

# 産 廃 鼎 談

## 第5回 産業廃棄物処理業の人材育成 ～経営理念とミッションで導く～



きたむら よしのぶ  
**北村 喜宣**

上智大学法学部 教授

もり ひろこ  
**森 裕子**

株式会社ハチオウ 取締役会長

さとう いずみ  
**佐藤 泉**

佐藤泉法律事務所 弁護士

神戸大学法学部卒 専攻は、環境法学、行政法学。著書として、『産業廃棄物への法政策対応』（第一法規出版、1998年）、『産業廃棄物法改革の到達点』（グリーンシユ・ビレッジ、2007年）、『廃棄物法制の軌跡と課題』（信山社、2019年）等。

大妻女子大学卒 結婚後夫の経営する（有）八櫻メタルで総務などの内部管理業務を手伝う。社員のために業界の地位向上を目指して1983年から新卒採用を開始。1993年から12年間社員の手作りによるシンポジウムを開催。2020年10月（株）ハチオウ取締役会長に就任。

早稲田大学第一文学部卒 環境関連法に関する法律相談、訴訟等を専門とする。第一東京弁護士会 環境保全対策委員会所属。著書として『廃棄物処理法重点整理』（TAC出版、2006年）等。

【北村】 2022年度からスタートした「産廃鼎談」ですが、産業廃棄物処理業者の方をお迎えするのは、実は今回が初めてです。株式会社ハチオウの取締役会長でいらっしゃる森裕子（もり・ひろこ）さんにお越しいただきました。会長になられる前の16年間、森さんは、代表取締役社長としてハチオウをけん引されてこられたほかにも、産業廃棄物処理業界に対して大きなインパクトを与え続けてこられました。この業界も、現在では女性経営者が少なからずおいでですが、そのリーダー格としてもご活躍されてきました。

本日は、未来を見据えるためにも少し過去を振り返っていただき、産業廃棄物処理に関係するお仕事をされている本誌読者の方々に向けて、設立後半世紀を経過したハチオウにおける豊かなご経験を踏まえてのお話をうかがえれば幸いです。

### 「株式会社ハチオウ」の設立、事業概要

#### 設立の背景

【佐藤】 それでは、森様、ハチオウの設立及び事業概要をご紹介しますでしょうか。

【森】 最初に、関連会社に「株式会社森銀器製作所」という金・銀製品全般を扱う創業97年の会社がございます。次に、「株式会社森銀」という金銀、白金の一次加工等を行う創業57年の会社がございます。三番目に「株式会社ハチオウ」が設立されました。

設立の背景としましては、主に銀製品を加工する会社として、銀の材料の仕入れに困るような時代が過去にありました。そこで、自ら銀の材料を仕入れるための仕組みを創業者の森雅宜が考えました。主に病院や印刷会社さんのレントゲンフィルムや写真フィルム、写真廃液などから銀を回収し精製する会社を1972年に独立してスタートさせました。時として同じく、1970年に廃棄物処理法が公布され、有害廃液を処理するという技術の開発にも着手しました。当時としてはとても画期的で、世の中に大きく紹介していただいた記憶がございます。

今は産業廃棄物、特別管理産業廃棄物の収集運搬、中間処理、およびフロン回収等を行います。まず特別管理産業廃棄物の処理業の許可をいち早く取得しまして、各分野の化学物質系廃棄物の処理ができ

るとするのが最大の特徴かと思います。

### 新卒採用への拘り

【佐藤】 従業員はどの位いらっしゃるのでしょうか。

【森】 正社員は108人<sup>\*</sup>、派遣社員さんを入れて120人位になりますので、正社員が多いというのが特徴です。それは化学系廃棄物を処理するという仕事ですので、若い人たちが、この国に生きるためにミッションをもって真剣に取り組んでほしいという強い思いがあります。新卒を採用するのは、この仕事に人生を懸けるという強い意志を期待し正社員にこだわってきました。（※2021年6月現在）

【佐藤】 取引する主な排出事業者は、やはり民間企業でしょうか。

【森】 教育機関、大中小入れた民間企業です。今は公私の教育機関に社員を派遣し、現場での安全安心の仕組みを管理することも受けさせていただいております。

### 化学系廃棄物の処理方法を見極める判断スキル

【佐藤】 化学系廃棄物の中間処理というのはどのような処理でしょうか。

【森】 焼却処理と化学系の処理（中和）があります。まず、これらの処理の前に行う判断業務がとても大切な工程となります。化学物質は非常に少量でもチェックする必要があります。小さなボトルに入れられ、何十本、何百本、多いときには何千本もの多種多様な化学系廃棄物が持ち込まれます。それを当社の社員が処理方法を判断していきます。内容物が不明確な場合や、表示と内容物が一致していないことも想定し、現場で社員が時間を掛けて調べるようになります。

