



# 株式会社アクアテック

大阪府

新たな知を学び挑戦し続ける組織風土の下、経験と実力のあるベテランシニア人材の集団が新たな技術開発を次々に実現

## 企業概要

会社設立年	1997年
資本金	10百万円
本社所在地	大阪府大東市大野 2-1-13
事業概要	小型チューブポンプの開発、製造、販売
売上高	511百万円(2019年4月)

## 従業員の状況

(2019年8月時点)

総従業員数	40(5)人
女性	6(3)人
外国人	0(0)人
チャレンジド	2人
高齢者	30人
平均勤続年数	7.4年(男性7年、女性8年)

※( )内は正規従業員数

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・コア技術を基に創業。大手メーカーからの引き合いに対応できる技術力、組織力の強化が課題

### 人材戦略

- ・開発領域の拡大を目指し、高い専門性と意欲をもつシニア人材の活躍の場を創出

### 活躍推進の取組

- 【採用・定着】 自社に必要な専門性を見極め、合致する人材を強力にスカウトしながら優秀な人材を獲得
- 【組織風土】・【育成・評価・配置】 社員が自律的に能力を発揮できる適材適所の配置と日常的なコミュニケーションの仕掛け
- 【勤務環境】 年齢によらず、能力を最大限に発揮できる無理のない働き方の追求

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・新たな市場開拓に向けた新規技術の開発の進展と業績の拡大

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

コア技術を基に創業、大手メーカーからの引き合いに対応できる技術力、組織力の強化が課題

株式会社アクアテック(以下「同社」)は1997年に独自開発の小型チューブポンプ(液体を連続送液する機器)を事業化する目的で、現社長が71歳の時に起業した企業である。社長は大手電機メーカーの技術者として工場長を務めた後、定年退職後は複数のメーカーの製品開発に携わっていたが、その中で自ら開発したチューブポンプの技術で日本及び米国の特許を取得した。同技術を基にした小型チューブポンプは「リングポンプ」の商標で事業化され、現在では全自動洗濯機、カップコーヒー自販機、イオン整水器、インクジェット印刷機等、様々な一般産業機器分野において広く活用されるようになってきている。

同社は、チューブポンプのコア技術を基に、様々なメーカーから持ち込まれる技術相談に応じながら、技術開発や製造を行い業容を拡大してきたが、製品の領域を拡大するには既存の人材だけでは専門性が不足するようになってきた。また、同社の社長や社員らがかつて所属した大手電機メーカーから技術の引き合いが来ても、大手との取引に必要なISO認証等を有しておらず、対応が困難となっていた。こうした状況に対応するため、当初のコア技術、コアメンバーだけの小規模な体制から、少しずつ組織や諸制度を整えていく必要に迫られてきた。

### 【人材戦略】

開発領域の拡大を目指し、高い専門性と意欲をもつシニア人材の活躍の場を創出

同社の社長は自らが71歳の時に、前職の部下と妻との4名で創業したが、かつての優秀な部下の多くが定年退職後は職につかず年金生活を送ったり、軽作業のアルバイトに携わったりしている姿を見て、経験豊かなシニア人材が意欲な能力を生かせない社会の現状に大きな疑問を持った。そこで、業容が拡大する中で、かつての職場を中心とした機械系の専門知識や技術力を有するシニア人材の採用を続け、技術開発に重点を置いた経営を続けてきた。

多様なメーカーからの引合いが増加する中で、チューブの材質等に関する専門性が求められる局面が増えたこと、また品質管理の規格への対応が必須になったこと等により、従来以上に幅広い専門性を有する人材が必要になった。そこで、能力、意欲、体力のあるシニアを採用するため、社員の自主性を尊重し、ノルマを課さない「ゆるい管理」の下でのびのびと力を発揮してもらうことを同社の人材確保の基本理念とした上で、同社の理念や働き方に共感する人材を少しずつ獲得していった。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

自社に必要な専門性を見極め、合致する人材を強力にスカウトしながら優秀な人材を獲得

採用については、社長自ら人となりや能力をよく知る

人材に直接声をかけ、入社を勧誘をしている。例えば、社長が前職を定年後に技術顧問を務めた化学メーカーの幹部や、同社製品の材料であるチューブの仕入れ先メーカーの営業幹部を定年退職後に採用し、現在はそれぞれ管理部長（73歳）、営業部長（71歳）として現役の役員となっている。また、同社に必要なゴム・プラスチックの知識や経験を有するベテラン技術者は、前述の管理部長が社長とも既知の人材に声をかけ採用した。これによりポンプのチューブ選定やトラブル時の問題解決に即対応が可能となり、同社の技術にとって得難い強みとなった。2020年2月現在で社員の平均年齢は68歳となっている。

一方で、ベテラン技術者が最新の技術動向を吸収しながら生き生きと新しい技術開発に取り組む同社の様子を見て、取引先企業や連携している大学の若い研究者がファンになることも多い。合同採用説明会では、同社ブースの前に若手、中堅の技術者が列をなし、また、産学連携を行っている大学の研究室の若手からも入社希望が寄せられている。現在の同社の最若手は33歳の技術者である。

