

# 「多能工化」で 生産性・やりがいが大幅アップ

職場  
ルポ

— 株式会社サン・シング東海（岐阜県） —



（文）豊浦美紀（写真）小山博孝・官野貴



## 取材先データ

株式会社サン・シング東海

〒501-0514 岐阜県揖斐郡大野町西方732-1  
TEL 0585-32-4166 FAX 0585-32-4167

Keyword：第三セクター、特例子会社、製造ライン、多能工、ジョブコーチ、障害者職業生活相談員、定着支援

※本誌では通常「障害」と表記しますが、株式会社サン・シング東海様の要望により「障がい」としています

# POINT

- ① 障がいのある全従業員が2～4種類の業務を習得する「多能工化」で活性化
- ② ジョブコーチ・職業生活相談員が一人ひとり細やかにサポート
- ③ 「社員旅行」や「ES 向上委員会」で従業員満足度もアップ

## 第三セクターの特例子会社

1993（平成5）年に設立された「株式会社サン・シング東海」は、寝具を中心にした病院・介護用品のリース事業などを展開する「株式会社トーカー」（本社・岐阜市）と、岐阜県と同県の大野町による第三セクター（※方式の特例子会社だ。資本金1億円の割合は、県44%、大野町5%、株式会社トーカー51%で、現在はトーカーの連結子会社となっている。サン・シング東海の業務内容は、主にリース用寝具の製造加工・洗濯・リフォーム。扱う布団は年間27万枚超。北海道から九州まで、病院・警察・ホテル・合宿所などに幅広く提供している。



パワーポイントを使って説明する今井正聰さん

全従業員52人のうち障がい者は28人で、内訳は身体障がい2人、知的障がい23人、身体・知的の重複障がい2人、精神障がい1人となっている。年齢も18歳から定年後再雇用の62歳までと幅広く、平均年齢は36・4歳だ。

設立当時から障がい者の就労支援をになつてきた、前常務取締役の今井正聰さんは、「当社の自慢は『勤続年数の長さ』と『生産性の高さ』だ」と胸を張る。

「障がいのある従業員の平均勤続年数が16・9年で、全国平均（平成25年度障害者雇用実態調査結果報告書・身体10年、知的7・9年、精神4・3年）よりも大幅に長いのです。また、社内独自の改善活動によって、生産性が5年間で35%もアップし、営業利益は黒字を維持し続けています」

### 障がいのある従業員の「多能工化」を目ざす

サン・シング東海の布団製造ラインは、①回収した布団から中綿を取り出す解体、②中綿を細かくほぐして洗浄し新たに成型、③中綿を布団側地に詰め込む、④工業用ミシンで袋とじをする、⑤綿がずれないように数カ所に糸を打ち込む（和綴じ）、⑥布団についた糸くずなどを除去、⑦異物などが混入していないか検査・確認、⑧きれいに積み重ねて運び出す、という一連の作業を行っている。さらに布団の洗濯・乾燥や羽毛布団のリフォーム、



製造課長の嵯峨崎泰輔さん

枕製造などを合わせると、全部で10種類以上の業務がある。

もともとは、このうち2種類（工業用ミシンの作業と羽毛布団のリフォーム）を除く業務を障がいのある従業員らが、一般従業員とともに一人1業務ずつ担当していた。

こうしたなか、工場内の生産性が大きく向上した理由の一つが、障がいのある従業員の「多能工化」だったという。

きっかけは、約10年前。本社から出向してきた製造課長（工場長）の嵯峨崎泰輔さんは、職場の雰囲気気が気になっていた。だれもがそれぞれの作業を黙々とこなしているが、何となく活気が感じられない。一方で、だれかが病気などで休んでしまうとラインに穴が空き、すぐに生産が追いつかなくなってしまう。不安定な業績は、営業利益の赤字へとつながっていた。

ちょうどそのころ、親会社のトーカーが全社的な「改善活動」を推進していた。

※第三セクター：国や地方公共団体と民間の共同出資による事業体



勤続25年のベテラン社員、宮崎佳美さん。  
専用ヘラで布団の解体作業を進める



「この工場でも何か活性化できることはないか」と、一般従業員だけでなく障がいのある従業員からも意見を聞いたところ、「ずっと同じラインの仕事をしていると面白くない」という声があった。

「それでは、業務内容を固定させず、ほかの業務にもチャレンジしてもらったらどうだろうか」

そして一人ひとりの「できること」、「やってみたいこと」などを考慮しながら、まずは一緒に働いている一般従業員に手本を見せてもらい、研修期間をつくって業務内容の習得を図っていった。機械の操作が少し複雑だと思われるときは、大きな紙に手順を書いて貼ったり、ラミネート加工した手順書をぶらさげたりして毎回確認できるように工夫した。すると1週間から数カ月かけ、障がいのある従業員それぞれが、2種類から4種類の業務を習得していったという。こうしたチャ

