

## 実例解説

# 若手社員に任せる 新卒採用プロジェクト

あえて「効率的でない採用」に挑んだD社の現場から  
—— オモテとウラの成長記録 ——

株式会社パフ 代表取締役社長 釘崎 清秀

### ●日本の「育てる」を取り戻す

『戦後の経済成長の過程で、日本社会はどんどん効率的になった。工場には次々と機械が導入され、電車は秒単位で正確に運行され、ムリ・ムダ・ムラは削られていった。経済成長、社会の効率化と言い換えても良いだろう。

一方、近代化によって、社会の多様性と寛容性は失われていった。「Winner takes all. (勝てば総取り)」で、最も効率的なシステム・サービスが日本全国で採用されるため、日本中で同じような商品やサービスが提供されるようになり、地域の伝統文化や街並みも姿を消していった』

(『通商白書』2009年版のコラムより)

筆者がこのコラムを読んだとき、日本社会の若者を「育てる」文化の衰退を思い、「まさに昨今の新卒採用にも通ずる話だ」と感じたものである。

本稿では、あえて「効率的ではない採用」に取り組んで、結果として大きな成果を生み出した会社の事例を紹介したいと思う。

### 目次

- 1 若者は未来の価値を生む財産
- 2 若い次期経営者が新卒採用の先陣を切る
- 3 若手社員たちによる新卒採用への挑戦
- 4 立ちはだかる課題の山にパフ現る
- 5 プロジェクトメンバーの募集が始まった！
- 6 「やってみたい」と思ってくれたものの…
- 7 全員参加でキックオフミーティング
- 8 プロジェクトが担った採用業務
- 9 それぞれの変化、それぞれの成長
- 10 リーダー役の不満が爆発！
- 11 ところで、採用は成功したのか？
- 12 次年度プロジェクトの構想
- 13 プロジェクトメンバーの声
- 14 プロジェクトに送り出した上司の声
- 15 社長が語る感謝の言葉
- 16 互いに育て合う組織風土へ



#### ●釘崎 清秀 (くぎさき きよひで)

株式会社パフ 代表取締役社長 <http://www.puff.co.jp>

1960年熊本県八代市生まれ。明治学院大学経済学部卒業。大学在学中にリクルート、就職情報誌の広告営業に携わる。卒業後、コンピューターソフトウェア会社に就職。その後もコンピューター関連企業でシステム開発や営業を担当。95年国内老舗のインターネット求人システム「登龍門」の立ち上げに参画し、運営責任者に。97年12月、「顔の見える就職と採用」を目的に株式会社パフを設立、代表取締役社長に就任。著書に「キミは就職できるか？」(彩図社刊)がある。

## 1 若者は未来の価値を生む財産

新卒採用は投資なのかコストなのか。入社後すぐに業績に貢献することのない新卒者採用に大きな予算を組めない企業は多い。社員1人当たりの人件費は（大卒入社後60歳まで雇用するとして）約3億円。30年かけても人件費ほどの利益すら上げられない社員もいる一方で、入社10年もしないうちに全社の業績を飛躍的に向上させ、新たな事業を生み出すような社員もいる。

若者は多くの会社にとって、未来の価値を生み出す大きな財産である。採用時には邪魔で面倒くさいだけの存在かもしれない。しかし、未来の財産となりうる彼らを、どう見つけ、迎え入れ、育てていくか。これは企業経営にとって、手を抜くことのできない重要な課題であることは間違いない。ここに目を向けることのできる会社とそうでない会社とでは、10年後の明暗がクッキリと分かれることだろう。

本稿で取り上げる企業は、筆者が経営する株式会社パフが新卒採用の支援を以前より行っている、東京都品川区に本社のある株式会社ダイワコーポレーション（以下、ダイワ）という物流企業である。

ダイワは、首都圏に20ヵ所の倉庫を所有する従業員数150名、年商100億円超の会社なのだが、10年前はその半分にも満たない事業規模だった。この成長の裏側には、若い人材の採用と育成に賭ける経営者の深い想いと挑戦があった。

特に今回ここで紹介したいのは、ダイワが本年2月より取り組んでいる新卒採用プロジェクト（同社では「和く和く（わくわく）プロジェクト」と命名している）だ。入社3年以内の若手社員全員に、新卒採用の企画・運営を全面的に任せるといふものなのだが、どのような目的や意図で、このプロジェクトを起案したのか。そして、それをどのように運営し、成果に結びつけていったのか。

