

# 健康とうふ株式会社

製造業

中小企業

## 20年超にわたる障がい者雇用・育成を土台に 高付加価値商品への転換、収益性の拡大を実現

### Point

#### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 創業 100 年を超える地場の豆腐屋の転機
- 障がい者ととも働く覚悟をもった職場へ

#### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 「職親制度」のもと一対一の指導により育成を見守る体制を構築
- 個々の特性に合わせた業務分担と柔軟な生産管理
- 徹底した安全衛生管理による高品質な豆腐づくり
- 月に 1 度、社員に直接手渡しでの社長からのメッセージを配布

#### ダイバーシティ経営による成果

- 障がい者などの雇用・育成をきっかけとした高付加価値商品への転換
- 「多様な人材が活躍する会社」として企業評価が向上

### Data

#### ■企業概要

会社設立年	1972 年	資本金	10 百万円
本社所在地	北海道苫小牧市光洋町 1 丁目 11 番 1 号		
事業概要	豆腐類製造		
売上高	107 百万円 (2013 年 12 月期)		

#### ■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	単体 (2014 年 12 月現在)
総従業員数	9 人 (うち非正規 5 人)
属性ごとの人数等	【女性】 5 人 (うち非正規 3 人) 【障がい者】 2 人 (うち非正規 2 人)、障害者雇用率 22.2% 【高齢者】 2 人 (うち非正規 1 人)
正規従業員の平均勤続年数	13.7 年 (男性 13.25 年、女性 14.2 年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

## ダイバーシティ経営の 背景とねらい

### 創業 100 年を超える地場の豆腐屋の転機

健康とうふ株式会社（以下「同社」）は 1908 年に「福原豆腐店」として創業、1972 年に法人化し、以来、豆腐や油揚げ、こんにゃくなどの製造・販売を続けている。日本の食文化の保存と大豆製品消費拡大を目指し、各地で豆腐づくり体験指導を行うなどの活動を行っている。

同社は創業以来、長年にわたり地場スーパーなどと安定的な取引を行ってきたものの、80 年代半ば頃からディスカウントスーパーの台頭に伴う価格競争が激化、同社も一時はその波に乗るが苦戦を強いられ、廃業の危機に陥ってしまう。

そこで、現社長は、生産を減らし、より高品質な製品を高価格で販売する路線へと方向転換した。現在は、通常ラインの商品に加え、北海道の大豆と苫小牧のミネラルウォーターを使った手作りの高級商品をメインに製造販売を行っている。

### 障がい者とともに働く覚悟をもった職場へ

1985 年、ちょうど品質重視への方向転換と同じ頃、ハローワークから車椅子の身体障がい者の雇用を打診された。まずは会うだけ会ってみようと思面接を行ったところ、その対話の途中で「この人の障がいは、座って行う仕事であれば“障がい”ではない」ことに気づき、「この人にできることをしてもらえればよい」と雇用に踏み切った。

同社では、先代の 4 代目社長の代に縁あって聴覚障がい者を採用した経緯があり、現社長も障がい者とともに働くことに抵抗はなかったが、それまで障がい者と接した経験はなく、実際に職場で一緒に働くうえでどのような点に配慮をすべきかは手探りの状態であった。

その後、1992 年には、地元の養護学校から卒業する生徒を採用してもらいたいとの打診がきっかけとなり、まずは知的障がいのある男性 1 名を実習生として受入れ、翌年にはもう 1 名女性を受け入れることとなった。こうして、以来 20 年間超で、延べ 20 名の障がい者と共に働いている。前述の知的障がいのある 2 名は現在も同社に在籍しており、勤続 23 年目、21 年目となり、会社の中核社員として活躍し続けている。

同社では社員の雇用にあたり、それまでもシングルマザーを優先的に採用するなど、社会的に不利な立場に

置かれた人材を積極的に採用していた。その中で、様々な事情や困難を抱えながらも、彼らとともに働くという信念を守り通している。

一方で、小規模企業である同社には“余剰人員”を抱える余裕はない。一度社員として雇用したからには、同社の戦力として活躍してもらう必要がある。そのための工夫を、この 20 年間試行錯誤しながら実践してきた。現在では、女性や高齢者（定年退職後の再雇用）、障がいのある社員も含めた 9 名で、高品質な豆腐作りを実現させている。

## ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

### 「職親制度」のもと一対一の指導により育成を見守る体制を構築

障がい者を雇用し始めた当初は、どのような業務を任せられるか、どう指導していけばよいのかわからず、手探りの状態が続いた。何度繰り返し教えても手順を間違えたりすると、指導の声を荒げてしまうこともあった。そうすると通常のコミュニケーションが取れるようになるまで相当時間がかかってしまうといった失敗もあった。

