



# 障がい者雇用によるダイバーシティ経営戦略

～インクルージョンによる化学反応とイノベーション～

2020. 6. 19

株式会社C to B



# 1.弊社の概要

- 障がい者雇用によるダイバーシティ経営コンサルタント
- 経営理念

障がい者雇用によるダイバーシティ経営で、イノベーションを。  
「例え障害が有っても、その特性に応じた職場環境を構築すれば戦力になり得る」を信念に、チャレンジドが輝いて働けるユニバーサル社会の実現を目指します。

- 社名の由来

CtoBとは、Challenged to Businessの略

DisabilityからChallengedへ

「障がい者から挑戦するチャンスを与えられた人」

- HP: <https://www.ctob.jp>



## 2.現状と背景

① 少子高齢化による労働人口の減少

② 政府によるダイバーシティ構想

少子高齢化は、GDPマイナス要素

- 一億総活躍社会

- 女性の活躍出来る環境整備

  - 女性活躍推進法施行

- 外国人雇用拡大

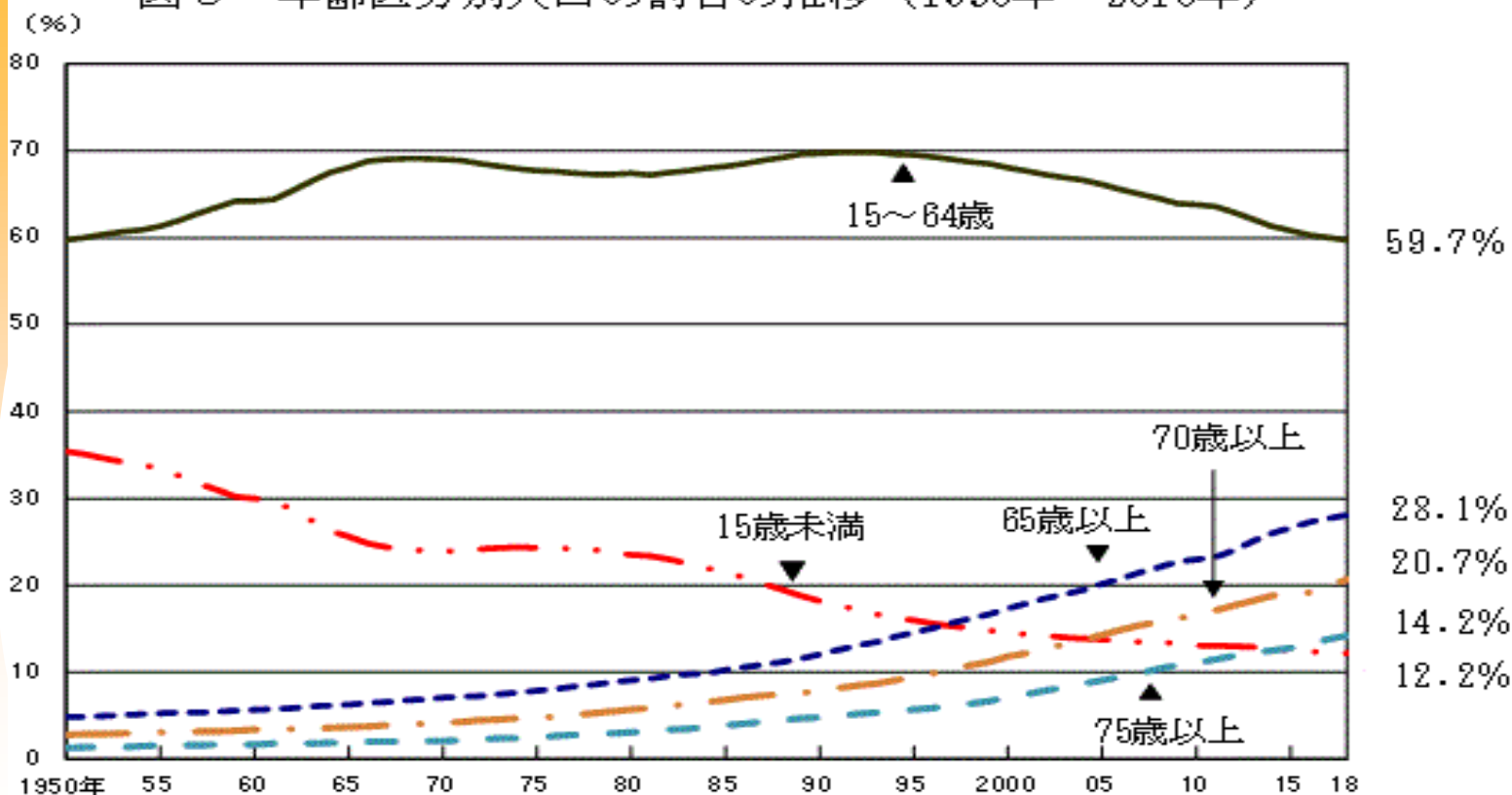
  - 特定技能在留資格制度

- 障がい者雇用の促進と強化

  - 改正障害者雇用促進法の施行

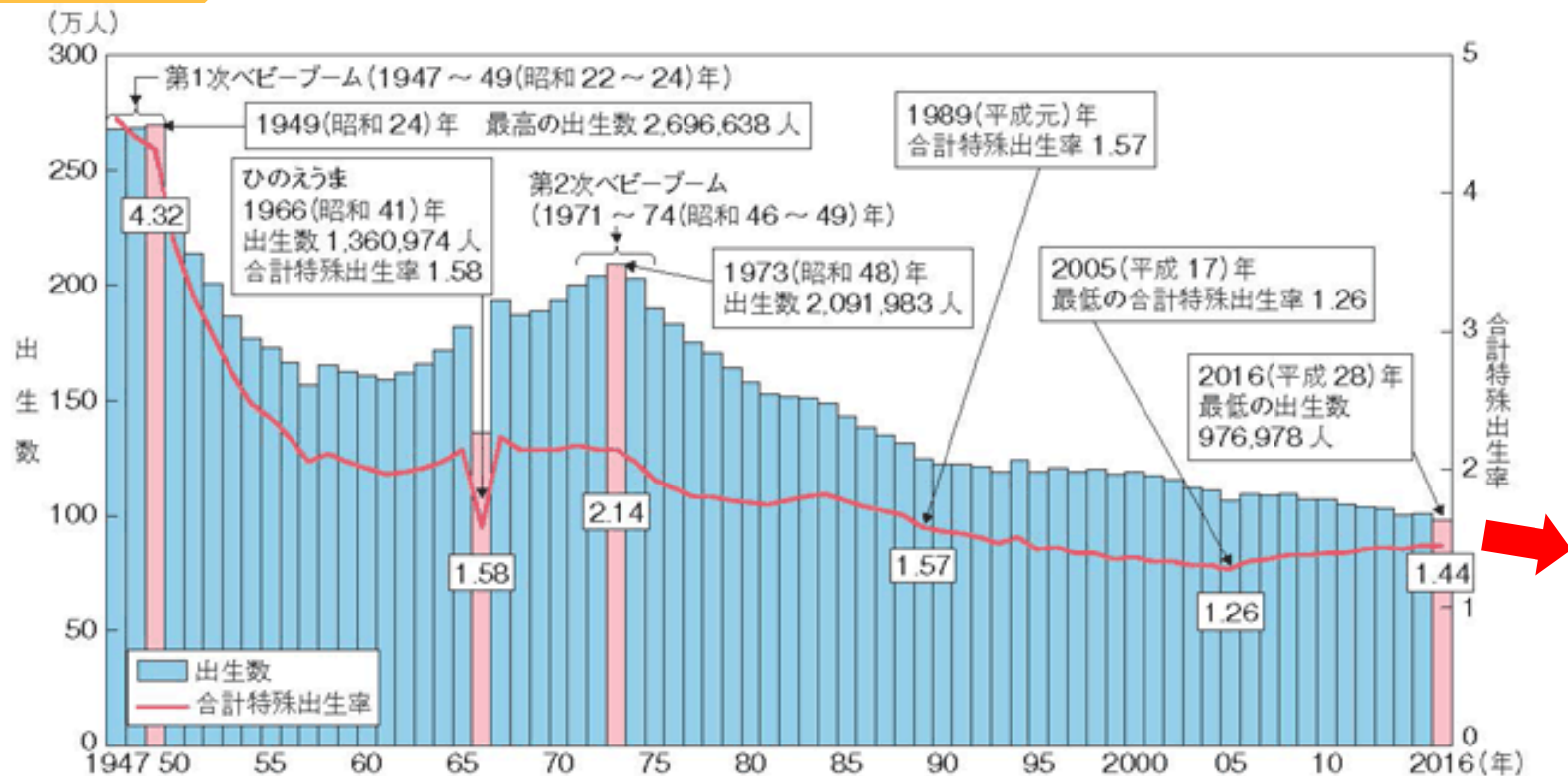
### 3. 少子高齢化による生産人口減少

図3 年齢区分別人口の割合の推移（1950年～2018年）



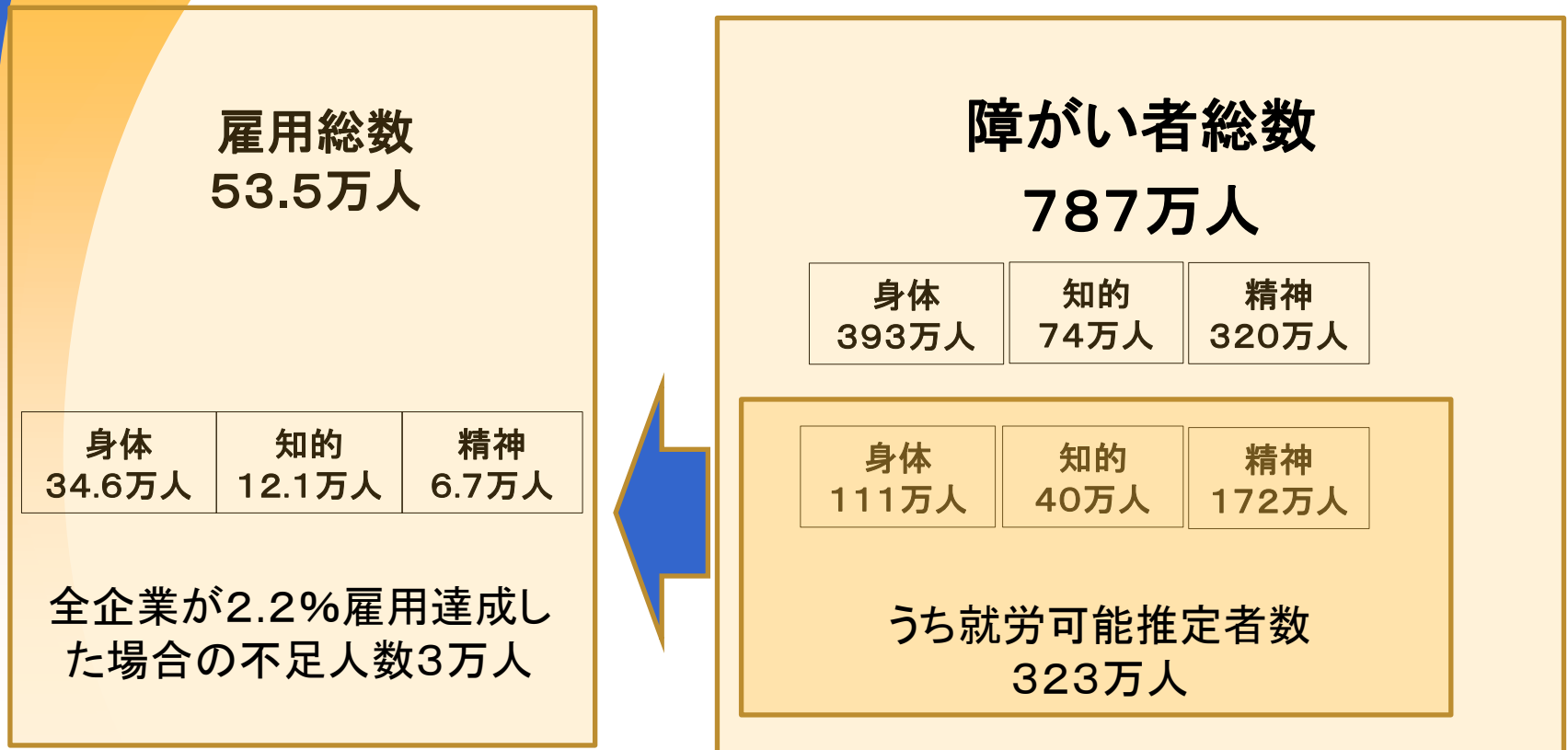
- 生産人口（15～64才）は、1995年をピークに減少
- 20～59才では、さらに顕著
- 団塊の世代も70才以上に

# 出生人数の推移



- 2020年成人122万人に対し、2016年初めて100万人を割り**97万人**、その僅か3年後の2019年出生**86万人**
- **少親化**による少子化が加速
- 政府施策が成功しても、成果は20年後
- 求人を出しても、応募がない？。人件費、求人費の高騰が予想される

## 4.障がい者雇用の現状と就労状況



精神障がい者数が身体障がい者より多いが、雇用数は少ない→今後急激に増加  
 18～60才42年間の社会保障費総数 約77百万円/人  
 同期間、最低賃金で働いた場合の所得税納付 約12百万円/人  
 約89百万円の財政再建に寄与→**社会課題の解決**へ

