

中小企業



株式会社栄和産業

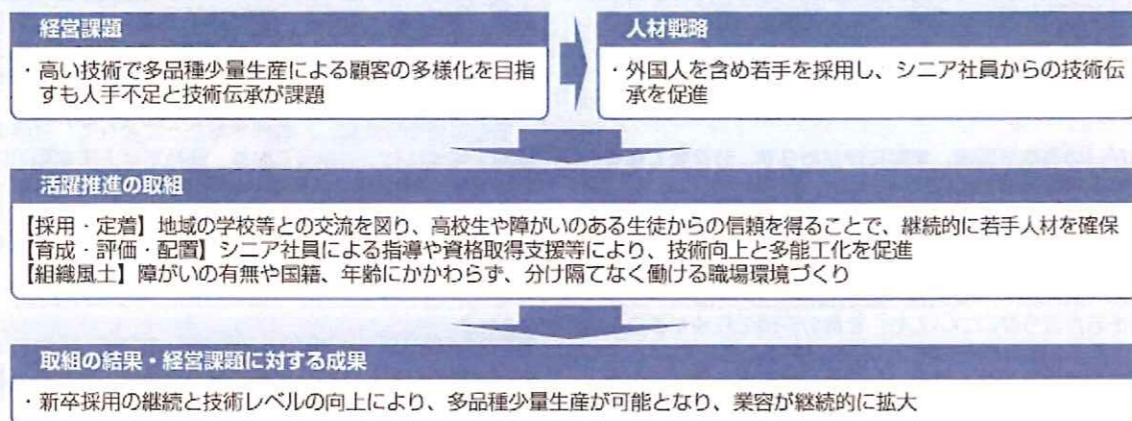
神奈川県

障がいのある社員や外国人を含む若手技術者の採用・育成により、技術伝承と人材確保を実現し、多品種少量生産及び業容の拡大を実現

| 企業概要 | | 従業員の状況 (2019年6月時点) | |
|-------|---------------------------|--------------------|-----------------|
| 会社設立年 | 1974年 | 総従業員数 | 157(134)人 |
| 資本金 | 23百万円 | 女性 | 21(9)人 |
| 本社所在地 | 神奈川県綾瀬市吉岡東4-15-5 | 外国人 | 39(38)人 |
| 事業概要 | 自動車試作部品製作・各種治具製作・建設機械部品製作 | チャレンジド | 8(6)人 |
| 売上高 | 1,257百万円(2019年3月) | 高齢者 | 13(4)人 |
| | | 平均勤続年数 | 4.7年(男性5年、女性4年) |

※()内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

高い技術で多品種少量生産による顧客の多様化を目指すも、人手不足と技術伝承が課題

株式会社栄和産業（以下「同社」）は、プレスによる深絞りやハンドワークによる加工等をはじめとした高い技術を駆使し、自動車や建設機械等の金型製作、試作品製作、量産品製造、部品組立・二次加工の社内一貫製作を行っている。以前は特定の顧客に依存していたが、リーマン・ショックを受け、深絞り加工技術など海外に流出していない高難易度の技術をアピールし、顧客を複数確保して多品種を少量生産する戦略に切り替えた。多様な顧客からの期待に応え、信頼を得るには、突発的な相談に対して確実に納期通り対応できる体制が必要である。

また、同社はそれまでは中途採用のみで新卒採用を行ってこなかったため、この戦略に切りかえるためには、若手の技術者の確保と人手不足を解消するとともに、技術伝承を行うことが課題になっていた。

【人材戦略】

外国人を含む若手を採用し、シニア社員からの技術伝承を促進

そこで、同社は新卒者など若手の採用に積極的に取り組むこととした。リーマン・ショック後の不景気のさなか、ハローワークを通じ、2010年に初の新卒採用に成功した。

こうして採用した若手社員に早く戦力として活躍してもらうため、同社は社内外の資源を利用し、積極的に育成に注力している。

さらに、定年後の継続雇用を進めることとし、シニア社員に対しては、今まで培ってきた技術を若手社員に伝承し、同社独自の高度な技術を減失させない事も職責の一つであると位置づけた。シニア社員の経験を活かした人材育成を期待して、それぞれの工程に若手・中堅・シニア社員をバランス良く配置している。

また、同社は約30年前にインドシナ難民の定住促進センターからの紹介でカンボジア人を雇用していた。その後、外国人間のネットワークを通して、同国を中心にタイ、ブラジル、ベトナムなど多数の外国人（日本に帰化した人を含む）を受け入れた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

地域の学校等との交流を図り、高校生や障がいのある生徒からの信頼を得ることで、継続的に若手人材を確保

同社は2010年以降も景気の動向に関わらず採用を続けている。同社は地域の高校や後述する特別支援学校などからの講演や工場見学の依頼を積極的に受け入れ、自社の取組を紹介している。また、社員を外部の講演に派遣し、会社の働き方や業務について説明を行うようにしている。同社の取組を見聞きした学校の進路担当者や生徒、保護者が同社に興味を抱く機会が増え、それにより就職希望者が継続的に現れている。



