

OA機器修理までこなす 「職人」を育てる

— リベラル株式会社（東京都） —

「日本一きれいな中古OA機器」をスローガンに、10年あまりで躍進した特例子会社がある。大手メーカーもうならせる職人技が生まれた舞台裏を訪ねた。

職場
ルポ



（文）豊浦美紀（写真）官野貴



取材先データ

リベラル株式会社

〒134-0088

東京都江戸川区西葛西3-8-18 西葛西3丁目ビル2階

TEL 03-6744-8800 FAX 03-6744-8801

Keyword: 特例子会社、知的障害、精神障害、ハローワーク、中古OA機器リサイクル・販売

- 1 既存業務からではなく、廃案となった新規事業案を見直し、業務を創出
- 2 本人の意欲と適性を見極めつつ、技術職の領域まで職域を拡大
- 3 「製販一体型」の職場で、社員の達成感も危機感も共有
- 4 障害者雇用は「のん気、根気、元気」の精神で



クラフトマンシップ事業部管理課長の
佐久間賢さん



取締役事業部長の上田庸司さん
(写真提供：リベラル株式会社)

「勧告」から特例子会社設立へ

法人向けのオフィス情報化支援事業を手がける「ラディックス株式会社」(以下、「ラディックス」)は、2008(平成20)年に特例子会社「リベラル株式会社」(以下、「リベラル」)を設立した。

7人(うち障害のある人は5人)からスタートしたリベラルの従業員は、いまでは35人。そのうち障害のある人が26人(知的障害20人、精神障害4人、身体障害2人)で、グループ全体の障害者雇用率は3・49%(2019(令和元)年6月1日現在)になる。2017年に「東京都障害者雇用エクセレントカンパニー賞」を受賞、2019年には厚生労働省「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」キリと光る取り組み賞」を受賞した。

「実は会社設立のきっかけは、ハローワークからの『勧告』でした」

ラディックスの人事総務部からリベラルに転籍し、クラフトマンシップ事業部

管理課の課長を務める佐久間賢さんが経緯を説明してくれた。

ラディックスが従業員300人を超えた2004年ごろ、ハローワークの障害者雇用担当者がラディックスの人事総務部を訪れた。当時の法定雇用率1・8%を達成できていなかったラディックスに対し、納付金を納める必要があることを説明されたという。

すぐに佐久間さんたちは民間の求人情報サイトに広告を出し、3人(身体障害2人、精神障害1人)を直接雇用したが、職場になじみず定着できなかった。そして雇用率0・5%となった2005年、ハローワークから「障害者雇い入れ計画作成命令」が出た。計画作成はしたものの数字はクリアできず、2007年10月にハローワークから呼び出しを受けた。佐久間さんと人事本部長、人事総務部長の3人が出向き、そこで勧告書を手渡され「このままでは社名を公表することになります」といわれたという。

ラディックス社内での直接雇用が行き

詰まっていた状況から、特例子会社設立の検討がなされた。当時の従業員は約600人に増えていた。相談におもむいたハローワークでは「その規模の会社では、特例子会社をつくるのはむずかしい」といわれたが、アドバイザーとして同席した大手企業特例子会社の元社長は「若い君たちの熱意があれば大丈夫」と背中を押してくれたそうだ。

半年後の2008年4月の設立に向け、当時、事業企画室にいた取締役事業部長の上田庸司さんと、志望した佐久間さんの2人が担当となった。まずは業務を確保するため各部署を回り話を聞いたが、「メール便やシュレッダーの量はたかが知れている」とそつけないわれ、社内の既存業務からは仕事を切り出しにくいことがわかった。

そこで上田さんが、かつて事業企画室で承認されなかった新規事業案を見直してみた。そのなかにあったのが、中古OA機器の販売だ。

ハローワークに依頼して面接会を開催し、20人の応募のなかから20〜40代の知的障害のある5人を採用した。

中古のコピー機を クリーニング

佐久間さんたちはまず、コピー機の中古品を仕入れ、クリーニングをして再販売するという道筋を立てた。技術的な知識



工程管理表には、スタンプラリーの要領で達成感が得られる工夫も



フロアでは、社員がコピー機や電話機のクリーニング作業に励む

がないため、とりあえずホームセンターで清掃用品を買い集め、コピー機を可能なかぎり分解し、手さぐりで独自のクリーニング方法を考えていったそうだ。

同時に、採用した5人に仕事を教えたが、覚えてもらうまでは予想以上に試行錯誤したという。ある人は作業を一つ教えて「わかった?」と確認すると必ず「わかった」と答えてくれるが、実際はできなかった。また、作業中に作業がうまくいかずパニック状態になり、突然大声を上げる人や、ひらがなが読めない人もいた。それぞれマンツーマンで教えながらマニュアルを何種類もつくった。

