

## 障害者雇用を基本に、 高齢者、外国人、女性の活躍をうながす

三洋商事株式会社 (大阪府)、株式会社エフピコ (広島県)

山陽新聞社会事業団専務理事 阪本 文雄



### 取材先データ

#### 三洋商事株式会社

〒578-0984 大阪府東大阪市菱江 2-4-10  
TEL 072-961-6043

- 設立:1957年 ■代表取締役:上田博康
- 資本金:9000万円 ■従業員:264人
- 通信機器・交換機・コンピューター類のリサイクル、産業廃棄物の収集運搬・処理、製鋼・非鉄原料の売買、貴金属・地金回収販売

#### 株式会社エフピコ

〒721-8607 広島県福山市曙町 1-13-15  
TEL 084-953-1145

- 設立:1962年
- 代表取締役会長 (CEO):小松安弘
- 代表取締役社長 (COO):佐藤守正
- 資本金:131億5000万円
- 従業員:795人 (エフピコグループ 4,332人)
- 合成樹脂製簡易食品の製造・販売、関連包装資材の販売
- 障害者雇用はダックス、ダックス四国など千葉、高知、佐賀、茨城に特例子会社4社。就労継続支援A型事業のエフピコ愛バック (事業所は北海道、岐阜、西宮、福山、佐賀など13カ所)

編集委員から



障害者、高齢者、外国人、女性など多様な人材の活躍をうながし、企業の成長を目指すダイバーシティ経営企業が台頭する昨今、経済産業省は少子高齢社会の生産人口減少に対応し、2012年からダイバーシティ経営で成果をあげている企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」の事業を実施。障害者雇用で学んだ個別支援のノウハウ・考えを基本に、企業体質まで変えた2社の取組みを見る。



(写真) 小山博孝

Keyword : ダイバーシティ、障害理解、職場環境の整備、特例子会社、就労継続支援A型事業所

## POINT

- ① まず、障害者を本来業務の戦力に育成
- ② 障害者雇用の個別支援のノウハウを多様な人材の活躍にいかす
- ③ 障害者雇用の考えを会社の方針に反映させ、体質改善へ

三洋商事（株）本社と、その仕事場



## 三洋商事株式会社

スーパールの食品を包装するエコトレーの製造で知られる合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売の大手、株式会社エフピコ（広島県福山市）と、通信機器・パソコンなどのリサイクル、産業廃棄物の収集、処理が主な業務の三洋商事株式会社（大阪府東大阪市）は2014（平成26）年度の「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれた。障害者雇用の人事対応をベースにして、職場での障害者と高齢者の連携、障害者雇用の経験から得た個別対応のノウハウで、外国人雇用へと拡大、女性の登用に積極的に取り組み、業績を伸ばしている。

三洋商事は従業員数264人。2001年、知的障害者1人を受け入れ、いま7人の障害者が就労している。東大阪市と東京都江戸川区東葛西に就労継続支援A型事業所・一般社団法人ワークワークを開設、ここで働く40人と合わせ、グループで障害者雇用は計47人。東大阪市の本社に隣接するワークワークを訪ねた。「私がこの会社の障害者雇用の最初でした」。笑顔で話す村田康男さん（37歳）。パソコンの解体処理の作業をしていた。顔にゴーグル、マスク、手に作業用軍手、腕カバーをつけ、安全靴をはく。アルバイトから社員になり、就労継続支援A型事業所に転籍してもう10年を超えるベテランだ。エアドライバーでネジをはずし、パソコンの外枠を取って、バッテリー、メモリー装置など分解していく。重度の知的障害があり、養護学校、福祉作業所を経てこの会社へ。グループホームから自転車通勤している。朝7時50分ラジオ体操、8時一斉清掃、8時15分始業、



村田康男さんはパソコンの解体作業を担当している  
ともに働く西野雅治さん（左）と片岡一博さん（右）

16時終業の1日は、あつという間に過ぎる。「仕事は楽しい。休みはカラオケ、ボウリングに行きます」と話す。  
グループで高齢者44人が障害者と一緒に働いている。75歳以上が4人いる。片岡一博さん（75歳）は、建設会社を65歳で定年、この会社へ来てもう10年になる。「孫みたいなもんです。あいさつしてくれるし、職場は楽しい」。西野雅治さん（66歳）は身体障害4級。障害者求人への面接を受けて51歳でここに入り、60歳の定年後は1年契約更新の継続雇用制度を利用して。まだまだがんばり



現場での障害者の指導にあたる  
星喜代治さん







八千代リサイクルセンターで働く  
インド人のクマルスニルさん(右)と、  
ブータン人のテンジンチミーさん(左)



三洋商事(株)東京支店



管理者の大宮紀子さんと、  
水野雅江さん(右)

