

特集 元気な中小企業訪問記16

第2章

前例なき新卒採用で 生まれ変わった町工場

東京都 株式会社佐藤製作所



小野 慎介

東京都中小企業診断士協会 / 神奈川県中小企業診断協会

会社名:株式会社佐藤製作所
代 表:代表取締役社長 佐藤 隆之
資本金:1,000万円
従業員:17名
所在地:東京都目黒区鷹番3-20-7
T E L :03-3712-6652
U R L :<https://sato-ss.co.jp/>

創業65年、「銀ロウづけ」という昔ながらの溶接技術で金属加工を行う佐藤製作所は、今多くのメディアをにぎわす存在だ。

高齢男性のみだった職場に、業界では異例ともいえる新卒女性技術職人の採用を実施。「うちなどに若手が来るわけがない」、「金属加工は女性には無理だ」など、経営陣やベテラン社員から猛反発を受けながらも、新卒採用と社内改革に取り組んだ結果、組織活性化と業績改善を見事に成し遂げた。

この取組みが中小企業にとってまさにお手本であるとして、佐藤製作所は、「東京都女性活躍推進大賞」や東京商工会議所「勇気ある経営大賞特別賞」などの賞を受賞。各方面から評価を獲得した。この改革の主人公である創業家3代目の佐藤修哉常務に話を伺った。

1. 市場変化と高齢化での組織の弱体化

(1) 銀ロウづけ

昭和33年の創業以来、学芸大学西口商店街

に工場兼事務所を構える佐藤製作所は、銀ロウづけの高い技術力を強みとする町工場だ。銀ロウづけとは、「銀ロウ」という接着剤をバーナーで溶かして使う溶接技術のことである。一般的な溶接と違い、銅や真鍮を接合でき、母材を溶かさなため、小さく薄い製品の加工に適している。ハンダづけとよく似ているが、銀ロウはハンダよりも高い温度にならないと溶けないため、ハンダづけよりも強力なのが特徴だ。銀ロウづけを行う工場が少なくなったこともあり、あまり知られていない貴重な技術でもある。

「金属加工業界における銀ロウづけ市場はとても小さいのですが、ハイテクを支える超ローテク技術として存在感を示しています。医療機器や通信機器メーカーなどから加工の依頼を受けています」



佐藤製作所の創業家3代目に当たる佐藤修哉常務

佐藤製作所が銀ロウづけに出会ったのは偶然だった。佐藤常務の祖父である創業者は、プレス加工屋として創業。高度経済成長期に入ると多数の仕事が舞い込んだ。その際、銀ロウづけを必要とする案件を受注したのが銀ロウづけを始めたきっかけだ。当時、銀ロウづけはポピュラーな溶接手法であり、対応する事業者も多く、その市場は活況を呈していた。

「銀ロウづけの仕事は、現在の20倍ではきかないほどあったようです。毎日、朝から晩まで全力で働いても仕事が終わらないほどだったと聞いています」と佐藤常務は言う。



工場内の様子（画像提供：株式会社佐藤製作所）

(2) 仕事がなくなりお手上げ状態に

社長が祖父から父に代わっても業績は好調を維持してきたものの、2000年代に入ると急速に業績は悪化していく。さらに、製品不良や納期遅延も頻繁に発生するようになった。

「私が入社した2014年には、もう10年連続赤字という状況でした。背景にあったのは、仕事量の激減です。時代の変化により町工場への発注が減った結果、職人が工場に来てもできる仕事がない。業績が悪いため、給料は上がらない。モチベーションが激しく低下したことで、品質や納期への意識も緩み、不良品発生や納期遅延が増えたのだと思います。そして経営陣も、その状況に適した対策を打てず、全員がお手上げ状態となっていました。このまま全員で沈んでいくように、私には見えました」

昇給停止や賞与カットで退職者が相次ぎ、残った社員は高齢の男性ばかりとなった。職

人気質で無口な人が多く、社内での会話はなくなっていた。また、好景気で黙っていても仕事があった環境に慣れてしまい、新規顧客を開拓する部署は存在していなかった。明日への希望が見えず、社内には暗くよどんだ雰囲気広がっていた。

2. 何も知らずに入社したヒーロー

(1) 祖父の他界をきっかけに家業へ

「私は、もともと家業にまったく関心がありませんでした。継ぐつもりもなければ、そのための修行として、就職先を選んで企業勤めをしていたわけでもありませんでした。経営状態も知らなければ、ましてや私が救うのだという気概など1ミリもありませんでした」

しかし、そのような折、佐藤常務が幼少の頃から「家業を継げ」とずっと言ってきた創業者である祖父が他界。勤め先で打ち込むべきものを見つけられなかったこともあり、佐藤常務は佐藤製作所への入社を決心した。

「私から社長である父親や専務の叔父にお願いしました。当然、立場は一番下っ端、一作業員としての入社です」

(2) 「後継者育成合宿」で覚醒

佐藤常務の入社直後、佐藤製作所の逆転劇の始まりともいえる大きな出来事があった。社長から「後継者育成合宿」への参加を命じられたのだ。それは、中小企業診断士らが講師となり、経営や財務、販路開拓などを1ヵ月間みっちり教えてくれる場であった。

佐藤常務は、この合宿で2つの大きな気づきを得た。

1つ目は、「銀ロウづけは、特徴のない自社にとって強みやPRポイントになる技術である」ということ。2つ目は、「新卒採用を行わないと、数年後には社内に自分以外誰もいなくなる」ということである。この後継者育成合宿は、佐藤常務に自社の経営状態を理解させ、本気にさせるのに十分なものだった。

