

株式会社栄鑄造所

製造業

中小企業

難民も含めた外国人の活躍推進、社員の意識改革による海外展開を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 生き残りをかけ、海外展開へ
- 難民も含めた外国人の採用・活用

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 採用に至るまでの事前の意識改革
- 社内環境の整備と社員の意識改革
- グローバル化ビジョンの社員への浸透

ダイバーシティ経営による成果

- 海外売上増加、大手米国企業からの試作提案依頼
- 業務効率の改善により残業時間はほぼゼロを継続
- 他の中小企業製造業のモデル

Data

■企業概要

会社設立年	1953 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都八王子市下恩方町 350		
事業概要	自動車ウレタンシート発泡金型、砂型試作鑄造物、V プロセス造形、アルミニウム合金砂型鑄造		
売上高	300 百万円（2014 年 9 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015 年 2 月現在）
総従業員数	29 人（うち非正規 3 人）
属性ごとの人数等	【外国人】4 人（うち非正規 1 人）
正規従業員の平均勤続年数	6 年（男性 7 年、女性 5 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

生き残りをかけ、海外展開へ

株式会社栄铸造所（以下「同社」）は、2012 年から「脱国内下請け企業」を掲げ、海外大手メーカーへの販路拡大を通じた受注増加、海外対応可能な有能な人材確保を通して、他の中小製造業に対して“生き残りモデル”を提示していけるよう、ダイバーシティ経営を経営戦略の中心に位置付けている。

前社長の急逝に伴い 4 代目である現社長が 2001 年に就任したが、その直後のリーマンショックにより、それまで売上の約 9 割を占めていた国内の自動車業界からの受注が一気に減少するという事態に見舞われた。

このままでは生き残れないと実感し、海外展開を目指すこととなった。まずは現場の体制整備を行いつつ、2010 年から社長自ら ASEAN 諸国と欧米の現地視察を行った。その中で、社内に漂う海外企業・外国人に対する言葉の壁と心の壁の大きさに加え、「自分たちには出来ない」という諦めの雰囲気社員の間で強く存在することを感じ、海外展開にあたっては社員の意識改革が急務であると確信した。自社内のグローバル化を課題解決の第一歩として、外国人の正社員採用・活用を行うに至った。

難民も含めた外国人の採用・活用

2008 年に先代社長の考えで外国人技能実習生を 3 名受け入れ、日本語や鑄造の技術を学んでもらったものの、3 年の実習期間の終了とともに母国へ帰国してしまった。ようやく会社の中で戦力となるレベルまで来たところでの帰国となっただけでなく、実習生らが帰国後に鑄造とは関係のない職を選択していたことから、その後は技能実習生の受入れではなく社員として外国人を戦略的に雇用することとした。外国人の採用にあたって日本語力は不問とし、就労意欲や起業マインドが強く、日本に定住可能な人材であることを採用の基準とした。2012 年夏には、外国人の積極採用という社長のビジョンのもと、外国人採用担当として、派遣会社での勤務経験のある専門人材を正社員として採用。その社員が外国人支援団体（NPO など）に直接出向き、活躍できそうな人材を探す

中で、同社が着目したのが難民である。特定活動などの在留資格を有する難民は就労が可能なことに加え、「仕事を覚えてすぐに帰国してしまう」といった懸念も少ない。そこで、難民の就労についての実現性などの検討を行い、認定 NPO 法人難民支援協会との協力のもと、まず特定活動資格を持つ難民 1 名の採用を実現した。

また社長自らが近隣大学においてのキャリア教育などの講義を行い、学生が同社へ興味を持ってもらう機会を設けている。2014 年 4 月には、同社でインターンシップを経験した韓国人留学生を採用するなど、難民に限らず広く外国人の採用を進めている。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

採用に至るまでの事前の意識改革

これまで前述の NPO の協力のもと、試行錯誤しながら難民 6 名を順次採用した。そのうち 5 名が退社に至ってしまったものの、その経験から外国人の採用に関して様々な課題が浮かびあがってきた。入社後の社内研修や他の社員からの指導や OJT をしながら業務を身に付けていくといった日本的な指導方法を前提としていては、現場での受入れ側の心の壁、互いの期待値のずれなどから様々な軋轢が生じてしまう。アフターフォローだけでなく事前準備に力を入れなければ、現場も受入れ体制が整わず、外国人も安心して働くことができない。

そこで、同社は前述の NPO が、独立行政法人福祉医療機構（WAM）が行う社会福祉振興助成事業を活用して立ち上げた「難民の就労準備コース」に協力し、難民が日本で働く上で事前に理解すべきことを取りまとめている。このコースは、同社のこれまでの経験が反映され、就労前の外国人には、まず「始業時間に遅れない」「話さずに黙って作業をする」など日本で働くうえでの注意点を説明し、自己 PR の仕方を学んだり、日本での働き方と母国での働き方の違いを自分で言語化して理解してもらったりする座学研修が設定されている。その後、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）や日本の企業文化などを教えたうえで、工場見学、企業での OJT 研修を行い、実際の技術に触れてもらうこととしている。一方、参加する企業側に対しても、経営者から会社のビジョンを語っ

てもらうとともに、工場見学や OJT 研修の機会を通して外国人に対する興味関心を高めるとともに、実際に一緒に働けるかの実感を持ってもらうものとなっている。

このようなコースを利用した上で入社したカメルーン人は、その後うまく社内に適応して現在、正社員として活躍中である。2014 年 4 月には韓国人留学生の採用も実現した。また、八王子の周辺企業もこの「就労準備コース」が活用され、難民 2 名の雇用が決定するなど、この事業を通して同社の経験が他社にも展開しつつある。

