

第4回経営者インタビュー【オンライン開催】

サンアクア TOTO(株) 代表取締役社長 田中 江美 氏

主催：(一社) 日本バルブ工業会 バルブ女史ネットワーク

バルブ女史ネットワークでは、第4回目の経営者インタビューとして、サンアクア TOTO(株) 代表取締役社長 田中江美様に、下記のとおりオンライン形式でのインタビューを実施いたしました。

今回のインタビューでは、「業務上配慮」、「関係づくり」、「改善」、「人財育成」、「経営」、「プライベート・モチベーション」などのテーマに沿って、ダイバーシティ経営のお考えを伺いました。

経営者インタビューについて

バルブ女史ネットワークでは、女性活躍推進に積極的に取り組まれている企業や、第一線で活躍されている経営者の方々に対し、インタビューを実施しています。

女性活躍推進に関する課題や好事例、経験談など、インタビュー内容については広く web 等で公開し、会員企業に有益な情報を提供するとともに、NWメンバー自身の視野を広げ、モチベーションアップにつなげることも目的としています。



田中 江美 代表取締役社長
サンアクア TOTO(株)



Zoom でのインタビューの様子

■ 開催日時

2024 年 2 月 13 日 (火)
14:00~16:00

■ 参加者

(一社)日本バルブ工業会
バルブ女史 NW 10 名

テーマ：業務上配慮について

01. 障がいのある方と一緒に働く中で、設備や職場環境なども含め配慮している事があれば教えてください。特に、障がいの内容により、どこまで個人への配慮をしていますか？

田中社長：

まずは会社全体の構成から説明しますが、146 名の社員のうち、6 割以上が障がいのある方です。

障がいのある方を全面サポートしてあげるという支援体制ではなく、**障がいを理解したうえで各人の能力を活かしながら働いてもらうという考え**です。それぞれが身体、精神など異なる障がい、特徴をもつ人達で、非常に多様性に富んだ組織だと思っています。

一番熱心に取組んでいるのが「改善」です。知的障害の人にも「困りごとカード」で何に困っているのか、どうしたら仕事をしやすくなるのかを**自分で考えてもらうことが基本**で、技術チームやリーダー達が改善のサポートを行いながら形にしていきます。

例えば、重度知的障害の方が考えた三角形のスプーン**(写真 1)** は、スプーンでボールをすくうと 1 回で 10 個のボールが入り、数をかぞえなくてもよいものです。



(写真 1) らくらく員数治具 [サンアクア TOTO(株)web サイトより]

一人ひとり毎に欲しい道具のすべてを会社が用意することはしないです。他の社員への平等性に欠くし、コスト負担も大きくなるからです。

会社は、仕事に不可欠な道具は用意しますが、作業性をあげる工夫や改善はその人自身に取り組んでもらっています。良い改善提案になれば、水平展開して職場全体の環境も見直す。個人の改善と職場全体の改善の両輪を回すことで「公正」と「平等」のバランスを保っていかうと考えています。

これを、私達は「DEE&I（ダイバーシティ・エクイティ・イコールティ&インクルージョン）」と表現しています。

■ ■ 「合理的配慮」ということでいえば、1人1人の考え方はどうなのでしょう？

田中社長：

「障害者雇用促進法」における合理的配慮とは、まずは障がいのある人のほうが困りごとを発信する（こういうことが制約だから、ここを合理的に配慮してほしいと申し出る）という法律になっています。

それに対して企業は、「あなたはどうしたいのか」、「それに対してはできるだけのことをしていきます」ということを積み重ねていき、作業環境が少しずつ良くなっていく。これが製造部でいうところの「改善」になると思います。

例えば、手先の可動域や握み方に制限がある障がい者にとって作業しやすくなれば、握力の弱い女性や高齢による視力低下の社員にとっても働きやすいものとなりますし、健常の人にとっても過去の常識を疑って進化させたイクオリティ（平等）の環境を作っていくことは大事な取り組みです。これは障がい者に限定したものではなく、男性と女性、若手とシニアが同じ環境で働く場合にも同じ考え方をあてはめることができると思っています。

02. 障がいのある方の個々の能力や無理をしていないかなど、どのように見極めていますか？ また、仕事を割り振る際に考慮すべきことや気をつけていること等があれば教えてください。

田中社長：

1人1人の生産計画表（横軸：品番名、縦軸：タイムスケジュール）があり、リーダーがその人に合わせた計画表を毎日作成し、右端に作業者が完了時間を記入するようになっています。

