

# 知的障害者の多能工化をめざす 株式会社ニコンつばさ工房

編集委員・株式会社かんでんエルハート代表取締役常務 戸田幸彦



## 新しく巣立った 知的障害者だけの技能集団

二〇〇〇年八月、(株)ニコンつばさ工房は、(株)ニコン（カメラなど精密光学機器メーカー）の特例子会社として、しかも知的障害者のみを雇用する企業として産声をあげた。

現在、一三名の社員（知的障害者）が七名のスタッフ（健常者）にサポートされ、ニコン横浜製作所内で、カメラ「ニコン」をはじめ光学精密機器のごく小さな部品組立作業を請け負って、技能を磨いている。

“工房”という名にふさわしい会社だ。

## 知的障害者雇用は つばさ工房と

ニコンでは、障害者の雇用については、人事部が中心となり各製作所で取り組んできたが、「障害者の雇用の促進等に関する法律」が改正され、一九九八年七月から民間企業雇用率が一・六%から一・八%に引き上げられ、従来の身体障害者に加え、知的障害者にも法的雇用義務が課せられたのを契機として、何とか知的障害者の雇用を実現したい、との気運が盛り上がり、社内に検討チーム（後に準備チームとなる）を発足させた。

研究を重ねるうちに、「特例子会社制度」の存在を知り、近くでこの制度を利用してはいる会社を訪ねて教えを乞い、通

## 株式会社ニコンつばさ工房

〒244-8533 神奈川県横浜市栄区长尾台町 471

TEL 045-853-8454 FAX 045-853-8488

http://www.nikon-tsubasa.co.jp

所授産所でも勉強を重ねた結果、この制度を利用し、知的障害者のみを雇用しようとの結論に至った。

結果として、身体障害者の雇用は従来通り親会社の「ニコン」で、知的障害者の雇用は「つばさ工房」で、と棲み分けを図り、企業グループ全体としてあらゆる障害者雇用の場を提供できるシステムができ上がった。

### 特色ある会社づくりをめざして

全国一〇六番目の特例子会社となるつばさ工房では「先発会社にはない特色ある会社づくりを」と考えた。

親会社ニコンは、良品質で使いやすいカメラづくりに、頑なまでにこだわってきた職人集団の会社で、それゆえに今日まで、世界中のプロ写真家に永く愛用されてきたのである。

「そうだ。この職人集団の技に、知的障害者も加わってもらおう。これはニコンらしい会社になる」と気づいた。

それから仕事さがしが始まった。知的障害者の可能性を信じ、概ね単純繰り返し作業は得意と理解していたが、具体的にどんな仕事をと迷い考えながらも、工程の比較的単純な作業に絞り込んで、会社設立にこぎつけた。

それを可能にしたのが「技能（スキルマップ）」である。

### 会社のあらまし

資本金 一、〇〇〇万円（全額ニコン出資）

創業 二〇〇〇年十月

従業員 二〇名

社員 一三名（知的障害者）

スタッフ

出向社員 三名（社長ほか管理職）

指導員 四名（ニコンOB一名と

パート三名）

事業内容

- ・光学機械器具の部品加工、組立作業及びその梱包業務
- ・ダイレクトメールの発送業務

（将来は工場内外の清掃、緑化業務も）

経営内容（二〇〇〇年十月～二〇〇一年

三月）

収入 一、二〇〇万円

支出 一、四〇〇万円

ほかに助成金二〇〇万円（収入）

労働条件 概ねニコンと同じであるが、

給与体系のみ異なる。初任給（社員）一萬八、〇〇〇円

### 企業理念と社名の由来

◎障害者個人の「社会人」としての自立

を願う：社会に飛び立つ「つばさ」がほしい

◎独立企業としての事業経営の自立を

指す：企業が飛びつづける「つばさ」がほしい

◎障害者と健常者が共に社会に貢献していく：同じ空を飛ぶための「つばさ」がほしい

### 社長 森藤 武さんの思い

ニコンつばさ工房の一室に社長の森藤さんを訪ねました。

入口にご自身の故郷福島県産「けやき欒」の一枚板に、自筆で書かれた「ニコンつばさ工房」の看板が掲げられており、この会社にかける思い入れの深さを感じました。



森藤武社長

◆モノづくりは人づくりの信念で

「私は永年ニコンに勤めてきましたが、常にバイオニア的な職場ばかりでした。後半は海外生産工場（ニコンタイランド）の社長として会社を立ちあげ、その後、横浜製作所長を経て、今回のつばさ工房の設立、運営です。

