

## 「大不況が教えてくれたこと～障がい者と歩んだ25年～」

### ■はじめに

私の会社は特別な優良企業ではなく、経営戦略に長けているわけでもありません。加えて、私は24時間365日不安や葛藤と闘っている無学無能な経営者であり、不況の際などは「もうやめるしかないかもしれない」などと家族の前でつぶやき、「軽々しくそんなことをいって、ご先祖様に申し訳ないと思わないの！」と妻に一喝されるくらい、お粗末な経営者のはしくれです。

しかしながら、こんな私にできたことだからこそ、多くの経営者の皆様の参考になるのかもしれないと思い、幾たびの危機を乗り越え、現在まで事業を続けてこられた経緯を、これからお話ししようと思います。

この世でいちばんの宝はひととの出会いである、という言葉がありますが、私の生涯の宝は、今もともに働いている障がい者のひとたちとの出会いです。今の私と会社があるのは、すべて彼らのおかげであることを、はじめにお伝えしておきます。

### ■リーマンショックを乗り越えて

私の工場に特別支援学校から何名かの生徒さんが実習に来たときのことで、その中のひとりの生徒さんが昼休みに私にこう語りかけてきました。

「社長さんって大変なんですね。社長さんは座っているだけでいいのかと思っていました」。

その日は給料日だったので、私は給料袋をテーブルに広げていました。

「従業員のひとたちのお給料も準備しなければならないし、仕事も取ってこなくてはならない。向かいにあるような大企業（王子キノクロス）ならともかく、こんな小さな工場はとても持ちこたえられないですよ、リーマンショックはこれからですからね」と親指を下に向けたグーの形の手を大きく上下に振りながら「本当に大変ですね～」と、ダメ出しのようなオマケまでもらいました。彼との会話に癒されながら、私はさらに「ビジネスのことをどうしてそんなによく知っているの」と尋ねてみました。すると彼は「テレビのニュースで観た」といいました。

そこで愚かな経営者である私はハッとしました。誰もが知っている経営の基本が脳裏をよぎったのです。経営者が何よりも優先すべきは「雇用を守る」こと。自分はこんな当たり前のことを忘れていたのではないか、工場を大きくすることばかりに目を向けていたのではないか…。我が身をしかと振り返り、考えを巡らせました。

そもそも「雇用を守る」とは、会社がつぶれないこと、倒産しないことが大前提です。いくら雇用を維持していても、倒産してしまえば「守る」ことはできないのです。そうならないために行うべきは、会社の債務縮小、蓄財です。ひとを雇用するという責任は、1年や2年仕事がなくとも給料を払い続けることができるくらいの資力や覚悟を持って初めて果たせることなのだと思ひが改めて気付きました。

目標に向かって努力したり、大きな夢を持つのはとても素晴らしいことだと思います。しかし、会社はもちろん、個人も自治体も、貯蓄を置き去りにしてそうした

輝かしい方向にばかり目を向けていては、本末転倒になりかねません。理想に金銭を注ぎ込むより、基礎的な貯蓄を心掛けることの方が大切です。ISO やインフラ整備が大事だと改善にお金を掛ける前に、貯蓄を優先しなくては会社は成り立たないのです。

先ほどの彼の言葉通り、私の会社が受けたリーマンショックでの打撃は予想以上のものでした。どう考えても本当に「もちこたえられない」ような状態でした。全国各社の雇用調整や派遣切りのニュースが毎日のように新聞紙面を賑わせ、私も同様に社員の雇用継続を考えると、眠れぬ夜が続きました。

幸いセーフティネットという緊急避難的対策と新規受注の回復とを併せて危機を脱することができたのですが、新規受注が叶ったのは障がい者の社員たちの働きがあったからです。

彼らと日々を過ごしていると「これは奇跡だ！」とつい思ってしまうシーンにしばしば出会います。つい、というのは、彼らの素直さ、実直さ、真面目さなど特性を考えれば奇跡ではなく、成して当然だからです。当社のサッカー部を例に挙げても、ドリブルができないところからスタートして、半年後に県大会で準優勝するなど、彼らがいかに物事に真摯に取り組む人間であるかがわかります。事業のどん底期での新規受注は、彼らが徹底した管理体制を一貫して守り、クライアント企業が求める製品を完璧かつ確実に量産できることを実証してくれたからです。

また、不況時に繊細な彼らに「仕事なくなるかもしれない…」という不安を与えたくない、健常者社員とともに懸命に知恵を絞り、打開策を講じたことも、現在当社が誇る、全体精鋭的な合同力につながっていると思います。しかし、それも当社に多くの障がい者社員が存在するからこそで、健常者だけだったらどうなっていたか…わかりません。

