

株式会社ジーベックテクノロジー

製造業

中小企業

ニッチ市場開拓に社員一丸で挑戦、 女性社員のアイデアとベテラン開発者の ノウハウで業績拡大に寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 市場ニーズを汲み取りながら成長できる“メーカー”としてシフトチェンジ

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 企業理念と価値観を共有できる人材を中途採用で獲得
- 女性社員のライフイベントに合わせた柔軟な制度整備
- 多様な経験やノウハウを持つ社員の創発的な新製品開発

ダイバーシティ経営による成果

- 顧客のニーズを取り込んだ新製品開発により事業拡大が実現
- 復職者の海外代理店ポータルサイト構築による業務時間削減

Data

■企業概要

会社設立年	1996 年	資本金	284 百万円
本社所在地	東京都千代田区麹町 1 丁目 7 番地 25 フェルテ麹町 1・7 ビル 8 階		
事業概要	工業用研磨・切断・微細バリ取り用工具の開発、製造、販売		
売上高	1,150 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	19 人（うち非正規 4 人）
属性ごとの人数等	【女性】6 人（うち非正規 0 人）、女性管理職比率 60%
正規従業員の平均勤続年数	6.4 年（男性 5.7 年、女性 7 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

市場ニーズを汲み取りながら成長できる“メーカー”としてシフトチェンジ

1996年に設立された株式会社ジーベックテクノロジー（以下「同社」）は、工業用研磨・切断・微細バリ取り用工具の開発・製造・販売事業を行っている。化学メーカーとの共同開発による独自素材で工業用研磨のための金型研磨用セラミック砥石を生産、販売するところから始まり、国内だけでなく海外にも専門商社を通じて販売網を広げていた。新興国での製造業の成長とともに売上を伸ばし、2000年代初頭には、セラミック砥石のグローバルでの同社製品シェアは40%を占めるほどであった。

2002年に、開発部門が新素材を用いたバリ取りの自動化ツールを独自に開発し、2005年に製品化した。これは、セラミックファイバーを砥材とし、その先端でバリを除去しエッジを仕上げるブラシ状のものであり、マシニングセンターなど既存の機械装置に取り付けることでバリ取りを自動で行うことを可能とするものである。従来、微細な部分などのバリ取りは手作業で行われていたが、この製品によって労力を軽減することが見込まれていた。

しかし、この段階では顧客ニーズを勘案することなく、素材起点で開発された典型的なプロダクトアウトの製品であったことから販売に苦戦を強いられた。顧客のニーズを吸い上げようにも、それまで携わってきたセラミック砥石も“販売して終わり”というビジネスであったため、市場ニーズを開発に反映させるノウハウもなく、社員数で一部のメーカーに細々と販売するだけの状況であった。

そのような中で、創業者の逝去を受け、2005年に創業者の息子である現社長が同社に入社、海外営業の担当として自社製品の売込みを任されることとなった。そもそも、前述のように同社では営業活動自体をそれほど行ってきたおらず、市場のニーズ把握や自社の情報発信の機会も限られていた。現社長はこうした状況に疑問を感じ、メンテナンスに加え、市場ニーズを汲み取り開発に反映させなければ会社として今後の成長は見込めないと考え



▲ バリ取りの自動化ツール

た。そこで、製品の営業、事業の拡大に取り組めるメンバーの必要性を痛感し、採用に力を入れ始めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

企業理念と価値観を共有できる人材を中途採用で獲得

採用に際して、「性別・年齢関係なし」「有能な人材は男女問わず積極的に幹部に登用する」というトップの方針が打ち出された。まずは、国内外への営業を担当できる陣容を整えるため、営業担当の人材を2名採用した。そのうち1名は外国籍の女性で電子部品メーカーでの海外営業経験者であり、もう1名はコンサルティング会社出身の営業未経験者であった。採用の際に重視したのは業界知識や業界での経験よりも、基礎的な能力の高さや、働き方についての価値観を共有できるかどうかといったことであった。「皆で世界中のバリ取りの問題を100%解決する」という同社の理念やビジネス上の目標を理解し共感する人材を、1名ずつ採用していった。新人を育てる余裕はなく、必然的に前職での経験を有する人材を中途採用することになったが、その結果、性別、年齢、国籍といった属性が異なる多様な人材が集まることとなった。2005年には3名だった女性社員は2014年には6名へ倍増、高年齢・シニア世代の採用・顧問契約は2005年の2名から7名へと増加している。また、2012年には女性管理職比率が60%（5名中3名）となり、性別関係なく活躍している。

女性社員のライフイベントに合わせた柔軟な制度整備

一方、採用活動により優秀な社員の獲得に成功したものの、20代後半を中心に採用していたことから、女性

社員のライフイベントが集中することが懸念された。海外営業が奏功し、引き合いや売上が急拡大している状況であったが、管理業務がそれに追いついておらず、少量販売の頃のままの手順で業務を行っている状況であった。そのような中で、女性社員の産休・育休を見据え、いつ誰が抜けても業務が滞ることなく継続できるように、2006年から業務プロセスの見直し・定型化が進められた。具体的には文書作成のシステム化や、単純作業の切出しによる外注・派遣社員の活用などである。女性社員1人で担当していた輸出入も含めた管理業務なども再整理、細分化し、属人化した体制を改め、代替可能な体制を構築していった。

