

大阪ケイオス

共同での人材採用・教育に注力 中小企業経営に 新風を起こす人材を育てる

(株)大阪ケイオス(大阪府中央区)は、金属加工や精密加工などの製造業のほか建築業、デザイン業、小売業など、在阪19社の共同出資でスタートした企業。1社ではなし得ない共同受託や人材採用・育成、広報活動の実現を目指してさまざまな事業を展開しているが、特に力を入れているのが共同での人材採用と育成だ。個々の会社の歴史やビジョンをストーリー化した“エモーショナル(心に強く訴える)な”プロモーションビデオ(PV)の制作や、複数の会員会社をめぐる合同インターンシップを取り入れることで専門学校生や大学生にアピール。従来採用がなかった大学生を続けて採用し、グループ全体の新入社員の合計は累計で93名と100名に迫っている。

さらに入社後の退職者が減り、かつ中核人材が育つなど育成面でも成果を生んでいる。若手人材が活躍しやすい環境づくりを進めたところ、よりクリエイティブな文化が生まれ、共同開発や共同特許出願、M&Aによる事業の多角化なども実現している。

「株式会社」で積極的な参加を促す

大阪ケイオスは2010年に設立。ほかの企業共同体や連携と同様、立上げのきっかけはリーマン・ショックだったが、その特徴は資本金190万円のれっきとした株式会社となっていることだ。発起人で代表取締役を務める(株)新日本テック(大阪市鶴見区)社長の和泉康夫氏によれば、株式会社にすることで、参加企業により主体的に、真剣に取り組んでもらう狙いがあったという(図1)。こうした企業連携は、組合やNPOなどさまざまな形態がとれるが、例えば組合であれば全員の意見を確認して進める必要がある。これに対して株式会社は役員を設置して迅速に意思決定できる。

設立にかかわった顧問税理士の前孝尚氏は「有限責任事業組合(LLP)の場合、構成員課税となるため各自の所得計算が煩雑になるが、株式会社であればルールがわかりやすく、各自の負担も低減できる。また、株主総会で包み隠さず報告すれば、お金の周りのことも含めて透明性が確保できる」と解説する。「(株式会社は)経営者にとってイメージが湧きやすい」(前氏)のも決め手になった。

メンバーの19社は和泉氏が“ノリ”で選んだ。「今の時代に欠かせないスピード感を重視するなら、『おもしろいからやってみよう』という前向きさとノリの良さが必要。そういう経営者に独断で声をかけた」(和泉氏)。その際、業種の重複については「全然考えていなかった」が、結果としてバランスのとれた構成になった。ただ最終的に株式会社でいくかは、「かなり議論した」(和泉氏)と言う。動き出してから、「会社として何か製品を出さなければいけないとか、その利益の配分はどうするのかなど、あれこれ3年くらいは悩んだ」と打ち明ける。悩みから解放されたのは「この株式会社をリッチにしてもあまり意味がない」と気づいてから。「大事なことは各社が大阪ケイオスという場を利用して成長していくこと。そのための遊び場、文化をつくる場にしていこうと考えました。おもしろいと思ったことをやっていけばいい」と(和泉氏)。



図1 自慢の製品を手にした大阪ケイオスのメンバー。前列左から2人目が発起人の和泉康夫新日本テック社長

技術連携の前にやるべきことがある

大阪ケイオスの活動の柱は大きく4つある。①採用・教育、②情報運用、③文化連携、④技術連携だ。いずれも組織として継続していくためには重要な要素。だが、和泉氏は「①～④の順番が大事。中小企業の連携という、まず技術連携を連想する人が多いかもしれませんが、それよりも自社の運営にフィードバックできる①、②、③が重要と考えています」と力説する。とりわけ重視しているのは採用・教育だ。「経営に変革を起こすには若い人材が欠かせない。特にわれわれのような中小製造企業では、高齢化が加速しているだけに喫緊の課題」（和泉氏）。和泉氏らはいかに若い世代に思いを訴求できるかに注力した。その一環としてまず取り組んだのがPV制作だ。

もともと大阪ケイオス誕生の契機は、大阪府中小企業家同友会で知り合った経営者たちが、「会社をテーマにしたエモーショナルな動画」をつくったことだった。2010年、鳥根県で行われた経済産業省主催の「キーパーソン会議」に向いた和泉氏は、メディアプロデューサーの榎田竜路氏〔(同)アースボイスプロジェクト〕と出会う。榎田氏は長年、映像を通じた組織や地域のブランディングを行ってきた人物。榎田氏は、「映像の情報は文字の100倍ある。これからは映像を使った情報発信の時代」だと和泉氏に伝えた。

