

素形材「お隣さん連携」プロジェクト座談会 ～外国人材活用と海外需要開拓および海外展開について～

お隣さん連携とは、平成28年度に開催された素形材産業を含めた製造基盤技術の「稼ぐ力」研究会を発端に、素形材の異なる業種の企業が集まり、素形材企業同士の連携の可能性を模索するための有志活動です。昨年9月、日本铸造協会、日本鍛造協会と日本金属熱処理工業会の3団体の皆様にお集り頂き、おもに海外需要開拓をテーマに座談会を開催し、闇達な意見交換の場となりました。

その中で、将来的な課題、素形材産業に影響を与える社会的なテーマの一つに人材不足問題が出ました。人材不足については、特定の業界に関わらず直近大きな問題・課題となっているテーマであることから、座談会で取り上げることになりました。また、この取組は元々、海外需要開拓のための業界内連携を起点にしていることから、海外需要開拓と人材活用をセットに事例研究のようなことができないかと調べていたところ、今回、外国人の戦略的雇用を軸に海外展開に力点を置かれている株式会社栄铸造所（以下、栄铸造所）の取組に行き当たりました。また、栄铸造所を中心に、八王子地区で経営者同士の学びの場として活動されているHFA(Hachioji Future Association)では、積極的に自社への海外人材活用について検討・導入を進めていることから、お隣さん連携メンバーとHFAさん有志での座談会を開催し、表題にある「外国人材活用と海外需要開拓・海外展開」について意見交換を実施しました。

この様子を2回シリーズでお届けすることにしており、第1回目は、キーノートスピーカーとして鈴木隆史（栄铸造所 代表取締役）様にご講演いただいた内容をご紹介いたします。

座談会・モデレータ

原 敏城 日本金属熱処理工業会 会長／株式会社メタルヒート 代表取締役

キーノートスピーカー

鈴木 隆史 株式会社栄铸造所 代表取締役

座談会・参加者

八王子フューチャーアソシエイション（HFA）

一瀬 康剛	株式会社アトム精密 代表取締役
中原綱一郎	株式会社テック 代表取締役
新谷 文彦	株式会社ヒューマン・ライフ 代表取締役
近藤 学	有限会社伸栄プラスチック 専務取締役
岩澤 旭	有限会社岩沢プレス工業 代表取締役
今井 広和	有限会社和多屋 代表取締役社長

一般社団法人日本铸造協会

塩谷 栄治 石川可鍛製鉄株式会社 代表取締役社長

日本金属熱処理工業会

玉木 寛之	株式会社タマネツ 代表取締役社長
林 宏忠	株式会社メイネツ 代表取締役社長

1. はじめに（モデレータ 原）

原：本座談会は素形材産業室が開催した素形材産業を含めた製造基盤技術の「稼ぐ力」研究会を発端にしています。研究会の中で、我が国の素形材産業はサポートインダストリーの側面に留まらず、グローバルなものづくりを支えている側面があること、自らが価値提供者としてグローバルに稼いでいる企業がいることを紹介し、結論として、素形材企業は自らの知的資産や強みの可能性を自覚し、日本のものづくりのみならず、グローバルに展開する様々な産業、次々と生まれるイノベーションの基礎基盤となる産業に発展していくことが、産業として強靭になっていく道があると示しています。私も委員の一人として参加し、私的には稼ぐ力に関わると思われる「知的資産経営」と「お隣さん連携」に関して意見書を提出させて頂きました。ここで言う知的資産とは主に特許や実用新案等ですが、その他にも同業及び異業種とのネットワーク、つまり連携も知的資産に入れて良いのではないかと考えております。そこで、我々エネルギーを多消費する素形材企業は、エネルギーの共同利用（調達・消費）以外にも連携することにより新たな可能性も出てくるのではないか、例えば海外展開や海外からの需要開拓はどうだろうかということを提案させていただきました。

＜お隣さん連携座談会第1回＞

原：こういった背景の中、素形材の連携に関して素形材業界・企業の生の声をお聞きしたく、昨年9月、日本铸造協会、日本鍛造協会と日本金属熱処理工業会の3団体の皆様にお集り頂きました。本座談会のスタイルで業種・企業の垣根を越えて闇達に意見交換をすることで、お隣さん連携への可能性を探る取組をスタートしました。

