

株式会社エフピコ

製造業

大企業

障がい者は“戦力”、全社員の“インクルージョン”で、知らないが故に生まれる誤解や偏見をなくす

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 障がい者はなくてはならない“戦力”

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 多品種の高付加価値食品トレーの製造
- 業界唯一のエコトレー製造を支える障がい者の手選別
- 「フロアホッケー」で実現するエフピコの“インクルージョン”

ダイバーシティ経営による成果

- 「エコトレー」市場の形成と「エコ APET」への展開
- 好業績を支える知的障がい者の活躍を広く社会に発信

Data

■企業概要

会社設立年	1962年	資本金	13,150百万円
本社所在地	広島県福山市曙町1丁目13番15号		
事業概要	ポリスチレンペーパーおよびその他の合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売、並びに関連包装資材等の販売		
売上高	131,322百万円（2014年3月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	単体（2014年3月現在）
総従業員数	748人（うち非正規2人）
属性ごとの人数等	【障がい者】372人（うち非正規0人）、障害者雇用率16.0%（※）
正規従業員の平均勤続年数	11.8年（男性14.6年、女性9年）
備考	（※）障がい者数及び障害者雇用率は「企業グループ算定特例」に基づきグループ33社の数値

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の背景とねらい

障がい者はなくてはならない“戦力”

エフピコグループは、食品トレー容器の生産から配送・販売、関連資材の販売を行っている。同グループの障がい者雇用は、株式会社ダックス（以下「ダックス社」）をはじめ4社の特例子会社（以下「ダックスグループ」）、及び就労継続支援A型事業所のエフピコ愛パック株式会社（以下「エフピコ愛パック社」）において、同グループの基幹業務であるトレー製造とリサイクル事業（回収トレーなどの選別）に取り組んでいる。

ダックス社の設立は1986年、知的障がいのある子どもを持つ親の会「あひるの会」との出会いがきっかけであった。「あひるの会」は障がい者の働く場を作るため、主旨に賛同して支援してくれる企業を探して全国各地を巡っていた。障がい者の保護者たちの熱意に共感した株式会社エフピコの社長（現会長）は、「あひるの会」の協力の下、トレーの製造を行う株式会社ダックスを設立、障がい者雇用をスタートさせた。その後、特例子会社としての認可を受けたが、設立当時はまだ知的障がい者は雇用の義務化の対象とはなっておらず、特例子会社も限定的であり、特に知的障がい者を主力とする特例子会社は同社が初めての例であった。

ダックス社のトレー製造は、真空に近い状態で型に樹脂を密着させて形状を作り出す「真空成型」という特殊な方法によるもので、障がい者が操作しやすいようにラインを作り変えることは困難であった。そのため、通常の製造ラインをうまく使いこなしていくしかない。どうすれば知的障がい者がトレーを製造し、利益を上げることができるかを考えるところからスタートした。緊急時に指導者を呼ぶためのランプを取り付ける、安全装置を二重にするなどの工夫を重ねながら、ダックス社のビジネスは約1年で軌道に乗った。

一方エフピコ愛パック社は、2006年、営利法人としては日本で初めて、障害者自立支援法による就労継続支援A型事業の認定を受けた。再生トレー（エコトレー）製造の原料となる使用済トレーの選別及び折箱タイプ容器の製造を行っている。

福祉事業としてではなく、戦力として障がい者を雇用することで、障がい者の能力を可能な限り高めたい。会社の利益の中核となる基幹業務で、その能力を発揮してもらいたい。エフピコグループの考えは一貫している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多品種の高付加価値食品トレーの製造

食品トレーは物流コストが高い産業であり、各地域に拠点を設けて“地産地消”で展開しないと輸送費がかさむことから、エフピコグループでは全国に生産拠点を展開している。

そのうちの1つである株式会社ダックス四国（以下「ダックス四国社」）では、障がい者と健常者の比率はおおよそ2対1。設立当時から勤務している勤続19年のベテランの障がい者もいる。同社では、簡易食品容器のフタの成形加工を行っており、フタの検品、包装、ケース詰めを障がい者が担当しているが、健常者が傍について指示をすることなどはない。経験を重ねると、自分の作業だけでなくライン全体に目が向くようになる。その中で自分がどのように動いたらよいかを判断できるようになると、主任や主任補佐に昇格して後輩の指導にあたる。ダックス四国社には、福祉事業ではない“株式会社”で“戦力”として鍛えられ、ビジネスの場で活躍している障がい者の姿がある。

