

森本 尚孝 (もりもと ひさのり) 様 三和建設株式会社 代表取締役社長

はじめに

(会長) 「各界で活躍されている同窓生への会長インタビュー」は、各界でご活躍されている大阪大学工学部をご卒業された方々に、活躍の原点や努力の源、大学への想いなどをお話し頂き、インタビュー記事としてまとめ、大阪大学工業会のホームページ (Techno-Net) で公表させて頂いております。本日は、31 人目で、現在、三和建設株式会社 代表取締役社長として建設会社の経営に尽力されている森本尚孝社長様にインタビューさせていただきます。



森本社長様は、1994 年大阪大学工学部 建築工学科を卒業、1996 年大学院工学研究科 建築工学専攻修士課程を修了されています。その後、鹿島建設株式会社に入社され、建設業の事業実態などを会得された後、2001 年に、実家が経営されてきました三和建設株式会社入社され、2008 年 10 月に若くして同社の代表取締役社長に就任されました。

森本社長様は会社経営について、経営者のあるべき姿について、経営者が目指すもの、そのあるべき姿などについて従業員と共有することなど明確にされ、社是として「つくるひをつくる」掲げて、「ひと本位主義」の経営を続けてこられました。その経営姿勢は、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 審査委員会特別賞を受賞されたことからの高く評価されています。すべてはひとがつくりまします。それだから、つくるひをつくりましますという考えは、社員第一、社員の家族第二の考えで社員の充実感こそが会社の発展に繋がるという明確な理念のもとに経営を続け、社長就任時から規模・利益を倍増させるまで発展させてこられました。

本日は、森本社長様の経営理念とその実践、更には会社経営の本質などについてのお考えお聞かせ頂くと共に、学生さんや若手の卒業生の皆様への企業経営の本質など有益なお話をお伺いできるものと期待しております。

家業を背景に建築工学科からゼネコンでの修業経験

(会長) 本日はご多忙のところ貴重なお時間をいただきありがとうございます。

インタビューに先立ち、皆様に三和建設株式会社とはどういうところかを知っていただくために、御社に入社されるまでの経緯などについてお伺いいたします。

まずは、工学部の建築工学科を目指された動機について、はやりご実家の事業あつてのことでしょうか。

(森本社長) そうです、100%その理由からです。

(会長) 建築には、計画系と構造系がありますが、どちらを選択されたのですか。

(森本社長) その点は、自分はあまり建築設計のセンスがないと自覚していて、意匠の方よりは**構造**の方が知識力的にも適しているかなと思っていました。

(会長) 構造系で修士課程を修了されて、鹿島建設株式会社に入られたのですが、その契機はなになったのでしょうか。

(森本社長) もちろん、家業の建設業の勉強のためです。はじめから家業を継いで建設会社を経営することを考えていましたので、建設業の内容と管理、更には課題など勉強させて頂こうと考えました。

(会長) そのように数年間おられて色々役立つことができましたか。

(森本社長) そうですね、経営にとって大切な建設業界の理解は深まりました。特に鹿島さんと取引があるわけではないのですが、規模は違えども事業の内容はほとんど変わらないので、わずか5年ですが、得るものが多々あったと思っています。

創業者の想いを引き継いで：常に誠心誠意で革新を

(会長) 鹿島建設での就業経験を経て、三和建设株式会社の方に戻られたというか入社され、2001年から取締役、常務取締役、専務取締役をへて2008年から代表取締役社長として、若くして社長職に就かれ長らく社長を務めておられますが、三和建设の企業理念などについてお伺いしたいと思います。まずは、三和建设株式会社の事業の概要からお話し頂けますか。

(森本社長) 自社の事業は、建築がほとんどであり、仕事としては官民両方があるのですが、その中でも近年はほとんど**民間**です。建築物の内容では、住宅もやりますが、工場・倉庫系の**法人ニーズの仕事**が多いのが特徴です。

三和建设株式会社は、戦後間もない1947年の創立から77年の歴史を持ち、現在、社員数は200名弱、売り上げは168億円で、グループ会社も8社となっています。

(会長) 創設は森本様の祖父の方ですか。

(森本社長) 祖父の森本多三郎は、鹿島建設で主要な立場にあったようですが、好きなことを思いっきり行いたいと独立を決意して立ち上げたようです。戦後の混乱期で、様々な物資が不足していた時期でしたが、多くの戦災を受けた工場があり、その**鉄骨の再利用**に注目し、旧の鉄骨を用いて日立造船の工場建設が三和建设株式会社の飛躍の始まりとなりました。創業者は私が生まれる以前に他界しているのですが、**誠心誠意がモットー**で、社員にもその精神を徹底していたようでした。

