

NBC PLUS+

vol.96

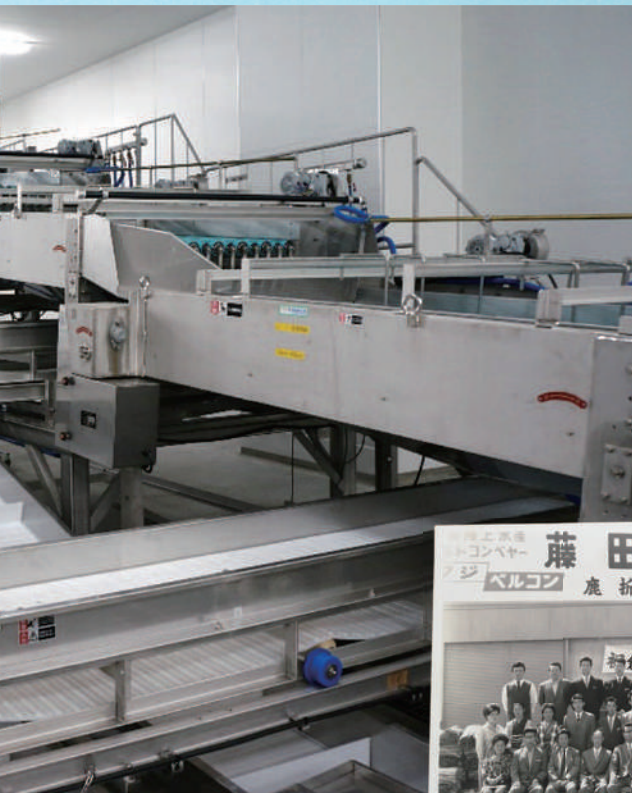
世界に伝えたい
気仙沼の会社。

イノベーションを起こし続ける匠たち

If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.

気仙沼から世界へ――。

〃海の人たち〃を 技術で支え続ける。



「藤田鉄工所」とは？

宮城県北東部に位置する気仙沼市。漁業基地としてあまりにも有名な街である。昭和25年に創業した「株式会社藤田鉄工所（水産業界における省力化機械の製作を主軸とした機械メーカー／代表取締役社長 米倉工雄様）」は、昨年で70周年を迎えた老舗企業。水産加工一次処理用の機械を世に送り出している全国でも有数の企業であり、そのみならず工程全体のラインを提案・提供されている日本随一の技術集団だ。

同社がつくる機械は非常に丈夫。「私たちの機械を使う人たちは、いわゆる〃海の人たち〃。多少荒く扱われても耐えられるものである必要があるんです。」

ある新聞の取材に、工場長の小野寺哲也様はそう答えられている。

機械も丈夫だが、人も丈夫でなくてはならない。荒々しい〃海の人たちはなかなかの迫力の持ち主



ばかり……。営業しかり、納品後のトラブル対応しかり、彼らとの対峙はハードで、相当なプレッシャーがある。しかし信頼を勝ち得、あるいはトラブルを解消した時の喜びは何にも代え難いやりがいにつながるという。工場長は、当社の仕事の魅力をこう語る。

「とにかく、切羽詰まって緊迫した状態を解消し、機械が再び稼働した時には本当に達成感があります。自信につながるんです。私はぜひ、現場でお客さんに怒られながら修理するっていう経験を皆さんにしたい。ただきたいと思っています。これだけ聞くと『意地悪だなあ』とか『辛いことだ』と感じられるかもしれませんが、機械を修理して動いた時の達成感が倍増するし、感動するし、仕事に対する気構えも変わってくるんですよ。」

70年続く当社は【漁船の修理工】から事業をスタートし【漁労機械の製造】↓【表面研削の下請け】↓【水産加工の省力化機械製造】と変貌を遂げている。荒々しい〃海の人たち〃に対峙し続けた気骨ある男たちは、今なおイノベーションを起こし続けているのだ。



Profile

- 会社名 | 株式会社藤田鉄工所
- 代表者名 | 代表取締役社長 米倉 工雄 様
- 社員数 | 42名(2021年1月時点)
- 事業内容 | 水産加工の省力化機械製造
- 所在地 | 〒988-0143 宮城県気仙沼市松崎地生 85-1



