

# 別冊 HITO

AUTUMN

## 障がい者雇用は 次のステージへ

New Era for  
Disability Employment

COVER INTERVIEW

### 障がい者雇用が切り拓く 多様な人材活用社会への挑戦

中島 隆信 慶應義塾大学 商学部・商学研究科 教授

CASE STUDY

### 株式会社ぐるなびサポートアソシエ

代表取締役 田中 潤

### 株式会社サザビーリーグHR

代表取締役社長 伊藤 敏典



CONTENTS



別冊HITOは、いま課題となっている「人」と「組織」に関するテーマについて、インテリジェンス・グループとして解決策の提示を試みる不定期発刊の機関誌です。  
創刊号である今号のテーマは「障がい者雇用」。多くの企業が経営・人事における最重要課題の一つに挙げる本テーマに関して、問題の本質は何か、求められる解決策とはどのようなものか、提言する内容となっています。

本誌の内容および、障がい者雇用支援サービスに関するお問い合わせについては、23ページをご参照ください。

障がい者雇用は  
次のステージへ  
【解説】須東朋広(編集長)

COVER INTERVIEW  
**中島 隆信**  
慶應義塾大学 商学部・商学研究科 教授

障がい者雇用が切り拓く  
多様な人材活用社会への挑戦

ツールを活用する  
障がい者の雇用促進に向けた  
3つのアセスメント

12

序論 ケーススタディを通して学ぶ

障がい者雇用が踏み出す新たな歩  
「人材育成」へのチャレンジ

14

ケーススタディ1 日本最大級の食に関する情報のポータルサイトを運営する「ぐるなび」の特例子会社

株式会社ぐるなびサポートアソシエ  
【代表取締役 田中潤】

17

ケーススタディから読み解く

18

ケーススタディ2 SAZABY&Afternoon tea「カネヘル、KIHACHIなび」衣食住に関わる30以上のブランドを展開する『サザビリーグ』の特例子会社

株式会社サザビリーグHR  
【代表取締役社長 伊藤敏典】

21

ケーススタディから読み解く

22

PR フロントチャレンジ

障がい者雇用支援サービス  
障がい者雇用を成功させるためのベストプラクティスを提供します

23

INFORMATION

# 障がい者雇用は次のステージへ

須東 朋広 (編集長)

**目** 本の障がい者雇用政策は、雇用率制度を中心に雇用促進を図ってきた。

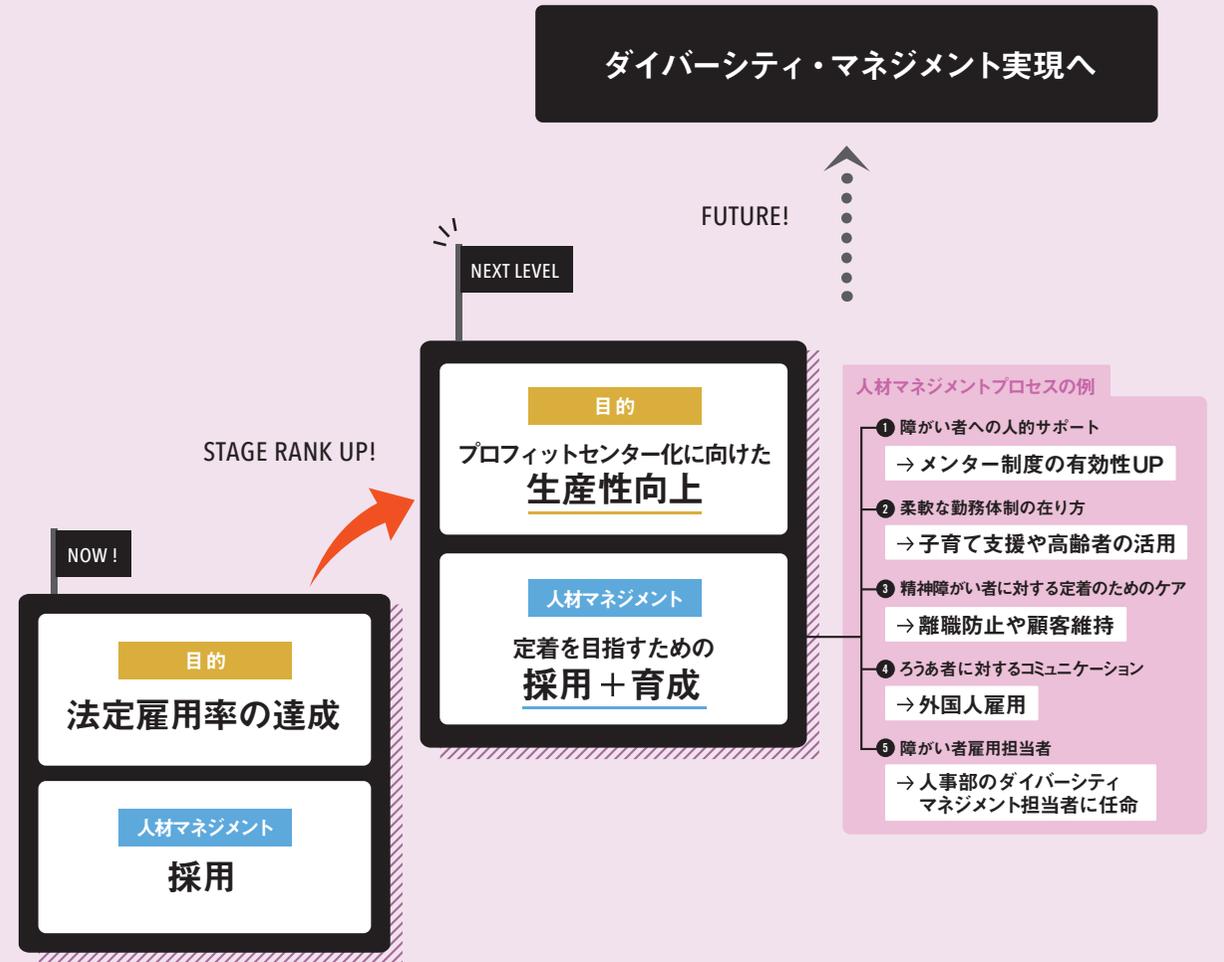
1960年身体障害者雇用促進法制定以来、量的改善(雇用率)が図られてきた。そして昨今、2013年障害者雇用促進法の改正では質的改善が目的とされ、障がい者雇用の新たな段階に突入した。

多くの企業は、量的改善に対応できていないにも関わらず、質的改善にも対応しなければならぬと頭を抱える。

**正社員と  
同様の働き方を求めない**

そうした中、企業はどのように対応していけばよいのだろうか。本誌では、先進的な取り組みをする2社の企業から二つのことが学べた。一点目は、障がい者に正社員と同等の働き方を求めないことだ。頭を抱える企業は多くは、採用する障がい者に対し、長時間労働に耐えられ

