



The White  
Company  
Way

社員がイキイキと喜んで働く「ホワイト企業」。そんな会社をつくるためには、経営者は何をすべきか——。ホワイト企業大賞企画委員長を務める天外伺朗氏が、社員の働きがいを重視する「ホワイト企業への道」について語る。

## 採用のフィロソフィー

### 失敗する「お互い様型」採用

人の採用は難しい。なかなかいい人が採れないし、せっかく採用してもすぐに辞めてしまう。なぜ、そうなのか。理由は極めて明白だ。応募者は背伸びをして、目一杯自分を優秀に見せようと、会社もまた無理をして目一杯いい会社に見せようとする。そのため、入社してからお互いに「こんなはずじゃなかった」となる。今、日本中のほとんどの企業

天外伺朗<sup>てんがいしろう</sup>



昭和17年(1942年)、兵庫県生まれ。本名:土井利忠。元ソニー(株)上席常務。工学博士。ソニー勤務時代には、CDや犬型ロボットAIBOなどの開発を主導した。平成18年に同社を退職後、新企業経営論「人間性経営学」を樹立し、天外塾を主宰する。ホロボリック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

が本質的に失敗する要素を含む「お互い様型」採用を続けている。

第一回ホワイト企業大賞に輝いたネットヨタ南国(株)の創業者・横田英毅<sup>よこたひでゆき</sup>さんは、この「お互い様型」採用から脱出した数少ない経営者の一人だ。会社訪問時の対応には普通、なるべく人柄のいい社員が面談する。訪問した応募者にいい印象を与えたいからだ。ところが同社では、問題社員に平気で面談させる。

面談が社員教育の一環なのだ。それで嫌になる応募者もいるだろうが、めげずに入ってくる人もいる。面談者に「おまえな、こんな会社に入るのはやめとけよ」と言われた応募者が、その後関連会社のトップにまで成長した。面談者はその後しばらくして会社を辞めた。このケースでは結果オーライだった。

### 会社のありのままを見せる

「会社のいいところも、悪いところも全部さらけ出して、ありのままを見てもいい、応募者に来るか来ない

かを選んでもらう」というのが同社の採用のフィロソフィーだ。会社が応募者を選別するのではなく、選考プロセスの中で自然に応募者が淘汰とうたされる仕組みになっている。

そのため、選考プロセスは極めて長い。面談は最低でも三十時間、長い時には二百時間を超える。時には実習も入る。長いプロセスに嫌気が差す応募者もいるが、それも淘汰のうちだ。時間が長くなれば、応募者も装いを保つのが難しくなり、お互いに生の姿が見えてくる。

その間、面談者は次々に代わるのだが、一様に「人生観、志、物の見方、なぜ働くのか」などを問う。問われて初めて考え始める応募者も多い。これはまた、同社がこういうことを大切に行っている会社だというメッセージにもなっている。長い時間をかけて、応募者はこの会社のカルチャーを把握し、自分に合うかどうかを判断する。

同業他社に比べて、五倍以上の費用と三倍以上の労力を使っているが、同社では採用の失敗は少ない。



しかしながら、いくら「採用力」が高くても応募者が来なくては始まらない。横田さんは創業から十年間、自ら採用を担当し、工夫を続けた。海、山、スキー、イカダ下りレースなど社名入りのシャツを着てみんな楽しんでだが、写真を撮って会社案内に載せるのが本当の目的だった。「朝から晩まで車を売れ、売れ、と言われてかばんを持って歩きまわっている会社じゃない、という印象を与えたかった」と横田さんは言う。

学生に送られる会社案内のほとんどが、封を切られずに捨てられていくことを発見した横田さんは一計を案じた。差し出し人を女性の名前にし、筆書きの封筒で送ったのだ。もちろん学生を騙すことになるのだ

が、騙されて怒る人より、面白がる人に来てほしい。事実、その手紙に騙されて、うかうかと入社した学生が今、同社の社長になっている。

## 自社に合った採用を

採用のフィロソフィーは会社によって大きく違い、それぞれに奥が深い。同じく第一回ホワイト企業大賞に輝いた未来工業(株)では、人事部がないので採用は部署ごとに勝手に行う。募集をかけて、最初に応募してきた人を採るのが習わしだという。「採用力」より「育成力」を重視したフィロソフィーだ。

第三回ホワイト企業大賞特別賞「発酵経営賞」を受賞された(株)寺田本家の採用は「選別」というより、偶然に出会う「ご縁」を大切に行っている。こちらは「天の計らい」にゆだねるフィロソフィーだ。

「いい人材が来ない」という会社こそ、採用のフィロソフィーを確立し、それに合った採用方法を考え出す必要があるだろう。