立命館大学稲盛経営哲学研究センター 教育実践研究誌

ISSN 2432-9800

RITA

利他の心で

教育を変える

仕事がおもしろくなる

vol. 6

Education of Philosophy

哲学が“働き方”を変える。

盛和塾 塾生企業の挑戦。

利他のDNAを
世界へ、
そして未来へ

RITSUMEIKAN

RITA LABO

Inamori × Philosophy

フィロソフィ教育とアメーバ経営を発信する

盛和塾事務局長
諸橋賢二さんに聞く

盛和塾ができるまで。

金井　盛和塾がスタートした経緯を教えてもらえますか。

諸橋　1980年、京都JCの大会で稲盛（京セラ）名誉会長の講演を聞き、感銘を受けたJCの人たちが「勉強会をしたい」と、当時山科にあった京セラの本社へ何度もお願いに来られました。稲盛会長もその熱意にほだされて、稲盛氏を囲んで25名くらいの京都JCのメンバーが学ぶ塾（当時は盛友塾と呼ばれる）が1983年にスタートしました。その後、これを聞きつけて滋賀の平和堂や大阪のファミリー、神戸の六甲バター等の経営者も参加するようになります。

　参加者が増えてきて、こんなに集まるのなら、全国に学ぶ場を作ろうという話になり、京セラ総務部門の中に事務局ができて、1991年、「全国100支部、5000名」の盛和塾構想をうたうようになります。現在ではその構想を超え、国内に56ヶ所、海外に40ヶ所の支部があり、1万1335名の塾生がいます。

　支部が増え、塾生も増えると、稲盛塾長を囲んで膝付で話すという当初のスタイルではできなくなりますが、それでも塾長は「会って話を聞きたい」という塾生に応え、年に20数回も全国の支部を回るようになりました。

　日本の企業の99％を占める中小企業が立派な経営をすることにより、それぞれの地域が活性化すれば、日本がよくなると稲盛塾長は考えられたのだと思います。

塾生たちの学び方。

金井　盛和塾の各支部での塾生の学び方とは、どういうものでしょうか？　盛和塾の世界大会で発表された塾生の話の中には、稲盛経営哲学を実践している古参や先輩の経営者が、新入の塾生を親身になって指導している感じがしました。

諸橋　先輩塾生が後輩の経営上の悩みをちゃんと聞いて、稲盛塾長は「こう言っていますよ」と、盛和塾の機関誌を開いて指導したりしていますね。もう一つ重要なのが、新入や若い経営者に、稲盛哲学に学んだ自らの経営実践を、支部の会合で語ってもらうことです。これらの発表の中から、いいものはブロック選考会で選ばれ、最終的には盛和塾世界大会でプレゼンしてもらっています。

金井　盛和塾で学んだ経営者が変わり、それがさらに社員全体に経営哲学として浸透していくかどうかのポイントは何でしょうか？

諸橋　一番重要なのは、経営者が稲盛哲学を自分の中で〝消化〟して、自らの言葉で語り、社内でフィロソフィを自ら実践していることです。社長が真剣に学んで実践を始める、それを見た社員も経営に真剣に向き合うようになれば、経営がよくなってきます。その成果が給与等で社員に還元されると、さらにいい循環になります。要はトップが本気で実践すること。そうすると現場の社員が自主的にフィロソフィを学び、取り組み続けるようになり、3～4年で会社は変わります。現場に全てが反映されます。

盛和塾

聞き手：RITALABO 金井文宏

フィロソフィ教育の目指すもの。

金井　私たちが訪問した盛和塾塾生の企業でも、「アメーバ経営」で現場のアメーバ単位で、一日の生産目標と作業分担がボードに掲げられていましたが、フィロソフィを学んだ皆さんが一所懸命取り組まれていました。

諸橋　アメーバ経営だけでは、現場は詳細に数字で管理されて、「きつい」と感じるだけなのですが、そこでトップが先頭に立ってフィロソフィを学習し、人間として正しいことを実践すると、現場の社員が自分たちの意思で、日々アメーバの数字に取り組むようになります。アメーバ経営を導入する企業には、まずフィロソフィ教育から始め、両輪で回していくのがよいと、私は感じています。

金井　JALでも「渦の中心になれ」というフィロソフィを実践する若手の現場社員が、組織内の社員のベクトルを合わせて、自分たちの意思で目的を持って渦を起こし、アメーバ単位で活性化されていました。さらに「最高のバトンタッチ」「一人ひとりがJAL」というJALフィロソフィのもと、アメーバや部門を越えて協働していくアティチュード（態度）ができている社員が多くいました。3万人を超える大企業でも、フィロソフィを学び共通の言葉・価値観としていくことで、会社破綻から立ち直り、優良企業に変わっていくのですね。

