

月刊

平成6年1月5日第三種郵便物許可 平成27年1月1日(毎月1回1日)発行第23巻第1号通巻256号

リーダーシップ

Leadership Vol.23 No.696

2015

1

January

●今月のテーマ●

もっと活かせる, 伸ばせる

女性リーダー育成・指導のポイント



一般社団法人日本監督士協会

新・改善改革探訪記

No.44 創意社・山口 幸正

ウエスレンタルと障害者雇用をベースに、新しい価値の創造めざす

日本ウエストーン 株式会社

岐阜県岐阜市柳津高桑1-48
 従業員数 30人 (このほかに、社会福祉法人
 清穂会：職員数 20人、障害者数 100人)

ウエスのレンタル事業で、環境に優しいビジネスを展開。その傍らで社会福祉法人を立ち上げ、さまざまな障害を持った人たちを活用することで、ノーマライゼーション（障害者の社会進出）にも大きな役割を果たし、そこから社会的に有用な価値の創造に向けて、全社員の力の結集をめざしている。ウエスレンタル事業とは何か。障害者雇用の実態はどうなのか。社員の気持ちをどのようにしてひとつにまとめているのか。臼井麻紗社社長に聞いた。

■ボーイング社の指定を受けたウエス資材

国内の航空機工場での話である。航空機の金属部品を鏡のようにピカピカに磨き上げるときに使うウエスは、航空機の納入先のボーイング社が指定したのものを使うこと



臼井麻紗社社長

になっていた。それはアメリカから購入しなければならないのだが、発注から納入までに時間がかかり、それが切れると仕事にならないので、発注管理にかなり気を使う。「これが大変なんです」という話を、日本ウエストンの創業者は聞いた。

「どんなウエスなんですか？ うちでつくってみますよ」。そう言って、そのウエスを持ち帰り、何軒もの機屋（はなや）に聞いて歩いた。岐阜は繊維の町である。つてをたどって上流にさかのぼり、糸を撚るところからはじめて、ついに、それと同じ特殊な綿布をつくり上げた。航空機工場が感激するほどの出来ばえで、この工場を通じてボーイング社の指定を受けることができ、以後、

国内の航空機部品の鏡面仕上げには、日本ウエストーン製のウエスが使われるようになった。

「お客様が困っていることを解決して差し上げることで、新しい大きな仕事の分野が開けたのです。うちのビジネスはウエスのレンタル業です。しかし、このことをきっかけに、ウエスのレンタル業というのは表面的なことにすぎず、お客様の悩みを解決して差し上げることこそ、ビジネスの本質ではないかと考えるようになりました」と臼井麻紗社社長は言う。

■ウエスリサイクルのはじまり

日本ウエストーンは、臼井麻紗社社長の夫人の父、臼井清三現会長が創業した会社である。ある会社のサラリーマンだった清三氏は、社内ベンチャーとして、産業界内サプライ事業で工場相手のウエスのレンタル事業をはじめ、やがてそのウエスのレンタル事業を自分で引き継ぐ形で独立した。1970年、こうして日本ウエストーンが誕生した。

それまでのウエスは綿の古着がそのまま使われていた。汚れを拭き取って油を吸ったウエスは焼却処分するという使い捨てが一般的だった。しかし、良質の糸を撚った強くて吸収のよい綿布なら、汚れを拭き取る効果が大きいいうえに、何十回も繰り返し洗って使うことができる。作業性がよくコストも安くなるというので、ウエスのレン

タル事業は順調に滑り出した。

当初は十分な資金がなく、大量のウエスを用意できなかった。そこで、大工場を避けて、中小の工場を回って注文をとった。1ヵ月間に使用する分だけのウエスと手袋を用意し、それを繰り返し洗濯し、たたくで納品する。その中で少しずつ利益を蓄積して、徐々に大きな注文にも応えられる体制をつくっていった。

やがて、1996年からISO14001の環境マネジメントシステムの認証制度がはじまり、環境に配慮しない企業は世界を相手にしたビジネスができないという時代に入った。ウエスや作業手袋を使い捨てることには、環境保全の意味からも厳しい目が注がれるようになり、大手を中心に多くの工場が、日本ウエストンのウエスと手袋をリユース、リサイクルして利用するようになった。

