

〔企業調査報告〕

2025年度 経営総合科学研究所 企業調査報告

— 多様な人材と共に徹底した5S活動で顧客のニーズに応える
株式会社フカサワ —

山 本 大 造

はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している¹⁾。

本年度の「企業調査」は、静岡県三島市方面において、8月21日（木）～22日（金）の日程で実施した。当研究所の所員一同は、8月21日、三島市郊外（駿東郡長泉町）にある株式会社フカサワを訪問した。

1. 多様な人材が活躍する株式会社フカサワの概要と歩み

株式会社フカサワ（以下、フカサワと略記）は、障がい者や高齢者が生き生きと活躍する企業として知られている²⁾。フカサワでは、障がい者を「ちょっと体の不自由な人」、高齢者を「ちょっと歳の多い人」として、いわゆる健常者と分け隔てなく本人のやる気を見極め、その能力・適性を活かして一緒に気持ちよく働ける職場づくりを長年行ってきたからだ。フカサワの取り組みは、

メディアにも数多く取り上げられるとともに、障がい者雇用や高齢者雇用、健康経営の分野でも多くの受賞歴がある³⁾。

フカサワの主力事業は、電子制御装置やプリント基板の設計・開発、実装組立となっている。さらに、その技術力と蓄積されたノウハウを活かして、精密機械の試作・検査・メンテナンス・修理などから、医療機器・美容機器の製造受託まで幅広く手がけている⁴⁾。

同社 HP によると、従業員数は 60 名、男女比は男性 57% 女性 43%、雇用比率として「ちょっと歳の多い人」が 33%、「ちょっと体の不自由な人」が 10% となっている。また、女性社員のうち子どもを養育する「ワーキングマザー率」は 30.7%、最年少管理職として 31 歳の社員もいる⁵⁾。

フカサワの創業は 1962 年である。当時は深澤鉄工所という社名で、創業者である深澤利定氏と静枝氏の夫妻が「親族 3～4 名」で、ネジ付けやハンダ付けなどの加工を行う個人事業として出発された。その後、立石電機（現オムロン）三島事業所からの依頼に応え、電子制御盤の製造を手がけるようになった⁶⁾。同社 HP によると、創業時は「設備が全くなく、手作業での業務だったため、製作には多大な労力が必要」だった。だが、深澤利定氏と静枝氏夫妻は「比較的参入が難しい」とされていた制御盤の製作業界にあって、連日休みなく夜遅くまで働き、「腕に自信のある」技術力でもって製品の品質向上を実現し、顧客からの信頼を勝ち得ていったという。

1964 年 10 月、個人事業から有限会社への再編を図り、有限会社深澤電工が設立される。「15 名程度のスタッフ」とともに、社員同士協力して「新しい技術や製品を開発」し、さらに製品の品質向上に努め、顧客からの信頼もより高まり「着実に成長を続けて」いったという。

そして従業員数が 80 人程度にまで増え、1988 年に「事業拡大のため」深澤電工は株式会社に組織変更を行った。このころ、事業内容も「制御盤から電子機器製造にシフトし、新たな分野にも進出」するようになったという。事業拡大期にあっても高品質な製品づくりに注力する姿勢は変わらず、新たな分野で

も顧客からの高い評価を得ることに成功している。

1990年には「事業拡大に伴い、第二工場を新設」。「当時の周辺地域は、まだまともな道路やインフラ整備がされておらず、新工場の建設には多大な労力が必要」だったそうだが、「この困難を乗り越え」建設された第二工場では、「より大がかりな電子機器の製造設備を導入」し、「製品の品質や生産性を向上」させていった⁷⁾。

フカサワにとって、この事業拡大期は企業経営のあり方においても社会的発展を遂げる時期でもあった。その現れが、多様な従業員の雇用と育成、全社的な技術力向上への取り組みである。現会長の深澤好正氏が深澤電工に入社したのは1979年、そして先代創業者から社長を引き継いだのは1995年のことである。深澤氏（当時社長）によると「創業当時からオムロンに育てられ、一社一業務でやってきました。これはいいときはいいですがリスクも大きい」との認識で、社長を継いでから「徐々に取引先を増やし」ていったという⁸⁾。同社のHPによると、2025年現在、取引先は43社にまで広がっている⁹⁾。

フカサワの生産体制は、1種類から何百種類の受注に対応できる「変種変量生産」だという¹⁰⁾。同社のHPでは、大量生産から多品種少量生産まで顧客企業の多様なニーズに即した対応が可能であることが述べられている。「開発・設計から部品調達、生産、販売までワンストップに対応」し、試作改造や改善、短納期での納品まで顧客企業の相談にも応じている¹¹⁾。顧客企業の信頼を保証する品質マネジメント認証のISO9001を取得したのが2002年から、環境マネジメント認証のISO14001は2006年からで、以降両認証制度の改訂版を継続的に取得している¹²⁾。

フカサワは、これまで様々な試行錯誤を行っている。例えば、「5S活動の徹底した推進などにより、年齢・障害に関係なく働ける職場づくりを実現」したことで、「平成24年度高齢者雇用開発コンテスト」において厚生労働大臣表彰特別賞を受賞している。その「入賞企業事例概要」には、2011年に「希望者全員70歳までの継続雇用を制度化したこと」と「徹底した5S（整理・整頓・

清掃・清潔・糞)活動の…発展形態として、トイレクリーニングサービスの新事業を構築し、職域拡大を図ったこと」が明らかにされている¹³⁾。「天使のお掃除」というこの事業は、静岡県からも「中小企業の新たな事業活動を促進する」ものとして「経営革新計画」の承認を受けている¹⁴⁾。

2011年3月には、家庭でも使える「コンパクトハンドドライヤー」を開発している。この製品は、省電力、軽量コンパクト、低騒音化に成功したハンドドライヤーで、静岡県長泉町役場にも寄贈されている¹⁵⁾。ただ、時代を先取りしすぎたのか現在は販売を終了しているという。

2016年からは医療機器製造分野にも事業を広げ、医療機器製造登録を行い、静岡県医療健康産業研究開発センター「ファルマバレーセンター」に入居して、オープンイノベーションでテルモ株式会社など大手メーカーとの共同によって「得意分野である小型・高性能電子基板技術を活かした医療機器製品の研究・開発に関わ」っている。さらに、2020年には医療機器品質マネジメントシステム認証のISO13485を取得している¹⁶⁾。このISO13485認証は、日本企業としては数少ない取得企業になっているという。

ファルマバレーセンターでの研究・開発の成果の一つとして、フカサワは歯周ポケットの深さを測る機器の製品化にも成功している。通常、歯周ポケットの深さは、歯科医師や歯科衛生士が専用の「プローブ(探針)」を使って目視による検査を行う。フカサワが開発した「歯周ポケット連続測定器」は、「歯周ポケットにプローブを差し込み、深さを電氣的に計測するもので、目視による計測に比べて、「短時間で正確な測定が可能になる」機器である¹⁷⁾。他にも、静岡県「東部地域では本社しかできないX線分析装置等の修理を手掛ける」¹⁸⁾。