レンジを機に、職場全体が一気に変わったと嵯峨崎さんは振り返る。

「新たな業務を習得できたことで自信がつき、ほかの仲間にも『業務を教える立場』にもなっていて、仕事に対する新たな意欲が出てきたようでした。職場内で互い

に切磋琢磨する雰囲気が生まれたのも予想外の効果でした。その後は、最重度の知的障がいのある従業員が生産ラインに入るようになったり、一般従業員の仕事の代わりができる従業員も出てきました。一人ひとりが予想以上にスキルアップしてくれたのです。私自身、それまで『この人は、この作業だけしっかりやってくれたら十分』と思いついでいたことを大いに反省させられました」

その後は、だれかが急に休んでも、柔軟に配置換えができるようになり、ラインが滞ることはなくなった。その結果、営業利益の黒字化へとつながったのである。

## にぎやかでアットホームな工場内

柿の木畑に囲まれた、のどかな場所に建つサン・シング東海の工場。1階の作業フロアに足をふみ入れると、一転してにぎやかな雰囲気になる。「ガチャン、ガチャン」と音をたてて稼働する大型機械や、せわしなく働く従業員の人たちが。なかには、取材陣と目が合うと軽く会釈をする人や、「こんにちは」と自ら大きな声で挨拶する人もいた。

布団の中綿を取り出す作業をしていた宮崎佳美さん（43歳）は、設立当初から働く勤続25年になる大ベテラン。専用のヘラを使って生地を切り、取り出した中綿を三つ折りにして台車にきれいに積み上げていく。取材に答えながらも手を休



ジョブコーチの中林里絵子さん（右）と話す野原和俊さん（左）

めないほどの熱心な作業ぶりだ。一般従業員の作業量が1日約150枚なのに対し、宮崎さんは約270枚もこなすという。この会社で楽しいことを聞いてみると「そうですね。社員旅行が楽しいです」と答えてくれた。

古い中綿は大型機械のなかで打ち直されて新しい中綿として成型され、コンベア上に出てくる。そのまま流れ作業のように中綿を布団側地に入れ込む作業は2人のチームワークが重要だ。その1人の野原和俊さん（40歳）は、取材に笑顔で答えてくれた。

「仕事は慣れるまでむずかしかったけれども、毎日みんなと話をし、一緒に働けることが楽しいです」





布団集塵機に布団を通す安居孝治さん



和綴じミシンを操作して布団を仕上げる服部美紀さん

すぐ脇で、布団側地内の中綿を固定する和綴じ作業を1人で行っていた服部美紀さん（45歳）は、機械の動きを見すえながら手際よく布団を移動させていた。ほかにも枕製造や布団の形を整える2業務ができるという。

和綴じ後の布団をコンベア式の大きな機械に通して、ごみや塵などをきれいに取り除いていた安居孝治さん（43歳）は、重度の知的障がいがあるが、しっかりと生産ラインを任されている。いつもニコニコと笑顔を絶やさず、職場のムードメーカー的な存在だそうだ。

こうしたベテランの先輩方に混ざって若い従業員も何人かいた。その1人、若原里奈さん（20歳）は地元の特別支援学校にいたときに、ここで実習を経験。工業用ミシンに触れて「いつか習得したい」という強い希望を持って入社してきたのだという。すでに2種類の業務を習得済みだが、家庭用ミシンよりもスピードが速い工業用ミシンは、障がいのある従業員の習得者がまだいない。その第1号となるべく、目下練習に励んでいる。

工場内をひと通り見て回ったが、その先々で今井さんたちと従業員が、冗談を交えながら話すアットホームな様子も印象的だった。

### 社員旅行と研修旅行

工場内の雰囲気明るくなったのは、

「多能工化」のほかにも、2000年から毎年行っている「社員旅行」が大きな役割を果たしているようだ。

改善活動の一環で社内での要望をアンケート調査したときに、いちばん多かったのが「みんなで旅行」だった。そこで今井さんは決断したという。

「正直、ハードルは高いと感じていましたが、一般従業員のみならずも『協力するから一度行ってみよう』といってくれたので、思い切って日帰りのバス旅行からチャレンジすることにしたのです」

初めての旅行先は県内の飛騨高山。当日は迷子になったり、お金を払わず飲食しそうなったりした人もいて、たいへんだったのは事実だ。しかしそれ以上に、従業員同士の絆のようなものが確実に強くなったと実感した。