ただし、いくら業務担当の代わりがきくようになったとしても、同社の思いに共感し、ここまでともに成長してきた仲間を手放すことはどうしても避けたいことであった。また、同社では「Enjoy Life, Enjoy working with XEBEC」(XEBEC: ジーベック)を社是として掲げており、個人の生活の充実があってこそ仕事がうまくいくという思いもあった。そこで、家庭と仕事の両立を可能とするため、2009年、産休を控えた社員にヒアリングを実施し、妊娠中の体調、保育園の受入れ時間の違い、家庭事情の違いに柔軟に対応できる短時間労働制度を整備し、同時に育児手当支給も制度化した。また、子育て中の社員は短時間労働の中でも能力を発揮できるプロジェクトマネジメントなどの職務に配置換えを行い、やりがいをもって取り組めるように配慮している。評価に際しても、短時間勤務であることが不利にならないよう、労働時間ではなく業務の成果とそのプロセスを社長自らが判断している。

現在までに、産休育休制度の利用者は計3名、延べ5回、復職率100%を達成しており、出産後も活躍し続けられる職場が実現している。

多様な経験やノウハウを持つ社員の創発的な新製品開発

既存製品の販売が軌道に乗った2012年頃から、新たな製品の開発に乗り出すこととなった。この段階で、掴み始めた市場のニーズを開発へフィードバックする時期がようやく訪れた。そこでも、他業界出身で開発のスキルや経験のある人材を途中で募集することとし、結果、

電機産業で25年以上の経験を有する中高年男性を採用することができた。

その手腕を如何なく発揮してもらうべく、2013年に大田区に新たな開発拠点を立ち上げた。この開発拠点の立ち上げは、市場ニーズを検証できる場として同社にとっては念願であった。豊富な機材を揃え、あらゆる素材・あらゆる形状のバリ取りを同社製品で解決するために、日々テストを重ね、データの蓄積に努めている。

一方、営業担当の女性社員がバリ取りの自動化ツールの営業で企業を訪問する中で、自動化をするほどでもないが手作業でのバリ取りは難しい、といった課題があることを現場で目の当たりにした。バリ取りの現場では女性たちが顕微鏡を覗きながら、神経を尖らせて微細な加工を行っているが、そのような状況を自社の技術で解決できないかと営業担当が自発的に検討を開始した。そこから、新たに「ハンド工具用ツール」の開発につながり、新しい市場の開拓が実現した(後述)。こうして、多様な経験を積んだ優秀な人材が、固定的な業務に縛られることなく自社の成長を目指し、日々顧客ニーズに真剣に向き合う中で、新しい製品やサービスの芽が次々に生まれてきている。

ダイバーシティ経営による成果

顧客のニーズを取り込んだ新製品開発により事業拡大が実現

前述のとおり、同社の女性営業職社員が、得意先を訪問していた中で目にしたのは、女性工員の手作業で行われる細かく非常に神経を使うバリ取り作業であった。業界内でも女性の営業職は非常に珍しく、女性同士でざっくばらんな会話をする中で、バリ取りに係る利用者のニーズを聞き出すまでに至り、そこから自社製品を改良した「ハンド工具用ツール」が生まれた。

「ハンド工具用ツール」は、工具の性能はそのままに、手作業用の工具につけて使用することができるよう形状を変更したものである。従来、マシニングセンターなどを利用したバリ取り自動化は流れていた企業も、このような簡易的な工具であれば簡単に発注するようになった。この工具により、手作業の時と比べて力を入れずに

同じ作業を行えるようになったうえ、工員の目への負担も軽減された。また、安全性も向上し、作業時間の短縮にも貢献している。

当初は女性工員の潜在的なニーズに応えるかたちで商品化された同ツールであるが、男性工員からも好評を得て、2009年の発売以来2013年には30百万円の売上を達成し、同社の主力製品の1つとなるまでに成長している。

また、前述のベテラン開発者の採用と開発拠点立ち上げの結果、顧客のニーズを汲み取った製品開発スピードが大幅に加速している。一例として、手が入らない細長い筒の奥側にあるバリ取りの自動機械化にも成功した。従来は器具をつなぎ合わせて、なんとか手作業で行っていたバリ取りを機械化することで、ユーザーの作業時間の短縮に貢献している。また、2007年を最後に以降ゼロ件のまま止まっていた新製品・新技術の特許出願が、ベテラン開発者の貢献により2013年以降計5件に増加するなど、新たなアイデアの具現化も進められている。

復職者の海外代理店ポータルサイト構築による業務時間削減

現在、同社の取引先は、海外約30か国、代理店約50社にのぼる。取引先の増加にともない、情報把握・管理も煩雑になっていったが、各社とのやりとりは従来通り個別のメール・電話が中心であり、担当社員はその対応に追われていた。

これら業務のとりまとめを担当していた女性社員は、産休からの復職後、業務量が増加していることを目の当たり

にし、短時間勤務でも可能になるような効率的な方法を模索した。

まずは営業担当社員の頭の中にある製品情報を整理・統合し、同社製品の基礎テキストを作成、「見える化」を実現して代理店対応にかかる時間短縮を図った。加えて「海外代理店パートナーサイト」を立ち上げ、新たな実例や製品情報のアップデートなどを一括して行える仕組みを整備した。これにより、従来1社ずつ行っていた代理店約50社への情報提供がサイトに投稿するだけで可能となり、作業時間がおよそ98%短縮されるという劇的な改善を実現させた。その結果生産性が大幅に向上し、2013年の社員の有給取得日数が2012年と比べて2倍になるという効果を生みだした。増大する業務への対応を迫られた社員が、自発的に業務効率化のための改善ツールを作り上げたことで、結果的に全社の生産性向上を実現させている。



▲ 少数精鋭で自律的に動くプロ集団