個々の能力を感覚的に指示することはできないので、実際の作業を日々確認し、その実績表をもとに翌日の計画に反映させています。まずはきちんと現状把握し、それに対して適材適所をデータ化し翌日に活かしていく仕組みになっています。また、システム化とは逆行していますが、進捗申告棒（写真2）を倒してもらうことで作業の進行状況を見える化しているため、エリアリーダーは一目で進捗が確認できます。

（写真2）進捗状況申告棒

[サンアクア TOTO(株)web サイトより]



03. 避難訓練で工夫していることはありますか？（訓練の回数を増やす、時間計測など） また、障害のある方々に対して、健康上の配慮をしていることはありますか？

田中社長：

避難訓練は年に1回行っていますが、それよりも毎日、安全意識、防衛意識を身につけるにはどうしたらよいかを考えています。TOTOグループでは毎朝、理念の唱和があり、それに併せて「安全の約束」を唱和しています。また、職場の柱に2本の青いラインがあります。下は110cm、上は140cmのラインで、車イスの社員が30名ほどいるので、車イスの社員が通る職場は110cm以上に荷積みしてはいけないことにしています。その他の職場でも140cm以上に荷積みをしていないため、職場全体が見渡せるようになっていて、何かが起こった時に誰がどこにいるかが確認できるようにしています。

避難訓練は、車イスの社員が階段を降りられる器具（災害・非常用階段避難車）を使うなど、いざと言うときに動けるように実践的な訓練を行っています。また、年に1度「安全カルテ」を作成し、体力チェックと併せて、車イスや杖などの装具についても安全担当と本人、上司と一緒にメンテナンス状態のチェックを行っています。日々の動作を安全に保つことと、その上で避難訓練を実践的に行うことを心がけています。

さらに健康上の配慮ということで、ここ10年で知的障害と精神障害の方が組織に入ることになりましたが、特に精神障害の方は1人になれる時間、ホッとできる場所が必要なこともあり、食堂に「お一人様席」を設けたり、休養スペースや昼休み時間にお昼寝スペースとして会議室を開放したりしています。食堂のお一人様席は精神障害以外の人にも好評で、スペースを増やしているところです。

また、体調不良の見える化を行っていて、誰がどんな体調であるか毎日システム上で確認できるようになっています。休みがちになっている社員については業務のかたよりやトラブルがないかなど、面談をする判断材料の一つになっています。

会社の就業規則については、なかなか読まないし、理解できない場合があります。そのため、何日休むと上司が面談、さらに休みが続くと会社から休業の提示をされる場合があるなどの会社のルールをわかりやすく説明した冊子「職場生活の手引き」を作り、社員に配布しました。

会社のルールとして健康管理を行うことを示したことで、知的障害の人は何度も読み理解を深めることができますし、精神障がいの方は、会社の仕組みを予め理解できて先読みもできるため、不安がなくなる効果もあります。



テーマ：お互いを理解するための「関係づくり」について

04. 健常者と障がい者の方の相互理解を深める上で、家族会や手話教室などの取り組みされていらっしゃると思いますが、活動を通じて健常者と障がい者の方のそれぞれにどのような変化がありましたか？効果があったことを教えてください。

田中社長：

障がいの特性や年齢・環境によっては、ご家族と一緒に社員を支えていくことが大事なので、お互いを理解する上では、ご家族や地域の支援者の方々とは平時の時から良い関係づくりを行うというのが非常に大事になってきます。

何かトラブルが起こった時に、ご家族の方を巻き込んでどうしたらうまくサポートしていけるのかを話し合えるようにしておきたいと思っています。

「私はこういう者です」と説明するよりも、実際に関わりを持つことで相手のことを良く理解できます。知的障がいの方はコミュニティーをつくるのが苦手な場合が多いので、芋掘り大会や、会社の食堂を利用したレクリエーション活動などで多面的な交流の機会をつくることで、相手の障がい名は正しくわかっていなくても、その人のことはよく把握できているような環境をつくることを意識しています。



テーマ：改善について

05. 障がいのある方及びサポートされる方のそれぞれが仕事に対するモチベーションアップに繋がった改善事例はありますか？今後さらに取り組もうと考えていることがあれば、教えてください。

田中社長：

社員数の推移でいうと、創立から20年くらいは車イスなどの身体障がいの方が多いのですが、ここ10年で知的障がいの方が増えてきています。また、車イスなどの身体障がいの方が高齢層、知的障がいの方が若年層というよう