それを支える取組として、ダックス四国社の評価基準があげられる。同社における障がい者の評価基準は、健常者と何ら変わらない。出勤率、作業態度、周囲との協調性などを加味して昇給が決まる。また、年に1度は自分の目標、四半期に1度は品質や効率などについて具体的な目標を立て、全社員の前で発表することとしている。

業界唯一のエコトレー製造を支える障がい者の手選別

エフピコグループでは、スーパーなどから回収したトレーを白いもの、柄もの、不適品などに正確に分別した後、その中から選別したものを砕いて丁寧に洗浄し、溶かしてペレット状にし、それを原料に戻して表面に新しいフィルムを貼り、「エコトレー」を製造している。

トレーのリサイクルには1990年から取り組んでおり、当初はトレーの選別を機械で行っていた。しかし選別の精

度が十分でなかったため、障がい者による手選別を導入することとした。

2007年に試験的にベルトコンベア1台を導入、最初は機械選別と並行して、障がい者の手選別による工程を検討した。ベルトコンベアのスピードや装置の構成、作業の分担、作業者の立ち位置など、試行錯誤を繰り返して最適化を進め、大量に流れてくるトレー群を、障がい者が高速かつ高精度で手選別することが可能となった。

スーパーなどから回収したトレー群をラインに投入するところから、危険物や不適品の除去、白物と柄物の区別、最終的な選別に至るまで、1ライン合計6名の障がい者が担当する。高速で流れるベルトコンベアを止めないように、各作業には速さと正確さが求められる。この技術の習得には、障がい者のための特別なトレーニングプログラムがあるわけではなく、基本的にはOJTである。

各人の適性を見極め、最も適した工程に配置するようにしているが、その日の体調によっては負荷の少ない担当に変えるなど、現場のリーダーの判断でフレキシブルにポジションを変更している。

1つのことに集中して取り組み、正確な作業ができるという知的障がい者の長がここで十二分に活かされているが、それだけではない。選別工程は“チームプレイ”であり、自分の前後の担当者を信頼しながら、自分の責任を果たすことが必要である。調子が悪い人を気遣ったり、前の人からトレーを落としたりすかさず拾い上げたり、持ち前の集中力と、チームで磨かれた思いやりの気持ちが、この作業を支えている。

エフピコ愛パック社では、「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律」に基づき、個別支援計画(就労継続支援A型計画)を作成し、実施状況を把握(モニタリング)し、年2回の個人面談のたびに計画の見直しを行っている。それに加えて、社員個人が、例えば「検品の精度を上げる」など、必ず1つは業務上の具体的な目標を掲げるようにしている。大半の事業所では、毎日朝礼で知的障がい者が司会となって、前日の実績や改善点、その日の目標などを発表する。目標を明確にすることで、達成感にも繋がっている。

「フロアホッケー」で実現するエフピコの“インクルージョン”

エフピコではグループ全体でフロアホッケーに積極的に取り組んでおり、2014年11月現在、全国に17のチームを結成し、501名の社員が参加している。

エフピコグループのうち、ダックス社やエフピコ愛パック社といった障がい者中心の会社とそれ以外の会社は、普段接する機会が少ない。エフピコグループを支えているメンバーとしての一体感を醸成することを目的として、フロアホッケーの取組が開始された。

フロアホッケーとは、知的障がい者のスポーツ活動参加を支援する国際的なスポーツ組織「スペシャルオリンピックス」の冬季正式種目で、室内で行うホッケー競技である。

エフピコのフロアホッケーは、知的障がい者と健常者が一緒に楽しめる“ユニバーサル”な競技として行われている。1チーム11名から16名で、そのうち6名は必ず知的障がい者が入る。試合には交代で全員が出場する。この“ユニバーサル”のルールに基づく日本フロアホッケー連盟主催「全日本フロアホッケー競技大会」は、2014年で第9回を迎えた。

エフピコグループは全国に拠点を有するため、例えば東京では特例子会社ダックス社とエフピコ東京本社、関西ではエフピコ愛パック西宮工場とエフピコ大阪支店が組むといったように、地域ごとに障がい者と健常者によるチームを結成している。フロアホッケーの活動は福利厚生の一環であり、用具・ユニフォームなどは会長の寄付によるものである。