## 5.障がい者雇用の推移



2016. 4 改正障害者雇用促進法施行

2018.6.1現在の状況

民間企業雇用率平均 2.05%

法定雇用率達成企業 45.9%

障がい者雇用数 535千人

(身体障がい者340千人、知的障がい者121千人、精神障がい者67千人)



## 6.改正障害者雇用促進法施行

障害者権利条約(国連)の批准に向けた対応

**2016. 4. 1施行** 禁止規定、罰則無し

### 1. 障がい者に対する**差別の禁止**

- 募集・採用の機会
- 賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用など

### 2. **合理的配慮**の提供義務

- 採用・募集の配慮(本人の申出)
- 施設の整備、援助者の配置など(採用後は雇用側確認)

### 3. 相談体制の整備

- 必要な体制整備、プライバシー保護の措置を講じ、通知





#### 4. 苦情処理・紛争解決援助

- 雇用障害者からの苦情を自主的に解決することを努力義務
- 紛争は、紛争調整委員会による調停や労働局長による勧告

#### 5. 法定雇用率算定基礎の見直し

- **精神障がい者の雇用義務化**
- 法定雇用率の原則5年ごとの見直し

2023. 3末まで激変緩和措置

現行2%と改正雇用率との間で政令にて指定

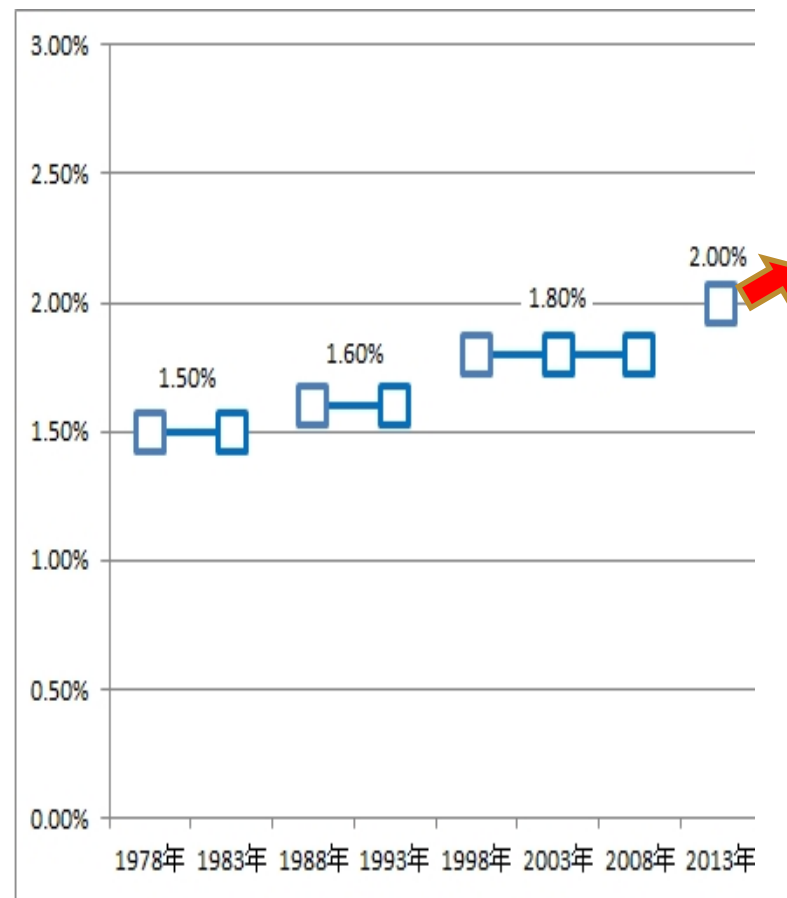
# 7.障がい者雇用促進の政策推移

- 1976 法定雇用率義務化1.5%  
納付金制度創設
- 1987 特例子会社制度法制化
- 1988 雇用率1.6%
- 1997 知的障がい者義務化  
法定雇用率1.8%
- 2013 法定雇用率2.0%
- 2015 納付義務200→100人
- 2016 改正雇用促進法施行  
差別禁止、合理的配慮
- 2018 **精神障がい者義務化**  
**法定雇用率2.2%**  
**精神障がい者短時間勤務**  
**0.5→1人(3年間)**



- 3年以内に雇用率引上(2.2%→**2021年2.3%**)  
2023年以降に2.5%?