### 年齢によらず、能力を最大限に発揮できる無理のない働き方の追求

同社のシニア人材の働き方に関しては、「頑張り過ぎず、趣味や健康管理にも気を配れる余裕のある勤務」を旨としている。年金を受け取るシニア人材も働けるよう、週3~4日の雇用契約を基本としたことで、同社としても人件費も抑えつつ、より多くのシニアに働く場を提供できている。

「人は年齢に関係なく、体と頭が動く間は少しでも仕事をすることが老化防止の基本である」との信念から、就業規則上は72歳定年、希望すれば75歳まで嘱託契約可能としているが、意欲があり体と頭が動く間は、状況により勤務日数を減らしながら継続して働けるという体制をとっている。2020年2月現在、75歳以上の社員が6名おり、そのうち80歳以上が2名在席している。

勤務体制については、若手の正社員が5名いる他はすべてパート社員であり、その大半が週3日勤務である。原則残業はなく、5時にはほぼ全員退社する体制であり、また怪我や病気等で出勤が難しい場合には、PCを支給した上で在宅勤務も可能としている。加齢に伴う罹患も増えているが、個々人に応じた勤務形態をその都度整えて、無理なく働き続けられる環境を作っている。

なお、同社製品の注文が急増する中で残業や休日出勤が増えたことを受け、ロットの大きな製品の組立を外部に委託する方法に変更したことで、現在では社員の残業、休日出勤はほぼ無くなった。より計画性をもって技術開発に専念できる会社の基礎が築かれている。

### 社員が自律的に能力を発揮できる適材適所の配置と日常的なコミュニケーションの仕掛け

前述のように、同社では「ゆるい管理」を基本としている。業務に際しても、ノルマや業績評価があるために、持っている能力を十分に発揮できないとの懸念から、数値目標等は設定せず、社員の自主性に基づき自由に発想力豊かな仕事をするよう促している。採用の段階で各人の専門性や意欲などを十分に吟味していることから、経営層が適切な人材配置



▲ベテランのシニア社員の様子（創業以来の行事である3時のコーヒータイム）

を行うことで、細かな指示をしなくても、やるべきことを自ら考え期待以上の仕事をする状況を作り出せている。

評価については、目標に対する達成度ではなく、正社員、パート社員とも、部長クラスが意欲、態度、成果の3点について、期待値との差分を3段階で評価している。その結果を見て、賞与査定等が行われる仕組みとなっている。

日常的に社長や経営層と社員とのコミュニケーションは円滑であり、例えば毎日の午後3時の「コーヒータイム」や定期的な社長との少人数での食事会等において、これまで取り組んできた仕事や現在のチャレンジ状況などを適宜話し合う場が日常的に設定されている。こうした中で、それぞれの社員が何に取り組んでいるのか、どのような思いや悩みを持っているのか等、的確に気づき、把握できる環境となっている。さらに、何気ない雑談の中から技術的なヒントが得られるなど、こうしたコミュニケーションが多様な経験や専門性を有するベテラン集団におけるイノベーションの源泉ともなっている。

### ダイバーシティ経営による成果

#### 新たな市場開拓に向けた新規技術の開発の進展と業績の拡大

家族的な雰囲気のある社風で「仲間と気兼ねせず楽しく働く」ことができる環境の下、社長を先頭に常に新しい知見や技術を勉強し、新たな分野に挑戦し続ける組織となっている。創業時4名から始まった同社は、創業から10年で売上1億6千万円、社員数は16名に拡大し、創業22年目の2019年には売上5億1千万円、社員数は40名にまで成長した。

多くの国内外の著名な大学や民間研究機関からの小型ポンプの受注を伸ばすとともに、超小型の燃料電池開発を始め、再生医療に関する細胞培養研究や、NASAの宇宙実験用の世界最小レベルのマイクロポンプの開発にも注力している。既存製品のポンプビジネスは競合も増えつつあることから、中期計画ではマイクロポンプと、細胞実験現場で役に立つ微小流体コントロール分野の新規製品による売上を、現在の15%から5年以内に50%に引き上げることを目指している。

また、懸案であったISOについても、入社2年のシニア社員が中心となって、前職で培った知識や経験を基に、ISO9000並びに14000をわずか半年で取得し、大手メーカーとの新たな取引につなげている。

### 活躍している社員

#### 好奇心とチャレンジ精神で新たな分野の勉強を続け次々と新規技術を生み出した創業者

同社の取締役経理部長であるK氏は、1971年、創業社長が前職の大手電機メーカーの工場長時代に、経理担当の新入社員として同工場に勤め始めた。63歳で前職メーカーを定年退職するまで経理業務に従事しており、経理の専門知識は十分にあるものの、中小企業の財務経理をすべて担当するのは初めてであり、中小企業のために設けられた助成金や減税制度などについても一から勉強を続けている。同社のシニア社員は、勉強と研究を続ける社長に触発、感化され、自分のペースで努力を続ける向上心に満ちている。



▲玉川社長とK氏