



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 日本理化学工業株式会社

本来、経済とは「経世済民」のことで、  
その意味は「国を治め、民の苦しみを救うこと」です。

……

「働く」とは、人に必要とされ、人の役に立つこと。  
そのために一生懸命頑張れば、みんなに応援してもらえる。

私はそのことを知的障害者に教えてもらったのです。

…知的障害者は、社会の宝なのです。

(日本理化学工業株会長 大山泰弘<sup>[1]</sup>)

### 鳩山由紀夫首相（当時）所信表明演説

(2009年10月26日国会にて)

『先日、訪問させていただいたあるチョーク工場のお話を申し上げます。

創業者である社長は、1959年の秋に、近所の養護学校の先生から頼まれて2人の卒業生を仮採用しました。毎日昼食のベルが鳴っても仕事をやめない2人に、女性工員たちは「彼女たちは私たちの娘みたいなもの。私たちが面倒みるから就職させてやってください」と懇願したそうです。そして、次の年も、また次の年も、養護学校からの採用が続きました。

ある年、とある会でお寺のご住職が、その社長の隣に座られました。社長はご住職に質問しました。「文字も数も読めない子どもたちです。施設にいた方がきっと幸せなのに、なぜ満員電車で揺られながら毎日遅れもせずに来て、一生懸命働くのでしょうか？」ご住職はこうおっしゃった

<sup>[1]</sup> 大山泰弘著「働く幸せ」WAVE出版2009年より

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール山根 節が、公表資料によってクラス討議の資料とするために作成した。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節 (2010年9月)

そうです。「ものやお金があれば幸せだと思いますか？」続いて、「人間の究極の幸せは4つです。愛されること、ほめられること、役に立つこと、必要とされること。働くことによって愛以外の3つの幸せが得られるのです」

5 「その愛も一生懸命働くことによって得られるものだと思う。」これは社長の実体験を踏まえた感想です。

このチョーク工場は、従業員のうち7割が「障害」という「試練」を与えられた、いわば「チャレンジド」の方々によって構成されていますが、粉の飛びにくい、いわゆるダストレスチョークでは、全国的に有名なリーディングカンパニーになっているそうです。障害を持った方たちも、あるは高齢者も、難病の患者さんも、人間は、人に評価され、感謝され、必要とされてこそ幸せを感じるということを、この逸話は物語っているのではないのでしょうか。

私が尊敬するアインシュタイン博士も、次のように述べています。

「人は他人のために存在する。何よりもまず、その人の笑顔や喜びがそのまま自分の幸せである人たちのために。そして、共感という絆で結ばれている無数にいる見知らぬ人たちのために」

15

## 社員の7割が知的障害者の会社

日本理化学工業(株)は1937年に設立され、主にダストレスチョーク（粉の飛ばないチョーク）を製造している会社である。神奈川県川崎市のその会社は、従業員約70名のうち、およそ7割が知的障害者で占められることで知られている。

20

ダストレスチョークは、1937年に誕生した。文具雑貨問屋を営んでいた大山要蔵氏（現会長の父）のもとに、日頃から出入りしていた帝国女子医専（現東邦大学）の先生から「アメリカに無害なチョークがあるらしいので、仕入れて欲しい」という注文が入った。仕入れてみると、通常使われている石膏チョークと比べて、粒子が重く飛び散らない。しかも原料が炭酸カルシウムという、歯磨き粉にもなっている材料なので、口に入っても無害というものであった。ただその色は黄色味がかっていて、日本の黒板との相性は良くなかった。

25

そこで日本の黒板と相性の良い炭酸カルシウムを材料とする純白なチョークの製造ができないかと、専門家に研究を委託した。その後、ドイツ製の製造装置を導入するなど苦労の末、国産第1号の炭酸カルシウム製のチョークを完成させたのである。このチョーク完成を機に日本理化学工業(株)を東京都大田区（蒲田）に設立、「ダストレスチョーク」と命名し、生産・販売を開始した。粉が飛び散らないというチョークは学校の先生たちから喜ばれ、全国に広まっていった。1953

30

年に衛生無害のチョークとして、文部省のあっせん品に指定され、また 1956 年には日本標準規格（JIS）の表示許可工場となるなど、これまでの石膏チョークに代わって、同社のチョークが広く認知されたのである。

事業が拡大していく中で、父が病気がちであったことから、次男の大山泰弘氏が社業を手伝うことになる。大山氏は大学卒業とともに教員を志していたが、家族の求めに応え入社したのである。

大山氏が入社して 3 年余り経ったころの 1959 年のある日のこと。当時東京都大田区にあった日本理化学工業に、近所の東京都立青鳥養護学校の先生が突然、訪ねてきた。

「私は養護学校の教諭をやっている者です。むずかしいことはわかっておりますが、今度卒業予定の子どもを、ぜひあなたの会社で採用していただけないでしょうか。大きな会社で障害者雇用の枠を設けているところもあると聞いていますが、ぜひこちらにお願いしたいのです」

この春卒業する障害を持つ生徒の就職をお願いできないかというものであった。

当時、知的障害者は「精神薄弱者」「知恵おくれ」「白痴」などという差別用語で呼ばれ、「気違い」扱いされていた時代である。この頃すでに障害者雇用促進法が施行されていたが、具体的な政策は何も打たれてはいなかった。

「就職を」と懇願する先生に向かって、大山氏（当時は専務）は「それは無理な御相談です」と答え、さらにこう言った。

「精神のおかしな人を雇ってくれなんて、とんでもないですよ」

断っても、その先生は再度やってきて、何度も頭を下げた。大山氏は断り続けたが、三度目に来た時、養護学校の先生は「せめてお願いを一つだけ」と、こう懇願した。

「大山さん、もう採用してくれとはお願いしません。でも、就職が無理なら、せめてあの子たちに働く体験だけでもさせてくれませんか？この子達は、施設に入れば一生仕事をする事なく、この世を去ることになるのです。私たち健常者より、平均的にはるかに寿命が短いんです。どうかお願いします。だめならすぐ連れ戻しますから」

