電化皮膜工業株式会社

製造業　中小企業

偏りない年齢構成で「現代の名工」らの技能を着実に伝承、多品種少量生産に特化し、新規顧客を獲得

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 多様な人材登用のきっかけは技能伝承への危機感

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 一人ひとりの社員に合った勤務形態
- 技能伝承をスムーズに進める仕組みづくり
- 一人ひとりにじっくりと向き合う人材育成、若手人材の多能工化に向けた資格取得支援
- 社員の活躍の場の創出

ダイバーシティ経営による成果

- 新規顧客が約 3 倍増加するとともに、新分野関連売上も 21%に増加
- 「IT カイゼン活動」による目覚ましい業務効率化、生産性の向上

Data

■企業概要

会社設立年	1947 年	資本金	11 百万円
本社所在地	東京都大田区矢口 3-5-10		
事業概要	めっき・表面処理		
売上高	521 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 12 月現在）
総従業員数	38 人（うち非正規 0 人）
属性ごとの人数等	【女性】7 人（うち非正規 0 人）、女性管理職比率 0% 【高齢者】6 人（うち非正規 0 人）
正規従業員の平均勤続年数	8.2 年（男性 12 年、女性 4.4 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

多様な人材登用のきっかけは技能伝承への危機感

1947 年創業の電化皮膜工業株式会社（以下「同社」）は、多品種少量の部品などにアルマイト加工処理を施す高度な金属表面処理技術を有する。創業期から活躍する社員が 2001 年には厚生労働省「現代の名工」、2007 年には黄綬褒章を受賞、他に 2 級技能士、1 級技能士、マイスター（高度熟練技能士）も多数在籍する技能集団である。

2 代目の現社長のもと同社がダイバーシティ推進に取り組み始めたのは 2002 年。創業メンバーの高齢化、若手人材不足により技能伝承に危機感を覚えたのがきっかけであった。まずは毎年数名少しずつ若手人材を採用して挽回をはかったが、めっきの「3K」のイメージがつきまとい、大学・高校の新卒者からの応募はほとんどなく、中途採用にも苦労していた。こうした状況を打破するため、現社長は社員の食堂やロッカーを整備し、さらに全国から人材を集めるために、自宅マンションを改築して地方出身者向けの社員寮を用意した。そして、ウェブサイトの求人サービスなどを利用した採用活動を展開した。

2003 年には「D プロジェクト」として「みんなで力を合わせれば、人数以上のことができる！（Together Everyone Achieves More）電化皮膜工業（TEAM DHK）」という全社的な方針を社員に向けても発信。職場環境を整備し、獲得した人材を大切に育成し、社員が最大限の力を発揮することで競争力や魅力を高め、さらに新たな人材を獲得するという好循環を生み出すことを目指した。

試行錯誤を重ねるうちに、人材の採用方針にも変化が現れた。以前は同業を退職した中途採用がメインであったが、未経験者の方が偏った考えもなく、同社の独自手法や技術を素直に習得し、力を発揮しやすいとの認識に至り、未経験者の積極採用を開始した。また、時間に制約がある育児中の女性など、他社での就業を断られたような人材も正社員として雇用した。結果として、創業時からのベテラン社員、中途入社の社員など、年齢、性別、経験の有無を問わず、特定の世代に偏ることのない多様な社員で構成される組織となった。

多様な人材の登用により、同社は技能伝承を確実なものとし、製造現場では若手や中堅人材の成長や活躍により技術力がさらに磨かれるだけでなく、総務部門においても情報化「IT カイゼン」（後述）による業務効率の向上も実現し、新規顧客が増加。売上はリーマンショックで一時落ち込んだものの、その後増加し、2012 年にはピーク時とほぼ同等に持ち直した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

一人ひとりの社員に合った勤務形態

同社の就業規則のうち、勤務時間については「原則 8 時～ 5 時」と記載されているのみ。勤務形態については、一人ひとりの状況に合わせて柔軟に対応している。高齢となり自分の体調に合わせて勤務日数や勤務時間を決める社員や子育てと両立して働く社員など、働き方は様々。勤務形態については、採用時の面接や日々のコミュニケーションの中でざっくばらんに話し合って決めていく。