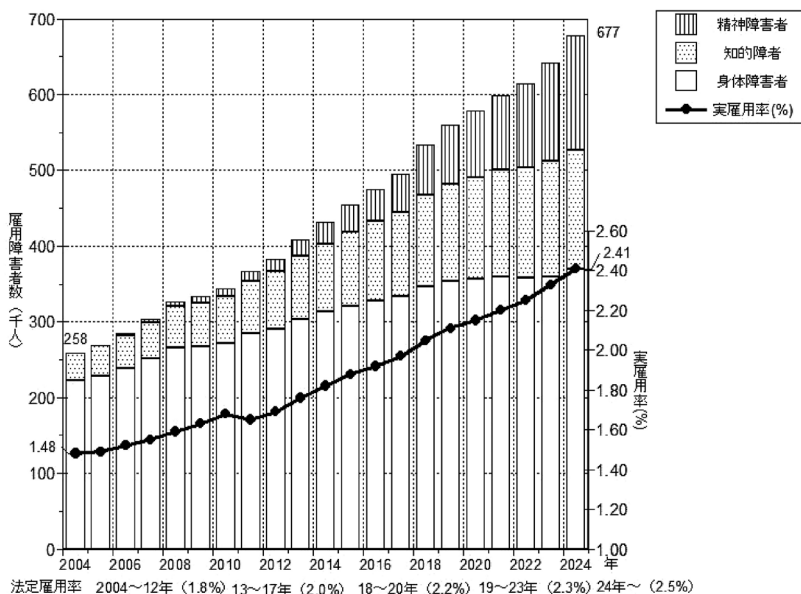
こうした試行錯誤を経ながらも、創業から60年余り、2023年に現在の社名株式会社フカサワになった。

2. 株式会社フカサワにおける障がい者・高齢者雇用

「障害者雇用促進法」は、事業主に対して従業員的一定割合以上の障がい者を雇用することを義務付けている¹⁹⁾。その法定雇用率は、2024年から40人以上規模の企業に対して2.5%となっている。厚生労働省「令和6年障害者雇用状況の集計結果」によると、2024年6月1日現在、民間企業での「雇用障害者数」は67万7,461.5人と「過去最高を更新」している（図表1）。

ただ、法定雇用率達成企業の割合は46.0%と、まだ半数に達していない。企業規模によっても実雇用率は異なっている。千人規模以上企業は平均2.64%と法定雇用率を上回るものの、企業規模が小さくなるほど実雇用率も下がり、40

図表1 民間企業における障害者の雇用状況



（出所）厚労省「令和6年障害者雇用状況の集計結果」2024年12月発表。
6ページグラフより。集計結果は、毎年6月1日現在の雇用状況。

～100人未満企業では1.96%となっている。法定雇用率達成企業の割合も、千人規模以上だと54.7%だが、40～100人未満企業だと44.3%である²⁰⁾。

先述したようにフカサワの従業員数は60名、「ちょっと体の不自由な人」は10%であるから、大企業の平均実雇用率をも大きく上回っている。しかも、フカサワの場合、法定雇用率が義務化される以前の創業時から、障がいを持つ人と共に働いてきた²¹⁾。

フカサワには、創業当時から「しょうがいを持っていた叔父<ママ>もいた」という。創業者、深澤利定氏の方針も「やる気のある人は来なさい」というもので、「しょうがい者だけでなく、高齢者採用も積極的にやって」、「ちゃんと戦力として働いていただくというのが当社の姿勢」だったという²²⁾。障がい者の雇用は、自然に始まり、当時は20名ほどの小規模企業ゆえの求人難しさから人材確保の一環として「障害があっても能力の高い方を雇用することができた」。そのことがきっかけになって、障がい者の新卒採用も始まった²³⁾。

1993年、すでにフカサワは「積極的な障がい者雇用促進と職業の安定に寄与した」ことで労働大臣表彰を受賞、社員も「優秀勤労障がい者」として表彰されている²⁴⁾。創業以来、障がい者雇用についての同社の考え方は一貫している。

深澤氏も「各々に適した仕事を探し出し、弱みを強みに変えていくことで、いかに利益を生み出すかを常に考えている」という²⁵⁾。2010年のJEED（高齢・障害・求職者雇用支援機構）の啓発誌『働く広場』でのインタビューにおいて、深澤氏は「ハンディがあってもすばらしい方がたくさんいますから、働きたいと思っている人には平等の環境をつくりたいです。足の悪い人は手を、手の悪い人は目を活用すれば、健常者と変わらないはずです。その人に合った仕事を探し出すのが、私（深澤氏一引用者）の役割です」と語っている。また、社員のみなさんから親しみを込めて「優子さん」と呼ばれているという、深澤氏の妻で同社取締役の優子氏は、同社の雰囲気や次のように伝えている。「障がいのある人たちに意地悪をするような人はいません。家族的な雰囲気の会社だと

と思いますが、受け入れてくれる社員が偉いですね」²⁶⁾。

その『働く広場』誌では、4人の社員の方がインタビューに答えているが、中でも生産技術部部长（当時）の北野光雄氏のコメントは、フカサワの社風をよく伝えているように思える。北野氏は「工業高校を出て…地元浜松で就職先を探しましたが、障がい者を雇うという会社はありませんでした。ここ（フカサワ）に就職したら、すでに障がい者が働いていました」。のちに優良障害者厚生労働大臣表彰を受賞した北野氏も、入社当時は「熟練のおばさんたちに負けて悔しい思いをした」という。だが、インタビュー当時までには、北野氏が指導役となって「電子機器組立の国家技能検定突破」を目指して、「すでに一級1人、二級10人、三級11人が認定を受けた」。「前社長は厳しかったですが、健常者と対等に怒るしほめるので、やりがいがありました。できないことをお互いにカバーしあうことは自然にできていると思います。現社長（当時の深澤氏）とはずっと一緒です。考え方も性格も違うと思いますが、めざすところは似ていますので、非常にやりやすいです。厳しさは、前社長と同じくらいですね」と語っている。つまり、障がい者も健常者も分け隔てなく対等な関係で働き、技術力の優れたものが後進を指導していることが、この北野氏のコメントからも伝わってくる。そして、障がい者雇用への考え方や社員への向き合い方は、先代創業者の頃から変わらないということも分かる。

