

## みんなの働く幸せを追求する会社

日本理化学工業 株式会社

神奈川県川崎市高津区久地 2 丁目15-10  
従業員数：83人

80年前から続くチョークのメーカー。57年前から知的障害者を雇用しはじめ、現在は全社従業員83人のうち62人を知的障害者が占めている。そのうち27人が重度知的障害者である。なぜ知的障害者雇用に力を入れるのか、障害者たちはどんなふうにいるのか、障害を持った人たちを中心に、どうして経営が可能なのか。それを知りたいと思って、川崎市の本社工場を訪ね、大山隆久社長に話を聞いた。

### ■知的障害者雇用のはじまり

大山隆久さんは、2008年から社長を務めるこの会社の3代目。知的障害者雇用は大山さんの父で、現会長の大山泰弘氏からはじまっており、泰弘氏はそのいきさつを「働く幸せ - 仕事でいちばんたいせつなこと」(WAVE出版, 2009) に著している。



大山隆久社長

それによると、1959年、東京都立青鳥<sup>せいちょう</sup>養護学校の先生から依頼され、当時15歳の知的障害を持った生徒2人の就業体験を受け入れたのが最初だった。2人は周囲の従業員が目を見張るほどの一生懸命さで働いた。休憩時間になっても手を休めないほどだったし、「ありがとう」と言うと嬉しそうに笑ったという。

2週間の体験就業期間が終わったとき、一緒に働いてきた従業員から、「この人たちを雇ってあげてください。私たちが面倒を見ますから…」との進言があり、採用を決めた。

泰弘氏は、当初、彼らがなぜそこまで一生懸命なのか、理解できなかった。その疑問を解き明かしてくれたのが、ある寺の住職の言葉だった。

「人間の幸せはお金ではありません。究極の幸せは人に愛されること、人にほめられること、人の役に立つこと、そして、人から必要とされることです」

国の保護政策の中で守られながら福祉施設の中で暮らしても、人から必要とされる喜びを手に入れることはできない。その喜びを提供できるのは企業だけである。そして、働くことから喜びを感じているのは、自分たち健常者も同じなのだ。泰弘氏は気付かされたという。

以後、泰弘氏は毎年青鳥養護学校の卒業生を受け入れるようになり、数年後にはその人数が2桁になった。さらに、障害者を単なる補助者の立場にとどめず、知的障害者雇用に軸足を置き、知的障害者を中心に据えた会社の運営体制づくりをめざすようになった。

## ■障害者に仕事を伝える

大山さんは、父、泰弘氏から「手伝ってほしい」と言われ、それまで勤務していた広告制作会社を辞めて日本理化学工業に入った。

この会社で障害者が働いていることは、子供のころからよく知っていた。障害者への偏見はなかったが、障害者雇用の意味を深く考えたことはなかった。障害者を中心とした会社運営はあえて重い荷を背負っているような気がしていて、もっと会社を強くするには、健常者を中心にした体制にす

るべきではないか…と、世間の人たちと同じような漠然とした思いを持っていた。

しかし、会社に入って、障害者たちが貴重な役割を担っており、この人たちがあってこそこの会社は成り立っているのだと確信するようになったという。

「とにかく現場を見てください」と大山さんに案内され、チョコレート工場を見せていただいた。原料を混ぜ合わせ、練り、成形し、所定の大きさにカットし、箱詰めする…という仕事に、10数人の人たちが携わっていた。職場責任者の1人だけが健常者で、それ以外は全員が知的障害者である。

仕事のやり方は、健常者が障害者に教える。そのとき、相手にわかるように伝えること、わかったかどうか確認すること。これが57年前からこの会社で貫かれている大原則である。

健常者同士では、伝えたからわかっているはずと思い込んでおり、実際にはしばしば思い違いをしているのだが、ここでは理解してくれたかどうか必ず確認し、理解が不十分なら伝え方を工夫する。それが伝える側の責任であり義務である、という原則が貫かれているという。

