川村義肢株式会社

製造業　大企業

“Think Possibility” で障がいがハンデとならない工夫を積み重ね、ノウハウを活かした新たなサービス展開に取り組む

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 事業環境の変化を受け、社長の代替わりを機に大幅な経営方針の転換を実施

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 経営理念に基づく「ミッション・ステートメント」の設定
- 品質管理システムの導入による技能継承と経営改善の実施
- 品質管理システムに基づいた業務分担・適性配置と人材育成システム
- ハード・ソフト両面から「バリアを外す」取組を実施

ダイバーシティ経営による成果

- 障がいや制約の有無にかかわらず一人ひとりが能力を発揮し新たな事業展開へ

Data

■企業概要

会社設立年	1946 年	資本金	84 百万円
本社所在地	大阪府大東市御領 1-12-1		
事業概要	義肢・装具・車椅子・介護支援機器、コミュニケーション機器、人工ボディ、補聴器の製造販売		
売上高	6,938 百万円（2014 年 6 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 6 月現在）
総従業員数	600 人（うち非正規 117 人）
属性ごとの人数等	【女性】215 人（うち非正規 84 人）、女性管理職比率 5% 【障がい者】22 人（うち非正規 7 人）、障害者雇用率 4.18%
正規従業員の平均勤続年数	10.9 年（男性 14.2 年、女性 7.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

事業環境の変化を受け、社長の代替わりを機に大幅な経営方針の転換を実施

1946年に創業した川村義肢株式会社（以下「同社」）は、義肢・装具・車椅子・介護支援機器などの製造販売を行っている。卸売販売を行うパシフィックサプライ株式会社と合わせたKAWAMURAグループのネットワークで、「世界中から人が集う笑顔の中心となる企業」を目指している。

戦後すぐの創業当初から身体障がい者を多く雇用し、ユーザーとしての視点を商品開発に活かしながら成長してきた。「当事者の立場から物づくりができ、障がい者から学ぶことは多い」という経営トップの思いがあり、また、優秀な技術者として指導的立場となる障がい者も多かったことから、同社では、障がいのある社員と共に働くことはごく自然なことであるという風土が培われてきた。

2代目社長の時代には高度経済成長の波に乗り事業を大きく拡大したが、2000年、現社長が3代目に就任するタイミングで介護保険法が施行されるなど、障がい者や介護を取り巻く社会環境は大きく変化した。新社屋の建設なども重なり急激な業績悪化を受け、従来通りのやり方ではこの先立ち行かないことを覚悟した社長は、経営理念の再定義とともに、業務再編や品質管理システムの導入などに着手した。こうして、先代の時代の「トップダウンの経営者と職人集団」から、各々が自律的に考え行動する機動的な組織へと変貌を遂げていった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営理念に基づく「ミッション・ステートメント」の設定

「ソウルパートナーとお客さまのQ.O.L向上を絶対にあきらめない」という企業理念を具体的な行動指針に落とし込んだものが、KAWAMURAグループの定める30のミッション・ステートメントである。単に義肢装具を作るだけではなく、「その人の生命、生活、人生がよくなるもの」を提供するのだという思いが「Q.O.L向上」という言葉にこめられている。

企業理念については以前より定められていたが、社員の行動レベルにまで浸透してはいない状況であった。それを補う形で、ミッション・ステートメントを設定したことで、どのような行動をとるべきかが丁寧に説明され、社員にも企業理念の言わんとするところが実感として理解できるようになってきている。この結果、いざ問題や揉め事などが起こったときにも、理念に立ち返ればとるべき行動、とるべき判断が見えてきて事態が収まるといった変化も現れてきている。

▲ミッション・ステートメント「30の行動指針」の抜粋

また、経営トップを中心に、同社の中での合言葉として、「Think Possibility」、すなわち「できることを考えよう」ということを積極的に唱えている。例えば、上肢欠損の障がいのある社員に対して、「片手では何ができるか」「この機器を使えばここまでできるのではないか」とプラスの側面をあげていくような思考こそが重要だとしている。