## ダイバーシティ・マネジメント実現へ



ダイバーシティ・マネジメント実現の第一歩となる障がい者雇用への取り組み

様々な業務や突発的な業務に対応でき、会社の命令通りに働けることを求めている。だが、そのような労働条件を満たせる障がい者の採用は非常に困難である。両社では、働くことに前向きな障がい者を採用し、定着のために職務のマッチングと人材育成・キャリア形成に取り組む。

具体的には、仕事を通じて能力を最大限に引き出すために個人の強みと弱みを理解する。その上で一人ひとりの事情・状況に合った業務を割り当てる。そして個別に時間を掛けて能力発揮支援と精神的ケアを行なう。また、リーダー的役割を担わせる責任感を醸成したり、履歴書に書ける専門性を身につけるための仕事にチャレンジさせている。

**経営視点を持って取り組む**

二点目は、経営視点を持って障がい者雇用に取り組んでいることだ。両社とも最初は、人権尊重やコンプライアンス遵守、

企業の社会的責任から始まった。しかしいつまでもコストセンターであってはならないという思いから雇用率のクリアよりも、会社としての成果を高めるために、障がい者に業務の生産性向上に向けて日々取り組みさせている。そのために「障がい者の能力を最大限に活かす職場環境作り」にも尽力している。経営視点を持つことは障がい者のエンプロイアビリティを高めるための支援につながる。ダイバーシティ・マネジメントとは「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」である。つまり、両社の取り組みはダイバーシティ・マネジメントそのものなのだ。

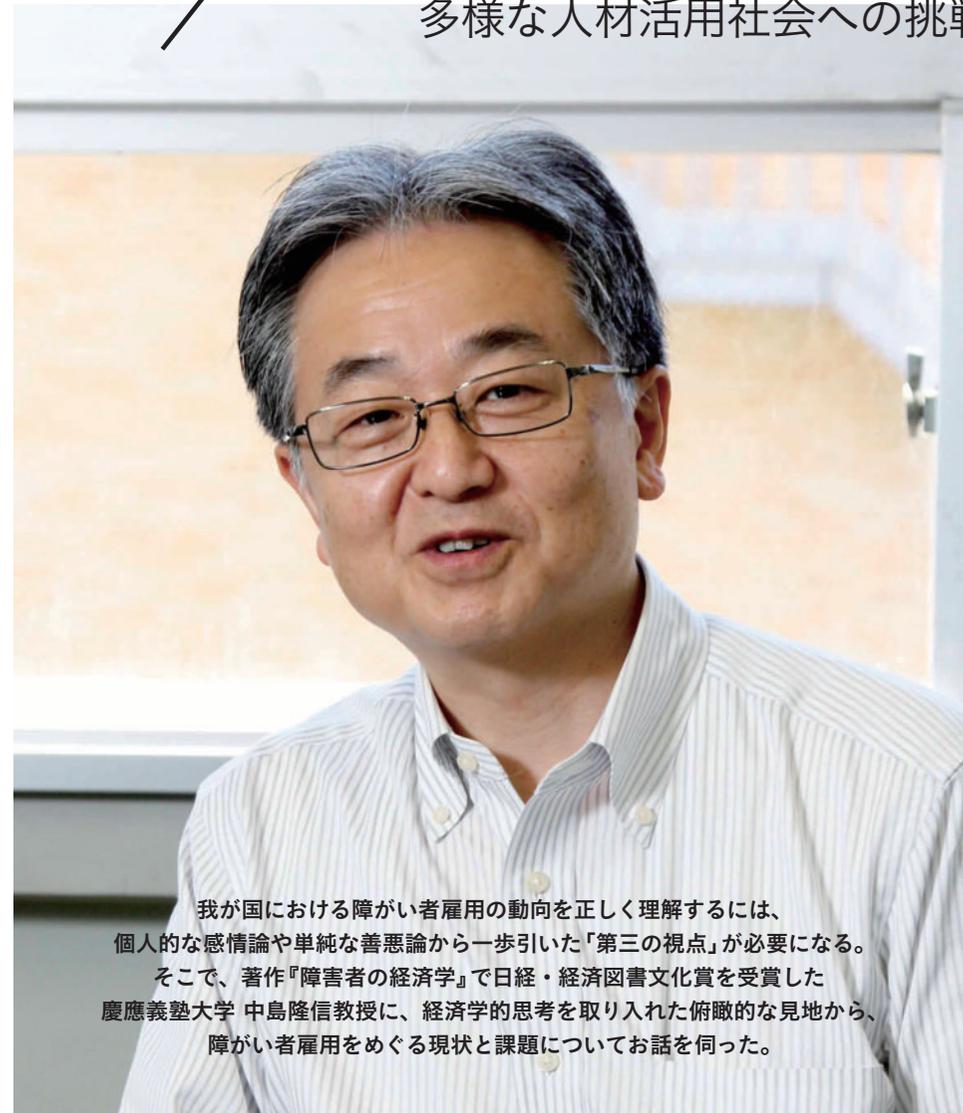
**ダイバーシティ・マネジメント  
実現の一步となる  
障がい者雇用への取り組み**

具体的には有村(2014)が指摘しているが、障がい者への人的サポートはメンター制

度の有効性を高め、柔軟な勤務体制の在り方は女性社員の子育て支援や高齢者の活用に活かせる。精神障がい者の職場定着のための継続的ケアの在り方は離職防止と顧客維持へ、ろうあ者とのコミュニケーションの在り方は外国人雇用へ、障がい者雇用担当者は人事部のダイバーシティ・マネジメント担当者への任命などへつながるとしている。まさしく障がい者雇用への取り組みこそ、ダイバーシティ・マネジメント実現の第一歩なのである。本誌がそうした障がい者雇用の次のステージへの架け橋になれば幸いである。

参考文献:  
『ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か』  
有村貞則 (山口大学教授)  
日本労働研究雑誌 No.646 May 2014

## 障がい者雇用が切り拓く 多様な人材活用社会への挑戦



我が国における障がい者雇用の動向を正しく理解するには、個人的な感情論や単純な善悪論から一歩引いた「第三の視点」が必要になる。そこで、著作『障害者の経済学』で日経・経済図書文化賞を受賞した慶應義塾大学 中島隆信教授に、経済学的思考を取り入れた俯瞰的な見地から、障がい者雇用をめぐる現状と課題についてお話を伺った。

KEY PERSON

中島隆信 慶應義塾大学 商学部・商学研究科 教授

Nakajima Takanobu

同大学産業研究所所長。慶應義塾大学大学院経済学研究科後期博士課程単位取得退学。博士(商学)。専門は応用経済学。近著に、『経済学ではこう考える』(慶應義塾大学出版会、2014)『こうして組織は腐敗する』(中央公論新社、2013)『障害者の経済学 増補改訂版』(東洋経済新報社、2011)他。

COVER INTERVIEW

「手段の目的化」が生み出す  
「障がい者雇用のミスマッチ」

障がい者雇用の義務化や特  
例子会社制度の導入などを背景  
に、近年、我が国の障がい者雇  
用は著しく進展しています。厚  
生労働省が公表している障がい  
者雇用の現状(図1)によれば、  
2013年6月時点での実雇用  
率はいまだ法定雇用率2.0%  
には届かないものの、過去10年  
間にわたって障がい者雇用率は  
上昇傾向にあります。

