

エビナ電化工業株式会社

製造業

中小企業

先代のカリスマ経営からの進化、女性技術者集団を中心に研究開発を加速化させ事業展開を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- めっきの受託加工を基軸に研究開発型企业へと飛躍
- 個の社員の力を伸ばす経営方針へと転換

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 新設した経営理念に基づいた各部・各人の役割期待の明確化
- 優秀な社員の能力発揮を促す働き方改革の実施
- 専門性と自立性を育成する仕組み

ダイバーシティ経営による成果

- 技術者集団を核に研究開発型企业として新たな技術革新・事業化を加速

Data

■企業概要

会社設立年	1946 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都大田区東糀谷 5-22-13		
事業概要	めっき加工業		
売上高	1,024 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 8 月現在）
総従業員数	128 人（うち非正規 38 人）
属性ごとの人数等	【女性】65 人（うち非正規 25 人）、女性管理職比率 9.52%
正規従業員の平均勤続年数	11.37 年（男性 13.59 年、女性 9.15 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

めっきの受託加工を基軸に研究開発型企業へと飛躍

エビナ電化工業株式会社（以下「同社」）は 1946 年に創業し、各種素材の電気めっき及び無電解めっき加工を行っている。かつて高度成長期には、国内大手メーカーへめっき加工した部品を納入して大きな収益を得ていたが、メーカーが製造拠点を海外に移転し始めた 1990 年代から、生き残りをかけて技術志向を加速させてきた。「めっきは 3K の職場」というイメージを払拭し、研究開発型企業へと脱皮すべく、2000 年頃から CI（コーポレート・アイデンティティ）活動を本格的に開始した。持続的な技術開発を可能にする優秀な研究人材を集めるために、ソフト面では企業ホームページや会社案内を刷新、ハード面では工場やトイレなどの建屋を近代的なものへ大幅改装するなどして働きやすい環境を整備し、イメージアップを図ってきた。

特に、2002 年には蒲田工場跡地にめっき専門の試作・開発拠点としてテクノロジーセンター「Techno Mark」を新設、2010 年には本社内にも新たに試作用のラボ「Space i」を新設し、最新の分析装置を配備するなど、研究開発体制の充実を図っている。

個の社員の力を伸ばす経営方針へと転換

2009 年、先代の急逝を受けて現社長が 3 代目として就任した。それまで、カリスマ的な統率力を有する 2 代



▲世界初の表面処理技術のテクノロジーセンター「Techno Mark」

目に率いられ、経営に関わる検討や決定はすべて社長が中心となって行ってきたが、現社長は新たに社員一人ひとりが主体的、自律的に行動できる経営を目指すこととした。従来は、社長が研究開発、営業、製造まで全ての現場の決裁権を持ち、社員の評価もトップが掌握するような状況であったが、現社長は分権化を推し進め、経営方針から業務の進め方、評価まで制度化し、透明性を担保する仕組みを導入してきた。その過程で、社員個人に期待する役割も明示するとともに、必要な能力やスキルを有する人材を社外から採用する取組も始めた。

2011 年には創立 65 周年を迎えたものの、主要顧客であったメーカーの携帯電話やノートパソコンの製造拠点が国外へ流出したこともあり、業績は低迷していた。一時は海外展開も視野に入れたが、これまで開発型企業として培ってきた実績と人材を手放すわけにはいかないと考え、ターゲットを国内市場に見定め、「ものづくりの常識を塗り替えるめっきメーカー」として、一層の高付加価値を提供するビジネスを目指すこととした。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

新設した経営理念に基づいた各部・各人の役割期待の明確化

まずは、新たに経営理念として「VISION：私たちがめざす姿」、「MISSION：私たちがやるべきこと」、「VALUE：一人ひとりの行動」を体系立てて明確化し、朝礼で共有するとともに、常に手元に置いて参照できるような冊子も用意した。自社がどこに向かって事業を展開していくのか、そのために個々人が何を意識して日々の業務に取り組めばよいのかを、経営理念に紐づけて浸透させる取組である。

