

2016

12 商工ジャーナル

日本を支える主役・中小企業を応援する

SHOKO JOURNAL

DECEMBER

特集：エイジダイバーシティで成長をつなぐ

今を語る：三澤彩奈氏「ワイン造りの心をつなぎ「甲州」の魅力を広げたい」
クローズアップ：「農業改革の新展開」(山下一仁)
特別付録：2016 経営者夏季セミナー(第39回)講演録



商工ジャーナル

昭和50年7月12日 第三種郵便物承認 通巻第501号 第42巻 第12号 平成28年12月1日発行(毎月1日発行)

商工中金株式会社

特別定価一、七五〇円(本体一、六二〇円、送料別)

商工中金は、幅広いサービスで 中小企業と地域の未来を支えます。

地域再生・活性化支援	組合支援	創業・新事業進出支援	セーフティネット支援
ものづくり支援	企業間連携支援	海外展開支援	再生支援
環境対策支援	女性の社会進出・少子化対策支援	財務リスクマネジメント・BCP支援	地域資産活用支援・農商工連携支援
事業承継支援	全国100店舗 海外4拠点	各種預金・個人向け定期預金 マイハーベスト	定期預金 マイハーベスト

商工中金は、国とともに、中小企業をサポートする公的金融機関です。お客さまとともに、地域活性化に全国で取り組んでいます。



人を思う。未来を思う。

商工中金

〒104-0028
東京都中央区八重洲2丁目10番17号
本店 TEL. 03-3272-6111
<http://www.shokochukin.co.jp/>

おかげさまで80周年
80th

世代の
最適調和を
目指す

事例 2

フジイコーポレーション(株)

ベテランの知恵を生かして 若手が画期的溶接システム開発



サンタ公認マーク

除雪機の世界的メーカーであるフジイコーポレーション(株) (新潟県燕市、藤井大介社長) は、伝統的に「家族主義」「終身雇用」を掲げ「70歳まで働けるすごい会社」としてメディアでも紹介される。ベテラン技術者の持つ技能と若手の発想・行動力を生かした生産技術の画期的改善も成し遂げた。さまざまな人材が活躍しやすい環境整備で、競争力を引き出して新たな市場を創造、新潟から世界を目指す。

サンタクロース公認 除雪機等を製造

新潟県燕市のフジイコーポレーション(株) (以下、フジイ) の本社工場で製造される除雪機や社内のあるこちには、白いひげの可愛らしいサンタクロースのマークが付けられている。

「当社は除雪機や農業機械の製造・販売を事業の柱の一つとしています。その除雪機がフィンランドのサンタクロース村で公認除雪機として使われるようになり、この除雪機を旗頭にして、『新潟から世界へ』を合い言葉に海外展開を積極的に進めているところなんです」と同社の藤井大介社長は語る。

「フィンランドのサンタクロース村は人気の観光地。当社は二〇〇五年に除雪機を寄贈し、〇七年に公認を受けてサンタマークを除雪機に付けています。サンタクロースの知名度は抜群で、海外展開の強力な後押しになりました」

豪雪地帯・越後の雪は重くて、積もると固くなる。らせん状の羽根が回転して、固い雪を削り、

企業データ フジイコーポレーション(株)

本社	新潟県燕市小池285 ☎0256-64-5511、☎0256-66-1026 http://www.e-fujii.co.jp/
事業内容	除雪機・草刈り機等の開発・製造・販売、ダイレスプレス加工、鋼材加工・販売
創業	1865年
設立	1950年12月
資本金	1200万円
年商	18億円(2015年度)
社員数	143名(正社員104名)

遠くまで飛ばす方式の同社の除雪機は、この雪質に鍛えられた。業務用除雪機では、国内シェア二位で、除雪機が同社の売上の三分の一を占める。一九八六年には南極の日本基地で採用。続いてイタリア基地、イギリス基地にも導入された。同社の製品は現在、十七カ国に輸出され、海外売上高比率は二〇%に達している。

シニア社員は 「職場の財産」

フジイは高齢者、女性、外国人留学生、障がい者などさまざまな人材の活躍を競争力につながる経営で知られ、「平成二十

五年度ダイバーシティ経営企業一〇〇選」にも選ばれている。「当社は新潟・燕の地で千回掘きなどの農業機から始まり、百五十年以上事業を営んできた。さまざまな人材を大切に、皆が和気藹々と働く職場をつくる。先代の私の父(恒雄氏)の掲げてきた「家族主義」「終身雇用」が、当社のダイバーシティ経営の原点にあります。父は「経済的自立なくして人間の自立はない。そのために会社は役目を果たす必要がある」と私が小さいころから言っていた。それを私も守ってきたのです」

そう語る藤井社長は、学生時代に滞在した米国で、ダイバーシティ経営の考え方に触れ、実家の「家族主義」「終身雇用」



サンタ公認の中型除雪機

の経営に思いを馳せた。その後の合理化、リストラの嵐が吹き荒れる中にもあつても、いざれそうした日本型経営を一步進めたダイバーシティ経営の時代が来ると考えた。父の急死により一九八三年に会社を継いでからも、多様な人材の活用がいつも念頭にあつたという。

「ダイバーシティは単に少子高齢化社会における労働力不足を補完するだけのものではありません。会社は社会の縮図で、社会には男性、女性、さまざまな世代、民族、健康者、障がい者、いろいろな信仰や考え方を持つ人々が暮らしています。こうしたさまざまな人々を迎え入れ、それぞれの能力を発揮してもらうことで、多様に変化する市場に対応しうる強みが生まれます。例えば今の高齢社会では、除雪機でも草刈り機でも、女性や高齢者が使いやすい製品を開発することが重要です」