今後の事業展開も障がい者たちとともに歩んでいるからこそ成り立つものばかりです。そのやり甲斐の大きさ、ひととひとがつながることの豊かさを思うと、胸が躍り、仕事への活力がわいてきます。

このように、私の会社はいろんな意味で障がい者とともにあります。彼らが金銭のためのみならず、「居場所」だと思ってくれているこの会社は、彼らの居場所であることがそのまま存在理由であり、私の居場所でもあります。私の存在を証明するものともいえるでしょう。ひたむきな努力、真の信頼関係、純粋な働く喜びなど、彼らのおかげで人生における尊いものがたくさん根差したこの会社を、私はもっともっと大事にしなければならない、と感じています。

## ■家業のあらまし

私が経営するフジ化学は、現在富士宮市小泉にあり、自動車部品のメッキ処理が主たる業務です。

昭和41年に祖父が創業し、父が2代目、私は3代目。創業時の社屋は廃校になり、払い下げになった校舎をリサイクルして造ったもので、メッキ処理加工はすべて手作業で行われていました。

私は父が亡くなった翌年に高校を卒業し、会社を継ぐべく入社しました。最初の10年間は徒弟制度さながらのスタイルで、あたかも親方や職人頭のような先輩社

員から、メッキの技能について体で教え込まれました。この10年は私にとって、メッキという仕事と、その業界についての基礎知識を固めるための貴重な時期だったと思っています。先輩の中には熟練した技能の持ち主である聴覚障がい者もいました。

長年財務を取り仕切っていた祖父から、一切の経営を任されたのが29歳のときです。当時は先代が雇用した知的障がい者1名、聴覚障がい者1名、計2名しか障がい者社員はいませんでした。

それから25年。この間に私が取り組んだものは「障がい者雇用である」と断言してもいいくらいです。障がい者を雇用することで様々な経験や実践をさせてもらいました。障がい者のひとたちにも多くの訓練や体験をしてもらいましたが、それは私にとっても多くの気付きや学びの機会でした。

## ■手作業から自動化に進む過程で学んだこと

創業時から手作業で行っていた業務をオートメーション化するため、昭和63年に富士市天間に工場を新築しました。

業界では15～20年遅れを取ったオートメーション化でしたが、全自動メッキ装置の導入により、生産能力は拡大し、自動車部品の受注が主となりました。メッキ自体はメッキライン装置がやってくれるわけですが、その前後のプロセスは人手に頼ります。そこを大まかに説明すると、ライン投入前の部品を治具へ吊す引っかけ作業、ラインから送り出された後の処理済み部品の検品、不良品回収作業が人手での仕事です。ここは未だにロボット化が困難で、しかも1個あたりの単価が低い一次処理業種ですから、オートメーション化したときからこの作業をいかに合理的、効率的に行うかが大きな課題のひとつでした。

もうひとつの課題は、生産能力の大幅アップにより、結果としてそれまでの受注量では半日で仕事が終わってしまうことでした。そこで、当社に出入りしていたメッキ資材業者の仲介で、浜松にある先輩同業者の応援的な仕事を受けることにしました。

ここに現在へつながる、新たな障がい者雇用との出会いがあったのです。

浜松のその会社は、障がい者雇用についてとても参考になる取り組みをしていました。私の常識をはるかに超えたその光景を初めて見たとき「このような仕事のやり方があったなんて！」と大変驚きました。

そこでは大勢の知的障がい者が、現場で十分な戦力として活躍していたのです。私は「これだ！」と何か大きな力で背中を押されたような気がしました。

それまでも障がい者と一緒に働いていましたから、障がい者が働くこと自体に驚きはありませんでしたが、その人数、活躍ぶりに私は圧倒されました。20人、またはそれ以上のまとまった人数でラインに就き、作業をしていたのです。その様子を観察し、戦力としての有効性はすぐに見て取れました。

## ■障がい者雇用はひとつづくり

障がい者と深く関わるならばと、静岡県立富士見学園の岩城園長（当時）を紹介していただきました。当時はバブルの真っ只中で企業は人材確保に必死。就職活動は売り手市場でしたが、障がい者にとっては相変わらずの就職氷河期であり、「石にかじりついてでも頑張るから使って欲しい！」という障がい者とその保護者がいることを、そのとき初めて知りました。それと同時に障がい者を雇用する場合、本人はもちろん、受け入れる側、預ける側（保護者）もそれぞれ覚悟が要るということも教わりました。何が起きるか想像がつかないため、どんなことが起きようが「どうしてくれるんだ」や「連れて帰る」といった文句はお互いにいわないこと、採用する前にそういう覚悟を保護者にもきちんと確認するよう、アドバイスをいただきました。

