

編集委員が 行く

企業内就労と育成のための努力

マツダ株式会社 (広島県・安芸郡)

ホンダ太陽株式会社 常務取締役 樋口 克己



取材先データ

マツダ株式会社

〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号
TEL 082-282-1111 FAX 082-287-5228

編集委員から

障がい者雇用は特別なことではない。たしかに障害によっては、作業効率が気になる場合があるかもしれない。しかし彼らから学ぶことも多数ある。それが企業の特異性となり、成長や発展につながるのも事実である。



(写真) 小山博孝

Keyword : 聴覚障害、精神障害、製造業、障害理解、手話通訳士

POINT

- ① 「^{ともい}共育」の考えのもと、障がい者と健常者が同じ職場で働き、おぎないう
- ② 手話通訳士を雇用し、意思疎通のズレを解消。聴覚障がい者全員とヒアリングも行う
- ③ 「手話でのミュージアムツアー企画」など、障がい者雇用で得たリソースを社会還元



マツダ株式会社 本社

本誌の読者アンケートを見ると、みなさんからの「大手企業ならできるが、中小企業では無理だ」というご意見を目にするところがある。私は主に特例子会社を中心に取材を行っているが、資金も各種制度も大手企業と中小企業で大きく違うのはあたり前である。そのなかでも私が伝えたいのは「規模に関係なく、障がい者雇用の考え方は共通であり、大手をまねるのではなく、その『やり方』『仕組み』を会社の規模にあわせてみたらどうだろうか?」ということである。

読者の方へご存知ないかもしれないが、30〜50人規模の会社では、そのやり方を「こういう風に変えればわが社でもやれる」と、自社流にアレンジしてもらえればと考える、みなさんへご紹介している。お金をかけなくても、大きな設備を導入しなくても、方法を変えれば同じ効果は得られるのだ。

そんな思いで今回は、広島市の「マツダ株式会社」を訪問させていただいた。

自動車業界では昨今、フォルクスワーゲンの燃費値の偽装問題や、タカタ製エアバックの問題など消費者である私たちに直結する深刻な問題が次々に出ている。「なぜそういったことが起こるのか?」と、企業姿勢が問われてくる。コポーレートガバナンスやコンプライアンスは、企業の経営を左右する最も重要なことである。利益を追求し社会に還元することは企業の使命であるが、あまりにそればかりを強調すると失うものも大きい。マツダは乗用車にディーゼルエンジンを搭載している数少ない国内メーカーである。その意味で「環境問題」にはとりわけ力を入れている。クリーンディーゼルエンジンの開発に力を入れ、燃費向上や環境対策には万全を期す姿勢が見られる。

読者の方へご存知ないかもしれないが、車で起こるいわゆる「リコール」はその対応によっては会社がつぶれる事態を引き起こす。世界中が市場であり、損害額は計り知れないものとなるケースもある。だからこ

そ「品質」には人一倍注力し投資を惜しまない。また、部品メーカーも含め、関係する企業はかなりの数になる。自動車メーカーは、製造業では最も裾野が広く、そこで雇用されている障害のある人も多数いる。

品質に障害は関係ない。よいものをつくるのは「人」である。

自然の前では人は弱い

1月26日に、広島市のマツダ本社を訪問した。前日まで西日本は数十年に一度の大寒波の到来で大雪が降り、車窓から見える景色は一面が銀世界で、「ここは何県?」と思わずいつてしまうような光景だった。雪が降ると、車椅子や杖の使用者は本当に困る。すべる以前に外出ができなくなる。道路は歩けない。凍結すれば、健常者でもすべる。ましてや杖での移動はほとんど無理で、雪が溶けても道路がびしょぬれの状態となり、車椅子では動けない。車を運転する人も「何かあったら対応できない」と、特に雪に慣れていない地域では通勤もままならない。対策もこれといったものはなく、自然の力の前には人間は「成すすべもない」とあらためて感じた。

雇用の考え方と現状

本社に到着し、まずは滝村典之^{のりゆき}の人事室副室長に、障がい者雇用の現状と考え方を



右より人事部井西秀彦主幹、手話通訳士の西尾香月さん、勝丸孝子さん、労務グループの住川麻里奈さん



滝村典之人事部副室長

どをうかがった。

マツダの障害者雇用率は現在2・0%で法定雇用率と同じである(表1)。2万3000人強の算定基礎人数に対して、障害のある人は約290人。そのなかでも聴覚障害の人がほぼ半数の45・4%(表2)と突出している。そのため聴覚障がい者の対応には特に力を入れた施策展開を行っている。

また、ほかの自動車メーカーと違うのは「特例子会社」を持たず、自社内で雇用している点である。その原点は「障害のある人と健常者が、別々の場所ではなく同じ職場で働き、同じ目的に向かっていくことを重視している点にある」と滝村副室長は語る。30年以上前から障害のある人を雇用しているが、

