

THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー（構成・写真）

関本 茂

三和建設株式会社
代表取締役社長

森本 尚孝さん



もりもと・ひさのり

1971年、京都府生まれ。大阪大学工学部建築工学科卒業、同大学院修了。大手ゼネコン勤務を経て、2001年、三和建設株式会社入社。2008年、同社4代目社長就任。一級建築士。1級建築施工管理技士。宅地建物取引士。早稲田大学環境総合研究センター招聘研究員。著書に、『人に困らない経営～すくい中小建設会社の理念改革』（あさ出版）、「使える建物」を建てるための3つの秘訣』（カナリア書房）がある。

『つくるひとをつくる』ことから
人に困らない経営が動き出した

2017年に創業70周年を迎えた大阪市の中規模ゼネコン『三和建設株式会社』（本社：大阪市淀川区）。「中小企業でかつ建設業」ということもあり、人の採用、定着面でハンディがありそうなイメージだが、同社は全くそれとは無縁。「例えば、社員の新規採用は、会社の業績拡大のためではなく、既存社員の成長のために行うのです」と、同社4代目社長の



森本尚孝さんは明快に語る。その揺るがない確信の基盤を支えているのは、同社の経営理念『つくるひとをつくる』だった。

経営悪化で残された社員を 価値ある資産へと変える

大阪市淀川区に本社を構える三和建設株式会社。同社は2015年から5年連続で『働きがいのある会社ランキング』（Great Place to Work® 従業員100～999人部門）にランクイン。また、2017年には、人を大切にす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も受賞している。

「どちらも当社の経営理念である『つくるひとをつくる』を基軸とした取り組みなどが評価対象になりました。このような賞をいただけるのは、社員1人ひとりの努力が高く評価されたからです。もっとも、これは同業とは限りませんが、周囲からよくエントリーしますねと不思議がられます。エントリーすれば良くも悪くも結果が出て、会社のありのままが白日の下にさらされるからです（笑）。現実を観るのが怖いという気持ちも分かるので、私からはお勧めすることはありませんが、私にとってはそれこそが経営のリアリティですから、仮に最悪の結果が出たとしても、そこからまたみんなで頑張っていけばいいと思うのです」

三和建設の創業は1947（昭和22）年。同社4代目社長でもある森本さんの祖父・森本

多三郎氏が創業した。ちなみに、ウイスキー銘柄『山崎』で知られるサントリーの山崎蒸溜所は1950年代以降、三和建設によって建設もしくは改修工事が施工されて現在も続いている。

「私が家業を継いだのは37歳の時です。当社に入る前には大手ゼネコンにいましたが、いずれはという心構えはずっと前からありました。しかし、私の入社当時、会社の業績はかなり厳しい状態でした。リストラを含めた財務改善が極端に遅れていたため、金融機関からの借り入れができず、売れる資産はことごとく売ってしのいだこともあります。うまくいかない流れのなか、結果として残ったのは、厳しい状況下でも取引を続けてくださったお客様と協力会社、そして、社員だけでした。私は社長になる前から父の相談相手を引き受けていたこともあり、残された社員をどうしたら真の価値ある資産にすることができるのかと、そんなことを考えるようになりました」

つくるひとをつくる会社に ぶら下がり社員は要らない

資産整理の後、残された社員1人ひとりの存在について、森本さんはさらに試行錯誤を続けた。

「非常に厳しい時代を経て今があるわけですが、もともと我々の業界、いわゆるゼネコンは、人の比率が非常に高い業種・業態です。要は人が関わることによって価値を生んでいる仕事なのです。従って、会社＝社員と考え



THE LONG INTERVIEW

ることは何も特別なことではなく、社員1人ひとりの一挙手一投足が会社を代表していると強く思うようになっていきました」

このような思いが、後年、『つくるひとをつくる』との経営理念を生む背景となった。

「『つくるひとをつくる』との経営理念を定めたのは、私が入社した2001年から12年が経った2013年のことです。それ以前から社員とその家族を大切にするとその思いはあったのですが、社長を継いで5年目に父が亡くなり、それを境にしっかりとした形にしようと考えたからです」