ここまで来ればあとは実践あるのみです。メッキライン前後の手作業は「知的障がい者が絶対にマッチする」と私は直感し、富士見学園生の実習をスタートすることにしました。

人選の際には広き門にしたいと思い、第一条件を「毎日入社すること」にしました。そして、入社することに楽しみと喜びに感じ、毎日意気揚々と通って欲しいと願いました。そのため、入社するのが嫌にならないように、私は何があっても怒らないと決めたのです。

入社すると同時にひたすら泣き続けているひとがいても、怒らず、諭さず。一に辛抱、二に辛抱、三、四がなくて五に辛抱で、泣き止むのをとにかく辛抱強く待ちました。言葉よりも待つことで「ありのままのあなたでいい。ここはあなたの居場所です」と伝えた方が、心に届くと思ったのです。その彼は、半年後に泣き止み、みるみる仕事を覚え、働く意味や喜びも自ずから見出し、現在では当社に欠かせない戦力となっています。辛抱の先には「障がい者雇用とはひとつづくりである」という光明が待っていました。

浜松の先輩同業者や富士見学園園長のアドバイスを受けて始めた障がい者雇用ですが、スタートしてしまったらこのように自分なりに取り組んでいくしかありません。

這えば立て、立てば歩めの親心ではないですが、じっくりと一人ひとりの様子を見て、「このひとには、こういうとき、本気で叱らなければいけない」というようなこともわかってきました。決して感情まかせに怒るのではなく、強く注意を促すために大きな声を出すのです。何事においても「ここだけはしっかり理解して欲しい」というポイントがあるものですが、私の工場では危険予知と安全確認に関する作業がそれに当たります。安全に関することは「一生懸命仕事をしていたから、つい確認がおろそかになった」では済まされません。普段から口を酸っぱくして伝えていても、十分浸透していないと思われるときは、もっと強く注意を促す方法を取る必要があるのです。

また、当社は一次加工工程の業種ですから、処理を請け負った部品はすべて顧客からの預かり品です。どんなに忙しくても預かり品を粗雑に扱ったり、管理を怠ることは許されません。「お金になる仕事のもと」という認識を徹底的させることで、預かり品を大事に扱う習慣を定着させました。

安全に関すること、預かり品の扱い方については健常者、障がい者の隔てなく、しっかり教育・訓練をするようにしています。

## ■障がい者をメインにした業務改革

平成8年頃になって障がい者関連機関とのコンタクトが重なるにつれ、多様な考え方や情報を得られるようになり、今後の障がい者就労のあり方について、新たな疑問や今まで思ってもみなかった観点があることを知りました。例えば、障がい者を雇用することで受給できる公的助成や、軽減される公的負担。当社が該当するのは素直に活用させていただくことにしました。しかし、このときはバブル経済崩壊後の眠れる10年の真っ只中でしたから、製造業の末端に位置する業種としては、加工単価は下がっても、上がることはまずありません。公的な助成策は大変ありがたいことですが、それだけで財務上の安定が得られるわけでもありません。

障がい者雇用を会社運営の柱のひとつと決めた以上、障がい者社員を正規従事者として第一線に組み込みつつ、コスト低減を図ることが至上命題で、この大命題に真正面から取り組むことにしました。

もともと単価が低い部品の、表面処理が当社の仕事です。顧客が納得できる単価でなければ受注もできません。大企業のように積算したコストに利益分を乗せて単価を決定するシステムなら、その中で何かしら削れる部分を見つけてディスカウントをすることも可能かもしれませんが、当社のような立場ではそれもありません。

赤字を出さないためには、高度な理由付けよりも障がい者社員たちが分担するに見合った仕事の組み立て方にするすることで効率を引き出すしかないわけです。

企業では雇用と人事を外部委託するケースがあります。しかし、障がい者雇用においてアウトソーシングはあり得ず、自社でひとを育て、能力を養っていくしかないのです。

じつは、それで良いと私は思っています。ひとを育成しなくなった企業が長く存続できるとは思えません。当社のような中小企業においては、ひとこそが唯一無二の資源です。「ひとを育てることで自社を強くしていこう」と私は考えました。障がい者ができること、できるようになるであろうことをライン化し、常に適材適所を念頭に置いて業務改善を図りました。

