有限会社真京精機

製造業　中小企業

一人ひとりの特性に合った配置、治具の工夫により、障がいのある社員が「第二創業」の立役者に

企業情報			
設立年	1973 年	本社所在地	栃木県真岡市京泉 2203
資本金	1000 万円		
売上高	225 百万円（単体：2015 年 4 月期）		
事業概要	精密部品切削加工		

社員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	41 人（うち正規従業員数 6 人）	正規従業員の平均勤続年数	7.4 年（男性 8.8 年、女性 2 年）
属性ごとの人数等	【チャレンジド】12 人（うち正規従業員数 0 人）　障害者雇用率 29%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

有限会社真京精機（以下「同社」）は 1973 年創業、精密部品切削加工を展開している。創業者は、現在経営を取り仕切る専務の祖父にあたる。自動車部品を主に扱っていたが、取引先の海外拠点の拡大、部品の海外調達への移行により、2005 年には売上高は最盛期の 50%にまで落ち込んでしまう。社員の士気も低下し、男性社員の多くはより単価の高い他社へと転職、50 人いた社員は 16 人にまで激減してしまう。残った社員の多くは障がいのある社員や高齢者だった。父である社長から多額の負債とともに経営を引き継いだ専務は、このような状況にあっても、受注単価を下げたり、残った社員をリストラしたりすることはせず、事業を継続し地域の雇用を確保し続けるという強い使命感のもと、以下 4 つの改革に着手した。

1 つ目は自動車に依存していた取扱い業種を、家電、電車、ヒートシンク（放熱・吸熱を目的として機械の構造の一部をなす部品）などへ拡大すること。2 つ目は生産体制を拡大し品質・納期を担保するとともに、切削加工のみならず洗浄などの途中工程のみも取り扱うといったように、顧客ニーズにより柔軟に対応すること。3 つ目は生産性を向上させるとともにロスを減らし、コスト削減を徹底すること。そして 4 つ目はそれらを実現するために、多くは障がいを持つ、残った社員について、作業環境の工夫、きめ細やかな業務分担、臨機応変なワークシェアリングによって、退職していった社員に代わる主戦力として育成することであった。

同社は専務の祖父の代より障がいのある社員を継続的に多数雇用してきたが、専務が引き継ぐ以前、障がいのある社員は主に掃除などの軽作業に従事してきた。障がいの種類としては、知的障がいが 9 割を占める。社員の激減を受けて彼らを製造の現場に配置、まずは専務を中心に根気強くマンツーマンで指導したところ、少しの工夫で障がいのない社員と同様の仕事ができること、さらに他の社員と比較しても勤務態度が真面目であることが判明。一人ひとりの社員のできることや特性を知ったうえで、それに合わせて業務を創出することで、本格的な戦力としての活用を目指した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

マンツーマン指導、治具の工夫、適材適所の人材配置により、障がいのある社員の潜在能力を引き出す

障がいのある社員の活用にあたり最も注力したのは、助成金に頼らない自前の環境整備である。業務マニュアルは、ひらがなやカタカナによる表記、図や写真の多用により、知的障がいのある社員が苦手とする曖昧な表現を排し、一人ひとりに合わせて作成した。左利きの社員には左手で作業をしている写真を示すなど徹底している。

▲一人ひとりに合わせて作成された作業マニュアル

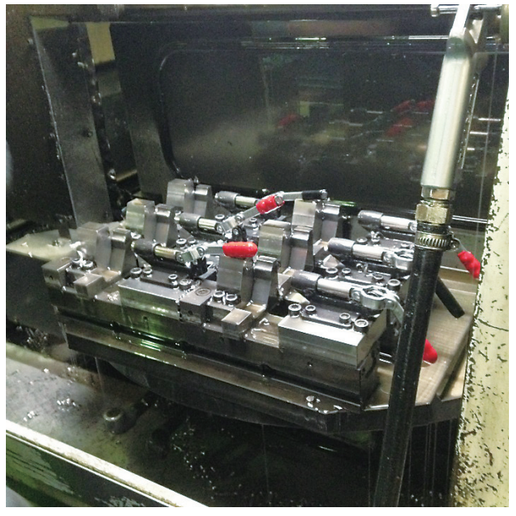
また治具や設備に関しても、部品の向きを間違えないよう、一定の向きでしかセットできないようレバーで固定する装置、部品にゴミが入っていたらブザーで知らせる装置を準備、機械の高さに合わせて調節できるいすを準備し、倒れやすい 3 本脚を 4 本脚に改造するなどして対応、油で滑りやすいレンチは長さを変え、テープを巻いて改造する、といった様々な工夫を凝らしている。これらの治具は、外注すると使用者の特性を踏まえきれない失敗作も多かったため、ほとんどは現場の社員により内製している。