その後実質的には父親が長らく社長業を務めまして、その間に企業経営の重要性について教えて貰っ

たと考えています。父親が65歳で、私が**37歳**の時に、そろそろ引き継いではということで社長を引き継ぐことになりました。

(森本社長) このように会社の始まりは、一人の人間の挑戦であり熱い想いでしたが、戦災鉄骨の利用に始まり、我が国で最初の**軽量形鋼建築物**を建て、軽量鉄骨ブームの先駆けになりました。1970年代にはラック式として高効率で大量に収納できる倉庫を開発し、また全天候型現場仮設屋根の開発、更には我が国で初めて長期優良住宅認定マンションの建設など、**日本初という挑戦**とお客様への誠意を持ちながらの事業展開を進めてきました。

70年の歴史を持つ企業ですが、創業以来の誠心誠意の想いを大切にしつつ、常に革新を求めて展開してきました。

専門ソリューション事業のブランド化

(会長) お話しのあった誠心誠意がいまも引き継がれている経営方針なのですね。現在の主な事業内容は。

(森本社長) 事業としては、ほぼ建築の仕事で、企業がお使いになる建物が主たるものなのですが、ただ、同じような建物を造っているだけでは差別化が図れませんので、近年は分野を絞る戦略として、**独自のソリューションブランドの確立**を目指しています。

その一つが、本社はサントリーさんのお付き合いが多いのですが、食品会社を対象とした企業のブランド化です。

(会長) そこで重点をおかれたところは何ですか。

(森本社長) ホームページなどでは、サントリー山崎蒸溜所を取り上げております。有名な会社であるのでトップに取り上げてはおりますが、正にきっかけでもあり、他の食品会社さんのお仕事もたくさんさせて頂くことにもなりました。そのために、今から12、3年前に、方針を明確にして、**お客様のニーズに合わせて完全オーダーメイドの、食品工場の価値を足すというトータルプロデュースを行う「FACTAS®」(ファクタス)**をブランド化しました。

また、物流分野への開発にも大きな力を入れており、**倉庫を単なる「箱」ではなくて、「機能」としての理想の倉庫**を追求して、お客様の理想の倉庫をその機能を重視して設計・施工するという**ジャストスペックなオーダーメイド倉庫建設「RiSOKO®」(リソウコ)**をブランド化しています。

三和建設が特に評価されているところは、爆発する恐れのある危険物で特殊な配慮が必要な**危険物倉庫**や、用途が限定されている**冷蔵倉庫**、更には**自動倉庫**など専門性の高い知識と経験を活かしてブランド化しています。

(会長) お話しのように事業の内容をブランド化することは多くの分野でなされておりますが、ブランド化の効果はどのようなところにありますか。

(森本社長) 「FACTAS®」や「RiSOKO®」の建築物そのものは他社さんでも造られていますが、お客様への提供プロセスそのものが**信頼される**効果があり、その信頼が大切なのです。

最近、第三のブランドを立ち上げまして、全く違う発想なのですが、社員寮の建設の提案です。近年は若手の離職や、社員間のコミュニケーション不足などが問題となっていますが、いっそのこと社員寮と一緒に生活して貰えばとの発想で、社員寮の建設を提案するというブランド「HuePLUS」(ヒュープラス)を立ち上げました。単に建てるだけでなく、その寮をどのように使うかの使い方までの情報を一緒に提案しようとするものです。単なる価格競争をするのでない戦略で、ソフト×ハードで人に関する困りごとを解決する**社員寮の提案**です。

(会長) それは建設後も色々なサービスをされると言うことですか。そのコンセプトはどこにありますか。

(森本社長) そうです、建設後にその使い方や、更には社員の採用や育成に関する我が社で行っていることの情報を提供することを行っています。

社員寮は単に住まいというだけでなく、そこに集うということによる絆とか育成・教育とか、更には理念の浸透させる「場」にしていくこと重要で、人づくりの場とすることがコンセプトです。

「つくるひとをつくる」が経営方針：経営者と従業員の理念の共有は出発点

(会長) それこそ御社で行っておられる経営理念そのものを伝えることなのですね。

ここで、三和建设株式会社の人づくりのお話しをお伺いしたく存じます。

社是として「**つくるひとをつくる**」をあげておられますが、人を育成することは企業にとって最大の課題である、といろいろな会社の方からも聞いているのですが、この社是の根本はどこになるのでしょうか。

