平成26年8月10日発行(毎月1回10日発行)第34巻 第5号 通巻411号 昭和55年8月20日第三種郵便物認可

地域・中小企業を元気にする

月刊 石垣

日本商工会議所のビジネス情報誌

8
2014

特集

「ダイバーシティ」という選択
～多様な人材を活用せよ～ P.14

あの人を訪ねたい
長井 鞠子 P.8
会議通訳者

まちの解体新書
島根県出雲市 P.35

こうして
ヒット商品は生まれた!
『ベビー浮き輪』 P.30

暖簾を受け継ぐ
平金商店 P.58

リーダーの横顔
川井 眞治 P.13
井原商工会議所 会頭
日本綿布株式会社
代表取締役社長

高齢者の知恵は会社の財産

フジイコーポレーション
新潟県燕市

新潟県有数の工業地帯であり、古くから金属洋食器から産業機械に至るまでさまざまな金属加工業が発達してきた燕市。この地に本社を置く機械メーカー、フジイコーポレーションは創業当初から〝人〟を大切にしている。「社員は家族」という考えで、長期雇用を前提とした経営を推進、高齢者は会社の財産と捉えている。

「社員はみんな家族」が創業時からの経営方針

慶応元（1865）年、千歯や唐箕など農機具の製造からスタートし、現在は除雪機や草刈機、高所作業機などの開発・製造・販売を手掛けるフジイコーポレーション。確かな技術で海外にも積極的に進出し、特に除雪機は北極圏・フィンランドのサンタクロース村から南極まで世界各国で活躍。高いシェアを誇っている。

「私が5代目、来年で創業150年です。よくつぶれなかったなというのが率直な感想です（笑）」と語るのは、代表取締役社長の藤井大介さん。というのも、これまでには、経営危機に陥ることが何度もあったからだ。

「ただ、農業機械のみではダメだと思ったら除雪機の開発をおこなうなど、すぐ次の策を打ち出すようなところが代々あるんです。そういう見切りの早さが、うちの会社の強みなのかもしれませんね」

▲除雪機は北極圏から南極まで世界各地で活躍しており、国内外ともに高いシェアを誇るフジイコーポレーションの主力商品

しかし、〝人〟に関しては違う。創業当初から「社員は家族」という考えが根付いている。経営が苦しくても、社員を見切ったり、リストラをしたことはないという。

「社員はコストではないのです。そもそも会社というのは、社員みんなが経済活動を通じて人生を豊かにする場所。企業存続のため、社員を切るという発想は、うちの会社にはありません」

性別、年齢、国籍に関係なく、一度入社したら1日でも長く働き続けてもらう。多様な人材を受け入れる寛容な企業体質は、連綿と受け継がれ、今や企業文化として定着しているのだ。

高齢者の知恵は会社の財産

そんな中、フジイコーポレーションがとりわけ大切にしているのが高齢の社員だ。先代社長の「少なくとも年金がもらえるまで雇用する」という強い信念に従い、平成4年には、定年してから65歳まで再雇用するという制度を設けた。そして、22年にはその上限を70歳まで延長している。

「正社員は60歳になったとき、雇用の延長を希望するか確認します。働き方もフルタイムの準社員か、それともパートにするか選択できます。現在は78歳の女性が最高齢です。総務部に所属し、パートとして社員食堂などで元気に働いてくれていますよ」

全社員139人のうち、60歳以上が18人。そのうち、11人は準社

員として月給制で、残り7人は時給制のパートとして働いている。

「長年働きながら身に付けてくれた高齢者のノウハウこそが、会社の財産なのです。特に今の60代以上は、高度成長期に青年時代を過ごしています。仕事において最も先輩にしごかれ、かつ失敗が許された時代の人たちです。だから経験も非常に豊富で、まさに知恵の塊なんです」と藤井さんは語る。その知恵を、今の若手社員の体に染み込ませるように伝授してもらいたい。そう考え、シニアアドバイザー制度を導入し、再雇用した高齢の社員には若手の指導を担当してもらっている。

「今の若い人たちにもそれなりの知識や技術はあるのですが、自分で何かを創意工夫するという知恵の部分が圧倒的に足りない。シニアアドバイザーと接しながら、仕事に必要な知恵を学びとってほしいです」

実際、ベテランの知恵を活用する形で、大きな成果を出したことがある。ベテラン社員の提案がきっかけとなり、一般的には不可能といわれていた多品種少量生産対応型の溶接システムをつくり上げたのだ。この成功の要因には日本古来の伝統的技法を応用したことにあるという。

「このシステムは、第4回ものづくり日本大賞優秀賞を受賞しました。高齢者の活躍は、若手の発想力、行動力を刺激し、企業全体の活性化につながっています」（藤井さん）

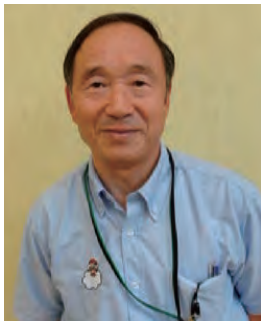
現場の第一線で活躍し続ける高齢者の一人に68歳の鴨井孝夫さんがいる。昭和36年に入社、勤続53年だ。商品開発部に所属し、資材管理業務に携わりながら、46年の電算機導入後は平成17年までシステム管理、プログラム作成を担当。それ以降は一貫して資材の原価管理を受け持った。

「いかに安くて品質の良い資材を調達するかを考え、それが実現できたときが何よりうれしいです。60歳を過ぎてから原価管理の専任となったことで、さらに自分の能力が向上したように思えます。それもあって人生で今一番、仕事を楽しめている気がするんです」と鴨井さんは笑う。

