

ソリューション導入事例



持続的成長



組織開発



人材開発



人材マネジメント



営業力強化

<http://www.bcon.jp/cases/>

サンワテクノス株式会社 インタビュー

社は“人を創り 会社を興し 社会に尽くす”のもとに
～100周年を見据えた人材育成・組織変革～



サンワテクノス株式会社
代表取締役社長
山本 勢様

社は“人を創り 会社を興し 社会に尽くす”に忠実に、一貫性をもって組織変革や人材育成を行っていらっしゃるサンワテクノス株式会社様。今回は代表取締役社長 山本 勢様に組織開発・人材開発にかける想い、その取り組みについて教えていただきました。山本様の熱い想いに触れられる実際のインタビュー内容をご紹介します。

サンワテクノス株式会社



本社：東京都中央区

事業内容：産業用エレクトロニクス・メカトロニクス
関連機器の専門商社

従業員：連結 857名 単体 481名(2016年3月現在)

URL：<http://www.sunwa.co.jp/>

ビジネスコンサルタント（BCon）とのご縁のきっかけを教えてください。

BCon さんとは長年階層別研修でご縁があり、17～18年前の新人研修で担当いただいた社員が今 40 歳前後になって国内外で活躍しています。先日の「管理職養成研修」でも、BCon さんの「新人研修」を経験していた受講者が講師の方とお会いし、懇親会でもその話題になりました。

今は営業などの「現場力」を強化するために一番重要なのは課長です。課長になる前の心得と、課長が大切にすべきマネジメントのポイントを BCon さんに教えてもらっています。

また、受講者の行動特性や思考の癖などを報告いただくだけでなく、その人のマネジメントスタイルや、良いところ・悪いところを分析して報告してもらっているのが、部長・副部長・課長になる際の参考にさせてもらっています。

貴社はどのように人材育成をされていますか？

昭和 58 年から「マンツーマンリーダー」という制度があり、先輩が後輩に直接仕事を通じて教育をしていく当社の教育の基本体系ができています。入社後極力同じ故郷の先輩を付けていて、仕事が終わってからのアフターファイブやインフォーマルな場でも関わって育てるのが先輩の役目です。人間形成をそこでしていきます。



若手の育成としては、「入社 3 年ひとり立ち研修制度」で 1 年目・2 年目・3 年目の O J T 教育と集合研修を経て、4 年目からはひとり立ちをするという一貫した研修を、職種問わず同期社員を集めて行っています。研修の中で人間力を高めるために悪いところを修正していくのではなく、良いところを世のため、会社のために役立ててほしいということで美点凝視（長所をよく見るということ）を進めています。

弊社に重要な階層である課長層の研修をお任せいただいているのはなぜでしょうか。

教育にも時代の変遷があり、私たちは地獄の特訓的なアプローチを受けて育った世代ですが、部長層・課長層はそれぞれが育った時代背景があります。そして、同じアプローチが今のゆとり教育の世代に通用するとも思いません。

根幹となる人間力の部分は課長や部長になる際にしっかりと伝えていかないと、今の若手の人たちに伝わりません。そのギャップを埋めて、当社が大切にしている根幹の部分を伝えていくために、BConさんに課長研修を依頼しております。気合いと根性だけでは太刀打ちできませんから。

貴社は“人”にとってもフォーカスされているように感じます。

当社は創業以来、人を創ることに重きを置いています。社是「人を創り 会社を興し 社会に尽くす」とうたっているように、人材が当社の財産であり、会社が成長するためのキーワードが人を創るということだと考えています。そのためにはお金をかけても研修をして人を創るんだという考え方が当社の経営の根幹にあります。

「人を創り」とは、仕事を通じて教育をし、人間力の向上をはかることです。会社は働いてお金をもらう場ではなくて、人格を形成する場だという考え方が根本です。お金を稼ぎたいだけならいくらでも仕事はあるでしょうけれど、当社に来ていただいたら人格的にも立派な人間に育ち人生を全うしていただきたいという想いが根底にあります。