第1回目に関しては、海外需要開拓をするために必要なこと、その制約やリスク、連携していくことによって高める価値、技術の相互補完はどうすべきかということに関して意見交換を実施しました。

その中で、いくつかの示唆がありました。
・エネルギーの共同事業以外にも連携していくことで新たな付加価値を見出す可能性があること

- ・鍛造品のほとんどが国内向けであり、1キロ1000円を超えない限り国外輸出は難しい。キロ200円が一般的である現状、どうやって付加価値を高めていく取組ができるか、この連携で模索していきたい（鍛造企業）

- ・同じく輸出は課題であること、またものづくりだけでなくサービス的な要素も考えてみたい。お客様とともに進める提案力のようなものも必要ではないか（鍛造企業）

- ・铸造・鍛造企業が海外から受注した仕事に注力していくようなことをテーマにしていきたい（熱処理企業）

その他にも、自動化など生産性を高めていくことが海外企業と競合していくために必要ではないか、連携した情報収集の必要性、前後工程と併せて受注するなどの営業活動の必要性、ワンストップ化を目指すための上流・下流工程のことを社内で勉強することが必要。のために、素形材の業種を超えて、それぞれの文化や習慣を学び理解を進めた上で次の展開を模索していく素地が重要になると指摘がありました。

最後に、素形材産業に影響を与える社会的なテーマ、例えば人材不足、事業承継、AI等に関しては、連携した取組が何らかのメリットを生む可能があるとして座談会をまとめました。特に人材に関しては共通の課題となっており、人が集まらない、新たな展開ができないといった課題はどの企業にとっても同じ課題であり、連携をしていくことで新たな解決策を模索できないかということで、今回のテーマ設定となりました。



株式会社栄鋳造所（企業概要）

設立：1953年	資本金：10百万円
本社所在地：東京都八王子市下恩方町350	
事業概要：砂型試作鋳造物、Vプロセス造形、アルミニウム合金砂型鋳造	
売上高：600百万円（2018年3月期）	
従業員数：29名	
外国人数：9名（米国1名、韓国5名、フィリピン3名）	



- 父から受け継いだ負の遺産、そして生き残りをかけ海外展開を決意
- 難民も含めた外国人の戦略的採用・活用。必要なことはビジョンという視点
- アメリカ進出。日本人、外国人問わず人材に投資することで生まれた成果。

<キーノートスピーカー栄鋳造所鈴木氏について>

原：鈴木様について簡単にご紹介すると、難民活用などこれまでにない外国人人材の活用でダイバーシティ経営を進めるとともに、海外進出も果たされています。外国人人材活用と海外展開に関して、なぜ難民活用を取り入れたダイバーシティマネジメントに至ったか、そこからどうやって海外展開を進めていらっしゃったのか、キーノートスピーチとしてご講演をいただきます。



2. 外国人人材活用と海外展開に関して

<父から受け継いだ負の遺産>

鈴木：私の方から、なぜ外国人採用、特に難民人材活用さらに海外展開に至ったか、とても泥臭い内容になるがお話をさせていただきたい。当社は祖父が立ち上げた会社、創業約70年、私で3代目になる。後継に関しては、母親からの洗脳に入ったようなもので、物心ついたころからものづくりや鋳造をやっている自分の家族が経営する会社に興味がなかった。後ほど紹介するVプロセスを導入した父親が、孤軍奮闘している様子を母親が見かね、私に打診があり、嫌々ながら入社した。

4年間はサービス業の会社に入社していたが、22歳のときに当社に入った。当初は車両業界（シート）の金型を作っていてかなり売り上げもあがった。24～5歳で年収1千万円もらえるくらいになり有頂天になったが、そんなに世の中甘くもなく、1999年を境に、50人くらい

