

経営者の想いが何も伝わっていなかった。 その挫折を乗り越え、100年企業の実現に突き進む 「フジコン」に学ぶ採用&リテンション成功の秘訣

企業経営の要諦は長らく、「ヒト・カネ・モノ・情報」とされてきたが、今や「ヒト・ヒト・ヒト」と言ってもよいほどだ。経済産業省も2020年に「人材版伊藤レポート」を公表。「人的資本」の重要性を説いている。だが、ホテル業界の実態を見る限り、人材の価値が活かされているのか疑問を抱いてしまう。ならば、他業界の取り組みから学ぶべきポイントがないかと考え、ある企業に着目した。それが、端子台専門メーカーとして50年余の歴史を有する「フジコン」だ。一時は、次々と社員が退職するなど、人材確保に苦労した同社だが、今や大きく生まれ変わり、採用成功企業の一つに数えられている。どんな取り組みをしているのか、ホテル業界にも応用できるヒントがないか、代表取締役社長の大島右京氏に聞いた。

企画・構成 林田研二 聞き手 林田研二 文 袖山俊夫 撮影 林正

社員一人ひとりが光り輝き合える 環境作りを模索

▶組織開発に着手されたきっかけをお聞かせください。

一つは、代わりであったことです。8年前ですから、間もなく創業50周年を迎えるタイミングでした。「次は100年企業だ」ということで、それを実現するためにはどんな会社であるべきかと考える機会が増えていきました。それまでは創業社長でしたので、何事も自分が引っ張っていくスタイルでしたが、私には到底できないという認識がありました。それならば社員たちが主役になって輝ける、社員一人ひとりのスター性を発掘、価値化し、光り輝き合える環境作りをすることが、私の役割だと思いました。これを、「スター経営」と名付けています。そうした時にトップダウンではなく、できるだけ社員が会社を良くすることに主体的に取り組める組織作りが必要だと思い始めたのがきっかけでした。

▶スター経営という取り組みをどのぐらいの期間で根づかせようとお考えですか。

これは何とも言えません。できるだけ早

く実現したいと思っています。ただ、人が変わるのには簡単ではありませんから。今、それを実現するための施策として委員会活動を進めているところです。委員会は8つあります。それぞれの委員会がまとめた施策を部門長会議に起案します。そこで承認されると一社員として委員会で関わったことが、会社の根本を変える可能性が出てきます。こういう体験をすると、自分たちの行動で会社を良くすることができるという認識を持てます。そうした人が増えていけば、社員が会社を良くすることに主体的に関わっていくようになります。それは時間が掛かるものであると思っています。

▶経営情報は開示されているのですか。

そこはまだ課題があります。年次レベルでは、損益計算書の概要を決算報告会で社員に公開します。月次レベルは、できるだけ社員が会社を良くすることに主体的に取り組める組織作りが必要だと思

く実現したいと思っています。ただ、人が変わるのには簡単ではありませんから。今、それを実現するための施策として委員会活動を進めているところです。委員会は8つあります。それぞれの委員会がまとめた施策を部門長会議に起案します。そこで承認されると一社員として委員会で関わったことが、会社の根本を変える可能性が出てきます。こういう体験をすると、自分たちの行動で会社を良くすることができるという認識を持てます。そうした人が増えていけば、社員が会社を良くすることに主体的に関わっていくようになります。それは時間が掛かるものであると思っています。

▶業績はいかがですか。

昨年は良かったです。材料の高騰や部品の調達などの影響があったものの、対前年比で35%ほど売り上げが増加し、増収増益を達成しました。なので、38年ぶりに決算賞与も支給しました。景気が良かったこともありましたが、全部門が業績に貢献するための目標を設定し、数字に落とし込んだ取り組みを続けてきたからだと思っています。まさに、全社の努力が実った一年となりました。

▶今最も注目されていることは何ですか。

コロナやウクライナでの戦争の影響もあって、非常に先行きが不透明です。なので、まずは足元のもの作りが大切です。全体には月次の受注や売上、仕入れ、受注残などを公開し、損益情報は部門長クラスに開示するに留まっています。ただ一つ言えるのは、間接的な部門であっても自部門の行動目標に対する取り組みが業績貢献に繋がるような目標を設定していることです。それは、間接部門も同



フジコン(株) 代表取締役社長

大島右京 Oshima Ukyo

(プロフィール) 1998年入社。2015年に創業者からバトンタッチを受ける。現在は100年企業を旗印に「ただならぬ製造業」を目指し、「幸せ創造体系図」に基づく理念経営を展開。新価値創造にも果敢に取り組み、健康経営、8つの委員会、スター経営など業種の枠を超えたユニークな活動を展開中。趣味はボクシングはじめ多数。経営者勉強会を主宰し、創設19年で200回以上開催。