頭を地面にこすりつけるようお願いする先生の姿を見て、大山氏は同情心が芽生えたと回想している。

「たった 2 人だし、実習程度なら何とかなるか」と考え、「2 週間程度なら」ということで、障害をもつ 2 人の少女に就業体験をさせてあげることになった。

そして15歳になる2人の少女が工場にやってきた。会社の就業時間は午前8時から午後5時までだったが、その子たちは雨が降った日も風の強い日も、毎日朝の7時には玄関に来ていた。さらには彼女たちの親や心配した先生までが付いて、一緒に送ってきた。親御さんたちは夕方近くになると、「倒れていないか」「何か迷惑をかけていないか」と、遠くから見守っていたという。

5

彼女たちに用意した実習は、完成したチョークの箱にラベルを貼るという最終工程の作業だった。

実習期間中、大山氏が見た光景は、彼女たちが一心不乱にラベルを貼りつづける姿だった。昼休みのベルが鳴っても、終業のチャイムが鳴っても手を休めることはなかった。肩を叩いて「もう終わりだよ」と声を掛けて、ようやく気付くほどだった。

10

一枚一枚のシールを張り付ける姿は、真剣そのもの。ちょっとした失敗でも、居場所のないように身を縮ませる。でも仕事がうまくいって、「ありがとう、助かったよ」と声をかけた時には、心から嬉しそうな笑顔を見せた。その姿には、何か周囲の人々の心を打つものがあった。

そうして2週間の実習も今日が最後という日、「お話があります」と10数人の社員が大山氏を取り囲んだ。そして言った。

15

「あの子たち、明日で就業体験が終わってしまいます。どうか、大山さん、来年の4月1日から、あの子たちを正規の社員として採用してあげてください。あの2人の少女を、これっきりにするのではなくて、正社員として採用してください。もし、あの子たちにできないことがあるなら、私たちがみんなでカバーします。だから、どうか採用してあげてください」

20

大山氏が「ほんとにいいの？」と聞くと、「大丈夫ですよ。だんだん慣れてくるはずですから」とリーダー格の女性がにこやかに答えた。

1960年前後は人手不足の時代で、日本理化学工業も子育てを終えた中年女性によって支えられていた。その彼女たちが、障害者をサポートしてくれるというので、大山氏としては「まあいいか」程度の軽い気持ちだったと、当時の本心を明かしている。

25

こうして少女たちは正社員として採用されることになった。

30

## 障害者雇用企業として歩む決意

2人が採用された後、社員たちは彼女たちの面倒をよく見ているようだった。しかし大山氏に

よれば、「面倒をみると言ったのだから」と、「お任せ」を決め込んでいた。とはいえ、彼女たちにはしかるべき施設があるのに、自分の工場で一日中働かせることに、どこか後ろめたさのようなものを感じていたという。どう考えても、会社で毎日働くより、施設でゆっくりのんびり暮らしたほうが幸せなのではないかと思えたからである。

2人の少女は、毎日満員電車に乗って通勤してきた。仕事は一生懸命だが、どうしても言うことを聞かないときに「施設に帰すよ」と言うと、泣いて嫌がった。施設にいれば楽に過ごすことができるのに、つらい思いをしてどうして工場で働きたがるのか、大山氏には不思議でならなかった。

そんな折、2つの出会いが大山氏の考えを変えることになった。

ある日、テレビを見ていた大山氏の目に、上野動物園飼育係の西山登志雄氏（後に東武動物公園の「カバ園長」と親しまれた）の姿が飛び込んできた。そのとき西山氏はこんな話をした。

「動物園で育った動物は、自分の子どもを育てないのです。どうしてだろうと考えてみたのですが、どうやらオリの中でエサを与えられていると、子どもを育てるという本能を見失ってしまうようです」

動物園の中で、毎日決まった時間に食事が与えられ、他の動物から自分の子どもを守る必要性もない。そんな環境に慣れてしまうと子育てという本能までも失ってしまう。つまりそれは、「何のために生きているのか」を見失っているのと同じことではないか？ 障害者の人々が、施設で大切に保護されることが、必ずしもよいこととは限らないのではないか？

そう思い当たるに至って、大山氏は衝撃を感じた。

そしてそんなモヤモヤが吹っ切れないうち、大山氏はとある法要で禅寺を訪れた。法要が一通り終わり、隣に座ったその寺の住職に大山氏は唐突に問いかけた。

「うちの工場には知的障害者の人たちが働いているのですが、どうして彼女たちは施設より工場に来たがるのでしょうか？」

すると住職は突然の質問にこう答えた。

「人間の幸せはものやお金ではありません。人間の究極の幸せは次の4つです。その1つは、人に愛されること。2つは、人にほめられること。3つは、人の役に立つこと。そして最後に人に必要とされることです。その4つの幸せの中の、愛以外の3つは、働くことを通じて実現できる幸せなんです。

障害者の方たちが、施設で保護されるより企業で働きたいと願うのは、社会で必要とされて、本当の幸せを求める人間の証なのです」

大山氏は思わず言葉を失った。胸につかえていた何かがスッと消えた。

と同時に、「ありがとう」と声をかけた時の彼女たちの笑顔が脳裏に浮かんだ。自分たちは何気なく「ありがとう」と言っているだけだが、施設にいれば「ありがとう」と言われることはないに違いない。つまり施設にいれば、人に褒められ、人の役に立って必要とされることはないだろう。だからこそ、彼女たちは工場にやってくるのだ。

そう考えると、大山氏は彼女たちの「働く幸せ」を守ってあげなければという強い思いが湧きあがってきた。「働」という文字は日本で生まれた漢字である。それは「人のために動く」と書くが、大山氏はこの文字の意味をしみじみ感じていた。

こうした言葉によって、大山氏は「人間にとって”生きる”とは、必要とされて働き、それによって自分で稼いで自立することなんだ」ということに気づく。

「それなら、そういう場を提供することこそ、会社にできることなのではないか。企業の存在価値であり社会的使命なのではないか」

## 障害者と健常者の「軋轢」

やがて会社には少しずつ知的障害者が増えていった。しかし社内の位置づけはあくまで健常者のお手伝いだった。そんな折、社内に軋轢が生じ始める。

日頃、健常者は障害者を指導する立場にある。しかも同じ仕事をしていれば当然、能率に差が出る。「面倒をみる」と言った社員たちの後に入ったパートの人たちにとってみれば、過去の経緯も知らない。そうこうするうちに「あんなに仕事ができないのに、私たちと同じ給料というのは納得がいきません」と不満を訴える社員が出てきた。