今までのいろんな製造部門のバイオニアとしてモノづくりの経験を積んできましたが、知的障害者との出会いは今回が

じめてでした。

彼らはどんな仕事ができるのか、どんな特性があるのか、モノづくりとしての手先の器用さはどうなのだろうか、という研究し、スタッフ二名に他社で知的障害者と一緒に働き、経験も積んでもらいました。その結果、繰り返し教え込んでやれば、彼らにもモノづくりができるとわかってきました」

◆仕事を始めてみましたら。

「最初は不安もありましたが、すぐそれは無用なことだとわかりました。ごくあたり前に普通の人と同じでよいのだと。コミュニケーションのむずかしい人もいますが、あいさつや返事は元氣よくハキハキと健常者以上にできます。」

ごく簡単な部品を袋に入れる、修理受付用荷札に輪ゴムをセットする、などの仕事をさせてみますと一生懸命やり、予想外の成果をあげ、彼らはまだまだ可能



画像測定機の部品の組み立てをする  
飯田誠さん

性を秘めているのに気づきました」

◆そこで複雑な仕事に挑戦ですか。

「そうなんです。これはもっとできるぞと、ニコン製品の部品組み立て、電子部品の基板実装作業、顕微鏡改良作業など複雑な仕事を与えることにしました。」

そのためにまず、作業工程や手順を分解して写真で図解し、理解しやすいようにしました。次にスタッフが実際にやってみせ、納得いくまで教え込んだのち彼らにやらせると、慣れるごとに上手にできるようになりました。これはいけるぞ！

心のなかで喝采しました。けれど、この時代ですからニコンから受注する仕事の内容と量が日々、場合によつては午前と午後で変動してくるのです。彼らの特性として、日々同じ仕事の繰り返し返しが一番安定して働けるのでしようが、安定した定量的な仕事が必要ならば仕方ありません。そこで必然的に多能工化が求められ、その養成に『技能（スキルマップ）が作られたのです』

◆多種多様な仕事を可能にした技能マップとは。



カメラの修理部品の発送準備を担当する  
森原祐一郎さん（左）と加賀谷淳之介さん

力があります。

彼らの特性、適性に合った仕事を提供すれば、すばらしい能力を発揮することが立証され、彼ら自身が仕事に自信をもち人間的にも成長していくのです。だからモノづくりは人づくりと私は確信を深めました」

◆この技能マップは給与にも連動しているわけですね。

「そうです。人事考課制度があり、勤務態度・能力・実績の三項目について評価し、月例給与、賞与に反映されます。そのために毎日業務日誌に作業内容、作業実績数を記入してもらいます。会社では別途、作業実績表を毎日個人ごとに作成しています。

企業としてあたり前のことです」

「個人別にどんな仕事ができるかを一覧にしたもので、日々の仕事の変動に応じて人の配置に使っています（表参照）。みんなに提示して、一人で多くの仕事ができるように技能向上を図っています。」

一部の社員は、ニコンの生産現場で健常者と一緒に働いており、十分やっつけていける適応

# 技能マップ

2002. 1. 20現在

(株)ニコンつばさ工房

仕事	名前	名前	名前	名前	名前	名前	名前	名前	名前	名前	名前	名前	名前
個装(個別包装)													
メタルエッチング													
気泡管													
LSPランク付け													
エンコーダーレンズ拭き													
フォーミング													
マスキング													
ハーネス													
ゲートカット													
リードカット													
コネクタークット													
抵抗選別													
塗料溝入れ													
対物飾り環交換													
作業服リサイクル													
スタンプ押印													
荷札ゴムセット													
顕微鏡改良													
顕微鏡改良II													
レンズ選別													
レンズ袋交換													
シール貼り													
DP選別													
DH選別													
封入作業													
ニコン技術工房/DM													
イマージョンオイル袋詰め													
裏紙コピー用紙													
ネクシブ組立													
レンズキャップひも													
KSN(デジカメ部品)													
ファンケル/シール貼り													
ファンケル/9点セット													

(注) ■ はできるようになった仕事を示す ■ はニコンの生産現場で健常者と一緒にできる仕事を示す

## ◆ところで、社員二三名の「愛の手帳」の判定と技能レベルとの関連は。

「まったく関係ないと言ってしまうでしょう。B<sub>1</sub>(中度)八名、B<sub>2</sub>(軽度)五名で、法定雇用率カウント上重度とみなされる人は五名です。知能指数(IQ)が低くても、コツコツと仕事ができる人もいます」

