

ブラザー工業株式会社



創業理念を継承しつつ更なるビジネスの拡大、発展をめざし、外国人や女性、若手の社員の育成と挑戦機会を提供

企業情報			
設立年	1934 年	本社所在地	愛知県名古屋市長区苗代町 15 番 1 号
資本金	19,209 百万円		
売上高	707,237 百万円 (連結：2015 年 3 月期)		
事業概要	情報通信機器、家庭用ミシン、工業用ミシン・産業機器、通信カラオケシステム・コンテンツ配信等の開発・製造		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	4,065 人 (うち正規従業員数 3,643 人)	正規従業員の平均勤続年数	16.4 年 (男性 16.4 年、女性 15.9 年)
属性ごとの人数等	【女性】 801 人 (うち正規従業員数 737 人) 女性管理職比率 2.91% 【外国人】 67 人 (うち正規従業員数 52 人)		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ブラザー工業株式会社（以下「同社」）は 1908 年にミシン修理業として創業、1934 年に家庭用ミシンの製造販売の「日本ミシン製造株式会社」として設立された。戦後間もない 1947 年には輸出を開始するなど海外展開にも積極的で、創業当初より「働きたい人に仕事をつくる」「愉快な工場をつくる」「輸入産業を輸出産業にする」を理念に据え、ユニークなビジネスを行ってきた。

1950 年代より事業の多角化を進め、80 年代後半以降にはプリンターや複合機を中心とするプリンティング事業が事業の中核を占めるようになる。SOHO などを対象にいち早く小型複合機の市場を開拓するなど業績を伸ばしてきたものの、売上の約 7 割を占めるプリンティング事業の市場飽和が懸念される中、一層のグローバル展開や新規事業の積極推進が急務となっている。

他方、1990 年代前半に新卒採用を抑制したことから、今後の事業を牽引する 40 歳代社員の不足も課題であった。事業ポートフォリオと整合を取りながら 30 歳代の若手社員を大きく引き上げつつ、新たなビジネスモデルにチャレンジしていく組織への転換が課題であった。

上記のためには、若手社員の育成強化を基に新たな挑戦を喚起していくことのほか、意思決定層の多様化で新たなビジネスを指向できるよう女性の upper management の人数を増やすこと、さらに、真のグローバル化を図るために、外国人社員の活躍を推進していくことが必要と認識されている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

グローバル一体で「ブラザー」の理念とビジネスを展開すべく啓発と育成を実施

同社のプリンティング事業は、日本本社において開発されたコア技術を基に世界各国のそれぞれの市場に合わせて製品化し、各地の販社が販売代理店を開拓し販売するモデルである。売上を伸ばすためには、日本本社のみならず、世界各国のグループ各社が一枚岩となり、ブラザーブランドを広めていかねばならない。

その意味で、同社は早くからグローバルスタッフとのコミュニケーションを重視してきている。1999 年に制定されたグループの「グローバル憲章」は 2008 年に改訂、現在では 27 言語に翻訳されており、さらに毎週更新されるトップメッセージもすべて 10 言語に翻訳され、ダイバーシティを含めた経営への考え方や世界の販売会社・工場などの事業戦略や動き、社員への期待などが発信されている。「能力、人格、資質、行動に優れた人が国境という概念を超えて、国籍や民族に関係なく適材適所に配置され、組織を牽引している状態」が「真のグローバル企業の理想」であるとの現社長の思いが共有され、それに向けて「日本人の本社社員が海外拠点を統括する」という従来のマネジメントから、より自立的にビジネスを展開できるグローバル組織への転換を図っている。

外国人社員についても、従来は海外拠点との橋渡しを期待する傾向が強かったが、2009 年より海外の大学から直接採用する「グローバル開発スタッフ」制度を実施し、ほぼ毎年 5 名から 10 名程度を次期幹部候補として採用している。2012 年からは外国人社員への幹部育成教育も実施し、同社の理念や生産プロセスなどを徹底的に教え込んでいる。そうして、現地拠点の管理者としてだけでなく、開発と生産、販売を繋げグローバルに活躍する幹部候補として早期育成を進めている。

自社ビジネスのノウハウ・スキルの効果的な伝承による若手の育成強化

前述のように、次代のビジネスを担う若手社員の育成強化の一環として、2010 年度に「より良いものにこだわるものづくり」精

神の継承として、外国人も含めた若手社員を対象に「グループ本社としての基本的な役割やスタンスを理解し軸を作る」目的で、「BBM 塾（ブラザービジネスマインド塾）」を開始した。従来は、それぞれの現場で OJT を中心に若手社員を育成してきたが、ここでは各部門で活躍している業務担当が講師となり、同社独自のビジネスの方法について実務事例を基に伝え（例えば営業企画担当は販売チャネル、財務担当は国際税務などの講座を実施するなど）、所属部門の知識を超えて、総合的な知識やマインドを習得できるよう、社員自らが伝承する形式とした。