## ■障がい者社員に支えられた生産性の向上

平成13年頃、障がい者社員たちの活躍がピークを迎え、工場が手狭に感じられるよになりました。さらに、富士特別支援学校を始めとする教育機関やハローワーク等から、障がい者の実習、採用の要望が続いていたこともあり、新工場の計画を立案しました。自己資金のみでは困難であったため、いくつかの関係機関へ相談させていただいたところ、当時の障害者雇用促進協会から助成を受けることができ、平成15年に現在の工場を立ち上げることができました。

広き門で迎え、去る者は追わず、という従来の雇用スタイルから、継続雇用に力を入れ始めたのはこの頃からです。

また、それまでキックオフの時期を見計らっていたISOは、新工場始動の翌年に認証を取得しました。ISOの基準に業務のすべてを整備し直した結果、従来から

取り組んできた5S活動やトレーサビリティ重視の工程管理にもさらに磨きが掛かり、組織としての機能がよく働くようになりました。

製造工場に出入りしているひとならご存知かと思いますが、どの事業所でも至るところに手順やマニュアルを表示して、打ち合わせごとに再確認を繰り返すようにしていても、なかなか目標を達成できないのが5S活動です。ローマ字表記すると頭文字がいずれもSである整理、整頓、清掃、清潔、躰を徹底させることで、社内美化、社員のモラル向上、業務の効率化、不具合の未然防止、作業の安全性向上などを図り、結果として人的、時間的、コスト的といった社内のあらゆるムダを省くことができるのです。

当社においてはマニュアルの表示はもちろんのこと、私の機関銃のような注意の連呼に、障がい者を中心とする社員のみんなが実直に耳を傾け、対応してくれています。この素直で実直な反復こそが、来社されたお客様のほとんどに「いつ来てもきれいですね！」と驚かれる所以です。外部評価では高得点をいただいておりますが、自己評価ではまだまだ。現在はやっと60点くらいでしょうか。

私がきれいな工場にこだわる理由のひとつは、天間工場を新築してまもなくの苦い経験があるからです。メッキ工場ですから酸を使用する関係上、錆びやすい環境ではあるものの、築1年も経たないうちに鉄骨の柱や部材が錆び始め、ドアや壁には油汚れが蔓延。そうなるからでは手遅れでした。日を追うごとにボロボロになっていき、築3年で手の付けようがないほど無惨な状態になってしまったのです。このときに「最初が肝心」いうことを身にしみて感じました。

現在の工場を新築したときは、「何としてでも最初のきれいな状態を保とう！」と固く心に決めていました。メンテナンスの面だけではなく、5S活動の一環として社員教育にも役立つからです。

工場の経営者である私が「見た目の美しさが大事である」というと、首をかしげる方もいらっしゃるかもしれません。かくいう私も家庭では決してきれい好きではありません。しかし、工場設備がいかに整備されているかは日々の業務を効率的に行う上で重要なことです。特に当社のように障がい者をメインに据えた工場では、ここに生産性を左右するカギがあると確信しています。

一分の隙もない伝統的な日本の行儀作法も「見た目の美しさ」から始まり、完成されたとされています。私は「見た目の美しさ」と細かなルール、マナーに基づく「振る舞いの美しさ」を両輪として、健常者も障がい者も隔てることなく教育するようにしています。振る舞いの美しさとは、ムダのない理にかなった動作です。これが習慣になれば、まず危険性が減ります。そして、働く姿が美しくなるのです。

美しいと感じる工場・働く姿であれば、業務の成果は後から自ずとついてくる、というのが私の実感です。

こうした社員教育は躰です。当社においては躰を通じて云々というレベルではなく、障がい者雇用そのものが躰といえるでしょう。先に「障がい者雇用はひとつづくり」といいましたが、言い換えれば、私は躰がメインの工場づくりをしているわけです。躰は教える側がいくら頑張っても、相手に実直さがなければ決して身に付きません。何事も躰に始まり躰に終わる、とよくいわれる通り、躰を真正面から受け止めることができる実直な人間は、どの分野でも活躍できると思います。その点からも、当社の障がい者社員はみんな優秀です。言い訳が先に立つ者はおらず、芯から素直に受け止めてくれます。

5Sを徹底させる秘策として、私はまず、障がい者社員に実践してもらうための教育資料や手順書を作成しました。それをもとに、週替わりで具体的なプログラムを用意し、毎日の朝礼で彼らに実践してもらいました。素直で真面目な彼らは1週間で1つのプログラムを確実にマスターし、翌週、翌々週と次々に新しいプログラムをこなしていき、やがて5Sのルールをきちんと身に付けてくれました。これを最初から見ていた健常者社員は「彼らがやっているのだから、私もやらなければ!」「私たちもしっかりやろう!」と5Sに取り組み始め、良い連鎖が広がっていきました。一般的に考えると、社内活動は健常者社員が先に立って牽引するのが普通かもしれませんが、しかし、躰の効果は健常者より障がい者の方が上です。分け隔てなく考えればこそ、このように逆からの取り組みも出てきます。当社においては障がい者が牽引役となって成果を上げるケースは、珍しいことではありません。