これは、近年になって身体障がい者だけでなく、精神障がいや知的障がいのある者を社員やアルバイトとして受入れ始めるようになって、特に顕著に意識されてきたものである。従来、同社では身体障がいのある社員は日常的に活躍していたが、一方で精神障がい者や知的障がい者には接する機会が少なく、いざ受入れとなった段階でも不安が先に立つような状況であった。しかし、書類のスキャンなどの単純作業から始め、徐々に複雑な入力作業なども速く正確にこなすようになっていく成長ぶり、活躍ぶりを目の当たりにすることで、気づかない間に自分たちの中に偏見を持ってしまっていたことに社員自身が気づくようになった。また、互いを尊重し合いながら働く中で、障がい者自身も社会的な成長を遂げ、例えば以前よりも身だしなみを気にかけるようになるなど、変化も現れている。

「完璧な人間などいない」という認識のもと、どれだけ相手のことを考えて自ら動くことができるか、これを追

求する「利他の経営」こそが、今後同社が目指す姿であると経営層は捉えている。また、「できることは何か、どのようにすればできるようなるか」を考えることが、企業への就労支援サービスの展開（後述）にもつながっている。

品質管理システムの導入による技能継承と経営改善の実施

同社では、製品の品質管理にも力を入れている。従来、義肢装具の製作はオーダーメイドの世界であり、標準化や機械化はできないと考えられていた。しかし、現社長が就任した後、経営改善のためには標準化の仕組みを導入することが不可欠との思いに至ったことに加え、技能継承の困難さから事業廃止に至る同業他社の例を間近で見る中で、製造部門も含めた全社で品質管理を実施していくことをトップダウンで断行した。

社長直轄のプロジェクトチームを立ち上げ、品質保証課を中心として、各部門での業務プロセスを文書化する仕組みを整え、2005 年には品質マネジメントシステムである ISO9001 を取得した。

「技術は自分の頭の中にあるのだ」という製造部の“職人”は、当初品質管理システムの導入に反対していた。そこで社長は、製造に関しても“3、4 年の修行で誰でもできるようになるスキル”と“この人でなければできないスキル”を区分し、少なくとも前者だけは標準化の仕組みは必要であると説得、標準化の過程で全ての部署の業務プロセスを細分化し、「見える化」することに成功した。

この全社での業務プロセス改善が、その後に同社が取り組む障がい者の積極雇用に大きく貢献することとなる（後述）。

品質管理システムに基づいた業務分担・適性配置と人材育成システム

前述のような業務プロセスの文書化、「見える化」が進んだことで、当該部署の業務内容とその業務実施にあたって必要となるスキルとの整合を取ることが可能になった。例えば、広報部の「会社見学ツアー」に係る業務であれば、必要となるのは「見学の受付」「会社受付への連絡」「当日の案内」などの作業に細分化される。これらの作業を、1 人で完全にできるか、同僚の助けを借りればできるか、まだ 1 人ではできないか、といった達成度の観点から評価することになる。作業内容の細かさは各部署によって異なっており、例えば製造部では「ボール盤で正確に穴を空ける」といった個々の詳細な技能で区切られている。

これを、同社では全ての部署、全ての業務についてリストアップし、縦に作業項目、横に社員名を配した一覧表で管理している。これを「力量表」と呼び、“現在”の社員のスキル習得度合と各部署の業務内容が一括で管理できるようにし、部署全体の業務効率化や社員個人の能力開発など幅広い側面で利用されている。

一方、“将来”について業務と社員個人をマッピングしたものを「業務分担表」、“現在”と“将来”をつなぐプロセス部分を「教育進捗計画書」として、それぞれ「力量表」と対応させるかたちで整備している。「業務分担表」では、将来的に、どの社員にどのような役割を担ってもらうかを全社の組織や機能と勘案しながら検討し、そのうえで、「社員 A さんの育成については、B さんがこの期間でこのような方法で教えていく」といった個人の育成計画を「教育進捗計画書」として個別に定めている。こうすることで、社員個人のその時点での能力やスキルを客観的に評価しながら、その次に向けていかに教育していくかという道筋が明確になってくる。

同社では 10 年かけてこの仕組みをブラッシュアップしてきたが、ある時期より、各部署からの採用要求や退職社員の補充要求の際に「力量表」を添付することを制度化した。そうすることで、現状の業務の中でどこがカバーできていて、どのスキルは足りていないのかが一目瞭然になるため、より適切な人員を配置しやすくなる。例えば、縫製を担当していたパート社員が退職する場合には、その社員の力量表の列にマーキングし、担当していた作業内容やスキルのレベルを明確にしてから、新たな人員配置を検討することになっている。