回収されたウエスと手袋は、商品別、お客様別、品質基準別に分類する。さらに、機械油・インク・切子など、汚れの種類と程度に応じて選別し、破れたもの、穴の開いたもの、糸がほどけたものは、マテリアルリサイクルに回す。それ以外は汚れの種類に応じて専用の洗浄機で洗浄し、乾燥させ、検査のうえ、お客様ごとの規格に合わせて梱包し、出荷する。

洗浄廃水は沈殿槽にプールして微生物処理によって無害化した後、汚泥はコンクリートの原料にする。処理水の一部は再び洗



ウエスと手袋の洗浄機



清穂会でのウエスと手袋の分別作業

淨機で使われる。さらに工場の動力の一部は太陽光発電によって賄われるなど、ウエスと作業手袋は、環境への負荷が最も少ない形で処理されている。

■障害者雇用のいきさつ

回収→分類→洗浄→選別→出荷…の工程の多くは労働集約的で、洗浄工程だけは機械化されているものの、他工程は人手に頼る部分が多い。ここで身体障害、知的障害、精神障害など、さまざまな障害を持った人たちが働いている。

創業から数年を経た頃、近くの精神病院の医師から、「退院した患者で、十分に働く能力があるのだが、精神病院に入院していたという経歴のために仕事に就けない人がいる。お宅で働かせてもらえないか」と言われたのがきっかけで、清三氏は1人の精神障害者を雇い入れた。それがきっかけで、さまざまな障害を持った人の親たちからも、子供を働かせてほしいと頼まれるようになり、社員として受け入れてきた。その人数はどんどん増えた。

「あの子どもたち、まだ増やすんですか?」。ある女性のパート社員が不満そうに言ったことがある。障害者たちには、職場のマナーも決まりもなかなか通じなかった。仕事中にフツといなくなってしまうと、何度も探し回らねばならない。昼休みには、自分からお茶をいれることはなく、「おばさん、お茶いれて」と催促するという。

「それじゃ、明日から来てもらうのをよそうか?」と清三氏が言うと、「それは困る。仕事のほうは私たちよりできるから…」とも彼女は言ったという。

単調な作業を継続してやり続けるという点では、障害者たちは健常者よりもはるかに大きな適性を持っていた。結局、障害者は従業員の3分の1にまで増えた。

2002年、清三氏が娘婿の麻紗杜氏に社長職を譲った2年後、清三氏は自身の退職金を投じて障害者の施設、社会福祉法人清穂会を立ち上げている。この施設によって、清三氏は、障害者に職業訓練を行い、社会適応力を高めることをめざした。それまでお世話になった障害者たちへの恩返しと、

日本ウエストンが必要とするマンパワーを継続的に確保するという2つのねらいがあった。

現在、清穂会には100人の障害者と20人の職員が所属しており、障害者たちは公共の資金補助を受けながら、全員が日本ウエストンのウエスや手袋の分別や梱包などの作業を引き受けている。

■後継者としての道

大手総合商社でアパレルの仕事をしてきた麻紗杜氏には、いつの日か自ら起業したいという夢があった。そして、清三氏と出会い、意気投合してその娘婿となって、日本ウエストンに入社した。1989年、麻紗杜氏が25歳のときのことである。

その後は営業を担当しながら、後継者としての道を歩んだ。「先代は1人の後継者の育成に大きなエネルギーを割きました。私は後継者として、ありとあらゆる機会をとらえていろんな勉強をさせてもらいました」と麻紗杜氏は言う。

その中で、先代が残してくれた貴重な財産を、もっと大きくし、世の中にとってなくてはならないものとして永続させるためにどうしたらよいかを模索し続けてきた。

ウエスのレンタルというビジネスは、もともとは良質の綿布をその都度洗って繰り返し使ったほうが、清拭効果が大きくコストも安くなるということからはじまった。そして、単調な労働集約的の工程に適性を持

つ障害者を雇用した。その一方で、ウエスのレンタルが環境保全に役立っていることも事実だし、障害者の雇用が社会的弱者たちの社会参加を促していることも間違いがない。日本ウエストンにウエスレンタルの仕事を発注していただくということは、言い換えれば、お客様にとって地球環境の悪化を食い止める選択であり、同時にノーマライゼーション、つまり、弱者の社会参加の推進に貢献する選択だともいえる。いわば、そういう社会的価値の創造こそ、日本ウエストンのビジネスだった。今後はそれをもっと意識的に徹底追求し、発信していくべきではないか。