この「BBM 塾」を開講することで、若手がビジネスの全体感と同社のマインドを学び取ることはもちろん、これまで暗黙知であった実務上のノウハウを可視化し、共通のスキルフォーマットとして提供することの効果も生まれている。実際に、財務部などでは、若手や他部門の社員にわかりやすく実務を伝える経験を通じ、自身の業務を客観的に見直す契機ともなっており、現在では人材配置のローテーションに際し引継を兼ねた“卒業試験”としても機能している。

女性社員のやる気とキャリアを後押しする柔軟かつ使いやすい制度整備

一方、女性に目を向けると、同社では 1980 年代初頭より積極的に新卒採用を行ってきたが、いわば実力主義の社風の中で、キャリア形成は自助努力に任せられるところがあった。とりわけ日本本社は開発主体であり、技術系と事務系の割合は、3：1 と、技術系の女性自体が元々少ない。そのような中で、技術系に伍して事務系職種から昇進していくには通例としてハードなキャリアが予期されており、ライフイベントを抱えた女性社員が上級管理職に昇進していく事例は少なかった。

一方、育休などの制度整備は 2000 年代初頭より実施し、現在ではほぼ 100% の復帰率を達成していた。女性社員のキャリア構築や活躍推進支援を会社方針に位置付け、公正な人事評価の徹底、上司と女性部下のキャリア支援研修、海外赴任または国内転勤の社員に帯同するため退職した女性社員を再雇用する「帯同配偶者再雇用制度」、育児や介護などでもキャリア継続を可能とする「在宅勤務制度」なども整備・拡充。女性社員の意見を取り入れ、より実態とニーズに即した使いやすい工夫や社内理解を進めることに注力し、女性のキャリア構築とスキルアップの効果を高めている。

これらの制度も利用しながら、着実にキャリアを積み重ねた女性社員も増えてきている。例えば、プリンティング部門での北米のマーケティング企画を担当した女性課長は 2 度の育休からの復帰後、度重なる海外出張もこなし、高いコミュニケーション能力を発揮して開発や販社と良好な協力体制を築き、北米で 50% を超えるトップシェアを達成した。部門全体の売上の約 4 割強をも占め、会社全体の売上に大きく貢献した実績が認められ、次長職、部長職に順当にキャリアアップしている。こうした女性の管理職が現在、本社部門はもちろん、研究・開発、技術、特許、デザイン、営業部門などを含め 26 名おり（2020 年には 44 名以上にすると宣言・公表）、各人がロールモデルとして、社内イントラでの紹介、研修講師など経験の共有も実施する中で、若手のうちから同社のビジネスの神髄に触れた社員が、自然にスキルアップ、キャリアアップを目指す風土が生まれてきている。

ダイバーシティ経営による成果

上述のような意識的な早期育成やキャリア構築が徐々に成果として表れ始めている。

外国人社員については、市場ニーズと開発とをつなぐ役割を果たした例として、中国向けプリンターの商品開発がある。同社の複合機プリンターはオフィスの省スペース化をセールスポイントとしコンパクトなデザイン設計を進めていたが、中国向モデルを開発する際、グローバル開発スタッフメンバーから「中国でオフィスにプリンターを設置する場合、むしろ大型の方が会社の信用性を誇示できる」「モデルカラーも黒よりも白の方がよい」といった文化的背景を基にした提案があった。従来であれば全社としての方針を変えることは難しかったが、日本人の固定観念を排しこの提案を基に開発を行った結果、中国市場で発売当初からデザイン面で大変良い評判を得て、売上を大きく伸ばすことができた。

また、上述の幹部育成教育の結果、ベトナムにマネジャー職が 2 名誕生し、現地での円滑な意思疎通によって生産性向上を達成した事例も生まれている。

一方、「BBM 塾」で同社のビジネスマインドとスキル・ノウハウを習得した若手社員の活躍も目立っている。同社の新規事業開発を自ら希望した若手の女性社員 2 名がヘッドマウントディスプレイの開発に参画した。従来の同社の既成ビジネスとは異なり、医療現場や製造現場などでの利用を想定し、かつ極めて高度な機能性とデザイン性を両立させた製品として開発・販売に結び付けるという難題に積極的にチャレンジし、成果を上げている。

こうして自身の能力を発揮できる環境でチャレンジできる組織風土となり、従業員意識調査でも『ブラザーの一員として誇りを持って仕事している』項目については、5 点満点中平均点は 2004 年の 3.19 点から 2014 年には 3.79 点に上昇している。加えて社員の声がより大きく反映される Great Place to Work[®] Institute Japan による「働きがいのある会社」に 2010 年から 6 年連続ランクインするなど、外部からの高い評価を得ている。それらの評価から、女性が活躍できる企業としての認知度も一層高まり、女子学生を始め学生応募増加など好循環が生まれてきている。



▲新規事業の一環（ヘッドマウントディスプレイの開発）