65 歳以上の高齢者は毎年契約を更新しているが、辞める者はほとんどいない。最高齢である 82 歳の「現代の名工」（黄綬褒章受章者）を筆頭に 70 代以上の技能士達が同社の人材育成を支える。70 歳以上は体調に合わせた時短勤務が可能で、8 ～ 16 時の時短勤務や週 3 日出勤者もいる。シングルマザーの女性社員は、子どもの送り迎えなどに合わせて働く時間を決めている。このように、一人ひとりの実情を考慮した柔軟な勤務形態となっている。

技能伝承をスムーズに進める仕組みづくり

「技能・技術は自分で獲得した財産」であるとの頑な考えにより、なかには他人に技術を教えたがらないベテランもいる。これを解決するために、2008 年からは、定年に達した社員に定年後も引き続き勤めてもらいたいかどうかを、若手社員が判断することにした。そうなると、若手社員に技術を教えたがらない面倒見の悪い社員は定年後の勤務が難しくなる。一方、若手社員が技能資格を取得するための十分な実力を身に着けたかどうかはベテラン社員が判断する。ベテラン・若手が互いに評価する仕組みをつくったところ、互いを思い合う気持ちが生まれ、技術の伝承がスムーズに行われるようになった。

また世代が離れすぎると、まるで別の言語を使っているかのように、互いの言語が理解できなくなり意思疎通が難しくなる。その溝を埋めることは非常に難しく、かつて社員の定着率が悪かったことの原因でもあった。そ

こで、中堅として活躍できる社員を採用し、十数年かけて、世代の偏りを解消した。

現在では、入社したばかりの社員にはまず比較的年齢の近い若手リーダーが教える。1、2年経つとその上の世代の人に対して自分から直接質問できるようになるので、そのタイミングでその上の層に引き継ぐ。例えば82歳と26歳がペアを組んでいる場合には、世代・技術いずれも両者の中間にあたる40代のマネージャーが間に入って、クッションの役割を果たす。慣れてくるとマネージャーは抜けて、ベテラン・若手が直接やり取りをするようになる。

また、教える作業に人手が取られすぎると生産能力が落ちることから、新規採用者は1つの部署に1、2名ずつとしている。そうすることで、丁寧な指導が可能となり新入社員が指導時間や内容への不公平感を抱くことも防いでいる。

▲ ベテランの「現代の名工」（左）と中堅マネージャー（右）

一人ひとりにじっくりと向き合う人材育成、若手人材の多能工化に向けた資格取得支援

「各社員一人ひとりが何に向いているかをじっくり見て、ちょっと背中を押してあげることが大事。『何ができない』でなく『何ができる』というところから、この社員には将来こんなことをしてもらおうと考えていく」というのが現社長の方針である。10年のスパンで人材育成にじっくりと取り組んできた。

国家資格をはじめ外部資格の取得支援として、取得までの講習費用や受験費用の全額を負担している。取得後は、一時金ではなく、資格の種類により決められた金額が毎月給与に付与され、ベースアップされる仕組み。給付対象資格は20種類を超える。

「資格取得などにより社員に力を付けさせるのは、会社の発展のためももちろんあるが、仮に何かの事情で当社を辞めて、違う土地にいった場合でも困らないように」と現社長。社員の潜在能力を開花させるための学習機会と意欲向上を支えたいとする秋本社長の気持ちは強く、採用時の面接でもそのことを強調する。

資格取得を支援するようになったきっかけは、同社の功労者である82歳のベテラン技術者。感謝の意も込めて資格取得プランを策定、同社員は最終的に1級技能士を取得した。その後「現代の名工」に推薦され、さらにその約5年後には、アルマイト業界の技術者として初の快挙となる黄綬褒章を受章するに至った。

資格取得に加えジョブローテーションを行うことで若手技術者の多能工化を進め、少人数でも工程を止めないこと、技術者のモチベーションを維持することに努めている。

社員の活躍の場の創出

社員の活躍の場を増やし、新しいマーケットへの参入を図るため、東京都の航空機参入支援事業によって組成された共同受注体である「AMATERAS」をはじめ、大田区の「下町ボブスレープロジェクト」などへも参画。社員の意欲の向上につながるだけでなく、新規受注のきっかけともなっている（後述）。

