

株式会社西部技研

製造業

中小企業

外国人社員の技術・スキルを活かす組織風土へ転換、海外市場展開で売上的大幅拡大に寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 省エネ・環境関連機器の心臓部を担うコア技術を武器に海外展開
- 新卒の外国人社員が定着しにくい企業風土への反省

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 経営計画の策定に並行して「ワークスタイル」の改革を推進
- 評価制度と働き方の両改革により効率的な業務実施へと転換
- 営業、経理部門への外国人の配置と活躍の支援

ダイバーシティ経営による成果

- 外国人社員のそれぞれのスキルを活かして着実なグローバル展開を実現
- 多様な社員のコミュニケーションが創造性を喚起

Data

■企業概要

会社設立年	1965 年	資本金	100 百万円
本社所在地	福岡県古賀市青柳 3108-3		
事業概要	省エネ・環境関連機器製造販売		
売上高	4,887 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 12 月現在）
総従業員数	252 人（うち非正規 34 人）
属性ごとの人数等	【外国人】4 人（うち非正規 0 人）
正規従業員の平均勤続年数	9.6 年（男性 12.2 年、女性 6.9 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

省エネ・環境関連機器の心臓部を担うコア技術を武器に海外展開

株式会社西部技研（以下「同社」）は 1965 年に創業された「大学発ベンチャーの先駆け」である。現社長の父である創業者は、九州大学工学部教員として働く傍ら、「独自の発想と技術で真似でない製品を生み出し、社会に貢献したい」という思いを実現すべく、企業からの委託研究に取り組み始めた。「ハニカム積層体」というコア技術を核とした全熱交換器、デシカント除湿機、VOC 濃縮装置といった省エネ・環境関連機器の製造販売を通して事業を拡大してきた。

当初小規模事業者であった同社は、日本の大手メーカーへ売り込むことが難しく、逆に海外メーカーの方が同社の技術力を正当に評価し取引に応じてくれる状況であった。1970 年代より韓国をはじめ、欧州、米国、台湾などへ進出し、機械装置の心臓部に当たる部分を現地の空調機メーカーなどへ販売するなど、海外展開を実現させてきた。

1990 年代後半になり、装置全体をシステムごと販売するようになったが、日本だけを拠点としたものづくりでは対応が難しく、海外にも製造・販売拠点を設置する必要が生じてきた。2001 年には米国に現地法人を設立、2005 年には中国に進出し拠点を立ち上げた後、2007 年に製造・販売の現地法人を設立した。そのような新しい事業展開の中で、中国など海外からの問合せに対応しながら現地子会社の状況も把握できる人材として、本社にも中国人社員が必要との認識が高まり、中国人、韓国人を中心に採用活動をスタートした。

新卒の外国人社員が定着しにくい企業風土への反省

同社で初めて採用された外国人は、2000 年に入社した中国人技術者であった。熊本大学で博士号を取得し、日本と中国のそれぞれで論文発表を行うなど、エンジニアとしても研究者としても優れた業績を残しており、即戦力として採用された。

中国の研究開発の世界でも名の通った技術者が活躍していたことで、後に続く外国人の雇用も問題なく実現すると思われた。しかし、2007 年頃、中国拠点立上げに伴って採用した新卒の中国人女性 2 名は、1、2 年を経て結婚など家庭の事情で退職をしてしまった。先の技術者のよ

うに技術部門の即戦力として実績を上げられる人材であれば、その能力やスキルで勝負ができるため問題がなかったが、新卒で入社した外国人社員に戦力として育ててもらうには、研修制度や適切な評価システム、働きやすい職場環境の整備が不可欠という認識に至り、全社的な改革に踏み込むこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営計画の策定に並行して「ワークスタイル」の改革を推進

まずは企業理念と経営の方向性を明示化することから始めた。2015 年 7 月に創立 50 周年を迎えることから、2013 年末に 10 年後のビジョンを具体化した「新経営 5 カ年計画（2014 ～ 2018）」を策定、その中で持続的成長を前提とした「100 年企業」を目指すことを目標に据えた。その中で 2023 年の未来像と事業の方向性を定めると同時に、あるべき社風、企業文化についても明示、さらに「新ワークスタイル八か条」を制定した。以前より、企業理念に基づいた行動規範は設定されていたものの、理念的な言葉が並んでおり、社員からは「わかりにくい」との声が上がっていた。そこで、この経営計画の策定にあわせて、社員が理解しやすいような具体的な行動指針となるように、「新ワークスタイル八か条」が制定されることとなった。

