新·改善改革探訪記

No.59 創意社·山口 幸正

外国人を積極雇用して 海外展開を図る会社

株式会社 栄鋳造所

東京都八王子市下恩方町350番地 従業員数:29人(うち外国人6人)

海外事務所:シンガポール、ロサンゼルス、メッス、ソウル

受注が激減する中、先代の急逝でこの会社を担うことになった若い社長は必死になって 新しい道を探してきた。国内と海外でさまざまな人とのつながりをつくっていく中でわかってきたのは、日本の中小製造業の技術力は、いまも世界の中で抜きん出ていること。そして、それを言葉の壁、文化の壁によって、海外に発信できていないということだった。それ以来、他社と連携し、海外営業活動に力を入れ、国内では外国人を積極雇用して対応力を高めて、海外からの受注を広げている。鈴木隆史社長にその取り組みを聞いた。

■外国人難民の雇用

2015年,同社は経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれた。29人の従業員のうち6人が外国人である。日本人従業員たちは、円滑なコミュニケーションのために、英会話の勉強会を開き、社内



鈴木隆史社長

表示を英語にしたり,英語のマニュアルを つくるなど,外国人たちが働きやすい環境 づくりに努めている。

2007年に3人のインドネシア人研修生を受け入れたのが最初だった。先代社長が彼らをかわいがり、3年でようやく日本語を話せるようになり、技術も身についた。そう思った矢先に研修期間が満了して帰国。その後のフォローで、同社で身につけた技術を役立てている者は1人もいないことがわかった。

そんなことがあって,2010年に外国人雇用を再開したとき,研修生は避け,難民または難民認定申請中の外国人を雇用することにした。

日本政府が難民と認定するのは年間十数

人にすぎないが、難民申請中の外国人は数 千人に上る。在留資格のある難民は、難民 認定申請の結果が出るまで「特定活動」と いう在留資格が与えられ就労が可能となる が、難民申請の結果が出るまで6ヵ月ごと に特定活動の更新を行わねばならない。そ の間、「医職住」について国からほとんど 支援を受けることができず、自身の力で生 活を支えていかなければならない。だか ら、彼らは真剣に働く。

同社はこれまでにミャンマー人, イラク人, シリア人, カメルーン人を雇用してきた。最近は, そのほかに海外の大学からインターンシップでやってきた学生も社員とともに実務経験を積んでいる。6人の外国人の中には, 母国語のほか数ヵ国語を話せる人もいて, 日本語以外に, 英語, 韓国語, フランス語, ドイツ語, ペルシャ語, アラビア語の6カ国語に対応でき, これにより世界中からの鋳造の依頼に対応している。

■盗み取る技術

栄鋳造所の創業は1952年。現社長,鈴木 隆史氏は4代目に当たる。父が社長を務め ていた1996年,鈴木さんはそれまでのサー ビス業のサラリーマンを辞め,22歳でこの 会社に入った。

当時の栄鋳造所は、自動車用のウレタン シートをつくるための金型を鋳造してい た。木型の周りに砂を詰め、木型を抜いて 溶けたアルミを砂型に流し込む。そんな中



栄鋳造所外観

で父である先代社長は「Vプロセス鋳造機」を導入し、それを活用してシート用金型の鋳造をはじめていた。木型にフィルムをかぶせ、真空パックして型をつくる。砂を詰めるより簡単で、しかも精度が高い。

だが、従業員は従来技術にこだわり、父は孤軍奮闘していた。その父を助けてあげてほしいと、鈴木さんは母から懇願されたのである。当初は「俺には俺の人生がある」と言っていたが、半年間毎日のように懇願され、最後に「わかった。お父さんを手伝うよ」と承諾した。

当時の技術は教わるものではなく,見て 盗むものだったらしい。「せがれだ」と紹 介しただけで,父は鈴木さんを現場に残し て行ってしまい,先輩社員も何の指示も与 えてくれなかった。仕方なく箒をとって掃 除をはじめるとそれを取り上げられ,「掃 除なんていいから,お前は見てろ」と言わ れた。自分の立ち位置を見つけられず,何 もすることがなかった。1日の勤務を終え て風呂に入ったとき,自分の人生が終わっ たように思えて涙があふれた。



