

# 前職 人事マン —あの経験があればこそ—



株式会社フェイスホールディングス 代表取締役会長 熊澤 修氏

## 私にとっての人事は「最強の営業マン」 そのチャレンジ経験が今の自分の財産である

最大手パチンコホール・マルハン。16年前、現社長の韓裕氏との出会いがなければ、「前職人事マン 熊澤修」も、そして現在、経営者として活躍する熊澤氏の存在もなかったかもしれない。その強烈な「出会い」を、まずは聞いてみた。

### 「人事」を意識した瞬間

—パチンコホール大手のマルハンとの出会い。「前職人事マン 熊澤修」の原点はここから始まったわけですね。

「初めて買った求人誌をペラペラとめくると、ある見開き2ページの求人記事のところで手が止まりました。片面にはスーツ姿の男性。その片手には野球のグローブをはめ、もう片手にはボールを持っている。「この人は誰だろう…」。野球をやってきた私には強烈なインパクトがありました。もう片面の求人内容に目を移すと、大見出

しで「間違った方向に行こうとしている奴を殴ってでも元の正しい道に戻してやれる優しい人事担当者募集」と書いてある。人事？ 生まれて初めて、その言葉を意識した瞬間でした。そのスーツ姿の男性の名前には見覚えがありました。韓裕氏。今のマルハンの社長ですが、私が野球に明け暮っていた高校1年のとき、京都代表で甲子園に出場していたあの韓さんだ！」

—韓裕氏との出会いは、劇的なものだったそうですね。

「履歴書持参で訪問したマルハ

ンでの2時間は、面接試験というよりも、韓さんの大きな夢を語る演説会でした。その熱意と迫力に度肝を抜かれ、まだ未成熟な業界でこの人と一緒に改革に取り組んでいる自分の姿を、チラッと脳裏に浮かべました。しかし、当時は横浜に母親が一人。勤務先は静岡ということもあり、一度は辞退を申し出たのです」

「もう一度会いたいとの韓さんの意向を受け、静岡に向きました。開口一番、「おう、来たのか。じゃあ行くぞ」と連れて行かれた先は1万坪の広大な事業用地。こ

### ●くまざわ おさむ

1965年横浜市生まれ。大手電機メーカーを経て1993年株式会社マルハン入社。能力開発課長として採用教育等の人事業務を統括。マルハンがパチンコ業界売上No.1となる躍進の原動力に。03年6月、株式会社スピーク・イージー（現、フェイスホールディングス）を設立、代表取締役役に就任。

こでもまた、韓さんの大きな野望を聞かされました。店舗回りでは、韓さんは行く先々のお店で店長を呼び、こう紹介しました。「今度、人事に入る熊澤君」(笑)。その夜、一緒に食事をし、新幹線で帰京する間際まで、私の気持ちは揺れ動いていました。韓さんから新幹線の切符を手渡され、挨拶をして新幹線に乗り込みました。車窓からふとホームを見ると、そこには深々と頭を下げ続けている韓さんの姿がありました。新幹線が発車し、その姿が視界から外れるまで、ずっとその姿勢のまま。そのときに私は決意しました。この人と一緒にチャレンジしよう」と

### 全社的な視点の芽生え

—「現場から信頼された人事マン」というのが、当時を知る人の熊澤評。当時のエピソードを少し。

「当時のマルハンは、全国展開というビジョン達成に向けて採用を強化していました。私の役割も、そのための新卒・中途の採用です。とにかく必死でした。競合相手はパチンコ業界ではなく、他業界。銀行やテレビ局の内定を断ってまで、入社する人もいる。こっちも必至なら、学生もそれだけの覚悟を持って入社してくれた。そんな

時代でした。ある日、新入社員から雨漏りがするとの電話を受けて、店舗の上階にある寮の一室に向かいました。確かに雨漏りの形跡がある。でも、私があえて彼に言ったのは、我慢しろの一言。しっかりとした寮に立て直すのは会社ではない。俺たちの役目。だから、俺たちは必死に働いている。以前、韓さんが面接で私に語った熱い思い。それと同じことを新入社員に語っている自分の姿が、そこにはありました」

「それは同時に、自分の中に一つの気付きを与えてくれました。雨漏りのする寮で生活しながら日々、現場で笑顔の接客を続けている彼らの姿を見ながら、一体、自分自身は何をやっているのか？と。採用担当という職務に安住している自分の甘さを感じました。その時に初めて、採用担当としての立場を超えた、全社的な視点でモノを見るようになったと思っています。現場の仲間たちと作り上げる将来のためにという視点です」

### 「経験」から人事を学んだ

—マルハンイズム・プロジェクトにおいてはリーダーとしてチー

ムを牽引されましたね。この経験から学んだ一番の財産は何でしょうか？

「例えば自分が店長であったなら、今の自分が評価してもらえるのは、部下である彼らがいるから…そう思えるのがマルハンイズムの真髄であり、強みです。気が合うかどうかなんて関係はないんです。仲間が同じ方向に向かって真剣に行動しているかどうかで組織内の信頼関係が築かれていく。これが組織作りであり、人事だと思いました」

「私は経験から、人事を学びました。そして、私にとっての人事マンとは、その会社での最強の営業マンだと感じました。現場で頑張っている人たちにより大きな成果を上げてもらうための仕組みを考え、社員全員が幸せで有意義な人生を送るためにどうすればいいのかを考えるのが、人事の仕事だと思っているからです。マルハンでの10年間、実際にそれに一生懸命にチャレンジしたという事実。その経験が私の強みですし、今の経営者としての一番の財産だと思っています」

### 聞き手から

現在、一人の経営者として活躍する熊澤氏の最大の強みは、貪欲なまでのチャレンジ精神で掘った人事マン時代の「経験」である。一貫して自分が経験してきたことしか顧客には売らない。そんな気骨さに触れた1時間だった。

(取材・文 伊藤秀範)