学ぶだけでなく、
自らの現場で
実践することが
大事だと感じています。

学校教育にもたらす可能性。

金井　学校教育と企業教育の違いは何でしょうか？

諸橋　「人間として正しいこと」を判断基準として生き、フィロソフィ共有した人間が協働してビジョン・目標に取り組むという点では、同じではないでしょうか？

金井　その通りだと思います。子どもたちは、将来の大学や仕事などビジョンをもって選びたいと思っていますし、部活や学校行事・生徒会活動などでは、チームワークやリーダーシップの源となる考え方（フィロソフィ）を求めています。私がJALフィロソフィ教育の現場研究をもとに立命館高校で行った授業「働くとは？～Teaming@Company」では、会社を再生するためにフィロソフィを共通の価値観・言語としてチームワークで顧客サービスの質を高めていったということを、生徒はストレートに理解してくれました。「JAL社員一人ひとりが、どうすれば効率的か、お客さまが喜んでくれるかを主体的に考え行動しているのが新鮮」「今、部活では後ろ向きの発言が多いけれど、自分が〝渦中（ウズチュー）〟になって前向きな雰囲気にしたい」というような感想をもらっています。

諸橋　頼もしいですね。子どもたちが、自らのフィロソフィを育んでいけるような教育を期待しています。

金井　今日は本当にありがとうございました。

盛和塾本部事務局メンバー。
左から2人目が事務局長の諸橋賢二氏。

働き方・生き方を変える

Education of Philosophy

フィロソフィ教育

―稲盛経営哲学実践の場、企業&学校―

JALフィロソフィ教育から見えたもの

RITA5号では、JALフィロソフィ教育が、経営破綻して働く指針を見失った社員たち一人ひとりの考え方・働き方を変えて、協働する社員のチーム力を高め、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指すようになったプロセスを描きました。

JALのリーダー50余名が、稲盛和夫氏の経営哲学を真摯に学び、新しい企業理念とフィロソフィ40項目を自分たちの手で創り、3万2000人の全グループ社員が年4回（昨年より3回）参加する〝フィロソフィ教育〟を継続しています。

JALフィロソフィ教育成功の鍵は2つ。社員が部門を越えてグループワークでフィロソフィを学び合い「共通言語」としたこと。そして、トップリーダーや現場リーダーが「率先垂範」でJALフィロソフィを実践してきたことです。

前者は「一人ひとりがJAL」「最高のバトンタッチ」というJALフィロソフィに象徴されるように、社内の他部門に関心を持たず、マニュアルだけを守る縦割り・官僚主義のJALを劇的に変え、「お客さま視点を貫く」JAL社員としてのチームプレーができる会社へと変えました。

後者は、JALのリーダーたちが大切にする「人間として正しい判断をする」フィロソフィを軸に、社員が信頼を寄せることのできる日々の現場のチーム運営や会社全体のガバナンスを生み出しています。

盛和塾、塾生企業のフィロソフィ教育

本号では、稲盛経営哲学に賛同して実践する盛和塾の塾生企業を訪問し、社長と会社リーダーに、企業フィロソフィとその教育についてインタビューしています。

社員数が少ない中小企業では、社長が〝体現〟するフィロソフィに基づく働き方を、社員が身近に感じて組織風土が創られています。今回紹介する2つの会社では、盛和塾に学んだ社長のもとで、社員がフィロソフィを自分のものとして、会社

アクテック株式会社では、工程ごとに分けられたチーム（アメーバ）でそれぞれが利益額を追求していきます。フィロソフィというベースがあるからこそ、前向きな競争ができるのです。

でのワーク（働き方）を、自らの生き方と重ねて仕事をしています。

その鍵となるのはやはり、フィロソフィ教育。社長を中心に議論を重ね、自社に合う教育を工夫しています。今回の特集では、毎日フィロソフィを唱和し、互いの思いを率直に述べ合う朝礼を行う企業、1泊2日の社員研修で、自分の生き方を会社での生き方につなげていく企業を紹介しています。

フィロソフィで学校を変える

文科省は、正解をいかに早く出せるかを問う知識の理解・暗記だけの教育から脱皮して、2020年から始まる新たな学習指導要領による教育では、「主体的・対話的な深い学び」を教育目標に掲げています。

子どもたちが主体的に学び、対話的に学び合って課題を追究していく教育では、自ら問いを立て、考え続けることが求められており、その過程で自分の考え方も生まれます。新しくなる「道徳」科（小中学校）と、新たに設けられる「公共」科（高校）は、多様な教科での学びを自らのフィロソフィへと統合していく“フィロソフィ教育”の役割を担うと思われます。子どもたちが自らのフィロソフィを創り上げていく母胎として、学校運営のリーダーや教員、子どもたちが共有するフィロソフィ（「共有言語」）があり、それによって授業や部活動・行事が行われることが重要となります。JALや盛和塾生の企業で取り組まれているフィロソフィ教育こそ、今後の学校づくりの基準となるのではないでしょうか。

「RITA」では、JAL改革を特集した5号を皮切りに、6号（本号）および7号では盛和塾企業や哲学を軸に経営されている学校を取り上げ、経営におけるフィロソフィ（哲学）教育の重要性と、学校教育・経営への取り入れ方について探っていきます。