社内環境の整備と社員の意識改革

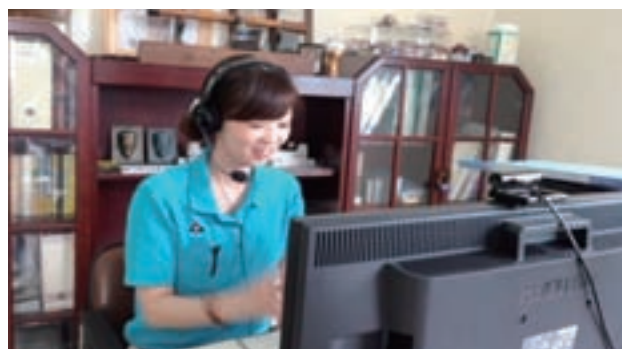
従来、現場においては、大半の作業が職人的な勘にもとづいて行われており、作業手順やマニュアルなどは皆無であった。しかし、外国人社員がスムーズに作業ができる環境を整えるため、作業マニュアルを作成するなど「見える化」を推進するとともに、現場のリーダーが自ら写真や英語で注意書きを貼るなど作業手順の伝達方法について改善を実行した。作業の際に必要とされる情報について「見せよう」、「伝えよう」といった意識が社員間で芽生え、さらに行動に移されていること自体が、同社にとっては非常に大きな変化であった。

特に、従来、職人堅気で黙々と作業をする社員は、自分の作業に対し同僚から意見されることに慣れておらず、当初はなかなか受け入れられずにいた。しかし、外国人社員をはじめとする多様な人材と一緒に作業を進める中で、様々な意見や質問が出ることも増え、それに対して「良い意見かもしれない」あるいは「改善につながる提案かもしれない」と意識的に感じ始めたことが何よりも大きな変化であり、それが日々の作業改善につながっている。

また、同僚として顔を合わせて言葉を交わし、意思疎通を図るため、日本人社員も最低限の英語を話す必要が生じてきた。そこで、英語能力向上のために 2013 年からフィリピンの英会話会社と連携して中小企業製造業社員向けのオンライン英会話レッスンシステムを自社で立ち上げた。現在、就業時間中に社員自らが適宜予約をし、別室にて 1 日 30 分ほど Skype で英会話を学び、また作業に戻る、ということを行っている。これは全て福利厚生の一環として、費用は会社負担である。

この英会話システムは中小企業製造業に特化した BtoB 用のもので市場にはあまりないことから、海外進出をし

ている中小企業製造業や八王子地域の企業、他地域の企業にもその有益性が認識され、徐々に広がっている。



▲オンライン英会話の様子

グローバル化ビジョンの社員への浸透

単に「海外展開」という言葉を経営者が宣言したとしても、それだけではビジョンは社員には浸透しない。実際に外国人を社員として採用し一緒に働いた結果、海外売上比率が向上するなど、数値としての成果が生まれて初めて「海外展開」という言葉が社員に浸透すると社長は考えている。やはり売上という実績が、最も地に足の着いた、納得ができるものであることから、売上実績の増加をどのように実現するかがこのダイバーシティ経営の中で社長をはじめ経営層が一貫して考えてきたことである。

社員との日々のコミュニケーションの中で、様々な角度から社長自らが何度も言葉として「海外展開」の重要性を説明し、加えて、その根底をなす“売上”についても実績を積み重ねることで、言葉と実績の両面から意識の浸透を図り、納得をしてもらうよう心掛けている。

ダイバーシティ経営による 成果

海外売上の増加、大手米国企業からの試作提案依頼

2012年からの外国人の積極的採用の実施に際し、受入れ体制の構築、英会話の導入、また、受入れ後のHP多言語化によるダイレクトレスポンスマーケティングの実施、問い合わせに対する多言語化での即座の対応などに取り組んだ。その結果、社員の外国語・海外企業に対する意識が大きく変革し、2011年当時は海外からの受注売上はゼロであったところ、2013年には会社全体の売上の70%を海外受注が占める結果となった。

また、外国人の積極的採用以前は、HPでの外国語問い合わせはゼロ件であり、また、名刺交換から電子メールを通じて問い合わせがあったとしても対応ができずそのままにしていた。しかし現在は、HP内で各製品・工程の説明や問い合わせフォームを多言語化で構築するとともに、ダイレクトレスポンスマーケティングを導入し、2014年現在、欧米や東南アジアなどから月に1件以上の問い合わせがある状況である。また、多言語化した営

業資料を持ち、海外出張を行った結果、大手米国企業から試作提案を受けるに至った。

業務効率の改善により残業時間はほぼゼロを継続

現場での外国人雇用をきっかけとして、海外メーカーとの取引の増加、社員の意識の変化、誰が製品を作ってもしっかりと管理ができるような生産管理体制の構築により、生産性の向上が実現した。経常利益率は、2012年度の0.25%から、2013年度には5.23%と大幅に改善、上昇した。また、2014年4月から残業時間はほぼゼロを継続している。これは、現場での業務に関する改善意識の向上や作業工程の見える化、及び指導方法、指示出し方法の明確化により、チームとして成果を出す意識が高まったことによる成果であるといえる。

他の中小企業製造業のモデル

NPOと協働の外国人受入れ事前準備モデルは、中小企業製造業にとって有能な人材確保の肝であるため、中小企業製造業の生き残りモデルとして、八王子市内だけでなく他県の同業種・異業種の中小企業からの問い合わせが増加している。



▲年代も国籍も多様な人材が技術を磨く