米倉社長のルーツとお人柄

1995年 山形大学大学院工学研究科卒業(工学部情報工学科)

1995年 株式会社シーアイシー 入社

当時SE志望でしたが、バブル崩壊直後であったこともあり、それは叶わず、せめてユーザーになりたいと思い、害虫駆除を行う会社「株式会社シーアイシー」で販売管理システムの全国展開を行うという話に興味を持ち、入社しました。

入社後は全国の営業所の事務員から毎日上がってくる売上を集計し、営業所の売上ランキングを毎日発表していましたが、500名ほどの会社で、現場ではない人間は自分を含めた2名だけだったこともあり、かなりの嫌われ者でした。システムに慣れていない事務員の指導、販売管理システムのカスタマイズ、空売上を上げる営業所の取り締まりなどを行っていました。

2001年 株式会社藤田鉄工所 入社

先代である父から誘われて入社しました。入社当初は営業に配属となりました。それまでは粉飾を繰り返して黒字計上をしていましたが、2003年度には粉飾が効かないほど業績が悪くなってしまいました。父は事前に赤字決算になることを銀行に報告したところ、良く思われず、社長引退勧告をされました。これがきっかけとなり、2004年2月より社長を交代しました。

● 座右の銘/「失敗は成功のもと」

● 尊敬している人/「ガリレオ・ガリレイ」

ピサの斜塔から2つの球体を同時に落として落下速度と重量は無関係であることを証明した。それでも地球は動いている！

● ご自身を魚に例えると？/「マイワシ」

海洋中層ではカツオ、下層ではシャチ、上空からはカツオドリに襲われて右往左往している様子が、東日本大震災や現在のコロナ禍に襲われて、生き残るために必死な様子と重なるように感じました。

株式会社藤田鉄工所「第50期経営方針書」より①

「何のために仕事をしているのか？」

我々は東日本大震災を契機に、案件や製作に追われる日々をずいぶん長い間過ごしている。

あくせく働く中で、ふと何のために仕事をしているのだろうと思ったことはないだろうか。また、来年度も売上が好調であるだけに「どうして余計なことをするのか?」という意見もあるだろう。だが盛者必衰の理が示すように勢いのある事業もいつかは必ず衰えるのである。そうなったら一般には販売単価を下げてでも売上をつくりに走る。そして損益分岐点は高くなり、利益を出しにくい『ジリ貧体質』になる。

当社の事業は、水産における省力化機械である。おおむねこれ一本で勝負してきたところに、イノベーションとして3年前にフラップゲート(※)を始めた。名残惜しいが、数年後には終わってしまう見通しだ。その前に「第二のフラップゲート」を創造するべきである。将来的に不足すると見られる水産の売上を穴埋めし、販売単価を下げなくても済むようにする。叶うなら限界利益率を今よりも高くする。内容については決まっておらず、水産や製造業にこだわらなくてもよい。社員からアイデアが出てくるのが望ましく、社内ベンチャー化したり、新規事業部として立ち上げて面白い(主体的な活動の場として、後述の向上委員会が立ち上がった)。

フラップゲートはレガシーとして次の世代に語り継がれるに違いない。どんなことでもいい。イノベーションを通じて、確かに藤田鉄工所に在籍していたという「証」を、藤田鉄工所の歴史に爪痕を残してみないか?



※フラップゲート(自立式防波堤)へのチャレンジと学び

フラップゲートとは、津波から街を守るためのヒンジ式水門のこと。当社で携わっているものは日立造船株式会社様が特許を持っている「neo RiSe®」。従来の水門は電動式や手動式が多かったが、東日本大震災において、停電で電動式水門が閉じなかったり、手動式水門を閉めに行った方が亡くなられたりした。そうした教訓をふまえ、フラップゲートは津波の力を利用して起立する仕組みになっており、津波が来ても無人で確実に作動する。

他社とのコラボレーションによる実績は、当社にとって代え難い大きな学びにつながった。開発や技術的な側面はもちろん、今回の経験や学びはこの先も生き続け、次のチャレンジにつながっていく。

コラボレーション先企業は「これだけ統率の取れた会社はない」と当社にコメントを寄せてくださったという。

「最初は『何でこんな大変なことを……』と否定的だったけれど、やってみて本当によかった。今は心からそう思います。」(工場長)

なお、この取り組みが大きな社会的意義を持つ地域貢献であることは言うまでもない。

経営方針がとにかく アツイ!!