「会社を興し」とは、自分で仕事を創る・起業するつもりで仕事に取り組むという想いを込めています。社外では自分が社長であるという気概で仕事をしろと言われ続けてきました。上司の顔をうかがったり上司に回答を求めたりしないで、自分が社長ならどうするかを考えること。それが社風であり、これからも大切にしていきたい考え方です。

「社会に尽くす」とは、最終的には“社会貢献につながる”仕事をせよということです。仕事とは単にお金儲けを目指すような作業ではなく、当社の取り扱う商品や提案活動を通して社会貢献をすることです。しかしボランティアではないので、価値の対価として利益を得ていく、結果として次のビジネスにつながるということを経営の根幹としています。

当社の会長は「100周年につながる会社にしよう」と常々申しております。そのためには、今会社を支えてくれている人たちは大切ですが、20～30年先には今の23～24歳の社員が幹部になっているわけですから、今後の人たちへの教育も大切になります。

いろいろな組織変革も進めていらっしゃいますね。

100周年を迎える企業を目指し続けたいので、そのためのチャレンジをしないといけないと生き残れません。さまざまな変革を会社が起こしているの、その志に賛同していただける方には一緒に幸せになっていただきたいと思っています。

今は企業風土変革にチャレンジしています。もっと働きやすい職場環境にするために、仕事の仕方そのものを変えないといけないと思、全社に協力してもらっています。

スマートフォンを使った作業のスピード化や、ワークライフバランスのために、お客さま対応を固定化するのではなく、AさんができなければBさんが対応できるというワークシェアの体制を作りたいと思っています。そうすれば、ご家族に何かがあった際に「すみません」「いいですよ、やっておきますから」と連携して休むことができます。

私は女性社員が管理職になって積極的に活動してもらいたいと思っていますし、自らの能力を磨く時間を確保するためにも、ワークライフバランスが重要だと思っています。

その組織変革の一環として「ニューライフ」プロジェクト・「カイゼン」プロジェクトの2本を走らせています。プロジェクトはさまざまな部署から集まっているので、会社全体が一つになるということを体験できていると思います。

「ニューライフ」プロジェクト

女性の活躍促進を含む多様性の確保を目的とした活動プロジェクトです。これまではヘルメットをかぶって工場現場に営業に行く男性社会だったので女性営業が長く続きませんでした。しかし、女性だからこそ訴求しやすい商材（AED・LED）を選び、社会貢献活動の一環として女性が前面に立ち、お取引先様の職場環境や健康意識の向上のお手伝いをしています。

※「ニューライフ」プロジェクトの取り組みはこちら

<https://www.sunwa.co.jp/business/new/index.html>

「カイゼン」プロジェクト

ワークライフバランスのために、日常業務の効率化や時短を実現するための変革に取り組んでいます。本社移転に際しては「文書電子化」を進めるなど、女性陣がデータや問題点を抽出しながら「時短」への取り組みを行っています。

いろいろな機会を作り、多くの社員に仕事を通して同じ価値観やチーム力を体験してもらえると、自然と新しい取り組みが当社の風土の中に溶け込んでいくと思います。今は特別なことですが、これが完全に習慣づいてしまえば、その時には新たにクリエイティブなことがどんどんできるようになっていると思います。

山本社長の想いはどのように現場に浸透させていますか？

ことあるごとに発信したり、プロジェクトを通じて本気度合いを示しているつもりです。また、それぞれの地区に行って夕方に食事しながら直接話したりもしています。その人たちが将来の課長になるわけですから、今は違和感があってもいずれ風土は変わっていくことを想定しています。

現場ではいろいろな意見があるから勉強になります。そういう見方もあるのか、そこまで硬く考えるのか、そういう考え方も良いかもしれないね、というのもあります。



実際は、部課長それぞれそのポジションごとに考えがありますから、なかなか納得いかないこともあるでしょうね。たしかに会社全体を考えている人と自部門のことだけを考えている人とでは若干食い違いが出ます。しかし、将来のことを考えて自分がそのポジションにつくことを考えたら、今から上位層の思考は持ってもらいたいと思います。それを現場にも浸透させていきたいと思っています。

