# 株式会社三輝ブラスト

製造業　中小企業



## 創業当時から積極的に外国人を活用、国外拠点の強化を通じて継続的に売上を拡大

### Point

#### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 企業理念を構成する３つの輝き
- 日本人労働者不足をきっかけとして外国人を積極採用
- 中国人留学生のアルバイトをきっかけとして外国人社員が増加

#### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 海外進出に対する社長の思い
- グローバル化に対応するための専門の組織を設立
- 外国人社員の定着を図るきめ細やかな面倒見
- 外国人社員への壁を作らないOJTを通じた能力育成

#### ダイバーシティ経営による成果

- 中国・深圳での工場立ち上げと増収・増益

### Data

■企業概要

| | | | |
|---|---|---|---|
| 会社設立年 | 1981年 | 資本金 | 133百万円 |
| 本社所在地 | 大阪府八尾市山賀町6-82-2 | | |
| 事業概要 | マグネシウム合金部品製造 | | |
| 売上高 | 1,205百万円（2014年3月期）連結 | | |

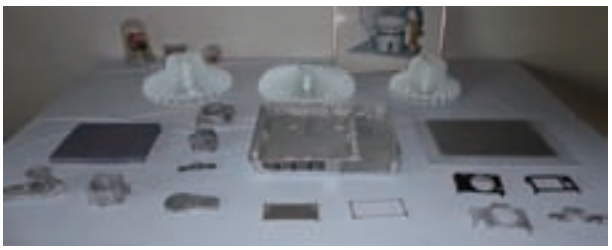
■従業員の状況

| | |
|---|---|
| 連結 or 単体／時期 | 単体（2014年12月現在） |
| 総従業員数 | 48人（うち非正規25人） |
| 属性ごとの人数等 | 【女性】13人（うち非正規10人）<br>【外国人】25名（うち非正規18名）<br>【障がい者】3人（うち非正規0人）、障害者雇用率6.25%<br>【高齢者】1人（うち非正規0人）） |
| 正規従業員の平均勤続年数 | 11年（男性10年、女性12年） |

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 企業理念を構成する３つの輝き

株式会社三輝ブラスト（以下「同社」）は 1966 年設立、マグネシウム合金の部品を中心とした各種素材の製造・販売を行っている。マグネシウムダイカストに特化したダイカストマシンやマシニングセンターなどの製造設備やそれぞれの部品の製法にうまく適合した金型、鋳造技術を保有するとともに、鋳造・トリミングから最終検査までの幅広い工程をカバーしている。マグネシウム性 LED ヒートシンク製品軽量化のスペシャリストとして、市場からの信頼は厚く、現在はタイ、中国、香港にも拠点を置き、グローバルに事業を展開している。



▲主力製品であるマグネシウムダイカスト製品

同社の経営理念は社名が示している通り、「輝」がキーワードとなっている。同社は、業務を通じて「お客様の輝き」「働く仲間の輝き」、そして「社会全体の輝き」の３つを実現することを創業時より目指している。「働く仲間の輝き」に関連して、同社では「幅広い人材の活用」「社会的弱者への雇用機会創出」「高齢者の活用」の３つを人事理念として掲げ、性別や国籍、障がいの有無や年齢にかかわらず、能力のある人材の活用を積極的に進めている。

### 日本人労働者不足をきっかけとして外国人を積極採用

同社の主要事業のうち、部品の軽量化事業が一気に開花したのは今から17年前の1997年にさかのぼる。当時、大手電子機器メーカーが発売しヒットしたノートパソコンの筐体として、マグネシウム合金が採用されたことを契機に、同社の売上は一気に拡大した。社長は「この時期が事業拡大の１つのターニングポイントになった」と振り返る。

一方で、その時期の同社の経営は１つ大きな問題を抱えていた。それは「業務の忙しさに対して働く人材が不足している」ということであった。必要な人材を募集してもなかなか集まらない時期が続いていた。そこで同社が着目したのが外国人であった。同社では、1988 年の時点で既にバングラデシュ人をはじめとした外国人を社員として採用しており、その後 1997 年に至るまで、イラン人やペルー人など、複数の国から外国人社員を受け入れていた。