「職場では旅行の約3カ月前からと、そして帰って来てからもずっと、その話題で盛り上がっていました。普段は見せないような従業員の素顔や、いろんな場面での会話が、職場での連帯感を深めてくれたようでした。もちろん、従業員たちの仕事への意欲も高まっていくのがわかりました」

それから毎年、社員旅行は欠かしていません。2002年には初めて1泊2日で大阪府にあるユニバーサル・スタジオ・ジャパンに行き、それから数年に1度は宿泊旅行となった。飛行機で行った長崎県のハウステンボスや、新幹線で行った



ジョブコーチで係長の中林里絵子さん

横浜中華街めぐり、三重県にある伊勢神宮に足を延ばした年などもある。

4年前からは「ほかの会社の障がい者の働き方も見てみたい」という要望に応え、研修旅行を企画。トヨタや中部電力、J R東海の関連会社や同業者である丸八真綿も快く見学を受け入れてくれた。今井さんは、今後も研修旅行を続けたいと話す。

「私たち障がい者雇用を進める立場にとって、先に行く企業の取組みはたいへん勉強になります。そして、一緒に見学した障がいのある従業員にとっても『僕たちと同じ障がいを持った人たちが、こんなにながらばっている』という励みになり、さらなる向上心のきっかけにもなっているようです」

### ジョブコーチ・職業生活相談員による定着支援

2016年には係長の中林里絵子さん



枕づくりをする、聴覚障がいのある北村順一さん（左）

が社内初のジョブコーチになり、従業員への定着支援も一層細やかになった。

小林さんは11年前に事務担当として入社。それまで接したことのない知的障がいのある従業員と話し「まったく異なる性格や屈託のなさが好きになった」という。母親のような気持ちで見守りながら仕事のサポートをする機会も増えていったが、一方で悩みもあった。

「基本的には単なる同僚ですから、本人のプライベートなことや障がいの内容についてどこまで聞いてもいいのかわかりませんでした。ちょっと元気がなさそうだと思います。どう声掛けすればいいか迷ったり、仕事のことでどこまでふみ込んで指導すべきか戸惑っていました」

そのようななか、社長のすすめで臨んだジョブコーチ養成研修。障がいのある従業員をサポートしていくための専門的な知識や心構えなどを学んでいくうちに、小林さんは従業員との接し方が大きく変わったという。

「まず、会話のなかでの過剰な遠慮がなくなりました。以前は躊躇（ちゆうちゆう）していた趣味や休日の過ごし方などを

少し聞くことで、積極的に話してくれるようになりました。『本当は話したいことがたくさんあったのだなあ』とわかり、私もうれしくなりました。調子の悪そうなきに話しかけると、ためこんでいた愚痴をこぼし、本人が元気になることもありです」

一方、仕事内容についてはしっかりと指導することの大切さも知った。これまで何かミスがあっても「ここはこうしてくださいね」と注意するだけだったが、「これはどうしてダメだったか考えてください。ほかのみなさんはどうしていましたか？」などと、ふみ込んで改善をうながすようになった。

「こちらが真剣に向き合っていると、しっかりと応えてくれます。その積み重ねによって、互いに信頼する気持ちも強くなっているように思います」

小林さんは、従業員が職場でがんばっている様子を、折に触れて親御さんに伝えていく。「〇〇さんは今日こんなことをしてくれました」などと書いて渡した小さなメモを「すべて大事にとってあります」といつてくれた親御さんもあるという。

ジョブコーチによる支援効果を実感し、昨年は製造課長の嵯峨崎さんも養成研修を受けて2人目のジョブコーチになった。さらに12人が障害者職業生活相談員の資格を取得。障がいのある従業員の状況に応じて、個別面談なども担当している。いまも、毎日10分ほどの個別面談を行っ

ている男性従業員がいる。手先が器用で仕事ぶりも真面目。しかし入社して間もなくすると無断欠勤が増え、たまにパニックを起こすこともあった。「何とか長く働いてもらいたい」と悩んだ今井さんたちが、障害者就業・生活支援センターなどに相談していくうちに、本人が情緒不安定になるのは、家庭内での兄弟不和が原因になっているとわかった。そこで「少しでも気持ちよく帰宅できるように」と毎日、個別に話をするようにした。最初は家のことや自分のことなどでたまっていた思いをぶつけることもあったが、話をしながら気持ちが落ち着くようになり、パニックや無断欠勤が急激に減っていったという。担当する嵯峨崎さんは「油断は禁物ですが、当時から比べると情緒がとて安定していると感じます。面談で話す内容も、いまは相撲のことなど趣味や雑談が多いですね」と語る。