まずは、今期の経営方針に寄せられた冒頭のトップメッセージ、そして今から約30年後にあたる「100周年を迎えたときの想定」をご紹介します。(上段参照)

一見、非常にクールに見える米倉社長——。しかし、社員に発信されるコトバはどれも、独創的でとにかくアツイ!

「ご縁をいただいた2013年当時、米倉社長に『ビジョンを描いてください』とお願いすると『私にビジョンはないです。』と言われたことを記憶しています。」(担当山加)

ところが今や、経営方針書には每期必ず、数十年先のビジョンを描き、社員に発表されている。元々こうしたコトバを持っている。元々何かと尋ねると「経営方針をつくるようになってからです。」と米倉社長。夢を描き実践する——、その様は勇ましく、実にクールだ。

全社員に対する業績ディスクリーズ、評価制度の構築・運用、生産管理システムやCRM導入、リファラルリクルーティング、キャリアアコース増設……、当社の取り組みは多岐に

「100周年を迎えたときの想定」

我が社は創業100周年を迎えた。時に西暦2050年である。

本年の水産事業部の年間取扱数量が3,000トンを超えて見通しである。魚を売って儲けるのは結構難しい。機械にトラブルが起きた時、顧客が何故あんなにも我々を怒り倒すのかが、なんとなくわかったような気がする。

ここまでの道のりは決して平坦ではなかった。

サンマの絶滅がきっかけで2年間全面禁漁になった。セールスフォースの先読み表には、失注マークがずらりと並び本業は低迷した。そのためフラップゲートに主要生産を切り替えた。インドネシアのスマトラ島からフラップゲートの受注が多数あり、鉄工組合に掛け合せて、我が社の仕事配分を多くしてもらった。忙しい時期でも挑戦しつづけてきた甲斐があった。

売れてもいない選別機のギャンブル生産もした。不良在庫になりかけたものの、漁が解禁となってから少しずつ売れていった。

それから、冷凍冷蔵業者の冷蔵庫を買うことになった。サンマが絶滅したせいで冷凍冷蔵業者の担い手が減っていたのだった。我々は第2のフラップゲートとして魚屋を始めることになった。

水産事業部を立ち上げて、選別モデル工場を作った。選別機を全種類配置した。最新の選別機は第3世代と呼ばれている。第1世代がサイズ選別、第2世代が重量選別、第3世代が魚種選別というわけだ。

1尾トレースシステムももちろん導入されている。

〇〇が立ち上げた社内ベンチャー会社で1尾供給装置の次に開発したものだ。ITベンチャー企業、画像処理メーカーとのコラボレーションがうまくいった。各選別機がクラウド上で接続されており、測定された重量、魚種を1尾1尾に紐づけするシステムだ。

このシステムは我が社の事務所からも管理できる。どのセンサーが故障したのかすぐにわかる。いつも緊急出動している〇〇は、自ら志願してメンテナンス専門部隊を立ち上げ、己の腕一本で顧客の信頼を勝ち得ている。

とある顧客の次期社長が、選別モデル工場で研修に励んでいる。彼に将来選別ラインを買ってもらえるように願いつつ、選別機の使い方と儲け方を学んでもらっている。

今日は定例会の日だ。定期的にみんなで集まり、どうやったら魚が高く売れるのか、どうやったら作業人員を減らせるのか、どうやったら処理トン数が増えるのか、みんなで真剣に悩む。定例会では、最近はやりの自動意思決定システムが使用される。会議での発言は一字一句すべて文字で記録が残り、時間内に結論の出なかった議題に対しては、AIが会議の中で出た選択肢の中から最適解を出してくれる。雑談やいびきの音まで記録として残ってしまうので、会議が短くなった。