ひらがな9文字による経営理念について、森本さんが話を続ける。

「そもそも“ひと”という、人材を大切にするとか、守るとか、経営者にはそのような発想が当然にあると思いますし、私もそこは絶対に守りたい部分ではあります。しかし、会社が“人を大切にする”“守る”というだけで、はたして1人ひとりの人材が、世の中で強く生きていくことができるのかという不安もないわけではありません。あってはならないことですが、万が一倒産しても、三和建設の社員なら、どこでもやっていくことができるみたいな、そんな確立された強さがなければ、経営理念は絵に描いた餅でしかないと思うのです。そこで、個人の成長にもフォーカスして、『つくるひとをつくる』と定めたのです」

“つくるひとをつくる”職場であるからこそ、働く人材に甘さがあってはならないと森



企業理念は『つくるひとをつくる』。「この理念の実現のためには、1人ひとりの社員にとってより働きがいのある会社になる必要があります」と森本さん

本さんは断言する。

「例えば、会社にぶら下がるということは許されません。どこの会社でも同じでしょうけれども、そういった厳しさを、どれだけ多くの社員が受け止めてくれるかで、私自身のマネジメントの質も決まると思っています。現実として、その厳しさをなかなか受け止めてくれない人もいますので難しいですけども(笑)、常日頃から、優しさと厳しさの両面が必要ということは、課題感としてずっと私の中にあります」

社長も社員も“家族”として 社内日報で完全オープン

2013年に経営理念『つくるひとをつくる』



を定めてから、三和建設は大きく変わった。ありとあらゆる経営資源を理念実現のために集中させ、経営理念を目に見える形で会社の仕組みの中に落とし込んでいったからである。

「簡潔に言うと、“会社イコール社員”なのです。社員以外何も残らなかった会社ですから、必然的にその大切さに気がついたのです。よく『社員は家族』と公言する経営者がいます。私も同じです。ひとたび社員として受け入れたら、その人の能力がどうあれ、何としても活躍できる可能性を追い求めたいですね。家族なのですから、どんな子でも親が見捨てることはありません。ただし…」

森本さんが話を続ける。

「どうしても経営理念を理解することができなければ出て行ってもらうこともありますし、他の社員に悪い影響を与える者とは厳しく対峙していきます。大事なことは、自分自身が誇りを持って仕事に励むことができる職場かどうかです。そう考えると、社員は家族というより、私にとっては同志と表現したほうがしっくりきます。そもそも自らの会社に誇りを持ってない社員は不幸です。であるからこそ、私はすべての社員が自ら誇りを持てる会社になることを目標にしたのです」

自ら誇りを持てる会社であるために、森本さんは仕事から表と裏の使い分けをなくすことを始めた。その試みの1つが、社内日報システム『SODA』(Sanwa Operation System for Sales & Diary Reports Archive)の導入

である。もちろん同システムは三和建設が独自に開発したものだ。

『SODA』の最大の特徴を簡単に言うと、双方向性と同時性にあります。記入した内容は入力後すぐ、全社員に公開されます。社員それぞれが発信した“声”は、いかなるフィルターからもじゃまされることなく、全員に、経営トップにまで伝わります。風通しが良すぎることから、情報の漏洩はないのか、本当のことがすべて書かれているのか、トップが全員の日報を読んでいるのかという懸念もあるかもしれませんが、そこは家族ですから信頼しなくては意味がありません。ちなみに、社長の私も毎日書いています」

社員の小さな声も トップに届く提案公募

組織の風通しが良くなるにつれ、次々と新しい人事施策も生まれてくる。会社を良くするための提案や要望を、電子メールで直接会社へ送り届ける『提案公募制度』もその1つである。冒頭で紹介した「働きがいのある会社」へのエントリーも、社員の提案から始まっている。