法定雇用率の推移





## 8.障がい者雇用の経営戦略化

### ～中期障がい者雇用計画～

- 社会貢献、CSR→**経営戦略**としての障がい者雇用  
PDCAによる計画の進捗管理
- 法定雇用率達成の**量的**目標→戦力による**質**の向上
- 少子高齢化対策としての安定的労働力確保  
障がい者が出来る仕事は障がい者に任せ、  
健常者はもっとステップアップした、マルチタスク  
な仕事に従事
- 全社問題としての経営課題認識に  
人事部だけの問題にしない
- 障がい者雇用の**プロフィット化**



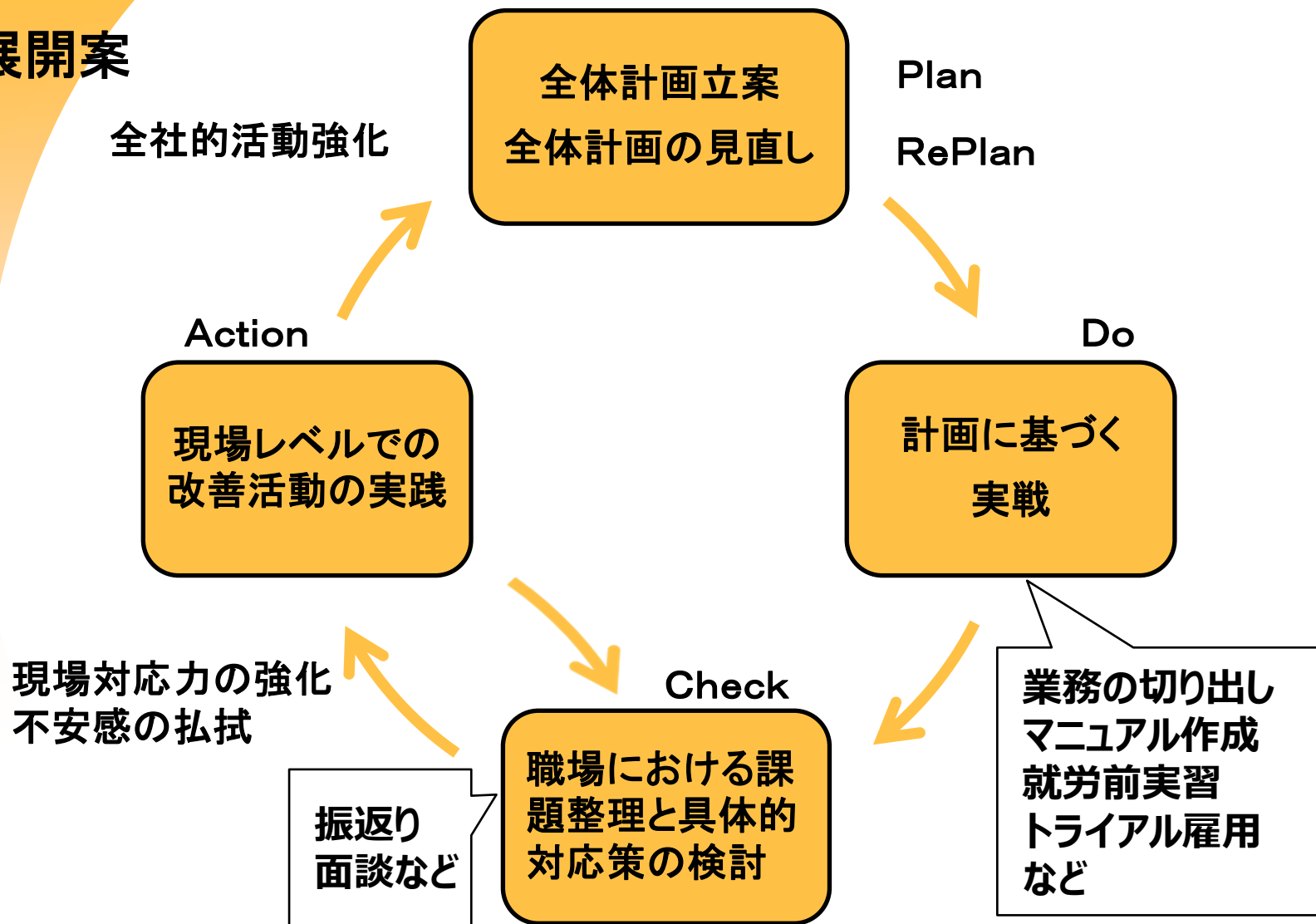
## 9. チャレンジド・プロジェクト・チーム結成

### チーム結成の目的

- 縦組織を横断することで全社案件化
- 障がい者雇用の基礎知識習得  
ノウハウを社内に共有
- メンバー
  - ◆ ボトムアップ・タイプ: 草根の運動  
人事部課員と障がい者に理解の有る方  
(当事者、身内に障がい者が居る方、雇用経験者など)
  - ◆ トップダウン・タイプ  
1次メンバーは各部門長、2次メンバーは実務責任者
- PDCAによる進捗管理  
配属先へのフォロー