利益を生み出すためだけに注力すれば、少数精鋭でどんどん人を切って雇用も減らしながら効率を上げる方法を考えればいいのでしょうか。しかし「社会に尽くす」が社是にある限りは、私たちは雇用を創る必要があります。この会社で働いてあなたの良いところを社会の役に立てたらどうですか、という場を創り出しているつもりです。

山本社長は生え抜きとおうかがいしています。この会社で良かったと思われることは？

この会社は家族的な温かみがあります。昔は社員と家族との区別なく、社員旅行や新年会を行っていました。今も継続している社員旅行やクリスマス会には、毎年大勢の社員が参加します。

公私の区別をされる企業も多い中、当社はそのような人間的なつながりを今も大切にしています。創業時代からの『人を創る』という価値観が仕事以外のインフォーマルな側面でも生きていて、それが信頼感につながっているとも思います。

また、七転び八起きで、失敗しても失敗してもチャレンジしていく人をすごく大切にしてくれる会社だと思います。チャレンジしたら失敗はつきものです。逃げた失敗はだめだけど、前向きなチャレンジの失敗は減点主義ではなく、いくらでも救って再チャレンジさせてくれる会社です。



失敗の分析は自分でやらなければいけません、その失敗が未来永劫人事評価の中に残りもうそれ以上評価されないということではありません。

私もいろいろ失敗はありますが、今社長をやらせてもらっていますので、前向きな失敗に関しては寛容ですね。

チャレンジせずにどうこう言ったり、非難したり、また可もなく不可もなくではだめです。会社はチャレンジしてくださいと言ってます。待っていてはだめなんです。保身ではなく上司は自らチャレンジする姿を見せないと。創業者はチャレンジ精神と自立の精神を常に言っていましたから。

チャレンジせずにどうこう言ったり、非難したり、また可もなく不可もなくではだめ

今後弊社に期待していただけることを教えてください。

私たちが目指す人材に対して、いろいろと教えていただけるとありがたいです。また私はプロパーなので、他社の良いところや学ばなければいけないところは、外部だからこそその BCon さんの強みとして教えていただけるとありがたいです。

今まさにグループ力を発揮しないと海外含めて勝てない時期に来ています。個人のスキルアップは競争力を高めるけど、部店ごとで競争するのではなく、全社としての総合力で戦っていかなければいけない。全社のレベルを早々に上げるためにどうするかを考えているので、その際にお力をお借りできればと思います。

編集後記

全ての施策が社是に忠実であり、“何のために”の意義が明確で一貫性をもっていることに大変感銘を受けました。またその取り組みを進めておられる山本社長の思考・行動の背景に、会社を100周年へ導こうというトップの熱い想いが感じられました。創業以来の家族的な温かみのある社風が、社会関係資本（財務的な資本ではなく、蓄積されていく人間関係の信頼関係資本）を築き上げ、社員への愛情あふれる施策につながっているのだとわかりました。山本社長が描かれている未来像に少しでも早く到達できますよう、今後も貴社の変革推進に貢献してまいります。（編集者）

サンワテクノス株式会社 事例掲載 BCon ウェブサイト URLのご案内

◆事例ページ

<http://www.bcon.jp/cases/sunwa/>

◆インタビューページ

http://www.bcon.jp/interview/sunwa_interview/

BCon 株式会社ビジネスコンサルタント

組織開発・人材開発の領域でご支援させていただきます。

BCon は行動科学や組織開発のテクノロジーを活用し、コンサルティング・教育研修・公開講座・調査診断・eラーニングなどのベストソリューションを提供するイノベーションプロデューサーです。

BCon ウェブサイト: <http://www.bcon.jp>

東京都千代田区丸の内 1-7-12 サピアタワー18F

TEL : 03-3287-3421 (平日 9:00~17:00)

Mail : crm@bcon.co.jp



現在にも未来にも役立つ仕事で社会によい影響を与える存在になるための情報提供サイトを運営中
<http://goodbusiness.jp/>