で取り組んでいます。それと同時に、ものづくり以外の柱も今模索しています。この先50年を見たら、ものづくりに特化するのにはリスクだと思っているからです。

▶「ただならぬ製造業」という御社のフレーズにも、そうした想いが反映されているのでしょうか。

当然100年企業の実現とも直結するのですが、製造業だけではリスクがあります。足元のところでも、国内にも海外にも競合がいます。そもそも、これまで50年続いたからと言ってその延長線上で何の努力をしない、新しいこともしない企業だと、衰退していくのは間違いありません。フジコンが競合他社と比較して何か違うことをやっている、ユニークだというのが、お客様にとっても価値として映ります。その結果として他社よりも我々を選んでいただきやすくなるというところから、フジコンは単なる製造業ではあるけれど、ただならぬ取り組みを色々して、さらにこれからは製造業以外の取り組みもしていくという想いを込めました。

企業理念や6つの価値観と行動指針への共感が好調な採用の要因

▶採用も順調の様子です。その要因をどう分析されますか。

確かに、非常に上手く行っています。今年4月以降11名が入社しました。皆、我々の企業サイトを良く見てくれていたようです。特に「幸せづくり。笑顔づくり。」という企業理念に共感したとか、6つの価値観と行動指針(積極進取、改善工夫、全体最適、議論百出、快活実直、自律調和)に共感したと履歴書に書か

れていました。フジコンでは、幸せ創造体系図や経営指針に基づく経営を『理念経営』と謳っていますが、理念に共感した方に入っていたという印象がありますね。

▶面接は、誰が担当しているのですか。

以前は配属部門の部長とリーダーが一次面接を、私と部長が二次面接を担当していました。これを昨年から変えました。書類選考と一次面接を入社3年程度の若手社員に全て任せることにしたのです。彼らと一緒に働きたいと思う人を選んでもらい、面接をして、「この人だ」と思える方を私と部長に、理由も添えて推薦するという流れになりました。結果としてものすごい成果が出ました。応募者は、一次面接にいきなり自分と年齢に近い人が登場するなんて思ってもいません。親近感を持っているので、自分もこの会社に入社したら、この人たちが先輩として接してくれるんだとイメージが湧きやすくなります。一方、面接を担当する若手社員も自分たちが書類選考から一次面接までを手がけた人が入ってくれるので、愛情が高まります。

配属後も心の距離が縮まった状態で始まるので、先輩たちもより熱心に指導してくれます。定期的に面談を開いて、研修の状況はどうかとか何か困り事はないかと、きめ細かくフォローしてくれたりするほどです。彼らが上司からの指示がなくても動いてくれるのおかげで、新入社員はこれまで以上のペースで成長しています。

若手社員を採用活動に巻き込み、画期的な成果を導く

▶若手社員にも面接を任せただけで、良

い影響もたらされたのですね。

実際に書類選考と面接を経験した若手社員は、自分たちが推薦した学生が内定を得ると嬉しいものですが、時には内定を辞退されたりすることもあります。そうするとすごい悲しい思いをするんですね。まるで、恋人にふられたかのような気持ちに陥ります。今までは上司がこういう悔しい思いをしながら採用していたのかと、人を雇用する重みを自ずと感ずるようになります。一気に彼らのステージがアップしたような印象を持っており、本当に切り替えてよかったですと思っています。

▶社員を信じてあげるといふ気持ちが伝わってきます。

それはすごいです。今までかなり苦闘しましたからね。色々あって、私自身自分に自信がなくなり、誰も信じられなくなったこともあります。そうした失敗を沢山してきたなかで培われた気持ちです。

▶採用は定期的に行っているのですか。

中途採用が中心で、これから新卒採用を本格的に行っていくと考えています。山梨事業所では、インターンシップを7年ぐらい実施しており、そちらからも内定者を1名確保でき、今年4月からは全部で2名が新卒採用で入社しました。今後はインターンシップからのルートを強化していきたいと思っています。

▶インターンシップの期間はどれくらいですか。

2日間社長に弟子入りするパターンと、SDGsと突破力をテーマに2週間に渡り

中小製造業の経営課題やSDGsの課題を学びながら、最終日にチーム形式で自分たちが考えた課題解決策をプレゼンするというパターンの二つがあります。昨年のインターンシップ経験者は、15個もの提案をしてくれました。その中からSDGs委員会の立ち上げ企画が採用され、今は本人が中心となって社員向けのSDGsの啓蒙資料を作ってくれています。

