」

高度成長期の中小製造業は、職住隣接が相場だが、当時の同社もその例にもれない。

「油の匂いも工作機械の音も幼い頃から好きで、社員の人たちが機械を動かしているのを見て、ものづくりに興味をもちました。わがままは許さない父も、プラモデルなど、ものづくりに関係するものならいつもお金を出してくれた。中学生になると夏休みにはアルバイトで手伝ったりして、どんだんのめり込んでいきました。町工場の経営者は何より仕事が好きでないと務まらないと思います。そ

れだけは自信がある。父の姿勢と育った環境のおかげですね」

そんな伊藤社長にとって、大学を出てすぐ蒲郡製作所に入社するのは自然の流れだった。だが、昌年氏は「名の通った企業に勤められるなら、そのほうがいい。これから中小製造業はどんどん苦しくなる。俺の何倍も働かないとやっていけない時代になる」と反対したという。

「本音は継いでほしかったはずです。それぐらい厳しいぞ、覚悟しておけよ、というつもりで言ってくれたのでしょう」

そして伊藤社長は取引のある



高い技術力もしっかり継承されている

事業承継の“王道”

工作機械メーカーで一〇か月ほど修業したのち、蒲郡製作所に入社。一定の経験を積んだつもりが、実際の現場は勝手が違った。理屈上ではできると思っていた加工が、なかなかできない。一日あればできると思った仕事が二日かかる。そうした際は、先代に厳しく叱責された。

「いつもは口数が少なく、技術面では、基本を教えたなら『あとは自分で工夫しろ』としか言わない父が、不真面目なこと、理屈や筋が通らないことをしたときだけは烈火のごとく怒りました。できそうもない約束をしたときなど、お客さんの前で怒鳴られて、そのお客さんが『まあ、そのくらいにしておいては』と仲裁に入ってくれたことも何度かあります。その都度、気づいたときに厳しく指導するのが父のやり方でした」

そうした厳しさのおかげで、先代の理念を頭だけではなく、体で理解することになったと伊藤社長は振り返る。

「受けた以上は絶対に仕

上げるのが父のモットーで、それはいまも守っています。ギブアップしたことは父の代から含めて一度もありません。その姿勢が当社の信用につながっていると思いますし、技術力の維持・向上にも結びついています」

「『わからないことがあったら先輩に聞くな。必ず俺に聞き来い』と言うんです。教えた人間は将来、『智啓は俺が育てた』と思うかもしれず、それは私が社長になった際、障害になるというのが父の考えでした」

伊藤社長が三二歳のとき、昌年氏はガンを患い、以後一〇年、入院を繰り返すこととなる。昌年氏は「すべてお前に任せる」と言ったが、現実にはそ



伊藤智啓社長

うはならなかった。

「戻ってくれば、社員も、専務の私も父のほうを向いてしまふ。経営者として自覚が出てきたのは、父が亡くなる三年前、社長に就任してからですね」

難しい仕事から逃げるな

伊藤社長は、先代の言葉として印象深く記憶していることがある。

「社長になってしばらくして、仕事が減った時期がありました。入院していた父に相談すると、『自分じゃ気づいておらんだろうが、どこかで難しい仕事から逃げとるんだろ』と言われました。その言葉で、従業員のを信頼し切れず、できるかどうか熟練の技能工に聞くような姿勢が欠けていたことに気づきました。以後、従業員とコミユニケーションを取り、信頼感の醸成に努めていきました」

昌年氏は、医師に余命一か月と宣告されたあと、伊藤社長にある命令を出した。「これから一か月、三食すべて食事はお前

が食べさせろ」というものだ。

「病院食を病室で食べさせるわけですが、母が付き添っていても『お前が来るまで待とう』と言うんです。会社から車で五分の病院とはいえ、仕事をしながらですから大変でした。そばで世話をする間、父からは様々なことを教わりました。宣告通り、一か月で亡くなりましたが、せめてもの親孝行ができたように思いますし、初めて父と濃密な時間をもてたのも嬉しかった。父もそういう時間をもちたかったのでしょうね」

以心伝心という言葉の通り、日本人は「言わなくても伝わる」ことを是としがちだ。だが伊藤社長のように、幼少期から事業に親しみをもち、父を尊敬して跡を継ぐことを心に決めていた子息でも、直接、言葉で言われなくては伝わらないことがある。親子で信頼関係があるのなら、譲る側は、伝えるべきことは全身全霊で、厳しいくらいに伝えておくべきなのかもしれない。その先代の「映像」ごと記憶されてこそ、理念も受け継がれるように思われる。