そうしたフカサワの考え方と社風、技術力向上に向けたひたむきな努力の成果の一端は、社会的にも広く認められている。深澤氏が、アビリンピック（全国障害者技能競技大会）への参加を決意されたのは2005年頃のことだったという。その中でも同社の植松讓氏が電子回路接続部門で2005年（第28回大会）に銅賞、2006年（第29回大会）に銀賞、そして2008年（第30回大会）には金賞を受賞している。深澤氏は当時の気持ちとして、「打倒デンソーで頑張りましたが、そのときはデンソーが二位、三位がオムロン太陽で、親会社に勝ったのが嬉しかったですね」。社員のみなさんは「もともと力量がある人たちですが、全国大会で通用したことで、私どもがやってきたことは間違っていないかっ

たと自負しています。また、世間に自慢できる社員がたくさんいることは非常にいいことです」と素直な喜びを語っている²⁷⁾。

アビリンピックで金賞を受賞した植松譲氏は、ほかに厚生労働大臣表彰を2回（2008年、2009年）、静岡県の優秀技能者功労表彰（2023年）など数々の受賞・表彰歴がある。そして、2024年には「現代の名工（卓越した技能者）」にも選ばれている²⁸⁾。

フカサワは、2022年、厚生労働省「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定（もにす認定）」も取得している²⁹⁾。「もにす認定」の詳細情報によると、フカサワは「障害者雇用への取組の成果」として「実雇用率」が11.24%、「障害者の平均勤続年数」も20.4年となっている。それらは「数的側面」での「認定に当たってのポイント」であるが、「質的側面」として「適正な評価の下、障害のある社員がリーダーに任命され、部下への作業指示や労務管理も担うなど職域の拡大」を図っていることも高く評価されている。その結果、「障害者の平均年収が3年間で10%以上上昇」したという。それも、フカサワの全社的な取組の結果であるといえる。作業が容易にできるような数々の工夫、エレベーターやスロープ、車椅子用トイレの設置など設備面での配慮はもちろん、募集・採用面での雇用促進、障害の状態や体調に合わせた労働時間制度（時差出勤、短時間勤務制度）の措置と利用実績などがあっての「もにす認定」である³⁰⁾。

フカサワでは、「ちょっと歳の多い人」も「ちょっと体の不自由な人」と同様、いわゆる「普通の人」と「働きたいという気持ち」は同じだと捉えて、「働きたいと思っている人には平等の環境」をつくることが重視されている。「平等に分け隔てなく接する」ことを前提に、社員一人一人の事情に合わせて「ライフスタイル（体調・通院・体力）を優先」した雇用を実現するため、勤務日数や勤務時間の面でも柔軟な就業が可能になっている³¹⁾。

溝上憲文氏は、フカサワを「知る人ぞ知る高齢先進国日本を代表するモデル企業的存在」と評している。そして、体調に合わせた柔軟な雇用制度によって

週3日などの「短日・短時間勤務」も可能で、大手メーカーを定年退職した人が70歳でフカサワに新規採用され、生きがいを持って「いつまでも働き続けたい」と生き生きと働いている様子を伝えている。溝上氏のインタビューに深澤氏も「能力と賃金が合えば年齢は関係無いのです」と語っている³²⁾。深澤氏は、以前から「退職は従業員自身の判断に委ねるという方針」を明言している³³⁾。

そうしたフカサワの雇用方針と取り組みは、「定年退職のない企業を目指した『高齢者と障害者の雇用促進の取組み』」として、「平成24年度高齢者雇用開発コンテスト」で厚生労働大臣表彰特別賞を受賞している。この受賞時点で、従業員数58名中60歳以上が12人(20.7%)、障がい者7人(12%)であった。事例紹介によると「中小企業が生き残っていくためには、これまで以上に技術力と活力を向上させていくことが不可欠ですが、そのためには、高齢者・障害者・女性・若年者などすべての人が与えられた環境の中で能力を発揮することが重要です。当社は、年齢や障害にかかわらずすべての従業員に対して働きやすい職場環境を提供し、生涯現役でいきいきと働いてもらうこととしており、それが当社の社訓の一つでもある『社会への貢献』と捉えることで、大企業にも負けない取組みを行っています」という。そして、徹底した5S活動の実施により、職場全体の安全衛生管理の向上のほか、「探し物がなくなり無駄な動きが減ったことで、高齢者にとって体力負担の軽減や作業の効率化が図れ、コストダウンにも繋がりました。また、社内にとどまらず、地域貢献として地域のごみ拾いを定期的に行っています」としている³⁴⁾。

2025年現在もフカサワでは、同社の「健康宣言」などで「本人が希望するときまで働き続けられる」ことを明言するとともに、社員が「長く活き活きと元気で働ける」ように「健康や健康づくりを積極的に推進することが(企業の)責務」と考え、さまざまな「健康経営」の取り組みを行っている。そして取組内容の進捗を目標に照らして確認、共有して、今後の取組に生かすP-D-C-Aサイクルでもって実行力を高めている³⁵⁾。その一端として、経済産業省「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」にも認定され、その中でも上位法人

にのみ授与される「ブライト 500」に 2025 年度も含めて複数回（2022 年度、2023 年度）入選している³⁶⁾。

数々の受賞歴や認証取得は、フカサワの日々のひたむきな努力の表れに過ぎない。障がい者や高齢者にとって働きやすい職場は、子育て期の女性を含めた様々な人々にとっても働きやすい。フカサワは、ダイバーシティマネジメントのお手本とも言える会社である。

3. フカサワの徹底した 5S の推進と様々な創意工夫

(1) 5S 活動と地域貢献

「5S」とは、よく知られている通り「整理、整頓、清掃、清潔、しつけ」の頭文字をとったものだ。

2011 年のインタビューで、深澤氏は「当社は、もともと掃除を徹底していて、朝、昼、晩 3 回掃除をやります」。2008 年の「リーマンショック」で受注が減り、休業を余儀なくされたこともあるが、「人きりはしませんでした」。「逆に、しょうがい者の方の行き場がなくて 10 人受け入れました。でも仕事がない、当社の場合は誰でも手が空いたらすぐ掃除なんです」と述べている³⁷⁾。

社員ぐるみの掃除と整理・整頓の様子は、障がい者・高齢者雇用とともに各種メディアに注目されている。例えば、「トイレも便器の中まで掃除」、「会社の掃除は朝昼晩」行われ、当時築 21 年になる会社の建物は「床も手すりもトイレもピカピカ。整理整頓も『標準化』、事務関係、工場内の器具類がきちんと整理されている」といった様子だ。深澤氏は「…仕事もないときは、会社をきれいにしておけば将来、きっと忙しくなると思って、ひたすら掃除をさせています。仕事がないのは社長の責任ですね」と語っている³⁸⁾。

深澤氏によれば「掃除は未来への投資」³⁹⁾。「5S を徹底的にすることで探し物がなくなり、無駄な動きが減るので作業の効率化、ひいてはコストダウンにつながる。すべてに通じているのです」という。