でもバッテリーや無線機では部材、構造が異なり、扱う工具が複数になると知的障害者には難度があがってくるので、こうした方が解体しやすいと指導します。管理者の大宮紀子さんは「高齢者のやさしさ、障害者の素直さがうまくマッチングしてコミュニケーションは良好です。作業ミスの未然防止の向上が進んでいます」という。

千葉県八千代市の三洋商事八千代リサイクルセンターで、歯切れよい日本語で迎えてくれた

ます。シルバーでは若い方なんです」と話す。星喜代治さん(69歳)は大手家電メーカーで液晶の品質管理を担当、7年前に三洋商事へ。星さんら高齢者3人がそれぞれ4〜5人の障害者を指導する。解体後、金メッキ、バッテリー、プラスチック、銅、液晶、ステンレスなどに分別する。「プラスチックは4種類に分ける必要があります、同じ間違いをするケースがあるので彼らの仕事を見ながらミスを未然防止します。ハイハイと返事をする、素直な若者たちです」。

東京都江戸川区東葛西に東京支店があり、東京リサイクルセンターとA型事業所ワークワーク東京が同じ敷地内にある。ここに18歳から63歳の利用者10人が働いている。黒澤邦司さん(68歳)は、名刺には職業指導員とあった。「通信機器といっ

のはインド人のクマルスニルさん(53歳)。22年前に来日、勤務歴4年。「仕事は慣れました。職場のコミュニケーションはハウレンソウが大事。報告、連絡、相談です。この会社のSKH運動(後述)の実践、いいですねえ」。参った。日本人顔負け、社風になじんでいた。隣で働くテンジンチミーさんは41歳のブータン人。15年前来日、成田空港で働いていたときに知り合ったクマルスニルさんに誘われ、今年3月からこのセンターで勤務している。ほほえみの国といわれるが、本当にやさしいまなざしの人。「いま、解体の見習い中です。そうむずかしい仕事ではないので、慣れればうまくいくでしょう。前の会社ではブラジルなどさまざまな国籍の人がいて、人間関係がむずかしかった。ここは社員がよくあいさつするし、仲がいい、みんなよくしてくれます」。

### 株式会社エフピコ

スーパールの食品売り場のエコトレーで知られるエフピコが「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれた理由は、「障がいのある従業員の力を活かすその能力が最大限発揮できる機会を提供することでイノベーションを生み出し、新たな価値創造につなげた」こと。また、女性の登用にも積極的に取り組んでいる。

エフピコが使用済み食品トレーを回収してエコトレーを製造する「エフピコ方式」

のリサイクルを開始したのは1990年。回収された使用済み食品トレーを白色・色柄ものに分け、リサイクル不適品を除去する選別は、当初機械で行っていたが、精度と選別量に課題があった。それを知的障がいのある従業員の手選別に切り替えたところ、精度、選別量とも格段に向上した。現在はエコAPEET(透明容器のエコ製品)の生産に不可欠な回収透明容器選別ラインでも障がいのある従業員が活躍している。

障がいのある従業員が働く現場のひとつ、ダックス四国福山工場(福山市箕沖町)を訪ねた。

透明容器の選別は1時間6000〜7000枚と作業目標を数値化し選別の数不適品を取り切る精度の向上を日々すよ



ダックス四国の透明容器のふた生産

※本誌では通常「障害」と表記しますが、(株)エフピコ様の要望により「障がい」としています



ダックス四国福山工場で手選別を行う大元さん

うにし、達成すると表彰することにした。徐々に作業効率が向上し、テープの付着、ホッチキスの針など、不適品を見つける選別のスピードが速くなり、数的にも精度も上がっていった。

私が見た大元誠さん（25歳）の選別作業は、左右の腕を手早く動かし、流れるように進むベルトコンベアの上から瞬時に見分け、選別し、不適品を取り除き、収



株式会社ダックス四国の且田久雄代表取締役社長

納場所へ投入する。その姿はまるで千手観音のようだった。「最初はベルトコンベアの速さに追いつかず、たいへんでしたが、3年目のいま、7000枚です」。

現場で指導してきた且田久美ダックス四国福山工場障がい者雇用責任者は「障がいのある従業員の定着率は高い。うちの定着率は95%。出勤率も95%。私たちは企業として労働力に対し給料を払い、会社も利益をあげる。うちは仕事ですから『がんばろう』だけでなく、目標を達成することが第一。この厳しさから逃げない。障がい者雇用には黒字を出す経営マインドが欠かせない」と話す。

2016年3月期のエコトレとエコAPETの売り上げは338億円。連結グループ売上の2割に達し、新たな価値創造につながった。

障がいのある従業員が担当する仕事は選別だけではない。翌日、障がいのある従業員も昼夜2交代勤務している特例子会社ダックス四国（高知県南国市）へ。刺身や惣菜容器・弁当容器のプラスチックの透明ふたの製造工場である。成型機4台の生産ラインが稼働していた。社員46人。うち知的障がいのある27人（うち重度13人）、重度身体障がいのある2人。午前8時～17時、15時～24時までの2交代制だ。売上げを増やすには、生産量を増やすこと。それには2交代制が欠かせなかった。且田久雄代表取締役社長は、「障がいのある従