リベラルは最初から「日本一きれいな中古OA機器をつくらう」というスローガンを立てていた。だれも目にしないような部分も、新品同様になるよう磨き上げる。汚れが落とし切れていなければ、佐久間さんが「こうすれば、こんなに変わるよ」とやってみせた。指示通り作業を続けることで、新品と見間違えるほどに仕上がったが、最後は専門職によるメンテナンスが必要となったため、当時、同じビルに入っていたラディックス技術部門の社員にお願いした。

仕上げられたコピー機は3日に1台。しばらくは買い入れた中古品の大部分を、そのまま別の中古取り扱い会社に再度販売することで売上を確保した。自分たちで商品が出せるようになると、今度

は顧客の開拓だ。会社の周辺の商店街でチラシを配ったり直接回ったりしながら販売網をつくった。

予想をはるかに上回るたいへんさに、佐久間さんは「最初の数カ月間は、終業後に上田と2人並んで座ったまま、小一時間ほど無言だった日もありましたね」と苦笑いしながらふり返る。

3カ月ほど経ったある日、立ち上げから相談していた就労支援事業所の担当者にSOSを出したことがある。飛んで来た担当者は「障害者雇用はね、のんき、根気、元気でいくんですよ」と助言してくれた。そのとき佐久間さんは肩の力がすーっと抜けたそうだ。「のんき、根気、元気」はリベラルで最も大切にしている合言葉となっている。

通算100回 「目標達成パーティー」

半年ほど経つと、社員もひと通りクリーニング作業ができるようになったが、今度は分担がうまくいかなかった。簡単な作業ばかりやりたがる人や、同じところをくり返し行う人もいた。そこで工程管理表を作成した。作業工程を表にして、終わったところにハンコを押す。仕事への向き合い方についても考えた。「仕事は時間じゃなくて、結果だよ」と伝えるために、1カ月の目標を設定した。

「1カ月でコピー機20台。それを超えた



社内で開かれる達成パーティーの様子。達成感がモチベーションアップにつながる
(写真提供：リベラル株式会社)

月は達成パーティーをしよう」

佐久間さんが自ラたこ焼きをつくったり、商店街で焼きそばなどを買ってきて開く小さなパーティーだが、その日は午後は休みにした。これが明快なモチベーションとなつて、飛躍的に生産性が伸びた。いまでは、月に電話機700台、コピー機60台を磨き上げる。目標値は年々上げ続けているが、一度も下回ることなく、2018年には通算100回目の達成パーティーを開催したそうだ。

メンテナンス業務へ拡大

クリーニング作業に電話機が加わり、コピー機の台数も順調に増加した。翌年にはラディックスから念願の技術職社員も異動してきたが、それでもメンテナン



社員の技術指導にあたる山本憲二さん

コピー機のメンテナンス作業に
取り組む仲二見友二さん
(写真提供：リベラル株式会社)



ス作業が追いつかなくなるほどだった。そんなある日、仲二見友二さん（26歳）が「メンテナンスをやってみたいです」といつてきた。母親からも「本人が希望するなら、時間外勤務となってもよいのでやらせてみてほしい」との話があり、技術職社員の山本憲二さんが指導してゐることにした。

仲二見さんには学習障害があったが、漢字を読むことができた。そこで山本さんは、基本的な知識を教えたあとはサービスマニュアルだけで取り組むよう、うながしたという。

「うまくいかないときは、すぐに質問するのではなく『なぜそうなるのか』の答えを自分で導き出すことで、作業内容に対する理解が深まります。その結果、スキルが身につくようになりますからです」

1カ月後には、ようやく1台のコピー機をメンテナンスできるようになり、半年後には出庫まで1人でできるようになった。いまでは山本さんの右腕的な存在だ。



コピー機の分解作業をする磯崎直道さん

そんな仲二見さんを慕って2018年に入社したのが磯崎直道さん（24歳）。母校である白鷺特別支援学校（東京都江戸川区）を卒業した先輩の働きぶりに感激したという。磯崎さんも漢字が読めたが、入社して1年はメンテナンス作業ではなく、必ずコピー機と電話機のクリーニングからスタートしなければならぬ。スキルが安定してくると、飽きっぽい性格が表れてきた。それを見逃さなかった山本さんは磯崎さんに、メンテナンス作業への挑戦を提案。「その前にクリーニングで結果を出そう」と発破をかけ、磯崎さんも奮起したそうだ。