(森本社長) 根本は、第一は、「**社員第一主義**」です。我が社にとって、人は経営にとってのリソースである以上に目的そのものであって、人の活躍とか幸せが経営の第一目的で、企業の収益はそのための手段です。もちろん収益がないと継続しないし、社員が幸せになることがないわけですので求めているかなければなりません。要は、**目的と手段が逆転**しているのが根本的な考えです。

ただ、人が活躍すると言っても、放っておいてはできないので、一つは自分自身が成長するとか幸せになっておくという「**本人の意志**」が重要ですが、それを**会社がサポート**していくこと、それが「**ひとをつくる**」ということなのです。

(会長) 最近ハーバード経営学でも「従業員第一、顧客第二」というようなコンセプトが提示されていますが、企業として伸びるためには、そのようなコンセプトが世界的な流れで、その辺りを実践しておられるのですか。

このような理念を実践するために、特に行っておられることはありますか。

(森本社長) 一つは、まず、**会社の方針を社員全員が共有**することが重要で、社長が社員に約束する内容の小冊子「**コーポレートスタンダード**」を、毎年作成して社員全員に渡しています。要は会社の方針を明文化して、社長の社員に対する信頼を勝ち取ることが大切なのです。その**信頼が経営の基本**であり、そのルールや規範が守られることが従業員のモチベーションにもなり、組織を組織たらしめるのです。

(会長) このような大部なものを毎年更新することは大変でしょうね。

(森本社長) 経営理念をはじめ経営の最上位概念を、常に見直すことは大変ではありますが、**経営側の怠慢を防止**するためにも必要なことです。特に、経営情報をしっかりと公開することは重要なことです。

その共通認識のために、毎年、社員全員を集めて**全社会議**を行い、私が考えている経営方針を示し、どの方向に進もうとしているか、すなわち**社の理念を話す**ことにしています。

これが、私の考える一番の出発点ですね。社員にとって、我が社がどのような方向に進もうとしているのか知らずに働くことは、一番やりがいがないと思います。**社の方針・理念の浸透が一丁目一番地**と考えています。

組織の風通しを良くし、誰もが主役になる会社に

(会長) 確かに、経営の方針がいかに従業員に伝わり、共通できるかが企業経営にとって非常に重要なことですね。

それ以外に従業員との意識共有で取られている施策はありますか。

(森本社長) それ以外にも幾つか施策をとっていますが、その一つが「**社内日報システム**」です。組織の活性化のためには、**組織の風通し、透明性**が重要なのです。組織の問題は、風通しの悪さから来ていることが多いようです。

我が社の場合は、掲示板方式になっていて、記入すれば全員が読めるし、私も書き込みます。日報というのは、普通は組織で働くものが上司に一方的に提出するものですが、そうではなくて、フラットに情報を共有するシステムなのです。これによって、みんなが日々何をしているかが分かりますし、書いた以上どこにもフィルターがかからないので風通しが良くなります。

三和建設では、この日報システムを「**SODA**」と名付けて運用しており、独自に開発したシステムです。自由に記述でき、入力した情報が即時に社内に公表されます。何のフィルターもなく上司に直接伝わるのです。

このような場を提供すると、社内の皆が何でも言える組織になります。言い難い環境では情報が上がってこず深刻な状況になっている例が見られますが、その辺りは避けたいとの想いです。

(会長) いまお話しの中でありましたフラットでという考え方は、発展する企業の経営者にも重要性をお聞きしたことがありますが、その点で何か進めておられることはありますか。

(森本社長) そうですね、**公正・公平な評価**は大切に、誰をも公平に主役にするために「**改善報告制度**」を採っております。会社をよくする取り組みを誰もが実践できる制度です。社内の誰もが公平な立場で問題点や意見を言えることに意義があります。

小さな改善でも組織はどんどん良くなってきますので、全ての提案が検討の俎上に載せられ、検討の結果は理由をつけてその是非がフィードバックされるようにしています。

「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を受賞されて：社員第一と人材養成の意義

(会長) 正にフラットな組織を実現するために色々な工夫がなされているのですね。

ところで、企業経営が評価されている証としての「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 審査委員会特別賞を受賞されましたが、この受賞の意義はどのようにお考えですか。

(森本社長) そうですね、2015年から7年連続で日本における「働きがいのある会社」ランキングでもベストカンパニーを受賞しています。建設業界として初めての受賞でした。その結果として2017年に「人を大切に作る経営学会」主催による「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の審査委員会特別賞を受賞できました。この賞自体の意義が人を大切に作る経営ということですから、我が社が社員を大事にしているかが評価されたものと感じています。大事にするという観点からはコンセプトは、社員第一で、第二に協力会社、第三に顧客、第四に地域、第五に株主と明確にしており、このようなコンセプトにしたがった経営が審査されての結果で、自社の実態が評価されたこととうれしい限りです。