日本理化学工業では、最低賃金法に沿って知的障害者にも最低賃金を払っていた。障害者については、都道府県に届ければ最低賃金の適用を除外することができたにもかかわらず、である。健常者のパートの賃金も最低賃金だったので、当然の成り行きといえた。

そこで大山氏は窮余の策で、「お世話手当」を考え出す。健常者の社員全員に、障害者のお世話をしてもらっているということで手当を出すことにしたのである。

このお世話手当は健常者たちの不満を収めたかに見えた。しかし新しい問題も出てきた。

お世話手当は「お世話する側」と「される側」の関係を作ってしまう。健常者が障害者の仕事ぶりを管理するままだと、どうしても主従の関係になってしまうのである。

仕事以外でも、健常者と障害者の行動や意識にズレが見え始めた。

例えば社員旅行や忘年会といった行事は、ハメをはずして楽しむ社員同士の交流の場だが、そこに知的障害者が加わると、お互い調子が狂ってしまうのだ。障害者にとっても、社員旅行で知らない宿に泊まることは未体験の恐怖だった。結局お互いに疲れてしまい、心から楽しむことなど無理なことだった。

その後、両方を分けて、実施することにもトライしてみた。しかしそれはそれで、お互い寂しい思いが残った。

成り行きに任せてやってきた障害者雇用だったが、大山氏にとってやがて決断しなければならぬ時がくると感じるようになっていた。しかし当時の経営状況は決して良くなかった。配当の遅配こそなかったものの、障害者雇用に反対する株主もいた。

徹底的に、知的障害者雇用にこだわる……。大山氏がこう結論を出すのには、長い時間がかかった。しかし大山氏は迷いを振り切ることにした。

会社とは何か。

経営者とは何か。

大山氏は真剣に考えざるを得なかった。その時、念頭に浮かんだのは、あの住職の言葉だった。働くことで人は幸せになれる。ならば会社は利益を出すとともに、社員に幸せを提供する場ではないはずだ。そのためには知的障害者が「お手伝い」のままでもいいはずはない。これは自分の道だ。最善を尽くせば、道は開けるはず……。

「知的障害者が働く会社が、一つくらい日本にあってもいい」

大山氏の背中を押したのは、病床でこう言った父親の生前の言葉だった。

そうと決めたら、彼らを「お手伝い」にしない方法はないだろうか、大山氏はこう考え始めた。どうすれば、知的障害者だけで完璧なチョークを作ることができるようになるのか……。

そんな折、大山氏は人づてに紹介を受けて、アメリカの障害者雇用の企業・アビリティーズ社を訪問する機会を得た。同社は1952年に生まれつき脚のない身体障害者だった創業者が、同様に障害を持つ3人の仲間と始めた会社だった。4人合わせて、脚が一本、手は三本というハンディキャップを背負いながらの起業だった。

「保障より働くチャンスを」

彼らも同じ理念を持っていたが、アビリティーズ社は国からの補助と民間からの寄付がそれぞれ収入の1/3で、残りが事業収益でまかなわれていた。100%事業収益で支えている日本理化学工業との違いを感じながら、見学をしていた大山氏はそこには知的障害者がいないことに気付いた。その点を聞いてみると、「知的障害者を雇用する民間企業は聞いたことがない」という。

アメリカでは知的障害者は授産施設のような所で、内職的な仕事をするものと考えられているようで、彼らを雇用する民間企業が無いらしいことがわかった。大山氏はこれを知って発奮した。

「よし、日本で世界のモデルとなるような知的障害者の工場を作ってやろう。それも純然たる民間企業として……」

5

大山氏は最近、好きな逸話を引いて、こう語る。

「商売繁盛の神様である”えびす様”は、足が出ていない障害者だったということを知っていますか？『足がない』『お錢（あし）が出ない』ということでお金が残るところから、商売の神様になったと神話事典に書いてあります。日本は、古来障害者を神様として祀るという共生の社会を作っていたのですよ」

10

大山氏が好きな逸話がもう一つ。お釈迦様の弟子「周利槃特（しゅりはんどく）」、つまり釈迦の十六羅漢と呼ばれる最高位の1人に選ばれた高僧の話である。

周利槃特は何を聞いても忘れる人で、自分の名前すら忘れ、今であれば知的障害と見られた人だったらしい。周利槃特にはすこぶる頭の良い摩訶槃特という兄がいたが、ある時兄が弟にこう言った。

15

「お前がいては迷惑がかかるばかりだから、ここを去れ」と、兄は周利槃特を祇園精舎から追い出した。門の外で泣いていた周利槃特に、釈迦が語りかける。

「お前にはお前の道がある。明日からこの言葉を唱えながら掃除をなさい」と言って、「塵を払わ<sup>あか</sup>ん、垢を除かん」という言葉と<sup>ほうき</sup>箒を与えた。

20

その後毎日、周利槃特は無心に一心不乱に掃除をした。やがて周囲の人たちは彼の姿に尊く気高いものを感じ、手を合わせずには居られないほどだったという。そして釈迦は無言で説法ができる者として、周利槃特を十六羅漢に加えたのである。

25

## 人を工程に合わせず、工程を人に合わせる

工場のラインというものは、通常はラインを作ってそれに人間を合わせるものだが、大山氏は逆の発想をしてみた。障害者たちが精いっぱいの仕事ができるように、一人ひとりの状態に合わせて機械を変え、道具を変える工夫を試みたのである。

30

たとえば材料の配合。それぞれの色のチョークに使用する材料の種類を間違えず、重量もキッチリ量る必要がある。しかし知的障害者にはこれが難しい。秤の片方に100gのおもりを置き、それと釣り合う材料をもう片方に盛る。こういった作業はそもそも数字が苦手で、100gという