またAIは純粋に合理的なアイデアを採択するので、意見力の強さとは無関係に意思決定されるようになり、結果として若い社員の意見がとおりやすくなった。こうして次なる開発へとつなげて行くのだ。

わたり、見学に来られる企業も少ない。とあるクラウドインテグレーション企業の経営者は「日本でもっとも最先端の考え方を持たれた企業の一社」と当社を賞された。

現在も、漁獲量の減少や消費動向の変化による水産業のシユリク、また働き方改革、中小企業淘汰論(※)に自社としてどう対峙していくか……など、正確に潮目を読み、次々とトライをし夢を描き続ける当社だが、その道のりは決して順風満帆ではなかった。

※中小企業淘汰論

『日本は2060年までに中小企業の数現在の半分以下160万社程度まで減らすべきである。』とした、菅首相のブレインとして政府の成長戦略会議にも民間議員として起用されたデービッド・アトキンソン氏の主張。同氏は日本経済停滞の要因を中小企業の低い生産性に求め、生産性を上げられない中小企業を統廃合し、生産性が高く競争力のある企業に経済活動を集約することで、国全体の生産性向上を目指すべきとしている。

震災直後——、工場で旗を振った係長

今から10年前、
2011年3月11日——。

かつての本社屋が津波に飲まれた。
「あまり思い出したくない……。」「
としながらも、工場長はゆっくりと
当時の様子をお話しくださった。



小野寺哲也工場長

「本社工場からサブ工場へ移った
んですが、仕事がない。社員は交代
で出勤し、がれきの中から使えるも
のを引っ張り出すような作業の日
が続きました。」

それから徐々に仕事も生まれて
きたんですが、全員出勤しても仕事
のできる環境ではなかったため、交
代で時短勤務。現場がわかっていな
いと、誰をどう出勤させるかの判断

がつかないところがあり、社員代表
として私が采配をしていました。」

社員の中にも、ご家族を亡くさ
れた方、家を流された方がいた。社
員はみな混乱し、誰もが経験した
ことのない悲しみに包まれていた。そ
んな中、当時係長だった工場長は、
そのとりまとめ役を買って出た。↓



思い切った賞与を支給するも、 予期せぬ不満が大噴出！

その後、震災の影響で日本全国か
ら支援という名の仕事の依頼が殺
到した。

「今度は忙しすぎるほど忙しい状
況になって——、毎日仕事の終わり
が、22時とか23時になっていまし
た。」(工場長)

2013年度はそれなりの利益
が出た。社員が被災したこともあつ
たので、利益の中から思い切った賞
与を支給するも、社員からは不満が
噴出した。

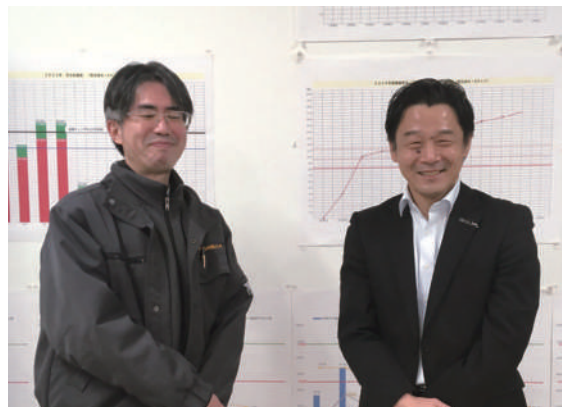
米倉社長は当時をこう振り返る。
「当時、彼は係長でした。ただ混乱
した状況を受けて、自ら進んで先頭
に立ってくれたんです。非常にやり
づらかったとは思いますが、課長陣を
差し置いて指示を飛ばすわけです
から……。」

こうして係長は、実質の工場長と
して社員への的確な指示をし、完全
に機能不全に陥った工場を蘇らせ
ていった。

「なぜこいつ(ほかの社員)と同じ
なんだ!？」と。思いもよらない反応
だった。

思い悩んだ米倉社長は、NBCコ
ンサルタンツ主催の評価制度セミ
ナーに参加。その時分では「給与や
賞与の仕組み(制度)をつくりたい」
というのが参加動機だった。

ところが、社員アンケートをとつ
てみると、その社風は目を覆いたく
なるような結果だった。「かつて見た
ことがないくらい真っ赤(悪かった)