次章より、現在までの取り組みをドキュメンタリー形式で解説していこう。

### <株式会社ダイワコーポレーション会社概要>

事業内容：

- 1) 普通倉庫業、2) 倉庫施設等の賃貸業、3) ビル賃貸業、4) 自動車運送取扱事業、
- 5) 損害保険取扱業、6) 不動産業、7) 輸出入貨物取扱業 など

資本金：90,000千円

設立：1951年10月

代表取締役社長：曾根和光

本社：東京都品川区南大井6-17-14

URL <http://www.daiwacorporation.co.jp/>

## 2 若い次期経営者が新卒採用の先陣を切る

ダイワが新卒採用を定期的に行うようになったのは、2001年4月から（採用活動のスタートはその1年以上前から）。当時まだ取締役経営本部長だった曾根和光氏（現在の代表取締役社長、当時32歳、以下、曾根）が、父親である当時の社長に、「これからは新卒採用によって会社を活性化させ、若い感性で新しいことにチャレンジする企業文化を育み、社会に貢献し続ける強い会社にしていきたい」という熱い想いを訴えた。



曾根和光社長

それまでも新卒採用を実施したことのある同社だったが、知名度や規模では大手に見劣りしてしまうこともあり、なかなか思うような人材を採用することができていなかった。加えて、若手社員の定着と早期戦力化にも手こずっていたため、どうしても新卒採用に対しては及び腰だった。しかし、曾根の熱意に根負けした当時の社長は「お前がそこまで言うならばやってみるか」と、新卒採用の本格的な取り組みをスタートしたのだった。

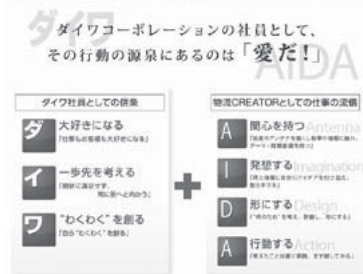
以来15年以上、ダイワは1年も欠かすことなく新卒者を採用し続けた。最初の数年間は、（営業部門を統括していた）曾根自らが採用の最前線に立ち、会社や事業の将来に対する熱い想いを、集まってきた学生に直接、語りかけていた。

特にこの頃の就職環境は「超就職氷河期」と形容される就職難の時代。曾根には「継続的に新卒者の雇用を行うことは社会の公器たる企業の責任。将来、経営を担うことになる自分自身が汗を流さなくては」との想いがあったのだという。

そのかいあってダイワの新卒採用は軌道に乗り、若手社員を大事にし、「育てる」文化も育まれてきた。曾根が専務になり、社長になり、直接採用に携わる時間が減ってからも、曾根の新卒採用に賭ける想いは同社の管理部が引き継ぎ、より質の高い若者の採用を実現していった。また同時に、曾根が社長に就任するタイミングでは、基本理念（右）を明確にするとともに、その理念を全従業員に浸透させるべく教育・研修体制を一新した。

これら採用・教育施策が功を奏し（もちろん、それだけが原因ではないだろうが）、前述のような著しい成長を遂げたのだった。

<ダイワコーポレーションが制定した新たな基本理念>



### 3 若手社員たちによる新卒採用への挑戦

2013年9月、経団連（日本経済団体連合会）が新卒者の採用選考活動の時期の見直しを行うことを加盟する企業に求めた。2016年3月の卒業生より、広報開始時期をそれまでの（大学3年生時の）12月から翌年3月へ。選考開始時期を（大学4年生時の）4月から8月へと、それぞれ3～4ヵ月も繰り下げるという内容だ。

経団連内には異論や反対意見があったものの、政府の強い意向で押し切られてしまった。

このニュースを見た曾根は「これは困ったことになりそうだ。これまでと同じようにしていても優秀な人材は採用できないのではないかと予感した。と同時に「政府も経団連も、いったい学生をどうするつもりだ」という義憤にも似た感情を抱いたという。

事実、この採用時期繰り下げは、多くの企業と学生を混乱に追い込んでしまっている。従来の（経団連に加盟する）大企業の選考は4月にほぼ終了していたので、そこから中小企業が採用を行う機会や時間は十分に確保されていた。大企業に縁のなかった学生も、そこから気持ちを切り替えて、自分に本当にふさわしい会社や仕事を考えることができた。