(3) インターンシップ募集に挑戦

ある日、販路開拓のために参加した展示会での名刺交換をきっかけに、東京都立産業技術高等専門学校（以下、都立高専）とのつながりができた。後に都立高専からインターンシップ（以下、インターン）募集説明会の開催案内が届いたことで、新卒採用の扉が開くことになった。

「銀ロウづけがPRすべき技術であると気づいたことから、説明会でも銀ロウづけの珍しさを学生に訴求しました。その結果、なんと4名もの学生がインターンに来てくれたのです」と、佐藤常務はうれしそうに話してくれた。

大企業も参加する説明会で、名も知れぬ町工場に4名も応募が集まったのは、異例中の異例だった。それだけ銀ロウづけがものづくりを志向する都立高専生に魅力的に映ったのだろう。しかし、学生がインターンに来て、そこは活気のない職場のままであった。

「学生の受け入れは私と専務で担当しました。それ以外の社員は、あいつは仕事もしないで一体何をやっているのだ、という感じで見ていたと思います」と佐藤常務は語る。

若手がこのような町工場に働きに来るわけがない。そのような冷めた空気が、まだ充満していた。

(4) 女性新卒採用を機に環境整備を断行

2015年、創業60年の佐藤製作所に史上初となる新卒社員が入社した。しかも、女性の技術職であった。この女性社員はインターンには未参加ながら、銀ロウづけに魅力を感じ、就職先として選んでくれた稀有な学生であった。

ここがターニングポイントだと感じた佐藤常務は、社内環境整備に動いた。社内規則を見直し、ダラダラと続いていた残業や休日出勤自体を廃止した。製造業の基本である5S活動で社内美化にも努めた。

「残業廃止の件は、強引に変えてもらいました。給料を据え置いて稼働を減らせば、利益が減ると経営陣から大反対されましたが、そこは私も譲れない。今こそやる気の出ない

職場環境を一新すべきと進めました。結果、心配していた売上ダウンも起きませんでした」と、佐藤常務は振り返る。

3. 変わり始めた社内の雰囲気

(1) ベテラン社員の変化

偏見や拒否反応に満ちていた工場に、ある変化が起きた。銀ロウづけを習得し懸命に作業する若手社員の姿を見て、ベテラン社員たちが次第に協力的になり始めた。会話のなかった職場に少しずつやり取りが生まれ出した。真面目に一生懸命働く彼女の姿勢が、彼らの心を動かしたのだ。停滞感が漂っていた社内に、少しずつ明るい光が差し始めた。

(2) 組織の若返り

2016年には同じく都立高専から男性社員が1名入社した。それ以降もインターンと新卒採用に注力し、人材獲得活動を続けた。徐々に若く意欲のある人材が増え、活気に満ちた職場へと変化していった。



インターンの様子（画像提供：株式会社佐藤製作所）

(3) 経営状態の改善

新卒採用と並行して、経営改革にも挑み続けた。売上獲得のため、佐藤常務自ら新規顧客開拓の飛び込み営業などを繰り返した。利益改善のため、仕入れ値の交渉や売価の改定も行った。QCDの根本的な見直しも進めた。中でも、不良品発生と納期遅延の改善には、社員の意識改革が重要となる。この変革についてこれら、退職するベテラン社員も発生した。それでも初志を貫いた。高い意欲と品

質意識のある職場に生まれ変わったことで、次第に不良品も減り、納期遅延も解消されていた。

苦勞の末、佐藤製作所は黒字転換を果たした。新卒採用という前例のない挑戦から始まった改革は、見事に成功を取めたのだ。

4. 女性新卒採用から続く快進撃

(1) 東京都女性活躍推進大賞を受賞

その後、広報部門を新設し女性社員に広報活動を任せるなど、新たな取組みを開始。男性中心の業界で、女性が多く活躍するという一連の取組みが注目され、2021年度「東京都女性活躍推進大賞」を受賞した。

東京都女性活躍推進大賞 東京で働く女性のために



「東京都女性活躍推進大賞」受賞の様子
(画像提供：株式会社佐藤製作所)

(2) 学生視点から見る中小企業の新卒採用

2020年入社の佐々木彩佳さんと、2023年入社の森下ななさんに話を伺った。2人ともサレジオ工業高等専門学校の卒業生だ。

「学校の掲示板で求人を見て興味を持ち、会社見学に行きました。銀口ウづけとは何、という状態でしたが、私は職人の技術にワクワクするタイプでしたから、とても惹かれました。当時すでに4名の女性社員が働いていて、就職先としても、中小企業だからという不安はなかったです」と佐々木さんは言う。



左：佐々木彩佳さん、右：森下ななさん

森下さんも、「私もものづくりが好きなので、学校で紹介されたインターンに興味を持ちました。職場体験をした際、今、私、本当にものづくりをしているのだと実感し、うれしくなりました。両親に伝えたところ、楽しそうならいいのではないかと、就職を応援してくれました」と語る。

(3) 今後の展望

「後継者不足や業績低迷に悩む中小製造業に、こういうやり方もあると伝えたい。若い人など来ないと諦めないでほしい。高齢男性ばかりの町工場だった当社でも、ここまでできたのですから」と佐藤常務は力強く語る。

周りからの相談が増えたことで、佐藤常務は新たに「人材採用・女性活躍コンサルティング」を開始した。見事な事業展開である。

筆者は佐藤製作所のこの逆転劇を、多くの中小企業に知ってもらいたいと思っている。そして、「うちでもやってみよう」と奮い立ってもらいたい。佐藤製作所のさらなる飛躍に注目するとともに、同様の挑戦に打って出る中小企業の登場を心待ちにしている。

小野 慎介

(おの しんすけ)

株式会社シナリオメイク代表取締役。IT企業で経営陣としてマザーズ上場を実現後、起業。ベンチャー企業向けにマーケティング支援を行う。2022年中小企業診断士登録。