ローカルなやり方ではありますが、一つ一つ調べて、経験を重ね、社員が立ち上げた定性スキルを勉強会で共有しています。そうすることで危険を発見し、判断スキルが備わっていきます。

【北村】 処理施設など機械なら入れ替えればいかかもしれませんが、人がそこにいらして、代替することができないような、積み重ねた経験が必要な難しいお仕事ですね。



処理現場の安全から日々のくらしの安全へ  
絵本で社会とともに

### 信頼・信用される会社と人材育成

【北村】 多種多様な化学系廃棄物を受け入れて、カスタマイズすると、手間と時間がかかります。しかし万一判断が間違った場合、次のプロセスでとんでもないことが起こってしまうわけですね。長きにわたり特殊なものを扱ってこられて、50年誌の表題にある“ハチオウに頼めば安心”という信用をつくるためには、日々、一切手が抜けな、気が抜けないのでしょうね。

【森】 そこで新卒社員に、自分の人生ミッションをこの仕事に向かっていくという気持ちを持たせていくのがこちらの仕事と思ってきました。

### 創業当時の廃棄物処理業の世間の風当たり

【森】 最初にお話ししました関連会社では、金銀、白金を扱うため、信用唯一の業界で、いかに取引において信用というものが重要かを見ていました。しかし、ご存じのとおりかつての産業廃棄物業界に対する世間の風当たりは厳しいものでした。新卒採用で学校に行っても、先生に相手にされなかったです。働いてくれる従業員がいなかったら会社は成り立ちません。少し脱線してしまいましたが、創業時途中でやっと採用した3人のお話をしてもよろしいでしょうか。

【佐藤・北村】 ぜひお話しください。



**森会長の心に残る従業員との出来事**

**【森】** 元気に「おはようございます」と、常にこちらから挨拶をしますが、誰も返事してくれませんが。

森銀器製作所の関係で大手百貨店とのお付き合いがございまして、ユニフォームのいいものが安く手に入る機会がありましたので、ユニフォームくらい良いものを着せたいとすぐに飛んで行って、1人3着ずつ渡していたんですね。でも、ある1人が3着あるのにいつも汚くしているので「あと2着あるでしょう」と言っても「めんどくせえよ、そんなの」ってふてくされた感じで着替えてくれません。仕方ないので私が洗うことにしました。1人のを洗えば、全員のを洗わなければならない。あの頃は十数人でしたが、毎日、家庭用洗濯機で全員のユニフォームを洗っていました。

もう一人はいつもふらふらしているので「朝ごはん食べてるの？」と尋ねると「食うわけねえだろ」ってこんな返事です。「じゃあ、今度朝ごはん作っておくから食べていきなさい」と朝ごはんを作って、夕飯も食べさせて、お風呂も入れて帰していました。自分の子供たちにはひどい親だったと思います。ご飯もお風呂も「待ってなさいね、おじちゃん達が先」と言っていましたから。

あと一人は、一週間無断欠勤して、主人に相談すると放っておけと言われてしまい、でも1週間連絡が取れないのはあまりにも心配でしたので、恐る恐る家まで行きました。鍵が開いていたのでそうっと扉を開けて「こんにちは・・・」って「〇〇さん、どうしたの。連絡なかったね」と声をかけても布団をかぶって返事もない。その時に気づいたら窓のない部屋に住んでいました。きっと安く入れたのでしょいうね。この現実を見て、これは駄目だ、ああ来てよかったと思いました。聞くと体の具合が悪く寝込んでいて、「分かった。とにかくお医者さんに一緒に行くからね」って病院に行って、そのあと、「あの部屋では駄目だよ。新しくなくていいから窓のある部屋に移ろうよ、応援するから」って何軒か一緒に歩いてアパートを探しました。狭い部屋でしたが、数千円高い程度で東南の角の窓がある部屋が見つかったんです。

