

# 編集委員が 行く

## 社内収益率4年連続1位は 諦めないチームワークで

——正しく認められた障害者が力を発揮

本誌編集委員 株式会社ストローク 代表取締役 金子鮎子

●特集●  
精神障害者と職場



### 取材先データ

#### アクテック株式会社

〒573-0102 大阪府枚方市長尾家具町3-10-10  
TEL 072-857-0898 FAX 0120-898-001  
URL <http://www.actec1972.co.jp>

- 代表：代表取締役社長 芦田庄司
- 創立：1972(昭和47)年9月 ■設立：1975(昭和50)年2月
- 資本金：1000万円 ■従業員数：50人(うち精神障害者4人)
- 業務内容：各種アルミケース、ソフトケース、ビデオオーディオアクセサリ、アルミ加工品、携帯電話関連アクセサリ、ノベルティグッズ、その他製造組立て

### 編集委員から

最近では精神障害者の雇用も増えているが、定着率はなかなか上がらない。アクテックは定着率のよさも優れ、障害者が働く部門の収益率が社内で3年間連続トップ、4年目もトップが予想される。そこには障害者が働き続けるうえで大事な職場環境がある。2012年3月号でグラビアに掲載されたが、それだけでは紹介しきれない障害者雇用の実際を取材した。



(写真) 小山博孝

Keyword：製造業、精神障害者、精神障害者社会適応訓練事業、障害理解、地域密着型雇用、リーダーの役割、経営者の心構え

## POINT

- ① 業況悪化でもリストラせず乗り切る
- ② 数値化でだれもが経営者意識を持つ
- ③ 朝礼は社員教育の核



芦田庄司代表取締役社長

アクテック株式会社は、大阪府枚方市にあるカメラや精密機器などのアルミケースの製造・販売をしている会社で、現在従業員50人あまりのうち4人の精神障害者が立派な戦力として、フルタイムで働いている。

創業41年のアクテックが精神障害のある人を職場に受け入れたのは1991（平成3）年で、その歴史は20年以上になるが、この20年来、働く障害者の定着率が非常に高い。

精神障害者の場合、概して仕事が長続きせず、辞めてしまうことが多いが、ここでは定着して、一般従業員としての戦力になっている。それどころか障害者が3人と最も多い「製造一課一係」が、3年間連続で収益率トップの成績をあげている。

このようなめざましい業績をあげられるのは、なぜなのだろうか。

「特別な障害者対策を講じているわけではない」と芦田庄司社長はいわれるが、

そのトップのお考えを知りたい。そして、会社の運営や職場の実際から学べるものが多々あるに違いないと考えて、2012年3月号のグラビア取材でも訪れた小山博孝カメラマンにも、同行をお願いした。

### 精神障害者 受入れは20年以上

そもそもアクテック株式会社が精神障害者を職場に受け入れたのは、同社の「パートナー募集」の広告を見た地元の福祉作業所から、「内職の仕事を見せてほしい」との話が持ち込まれたことからだった。

さらに保健所からも、「福祉の作業所では、企業で働けるよう障害者を訓練しているが、なかなか就職できない。何とか職場で訓練してくれないか」と強く頼まれ、1991年6月から「精神障害者社会適応訓練事業」の委託を受け、障害者を職場に受け入れるようになった。

しかし、作業所など福祉の施設と企業とは、「働くことへの意識がかなり違うと感じた」と芦田社長は語る。

1991年、職場に精神障害者を受け入れてほどなく、カメラなどAV機器業界は不況に見舞われた。その年も翌年も2年連続の売上3割減の年が続いた。どうするか。普通ならまずリストラと



アクテック株式会社

考えるところだが、芦田社長は「そう簡単にリストラするわけにはいかない」と考えた。同社の従業員やパートナーさんは同じ町内に住み、買物に行っても、スーパーで顔を合わせることも多い。ご近所の従業員や受け入れたばかりの障害者を簡単にやめさせるわけにはいかない。