拡大する市場ニーズに対応して同社が成長を続けるためには、日本人を中心とした採用にこだわるのではなく、外国人の応募を今まで以上に積極的に受け付ける必要があった。同社の外国人の本格的な採用はこの時期から開始された。

### 中国人留学生のアルバイトをきっかけとして外国人社員が増加

1997 年以降の事業拡大期にアルバイトを募集したところ、最初に同社の求人募集の張り紙を見て来たのは、当時大阪大学の大学院に通っていた中国人留学生であった。この中国人留学生の紹介を通じ、その後同社には様々な外国人が集い、入社するに至っている。例えば現在、中国・深圳の三輝ブラスト中国工場にて総経理を務める男性は、この中国人留学生の兄である。また、入社した彼自身も日本国内で学生をしていた従妹を同社に紹介するなど、外国人の入社は人的なネットワークを通じて拡大していった。

また、同社が所在する大阪府八尾市では、ベトナム人が多く住む青山団地というコミュニティが形成されており、外国人がほかの地域よりも多い環境でもあった。ベトナム人が１名入社すると、その社員を通じて業務内容や待遇などの口コミが広まり、「私も入社したい」「仕事がしたい」という新たなベトナム人が集まる。すでに働いている社員からの紹介であるため、まったく知らないところから紹介をしてもらうのと比べて信頼に足る人材が集まるという利点もあり、同社に入社する外国人の性格や内面などの担保は比較的容易であった。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 海外進出に対する社長の思い

同社では1997年以降、マグネシウム合金がパソコン筐体へ採用されたことで売上を拡大していたが、同時に主要顧客の海外展開へ対応するため、新たなビジネスの方向性を検討する必要があった。社長の思いとしては「優秀な中国人社員や留学生の能力を活かして海外展開に打って出たい」というものであったが、年功序列での役職登用に近い考え方を持つ日本人社員もいたことから、新たに採用したばかりの中国人社員を育成も経ないまま役職に登用することが難しく、海外展開の中心に据えるのは難しいと考えられた。

そこで、社長は中国進出を視野に、グローバル展開と人材育成の両面から取組を進め、自社の中国人社員が活躍できる素地をつくることとした。

### グローバル化に対応するための専門の組織を設立

海外展開を進めるに際し、2002年にグローバル戦略推進室を立ち上げ、海外進出と人材育成を同時並行で進めることとした。

推進室の立ち上げに際して、最初に室長の役割を担ったのは1998年に同社に入社した女性であった。特段海外戦略に関するバックグラウンドがあったということではなかったが、同社が最初に進出しようとしていた中国に強い関心を持ち、中国語の勉強もしていたこと、中国人留学生の能力を活かす必要性を強く認識していたことから白羽の矢が立った。まずは中国にある日系企業に半年間赴任し、労務管理や戦略的に外国人を活用する上での知識の習得を行った。

ただし、同社ではすでに外国人の雇用経験を多く有していたことから、国民性の違いを感じることはあれど、外国人を特別視するような社員はほとんどいなかった。グローバル戦略推進室についても、外国人が働きやすいような制度の導入は既になされており、外国人活用の取組をいかにこれまで以上に推進するかという点に主眼を置いて設立されたものである。

### 外国人社員の定着を図るきめ細やかな面倒見

同社の外国人活躍推進は、「制度としてつくらなくても現場で昔から自然と行われていたこと」を社内に広げ、共有することによって進められた。その中では、同社で働く女性社員が大きな役割を果たしている。

グローバル戦略推進室が立ち上がる以前より、同社の社員には子育てを終えた女性が多く働いていた。子育てを経験した女性は、言葉が分からない中で何かを訴えようとしていることを察知したり、困っているときに辛抱強く話を聞いたりと面倒見が良いことが多い。例えば、外国人社員が体調が悪そうにしているときは、いつもと比べて何かが違うことをすぐに察知し、現場の男性社員に伝える。そのことによって、男性社員は業務を見ているだけではわからない点から外国人社員に対するケアをすることが可能となり、結果的に会社全体として外国人社員の働きやすい環境をつくり出している。