鋳造工場の作業風景

組織にとって人は戦力でなければならない。見ているだけで技術を身につけろというのは時間の無駄で効率が悪すぎる。1日でも早く仕事を覚え、やる気になれる条件をつくらねばならない。この経験からそう思ったという。

■会社の再出発と父の急逝

1年が過ぎ、ようやくVプロセスを扱えるようになり、2年目からは鈴木さんは営業に出た。納入先からクレームを聞いてくることからはじめ、次第に業界の様子もわかってきて、注文がもらえるようになった。

バブル崩壊後,世間の景気は落ち込んでいたが,自動車業界は空前の好景気だった。1997年,消費税の3%から5%への引き上げに伴う駆け込み需要があり,1998年には軽自動車の安全規格改訂に伴って,シート用金型も一新されたからである。

だが、その需要が一巡すると注文は入らなくなり、月に5000万~6000万円あった売上げが300万円にまで激減した。40~50人

いた従業員が3人にまで減り,借入金が山 のように積み上がって,会社は事実上倒産 した。

今後どうしたものかと会計士に相談したとき、会計士は父ではなく鈴木さんに向って「キミがこの会社を引き受けるつもりがあるかどうかです」と言った。月300万円の注文を出してくれる得意先と3人の従業員が残っている。それを見捨てるわけにはいかない。「じゃあ、やります」と答えた。それまでの有限会社を閉鎖し、新たに株式会社栄鋳造所をスタートさせ、鈴木さんが登記上の代表取締役になった。2001年、鈴木さんが27歳のときのことである。

実質的には父が社長を続け、鈴木さんは 営業活動を続けた。その傍らで、当時中小 製造業ではまだ珍しかったホームページを 立ち上げ、自社の鋳造技術を発信。それを 見た医療関係や半導体関係のメーカーから 注文が入るようになって、従業員数は20人 にまで回復した。

2007年,父の勧めで「はちおうじ未来塾」という経営後継者養成塾に入塾した。そこで多くの異業種の経営者と知り合い,自社の経営をもっと広い視野から眺められるようになった。1年後の卒塾に際して,鈴木さんはみんなの前で父とともに壇上に上がり,父が栄鋳造所を残してくれたことを感謝し,自分がこの会社を引き継いで発展させていくと決意表明した。父はそのことを大いに喜んでくれたが,それから4ヵ月後

に交通事故で急逝した。

■海外視察から見えてきたもの

父の死の数ヵ月後に起こったリーマンショックによる世界的な不況の中で,再び売上げが落ち込んだが,鯛焼きの型の鋳造や,某工業計器メーカーと共同開発したコールドプレート(半導体の水冷式冷却装置)の受注生産でなんとか持ちこたえた。

その一方で、鈴木さんは「はちおうじ未来塾」のOB会、HFA(Hachioji Future Association)を立ち上げて初代会長となり、人脈を広げた。さらに銀行や商工会議所が主催する視察旅行に参加し、片言の英語で、韓国、台湾、ベトナム、タイなどを見て回った。

得意先からタイに工場をつくらないかという話があった。現地に視察に出向き、日系企業の部品加工をしているタイ人の工場を見学した。タイ人の経営者はニコニコしながら「QC」と題した分厚いファイルを取り出してこう言った。「これは日系企業から提供してもらった魔法の本です。ここで書かれているとおりにするとコストが下がり利益が出る」。それを聞いて、それこそ日本で下請工場として自分たちが辿ってきた道だと思った。メーカーはQCを教えるのと引き換えに、際限なくコストダウンを要求してくる。その関係の中に身を置く限り、自分たちの力で未来を開くことはできない。タイへの進出は諦めようと決めた。

アメリカのシリコンバレーにも中小製造業が5000社も集まっていると聞いて、視察に出向いた。ほとんどが中国系、韓国系、台湾系の会社で、その中の中国系の加工メーカーを見学させてもらった。仕事は2年先まで埋まっているという。だが、でき上がった部品はバリがいっぱいついたままで、技術は日本の中小製造業と比ぶべくもない。にもかかわらず、日本の中小製造業は1ヵ月先、2ヵ月先の仕事を確保できず四苦八苦している。