いた会社が3名まで減少。

事实上倒産。3名従業員が残っていたことと、顧客が1社残っていたので、その時点を期に、私が社長に就任し、株式会社を新たに設立した。

<企業価値と自分の存在価値>

ここで一旦、当社の事業内容について紹介したい。海外展開ということで、米国アイダホ、韓国に拠点を有する。フィリピンにも私が出資する別会社がある。あとまだ人は常駐していないが、EUのフランスにも拠点を開設している。いまのところ海外直接売り上げは、当社売り上げの70%以上。今期に関しては80%を占めることがまず特徴として挙げられる。

また、先ほど申し上げたVプロセスについて、砂型鋳造の技術が一人前になるには一般的に5～10年くらいかかるといわれてきたものが、

このプラントを使用することで、半年から1年の経験で可能になった。特に若い人材、海外人材にこのプラントを使用してもらっている。対象は試作開発が主で、車業界もあればほかの業界もあり、アルミ鋳造に関しては多品種小ロットで生き残る道が残っていたので、こういったものを中心にしてやってきた。あとは若い子達が中心になって、コールドプレートというものをウェブ販売したりしている。

なぜダイバーシティを活用したのかという点に関しては、企業の継続と成長を考えてのこと。私の人生は先ほど申し上げたとおり不本意な形で入社し、これで自分の人生が終わってしまうというジレンマが常にあった。ものづくりに興味がない自分が、鋳造企業を経営してよいのか自問自答しながらも、目の前の仕事をやっていくしかなかったが、このままでよいのかという疑問が常にあった。入社当初、まさに3Kという職場で平均年齢が60歳、どうやったら平均年齢を下げることができるのかということを、老若男女が持続的に仕事ができる環境とは何なのか、22歳の時から常に意識していた。いま振り返ってみると、世の中の経営者は自らの想い、やりたいことをもって立ち上げたはずだが、自分の場合は好きでもない仕事、たまたま親がやっていた仕事を後継したということで、自分は本来の経営者像から外れてきたという思いが常にあった。自分が立ち上げた会社ではないという想いがあったりもして、このままでは経営も立ち行かないという想いもあり、普通の経営者が有しているマインドにどうしたらなるのか、スタンダードな経営者の枠の中にどうやって飛び込んでいくのか、真の経営者になるため、試行錯誤やってきた。その中で一つキーワードにできたのが、企業価値をどうやって上げるのかということ。親父から継いだこの仕事・会社の価値を上げることができなければ、自分の存在価値はないのだと思った。

海外進出どころか、どうやって倒産しないかという状況に直面し、3つの目標を掲げる。自らと社内の意識改革に踏み出す

<リーマンショックと3つの目標>

そのような想いはありながらも、ダイバーシティは決して狙ってやったという類ではなく、

きっかけがあった。それが親父の交通事故死であり、2008年のリーマンショックだった。親父の交通事故死で残された資産といえるものはほんなく、社会保険や消費税の滞納など8千万円がある状況だった。その頃はリストラもやった。このあたりから、カスタマーやサプライヤーが中国やベトナムに移っていった時期もあり、発注が急に凍結されたり、図面が引きあげられたり、これは国内だけではやっていけないという強い思いに至った。完全受注生産の痛恨の極みだった。海外展開の必要性は感じつつも、その当時はまだ自分がトップ営業をやり、たまには現場で仕上げや溶接もやっている状況で、海外に出ていくのではなかった。しかし倒産が目に見えていたので、3つの目標をあげた。

目標設定へ（眞の経営者になる為に…）

・新規顧客開拓（9割顧客を変える）

・社長不在でも会社が回る仕組み

・半年間売上ゼロでも持つ体力（財務強化）

①新規顧客開拓（9割顧客を変える）

リーマンショック後、少しづつ受注は回復してきたが、既存の仕事は明らかに収益性が悪かった。これでは海外進出のチャレンジの資金調達ができないと思い、9割顧客を変えることを目標とした。