概念が理解できない彼らにとっては難しい作業になる。

来る日も来る日も考え抜く日々、ふとひらめいたのが信号機だった。

「この子たちは、自宅から会社まで歩いてきたり、バスで来ることもあるけれど、少なくとも信号機のある道路を渡って会社に来ている。ということは、色を識別する能力はあるのだから、それを利用しよう」

チョークなので、いろいろな色がある。ならばラインに流す材料と容器の色を同じにしよう。また数字が読めない人は、量りの目盛りが読めなくても使えるように、必要な分量分のおもりをつくって「青い容器の材料は青いおもりで量って混ぜる」と教えればいい。

「機械を何分動かすか？」ということも、時計の針を読むかわりに、稼働時間をはかって砂時計をつくり、ひと目でわかるようにする。「スイッチを入れたら砂時計をひっくり返して、砂が全部落ちたら機械を止める」と伝えれば、そのとおりにやれるはずだ。

社員の協力の下、作業環境を整え、工程、作業方法を間違えないように、一つ一つ工夫を重ねた。

治具の磨耗度合いは棒を差し込んで測ったり、完成した製品の誤差を測るためにスポットはまる器具を作った。また数をかぞえるときは、連続したカードを用意しておき、一つの作業を終えるごとにそのカードをめくることにした。この方法によって、彼らに「作業目標」という概念がスナナリ受け入れられた。

目標を設定すると、彼らのモチベーションもアップした。「昨日は〇〇個できたね。今日は△△個を目標に頑張ってみよう」と励まし、目標に達したら「おめでとう。よくがんばったね」とほめる。この方法で生産性が上がっていった。一方で「作業を間違えるということは、指示の仕方が悪い」として、失敗しても決して障害者を責めることはなかった。こうした努力の結果、厳しいJIS規格のチョークを作り続けることができた。

障害者雇用を本格化させた頃から、心ない言葉も投げかけられるようになった。例えば、日本理化学工業が彼らを雇用できるのは、単純作業の「チョークだから」という言葉だった。

大山氏は発奮して、チョーク以外でもできることを証明したいと思った。そこで青年会議所を通じて知り合ったパイオニア(株)の松本誠也氏(三代目会長)に、「何か仕事を発注してもらえないか」と頼んでみた。松本氏は「そういうことなら」と快く、ビデオカセットの組み立ての仕事を回してくれた。パイオニアでは、ベルトコンベアに乗ってくるカセットに5つの部品を一人で全て組み込み、一人一日1,000個を組み立てているとのことだった。

同様の作業を日本理化学工業でやってみたところ、一人でせいぜい200～300個しかできなかった。そこでやり方を変え、5つの部品を一人で組み込むのではなく、一人1部品をセットし、

次の人がまた1部品組み込む工程に作業を手分けした。結果はなんと、5人で一日5,000個を組み立てることができた。しかも不良率はパイオニアを下回る結果だった。

「やればできる！」

5 大山氏はそう確信した。もちろん理念だけで会社は経営できない。しかし社員の力を得ながら、何とか工程改革を工夫すれば、できるのだ。少なくとも全社員が必死で頭をひねって、様々な知恵を出せばやれるのだ。

福祉の世界で、ここまで必死になれるだろうか？ 知恵を絞らなければ潰れる、というのは民間企業のみにある危機感だ。ならば「働く喜び」を提供できるのは、福祉ではなく民間企業のはずだ。大山氏はこう考えた。

10 後にチョーク以外の仕事を請け負う部門を、もののジョイントだけでなく、“社会と障害者とのジョイント”を願って、ジョイント事業部と命名することになる。

## 15 脱下請けと新製品開発

20 大山氏が社長に就任した1973年に、労働省は障害者多数雇用モデル工場の融資制度を作った。従業員の50%以上が障害者である場合、いくつかの条件のもとで低利融資が受けられるというものだった。当時、社員48人中33人が知的障害者だった。ちょうど、大田区にあった工場は手狭になっていた。

さっそく工場用地を探し始めた。まず条件の良い土地の確保の支援を、東京都に当たってみた。しかし東京都は大田区に福祉工場を作る計画があり、「民間企業の障害者雇用を支援するつもりはない」と取り付く島もなかった。

25 気を取り直して隣の川崎市を訪ねたところ、川崎市長自らが出てきて、こう言った。「大山さん、川崎市は障害者施設の延長線上に雇用施設を作るのではなく、皆さんのような企業に障害者を雇用していただくのが一番よいと考えています。ぜひサポートしたい。土地はなんとしても探しますよ」

30 こうして土地の確保にめどがついたが、今度は労働省の融資を受けるために金融機関の保証が必要だった。総事業費2億円のうち、国からの融資は1億2,800万円(20年返済)。大山氏にとっては気の遠くなるような金額だった。

まず地元の信用金庫にかけあった。当時は第一次オイルショックの真っただ中で、支店長はこう言った。

「この不景気にそんなお金を借りたら、返せなくなるのは目に見えています。ご自分の会社の売上をよくご覧になるべきです」

気落ちして諦めかけていた大山氏のもとに、たまたま得意先開拓をしていた三菱銀行の営業マンが飛び込んできた。

大山氏は若い彼に思いのたけを訴えた。ダストレスチョークの特徴や競争力。障害者雇用の経緯とそこに込めた思い。事業計画と返済計画。汗を流す工場の現場の従業員の姿も見せた。

「わが社の将来を左右する一大事なんです。何とかご支援をいただけないでしょうか」

私の言葉をじっと聞いていた彼は「わかりました。早急に検討します」と言って帰った。

信用金庫に断られた案件が、天下の三菱に受け入れられるだろうかと半ば諦めていた大山氏のもとに、彼から電話があった。

「支店長から了解ができました。大山さん、ぜひやってください」

後でわかったことだが、支店長は当初渋ったようだった。しかし担当者が粘ったのだと。

「これですべてにモデル工場が現実のものになる」

大山氏は奮い立った。

こうして1975年に知的障害者多数雇用モデル工場の第1号として、川崎市高津区久地に本社工場が完成した。

これを機に知的障害者を新規採用し、雇用率は80%までに高まった。営業や事務は健常者が担い、製造部門は数人を除いて100%近い知的障害者が担う体制が作られた。

最初のうちはチョーク製造とパイオニアからの下請け仕事で、順調な滑り出しとなった。しかしその順風も長く続かなかつた。1980年代に入って起きた「ビデオ戦争」のあおりを受けることになった。当時、ビデオ規格はVHSとベータが争っていたが、パイオニアはベータ陣営に属し、敗れたのである。