ただし、数字上の成果を手  
放しに喜べない実情があります。  
それは、企業にとって法定雇用  
率をクリアすることが第一の目  
的となり、障がい者の持つ多様  
な能力を活かすという本来の目  
的を見失ってしまうという問題  
です。こうした「手段の目的化」  
が、障がい者雇用のミスマッチ  
に及ぼす影響は看過できません。

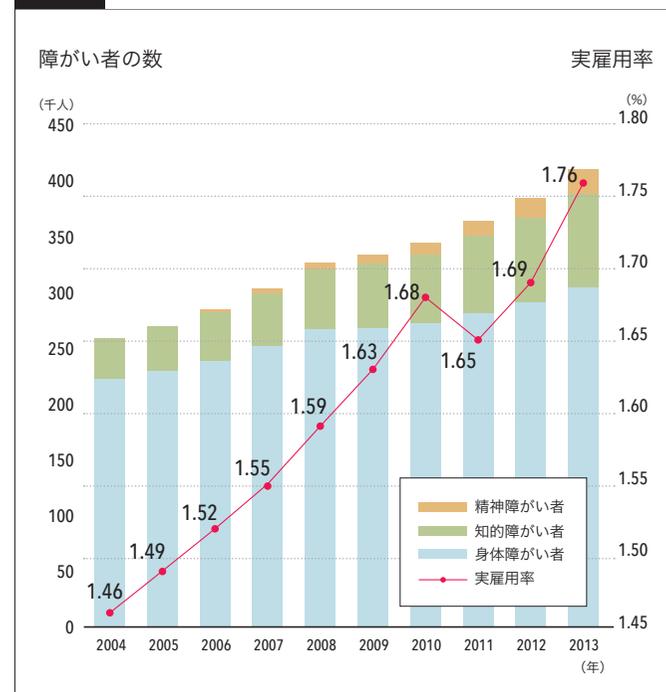
障がい者雇用を  
第一の目的としない

もちろん、「障がい者を雇用し  
ておけばよい」という発想から  
一歩進んだ「障がい者を雇用し、  
戦力化することで企業業績につ  
なげるべき」という議論もこれ  
まで行われてきました。しかし、  
いずれも「障がい者雇用ありき」  
の発想であることに変わりあり  
ません。この発想を転換するこ  
とが必要ではないかと考え  
ています。

私は、「障がい者雇用↓企業  
業績向上」という議論の因果関  
係を逆転させ、「多様な人材を  
活用できるだけの組織能力を持  
つ企業が、結果として障がい者  
の雇用を推進する」という考え  
方を持つ必要があると考えてい  
ます。ここで強調すべきは、障  
がい者雇用を第一の目的としな

い点です。言うまでもなく多様  
な人材を活用できるだけの組織  
能力を持つことはグローバル企  
業の必須条件であり、そうした  
企業が障がい者雇用を推進し  
ていくわけです。「ダイバーシ  
ティ」の議論にも共通しますが、  
強制的に義務付けることで促進

図1 実雇用率と雇用されている障がい者の数の推移



厚生労働省「平成25年障害者雇用状況の集計結果」より

されるものではなく、むしろ社会の中で自ずと進んでいくものだと考えるべきでしょう。そうした社会的な変化に日本企業は適応できるかどうか。問われるのはその一点です。

### 法定雇用率 二段階化のススメ

しかし、現実には企業は高い法定雇用率を意識せざるを得ません。この制度運用が変わらなのまま、企業側にマインドセットの転換だけを求めても事態の進展は望めないでしょう。現行制度の問題は、すべての企業に対して一律で高い雇用率を設定している点にあります。本来、障がい特性の持つ強みが発揮される程度は業界や職種によって異なるにもかかわらず、一律ですべての会社と同じ雇用率を義務付けることは「手段の目的化」

を助長し、結果として雇用のミスマッチを増大させる温床にもつながりかねません。そこで私が提唱しているのが「法定雇用率の二段階化」です。これは、第一段階としてすべての企業がクリアしなければならない直接雇用率（特例子会社雇用も含む）を設定し、その上で第二段階として障がい者施設への仕事の発注を通じて生じる間接雇用率を設定するというものです。例えば、国全体で3・0%の雇用率を目標とする場合、第一段階の直接雇用率を1・2%、第二段階の間接雇用率を1・8%にするという考え方です。もちろんこのモデルにも課題がないわけではありません。例えば、障がい者の能力開発に投資をする企業側のインセンティブが低下し、結果として生産性の高い障がい者の獲得競争を促す恐れがあるという点です。しかし、業界・職種の特異性を考慮し、障がい

者の多様な能力が最も発揮できる仕事でその強みを活かすという適所適材の実現に一步近づいて考えであり、企業・個人双方にメリットのあるモデルではないかと思えます。

### 「医学モデル」から 「社会モデル」へ

障がい者について議論する際、二つの異なる見方があります。一つは、「医学モデル」と言われるものです。医学モデルでは、障がいという事象を、疾病、外傷、もしくはその他の健康状態により直接生じた「個人的な」問題としてとらえる点に特徴があります。一方で、「障がい」を障がい者本人に帰属するのではなく、社会との関係性ないし社会構造の中にあるとする考え方を「社会モデル」と言います。画一的な評価システムや特定の個

性を排除するような仕組みが社会にできあがっていくにつれて居場所のない人たちが増えていく。障がい者とはそうした人々の総称に過ぎないと社会モデルでは考えます。障がい者の就労支援の現場をご存知の方であればご理解頂けると思いますが、医学モデルに基づいた障がい特性が実際の業務に求められる能力と直接関係がないという場合は多々あります。医学モデルに基づいた固定的な「障がい者」観から脱却し、社会の中でどういう仕事にその人が向いているかという社会モデルの視点から職務と能力のマッチングを進めることが雇用のミスマッチ軽減につながるのではないのでしょうか。

### 精神障がい者の雇用促進が ワークライフバランス推進の 先駆け事例に

身体障がい者や知的障がい

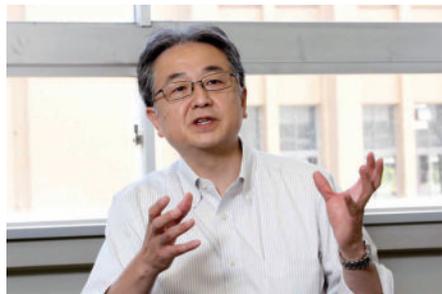
者は、雇用機会が格段に広がったことで障がい特性に対する周囲の理解も得られやすい環境になってきたと思います。その一方で、精神障がい者に対する理解はあまり進んでいないのが現状です。例えば、精神障がいの場合、適度な休憩を取りながら短時間労働を行う必要があります。しかし、その他の障がいとは異なり、障がい特性が一見して分かりづらいため、短時間労働に対する職場の誤解や偏見を招くケースが少なくありません。