この仕組みによって、各社員に要求される業務要件が明確化され、“何でもできる”“いつでも働ける”「正社員」の採用・配置にこだわる必要がなくなった。あるスキルを満たしていれば、そのスキルを要する部署に配置することで、「一人前」の仕事をすることができる。その結果、精神障がいや知的障がいのある社員を受け入れるにあたっても、“何となく”できそうな業務の部署に配置するのではなく、その特性や能力と業務とを的確にマッチングすることが可能になっている。その結果、現在では障がいの有無にかかわらず、全ての社員を同一の基準で評価できるようにもなっている。

ハード・ソフト両面から「バリアを外す」取組を実施

同社は採用に関して「障がい者枠」を設けず、営業、製造、販売については一般の採用プロセスで面接を行っている。採用にあたっては人柄や企業理念への理解・共感を重視し、配属についても障がいの有無で区別することはない。

同社は義足や車椅子、住環境整備の“プロ”であり、それら機器などの性能は最もよく理解しているという自負を社員全員が持っている。社内においても自社製品などを有効に活用することで、仕事がしやすくなりQ.O.Lが向上するといった事例が数多くみられている。例えば、これまで杖で歩行をしてきた下肢障がいのある社員に対し社内での電動車椅子の利用を勧めたところ、行動範囲が格段に広がり、仕事の幅も広がっている。

このような環境改善は社員個々人に応じて行われており、車椅子の社員が入ってくれば机の高さの調整やレイアウト変更を行ったり、構音障害（発話が困難）の社員が入ってくれば同社が取り扱うコミュニケーション機器を活用したりするなど、一人ひとりに合わせて柔軟な運用を行っている。また、これは職場環境だけに限らず、業務プロセスについても同様であり、障がいによって不都合が生じるプロセスは省いたり簡略化したりし、“業務を人に合わせる”ことで対応を行っている。例えば、全盲の社員が議事録を作成する場合、従来の社内帳票のフォーマットでは記入欄が細分化されすぎており入力が困難であったが、フォームを変更することで簡単な入力作業だけで議事録が完成するようにシステムを変えたこともあった。前述の品質管理システムにより業務プロセスが明確化されているため、ある業務のどこが本質で、どこは変更可能かがすぐにわかることから、そこで働く社員の事情に合わせて柔軟な変更や調整が可能となっている。

一方、働き方の面では、時間や場所を柔軟化する取組も行われている。時差出勤も認め、7.5時間の勤務時間を前後にずらすことは所属長の許可で可能にしている。また、育児中・介護中の社員には時短勤務も認めている。

この背景には、「代わりのきかない大切な社員に長く勤めてもらいたい」という経営層の強い思いとともに、「ソウルパートナーとお客さまのQ.O.L向上を絶対にあきらめない」という同社の企業理念がある。物理的、心理的なバリアを“スロープ”をつけて外していく取組を続けている。

ダイバーシティ経営による成果

障がいや制約の有無にかかわらず一人ひとりが能力を発揮し新たな事業展開へ

前述のとおり、義肢装具を使用する障がい者自身が、指導的立場で技術の伝達、後継者育成、製品開発に携わり、現在の「技術のKAWAMURA」の礎を築きあげてきた。品質管理の仕組みを経て、ベテランの社員から若手社員への技能の継承も円滑に行われるようになっており、同社の製造を支えている。その開発の代表製品である短下肢装具「ORTOP AFOシリーズ」は、年間売上約14,000個（エンドユーザー価格にて約5億円）に上り、装具業界の標準製品となるまでに成長している。

一方、障がいの有無や時間制約の有無にかかわらず、多様な働き方を柔軟に推し進めてきたことにより、育児中の女性社員なども活躍し続ける場が創出されてきている。また、ショールームなど顧客に接する業務にも障がいのある社員を積極的に配置するなど、職域拡大の試みも続けており、企業理念を体現した職場環境であることを社会に向けてアピールする場となっている。

会社見学を担当する広報部スタッフは全員女性で構成されており、丁寧で親しみやすい対応が評判を呼んで地域の小中学校や修学旅行生、外国人まで、年間で約2,000名の見学者が訪問している。義肢装具などの専門セミナーと組み合わせた有償見学ツアーも2012年より開始、年間70万円の売上につなげている。

また、社内で培われた障がい者とともに働くためのノウハウを取りまとめ、他企業に向けて発信する取組も、社員からの提案で実現しつつある。将来的にはコンサルティングサービスとも組み合わせて、新たな事業の柱として展開していくことが想定されている。

▲障がいの有無にかかわらず誰もが「一人前」に働く様子