②社長不在でも会社が回る仕組み

社長が営業も生産にも関わらないと回らない社の状況では、海外進出はおぼつかないため、自分がいなくとも判断ができる社の仕組みづくりが必要と思った。

③半年間売り上げゼロでも持続できる体力

売り上げが激しく下がったり、天変地異があつたりということもあり得るので、少なくとも半年間は耐えられる体力がないと安心できないことから目標にした。

これら目標を達成できたら眞の経営者として納得できると思った。

当時は、自分で仕事をとってきて仕上がり品をチェックするなど、経理にも現場にも色々口を出していたが、これだと自分も気になり、外に出ることさえままならず、立てた目標の実現は難しかった。また、全責任を委譲しても結局は現場ではできないということがあったので、失敗してもよいが最後は自分が責任をとるというスタンスは徹底させるなど、任せて任せることを自分に言い聞かせながらやってきた。あとは、外部から調達した知識等を社内に一人で展開するには無理があり、外部のコンサルの先生を入れたり、役員も外部から招聘するなど改革した。コンサルの先生には、現場の社員全員が数字を意識するようなことをコンサルしてほしいとオーダーしていて、自分たちがいまやっている作業が利益や売り上げにどう結びつくのか、どこに無駄があるのかを社員全員が意識するような意識改革のコンサルをテーマに取り組んできた、社内の利益体質につなげてきた。

クリティカルな技術はない。マーケティング、そして人が人に伝えるということの重要性。設備よりも重視すべき投資先は人。

<設備よりもマーケティング>

技術を否定するつもりはないが、磨いた技術をもっていてもお金にならないと全く意味がないと常に思っていた。先代は技術畠の人で、アルミの鋳物で時間が空いたらいつもサンプルを作っていたが、その当時（言い過ぎたと思っているが）、こんなガラクタ作っても困る、これが売れて会社に収益をもたらして始めて意味があるので、単なるアルミ鋳物のガラクタに見えてしまうから、と先代に訴えていた。技術も重

社内への取り組み

任せて任せきり経営（責任を持たせる）

外部から新しい血を入れる
(役員・コンサル・新卒(新入社員)・外国人)

社員全員が数字を意識(各スタッフの目標設定)

設備(技術)よりも先ずはマーケティング(営業)
→世の中の困りごと(PSR)

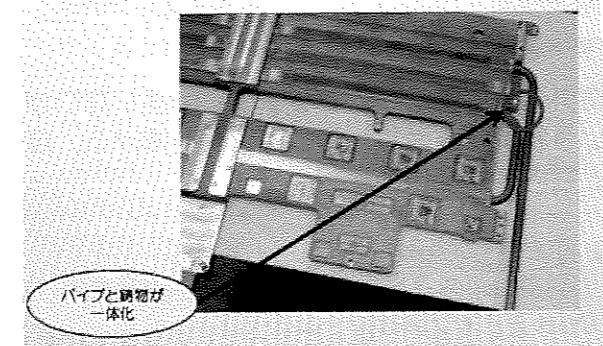
要だが、自分は営業でやってきたので、どうやってお金を貰うのかを当時考えていた。当時始まつたものづくり補助金があり、全国の仲間の3社くらいが設備を導入したもの、倒産した。設備投資中心になると、どうしても売り上げが伸びて安心してしまうというマジックに掛かってしまう。やはりマーケティングに力点を置かないと、折角投資した設備が死んでしまうというのも目の当たりにして、マーケティングをより強化していくきっかけになった。

2007年ごろに取り組んだのが、大手メーカーとの共同開発。アルミの鋳物のプレートの中にステンレスパイプを一体化させて、その中に水が流れると鋳物全体が冷え、その両端に半導体を付けるというコールドプレート（ヒートエクスチエンジ）というものを大手電機メーカーと開発に取り組んだ。これが最後の砦という覚悟で取り組み、現在売り上げの8割はこの製品・技術から派生したもので、このうち7割が海外で直接売り上げている。

ただ、この技術に関して、韓国大手メーカーにも採用してもらっているが、当初からクリティカルな技術ではなく、あと2年くらいしかもたないと思っている。5年後にはこれで食べていけないということをスタッフには常に言っている。それは、繰り返しになるが、技術が重要ではないということを伝えたいから。マーケティングの見地から言って、自分たちに技術があつても、人が人に伝えていくことが重要でそこで利益が生まれるのである。ヒューマンリソースが一番重要という観点がある。設備投資よりもまずは人に投資することが重要だという意識が根底にあることを、常に社内に訴えかけてきた。