そのような試行錯誤を経て、指示系統が混乱しないよう、「職親制度」として常に特定の社員が「職親」（会社内の業務を指導する担当者）として一対一で指導する方法が生まれてきた。例えば、受注状況によっては当初の作業計画が変更になることもあるが、生産管理を行っている社長や現場リーダーが説明しても、障がいのある社員はなかなか状況の変化を理解するのが難しく、作業が円滑に進まないことが多かった。そこで、作業の変更などの指示を行う際には、直接障がいのある社員に伝えるのではなく、必ず「職親」を通して説明するようにした。そうすることで、障がいのある社員が作業の変更という想定外の事態に直面しても、混乱することなく作業を進めることができるようになり、生産工程もスムーズに流れるようになっていった。

また、社長自ら障がい者雇用の先進事例の視察を行う中で、作業現場に色の目印をつけて間違いを防ぐ方法などに接し、まだまだ企業として工夫する余地があると考え、障がい者が理解できる言葉や方法を丁寧に選び業務指導することで、スムーズな育成を図っていった。

小規模で家族的な関係を構築できていたこともあり、職場の母のような存在として障がいのある社員の面倒を

見てくれた「職親」の存在や様々な業務改善の工夫によって、障がい者の職場定着が実現するとともに、3年程度で一人前として業務遂行ができるような成長を遂げられるような育成プロセスが完成した。

### 個々の特性に合わせた業務分担と柔軟な生産管理

かつて、初めて下肢障がいのある社員を受け入れたときには、配送箱の洗浄やがんもどきの形成作業を担当してもらいながら、徐々に担当できる業務を増やしていくなどして戦力化していった。小規模企業であるがゆえに、年齢や性別、障がいの有無にかかわらず、あらゆる事態に対応できる柔軟な体制が組めるよう社員の育成を図り、多能工化を進めてきている。

現在は、9名の社員で製造、仕分け、配送を行っている。その中で、知的障がいのある社員は主に製造を、60歳を超えて再雇用となったシニアの社員は主に商品の仕分けを担当している。ただし前述のとおり、社員の誰かが急遽休んだとしても残りの社員で対応できるよう、自身の担当業務の枠を超えて動くことできるように教育を行っている。そのため、育児や介護を抱えた社員であっても、安心して働き続けることが可能となっている。実際に怪我で4か月間出勤できなかった社員がいたこともあったが、その分を残りの社員総出でフォローし合ったこともある。

受注・生産管理は基本的に社長自身が行っており、前日夕方から入った注文の整理を行い生産工程に落とし込みながら、豆腐の製造にかかる。社員の勤務時間は午前7時半からであり、その段階で朝一番に製造された豆腐を社員総出でパック詰めするところから毎日の業務が開始される。パック詰めが終わらなければ用具の洗浄や清掃の業務に移ることができないため、必然的に障がいのある社員も他の社員と同様にこの作業に従事するが、例えば勤続21年になる知的障がいのある女性は未だに豆腐をうまく扱うことが不得手であり潰してしまうこともままあるという。生産計画を厳密に管理する中では“頭の痛い”事柄ではあるが、そこで彼女をパック詰めのラインから外すということはせず、形の崩れた豆腐をがんもなど加工品製造の原料に回すなど、生産管理を柔軟化することで対応している。

一方で、知的障がいのある社員は極めて丁寧で正確な仕事ができるため、同社の製造工程の中でもその特性を發揮して活躍している。例えば、豆腐などの商品をサイズ別に切り出す作業などは、通常、数が多くなったり時

間が経過したりすると、集中力が途切れ徐々に大きさが乱れてくるが、障がいのある社員はどれだけ時間がたっても確実に同じ大きさに切り出す作業を続けていくことができる。また、品質維持の要である製造機器の洗浄についても同様に、決して作業の手を抜くことなく、清潔に磨き上げることで同社の商品品質の維持に寄与している（後述）。

さらに、日々の業務の実施に際しては、「言われたことだけをやる」のではなく、現場の社員が能動的に業務を遂行していく余地を残している。生産スケジュールに余裕のあるような場合には、発生する業務量や作業効率などを社員自身に考えさせ、現場で都度決定していくプロセスをとっている。そうすることによって、製造の現場にいる社員自身が自律性をもって行動することが可能となっている。

このように、障がいの有無にかかわらず、社員一人ひとりの得手不得手を勘案しながら業務を柔軟に分担していくことで、全社員が協力しながら業務を行う体制を作り上げている。この体制こそが、安心安全で高品質な豆腐作りを実現させている。

