

# 同じ仲間として、 「能力」を生かす

—株式会社協和精工—

職場  
ルポ



## 取材先データ

### 株式会社協和精工

- 本社工場 〒399-3103 長野県下伊那郡高森町下市田1514-1  
TEL 0265-35-2421 FAX 0265-35-7788  
<http://kyowaseiko.jp/>
- 山吹工場 〒399-3101 長野県下伊那郡高森町山吹1646-5  
TEL 0265-35-8288 FAX 0265-35-8388
- 代表取締役社長:堀 政則
- 設立:1966(昭和41)年
- 事業内容:負作動ブレーキ(ロボット用・自動化機械・医療機器・車椅子など)、精密機器部品加工および組立て

(文) 清原れい子 (写真) 小山博孝

keyword: 知的障害、精神障害、特別支援学校、業務体制の工夫・改善、職場環境の整備

POINT

- ① 一人ひとりの能力を見極め、能力を発揮できる環境を整備
- ② 就労支援機関と連携
- ③ 社員が伸びることイコール会社が伸びること。障害の有無にかかわらず能力を活かす

オーダーメイドで「旬」の製品を作る

「リニアが走れば、品川から40分」という長野県南の飯田市。隣接する高森町は、あいにくの雨模様だったが、晴れていれば、天竜川に沿って南アルプスの素晴らしい景観が広がる。

顧客のニーズに合わせたオーダーメイド製品にこだわり、成長を続ける「株式会社協和精工」は1964（昭和39）年、創業者の故郷である高森町で操業を始めた。それまでは山林種苗業を営んでいたが、たまたま知人の工場に資金を投入したことが縁で、会社を設立。機械加工部品や治工具の製造販売、自動制御機器の加工や組立てなどを行った。

創業のころからの社員で、現在は相談役の下井明さんによれば、「地域の人を雇用しているので、会社をつぶさないようにがんばってきた。関東や関西方面から仕事を受注してはいたけれど、素人経営ですつとも



堀政則代表取締役社長

うからなかった」そうだ。

転機となったのは、堀政則さんが2000年に社長を引き継いだからだ。当時の従業員は70人。経営難だった会社の再生が始まった。

「大手のお客さんをつかんでいたのですが、仕事はそれなりにありましたが、収益率が悪い。工場の中を見まわすと、ムダな部分や、そこから利益が生み出せそうな『宝物』がいっぱいありました。まず、動線を短くして作業時間のムダを減らし、そして、在庫を減らしました。材料は加工3日前に仕入れて出荷まで一気に行う。2つの工場を1つにまとめ、職場環境や作業工程の5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）活動に力をそそいで、改善を積み重ねてきました」

堀さんが社長就任後も、債務超過、得意先の工場移転、リーマンショック、東日本大震災など、ドラスティクな危機は6回ほどあったそうだ。なかでも、2大受注先の1つである、大手メーカーのOEM生産\*1をしていた電磁負作動ブレーキ\*2&クラッチの製造をそのメーカーから止めると通告されたときが、大きな転機だった。

「技術開発も品質保証の部署もありましたが、長年ものづくりに携わってきたので、どうしたらいいものが安定してできるかは、ある程度わかっていました。そこで、2004年から自社製品をつくり始めました。コンセプトは、クラッチ・ブレ

ーキで競合メーカーが作らないもの。ロットが小さい、特殊な形状が要求されるなど、作りにくいけれど、こちらの価格を打ち出せるものを生産することにしました」

製造技術会議で意見、経験を出しあい、生産はスムーズに立ち上がった。

「商品には、旬があると思います。現在は産業用ロボットかもしれないませんが、10年先はソフトな部分で使われるロボットが要求されると思います。ブレーキも、医療など新しい分野で使われるようになるでしょう。医療用の音のしないブレーキとか、時代の旬な部分をねらっています。ただの部品加工ではコストダウンを要求され、とても生きていけないと思います」

改革に取り組んでから15年、業績は改善された。顧客のニーズに素早く対応し、創造的発想で商品化を図る。ブレーキ開発、製造、精密部品加工、組立アッセンブリの分野でオーダーメイドの受注生産を行い、国内の機械製造業が縮小するなか、同社は社員数150人、大卒の新社員を採用す



下井明相談役

\*1 他社ブランドの製品を製造すること  
\*2 各種機械に使われている、磁気力や摩擦力により動くブレーキ





協和精工で製造される製品（上）と工場内（下）



る企業に成長をとげた。

## だれにも「能力」がある

障害者雇用は2004年に、「障害者も自分たちと同じ仲間」という堀さんの考えで、始まった。

「障害者も健常者も一人ひとり、能力も考え方も違いますから、その人の能力をどう引き出すかが大事だと思います。障害者が能力を発揮する部分は限定されませんが、能力が発揮できる環境、意欲的に仕事をしようと思える環境を整えさえすれば、想