ではどうするか。芦田社長はその頃、会社で導入し始めた稲盛和夫の経営塾の経営理念に沿って、考えに考えた。

「この会社は何のために経営しているのか。安いアルミケースを作るためにだけやっているわけではない。会社で働く人たちが、ひいては地域の人たちみんな

出来る 出来る  
必ず出来る  
やる気が あれば  
必ず出来る  
出来ないと思えば  
出来ない  
出来ないと考えれば  
出来ると信じ  
永遠に自分は  
進歩したい  
出来る 出来る  
必ず出来る

社内全部のトイレの貼紙は、何事も諦めない社風を示していた  
(武者小路実篤のことば)

の幸せのために経営しているのだ。となれば、とことん頑張つて、みんなにも頑張ってもらい、苦しいけれどリストラしないでやっていく。それでもどうしてもアカンのであれば、会社を閉める。従業員みんなに話して、協力してもらうことにした」と社長は、なみなみならぬ当時の覚悟を語った。

### ミスをなくし会社の改革

そこへ翌1992年、ある大手メーカーの注文に、障害者の仕事からミスが発生した。信用にかかわる大問題だ。そこで全製品を国内だけでなく海外からもすべて回収したところ、ミスは1件だけだったが、そこから学ぶものは大きかった。こうしたミスは考えてみれば、障害者だから起こすものというより、健常者だってだれでも起こす可能性がある。芦田社長は、ミスを障害者のせいと考えたことに、自責の念に駆られたという。

そこでどうつかりミスを防ぐため、社内全体として大きな2つの対策を立てた。1つは作業方法を見直し、作業のムダ・ムリ・ムラをなくす、より具体的な工程表をつくった。もう1つは、チームによるダブルチェックの仕組みを徹底することだった。

そして、稲盛の考案した「アメーバ経営」の特徴である、小集団部門別採算制

度を推し進めた。

職場のだけれど経営者意識を持てるように、自分の働くグループの生産計画・実績・月次さらにはその週の進捗状況・自分があげている収益額までわかりやすく日々はつきり数値化して、従業員のだけでも共有できる仕組みにしていた。また会社の経営方針として、作業は複雑になるが、お客様の注文により、量の多寡にかかわらず、1点からでも受注する方針とした。

### 全員参加の朝礼が軸

アクテックの朝礼は毎朝8時30分から始まり、もちろん全員参加する。

会社の基本方針を確認し、業績や大切な連絡・報告が行われる。毎週月曜は全社員の合同朝礼に続いて、部門ごとの朝礼になる。

この朝礼は、ありきたりの朝礼ではない。一日単位で損益をみるアメーバ経営の日々の実践である。「京セラのフィロソフィ」や「職場の教養」を輪番で読み、その「所感」をその日の担当の従業員が自分の言葉で発表する。

部門員8人のうち3人が障害者である「製造一課一係」ではその順番もすぐにまわってくる。慣れないうちは、その「所感」を述べるのにも一汗かくが、8日ごとに順番がくるので次第に慣れて、いつ



アクテックで製造・販売されているアルミケース製品

の間にか、人前で自分の考えを発表する力がついてくる。

前日までの業績や収益率、その日の目標などをみんなで確認し、当日の作業のポイントについての連絡となる。

また、ともしればパートや障害者には無関係だと省略されがちな、他社との連携や営業の可能性といった観点からの報告や連絡があり、朝礼はまさに社員教育の核となっている。

朝礼が終わるとそれぞれ自分の担当の作業に就く。その進捗状況を各自30分ごとに、自分の「作業日報」に記入する。製品番号ごとにその内容・個数を記録し、



勤続17年になる奥野哲治さん



サブリーダーの中井勝頼さん（左）に作業報告をする奥野さん

これが業績のデータの基となる。

## 職場が育てたベテラン

「製造一課一係」（以下「一―一係」）は各製品の前工程の担当なので、各製品を組み立てるパーツをつくる。

「一―一係」の奥野哲治さんは勤続17年の47歳になるベテランである。統合失調症だが、通院日以外に休むことはない安定した戦力である。しかし、最初からいまのように、自分で進んで仕事をこなせたわけではなかった。