社員の働きがいや幸福感は、会社の実態で決まるわけで、一つの形でこのような賞を頂けることはうれしく、社員などの会社の関係者の幸せを軸として評価されたこととも考えています。

(会長) お話のように社員が幸福感を感じる経営が評価されたということですが、社員という面ではどのように感じられていますか。

(森本社長) このような評価が出ることは社員に紐付いている訳で、社員の経験とか勉強によって培われたもので、我が社が特別な技術を持っているという訳でもなく、我が社の人を大切にするという根幹であり、言われたことだけを行うような社員でなく、自主性を持った人材を育てるようにしています。

(会長) 社員を大切にと共に家族を大切にとお話しされましたが、この点ではどのような施策を行っておられますか。

(森本社長) いろいろと行っているのですが、例えば補助制度を採用していて、子供の出産祝い金、家族への手当、本業の関係しない難病のような病気への特別休暇、更には、最近話題になりつつあります女性の生理に対してF休という形での休暇を取れるようにしています。あと、社員のコミュニケーションを深めるための懇親会を補助する制度や、また、年に1回社員全員集まっての全社会議を1泊で実施し、初日はびっしりと会議をして夕に懇親会を、自由参加の二日目は観光などのアクションをすることとしていて、社員の一体感を求めることも行っています。

(会長) 他社でも社員の懇親の場の設定や、いろいろなアクションへの支援を行っておられる会社の話は聞いておりますが、どこか社員の皆様が生き生きとしておられることを感じますね。

(森本社長) このような社員に対するサービスの的なことを行っているのは、社員を一方向的に甘えさせるということではなく、社員が個性豊かに活躍して会社の活力を高めることに繋がることを狙っており、そのために社員の連帯感をつくり、組織の他のメンバーとの対立をなくすための交流を大切にし、そのためにも社員の健康に十分に配慮した制度の取り組みを進めています。

(会長) ところで、保育所をつくっておられるようですね。

(森本社長) そうです、0歳から2歳児までの定員19名の**保育園**をつくっておりますが、一応社員のためとして社員が活用できるようにしておりますが、社員だけで埋まることがないので、ほとんどは地域の方々への地域サービスとしても活用しております。働きやすさのシンボリックな面もありますね。

(会長) 人材養成の観点でしょうか「**社内大学**」という制度を作っておられるようなのですが、これはどういうシステムなのですか。

(森本社長) これは、どこの会社でも行われている社内研修なのですが、大学という名前をつけて**SANWA アカデミー**として専用のロゴまでつくって、社員教育を体系的に行う制度です。

従来は、例えば OJT などとあって現場主義的な研修制度が採られてきたのですが、社員の思いつきで行うなど教育体制として体系的ではありませんでした。そこで社内研究制度よして、社員の成長を支援し、働きがいや日々実感できる会社となることを目的として、半期ごとに年間の教育体系をつくり、講師の大半は社内の人材が務め、定期的なカリキュラムに沿って教育するシステムを構築しています。講師を社員にすることで社員の成長にも繋がることを期待しています。

【参考】 本インタビューの内容の詳細を把握して頂くために森本社長が出版しておられる、

「**人に困らない経営**—すごい中小建設会社の理念改革—」(森本尚孝著、あさ出版、2019年)
を是非ご覧下さい。

社員に「困る」と考えることは、会社経営をしていないということ

(会長) いかに社員を大切に、会社のために育成しておられるか、その経営戦略などについてお話し頂きました。

お話の内容などの詳細については、既に「**人に困らない経営**」に詳細に書かれていますが、最近各企業さんからお聞きする話では、どこでも人材採用に困っておられるようなのですが、採用についてはどうですか。

(森本社長) 本のタイトルは人の獲得に困らないという意味ではなく、人を育成し、会社の発展に繋がる経営の視点で取り上げたもので、現状、人材の獲得にはやはりそう容易ではありません。今いる社員が活躍するためには、新たな社員を迎えることが必要で、我が社としては、新入社員が入ってこない会社にはしないという経営を進めていることが重要であると考えています。



(会長) 会社と社員の位置づけでの重要な基本となることをお考えのようです。

(森本社長) 「困る」の意味には厄介者という意味もありますが、我が社はそのような意味では厄介者などいないという意味では人に困っていませんという意味から、本のタイトルにした訳です。