「気持ちを整理し、やるべきことをがんばろうと思えるようになりました。いまは尊敬する先輩と一緒に仕事ができて幸せです」

磯崎さんは休みの日などに自分が通っていた就労移行支援事業所に行き、就職活動中の利用者の相談に乗ったり、アドバイスをしたりしているそう。



2016年入社 of 江口剛さん（22歳）も、

白鷺特別支援学校での実習がきっかけとなりリベラルへの入社を希望した。ただし、だれもが希望したからといって入社できるわけではない。3カ月間のトライアル雇用の最後に、自分がチームのリーダーとなって先輩3人に指示を出しながら、コピー機3台のクリーニングを3日間で仕上げるという課題に取り組む。江口さんもしっかりこなし、いまではコピー機・電話機のクリーニングのほか、パソコンの解体作業まで担当している。「細かい汚れを残さないよう、ていねいに取り組むことを心がけています」と語ってくれた。

今後の目標は、母校の授業で、講師として後輩たちに関わり仕事を教えられようになることだという。リベラルでは、白鷺特別支援学校からの依頼で、クリーニング業務の一部を生徒に体験してもらおう授業を続けており、佐久間さんが週に1回講師として出向している。江口さんも同行したことがあったが、帰りで佐久間さんから多くのアドバイスを

ブラシを使い、電話機を隔々までクリーニングする江口剛さん



修理作業では、さまざまな部品を取り外し、正しい位置に組み直さなくてはならない

もらい、メモにしてブラッシュアップしているところだ。

「クラフトマンシップ事業部」

2014年度、親会社のラディックスから初めて業務委託を受けた。「コピー機の修理」だ。販売したコピー機のメンテナンスで必要になる部品ユニットの修理だが、通常ならメーカー研修を受講した技術者が行う、極めて専門的な作業だ。「戦艦大和のような難易度の高いプラモデルを、説明書なしで組み立てるようなものです」と佐久間さんは説明する。

山本さんたち技術職社員も、当初は「さすがに障害のある社員にはむずかしい」と首を横にふった。だが、せっかくの業



園部豊さんは、専用剤を使い分け、パーツ一つひとつを磨き上げる

務委託を断りたくない、まずは技術職社員だけで細々と始めたところ、「僕もやってみたい」と手を挙げる社員がいた。設立時から勤務する園部豊さん(31歳)だ。

園部さんは、ひらがなも数字も苦手だ。だがある日、複雑な機械から落ちた小さなネジをすぐに元の場所に戻せた様子を見て、佐久間さんは驚いた。

「本人の意欲があるなら、挑戦させてみよう」

山本さんがつきっきりで教えて1カ月で1セット。「これじゃ無理か」と思っていたが、2カ月目は7セット。3カ月目には15セットまでこなせるようになった。そこで佐久間さんは「いけるかもしれない」と感じ、業務としてスタートさせた。同じように「やりたい」といった社員を集め、総勢8人となった。

もちろん、軌道に乗るまでのトラブルは数知れず。「小さなネジを1本でもなくしてしまったときは、それがいかに大事なものかわかってもらうために、2日間かけて探してもらったこともあります」と佐久間さんはふり返る。

園部さん自身も、職場で何度も泣いたそう。親から「帰宅後の表情が暗くなった。むずかしいことをさせないでほしい」といわれたが、佐久間さんたちは「もう少し見守ってほしい」と頼みつつ、職場でのフォローにも気をつけた。「注意したあとは必ずプラスになる言葉をかけて、

前向きな気持ちで帰宅できるように心がけました」と山本さんは明かす。いまでは園部さん自ら「弟子1号です」といえるほど、自信に満ちた仕事ぶりだ。

2019年度は、修理だけで年間7千万円弱の売上になった。見学に訪れた大手メーカーの役員が、彼らの作業の様子を見て「信じられない」と驚嘆し、それが縁で、メンテナンス保証つきで中古品を再販売できる唯一の取引先となった。OA機器の清掃からメンテナンス・修理までを手がけ、周囲から「職人」と呼ばれるようになった社員たちの部署名は2015年度、「リサイクル事業部」から「クラフトマンシップ事業部」に変更された。

