

Part 1

経営者
インタビュー

カゴメ株式会社
代表取締役社長

西 秀訓氏



人・物・金といわれる経営資源のうち、最も重要なものといえば人だ。後の二つと違い代替が利かないからである。そう考えると、その最も重要な資源を獲得するための新卒採用は経営の筆頭課題の一つといえよう。長く、人重視の経営を行い、真摯なやり方の新卒採用でも知られるカゴメの西秀訓社長に、組織の課題と関連した新卒採用の意味を伺った。

社長に就任して以来、私が常に考えてきたことの一つが「伝統と革新のバランス」です。伝統とは、いわばカゴメのDNAであり、110年を越す長い歴史のなかで培われてきたものです。具体的には、「感謝」「自然」「開かれた企業」という三つの言葉で表される企業理念に体现されています。われわれはこの企業理念を3年もかけてつくりあげました。それくらい大切なものであり、未来永劫、カゴメの人と組織に確実に埋め込んでいかなければならないと思っています。

カゴメのすべては畑から始まります。収穫された野菜を工場に運び、加工して製品化し、トラックで運んで店頭と並べ、お客様に買っていただく。効率重視で、資本の論理がよく働く金融業や流通業とはまったく違う世界であり、一見すると、非効率で無駄に思えるかもしれませんが、人と人とが密に連携し、信頼し合う関係が不可欠です。そうでなければ、食品企業の生命線である安心や安全、栄養、健康といった価値をお客様に提供することはできないのです。

毎年の新卒採用でも、こうした企業理念を体现してくれそうな素養がある学生を採用しています。エントリーしてくれる学生が2万人いて、そこから最終的に30名から40名に絞りますから大変ですが、選考の手間とコストは決して惜しみません。

たとえ5分間の面接でも 全員を満足させる心構えで

実際の選考プロセスでは、面接時間がたとえ5分間しかなくても、すべての学生にとって有意義で納得感のある場になるよう、人事も細心の注意を払っているようです。私も最終面接に参加するのですが、必ず聞くのが失敗や挫折の経験です。そういう経験の持ち主であれば人の苦しみや痛みがよくわかりますから、何事にも「感謝」の心をもって働くことができ、カゴメで存分に力を発揮してくれるでしょう。

最近では、この新卒採用に変化が見られるようになりました。企業理念に合致するかどうかは未知数だけれども、非常に優秀な学生が多く応募してくれるようになったのです。「伝統と革新」ということでは、革新を担ってくれるような人材です。そういう人材もじっくり教育すればよいわけですから、安易に切り捨てず、仲間になってもらいます。

年によって多少の変動はありますが、今のところ当社の新卒採用人数は毎年の退職者の数に等しい30名から40名で推移させています。その背後には

企業理念の伝承、 グローバル化の推進… 「伝統と革新」を組織に埋め込む

「少数精鋭」という思想があります。当社の社員数が1500人前後ですから、大卒時の22歳から定年退職の60歳まで約40年あるとして、その年数分をかけると社員数となる形です。そのくらいの規模だと、互いに顔の見える関係がうまく保てるのです。こうした組織の形態や規模も、上の世代から下の世代へと、企業理念が確実に伝承されていくのに役立っているのではないのでしょうか。

初のグローバル採用 日本人へのよき刺激を期待

伝統の対極である革新という言葉はカゴメに似合わないと思われるかもしれませんが、当社の歴史を紐解けば、そうした疑念も水解するはずです。そもそも創業者がトマトの栽培を始めた当時、「トマト＝観賞用の植物」であり、正式な食べ物としては認識されていませんでした。「トマトに賭けよう」という創業者の決断はまさに「革新」そのものだったのです。

最近の革新といえば、やはりグローバル化です。とくに日本の食品業界全体のアジアシフトが進んでいますが、当社も昨年4月、アジアビジネスカンパニーという組織を社内につくりました。副社長をそのトップにすえ、すばやい意思決定が可能な体制を構築しました。いくつかの事業を実験的に進めていますが、手始めに、中国・上海の隣に位置する江蘇省でその地域にあるオフィスワーカーのためのレストランの運

営を受託しました。レストランの運営に当社が乗り出すのは、海外では初めての試みです。

こうした新しいビジネスを軌道に乗せ伸ばしていくためには、現地の優秀な人材を獲得することが不可欠で、昨年は、海外の学生を対象としたグローバル採用を実施しました。日本に来た留学生を採用したケースは過去数例ほどありましたが、海外まで出向いて採用したのは初めての試みです。行った先は中国の北京と上海で、結果的に計8名の中国人を採用し、この9月から、まずは日本本社に所属させ、それぞれの配属先で働いてもらいます。

彼らには日本人社員へのよき刺激となってくれることも期待しています。日本語が堪能な人だけではなく、英語と中国語しかできない人もいますから、彼らと接する人はいやおうなしに言語を勉強しなければなりません。「私の仕事は海外とは無関係だから英語ができなくても大丈夫」という意識をカゴメからなくしたい。「グローバル化というのはあなたが海外に行くことではない。日本人以外の人たちと机を並べて仕事することなのだ」と、社員には言い続けています。それこそ身近だけれど大きな革新といえるでしょう。

今後の課題として、彼らがうまく定着し、力を発揮してくれるために、年功色の強い現状の給与体系を改め、年齢や在籍年数にかかわらず、優秀な人材を手厚く処遇する方向へ、徐々に修正していく必要があると考えています。