しかも、掃除は社内だけにとどまらない。深澤氏は、従業員よりも早く出社して社内清掃だけでなく、地域のごみ拾いを毎日続けている。それも「地域住民にとっては、人の出入りが多く、排気ガスを出す企業は迷惑な存在。地域還元は環境整備しかない。ゴミ拾いは、“やらせていただいている”のです」と謙虚に語っている⁴⁰⁾。深澤利定氏は長泉町の町会議長まで務められたという⁴¹⁾。現在も続くフカサワの地域社会への貢献も、先代創業者の姿勢に原点を求めることができるかもしれない。

フカサワの工場見学も、同社の広報・採用活動につながるという意味合いだけでなく、障がい者・高齢者雇用について啓発し、そのあり方考え方を伝えようという意味において社会貢献になっている。

(2) フカサワの工場見学

私たちが工場見学の申込を行った2025年7月時点で、フカサワには「5S活動コース」「障がい者（ちょっと体の不自由な人）雇用コース」「高齢者（ちょっと歳の多い人）雇用コース」という3つの見学コースが用意されていた。同社の工場見学は、すでに「23年間、延べ7,000人の方」が訪れたという⁴²⁾。読売新聞（2024年11月28日付）は「業務環境の改善や効率化、生産性向上を目指し、（5S活動に）取り組む企業は多いが、フカサワの5Sは全国でも群を抜いていて、その極意を学ぼうと、見学客が後を絶たない。多い年で1000人が訪れ、これまでANA、JALなど航空大手や、中国、ベトナム、サウジアラビア、モンゴルの企業も受け入れた」ことを伝えている。その他にも、JRなどの大手企業からも見学を受け入れている。私たちの訪問日当日、午前中も山梨県から見学者が来られたようだ。深澤氏も「みなさん、熱心ですよ。いっぱい来ています」と笑顔で迎えていただいた⁴³⁾。

今回、私たちは3つの見学コースの中から、（さんざん思案した末に）同社が「企業活動（生産活動）における基本」と捉え、「作業効率や社員の人間力の向上を図ることで、お客様に対して最大限の品質を提供することを目指して」

力を入れているという「5S活動コース」での見学をお願いした⁴⁴⁾。

まず、私たち参加者一同は、深澤氏の地域でのごみ拾いを取材したテレビ朝日制作『私の幸福時間』を拝見することができた⁴⁵⁾。この番組で、自己紹介として「社員の働きやすい環境づくりを担当しています」という深澤氏が、毎朝7時には出社して、一人で30分ほど「すれ違う人に挨拶」しながら、会社周辺のごみ拾いを「自分の心磨きのために」に行っている様子が伝えられている。深澤氏によると「約20年前、参加した研修会で清掃活動を経験」して、「これは良いと思い、以来続けています」という。

工場見学に先立って、会社概要と同社の各種取り組みの説明を受けることができた。ここで特に印象に残ったのは、フカサワの「社訓」をもとにした「人づくり」の取り組み、多様な人材と共に「一緒ががんばれたら良いね」というダイバーシティマネジメントの実現である。

すでに深澤氏は、2010年、JEEDのインタビューに次のように答えている。会社が生き残って「継続することで社員とその家族を守っていくことが、経営者としての役割だと思っています」。社員を上、社長を一番下に置く同社の組織図について「社員が一番です。昔は顧客満足度を第一に考えていましたが、最近は社員が満足しなければ、お客様に満足していただくことはできないと考えています」という。先代創業者の定めた社訓とは、「私達の働きと、私達の方で、私達の生活を豊かにし、社会に貢献し、社業の発展に勤めます」というものだ⁴⁶⁾。「私達」を主語にするこの社訓は、社員を大切にする深澤氏の経営観にも確かに受け継がれているように思える。

その同社の組織図をあらためて拝見すると、現場が一番上、社長・会長が下の逆ピラミッド型の組織図になっている⁴⁷⁾。深澤氏によると「トップダウンだと・・・現場の情報は上がってこない」という。社員の自主性を尊重するとともに、現場の情報をトップにまで共有することを考えた組織図である。

社員の年齢層も多様である。最高齢の社員は86歳で、今(2025)年、18歳の高卒新入社員も採用したという。多様な人材に注目するようになったのは、

やはり中小企業での採用の難しさが背景にあったようだ。だが、大企業を定年退職した方が、例えば週2回勤務などの柔軟な勤務制度によって、顧客企業の「品質問題とか生産問題のお困りごとの解決」で活躍されている。

フカサワが、事業内容としてプリント基板の設計・製作から X 線装置や熱分析装置、医療機器、さらに高難度の試作・改善、テストまで様々手掛けているのも、会社の生き残りを考えてのことだ。深澤氏は、人間の栄養摂取に例えて「人間と同じで、会社って食べ合わせなんですよ。いろんなものを食べる。一社一業種でやっていると楽ですけど、それではその会社（取引先）がダメになったら、（こちらも）ダメになる。たいへんなんですが、食べ合わせを上手くやっていくことが重要です」という。

そして、時代に対応できる生産現場をつくっていかないと生き残っていけないとの危機意識は、同社の「変種変量生産」という生産様式を生み出した。多品種、多仕様に対応するだけでなく、フカサワでは大量生産から少量のオーダーまで、文字通り「変種変量」で顧客企業のニーズに応えているということだ。

障がい者雇用についても採用や定着につながるよう、深澤氏自ら「プロジェクターを持ってあちこちに行って」説明したり、本人やご家族とも向かい合っている様子を教えていただいた。

アビリンピックで名だたる大企業を抑えて、フカサワの3名の社員が入賞したときの様子をうかがうと、実に誇らしい思いを共有できた。「現代の名工」に選ばれた植松讓氏について、深澤氏は「19歳から入ってきて、40年間働いてきた」。感性が高く、作業スピードも人の3倍、「天才ですよ」と評する。

フカサワの5S活動については、同社顧問の田中源次氏から詳細な説明を受けることができた。田中氏によれば、フカサワの「5S活動の根底にあるのが体質づくり、5S活動を通じて人の意識、考え方、行動を変えていく」ことである。それが「生産性の向上、品質の向上、安全環境」につながり、「社会から必要と言われる会社、お客様からは安心感があって、ここに任せておけば大丈夫だよと言ってもらえるような会社、社員からは仕事に関心を持ってもらって、面

白い会社だねと言われる」ようになる。その結果「会社存続につながる」という重要な位置づけで、5S活動を続けているのだという。

私たちも、他の見学者と同様、きれいで清潔な職場であることにまず驚く。5Sの一つ「清潔」が入口から実感できる。工具や機器が整然と並べられ、工場内はもちろん、倉庫、事務所、会議室、廊下、階段からトイレまで、どこも新築のようにピカピカである。「どうすればこんなきれいな職場ができるんですか」と質問する見学者も多いというが、田中氏は「私たちはきれいにするためにやっているのではない」。「きれいであることは良いこと」であるが、「あくまでも通過点」だという。つまり、5S活動で職場を清潔にすること自体が目的ではなく、あくまでも能率的で生産性が良く、不良品も出ない。ケガや事故も起きない。職場も快適になり、売上や利益が上がり、最終的には会社が存続する。そういった体質づくりに主眼が置かれているのである。