日本理化学工業のビデオカセット作業の売上は年間2億8千万円ほどあったが、一気にダウンし、チョークの事業と合わせても大きな赤字を計上することになった。

大山氏は父親が残してくれた土地を処分して、何とか赤字を補てんする羽目になった。窮地に陥った大山氏を救ってくれたのは、取引先の業者さんだった。「いつもお世話になっているから」と仕事を回してくれたのである。

とはいえ、より安定的に知的障害者の雇用を守るためには、下請け仕事をかき集めるのではなく、チョーク製造という本業をもっと強化しなければならない……、こういう思いが強くなっていった。

## “父を超える製品をつくりたい”

5 本業のより一層の強化。こう大山氏が決意した時、「父がダストレスチョークをこの世に残した。そんな父を超える製品を作りたい」という思いが湧きあがってきた。

しかし近年のチョークの市場環境は手堅いとはいえ、良くなかった。少子化で学校の数が少なくなりつつあり、パソコンやビデオなどが普及するにつれて、チョークの需要はますます減少傾向にあった。幸い新興国にダストレスチョークを作る製造技術を持つところがなく、参入を免れていたが、しかし最大のライバルはホワイトボードだった。

10 ホワイトボードに取って代わられる最大の要因は、やはり「粉」だった。

あらためてチョークと向き合い、試行錯誤をする中で生まれたアイデアが「粉の全く出ないチョーク」であった。ダストレスチョークは「粉の出が少ない」チョーク。であれば「粉の全く出ない」チョークが開発できれば、父の製品を越えられるのではないか。

15 初めは社内にたったひとりの研究開発担当との二人三脚で頭をひねる日々が続いた。暗中模索を繰り返していく中で、手をさしのべてくれたのがモデル工場建設以来、最大の理解者になってくれていた川崎市だった。

川崎市には産学連携の助成金制度があり、それを利用して製品開発をしてはどうかと勧められた。その中で「障害者雇用をしている企業ならば協力したい」と早稲田大学が開発協力に名乗りを上げてくれた。これらの支援で、一気に開発が進んだのである。

20 そして2005年、ついに粉の全く出ないチョーク「キットパス」が完成。創業者の父が戦時中、軍の戦術用にダストレスチョークを販売していた頃の商品名を復活させた。

25 粉は出ず、ホワイトボードはもちろん、ビニールやガラス、鏡など滑らかな表面を持つものであれば何にでも書くことができる。またクリーナーがなくても水拭きで消せる。筆や指を使って色をのばすと、絵の具で書いたような効果を得られる。これまでにない筆記用具として、他の追

30 新たな挑戦は「キットパス」だけではなかった。従来はチョークの原材料として、国内の山などで採取された炭酸カルシウムを使用していた。しかしホタテの貝殻に含まれる炭酸カルシウムを活用することにしたのである。その背景には、北海道に新たに作った美唄工場の地域事情と地域からの支援が幸いした。

国内一の漁獲量を誇る北海道のホタテ漁業は、養殖で成長してきたが、大量の貝殻が廃棄物として排出され、処理が社会問題になっていた。かねてから貝殻がチョークの原料と同じ炭酸カル

シウムで出来ていることは以前からわかっていたが、貝殻には海洋の付着物が付いており、そのままではとても使えなかったのである。

しかし経営方針に、“人にやさしい”“地球にやさしく”を目指し、資源の再利用、つまり棄てられたホタテの貝殻を何とか原料として使える道はないかと考えた。

ただ再利用するだけでなく、チョークの品質向上も同時に達成しなければ、使ってくれる学校の先生方から評価されない。そう考えて、北海道立工業試験場に技術協力を仰ぎ、共同研究を進めた。すると研究の過程でホタテ貝殻が持つ特殊な結晶構造が、チョークの白色度を高める効果を持つことが分かった。さらにソフトでなめらかな書き味を実現する方法を発見して、製法特許も申請することができた。

そもそも国内の山などから採取される炭酸カルシウムの埋蔵量が枯渇化する懸念があった。その中で、全国でホタテ貝殻が使われると、4000 トンもの再生活用が可能となる。ホタテ貝殻チョークは、重ねて環境に貢献する商品となりえた。

ただし、このチョークの開発はコスト面で大きな課題があった。ホタテ貝殻をチョークに使えるまで微粉末にするための処理コストは、従来 of 山から採取する石灰石（炭酸カルシウム）を利用する場合に比べて、5 倍近かった。教育予算の厳しい状況では、いくら環境に良いといっても学校は経費負担増を嫌う。仮に値上げすると買ってもらえない可能性があった。

そこで価格を維持するために、ダストレスチョーク全品をこの製法に切り替え、量産を前提に値上げせず発売することにした。1 年間試作テストなどを繰り返した結果、学校の先生達のモニターテストで“従来品より白く書ける”“ソフトな書き味”といった高い評価を受け、また「北海道認定リサイクル商品」に指定され、さらにグリーン購入法に適合する商品として認められるという援護射撃もあり、全国販売が可能になった。現在では国内チョーク市場のトップシェア商品として年間 4800 万本を生産するに至っている。

地域に支えられ、地域の貢献できる企業こそ永続できる、大山氏は今、この確信を強めている。

## 「待つ」ことに意味がある

現在の日本理化学工業のものづくりの主役は、知的障害者になっている。川崎工場に勤務する健常者は 3 人だけである。

障害者を送りだしてくれているのは、50 年来の付き合いの青鳥特別支援学校（旧・青鳥養護学校）をはじめとする近隣の支援学校である。採用は実習生として働くことを経験してもらい、その中から採用しているが、4 つの条件を設けている。

