

甲府積水産業株式会社

中小企業

障がい者の特性を見極め手作業の必要な作業工程などへ配置、障がいの有無を問わず継続的なスキル向上を促進することで、生産性向上を実現

企業情報	
会社設立年	1984年
資本金	10百万円
本社所在地	山梨県甲府市上条新居町 300番地
事業概要	プラスチック製品加工業
売上高	435百万円(単体:2016年3月期)

従業員の状況(単体:2016年8月期)		
		うち正規従業員数
総従業員数	46人	23人
女性	15人	5人
外国人	2人	1人
チャレンジド	16人	6人
高齢者	0人	0人
正規従業員の平均勤続年数	7.6年(男性8.2年 女性5.6年)	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

多品種小ロットの生産を担う人材の確保と多能工化への育成が必要に

甲府積水産業株式会社(以下「同社」)は、1984年に設立、水道管のプラスチック製配管資材の製造を行っている山梨積水(株)の子会社として、プラスチック成形品の仕上げ・加工・梱包を行っている。現在では積水化学工業(株)(山梨積水(株)の親会社)の特例子会社として、障がい者全員を正社員として雇用している。

同社はもともと、親会社を定年退職した後の再雇用先として設立されたが、生産量の拡大に伴い、次第に若年者の雇用も必要となった。しかし、同社の担う加工や梱包といった業務は比較的単調な反復作業であり、業務そのものにやりがいを見いだすことが難しく、若年者の離職率が非常に高く、また人材を募集しても人が集まらないという状況が続いていた。一時期、日系ブラジル人などの外国人を受入れていたが、貯金が貯まると帰国・離職する者が多く、定着が進まなかった。そのため、同社の戦力となる人材の確保・育成・定着が課題となっていた。

更に2014年には、積水化学工業(株)の直営工場が閉鎖され、山梨積水(株)がその生産を引き継いだ。その結果、これまでの4倍を超える8千種類超の品種を製造することとなり、加工・梱包などの後工程を担当する同社でも生産力を増強する必要に迫られた。

一方、事業内容とも、近年では多品種小ロットの製品構成へと変化している。製品ごとに繁忙期と閑散期が明確に分かれており、通年で生産量を安定させるには、閑散に合わせて人材を移動させるといった調整が必要となる。したがって、同社工場働く人材に対しては、いくつかの作業(製品)に従事できる能力を付ける、多能工化が必要になってきた。

こうしたことから、安定的な働き手の確保とともに、忙しい職場に人材を流動的に配置する組織体制を構築し、生産効率を上げる必要が高まった。

単調かつ集中力の必要な作業が得意な障がい者に着目、発想を転換

同社の担当する資材の加工や梱包といった作業は、一見単純な

反復作業に見えない非常に集中力を要するものである。加えてコスト競争力も確保しなければならない。

しかし、利幅の薄い資材を扱う同社では、大規模投資を伴う機械化は、回収の可能性が十分高くないため、困難であった。そこで、自社の企業文化や作業に適した人材を検証した結果、反復作業を厭わず、集中力も高い知的障がい者に着目した。障がい者の特性を把握した上で、その特性に合った形で作業工程を組立てれば、離職率が低く生産効率の高い職場を形成することができるのではないかと考え、障がい者を活用する人材戦略を立てたのである。

もともと、設立当初から障がいを持つ社員が1名おり、周囲の高齢の社員とも馴染みながら業務をこなしていた。そうした実績もあり、障がい者の個々の特性を活かして主要業務を担う戦力として育成していく方針が採られた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

障がい者の特性を評価し、最適な職場に配置することで、定着に繋げる

障がい者を採用する際は、その人の特性に応じてストレスなく職場の雰囲気慣れてもらうために、まず実習生として採用している。実習段階では、適性を見極めるためのアセスメントを行う。アセスメントでは、製品ロットで使用アルファベットの書き取りや計算(九九)、作業の反復性、正確性などのテストを行って定量評価をするほか、挨拶や食事のとり方といった社会人に必要なマナーも対象としている。この結果から、同社が開発した「適応評価表」に基づき正確性、反復性、持久性などの特性を判断する。

こうしたアセスメントの結果に基づき、個々の社員が最大限の能力を発揮できる業務に配置している。例えば、障害のない社員にとってはストレスの大きい作業環境である騒音の大きな工程には、聴覚障がいのある社員を配置し、高いパフォーマンスを発揮してもらっている。また、視覚で得た情報を正確に把握することが得意な知的障がいのある社員を、ベルトコンベアで流れてくる製品を確認する検品工程や、梱包しながら異常な製品形状のものを見つけ出す工程などに配置している。

更にアセスメントだけでは分からない部分への対応として、作業現場でも引き続き、職場の人的適性(社員としての適性)や業

務内容への適性(職務スキル)を確認する取組も行っている。

例えば、下肢障がいを持つ女性社員は当初、製品の全数選別検査を担当していたが、忍耐力と持久力が優れていたことが判明したので、少し難しい製品へのラベル貼付作業にトライさせたところ、障害のない社員よりスムーズに、しかも長く貼付作業を正確に行えることが分かった。