これは、一人ひとりを仕事の成果ではなく、何時間働いたかで評価する日本的雇用の悪しき習慣が影響しています。適切な仕事を切り出してアサインし、仕事の成果で評価するという人材マネジメントの原点に立ち戻る必要があるのではないのでしょうか。そうすればジョブシェアリングの普及にもつながります。これは精神障がい者のみならず、

育児や介護など何かしら制約を抱えて働く人の雇用問題にも解決の糸口をもたらしてくれそうです。その意味で、私は精神障がい者の雇用・活用が進むことが、ワークライフバランス推進のモデルケースになると信じています。

障がい者雇用の問題はどうしても閉ざされたコミュニティでの議論に終始しがちです。しかし、これまで述べてきたように、障がい者雇用の現場で起きている問題の多くは、日本的雇用システムに共通して言える問題です。本来、人間の能力には多様性があります。日本はその多様性を見出し、活かせる社会へと生まれ変わることができるのか。日本社会全体に課せられた問いに対して、障がい者雇用から学ぶべきことは大いにあると信じています。本誌を機に、社会全体でこの問題が議論されることを願っています。

障がい者への同情や単純な善悪論から脱し、経済学の冷静な視点から障がい者の本当の幸せや、社会と障がい者の関係性のあり方などを問い直す。『障害者の経済学 増補改訂版』（東洋経済新報社 2011）



アセスメント 2

## 職務の見える化

人材のアセスメントとは別に、障がい者の方に担当してもらう業務のアセスメントも重要である。業務をアセスメントする方法は、右記の3点。これを行うことでチャート1（初期マッチング）緑色のエリアが明確になる。

### 1 業務の「仕様」を見える化する

業務の最終的な成果物、プロセス、必要なスキル、納期、品質、ファシリティ、チェック体制、報告ラインなどを見る化することで、人材との最適なマッチングの基礎とする。また障がい者の人材育成においても、業務のアセスメントを行うことで、業務ごとの難易度評価を行うことができ、育成すべき具体的な課題を設定する際の目安になる。

### 2 業務の粒度設定

業務の割り振りを行う際に重要なもう一つの課題は、業務の粒度設定である。当社ではプロジェクトマネジメントのWBS (Work Breakdown Structure) 手法を活用し、担当業務のタスク・プロセス分解を実施。それを、担当していただく障がい者の方の適性を勘案したうえで、業務を説明する際の粒度設定やマニュアル作りに活かしている。

### 3 業務のタイプ分け

上記①②を通して業務の仕様を検討したうえで、個別業務に必要なスキルや適性でカテゴライズし、マッチングの際の基準として活用する。(チャート1「初期マッチング」の緑色のエリアを参照)

チャート2 二次マッチング



マッチング精度をより高めるため、面談を通じたチャート2を作成し補正を実施。適性はあってもこれまでの失敗や、なんらかの要因でやりたくないという業務の担当になることを避けるための配慮のプロセスとなる。

チャート1 初期マッチング



アセスメント1と2を通じて完成するチャート1は、配属先選びに利用する。

インテリジェンスの特例子会社であるフロンティアチャレンジ（旧インテリジェンス・ベネフィクス）では、これまでの自社の障がい者雇用の経験を通じて、障がい者雇用を成功させるための3つのアセスメントを開発した。これらを採用時点で実施し、本人の職務能力・志向性と担当する職務、そしてマネジメントの最適なマッチングを実現することが、様々な障がい特性をお持ちの方々の強みを活かす、戦力化するための一つのノウハウと言えるだろう。

## PRACTICAL TOOLS ツールを活用する

### 障がい者の雇用促進に向けた3つのアセスメント

アセスメント 1

## 人材の見える化

最も重要なアセスメントは、障がい者本人の職業準備性や職務適性・能力と志向性について評価することである。

入社前にアセスメント実習を実施し、一定レベルのストレス環境下で、図1のような職業準備性について検証し、健康面や職場での通常勤務の耐性についてチェックする。

次に、図2のような項目を用いて、適性検査と職務適性検査、業務スキル（ITリテラシー、ビジネススキル等）のチェックを実施し、現在募集している人材要件や既存職務要件と比較してマッチングに必要な基礎データを収集する。その結果、チャート1（初期マッチング）赤線図が明確になる。

図1

### 職業準備性の評価

※3段階評価  
A=問題ない  
B=配慮が必要  
C=問題あり

#### 1 基礎体力に関する事項

基礎体力	1日7～8時間、週5日、働き続ける体力があるか、など
勤怠の安定度	体調、精神状態は安定しているか、など
勤務態度	安定した業務遂行を意識して生活をしているか、など

#### 2 障がい受容に関する事項

ストレスに対する理解	自身のウィークポイントを客観的に理解しているか、など
対処法に対する理解	ストレスに対しての対処法を持ち、実行できるか、など
サポート体制	困ったとき適切なサポートを自ら周囲に求める力があるか、など

図2

### 職業適性の評価

※5段階評価  
5=高い  
4=やや高い  
3=普通  
2=やや低い  
1=低い

#### 1 職務適性に関する事項

言語能力	事務処理能力や理解力に影響する基礎的な学力言語や読解の理解力と処理力について
計数処理能力	事務処理能力や理解力に影響する基礎的な学力数や量の理解力と処理力について
PCスキル	基本的なPCの操作スキルとブラインドタッチの能力について
ビジネス・スキル	基本的なビジネス上の処理能力について
意欲(欲求)傾向	活動意欲の傾向について
思考力傾向	思考や意志、感覚、感情に基づく能力について
価値観傾向	自身にとって働くことの意義や価値の傾向などについて

#### 2 業務遂行能力に関する事項

忍耐力	物事を途中であきらめず粘り強く頑張ることができるか、など
集中力	別なことに気を取られず職務に取り組めるか、など
問題解決力	私感にとらわれず客観的に的確な推理・判断ができるか、など
適応力	未知な環境やものに対して、協調性をもってなじんでいけるか、など
コミュニケーション能力	業務遂行に必要な報・連・相が適切にできるか、など

アセスメント 3

## マネジメントの見える化

雇用管理を行う際のマネジメント方法のアセスメント。障がい者の方の雇用管理に必要なノウハウ、スキルを知っていただくために設定している。

仕事の仕方		指導の仕方	
仕事の作り方	仕事の与え方	基本ルール	トラブル時
報連相のさせ方受け方	指示・命令の出し方	業務上のミス時	教育・育成
コミュニケーションの取り方		その他配慮事項	
心がける接し方	留意すべき禁句・禁忌例	ファシリティ業務環境	健康注意
頻度	方法	外部機関対応	

障がいによる特徴や、現在の健康状態、職務適性、能力などを勘案し、どのようなマネジメント方法、コミュニケーションの取り方が適しているかを個別に検討する。障がい者の方を人材として活用し、一定の成果を上げていただくために、上図の要項を準備し、受け入れ部門でのマネジメントの見直しや新規受け入れ時の準備に活用する。

