

# 株式会社ナガオカ

製造業

中小企業

## 自社役割を社長自ら発信、外国人を含めて若手にも多くの活躍の機会を提供し、海外市場を拡大

### Point

#### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 全世界を相手に水、エネルギー、環境ビジネスを展開

#### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 必要とする人物像を明確にした採用活動を実施
- 徹底した OJT による若手社員の育成
- 高齢者から若手社員への技能移転

#### ダイバーシティ経営による成果

- 中国市場の特性を把握した製品開発
- 新規顧客の獲得可能性を拡大
- 中国子会社の会計を連結、一体化した業務体制を構築
- 高齢者の OJT を通じて技術の移転・継承と製品受注を同時に実現

### Data

#### ■企業概要

会社設立年	2004年	資本金	380百万円
本社所在地	大阪府泉大津市なぎさ町6番1号		
事業概要	石油精製、石油化学用内部装置、取水用スクリーン、水処理装置等の製造販売		
売上高	6,212百万円(2014年6月期)		

#### ■従業員の状況

連結 or 単体/時期	単体(2014年12月現在)
総従業員数	165(うち非正規17)
属性ごとの人数等	【外国人】17人(うち非正規3人)、【高齢者】5人(うち非正規5人)
正規従業員の平均勤続年数	5.5年(男性5.7年、女性4.3年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

## ダイバーシティ経営の 背景とねらい

### 全世界を相手に水、エネルギー、環境ビジネスを展開

株式会社ナガオカ（以下「同社」）の設立は2004年、取水設備、CL（ケミレス）水処理装置やスクリーンなどの開発・販売などを通じて、人間の生活に欠かすことができない「水」と「エネルギー」を効率的に創るための技術や、「環境」に優しい技術を提供することで、よりよい暮らしの実現へと貢献している。

創業以来、同社は国内にとどまらず全世界を対象にビジネスを展開しており、同社の売上の8割は国外市場向けである。特に環境ビジネスは、各国でのビジネスの進捗状況が大きく異なるだけでなく、ある国で発生した事象は他国にも影響を及ぼすことから、グローバルなレベルでの課題解決が必要とされる。国外市場の規模は国内市場と比べて格段に大きく、今後成長が見込める分野である。「国内には市場は残されていない」という認識のもと、同社は創業以来、国外市場を重視した経営方針を貫いている。そして、グローバル市場を生き抜いていくためには、外国人をはじめ、多様な人材を活用することが不可欠であると考えている。

## ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

### 必要とする人物像を明確にした採用活動を実施

同社がビジネスを行う市場は世界各地に広がっている。新卒採用の際には「国籍、性別、年齢不問」を掲げ、「経営方針を理解し活躍することができる人材」という視点での採用活動を行っている。同社の採用プロセスでは、内定に至るまでに説明会を含めて6回の面接を実施するが、その全てにおいて社長自らが対応、経営方針や求める人物像について発信を行っている。採用を人事部に任せただけの場合、通り一遍の会社説明しかされず、結果として入社後にミスマッチがあったことに気がつくことがある。学歴や資格だけをもとにして採用選考が進むと、採用活動自体が形骸化してしまう。同社では、採用プロセスの

最初の段階から同社の良いところ、悪いところを包み隠さず話し、「単に会社の歯車として働くのではなく、自分の持てる力を発揮し、将来幹部を目指す姿勢を持ってほしい」と訴えている。求める人物像を社長自らが明確に発信することによって、効率は悪いかもしれないが会社の方針に真に共感する人材を集めることができる。結果、同社では近年の新卒採用方針の下、極めて低い離職率となっている。

また、同社の社員170名弱のうち外国人社員は18名、そのうち中国籍の社員が15名を占めている。2015年度の新卒採用予定者も、8名のうち2名は中国籍である。外国人の採用が多いのは、採用に対する数値目標などを設置したからではなく、同社が展開するビジネスに対して必要な能力を持った人材を採用した結果にほかならない。