**あの「おう」が自信を持たせてくれた**

**【森】** 何とか一人ひとりが求めているものが分かって、そういうふうなことを繰り返していくうちに、あるときに、いつものとおり「おはようございます。今日もよろしくお願ひします」と言ったら、初めて1人が挨拶ではないですが「おう」って言ったんです。鳥肌です、すごくうれしかった。私はそのときに、ああ、人は変わるんだって思いました。目も全く合わせてくれなかったのが、かすかに目を合わせてくれる。あの「おう」がすごく私に自信を持たせてくれました。

彼らが少しでも気持ちよく働ける環境づくりをあの手この手でやっているうちに少しずつ心がほどけて、少しずつ変わってくれました。

それから従業員だけでは足りなくなり、アルバイトを採用することとなり、ご縁があってある大学の自動車部と契約ができました。部員が交代できてました。彼らは礼儀正しく、従業員を立ててくれ、本当にみんないい人ばかりでした。助手として車のシートの横に座り手伝ってくれますので、社員さんは楽しく仕事ができたと。あるときに従業員の一人が「アルバイトも助かるけど、いくら教えたって4年生になったら辞めちゃうじゃないか。張り合いがないんだよ」って、そんなことを言ったんです。そうしたら、もう一人の従業員が「新卒採用したら、俺たちが育てるよ」って言ったんです。すごい変化だと思いませんか？

私は、このことが、人が変わるということ、やったことに対して相手の心に響くということを実感しました。それが私の職業人生の最初の経験です。

**【佐藤】** 森さんの一人ひとりの従業員に対する愛情と信頼というものが、会社の理念そのものですね。それが結果的に従業員を育て、会社を育ててきたのだと思います。森さんの持っている潤れることのないエネルギー、諦めない努力というのはなかなか真似できない、やはりそういう人が経営者なんですよ。

**【北村】** よく「社員教育」と産業廃棄物処理業界では言います。森さんのお話を伺っていると、社員という抽象的なものではなく、一人ひとりの全人格を受け止めて接していらっしゃる感じが感じられます。

## 経営理念 ～自分自身で育っていく、会社は環境づくり～

**【森】** 先ほどお話ししましたとおり、産業廃棄物処理業界は世間の見る目が厳しかったので、まず教育の前に意識の持ち方を変えることをしなければと思いました。

経営理念は、人間教育に絞り込みました。自分自身で育っていく、会社はその環境づくりをする理念と環境整備です。特にお掃除で磨き込むことをすると人は変わるとかぎやまひでさぶろう鍵山秀三郎さんから才と徳が備わると、学びました。

以前、古い広いビルを借りていた時代がありましたが、朝、全員で一緒にお掃除をしていました。古いビルでトイレの積年の汚れが中々落ちない。根気よく毎日取り組むことでピカピカになりました。それは楽しいとさえ思いました。

### 人育てをしている「父」の背中

**【北村】** トイレ掃除をなさっていた森さんは、当時専務でいらっしゃるのですが、皆さんその背中を見ていらっしゃるわけですね。

**【森】** 自分が育った環境が影響していると思います。私の実家は100何年かの日本蕎麦屋です。当時の間屋街の中にあります。あの時代は出前持ちが常に10人位いる店で、中学を卒業したばかりの子たちを採用して、25～26歳には父が保証人になってお店を一軒持たせて独立させます。

蕎麦屋での教育がやっぱりお掃除なんです。夜、終わったらとにかくお店の中を全部徹底的に掃除して、その日が終わる。お風呂が家にあの頃はなかったものですから、お風呂屋さんにみんなで行くと、三助\*さんがお掃除している時間で、終わるぎりぎりに全員で行くので、“〇〇のしまい風呂”って近所有名になっていました。（※銭湯で働いていた男性労働者）

もちろん、今は違いますが、父の代にはそんな人育てをしておりました。私は自分の父親をととても誇りに思います。小さなお蕎麦屋の親父さんでしたが、独立のための調理師免許と、「もう自転車の時代ではないぞ、車の時代だぞ」と、車の免許を男女共に全員に取らせていました。

春は花見、夏は海、秋は紅葉狩り、冬は餅つきと、季節季節の遊びや、数少ないお休みに銀座や浅草に連れて行っていました。みんなまだ10代の遊びたい年頃ですからやんちゃをすると、2階の私が寝ている向こう側の部屋で、夜中の12時、1時頃までとくとくと話をしているのを聞いて育っています。そうしたことで全員独立し全員成功しました。父の社員に対する愛情は半端ではなかったです。そういう人育てをしている父の後姿が非常に勉強になっています。私はとても父の足元にも追いついていません。