※「フロンティアチャレンジ障がい者雇用支援サービス」についての概要は、本誌22ページをご参照ください。

## 株式会社ぐるなびサポートアソシエ

日本最大級の食に関する情報のポータルサイトを運営する『ぐるなび』の特例子会社

- 所在地 千葉市中央区新千葉2-1-7 第2石橋ビル4F
- 代表者 代表取締役 田中 潤
- 従業員 18名(精神障がい8名、身体障がい4名、発達障がい3名、知的障がい1名)※2014年6月1日現在
- 事業内容 事務関連業務請負事業及び福利厚生サービスの提供

## 株式会社サザビーリーグHR

SAZABYやAfternoon tea、カンペール、KIHACHIなど、衣食住に関わる30以上のブランドを展開する『サザビーリーグ』の特例子会社

- 所在地 東京都渋谷区千駄ヶ谷2-11-1
- 代表者 代表取締役社長 伊藤 敏典
- 従業員 35名(発達障がい30名)※2014年6月1日現在
- 事業内容 Webシステム運営受託、顧客データ管理受託、各種物流業務及び情報管理系業務の受託

ケーススタディを通して学ぶ

# 障がい者雇用が 踏み出す新たな一歩

～「人材育成」へのチャレンジ～

本誌ではこれまで、日本企業が障がい者雇用を推進していくために、①個人の能力や適正を可視化すること(人材の見える化)②仕事内容とそれに必要な能力要件を定義すること(職務の見える化)③雇用管理に求められるマネジメントを最適化すること(マネジメントの見える化)、の3点が重要であることを指摘した。

最近では、日本企業でも職務記述書(Job Description)や個人向けのアセスメントツールを用いて障がい者の採用活動を行う企業が増え始めており、障がい者雇用率も着実に増加傾向にある。

しかし、その一方で解決されていない課題がある。それは採用後の「人材育成」である。働く意欲と能力を持った障がい者のもとと働ける社会を目指した就労移行支援など社会的なインフラは整備されているが、一度、企業に雇用された後、いかなる育成機会を受けられるかは各社の自努力に委ねられている。「障がい者の雇用は進んできたが、職能開発やキャリア形成については今後の課

題」と慶應義塾大学の中島教授も指摘するように、採用後の人材育成に対する取り組みは対応が遅れていると言わざるを得ない。

それでは、「障がい者の成長を支援し、経営に資する人材マネジメント」へと進化させるために、どのような育成を行う必要があるだろうか。本誌では、障がい者の人材育成の先進的な事例として、2社の事例をご紹介します。1社目はぐるなびサポートアソシエ社。同社では、身体障がい・精神障がい・知的障がいと様々な障がい特性を持った社員が活躍している。2社目は、サザビーリーグHR社。同社はぐるなびサポートアソシエ社とは対照的に、社員全員が発達障がい者という特徴がある。

両社はいずれも経営としての明確なポリシーとコミットメントの下、人材育成を行っている日本を代表する障がい者雇用先進企業だ。ぜひ、自社の課題に照らし合わせながら両社の事例をお読みいただきたい。



## 株式会社ぐるなびサポートアソシエ



ぐるなびサポートアソシエでは、障がいの種類に関係なく主体的に働きたい人を採用し、難易度高い業務を含めて全員に全業務を習熟させることを基本ポリシーとする。一人ひとりの個性に向き合いながら試行錯誤しつつ生み出した独自のマネジメントに迫る。

障がいの種類や程度で区分せず、個の力を見極め能力発揮を支援

「私たちの会社の特徴は丁寧なマネジメント。多くの特例子会社は身体ないしは知的障がい者が中心ですが、当社は精神障がい者が中心で、精神、知的、身体障がい者の様々な障がい者が一緒に働いている。また、ひとりで精神障がい者といっても、一人ひとり病名と症状は違う。なので、一人ひとり違う個人ときちんと向き合わなければマネジメントはできません。どんな職場でも丁寧にマネジメントをする余裕さえあればメンタル不調などにも早期に気づけるはずですが、なかなかそれができない。ここでは特例子会社という立場をフルに生かして、そんなサポートをしながら、持っている能力を引き出すチャレンジをしている。普通の職場で使える手法やノウハウもたくさんあるのではないかと思います」

田中潤代表取締役は同社のマネジメントの特徴をこう語る。

2010年11月にぐるなびの特例子会社として設立。現在の社員は管理スタッフ2人と精神・身体・知的障がい者16人の計18人。年代は20代から50代まで幅広い。業務は親会社のぐるなびから委託を受ける多様な事務作業であり、現在は8業務にわたる。

具体的には①ぐるなびの掲載店舗の申込書や契約書などの紙資料を電子化する「PDF化業務」、②PDF化業務で使用する契約書を保存用に最適に並び替える「ファイリング業務」、③店舗ページの文章や写真に、不適切な表現がないか確認する「WEB監視業務」、④ぐるなび社員の人事情報を複数書類から専用ソフトに入力する「Company登録業務」など。特にWEB監視業務は、最高級極上といった誇大表示のチェックをはじめ薬事法違反の表現や肖像権などの知的財産権に触れ

ていなかをチェックする文章の読解力と集中力が要求される難易度の高い仕事だ。

全員にすべての業務をチャレンジさせる

こうした業務の割り当てを含めて異なる障がいを持つ社員への対応は試行錯誤の連続だった。業務開始直前に入社した同社管理部の工藤賢治リーダーは「障がい者雇用に関わることが初めての経験だったので最初は本もいろいろ読みましたがはつきりわからない。同じ人間なのだから本人を見て判断するしかないと思って手探りで始めました。そして失敗もしました。でも、その人が何に困っているのか、どんなストレスを感じているのか、個別に見ながら諦めずに対応を続けました」と語る。

障がいに関係なく個人としての強みと弱みを知り、対応する。その上で社員全員にすべての業

務にチャレンジしてもらっている。まず、PDF化業務に従事し、ファイリング業務を経て、一定期間のトレーニング後、難度の高いWEB監視業務にチャレンジする。もちろん習熟するには個人差もあり、3〜4カ月で独り立ちする人もいれば、1年かかる人もいます。

「採用した人全員が活躍できる会社になりたいという思いがありません。障がいがあるからできない、障がいがあっても頑張れば伸びるといふ両方の考え方があり得ますが、いずれにしても自分が伸びたいと思わなければ伸びないのは確か。伸ばすには周囲のサポートが必要であり、かなりのパワーを割いてきました」（工藤リーダー）

効率化と意欲喚起に貢献した業務担当者制

一人ひとりの能力を引き出し、多能工になつてもらおうのと同



田中潤 代表取締役

## ココがポイント

Point of view

### 経験の共通化が生み出す “成長のエコシステム”

同社の人材育成の特徴は、「全員がすべての業務にチャレンジできる仕組み」だ。「全員」「共通」と言うと、個人の強みや個性が活かされないのでは？と懸念する声も上がってきたが、決してそうではない。採用段階での評価に過度な先入観を持たず、実際の仕事を通して一人ひとりの強みを見出し、伸ばそうとする考え方が同社にはある。したがって、すべての業務にチャレンジする機会が全員に与えられていることが人材育成の観点から望ましいというわけだ。また、全員の経験を共通化することによって、メンバー同士が互いの成長に関心や責任を持ち、必要に応じてサポートし合う「成長のエコシステム」が形成されている。少数の管理職がメンバー一人ひとりに対して適切な育成を行うことの限界を乗り越えるという観点からも優れた仕組みであると言えるだろう。