その「体質」の一つとして、田中氏は清掃用具などが収納されている「扉のないロッカー」を例に挙げられた。扉のついたロッカーなら、蓋をしてみれば、その中が乱雑であっても見えない。扉がなければ、常にその中に目が行き、きれいにしておこうということになる。そして「体質」というのは、「扉があってもなくても、きれいにしておく。それをみんなが守っていく」ことだという。フカサワの清掃ロッカーには扉がないので、開けっぱなしで常に中も見えるようになっているが、扉がないことが全く気にならない。全ての用具や収納品がきちんと整理・整頓されているからだ。

続けて田中氏は、フカサワの5S活動の要点をいくつか説明された。例えば、5Sの一つ「整理」は「要るものと要らないものに分ける」。フカサワでは、さらに「要るもの」を「今、要るもの」と「今は要らないもの」に分ける。新商品なら受注量が多いし毎日注文があるが、「15年～20年ぐらい経つと年に1回程度の頻度で久しぶりに注文がある」こともある。そういった商品の設備や部材を職場の中に置いておくと非効率になるので、きちんと分けて整理しているという。

毎日の「清掃」では、見える化を徹底して「予防保全」をすることを心がけているという。フカサワでは「大掃除」がない。毎日3回、徹底した清掃が行われているからだ。その清掃も効率的に行えるよう、隠れて見えない箇所がつくられないようにしている。そのため、アース線のような普通だったら隠れがちな部分も見える化し、毎日の清掃で異常があればすぐに分かる。その結果、予防保全にもなっているという。おかしいことがあれば、「事前に修正、修理、手直し」をするからだ。「何か起こってからやるんじゃなくて、見える化することで予防保全ができる」。

徹底して清掃を行うために、棚や設備には全てキャスターが付いていて、簡単に動かしてその下もいつも清掃できるようになっている。そして、重量のある棚や設備は、キャスターとともにストッパーを付けて、意図しない動きを防止するとともに地震対策にもなっていて安全な職場づくりも徹底されている。安全な職場づくりは、機械操作でケガをしないようにカバーを取り付けたり、同社で「鳥居方式」と呼ばれる棚の転落防止装置、棚からファイルや物品が飛び出さないようにと棚板を裏返し、さらにはストッパーを付けるといったことまで徹底されている。書類棚には、カギをかけて保管すべき重要書類を収納している棚を除いて、ガラス扉が外されている。それでも地震の際、中の書類が飛び出さないようストッパーが取り付けられている。しかも、ふだんの出し入れは容易に、地震の時には飛び出さないよう、工夫が凝らされている。棚や在庫の整理には、高さ制限が設けられている。重たい設備には、ベルトを着けて落下防止を講じている。ヘルメットも、各自一つずつ用意されている。それらも地震対策、事故防止の安全対策となっている。

工具や物品の「整理」「整頓」に姿置きが活用されるのは、日本の工場やオフィスだとよく見かける光景である。しかし、フカサワの姿置きの活用、ひいては5S活動の徹底ぶりには目を見張るものがある。ここでも物品管理の見える化が徹底されている。何がどこにあるか、置くべきなのかが、細かいものまで一つ一つ定められているので、田中氏によれば「朝、出勤して工具や物品が

1つでもなかったら、おかしい異常だ」ということがすぐに分かる。「誰かが持って行ったんじゃないか」ということも、すぐに分かる。今までの個人持ちから姿置き（共有化）により「在庫が大幅に減る」という。そうした姿置きも、フカサワでは「お手の物」と言うべきか、工具やレーザー加工機なども使って全て自作で整えられている。

工場の中だけでなく、オフィスの机の中、書類棚、清掃用具入れやヘルメットの置き場場所、防災倉庫の中まで、何がどこに何個置かれているのか、一目で見えるよう徹底した見える化が行われている。ゴミ箱の分別方法と中身まで見える化されている。物品一つ一つに、ピーポップでラベルを自作して貼り付けられている⁴⁸⁾。田中氏によれば、「会長のこだわり」もあって「何でも徹底して表示しなさい」というから、その徹底ぶりは全く隙が見られない。例えば、バケツを収納する場所に「バケツ置場」というラベルが貼られている。神棚にも「神棚」というラベルが付けられていて、落下防止がなされている。

フカサワでは、姿置きもそうだが、パーティションなど整理・整頓のための用具を3Dプリンターなどを使って自作されている。この自作においても、社員が自ら考え、アイデアを出して工夫して作っている。

社員が自ら取り組むというのは、清掃でも同じことが言える。田中氏によれば「会長や社長が『やれ』と一言も言っていたわけではない」が、朝の清掃から自主的（時間外）に行っていた「以前からの伝統があった」。現在は、働き方改革で始業（時間内）から10分の清掃を行っているという。

田中氏は、5S活動をする中で、「自分たちでできることは自分たちで、できるだけお金かけないでやりましょう」という考え方でやっているという。だから、姿置きや台車ボックス、吊り下げ看板、「何でも自分たちでやっています」。工場や施設内の白線、「へこんだところをセメントで補修」、そういったことも「何でも自分たちでやる」ために、加工機器も持っていて、生産性や品質を上げるための治具なども自分たちで作っている。しかも、コストをかけないように、「できるだけ100均で」買ってきて、自分たちで加工して活用している。

「しつけ」は、「決められたことをいつも正しく守る習慣づくり」である。そのためにフカサワでは、5Sのそれぞれの活動の意味を深く掘り下げて徹底している。中でも田中氏は、会社によって重点が異なっているとしてもそれは当然だとしながらも、「しつけが一番大切」だという。それは「決められたことを守る」ことであり、毎日の業務指示や説明事項から手順書の遵守まで「決められたことを守る」ことで生産性や品質が高まり、ケガや事故の防止にもなるからだ。

そうした5S活動の効果として、残業が減り、「要らないものを整理」ことで効率が上がる。「目に見えない効果」として、「この会社だったらしっかりやってくれて、不良品も出ない」という顧客の信頼はもちろん、「この会社に仕事をお願いしたい」という効果もある。求人でも「やっぱり雰囲気が良い。ここで働いてみたい」という潜在的な応募者にアピールする効果も生まれる。

田中氏によれば、受注は「そんなに甘いものではない」としながらも、「注文を取ってくるのは営業さんだけじゃない」。「現場で働いている人もしっかりやってくれれば、お客さんのファンが増えて」受注につながるといった効果もある。他にも、職場のコミュニケーションが活発になるとともに、各職場のリーダー達のリーダーシップも高まり、それらも生産性向上に寄与するという。