- ① 食事や排せつを含め、自分のことは自分でできること
- ② 簡単でも良いから意思表示ができること
- ③ 一生懸命仕事をする事
- ④ まわりに迷惑をかけないこと

5 このことは父兄にも説明し、合意した上で採用している。とはいえ、実際にはこの約束を守ることができないことも多い。奇声を発したり、動き回って仕事どころではないことも多々ある。周りに迷惑をかけることがあれば、就業時間中であっても、すぐに自宅や施設に帰すことにしている。ただ父兄には次のように言っている。

10 「もしお子さんが反省して、4つの約束を守って働きたいと言ったら、すぐに連絡してください。私どもは連絡をお待ちしています。そして、その翌日から出勤していただきたいと考えています」  
待ち続けること。例えば毎週のように行動障害を起こしていた社員が、2週間に一回、3週間に一回というように、少しずつでも変化していれば本人の成長ととらえる。待ち続けると、彼らは確実に成長していくのである。

15 30年ほど前、重度の行動障害を持つKさんを採用した時のこと。彼は鎮静剤を服用しなければ通勤できないほどだったが、働くことを強く望んでいたので採用に踏み切った。

しかし約束はすぐに破られた。ちょっと気に入らないことがあると暴れだし、せっかく作った製品をすべてひっくりかえしてしまうのである。大山氏はすぐに帰宅させることにして、親に「これから帰します」と電話を入れた。待つこと数日して、母親から「もうしないといっていますので、  
20 どうぞ戻してやってください」と連絡があった。「もちろんです」と受け入れたものの、Kさんはこれを何度も繰り返し、そのうちに周囲の社員も音を上げ始めた。

しかし母親の思いも痛いほど、伝わってきていた。

「いつもいつもご迷惑をおかけして、本当に申し訳ございません。息子が、もうしませんから、お母さん、社長さんに電話してと泣いて頼んでいます。なんとか、もう一度受け入れていただく  
25 わけにはまいりませんか?」

「そんなやめてください。一緒に頑張っていきましょう。明日、楽しみにお待ちしております」と大山氏は返したが、こんなやり取りをまた何度繰り返した事か。

しかし目を凝らしてみると、Kさんが少しずつだが変わっていることに周囲も気づき始めた。以前は周囲が止めるまで暴れ続けていたが、ある時から暴れている途中で気づいて、自分で  
30 止めることができるようになっていった。そして「またやっちゃった…。ああ、また帰らないといけない…」

こんな状態が5～6年ほど続いた頃、Kさんは次第に落ち着いて仕事に取り組めるようになって

ていった。ついには鎮静剤も不要になった。現在も働き続ける K さんは、今では新入社員の面倒を親切に見れるようになり、社員同士とも信頼しあえる関係になったと、大山氏は感じている。待つことで、彼は嵐を乗り切ったのだ。

もう一人の S さんはよく会社を休んだ。入社したばかりの障害者は、よく会社を休むものである。S さんは製造ラインの最後尾で、できあがった製品を段ボールに詰める作業を担当していた。ところがあまりにも頻繁に休むので、周りの社員たちも困り果てていたのである。

そこである日、担当の健常者社員が一計を案じた。休んだ翌日、出勤してきた S さんに対して、作業に取りかかってからほどなくして、あえてラインから外れるように指示をした。不安げな表情を浮かべながら、持ち場を離れる S さんのそばに寄り添いながら、健常者社員は「見ていてごらん」と、製造ラインの横に立った。

製造ラインの最後尾に、次々と製品がコンベアに乗ってやってくる。みるみるうちに製品が積み上がって、しまいには音を立てて床に崩れ落ちてゆく。慌てて拾いに行こうとする S さんを引き止め、健常者社員はこう言った。

「君が会社に来てくれないと、こんなに困るんだよ」

この一件で、S さんは変わった。毎日休まず出勤し、熱心に仕事に取り組むようになったのである。

そんなある日。いつものように出勤してきた S さんが、なんとなく元気がない。そこで社員が額に手を当ててみると、かなりの高熱があった。慌てて自宅に電話を入れて帰す旨を伝えると、S さんの母は「朝、今日はお休みしたら？と声をかけたのですが、『僕が行かないと、ラインができなくなるからがんばって行きます』と言って聞かなかったのです」というのである。これを聞いた大山氏や社員一同は、胸に込み上げるものがあった。

休憩室にいた S さんに、大山氏が「がんばってくれてありがとう。でもね、ムリをしてはいけないよ。しっかり休んで、よくなったらまた一緒に働こう」と声をかけた。

迎えに来たお母さんと共に、S さんを自宅に帰した後、製造ラインにはいつも以上にやる気が漲（みなぎ）るのがわかった。「君が会社に来てくれないと、こんなに困るんだよ」と言われて、働く幸せを実感した S さんの一途な思いが、職場のモチベーションに大きな力を与えたのである。

## 親切心を引き出す昇格システム

日本理化学工業では知的障害者の成長を促す工夫として昇格システムを取り入れている。年に

1 回、評価の機会を設けて、条件を満たすと判断された社員を「一般社員」から「5S 推進委員」に、さらに「班長」へと昇格させていくのである。

5S 推進委員の 5S とは、整理 (Seiri)・整頓 (Seiton)・清掃 (Seisou)・清潔 (Seiketsu)・躰 (Shitsuke) の総称。この 5 つの活動 (5S 活動) のお手本となる社員が 5S 推進委員として任命され、そのなかで特に優秀な人が班長に指名される。川崎工場では 32 人の知的障害者のうち 5S 推進委員が 19 人、班長が 4 人いる。

ポイントは「仕事の能力」と「リーダーシップ」。より重視しているのはリーダーシップで、自分のわがままを抑え、常に仲間のことを気にかけて、困っている人がいれば助けてあげられるようになること。このような行動を高く評価し、給与や役職に反映しているのである。

10

「5S 推進委員」の 6 つの条件

- ① 「ほう・れん・そう」がきちんとできる人
- ② 元気に挨拶ができ、ことばづかいがていねいにできる人
- ③ 人の話をきちんと聞いて、決められたことをよく守れる人
- ④ 自分から進んで行動でき、まわりの人にも声をかけられる人
- ⑤ 掃除や整理・整頓がきれいにできる人
- ⑥ 髪や服装がいつもきれいな人