左から  
工藤 賢治リーダー  
小坂 正和さん



てくれるようになりました」(管理部の小坂正和氏)

特例子会社の未来は発想次第

今後の事業展開について田中代表取締役は「特例子会社は障がい者の雇用が目的であり、コストセンターであることは間違いない。しかし、どのような形でグループ貢献ができるかを常に意識しなければならない。特

例子会社である前に株式会社なのだから、株主であるぐるなびの役に立つ、その結果、ありがとうと言ってもらえるような仕事を続けたい。一つのモデルは多様な人材を活用したシェアードサービスセンター。例えば障がい者以外にも制約のある中で仕事をせざるを得ない社員はいます。親会社の中でも急激に増えている育児期の社員や、今後増えるであろう介護期の社員、一時的に時間制約がある中でも

頑張りたいと思っている時短社員に、例えば学生アルバイトなどもうまく組み合わせ、新しい特例子会社の業務推進体制を創れるかもしれません。そんな工夫をしながらグループ内の業務受託機能を拡大し、真のシェアードサービスセンター化を目指すことも特例子会社の一つの道ではないか」と将来の可能性を示唆する。

に、効率化と生産性向上に向けた取り組みも実施してきた。その一つがサポーター制とそれを発展させた業務担当者制度だ。

「当初、管理スタッフ2人で10人を見ていましたが、なかなか全員の仕事ぶりを見ることは難しい。そこで選任の5人に新人サポーターとしてパソコン操作など教えられる範囲でやってほしいと依頼しました。その後、人数も増え、一人ひとりに業務を指示するのが難しくなり、業務に習熟し、かつ体調も安定し、比較的融通が利く人に業務担当者という名称で業務指示と意見集約をお願いすることにしたのです」(工藤リーダー)

メンバーを束ねる責任と負担感を感じさせる「リーダー」といった名称をあえてつけない配慮もしている。業務の指示と

名、管理スタッフも楽になりましたが、それ以上に担当者がやりがいを感じ、会社を休まなくなりました。以前は1カ月に何日か休んだり、遅刻をしていた人が、私が出勤しないと皆が困るという意識になり、ちょっとやそつとでは休まなくなり、責任感も芽生えていったのです」(工藤リーダー)

指示も的確で業務効率もアップしたという。今では管理スタッフが担っていたクライアントへの業務報告も担当者が自分でこなすようになり、業務によつては管理スタッフがなくても完結するまでになっている。

社員の日々の悩みや不安を解消し、仕事への意欲を維持することにも注力している。一つのツールが業務日報だ。業務終了後の17時から20分間「本日の課

題・反省点」を記入し、10分間で皆の前で発表し、情報共有する。その狙いは「仕事上の悩みや疑問を吐き出す」(管理部の小坂正和氏)ことにある。

「些細なことで悩んでしまい、帰宅後も引きずり眠れなくなる人もいます。今日の振り返りをして皆の前で失敗や悩み事を打ち明けることで、すっきりすることもあるのです」

もう一つは体調の自己管理。業務日報に就寝時間と起床時間、5段階に分けた健康状態を記録。1カ月の推移をグラフ化した「健康トレンド」を見て自己チェックする仕組みだ。

「以前は体調を崩す人が多くいました。聞くとも睡眠時間が短いことが原因の人が多く。毎日記録することで今週は睡眠時間が少ない、ミスの原因が睡眠不足だなと自分で気づく。以前は早く寝なさいと私たちに言われていましたが、言われなくても、明日は良い仕事をしたから早く寝ようと自主的に健康管理し



## 株式会社サザビーリーグHR



サザビーリーグHRは「自律的キャリア形成」を柱に個人の成長と会社の成長を目指している。  
IT関連業務を中心に障がい特性に配慮した業務を仕組み化することで  
個々のスキルアップと生産性向上に取り組んでいる。

履歴書に書ける  
スキルを身につける

より高度なスキルにチャレンジし、自分の市場価値を高めたと思うのは障がい者も同じだ。服飾雑貨ブランドを展開するサザビーリーグの特例子会社サザビーリーグHR（以下、HR）はIT系の業務を中心に社員のスキルアップに注力している。同社の伊藤敏典社長（サザビーリーグ常務執行役員）はその目的についてこう語る。

「サザビーリーグ全体として数年前から社員の『自律的キャリア形成』を掲げて研修などに取り組んでいます。環境変化が激しい小売業界にあつて終身雇用を前提としたキャリア形成を継続的に実現することは難しい。HRの社員も同じです。一人ひとりが自発的に新しい仕事にチャレンジし、能力を高めることで成長し、会社の成長にも貢献してほしい。履歴書に書けるようなスキルを身につけるこ

とを主眼に置いて仕事の領域を広げてもらっています」

適性に応じて

仕事内容・勤務拠点を決める

特例子会社としてのHRの設立は2009年4月。横浜拠点のほか、昨年11月に物流業務の拠点を千葉県の市川に開設した。今年4月からIT・ウェブ系の業務を横浜に集約。従業員は横浜に管理者2人含む計16人。市川に管理者3人含む19人だ。

スタッフ全員が発達障がい者だ。当初は本社のある渋谷区千駄ヶ谷オフィスで身体障がい者をピンポイントで採用していたが、会社の知名度や小売という業態の関係もあつてなかなか集まらない。「そんなとき、発達障がい者の就労支援をしている事業者と出会った。ITなど集中してやる仕事に向いた人もおり、最初に11人を採用したのが始まり」という。精神障がいの一

部である発達障がい者の中には特定の分野に関して高い集中力を発揮する人もいるといわれる。といっても個々の障がい特性は同じではない。

「集中してやれるIT向きの人もいれば、大勢の中で体を動かす仕事に向いている人もいます。無理矢理ウェブを勉強しなさいと言っても長続きしない。そこで市川の物流センター業務の一部を始めたのです」

個々の特性に応じた業務の「仕組み化」

市川では出荷する商品と伝票チェックなどを担当。横浜は大きく①システム、②ライター、③企業情報管理、④画像、⑤庶務——の5つに分かれている。システムは社内ウェブコンテンツの構築などIT専門業務、ライターは社長の訓辞など音声テープの文字起こしと記事作成の広報関連業務。企業情報管理

はブランドの会員カード申込書など顧客情報の電子化業務、画像はECサイトや各ブランドのホームページに掲載する写真撮影・加工などの業務、庶務は名刺の作成やファイリング業務だ。横浜をIT関連業務に絞り込んだのは伊藤社長自身が持株会社のIT業務部門を統括する立場にあり「事業会社ではこなさきれない業務も多く、仕事に広がりもあり、専門的能力も身につけやすい」と感じたためだ。