入社時点で日本語ができるに越したことはない。しかし同社は「仕事をやる姿勢」こそが大切だと考えている。異なるバックグラウンドを持つ立場から積極的に発言し、会社を引っ張ろうとする姿勢こそが会社が強くする。同社で働く外国人社員の多くは、自らが今後の社の事業を引っ張っていかうとする強い気概を持っている。

### 徹底したOJTによる若手社員の育成

同社に入社した新卒社員は、文系・理系問わず同じ研修を受講する。同じ研修を受けることで、文系・理系という大学時代の専攻による先入観を持つことなく各人の適性を見抜くことができる。研修後は仮配属というかたちで様々な業務にチャレンジする。

また、同社では入社後早い段階から海外で活躍する機会を与えている。「失敗から学ぶことは多い、失敗させることが成長への近道」というポリシーに則り、若手社員の失敗の責任は会社が取る。各人の成長度合いに応じて徐々に裁量を増やし、任せる仕事も増やしていく。この方法によって、単に仕事をこなすだけの能力を身につけるのではなく、仕事に対する計画性や責任感を身につけさせ、同時にモチベーションの向上も図っている。人材育成へかけられる費用には制約がある分、OJTを通じて社員の能力開発を図っている。

### 高齢者から若手社員への技能移転

同社では就業規則で定年を一律65歳として設定してい

る。希望によって60歳、65歳といった変則を認める規程ではなく、特段の理由がない限りは65歳まで活躍してもらうことを前提としている。65歳以降は毎年本人の意思を確認したうえで再雇用の形式をとる。

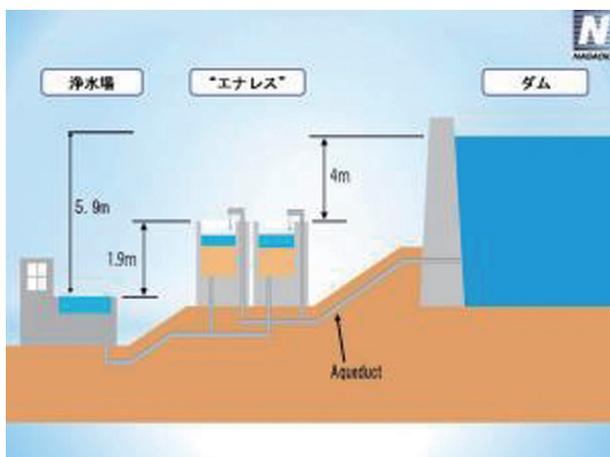
2014年現在、60歳以上の役職者は20名、うち最高齢は75歳である。高齢者の役割は、主に特殊技能を若手社員へと継承することであり、OJTを通じて同社のコア技術や技能の継承がなされている。

## ダイバーシティ経営による成果

### 中国市場の特性を把握した製品開発

近年同社では、電力や薬品を使わない水処理装置を開発、中国市場へと投入し、アオコにより異臭を放っていたダム水の浄化に成功した。この装置は、先進技術に慣れている日本人技術者では掴むことが難しかった現地環境ニーズを、若手の中国人社員が携わることによつて的確に把握し、開発に繋げた製品である。同社員は、ベテラン社員とともに現地と日本との間を何度も往復した。現地では機器の実際の使用方法や使用上の制約を把握し、日本ではそれらを解決するための技術的な改善、工夫について検討した。同社ではすでに水処理に関する高い技術を保有していたが、技術視点のものづくりではなく顧客の求める機能やニーズを丹念に拾う中で製品の開発に成功した。

この製品を中国市場に提供したことによって、同社は中国市場での実績を確立するとともに市場からの信頼を



▲開発した浄化装置エナレスの利用シーン

獲得し、中国市場での地位を確立することとなった。製品は世界の最高権威機関である国際水協会より「革新的技術」として表彰を受け、その性能や影響は国際的にも認められることとなった。

### 中国子会社の会計を連結、一体化した業務体制を構築

中国で円滑に業務を展開するには、複数保有する子会社との連携が欠かせない。同社は2011年に瀋陽、2013年に北京に現地法人販売子会社を設立し、中国市場における営業活動を開始するとともに、2013年には合併で設立した大連と瀋陽の2つの工場で現地生産を開始した。これらの4つの子会社がそれぞれの持つ機能をフルに発揮するためには、4社の会計業務を取りまとめ、無駄を省く必要があった。その立役者となったのが中途入社