『提案公募制度』も『SODA』と同じく、役職とは関係なく、社内の誰もが公平な立場で、問題提起や意見を言えることに意味があります。しかし、放っておくと提案というより一方的な要望が多くを占めるようになり、こうなったらいいな…で終わってしまうリスクもあります。また、提案を受ける者がその対応で忙しくなり、逆に苦勞するという面も



THE LONG INTERVIEW

出てきがちです。そこで今は、提案公募制度から改善報告制度へとバージョンアップさせました。改善の報告なら、まず自分から何か変えるという主体的な姿勢が求められるからです。場合によっては、周囲を巻き込んで楽しみながら進めてもらえると嬉しいです。そのほうが、みんなの財産になっていくからです」

この「改善報告」の効果について、従業員の側にいる社長室の北纒真弓きたおまゆみさんが教えてくれた。

「改善報告は毎月100件近く挙がってきます。すごい数だと思います。どんなに小さなことでもいいのです。会社を良くするためだけでなく、自分自身のワークライフバランスなどを考えるきっかけとして、効果的に稼働していることが私自身も実感することができます。でも、これで完成形でないところがまた当社らしさでもあるのです」

北纒さんの話を横で聞き、大きくなずいた森本さんが話を続ける。

「当社の制度や施策はすべて、完成されたものは1つもありません。なぜなら、私は社員を『大切にしたい』と思って経営しているのであって、別に『大切にすべきだ』と思っているわけではないからです」

毎月、何かを提案するのも改善するのも、報告が義務づけられているからには大変さもある。しかし、新卒人材も中途人材も、自ら進んで会社と向き合うことでモチベーションが上がり、強固な仲間意識も育まれていく。



社長室の北纒真弓さん。「当社を選ぶ人材は皆、自ら“ここがいい”と決めて入社するので、離職率がとても低いのです」と語る

良い仕事の原点とは、そういうものなのかもしれない。

「例えば、自分でやったことをどんどん自慢してみてくださいと伝えれば、嫌な顔をする人はいません。社員の声がいいつでもトップに通じるルートが確保されているところに、この制度の存在価値があると思っています。自らが率先してリーダーシップを発揮していくためにも、現状に満足することなく、改善に向けた取り組みには積極的であってほしいと常に言い続けています」

時間をかける新卒採用は「社員総出のお祭り」

三和建設の社員数は124名（2019年7月末現在）。大阪本社・本店のほか、東京本店と京都支店がある。社員へのアンケート調査の結果、85%の社員が「働きがいがある」と答えている。



「現状、建設業界の採用市場は売り手優位にありますが、当社では今年度15名が入社しました。大企業でもない当社のようなゼネコンに、どうして人が集まるのかと聞かれる機会は多いですが、特別なノウハウがあるわけではありません。経営理念に基づいた経営スタンスが、就活生の気持ちを捉えているからと私は確信しています」

経営理念を定めた2013年以降、三和建設では段階的に新卒採用の取り組みを改善しながら今日に至っている。以前は入社後3年以内で半分以上の人材が離職していたが、2016年以降は、退職率が1割程度に留まっている。

「新卒採用がうまくいく理由はいろいろとありますが、当社では2016年以降、『理念共感型・成長型選考』と称した活動を強化してきました。採用するのは、経営理念をはじめとする当社の上位概念や方針を、徹底的に理解してもらい、それに心から共感できる学生だけに照準を合わせています。逆に、この基準に合わなければどんなに優秀な人でも採用しません」

会社の魅力を学生に広く知ってもらうため、ウェブサイトの充実や、建設業への理解を深めてもらうための大学への出張講義も積極的に展開している。また、社員からの紹介によるリファラル採用にも力を入れている。