## ◆家庭との連携は。

「知的障害者の場合、家庭での出来事や精神的動揺(母親の突然の入院など)を受け、それを職場にもち込んでくる時

がありますから、家庭との連携は大切です。基本的には半期ごとに保護者面談をして、お互い情報交換しています」

## ◆一緒に仕事している親会社「ニコン」の皆さんの反応は。

「大きな声であいさつしてくれる、礼儀正しい、時間を守るなど高い評価を得ています。食堂も共用していますので交流も深まり、ソフトボール大会にも参加しました」

## ◆森藤社長のご苦労と抱負を。

「社長としての最大の仕事はニコンから仕事をもらってこること。黙って座っていては仕事がないので、工場内を駆けめぐり仕事を見つけて出しています。」

辛い昔、組合の仕事も経験しているので職場の隅々まで熟知しており、ニコンの社員とのネットワークもあるのです。私が判断して、あの仕事、この仕事と出してもらっています。

仕事の自動化が進んでも、すき間の仕事、手作業の仕事が必ず残るはず。待ちではダメで行動で仕事を取ってきています。

ニコンでは内職的な仕事を外部委託している。これらも私共できなにかと検討を始めています。

将来は本格的なモノづくりの仕事



細かいシール貼りが好きだという 永島純さん

事を、と考えていますが、実現には少し時間がかかりそうです。さらに、工場の清掃、緑化も考えていますが、現在の関係会社を受託しているので、すぐという訳にはいかないと思っています」

## ◆皆さんに伺いました。

つばさ工房に入ると、元気な大声で「今日は」のあいさつを私より先にされ、面くらってしまいました。

みんな掌にのるような小さな部品の組み立てやレンズキャップの袋入れなど、個々の作業機で黙々と取り組んでいます。流れ作業ではなく、一人ひとりの技能レベルに合った作業ぶりを拝見しました。

仕事の手を止めては申し訳ないと思いましたが、お許しを得てインタビュー。

●Iさん、君の一番の楽しみは？ 以前はどんなお仕事をして？

Iさん 「……」(無言)



ニコンつばさ工房で働く知的障害者

（顔はニコやかに微笑んで質問はわかっているようだが、はにかんで言葉が出ないらしい。「僕は話すのが苦手だから、表情でわかってく」と訴えているようで、それも納得。）

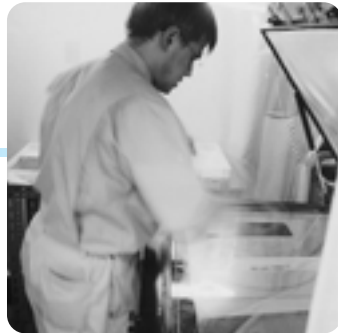
● **Sさんに、同じ質問を。**

Sさん 「今日は元氣。シール貼り楽しい。家庭で掃除洗濯手伝う。給料お母さんに渡している。スポーツ格闘技好き…」  
（堰を切った水が流れ出す如くとうとうと話してくれる。彼ら特有の語句の羅列。質問も不要。これもまた楽しからずや。）

● **じゃ 皆さん自由にしゃべって。**

Jさん 「お仕事好き、家楽しい。TV見る。お金ためている」  
（彼だけ机上に大好きなペンギンの写真立てを置いてる。外国人はよく家族の写真を立てているが。）  
Wさん 「細かい仕事好き。午後は違う仕事」  
Tさん 「シール貼り。バランス考えて」  
Mさん 「バランスよく。見本を見て。前はコンベアーの仕事しんどかった」

メタルエッチングの現像作業をする  
中里裕昭さん（右）と千野宏さん（左）



Kさん 「以前はお菓子作ってた。給料交際費に使う」（ほお！）  
Yさん 「電車乗るの好き。北海道九州独りで。時間表見る。計算大好き」（計算大好き人間がいるのを私も知っている。）  
Oさん 「ネクタイしめれる」

Aさん 「（口）ひげのばしている」  
（実は剃り忘れ。）

● **ニコンの生産現場で働いている三人に。**

Hさん 「現像の仕事している。（詳しい説明あり）仕事楽しい。給料家に入れてる。家事もやる。おかずも買う」（親睦会副会長）  
Cさん 「生活上の不便ない。休みは出かけた。立ち仕事慣れている」（親睦会会長・最年長）

Nさん 「繰り返し仕事楽しい。一人でも淋しくない、手先器用。目も疲れない」  
（超精密機器の部品が基準に適合しているか検査している。企業秘密で詳しいことは教えてもらえない。）