会社と人の関係では、社員が会社の外にあると考え、社員に困らされているというような被害感情的な話をよく聞くのですが、**社員は会社**

そのものですから、**社員に困らされているという表現はおかしい**のです。例えば、家族に困らされているとは言わず、家族に悩んでいると言うはずで、困る、困らないでなくて自分そのものの実態として捉え、困る、困らないというような発想では捉えないようにしているのです。

(会長) 貴重なお話しをお伺いしましたが、お話しのように社員の会社での位置づけを経営者がどう考えるかが問われているといえますね。

このような意味で、ボトムアップ的なことにも注力されているようですが、例えば、三つの三和建設株式会社のブランドを提供されているようですが、このようなブランドの形や名前はどのように決めておられるのでしょうか。

(森本社長) 基本的な考え方は、もちろん私から提示しますが、社員の方から提案が出てきて、相談しながら決定していくことになります。要は、**提案が出てくる**ことが重要で、提案できるためには、今何が必要か、それを具体化するために、また、会社の事業の**差別化**を図るために何が必要かを理解していなければなりません。そのような人材がいることが会社としても重要なポイントです。最近、事業内容についても、社員の方からいろいろな提案が出てくるようになっていきます。

三和建設株式会社が、他社と差別化ができて、付加価値をつけ、強みを発揮できる分野を明確にして、建設分野のトップメーカーとしての強みを生み出すようなブランドを、社員と共に作り上げることができる強みが我が社にはあるということです。

企業経営者のあるべき姿：求める企業像を明確にすること

(会長) そのお話しは、意図された人が育っているということの証でしょうね。

お話し頂いたように、「つくるひとをつくる」の方針のもと企業経営を精力的に進めておられました。既にいろいろとご指摘は頂いておりますが、改めて企業経営で一番大切にすべきポイントは何でしょうか。

(森本社長) 私は、**経営者がどういう会社になりたいかをしっかりと示す**ことが出発点で、全てはそれに従っていくことになります。この目標を明確にすることが経営者の第一にすべきことです。

よく理念とか想いが無い中で、何とか売り上げなければとか、何か利益を出さなければということだ

けで、あれが必要、これが必要、人を採らなければならないということになると、その要求事項だけに振り回されてしまいます。経営者は、この会社はどのような会社にしたいのかを明示しなければなりません。そうすれば自ずと取り組むべき戦略が生まれます。

やはりそれを明確化すれば、取り組むべき戦略とか工夫などが自ずとはっきりしてきます。やはり大事なことは「理念」で、どうありたいかの明確化です。

(会長) いまお話しのように社長の想いが大切なのですね。

私が主宰している中堅・中小企業の経営者の会では、森本様と同じように規模の大小はありますが、家業と言える事業を親などの先代から承継された方が多いのですが、承継されたときの企業経営の理念、方向性などをどうするかが大きな課題であったとの話を聞いております。

森本社長様は承継のとき、経営理念などについてどのような想いでしたか。

(森本社長) 私は、先ほど申し上げましたように37歳の時に承継しました。リーマンショックの時でしたが、そのような時代背景が承継に影響を与えた訳でなく、一つの節目ではありました。その時にはまだ会社の理念などについて明確には考えませんでした、とにかく考えたことは企業の「継続」でした。

先代の父親は、おおらかな人柄でありましたが、慎重なところもあり、業績悪化の時にも社員が去って行くことがなく、社員を大事にしている、人には人格があるように、会社の「社格」を大切にしていた経営者でした。

その経営を引き継いで大切にすることは、お客様への誠意であり、変わることを恐れない挑戦でした。

その中でも大切にすることは、建築会社やゼネコンの本質を追究したいとの想いからいろいろと思考して辿り着いた結論が、社是としている「つくるひとをつくる」でした。

(会長) お話しのように、やはり経営者としては、自らの意志をはっきりさせ、それをどのように伝えるかがカギなのでしょうね。

企業経営者になることを意識した大学での学び

(会長) 企業経営についてお話しをお伺いしてきましたが、それでは、遡って大阪大学時代のお話を伺い、今の学生さんへの参考になるお話を頂ければと思います。

まず、大阪大学に入学されての印象はどうでしたか。

(森本社長) 特に思い出すことも難しい感じですが、今もそうでしょうが、阪大の学生はおとなしく、派手な印象がなかったですね。地味な印象とも言えますが、よく言えば真面目で奥ゆかしいイメージがあります。そのあたりは私に合っているような気がします(笑)。

(会長) この辺りは大学のイメージにも繋がっていて、教育、研究、スポーツなど何か飛び抜けたことが少ないと思われていて、阪大そのものがブランド化されていないことがこれまでも指摘されていました。