米倉社長とNBC担当山加

でしたね。」(担当山加)

その結果から、仕組み(制度)では
なく、巻き込み方に課題があること
に米倉社長は気づかれたのだった。
「私が変わったとすれば、あの時
だったかもしれません。『ああ、人を
巻き込んでいかなければならないん
だなあ……。』って。」社長は述懐さ
れる。

そこから、NBCが伴走しながら
改革が始まった。

米倉社長は毎朝毎朝工場に出向
き、社員一人ひとりに声を掛けるよ
うになった。その様子に、社員はみ
な目を丸くして驚いていたという。



人を巻き込む――

社長を支える二人の参謀と変革のキーパーソンたち

工場長の陣頭指揮のもと工場は見事に蘇っていったが、他方、営業現場を率いるはずの課長はその当時、わけあってその役を降りていた。

社員を巻き込み組織を変革させていくためには、少なくとも製造（工場）と販売（営業）が一枚岩でなくてはならない。



2014年、NBCが関与させていたですぐのこと。

役を降りていたこの元営業課長が、顧客から圧倒的に支持され信頼に厚く、さまざまな影響力を持つ方

だとわかる。

この課長の経験や力なくして会社の変革は不可能だ。そして、今後の経営になくてはならない存在である――。

そこで、米倉社長に相談させていただき、課長へのミッションを文書にし、その遂行を条件に経営陣に迎え入れることとした。

「真剣に考えてくれたんです。『全部やりませう。』と言ってくれました。まさかそう言ってくれるとは思ってもしなかった。」（米倉社長）

並行して、組織図を変更。営業課と設計課を総じて「開発部」とし、その部長に元営業課長を抜擢した。各課をつなぎ、コミュニケーションを円滑化させるのに、これ以上の適任者はいなかった。この課長こそ、現在の小野寺記美男開発部長である。

「工場長と開発部長、それぞれ持ち味は違うんですが、非常に頼り甲斐があります。工場長は考え方が非常に柔軟で、かつ言われなくても

率先して動いてくれますし、そもそも圧倒的に技術力がある。開発部長の営業力は抜群ですし、統率力がある。社員へ代わりに指示をしてもらったりもしています。」（米倉社長）

こうして米倉社長は、頼りがいのある、二人の参謀を得た。



を支える

の参謀

『この人はただ者じゃない……。』
視座を変え、ポジションを築き、道を拓く
“努力の人”

【製造部】機械工作課/溶接工作課/組立工作課

工場長 **小野寺 哲也**様



マグロ漁船から船舶電気装
備業を経て、友人の紹介で入社。

「サンマの時期（解禁）にな
ると、石巻は朝から晩までト
ラブル三昧。営業所での泊ま
り込みが3ヶ月は続きまし
た。当然家族との時間はなく、
その頃は毎日辞めたかったで
すね。でもやっていて楽し
かったし、新しいことを覚え
てトラブルに対応できるよう
になることにやりがいを感じ
ていた。そうしたときお客様
もすごく感謝してくれた。」
—だから続けられました。」

圧倒的な知識量と技術力を
持ち、社内外から一目置かれ
る工場長。入社当時、電気の特
門家が社内におらず、さらに
『見て覚える』の職人の世界に
あって「勉強するしかなかつ
た」と振り返る。

「他社製品などが入れれば、必
ず関わっておかないとトラブ
ルになっても対応できなく
なってしまう。ですから他社
製品についても全部資料をも
らい、読んでいました。津波で
ほとんど流されてしまいまし
たが、今でも覚えています。」

✓震災をきっかけに係長から
工場長、さらにナンバー2とし
て全社経営にかかわるようにな
った。

「私は現場上がりの人間で、
以前は事務所に立ち寄ること
すらできなかったんです。で
も工場だけ見ていけば良いわ
けではない。スムーズに進め
るためには他部署のことも考
えなきゃ。8、9年やってき
て、今はだいたい採用や人事を
含めてそうした仕事もしてい
ます。勉強もしています。」

