

時代と対話する1時間

ワン・アワー

one hour

東洋経済新報社 × 現場のリアル
ブランドスタジオ

コロナ禍は採用活動を見直すチャンス
中小企業を成長させる採用・育成とは？



2019年度グッドデザイン賞

シャツの胸ポケットにも収まる
コンパクト&容量十分のエコバッグ

ポケットスクエアバッグ

株式会社トレードワークス

DAIDO 大同生命

2021

2

- P1** 注目の企業に学ぶ
株式会社スエヒロ
最大の強みは“真摯な対応”を実践する人間力。
だからこそ経営者の一番の仕事は“採用”なのだ…
- P5** 経済ジャーナリスト川島睦保が切り込む 現場のリアル
日本経営サポート株式会社 代表取締役 **桐生英美**
Interview
コロナ禍は採用活動を見直すチャンス
中小企業を成長させる採用・育成とは？
- P8** Essence 論語と算盤
Vol.7
「人生観の両面」
他者に先んじて他者を愛し敬う。
その覚悟が社会を“理想”に近づける
- P9** コロナ禍に克つ! 挑戦者の羅針盤
株式会社弘和印刷
コロナ禍による“マイナス”を活かし、
コロナ後を見据えた“プラス”を生み出す
- P11** カルテの余白
国立がん研究センター **津金昌一郎**
人の“生き方”をも左右する「がん予防法」。
そこには「エビデンス」が必要なのだ…
- P13** 美味伝心
「パレショコラ」
直径6cmのショコラが魅せる、
色鮮やかな味と美の芸術
- P14** cover story 匠の結晶
「ポケットスクエアバッグ」
株式会社トレードワークス
ポケットサイズで折りたたみも簡単。
ハンカチ感覚で持ち歩けるエコバッグ

「注目の企業に学ぶ」

株式会社スエヒロ

代表取締役社長
道畑仁志 Hitoshi Michihata

1966年、千葉県生まれ。大学を卒業後、修業期間として株式会社スエヒロと同様の消防設備の設計・施工・販売・メンテナンスを行なう同業他社に3年間勤務。主に避難設備の販売を担当し、建築現場などの営業活動に邁進する。'92年、株式会社スエヒロに入社。約15年間、いち営業マンとして現場に従事した後、総務および経営に携わり2010年に現職に就任。約半年後に導入したWeb会議システムを皮切りに、社員が働きやすい環境を実現するための取り組みに次々と着手し、労働時間の短縮と売り上げの向上を両立させる。その一つの結果として'18年に「健康優良企業」の認定を、'19年に「足立区ワーク・ライフ・バランス推進企業」の認定を、'20年に「健康経営優良法人(中小企業法人部門)」の認定を受けたほか、同年総務省消防庁長官より「消防機器開発普及功労者表彰」を授与される。

企業 DATA

所在地 東京都足立区綾瀬
5丁目24番5号
設立 1961年(昭和36年)
事業内容 消防設備の設計・施工・販売・
メンテナンス

Webサイト
<http://www.119suehiro.co.jp/>

会社は社員を幸せにするための器。
器より中身が、私には大切なのです。

119 家庭用
消火器点検の日

火災を察知し、消火し、人を避難させる。株式会社スエヒロは半世紀以上、人命と財産を守るために、消防設備の販売、設置からメンテナンスまでトータルにサポートしてきた企業です。「全ての業務が法律に則ったものであるため、商材やサービスによって競合他社との差別化を図ることは難しい。選ばれる会社になるには、まず『人』なのだ」と道畑仁志社長はいいいます。

聞き手：小茂田郁子（大同生命保険株式会社 上野支社）



「同じ商品だからこそ、誰から買うかが重要になる。」

当社は、官公庁をはじめ一般企業や工場、病院、マンションなどへ消防用機器を販売するほか、消防用設備の設計・施工を請け負うなど、消防・防災にまつわる総合的な業務を展開しています。「知る（警報設備）」「消す（消火設備）」「逃げる（避難設備）」の全ての消防設備を、販売から取り付け、保守点検まで社内で一貫して行なえる対応力が、大きな強みになっているのですが、これらの商材や業務は、全て消防法という法律に基づくものです。それはつまり、世の中の好不況に左右されにくい一方で、他社との差別化を図ることが難しい仕事である

ことを意味しています。

消火器が分かりやすいかもしれませんが、消火器を製造するメーカーは多数ありますが、どこの製品も消防法で定められた通りに作られています。「スエヒロの取り扱う消火器は、よそとは違う」とはならないのです。ほかの商材も同様。ではそのような業界において、当社を選んでいただくには何が必要でしょうか。私は、人の魅力、それが一番だと考えます。

例えば私が、新車で乗用車を購入するとします。同じ車種であれば基本的にどれも同じはずですが、実際には「どこから、誰から買うか」を十分に検討します。購入後も、何かあったときに「相談できる存在」を求めるからです。消防設備もそれと似ているような気がします。どこから購入しても同じ商品だからこそ「この人から買いたい」と思われるかどうか。販売後の定期点検や整備、緊急時の対応まで見越して「この人なら任せられる」と評価していただけるかどうか。