こうした各人の特徴を見極め、最適な職場に配置する取組によって、障がいのある社員も職場に馴染みやすくなり、定着率の向上に繋がっている。

障がいのある社員も自ら目標管理を行いスキルアップを図り、多能工化を促進

障がいのある社員も他の社員と同じく「適応評価の取りまとめ」という目標管理表を作成し、年次ごとの目標を自ら立て、現状とのギャップを認識する取組を行っている。そのギャップを埋めるための活動目標を自ら提案し、目標をクリアした場合は更に次のステップの目標を掲げる、というサイクルを繰り返すことで、一つずつ出来ることが増えるようになる。それがやりがいとなって、定着に繋がっている。

また、多品種生産に対応するためには社員の生産性を上げることが必要になる。そのため、障害の有無にかかわらず「力量評価表」を作成し、活用している。これは個人と作業のマトリックス表で、「指示できる」「1人で作業できる」「指示があればできる」など、個人がどの作業をどの程度できるかを一覧化したもので、工場内に掲示して誰もが見られるようになっている。今後習得してほしい作業については網掛け表示により強調し、各人のスキルアップと多能工化を促している。

多能工化が進むことで、業務の繁閑に合わせてより流動的に人材を配置する組織運営が可能となり、生産効率が向上している。

障がい者が仕事を覚えやすいよう、分かりやすい教え方に統一

採用した障がい者に仕事を教えるのは、親会社を定年退職し、同社に再就職した高齢者たちである。教育には「システムティック・インストラクション」という手法を用いている。これは、最初は手添えをして、体に触れながら動作を覚えさせた上で、次に目の前で作業をして覚えさせる「モデリング」を行い、更に言語を通じた指導へとシフトする教育手法である。最初から言葉で教えるようになると、力加減やスピードを伝え、理解させるのは難しい。そのため、まずは手に取って教えることを重視している。

また、こうした仕事の教え方を社内でも統一し、指導担当者によるばらつきをなくして、指導を受ける障がい者側が混乱しないように工夫している。

特に入社時の段階ではより手厚く教育を行い、不安を取り除くよう配慮している。同社では障がい者に対して「最大限の介入」



▲障がい者が多く働く工場内

をすることによって、早く仕事を覚えてもらい、戦力化することを重視している。

また、取組を始めた当初は、障がい者雇用に関する専任の担当者は置いていなかった。しかし、障がい者雇用を戦略的に進めたいとの考えから、社内の人事担当の中で指導的立場の者が、山梨県内で初めて「2号ジョブコーチ」の資格を取得し、更に「障がい者職業コンサルタント」も取得するなど、より専門性を高めて、障がい者を理解し、適材適所の仕事を与えられるよう取り組んでいる。

障がい者にも分かりやすい工場内の表示を工夫することで、障害のない社員のミスの縮減にも効果

作業マニュアル類に関しては、すべて写真を多く取り入れ、ロッカーやキャビネットのドア部にも内容物を写真で表示するなど、知的障がい者にも、聴覚障がい者にも、目で見て分かるような表示を行うようにしている。これにより、障害のない社員にも分かりやすいマニュアルになるなど、誰もが間違えなく仕事ができる仕組みが構築されている。この取組は、障がい者に限らず一般社員にとっても、ミスの削減と効率性の向上に繋がっている。

ダイバーシティ経営による成果

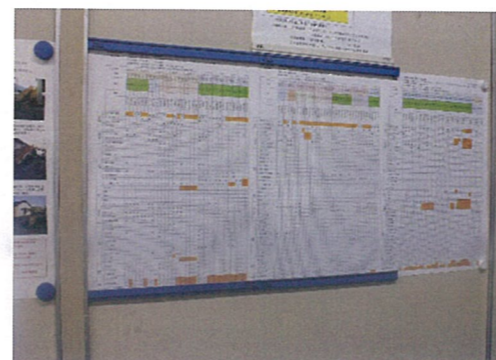
社員の離職率が改善され、生産効率も向上

障がい者の可能性に着目した雇用を継続した結果、同社の社員46名中16名が障がい者となった。そのうち重度障がいのある社員者は8名である。他方で、離職率は1988年の71.2%から、2015年は4.5%と非常に低くなった。障がい者の勤続年数は、全体の4割弱にあたる6名が20年を超える長期勤続年数となっている。

正社員として働き続けることのできる同社の育成や処遇が評判を呼び、近年は支援学校などからの新卒採用が多くなっている。

障がい者の能力を活かした適材適所の配置を行うことで、同社は障がい者を戦力として活用しており、またそれにより多くの障がい者が、高いモチベーションを持って働いている。そうしたことは、就労モラルの向上など、共に働く山梨積水(株)グループ全体の社員にも良い影響を与えている。また、前述したように工場内で誰もが分かりやすい表示を行っていることもあって、近年は事故(労働災害)が減少し、製品に対するクレームの件数も以前の32件から11件まで減っている。

また、社会的な意義も大きい取組として、見学者の受入れなど外部にもオープンにする姿勢を取っていることから、全国から求人の問い合わせがあり、同社も親会社も求人への応募数は1996年から比べて3倍に増加している。



▲工場内に掲示している「力量評価表」