社長がお父さんなら、私が
お母さん……。そんな感じだ
と思います。」

改めて「当社の魅力をどう
考えられますか。」と尋ねると
「まず、社長との距離が近
い。承認してくれる社長の存
在。これが社員から関連に意
見が出る環境そのものだと思
います。そして、機動力です。」

でも一番は協力体制です
ね。人が足りないのアナウン
スがあれば、皆が集まって手
伝います。部下に対しては『い
つまでにこうやれ』でなく苦
手なことは協力を求めてやつ
てもらおう姿勢。やり方も若い

人の方が良い案を持っている
かもしれないので、話を聞く
ようにします。」とあくまで謙
虚だ。

当社の教育について尋ねて
みた。

「私が入社した『見て覚え
る』のまさに職人の世界とは
違い、今はしっかり教えるよ
うにしています。ですから自
分の立ち位置を考えて動くよ
うにしているつもりです。工
場長として、の場合もあれば、
より、近い位置から発言し
なくてはいけないこともあ
る。あまり上からばかり発言
していると、相談にも来なく
なってしまうからね。」

部下の相談に目線を下げ、
兄貴のようにあたたかく応じ
る工場長だが、見学に来られ
た他社経営者・幹部は『あの
人はただ者じゃない……。』と
口々に言う。

道を拓き、導いてきた人は、
やっぱり「凄み」がある。

2人の



「目標達成では
満足しない俺たちがいるだけ。」
“夢を持ち、前進し続ける人”

【開発部】営業課/設計課

開発部長 **小野寺 記美男** 様

勤続42年。漁獲量が多くバカ売れしていた時代から一転、売上・社員が激減し、給与カットの時代を経験。

受注獲得のために八戸に13年、石巻に7年、銚子に8年を経て、震災をきっかけに気仙沼本社へと戻る。

現在は開発部長として工場長とともに社長を支える。

「社長はみんなの意見を聞き入れてくれる。いつも、社員のためをを考えてくれることをありがたいと思っています。しっかりと支えていきたい。」と語る。

とにかく先々を見て動く「座して待たず先手で動く」がモットー。

「常に危機感を持ち動き続けることです。売りっぱなしでは次がないので、お客様先に出向き、そこでとにかく丁寧にヒアリングを行って情報収集。困っていることはないか？お役に立ってそうなことはないか？と、マーケットを探すわけです。」

顧客との絶対的な信頼関係を築かれながら、ヒアリング・設計・提案……とかなり高度な営業をされている。モノ売り営業でも御用聞き営業でもない。

営業の際のポジショニングをどう考えられているのか？と尋ねると、こうおっしゃった。

「頭脳を売っていると思っています。それは、当社の高い技術力があつてのこと。どこにも負けない丈夫さと、機能性があるから。『藤田（鉄工所）に頼めばなんとかしてくれる』そういうお客様に頼られることにプライドを持っているからできるんです。現場に信用を持つてる、だから自信を持って売ってます。」

当社は目標を達成してからも「チャレンジ目標」にトライし続ける風土がある。この達成意欲・上昇志向はこの開発部長あつてこそ。

「目標達成じゃ満足しない俺たちがいる。ってこと。それだけです。だって次につながっているんだから。こんなことで満足してちゃね。」

大らかに微笑まれるレジエンドの目はずっととずっと先を見据えているようだった。



強力な参謀を得た米倉社長は、さらに大胆な行動に出られた。
課長以外で構成される**変革推進委員会**の立ち上げだ。
のちにこの時のメンバーが変革のキーパーソンになっていく。
仕組みではない、変革にまず必要なのは「人」——。
米倉社長は、次々と社員の巻き込みに動かされたのである。

まずは「がんばった社員に報いる会社であること」、そして「失敗を恐れない会社であること」

評価制度の構築・運用
労働分配率50%

「私にビジョンはないです。」当初、そうキツパリ言い切った米倉社長だったが「もし私に満足するときに来るとすれば、それは社員に高い給料を払えるようになったとき。」と付け加えられたそう。労働分配率の確定についても、社長自身には迷いも躊躇もなかったという。