田中氏は、これまで5S活動をやってきて「苦労したこと」を二つあげてくれた。一つは「5Sの徹底」で、活動には浮き沈みがあって、上位安定を保つのが難しいという。そのためには、トップ自らが5Sの想いを徹底して伝えていくことが重要で、トップがその想いを持たなければ誰も従ってくれないことだという。それから、定期的に外部の方の指導を受けることも刺激になって大切である。フカサワでは、いろんなイベントで他社を見学したり、「5S月間」などのイベントを企画して社員から提案を募り、良い提案には賞を出すなど、さまざまな工夫をして、5S活動に取り組んできたことも教えてくれた。

もう一つは、「しつけの徹底」、社員の一人一人に目的・狙いまで含めた理解を定着させることの難しさである。ここでも、田中氏はトップの率先垂範の重要性を強調された。しかも、トップのリーダーシップというよりも「トップも

メンバーの一人として守る」ことに言及されたのが印象的である。他にも、基準書の策定や勉強会、いろいろな場面に写真に撮って繰り返し繰り返し質問を投げかけるといった改善を継続的に取り組んできたことも教えてくれた。

フカサワでは、社内の環境整備委員会というグループが5S活動の推進役となっている。その考え方は、P-D-C-A サイクルである。田中氏によれば「年間計画をしっかりと立てて」、当月、当日の課題に落とし込んで実践し、実施した内容を職場の巡回で指摘事項を挙げ、さらに現場が「アクションで」対策していくという流れで5S活動は行われている。しかも、物品の位置や向き、例えば「ヘルメットを置く向きが曲がっている」とか、現場での対策が徹底されるように「細かいところまで・・・指摘しながら改善している」という。

また、清掃の担当もあらかじめ、誰がどこを担当するかが決まっていて、ずっとその受け持ちを担当している。清掃の担当区域が決まっていることによって、「自信を持って・・・それぞれの人が想いを持ってくれる」。ローテーションがないので、自分で責任をもって徹底できるということだ。この担当区域も、「会長とか社長が決めるんじゃなくて」環境整備委員会で自主的に決めて、それを組織的に承認するという流れで定まるといふ。

田中氏は、最後にフカサワの5Sの要点をまとめてくれた。すなわち、5S活動のベースにあるのは「体質づくり」である。「人の考え方とか意識は行動からが原点」であり、そこにトップ自らが強い想いをもってかかわっていく。しかも、トップがリーダーになってということではなく、「一人のメンバーとして強い想いを持っていかないと、みんながついてこない」。きれいにすること自体が目的ではなく、生産性や品質の向上、安全な環境を実現していくことで会社の存続に繋げていくことが大切であるということだ。田中氏は「我々もまだまだ課題がある」と謙虚におっしゃったが、それは「共に5S活動を続けていく」強い想い、姿勢であると受け止めることができた。

深澤氏の案内で、実際に見学を進めていくと、5S活動の徹底ぶりが目に見

えてよく分かる。フカサワが独自開発したハイブリッド・ハンドドライヤー「SAION（さいおん）」や日本初の歯周ポケット連続測定器の実物も見ることができた。実物を見ると、その先進性が感じられる。

フカサワには、車椅子を使う人でも移動が自由にできるようエレベーターが3台もある。それでも各部屋には自動装置が付いていて、節電が徹底されている。工場や事務所を見学すると、さらに驚くことになる。すでに田中氏から整理・整頓のための治具や棚の低さなどの説明を受けているが、実際に自分たちで考え工夫して作られたものを見ると、生活雑貨など身近なものを加工して、コストをかけずに現場で役立てられている様子が分かる。

それぞれの部署に入ると、社員のみなさんが明るい声で挨拶をしてくれるのもたいへん心地よい。そして、どの部屋も廊下から階段、トイレ、デスクの上やその周りまでピカピカで清潔、工具や物品も整然と並べられている。どの部署も棚やロッカーなどが高さ制限によって低くしつらえられてあり、どこにいても向こうが見渡せる。そしてあらゆる設備に地震対策が施されている。

ちなみに、フカサワには「会長室」「社長室」といったものはない。深澤会長のデスクも事務所の隅、むしろ給湯用の流しの隣にあって、事務作業などは日々そこで行っているという⁴⁹⁾。そして、ここもピカピカの流しに掛けられたタオルにも落下防止が施されているし、冷蔵庫にも「冷蔵庫」というビーポップで作られた表示が貼られてある。

さまざまな表示は、見える化の一環でもある。ごみの分別方法から、安全衛生委員会の緊急連絡先なども、きれいに整然と表示が貼られている。深澤氏は「きれいに美しく、これが基本です」という。

本社にあたる長泉ファクトリーの社屋は、今（2025）年で築37年である。深澤氏によると「工場って50年使う、建て替えできないし」という。それにしても1988年に建てられた築37年の工場・社屋とは思えないぐらい、どこも清潔で整然としていることに驚かされる。

さらに工場内では、まず取り扱っている半導体部品の極小さが印象的である。

確かに整理・整頓・清掃が行き届いていないと、「ホコリ」と見間違えるようなサイズである。8年前に導入されたという実装ロボットもピカピカで、まるで先週納入されたばかりかと思ってしまうような状態で稼働している。作業機も事務機も、どれも引き出しがない。引き出しがないのでトレーも中止。そのため、書類もたまらないし、すべて見えるので「効率が上がる」からだという。引き出しがないのでチェックシートが各設備に貼り付けられていて、隠れていない。担当者は、どの工程が終わっているかが一目瞭然になる。

各所で作業効率を上げるための工夫も凝らされている。例えば、機器の入力の際、キーボードでの打ち間違いを防ぐために、「1回押せば済む」というシンプルな入力装置として格闘系ビデオゲームのコントローラーを元に自作された装置が取り付けられている。ビデオゲームの作品名にちなんで、「ファイトボックス」という表示が貼られていて、遊び心が感じられる。ほかにも、調味料入れを加工した用具、もんじゃ焼きのコテを元につくったテープカッター、これらは「100均」の雑貨を調達して自分たちで工夫して作っているのでコストもたいへん安い。電動ドライバーのトルクチェックをして現場に持って行くためのケースは「マヨネーズケース」という。一瞬あつらえたものかと思ってしまうが、自作だ。電源ボックスも3Dプリンターで自作している。改善活動の一環として、机の高さを調整するために、自分たちで木材を加工して「足を付けた」。プラスチック製のまな板を加工して、様々な場面で活用されている。深澤氏は「世界一まな板を使っている会社です」とユーモアあふれることをおっしゃる。部品棚にキャスターが付けられていて動かしやすく、掃除もしやすい。それでいて、地震対策も施されている。