# 11.雇用計画のPDCAの展開案

## 展開案



## 13. インクルーシブ環境での化学反応

- みんなで支え合う環境が出来、コミュニケーションが増えて職場環境が改善した
- 真面目にコツコツ働くのを見て、働くことの意義を再認識させられた
- 聴覚障がい者とコミュニケーションを増やしたい  
手話教室に通った  
社内で手話教室を開催した



健常者のモチベーションがアップした(**ESアップ**)

## 14.イノベーション

- 障がい者雇用をきっかけに業務を見直した結果、無駄な業務の廃止や縮小で効率化を図れた
- 障がい者が健常者以上の能力を発揮  
健常者よりも高い集中力で、検品精度がアップした



- 
- 本来健常者は何をすべきかを考えるようになり、業務の再棚卸し
  - 接客に出る時間が増えた(**CSアップ**)
  - セールスに出る時間が増えた(**売上アップ**)
  - ステップアップした仕事着く為に、社内異動
  - 私語が減り、生産性がアップした

- 
- 結果として、コストでは無く、**プロフィット**に



## 15.(株)ロイヤルホテル事例

- 2016年7月 プロジェクト開始(ボトムアップ・タイプ)  
法定雇用率は既に達成していたが、精神障がい者雇用検討  
新たな職域開発で、労働人口減少に対応
- 障がい者雇用数44名(うちプロジェクト採用9部署17名)  
雇用率2.97%

### ■ プロジェクト採用者数と職種

管理部:5名 郵便物集配送・伝票処理  
その他庶務に付随する作業  
客室アメニティー配送  
レストランでの食器類点検作業  
館内清掃

購買部:3名 貯蔵品管理(各種雑貨・必要商品の補充・伝票入力)  
制服交換作業(洗濯受付・返却・伝票処理)  
納品検品







**品質管理部**：2名 お客様の声（お褒めやお叱りに対するお礼お詫び）返信他

**調理部製菓**：1名 レストラン・販売用ケーキ作成  
（材料準備・作成・仕上・ラッピング）

**スイミングクラブ**：1名 シャンプーリンス類・化粧品類補充  
PC入力

**ヘルスクラブ**：1名 シャンプーリンス類・化粧品類補充  
清掃・他

**カーサービス課**：1名 駐車場の清掃・車間の白線引き・他雑務

**料飲部リモネ**：2名 食器洗浄・備品管理

**宿泊部**：1名 ルームサービスでのワゴン回収



## 編輯局 桜井由紀治

# 大阪のホテル 障害者を積極雇用

企業などには、定款上の障害者を引当する義務がない。法定雇用率が、4月分から引き上げられる。精悍障害者の雇用も義務付けられる。現行でも対応に苦慮する企業が多いなか、大塚市北區のりカゴイヤ・アルベタルは障害者の積極雇用に乗り出した。注目するのは、障害者を「重要な力」として経営戦略に位置づけている点だ。業界で先駆的な取り組みを始めた同士の小生の障害者就労現場を見た。

一般社員にも好影響

働きやすさに腐心

る。だが、現行の割合を満たす企業は半数に過ぎない。

人手不足解消で増員

甘い香りが漂う調理部製菓課。発達障害のある近藤紗耶さん(32)は、数十個並ぶケーキにイチゴを慎重に乗せて仕上げていく。雇用されたのは昨年3月。以前の職場でもケーキ作りをしており、手際が長い。「任せた仕事は確実にこなす」と上司の評価も上々だ。

一方、同ホテルの雇用率は2016年時点で2・3%。既に雇用義務を果たすが、同年7月から障害者雇用促進プロジェクトを展開、1年間で新たに6人を雇用し計35人になった（昨年12月末現在）。背景には労働人口の減少が

コミュニケーションを取る  
のが苦手で、友人もでみなか  
った。短大卒業後、老人ホー  
ムで給食調理の仕事をしてい  
たが、職場で孤立して辞めた。  
退職後、障害が分かった。