RITALABO
金井文宏

RITA LABOでは、JAL変革の研究成果をもとに、JALフィロソフィ教育に学ぶ授業を学校現場で試験的に展開しています。

【アメーバ経営】

稲盛氏が京セラを経営するなかで、京セラの経営理念を実現するために創り出した独自の経営管理手法。企業組織をアメーバと呼ぶ小集団に分け、各アメーバのリーダーが立てた計画をメンバー全員で目標達成していく仕組み。アメーバ経営は利他の心を軸としたフィロソフィ教育に支えられ、アメーバ内のチーム作りやアメーバ間の連携が強化され、社員参加の全員経営によって企業力が高まる。

コマニー株式会社では、特に「良心」を大切にフィロソフィ教育を行ってきました。その結果、従業員たちは会社や顧客のためだけでなく、社会全体について関心を持つまでに成長。休暇等を利用して、地域や国内外での社会貢献活動に参加するメンバーも多いそうです。

特集1

フィロソフィを仕事に活かす！

生き方を問うフィロソフィ教育で、社員の自己実現を後押しする。

コマニー株式会社

1961年に事務用キャビネットの会社として創業し、間仕切り業界のリーディングカンパニーとして成長を続けるコマニー株式会社。「我等の精神は人道と友愛である」。創業者が示した社是を大切に、パーテーションの品質向上や技術開発、それを支える人づくりに取り組んできました。中でも重視しているのが社員教育。各部署にHPC（Human Power Creation）トレーナーと呼ばれるメンバーが在籍し、人事部と協力して、フィロソフィ教育をはじめ、実践につながる教育研修を企画・実施しています。1泊2日の社員研修の大きな問いは「コマニーで、あなたはどう生きるのか？」。人生の大部分を占める会社人生を主体的なものに変えるコマニーの理念教育を紹介します。

創業者の思いと盛和塾での学び。2つが結びついた「理念手帳」。

代表取締役社長の塚本幹雄氏を筆頭に、社長の弟で代表取締役副社長を務める清人氏、社長の長男で取締役の健太氏、次男で経営企画本部長の直之氏の経営陣4人が、稲盛和夫氏が塾長を務める盛和塾の塾生として、フィロソフィ教育、アメーバ経営について学んでいます。そしてその学びをもとに、創業50周年を迎えた2011年、「理念の血肉化」と「真のアメーバ経営の実現」をとことん追求しようと、企業理念を見直すことにしました。

「我等の精神は人道と友愛である」。創業者の塚本信吉氏が掲げたこの社是は、稲盛和夫氏と同じく「心をベースにした経営」を目指していました。見直しにあたっては、このことを再認識し、原点に立ち戻ることを第一に考えました。そして、信吉氏の遺稿集を紐解き、当時出版されたばかりの『京セラフィロソフィ』（サンマーク出版）を4人で1年間かけて勉強し直し、「コマニー理念手帳」を創り上げたのです。さらに、理念手帳の全76項目についての解説書を作成。フィロソフィ経営の軸ができあがりました。

フィロソフィが掲載された「コマニー理念手帳」。従業員の拠りどころとなっています。

10年を越える取り組みから生まれたユニバーサルデザイン折り戸「Dear-d(ディアード)」。扉開閉の際のデッドスペースが一般的な開き戸の半分以下になるため、体が不自由な人にも使いやすく、2016年度グッドデザイン賞を受賞しました。

研修と朝礼、人事評価が、理念を実践につなげる鍵に。

フィロソフィ教育の要となっているのが、全社員が順番に年1回受講するコマニー理念研修等の研修制度と毎日の朝礼、そして人事評価です。コマニーでは、この3つを組み合わせて、フィロソフィの理解と実践の仕組みを作っています。

1 研修制度

国内の全社員が必修で、毎回、本社勤務及び全国の営業所等から集まった社員約30名が一緒に1泊2日で学び合うコマニー理念研修をはじめ、新人研修や2～5年目研修、部課責研修など、若手社員や管理職研修にも力を入れています。さらに本社と東京では、希望者を対象に、塚本社長が塾長となり、月1回フィロソフィの勉強会も開催されます。

対話をベースに進められる1泊2日のコマニー理念研修。

「2015年度、2016年度のコマニー理念研修では、『コマニー理念『コマニー理念の根幹にあるもの』というテーマで、心の中心に自我（利己）と真我（利他）があり、その周りに感性（五感）と知性があるという『心の構造図』について考えていきました。数人のグループで、社長や役員の講話を聞いて自分たちが考えたこと、思いを伝えあっていきます。1日目の最後には『コマニーにおける自分の人生はどうありたいか』を問い、仲間でじっくり話し合います。2日目は、1日目を受けて静かに内観し、問いに回答する形で、『自分はこれからこうやります』と発表し、コミットメントします。人生の大部分を過ごす会社で自己実現することが、社員の心の幸せにつながると考えているからです」