鋳物の高付加価値追求

大手メーカーと共同開発



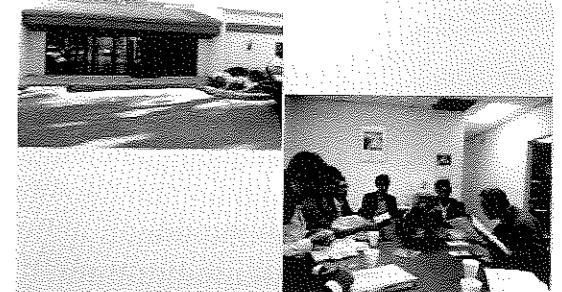
海外視察で直面した理想と現実。シリコンバーで感じた敗北感。社内多言語化と外国人材の戦略的雇用というビジョン。

<海外視察→外国人の戦略的雇用>

そうやって2008年からの2年間で、人に投資する重要性を社内に説明し、社内に自分がいなくても上手く回るようになってきて、2010年から海外視察をスタートさせた。銀行・商工会議所等が主催する海外視察に参加する形で、アジア、ヨーロッパやアメリカ等の視察に参加するようになった。これら視察で印象深かったのが、タイの話。お客様がタイに工場を出すことになり、「初期費用まで出すから鋳物工場として一緒に出さないか」と提案があったので、まずはタイに行ってみることにした。タイは当時、経済も発展中で、ロケーションもよく、アルミ主要材料のインゴットも自国で入手できるので、ここで勝負をかけてみようかと決心した。ただ、タイ人がやっている加工工場に連れて行つてもらった時、そこは日本の大手メーカーの仕事をやっていたが、会社の社長と話をすると、ファイルを見せられた。大手メーカーから授かった利益を生み出す本だと言っていた。タイトルを見ると、QCコントロールの本だった。その瞬間、進出はやめることにした。それは、海外視察に足を運んでも、結局目の当たりにしたのはコスト・納期の競い合い。日本から頑張ってここに出てきても、日本でやっていることと同じ、コスト・納期、人の取り合いになることが想像できてしまった。アジアは魅力的な市場ではあるけれど、少なくとも自分の考える目先の海外展開とイメージが異なっていたので、その場で断念した。どこに行けばいいと思い、(適切な表現ではないが) アジアが下流なら、ヨーロッパやアメリカなり上流の世界に行くしかなかった。

今の大イバーシティマネジメントのきっかけになったのが、アメリカ。シリコンバーで20数年間プロローカーをやっていた人物に言われたのが、「シリコンバーには君たちと同じような町工場が5千社ある。その8割9割が中国・韓国の工場。悔しくないのか」と言われた。自分としてはITのイメージの場所に町工場があることは予想していなかった。そこで早速、シリコンバーに視察に行くことにした。

企業視察(アジア系の中小企業)



そこで見たのは、アルミの切削加工メーカー（中国系）で加工しているもののクオリティの低さという現実と、「忙しいのか」と質問したら、2年先まで仕事がうまっているという事実だった。アップルの仕事だった。自分たちは再来月の仕事で困っているところなのに、2年先まで埋まっているというのが衝撃だった。いくら技術や品質は日本の方が優れているとしても、ビジネスとして完全に敗北していると感じた。その他、ベンチャーキャピタルの前でプレゼンさせられたが、怒られた。5分で話せと言われると、日本の場合自己紹介で終わってしまうが、そういった情報はいらないと言われた。一切いらない。そうではなく、自社が持つ技術・強みがどう世の中に役に立つか、マネタイズされるのか話してほしいと言われた。マーケティングの重要性を認識していたつもりでも、自分たちがどれほど自己中心的なプレゼンをしていたのかがわかった。投資どころか、仕事がもらえるわけがない。帰りの飛行機の中で、シリコンバーに日本企業がいないのはなぜか、この敗北感はなぜか、自問自答をした。

そこで自分が出した答えは以下のものだった。

- ・言葉の壁
- ・マインド（心の距離感）
- ・発信NG（自己満足）
- ・提案力（脱受注主義）

まずは英語がしゃべれないこと。コミュニケーションができないこと=情報収集ができないことと同じだった。あと、そういった「できない」というネガティブなマインドに陥ることこそ、日本人特有の思考であって、そこから変えていかないと、海外展開なんてできないと思った。