その上で、2012 年には初めて中期経営計画の作成を実施するとともに、それを実現していくための組織改編（後述）を実施している。

中期経営計画については経営層で検討を行うが、その計画方針に基づいて、各部の方針や行動計画、並びに社員個人としての課題や方向性を明確にし、年度目標を設定する仕組みとしている。その目標に紐づく形で、年に 2 回の面談や振り返りを通して各部・各人の評価を行うこととなっている。

また、従来は部署や役職に求められる役割が不明確であり、それゆえ責任の所在も不明確な状況であったが、2012年頃からの組織改編において、各部門の業務内容や役割を明確化するとともに、各部の部長に権限と責任を委譲した。また、技術部を「開発部」と「生産技術部」に再編成、2013年には営業・管理の部署を「営業部」と「生産管理部」に再編成し、研究開発、技術提案、品質管理の機能を強化促進している。

こうして全社としての方向性を鮮明に打ち出すとともに、それを遂行する分権的な体制を構築した。部署や社員個人の果たすべき役割や期待も共有できるようになり、上長と部下が互いに話し合いながら目標に向かって行動できるようになってきている。

また、人材についても、当該部署に必要な人材の要件が明確化されたことから、より一層優秀な人材を獲得することができるようになってきている。例えば、「生産技術部」の「品質保証課」では、大手企業で品質管理を担当していた中堅社員を課長として採用、今後注力すべき医療分野に対応できる体制の構築に努めている。また、再編成した「営業部」も女性が50%を占めるが、中でも他業界で営業経験のある女性社員を重要な即戦力として採用している（後述）。

優秀な社員の能力発揮を促す働き方改革の実施

多様な人材を活用し、付加価値の高い技術・サービスを提供していくためには、従来の働き方では対応できないとして、働き方改革にも取り組んでいる。

働き方改革に取り組むきっかけとなったのは、2000年代に入ってから採用してきた優秀な女性社員らのライフイベントが重なり、数人が一斉に産休に入るという状況に直面したことである。同社では特に研究開発の分野で女性社員の比率が高く、「開発部」と「生産技術部」では女性比率が50%（現在25名）を超えている。「開発部」の「試作開発課」は課長以下5名全員、「生産技術部」の「分析管理室」は6名全員が女性社員である。経験を積んだ女性社員に育児期間を経て復帰してもらうために必要な制度を、当事者にも聞き取りをしながら、1つずつ整備を始めた。例えば、営業部門で中途採用した前述の女性社員は、元々は同社に派遣社員として勤務していたが、その能力と実績を見込まれ、週20時間の短時間勤

務での正社員となった。これを機に、短時間正社員制度が新たに制度化され、子どもが小学校に入学するまでの期間、週5日4時間勤務を行うことが可能となった。さらに、2014年からは保育料補助と早期復帰一時金制度、再雇用制度も新設し、職場復帰を果たしてもらうための支援策を講じている。現在は技術者を対象とした在宅勤務の可能性についても検討を始めている。

同時に、男女を問わず社員全員を対象に、より創造的な仕事が可能となるように、限られた時間でメリハリのきいた働き方へと変えていく取組を実施している。特に男性社員は、時間に縛られずに長時間働く傾向にあったため、まずは17時以降に会社に残らないことをトップダウンで徹底することから始めた。残業は申告制とし、毎回理由を付して上長に申請する手順としたことで、残業時間は低減してきている。

この働き方改革の趣旨としては、「時間を気にせず受注した仕事をひたすらこなす“昭和の時代の働き方”では淘汰されてしまう、頭を使って付加価値の高いものをつくり、差別化できるものを生み出し続けるためには、会社以外の生活を充実させ、インプットを増やす必要がある」という考え方である。これは、同社と付き合いのあるスイスやドイツの中小企業の働き方やビジネスの考え方から経営層が学んだことであり、今後グローバル競争の中で生き残っていくためにも不可欠なものとして捉えられている。

