特集

ボーダレスな人材戦略

人手不足時代に対応する人材戦略

三正工業 株式会社（東京都葛飾区）

外国人材を積極的に育てる飯島元秀代表取締役社長

三正工業株式会社は、油・空気・真空などの流体を制御する部品の製造・組み立てを手掛ける企業だ。多様な人材が活躍する職場環境を構築するために、どのような取組みを行ったのか、飯島 元秀 代表取締役社長にお話を伺った。

油圧機器を軸に新規開拓で大きく成長

―創業の経緯についてお聞かせください。

飯島社長　私の祖父が1958年に創業しました。祖父は新聞記者をしていましたが、戦後間もない時期で生活が苦しく、ものづくりの成長性に注目し、起業したと聞いています。

当初はオートバイ部品の製造でしたが、建設機械用の油圧機器の部品製造にシフトして以降、半世紀近くにわたり当社の主力事業となっています。当社の強みは60年以上、高い精度を求められる仕事に携わる中で培ってきた技術力だと思います。また、品質管理にも力を入れています。問題が発生した場合には、なぜ起きてしまったのか、次どうしたら防げるのかなどを検討して、必ず再発防止策を講じています。お客さまに言われなくても今後のことを考え、ご迷惑をおかけしないように対応していくことが信頼関係の構築につながっていると思います。

現会長が社長の時の話ですが、バブル崩壊やリーマンショックにより会社の存続が危うい状況になりました。そこで取引先を特定の業種にこだわらず、新たな業界をターゲットにして新規開拓に力を入れた結果、半導体製造装置用の真空ポンプやガソリン計量器、鉄道車両などの部品の受注をいただくことができました。また、農業機械用の油圧機器部品を受注したことをきっかけに、関西にも営業活動の範囲を広げることができました。業種が異なると図面や部品の特徴なども変わり、これまでのやり方が通用しないこともあります。地道な努力を積み重ねて新規の受注に対応していくことが、当社の成長の原動力になっています。

2025年5月に竣工した新社屋

最新鋭の加工設備を有し、あらゆる加工に対応

―社長就任時のことをお聞かせください。

飯島　2004年に入社し2018年に就任しました。当時私は38歳でしたが、会長の「経営者は若い方がいい」という方針によるものです。就任後に「すべての仕事を標準化する」ことを掲げて現場の改善活動に努めてきました。具体的には、すべての作業をマニュアル化すること、整理整頓を徹底すること、この二つの取組みで仕事を標準化し、品質を安定・向上することができると考えました。

マニュアルの作成にあたっては、まず、すべての作業をルール化し、必ず文章にするところから始めています。口頭のみで説明すると、曖昧な部分が残った場合、後で確認しにくくなり、わからないまま作業することが問題発生にもつながります。そのためルールは必ず社内で掲示するとともに、マニュアルにしています。

また、決まった場所に、決まったモノを、決まった量だけ置くことも徹底しています。何気なく別の場所に置いてしまうだけで、管理レベルが下がり、作業が非効率になるためです。在庫管理についても、残数が何個になったら発注するのかを一つひとつの品番に明記しています。数字を「見える化」したことで、どのタイミングで発注するべきか判断に迷うことがなくなり、時間の節約にもつながりました。

多様な人材の活躍につながる「仕事の標準化」

―貴社では多様な人材が活躍されていると伺いました。

飯島　当社従業員の平均年齢は約35歳と若く、かつ中途採用者や外国人も多数在籍しています。

最近では、特に外国人従業員の割合が高まっています。元々日本人の採用活動に苦戦していたことなどが背景にあり、その打開策を模索していたところ、ベトナムに進出している同業他社の方からベトナム人を採用しているという話を聞きました。当社でも戦力になるのではないかという期待もあり、2004年にベトナム人の技能実習生を2人受け入れることを決めました。

当時ベトナム人の技能実習生は当社の周辺地域では珍しく、ベトナム人だという理由だけで入居を断られたこともあります。今では入社するとベトナム人の先輩が日本での生活について説明してフォローしますが、当初は日本での生活習慣を理解しておらず、靴を脱ぐべき場所に土足で入ってしまったり、ごみ置き場のルールを理解できてないことなどもありましたが、根気強く教えました。

仕事に関しては非常に勤勉で、集中力が高く、真剣に取り組んでくれました。彼らの仕事ぶりが社内で評価されたことで、以来、ほぼ毎年ベトナムから技能実習生を受け入れています。