次に本社に隣接する第二工場、その名も美しい「ジャスティス桜堤」（建設して11年目）を見学できた。1階が倉庫になっていて、ここに「今は使わないもの」が置かれている。倉庫に収められたものは、安全バーと安全ベルトで倒れや飛び出しにくいように確保されている。長さのあるものも「鳥居方式」で転倒防止が講じられ安全が確保されている。こうした安全バーなども自分た

ちで作って表示が貼られている。「なんでも自分たちで作っている」という。

その後、2階の工場内の見学に向かうが、ここでも階段の隅々までホコリ一つ落ちていない。ここでは様々な機器を見学できた。中でもX線検査装置の洗浄用治具は、同社の創意工夫がこらされた設備である。重量が10KgもあるX線検査装置のメンテナンスを受注すると、それを「共洗い」といって洗浄油を中に入れて洗う工程がある。「組んでばらして、また洗う」。それを3回繰り返す洗浄工程で、重量物を安全かつ容易に扱えるようにした治具だ。実際、手で動かそうとすると重く、バランスもとりにくいが、検査装置なので慎重に取り扱わなくてはならない。「共洗い治具」と呼ばれるその治具のおかげで、バランス良く安定した作業が可能になっている。だが、よく見るとオフィスにあるような回転椅子を加工して作られている。元は回転椅子だから、重量物が乗っても大丈夫な構造である。それでいて、余分なコストはかかっていない。

工場内の見学を終えて、質疑応答にも快く応えていただいた。参加者からも口々に驚嘆のコメントが相次いだ。例えば、「経営方針も大切だが、実際の経営、オペレーションの部分にこそ『強い会社』の実態がある。フカサワの5S活動と改善活動は、オペレーションをしっかり支えていることが分かった」。他にも「工具や物品を定位置に置く、ラベルを貼るといったことに、いい意味で『病的なもの』を感じる徹底ぶりに感銘を受けた。この徹底ぶりを見ると、新しく入ってきた従業員もそれに従うしかないといった継続性への期待も持てる。そうした努力の表れが、日々の清掃を当たり前のこととして続けていく組織体質になっていることが分かった」。これらのコメントは、フカサワから学べることを端的に言い表しているように思える。

深澤氏は、5S活動に取り組むきっかけとして、中小企業に求められるコスト削減要求と生き残りのための厳しい実態も正直に話された。「5S活動でやっていかないと利益が出ない」。現在、フカサワは「無借金経営で自己資本比率90%」だが、「今は仕事が薄い」。備えがあるから改善活動もできる。10年に1度は、天災など必ず何かリスクイベントが発生する。そうなっても困らないよ

うに、備えを蓄えておくことが大切である。利益が出れば毎年税金も納めることができ、備えも蓄えられる。それが経営の基本だと考えている。

そして、「きれいにすると幸せになる。社員と家族を幸せにするのは、自分の役割だと思っている」。フカサワを「小さくても、『なくなったら困る』と世間から言われるような会社になりたい」。国内外から毎年大勢の見学者が訪れていることについても「どんどん歓迎して、お話をして、『フカサワって素晴らしいね。ああいう会社になりたい』って思えるような会社になりたい」と語る姿がとても印象的だった。

むすびにかえて

フカサワの工場見学に参加して、まず感銘を受けるのは、何事においても徹底されている様子だ。年間最大1,000人も訪れるという見学者も、皆きっと同じような感想を抱くであろう。

フカサワのHPでは、大きく分けて6つの取り組みが「サステイナブルな取り組み」として紹介されている。すなわち、「健康経営」「5S活動」「雇用体制」「人材育成」「工場見学」「清掃・ボランティア活動」である⁵⁰⁾。現地を訪問して深澤氏や田中氏の説明を聞くと、これら6つの取り組みは、実際、有機的に意味ある連携を持って同社の高い生産性と技術力の向上を裏付けていることにも気付かされる。

そして、それらの取り組みを徹底する上で、深澤氏の率先垂範のリーダーシップ、社員を大切に思い、社員とその家族の幸福のために持続的な経営を図ろうとする経営観が、しっかりした土台になっていることも分かる。それでいて、社員と対等・平等な深澤氏の姿勢は、皆を巻き込んで現場からの創意工夫を引き出し、共に技術力の向上につながっているのだろう。

工場見学の案内において、様々な工夫を紹介される深澤氏の語りは、時にユーモアを交えながら、実に楽しそうである。説明を受ける私たちも、「なんでも

自分たちで作っている」その創意工夫に感じ入ると共に、何か痛快な心持ちになった。

「現代の名工」植松譲氏が、集中して仕事に取り組んでおられる姿も拝見できた。誤解を恐れずにいえば、匠と呼べるその人が、ふつうに皆に交ざって仕事に精を出している様子は、感激を覚え鮮明に記憶に残る。その一場面は、流しの横の会長席と共に、フカサワの社風を現しているように思える。確かに、フカサワは障がい者や高齢者が生き生きと活躍する企業として知られている会社であるが、それだけでない、もっと懐の深い、学び甲斐のある深掘りしたい会社だと思った。



工場見学を終えて、深澤好正会長（中央）と共に。（2025年8月21日撮影）

(謝辞)

今回の「企業調査」にあたって、株式会社フカサワの深澤好正会長、同社顧問の田中源次氏には、お忙しい中、貴重なお話をお聞かせいただき、本当にありがとうございます。ご説明やご案内に加え貴社 HP 等で、同社の取り組みやその考え方について惜しまず情報公開していただいて、たいへん勉強になりました。参加者との質疑応答にも快く応じていただくとともに、さらに率直なお考えをお聞かせいただきました。その分、参加者との議論もたいへん盛り上がり、当初予定していた時間を超過してしまいました。その後のお仕事に差し障ったのではないかと恐縮するばかりです。

当日うかがったお話の内容をすべてこの報告書で取り上げることはできませんでしたが、たいへん有意義な「企業調査」になりました。ここに記して感謝申し上げます。

- 1) 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業／団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2) ハンディキャップを持つ人を「障がい者」と表記するのが通例になっているが、引用元の表記が「障害者」や「しょうがい者」となっている場合は、その表記のまま記載している。
- 3) 株式会社フカサワ HP >会社概要>メディア掲載を参照されたい。
<https://www.fd-kk.com/media/> (2025年8月18日閲覧)。以下、同社 HP については、URL を省略している。
- 4) 株式会社フカサワ会社案内冊子『FUKASAWA CORPORATE PROFILE』2025年8月21日受領分、2ページを参照。
- 5) 株式会社フカサワ HP >会社概要>数字で見るフカサワ
- 6) 三島信用金庫『100周年記念誌夢百年』2011年2月、28～31ページ。これらの資料は、該当部分が株式会社フカサワ HP >メディア情報に掲載されている(以下同じ)。なお、このインタビュー記事の中で、深澤好正氏は、「会社を生んだのが」利定氏と静枝氏ご夫妻、「育ての親が立石電機さん」といっていいかもしれません」と感謝の気持ちを表している。なお、創業年は株式会社フカサワ HP >会社概要>フカサワの歩みを参照した。
- 7) 株式会社フカサワ HP >会社概要>フカサワの歩み
- 8) あんしん財団広報紙『あんしん Life』2011年11月、4ページ。以下、「深澤氏」は、特に断りのない場合、深澤好正会長のこと。深澤好正氏の社長就任は1995年、会長に就かれたのは2023年8月(読売新聞、2024年11月28日付)。本報告書での繁雑さを避けるため、メディア掲載時の役職名を特定しなくてよいように「深澤氏」で統一した。
- 9) 株式会社フカサワ HP >会社概要>数字で見るフカサワ
- 10) 「変種変量生産が可能な工場づくりを目指している」。あんしん財団、前掲書4ページ。