建築工学科の専門課程に進まれた訳ですが、何か印象に残っていることがありますか。

(森本社長) 学科そのものは人数も少ないので、ほぼ同期全員の顔と名前が一致することで、今でも一部の人は仲間としての**繋がり**は強く、現在もいろいろな面でやり取りがあります。

専門に入って、一般的な大学生よりはよく勉強した方だと自負しています。大学院まで進学しましたが、なぜ大学院まで行ったかという、大学4年では建築の勉強が足りていないと考えました。特に、私は、将来、経営者になることを自覚しており、技術者になる訳ではないので、建築全般についていろいろな分野の関連性なども把握できるように勉強しておこうと考え大学院に進学しました。

その間の課程を考えると、私は、大学院の入試勉強のため、一番勉強したと思います。がむしやりに勉強し、今もその時の内容を覚えています。

(会長) その意味では、学部で習ってきた専門科目を、まとめて勉強するのが大学院の入学試験ですので、個別に学んできたことも関連付けながら勉強することになり、入試の意義がそこにありますね。

研究室は構造でしたね。どの研究室でしたか。

(森本社長) お話ししたようにあまり設計のセンスはなさそうだということで、建築構造系を選択し、井上豊研究室に入りました。

(会長) 構造系でも卒業設計はあるのでね。

(森本社長) はい、確か図書館の設計を行ったかと思います。あまり印象は強くありませんが、

制振挙動の評価の研究をして：大阪大学のブランド化を

(会長) 卒業研究と修士論文の研究は、井上研究室で行われたようですが、どのような内容でしたか。

(森本社長) 建築力学の分野で地震などの外乱に対して建物への影響をダイナミックに評価する研究分野で、私の研究は建物に地震入力があったときに、アクティブやパッシブの制振技術で揺れの被害を止めようとするのですが、地震で建物が揺れると、建物が揺れることで地盤を揺り返す現象が生じます。この地震による**地盤の揺れと建物の連携現象**を机上で計算して、そこを考慮して地震を制御したら、建物にどのような安定性が得られるかを明確にする研究を行っていました。

(会長) そうですか、阪神淡路大震災の後、制振、免震技術についてより大きな話題になって、いろいろな提案がなされましたが、井上研では早くから制振の研究をされていたのですね。

(森本社長) 阪神淡路大震災は、私が M1 の時でした。その時は日本建築学会からの要請で、建物の被害度調査を依頼され、私も阪急宝塚線に沿ってずっと歩いて調査しました。一軒一軒評価をつけていく作業を行いました。

調査はともかくも、大学での先行的な研究活動が世間に評価されることは重要で、井上研究室の馬場先生のもとで貴重な経験をさせていただきました。

(会長) 私も建築の先生方のご指導も得て、鉄骨の被害調査、特に溶接接合部の破壊状況についての調査をさせていただきました。その当時は、構造物が脆性破壊する現象がほとんどなかった状況だったのです

が、教科書に載るような脆性破面をみて驚きました。やはり、柱梁仕口部の詳細設計の問題と溶接品質の問題がクローズアップされ、その後10年間ほど研究を続け、基準のあり方などの検討を行いました。鉄骨構造では、溶接の重要性が認識されたともいえ、良い教訓ではありました。

(会長) ところで、大学時代ではクラブ活動はなにかされていましたか。

(森本社長) ラグビー部に所属し、4年間頑張りました。今は二部に上がりましたが、我々の時代は残念ながら四部だったのですが。クラブ活動などでは、やはり人の繋がりができることで良かったと思っています。いまだに繋がりは生きています。

(会長) 大学に在学した重要なポイントは、同期の繋がり、クラブ活動での他部局のものとの繋がり、更には研究室での上下の繋がりなど、やはり人が繋がる貴重な機会であるということですね。

また、大学としてクラブが強いことは、ある意味ブランドとして好影響で、高校生にも受けるのですが、その点では、大阪大学はあまり目立つクラブがないことは残念ですね。いろいろな分野で学生は頑張っているのですが、大きな話題を呼ぶものがないというのがポイントでしょうね。

(森本社長) クラブ活動だけでは無いと思いますが、研究力も含めて「大阪ブランド」が重要で、何かブランド化されることが重要でしょうね。やはり大学の運営も経営では、あまりに一般的なことで訴えるより、何か尖ったことが必要でしょうね。