―「仕事の標準化」に向けて、どのような工夫をされていますか。

飯島　昔は職人の背中を見て時間をかけて仕事を覚えてきましたが、今ではその方法は通用しません。そのため、当社では、誰でも、どこでも、いつでも、同じルールや環境で仕事ができるようにマニュアルを作成し、社内に浸透させることを徹底してきました。その結果、経験の浅い従業員でも高いレベルで仕事を行え

るようになりました。
　当社の業務の中にはアッセンブリ（組立て）など機械化できない工程もあります。完全に人手で行う作業ですので、人材の確保とその育成は当社にとって必要不可欠なものです。そのため、当社を選んでくれた従業員が作業しやすい環境を整えることはとても重要だと考えています。

――外国人従業員に対しては、どのように標準化を進めていますか。

飯島　当社従業員の約半数が外国人であり、そのほとんどがベトナム人です。当社の基準を理解して仕事ができるように、例えば制服着用について、マニュアルでは「長い髪の毛は帽子に入れる」「保護メガネを着用する」「名札を付ける」「ファスナーは上まで閉める」「靴のかかとは踏まない」などをイラストとベトナム語で説明しており、正しい着用がどのようなものか明記しています。
　人事考課については、日本人と全く同じです。上司と評価表を見ながら話し合い、今後の目標を決め、達成度を評価します。「この能力まで達すれば給与はこのくらい」ということを上司との面談で明確に提示しています。平等に評価することで士気が高まり、ベトナム人の管理職も誕生しました。日本人の部下を持ち、その育成にも注力してくれています。
　また、当社は東京と福島に工場がありますが、福島工場で働く外国人技能実習生には、東京の賃金をベースに統一した給与体系にしています。日本人の場合は、地元だからという理由で福島工場で働く従業員が多いのですが、外国人従業員は彼ら自身が望んで東京や福島で働いているわけではなく、当社の都合で働く場所が決まってしまうからです。
　外国人従業員への支援の一環として、日本語能力試験に合格した人にはレベルに合わせた奨励金を、毎月の給与に上乗せして支給しています。日本語習得の励みになるようで、現在では難関といわれるN2を合格している従業員が複数名います。
　加えて当社では、サークル活動も活発です。ベトナムではサッカーが盛んなこともあり、フットサルが人気です。福島工場からバスを出して東京に集まり、お互いに顔を合わせることで良い交流の機会となっています。練習するだけでも息抜きになりますし、メンバーを招集して大会にも参加しています。他にも観光や富士山に登る企画などもあり、私も同行しています。せっかく日本に来てくれたのだから、日本人とも交流を深め、思い出をたくさんつくってほしいと考えています。
　また、全従業員に対して、国籍は関係なく「同じ人間」として平等に接するなど、当たり前のことを大切にしています。外国人従業員は自国を離れ日本に働きに来ているので、心のケアは日本人従業員以上に心掛けています。彼らが困らないように、やれることはやる。職場環境だけではなく、生活環境も整えることが、うまく共存していく秘訣だと考えています。

――定着への効果は実感していますか。

飯島　ありがたいことに長く働いてくれています。最近では外国人従業員の転籍が話題になることもありますが、当社では今のところいません。

本社ビル階段の1階から4階で、毎朝の清掃を自身のルーティンとしている飯島社長

加えて、帰国した元実習生からの口コミが広がったことで、受け入れ先として評価され、優れたベトナム人を採用できる好循環を生んでいます。
　外国人従業員が当社に愛着を持って働いてくれていると感じたエピソードとして、2011年東日本大震災の出来事が印象に残っています。震災後、ニュースなどで津波被害や福島第一原発の事故が大きく報じられ、諸外国から日本、特に福島は危険な場所だと思われていました。ベトナムの大使館から「福島工場で働いているベトナム人従業員を帰国させる。バスで空港まで送るから希望者を確認するように」と通達があり、それをベトナム人従業員に伝えました。私は当時の状況から辞めてしまう人がいても仕方ないと覚悟を決めましたが、聞いてみると帰国を希望する従業員は1人もいませんでした。希望者がいなかったため、大使館からは当社が強制しているのではないかと思われたようです。後日、大使館の方が当社を訪れ、ベトナム人の従業員一人ひとりと個別に面談して意思を再確認していました。「本当に危険な場所なのであれば、工場は閉鎖しているはず。日本人は毎日働いているのだから、この会社がある限り私は残ります」という従業員の言葉を聞いて、胸を打たれました。