製造業で特別な設備などを用意することなく、障がい者雇用を実現できる職場環境を考え、まずは聴覚障がい者の雇用となった。この延長線上の考えで、現在は精神障害のある人も、健常者と同じ職場で業務に取り組んでいる。

業務内容は、間接領域の仕事が中心だ。「精神障害のある人は、個別サポートが重要で、どこまでやれるかを見極めるのが課題です。現場は安全が第一。安全を考えるとやはり間接領域の業

務を任せることになります。また、知的障害のある人が働くことができる職場と職域の拡大を検討しています。社会的要請と相まって『マツダビジネス』を発展させていきます」と滝村副室長。

マツダには「マツダウェイ」という考え方がある。

その一つに「共育(『ともいっく』)がある。それは「同じ職場で足りない所をおぎないあう」ということであり、それがいままも続いている。自ら教えあい、学びあうことを大切にしている社風だからこそ「特別ではない環境づくり」が実践されている。

約290人の障害のある社員の内訳は表2のとおりである。約90%は正規従業員であり、そのなかには管理職もいる。「それぞれの障害によって個別の可能性を追求していく」姿勢を現している。

案内をしていたいただいた人事室の井西秀彦主幹は「今後の雇用率の変化によっては、特例子会社の設立もありうると思います。できるだけ現在の考え方、つまり『健常者と同じ職場で働くこと』を崩さずにいきたいと思います。障がい者の雇用人数が増えた場合は専用の職場開発をする必要があります。また、広島で働く場の提供をするのもマツダの役割です。いかに今後の人材を確保するかということも課題になってきます」と語ってくれた。

マツダでは下肢障害の人への対応にも力を入れていくという。「バリアフリー化を

表2 マツダ株式会社 障害類型別比率

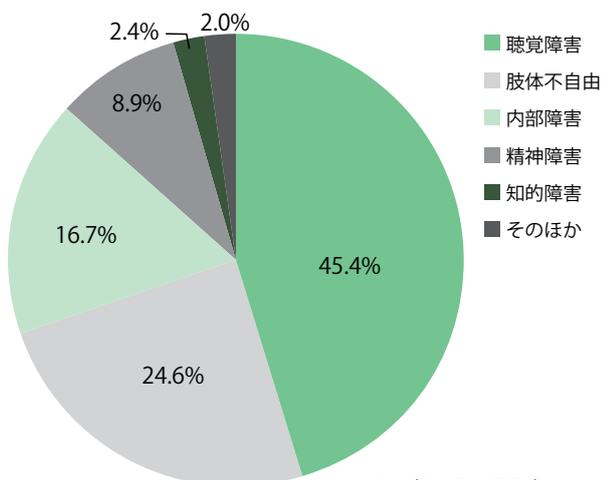
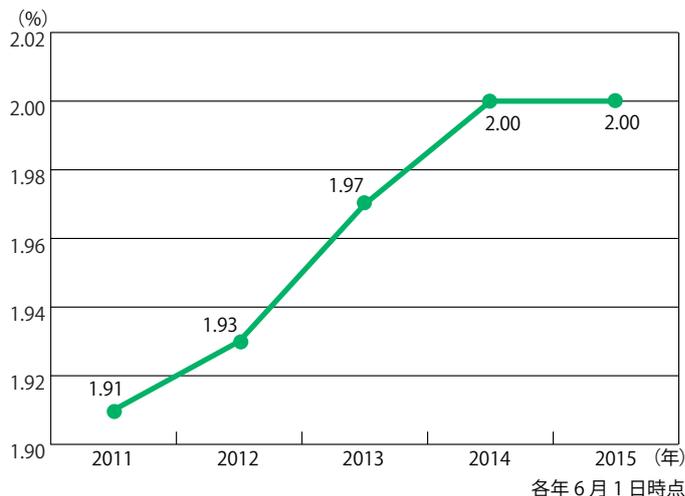


表1 マツダ株式会社障害者雇用率の推移





車についての専門知識を学んで、手話を務める西尾さん



会議、研究会で手話通訳をする勝丸さん

計画的に進めるようになってきてはいますが、これを加速することがこれからの課題です」と井西主幹。また、教育体系については、健常者と同じ人事制度で行っている。また、マツダは産業保健スタッフ部門を持ち、産業医および保健師が常駐している。精神障害のある人や、メンタルに問題を抱える従業員がいかにかパフォーマンスを発揮できるか、またマネージメント層をはじめ周囲の従業員の理解をどうしたら得られるか、という点については、人事部と産業保健スタッフが連携して進めている。「わが社は規模が小さく、自社の病院はない」という企業の場合には、近くにある精神科の病院などと契約してサポートをお願いする方法もあるだろう。

実施とその効果は？

マツダの障がい者支援の大きな特徴としては、「手話通訳士」を2人雇用しているところである。コミュニケーションがうまくとれないと、成長のペースが遅くなることがあり、なかにはメンタルに問題を抱えてしまう人も現れる。聴覚障がい者を多く雇用するマツダは、手話通訳士を人事室のなかに配置することで、さまざまな場面でサポートを行っている。

手話通訳士の西尾香月さんと勝丸孝子さんは、2008年に立ちあげた「フィジカルチャレンジ サポートデスク」のメン

バーの一員として、「障害のある人がいきいきと働けるように」環境を整え、悩みごとの相談にのっている。聴覚障害の従業員からのヒアリングも行っている。特に会議や講習会で生じてしまう「ズレ」を解消するため、手話通訳士の存在は大きい。聴覚障害の人がどうすればステップアップできるかについての情報の収集にもつとめている。

2人とも、以前から手話通訳をやっていたが、車に関してはほとんど知識を持っていなかった。「まずは車のことから勉強を始めました。聴覚障害の人でも全員が手話ができるとはかぎりません。聴覚障害の従業員と意見交換会を行い、通訳のニーズを聞いて、現場でのリクエストを聞くことから始めました。各種の資料を事前に勉強して、予備知識をもって会議に臨みます。特に開発現場ではまず、自らが知識を学ぶことです」と語ってくれた。2人の服の色は、単色で緑や黒系統であるが、手話のときに手元が相手によく見えるようにとの配慮からだ。私も見ていて納得をした。

聴覚障害の人は表現力（言語力）が弱い傾向にある。そのため、理解できていない部分があっても、現場のマネージャーには伝わらないことがある。管理監督者に対して、聴覚障害の特徴について啓発活動や勉強会を行うのも2人の役割である。

サポートデスクメンバーの1人で、人事室の住川麻里奈さんは「新人教育の通訳

も以前は外部委託でしたが、専属になってから話者の意図を正確に伝えられるようになり、教育を受けた新人社員に変化が見られるようになりました。同じように、社内の通訳士だからこそ、社内の問題点をすぐにすいあげることができず。以前、社長メッセージも音声のみで発信していたので、聴覚障害の人にはまったく伝わらなかったのですが、いまでは事前に通訳して、動画配信しパソコンで見られるようにしています。柔軟なサポート体制ができていると思います」と話す。以前は手話通訳士に配られなかった事前資料も、いまではあたり前に配られる。確実に「障害に対する認識や意識が変わってきている」と通訳の2人は感じているという。

現場で働く

福岡県出身の細手政洋さん（31歳）。大学を卒業して2008年に入社。現在はマツダが開設しているWeb版「キッズコミュニケーション」の企画管理と運営を行っている。また、小学生向け雑誌の編集企画も担当している。大学時代にガソリンスタンドでアルバイトをした経験から、「将来は車関係の仕事がしたかった」とのこと。夢が実現した。「マツダは障がい者に理解があります」と語る。今後の仕事については「お客さまのサービス向上の一環として、来期から聴覚障害のお客さまに向け、社内にある



縄手さんの上司、明木英昌主幹（右から2人目）と手話通訳の勝丸さん（右）



Web版「キッズミュージアム」の企画、運営を担当する縄手政洋さん



縄手さんが制作した「マツダミュージアム」の案内書

ミュージアムの案内を手話でも行う予定です。また、出前授業として学校に出向き、環境について生徒たちに話をしているのですが、こちらもぜひ手話でもやりたいと思っています」と話してくれた。

上司の明木英昌主幹は「障害のある人と仕事するのは初めてで、最初は『どうすればいいのか』という気持ちがありました。聞こえないことは大変なこと。コミュニケーションの重要性を認識していますので、彼には最大限の支援をしています。仕事の幅を広げ、可能性を見つけたいです。仕事に誠実で前向きで信頼性も高い。何より人として温かい」と部下を評価する。

エンジンおよびその原動力を車の駆動力にするシステムをパワートレイン（PT）というが、その生産技術部で働く西面芳之さん（54歳）は、勤続36年のベテラン。エンジンを生産するための設備の治具の設計開発を担当している。ロータリーエンジンに憧れマツダに入社した。3DCAD設計も行い、421人もいる技術部で「機械・プラント製図技能士1級」の資格を持つ2人のうちの1人である。主にシリンダーヘッドの加工を手がけているが、CADの勉強もゼロから始めて、いまでは部署内一の存在となった。「常に品質改善と生産性向上

素晴らしい人材あり

を心がけています」と話す。生産技術の仕事は、パワートレイン開発と同時に進み、遅れが許されない。そのなかで西面さんが行った最大級の仕事は45あった製造工程を、自前で設計開発した治具を投入し4工程に縮めたことである（※図参照）。製造業においてこの工程の差は大変大きく、効率面では著しい改善である。「上司としては安心ですし、頼もしいかぎりです。いままでは第一線で、今は後まとも役としても活躍してほしい。また若手の育成にも期待しています」と、上司からの信頼も厚く、高い評価を受けている。