（人事部人材開発課課責任者・小坂律子さん）

2 朝礼

各部署では「理念手帳」（フィロソフィ手帳）に掲載されたフィロソフィを輪読し、責任者がコメントします。そのフィロソフィにまつわる責任者の生の体験や思いが、自分自身の言葉で語られることによって、実践へのイメージが明確に伝わり、メンバーそれぞれの実践へとつながっています。さらに、毎朝、塚本社長が従業員に向けてメッセージを発信することで、トップの思いが社員に直接届くようになっています。

3 人事評価との結びつき

社員がフィロソフィを血肉化し、実践していくためには、教育研修の充実だけでは十分ではありません。人事評価でもフィロソフィの実践が重視されてこそ、経営陣の本気度が社員に伝わります。

コマニーでは、「有言実行シート」と名付けられたシートに、ステージごとに決められた項目の中から、それぞれが大切にするフィロソフィを選んで目標とし、その目標を達成できたかどうか、1ヶ月に1度上司と面談しています。

各部署に散らばる約100人のHPCトレーナーが研修を担当。

フィロソフィ教育の核となる社員教育の最大の特長は、人財開発課だけが企画・実施を担うのではなく、各部署・営業所等に散らばる約100人のHPCトレーナーが、一緒になって研修を創り上げていくことです。

HPCトレーナーとは、「良心」「つながりあい」をキーワードにしたクロスファンクショナルなリーダー研修を受けたメンバーたち。彼らを取りまとめるHPC推進室には専任者はおらず、各部署との兼務でHPCの活動を行っています。

例えば1泊2日の理念研修は、全社員が年1回受講できるように、年間34回開催します。それを100名のHPCトレーナーが交代で担当し、人材開発課とともに企画から当日運営までを行います。

1回の研修で、参加者30～35名程度に対し、7～8名のHPCトレーナーを配置する手厚い体制だからこそ、対話を中心としたグループワークで、社員が心を開き、フィロソフィやテーマについて真剣に考えることができるのです。

また、HPCトレーナーが各部署や営業所など、それぞれの現場・職場にいることも、理念やフィロソフィの浸透に大きく影響していると考えられます。一緒に働き、信頼を寄せる同僚や先輩が、理念やフィロソフィに共感し、体現している様子を間近に見て触れることで実践をイメージでき、真似ていくうちに多くの気づきを得て、心からの気づきにつながり、コミットメントしていけるのです。

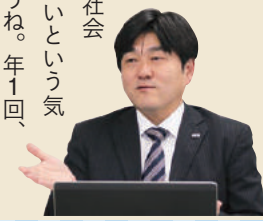
社長がフィロソフィを紐解き、有志で学ぶフィロソフィ勉強会。

「やりたいからやる！」CSRを超えた社員の社会貢献活動。

「良心」「つながりあい」をコンセプトとするHPC活動は現在、企業の枠を超え、地域貢献・社会貢献などのボランティア活動にまで広がりを見せています。

南阿蘇で震災ボランティアをしたり、カンボジアでの井戸掘りが発展して、図書館をつくる計画が持ち上がったり、地元小松市に森を作ったり。CSRの一環というわけではなく、社員の皆さんが自主的に「自分が取り組みたくてやっている活動」だと言います。と言います。コマニーをはじめ、盛和塾に所属する企業には、社会貢献活動に熱心な企業が数多くあります。フィロソフィ経営が、良心や利他の心をベースにしており、その結果、従業員の会社での働き方だけでなく、生き方まで変えていくことを立証していると言えるのではないでしょうか。

社員有志で盛り上げる『コマフェス』。
模擬店やフリーマーケットでの収益は、
小松市をはじめ、各団体に寄付をしています。



「良心が開かれてくると、誰かのため、社会のために何かをしたいという気持ちになるのでしょうね。年1回、**地域、従業員の家族への感謝を込めて開催している**『コマフェス』は、もともと5人くらいのチームでやっていたのが年々増えていき、今では模擬店も出ますし、よさこいやコンサートなどもしています。チケットを販売したりして採算もとれていますし、募金もやっています。いい活動に育ったなと思っています」

（人事部責任者・田中克政さん）

右：2013年に小松市日末町に誕生した「コマニー絆の森」。
CO2削減に貢献しています。
中：カンボジアに井戸を掘るプロジェクト。
左：南三陸ボランティア研修。

フィロソフィ教育とアメーバ経営を深化させ、障害者とともに従業員のチームワークを創る。

アクテック株式会社

「障害者から働く喜びを取り上げてはならない」。初めて精神障害者を雇うことを決めたとき、社長の芦田庄司氏は、いくつもの障害者の作業所を訪ねて勉強し、雇用についての方針を決めたといいます。それは、たとえ働く時間は短くても、チームの一員として認められ、目標達成に向けて役割を果たすというフィロソフィ教育とアメーバ経営の考え方。芦田社長のこの考えが、従業員に浸透し、健常者と障害者がともに切磋琢磨する現場が生まれました。そして、3人の精神障害者が在籍するチーム（アメーバ）は今では、常に社内トップクラスの利益額を誇る生産性の高いチームに育っています。