「とはいえそもそもそれはあくまでも入り口部分の話です。最も重要なのは選考にどれだけ



部屋の入口になぜか足跡が…。「どんなに急いでいても、入室する前に一度立ち止まり、礼をしてから入りましょうという『まなぶき委員会』のアイデアです」(北纒さん)

の時間をかけられるかです。当社では、1次選考から5次選考まで行っており、トータルでは、学生1人に約140時間かけています」

この大掛かりな採用について、森本さんは、「社員総動員によるお祭りみたいなもの」と表現。その言葉を裏づけるように、1泊2日で行われる採用時のグループワークにも大勢の社員が参加する。参考までに、2019年4月入社年度の採用選考活動では、社員の延べ投入人数722人、社長の出勤日数は23日に及んだ。

「社内に立候補制でメンターを公募し、リクルーターとして活動してもらっています。このリクルーター社員は、内定者のメンターも担当します。これにより、新卒採用自体が既存社員の教育の場にもなります。今いる社員がさらに活躍するために、新たな社員を迎えると言っても過言ではありません。ちなみに、1泊2日のグループワークは学生たちにも好評で、最終的に当社を選択しなかった人材から“とても勉強になり今の仕事に生きています”と声を掛けられたこともあります。他社に進んだ学生の活躍や成長にも寄与できているのなら、さらに喜びも倍増です」



THE LONG INTERVIEW

新入社員は漏れなく 『ひとつづくり寮』で共同生活

全社的な教育体制を設けているのも三和建設の大きな特徴である。その代表例が、社内大学『SANWAアカデミー』だ。2016年10月にプレオープンし、2017年4月から本格的に開校した。

「『SANWAアカデミー』には現在、60の講座があります。第3土曜日に行われる1コマ60分の講座に合わせ、1人平均年間6～36講座を受講します。上長が選択して指定する必須講座と任意講座があり、後者は自らの問題意識に応じて受講してもらっています。講師は社員が務めますので、教える側、学ぶ側が共に成長できる取り組みです。社内大学の開校により、学び続ける文化が醸成され、新卒・中途にかかわらず、キャリアアップのルートがより明確になっています」

社員の成長・定着を促すアカデミックな人事施策が『SANWAアカデミー』なら、オフタイムにも“つくるひとをつくる”もう1つの注目の取り組みがある。それが『ひとつづくり寮』である。新入社員は全員この寮に入り、1年間の共同生活を送る決まりがある。

「『ひとつづくり寮』のコンセプトは、[つくるひとをつくりあう、みんなの寮]です。2018年からの取り組みなので最も新しい人事施策ですが、実はこの寮の建設にも既存社員が手を挙げ、プロジェクトメンバーとして関わっているのです。寮ができる前までの新入社員は、それぞれの自宅から建設現場に直

行し、同期と顔を合わせる機会がほとんどありませんでした。身近に相談できる相手がなく、孤立感を覚える社員もいたようです。メンター制度をつくり、『SANWAサミット』（年2回開催する全社会議）や『SANWAアカデミー』を通して人を集め、孤立感を防ぐように努めてきましたが、それをもう一歩進めて、新入社員同士の横のつながりを強くしていくものです」

プロジェクトメンバーがこだわり抜いて建てた寮だけに、『ひとつづくり寮』はただの社員寮ではない。

「例えば、プライバシーに配慮しつつも、各人が部屋にこもり過ぎないように、部屋にキッチンを設けず、共用スペースで料理をつくるレイアウトになっています。各部屋へと向かう階段の動線からも必ず共用キッチンが見えるのです。誰かがそこに入れば必ず声を掛けるという、そんな小さなことでも大事に考えてくれました。泣いても笑っても1年後には出ていかなければなりません、過度に進んだきらいもある世の中の個人主義の流れを、少しずつ変えられたらとも思っています」