## ES向上委員会の 立ち上げと、5色カード

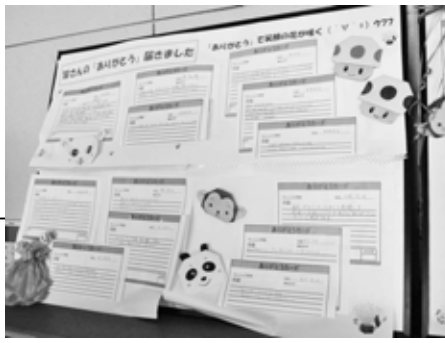
社内の改善活動を経て、サン・シング東海では2009年に「ES（※）向上委員会」も立ち上げた。もちろん障がいのある従業員もメンバーに入っている。

その活動の一つが「5色カード」。2階の社員食堂に設置された掲示板に、メッセージなどが書かれたB5サイズの紙がいくつも貼られている。5色に分けられた内容はそれぞれ①面と向かっていえない

※ E S : Employee Satisfaction、従業員満足度



## WORKSHOP REPORT



「ありがとうカード」



ES向上委員会の活動を紹介した「ES新聞」

い感謝の気持ちを伝える「ありがとうカード（ピンク色）」、②仕事上の危険な作業や環境を報告して改善をうながす「危険予知カード（黄色）」、③業務やプライベート問わず困ったことについての「相談カード（緑色）」、④業務の進め方や職場環境などを向上させるための「改善提案カード（青色）」、⑤気になっていることで聞いてみたい・いつてみたいことを伝える「レッドカード（赤色）」となっている。始めた当初はいろんな色のカードが並んでいたが、最近は「ありがとうカード」がほとんどだという。この日のコーナーの真ん中には、きれいな字で「シルバーさんへ」と書かれた紙が何枚も重ねて貼ってあった。中林さんが説明してくれた。

「これは若い男性従業員と一緒に外回りをしているシルバー人材センターの人たちに宛てた、ありがとうカードです。文章は私と一緒に考えました。いつも外出するときに『水筒、忘れないで持ってくるんだよ』、『今日は寒いからジャンパー着ておいで』などと声をかけられ、孫のようにかわいがってもらっています」

「5色カード」コーナーの隣には、大きな壁新聞が何枚もあった。切り抜き写真や色紙を使ったにぎやかな紙面は、一般従業員と障がいのある従業員が混合でチームをつくり「私たちの会社」をテーマに仕上げたもの。昨年末のお楽しみ会で披露しあい盛り上がったそうだ。

このほかにも、親会社主催のスポーツ

大会への参加や「カレーの日」など、イベントも積極的に企画している。あるときは従業員の親から「自分たちが倒れたときに110番通報できるようになってほしい」という声を聞き、地元消防署の協力を得て研修会も開いた。通報訓練のほか心肺蘇生術やAED使用実習なども行い、好評だったという。

### 発信している会社に

サン・シング東海は現在、ハローワークを通じてのみ採用を行っている。最近では障がい者向け合同面接会でも長蛇の列ができるほど人気だ。なるべく公正に採用判断するため、20項目のチェックシートを独自につくった。

「特別支援学校の先生たちと相談して作成しましたが、それほど特別な内容ではありません。一人で通勤できるか、1日8時間勤務する体力があるか、数字を20まで数えることができるか、紐をちょうちよう結びできるかといったものです。20項目のうちおむね13項目クリアすることが必要です」

「二人で通勤する」ことについては徒歩・自転車・自動車・公共交通機関を問わないが、保護者に送迎してもらわないことが条件だ。そのかわり、最寄りの2駅を経由する専用マイクロボスを朝夕に運行している。

採用から定着支援、生産性向上まで

さまざまな努力と工夫を重ねてきた結果、トーカーグループ全体（従業員数約9800人）での障害者雇用率は2・43%となっている（2018年4月1日時点）。今春は、トーカー羽島本部の工場内に事業所を設立し、親会社からの新たな業務受託も計画 중이다。今井さんも期待をかけている。

「昨年まで当社に出向していた社員がそこに異動し、ここでつちかたさまままなノウハウを活かしながら準備をしているところです。新事業所を拠点にした、新たな障がい者雇用を進めていく予定です」

最後に、今後の課題や抱負について今井さんに聞いてみた。

「近年は、精神障がい者の方々を採用する機会も出てきていますが、これまでとは違う定着支援が必要だと痛感しています。さまざまな障がい種別の方が一緒に働いていくための職場環境のあり方を考えていかなければいけません。今後の抱負は、これまで積み重ねてきたものを少しでも社会に還元できるよう、積極的に発信していくことです。昨年は36団体の見学を受け入れ、特別支援学校の新任教師のみなさんも研修にいらっしやいました。また、当社のホームページを開発し、私たちの活動や従業員の奮闘ぶりを紹介しています。ぜひ、多くの人に見ていただけたらと思っています」