に、社員の構成も大きく変わってきています。

すべて当てはまるわけではないですが、特性による仕事の向き・不向きがあるので、社員の得手・不得手を知ることは重要です。

車イスの方は、左右の可動域が狭く重い物が持てないので、小さな部品を多種類扱う仕事が向いています。多い人で1日に10回ほど品番を作り替えてもらうことになります。

知的障がいの方は、段取り替えが苦手でも、集中力がものすごく高い人が多いです。ですから、同じ製造部でも個性に合わせて、携わる生産品は変えています。

6年前の着任当時に作成した中長期事業では、働きがいを持って取組み、生産性が向上するという目標を掲げましたので、ここ5年間で働く社員の特性によって、どんな商品が合うのかを考え入れ替えてきました。

改善提案シートが採用されれば、ちょっとだけ「金一封」を出しています。改善提案シートを提出すると1件につき数百円、内容のレベルにもよりますが、実行にまで移せるとちょっとしたお小遣いがいただける仕組みになっています。

また、改善提案件数の多い人に対しては、半年に1度、みんなの前で表彰をすることにしており、そこでもちょっとした金一封と賞状をお渡ししています。

改善提案だけではなく、品質不具合の社内流失を防いだ人にも表彰しています。職場にとって良い出来事があれば、きちんと認めて、きちんと褒めること、が大事だと思います。

また、当然のことながら改善の機会が多くあれば、経営にとってもありがたい効果になるので、社員にはこの効果が会社の業績にも繋がったという報告はするようにしています。

テーマ：人財育成について

06. 各個人の責任や適性などが異なるかと思いますが、社員の成長を促すような上手な仕事の任せ方で何か意識されていることや工夫されていることはありますか？

田中社長：

小さなチャレンジの機会をできるだけ多くつくるように意識しています。

全国区で実施されている障がい者の技能五輪（アビリンピック）への参加や、自社独自の技能大会を実施するなど、個人の障がいに合わせ、日頃の仕事の技能を競い合う大会にチャレンジしてもらい、入賞者にはトロフィーと賞状を贈呈しています。

私が着任した時点では、技能を現場で鍛えることはあっても、人材育成制度はありませんでした。それは障がいの特性が非常に多様過ぎていたため、階層別の研修ができないと考えていたからです。しかしながら、障がいのある方も管理する側も一緒に学んで、会社全体で少しずつ成長していくことは大事であると感じ、現在では27コースの研修を延べ196名の社員が受講するまでになりました。

例えば、知的障がいの方には、チームワークが必要となる仕事の知識として会社のルールを学んでもらうコース、健常者の方で障がいのある方のサポート役であれば、障がいに関する知識、東ね方の教養を学ぶコースなどを用意しています。マネージャークラスであれば、アサーションの説明力、問題解決力を身につけるコースなど、明日から仕事に役立つコースをたくさん用意しました。

育成責任は上司側にあると思いますので、研修前には、なぜ学ぶのかの動機付けを上司から伝えてもらいます。また、学んだ社員にも何を学んだかを提出してもらい、学んで終わりにならないようにしています。私もそれぞれの上司がどのようなコメントをしているか確認のうえ、社員1人1人全員にコメントを入れて戻すようにしています。育成は実感がないと成長しないので、学んだ本人に実感が伝わるように、組織の力になるまでマネージャーがサポートする仕組みにしています。

最近はwebでも学習できるなど、いろいろと学べる環境が整ってきています。また、品質管理の研修は、上司に講師役になってもらうことで、上司自身の勉強にもなっており、社員・上司双方においても良い影響を与えています。



テーマ：経営について

07. 経営者として、モットーとしていたことがありましたら、教えてください。(座右の銘など)

田中社長：

私は今まで普通のサラリーマンとしていろいろな役職を経験していて、今はサンアクア TOTO(株)の社長として 6 年目になります。現在 8 代目の社長となりますが、次につなぐことが役割だと思っています。

経営者としての意気込みというほどのものはありませんが、一つ大事にしているのは、サンアクア TOTO(株)だからこそですが、「言葉を紡ぐ」ということです。「編む(あむ)」というような意味合いに読み解いていただくと嬉しいです。以前、広報部に所属している時に、ある新聞記者の方に「多角的な取材をのり的確な言葉を紡いでこそ相手に伝わる」と言われ、その言葉がとても印象的でよく覚えています。

