

企業名

製造業

中小企業

株式会社キョウセイ

障がい者一人ひとりの特性に応じた 着実な改善活動で生産性向上を実現

Point

- ▶ 障がい者が 60% もいる職場で、公的助成に頼らず、事業収入によって 30 年にわたり経営を継続
- ▶ 障がい者が「悩まない作業、疲れない作業」を理想に、改善活動を展開
- ▶ 改善活動は 2011 年から 2014 年で生産性の 1.5 倍アップを目指す
- ▶ 職員（健常者）が 1 日 800 枚塗っていた塗装を、従業員本人（障がい者）の努力と工程の改善で 1200 枚へと生産性向上を実現
- ▶ チーム制を敷き協力し合う現場の空気を醸成
- ▶ 金型処理工程で大幅に在庫削減し、悩まない作業、迷わない作業現場を実現
- ▶ IT 化で職員が行っていた伝票集計（8 時間 / 日）の労働が不要となり、その職員が従業員ケアに回る
- ▶ ダイバーシティの取り組みを外部の講演会での発表や、工場見学の受入りで広く伝えている

Data

◎企業概要

会社設立年	1983 年	資本金	10 百万円
本社所在地	岡山県倉敷市福田町浦田 1919 番地 7 号		
事業概要	産業用防振ゴム製品の製造		
売上高	533 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	77 名（うち非正規 5 名）
属性ごとの人数等	【障がい者】 53 名（うち非正規 1 名）
正規従業員の平均勤続年数	男性 12.63 年、女性 10.29 年

ダイバーシティ経営の背景とねらい

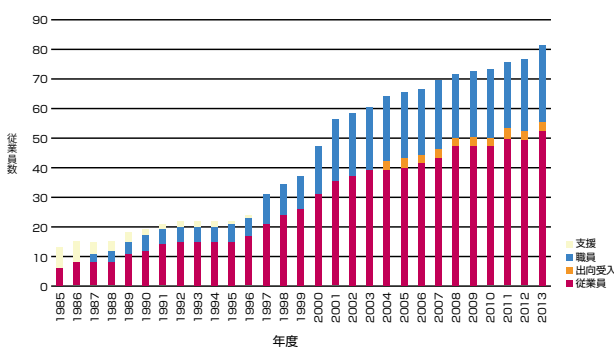
健常者も障がい者も「共に生きる」

キョウセイは、もともとは社会福祉法人ひまわりの会の福祉工場であったが、一部が独立し、1983年に株式会社としてスタートした。社名の由来は「共に生きる」である。元の福祉工場は、現在も就労継続支援 A 型事業所として同敷地内で操業している。

障がい者 50 名の内訳は、身体障がい者が 1 名、知的障がい者が 49 名（軽度 24 名、重度 25 名）、精神障がい者が 3 名であり、軽度、重度はほぼ同数採用している。便宜上、健常者を「職員」、障がい者を「従業員」と呼び分け、職員が従業員の指導やケアにあたっているが、職員と従業員は皆が平等である。同じ作業着で仕事をしていて、健常者と障がい者の見分けはつかない。健常者であれ、障がい者であれ、仕事は自己実現の有効なきっかけであることから、同社で働く障がい者一人ひとりに、自己実現をしてもらうことを願っている。

設立当初は 10 名弱の障がい者と数名の支援スタッフがいたが、業務の拡大にともなって、年々、社員が増え、現在では 53 名の従業員、20 名の職員という規模になった。ひまわりの会から来ていた支援スタッフは、1996 年を最後にゼロになった。在社年数は従業員が 12.06 年、職員が 12.35 年であり、障がい者の方が長く勤めている。

従業員数推移



赤が従業員（障がい者）数、青が職員（健常者）数。
設立から 1996 年まであった白が支援スタッフの数。

1000 種にも上るゴム製品を作り分ける生産現場

同社は、ゴム製部品の製造会社である。発注元は、

自動車のマツダの子会社である倉敷化工で、同社からの受注が 100% である。倉敷化工は、自動車の部品のほか、建設機械や産業機械向けのゴム製部品も作っている。キョウセイは後者の製造を担い、同社の同製品群の 40% を作るまでになっている。ゴム製品は、材料や形状、サイズの違いなどによって 1,000 種にも上る。