PV制作で新卒採用に弾み

大阪に戻った和泉氏がさっそく旧知の経営者に声をかけると、10社ほどの社長が共感し、PV制作が始

まった。制作費は1本35万円。1作品の構成は1分版と10分版の2編。各社の歴史をつくってきた人々の思いや経営ビジョンなどをストーリーとして映像化した。

金型メーカーの枚岡合金工具㈱（大阪市生野区）社長の古芝義福氏は、榎田氏が「1社1社にストーリーがある。ストーリーとは、その会社の歴史や文化、先人の苦労やその会社を育くんだ地域社会など。そういったものを出していかないといけない」と語ったことに感銘を受けたと話す。

10社のPVは半年ほどで完成し、さっそく大学や高校の就職課に働きかけて流してもらった。その一方で複数のメンバー企業を回る合同インターンシップも導入し、大学生や専門学校生、高校生などを受け入れた。効果は現れた。エモーショナルなPVをきっかけに2011年には大卒者2名を採用できた。12年は3名、13年が4名、14年が2名などコンスタントに採用が続いた。回を重ねるごとに会員企業の採用スキルが上がり、各社で独自に新卒者が採れるようになった。

冷間圧造の試作から金型製作、量産までを手がけるマツダ㈱（大阪市城東区）では、10年前10人だった社員数が18人まで増えた。社長の松田英成氏は「新卒採用なんて高いハードルは越えられないと思っていた。それが採用できただけでなく、将来を託せるくらいの中堅社員に育ちつつある」と声を弾ませる。

入社しなくても、インターンシップで学生を受け入れるだけで意味があると語るのは、商品開発支援を手がけるモノプラス㈱（大阪府松原市）社長の大音和豊氏。「現役の学生が来て仕事をするだけで現場の空気



図2 端材の再生利用法を考える「端材ソン」

が変わりました。当社は社員6人ですが、学生からフィードバックをもらって刺激を受けるのです。やはり外部の目は大事です」(大音氏)。

大阪ケイオスの活動は各地で知られるようになり、大学生のインターンシップでは、エンジニアリングのアイデアを出し合う「ハッカソン」を開催した。また、大阪大学大学院の要請を受けて端材の再生利用法を考える「端材ソン」や「端材アップサイクル講座」なども行っている(図2)。

社外に「同期の仲間」がいる重要性

大阪ケイオスでは、採用後の入社式をメンバー企業が合同で行っている。入社式を合同で行うことは、後の人材育成でさまざまな効果を発揮する。和泉氏は「社外に同期社員がいるのは、会社にとっても本人にとってもすごく大きい」と話す。

金属プレス加工業の福地金属㈱(大阪市平野区)社長の福地守氏は「メンバー企業には同じような機械設備をもつところがあり、『うちでもあんなことができるんじゃないか』とアイデアや工夫が出てきている」と話す。加えて、「悩んだり体調をくずしたりしたときに気持ちを共有できる仲間がいることが大きい」と言う。

合同研修も大阪ケイオスの重要な役目。マツダの松田氏は、「大手のようなキャリアプランがないので、1社ではできない合同研修ができることは非常に助かります。また社歴の長い企業の人材育成法などを知ることができるのはありがたい」と話す。

入社後の研修の存在は、学生にとっても就職先を選ぶうえで大きなポイントだ。インターンシップや説明会では「どんな研修があるのか」との質問がかなり出るという。大阪ケイオスでは社員教育にこだわり抜き、独自の決めごとをつくった。1つ目は、技術的な研修



図3 若手社員による「ブートアップ研修」

はいっさいしないこと。理由は、技術は各社で教えることができるからだ。伝授するのは、各社で教えられない営業スキルや経営思考だ。2つ目は、高卒、大学卒、大学院卒を問わず一緒に研修を受けさせること。理解度に差は出るが、逆に新入社員同士が助け合うようになり、それが成長につながる。3つ目は、外部の講師に頼らないこと。グループ内の経営者や先輩社員が自ら講師として立つことで、経営者や先輩社員のコミュニケーション力や発表する力が磨かれていく。

2019年には若手社員が新入社員を指導する「ブートアップ研修」(図3)も実施した。新入社員が参加企業各社をめぐり、各社のホスト役の若手社員が社内や工場を案内するプログラムである。自社がどのような企業でどのような特徴をもつ商品を生産しているのかをホスト社員自身が理解していないと説明できないため、仕事への理解を深める機会になっている。また、この研修ではSWOT分析を通じた強み、弱みなどの分析結果や5年後のビジョンも発表させている。