しかし、今回の時期繰り下げでは、それが不可能になってしまった。中小企業が大企業に伍して優秀な学生を獲得するには、今までとは違った戦略が求められるのだ。

この採用時期繰り下げ問題に直面することになる（2016年春の）新卒採用の戦略を立案する時期がいよいよやってきた。

2014年10月のある日、ダイワコーポレーションの採用担当者である堂上洋行氏（管理部人事採用担当係長、以下、堂上）は、社長の曾根に「2016年春の新卒採用は、若手社員にらせてみてはどうでしょうか？」と打診したのだった。

曾根は「堂上君、それだ！すぐにやってみよう」と、その案を即決で承認し、本格的なプランニングに取りかかった。



管理部 堂上洋行係長

実は起案した堂上にも曾根にも、共通する狙いがあった。それは、大きな混乱と波乱が予想される2016年春の新卒採用を、若手社員の力を借りながら成功に導く、という表（オモテ）のミッションとは別に、若手社員たちの成長と組織全体の活性化を、新卒採用というシゴトをテコにしながら加速させていく、ということを裏（ウラ）のミッションとした、一石二鳥の作戦だった。

#### 4 立ちはだかる課題の山にパフ現る

「若手社員に新卒採用を任せる。それを若手社員の成長と組織全体の活性化につなげる」。画期的なアイデアではあるが、その計画、準備、実行には多くの困難が予想された。

- 若手社員たちは果たして主体的に手を挙げてくれるのか
- 最初は面白がって手を挙げたとしても、社員のモチベーションは継続するのか
- 現場の仕事と両立するのか、現場の上司は承認してくれるのか
- 採用と教育と組織活性化に、どのようにつなげていくのが効果的なのか
- そもそも、企画設計とプロジェクトのマネジメントは誰が行うのか

社長の同意を取り付けたのはいいものの、堂上は頭を悩ませていた。そこで相談を持ちかけられたのが採用支援会社パフ（以下、パフ）の採用コンサルタントである木村友香（以下、木村）である。

以降、堂上と木村は綿密な打ち合わせを頻繁に行いながら、今回の若手社員たちによる新卒採用への挑戦「和く和くプロジェクト」の計画骨子を作り上げたのだった。

少し余談になるが、実はダイワの曾根と筆者とは、同社が新卒採用を始める数年前から個人的な交流があった。筆者が新卒に特化した採用支援会社であるパフを創業した際には、「いつかは釘崎さんに新卒採用を手伝ってもらえるような会社になりたい」と言ってくれていた。

そしてパフ創業から2年が過ぎたとき「いよいようちも新卒採用を真剣に考えてみたいと思います。釘崎さん手伝っていただけますよね？」という電話を曾根からもらった。同社の新卒採用の始まる瞬間だった。

あれから15年。今回の堂上の構想は、今までの採用を全面的に見直し、変革をもたらす内容のものである。従来の採用に囚われていては変革など望めない。とはいえ曾根の若者に対する熱い想いは同社の採用において必須のものである。

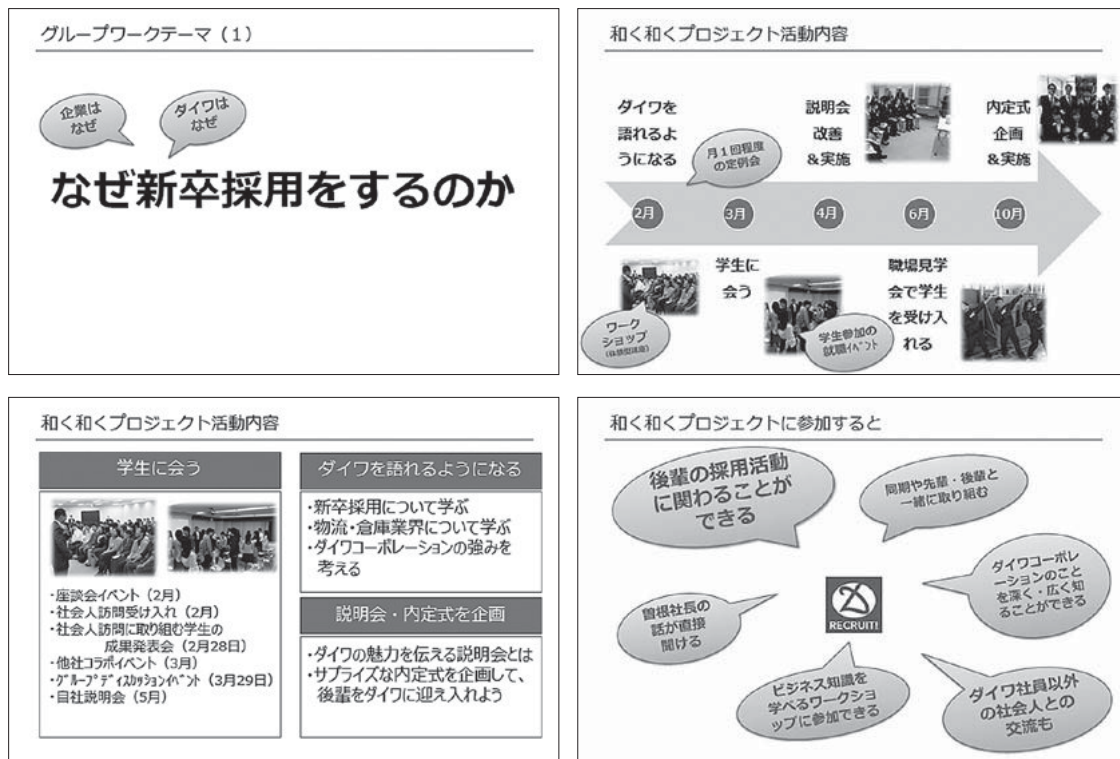
採用の変革と経営トップの想いを両立させてくれるパートナーとして、堂上が最終的に白羽の矢を立てたのがパフだったことは、筆者にはとても光栄なことであり、曾根にとっても嬉しいことであったに違いない。