枚方市長尾にあるアクテック株式会社は、アルミケースの制作を中心に金属加工等を行う町工場。毎日同じ単純作業を繰り返す巨大な工場とは異なり、一人ひとりが多機能工として複数の業務をこなしていかなければなりません。

ここでは社長の芦田庄司氏が盛和塾に所属し、アメーバ経営とフィロソフィ教育の両輪で、傾きかけた経営を立て直しました。アメーバ経営では、部門毎に収益を計算し、一般社員でも自分たちの働きがどのように収益につながっているのかわかるようになっています。アクテックではさらに従業員からよく見える場所にボードを設置し、部門の売り上げや利益の日毎の数字や、個人単位の今日の作業、部門のメンバーの写真などを貼り出してあります。一人ひとりが自分の役割を意識し、自分の仕事をきちんとこなして、チームで成果を上げていくことを求められていることがよくわかります。

アクテックでは、長年、障害を持つ人たちを雇用してきました。中には精神障害を抱える従業員もいます。一般的にプレッシャーもストレスもかけてはならないと言われる精神障害者にとって、この環境はハードルが高いのではないではないか？　そんな疑問が浮かびますが、実情は全く逆でした。

「プレッシャーはもちろん感じます。でも、チームに貢献できることが嬉しいです。私は薬の影響で就業時間中に眠くなることもありますが、そんな時には顔を洗いに行ったり、会議中なら立って足踏みしたりして、眠気と戦っています。そのことをみんなが知ってくれていて、受け入れてくれているので、安心して働けます」と話すのは、製造部の浜口慎さん。彼は仕事が終わると毎日30分程、サブリーダーに報告を行います。そして、その日できなかったことや、どうしたらできるようになるのか、納得のいくまで一緒に考えます。浜口さん自身の判断を大切にしてくれることで、日々挑戦することができるのです。

一つひとつの仕事に、真剣に、丁寧に向き合う浜口慎さん。

アクテック株式会社の従業員の皆さん。

目標数字や設計図、管理シート、
メンバーの写真など、
チームの情報を１カ所に集め、
見える化したボード。

アメーバ経営を支えるためにフィロソフィ教育を導入。

カメラ業界とともに発展してきたアクテック株式会社は、写真から動画に移行し、デジカメ全盛の時代に入ったことで大きな打撃を受け、売り上げが半分になりました。「１００人の従業員を半分にしないといけないような危機でした。１９９１年から精神障害者の支援を始めたばかりのタイミングで。でも、従業員のほとんどは生活圏が同じ。そんなとき、カメラ業界では、毎月赤字１億円のあの〝富岡光学〟を、京セラが黒字に転換させたと話題になっていました。『そうだ！今こそアメーバ経営だ！そのために稲盛さんに学びたい！』と思い、盛和塾に入塾しました（芦田社長）。

ところが、早速アメーバ経営を導入したものの、経営幹部は大反対。何人かは辞めていきました。「アメーバ経営を導入した当時はよかったのですが、そのうち経営も伸び悩むようになりました。そんな折、障害者に

よる欠品が発生して大問題になったんですね。周りからは『そらみたことか』と言われました。しかし、そこで考えたのです。その欠品は本当に障害者が作業したから起きたのか、と。自分が作業してもミスするかもしれない。作業方法を変えれば、ミスは防げるはずだ、と」。

「考え方」の重要性に気づいた芦田社長は、アメーバ経営に遅れること9年、2003年にフィロソフィ経営を導入することを決めました。といっても『アメーバ経営勉強会』と称した幹部向けの、しかも休日に自由参加の研修でした。

「押し付けたくなかったんですよ。でも、経営幹部は全員参加してくれました。そして、ある部門長から、京セラフィロソフィを輪読したいという提案があり、朝礼での輪読が始まったのです。3年後には全部門で実施するようになりました。アクテックのフィロソフィ教育は、実はこの朝礼だけなのです。でも、京セラフィロソフィや『職場の教養』（倫理研究所）を輪読し、感じたことを自分の言葉で発表するという繰り返しによって、従業員の考え方にフィロソフィが浸透していき、業績回復へと向かって行ったのです」

アクテック株式会社の創業社長・芦田庄司氏。
穏やかながら信念に満ちた言葉で、お話しいただきました。

コンパでの社長の一言に一念奮起。障害者とともにチームが成績トップに。

現在、精神障害を持つ3人のメンバーは、全員、アルミケースの材料を加工する製造部製造一課一係に所属しています。7人のメンバーのうちの約半数です。一方、知的障害を持つメンバーが配属されているチームや、健常者だけのチームもあります。

「ある日、目標達成を祝うコンパの席で、私も酔っぱらっていましてね。『アルミケース部門の中で（利益額）一番になろう！』と呼びかけたんですよ。そうしたらですね、みんな『やろう、やろう』と。健常者だけじゃないですよ。障害を持つメンバーも『やろう、やろう』と、みんなで盛り上がりまして。その後実際に、一課一係がアルミケース部門で一番の利益額を達成して、しばらく続いたんですよ」