「要は、10年、20年という時間の単位で考えるか、100年、200年の単位で考えるかの違いなのだ」と麻紗杜氏は考える。

10年、20年で考えるなら、そこそこに企業イメージを高めて、お客様の支持をとりつけて、株式を上場して、株を売れば元がとれる。しかし、100年、200年先まで見据えて、世の中にとって有用なビジネスを展開しようとするならば、単なるイメージではなく、本気になって全員の力を結集していかねばならない。

■蒸気機関車から新幹線へ

「先代は、自分が先頭に立って、強烈なリーダーシップでみんなを引っ張っていく蒸気機関車でした。しかし、私には、社員の中に何人もの自分の分身をつくろうとして



環境整備活動の後に行われるスポーツバーベキュー。1時間で作って、食べて、片付ける

います。私の1日は24時間しかなく、1年は365日しかない。100年、200年続く会社をつくらうとすれば、それでは足りない。先代は蒸気機関車だったが、私たちは車両ごとに動力を備えた新幹線にならないといけない」と麻紗杜氏は言う。

健康者の多くは、営業担当としてお客様を訪問し、仕事をもらってくる。そんな健康者がいるから障害者たちに仕事が回るし、健康者にとっては障害者がいるから、自分たちが受けた仕事を形にできる。

ただ、健康者は単なる御用聞きであってはない。世の中は必ずしも強いもの、賢いものが生き残ってきたわけではない。変化に対応できたものが生き残ってきたのだ。ウエスレンタルの注文をとってくるだけでは変化に対応できない。100年後、200年後まで変化に対応し続けるためには、お客様の悩みを解決して差し上げるコンサルタントでなければならず、地球環境にもっと優しくなるための環境コンサルタントでなければならず、あるいは教育コンサル

タントや情報提供者でなければならない。

■100年後、200年後に 評価される仕事をめざす

たとえば、工場から出荷した製品の中に使用済みのウエスを置き忘れ、納入先からクレームを受けたというお客様から、「どうしたものだろう?」と相談を受けたことがあった。営業マンは必死になって考えて、作業開始時に持ち出したウエスの数と、作業終了時に返却したウエスの数をチェックするシステムを提案して、お客様から大いに喜ばれた。そのときの営業マンの役割は、まるで教育コンサルタントだった。

また、ある自動車工場で、使用済みのウエスを職場ごとに回収するとき、回収ボックスにきちんと納められている職場と、周辺に散らばっている職場があった。各職場の整理整頓状況は、職場の改善ニーズをそのまま表しており、その情報を伝えることで、管理職から喜ばれた。そのときの営業マンは、相手にとって有益な情報の提供者だった。

障害を持った人たちに施しをするだけでは、彼らは自立できない。障害者にもできる仕事を提供することで、彼らは社会の一員となることができ、自信と誇りを持つことができ、幸せになれる。その意味で、自分たちは幸せのリサイクル業者である。また、こうした活動を通じて世の中から評価

され、感動を与えることができるなら、自分たちは感動の提供者だともいえる。

環境コンサルタントとして、教育コンサルタント、情報提供者、幸せのリサイクル業者、感動の提供者...として、自分たちは何ができるか、何をなすべきか、麻紗杜氏は社員一人ひとりにそれぞれの立場でそれを考えさせ、目標を立てさせている。

100年後、200年後には、いまの社員は1人もいない。しかし、100年後、200年後の社員から、100年前、200年前の先輩がつく



早朝勉強会

り上げてくれたこの会社のDNAに感謝してもらえそうな、そんな仕事をしようと麻紗杜氏は呼びかけている。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中

* * *

12月号理解度チェック (“伝わる文章”の書き方)の解答

- 課題1 (1) 目的 工夫 決める
 (2) 企画書 現状 根拠 効果 先回り
 (3) 内容面 ケアレスミス

- 課題2 ①○ ②○ ③× ④× ⑤○ ⑥○ ⑦× ⑧× ⑨○ ⑩×
 (課題3は略)