## 5 プロジェクトメンバーの募集が始まった！

2015年1月。いよいよプロジェクトメンバーとなるべく若手社員の募集が始まった。曾根と堂上との議論の結果、こちらから対象者を選定するのではなく、入社3年目までの社員全員に呼びかけ、手を挙げてくれる者もれなくプロジェクトに参加してもらう方針となった。入社3年目までの社員は全員で17名。曾根は、「正直言って、そのなかから10名が手を挙げてくれれば上出来だ」と思っていたという。

そこで募集に先立って、若手社員を集めた説明会を開き、そもそもの新卒採用の意義や、このプロジェクトの目的と内容を説明することにした。

さらに説明会後のアンケートを利用して、現在の会社、職場（上司）、仕事への満足度や課題感、自己の成長に向けての意識など、普段なかなか聞くことのできない（本人にしてみれば発信しづらい）ことも聞くようにした。そこからは、本プロジェクトの裏ミッションである「若手社員たちの成長と組織の活性化」に向けての課題をいくつも見つけることができた。



## 6 「やってみたい」と思ってくれたものの…

説明会后「できればやってみたい」と、参加の意思を表明してくれた社員は17名中15名。予想を大幅に上回る人数だったのだが、「上長や同僚の承認や理解が得られれば……」という前提条件付きのものも目立った。また、説明会后に実施したアンケートからは、以下の結果を得ることができた。

- 「全員が会社の理念や経営方針に賛同しており将来性を感じている」
- 「尊敬できる上司や先輩がおり、仕事の役割分担も比較的明確で、うまく協働できている」
- 「半数の人は、職場で自分の意見を言うことができ、上司の指導も的確でやりがいを感じている」
- 「一方で半数の人は、上司との会話が不十分で自分の発言や努力が仕事に活かされていないと感じている」
- 「部門間の連携がうまくいっていないと思っている（人がいる）」
- 「自分のキャリア（将来像）をイメージできていない（人がいる）」
- 「仕事で活かせる知識や情報を得ることへの渴望感や焦りを感じている（人がいる）」
- 「今の会社で働き続けることに不安や疑問を感じている（人がいる）」

——会社そのものへの共感や信頼はあるものの、実際の現場や仕事に対する不安や不満、自己成長に向けての焦りなど、若手社員ならではの悩みが比較的正直に表れていた。

これらの結果を受けて曾根は、「であれば、全員をプロジェクトに参加させよう」と、決意した。そして各現場の上司に対して、若手社員の背中を押すよう強く働きかけた。

曾根は、事あるごとに「多能工化してほしい」というメッセージを社員たちに送り続けている。それはすなわち「自分の担当業務だけを自分の責任範囲だと思わないでほしい。もっともっと他の業務にも目を向け、自分の仕事の幅を広げてほしい。その機会を自ら積極的に創り出してほしい」ということ。

まさに今回の新卒採用プロジェクトは、若手社員たちが多能工になるための絶好の機会。「忙しいから若手をプロジェクトに出せないというのは、現場のマネジメント力が弱いということ」「現場から1人が抜けたからといって仕事が成り立たないはずはない。それができないのは、日頃から仕事の共有ができておらず、属人的になっているのではないかと」と、現場の上司たちに裏から協力をお願い…というか、「圧力」をかけて回ったのだという。