土地、建物、設備などは倉敷化工から貸与されている。経営は社長として 1 名が倉敷化工より派遣されている。金具処理やゴムの精練工程を備えており、ゴム製部品の生産に必要な一通りの生産設備を有している。技術的なサポートのため、倉敷化工のスタッフが来ることはあるが、社長以外の常駐者はおらず、現場の管理はすべてキョウセイの職員と従業員が担っている。

工場は 8 時から 17 時までと、17 時から深夜 2 時までの 2 交代制、基本的に土日祝日の週休二日制で、年間休日は 108 日になる。障がい者は 50 名のうち 49 名が正社員である。報酬は時給制で、役職が付くと賃金の上乗せがある。役職が付いた従業員は、パート職員の報酬を超えており、賞与も出している。定年は 60 歳で、退職金もあり、継続雇用のインセンティブとなっている。

ダイバーシティ推進のための具体的な取り組み

チーム制、リーダー制を採用してモチベーションをアップ

工場の職制は作業員、リーダー、リリーフマン、係長、課長と昇進していく。原則、従業員はリリーフマンまでだが、係長や課長への昇進の可能性もある。職員も新人は作業員から始めて、障がいのある従業員のリーダーやから仕事を教わる。

同社では、障がい者も健常者と社員としてのモチベーションは共通であり、それぞれに個性や得意不得意があることも同じだと考えている。ただし、障がいの状況は個別に異なるから、障がい者一人ひとりの能力に合った作業を割り振っている。

個人に仕事を与えると、ともすると「自分の仕事はこれだけ」という意識が強くなり、他人の仕事に関心を向けなくなるため、チームに対して目標を与

えている。チームで仕事をする効果は、連携を生むことにある。健常者でも障がい者でも、人間は認められることで存在意義を感じられ、やりがいを得られる。チーム制を採用してから、以前はたまにあった「おなかが痛い、頭が痛い」といった理由での突然の欠勤がなくなり、安定就労を実現できた。

障がいの状況に合わせた作業の割り振りと多能工化への取り組み

従業員の評価は、それぞれ所属の部署の係長、課長が一次評価をし、工場長が最終的な評価者となる。評価は5段階で、各人のスキルに合わせ、分析している。他人との比較でなく、個人ごとに努力目標を決め、どこまで達成できたかを評価する。能力を判定しながら、その人の能力を生かせる工程を探し、そこに就けるようにしている。

ひとつの製品の作業工程を細分化し、各人に相応しい工程を割り当てる。ひとりで全工程をこなすことは無理でも、工程を細分化すれば、障がい者ができる工程は多い。また、治具を作ればできる工程もある。まずは単工程に習熟し、できる人には工程を増やして多能工化している。

作業の様子をビデオ撮影し、従業員が互いに見て、ムリ・ムダ・ムラの発見をする機会も設けている。ある作業者のビデオ映像を、チームの仲間が見に集まってくる。お互いに注意し合いながら、気付いたことを述べ合いながら、技術を高め合っている。

計画期間4年で生産性を1.5倍に引き上げる改善活動を推進中

生産現場は、2年前からマツダのJ-ABC (Jiba [地場] Achieve Best Cost) という手法を参考にし、本格的に改善活動を始めた。目標は従業員が「悩まない作業、疲れない作業」。改善活動も、チームに対して目標を与える。目標達成のための計画作成のため1泊2日で倉敷化工の協力も得て、合宿を行った。

改善活動は、2011年度を基準にし、2014年度に生産性を1.5倍に引上げることを目指して活動している。初年度は第1工程（塗布）と第2工程（成形1）、2年目は第3工程（精練）、第4工程（成形2）といったように注力する工程を絞り、集中して改善

している。2013年度は第6工程（成形3）の改善をしている。

経過は、第5工程までは順調に目標を達してきた。2013年度は、第6工程（成形3）に取り組んでいたところだが、初めて目標未達となった。この工程は、30年前からある40トンプレス機を使っており、生産設備が古いため、成果を出しにくいためである。