2014年10月、社員参画の**評価制度委員会**の活動が始まった。

大型受注が舞い込み、現場はバタバタの状況であったが、その中でも委員会メンバーと評価制度を組み上げていった。翌2015年夏、構築した評価制度による賞与の支給が実現した。

2017年、CCS(コストコントロールシステム)を組み、社員と共にコミュニケーションを行った。社員が自分の希望賞与などを入れながら討議を行い「今は外注ばかりしているが、もう少し内製すればもっと限界利益があがるはず！」と盛り上がった。



このような取り組みを経て、次は給与制度構築に進む。社長が「満足するとき」とおっしゃった高い給料・賞与の支給が実現した。すると今度は「お金じゃないところでモチベーションを上げたい。」と米倉社長。そのひとつが**失敗賞(※)**である。社員の意欲動機づけに対しては今も強い執念をもって挑まれ続けている。

※失敗賞

「開発は、やらないで後悔するよりも、やって後悔する方がいい。会社全体が開発に対して理解と興味を示し、失敗して損害が出たとしても笑い飛ばせる社風にしたい。」

この言葉にあるように、米倉社長は常々『チャレンジ精神を持つて思いきりトライするように』と社員を鼓舞している。その際に重要なのが、『失敗を恐れない社風をつくる』ということ。当社では文字どおり大きなチャレンジをし、失敗をした人が評価される(他薦)。実はこの失敗賞、社長賞や工場長賞なんかよりも賞金が高い。「シヨートケ―

キ味のカップ焼きそばが話題になつていたんです。当然おいしくないから損害が出る。でもそのことを一般の社員が『これで●億損しちゃいました。』とテレビで言うていて……、それを見てすごくらやましくなっちゃった……。普通、そんな損失を出したら非難ごうごうで処分されるでしょう?でも、それだと思いついたことはできないんです。失敗を恐れずチャレンジできる社風をつくりたいと思って、ちょうどその頃、山加さんが『〇〇賞のような表彰制度をつくりましょう!』とおっしゃって。それで、失敗賞になりました。」(米倉社長)

徹底的に数字を駆使する。「給与は自分で決めなさい」

生産管理システムの導入

正確な利益構造を知る――、つまりどの案件にどのくらい利益が出て、どうしたらさらに利益を残せるかを把握することは、社員自らが評価制度を運用し望んだ給与賞与を獲得するための必須事項である。

担当山加からの勧めもあって社長は生産管理システムの導入を決断された。

「夏の賞与または決算賞与を獲得するためには、どのくらいのチャージが必要なんだろう?」経営方針発表会の際にグループワークを行い、コミュニケーションを行った。

生産管理システムの導入による

効果を米倉社長は次のように語る。

「利益があまり出ない案件が明確になり、その原因と改善策を自分たちで考えるようになったのが一番の効果です。購入部門・販売部門・製造部門、それぞれがそれぞれの角度からですね。業績っていうのは、製造部門だけでも購入部門だけでも販売部門だけでも決定するものではない。だからこそ、皆で考えられるようになったことが一番よかつた。」

親父が勤める会社に入る!?人が人を呼ぶ会社

リファラルリクルーティング

(社員の知人や友人の

紹介・推薦による採用手法)

昨年より若手社員を中心にリファラルリクルーティングの委員会を立ち上げ、活動している。しかし当社のリファラルの歴史は長い。親子2世代にわたって勤めている方もいらっしゃるなど、すでに全社の3割がリファラルなのだ。今期の経営方針にもリファラルリクルーティングのさらなる強化が謳われている。

米倉社長に「人が人を呼ぶために魅力的な会社をつくり、さらにその

たですね。

よくほかの会社の社長さんに「本当にこの業績って公開しているんですか?」と言われるんですが、私はまったく抵抗はないんです。」

徹底的に数字を駆使し、徹底的に目標管理を行う当社。躊躇なく社員に業績を公開し、数字という客観的な事実に基づき社員自らが考える風土がここには根づいている。

方々が残る会社にするためにはどうすればいいか?と尋ねてみた。

「仕組み面で言うと、労働分配率による評価制度の運用を継続していくことだと思っています。この制度はきつと魅力的に映るだろうと思っっています。ただ、人つてそれだけじゃなくて……、ほかに類を見ないような技術力であったり、仕事のスケール感、そういうことを追い続けていきたいものです。それと、社員からは、ゆるい会社と評されていますが、自由に意見できる、チャレンジできるという意味においては、自由度の高い会社であることは重要だと思っています。」