芦田社長はうれしそうに話します。

「一課一係は、チームワークがあるというか、気が揃っているね。例えばOさんの仕事が遅れたときには、その仕事をパートの森内さんが替わってくれて、追いついたらまた交替する。森内さんのさりげないサポートも素晴らしいのだけど、Oさんもそこで落ち込んだりしないで業務を進めていく、この呼吸がうまくいっているんですよ」。

Oさんは勤続21年。機械を使って、
複数の業務をこなしています。

精神障害者が働く
当事者インタビュー

役割と期待が、「居場所」をつくってくれた。

——谷本英生さん

入社当初は、緊張でガチガチでしたよ。やはり、一般企業で働くプレッシャーは大きかったです。でも、みんなが声をかけて、フォローしてくれて、4年目くらいからは仕事のこと、自分の目標やプライベートなことまで、だんだん話せるようになりました。

大きな転機になったのは、7〜8年前に、社長から稲盛さんの『働き方』（三笠書房）という本をもらったこと。それまではギャンブルに逃げたりもしていたんですけど、この本を読んで、今、勉強しなくてどうするんだと思いました。でも、実際勉強してみるとしんどくて。勉強するためには体を治さないといけないと、まず病気について勉強することにしました。そして今、自分に合った治療法に出会い、食事や運動などを工夫して少しずつ良くなってきたという実感があります。今では1ヶ月に1冊の本を読み、1年に1つの資格を取得しています。最近は少し本を読めていませんが（笑）。

アクテックに入社する前は、作業所で働いていました。作業所は働くことに慣れるという意味ではいいのですが、調子が良くなると物足りない。治療の一環なので仕方がないのですが、ストレスがかからないようにという配慮から、生産目標もないんです。だから、自分の作ったものが社会の中で役立っているという感覚がなかなか持てませんでした。

一方、アクテックでは、精神障害者や知的障害者も、チームの一員としての役割があり、「戦力」として期待されています。自分のチームの目標の数字も貼り出してありますので、その中で自分が貢献していることが実感できて、やりがいがあります。現在は時間の短いパートタイム勤務ですが、正社員になって、精神障害者の社会復帰のロールモデルになれたらと思っています。

精神障害者と働く
同僚インタビュー

障害者も健常者も関係ない。信頼しているから厳しくもなれる。

——田隈康之さん、中井勝頼さん、森内敬子さん

田隈　アクテックでは以前から障害者の方が働いていましたから、一緒に働くことに対する抵抗感はありませんでした。彼らが入社した当初は、現在は工場長になった山口さんがつきっきりで教えていて、私がリーダーとしてチームに入った時には、彼らはもう戦力として成長していましたし。

中井　森内さんのところには、（彼らが）よく話に行っていたよね。

森内　はい。納得していないことや、失敗したことを言いに来ますね。気づいたことはメモしていますし、頑張ってくれています。中でも大きな転機になったのが、管理シートの導入ですね。チームの生産性が一気に上がった。

中井　管理シートというのは、設計図だけではわかりにくい作業内容を、わかりやすく1枚にまとめたシートです。次の工程を担う二係に渡して、欠品や不適合のチェックができるように作りました。障害者の人たちが細かく記入してくれている姿や、成果を見ると、作って良かったと思います。チームがひとつにまとまっていくためのツールになりました。

田隈　実はその少し前から、だんだんと利益額が損益分岐点を超えはじめて、そうするとみんな損益分岐点より下げたくなってがんばる。そうしているうちに、1位を狙えるんじゃないかと。自然な流れだったんですよ。

森内　実際1位になってしまうと、2位に下がるのはいやでしょう？　みんなでがんばろうと話していました。田隈リーダーが一係だけで完結できるような仕事を営業してとってきて、中井サブリーダーが中を仕切っていました。仕事が増えて大変でしたけれど、結果が数字に反映されるのが楽しくて、がんばれましたね。

中井　一人ひとりの生産性に合わせて段取りしていました。でも楽々できるようではだめで。少し多めに詰め込んでは、「今日は多すぎる」とメンバーが言いに来て、そんなやりとりの中で、ちょうどいいところを見極めていきました。厳しいことも言いましたが、よくがんばってついてきてくれたと思います。

精神障害者3名が在籍する製造一課一係が、初めてアルミケース部門で（利益額）1位になった当時のリーダーの田隈さん、サブリーダーの中井さん、パートタイマーの森内さん。

障害をオープンにしたことで、障害を受容するチームが生まれた。

アクテックが精神障害者と関わり始めたのは、パート募集のチラシを見た小規模作業所の指導員から「パートさんに任せる仕事を、作業所に発注してほしい」との相談を受けたことから。その後、作業所から精神障害者を受け入れ始めましたが、みんな半年も続かず、3年間ほどは入れ代わり立ち代わり来てもらっていたといいます。