「指が切れちゃった、と絆創膏を貼る

でもなく、じつ

と立ち尽くして

いたんですよ、

昔は」と、前リ

ーダーの田隈康

之さんは、以前

の彼の姿を振り

返る。

ここまで来る

のには、何より

障害を持つ人を

根気よく育てる

職場の包容力

と、奥野さん自

身の努力の相乗

効果が大きかつ

たに違いない。

そしてお母さんが毎日作ってくれる心尽

くしの弁当は、奥野さんの働く力の影の

原動力でもある。

## 決起大会で論文発表

浜口慎さんは奥野さんの4年後輩で36歳、勤続13年になる。昨年下半年の社員決起大会では、ほかの社員とともに論文を発表した。

その論文で浜口さんは、「寝食を忘れて思いをめぐらし、自分の仕事をこうしたいと思っていると、その思いは潜在意識に浸透して、突然素晴らしいアイデア



浜口慎さん



小濱哲史さん（右）に相談、確認して仕事を進める浜口さん

が生まれるまでになる」と発表した。

浜口さんはアルミの材料板の色目の違いにも気を配り、社員の小濱哲史さんに、製品として「不適合」にならないか確認する。一つひとつ几帳面な仕事振りである。

精神障害者保健福祉手帳の所持者であり、薬を服用しているので、時に眠気に襲われる。

「気をつけてあげなくちゃいけないことといえば、会議のときなど、船をこいじゃうくらいの眠気かな」と前のリーダーの田隈さん。会議のときはいいが、プレス作業のときは危ないので、「眠いよ

うなら、顔を洗っておいで」と、何気なく声をかけた。

夕方、16時30分、作業が終わると浜口さんは、サブリーダーにその日の結果を報告する。少量多品種の注文が多いので、疑問があれば必ず質問し、打合せをする。翌日の仕事についても、勝手に一人飲み込みせず、納得のいくまで確認し合う。

浜口さんは一日の仕事が終わると、当番でなくても自分が使った機械の周囲を掃除するのが日課だ。

## 係の成長を論文で紹介

Tさんは、36歳、2003年入社での10年選手だが、同じく下半期決起大会では、「製造部製造一課一係の成長と各々がなすべき事」という論文で、「障害者のパートが何を大言をと思われるかもしれないが」と断りつつも、自分の意見を堂々と披瀝した。

Tさんの文章に基づきお話をうかがっ



製造一課一係の  
裕寛樹グループリーダー

て、「一係」を紹介する。

障害者が3人いるにもかかわらず、健常者だけの部門の実績よりも好成绩を収め、社長が外部の人にも胸を張って、「障害者でも健常者と同じように頑張れるんだ！」と自負できる部門に成長した。

しかしこれは障害者だけが頑張ったのではなく、部門員全員が障害者を理解し、あるときは叱咤激励し、あるときはフォローに回り、うまくみんなが「一係」の歯車として機能するように、創意工夫を重ねた努力の賜物だ。

さらに、Tさんは、飛躍の原動力となった田隈リーダーと、営業活動で外に出向くことの多くなった田隈さんを補佐する中井サブリーダー、小濱さんの2人へ深い信頼を寄せている。通常の業務は自分たちで行い、先輩たちにはより高度な仕事を担当してもらう。みんなの力をまとめ、その力を伸ばしてくれた兄貴分のようなリーダーたちの役割の大きさを称え、それは現在のグループリーダー、裕寛樹さんにも引き継がれている。