「たとえば…」と大山さんは、原料の容器とそれを計量する天秤の重りを指差した。ここでは原料の種類ごとに計量してホッパーに投入するのだが、「何キログラムを測って入れる」と言葉で伝えるだけでは、具体的に何をどうすべきか、障害者は



チョーク工場のミキシング工程



チョーク工場の梱包工程

戸惑ってしまう。そこで、赤の容器の原料は赤い重りに釣り合うだけを天秤で測って入れ、青の容器の原料は青い重りに釣り合うだけ入れると決めている。

原料を一定時間ミキシングする工程では、機械のスイッチをオンにすると同時に砂時計をひっくり返し、砂がなくなったらスイッチをオフにすると決めている。時計の針を見ながら頭の中だけで判断するのではなく、具体的な行動の手順を決めておくことでミスが起こらないようにしているのである。

完成したチョークの寸法が公差の範囲内に収まっていることを確認する検査工程では、健常者ならノギスで計測するが、ここでは許容範囲の最大限と最小限の大きさの型にはめてみて、最大限の口金に引っかからずスッと入ること、最小限の口金には入らないことを確認する方法に置き換えている。

こうした方法を積み重ねることで、障害者たちは仕事を間違いなく完璧にこなしている。物の取り扱いはず分の違いもないと

言っているほど正確であり、所定の8時間を通してほとんど気を抜くことなく、能率はまるで低下しない。「彼らの集中力、持続力にはただただ敬服するしかありません」と大山さんは言う。

## ■成長を促す

「すべての社員に、昨日より今日、今日より明日と、成長をめざすことを求めています。そして、彼らはそれにきちんと応えてくれています」と大山さんは言う。

そのための方法として、6S運動を展開している。6S（整理・整頓・清掃・清潔・躰・安全＝Safety）の観点から職場をチェックし、問題があれば解決策を考え、提案し、改善する。

そのために毎月1回6S会議を開いている。最初のうち、障害者たちはほとんど発言できないが、回を重ねるごとに、健常者や先輩障害者にサポートされながら、言いたいこと、言うべきことをあらかじめ準備し、報告し、発表できるようになっていく。

そうした活動に積極的に取り組み、成長

や貢献が著しい人を、大山さんは、みんなの前で表彰し、6S委員、リーダー、副班長、班長…などの役割を与えている。

休憩室の壁には、1人ひとりの1年間の個人目標が張られている。たとえば…

- 興奮しないで落ち着いて作業する
- 後片付けと掃除をきちんとする
- 床にものをおかない（6S委員）
- 材料をこぼさない（6S委員）
- ロット番号を正確に記録する（6S委員）
- 生産完了する時間を意識して作業する（6S委員、リーダー）
- 生産数量を意識してより多くつくれるよう工夫する（6S委員、副班長）
- 周りの従業員にいてねいに教えてあげる（6S委員、副班長）…

障害者たちのこうした働きぶりを、同社は外に向けて積極的に発信してきた。それによって、世間の注目を浴び、多くの人々が障害者たちの一生懸命さに心を打たれ、支援を申し出る人が次々現れた。

## ■新製品開発と工場拡張の歴史

チョークはもともと石膏の粉末を練って固めたものだったが、書くと粉が飛び散った。1937年、大山さんの祖父の要蔵氏が炭酸カルシウムを原料とした粉の出ない衛生的なダストレスチョークを開発したことが、この会社の創業のきっかけだった。

当初の工場は東京都大田区にあった。そこが手狭になってきたとき、地元の知的障

害者の就職先を探していた北海道美<sup>び</sup>唄市から工場誘致の誘いがあり、1965年に美唄工場を新設。それが縁となり、2005年には北海道庁と北海道立工業試験場の協力を得て、産業廃棄物だった帆立の貝殻の炭酸カルシウムを利用する技術を開発した。現在、同社が製造するすべてのチョークに、帆立の貝殻のリサイクル品が含まれている。