の中国人女性社員であった。当時問題となっていたのは、「会社全体の会計の様子がよく見えていない」ということであった。そこで彼女は、まずは各社が用いていた会計システムの方法を把握するとともに、会計システム、会計システムにまつわる勘定科目、会計処理方針、経理規定を全て4社間で統一するように仕組みを一から再構築することとした。さらに、資金をネットバンクで管理することで残高状況の容易な把握を可能にし、監査法人も4社で統一、税務監査の委託先についてもうち3社で統一させた。また、単にシステムの変更・共通化を図るだけではなく、子会社に対しては「なぜ会計関連の業務にこれほど力を入れなければならないか」という点を示すことにも腐心した。会計に対する方針を共有・理解していなければ、取組の必要性を理解してもらえず、日々の多大な業務量への反発が起こると考えたからである。

この中国人社員の活躍により最適な管理体制を構築した結果、親会社が求める正確なデータ収集が可能となり、決算関係書類だけではなく運営全般をスムーズに行うことにも繋がり、同社の経営の効率化へと寄与している。

### 高齢者のOJTを通じて技術の移転・継承と製品受注を同時に実現

高齢者の活躍は、若手社員への技術継承だけでなく、同社に寄せられた新たな受注機会をものにするということにもつながっている。

同社の貝塚工場では石油化学の内部装置を生産している。顧客から、石油化学内部装置を大型化したものを中国で用いたいという要望が寄せられた際、同社は大型の内部装置の生産に適した設備を持ち合わせていなかった。とはいえ、この要望を断ってしまうとせっかくの大型受注を逃してしまうことになる。

OJTを担当していた高齢者は、自身の出身である某大手企業の工場を若手社員と共に訪問し、その会社に大型内部装置の製作への協力を依頼した。生産にあたり同社は製作図面などを提供するとともに、技術者を派遣して加工要領を説明した。結果、翌年から中国向けの引き合いが出て、同様の製品について5件受注することとなった。

これらの業務プロセスで発生した見積の作成、受注してからの一連の製作を委託する会社との価格・納期の交渉や製作途上での工程管理、組み立て検査後に行う大量の輸出梱包を行う専門業者との価格交渉、出荷に際しての船会社との日程調整、予算管理などの一連のプロセスは、若手の生産管理担当者が主導し、必要な知識や経験は一緒に組んだ高齢者が提供した。特に、成功の裏には外部企業からの協力を得るための交渉力や、その時々課題解決にあたっての発想力が必要であったが、若手社員と高齢者がタッグを組んだことによって、受注という具体的な成果を挙げただけではなく、若手社員が能力を身につけることにも繋がった。

今後も、多様な人材が能力をいかんなく発揮する環境や、能力が組み合わせり相乗効果を生む場をつくることによって、さらなる海外展開を進めていく予定である。

### 新規顧客の獲得可能性を拡大

2008年、同社は厚生労働省率いる訪中ミッションのメンバーとなり、中国での水道業界をまとめる中央省庁（水利部および建設部）並びにその外郭団体である中国城鎮供水排水協会との関係を樹立した。以来、中国での学術会議や展示会を通じて中国国内の水道事業体や設計院などとのパイプを構築し水ビジネスを開始、これにより、中国市場での更なる事業展開の可能性が広がっている。

中国の水ビジネスには水道水の取水や浄化設備の面だけでなく、下水処理などまで含めた総合的な力が求められるため、国内の大企業などと提携し取り組むことで市場を拡大した。また、中国におけるビジネスは、その規模や実績、さらには意思決定者との人脈が重要になるが、同社は先述の政府レベルの機関との関係を持ち、技術交流を進めることで拡販に繋がった。特に、国際水協会（IWA）から認められた技術や日本国内での浄化実績が、中国市場での一定の評価に結び付いていたことから、中国での事業展開がスムーズに進み、ビジネスの規模拡大が実現している。