**【佐藤】** お父様から経営者の哲学を受け継いで学び、それを実践されていらっしゃるんですね。やはり経営者の資質ってというのはどこか違うものなのでしょうね。

### 女性経営者との交流

**【佐藤】** ダイバーシティという言葉のもとに、女性の社会進出が進んでいますが、今でも社会全体で女性経営者は少なく、また女性の幹部登用は進んでいません。

**【北村】** 専務、社長時代のこの業界は、女性の方がまだまだ少ない時代でしたか。

**【森】** そうですね。当時は孤軍奮闘しておりましたので産業廃棄物業界で他の女性経営者の方がいらっしゃることは考えもしませんでした。ある時、東産協（東京都産業資源循環協会）代表の方から女性部を立ち上げてもらえないかと依頼がありました。

**【佐藤】** 女性部ができたのはいつ頃でしょうか。女性部長は何年くらいやられたのでしょうか。

**【森】** 女性部は、依頼されたのが何年か忘れまして。次期部長に引き継ぐまで10年ちょっとたっていました。メンバーは7～8人いらっしゃって、女性が社長までやっていらっしゃる方がこんなにいるんだって驚きました。アイデアやパワーがあって、いい意味で自己主張もするし、同じ目線で語れる人がこんなにもいることがとても心強かったです。女性ならではの苦労や商売の問題もありますが、それよりも同じ環境の中で、みんな同じ水位で努力している人ばかりで、活力を感じました。



【佐藤】 おっしゃるように女性の活躍という意味では、一人一人は皆さん頑張っているけれども、交流することによって、自分のやっていることが間違っていなかったとか、あの人もみたいにしたいなど、活性化されるかどうかですね。女性の登用というのは女性同士の励まし合いというのがすごく重要だと思いますね。

【森】 そうですね。今は運営から引いておりますので詳細は分かりませんが、若い人達のけん引役として心強い存在になっていらっしゃるようです。

### 経営理念が活きた福島の現場

【佐藤】 これからの産業廃棄物処理業界のあり方や後継者の育成についてどのようにお考えですか。

【森】 環境に対する議論は、今も、ローマクラブ、リオ会議、パリ協定など繰り返されています。もちろんとても重要なことで、大事なことだと思います。本当に大切なのは現場力。取り組む人の志、それを支援する社会の仕組み、会社の取り組みと 생각합니다。

【北村】 福島県の「帰還困難区域」に残された危険な化学系廃棄物の処理は、ハチオウさんが中心になって進めたとお聞きしました。

【森】 社員5人を派遣し、会ったことのない組織の方150人位に協力していただいて進めるプロジェクトでした。どうやって指揮をとるのか、皆さんに協力していただけるか、本当に心配でした。ですが、そんなことを思ったことが恥ずかしいくらい、最後の打ち上げで素朴ではあるけれど、本当に何とも言えない温かい空気が流れていました。

この空気感は何だろうと思っていましたら、社内の表彰式の時に5人が前に並んで、代表の人が「皆でどうやって進めようと考えたときに、『会社でやっていることをそのままやろう』という結論になった」と言いました。自分から挨拶をする、朝礼をやる、仕事が終わったら5人でトイレ掃除をして帰ることをしたそうです。ああ、これだと思いました。経営理念が浸透したということだと、今も涙ぐんでしまいます。

【北村】 福島でなさった作業は、だれもまだやったことがない内容です。常に試行錯誤して培ってきた

歴史があるわけですね。

【佐藤】 時代が変わっても、場所は変わっても人の気持ちがいっぱいしていれば、仕事は必ず評価され、会社というのは現場力だということですね。

【森】 会社は、現場力を育てられる、彼らが現場力を高められるような環境づくりをするのが責務だと思っています。まだまだ課題はたくさんあります。

【佐藤】 廃棄物処理業界はいま合併も増えて、上場する会社も増えていきますね。また業界の内容も大きく変わっていると思います。ですが、森さんのお話を聞きましたら、そういった組織の変更や法律の改正があっても、やはり現場力で解決するしかなく、経営者というのはその現場力を育てるということをおっしゃっていただいたと思います。

【北村】 本日のお話をうかがっていると、そのお仕事は、廃棄物処理法、さらには、この国の資源循環法制の将来を導くような役割を果たしているのではないかと感じました。森さんにおかれましては、これからもお元気で、私たち後進を叱咤激励していただければ幸いです。産廃鼎談にお越しくさいますと、本当にありがとうございました。



一次回号も新たなゲストの方をお迎えいたします。