▶離職率はいかがですか。

5年前に若手社員が1年間で5名も連続で退職してしまいました。私は「5人連続退職事件」と呼んでいます。本当に、人格が否定されるような感じになりました。私の想いが全然伝わっていません。それで、経営コンセプト図を作り直しました。まだまだ改善途中ではありませんけれども、採用の入り口のところから若手に関わってもらっています。また、今はコロナ禍なので実施できませんが、社員が他部署や自部署内で気軽に交流できるようコミュニケーション規程を作りました。上限は決まっていますが、懇親会の経費を会社が負担するようにしています。さらに、社員の誕生日には必ず私から祝福する機会を設けています。その人の働きぶりを把握した上で、お祝いのコメントを添えて送るだけでなく、家族や趣味の話をしたり、時には会社への要望を聞いてもらっています。

▶従業員満足度調査も実施されていますか。

行っています。ただ、結果をすべて開示しているわけではありません。満足度の総合結果と自由記述に関してのみですね。過去5年間、自由記述は匿名



式でした。その分、対策も個別にできないので、結局満足度は高くなりませんでした。それで、昨年から記名式に変えました。あまり書かなくなるかなと思ったのですが、そんなことはなかったですね。待遇面を含め、あれこれと率直に書いてくれています。この4月から新しい人事給与制度に変えたのも、満足度調査で寄せられた苦言がきっかけでした。

退職する社員の声にも耳を傾け、次のリテンション施策につなげる

▶辞める社員に対しては、どう接していますか。

退職が決まったら、本人との面接の場を設けて、「どうしてそこに至ってしまったのか」とか「もっとうしてほしかったのか」を聞き、次に繋げるようにしています。その上で、最終日には本人に最後のご挨拶をすると、饗別を渡すとか、「頑張ってたね」とエールを送るようにしています。過去には、引き止めたりしたこともありま

たが、一度決めた人の決心は変わらないですね。今は、退職を決める前の段階で察知して、早めのタイミングで何かケアをしてあげられないかと考えています。

▶どういう方に来てもらいたいですか。

まずは、理念に共感してもらえる方です。あとは、人間性ですね。素直であるとか、家族を大切にするとか。とにかく、人柄採用です。ただ、これもなかなか見極めは難しいです。限られ時間ですから。合致しているかというのは、悩ましいところです。

▶社長の理念が従業員に伝わり、業績も良くなっていくと採用にも好循環が出てくるではありませんか。

それをやりたいですね。理想的には従業員のお子さんが入りたくなるような会社で、究極の姿です。フジコンには職場ビジョンがあります。会社を「家族」と捉え、従業員一人ひとりが仕事を通して生きがい、働きたいを日々実感できる職場を創造することを目指しています。

▶健康経営においても表彰されています。取り組まれたきっかけは何ですか。

実はフジコンの創業者である今の会長は、ずっと健康を大切にしてきました。スポーツも趣味も大切に、心と体の健康を高め続けてきたのです。100年企業を目指すには、その前提となる社員一人ひとりの心と体の健康が欠かせないと思っていた中で、まさに「健康経営」というキーワードと出会い、さらには経済産業省が健康経営優良法人を表彰していることを知り、認定の獲得を全社の目標にしよ

うということで、3カ年計画の3年目の目標に織り込みました。

ちなみに1年目は幹部が自ら範を示して運動を習慣化させました。2年目は、社員に身の丈に合った運動を広げるために、就業時間内にラジオ体操を一齐に行うことにしました。それによって社員全員に健康意識が高まってきたので、3年目には安全衛生委員会が主体となって、認定を得るためには何をすべきかを導き出し、逆算して計画を立てて月次でPDCAを回していったのです。最終的には満点をいただけました。

▶最後に、御社におけるあるべき上司像をお聞かせください。

二つあります。一つは人称思考であること。人称には、一人称・二人称・三人称などがあります。人称が低いリーダーだと、自分の部署しか考えないので、他部署と衝突ばかり起こしてしまい、会社として良い成果が上がりません。逆に、人称が高いと相手の部署のことも想像して、自分がその部署のリーダーだとしたら、どう課題と向き合うかという視点で物事を考えます。そうすると関係部署とのコミュニケーションが上手くなります。部署はお客様と置き換えても良いでしょう。

もう一つは、陽転思考です。良くピンチとチャンスは隣り合わせと言います。ピンチだと思ふ場面であっても捉え方次第でチャンスになり得ます。ネガティブばかり考えるのではなく、少しでも可能性を見出してチャレンジし成果を導いていくと言うのが陽転思考です。こうした考え方のリーダーは、部下に対して語りかける言葉も前向きなので、信じてもらいやすいです。その意味でも、人称思考と陽転思考の二つがリーダーには求められると思っています。