ある。業界大手の同ホテルも人手不足に悩む。プロジェクトは、社員が従事していた仕事を障害者に任せ、業務の効率化を図ろうという狙いだ。障害者雇用のコンサルタン

現在の職場の上司は、近藤さんの障害の特性を理解している。彼が混乱しないよう、一つ二つ指示を出す配をすすめる。人間関係に悩んだ近藤さんだが、今は職場の同僚と委曲しように員会を取る。「働きやすい職場。このままよく勤めたい」と笑顔を見る。

現在、 $\frac{2}{3}$ の法定雇率は4月から、2・2倍になる。改正障害者雇用促進法の施行に伴うもので、身体・知的障害者だけでなく精神障害者も加えて算定する方式に変わ

東郷会の熊内弘代表が、社内にアドバイスを受け、社内に川西賢・人事・土担当部長（現管理部長）をリーダーとするプロジェクトチーム（PT）を決定させた。PTが「PT」を重視したのは、障害者の能力を引き出せる環境だった。社内の障害当事者家族に障害者がある社員もメンバーに加えた。障害者が抱える業務を各部署から切り出し、マニュアルを作った。配属先の部署には、障害の特性を説明し、

## 特性見極め「重要な戦力」

て配慮するよう求めた。

[illegible][illegible]

て自分たちも焼酎と床を嗜むようになった。

購買アムで商管理事を務める統合調配班の関田氏は、食材などの出庫に必要となる商品補給の業務をつかさどる。慣れた手つきで出入伝票入力をもこなすような彼らには、彼のおかげで職場はこれまでにない新機軸が投入されつつある。業務に携わられるうちになつてきた。

男性は大学卒業後、派遣社員として愛知県工場の一員として雇われ、勤務しているが、一時大府内のもみぢが表れ、大府内側は彼で燃えた。ホテル側は彼

彼の指導校は、P.T.ン  
バーの家業美しな、00年  
宿泊部で年間約0000  
の時に、精進寮をパニッ  
ズを産んだ。10年は、  
すにき、昨年、  
た。再帰用されて、  
倒を引上げた。奥山  
ミスを誇りにも、一  
に謝りにも、中  
は、彼が自分  
またサボトが  
調する。同じ  
苦しみながら、  
いた当時、支  
うと思もある。  
私が無下作

[illegible]

「将来は、おもてなし」も  
 同ホテルのプロシエントは、  
 続に黙たはからで、とれた  
 は雇用を増やせとかは未だ  
 だ。障害者が働、職域をも  
 定まらずに、熱心度の高  
 中川晋、副総支配人は、二  
 社員に好影響を、軌道  
 に乗せて、他のグループ  
 ホテルにもこのロジック  
 を広げて、雇用拡大を図  
 いて「西郷。特別の障  
 職域を付けてい、やがは  
 接客部でも働きた。彼  
 の能力が十分とれると、  
 力をやる。宿舎が障害  
 のホテルが、おもてなし  
 を受ける。心のリブレ  
 にもつながり、社会実  
 現に弾がきつる。そん  
 な日が来る通し」

ホテル内の各部署に郵便物を届ける奥山義人さん

製菓課で洋菓子を作る近藤紗耶さん（写真はいずれも大阪市北区のリーガロイヤルホテルで昨年11月、幾島健太郎撮影）





## 17.京阪ホテルズ&リゾーツ(株)事例

経済産業省2020年「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞

京阪HDグループ初、大手ホテル会社で2社目の快挙

105社応募、大企業7社のみ受賞



### ■ 背景

インバウンド需要を見込んでの、  
新規ホテル建設ラッシュ  
ホテルエのヘッドハンティング  
労働人口減少による採用難



働き改革  
ダイバーシティ推進



- 2018. 9 プロジェクトスタート(トップダウン・タイプ)  
12名採用(琵琶湖H6名、京都タワーH3名、カフェテル3名)  
雇用率3.2%



## ■プロジェクト開始後の採用者数と主な職種

- 宴会: 1名 ナフキン折り

宴会とレストラン各店舗でしていたナフキン折り作業を集約  
各現場の依頼・納品・在庫管理までの仕組を構築

琵琶湖ホテル内の全セクションで5,000枚/月

→2019年10月は10,500枚/月

➡ 現場スタッフの残業減、接客時間増

- 客室: 4名 客室清掃、ベッドメイク(カフェテル)  
インスペクション(琵琶湖H)

外注先清掃業者による清掃完了後のチェック  
拘りが強いので、髪の毛1本まで見つける

➡ CS向上

- 人事: 1名 データー入力





- 宿泊: 3名 ホテルシステム入力、カードキーのエントリー  
エージェントからテレックス、ファックスで送られてきた団体  
の宿泊者名簿を、ホテルシステムに入力  
カードキーに部屋番号をエントリー  
キーと朝食券、ホテル案内などを封筒詰め