成果は習慣によって生み出されます。習慣は実践によって身に付きます。そうした積み重ねで今日があります。

私は今日も美しい工場に感謝、美しい働く姿に感謝の思いでいっぱいです。

「私の夢～障がい者と歩む未来～」

## ■障がい者の安定就労を基本とした事業展開・農業の事業化

約25年に及ぶ障がい者雇用を振り返り、改めて未来を見つめると、事業規模よりも、景気に左右されない自立可能な事業を多方面に展開することの方が、雇用面においても事業面においてもリスクヘッジとして望ましく、急務であると捉えています。

バラックのような工場から、ギリギリのスペース、ギリギリの設備で最初の工場を新築したとき、「10年後にはもっと大きい工場を造るぞ!」と強く思いました。それは15年後に実現できたのですが、またしても同じ思いが込み上げてきました。ところが、リーマンショックを経験してその拡大路線は変わり、現状の生産能力を妥当としつつ、さらに雇用の安定継続を守るために、何らかのリスクヘッジあるいはセーフティーネットの必要性を痛感しました。

当社の社員の半数は障がい者です。リーマンショック以降、福祉的機能を抱えたまま事業を継続するのが困難になったことから、障がい者社員の失業を回避できるセーフティーネットを改めて整備し、福祉サービス施設として法人の設立を行いました。

しかし、こうして仕組みを整えても、収益を確保できる見通しがなければ、結局は事業として成り立ちません。これまでのように自動車の生産台数に左右される需要だけでは、今後永く雇用を守ることはできないと思います。

そこで、不況などの景気に一喜一憂することなく、雇用不安や就職不安を抱くことなく、安定した就労環境の形として、今注目しているもののひとつが、収益性のある農業の事業化です。

農業は最大のエコ産業であり、食糧自給率の低い日本の今後を左右する大事な産業です。農業の担い手育成は久しく国家的な課題でもあります。農業の中には生活

必需品的な作物も多く、経済変動が直ちに受注の増減に影響する製造工場と違い、農園や野菜工場は努力次第で経営を安定軌道に乗せることができます。

農業生産、販売経路等の基盤を福祉サービス事業につなげていけるように改革していき、それによって障がい者の就労を支援していくという考えは、私にとっていわば必然の流れのように心の中で膨らんでいきました。

職業訓練の場としても農業は最適です。露地栽培でいえば開墾、土造り、うね造り、種まき、肥料、草取り、水やり、収穫等々、季節や作物の成長に合わせ、それぞれの作業にタイミング、スピードが求められるので、仕事の原点の多くを体得できることでしょう。また、収穫という仕事の完成に向かって、いつ、何を、どのくらい、どのようにといった、質的、量的な加減を計算、確認しながらものを作るプロセスを学んでおけば、たとえ他の分野に就労することになった場合でも、この経験がいろんな面で生きてくると思います。

収益性を考えた場合、販路の見通しから入るのが農業経営の鉄則とされています。言い換えれば、種をまく前にお客様を見つけておいて、収穫時期と単価・数量を決めた上で作付けを行うということです。

第二次産業の製品と農業における生鮮作物との決定的な違いは、仕掛品としてストックしておくことや、在庫品として倉庫に待機させておくことができない点です。そのため、どんな作物をどれだけ生産するか、品種の選定、時期、そして市場の選択が死活問題となってきます。

これらのことをすべて照らし合わせて総合的に考えると、マーケティングの開発と、マーケティングを活かすことができる農業技術の蓄積があれば、就労を希望する障がいを持った若者たちの永続的な受け皿ができることでしょう。

その第一歩を私は踏み出そうと思います。経営効率の良い事業体（農業生産法人）を設立するべきか否か、また、露地栽培だけでなく、製造業で培ったノウハウを応用できる可能性がある野菜工場、溶液栽培、産直の受託栽培をいかに研究開発していくか、まずはこの課題を整理し、中・長期計画に着手したいと思います。

製造工場と農園。一見まったく異なる両翼になりますが、障がい者雇用という共通点で有機的につながり、それぞれで得たものをフィードバックし合いながら、互いにブラッシュアップを図っていけるのではないかと考えています。