専門性と自立性を育成する仕組み

さらに同社では、社員の能力を育成し、開花させるための工夫も凝らしている。特に研究開発の部門では、よ



▲「開発部 試作開発課」の様子

り最先端の研究動向を学び取るための機会として、若手の社員を共同研究先の大学の研究室に半年間ずつ研究員として派遣している。当初は修士の学位取得を目的として派遣を開始したが、最初の社員が大学での研究でリーダーシップを発揮し、大きな成長を遂げたことから、「めっきの権威と共同で研究する」機会そのものが成長に資するものであるとの認識に至り、その後も研究員の派遣を継続している。そこでの共同研究の成果が新商品開発のための礎となりつつある。

また、研究開発の部門以外でも、新卒採用で入社した社員は、おおよそ半年の新人研修で基礎知識を習得した後に、先輩社員との OJT で顧客のニーズに向き合いながら、試作を繰り返す育成プロセスを経ることになっている。基本的に、同社では、受託加工の一環として、最先端素材へのめっき加工技術やめっき溶液を独自開発しているため、顧客のニーズを引き出しながら、全く新しいものを生み出すことが求められる。その中で、技術についての理解を深めながら、顧客とコミュニケーションを重ねていくためには 3 年程度は必要だとして、その間、前述のような目標設定や振り返りの機会を活かし、組織的なバックアップ体制を取りながら育成を行っている。

一方、管理職に対しては、よりグローバルな環境でビジネスを進めるためのスキルを習得させることが必要としている。特に、海外に営業や商談に行った際、技術を熟知した自社のベテラン社員がその場で決断をし、事業を展開させることができるよう、手始めに福利厚生の一環で英会話の受講料補助を行っている。その際にも、会社としての目的意識や期待を明確に示し、将来的に果たしてほしい役割を社員本人に納得させたうえで実施しているため、学ぶことへのモチベーションが保たれている。

ダイバーシティ経営による成果

技術者集団を核に研究開発型企业として新たな技術革新・事業化を加速

新卒採用の技術者が経験を積んで育成されてきたと同時に、即戦力としての営業や品質管理担当といった布陣が揃ったことで、技術者集団として新たな技術を生み出す速度が速まってきている。例えば、2012 年には新黒

色めっき「漆黑」（反射率 1% 以下の低反射めっき）の開発、ドイツ Largentec 社が開発した水浄化除菌システム「AGXX（エー・ジー・ダブルエックス）」の製品化、2013 年にはめっきとレーザーの組み合わせによる 3 次元配線形成技術「3LM」の導入など、次の市場を開拓するための新たな技術革新を次々に実現させている。

また、それらの技術の新たな市場を開拓していく際には、前述の女性の営業社員が前職で培ったノウハウをもとに、適格なマーケティング活動が行われている。従来は技術的な仕様が中心だった製品リーフレットも刷新し、より顧客に訴求しやすいよう、技術の活用イメージを膨らませられるデザインのものへと一新した。従来、開発部門に在籍していた現営業部長らとともに、顧客ニーズを掘り起こす営業活動を展開、数多くの展示会で好評を博し、実用化に向けた開発を進めている。商談実施回数は 2013 年の 4 件から 2014 年には 32 件と急激に増加しており、「AGXX」の売上実績も発売当初の 2013 年には数万円だったものが、2014 年には約 300 万円にまで伸びるなど、営業刷新の成果が上がっている。

また、働き方改革や両立支援施策の拡充などの効果もあり、社員のモチベーションも向上している。特に現在では、就業時間中に業務を終わらせる段取りが身につく、製造部などの一部の部署を除き、ほぼ定時で退社するといったワーク・ライフ・バランスが実現されている。現在育児休業中の 1 名の女性も近々復帰を予定しており、優秀な人材を核とした事業展開が軌道に乗りつつある。これらの成果を受け、大学、大学院卒の優秀な人材が集まるとともに、「リケジョ」の活躍する企業としてメディアにも大きく取り上げられ、企業ブランドの向上に貢献している。



▲女性の営業担当が製作した「AGXX」リーフレット