フロアホッケーは、障がいがあってもなくても、上手でも下手でも、年齢にも性別にもよらず、全員が試合に参加することとしており、“補欠”はいない。参加チームを競技レベルごとに分けて競う「ディビジョン制」で試合を行



▲「エフピコ杯 全国フロアホッケー競技会」(2013年9月)のエフピコチーム

い、昨日の自分に克ったことを称えて参加者全員にメダルが授与される。

日常あまり接する機会のない障がい者と健常者がバックをパスし合うことで、知らないが故に生まれる誤解や偏見をなくす。フロアホッケーは、エフピコの目指す“インクルージョン”の源泉となっている。

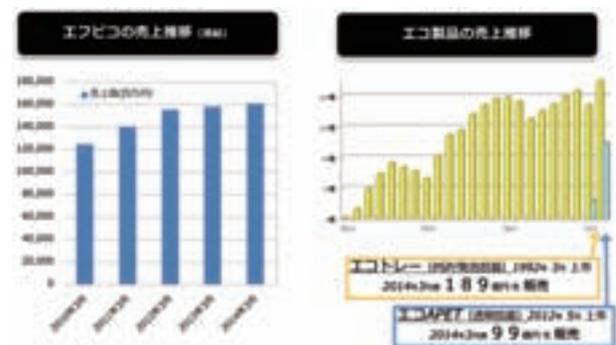
ダイバーシティ経営による成果

「エコトレー」市場の形成と「エコ APET」への展開

知的障がい者の精度の高い手選別によって、機械で自動選別を行っていた時期（2007年）と比べて選別誤差、分別吐出货量ともに格段の向上が図られたことを背景に「エコトレー」の売上は1992年3月以降増加を続け、2014年3月期には189億円の売上を達成、エフピコ全体の売上の1割強に達するまでとなった。エコトレー事業の成功は、エフピコ全体の売上増加に貢献しただけでなく、エコトレーという新たな市場を形成したのである。

エコトレーで蓄積した技術・ノウハウを展開し、2010年には新たに透明容器のリサイクル品、エコ APET を上市した。これまでのエコトレーは白濁した発泡スチロール（PSP）を原料としていたが、エコ APET は透明容器のリサイクルへの挑戦であった。ポリプロピレン（PP）や OPS（二軸延伸ポリスチレンシート）など、透明といっても素材は多岐にわたり、リサイクルのためには素材別に分けて処理する必要があるが、目で見ただけでは違いを判別できない。そこでエフピコでは、2008年、機械メーカーと共同で透明材料専用の選別装置を開発した。装置は光センサを搭載しており、ベルトコンベアで送り込まれた透明トレーの素材を、光で判別し分別する。この選別装置を設計する段階から、エコトレーで培った知的障がい者の丁寧な手選別を活用することが念頭に置かれていた。選別装置に送り込む前段階として、輪ゴムなどの不純物や、透明でない不適品を予め取り除く必要があるが、この工程を障が

い者が担っている。また、センサで正しく判別できるように、トレーを重ねるのないようにベルトコンベア上に整列させたり、短時間で効率よく処理できるように、縦方向に隙間なく並べたり、といった作業も不可欠であるが、この工程でも障がい者が活躍している。透明容器の分別プロセスの高速化・高効率化を実現し、エコ APET は2014年3月期には、99億円の売り上げを達成するまでに成長している。エコトレーシリーズの製造は、障がい者の活躍なしには実現し得ないものであった。



▲エコ製品の売上増加でエフピコ全体の売上も伸びている

好業績を支える知的障がい者の活躍を広く社会に発信

トレーの製造・リサイクルという基幹業務における障がい者雇用の取組を評価され、エフピコグループでは企業・事業所として12件、社員として11名の表彰を受賞している。

また、リサイクル工場は一般公開して見学を受け付けている。障がい者が手作業で選別していることへの理解を促し、同社のリサイクルシステムへの信頼を深めることで、できるだけきれいな状態で回収に出してもらうよう協力を訴え、リサイクルに対する社会の意識を醸成している。全社一丸となった取組が、業界唯一のトレーのリサイクルを実現している。工場見学者数は、12,379名（2006年度）から18,662名（2013年度）の50%増となり、エフピコの認知度の向上、加えて知的障がい者のビジネスにおける可能性を、広く発信する機会となっている。