そんな経緯があって、入社1年目8名、入社2年目4名、入社3年目5名の全17名が、この「和く和くプロジェクト」に参加することになったのだ。

＜結果的に、入社3年目までの全社員がプロジェクトメンバーとなった＞

営業部	1年目	新井 菜月
横浜金沢営業所	1年目	岡部 貴洋
新山下営業所	1年目	矢野 雄太郎
川崎営業所	1年目	森藤 恭子
川崎営業所	1年目	岩淵 賢人
川崎第二営業所	1年目	鶴丸 優
東京城南営業所	1年目	中溝 貴善
平和島営業所	1年目	大野 麻依
営業部	2年目	山口 詩歩
横浜金沢営業所	2年目	松本 卓
管理部	2年目	佐藤 瑞栞
新山下営業所	2年目	根本 真帆
営業部	3年目	二戸 雅
川崎営業所	3年目	三田 徳行
川崎第二営業所	3年目	岩城 浩一
東京城南営業所	3年目	島田 悠
東京城南営業所	3年目	加藤 立樹

## 7 全員参加でキックオフミーティング

2015年2月4日。プロジェクトメンバー17名、堂上をはじめとする管理部社員3名、社長の曾根、そしてプロジェクトマネジメントを務めるパフコンサルタント3名が一堂に会してのキックオフミーティングが開催された。

プログラムの流れは以下の通りだが、全員がこのプロジェクトの目的やゴールを共有し、気持ちを1つにまとめるのが、この日の最大の目的。筆者も会議後の懇親会に参加させてもらったのだが、その熱量の大きさをひしひしと感ずることができた。

本日のプログラム		2大ミッション	
1. はじめに	16:00~	会社説明会を改善せよ！	内定式を企画せよ！
2. 曾根社長よりメッセージ	16:05~		
3. 自己紹介&プロジェクトへの意気込み発表	16:25~	ダイワを好きになっ てもらおう	ダイワに決 めて良かった！
4. グループワーク ~ダイワの強みと弱みを整理する~	16:50~		
5. 今後のスケジュール	17:50~		
6. さいごに	17:55~		



メンバー丸となり  
キックオフ

## 8 プロジェクトが担った採用業務

「良い方がいればどんどん採用しよう！」という社長方針のもと、第1クール（4月に説明会実施）で4回、第2クール（5月に説明会を実施）で2回の会社説明会を計画した。その後、面接通過者を対象に倉庫見学会を開催。現場のリアリティを体験し、イメージギャップを払拭したうえで次の選考に進むか否かを本人に決めてもらう。そして、2次面接を経て最終（社長）面接、内定といった流れを作った。



母集団の形成や面接に関しては、堂上ら管理部が主導で行い、「会社説明会」と「倉庫見学会」という2大イベントを、プロジェクトメンバーが全面的に引き受けることとなった。

一般的に、学生が応募する会社に対して志望度を上げるか否かは、会社説明会の出来不出来にかかっている。また、職場や仕事の現実を理解させ、ミスマッチをなくす（本当に会社に合った人材のみを確保する）という意味では、倉庫見学会の果たす役割は大きい。この2つの役割を担ってもらうことがすなわち、若手社員自身の会社理解、基本理念の浸透にもつながっていくことだと考えたのだった。

開催された会社説明会と倉庫見学会は、以下の通り。（ ）内は、参加した学生数。

#### <会社説明会>

4月7日（31名）、4月14日（32名）、4月15日（28名）、4月21日（39名）  
5月11日（42名）、5月15日（28名）

#### <倉庫見学会>

5月12日（12名）、5月13日（11名）、6月3日（5名）



会社説明会



倉庫見学会

## 9 それぞれの変化、それぞれの成長

メンバーたちが初めに取り組んだのは、ダイワコーポレーションの強みと弱みを整理すること。「学生に一番伝えたいダイワの強み」をテーマに議論を交わし、発表を行った。さらに、曾根の就職活動生を対象としたビジネス講座を見学し、社長の言葉から“ダイワイズム”を学んだ。会社への理解を改めて深めたメンバーたちは、会社説明会の開催に向けて具体的なプログラムや役割分担について考えることになったのだが……。