「実はその時、ほかの従業員には事情をクローズド（障害があることを隠す）にしていたんですよ。そうすると、例えば安定剤を飲むと眠くなったり、ボーッとしたり、トイレが近くなったりでなかなか作業がはかどらず『あの人ちょっとおかしい』などと従業員が噂するようになって、なかなかうまくいかなかったですね」

そんな経験から、現在アクテックでは、精神障害者も知的障害者も、障害についてオープンにしてもらうことを入社の条件にしています。「当初はもちろん、親御さんから大反対を受けましたよ。でも、クローズドにしたままでは働き続けることが難しいとわかっていましたから、そこは譲れませんでした」。

さらに芦田社長は、障害者本人が、自分の意思で両親から自立し、街の企業で働きたいと考えているかを確認するため、「自分が会社でどのように働きたいか。そのためにどういう手段を選ぶか」について文章を書いてもらい、採用の参考にしています。自立する気持ちが勤労意欲につながると考えているのです。

「勤続21年のOさんをはじめ、10年以上勤続し、チームの重要な戦力になっています。谷本くんは障害者年金とうちの給料で一人暮らしをできるほどになりました。社内で決めているパートタイマーの等級では、一番上のレベルになると正社員の登用もあるので、それを目指してがんばってくれています」

芦田社長の息子で専務の芦田知之氏は、工場を案内しながら、従業員に愛称で呼びかけ、体調などを気遣う言葉をかけていきます。

「もし障害をクローズドにしたままなら、なぜいつも眠たそうにしているのか、仕事にムラがあるのか、とてもしんどそうな時があるのか、他の従業員にはわかりません。すると、なぜ彼らがそれで許されるのかと疑問が起こります。障害をオープンにしているからこそ、一般の従業員も事情を理解して納得し、一緒に働くことができます。それに彼らは、仕事のスピードは遅くても、すごく丁寧な仕事をしてくれる。そういう姿勢に一般社員も学ぶことが多いんです。凸凹を補い合って、チームになっていっています」

この春に入社し、製造三課に配属された知的障害を持つ宮川泰卓さんは、工業用ミシンを扱えるよう、先輩の指導のもと特訓を重ねています。「彼には簡単なところだけを縫うのではなく、多機能工としてミシンのエキスパートになってほしいんです。だから、一般の従業員と変わらず、厳しく教えています」と話すのは、ベテランパートの女性。「もちろん、彼には期待していますよ。筋がいいので楽しみですね」（栗野香さん）。

代表取締役社長の芦田庄司氏と、息子で専務の芦田知之氏。

「ミシンを使うのは楽しい」と話す宮川さん。学校からインターンで来たのをきっかけに、アクテックに入社したのだそう。

働く喜びと役割を障害者に。フィロソフィ教育でインクルーシブな会社へ。

身体障害者や知的障害者に引き続き、2018年4月から、精神障害者の雇用が義務化されます。しかし、どのようにして彼らを会社で受け入れ、一緒に働いていくのか、その方針を見出せている企業はほとんどないのが実情です。例えば、一般採用の従業員が働くうちに鬱などの精神障害を患った場合、「働かせてはいけない」「ストレスをかけてはならない」と閑職に追いやり、かえって彼らを精神的に追い詰めてしまうこともあります。そんな中、アクテックの精神障害者雇用に関する考え方は、一つの大きな指針となるのではないでしょうか。

「私は、健常者も障害者も関係なく、自分のやっていることが誰かの役に立っていると実感できることほど大切なことはないと思っています。自分の役割があるからこそ、そこは居場所となります。『何もしなくていいよ』なんて言われて、嬉しいわけはない。アクテックでは、従業員は障害の有無とは関係なくフィロソフィを学び、それぞれ実践してくれていますし、アメーバ経営によって各チームの生産性が"見える化"され、誰もが自分の役割を実感できるようにしています。精神障害を持つメンバーがいるからこそ、お互いにカバーし合うチームワークも生まれたと思っています」

フィロソフィーに裏打ちされた芦田社長の言葉は、これからの企業のあり方を示唆しています。

精神障害者の雇用には、経営者の「育てる」気概が重要。「働く」ことで、彼らは「誇り」を取り戻す。

くすの木クリニック
田川精二医師
（NPO法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク理事長）

大阪の中小企業の経営者は暖かい。NPO法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク（以降JSN）を立ち上げ、精神障害者の就労やインターンについて相談させていただくにつれて、私は経営者の方への見方が変わりましたね。特に大阪には、障害の有無にかかわらず、育てていこうという気概のある社長さんが多い気がします。

その中でもアクテックの芦田社長は別格。精神障害者のミスで大きな損失を被った時でも、本人のせいにはせず、もちろん首を切ることもなく、その苦境を乗り切られました。また、そのミスは誰がやっても起こり得るものだと作業工程を改善されたと聞いています。本当に頭が下がります。

精神障害者は一般的に長期就労が難しく、特に障害を隠して就労した場合、その傾向は顕著です。アクテックではその障害をオープンにして入社されており、その結果、周囲の理解と援助、本人の努力が噛み合い、長期就労につながっているのではないかと考えます。