健常者の社員は、

今まで出来ていなかった業務の洗い出しを実施

➡ セールスに出ることで、売上増

➡ 接客に出ることで、CS向上

- 調理補助: 1名 盛り付け
- 営業企画: 1名 HPメンテナンス、ちらし作成
- レストラン: 1名 スチュワード業務







# 新 毎 日 新 聞

夕刊

8月30日(金)

2019年(令和元年)

発行所：大阪市北区梅田3丁目4番5号  
〒530-8251 電話(06)6345-1551  
毎日新聞 大阪本社

# おもてなし 支える障害者

## 特性に対応 職場の力

訪日外国人の増加などでホテル業界が人手不足になる中、琵琶湖ホテル(大津市)など5施設を展開する「京阪ホテルズ&リゾーツ」(京都市)では障害者の積極雇用により出している。個々の能力に光を当てることで、各人が障害者の従業員と共に活躍。採用された聴覚障害者を講師に社内手話教室が開かれるなど、職場の相互理解も進んでいる。

### 琵琶湖ホテル



①ホテルの調理部に所属し、盛り付けを行う渡辺千尋さん②宴会サービス部で働き、ナフキンを折る玉井藍子さん③大津市で、いずれも梅田麻衣子撮影④聴覚障害のある渡辺さん(左から2人目)から手話を学ぶ琵琶湖ホテルの従業員⑤桜井由紀撮影

湖畔に建つ琵琶湖ホテル。京都から近く眺望も良いため外国人客からの人気も高い。厨房で渡辺千尋さん(36)が京都府長岡京市で料理長の「見本」の皿を見ながら、盛り付けをこなしていた。7月に採用され、聴覚・精神障害がある。耳はほとんど聞こえず、口の形を読み取る口話と手話を使う。一度に多くの指示を受けるのは苦手。上司からは指示する際に口が見えやすいよう話し、作業手順は一つ一つ紙に書く。

渡辺さんは調理師免許を取り、以前は別の施設で調理に従事。ただ、職場で障害への配慮がなく不眠に悩まされて退職した。渡辺さんは「障害が外見で分かれるのがつらかった。今は皆がフォローしてくれ、働きやすい」と話す。



ホテル業界は東京五輪も控えて訪日外国人増に沸く一方、宿直勤務などのため離職者が多い。2017年の国調査では宿泊・飲食サービス業は離職率30%と最も高い。人材確保に向け、京阪ホテルズ&リゾーツでは障害者雇用を外国人採用などと共に経営戦略の柱に位置づけた。琵琶湖ホテルでは昨年9月、プロジェクトチーム(PT)を結成し障害者が担える仕事内容を検討。受け入れ部署に「ジョブリーダー」を配置してきめ細かくサポートする。

障害の特性によっては、抜群の力を発揮する例もある。宴会サービス部に所属し、自閉症スペクトラムの玉井藍子さん(22)が滋賀県草津市で一つの作業を集約して続けるのが得意。社員で分担していたテーブルナフキン折りで、1日に必要な800枚を一人でこなし、周囲を驚かせた。同社の本荘由美子・総務人事担当部長は「他社員は別の業務に取り組める。集中した働きぶりは周囲に好影響を与えている」と語る。同社では同ホテルの9人を含め、障害者が計13人働き、雇用率は2.6%で法定義務(2.2%)もクリアしている。同ホテルでは今年7月、社員有志による手話教室が実現した。渡辺さんが同じ聴覚障害を持つ女性従業員(56)と手話で会話する様子に、PTメンバーが「教えて」と依頼。多彩な部署から12人が集まり、渡辺さんから12人で自己紹介の仕方などを学んだ。同僚と筆談やメールでやり取りする女性もどかしさを感じていた実情も知った。教室では手話で接客できるぐらいに習得したい」という声も上がり、今後継続する予定だ。

### 雇用見直し加速

障害者雇用のコンサルティング会社「CtoB」(神戸市東灘区)の熊内弘次代表取締役の話。接客サービスが主体のホテル業界はこれまで、障害者には不向きと見られていた。しかし、業界の離職率の高さなどを背景に、特性に応じた職場環境を構築すれば「戦力」になると思われ始めた。労働人口が減る中、この流れは加速するだろう。企業が特例子会社(親会社と切り離して障害者を集中的に雇う会社)を作り、法定雇用率を達成する手法では障害への理解も進まない。



2019/8/30  
毎日新聞  
夕刊第一面