▲工場見学の様子

一方、障がい者雇用については、2012年に障がいのある社員が退職したことで雇用数が0名となったことをきっかけに、ハローワークを通じて障がいのある社員の求人を始め、雇用したケースもあるが、定着には至らなかった。

そこで特別支援学校と交流を始め、2014年から特別支援学校の職場実習の受け入れを開始し、現在は8つの特別支援学校に加え、就労支援センターからも実習を受け入れている。そして2016年からは特別支援学校から毎年、障がいのある生徒を採用している。

障がいの有無や国籍、年齢にかかわらず、分け隔てなく働ける職場環境づくり

以前の製造業は腕（技術）さえよければ人間性は問わないというような風潮が強く、同社もそのような職人集団であった。しかし、現社長は、技術力だけではなく、礼節（人間性）や安定感（自己管理）、チームワークができるかどうかについても、社員の評価に反映することで、そうした社風を転換する必要があると考えた。

また、同社では、若手、シニア、外国人、障がいのある社員が各工程に配属され、分け隔てなく働いている。障がいのある社員や外国人社員が後輩の社員に仕事を教える場面も日常的にみられるようになってきている。このような職場環境を実現するための工夫として、同社では以下の取組を推進している。

新入社員に対しては、正式配属前に必ず2週間ずつ全ての工程を実習させている。全工程を体験した後、本人の希望を尊重して配属を決定する。

軽度・中度知的障がいのある新入社員については、正確性や注意力が高い特性を活かせるような作業に従事してもらい、職人として育て上げている。仕事に向き・不向きがあるので、すぐには成果を求めず、合わないようであれば2、3か月で他の仕事に配置換えを行うなど、それぞれの特性に合った仕事を見つけ柔軟に対応している。さらに、重度知的障がいのある人も受け入れ、作業の正確性の高さを活かし、新規事業として名刺事業部等を立ち上げて、市役所や地域の近隣企業から受注するな



▲「名刺事業部」では障がいのある社員が活躍している

どしており、名刺作成から本業の引き合いに至ったケースもある。障がいのある社員も働きがいを感じられる職場づくりに取り組んでいる。

外国人雇用については、カンボジア人社員が多いため、日本・カンボジア双方の言語を話せる社員を通じて教育指導を行い、掲示物にカンボジア語を加えることで日本語が分からない外国人社員が母国語でも仕事ができる環境を整えている。

シニア社員による指導や資格取得支援等により、技術向上と多能工化を促進

上述の通り、定年後の社員が後進を育成しているほか、溶接やフォークリフトといった技能にかかわる資格取得を手厚くサポートしている。現在の仕事に直接関連する資格だけではなく、他に挑戦したいスキルや資格があれば、会社として応援することを基本姿勢としており、年齢や国籍、障がいの有無と関係なく、全ての正社員を対象に受験費用や外部の講習会の費用を会社が負担している。また、綾瀬市で開催されている、ビジネスマナー、生産性研修や溶接講習、技能大会に積極的に若手社員を派遣している。他社から刺激を得ることで、仕事に対する熱意や能動性も向上させている。社内外の資源を活用して、社員の早期の技術向上を促進していることが同社の特徴である。

多様な資格に挑戦し、取得することによって、社員の多能工育成にもつながっており、同社では人事異動ではない形で、繁忙期の柔軟な人材配置を工程間の応援によって可能にしている。安定的に増員できていることと相まって、休暇の取得もしやすくなっており、年間有給休暇取得率は87.3%となっている。

ダイバーシティ経営による成果

新卒採用の継続と技術レベルの向上により、多品種少量生産が可能となり、業容が継続的に拡大

景気の動向に関わらず学校等、地域社会の関係者との交流や情報発信を続けてきたことから、売り手市場の現在でも入社希望者が後を絶たず、安定的に人材を確保できている。2010年以降、毎年、高卒を中心に新卒採用を継続しており、2019年には13名（うち特別支援学校2名）を採用している。

また、人手の確保が進むとともに、シニア社員から若手社員への技術継承が進み、社内の技術レベルの底上げ・統一が図られ、また多能工化が進み現場が柔軟に対応できる体制になってきた。そのため安定的な供給や、突発的な依頼への対応が可能となったことで様々な顧客からの信頼も高まり、売上高は2016年に937百万円、2017年に1,119百万円、2018年に1,257百万円と、継続的に拡大している。

活躍している社員

同社においては、約30年前から外国人採用が始まった。当時外国人正社員第1号として雇用したカンボジア人G氏（1985年入社）は現在帰化して日本国籍を取得している。G氏は同社が強みを持つ技術である深絞り加工に長年従事し、製造、管理、指導における功績を会社に認められ、2007年に取締役、2014年に工場長に就任している。キャリアアップを期待する外国人社員のモチベーションアップに繋がっている。