メンバーの中の3名（二戸、新井、佐藤）にインタビューしてみた――。

二戸（営業部、入社3年目）は当初、普段交流のないメンバーとどのように連携していくべきか戸惑っていたという。

「面倒見の良い先輩や上司に恵まれているし、同期間での交流も続いている。けれど、歳の近い他の事業所の後輩とは、今まで挨拶を交わす程度の関係性だったんです。でも、本番の日が迫るにつれて、1人で抱え込むのではなくいかに周囲を巻き込んでいくかを考えるようになりました」

と、自身の気持ちの変化を振り返った。そんな二戸は、説明会に関わるすべての社員と積極的にコミュニケーションを取り、協力を仰ぎながらプロジェクトをまとめ上げた。

「中途半端な結果で終わるのは絶対に嫌だったんです」と負けん気の強さを見せた新井（営業部、入社1年目）は、今まで苦手意識を感じていた“人前に出て話すこと”を克服。説明会本番ではジョークを織り交ぜた司会進行を行い、学生たちを楽しませた。

説明会で使用するスライドを作成したのは佐藤（管理部、入社2年目）。役割分担を決めるミーティング時に自ら手を挙げ大役を背負った。「メンバーからは“パワポのみずき”なんて呼ばれるようになってしまいました（笑）」と照れくさそうに笑う彼女の手掛けたスライドは、社内外でも大評判だった。

### 10 リーダー役の不満が爆発！

すべてが順風満帆だったわけではない。実は、上のインタビューにも答えてもらった二戸と、このプロジェクトを仕掛けた堂上との間で激しいぶつかり合いがあった。

説明会を企画するために途中何回かの打ち合わせを開こうとしたのだが、思うようにメンバーが集まらず、リーダー役を任されていた二戸のイライラは頂点に達していた。

二戸は、「こんなに集まらないんだったらやる意味ありません。なぜ俺だけこんな苦労させられるんですか。管理部は何やってるんですか。管理部がちゃんとしないからみんな集まらないんじゃないですか。俺ももうやりたくありません！」と、不満の丈を堂上にぶつけてきたのだという。

「言い分は分かる。でもな、社長がこのプロジェクトにどれだけの期待をかけているか、お前は想像したことがあるか？ 今回のプロジェクトを推進するために、多くの現場長に掛け合い、頭を下げ、理解を求めてきた。今までの採用の何倍ものお金と手間もかけてきた。それはただ単

に新卒採用を成功させるという目的だけじゃない。お前たち若手を、この採用プロジェクトを通じて成長させたいと思ってることなんだ。管理部への批判は構わないけど、そんな社長の想いを無にして、お前このプロジェクトを放り出せるのか」

二戸はこのとき初めて、今回の採用プロジェクトの裏ミッションのことを理解した。採用だけが目的なのではない。採用を通じて自分たちが成長しなければ、今回のプロジェクトが成功したことにはならない。それは自分がリスペクトする社長の期待を裏切ることにもなる。

この日を境に、二戸は人が変わったようにリーダーシップを発揮するようになったという。他人のことを褒めないことで有名な同期の島田も、「二戸のリーダーシップには驚いた。感謝している」と発言していたそうだ。

## 11 ところで、採用は成功したのか？

結果的に9名の学生に内々定を出すことができた。本稿執筆時点で1名の辞退者があり、内定式まで予断は許さないものの、多くの中小企業が苦戦を強いられている2016年の採用戦線においては、大善戦とってよいのではないだろうか。

その内定者のうち2名に話を聞くことができた。1名は、田中さん（関東学院大学、ハンドボール部所属、男子）、もう1名は今仲さん（法政大学、第二体育会剣道部所属、女子）という学生である。

2人とも、ダイワの会社説明会に参加するまでは、同社のことはもちろん、倉庫・物流業界にも全く関心のなかった学生だ。届いたダイレクトメールやサイトを見て、ただ何となく説明会に参加してみたのだという。

説明会に参加してビックリしたのは、自分たちとそれほど年齢の変わらない若手社員たちだけで運営しているということ。他社の説明会は、慣れた人事部員がソツなく運営しているのに、ダイワの説明会は、いかにも素人が、たどたどしく汗をかきながら必死に進行している。そこに驚きとともに、共感や親しみの気持ちを抱いたのだという。

もう1つビックリしたことは、社長自らが登壇して語りかけるような講演を行ってくれたこと。他の会社では、中小企業であっても社長が登場することは滅多になかったという。冗談を交えながらのフレンドリーな曾根の素の姿での講演は、学生たちの心を射止めたようだ。

