

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

3

2023
March

巻頭対談 | 「チャレンジする企業カルチャー」を取り戻せ!

シナ・コーポレーション
代表取締役

遠藤 功

ロッテホールディングス
代表取締役社長

玉塚元一

特集1 | 選ばれる採用戦略

井口一世 / 土屋鞆製造所 / 三陽工業

ビジネスの鉄則を活かした
「採用の差別化」を図れ!

雇用ジャーナリスト 海老原嗣生

特集2 | 今の若手の育て方

佐藤製作所 / 米五

リテンションマネジメントで
若手が辞めない会社をつくらう

青山学院大学経営学部教授 山本 寛

第9回「心に残る、ありがとう!」体験談 大賞発表

人とこの世界 |

ガーデンデザイナー 佐々木 格

選ばれる

採用戦略

P19 Case 01

株式会社井口一世
代表取締役
井口一世



P22 Case 02

株式会社
土屋鞆製造所
人事部 人材開発課 課長
西島悠蔵



P24 Case 03

三陽工業株式会社
代表取締役社長
井上直之



少子化に伴う人手不足で、人材獲得競争は激化の一途を——メディアでは危機を煽った見出しが踊る。「うちみたいな知名度のない会社にはまず人は来なくなる……」この経営者の悲痛な声も聞こえる。しかし、あきらめるのは早い。知恵と工夫次第で就活生を振り向かせられることを、三社の事例が示している。選ばれる会社になるための「わが社の採用戦略」——。

取材・文 山口雅之／撮影(P19、23) 富本真之

やまぐち・まさゆき
1961年生まれ
映像台本や単行本の
執筆を中心に活動を
続けている。

とみもと・まさゆき
1965年生まれ
赤坂スタジオ勤務を
経てフリーランスに。
主に雑誌媒体で活動
している。

Case 01

株式会社井口一世／代表取締役 井口一世

求める人材を明確にすれば 打つ手が見えてくる

金型で作るしかなかった金属製品を、穴開けや曲げといった板金加工で行う「金型レス生産」をウリに、二〇〇一(平成13)年の創業以来、いまや売上一四〇億超の優良企業へと驚異の成長を遂げてきた井口一世。独自路線を貫く「小さな巨人」のこだわりの採用戦略——。



物事を概念化でき、やり抜く力があるか？

新卒採用を本格的に始めたのは——二〇〇九(平成21)年。その前年に起

こったリーマン・ショックの影響で景気が急速に悪化し、採用を手控える企業が続出する状況を見て、私は逆にこれはチャンスだと打って出た

のです。読みは見事に当たり、五人の優秀な大学生を迎え入れることに成功しました。以後、新卒採用は継続して行っており、今年の春も約

井口一世の採用戦略

- 性別・学歴は不問。「姿勢」を重視する
- 「見栄え」をよくするための投資に注力
- 「働きやすさ」のアピール



埼玉県所沢市にある工場には看板がない。最先端技術に携わるため、そのセキュリティ強化という面もあるが、「わかりづらくしたほうがすぐに覚えてもらえるでしょ？ モノトーンの社屋が看板代わりです(笑)」



工場のいたるところに見られた「井口社長語録」。こうした意識の持ちようや心掛けが仕事の質を変えていく

完成した金属製品の測定を行う社員さん。人員構成は7割弱が女性で、文系出身者がほとんど。「だからといってジェンダー枠というのはない。採用で一番重視しているのはその人の「姿勢」です」



五〇〇人の応募者の中から厳しい選考を突破した三人の入社が決まっています。

当社が求めるのは自分の頭で考え、物事を概念化でき、最後までやり抜くことができる人材です。だから学校の成績は見ない、女性でも文系でもかまいません。ちなみに社員の七割弱を女性が占めています。毎年採用基準に忠実に選考していたら結果的にそうなっただけの話で、ジェンダー枠があるわけではないのです。また、機械に関する常識が染み付いた工学系の学生よりも、まったく専門知識のない文系出身者のほうが、むしろ当社向きだといえます。

世の中に流通している工業製品に

教育の基本は「自分で勉強し自分で試す」

だから、当社では、新入社員にはビジネスマナーは教えても、工作機械の使い方は電源の入れ方くらいしか教えないことにしています。だって、教えたら教えた人のクローンができるだけで、それ以上伸びないじゃないですか。自分で勉強し自分で試す、これが社員教育の基本なのです。もちろん自由にやらせれば、