業員は、企業の本業業務、つまり損益に関係ある部署で働くべき」というポリシーを持つ。大学を卒業し福祉の世界に入り、32歳で独立。障がいの者の就労に深くかわかり、その体験から「8時間労働に耐える体力」「指示に従う」、この2つをクリアすれば「働ける、役に立つ」と自信を持つていい切る。重度障がい者は慣れるまで時間がかかるが、定着率は高い。あとはモチベーションをどう維持していくか。働くことを通して「人の役に立っている」という働く意義を理解することが鍵となる。

さらに、2006年の障害者自立支援法の施行により創設された、一般就労が困難な人を対象にした「就労継続支援A型事業」に着目。エフピコは一般営利法人認可第1号となった「エフピコ愛バック」を設立、全国13カ所の事業所を開設していった。

萩原義文NPO法人就労継続支援A型事業所全国協議会副理事長は「エフピコは輸送コストから全国に分散して生産拠点をつくる企業戦略に沿い、そこに障がい者が働く特例子会社、就労継続支援A型事業所を開設した。A型事業所の在り方が問われているが、2社は企業戦略とトップの経営力、それに障がい者雇用を活かす現場の力がうまくマッチングすれば、メリットが発揮できる好例だ。しかもダイバーシティ経営という会社の在り方にも活かされている」と、両社の先駆的な取り組みを評価する。





## 上田博康さん

三洋商事株式会社 代表取締役社長

「働いている従業員が250人ほどの中小企業ですが、ダイバーシティ経営に前向きに取り組んでいますね。」

**上田** 結果、こうなったんです。ねらってやったわけではないんです。一番のポイントは手作業で解体することにより、高純度の分別が可能になります。それにより、当社のリサイクル率は97%を超えています。破砕機でなく、職人さんの手技のような丁寧な作業が基本になります。そういう人材確保、人手が求められます。

——それと障害者雇用が、どう結びついたのでですか。

**上田** 2001年、最初の一人を採用しました。電話機の解体をお願いしていた福祉事業所にいた方で、仕事は速くないが、同じことをこつこつくり返す作業に向いていました。「仕事は楽しいですか」と聞くと「楽しいです」と笑顔で返って来る。素直な心、仕事への誠実さを評価して、アルバイトから社員になってもらいました。2007年の創立50周年に向け、障害者雇用50人を目標にしました。達成したのは2010年でした。いろいろな問題が発生しましたが、生産性をあげることを第一に取り組んだ結果、1日の解体数が健常者より多いケースができるようになりました。邪心がないので、機密情報を扱うセキュリティチームの作業をまかせるようになりましたが、これもねらいどおりにノートラブルです。つまり、従業員の2割にあたる人たちの障害特性を知り、その経験から手作業での解体の戦力へと育成が進んでいます。

——2008年からは社員の行動指針を新しくし、SKH運動を展開していますね。

**上田** 企業ですから利益を上げ、継続することが大事です。儲けることとともに、「だれもが分け隔てることなく尊重しあえる社風を築きたい」と思い、社員同士は役職、障害の有無、国籍、男女に関係なく、みんな「さん」づけで呼ぶ。これがS。私も社長ではなく上田さん。Kは敬語。Hは品格。「敬語で話し品位ある行動を」という社風づくりを進めています。それと、あいさつ、掃除、これが大事です。

——高齢者と障害者の連携は。

**上田** 高齢者の特性、それは「偉ぶらない」、「やさしい」、「人に寛大である」、SKHが自然にできています。障害者と一緒に関わることができています。温かみのある職場になっています。障害者は若い人が多く、高齢者から見ると孫や息子の世代ですから、会話がぎすぎすしません。ライバルでもないし、口やかましい上司でもない。双方にとってよい存在です。

——外国人の雇用は。

**上田** 2人ですから、まだ始めたばかりの段階です。障害者雇用の基本は個別支援、個別対応です。一人ひとりの問題は個別に違う。外国人の雇用でも、それをまず認識し、問題解決に対処することです。国が違う、言葉も違う、宗教も異なる。日本へ来た事情もそれぞれが抱えている。すべては障害者雇用の経験から得たノウハウが、やっつけている自信のようなものになっています。そして基本は、働くことです。私たち

は外国人であっても、同じ職場で働く仲間として、連帯感を持って迎えています。ここでもSKHがよいツールになっています。業務拡大で千葉県にリサイクルセンターを開設し、大阪から社員を送り込んでいますが、インドの人が大阪弁を話す自分に気がついたといいます。コミュニケーションがうまくいっているようです。