そこで2012年からいくつかの目標を掲げたが、

その一つが社内多言語化だった。ただし、当時のスタッフに英会話に行けとか、海外留学に行けとかはいえる雰囲気でもなかつたため、外から外国人をいれてあえてそういう環境をつくるしかないと思い浮かんだ。

では、この外国人の戦略的雇用についてどのように進めていくのかという点に関しては、当時専務に対して、「製造に関わる仕事をしなくてもよいので、恒久的に採用できる外国人人材を探してくるように。日本語がしゃべれなくて良い」というミッションを与えた。外国人技能研修生はNGとした。実は2007年に先代がインドネシアの研修生3名を自社にいた。先代が亡くなったあと、リーマンショックが起きて、リストラの対象を考えざるを得なくなったり、普通であれば日本人6名を切るくらいなら、インドネシアの人を切るしかるべきが普通のセオリーだが、先代が可愛がっていた人材ということもあり、またインドネシアとのパイプができるとよいとも考え、インドネシアからの研修生は敢えて残す判断をした。当然3年になると日本語も覚えて戦力になりこのまま日本にいてほしいということで、法務省や外務省に掛け合ったが相手にされることもなく、泣く泣く彼らは帰っていった。この3人の一人くらいは铸造、せめて製造業にかかわってほしかったが、日本で貯めたお金で、一人はアメリカに留学、一人は日系の食品関係の商社に勤め、一人は船を買って漁師をやっていた。3人とも別の仕事をやっていたことから、あれだけの思いをして育てた研修生制度は駄目だと思った。そういった経緯もあり外国人材雇用に関して、研修生活用はNGとして、そこでたどり着いたのが難民だった。

高度人材としての難民人材。ただ、日本人スタッフからの強い反発と現場との対立。それを乗り越えて本格的な海外人材の戦略的活用へ

<難民人材の雇用>

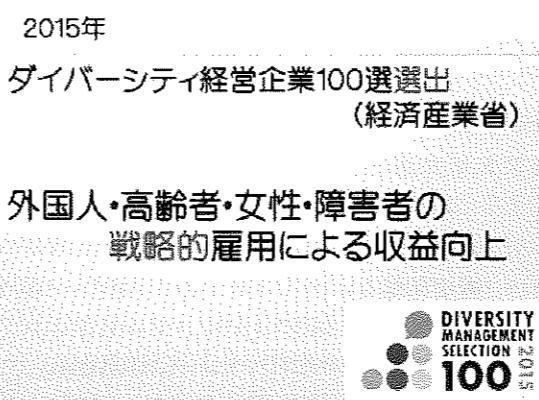
東京の四ツ谷に難民支援協会というところがあり、難民申請している人の多さを始めて知った。その中でも彼らの特徴は、多言語であること、また高度な人材であるということ。そもそも内戦等の環境下で、普通は逃げることさえできない人がほとんどの中で、世界中に難民申請

している方というのは、我々のイメージとは全く異なり、アグレッシブで能力が高い人が多いという事実がある。このまま自国に留まっている、自分の能力は発揮できないから、外に亡命している。そういった高度人材が日本にもたくさんいる。ただ、日本独特のレッテルで採用に至らないのがほとんどだそうだが、私たちはミャンマー人からはじまり、のべ10名採用した。いま3名が残っている。一見見た目はワーカーだが、一応は技術を覚えていて、いつかは自国に帰って、铸造等の企業を立ち上げることを目標にしてやっている。

ただ、実際は日本人スタッフからの反発が強かった。なぜ自分たちが難民の面倒を見ないといけないのか。こういった中で、ある時、外国人の戦略的雇用を担当する専務と工場長をはじめとする数十名の社員が対立した。工場長から、このままではやっていけない、このまま社長が外国人採用を進めるのなら仕事をボイコットするという宣言があった。専務からは、私を中心として外国人雇用をやめるという提案があったが、即断即決で「外国人雇用はやめない」という判断をした。それは、結局ここで方針を変えることは海外展開を諦めることであって、その先に当社の未来はないというところで始めた外国人材雇用であるので、やめるということはできないと言った。結果的には、工場長が辞めただけで済んだが、この時をきっかけに社長の本気度が社内に伝わった。