大阪ケイオスとして出展する展示会も社員教育の場として使っている(図4)。企画から準備、運営のすべてを新入社員が協力して行う。展示会は販路開拓など中小企業にとっては会社の未来に直結する生命線。それを新人に任せるのは勇気があるが、だからこそ彼らは必死に学び、アピール方法を考えるという。

「文章の書き方」を学ぶ中堅向け研修

採用した新卒社員を成長させるために知恵をしぼることは、経営者自身の気づきや成長にもつながっているようだ。塗装加工を手がける双葉塗装㈱(大阪府東大阪市)社長の深江裕宗氏は、自社で使っていた業界用語を見直したという。「業界ではこの言葉、社内ではこの言葉と一貫性がなかった。そこで使っている言葉を改めて整理して教科書のようなものをつくりました。もし使っていてずれを感じたら、定義を見直そう

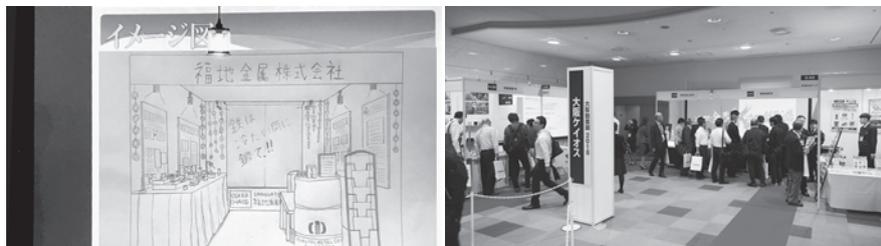


図4 若手が一から企画・運営した展示会ブース。ラフ（左）の段階では、奇想天外なアイデアが集まった

と毎週会議を開いています。今では全社員がどんな言葉でも、きちんとした定義に基づいて説明できるようになりました」(深江氏)。

大阪ケイオスは、2015年から中堅社員の合同研修にも取り組んでいる。中堅社員から経営陣まで、参加を希望する社員を対象に読売新聞社の協力で文章の書き方、写真の撮り方などをプロから学ぶ新聞活用研修などを行ってきた。これまでの16回でのべ480人が参加。CADの操作研修やWebページ制作法などの案も出たが、「CADを使っているところばかりではないし、Webページをつくれる人材も少ない。ただ読み・書きは共通なので、これでいこうとなった」(和泉氏)。

セラミック部品や金属部品を手がけるカワソーテクセル(株)(大阪市西区)社長の稲付嘉明氏は、「研修を受けて明日から文章がうまくなるわけではありませんが、結論を先に話すとか、考え方や話の組立て方は身についたようです」と、社員の成長に手応えを感じているという。

“お金で測れない豊かさ”を目指す

採用・教育から始まった連携は、研修や展示会、情報発信などを通じた情報運用につながり、社員がいきいきとクリエイティブに仕事に向き合う文化を醸成している。その好例が、大阪ケイオスのメンバーで現在トレンドになっている社員食堂やカフェなど多目的に使えるコミュニティルームの設置拡充だ(図5)。コミュニティルームがある会社では、社員の表情が変わり、やる気につながった。社員の喜ぶ姿を知った他社の社長が次々と福利厚生への拡充を図っていったのだ。

さらに、後継者不足に悩む企業に対して大阪ケイオス独自の手法でM&Aも実現させている。金属プレス業の(株)三栄金属製作所(大阪市生野区)社長の文敬



図5 メンバー企業で設置が広がるコミュニティルーム

作氏は、これまで6度のM&Aを果たして、業容を拡大させている。「いろいろな情報をいただく中でM&Aの縁があった。さらに、海外の人材採用も進めています。それも大阪ケイオスがあったからこそできた。今後はもっと情報発信して還元したい」(文氏)。税理士の前氏は10年を振り返り、「株式会社だからといって利益を求めない。お金で測れない豊かさをメンバーが共有しているところがいい」と話す。バルブ製造を手がける日本精機(株)(大阪市生野区)社長の高橋祐子氏も、「中小企業の経営者は孤独。ここで腹を割って話ができるだけでもどれだけありがたいか」と賛意を示す。

金属やクリスタルの表彰品を手がける(株)大橋金属工芸(大阪市天王寺区)社長の大橋正起氏は、企業連携の役割をこのように受け止めている。

「私は途中から大阪ケイオスに参加したのですが、和泉さんが最初に言ったのは、『リーダーが1人で走っても風は起きない。フォロワー(従う人)がいるから風が起きるんだ』。後からついていくのも恥ずかしいことではないんだと知った。集まってついていくだけでも価値があるし、何かできるんだと。今それを実感しています。むちゃくちゃ大変ですけども(笑)」

(佐藤 さとる)