それによって、売り上げにも明確な違いが出てくるのだと思います。

また、工事・保守点検部門でも人の力が問われます。それは「当社にしかできない」といった類いの仕事でもなければ、職人技と呼ばれるような特殊技能でもありません。しかし、技術以上に習得が困難なお客さまへの真摯な対応が求められ、常に「お客さまの命、財産を自分を守るのだ」という

「採用こそ、社長業の一番大切な仕事。」

当社の60年の歴史が「人の力」によって築かれたものであり、社員を大切にすることで成長してきたことは間違いありません。ただし、社員をどう大切にするか、その方法論は時代背景とともに変化しました。昭和から平成半ばまでは、ガムシヤラに働く社員に高待遇で応えることで成長した時代。私自身も「24時間、働けますか」という流行語のように、営業車の中で仮眠しては現場と会社とを行き来する日々を送っていたのですが、代

表に就任することになった平成22年頃、そのような働き方に違和感を覚えるようになり、「社長になるために、自分が成長しなければ」と、学びの機会を見つけては参加していくうちに「会社にとって一番大切なのは社員。社員を信じて、社員が自発的に行動する環境を整えれば、自ずと売上も向上する」という考え方に至ったからです。

そこでまず、ウェブ会議システムや社内ネットワークを構築し、社内の一体化を図りました。ワークライフバランスや働き方の多様化の実現に手応えを感じた私は、平成25年から徐々に、幹部社員とビジョンを共有し、全体像の輪郭を描いた28年に「働き方の大改革をする」と全社員の前で宣言しました。改革の第一歩は残業時間の削減、有給休暇の取得推進、振替休日の未取得をゼロにすること。それを

に見直す必要がありました。まず、パソコンと照明、エアコンの電源を20時に強制的に切る「スイッチ3点オフ」と名付けた社内ルールを作りました。同時に、帰社後の必要書類の作成も、専門の職域を設けて事務員を新規採用して営業職と切り離し、新たな営業所の開設やパートナー企業との協力体制の強化によって、お客さまのフォローに要する移動時間も短縮しました。そして、残業が減っても手取り額が変わらないように給与体系を改めました。

もちろん試行錯誤の連続です。1、2年は、私のように「残業・休日出勤が美徳だった世代の社員」を中心に、様々な不平不満や戸惑いの声が上がりました。しかし3年目あたりから、明らかに全社員が勤務時間短縮の効果を実感するようになり、不安材料の一つだった売り上げも、下がるどころか、過去最高水準の成長曲線を描きました。労働時間短縮が与えるメリットを強調するのではなく、むしろデメリットの解消に重点を置いたことが、生産性の向上につながったのだと思います。残業代の減少分を補うために、全8種ある消防設備士の資格手当を厚くしたり、非喫煙や非メタバ、徒歩通勤、健康食志向の社員に健康推進手当をつけたり。ジムなどの施設利用料の費用を会社で一部支援す

るようにもしました。それらが全て、働き方の「質」となって会社に還元されたのです。

この十数年、私は「人で成り立つ会社」が、どう人を大切にしていけるべきかと、考え続けてきました。そして労働環境の改善と同様か、あるいはそれ以上に「新卒採用」の重要性を痛感してきました。それほど優れた人材が入社しても、採用時にミスマッチがあれば数年で辞めてしまいます。特にこの仕事は、大学在学中に憧れるような職種ではありませんし、そもそも消防設備士という存在すら知らない学生がほとんどです。入社してから「イメージしていた仕事とは違う」と思われては士気も下がりますし、退社が決まれば、指導にあたった先輩社員まで落ち込みます。

そこで採用については、私自身が会社説明の段階から、一次、二次、三次、四次面接まで、場合によっては五次面接まで行ないます。会社の安定性と社会貢献度を詳しく伝え、仕事や会社に求めるものは何か、十年後にどうなっていたいか、人生の「幸せ」とは何か、そのようなことまで対話を繰り返します。そこまでは、学生をふるいにかけられるためではありません。お互いに理解し合うためです。仮に、内定が欲しい一心で、一次面接では言葉を取り繕っていた学生も、三次

面接の頃には真っ直ぐな質問をぶつけてくるようになります。私も、嘘や飾りのない言葉で応えようと努めます。必要としているのは「労働力」ではなく「人間」だからです。

結果、離職率がゼロに近づき、会社には好循環が生まれました。各大学の担当者からの信頼が得られ、より多くの学生に当社を紹介していただくようになりました。そして新卒社員が入社するたびに、2年目の社員は「先輩になって大きく飛躍しました。ある意味、採用に成功した段階で、その年の私の役目は、ほとんど終わりかもしれません。そこから先は社員を信じ、任せ、上手くできたときに褒めればいい。「頑張った結果が『失敗』だとしても、そこから何かを学べればいい。責任は私が取るから」と、後ろから支える役割に徹すればいいのだと思います。■



道畑社長とともに(写真左は大同生命 小茂田郁子)。