一人ひとりに寄り添い、障がいのある社員、ない社員の交流を活発化することによる一体感の醸成

知的障がいのある社員はときに、過去の辛い職場体験から、「なぜ働かなければいけないの?」と言って怒り出すこともある。その場合はとにかく優しく温かく接することに徹し、彼らがこれまでの職場で受けてきた頭ごなしの叱責は同社では決して受けることがないことをじっくり理解させる。そのうえで、彼らが無理なくできそうな業務に配置し、成功体験を味わうことで仕事の喜びを実感できるようにしている。さらに社内のバーベキュー大会や忘年会で少々羽目を外した幹部社員の姿を見せることで安心させるよう心掛けている。こうした親睦行事は、障がいのある社員とない社員の交流、一体感の醸成にも役立っている。

また、障がいのある社員は、正社員として責任ある立場を与えると、そのことが負荷となってしまうケースがあるため、敢えて全員をパート社員として雇用している。その分、勤務時間はそれぞれのライフスタイルに合わせてフレキシブルに設定している。また、離職した社員も、意欲さえあれば何度でも受け入れている。

優れた勤務態度などが社員の満場一致で認められた障害のある社員に対しては、年 3 回の社内レクリエーション時に表彰し、スポットを当てている。



▲部品の向きを間違えるミスを防ぐために自社開発した治具

さらに、障がいがあっても一定の品位を保ち、顧客や来客に対応できるよう、「トイレのドアを閉める、流す」「シャツの襟を整える」「挨拶をする」といった生活指導も、根気よく行っている。

こうしたきめ細かな配慮も手伝って、現在では障がいのある社員たちも、自信と誇りを持って担当業務をこなしている。震災、大雪の際も、欠勤する社員が多い中、障がいのある社員は全員出社した。これを意気に感じた専務は、クライアントへの安定供給の目的もあり、悪天候時に備え障がいのある社員を送迎するための 4 輪駆動車を購入した。

ダイバーシティ経営による成果

専務が経営を引き継いだ当時の債務超過の状態から、様々な取組が軌道に乗り出し安定した生産体制を構築できるようになり、2 年後の 2007 年には早くも黒字化、以降コンスタントに売上高、利益を上げている。また、自動車部品頼みであった状態から、自動車以外の分野における売上が 50%を占めるようになり、受注量変化による売上増減の影響を最小限に留めるとともに、稼働率も平準化することが可能となった。

また、障がいのある社員向けに開発した治具活用の効果が全社に及び、不良品率がほぼゼロとなり、顧客の信頼に結びつくとともに ISO の審査員も驚かせている。障がいのある社員の高度活用を通じた社員全体の適材適所の徹底や業務プロセスの見直し、障がいのある社員自身の習熟などにより、週労働時間が 60 時間から 44.5 時間に削減された。

障がいのある社員を戦力として活用するための仕組み、治具の工夫が成功し業績が回復したことは社員のモチベーションの向上にもつながり、それまで不可能とあきらめていた試作品製作にも前向きに挑戦する姿勢、発想力が培われ、新規顧客への試作品の提供が納期 1 週間で対応可能となるまでになった。個々の社員の強み、弱みに合わせた業務の割り振りを徹底した結果、人繰りに困らなくなったばかりか、新たに包装加工業への進出にも成功した。ここでも障がいのある社員、女性、高齢者が活躍している。

さらには障がいのある社員をサポートする姿勢が、障がいの有無にかかわらず社員同士助け合う企業風土を醸成、互いに協力し合う風土が形成されている。

こうした活動が 2013 年の NHK ニュースで取り上げられて以降、講演会、工場視察、取材依頼が引きも切らず、「世の中に必要でない人は絶対にいない」という信念のもと、専務は福祉の枠を超えた、会社になくてはならない「戦力」としての障がいのある人材の雇用のあり方を精力的に紹介し続けている。