● **傍らの職人さんに。**

「毎日楽しく仕事に誇りをもってやっ



超精密機器部品の  
検査測定をする中山拓次さん

ています。勤務態度もよい。独り仕事なので心配りしてやる必要があります」

● **ニコンOBの技職人で指導員の八代隆さん**

「凄くまじめ。教えたことは素直にやってくれるが、それまでが大変。意思が通じないのが一番の苦勞。でも可愛い」

● **つばさ工房で紅一点の管理係長 石川明美さん**

「ときおり間違って『お母さん』と呼んでくれる。いとおい。生活面でのフォローをし、家庭と連絡をとっている。結婚したいという人もいるが、これから男女関係の問題も出てくると思う」

● **実務を取り仕切る製造部長 安藤伊佐夫さん**

「目標を立てて、やる気を起こさせる。目標を達成したらみんなの前でほめる。指示通り仕事をしないと叱る。このバランスで生きがいをもって仕事をする」  
ある家庭の話。

「親は給料日に全額銀行から引き出し、



1936年、和歌山県生まれ。  
 (株)かんでんエルハート代表取締役常務。  
 永年関西電力(株)で主に人事部に勤務。東大阪営業所長、奈良支店次長を経て、かんでんエルハートの設立に携わり、1995年4月開業、今日に至る。現在重度身体障害者29名、知的障害者45名を雇用して印刷・園芸などの事業を展開中。  
 家庭にあっては、ダウン症による知的障害に加え、目も見えない、言葉も出ない34歳のひとり息子を抱えている親でもある。この子供からすべてを教えられて今日の私があるから、この子を幸せを運ぶ男、神仏の使者と生きています。  
 これらの経験を生かして、複数の社会福祉法人・NPOの理事を務める傍ら、健常者と障害者が共生する社会づくりをめざして講演活動もしている。

## 終礼

本人の目前で札束を並べ、『これはあなたが稼いだお金、自分で計画的に使いなさい』と。そこで本人はすばらしい時計を買ったそうだ。お金の使い方を教えるのも大事」

安藤部長を中心に全員作業指示板前に整列。

Aさん 幾つできました？  
 「六〇〇個」  
 うまくできました？

「ハイ」  
 目標クリアだね。  
 「ありがとうございます」  
 (満足そうな顔)

Bさんは何個できました？  
 「二四〇個」

問題なかった？  
 「ハイ」  
 よく頑張ったね。

Cさんは何個？  
 「二五六個」  
 Dさんは何個？

「二五六個」  
 二人は競い合っていたの？ すごいね…。

二人は向かい合って同じ仕事をしており、一個完了ごとにカウンターを押し。意地の悪い私は二人は示し合わせたなあと思ったが…部長さんもニヤッと微笑



シール貼り作業を進める坂田敬さん(左)と森下雅則さん(右)

を浮かべながらの受け答え。万事わかってますの顔つき。  
 Eさんは何個？  
 「二四〇個」  
 問題なかった？  
 「ハイ」  
 不良品は？  
 「ありません」  
 順調だね

「ハイ」  
 Fさんは何個？  
 「二四五個」  
 目標は？

「二五〇個」  
 五個不足だね、明日頑張ろうね。今日は取材があった、皆さんはじめてであがったかもしれないが、よい経験になったね。

大きな声で「ハイ」  
 (二人前と認められた満足そうな顔顔…)  
 厳しさのなかにも温かみのある実にうまい終礼だった。  
 私から一言。

「今日インタビュー中に、誰一人として仕事の手を休めなかった。凄いことだよ。職人魂だね、感心しました。楽しいことは何ですかと聞いたら、みんな『仕事、仕事』と答えてくれた。ほ



レンズキャップの袋入れをする小川康一さん(右)にインタビューする筆者(左)

んとうかなあと疑ったが、皆さんの顔には『ほんとうです』と書いてあった。すばらしく生き生きとした表情だもんね。今日あるのは社長さんをはじめスタッフの皆様方のお陰。今後も皆さんが力を合わせて会社を盛り上げ、自分の生活を楽しんでください」  
 皆さん大声で「ありがとうございます」

清々しい取材の一時でした。  
 最後に私の願いを詩に。

大きな鳥になろうよ  
 つばきも軽く 大空を飛びまわろう  
 つばきとつばきふれあって  
 野を越え 山越え 海越えて  
 輝やく未来を拓こうよ  
 われらのニコンつばき工房