それから変革のスピードがアップした。誰にでもできる作業環境にしようとする意識が芽生え、掲示板を英語書きにするなど、社内が自然と英語を意識する環境に変化し、オンライン英会話レッスンや難民への日本語個人レッスンなど、日本で働く環境づくり・教育システムを作り、トライアンドエラーを重ねながら、教育システムをやってきた。ただこの当時はメディアも含め、難民雇用はネガティブに捉えられていた。なぜ難民雇用なんだとか、どうせ低賃金ワーカー雇用だろうとか見られていたが、タイミングよく経産省から、ダイバーシティ経営100選に選んでもらった。こういう賞をもらうと周りの反応が変わり、詳しく聞かせてもらいたいとか取組の見られ方が変わっていた。

この際経産省から言われたのは、こういった



外国人・高齢者・女性・障害者の戦略的雇用による収益向上



マプワ工業大学(フィリピン・マニラ)
Research Building

正式にパートナー企業として契約

取組は是非中小企業への横展開を進めてほしいと言われたが、実際は難民雇用を一般化するにはハードルが高い状況ではあったので、2013年から、海外の大学とパイプを作ってインターナショナルの受け入れをしてはどうだろうということでの次のフェーズを開始した。

夢も希望もビジョンもある外国人採用を、フィリピン、韓国の一流大学で進め、現地拠点のスタッフとして活躍してもらう

<フィリピン、韓国の大学での採用活動>

まずははじめがフィリピンとのネットワークがあったので、マニラにあるマプワ工業大学のインターンで始めた。フィリピンに行ったときに感じたのは、大学内の人の多さだった。少子高齢化の日本とは、フィリピンは全く真逆なんだなと感じた。大学側から、若いエンジニアがなぜ欲しいのかを説明してほしいというオーダーがあり説明会を開催すると、200～300名がすぐに集まった。フィリピンの方が日本に対してもつ関心あこがれや尊敬の念みたいなを感じた。あと公用語が英語であるという点で、こういった人材の宝庫なんだと、無理して日本人を雇う必要がないとポテンシャルを感じ、正式に大学とパートナー企業として契約した。

漢陽大学(韓国・ソウル)



大学との直接契約
(HFA企業)

あと昨年からはじめた動きとして、今日集まってもらっているアライアンス企業のメンバーをフィリピンにアテンドして、サマーキャンプというものを開催した。1週間滞在し、フィリピン人を相手に英語で、自社の人材戦略だったり、逆にフィリピン人から自分たちの将来について、ほぼ英語でヒアリングするという

学校でダイバーシティマネジメントの講演したところ、ここも200名程度がすぐに集まり、そこに集まつたほぼ全員が日本で働きたいという意向があった。日本語をしゃべれる生徒も多く、また英語も普通にしゃべることができ、ダイバーシティの活動を横展開するには最適な国だと思い、大学の理事長とMOU（基本合意）を結んだ。実際の活動としては、日本企業で就職希望をもつ生徒を講堂に集めて当社を含むアライアンス企業がプレゼンをしたり、個別ブースを設けて面接をしたりして採用を行っている。