2025年度 経営総合科学研究所 企業調査報告

- 11) 株式会社フカサワ HP >試作改造
- 12) 株式会社フカサワ HP >会社概要>フカサワの歩み
- 13) 厚生労働省 HP >報道発表資料>2012年9月>別紙 2-1「平成24年度高齢者雇用開発コンテスト入賞企業事例概要」
<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002km3z-att/2r9852000002kpl8.pdf>
(2025年10月4日閲覧)
- 14) あんしん財団、前掲書5ページ。
- 15) 前掲書.5ページおよび、静岡新聞2011年11月30日付。
- 16) フカサワ HP >会社概要>フカサワの歩み
- 17) ファルマバレーセンター広報紙『ニュースレター』Vol.26 2018年2月2ページ。
- 18) 静岡県「元気な企業実態調査報告書」2017年2月67～68ページ。
- 19) 障がい者雇用に関する近年の法制度の動向および社会的な諸課題については、濱畑芳和「障害者雇用の質の向上を目指す法制度の動向と課題」日本労働弁護団『季刊労働者の権利』Vol.363、2025年10月号2～8ページが参考になる。日本経済新聞2025年11月25～28日付の「迫真」は、障がい者雇用を特集している。
- 20) 厚生労働省「令和6年障害者雇用状況の集計結果」2024年12月20日発表.1および12ページ詳細表(2)より。
- 21) 1960年制定の「身体障害者雇用促進法」では努力義務、1976年に改正された「身体障害者雇用促進法」で法定雇用率制度が義務化された。
- 22) 三島信用金庫、前掲書31ページ。
- 23) 原川幸男(静岡高齢・障害者雇用支援センター)「特別支援学校の現場実習が雇用につながった事例ー深澤電工株式会社」JEED「障害者雇用事例リファレンスサービス」2014年度作成。「経営者の身内に障害のある者がいる。その人と一緒に働いているうちに自然な流れの中で障害者雇用は始まった」。
- 24) フカサワ HP >会社概要>フカサワの歩み
- 25) あんしん財団、前掲書5ページ。
- 26) JEED「職場ルポきらりと光る企業でありたいー深澤電工株式会社」『働く広場』2010年2月.6ページ。
<https://www.jeed.go.jp/disability/data/works/backnumber.html#toPageTop> (2025年10月4日確認)
- 27) 前掲書7～8ページ。
- 28) 厚生労働省「技のとびら」HP >現代の名工 Navi も参照。
<https://waza.mhlw.go.jp/gendainomeikou/>
厚生労働省『令和6年度卓越した技能者の表彰被表彰者名簿』36ページ。厚生労働省 HP >報道発表資料>2024年11月
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_44687.html (2025年10月4日閲覧)
- 29) 厚生労働省 HP >障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度(もにす認定制度) 認定事業主認定事業主一覧【令和7年6月30日時点】 通し番号212

- https://www.mhlw.go.jp/stf/monisu_00002.html (2025年8月20日閲覧)
- 30) 厚生労働省 HP > もにす認定制度認定事業一覧 > 詳細情報
 - 31) フカサワ HP > 会社概要 > サステナビリティ > 雇用体制
 - 32) 溝上憲文「サラリーマンの人生設計『65歳定年制』でこう変わった」『FLASH』2013年10月15日発売号.86ページ。
 - 33) あんしん財団、前掲書4ページ。
 - 34) JEED HP「高齢者と障害者がともに働きやすい職場事例～高齢者雇用開発コンテスト応募事例から CASE13 深澤電工株式会社」
https://www.jeed.go.jp/elderly/data/other/contest_jirei.html (2025年10月4日閲覧)
 - 35) 株式会社フカサワ HP > 健康経営
 - 36) 健康優良法人 2025 中小規模企業部門
https://kenko-keiei.jp/houjin_list/ (2025年10月7日現在)
 - 37) 三島信用金庫、前掲書31ページ。
 - 38) JEED、前掲書5～6ページ。
 - 39) 『経営者の四季』2012年6月号.5ページ
 - 40) あんしん財団、前掲書5ページ。地域への貢献として、深澤氏は保護司も務められている。沼津地区保護司会広報紙『照一隅』第163号.2018年1月1日発行。
 - 41) 三島信用金庫、前掲書29ページ。
 - 42) 株式会社フカサワ HP > 工場見学
 - 43) 2025年8月21日、訪問時の聞き取りをもとにした報告者の取材ノートから。以下、特に出所を明示していない場合も同じ。
 - 44) 株式会社フカサワ HP > 5S活動
 - 45) テレビ朝日『私の幸福時間』2024年8月30日静岡県 No.607「ごみ拾い」
<https://www.tv-asahi.co.jp/shiawasejikan/backnumber/0126/>(2025年8月20日閲覧)
 - 46) JEED、前掲『働く広場』4～9ページ。フカサワの「社訓」は、本社でも拝見できる。「勤めます」は社訓のまま。創業60周年を記念して作成された、「株式会社フカサワイメージソング」も聴くことをおすすめしたい。
 - 47) 逆ピラミッド型で有名なノードストロームの組織図では、顧客に接する販売員が最上位にあり、役員層が下に位置づけられている。ロバート・スペクター、P.D. マッカーシー(著) 山中鑽(監訳) 犬飼みずほ(訳)『ノードストローム・ウェイ: 絶対にノーとは言わない百貨店』日本経済新聞社、2001年.67ページ図「逆ピラミッド型の組織」。
 - 48) ビーポップは、マックス株式会社の表示作成機のこと。
 - 49) 「事務所の洗い場横に置いた机が会長席」読売新聞、2024年11月28日付。
 - 50) 株式会社フカサワ HP > 会社概要 > サステナビリティ。なお、同社 HP > 会社概要 > 数字で見るフカサワによると、売上比率の多い順から「電子機器組立」「分析機器修理」「業務請負」「設計開発請負」「自社開発」となっている。