大学で得られるもの：自分発見のための大学に

(会長) ところで、工学部では必ず卒業研究など、自ら研究活動をする機会を設けているのですが、そのことはどのように感じられますか。

(森本社長) やはり卒論などは大学に行った意義が感じられますよね。目標を決めたときにその解決にどのような方法で解決していくのか、そのアプローチの仕方や困難にぶつかったときの解決法などを会得することは、会社経営にも通じるものでしょう。その過程で、文献を読み、更に考えをまとめて書くということは非常に大事なポイントで、その訓練ができることが卒論、修士論文の作成の過程で、その経験が大事でしょうね。

(会長) 今大学での一つの側面についてお話し頂きましたが、**大学へ行くことの価値**はどこにあるとお考えでしょうか。

(森本社長) 建築というものに限らず、論理思考の取得とか、目的に向けて解決していく手法とか、文章を読んで書くとかの訓練は、やはり大学でできることでしょうね。在学中のみでなく、大学に入るときも、大学院に入るときにも、この一連の学ぶプロセスを経験することも非常に大事でしょう。このようなプロセスの経験は、課題が生じたときに解決に向けたいろいろな段階におけるいろいろな解決法を引き出し選択する能力を導き出せる力に繋がることと考えます。振り返って見ても、今経営者としての自分があるための貴重な時期であったと思っています。

(会長) いまや時代がかなり変わってきていて今後も大きく変わるといわれる現在、学ぶという重要な過程にいる大学生に望まれることはありますか。

(森本社長) 自分をどうしていくか、自分の強みを自分で見だし、自分というものを決めて、その実現のためにやり抜くということが、今後ますます必要になると思われます。現在は情報が多すぎます。情報が多から迷うことが多いようなのですが、昔は決めたことにながむしやりに突き進んで一人前になっていったのですが、今の若い人はその点において大変な状況にあると思います。それだけに、自分が何者かを決める必要性が増しているように思います。

(会長) そのような観点から、経営者としては今後の若い人に求めることは。

(森本社長) 採用するときにも言っているのですが、自分がどう生きていくか、自分の強みを早く探し決定するよにと。天職ということが言われますが、天職は与えられるのもの出なく、自分で決めるものだとっています。

どう生きていくかと言うことを決めて大学に入り学ばないとだめで、それでないのなら、大学に行かずに早く働けば良いでしょうね。その意味で、大学の時期を自分発見に活用して貰いたいですね。

(会長) 非常に大事な指摘かと思いますが、ただ、我が国の大学までの教育にも問題がありますね。皆様からも指摘があるのですが、大学の入試制度にも問題があると思いますが、高校教育の質の向上には期待したいですね。

(森本社長) 偏差値などで結果としてたまたまその大学に入ったとしても、入ったならその4年間で、その道のプロになると、勉強だけでなくいろいろなことも含めて、必死に極めていくことはして貰いたいですね。

与えられた場所、環境で、最大限の面白さを見つけて、自分をつくっていくことが大切ですが、その点は大いに意識して欲しいですね。

(会長) いろいろと意識すべき点をお話し頂きましたが、そのような観点も含めて、大学の教育のあり方について、こうあって欲しいとか何か思われるところはありますか。

(森本社長) 大学の教育の現状は理解していないのですが、あまり易しいと分かりやすい方向に走らずに、大学というアカデミックな場では、ちょっと分からないぐらいに難解なことに取り組ませて貰いたいですね。半分ぐらい理解できればいいぐらいのレベルで良くて、あまりに学生に優しくというのは大学のレベルとしてはどうかと思いますね。

(会長) 大学での講義や与える課題のレベルというのはなかなか難しく、時代と共に明らかになってきている事実が多くなり、それを教えなければとなると上滑りになりがちで、私などは勝手に、全て教えなくてよいなどと無責任なことを言ったりしていましたが、何をどの程度教え、その上で考えさせるかについては大きな課題ですね。

(森本社長) 何か一つでも難しいことを解決したとか実験がうまくいったとかの事例は大きな教育効果をもたらし、このような達成感を感じるような経験が大切でしょうね。

終わりに当たり経営理念のまとめ：「つくるひとをつくる」の意義

(会長) どうもお話しありがとうございました。かなり時間をいただきましたが、最後に、いまはカーボンニュートラル、グリーン社会などの変化などで時代変わるときにあって、企業経営者として大事なポイントはどこだとお考えですか。

(森本社長) やはり繰り返しになりますが、自らがどうありたいか、企業であれば会社トップが、個人であれば一人ひとりが、どうありたいかをしっかりと持つことで、情報が多くて何でも選択できる世の中になったからこそ迷走することは避けなければなりません。自分の軸をしっかりとさせる必要性はますます増すと考えています。