サンアクア TOTO(株)は、社員の 6 割以上が障がいのある方で、価値観も就業環境も異なり、生い立ち、家庭環境もいろいろな方がいらっしゃるので、1 対 1 の対話はできても、みんなと共有するのはなかなか難しいことなのです。発した言葉がどう伝わるかということをよくよく考えて、伝えていかなければいけないと思っていますし、言葉の伝え方は丁寧にしようと思っています。

もし、「ちゃんと仕事しなさい」と言う上司がいたら、「ちゃんと」とはきっとこういうことだなと、社員の側が行間をくみ取っていると思いますが、この会社ではそれが通用しません。ですので、5W1H で話を整理して、相手に誤解がないように簡潔に伝えて行かなければいけないのです。

皆さんの周囲でも経験あると思いますが、最近の日本企業は外国籍の方も増えてきて、日本語は極めて曖昧で伝わりません。だからこそ、言葉を整理して 5W1H で簡潔に伝えることがより大事になってきます。

言うは簡単でなかなかできないのですが、この言葉を胸にとめて日々仕事をしております。

5W1H



08. ご自身の強みとされているところと、エピソードがあれば教えてください。

田中社長：

強みといえるかどうかはわかりませんが、振り返ってみれば、勤続 30 年以上になりました。入社時は総務部でそのあとは広報部に異動となり、取材対応などを経験しました。時には、報道関係者からの厳しい言葉のやりとりがあり、裏方としては非常にキツイ思いをしました。その経験が生きてなのかリスクマネジメントグループに異動となり、2011 年に発生した東日本大震災の緊急対策本部の事務局を担当しました。社員対応、地域対応を含め正しく現場の状況を上層部に伝え、上層部からの情報を社員に下ろしていくという業務を昼夜問わず半年ほど行っていました。

その後は総務部に異動となり、会社の創立 100 年記念史の作成や TOTO ミュージアムの建設など、PR 業務を経験しました。その後は人事部に異動となり、採用や育成を管轄して 2018 年にサンアクア TOTO(株)の社長に就任しました。

私としては広報部のエキスパートになりたかったのですが、一時は嫌でしょうがない時期もありましたが、今思えば、全てが経験になっているし、その時に得た情報や、職場の仲間や社外で知見を与えてくれた方々がいまでもネットワークとして繋がっていて、その時々で助けてくれます。

自分はあまり勉強熱心ではないし、知識欲も他の同僚ほど無いと思っていますが、その代わり、この件は A さんに聞くとわかるしこんなこともできるなどの情報には詳しく、最適なネットワークづくりやチームづくりが得意で、それが強みであると思っています。

これから皆さんは色々な仕事にチャレンジされたり、今の仕事を突き詰めて行くなかで、嫌だなと思う事も多々あると思いますが、私の経験から、嫌だなと思った時ほど、それを乗り越えたあとでものすごく強くなると思っています。



09. 貴社 HP に記載されているミッションの「障がい者雇用と就労の安定」を推進する上で、特に難しかったことは何ですか？

田中社長：

2018 年に社長に着任したときに事業計画を作成しました。新しく着任すると、その組織の課題に気づきやすいもので、障がい者雇用についてはもっと拡大路線で進めていこうとしていた時期でもあり、人材育成が足りていないとか、仕事の入れ替えをしようなど、色々と張り切っていました。

TOTO グループでは 3 ヶ年計画を立てるので、いつもの通りに、いつものペースで 2018～2020 年の 3 ヶ年計画を作りました。

社員を前にした方針説明会では、「やります！やる気満タンです！」という感じで説明したのですが、翌年の社員意識調査の評価はかなり下がってしまいました。質問したカテゴリーの全てが下がっていて、なんと TOTO グループの中で改善点が一番下落していました。

その当時は、スピード感がわかっていませんでした。足元の仕事をやらなければいけないし、健常者の方が障がいのある方のサポートもしなくてはいけない。その上で、今までやっていなかったような改革的な取り組みも提案して、精力的にやっていたと、グイグイと引っ張っていたつもりが、自分だけ大暴走していました。やるべきことはいくつも並べて全部並列だと思っていましたが、当時は社員の気持ちに伴走できてなかったのです。

もちろん、いろいろなことに取り組むことも大事ですが、やはり**社員とともに進めていかないと意味がない**ということとそのときにすごく痛感させられました。

色々な方がいる組織で、物事の変化を取り入れていくには、その組織のキャラクター、社員 1 人 1 人と寄り添い、そこにあったスピード感と形で進めていかないといけない。それを強引に進めていたら自分がなくなった後、すぐに制度代わりして、その組織のものにならないということが、その時の社員の意識調査でわかりましたし、私にとっては大きな反省となりました。

