

# 株式会社栄光製作所

## 未経験者を短期間で育成、工数管理システムを活用し女性リーダーが日次で生産管理

| 企業情報 |                          |       |                  |
|------|--------------------------|-------|------------------|
| 設立年  | 1984 年                   | 本社所在地 | 群馬県富岡市神農原 1109-2 |
| 資本金  | 10 百万円                   |       |                  |
| 売上高  | 222 百万円 (単体：2014 年 9 月期) |       |                  |
| 事業概要 | 電子機器製造、介護施設運営            |       |                  |

| 従業員の状況（単体：2015年8月期） |                                                                   |              |                           |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|
| 総従業員数               | 48 人（うち正規従業員数 21 人）                                               | 正規従業員の平均勤続年数 | 9.5 年（男性 3.8 年、女性 11.9 年） |
| 属性ごとの人数等            | 【女性】 36 人（うち正規従業員数 13 人） 女性管理職比率 30.4%<br>【外国人】 6 人（うち正規従業員数 6 人） |              |                           |
| 備考                  | —                                                                 |              |                           |

### ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社栄光製作所（以下「同社」）は 1973 年創業、基板の実装・アッセンブリー・組立・検査事業を展開している。

受注元が医用電子機器を製造するメーカー 1 社であった 2000 年頃より、受注元の生産拠点が中国へ移ると、同社の売上は一気に 8 割減少してしまった。こうした状況に際し、顧客依存体質を打破するとともに、取引先や取扱業種を拡大することが不可欠となっていた。

生産体制や品質の向上に関しても、課題があった。創業当時より、新卒者や即戦力となる経験者の男性社員の新規採用は難しく、主力となっていた経験の長い男性社員は、比較的人気質であり、自分の考えや経験に基づいて個々に仕事を進めてしまう傾向が強かった。このため、時には不良品を抱え込み納期督促を受けてしまうといったことも発生していた。一方で、以前より多数雇用していたパートの女性社員たちは、組立など、男性社員の補助的な作業に限定的に従事していた。ある時現社長が試みに、男性社員が従事してきた中心的な作業に女性社員を起用したところ、作業の記録をデータとして残す、わからないことを率直に聞くといった仕事ぶりが奏功し、納期の遅れや不良品が減少するという効果が見られた。作業をデータで管理する方式はのちに、「不良再発防止ファイル」として結実し、同社製品の品質改善に大きく貢献している。こうした経験から同社では、未経験の女性社員でも十分戦力となることが可能であることを確信し、本格的に女性社員の活躍を進める方針に転換していった。

2011 年に経営を引き継いだ社長は、生産体制を確保すべく、技術を要する工程については未経験の女性も短期間で業務を習得できる仕組みを整備することとした。また、安定的な経営を維

持するため、社員全員に経営への参加意識を持たせ、生産性の向上やコストカットに取り組むこと、そしてゆくゆくは自社製品の開発、海外への市場展開を目指していくことを経営上の最重要テーマに位置づけた。

### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

#### 多様な人材を短期間で育成、戦力として活躍

同社では 2001 年に ISO9001 を認証取得しており、作業工程の標準化はできていた。そこで、経験者向けの既存の作業マニュアルに写真や絵を加え、ハンダ付けの場合、ハンダとコテの角度を複数箇所から示すといった工夫を凝らすことにより、女性をはじめとする未経験者にも分かりやすくした。

教育についてはトレーナー・トレーニー制を採用、新人にベテランがマンツーマンで常に寄り添い、技術を習得するまで根気よく教える体制を取った。また、「個人目標カード」「力量マップ」に基づく個人のスキルアップ計画を策定し、年に一度進捗度合や達成度合を上司と確認し、「個人目標カード」「力量マップ」に新たな挑戦内容を盛り込むなど、毎年見直しをかけている。そうすることで、社員のスキル、モチベーションの向上を促し、ひいては意欲のある人材に長く同社に勤めてもらうことに繋がっている。

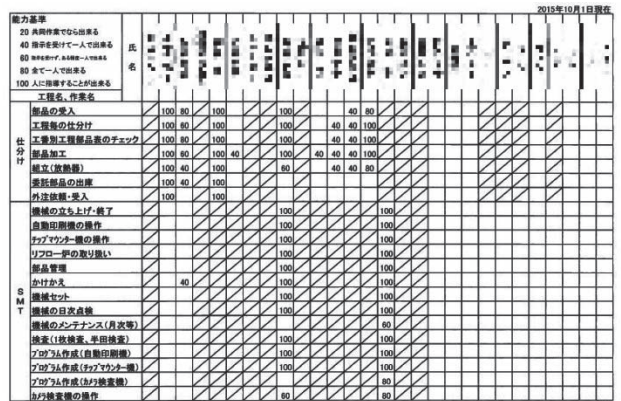
フラットな組織を標榜する同社では、社長の直下に製造全工程を統括する女性係長、そしてその下の各製造工程にリーダーを配置するというシンプルな組織構造であるが、係長は、パートで入社しリーダー、正社員登用を経て現職に就任している。現在全社員の 63%を女性が占め、リーダーも 6 名中 5 名が女性である。