この「八か条」には、「働く社員一人ひとりが、プロフェッショナルとして常に成長志向を持ち続けることが経営にとって最重要である」との経営トップの思いが込められており、自己研鑽のための時間を確保するためにも、メリハリのきいた働き方を実現していくことが課題とされている。すなわち、これは、長時間労働の削減といった表面的な働き方改善を目指すものではなく、そもそも自身の行っている業務を見直し、全社の中で求められている自身の役割や働きぶりを向上させていくことを主眼に置いたものといえる。さらに、それらを正当に、かつ公正に評価していくためにも、「1. 自身が担当している仕事の客観的価値を知る」ことや、「6. 自身の成果を上司や周囲にアピールする」ことが重要であると記載している。

従来、顧客の要望に合わせた機器・装置の製造が主体であった時代には、言われたことを夜遅くまで一生懸命こなす姿勢が推奨され、評価されてきた。しかし現在では、コア技術を基盤とした顧客の課題解決を志向するビジネ

新ワークスタイル八か条

1. 自身が担当している仕事の客観的価値を知る。
2. 時として残業もするが、まずは定時内の仕事の密度を上げる事に全力を尽くす。
3. 自分だけでなく、周囲も定時に帰れるよう気を配る。
4. 仕事のアウトプット（成果）の量と質を向上させる。
5. 常に時間（スケジュール、期限、納期）を意識する。
6. 自身の成果を上司や周囲にアピールする。
7. 仕事とプライベートがリンクする部分を意識的に作る。
8. 増えた余暇時間で自己啓発の為に勉強をする。

スへ転換してきており、そこでは、社員各々が自ら考え、自律的に行動していくことが求められている。その意味でも、「7. 仕事とプライベートがリンクする部分を意識的に作り」、「8. 増えた余暇時間で自己啓発の為に勉強をする」ことによって、社員が人としての幅を拡げ、よりイノベーションの起こりやすい組織へと変わっていくことが必要だという認識から、このような指針が掲げられている。

評価制度と働き方の両改革により効率的な業務実施へと転換

前述のような働き方へ転換していくために、評価制度自体についても変革を行っている。従来は年功序列の色彩合いが強く、評価基準やその結果についても曖昧な状況であったが、近年、新たに目標管理（MBO）と職務技量評価を取り入れた。前者については、社員それぞれが毎年目標を設定し、原則月1回程度の面談により達成状況を測り、評価に用いるものである。また後者については、部門ごとに求められる役割を明確化し、その役割をどの程度果たすことができているかに着目し、昇進・昇格の基準とするものである。

働く時間の長さではなく成果や業績に基づいて評価する仕組みは、女性社員が増えてきたこととも関係している。産休・育休などの制度を整えても家事育児との両立が難しく、離職する女性社員も少なくない状況を受けて、年齢や性別にかかわらずメリハリのついた働き方を実現させることが不可欠となってきた。

評価制度の見直しと同時に、長時間労働の是正にもトップダウンで取り組んでいる。まず始めたのが「集中タイム」の設定と残業申請の義務化である。

「集中タイム」は、もともとは設計部門向けに2011年頃に導入した制度であり、午前と午後の1時間半ずつを「電話、会議、私語を原則禁止」とするものである。集中力を要する設計業務で、頻繁に話しかけると気が散っ

てしまうことから、作業に集中するために設定された。現在では他部署にも展開し、毎日午前10時から11時半までの1時間半（設計部門は午後も設定有り）を「集中タイム」とし、自分1人で進められる業務を効率よく終わらせるような仕組みとしている。

また、従来は残業についても個人の裁量で行っていたが、「早く帰宅できるときは早く帰る」習慣を徹底させるために、毎日必ず30分単位で残業申請を行うことを義務づけた。申請に際しては、「何のために」「どのくらいの残業時間が必要か」を必須記載事項とし、残業時間の削減を図った。当初は「作業見込が立たない」など社員からの苦情もあったが、少しずつメリハリのきいた働き方へとシフトしつつある。業務内容やそのアウトプットで評価する仕組みができたこと、煩雑な仕組みが導入されて気軽に残業ができなくなったことにより、早帰りのモチベーションが社員の中にも定着してきている。

営業、経理部門への外国人の配置と活躍の支援

2012年頃から、開発職以外にも外国人社員を登用し始めた。現在では技術部門のトップとして活躍する中国人技術者の他に、中国人2名、韓国人1名が活躍しており、次年度にも韓国人1名の入社が予定されている。

経理を担当する外国人社員は、九州大学の経済学府経済工学修士課程を経て入社している。中国子会社とやり取りをしながら経営状況などのデータを取りまとめており、日本人の経理担当者だけでは十分に把握しきれなかった中国での状況について、現地社員と緊密なコミュニケーションを取りながら情報を入手している。