多様な人材による最高のチームワーク

手先が器用で勤勉な外国人技能実習生

人材を育てる「信じて、任せる」社風

――人材を活用するうえで、大切にしていることをお聞かせください。

飯島　当社には「信じて、任せる」という社風があり、国籍や立場などを問わず信じて任せています。ベトナムの現地法人でも同様です。2011年にベトナムで現地法人を設立しましたが、日本での取組みを順次取り入れ、5年目くらいから日本と同じ環境を整えることができました。当社では、海外工場だからコストダウンのために大量生産品のみを取り扱うといった使い分けはしていません。加工精度に関しては、既に当社と遜色のない高いレベルの技術を有しています。
　今では運営自体も現地に任せていますが、何事も自分たちでやってみようと積極的にチャレンジする勢いがあります。当社よりも技術レベルが高い人材も出てきており、刺激にもなります。例えば加工に使用する治具は、当社では他社メーカーに製作を依頼しますが、ベトナム現地法人ではすべて社内で製作しています。治具の作り方や仕様の工夫が合理的で優れている点もあり、私も驚かされることがあります。マニュアル化と整理整頓をベトナム現地法人でも徹底し、日本と同じように仕事ができる環境を早期に構築したからこそ、現地で技術や管理のレベルを向上できたのだと考えています。

――人材確保の点で課題はありますか。

飯島　今後も多様な人材を活用していきたいと考えています。日本が好きで、日本の清潔な環境で生活をしたいと希望してくれる外国人材も多いのですが、将来、日本は選ばれる国ではなくなるかもしれません。最近では為替の影響もマイナスに働いています。
　また、同じ国の外国人従業員が増えて偏りがでると管理が難しいこともあると実感しています。当社ではフィリピン人、ネパール人もわずかですが採用しています。今後はベトナム人以外の外国人従業員の採用拡大も検討しており、会社としてバラ

ンスを取っていく必要があると考えています。

多様な人材が活躍できる風土が成長につながる

――事業活動における今後の展望についてお聞かせください。

飯島　事業活動を安定・向上させるために、将来性のある領域で販路を開拓し、新たな柱をつくりたいと考えています。例えば当社は半導体関連の部品を製造していますが、その分野ではデータセンターが発生する熱を冷却するための装置のニーズが増えており、当社もその販路拡大に取り組んでいます。ベトナム現地法人に関しては、現地での取引を増やすとともに、当社で行っているような問題発生時の対応ができるようになれば、自律性が高まりさらに飛躍できると考えています。

――公庫とのお取引についてお聞かせください。

飯島　長期で安定した融資や異業種交流の場をご提供いただき、感謝しています。また、ベトナム現地法人においては、クロスボーダーローンを活用した支援を受けることができ、ベトナムでの事業拡大につながりました。

――最後に全国の中小企業経営者に向けてメッセージをお願いします。

飯島　繰り返しになりますが当社にとって従業員は国籍問わず貴重な戦力です。当社では、リーマンショックの危機に直面した際、従業員を1人も解雇せず、1勤6休にして乗り切りました。また、「外国人従業員＝安い労働力」という考え方が今でも根強く残っているかもしれませんが、当社にはあてはまりません。その従業員が困らないように職場環境や生活環境を整備していくことが、多様な人材を活用する企業に求められると考えています。

現在は日本国内でも外国人従業員が転籍しやすくなっていますし、収入や在留期間などの観点から、日本より労働条件の良い国もあります。「日本人が採用できないから外国人でいい」と考えてしまうと、人材が定着しないのが現状です。国籍に関係なく多様な人材が活躍できる風土をつくっていくことで、企業が成長し、ひいては日本の産業全体が成長していくと考えています。

（聞き手　ライター 山際 貴子）

新社屋のカフェテリア風休憩室

古くからQCDを社訓に掲げ、変化と成長を続ける

三正工業に学ぶ3つのポイント

- POINT 1　国や国籍などを越えた「仕事の標準化」が、多様な人材の活躍につながる
- POINT 2　国や国籍などを越えた「社風の浸透」が、多様な人材の育成につながる
- POINT 3　国や国籍などを越えた「平等な対応」が、多様な人材の採用と定着につながる

三正工業株式会社
SANSEI INDUSTRY CO.,LTD.

三正工業株式会社

本　　社：東京都葛飾区白鳥4丁目17番13号
代表者名：代表取締役会長　岸 秀世司
　　　　　代表取締役社長　飯島 元秀
資 本 金：3,000万円
従 業 員：115名（2025年4月現在）
事業内容：金属精密部品の切削加工およびサブアッセンブリ。主な供給先は、建設機械・農業機械向けの油圧バルブやモーター、産業機械に搭載される空気圧機器、半導体製造装置用の真空ポンプ部品など。
会社創業：1958年
ホームページ：https://www.sansei-ind.co.jp