ドイツの片田舎で小さな鋳造会社を見学したとき、その社長に日本にも同じような中小製造業があり、企業数でいえば99%がそうした中小製造業だと説明すると、びっくりされたことがあった。彼は、日本にあるのはトヨタやホンダやパナソニックのような会社ばかりだと思っていたらしい。

実際には、トヨタやホンダやパナソニックのような日本を代表する会社を支えてきたのは99%の中小製造業である。だが、海外に一歩出ると、そのことはまったくといっていいほど知られておらず、中小製造業も自分たちの力で海外と取引できるとは考えてこなかった。鈴木さんはそれを、日本という社会の外国人に対する言葉の壁、文化の壁だと思った。それを乗り越えれば、中小製造業でも、海外メーカーから直接受注できるに違いないと思うようになった。

鈴木さんは、国内各地の9人の中小製造 業経営者とともに「インデックスライツ」



インデックスライツの英文広報誌

という会社を立ち上げた。各社の技術を写 真と英語で紹介した広報誌を発行するとと もに、ポータルサイトで同様の記事を各国 語で発信。さらに海外での営業活動の代行 も行う会社である。

この会社を活用しながら、活発な海外営業を展開することで、栄鋳造所には、海外メーカーから鋳造の注文が入ってくるようになった。現在では海外からの受注が7割を占めている。そして、その海外からの受注への対応力を高めるために、海外の発注者が理解できる言語で書類や図面をやりとりし、時には電話で応対するために、国内で外国人を雇用することが必要だった。

■外国人を信じて任せる

外国人難民として最初に雇用したミャンマー人は日本に10年住んでいた人で、日本語が話せた。しかし、次のイラク人は日本語が話せず、その次のシリア人は日本語も英語も話せなかった。現場から「社長はなんで言葉の通じない外国人を入れるのだ!」と反発が起こり、当時の工場長がみ

んなを代表して抗議にきた。

認定NPO法人・難民支援協会とコンタクトして外国人を採用してきた専務が、責任を感じて辞表を持ってきたとき、鈴木さんはそれを押しとどめた。「専務は辞めないでくれ。外国人はこれからも雇い続ける。それがイヤな者はどうぞ辞めてくれていい」と宣言し、結局、当時の工場長が自ら身を引き、鈴木さんの本気度を知った他の従業員たちは、その後自分たちで英語の手順書をつくったり、英会話を勉強するようになった。

最初のミャンマー人に対して、鈴木さん はこんなふうに言っている。

「ミャンマーは何年か後に民主化されるだろう。それまでに、ここで鋳造の技術を勉強するといい。そして、民主化されて帰国できるようになったら、君はミャンマーで鋳造会社を立ち上げるのだ。僕がそれを応援する。鋳造技術は、日本でも高度成長を支えてきたのだから、ミャンマーでもきっと不可欠の産業になるはずだ|

1ワーカーとして雇われたと思っていた ミャンマー人は、これを聞いて感激のあま り泣き出した。

鈴木さんは、外国人を単にワーカーとして見てはいなかった。彼らが帰国して現地で鋳造会社を立ち上げてくれれば、栄鋳造所は、日本に居ながらにして外国との太いパイプがつくれると考えていた。同じようにして、韓国の大学からインターンシップ

でやってきて栄鋳造所で働いた韓国人学生が、今年3月に韓国で栄 Korea という鋳造会社を立ち上げることになっている。

政治難民として日本にきたカメルーン人の場合は、母国に帰国できない。彼は技術を身につけ、栄鋳造所の正社員となって、母国に残した娘を呼び寄せたいと考えている。そうなると、娘は日本で結婚して子供をつくるかもしれない。

日本は難民の受け入れを極力制限する政策をとっている。だが、もっと彼らに寄り添って考えれば、難民の受け入れは、少子化が暗い影を投げかけるこの国に明るい未来を開いてくれるのでなはいかと、鈴木さんは言う。



大多数の日本人は、外国人を、日本人で 足りない部分を補うマンパワーとしてしか 見ていないが、鈴木さんは1人ひとりを見 つめ、信頼して任せていきたいと言う。そ れが彼らに「この会社のためなら」という 気にさせ、この会社の未来を開いていくこ とになる。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ http://www.souisha.com 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中