(会長) 時代の流れとして生成 AI はどのようにお考えですか。

(森本社長) 生成 AI についてはどう使うか、どう振り回されるかは、結局使う側の人間の問題で、その人間の核となるものが何かが問われるでしょう。現状を見て、まだまだの感で、多くの領域においてはおもちゃの域を出ない感じがしています。

(会長) ただ、使うと便利な面もあり、この前も挨拶文を要点のみを記述して待つと、かなりレベルの高いものが出てきました。

(森本社長) そのような意味では時間の短縮になりますね。会社としては、これまでに多くの蓄積した情報などの膨大なデータ資産があり、それを活用する形での応用も考えておりますが、本格的に導入するかどうかはまだ決めておりません。

いろいろな予測ができるなどといわれていますが、これまで「こういう世の中になる」という予想の通りになったことなどはほとんどありません。AI によってこの仕事が奪われると言われている割には、なくなることはないでしょうね。ただ質的变化は生じるかも知れませんが。

いずれにしても、会社経営という観点からは、これまでもしばしば話しましたように、経営者が何をしたいのか、どうしたいのかの目標を明確にすることが一番大切でしょうね。

(会長) それでは、最後に三和建設株式会社の経営に尽力されて、その理念やミッションを決められてきた経緯からみた会社経営の理念についてのまとめのお話を頂けますか。

(森本社長) すでに詳細の話をしてきましたが、基本となる考えは、我々がつくっているのは建物だけではないということで、経営理念をまとめると、

「つくるひとをつくる」で、

建物をつくる

技術をつくる

価値をつくる

お客様をつくる
信頼をつくる
社内をつくる
仲間をつくる
会社をつくる
歴史をつくる

のすべては人がつくるのです。

だから人をつくるという、「ひと本位主義」こそ、我が社の基本理念なのです。

その上に社員が主役となって会社そのものが成長するための施策として、

- 社長が社員に約束する小冊子
- 組織の風通しをよくする
- 誰もが公平に主役にする
- 経営理念を皆で確認し連帯感を高める
- 全社的な教育体制を設ける
- 新入社員の「横のつながり」をつくる
- 社員の自主性を更に高める

などを確実に実施することです。

(会長) どうも長時間ありがとうございました。



(参考)

経歴

【学 歴】

1994年3月 大阪大学工学部 建築工学科卒業
1996年3月 大阪大学大学院工学研究科 建築工学専攻 修士課程修了

【主要略歴】

1996年4月 鹿島建設株式会社 入社
2001年3月 三和建設株式会社入社
2001年12月 同社 取締役
2003年4月 同社 常務取締役
2007年12月 同社 専務取締役
2008年10月 同社 代表取締役社長

【社外略歴】

早稲田大学 環境総合研究センター 招聘研究員
一般社団法人 人を大切にする経営学会 理事
一般社団法人 大阪建設業協会 監事

【主な著書】

『「使える建物」を建てるための3つの秘訣』（カナリア書房）
「人に困らない経営」（あさ出版）
「工場・倉庫建設は契約までが9割」（幻冬舎）

【インタビュー後記】

今回のインタビューは、十三から淀川沿いに歩いた三和建設株式会社大阪本社で行わせて頂きました。あれほど猛暑の日々が続いた夏から初秋でしたが、やっと少しは涼しくなった日で、上着を着て歩いても苦にならない日で助かりました。

森本社長は、家業を継いで四代目の社長になるべくしてなられた形で、大学でも、また卒業後の数年のゼネコンでの務めも、建設事業の会社社長となるための準備との意識であったということ伺いました。先代の時代には、会社としてはかなり厳しい時期もあったようですが、インタビューのお話の内容からも伺えますように、明確な経営理念で利益を倍増するまで企業の発展をもたらされました。

森本社長の経営の根本は人を育てることであり「**つくるひとをつくる**」を社是とされ、従業員第一の経営思想で、社員の活躍とか幸せを経営の第一目的とし、社員が幸せになることを第一に考えた経営ビジョンには感動しました。社員が主役になるために、そして成長するために数々の他に類を見ないような施策を講じておられることは、徹底した「ひと本位主義」と感じました。

常に前向きで、また経営者たるものは、目指す方向を自ら決め、それを社員に示して社員が目標達成に向けて活動しやすいような戦略を実施するということが、経営者の責任を明確にしておられることは、多くの経営者の見本となるべきものといえるでしょう。目標の明確化とその社員との共有について成功している例は多くないでしょう。その意味で、いろいろと系統だっで行われている施策は、多くの方々にとって役立つものと感じました。

今後の更なる発展と、社会への大いなる影響を期待して、インタビューを終えました。

大阪大学工業会 会長
豊田 政男