15

「班長」の 6 つの条件

- ① 会社の規則や職員の人からの話、約束事をよく守れる人
- ② 挨拶、ことばづかいが、ていねいにできる人
- ③ 誰とでも一緒に気持ちよく仕事ができる人
- ④ 「ほう・れん・そう」をわかりやすく社員に伝えられる人
- ⑤ 仕事をわかりやすく、上手に教えられる人
- ⑥ 自分の仕事以外のことでも、進んでできる人

25

班長さんになることは、知的障害者の社員全員の目標になっている。そこには「偉くなりたい」という思いもあるかもしれないが、それよりも誰かが困っていると純粋に助けてあげたいという気持ちゆえのことではないかと、大山氏は考えている。

30

子供のころから親切にされることはあっても、人に親切にしてあげるチャンスがなかったのではないか。だから同僚が困っているときに進んで助け、相手から感謝されることに心から喜んでいるようだ。班長制度は、その親切心を一層引き出すことにつながっている。

日本理化学工業では、健常者に対して特に教育の機会やシステムを持っているわけではない。  
現在いる健常者の社員たちは皆、過去に障害者と付き合った経験のない人ばかりである。かつて特殊学級で教えた経験を持つ「プロ」を採用したことがあった。しかし彼は「知的障害者とはこうである」という思い込みが強く、かえってコミュニケーションがうまくいかず、なじめなかったという。

大山氏が健常者には、こんなことを言う。

「うまくいかないことを障害者のせいにはできないんだよ。彼らの理解力に合わせて、納得してもらおうように説明するのが君の仕事なんだ」

通常は上司の言うことが絶対で、部下はそれに反論せず従うものと決められている。しかし知的障害者たちは、例え上司の言うことであっても、納得できないことには従おうとしない。

Sさんに製品がラインに落ちる光景を見せて、休まないでほしいと伝えた健常者社員のように、相手の立場に立ってコミュニケーションを工夫することで、社員は自分を磨くようになる。だから社員教育は不要なのだ、と大山氏は考えている。

### 日本理化学工業会長・大山泰弘氏語録

「工場見学に来る小学生や中学生に『働くって、どういうこと?』と投げかけてみるんです。すると『会社に行っておカネをもらうことです』って。今の大人たちがそう言っているんですね。でも僕は、働くとは、人に必要とされ、人の役に立つことだと思います」

「こういう段取りを周りにとってあげれば、不安なく仕事ができるようになります。そうしたら、知的障害者だって『人の役に立ちたい、褒められたい』という思いはありますから、それに向かって集中してやるんです」

「知的障害者でも班長（3～4人の部下を束ねる）になろうという子は、みんなそうです。表情を見ればわかりますよ」

「（健常者が）一生懸命に教えてあげる。純粋な彼ら（知的障害者）がちゃんと身につけて成長する。それを目の当たりにするのは、やはりうれしいようです」

「ウチのことを新聞で読んだ北海道美唄市の市長さんが工場を誘致してくれたり、最近も粉の出ないチョークの開発で、大学の先生が応援に来てくれて製品にできたり。人のためにやっていると、みんなが応援してくれるんです」

「だから国も、働くことが幸せという前提で世の中の仕組みをつくったら、もっと良くなると思います。おカネを搾って利益を上げる企業と、人の働く場を中心に展開する企業を振り分けて考えたほうがいいんじゃないだろうか」

5 「知的障害者は正直であるがゆえに、口先だけの社員の言うことは聞きません。いくら叱っても、自分のために言ってくれていることには、彼らは鋭いですよ。だからわれわれも、本当に彼のことを思って声をかけているか、気をつけているかが問われてしまいます。ある意味では、現実離れた話に聞こえるかもしれません。でも、それが本来の人間だということを、今の人は自覚しなければいけないと思いますよ」

10

- 【参考文献】
- ・ 大山泰弘著『働く幸せー仕事で一番大切なこと』WAVE 出版、2009 年 7 月
  - ・ 坂本光司著『日本で一番大切にしたい会社』あさ出版、2008 年 4 月
  - ・ 『WEDGE』2009 年 6 月号
  - ・ その他、日本経済新聞、日経ビジネスなど

## 付属資料 1. 会社概要

(いずれも出所は同社 HP より)

日本理化学工業株式会社	
本社	〒145-0066 東京都大田区南雪谷 4 丁目 24 番 10 号
営業事務所	〒213-0032 神奈川県川崎市高津区久地 2 丁目 15 番 10 号
代表者	代表取締役 大山 隆久
会社設立	1937 年 2 月 13 日
資本金	2000 万円
事業内容	ダストレス事業部 - 文具、事務用品製造販売 ジョイント事業部 - プラスチック成形加工など (精密プラスチックの金型設計から組立までの製造部門を担当し、文具・電子機器部品などを製造しています。さらに、障害者のできる新事業開発をも担当しています。障害者と社会の仕事をつなぐ (ジョイント)、新事業開発部門です)

### ■川崎工場

〒213-0032

神奈川県川崎市高津区久地 2 丁目 15 番 10 号

工場創業開始：昭和 50 年 9 月

社員：45 名

(うち重度知的障がい者 21 名、軽度知的障がい者 12 名)



### ■美唄工場

〒072-0804

北海道美唄市東明二条 3 丁目 2 番 10 号

工場創業開始：昭和 42 年 9 月

社員：28 名

(うち重度知的障がい者 12 名、軽度知的障がい者 9 名)



## 経営方針

1. 顧客の視点に立ち、商品を開発し、つねに最良の製品をもっとも良心的に供給する
2. 社会に貢献する強い意志をつねに持って、誠実と信用を基とし、堅実経営を貫く
3. 全従業員にとってつねに能力を十分に発揮でき、幸せな人生を送れる職場とする
4. つねに時代と照らし合わせ、短期・長期の目標を掲げ、つねにチャレンジする心を忘れない
5. 会社と社員の成長のために経営計画の 4 原則 PDCA を遵守する