JSNでは2009年に、2年以上継続就労している精神障害者を対象とした職業生活継続アンケートで、「仕事を続けていくために必要なこと」について調査しています。そのトップ5は「①過剰な負担のかからない仕事」「②仲間と認めてくれる同僚」「③自分を認めてくれる上司」「④ストレスの発散や解消」「⑤仕事上の担当者」です。

①についての配慮はもちろん重要ですが、そのうえで、アクテックのように「②仲間として認めてくれる同僚」「③自分を認めてくれる上司」の存在が、彼らに安心と誇りを与えてくれるのではないでしょうか。

Person VOL.05

私の稲盛哲学

京セラ・KDDI・JALグループを哲学経営で率い、盛和塾塾長として中小企業経営者を育ててきた稲盛和夫氏。このシリーズでは、社員の皆さんが稲盛哲学をどのように咀嚼し、自分のものとしているのか、仕事での実践についてお話をお聞きします。

マイ・フィロソフィ

率先垂範する

株式会社コマニー 人事部 人財開発課 課責任者
小坂律子さん

育児休業後の2年間を除き、一貫して人事畑を歩んできた小坂さん。平成25年4月、人財開発課の責任者に就任しました。

「最も大切にしているフィロソフィは『率先垂範する』です。教育部門の人間が、理念やフィロソフィを大切にしないと、社員に伝わらないですよね。それも、言うだけでなく、実践しないと」。

人財開発課では現在、小坂さんを含め、6人のメンバーで、新入社員研修や理念研修、技術研修を行っています。20代30代のメンバーが自信をもって社員の前に立つためにも、『率先垂範する』ことが重要だと、小坂さんは言います。

「実は以前メンバーのひとりに『自分ができていないのにみんなに教えるのに抵抗がある。作られた原稿を読んでいるようで…』と言われたことがありました。ところが、1年目に新入社員研修で彼が教えた社員が、3年目研修に来たとき、彼がこう話していたんです。『新入社員研修の時、自分は理念の大切さについて語ったけれど、心の中では、自分ができていないことを研修で言うなんて、と思っていたんです。でも今は、理念を実践していると言える自分がいます。これからも自分は、率先垂範で理念を実践していくから、みんな、それぞれの部門でがんばっていこう』と。この場面を見た時、胸が熱くなりました」。

『率先垂範する』は今では、チーム全体のマイ・フィロソフィになっています。

「理念やフィロソフィの実践が大切だと、きれいな言葉でいくら言っても伝わらない、共感されません。自分が努力していること、生のエピソードを、自分の言葉で語ることが大切です。そのためにはやはり、率先垂範ですね」。

マイ・フィロソフィ

素直な心をもつ

株式会社コマニー 経営企画部 経営企画一課 課責任者
北川真奈美さん

経営方針の策定からIR、広報、役員秘書、翻訳、盛和塾事務局など、各分野のプロフェッショナルが集まる経営企画部経営企画一課をまとめる北川さん。販売促進や、社長・副社長の秘書などを経て現職に就いた時、それぞれ異なる多様な業務を担うメンバーの仕事をすべて把握することは難しいと感じたと言います。

「正しく判断するための条件を知る必要はあると思いますが、基本的にはメンバーを信じて任せようと決めました。そして、メンバーが迷った時、困った時に、課題の本質について一緒に考えたり、関連部門と調整することが自分の役割だと考えました。そのためには、謙虚に、素直にメンバーの話を聴いたり、感じたことや感謝を伝えることが大事だと思っています。ですので私は、『素直な心をもつ』というフィロソフィを大切にしています」。

各分野の専門家が集まる部署だからこそ、北川さんの仕事はメンバーに任せ、自身は後方支援に徹するサーバントリーダーシップがうまく機能しているようです。

「部署の課題も、私ひとりで解決しようとは考えていません。私自身も迷うこと、悩むこともありますし、メンバーが課題を抱えて仕事を進められないということもあります。そんな時、『楽しく仕事をする会議』とか『未来の働き方を考える会議』とか、ちょっとワクワク、楽しくなるような会議体を作って、アイデア出しなんかをやるんですよ。困っている仲間がいるから、みんなで一緒に考えようという風に。メンバーは各分野の専門家なので、ひとりで抱えていては解決できない課題にも、別の視点からアイデアを言ってくれる。私の仕事は、みんなが意見を出しやすい〝場〟をつくること。それがチーム力を上げることにつながると思っています」。

RITA LABOは、稲盛経営哲学研究センターの教育実践研究部門として、利他の心を軸に、教育の未来を切り拓きます。

利他ラボ RITA LABO http://www.ritalabo.jp

お問い合わせ：contact@ritalabo.jp facebook rita labo 検索
発行：立命館大学 OIC総合研究機構 稲盛経営哲学研究センター RITA LABO（リタラボ） 大阪府茨木市岩倉町2-150 立命館大学 大阪いばらきキャンパス
編集人：金井文宏、奥野美里
2017年6月30日発行