シニア社員を「職場の財産」と考える同社では、一九九一年に定年を六十五歳まで延長した。さらに二〇一〇年には「シニアアドバイザー」として、希望者

を七十歳まで再雇用する人事制度に改定した。

ところが、実際には七十歳どころか、同社社員の最高年齢は八十歳で、ほかに七十代の社員も二人いる。

「先日、七十歳で辞めるといふ者がいたので、本当に辞めるのかと確かめたら、「社長がいてほしいと言うなら続けようか」と、いつの間にか私が引き留めたことになっていて(笑い)。規則を杓子定規に当てはめるつもりはありません。中小企業は全員が戦友みたいなもの。いろいろな世代の人が補完し、刺激し合つて企業は成長しているのです。実際に若い世代が新しい発想で取り組んだ挑戦が、高齢者の持つ経験、技能によつてブレイクスルーを果たし、大きな価値を生み出す成果にもつながりました」

若手とシニアの協働で革新的な溶接システム

その成果が、「多品種少量生産」に柔軟に対応できる溶接システムの開発である。フジイでは一九九九年から

た、治具自体の構造を変えらるとともに、溶接の順番を変更し、溶接歪みを軽減させた。最終的に溶接歪みを抑えたのは、多くの経験を積んだベテランの知恵だった。治具の簡易化により治具数を四分の一、治具費を二分の一、治具製作時間を二分の一に削減した。

若手が業界の非常識に挑戦、ベテランが知恵を出したことで実現した革新的なロボットシステムは、二〇一二年「第四回ものづくり日本大賞」製造・生産プロセス部門優秀賞を受賞した。

働きやすい職場環境と文化の醸成

社内のカフェでは老若男女、外国人の社員が談笑する風景が見られる。現在、同社にはシニアアドバイザーが九名おり、若手の指導を担う。

「ベテラン社員は失敗もたくさん経験しており、指導の際にはそれが大きな武器になります」と、藤井社長は利点を語る。人から人へ承継される技術のうち、特に難しいもの一つとして挙げられるのが溶接である。



シニアアドバイザーが若手に溶接技術を指導する

「入社してすぐに指導してくれた先輩が『溶接はセンスだ』と言っていました。動かす手と頭が字を書くように一致しなければならぬ。入社して二十年になります。まだまだ難しいと感じる技術です」という中堅社員の言葉には、先輩社員やその技能への尊敬の念がにじむ。同社では、再雇用だけでなく、五十代・六十代の中途採用にも力を入れている。

こうしたシニア社員が働きやすいように、環境整備面でもさまざまな工夫をしている。腰を曲げずに積み下ろしができる台車を作ったり、荷台にキ

ヤスターを付けて簡単に動かせるようにしたり、重い工具は天井から吊り下げて、反対側に重りをぶら下げる天秤式にして負担を軽減している。また、床も段差をなくし、コード類も床に這わせない。こうした工夫はすべての社員に優しい。

また、職場に健康管理板を設置、シニア社員がその日の体調を自己申告して、労務管理に活かしている。六十代以上になると、個人ごとに健康状態の幅が生じるので、同一の勤務体系にせず、話し合いで決める。

「週に何日あるかは一日何時間働くかなど、一人一人と話し



女性や外国人人材が活躍して、着実な成果につなげている

「二個流し混流生産」への転換を進めていた。部品の供給エリア、塗装エリア、組立エリアでは準備が着々と進んでいったが、ネックとなっていたのが溶接エリア。大量生産ラインでは導入されている溶接ロボットだが、多品種少量生産となると阻害要因があつた。①溶接ロボットには個体差があり、決まった部品しか流せない。②一つの製品に多くのロボットが要る、③重くてかさばる治具を付け替えなければならぬ。④段取り替えに時間がかかる。――の二点である。

この改善に部門横断的に若手がチームを組んで取り組んだ。①はロボット業界内でも「技術的に不可能」といわれる難しいテーマだったが、ロボットメーカーの支援により、同一プログラムでどのロボットも精度良く同じ動きをすることを実現した。これにより製品製造に必要な溶接ロボットの台数を四分の一に削減できた。

②では、治具の簡易化に取り組んだ。可能な限りリベット止め、ホゾ組みを使用し、台車で移動できるくらいに軽量化。ま

合つて決めます。これを「テーラーメイドの人事制度」と呼び、柔軟に対応しています」

こうした取り組みにより、二〇一一年には「高年齢者雇用開発コンテスト」で厚生労働大臣表彰特別賞を受賞した。

さらに同社では女性社員や海外展開強化を目指す外国人人材の活用も進めている。

二〇一一年に草刈り機に参入したが、一四年には、女性三名と男性一名からなるプロジェクトで、自走式草刈り機を商品化した。軽量で取り回しが楽なため女性でも使いやすい。ボディカラーも三色用意した。

外国人材については、新潟大学大学院卒のバングラデシユ人とミヤンマー人がある。さらに、障がい者雇用も進め、現在、三名の精神障害者が働いている。

「なかなか業績に直結しづらいと思われるダイバーシティ経営ですが、当社では生産性向上や海外進出にシニアや多様な人材が活躍して結果を出してくれています」と藤井社長は語る。

ルポライター 吉村克己