## 付属資料 2.

### 会社沿革

1937年2月	東京都大田区蒲田に日本理化学工業株式会社設立 (初代社長 大山要蔵) 資本金 8 万円
1953年9月	衛生無害のチョークとして文部省あっせん品に指定される
1956年4月	日本工業規格 (JIS) 表示許可工場となる (東京)
1960年3月	知的障がい者雇用を 2 名よりスタート
1962年7月	大山はな代表取締役役に就任
1965年3月	労働大臣石田博英先生ご一行工場視察
1967年9月	北海道美唄市に美唄工場を開設
1968年10月	常陸宮同妃両殿下が美唄工場にご来臨
1972年10月	北海道善行賞を授賞する (美唄工場)
1973年6月	皇太子同妃両殿下 (現天皇皇后両妃殿下) に知的障がい者の雇用状況を説明するため、専務取締役大山泰弘が東宮御所に参上
1974年1月	大山泰弘代表取締役役に就任
1975年9月	神奈川県川崎市高津区に全国で初めての 心身障がい者多数雇用モデル工場第 1 号を開設
1975年9月	ジョイント事業部設置
1977年9月	日本工業規格 (JIS) 表示許可工場となる (川崎工場)
1979年9月	労働大臣賞を授賞する (美唄工場)
1980年5月	医療用具製造工場として許可される
1981年5月	北海道美唄工場も心身障がい者多数雇用モデル工場開設
1981年12月	国際障がい者最終年に社長大山泰弘 内閣総理大臣表彰を受ける
1989年9月	労働大臣賞を授賞する (川崎工場)
1990年2月	資本金 2、000 万円に増資
1992年4月	労働大臣近藤鉄雄先生ご一行川崎工場視察
1993年12月	社員藤木煥子 (知的障がい者勤続 41 年) 内閣総理大臣表彰を受ける (川崎工場)
1999年5月	川崎工場に「働く幸せ」のブロンズ像が据えられる (彫刻製作及び寄贈 松阪 節三氏)
2002年7月	川崎市より市制 77 周年にあたり、勤続 20 年以上の川崎工場社員 (障がい者 19 名含む) が、産業経済発展に寄与したと表彰された
2003年8月	社員松田清一、大沼行夫 (知的障がい者勤続 33 年) 厚生労働大臣表彰を受ける (美唄工場)
2004年9月	社長大山泰弘 厚生労働大臣表彰、日本障害者雇用促進協会会長表彰を受ける
2005年1月	神奈川県優良工場表彰を受ける (川崎工場)
2005年4月	社長大山泰弘 2005 年春の叙勲、瑞宝単光章を受ける
2006年2月	企業フィランソロピー大賞特別賞 [社会共生賞] 授賞
2009年2月	ものづくりブランド 300 社に入選
2009年4月	大山泰弘会長に就任 大山隆久代表取締役に就任
2010年2月	会長大山泰弘 渋沢栄一賞を受賞
2010年10月	鳩山由紀夫内閣総理大臣が 日本理化学工業川崎工場を視察

### 付属資料 3.

#### 商品一覧

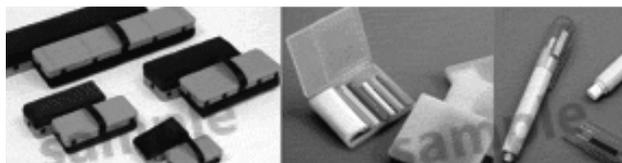
##### チョーク関係

- ◆ダストレスチョーク
- ◆学校用蛍光、eye、太字、プロチョーク など



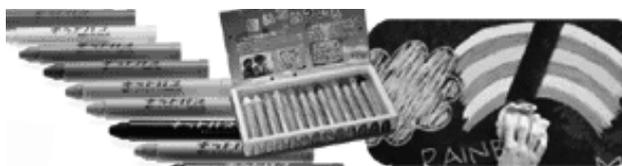
##### 黒板（白板）関係用品

- ◆ラーフル（黒板拭き）
- ◆チョークケース、チョークホルダーなど



##### キットパス関連商品（環境固形マーカー）

- ◆キットパスきつず
- ◆幼児向け商品など



##### ポップンボード

- ◆キットパス用ボード
- ◆スタンドパネルなど



##### ラインパウダー類

- ◆ダストレスラインパウダー
- ◆エコプラスターライン
- ◆パステルカラーパウダー
- ◆ライン引きなど



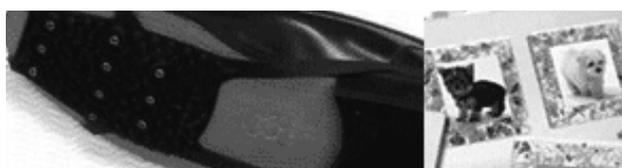
##### 工事・現場関連用品

- ◆工事用キットパス
- ◆耐水性チョークなど



##### その他

- ◆雪道の靴用滑り止め（コロバンド、コロバース）
- ◆スタンドブロック
- ◆家庭用メッセージボード（メモ屋さん、ミニボード）



#### 付属資料 4.

##### 鳩山元首相日本理化学工業視察記録



2009年10月21日、鳩山総理は神奈川県川崎市にある日本理化学工業株式会社川崎工場を視察しました。日本理化学工業はチョークをはじめとする文房具等を製造する企業です。また障害者の雇用に積極的に取り組む企業としても知られており、ここ川崎工場は全国初の心身障害者雇用モデル工場として1975年に開設されました。

鳩山総理は日本理化学工業の大山泰弘会長からの説明に聞き入りながら、工場で働く従業員の方々の作業の様子を見て回りました。

視察を終えた鳩山総理は「障害をお持ちの方が働いて幸せをつかんでおられる。こういう会社が今、日本で頑張ってるということは、日本の底力だと思っています。チャレンジドの方々でも働ける環境を上手く作っておられる、むしろチャレンジドの方のほうが仕事が上手くできる、そういった分野を開拓してこられたってことはすごいと思いました。私はこういう方々を支えることができるような政治を作りたい。それが命を大切にす政治だと思っています。感動しました。」と感想を述べ、工場で働く皆さんに見送られて工場を後にしました。

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール