

## 令和4年度 全鍍連経営委員会 「次世代を担う若手経営者のための 先輩経営者による講演会並びに意見交換会」を開催

令和4年9月20日に、全鍍連経営委員会主催の「次世代を担う若手経営者のための先輩経営者による講演会並びに意見交換会」を開催しました。めっき業界における先輩経営者を講師としてお迎えし、次世代のめっき業界を担う若手経営者に対しご講演頂き、講演後ダイレクトに意見交換を行う企画です。

第12回目を迎えた今回は、株式会社 大協製作所 代表取締役会長 栗原敏郎氏（神奈川組合）より、約1時間にわたりご講演を頂き、参加者との活発な意見交換が行われました。今年度は初めて会場とZoomでのハイブリッド開催を行い、会場参加16名、Zoom参加31名と全国から多くの方が参加されました。



## ■ 講演 「障がい者を戦力とする経営戦略とは」



(株)大協製作所 代表取締役会長 栗原 敏郎氏

### ●はじめに

本日は会場と Zoom でも全国より多くの方にご参加いただきましてありがとうございます。台風 14 号での被害に遭われた方へのお見舞いを申し上げます。コロナ禍においても、皆様大変なご苦労されていることと思えます。一日も早く、通常の状態の皆様とも親交を深めることができるよう祈っております。また今回このような場をいただきましたこと、大変光栄に存じます。少しでも皆様の経営の参考になれば幸いです。

### ●会社概要

弊社は、電気亜鉛めっきとカチオン電着塗装、亜鉛ニッケル合金めっきを主に昭和 29 年から操業し、今年で 68 年を迎えます。かながわ中小企業モデル工場、昨年は「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞・審査委員特別賞を受賞しました。また、障がい者と「ともにすすむ」“もにす認定”（障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度）もい

ただいています。神奈川県横浜市に本社と福島県西白河郡に福島工場を設けています。福島工場は工業団地ではなく、新たに山を切り拓いて開発しました。そのため土地の履歴が分かり、東日本大震災や大雨洪水の際にも被害を免れることができました。

弊社では全社員 59 名のうち、障がい者を 34 名、うち重度の障がい者を 5 名雇用しています。年齢別の社員構成では健常者・障がい者ともに 20 代～40 代が中心となっており、平均勤続年数は全社員 13.3 年に対して、障がい者が 13.6 年、健常者が 12.9 年と、障がい者の方が長い平均年数となっています。そのため高校卒業した新入社員は、障がい者の社員から仕事を教わります。

例えば、めっき液の分析は知的障がい者が行っています。実際に現場では、健常者より、障がい者の従業員が分析を行った方がより正確なデータが採取できているという話を聞いております。

紹介スライドの写真に写っている工場内の作業風景では、写っているのは全員障がい者の従業員です。ベテランの従業員は一人で作業を行っています。

### ●講師経歴

私は日本大学を卒業した後、当時は家業のめっき会社に入る気はありませんでした。ですが、まったく違う業種ということではなく、自動車関係の仕事という点では共通した関東精器(株)（現在のマレリ(株)）に就職しました。家業はメーカーの下請を行っていたので、下請の会社を良くしたいと工場勤務を希望しました。

就職して 2 年後から自動車部品の組合に加

入させられまして、組合活動で労使交渉などに関わりました。今から考えると、これらの経歴はすべて繋がっていたように思います。

### ●当社の障がい者雇用のきっかけ

最初に障がい者雇用を受け入れたのは、父である先代の頃でした。偶然、知人の教師から、勤めている中学校の知的障がい者の卒業生を雇ってほしいと話があり、受け入れたのがきっかけでした。当初は試行錯誤もありましたが、従業員の協力もあり、3年後には他の従業員と変わらない作業ができるようになりました。このことから、研修の期間さえ見込んでおけば、障がい者の従業員も十分な戦力になると分かったのだと思います。

その後、神奈川の工場が移転した際には近隣の障がい者施設から数人の知的障がい者を雇用し、現在では生産活動には欠かせない戦力になっています。1995年に設立した福島工場でも、当地の障がい者雇用関係機関や福祉施設と連携して雇用を受入れ、障がい者の雇用率は50%を超えています。

障がい者や高齢者を雇用することで利用できる補助金制度もあり、福島工場を設立する際には大きな助けにもなりました。

### ●福祉雇用から最低賃金に見合う戦力に

昔のめっき作業は手作業や半自動が多く、吹付塗装でも機械に入れるための網に品物を置くような単純作業を障がい者が行っていました。当初、知的障がい者は法定外での雇用でしたが、その後法律の改正で身体障がい者と同様の法定雇用となりました。最低賃金での雇用のためには、より生産性を上げる必要がありました。そこで昭和52年頃にアニオン

電着から耐食性に優れたカチオン電着のラインに移行する段階で、設備の自動化・作業の単純化に踏み切りました。

### ●働きやすくする工夫～生産性向上への取組み

例えば、当初オイルレベルゲージの黄色塗装の工程ではマスキングをしてから吹付塗装をしていましたが、全自動の電着塗装に変更することで、作業者を健常者6名から、障がい者2名に削減することができました。不良も10%強からゼロに改善しました。

また、それまで手作業で樹脂コーティングを行っていた部分的なめっき作業を、高周波を使った粉体コーティングを導入しました。自動化ラインにより、障がい者が一人で作業を完了できるように単純化を行い、大幅に生産性を向上させました。ただ、その後仕様の変更もあり、儲けは長続きしませんでした

(笑)。ですが、取り組みには補助金をいただきましたし、効果があつて損がなければ、やってみることが良いと思っております。この考え方はどのような加工にも応用できます。

### ●定着への取組み～スキルアップと能力評価

現在、塗装とめっきの前処理の分析は、すべて障がい者の従業員が行っています。ほかにも引っ掛け作業や検査などの作業も行っていますが、従業員のスキルを、一人でできれば○、人に教えられれば◎といったふうに作業ごとに表で管理し、スキルが高ければ賞与に反映するシステムになっています。能力を評価することで、彼らのやる気に繋がっています。

## ●今後の課題～流れを変えていく

近年は勤続による加齢化により、50代の障がい者の従業員の人数が目立つようになってきました。ベテランの社員は大きな戦力ですので、弊社では60歳だった定年を65歳に引き上げようとしています。ただし、高齢従業員には体力の問題や、本人の働き方の希望もあります。そこで今後を見据えて、資格や許可を得て、就労支援のためのNPO法人を外部に立ち上げました。現在は段階的に実施していますが、一部の障がい者の従業員をNPO法人に移籍させ、弊社の工場へ出向とさせることで、個別の契約により、基本は8時間の勤務時間を5～6時間などに調整を行いました。

また、給与に関する締め日や支払いを、福祉制度関係の申請に間に合いやすい日取りに変更しようとしています。このように、様々な流れを変えていこうと動いています。

会社に変えてもらうのを待っている従業員たちが、一人でも欠けてしまったら事業は成り立ちません。新しいことは、まずはトライアルでやってみて、上手くいけばさらに展開し、ダメならそこで元に戻せばよいのです。



研修会の様子

## ■意見交換会の主な質疑

**Q1.** 生産性向上のためのライン導入がポイントだったと思いますが、お客様に仕様変更の意見を伝える際に、どのように説明して納得をいただけましたか。

**A1.** 当時はお客様とは購買関係よりも技術関係の方とのコネクションを持って、一緒に見学などを行っていました。メーカーから定年になって弊社に就職された方もいます。そういう方とは普段のお付き合いの中で、新しく模索したいことの相談をできる関係がありました。実は、紹介した自動化した塗装の吹き付けラインの耐食性の改良は、こちらからお客様に提案したものでした。塗料メーカーを入れて相談を重ねた上で、お客様には変更後には品質も良くなり不良も減る、コストも抑えられると、メリットをどんどん説明しました。少しでも安くできればお客様も喜ばずし、コスト面は重要だと思います。

**Q2.** 障がい者の従業員の研修システムについて、どのくらいの期間での教育を考えられていますか。

**A2.** 初めて弊社で障がい者の社員を雇用した頃は、最低賃金がなかった時代でしたので長期的な教育が可能でした。現在では、半年ほど塗装とめっきの2つのラインを経験させて、各ライン長から項目ごとに評価の上、適正があれば雇用しています。また、最低限の挨拶ができるか、周りと話しができるかなどの人柄も確認しています。ただし、ある程度のことは目をつぶる必要はあるかと思っています。

**Q3.** 従業員の方の障がいとは、主に知的障がいでしょうか。身体障がいの従業員はいらっしゃいますか。

**A3.** 知的障がいのみです。主に立ち仕事で手を使う作業なので、それができないと難しいです。

**Q4.** 全渡連や障がい者支援団体などの公職を務められていた際には、会社業務との兼ね合いも大変であったとお察ししますが、どのような考え方で公職を務められていましたか。また、公職を務めたことでのメリットはありましたか。

**A4.** 人との繋がりができることは大きなメリットですね。ただ、マイナスの方が多いとは思いますが（笑）。公職を務めていなければ、恐らく海外に工場をもう1つ2つできたかなと思います。私が選んだ道です。そちらは次の世代に任せます。

**Q5.** 障がい者の雇用にあたって、けがや事故に対する労働安全衛生は、薬品の取扱いなど背景を知ったうえでの作業が必要なこともあると思いますが、どのような配慮をされていますか。

**A5.** 安全の面については特に気を使う必要があります。障がい者の従業員には薬品は使わせないようにしています。薬品が関わるところは自動化を行い、極力避けさせるようにしています。またフォークリフトの前後を歩かないことや、声を掛けるようになど、常々

話をするようにしています。そのおかげで大きな労災は発生していません。

**Q6.** 以前にも、障がい者を雇用するにあたってはご家族のフォローが大切というお話を伺ったのですが、本人と同時にご家族の方の高齢化が進んでいく中で、会社が従業員の状況を把握やフォローをされていますか。

**A6.** プライベートのことには、会社は一切関与しません。家庭内の事案に会社に関わることは難しいためです。ただ、本人やご家族の加齢に伴う高齢化については、本人のグループホームへの入居を勧めています。公設や私設それぞれありますが、月に10万円程度で生活の面倒や指導をしてくれます。給与と公助の障がい者年金を組み合わせれば、独立した生活ができます。過去には家庭の状況を見て、本人がグループホームに入居することを条件に雇用を決めたこともありました。

#### ■おわりに（事務局より）



障がい者が重要な戦力として働ける会社の仕組みづくりを、新しい技術への挑戦や職場や雇用環境の改善を通して、多様な形で実現される経営についてご講演頂きました。人との繋がりを大切に重ねていくことで、生産工程を適材適所人に合わせた柔軟な環境にでき、会社の枠を超えた地域や社会の枠にまで展開される姿勢に感銘を受けました。

この度、講師を引き受けて頂いた栗原会長へ、この場を借りて心よりお礼を申し上げます。