あと、山加さんにも言われているように「採用」「教育」「定着」の3つをセットにして、これからも具体的に

に取り組んでいきたいです。

当然、労働分配率でやった分は還元していくんですが、それとは別に社員の「楽しみ」を企画していきたい。」米倉社長は淀みなく、力強く語られた。



リファラルリクルーティング用のパンフレットは社員がすべて作成した。各部門から集められたリファラル委員会のメンバーは口々に「みんなが教えてくれる会社」「面倒見の良い会社」と当社について語っている。

そのほか取り組まれていること

● キャリアコースを増設(構想段階)

多様な価値観に合わせ、これまでとは違う評価軸を入れていく。自分の希望する道に進み、やりがいを持って長く勤められる会社にする。

● 「サポート部」を新設

定年後も希望があれば自身のスキルを活かし活躍できるようにする。

● SFA/CRMの導入

これまでのアナログ管理から脱却し、脱・属人的営業組織、インサイドセールス化を目指す。

📌 幹部コース

マネジメント層への育成・活躍

📌 匠の道コース

自身の腕(技術)は一級品、あるいは腕を磨いていきたい人の育成・活躍

📌 社内ベンチャーコース

開発でも溶接でも
独自で創造していきたい人の育成・活躍



50期経営方針の根底にある想い——、
 ♪ゆでガエルには、なりたくない!



第50期経営方針発表会の様子。
 優秀社員の表彰も行われた。



「業績が良い時に、今のままでいい」といった錯覚に陥ってはならない。時は刻々と変化している。ところが少しずつしか変化しなかったり、少しずつしかそれを感じ取るこゝとができないから、今のままでいい」という錯覚に陥るのだ。やはり自分自身で、危機が迫っている」ということに気づかなくてはならず、強くそれを意識して変わっていかなくてはならない。

♪ゆでガエル(※)には、なりたくない!」(米倉社長)

コロナの影響、漁獲量の減少、消費動向の変化(日本人が魚を食べなくなり、魚が売れないなど)——。こうした時代の潮流に、どう立ち向かっていくか。また働き方改革、すなわち国策として国民一人当たりの生産性(GDP)を上げる動きや中小企業淘汰論にどう対峙していくか——。

世界に伝えたい気仙沼の会社。
 藤田鉄工所のイノベーションは、未曾有の苦境を乗り越えた気骨ある男たちによってこれからも続く。

※ゆでガエル:「状況の変化が緩やかだと、迫りくる危機になかなか気づけない」ということをあらわした比喩。

コンサルタント EYE

今号紹介企業様の
 担当コンサルタントをご紹介します。
 現場を通じ感じたこと、
 心がけていることは?



NBC コンサルタンツ
 株式会社
山加 卓
 Yamaka Suguru

当初のご支援コンセプトは「やったことが報われる会社づくり」。労働分配率経営をわかりやすい形で浸透させられたことが成功要因です。

- ① 変革ビジョンを示すこと
- ② 年間利益目標の先行管理
 ↳賞与配分イメージの
 タイムリーな見える化
- ③ 納得性を高めるため
 部門横断型のプロジェクトで
 評価項目・スキルマップを作成

- ④ 計数を意識した管理体制
 ↳案件別原価・
 生産性管理への踏み込み

魅力的な方が一杯いらっしゃる魅力的な会社です。やはり経営陣も魅力的です。
 少し前から、ご支援コンセプトに「イノベーション」「100年企業実現」「採用・育成・定着」が加わりました。

弊社の創業者がよく口にしていた言葉を思い出します。
 「変わること頑固であれ!」

「温かく支援いただいています。が、いい意味で非常に厳しいコンサルタントだと思えます。製造業に関する知見も広く、他社事例を紹介いただきながら、うちの会社の弱点をしっかりと見極め改善に導いてくださっています。」



米倉社長