像以上の能力を発揮すると思っています。その部分でマックスの能力が出れば、一般の人と競争しても勝つと思います」

地元の飯田養護学校から職場実習を受け入れて、数回の実習を経て、翌2005年に1人採用した。現在はさまざまな仕事をこなしている山本賢作さんだ。

「最初の1〜2年はまわりと話もしないし、動作もゆっくりでした。時間はかかりましたが、今はほかの障害者や、健常者の人たちの指導もしています。たくさん作業はできないけれど、『この部分の作業を任せれば絶対』という、彼でないと信用できない作業もあります。頼りにされていると自覚して、会社を休むことはまずないですね」

山本さんをはじめ、障害者のみなさんはまじめに働いているという。

「障害者一般に通じるのは、さほらないことです。職場も、障害者だからと特別扱いをするのではなく、お互いに助け合うというか、やわらかい見方をしていると思います。社風があたりかいはないかと思っていますね」

現在では同社は、地元で「障害者雇用に協力的な会社」として知られているそうだが、山本さんを採用したとき、「周囲にはとまどいがあった」と下井さんは振り返る。「障害者と働くのは初めてでしたから、腫れ物に触るようでした。山本はまじめ、行き帰りに必ず事務所に立ち寄り、

挨拶をしてきました。段ボールの組立や金属部品の脱着作業などから始めて、順調に職場にとけ込み、だんだんと彼の仕事が決まってきました」

現在は、知的障害者3人と精神障害者2人が働いている。

## 「勤続」を 社内外でサポート

障害者は採用時に業務遂行援助者を決め、日々の作業の指導や指示、相談を行い、さまざまな部署を経験しながら、最適な職場を探す。堀さんは、職場には障害の有無を問わず、能力を引き出すための配慮が必要だと考えている。

「健常者でも、コミュニケーションが苦手な人をどうやって生かそうかと考えていますが、障害者は言葉数が少ないぶん、いまの状況になが不満で、なにがいいのかをよく観察できる環境をつくること、能力を見極めることが大事だと思います。『この仕事は苦手』となかなかいえないので、仕事ぶりを見て、つらそうだから職場を変えようか、とか考える。簡単に辞めさせるようなことはせず、がまん強く、人を生かす経営を実践できる環境を作るべきだと思います」

全員参加の職場改善活動「ホットサークル」と、個人ごとに行う「改善提案活動」に長年取り組み、社員一人ひとりが参画できる経営とスリムで強固な企業体質づく

## WORKSHOP REPORT



納品書類の整理をする木林加奈さん



木林さんの支援にあたる寺沢道子さん（左）

くりを進めてきた。「ホットサークル」では約20のグループにわかれて業務の改善を話し合い、成果発表大会を行っているが、知的障害者も発表やそのサポートなどの役割を担う。月1件の提出義務がある「改善提案活動」では、障害者も気づいたことを提案する。下井さんは、障害者と同じ職場で働く人たちからたびたび話を聞く。

「職場のみなさんは、『二人ひとりへの思いやり、気遣いができるようになった』、『一生懸命に作業する姿を見て、職場の人

たちが前向きになった』といってくれます。仕事を覚えながら自立していく姿を見ると、障害者雇用を進めてきたことが、社員のモチベーションアップにつながり、障害者の関係者や地域に貢献できているのではと思います」

下井さんは、飯田養護学校の授業参観日に出かけたり、自社の障害者雇用を外部に紹介もしている。

「最近、他社へ就職したものの仕事量の減少などで退社を余儀なくされ、障害者授産施設などに通っていて、就労支援機関の紹介で入社するケースが多いので、就労支援機関の方から話を聞いて、個人個人の特徴をつかむようにしています。てんかんの人は、本人の情報を職場の責任者に話をし、発作がでないよう気をつけてもらっています。就労支援機関の人たちは、頻繁に職場に様子を見に来てくれます」

障害者5人とも、NPO法人「飯伊圏域障がい者総合支援センター」とNPO法人「くれよん」が就労支援に関わっている。

### まじめに前向きに勤務

障害者の初任給は、高卒と同賃金です。タートし、賞与があり、昇給もする。下井さんの案内で、山吹工場と本社工場をまわった。「職場がなかなか合わなくて、

休むことが多かったのですが、いまの職場は大丈夫ですね」と紹介された知的障害の木林加奈さんは、山吹工場生産管理課で働く。

木林さんは、機械加工の仕事から現在の職場に異動した。

「機械はちよつとむずかしかったのですが、いまは楽しく仕事をしています。気をつけているのは、覚えるためにメモをとることです。やりがいは、人の役に立っていることです」

上司の寺沢道子さんは穏やかに、木林さんと話す。

「伝えるときには、シンプルでわかりやすくを心がけています。目で見てわかるようにメモを書いたり、加奈ちゃんのアイデアで、『A3をA4に縮小コピーしてください』などのカードを書類につけています。そうすると、仕事がたくさん入ってもわかりやすい。メモに自分で言葉を書き加えたり、仕事をしやすいように工夫をしてくれています」