合宿でまとめた改善計画。会議室の壁一面に張り出している。

ダイバーシティ推進による経営効果

着実な改善活動によりより高い生産性を実現

改善活動では、日々、目標に対する経過を把握していく。生産量などは時間単位で集計している。うまくいかなかったときも、社員を叱るのではなく、何か原因があるはずで、それをヒアリングによって究明しようと努めている。たとえば塗装工程で、いつも1日1,000枚を塗る従業員が800枚しか塗れなかったとする。時間ごとの実績を記録しているので、生産量が減る時間帯が分かった。ヒアリングすると「いつもは四角い部品だが、三角の部品が流れて来て難しかった」というようなことが分かる。このヒアリング結果を受け、三角の部品でも手際よく塗るための塗り方や治具の工夫などをし、改善を行っている。

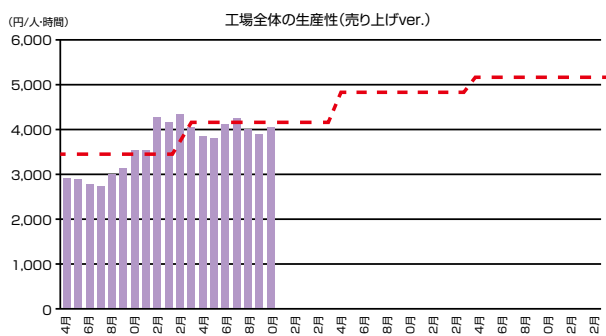
改善活動の一例を数字で示すと、それまで健常者の職員が1日に800枚を塗っていた塗装工程で、知的障がいのある女性従業員が1,200枚を塗ることが可能になった。生産性というのは、障がいの有無、

個人の能力や努力だけで決まるものではなく、改善活動の重要性が改めて実感された。

1.5 倍を目指す生産性は、1 人 1 時間当たりの生産個数と、1 人 1 時間当たりの売上高（材料費を除く）を目標に掲げている。2012 年時点で 3,432 円だった生産性を、2015 年には 5,148 円に上げることが目標である。同社の工場の設備稼働率は、まだ 50%程度であり、40 トンプレス工程も含め、改善の余地が小さくない。現状の低効率の原因は、障がい者が仕事をしているからでなく、単に改善が不十分だからであり、達成は十分可能だと見ている。

管理面では 2013 年 4 月からもっとも在庫の多い

生産性(1 人 1 時間当たり売上)の推移(2012 年 4 月～2015 年 3 月)



金具処理工程の在庫の削減に取り組み始め、顕著な成果を出すことができた。在庫が多いと、部品や材料がどこにあるか分からず、健常者でも探すのに苦労する。ましてや障がい者には分からない。置き場所が決まらないと、とりあえず空いたスペースに置くことが常態化して、次の作業指示を出しても、部

品や材料を探すことから始めなければならない。その結果、時間当たりの生産性が落ち、不良率も上がる。これを経営者の指示の下、従業員を含めた全員で、極力在庫を減らし、置き場を決めるなど整理整頓して分かりやすくした。

IT 化による業務効率の改善にも努めている。従来、生産管理は職員が手書きの伝票で管理しており、各種の伝票の集計に 1 人 1 日 (8 時間) の労力がかかっていたが、工程管理をバーコード読取式にしたことで、集計が不要となった。その分、生産管理を行っていた職員は、従業員のケアに当たることができるようになった。

外部との交流が双方に win-win の効果を生む

ダイバーシティ推進によって外部との接点が増えた。地元のイベントに従業員が参加するようになった。講演会では、経営者や工場長が講師となるが、従業員も同行して、体験談を話してもらう。講演会で招かれたある特別支援学校からは、新たに就労希望者が出るなど、広報や人材募集面の効果が現れてきた。

工場見学も同社のダイバーシティ活動を広く知らしめる機会となっている。工場見学の申込みはクチコミで増えており、見学者からも「自分たちが気付かなかった改善点を教えてもらえる」との意見が寄せられるとのことである。また、特別支援学校や障がい者訓練施設から、障がい者の就労体験を受入れており、その数も増加傾向にある。