藤井さんは、定年を70歳に延長したことで発生する介護、闘病の問題にも積極的に取り組んでいく構えだ。「両親の介護、あるいは自身が病を抱えてもなお働き続けられる仕組みづくりをしたい。それもまた経営者の務めだと思っています」。

▲毎年、創業記念日の前日に行われる永年勤続表彰式。今年は7人が表彰された。天気が良ければ、野外にてホームパーティー形式で行われる

▲派遣スタッフから正社員雇用となった森田理恵さん。留学経験と女性ならではの感性を発揮し、広報スタッフとして活躍している



▲原価管理を一手に引き受けるベテラン社員の鴨井孝夫さん（68歳）

▲工場内の作業風景。作業台にはキャスターがついているので移動しやすく、また、工具は上からつり下がっているので、いちいち腰をかがめる必要がないので楽に作業を進められる

女性の積極的活用で会社の発信力も向上

フジイコーポレーションは数年前、オフィスや工場などを一新した。特に工場内はさまざまな工夫を凝らし、高齢者が働きやすい環境を実現している。

「例えば、足腰に負担がかからないよう、重い工具を全て天井からつるすことで持ち上げなくても利用できるようにしました。また、荷台には全てキャスターを取り付け、工場内の床の段差もなくしました。作業負担を軽減する工夫が結果的に生産効率をアップさせています」

実は、このオフィス環境整備は女性社員を採用する目的もあったと藤井さんは振り返る。「会社は社会の縮図でいろんな人がいるべきなのに、20年間全く女性を採用できなかった時期がありました。それで、女性が働きたいと思える職場にしたいということもあって、事務所や工場を刷新したのです。商

品開発部の女性用トイレは一流ホテルかと思うほど清潔できれいですよ（笑）」。

そんな努力のかいがあり、20年には女性の新卒採用に成功。それ以降は継続して毎年2、3人の女性を採用できている。とはいえ、ただ採用すればいいわけではない。女性の感覚やセンスを業務に生かしていかなければ意味がないが、実際に採用された女性たちは第一線で活躍しているという。

中でも成果が如実に表れているのが広報業務だ。「ホームページ、パンフレットの作成を女性社員が担当するようになり、かつてないほど洗練されたものになりました」（藤井さん）。広報担当は森田理恵さん。留学経験もあり英語に堪能だ。そのスキルを生かし、ホームページやパンフレットの英語版の作成も進み、飛躍的に情報発信力が高まった。

「育児をしながら働いていますが、この会社では子育てを理由に辞めた女性社員がいないので心強いです。保育園の送迎のため、勤務時間もフレキシブルに対応してもらっています」（森田さん）

▲バングラデシュ出身のモハメド・サイフ・ビン・バドシャさん。機械事業の商品開発部制御グループに所属

大事なのはその人の特性

社内人材の幅を広げるべく採用したのがバングラデシュ出身のモハメド・サイフ・ビン・バドシャさんだ。機械事業の商品開発部制御グループに所属し、電気制御に関わる開発・設計・不具合への対処などを担当している。また、開発技術者の良きパートナーとして海外向けマニュアルの作成にも取り組む。

「会社の人はみんな仲間として扱ってくれます。だから、自分だけが〝外国人〟ということを全く意識せず、思う存分働けます。いろんな日本の会社で働きましたが、ここが一番居心地がいいです」とバドシャさんは笑顔を見せる。藤井さんは、「バドシャには断食など宗教上の慣習の違いもたくさんあります。でも、共通点を探し、認め合うようにすれば、心も通じ合うのです。実際、他の社員と刺激し合い、大きな成果を生み出してくれています」。

▲平成17年、北欧フィンランドのサンタクロース村で使われる公認除雪機に認定され、その証としてこのサンタが同社のマークに

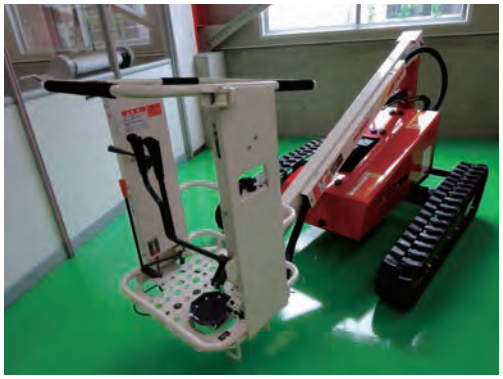
中小企業は人材力が勝負。藤井さんは「年齢、性別、国籍よりも大事なのはその人が持つ特性です。それをいかにうまく生かして働いてもらうかです。だからバドシャも、外国人というより、制御システムと英語が得意な人、という捉え方なんですね。その特性を最大限に発揮してもらえるような環境を与えることが、経営者である私の使命だと思います」と語る。

ここ数年、フジイコーポレーションの業績は良く、売上高も伸びている。海外売上高も5年前と比較し、1・5倍だ。

「ただ、これは私がダイバーシティに取り組み、人材をうまく活用したからではなく、ひとえに、みんなが一生懸命働いてくれた結果です。そこを、はき違えてはいけないと思っています」

新潟出身の江戸時代の僧侶、良寛（りょうかん）がしたためた書に「何必（かひつ）」がある。この言葉は定説を「何ぞ必ずしも」と疑い、自由な精神を持ち続けることの大切さを説いている。藤井さんは、自分もこの言葉のようでありたいと笑顔で語ってくれた。

▲工場の一角にあるフジイコーポレーションの歴史が分かるコーナー。同社の画期的な機械がずらり。一番手前にあるのが創業者・藤井勇七さんが慶応元年に製作した木製の千歯



▶果樹園などで使われる高所作業機。シンプルで扱いやすいのが特徴