その後は、業績よりも社員の定着を優先し、まずは社員の心身の安全を一番に置くということを社員に説明したうえで、スピード感が間違っていたことも共有しました。

さきほどお話したように、必ず私が育成のコメントを記入したり、健康管理に関しても必ず顔を出すなど、やる方向性は変えていませんが、スピード感を変えていきました。

ですので、予定どおり 3 年でできたものもあれば、5 年をかけて少しスピード感を落としてやってきたものもあります。

これは大いなる反省で、少しもわかってなかったとうことで、皆さんの何かのお役に立てばと思ってあえてお伝えいたしました。



テーマ：プライベート、モチベーション

10. プライベートと仕事の両立のために工夫していることがあれば教えてください。 (ワークライフバランス)

また、仕事のモチベーションアップのために行っていることや習慣があればご教示ください。

田中社長：

「ワークライフバランス」というと、天秤でバランスを保っているイラストをよく見かけますが、私はワークとライフが両立できていないといけないということに違和感があって、これだともちろんボキッと折れてしまうと思います。

私が思い描く**ワークライフバランス**というのは、**缶の中に入ったドロップ（飴）**です。仕事やプライベートや趣味なども含めて、いろいろな色の飴が缶の中に入っていて、できるだけ効率よく順番に飴を口に含めていくイメージです。仕事に集中しなくてはならない時は仕事の飴を舐めますが、プライベートに集中しなくてはならない時もあります。



ドロップの箱の大きさというのは、そのときの経験で少しずつ大きくなったり、時には体力的につらければ、箱が小さくなったりします。箱が小さくなって飽が入りきらない場合、子供が小さかったときには、保育園ママ友達同士と一緒に協力し合うネットワークを作ったり、「もうこれ以上できません」と上司に率直に話して少し業務分担を配慮してもらったり、主人にも色々手伝ってもらいました。どんな工夫をしてきたかと聞かれると、「**これは取り入れられそう**だ」ということは**全てやってきた**という言い方になるでしょうか。

一つご紹介するなら、**困ったときには経験者が必ず周りにいるので『抱えないこと』**だと思います。人事や同僚・先輩、皆さんのようなネットワークで経験を共有するのも良いと思います。困ったと言っている間に周りの方を困らせてしまうし、自分も参ってしまうので、ワークライフバランスというのは、自分の心身のバランスを取るための自分の心がけ、心持ちというのが非常に大事だとは思っています。今は web でも色々検索できますし、自分に合うやり方で工夫したり、是非周りの方を頼りにしてほしいと思います。

女性は生き方が多様で非常に柔軟だからこそ周りからの影響を受けやすく、バランスをとるのは難しいと思います。まずは自分の心身が健全であること、そのためには自分の心が定まることがなにより大事なのです。

「今は仕事を踏ん張る」でもいいし、「家事を踏ん張る」でもいい。母から言われた言葉で娘にもよく言う言葉ですが、「人生はトータルで良い人生であることが大事」と思っています。

その時々で仕事や家事のバランスがとれていなくてはいけないということではなく、人生の最後に飽が舐め終われば良いと思っています。

11. 社長をされていて良かったと思うことは何ですか？ また、やりがいを感じるのはどんなときですか？

田中社長：

「やりがい」ということで言えば、スキルとして思うことは、やはり**経営がわかるようになったこと**です。皆さんもそれぞれの組織の中で予算を持ち、実行計画があると思いますが、それを誰かの責任にできなくなったということです。言葉遊び的な言い方すると、皆さんは「責任を持って仕事をしている」と思いますが、私はこの社長業をやってみて改めて思ったことは「**責任を負って仕事をしている**」ということです。給料は自分か稼がないと払えないし、お金の重さ、責任を負っているということがひしひしとわかるようになりました。

もう一つのやりがいとしては、2023年10月に会社の設立30周年記念式典祝賀会を開催できたことです。私がここまで導いたわけではなく、たまたまタイミングよく30周年のときに私が8代目社長をやらせていただいただけのことですが、副知事、副市長もお招きして社員全員と役員とで30周年のお祝いができたということは感慨無量です。

障がい者雇用をメインミッションにしている会社を社員と一緒に30年もつないでこられたというのは、私個人というよりも、**サンアクア TOTO(株)の社長のポジションとしては非常に感慨深い出来事**だったと思っています。



--- ありがとうございます ---