1973年には、東京都大田区の本社工場を現在の川崎市に移した。当時の労働省による障害者多数雇用モデル工場の融資制度を利用して新たに工場を建設したもので、その少し前に、同社は当時の労働大臣の視察を受けたことが融資制度をいち早く知るきっかけとなった。国の融資を受けるには、金融機関の保証が必要だった。取引のあった信用金庫からその保証を断られ、途方に暮れていたとき、同社の知的障害者雇用を知った当時の三菱銀行が保証を引き受けてくれることになり、本社工場の建設と移転が実現した。

チョークは黒板があってこそその商品である。しかし、少子化による学校の閉鎖統合、ホワイトボードや電子黒板の登場、教育のICT化によって、黒板の需要もチョークの需要も縮小の一途をたどっている。

それに代わる次世代商品として登場したのが「キットパス」である。安全安心の原料、パラフィンを使ったクレヨンのような筆記具で、十数色の色があり、黒板のほか、ガラスや鏡、金属面などツルツルの面に描



キットパス



休憩室の窓ガラスにキットパスで描かれた絵

くことができる。粉はまったく出ず、濡れた布でひと拭きすると消える。学校、幼稚園、店舗、工事現場、家庭など、どこでも、大人でも子供でも使える。川崎市の助言で産学連携の助成金制度を利用し、早稲田大学の協力を得て2005年に開発されたもので、チョークに代わる次世代の主力製品として売上げを伸ばしている。

工場建設でも新製品開発でも、さまざまな幸運が重なった。「この幸運はすべて障害者たちの一生懸命な働きがもたらしたもののなのです。この会社から障害者雇用を取り除いたら何も残らない。この障害者たちの働きぶりをもっともっと知ってもらうことが、私たちの使命だと思っています」と大山さんは言う。

## ■皆働社会をめざす

最低賃金法第8条は「精神または身体の障害により著しく労働能力の低い者」について最低賃金の適用除外申請を認めている。障害者の多くは障害年金をもらっているから、最低賃金を割り込んでも、直ちに

生活に困るわけではない。しかし、同社はこれまでその申請をしたことはない。最低賃金を維持しながら経営を成り立たせていくのは、一生懸命働いてくれている障害者と、それを指導し見守ってくれている健常者に対する企業としての責任だと考えるからである。しかし、一般の企業にとって、それは決して容易なことではない。

欧州では、企業が知的障害者を雇用すると、その人の最低賃金に相当する額を国が企業に補助金として支払うという制度があるらしい。国が福祉予算で障害者をケアし続けるより、補助金を支払って企業に雇用してもらうほうが合理的との考え方からだという。

現在の日本について言えば、1人の障害者を施設でケアし続けるのに必要な予算は、年間およそ500万円と言われる。もしも彼らを企業が雇用し、その最低賃金分を国で補助するとすれば、現在の神奈川県最低賃金、時間930円で計算しても年間170万円程度で済むことになる。

国庫負担が減るだけではない。企業は国

からの補助金を得ながら、障害者の労働力を戦力として利用できる。そして障害者は「人から必要とされることの幸せ」を手に入れられる。さらに、障害者の両親は、障害を持った自分たちの子供が社会の中で自立していってくれることの安心を得られる。働く意思と能力を持った障害者を企業が雇用することで得られる利益は、社会から閉ざされた施設の中で障害者をケアし続けるよりもはるかに大きいのだ。

常時100人以上を雇用する民間企業には、その従業員数の2%以上の障害者雇用が義

務付けられている。しかし、未達企業が少なくなく、実際の障害者雇用率は1.88%。人口の6%と言われるこの国の障害者（身体、知的、精神）のうち、働く幸せを実現できている障害者はごく一部にすぎない。

「みんなが働く幸せを手に入れている社会を私たちは『皆働社会』<sup>かいどう</sup>と呼んでおり、その実現に向かって努力していきたいと思っています。そのためにも障害者たちがこんなふう<sup>か</sup>に一生懸命働いている姿をもっともっと知っていただきたいのです」。大山さんは最後にそう結んだ。

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