ダイバーシティ経営による成果

新規顧客が約3倍増加するとともに、新分野関連売上も21%に増加

ベテランに加え、若手人材の成長にともないサービスや品質が向上したこと、あわせて中途採用社員が推進役となり自治体や地域の各種プロジェクトに積極的に参加したことが功を奏し、新規顧客が毎年100社以上増加した。納入実績件数としては2003年度の752社から、2013年度は1,950社と2.6倍に増加した。

また、前述のとおり、東京都の航空機参入支援事業から組成された「AMATERAS」への参画によって、新規事業が成長している。航空機の部品には極めて高度な信頼性が求められるが、それを担保する航空機産業特有の品質認証（JIS Q 9100）を取得し、また同様の品質認証（Nadcap）を取得した中小企業と「AMATERAS」を通じてネットワーク化できたことにより、大企業などからも引き合いが増加した。その結果、航空宇宙防衛関連の売上構成が6%（2008

年）から21%（2013年）に増加した。

また、社員募集の際に、「AMATERAS」や「下町ボブスレープロジェクト」、「ルナドリームカプセルプロジェクト」への参画を説明することは、同社の魅力ともなっている。社員が自分の仕事を誇りに思うようになるなど職場内の効果も表れ、モチベーション向上にも直結している。企業イメージを向上させていくことで、さらに優秀な人材の確保にも繋がるなど、好循環が生まれている。

「ITカイゼン活動」による目覚ましい業務効率化、生産性の向上

女性社員の発案により実施した「ITカイゼン」の取組により、見積・指示書・納品書が一括管理できるようになり、業務の大幅な効率化に成功した。この活動が認められ、NPO法人ものづくりAPS推進機構の2013年度APSOMアワードを受賞した。また2014年経済産業省が主催する「中小企業IT経営力大賞」の「IT経営実践認定企業」にも選定された。

担当した女性社員は今年で入社4年目。子どもの学校の都合などに合わせて、勤務時間帯や休日を決めている。採用当初は事務員としての採用であったが「納品書はまだか」「商品と納品書がなぜ同時に届かないのか」という客先からの電話が頻繁にかかってくる状況に直面した。実際、短納期で扱う品数が多いために納品書の管理が追いついていない状況であった。このため、上司である中途採用のリーダーに「納品書の遅延が気になる」ことを伝えたところ、法政大学と共同で「ITカイゼン」の試行事業にトライしてみないかとの誘いを受けた。リーダーもかねてから社内業務の効率化を進めたいと考えており、「ITカイゼン」を産学連携プロジェクトとして取り組むことを検討していた。女性社員は責任者としてチャレンジすることを決意し、リーダーに相談しながらITカイゼンに取り組んだ。

従来は、各伝票作成者の不在時は見積書など必要書類がどこにあるのか、それをいつ発行したかが全くわからず、書類の山から手で探さねばいけない状態であった。また、月末や各企業の締め日は請求書作成などの会計業務にかかりきりになるという状況であった。

そのような状況が、システム導入により一変した。見積・現場への作業指示書・納品書・領収書・請求書を連動して発行し、顧客名などから検索もできるようになり、業務効率は大幅に向上した。営業担当にはタブレットを渡し、営業先でも作業指示書を入力できる環境となり、効率性と利便性が格段に向上した。

ITカイゼンに対する同社の考え方は、まずは「部分最適」。「全体最適」は費用がかさみ、どこかで不具合が生じたらすべてが止まる。まずは全体導入の前にトライアル導入をし、現場の意見を取り入れながら、問題がなければ会社全体で導入するほうが、着実に改善が進む。女性社員は、現場とのコミュニケーションを積極的に取り、現場における問題点や課題を追及しながら、現在もカイゼン活動に取り組んでいる。時間をかけて、じっくりとITを活用した業務効率化に取り組み、同社は生産性を向上させている。しかし同社の中核はベテラン社員であり、IT技術の利用を強制してしまうと、ベテラン社員は自分の居場所がないように感じてしまうこともあるため、引き続き手書きとITツール（コンテキサー）の両方を併用可能な体制を取り、社員一人ひとりが向上心をもち、業務に専念できる環境を整えている。

▲ ITカイゼン活動の成果（一部）

▲ 社長を囲んで多様な世代が共に働く