ちなみに、リベラルでは採用当初から正社員雇用であり、勤務時間は9時から18時の実働8時間。年収は平均280万円(賞与など含む)ほどになるが、社歴や仕事内容によって昇給し、高い人は350万円を超えるという。

「それだけの仕事をしてれていますから。見学に来る企業の方たちも、彼らの様子を見て『これほどやっているなら当然ですね』と納得されます」

昨年から今年にかけて7人の社員が連続10年となり、顔写真が刻印された記念トロフィーが贈られた。リーダーも4人育ち、クリーニング3チーム、リペア1チームを率いる。

昨年は「会社参観日」を開催した。勤務



クラフトマンシップ事業部で広報を担当する武田牧子さん

時間内に見学に訪れた親や兄妹から「こんなにたいへんな仕事だったとは知らなかった」「息子の成長ぶりが誇らしい」などの感想が聞かれ、大盛況だったそうだ。

精神障害のある人の採用

2014年から精神障害のある人の採用も始め、いまは4人に増えた。統合失調症、双極性障害、解離性障害、発達障害など、さまざま。電話機などのクリーニング作業から仕入れ業務・データ消去・キitting、集計代行業務、広報業務と、それぞれの適性に合わせて業務を任せている。入社後に入退院をくり返したり、佐久間さんが定期的に主治医との面談に同行したりしたケースもある。

ただ最初からフルタイムという勤務条件で採用し、全員がほぼ貫いている。理由について佐久間さんは「最初の1カ月間は知的障害のある同僚たちと同じクリーニング作業を担当してもらうことで、『彼らがこんなをやっているのだから、自分も』と人生観が変わるみたいです」と話してくれた。

「私もその1人です」と語る広報担当の武田牧子さんは、障害者採用で2016年に入社した。心臓を患った際に、精神的な病気にもなったという。

「病気になる、フルタイムで働くことができなくなったので、会社でもパート勤務

に切り替えようと思っていました。そんなとき、縁あってリベラルに入社し、社員の働きぶりに驚き、感動しました」

武田さんは「リベラルの社員を、もっと知ってほしい」と自ら広報担当を希望し、ホームページを充実させ、さまざまな紹介動画や資料をリリースするなど大活躍している。

一緒に働いてこそ

リベラルが大切にしてきたことがいくつかあるが、なかでも佐久間さんは「製販一体型組織」を第一に挙げる。以前、職場が移転する際に、管理部門と生産部門を分けようという話が持ち上がったが、断固反対したという。

「クリーニングや修理を懸命にこなす社員を日々見ているからこそ、営業担当の社員も『彼らががんばりを無駄にしたくない』と奮起します。そして目標を達成したときの喜びも、社員全員で分かち合えます」

収益は、初年度の2008年度から黒字、10年後には売上が5億円超の8倍にまで伸びた。売上が鈍化しそうになった昨年は、初めて全社員での会議も行った。営業先の開拓だけでなく、需要が見込まれる機器類をあらかじめ多めに仕上げるなど、まさに製販一体となって取り組んだそうだ。

リベラルの経営方針と今後について、佐久間さんに聞いた。

「特例子会社としての『事業性と社会性』を重視しています。雇用率にかかわらず採用を続けるべきですが、親会社に依存しない経営なので、常に危機感を持って臨んでいます。それがまた社員たちの力にもなっています」

リベラルではいま、品質管理の看板ともいえる「ISO9001」の取得を目指している。「特例子会社で中古OA機器のISO9001取得というのは、なかなかありません。社員もさらに誇りを持って仕事や営業ができると考えています」と佐久間さんたちは意気込む。

新規事業として同じような障害者雇用に取り組む国内の団体や企業との連携も広がっている。また地元の就労継続支援B型事業所や特例子会社5カ所にもリベラルの業務を委託し、地域ぐるみでの底上げを目ざしている。

最後に佐久間さんは、長期的な課題として、社員のリタイア後の生活を挙げた。

「65歳の定年を迎えて『お疲れさまでした。はい、さようなら』とは、とてもいえません。ここまで家族のように一緒にやってきた社員たちが、その後も一緒に過ごせるような居場所づくりや生活支援のことも含め、会社としてどこまで何ができるか、しっかり考えていくつもりです」