また、営業を担当する外国人社員も、日本人のベテラン営業担当者とペアを組みながら、営業のノウハウやスキルをOJTで学びつつ、顧客との関係構築に貢献している。

2000年に中国人技術者が入社した際は、文化の違いなどから互いをうまく理解しあえないこともあったが、

現在ではきちんと話し合うことでかえって互いの理解が深まることを社員も皆理解しており、技術畑特有の「ムラ社会」の意識の解消につながり、チーム力の向上につながっている。また、日本人社員が中国子会社と円滑に業務を進められるように、中国人社員を講師とした中国語講座を開催し、管理部の社員が日常会話を学ぶ機会も設けている。

ダイバーシティ経営による成果

外国社員のそれぞれのスキルを活かして着実なグローバル展開を実現

2000 年に入社した中国人技術者は、現在は開発部のトップに成長し、日本及び中国で開催された学会で自社製品に関する論文発表をこれまで 60 件以上実施している。また、彼を中心とした海外特許の出願数は 30 件以上、うち半数が既に登録されている。これらの学会発表などが、中国における顧客ニーズを把握するためのマーケティング活動となり、海外市場のニーズに合致した事業戦略や新製品などの提案につながっている。

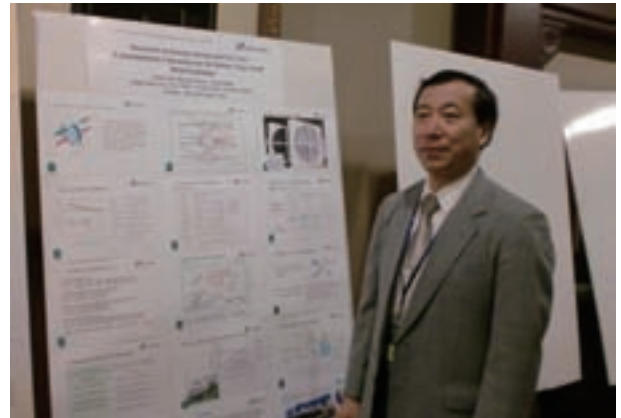
また、経理部の中国人社員が中国子会社からの月次報告を取りまとめることで、疑問点や問題点を即時に現地に問い合わせることが可能となり、経営判断に必要な情報を迅速に経営層に提供できる体制が整ってきている。

これら中国人社員の活躍の結果、2006 年には約 200 百万円程度であった中国市場での売上は大幅に拡大している。中国の子会社設立後の 2013 年度の中国向売上は 225 百万円程度まで伸びている。また、中国子会社自体の売上についても、設立当時の 128 百万円程度から 2014 年度売上見込は 1,040 百万円と成長しており、中国でのグローバル戦略は順調に推移している。

一方海外営業部では、韓国人社員が現地企業と直接コンタクトすることで、細かなニーズへの対応や現地に合わせたセールスプロモーションを実施することが容易になっている。その結果、韓国における営業、特に VOC 濃縮装置の販売増につながっており、2009 年には韓国市場での売上は 150 百万円程度であったが、2014 年度には 638 百万円の売上計上の見込みとなっている。

多様な社員のコミュニケーションが創造性を喚起

効率性・生産性を重視する働き方改革や、公正な評価制度の導入により、ここ数年は外国人社員だけでなく女性



▲中国人技術者による国際学会での発表風景

社員も定着し、それぞれが同社の方向性に沿って互いに貢献し協力し合う風土へ変容してきている。また、仕事の質を高めるための働き方改革を通じた社員の意識改革も奏功し、考え方や文化が違う外国人社員と協力しながら、多様性や価値観の違いを受け入れチームとして力を発揮しようという社風が醸成されてきた。

2004 年から開始された VC 活動（部門横断的技術革新活動）でも、異なる立場の意見を積極的に取り入れるようになり、様々な知見や経験をもとに活発な議論がなされるようになってきた。中でも「超低露点省エネ型除湿機」は、営業側から挙げられた顧客ニーズに開発部門がいち早く反応し、両部門の横断で開発された新たな製品である。前述の中国人技術者をリーダーに部門横断のチームを組成、従来型の製品の延長では得られないユーザー視点のアイデアを、様々な角度から検証し具現化したことによって、この新規技術が他社製品との差別化のポイントとなった。こうして、同事業の売上は 2012 年の 2 億円から 2014 年度には 7 億円までに上るなど、主要事業の拡大とともに、社員の新たな発想や多彩なアイデアが生まれる企業風土ができてきている。



▲部門横断によって開発された新製品