は必ず当社の技術が使われている、私が目指すのはそんな世界一の製造業です。それには常に新しいやり方を発見し、イノベーションを起こし続けなければなりません。ところが、下手に機械のことを知っていると、どうしてもその枠の中で正解を見つけてようとするので、新しい発想がなかなか出てこない。

その点文系の人間には拠って立つ経験がありませんから、工学を学んだ人は絶対にやらないような機械の使い方を平気でやる。そうすると、当然失敗もしますが、だからこそこれまで誰も考えつかなかった、新たな価値を生むやり方が発見できるのです。

無茶苦茶な使い方をして機械を壊すこともあります。だからといって、それで怒られるようなことはありません。一般的な工場だと故障のリスクを考慮して、一〇ある機械のポテ

もっと「見栄え」に投資するべき

中小企業が新卒採用を成功させる

なのが会社の見栄えです。

いくら説明会などで会社にいいイメージをもったとしても、勤務場所が油だらけの工場だとわかったら、ここで働こうという気持ちにならないうでしょう。当社も以前は倉庫のような工場に機械を置いていました。が、面接に訪れた人がその外観を見て中に入らず帰っていくのを目の当たりにし、これはいかんとすぐにスタイリッシュな姿に作りかえました。

作業服の色を工場には似つかわしくない白にしているのも、見栄えを重視してのことです。大手企業の採用コストは一人あたり平均約八〇万円。いい人材を確保したいのであれば、それなりの費用は用意しないと難しいでしょう。

そのうえでぜひ考えてほしいのがお金の使い方。中小の場合は見栄えにもっと投資するべきだと私は思います。

「マルチスキルワーキング」の効果

それから働きやすさ。近年は社員のワーク・ライフ・バランスを考えていないと、それだけでその会社は

給料も大事な要素です。当社は新卒一年目で年収三五〇万円、同三年目五〇〇万円、同七年目七〇〇万円

が社員の年収の目安となっています。他社に比べ高めに設定しているのは、給料が理由でいい人材を逃したくないからです。当社ではありませぬ。当社の社員はその金額に匹敵するだけの、クリエイティブティの高い仕事をやっているからです。最近、日本企業の給料は低すぎるといふ報道をいろいろところで目にします。しかしながら、ロボットに置き換えられるような仕事しかしてなければ、給料が安いのもいたしかたないのではないかとというのが私の意見です。ついでに社員には給料で外車を買うよう推奨しています。会社の駐車場に外車がずらりと並んでいたら、会社訪問に来た学生が自分もここでがんばって外車を買おうと思ってくれるかもしれないでしょ(笑)。

学生から敬遠されてしまいます。とくに女性社員の多い当社は、女性が働きやすい環境を長年模索し続けて

ンシャルのうち六か七くらいまでしか使わないのが普通です。ところが、それだといつまで経ってもどこが一〇か判断が付きません。常識に縛られない人間が一〜までやって機械が壊れたときにはじめて、その手前に限界があることがわかり、以後その機械を九・九まで使うことができようになるようになります。つまり、失敗は新しい発見をしたということになるのですから、ほめられはしても叱責の対象にはならないのです。

ただし、壊した機械は自分で直すというのがルールになっています。誰も教えてくれませんが自分でもマニュアルを読んで機械の構造を理解し、必要な部品の調達も自分でやらなければならないので、ある意味怒られるよりも厳しいかもしれません。

ただ、これを経験するものすごく成長します。かつて、社内の機械を自由奔放に扱ってことごとく破壊した猛者がいましたが、彼女はいまメインシステムの責任者です。

きました。

その結果行き着いたのが、仕事を属人化せずに一人何役もこなせるようにするマルチスキルワーカー化です。これだと子育て中は避けて通れない、保育園からの急な呼び出しのような事態が起こっても、他の社員がその人の仕事を引き受けられるから安心して帰れます。それに、産休・育休中もみんなが助け合って穴を埋められるので、また元の職場に復帰できるのです。

さらに、ひとつのことだけやっているよりいろいろな分野の仕事を経験するほうが、視野が広がってイノベーションも起きやすくなる。マルチスキルワーキングにはそういう効果もあるのです。

あとは、「なんとかなる」という精神を忘れないこと。必死になってありとあらゆる可能性を試せばなんとかならないことはありません。採用だけでなく日々の仕事で、私たちはそのことを証明し続けています。

【会社概要】▽設立2001年▽事業内容II精密機器開発・設計・製造等▽従業員数II42名▽本社II東京都千代田区