技術部のベテラン、西面芳之さん

SKYACTIV-G/D 全シリーズ混流生産ライン

SKYACTIV-G/Dエンジンを全シリーズ混流生産するために、製品形状にあわせて加工形状、加工位置を可変できる1軸CNCマシンを全面導入しています。1軸CNCの弱点である生産性を克服するため、徹底的な工程集約により、付随口スを極小化。（従来45工程を、理論最小工程の4工程に集約）さらに、高効率加工技術を追究することで、フレキシビリティと生産性をブレイクスルーしています。

従来 機種専用ライン

トランスファーライン
(専用機)



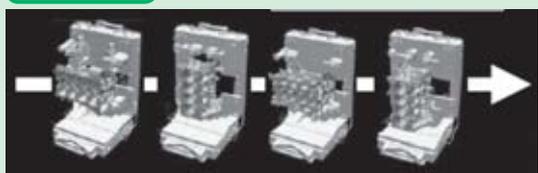
工程数：45工程



今回 フルフレキシブルライン

1軸CNCマシン（汎用機）を並べたライン

工程数：4工程



1軸CNCマシン搭載加工治具



工場内の聴覚障がい者などと、画面を通して手話通訳することもある



採用について

最後に人事部採用グループの方に、採用の条件やその実態をうかがった。

採用の基本は「マツダで活躍したい人で車が好きな人」。採用活動について、アシスタントマネージャーの福富文明ふくとみあきらさんは「新卒・中途（キャリア）など県や一般のセミナー、WEB広告などを中心に採用活動を行っています。キャリアのある方はこれまでの経験を考慮して配属することもあります。新卒者の多くは近隣の特別支援学校からとなるので、学校側とのコミュニケーションを大事にします。入社後は、健常者と同じようにOJTを中心としたサポートに加え、障がい者の専用相談窓口であるフィジカルチャレンジサポートデスクにより障害内容を考慮したフォローを継続しています」と語る。

そして、採用時の課題としてあげられるのが「会社・仕事の理解」と「転居にもなう生活環境変化への対応」である。基本的には一般の入社と同じであるが、障がい者の場合、生活環境の整備（バリアフリー住居、通勤等）、医療や行政サポートや支援のスムーズな移行にも配慮が必要となる。「障がい者の方を受け入れたことで気づいたことがあります。それは障がい者にとってよいことは健常者にとってもよいことだということです。例えば自動ドアやオ

フィスの通路拡大、段差地でのスロープ設置などです。社員全体の可能性を広げることにつながります。多様性を重視しますので、同じ所で働くことに意味があるのです」と福富さんはいう。

企業と雇用

今回取材して特に感じたのが「企業は社会に生かされている。社会の一員としてあたり前のことをあたり前にすることが、企業としての責任である」という点である。加えて無理をせず、「できることからできる範囲でやること」の大切さを感じた。マツダは聴覚障害の人の雇用に注力してきた。それはそれで素晴らしいことであり、実際に雇用となるとむずかしい状況も生まれていたはずだ。そこは会社の基本理念のもと、「何とかしよう」と改善や努力を重ね、もちろん障がい者本人も努力する。「障害を理由とする差別の禁止」では企業はもちろんであるが、「障害のある人本人も企業に貢献すること」と定めている。一方が「やってみる」ではなく、「お互いに努力してやってみよう」ことが前提となっている。

まさにマツダの掲げる「共育」そのものである。今回の取材で残念だったのが、製造現場で働く障害のある人のインタビューができなかったことだ。時間の都合もあり大変残念だったが、おそらく、彼らもそれぞれの生産工程でいきいきと活躍してい

るに違いない。個々の技術を磨き、西面さんや縄手さんのように、なくてはならない存在になって欲しい。

まとめ

私の自動車関連の取材も今回で区切りをつけた。これまでの取材先はたしかに大手企業が中心だった。だが、読者の方に伝えたかったのは、冒頭でも述べた通り「まねをしたらいよいよ」ではなく、「考え方を取り入れて欲しい」という思いである。

『2018年には障害者雇用率が2・3%になるのでは?』との憶測も流れているが、特に中小企業には「まずは1人から、すでに雇用されている企業はもう1人」を何とかお願いしたい。

日本の製造業を初めてする多くの産業を支えているのは「中小企業」である。そこでの雇用が多様性を生み、日本の底力になると私は確信している。今後は違った観点からさまざまな業種やいろいろな規模の企業や団体におじゃまして、抱えている問題や課題を紹介し、一緒になって解決できたらと思っています。



人事室の関係者のみなさん