このような配慮は、“誰がどの外国人社員の世話をするか”といったようなローテーション、役割分担として決められているものではない。子育てを経験した女性社員だけでなく男性社員の中にも体調の変化に気がつく者はいる。近くで働く社員がコミュニケーションを取る中で気づくことがほとんどである。これは制度を導入したからといって実現可能なものではない。制度として役割を分担、導入することによってかえって全体として見た際の最適な業務が阻害されることがある中で、同社ではあえて「制度化をしない」ことによって、外国人社員の働きやすさと定着を可能にしたのである。

### 外国人社員への壁を作らないOJTを通じた能力育成

同社では、入社した外国人社員の能力育成のため、あえて日本語レベルがさほど高くはない状態で顧客の前に出し、現場での業務を通じたトレーニングを行っている。

例えば、あるベトナム人社員には、入社後日が浅く、片言の日本語しか話せない頃から顧客への配達を任せていた。また、顧客への電話対応を外国人社員に担当させたこともある。その結果クレームが出てしまったこともあるが、同社では外国人社員を特別扱いせずに人前に出す機会を増やし、問題が生じたらまた考えやり直し、その中で適性を判断している。持っている能力を前提として業務に配置するのではなく、日々の現場の中で様々な

経験を積ませ、スキルアップを図っている。

「能力を育成するために、あえて不得意かもしれない業務を担当させ、その中で本人の能力ややる気を見る」というのが同社のやり方である。外国人だからといって特別扱いはせず、日本人社員と同じような役割や育成方法を取っていることが大きな特徴といえる。

## ダイバーシティ経営による成果

### 中国・深圳での工場立ち上げと増収・増益

会社全体として外国人の定着を図る中で、同社では1998年に入社した中国人社員が特に能力を発揮しており、近年は彼を中心に中国での業務を拡大させている。

中国･深圳の現地工場の立ち上げは、同社の得意先であった企業の１つが中国の深圳に所在していたことがきっかけである。深圳での工場立ち上げに際し､同社内で能力を持った人材を検討したところ、この中国人社員が一番適しているとの考えに至り、責任者として抜擢した。

中国での工場立ち上げは２つの点がカギとなっていた。１つは、現地の言葉や生活環境などの状況をよく理解している必要があるという点だが、この点については中国人ということで問題は発生しなかった。もう１つは中国での支払面や売上の回収の難しさという点であった。日本人が売掛金の回収に行ったところで、回収の際のやり取りや商習慣になかなか対応することができずに回収に半年や４か月といった長い期間がかかってしまうことが多い。また、たとえ中国人でも現地での仕事のやり方を熟知しやり切るだけの能力がなければ、回収や支払は滞ってしまう。この中国人社員は、現地での仕事の仕方や商習慣を十分に把握していたとともに、現地に行く前の日本での仕事ぶりから、成果を出す高いポテンシャルを持っていると期待された。

2006年、深圳工場は速やかに立ち上がり、２年目の2007年以降黒字を継続している。2013年度の深圳の業績は増収・増益であり、進出当初は１社だった中国での顧客数は12社にまで増加した。今期と来期とで比較すると対前年度比３倍の利益が見込まれている。特にここ1、2年は顧客数の増加もあり利益が非常に増えており、深圳工場の成長は同社の規模拡大と経営基盤の安定に大きく貢献している。

その後、2011年にはタイの海外現地法人を立ち上げ、日本と海外３か所の生産体制となった。日本メーカーの海外展開に的確に対応できるようになったとともに、現地法人を含めたグループ内での最適地生産を行うことができるようになったことで、従来と比較して生産コストの削減が20%ほど可能になっており、企業としての経営基盤をより強固なものとしている。

▲外国人の活用により成長を続ける三輝ブラスト