

企業名

フジコーポレーション株式会社

製造業

中小企業

高齢者の知恵を活かした溶接システム開発や
女性・外国人の広報戦略で海外売上高が 1.5 倍に

Point

- ▶ 除雪機等の製造・販売を主要事業とする 145 年以上の歴史を持つ新潟県内の機械メーカー
- ▶ 昔から多様な人材を受け入れる企業文化が醸成されてきたが、特に近年、変化の激しい市場に対応するために、さらに多様な人材を獲得する必要に迫られ、これが取り組みの背景に
- ▶ キレイな現場を実現するための設備投資により、ついに女性社員の新卒採用が成功
- ▶ 広報業務での女性の活躍により発信力が向上し、海外からのホームページアクセスも急増
- ▶ 高齢者を「職場の財産」として積極的に採用し「70 歳まで働けるすごい会社」としてテレビ等でも紹介
- ▶ シニア人材の活躍は、若手人材の発想力や行動力の促進にもつながり、企業全体の活性化が実現
- ▶ 外国人留学生の採用によって海外対応の強化が実現

Data

◎企業概要

会社設立年	1950 年	資本金	12 百万円
本社所在地	新潟県燕市小池 285		
事業概要	機械事業（除雪機、乗用草刈機、高所作業機等の開発・製造・販売）、ダイレスプレス事業（ダイレスプレス（金型レス）によるプレス部品の成形）、鋼材事業（板金・鋼材の販売、受託加工）		
売上高	3,145 百万円（6 月期）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	143 名（うち非正規 28 名）
属性ごとの人数等	【女性】 14 名（うち非正規 5 名）、女性管理職比率 0.0% 【外国名】 1 名（うち非正規 0 名） 【65 歳以上】 5 名（うち非正規 4 名）
正規従業員の平均勤続年数	20.5 年（男性 21.3 年、女性 10.3 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

サントクロース公認の歴史ある除雪機メーカー

フジコーポレーションは、1865年の農機具の製造に始まる145年以上の歴史を持つ、新潟県内の機械メーカーである。現在は、除雪機や農業機械の製造・販売等を主要事業とし、特にディーゼルエンジン搭載除雪機については、海外1位、国内2位のシェアを獲得している。

長い歴史の中で培った技術力に基づく同社の除雪機は、北極から南極まで世界各地で活躍しており、2007年には北欧フィンランドのサントクロース村で使われる公認の除雪機として認定された。



世界各地で使われる同社の製品や技術は、数多くの賞に輝いた実績を持つ。2013年には「ジャパン・ツバメ・インダストリアル・デザイン・コンテスト」で「経済産業大臣賞」を受賞したほか、2012年には、内閣総理大臣からの「第4回ものづくり日本大賞（優秀賞）」、文部科学大臣からの「平成24年度創意工夫功労者賞」など、数々の賞を受賞している。

激動する市場に対応できる多様な人材を

長い歴史を持つ同社には、昔から政治的信条等が大きく異なっても様々な人材が活躍できる寛容な企業文化があった。こうした多様性を認める企業文化の中で、異なる発想を持つ人材が活躍し、様々な環境の変化や困難な局面を幾度も乗り越えてきたのが同社の歴史である。多様な人材による自由で多彩な発想こそが、同社の長年の競争力の源泉であったといえる。

しかし、近年、同社が強みとする除雪機や農業機械の分野において、新たな変化が起きつつあった。例えば、従来男性が主流であった同社の機械の利用者に、女性や高齢者が増えてきた。女性や高齢者も含めた利用者に支持される製品を生み出すためには、男性とは異なる視点を持った人材が必要であった。また、同社の除雪機は北欧サントクロース村で公認されるなど、海外でも順調にその知名度を伸ば

していたが、今後海外展開をさらに積極的に推進するためには、グローバルな感覚を持った人材も必要とされていた。

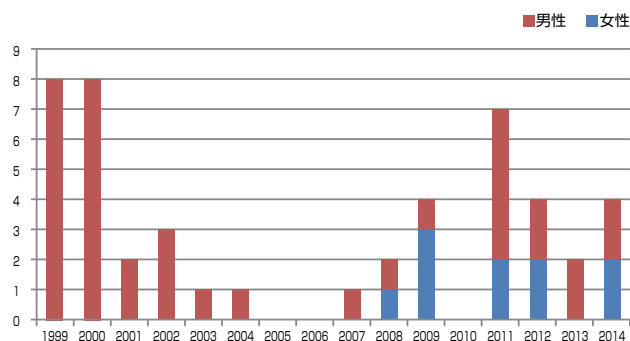
多様な人材を受け入れる企業文化を大切にしてきたが、特に2000年代の後半以降、変化の激しい市場に対応するために、さらに多様な人材を獲得する必要性に迫られ、これが同社における取り組みの背景となった。