勤務開始当初は本人の経歴を参考にやりたい職務に配置する。3〜6カ月間、OJTを通じて仕事ぶりを観察しながら適性を見極めチームを入れ替える場合もある。やりたいという本人の動機を尊重し、柔軟に対応している。「例えば撮影のセンスはあるが、静かな場所での作業が不向きな人は、市川に画像チームの一部を置いて出荷時に商品撮影を行う流れを作るなど、個々の動機や特性に応じて仕事のやり方も組み立てている」



伊藤 敏典 代表取締役社長

## ココがポイント

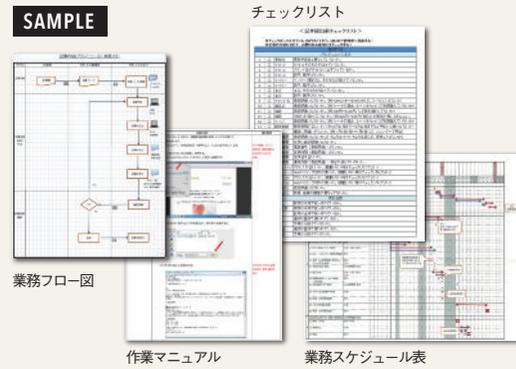
Point of view

### 全社員の改革が創り出す

“市場価値の高い

### プロフェッショナル集団”

同社の人材育成の特徴は、「市場価値への意識」「専門性の追求」だ。同社・伊藤社長が、「メンタルの問題の大半は、障がい特性ではなく一個人として何をを目指すのかというキャリア意識が明確でないことに起因する」と強調するように、同社では社員が自らのキャリアと向き合う機会を積極的に設けている。一人ひとりがキャリア意識を持ち、市場価値の高い専門性を追求する組織を創るには、障がい者本人だけでなく管理者の改革が必要だ。上長には、「管理」だけでなく「リーダー」として成長のロールモデルとなるべく一層の専門性向上が要求される。また、経営にはメンバーがキャリアに限界を設けず、挑戦できる職務の拡充が求められる。全社員の意識・行動変革を通じて、プロフェッショナル組織を目指す同社の事例は、「これからの特例子会社」を考える上でモデルケースとなるだろう。



これら業務標準書を管理者と一緒に作成する

調べ、達成した数量を合計すれば全体の生産金額がわかる。「昨年の生産金額が3000万円だったのが、今年5000万円にアップすれば一人当たりの生産性がどれだけ上昇したかが数字でわかります。社員も自分の仕事の価値がわかり、自ずと数字を上げようと思いますし、さらにもっと価値の高い仕事をしようと思うようになるでしょう」

数値による「見える化」を通じて調べ、達成した数量を合計すれば全体の生産金額がわかる。「昨年の生産金額が3000万円だったのが、今年5000万円にアップすれば一人当たりの生産性がどれだけ上昇したかが数字でわかります。社員も自分の仕事の価値がわかり、自ずと数字を上げようと思いますし、さらにもっと価値の高い仕事をしようと思うようになるでしょう」

「システムチームはかなり高度の仕事をしていますが、管理者がそれと同等以上の知識・技能を持たないと、不満が出ます。自分は管理者だからよいと留まっただけではスタッフの成長を促すことができません」

業務標準を定めることで、心的負担を軽くする。仕事の進め方に対する配慮も徹底している。新規の仕事の場合、業務フロー、作業内容、納期までのスケジュール表など、業務標準書を管理者と一緒に作成する。いつまでどんな品質で仕上げるのか、指示や作業手順を明確にすることで発達障がい者は働きやすくなる。

また、業務の生産性向上と社員個々の成長を促す仕組みを支援しているのがHR「運営の原則」だ。その第一はスタッフ7人に対して管理者1人を配置する7対1の原則。実はHRの個々の業務に関しては代金の支払いが発生しない。障がい者1人の雇用につき持株会社に一定の金額を請求する収益モデルにこの4月から転換した。その背景には「持株会社と事業会社の間では受益者負担の原則に基づき、パソコン1台に至るまで細かいお金のやりとりをしており、投資

対効果を考え、お互いに無駄な投資を抑える仕組みにしている。HRはグループの社会的責任を果たすミッションを担っており、投資対効果が問われる受益者負担原則はそぐわないと役員会に説明し、変更してもらった」という経緯がある。

しかし、お金のやりとりがなくなるとコスト意識が薄れる。そこでコストとビジネスの効率性を意識させるために原則を定めた。それが第二の原則で、定例業務6割を維持しつつ、学習を含むスポット業務3割、かつ新規チャレンジ業務を1割とする6・3・1の原則だ。

「定例業務は必達目標です。効率よく仕事をこなし、残りの3割は3カ月に1回程度のスポット業務を入れ、1割は今までやったことのない業務にチャレンジしてもらいます。自己成長を促すためであり、空いた時間に資格取得の勉強をしてもらってもかまいません」

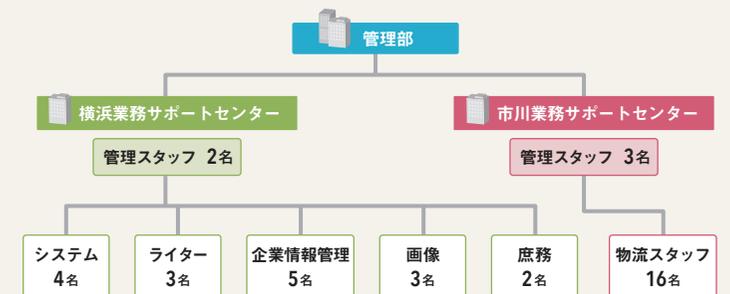
実際に秘書検定にチャレンジ

し、資格を取得した庶務の社員もいる。第三は「品質第一」「納期第二」「コスト第三」の原則だ。通常の仕事は品質、納期、コストの3つをバランスよく守ることが要求されるが、ここでは全部を守るのは難しい。コストより、納期より、品質を第一に考えることを徹底する。

挑戦心を育む様々な仕掛け

生産性の向上と社員の仕事に対する意欲を喚起する仕組みとして当初から目標管理制度を導入している。年初に①遅刻、欠勤などの勤怠、②仕事に対する取り組み姿勢、③成果——の3つを軸に管理者と話し合い目標を設定し、達成度を評価する。もう一つユニークなのが個々の業務ごとに達成した成果を貨幣価値に置き換える仕組みだ。例えばウェブのページ作成単価は一般的に相場が決まっている。同様に個々の業務単価を

### 業務サポートセンターの業務体制



※業務をひとりで複数受け持つ場合があるため従業員数とは必ずしも一致しない

## HITO総研メルマガ会員登録のご案内

<http://hito-ri.inte.co.jp/mail>



HITO総研ホームページ

ご登録はHITO総研ホームページから

HITO総研では毎月、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなど日々取り組んでいる調査・研究内容のレポートに加えて、人事関係者やマネジメント層必読のニュース、お得なセミナー情報などをお届けしています。

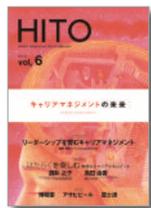
- POINT!
- ◎調査・研究の結果報告や解説記事などをご紹介
  - ◎雇用・労働市場に関するニュースを研究員の解説付きでお届け
  - ◎人事・採用活動に役立つフォーラム・セミナー情報を発信