木林さんは切り絵が趣味で上手。寺沢さんにもプレゼントした。自宅から20分、マイカー通勤をしている。

続いて、車で数分の本社工場へ。入社10年目を迎えた山本賢作さんは、旋盤加工、表面処理、部品の脱着などを行っている。下井さんが「彼が機械の準備をして、後はほかの人がやる作業もあります」と教えてくれる。





入社10年目のベテランとして活躍する山本賢作さん(28歳)

山本さんは朝5時半に起床、6時半過ぎに家を出る。バスと電車で1時間半の通勤を続けてきた。「お母さんが作ってくれる弁当はおいしいです。大変なこともあるけれど、休むと仕事をだれかがやらなければならぬし、給料も減ってしまうので、休みません。親から『新しい会社に行くのと1からやり直しとなるので、1つの会社で続けたほうが良い』といわれています。だから、この会社でがんばっていきたいです」

北林健二郎さんは入社して8カ月。北林さんも母親がつくる弁当持参だ。

「仕事を探していて、就業支援ケースワーカーの方から、協和精工が障害者を募集していると教えてもらいました。面接前に資料などを見て、みなさんがやさしそうな会社だと感じて、挑戦してみたいと思いました。入社したら、先輩や上司



の方はやさしかったです」  
部品の穴に溝を作るブローチという作業を担当し、溝を切る装置が動く5〜6



部品の穴に溝をつくるブローチ作業をする北林健二郎さん(30歳)

秒の間に何かほかの作業ができないかと提案もした。

「ブローチの仕事は大分慣れました。複雑ではないですが、どうしたら早くできるか、ミスをしないのできるかなどの工夫をしながらできるのが楽しいです。シフトに入っているので、期待されているという充実感があります。加工の多能工を目指していきたいですね。やさしい雰囲気のある会社を作れる社員の一人になりたいと思います」

北林さんは精神障害があるが、順調に勤務している。下井さんは、北林さんの作業に信頼を寄せる。「ブローチ工程の段取りはほとんどできます。本人と話をし、お昼から夜10時までの交代勤務もし

てもらっています」

2人の上司の第2事業部製造課課長補佐の小池弘人さんは、特に配慮していることはないという。

「普通に接して、普通に話しています。注意することはありますが、叱ることはないですね。2人ともとてもまじめです。仕事はいいねいで、不良品を出さない。いわれた仕事はきちんとやってくれますし、もっと効率よくできないかという向上心を持って毎日取り組んでいます。ほかの社員の模範となる勤務態度を示してくれて、本当に戦力です」

### 企業理念は「いい会社をつくらう！」

社長の堀さんに障害者雇用の感想を聞いた。

「特別、障害者という視点でとらえていないのですが、誠実な人が多いし、もっとすごい能力を持っているのではと思っています。障害者であろうが、健常者であろうが、社員が伸びることが、イコール会社が伸びることです。その人の能力を生かし、個人が限界に近いところに挑戦するような職場環境をつくっていくことが、会社のあるべき姿だと思います。協和精工で仕事をしてよかったと思えるような環境づくりがいい会社につながり、国内で生き残り続けていくベースになるのではないかと思っています」

現在は、ブレイキ製造のほか、医療介護、防災分野などの精密機器部品も手がける。2009年のリーマンショック以降、中途採用、学卒で多くの社員が入社した。

「時代の変化が激しいし、競争も厳しくなると思います。大切なのは技術力を高めて、協和精工ブランドの商品を世の中に出していく、開発中心のものづくりをすること。もう1つは、激しい競争に打ち勝つために労働過重になるのではなく、自動化、省力化などの設備を自前でつくり、競争力があって働きやすい環境に変えていくこと。経営者としては、人が育っていく環境をつくり続けていかなければと思います」

協和精工には、営業職がない。「技術と現場、営業と現場は近くに」という考えのもと、生産管理担当と技術担当が一緒に顧客と打ちあわせることが営業なのだ。

「生産管理はお金と納期がわかります。技術が一緒に行けば技術的な話ができます。それがイコール営業です。営業はどうしてもお客さんのほうを向くので、工場との壁ができる。お互いの壁ができないような会社になること。そこに向かって、どう進むかがこれからの課題です」

経営理念は「輝きのある、自立型企業を目指す」。顧客から信頼される企業・人としての成長・自社ブランドの

生産……。熱く語る社長は、「いい会社をつくらう」と社員全員に呼びかけている。そこには、障害者雇用も当然のこととして、ごく自然に組み込まれているようだ。

「会社は社長がつくるのではなくて、社員全体でつくり上げていくものです。社長が思ういい会社と、社員一人ひとりが思ういい会社の概念は違うかもしれないが、お客さんや協力工場も含めて、全員がいい会社と思える企業にするにはどうしたらいいか、エンドレスなこの命題に挑戦し続けていきたい」

障害のあるなしに関係なく、社員の「能力」を生かすことに力を注ぎ、きらっと光る技術力で「旬」な製品を作り続ける。南アルプスの麓、伊那谷(いなだに)は自然豊かな季節を迎えているはず。その土地に生きる企業に教わることの多い取材だった。



山本さん、北林さんたちの上司として指導にあたる小池弘人さん(右)