### 徹底した安全衛生管理による高品質な豆腐づくり

前述のように、1990年代に価格競争から脱却し高品質高価格の商品製造へと舵を切った同社は、それ以来、徹底した品質の維持管理を行うようになった。特に、食中毒などの事故を一度でも起こすと会社への信用も商品ブランドへの信頼も失墜するため、1993年以來自社費用での衛生検査を20年以上継続し夏場でも品温が食品衛生法で定められている10℃以下保存管理を徹底するために冷凍車2台を購入して配送時の商品劣化を防止するなど、さまざまな努力を続けている。豆腐類の細菌検査は苫小牧保健所で実施し結果は毎月同社のホームページで公開、更新している。

その中で、工場や製造機器類の日々の洗浄、清掃は極めて重要な業務となっている。毎日、製造のたびに確実な洗浄を実施しているが、この業務は前述のとおり、主に障がいのある社員が担当している。妥協や手抜きのない仕事ぶりが奏功し、常に良好な衛生状態が維持されており、自主的な衛生検査を始めてからこれまでの20年間、事故なく安全・安心で美味しい豆腐を作り続けている。

衛生検査の実施は、一義的には商品の品質保証のためではあるが、一方で保健所からの検査結果の数値が製造業務の品質に対する客観的な成果指標ともなっている。

数値化された検査結果を基に、社員は自らの日々の業務内容を振り返りつつ、業務改善に取り組むという好循環が出来上がってきている。

### 月に1度、社員に直接手渡しでの社長からのメッセージを配布

極めて高い品質管理の水準を要求される日々の業務の中で、緊張感を持ちつつも社内で信頼関係を構築し協力しながら業務を遂行できる背景には、社長が常日頃から社員に対し「一人ひとりが我が社にとって必要な存在だ」と伝え続けていることがある。かつては障がいのある社員に配慮を行うことに対して他の社員から不満の声が上がることもあったが、その時には「もう少しみんなで辛抱しよう、社員は機械の部品のように取り替えられないのだから、人間なのだから」と社員一人ひとりを尊重する姿勢を崩すことなく接してきた。

また、給与を支払う際には銀行振込ではなく毎月社長から手渡しすることとしており、そこに必ず社員に対するメッセージを付している。内容としては、食品に関する事故の情報や顧客からのクレームなど、ネガティブなものも含め、1か月に起こったことを社員に共有し、これからの自社がどのような方向に進んでいくべきかを社長の思いとして綴ったものである。

自社の状況を包み隠さず社員と共有し、ここにいるメンバー全員で乗り越えていくという意思を継続的にメッセージとして発信し続けることによって、社員それぞれが互いに尊重し合う社風がつけられた。その結果として、互いに不足を補いあいながら全社一丸となってよりよい商品を作り続けられる組織へと変貌を遂げてきている。

## ダイバーシティ経営による成果

### 障がい者などの雇用・育成をきっかけとした高付加価値商品への転換

前述のような徹底した品質管理が評価され、同社の「あじわい豆腐」は高級手作り豆腐として、市内の大手小売店にて他社商品の約3倍の価格で販売されるまでになった。生産量の少なさから長らく赤字が続く時期もあったが、現在では主力の「あじわい豆腐」の売上によって事業の黒字化を果たし、業績を拡大している。

同社の場合は、品質重視の経営方針へと転換を図った時期と障がい者雇用に取り組み始めた時期が軌を一にし

ており、そのことが、「立場の弱い障がい者やシングルマザーを継続的に雇用していくためには自社の財務体質を強固にすべき」との経営者の思いをより強固にしている。

また、常に障がいのある社員が複数名在籍する環境の中で、「値段ではなく、味と安心安全を売って利益を上げる」という方針を貫き、社員個々人の自律性を発揮した業務体制を実現させたことで、社員のレベルアップを促し、それがより高品質の商品製造につながるという好循環を生み出し続けている。

### 「多様な人材が活躍する会社」として企業評価が向上

障がい者やシングルマザーの就職が現在より遥かに困難であった1990年代から、同社が多様な人材を積極的に雇用し、戦力化していることは、地元苫小牧市をはじめ、北海道内でも高く評価されている。社長は「苫小牧心身障害者職親会」の会長を1999年以来8期16年務め、市内の他企業の障がい者雇用促進に向け、講演活動や企業見学の受入れなど様々な活動にも尽力している。

かつて、聴覚障がいのある社員が配送業務を担当していた際には、数量などの確認を配送先の担当者で行うにあたり、筆談や合図で意思疎通を行う旨の協力を依頼するなど、地域全体を包含して障がいのある人でも働ける社会をつくっていった。このような同社の実績に対し、市や支援機関からの信頼も厚く、地域における優良企業として評価を上げている。



▲北海道産大豆と苫小牧の水を用いた高級豆腐