ダイバーシティ推進のための具体的な取り組み

設備投資によりついに実現した女性の新卒採用

市場の変化に対応するために、まずは女性が活躍できる企業を目指そうと、同社では女性の新卒採用を始めた。しかし、工場での現場業務を主体とする同社が女性の新卒社員を獲得することはそれほど容易ではなく、募集を始めた当初は女性の応募がない状態が続いた。そこで同社は、設備の刷新に億単位の多額の投資を行い、女性が働きたいと思える職場を目指して、オフィスや工場などの環境を新たに整備した。女性トイレなどには特に女性社員の意見を重点的に取り入れ、きれいで使いやすい設備を実現した。これらの工夫が実り、徐々に女性が同社に魅力を感じて応募が集まるようになり、2008年についに女性の新卒採用に成功。その後は継続的に2～3名（年によっては新卒者全体の半数程度）の女性の新卒採用が実現している。

男女別の新卒採用人数の推移



広報業務での女性の活躍により発信力が向上

女性社員の新卒採用の強化にとどまらず、同社では、既存の女性社員の感覚やセンスを様々な業務に取り入れている。その成果が最も顕著に現れているのが、広報関連の業務である。

フジコーポレーション株式会社

ホームページの作成や更新は女性社員が担当するようになり、機械製品を紹介するやや堅苦しいWEBサイトから、洗練されたWEBサイトへと刷新された。



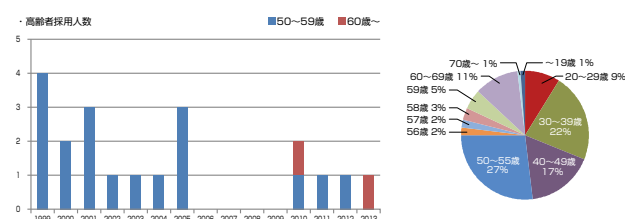
日本語版ホームページのアクセス数は、2010年と比べて倍増し、現在もさらに伸びている。また、語学の堪能な女性社員による英語版ホームページの作成も進み、海外への情報発信力も飛躍的に伸びた。特に2013年に入ってから、女性社員の発案で海外向けのカタログ冊子にQRコードを掲載したところ、英語版ホームページへのアクセス数が4～5倍に急増する結果となった。女性社員の洗練されたセンスや柔軟な発想は、海外向けも含めた広報・営業活動を推進する大きな力となっている。さらに、女性社員がアテンダントを務める同社の工場紹介は地域で好評を博しており、同社の女性社員は企業イメージの向上にも大きく貢献している。

女性社員には若手社員も多いため、管理職はまだ誕生していないが、成果をあげている女性社員は多く、幹部候補生は着実に育っている。

高齢者は「職場の財産」

以前から同社では、高齢者を「知恵、技術、ノウハウ、経験の塊」であり、「職場の財産」ととらえていた。こうした考え方をさらに推し進めるべく、2010年に再雇用に関する就業規則を改訂し、希望者全員が65歳まで働ける制度を「70歳まで」に延長することとした。この取り組みは世間的にも広く注目を集め、「70歳まで働けるすごい会社」として著名なテレビ番組でも取り上げられた。再雇用された社員は「シニアアドバイザー」という指導的な役割に就き、若手社員の指導を担う。現在は4名のシニアアドバイザーが活躍している。

(左) 高齢者の採用人数の推移、(右) 同社社員の年齢構成



再雇用年齢の引き上げのほか、同社では高齢者人材の中途採用にも力を入れている。同社ホームページには、「50代・60代の経験者、特に70歳まで継続雇用希望者優遇」という条件のもとで、営業から商品開発、電気管理、生産技術まで、ほぼすべての職種の求人情報が掲載されている。50代の中途採用は以前から実施しており、毎年1～4名程度の人材を採用しているが、2010年以降は60代の人材の採用も行っている。

同社で活躍する社員の半数は50代以上の人材となっているが、こうしたシニア人材にとっても働きやすい環境を実現するため、設備上も様々な工夫を実現している。例えば、工場内では重い工具をすべて天井から吊るすことで持ち上げなくても利用できるようにし、作業負担を軽減している。また、工場内の荷台にはすべてキャスターを取り付け、誰でも楽に運べるように配慮している。その他、工場内の床の段差は、トイレに至るまですべて撤廃されている。こうした配慮には、シニア人材だけではなく、将来的には車椅子を利用する障がいを持った社員も工場内でも働けるようにという意図が込められている。

シニア人材が活躍するための制度や環境が整えられた結果、ベテランの知恵を若手が活用する形で、注目すべき成果も生み出された。一般的には実現不可能と言われていた「多品種少量生産」対応型の溶接システムを、若手社員が実現したいと発案。その実現にあたってベテランが日本古来の伝統的な技法の利用を提案し、様々なアイデアを取り込んで革新的な溶接ロボットシステムが誕生した。若手とベテランが協同で生み出したこのシステムは、経済産業省による「第4回ものづくり日本大賞（優秀賞）」を受賞している。