グループ内のお母さん役でもある森内敬子さんは、障害者についての理解度は係の中でバツグン。みんなが仕事を長続きできたのには、彼女の気配りが一役買っている。

また、部門の飲み会も単なる慰労会ではなく、普段思っていることを、歯に衣を着せず話し合い、モチベーションが上がる



「一課一係のお母さん」と呼ばれる  
森内敬子さん

る場になっっているようだ。  
一方、Tさんは新製品の開発について、景気の動向に左右されない医療や福祉関連分野へのさらなる進出を提案した。

頑張り屋のTさんは、19歳のとき統合失調症を発症したが、専門学校を卒業。病気もあり、将来のことを考えると不安だからと、勉強好きなどころもあつて、種々の資格も取りたいと、フォークリフトをはじめ、すでに十種類あまりの資格を取っている。

その試験の前には調子を崩しかねないので、尊敬する精神科医の指導を受けながら食事療法や運動療法にも気を配っている。そしてできれば、将来はよいパートナーと出会う夢も視野に入れている。

## 目標は梱包のプロ

所属の部門は別だが、製造一課四係で働くWさんは42歳、製品の梱包の担当である。仕事を始めてこの1月で7年にな



仕事の様子取材する金子編集委員

る。統合失調症で、一時期調子を崩して休職したこともあったが、いまではこの職場に復帰できたことを何よりも感謝している。

以前は短時間で4時間、12時半までの勤務だったが、現在はフルタイムになり、自宅から車で片道40分の道程を、休まず通っている。

周囲の状況によって、Wさんは気が散りやすい傾向もあるが、将来は「梱包のプロ」になることを目指している。そしてWさんは、ゆくゆくは両親から自立して、グループホームか、一人で暮らすことも考えている。

働く精神障害者は現在もこの4人だが、「前回の2年前の取材以来、だれ一人退社していない。これはすごい」と、40年来、障害者雇用の取材に関わる小山カメラマンはいう。

### 人事考課はみんな同じ

アクテックでは、入社時には、パートも障害者も「一般職業適性検査」のテストを受けるが、それだけでなく、「これからどう生きるかを自分に言い聞かせる言葉」として短文を書いて持ってきてもらうことにしている。

また能力開発に役立てるため、毎年2



製造一課四係で、梱包のプロを目指して働くWさん

回人事評価を行い、長所・短所をしっかり把握し、次期、どうレベルアップするかについての期待水準が示される。その評価はパート・障害者クラスでいえば、プライマリ、ジュニア、シニアの3クラスに分かれ、それぞれ知識、技能、表現等の5項目について上司が評価する。

その評価は障害者もパートも同じ尺度で行われ、本人にフィードバックされて、昇格すれば、時給もアップする。

### 経営理念を徹底し人を活かす

2006年には部門間の収益率が最下位だった「一一係」の飲み会の席で、芦田社長は「障害者の働く部門がビリというのは残念だ。次はみんなが一番を目指して頑張ろうや！」と酒の勢いもあっていってしまった。専門家は「障害者に

頑張れっていつてはいけない」とよくいわれるけれど、と社長は付け加えた。

ところが意外にも彼らの方が、「頑張ろう」「頑張ろう」と発奮、盛り上がった。

その結果は目覚ましく、翌2007年、2008年、2009年と続いて上位2位に上がり、さらに2010年からは2011年、2012年と連続で収益率トップとなった。

そして、この2013年度末の成績1位も「まず間違いない」という。

障害のある彼らがここまでできるのは、「諦めないチームワーク」ではないでしょうか」と芦田社長は語った。

病気をしたことで自信を失い、普通の職場で働くことをいったんは諦めかけた精神障害者たちが、チームワークの中で期待され、働いて活かされ、元気に魅了された、さわやかなアクテックの実例である。

精神障害を抱えるようになった人たちのなかには、障害があっても、「正しく認められたい」という思いは人一倍強く、一般の人たちの中で評価されることではじめて、生きてゆく自信を取り戻すことが多い。そのとき、障害を持った人たちが発揮できるパワーには目覚ましいものがある。

アクテックの従業員たちにとっても、障害者たちの、このひたむきな働きぶり、職場のみんなにとっても新鮮な活力となっているようだ。