職場に自分が居る意味を つかんだ人は辞めない

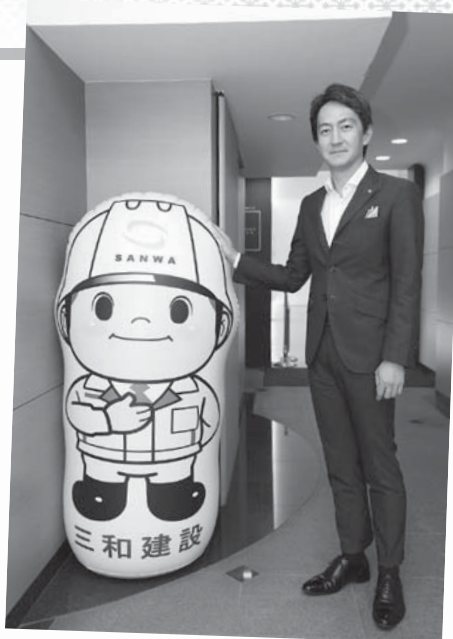
『SANWAサミット』に『SANWAアカデミー』、そして『ひとつづくり寮』とネーミングにも社内に向けてメッセージを込める。さらに、通常会社における管理本部に相当する総務・経理・人事などを担う部門は「アシスト本部」であり、人事課に相当する部署は「ひ

とづくりグループ」とどの名称も凝っている。

「別にかっこよく見せたり、楽しむためだけに行っているのではなく、会社や仕事に関わる様々な要素に対して、世界に1つしかないと思えることで、愛着や誇りを持たせるための仕掛けとして位置づけています。一方、社内施設のネーミングにもこだわっており、設計本部の入っているオフィスは『SANWA DESIGN LABORATORY』、2階の応接間は、お客様でもあるサントリーさんのウイスキーの商品名を模して、『HIBIKI』『YAMAZAKI』『OLD』と命名しました」

若手社員が主体的に参加する委員会活動も現在2つあり、こちらも『まなぶき委員会』、『美i場a!! 向上委員会』と名前がユニーク。前者は“マナーを武器に”、後者は“情熱をもって現場をきれいに”との思いから社員が命名。そのどちらにもリーダーシップをとる女性人材が大勢いることもまた、三和建設の“らしさ”なのである。

「建設業界には今、全体的に女性人材が増えています。当社でも全体の約2割が女性人材で、営業職で働く入社6年目の女性も、現場監督として2年弱の勤務の後、生き生きと働いています。そのような姿を通して改めて思うのは、自分がこの会社に居る意味を感じられるかどうか大切なのではないかということです。居る意味が分かった人は辞めません。これは私のここ数年で得た確信です。私は先ほど、今いる社員がさらに活躍するために、新たな社員を迎えると言っても過言ではないという話をさせていただきましたが、社



社内では年齢や社歴を問わず「ひさのり（さん）」と呼ぶようお願いしているという森本さん。「社長」のほう呼びやすいという社員もいるが、「そこは例外なく」と笑った

内にも社外にも、自分の居場所がある人は強いです。そのような良い人材の流れを、今後はさらに、広く、深く、つくり上げていきたいと思っています」

After an Hour

森本さんは昨年度から、誕生月の社員を集めた誕生会を大阪と東京で開催し、併せてその配偶者に花を贈って手紙と共に感謝を伝えている。年間24回開催している計算になる。

「メンバーは私とその月に誕生日を迎えた人限定で、1回当たりの参加者は7～8名までとし、人数を超えた場合には、2回に分けて行っています。人数が多いと話が散漫になり、対話を深めることができないからです。実は、誕生月を迎えた人には漏れなく、1年後の抱負を語ってもらっています。実際、その言葉通り成長する人もいれば、全く成長してない人もいます（笑）。でもいいのです。1年に1度の特別な日に“よーし”と思うことも大切なのです」

誰にとっても特別な日は、1年後の自分に大切な誓いの場となっている。

もうひとつのこと ➡ HP「記者の部屋」へ

—この人と1時間