説明会は、社長の講演、(プロジェクトメンバーによる)会社説明、若手社員たちとの座談会という3つの柱で構成されていたのだが、最後の座談会もまた、学生たちには好評だったようだ。

「この人たちは、本当に会社のことを好きなんだな」ということがひしひしと伝わってきたと内定者の今仲さんは評価している。



内定者の今仲さん(左)と田中さん

この2人の内定者に、新卒採用プロジェクトの意図を説明したうえで感想を聞いてみた。

「先輩たちの一生懸命さが伝わってきたのが何よりよかったです。先輩を通じて会社のありのままを理解できたことが、僕が入社を決めた一番の理由です。自分も入社後にはこのプロジェクトにぜひ参加してみたいと思います」(田中さん)

「説明会中、“頑張れ!”と思わず応援したくなりました。一生懸命考えてやってくれているんだと感じました。数ある選択肢の中からこの会社を受けようと思ったのも、この会社に入社しようと思ったのも、先輩社員たちのおかげです」(今仲さん)

## 12 次年度プロジェクトの構想

このように、ダイワへの理解が深まった学生に内定を出せたことで、このプロジェクトの大きなミッションは達成された。が、実はまだ終わりではない。10月に開催する予定の「内定式」。これも彼らプロジェクトメンバーの大事なタスクだ。そして採用とは直接関係ないが、11月の社員旅行の企画・運営も、彼らのタスクにしようと考えているようだ。たしかに、社員旅行は全社横断のプロジェクト。彼らにとっては自分たちの成長を試すための絶好の機会なのかもしれない。

そして、構想はすでに次年度の採用(2017年度新卒採用)に向かっている。

曾根は、今回の新卒採用プロジェクトを来年以降も継続させる方針だ。ただし、メンバーは入れ替える。入社年次が一番上のメンバー(発足当時入社3年目だった5名)は卒業してもらい、今年の新入社員たちに新たにメンバーに加わってもらう。入社して3年間は、このプロジェクトに参加することで、現場に埋没することなく会社全体を見渡せる視野を養わせたい。若手社員が配属部門を越えたコミュニケーション機会を得ることで、先輩、上司も自ずと刺激を受け、それが組織全体の活性化につながっていくはずだ。

今回のプロジェクトの振り返りは10月の内定式後に実施することになっているが、またそこ

で数々の反省点や改善点がメンバーから自発的に出てくるであろう。それらを次年度プロジェクトにきちんと引き継いでいくことで、この新卒採用プロジェクトそのものが成長し続けるプロジェクトになっていくことだろう。

### 13 プロジェクトメンバーの声

内々定者との懇親会が終わった6月下旬、それまでの活動を振り返るための「中間報告会」を開催した。そこでプロジェクトメンバーたちにアンケートをお願いしたのだが、そこから挙がってきた声をいくつか抜粋して掲載する。

- 「入社3年目までの私たちに、このようなプロジェクトを任せていただき本当に感謝しています。ご期待に応えられるよう、これからも全力で取り組みます」
- 「中間報告会のためのレポートを作成する際、改めて今までを振り返ったが、本当に様々なことを経験できた。また（上司の）皆さんから数多くの良い評価をいただくことができ、達成感を味わうことができた」
- 「（上司から）成長しているという言葉をいただけたことが何よりうれしい。まだ残りの期間があるので、これからさらにダイワに貢献できるよう成長していきたい」
- 「客観的にダイワを見つめ直すきっかけとなった。同期、後輩の活躍を目の当たりにし、大きな刺激を受けた」
- 「若手社員同士でも、営業所が違っていると一緒の仕事に取り組める機会はなかなかないので、このプロジェクトに参加できて本当に良かった」
- 「本社スタッフをはじめ、営業所の方々に数多くのご協力をいただけたことで、本当に『愛』のある会社だと改めて実感した」
- 「若手同士で何か1つのものを作り上げるという経験は、本当に楽しかったし勉強になった」

現場の仕事の関係で、このプロジェクトに途中から参加できなくなってしまった社員からも、次のようなメッセージをもらった。ある意味、このプロジェクトの影響度を物語っているのではないだろうか――。

「ダイワの社員の皆様、PJTメンバー、サポートをいただいているパフ様に対し、大変申し訳なく思っております。新規業務の立ち上げを担っていることもあり、和く和くプロジェクトにはほとんど参加することができませんでした。まずは、任されている現在の新規業務を安定させるため、日々従業員教育と業務改善を行い、自分が離れても問題のない現場を作ります。それが自分の成長につながると考えております。今後1日でも早く和く和くプロジェクトに参加できるよう日々取り組んでまいります」