## HITO総研 Facebookページ

<http://www.facebook.com/hito.inte>

## 機関誌「HITO」のご案内

HITO総研では、別冊HITOのほかに「人」と「組織」に関わる組織人事課題やあるべき雇用の未来を洞察し、実践可能な解決策を提示する機関誌「HITO」(年2回発行)も刊行しています。ご購入は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」から。※1冊1,000円(税込)



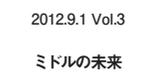
2014.4.1 Vol.6  
キャリアマネジメントの未来



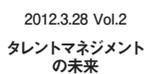
2013.10.1 Vol.5  
チェンジマネジメントの未来



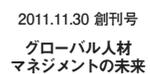
2012.12.15 Vol.4  
プロフェッショナルの未来



2012.9.1 Vol.3  
ミドルの未来



2012.3.28 Vol.2  
タレントマネジメントの未来



2011.11.30 創刊号  
グローバル人材マネジメントの未来

## アンケート回答のお願い

本誌への率直なご意見をぜひお寄せください

〈アンケートページ〉HITO総研ホームページ「機関誌」ページよりご入力ください。

<http://hito-ri.inte.co.jp/research/bulletin>

# 別冊HITO

発行人 高橋広敏  
編集長 須東朋広  
編集 大濱徹、田中聡、井上史実子、団遊  
執筆 溝上憲文 (P14～21)  
制作 アンブロック株式会社  
デザイン イグアルグラフィックス  
印刷 日経印刷株式会社

2014年10月1日発行

発行 株式会社インテリジェンス  
〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-4-1  
丸の内ビルディング 27F・28F  
編集 株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-5-2  
三菱ビル 8F

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社インテリジェンスHITO総合研究所  
hitosouken@hito-ri.inte.co.jp

障がい者雇用支援サービスに関するお問い合わせ

株式会社フロンティアチャレンジ  
client@frontier-challenge.co.jp

## 編集後記

里見喜久夫さんのインタビュー記事「障がい者雇用が広がる可能性・発想の転換が組織を強くする」を読みました。そこには「障がい者は、その生き方をもって私たちに新しい生き方を教えてくれる。障がい者だけが生きづらいわけではなく、生きづらい人間が沢山いる社会に新しい生き方を示してくれる、あるいはみんなが生きやすい社会を一緒に作ってくれる」とありました。障がい者就労から「はたらくを楽しむ社会の実現」に向けて発見・発信に向けてこれからも取材していきます。(須東朋広)

「障がい者雇用は 次のステージへ」と銘打った今回の創刊号。法定雇用率の維持達成のための雇用ではなく、ダイバーシティマネジメントの一貫としてとらえ始める企業が明確に増えてきたように思います。今回の創刊号では、その一例をご紹介できたのかもしれませんが。さらに多くの事例を、あらためて「組織強化」や「業績向上」の観点から証明しお伝えできるようになったとき、再度皆さまにレポートをお届けしたいと思います。(大濱 徹)

# 障がい者雇用支援サービス

障がい者雇用を成功させるためのベストプラクティスを提供します

障がい者の採用と雇用を成功させるには、社内の理解醸成などの環境整備から、アセスメントとデータに基づき最適化されたマッチングによる人材採用<sup>(※)</sup>、そして経営に資する人材育成・定着に至るまでの流れを、自社に適した形でスピーディに行うことが重要です。私たちフロンティアチャレンジは、これまでの実績とノウハウに基づいた障がい者雇用支援サービスを通じて、こうした雇用の一連の流れを包括的にサポートし、お客様の障がい者雇用を成功へと導きます。

※障がい者採用・雇用を成功させるために必要な3つのアセスメント(障がい者本人の人材、職務、マネジメントの3つの見える化を実現)については、本誌10～11ページ「障がい者の雇用促進に向けた3つのアセスメント」で詳しく紹介しています。

## ▶ 障がい者雇用の流れに沿った主な提供サービス

### 社内理解促進支援

- 社内コンセンサス醸成事例
- 障がい特性と職場での配慮
- 障がい者雇用ケーススタディ
- 障がい者の働く職場見学
- 助成金情報提供

### 採用支援

- 障がい者雇用計画立案支援
- 組織立上げ支援
- 社内コンセンサス醸成
- 業務および業務フロー提案
- 実習・職場適性アセスメント

### 育成定着支援

- 定着支援訪問サービス
- 業務管理スタッフの常駐派遣
- 採用時「人材育成計画」
- 作成支援サービス
- 課題の解決法

## ▶ サービスの特徴

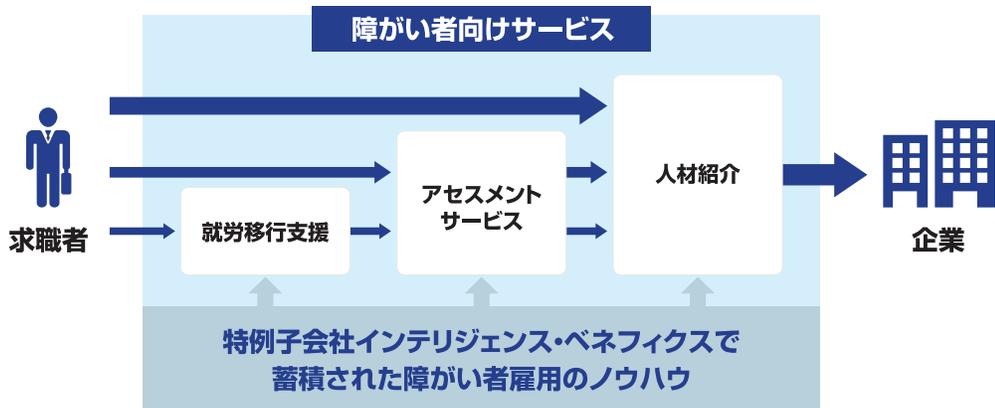
- POINT 1 **ワンストップで採用から定着支援まで対応**  
ご不明点も、課題点もワンストップで解決! 貴社に便利な体制でご支援いたします。
- POINT 2 **最短距離でプロジェクトを完結**  
貴社の計画・目標に沿って、最小の労務コストで最大の成果を導き出します。
- POINT 3 **経営の視点からプロジェクトを展開**  
経営方針に則した人材供給、業務運営をご提案いたします。

## ▶ 実績・ノウハウ

- 人材紹介サービス会社として年間8,000人以上の採用支援ノウハウ
- 障がい者就職支援数トップクラスの実績
- 特例子会社インテリジェンス・ベネフィクス時代から蓄積した障がい者雇用管理ノウハウ

# フロンティアチャレンジだから できること

2014年10月1日、DODAチャレンジとテンプスタッフフロンティア、  
そしてインテリジェンス・ベネフィクスがタッグを組んで  
新会社フロンティアチャレンジを設立しました。



お問い合わせ

株式会社フロンティアチャレンジ [client@frontier-challenge.co.jp](mailto:client@frontier-challenge.co.jp) <http://frontier-challenge.co.jp/>