——女性の登用は。

**上田** 2011年、厚生労働省から、子育てにやさしい企業として「くるみんマーク認定」を受けました。育児休業期間延長、配偶者出産休暇制度の導入、子どもの看護休暇の有給化、さらに短時間勤務制度、有給休暇取得促進に取り組み、女性が働きやすい、子育てしやすい職場づくりを進めています。

——障害者雇用から人事の在り方、働く場としての会社はどうあるべきか、上田社長が学び、考え、体質改善へと取り組まれました。

**上田** うちの会社は手作業で解体しリサイクル率を高め、付加価値を高め、利益を挙げ、存続していく、これが生命線です。障害者とその戦力の二翼をになうようになりました。リーマンショック、東日本大震災で一時経営が悪化し、就労継続支援A型事業所の制度を導入。障害者雇用の専門家が現場に入り、すべてが安定したこともよかったです。障害者雇用をきっかけに、働く場としての企業の体質改善も進んでいます。障害者、高齢者、外国人、女性が生産性向上に貢献してくれていることが地域の人々からの信頼にもつながっています。



## 西村公子さん

株式会社エフピコ 執行役員  
(特例子会社・就労継続支援A型事業管掌)

——経済産業省の平成26年度「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれましたね。

西村 グループ33社は2016年3月末現在、374人の障がいのある従業員を雇用、雇用率14.56%です。基幹業務で戦力として能力発揮を図っているという視点から評価され光栄です。

——障がいの雇いが始まったのは1986(昭和61)年、30年の歴史があります。

西村 知的障がいのある人の親の会「あひるの会」との出会いで、食品トレー製造会社(株)ダックスを設立したのが始まりです。ダックスをふくめ、特例子会社を4社(千葉、高知、佐賀、茨城)設立しました。2006年、営利企業として初の就労継続支援A型事業の認可を受け、食品トレー、折箱タイプの簡易食品容器、回収トレーの選別と事業内容を拡大しながら、全国に18の事業所を設置しています。

——試行錯誤があったと思いますが。

西村 通常の製造ラインのなかで「どうすれば障がいのある従業員が能力発揮できるか」を考えると、ところからスタートしました。数を数えるのが苦手な人が多いので、重さ、高さで「数の見える化」を行う。折箱の組立て手動機でやけどがあったので、センサーをつけ、手が入ったら機械が動かないようにしました。製品ごとにケース詰め方法が違うので写真つきのケース詰図を

作成・提示するなど、小さな工夫を積み重ねました。

「5S3T(整理、整頓、清掃、清潔、習慣と定位置、定品、定量)」も重要です。(株)ダックスでは近年、非常に労働生産性が上がっています。秘訣は「5S3T」の徹底でした。工場内に不要な物は置かない、すべての治工具を引き出しなどに納めず「見える化」などに取り組み、労働災害ゼロを更新しています。

——障がいの者の職場を地方へ展開、企業グループの成長に障がいの者雇いが果たす役割は。

西村 障がいのある従業員は、多品種少量生産の食品トレー・容器の製造と回収トレー・透明容器の選別に従事しています。どちらもエフピコの基幹業務です。

食品トレーは軽いのですがかさばるため、物流コストが高くなり、地産地消が理想です。ですから特例子会社、A型事業所を全国に設置していったのも企業戦略です。

——リサイクル業務を始めたのは、いつからですか。

西村 障がいのある従業員の手選別を行う事業所の設立は2008年からです。ベルトコンベアのスปีードや装置の構成、作業分担、作業者の立ち位置などの工夫をくり返ししながら手選別ラインを整備し、機械が行うよりも高速かつ高精度の手選別が現

実となりました。

——機械より人の手が優れ、それを障がいの者がこなしている。

西村 日本で使われている汎用トレーの3枚に1枚は弊社のエコトレーと推計され、このようなエコ製品市場の創造は、障がいのある従業員の高速かつ高精度の手選別があつてこそ、といえます。障がいのある従業員は、会社の発展にとって、なくてはならない存在なのです。

——女性の登用にも取り組んでいる。

西村 2008年に厚生労働省から子育てにやさしい企業として「くるみんマーク認定」を受けています。2017年以降、総合職の女性採用比率20%以上を旨とし、2022年までに女性管理職50人(現在21人)という目標を掲げて取り組んでいます。

——障がいの者雇いが会社のあり方を大きく変え、影響を与えたように感じました。

西村 「経営として成り立つ障がいの者雇用を行う」という経営方針のもと、「働いて生きる」というあたり前のことを実現するために、さまざまな課題に向きあい、みんなの力をあわせて現在にいたっています。多様な個性を受容し包み込む、インクルージョンあつてこそそのダイバーシティです。そのような職場となるための努力を継続していきたいと考えています。