同社におけるシニア人材の活躍は、若手人材の発想力や行動力の促進にもつながり、企業全体の活性化が実現されている。

外国人人材の活躍による海外戦略の強化

同社では、海外展開の強化に向けて、外国人留学

生の採用にも力を入れ始めている。以前から、外国人留学生を対象とする半年間のインターンシップを実施していたが、昨年度、地元の新潟大学大学院を卒業したバングラディシュ出身の人材（B氏）を正社員として受け入れることにした。来年度以降も地元大学留学生を対象とした企業説明会に参加して積極的に採用活動を行うこととしている。

今年度入社したB氏は、日本人社員とともに技術開発部門で製品開発や海外向けの英語マニュアルの整備を担当している。海外で製品を販売する場合、国内と同じようなサポートが難しいため、製品に同梱するマニュアルを詳細なものにしておくことが求められる。しかし、製品に関する技術英語の難しさもあり、英語版マニュアルの充実化が課題となっていた。B氏は大学院で電気・電子分野を専攻しており、技術英語にも精通していたため、自社製品に関する知識を日本人社員が補いながら、英語版の充実したマニュアルを作り上げた。現在は海外からの英語での問い合わせなどにもB氏が積極的に対応している。

外国人留学生の採用にあたって、同社では、例えば食べ物や宗教などの面で日本の環境に適合できるかどうかを心配していたが、相互理解により、文化的な違いを乗り越えてきた。例えば、イスラム教徒であるB氏は、ラマダンの断食時期は日の出から日の入りまでの間飲食は禁止されている。酷暑時のため、健康面や業務面での心配もあり、上司や同僚社員がいつも以上に気配りを行った。初めの数日は身体が慣れずつらそうであったが、身体が慣れてからは通常通り業務をこなしていた。また、B氏は豚肉を食べることが禁じられているため、会社手配の昼食のお弁当に豚肉料理があった場合は、食堂でとなり合わせた社員とおかずを交換することもある。このように、外国人社員に対して配慮が必要な点について、逆に日本人社員が学ぶことによって、日本人社員の意識の国際化にもつながっている。外国人留学生という貴重な人材の獲得を通じて、様々な面において、同社内部の国際化と海外展開戦略の強化が実現されつつある。

ダイバーシティ推進による経営効果

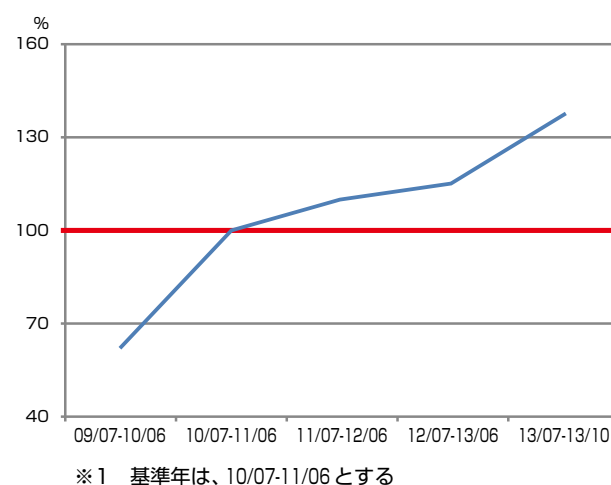
多様性の拡大と経営効率の両立

一般的に組織の多様性が拡大すると、マネジメン

トの範囲も拡大することから、経営効率は低下するのではないかと考える経営者が多い。しかし、同社では、多様な人材が組織の活性化と戦略強化に貢献したことにより、多様性の拡大と経営効率の向上を両立している。

下図は、同社における生産性向上の様子を示したものであるが、多様な人材の獲得に本格的に取り組み始めた2010年以降、生産性も飛躍的に向上していることが読み取れる。

同社における生産性の推移
(付加価値額／総労働時間によって算出)



すべての人材の可能性を競争力の源に

上に述べた生産性の向上は、同社の業績拡大に直結している。2013年の同社の売上高は、2010年と比較して約30%増加し、経常利益率も12%を超えた。「法人企業統計調査」(財務省)によると、電気機械製造業の売上高経常利益率は3.2%であるが、12%という同社の経常利益率はこれを大幅に上回っている。また、女性社員の活躍による海外向け広報戦略の成果として、円高傾向にもかかわらず海外売上高は5年前と比較して1.5倍に増えているほか、取引実績国も新規に7か国増加した。

同社の藤井社長は、こうした好調な業績は、同社におけるすべての人材の能力を最大限に引き出した結果であると述べている。地方の中小企業は、都市圏の大企業のように必要に応じて柔軟に人材を調達できるわけではない。そのため、今、同社で活躍しているすべての人材の可能性を最大限に引き出すことで、企業の競争力につなげていくことが重要であり、そのための取り組みが、同社におけるダイバーシティの実現なのである。