## 14 プロジェクトに送り出した上司の声

若手メンバーを送り出した現場の上司は、抜けた穴の調整や仕事の段取りなど、ずいぶん苦勞を強いられたことと思う。6月末の「中間報告会」には、全プロジェクトメンバーと現場の上司たちも参加して本社で開催したのだが、そのときの上司の声を集めてみた。

- 「私は面接官を担当したのですが、学生から『説明会の雰囲気良かった』『現場では厳しい場面を見ることができて理解が深まった』という声があった。内容も良かったんだろうと思うし、みんなの頑張りが伝わっていたのではないかと感じた」
- 「この経験をもとに、営業所でもぜひ勉強会を開いてほしい」
- 「この数ヵ月で、ずいぶん自信をつけてくれたようだ。今後も自信を持って仕事に当たってほしい」
- 「部下2名の発表を聞いて目頭が熱くなった。成長したな、という感動を覚えた。今回のメンバーは、どえらい結果を残してくれた」
- 「(成果発表する部下の姿を見て) 一皮むけたと思う。別人のようだ」
- 「もともと力は持っているはずなのだが、今回それが花開いたのだと思う。ぜひ頑張ってもらいたい」
- 「普段リーダーシップを発揮しない〇〇君なのに、驚くくらいに頑張っていた。倉庫見学会の司会進行をしている様子を見て、成長しているなと思った。今後、非常に期待しています！」

上司たちも、このプロジェクトで若手メンバーが成長していったことを率直に認め、評価してくれた。今後の現場における期待も相当に膨らんだことだろう。

## 15 社長が語る感謝の言葉

社長の曾根に、改めて今回のプロジェクトについて語ってもらった――。

「日本の人口減少に対しては、強い危機感を持っています。我々の業界においては特に、人材の確保、育成、定着というのは重要なテーマです。今回の『和く和くプロジェクト』は、その3つのテーマを同時にかなえるものではないかと最初から思っていました。

若手社員たちに新卒採用の仕事を任せるとするのは、確かに一見、効率が悪く、失敗のリスクが高いように思えるかもしれませんが、また、それを見守る（結果的には失敗させるわけにはいかない）人事担当者たちにも大きなプレッシャーとストレスを与えるものであったと思います。プロジェクトメンバーを送り出さなければならなかった現場の上司や同僚たちにとっても、（一時的に業務負荷が増大するという意味で）辛いことだったろうと思います。

しかし、これらデメリットをはるかに上回る大きな効果が、このプロジェクトにはあったと確信しています。結果がはっきりと表れるのは数年先かもしれませんが、このタイミングで実行できてよかったと思います。快く理解し、協力してくれた現場の上司や社員のみなさん、自分たちで実行する以上の労力を払うことになった本社スタッフのみなさん、このプロジェクトを発案してくれた管理部の堂上君、そしてプロジェクトを力強く牽引してくれたパフさん、本当にありがとうございました」

## 16 互いに育て合う組織風土へ

新卒採用に巻き込まれることに否定的な現場社員は多い。「新卒採用なんかのために駆り出されるのは迷惑だ」とあからさまに抵抗する社員も少なくない。採用担当者でさえも、自らが手足を動かして学生と接触することを「非効率」という名のもとに避けようとする風潮がある。

確かに仕事に効率性を求めるのは当然のことだし、ビジネスの最前線にいる現場の社員に、本業とは違う業務を行わせることに抵抗感があるのも無理ないことかもしれない。

しかし、それは実にもったいないことだ。効率性を追求するあまり、(組織に本来必要な)多様な価値観を受け入れるための寛容性や人間性が失われてしまっていないだろうか。採用に無関心であるということが、結局は自分の後輩や部下に対しても無関心な自分を作り出してしまっていないだろうか。無気力で不活性な、余裕のない組織風土を生み出す一因になってはいないだろうか。

新卒採用プロセスを利用して、現場の社員たちに多くの純粋な若者との交流の機会を持たせることで、社員たちは改めて自社の価値を発見できるはずだ。自分たちの将来の仲間は、自分たちで見つけ育てていく、という習慣が自然にできれば、会社は人間らしい温かい組織となり、ことさら大仰な教育制度など作らずとも、互いが互いを尊重し、助け合い、育て合う組織風土になるだろう。

今回ご紹介したダイワコーポレーションの事例を、そのままコピーして実践できる会社は少ないかもしれないが、一部だけでも参考にしてもらえたらと思う。