こういった取組を通じて、当社に関しては、韓国・フィリピン・アメリカも現地で採用した人材が現地オフィスを運営している。



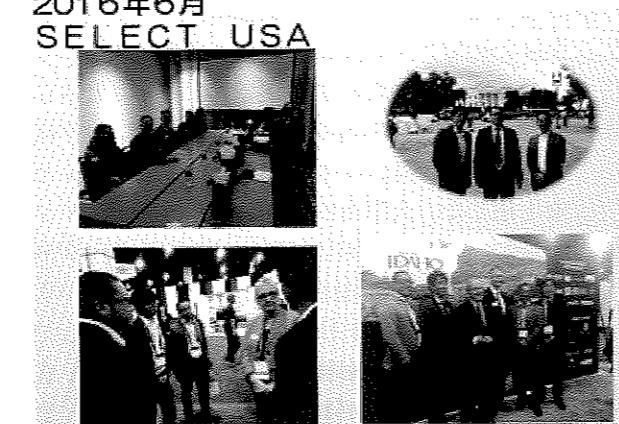
まとめると、当社の外国人採用に関しては、人手不足とかマンパワー的な補充のためではない。フィリピンや韓国の人材は折角日本にあこがれのような気持ちを持っているのに、毎日同じルーティンワークをするのならば、やがて夢も希望も失っていく。その果ては、結局給料の高いところに流れしていくだけで、1千円、2千円の底のない争いになるだけ。当社が考える戦略的外国人雇用とは、日本人に対しても外国人に対しても同じことを言っていて、一人の人間としてこの会社で働いてもらうことにビジョンを作ってもらうことが重要だと思っている。何を達成したいのかを考えてもうることは、日本人でも外国人でも同じはず。

外国人材の適材適所によるアメリカ進出。セレクトUSA等で人脈を構築しアイダホから日本への逆輸入を目指す

<アメリカ進出>

昨年、アメリカのアイダホ州に拠点進出した。人々、日本国内の人手不足と東京五輪後の需要減を見越し、巨大市場である米国への進出を模索していて、まずは先端企業の集まるカリフォルニア州のシリコンバレーに拠点をもった。この際、現地採用したアメリカ人や韓国人スタッフ等を送り込んだ。彼らはアクティブなので、急成長するEVメーカー「テスラ」にも営業をかけていたが、ある時、テスラから大量発注のメールが届いた。「日本と違って、中小でも一つの会社として見てくれる」と手応えを感じたが、生産能力の問題で対応できず、準備不足も痛感した。行動力のある外国人材をキーにして、アメリカ国内でも人脈を作りつつ、シリコンバレーに限らず腰を落ち着けて仕事ができる場所を探すうちに、米商務省主催の対米投資サミットである「セレクトUSA」に参加することになった。

2016年6月 SELECT USA



このサミットに参加する日本企業は大企業が中心なので、我々のような中小企業が目立ったということで、在日本大使館の晩餐会でスピーチをさせてもらうなど、結果、しっかりPRすることができた。ここでアイダホ州政府の人々の熱意に動かされ、アイダホに進出を決意した。アイダホは世界で最初に核実験を行った場所ということもあり、原子力産業の集積地となっている。地元の企業や大学、原子力技術に関する先端研究を行うアイダホ国立研究所(INL)と

連携し、安全な使用済み核燃料冷却装置の開発を目指している。ここを足がかりに世界に売り込み、大手企業の壁が厚い日本にも「逆輸入」することを目標にしている。

このアメリカ進出に関しては、日本人スタッフと外国人スタッフがいっしょになって下地作りをした結果だと思っている。我々日本企業の強み・情報といったもののセールス・マーケティングを、日本人・外国人問わずやって、海外にも平気に乗り込んでいくアツバウンドが成り立てば、世界中企業とコネクションが生まれる。今後はさらに韓国人・フィリピン人スタッフ等も、分け隔てなく国内外各地の拠点を行き来する環境を作り出していきたい。

<最後に>

まとめさせてもらうと、海外展開や外国人雇用についてもそうだが、まずは強力なリーダーシップが今のご時世、必要になる。リーダーシップとは方向性のことで、行動力。行動のために

はインプットとなる情報収集が必要で、そのアウトプットが行動であると捉えている。さらに次のアウトプットのためにはどういったインプットが必要かといったサイクルが必要になる。統いて決断のスピード。決断は即断即決がキーワードで、失敗のときに潔く方向修正ができるかというところ。この行動のインプット・アウトプットのサイクルや、決断のスピードというものが、外国人採用において非常に重要な観点だと思っている。日本人と外国人の違いの部分だし、ポテンシャルを有する人材にいえることだが、ことに外国人・有能な人材というのは、はこういった要素を常に見て評価していると感じる。あと、最後に、海外展開の際には、社内体制のみで進めるのは限界があるのが事実で、どうやって志と同じにしてアグレッシブに行動していくか人材をピックアップし、それを内外共にタスクフォースを構築し、まとめあげていくことが重要になると思う。