同社ではまた、2005 年よりベトナム人技能実習生の受入を始めた。受入れ時は、社長自ら現地へ赴き、仲介業者、本人、家族

と面接して採用を決定。社員と分け隔てなく育成した。生産スケジュールや工程管理表も共有し、実習生たちも技能の研さんに励むかたちでこれに応えた。

さらに 2012 年より、CAD の設計を習得したベトナム人大卒技術者 2 名を採用。自社製品の開発のための戦力として、次世代の経営幹部として、さらには将来的なベトナム市場への進出時の中心人物として育成するため、有名校を卒業した彼らに本社工場で敢えて徹底的に現場業務を覚えさせている。また、入社後、半年間は、社長が自ら日本語の個別指導に当たっている。

障がいのある社員の受入れ開始も、約 30 年前に遡る。同社にとって 2 人目となる知的障がいを持った社員は、現在勤続 12 年となる。入社時より、製品の梱包を担当してきたが、受入れ当時は、なかなか業務を覚えることができず、混乱してしまうことが多かった。そこで同社では、緩衝材成型業務においてガスを抜くタイミングから完成までの時間をシグナルランプで合図させるよう考案した「梱包材成型光誘導システム」を自社開発した。これにより同社員も、迷うことなく業務を進めることが可能となるとともに、同社としても、作業の効率化・品質の維持を実現することができた。その後も社長をはじめとする社員たちが根気よく励まし、サポートを続けた結果、現在では同社員は、システムの力を借りなくとも、自信を持って梱包業務を担当できるまでになっている。



▲力量マップにより個人のスキルアップ計画を策定

#### IT システムを活用しリーダーが日次で生産管理

女性の多い組織の常として、育児・学校行事などの事情で休暇が必要になることがしばしばある。個々の事情になるべく寄り添うため、同社では子を持つ社員の夏休み期間中の長期休暇も認めている。また、同社のようなこれまで男性中心であった製造業の現場にあって、女性社員が一定の役割と責任を担い、活躍している状況を、彼女たちの家族にもオープンに伝えることを心掛けている。家族の理解を得ることが、女性社員たちの誇りや会社へのロイヤリティを向上させ、結果として長期継続雇用につながっているためである。

休暇取得時の欠員補充をしつつ、同社の少量多品種生産にも対応するために、社員の多能工化も進めている。社員が自らの能力に“天井”を設けてしまうことのないよう、前述のスキルアップ計画のモニタリングのほか、定期的な配置転換、朝礼時に他工程についての情報共有を行うなどを徹底することとした。

さらに、「スケジュール」と呼ばれる IT システムを活用し、各製造部門のリーダーが毎日夕方に生産管理会議を実施、日々調整される詳細な生産スケジュールを見ながら工数配分などを策定している。顧客から求められている納期をどう社員に伝えるかと考えた時、上司が口頭で伝えるより、スケジュールにより客観的に状況を見せた方が説得力があるという発想からこの管理方法が定着した。さらに個々の社員はスケジュールに示された生産スケジュールを踏まえて PC に日報入力をする。毎日各自がスケジュールリングすることにより業務が可視化され、突発的な欠員や受注量の変化に対応できる生産体制を確立した。

社長と係長は、全社員のコンディションにも細心の注意を払っている。朝礼時のラジオ体操とエクササイズは、社員の健康維持に役立てるとともに、個々の社員の身体の動きを見てその日の体調の微細な変動を判断し、業務に当たる際に無理をさせないよう心掛けるための工夫としている。



▲リーダーが「スケジュール」を活用し日次で生産管理を行う

### ダイバーシティ経営による成果

日次での綿密な生産管理により、工期は 50%削減、納期遵守率は 60%から 70%だったが 100%となった。また生産体制の拡大、ISO の取得、地道な営業などが結実し、取引先も医療機器 1 社だったところから、通信機器、自動車関連、他分野の医療関連機器などのメーカー各社に業種拡大した。

また、女性が働きやすい環境、活躍できる風土を醸成した結果、女性社員の平均勤続年数は 12 年となっている。

社員の経営参加意識も高まり、毎月の改善提案も積極的に行われ、さらには女性エコリーダーを中心に全社を挙げた省エネ活動により、平成 26 年度エネルギー管理優良事業者等関東経済産業局長表彰、平成 27 年度省エネ大賞（省エネ事例部門）省エネルギーセンター会長賞を受賞。また、女性リーダーの活躍による生産管理などが評価され、近年工場見学や取材が増えている。