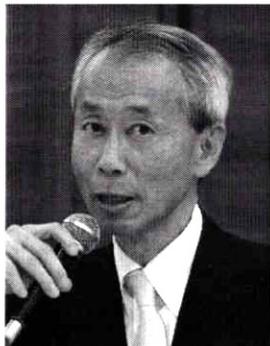


卓話 (紹介者:河田一彦 会員)

テーマ:「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」

卓話者:株式会社C to B 代表取締役 熊内弘次 氏



1. 弊社の概要

「パワーポイントにてご説明」

ただ今ご紹介頂きました株式会社C to Bの熊内です。

私は当新阪急ホテルに入社し、財務、経営企画部門が長く、事業の再編や再構築、M&A、不採算子会社の救済

支援など経営課題の克服に努めて参りました。

何故このような会社を起業したかですが、娘が重度知的障害者で、娘の介護を通して様々な障がい者と接する機会がありました。特に発達障がい者の潜在能力は凄いなあと感じておりました。そして2009年4月、「赤字部門であるセントラルキッチンが、「本当にコストセンターとして機能しているのか、会社として必要なのか」を、実際の中に入って見てこいと社長から特命を受けました。生産性の分析・改善策を検討する中で、障がい者の方が向いているのではないかという仕事が多々ありました。そこで、拘りの強い自閉症の方に検品をお願いしたところ、単純作業の連続でも集中力が途切れない、〇か×しかなく中途半端な判断をしない特性は、正に適任でした。検品精度が上がっただけでなく、周りのパートの女性も支える気持ちが出てきて、また、コツコツ真面目に仕事をする姿を見てサポ

れなくなり、私語も減り、結果、残業もなくなるなど、生産性が上がりました。このように障がい者と一緒に働くことが企業にとってもメリットが多いと確信し、これを広めたいという願いで起業しました。

社名のCはチャレンジドです。マイクロソフト社のビル・ゲイツ氏は、アスペルガー症候群という発達障がい者であることを公言されていますが、彼は出来ない人でしょうか？ 障害特性上、得意不得意があるのですが、得意分野は天才です。障害を挑戦するチャンスを与えられた人、チャレンジドが一般的に使われるようになってきました。日本でも、経済産業省は積極的に使われています。弊社の詳細につきましては、ホームページ(<https://www.ctob.jp>)からご確認下さい。因みに弊社のホームページは、重度脳性麻痺の方に作成して頂きました。

2. 現状と背景

コロナ禍以前は、空前の人手不足でした。企業も成長戦略を描くにも、人がいないと現状維持も難しく、GDPのマイナス要素でした。政府もその対策として、ダイバーシティ構想を立ち上げ、一億総活躍社会の実現に向けて、様々な施策がとられました。障がい者については、障がい者雇用促進法の大改正が施行されています。

3. 少子高齢化による生産人口減少

現状のデータを見て頂きます。生産人口(15~65才)は、95年をピークにずっと右肩下がりが続いています。団塊の世代が外れ、少子化で入ってくる人数が少ないので、当たり前です。

4. 出生人数の推移

団塊世代では、269万人出生しています。その子供世代、70年頃の第2次ベビーブームでは200万人です。その孫世代、2000年頃に第3次ベビーブームは起こりませんでした。長らく130~120万人で推移していましたが、2016年に初めて100万人を割り97万人に、2020年は84万人と推定されています。2021年の成人が124万人ですので、15年後に20%、20年後は30%も成人が減ります。厚生労働省は、少子化世代の子供が親世代になり、少母親化と危惧されています。新卒者が2割減る、学生バイトが2割減ることは、企業にとっても大変なことだと思います。

5. 障がい者雇用の現状と就労状況

障がい者雇用現状はどうでしょうか？ 障がい者総数787万人の内、就労可能者は323万人と推定されますが、実際就労されている方は53万人、特に精神障がい者は身体障がい者より就労可能人数は多いのですが、実際は身体障がい者の2割しか就労できていません。障がい者の18~60才までの社会保障費は、一人当たり約7,700万円かかっています。同時期、仮に最低賃金で働いた場合の所得税の納税額は約1,200万円で、プラスマイナス8,900万円が国の財政に寄与します。あと100万人の雇用が拡大すれば、89兆円も国の財政が改善することになります。

6. 障がい者雇用の推移

2008年から10年間の障がい者雇用数の推移は順調に右肩上がりで増えています。特に精神・発達障がい者の雇用が着実に増えて行っていることがお分かり頂けると思います。それでも、全体の平均雇用率は2.05%で法定雇用率には未達、雇用率達成企業も45.9%です。

7. 改正障がい者雇用促進法施行

2016年4月に国連の権利条約批准を受けて大改正されました。大きく5項目です。まず1番目は、差別禁止、2番目が合理的配慮です。雇用する際、障害を理由に差別したり、障害特性に応じた配慮を行わなければ、法律違反になります。配慮が不十分の場合は、会社

側は相談しながら対処しなければなりません。これらを怠り、メンタルダウンなど障がい者が働けなくなり、最悪訴訟になれば、会社側は大変不利になります。そして法定雇用率も5年毎の見直しが明記され、精神障がい者の雇用も義務化されました。

8. 障がい者雇用促進の政策推移

1976年1.5%から始まった雇用納付金制度も2018年4月から2.2%に、2021年3月から2.3%に上がりました。5年毎に見直す規定がありますので、2023年以降に2.5%に引き上げられる可能性があります。精神障がい者雇用が義務化されましたが、その経過措置として、3年間は週30時間未満の短期就労者を1人としてカウント出来ます。

9. 障がい者雇用の経営戦略化

ますます深刻化する人手不足の一方で、潜在能力は高いが働けていない障がい者が多数います。このような状況を踏まえて、クライアント様には障がい者雇用の経営戦略化を提案させて頂いております。社会貢献・CSRの為、雇用率達成の為とかではなく、労働力不足の経営課題として障がい者雇用を勧めます。つまり、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することで、経営効率化を図ります。障害特性にマッチングさえ出来れば戦力になり、プロフィット化が出来ます。

10. チャレンジド・プロジェクト・チーム結成

その手法として、社内横断的なプロジェクトチームを結成します。このチームで、ノウハウを共有し、人事マターではなく、全社マターとして認識します。構成メンバーは2種類あり、ボトムアップ型では、障がい者に対して理解のある方々、トップダウン型では、社長はじめボードの方々の意向を速やかに反映する為に、部門長、その補佐に実務に精通した方々に入って貰っています。そして、このチームで雇用計画のPDCAを回します。

11. 雇用計画のPDCAの展開案

PDCA展開図、まず中期計画を立てます。次にDOでは、チームで議論しながら業務の切り出しをします。そして、その業務の写真とコメントのあるマニュアルを作成します。それを受けて、障がい者総合支援法に基づいて運営されている就労移行事業所から適

任者を募集、採用前に1~2週間就労前実習を実施します。これは、本人の障害特性やスキルの確認、環境への順応度、また周りのスタッフに拒絶反応がないかなど確認します。就労移行事業所は、担当のジョブコーチが本人の特性を把握しており、的確な相談が出来るからで、ハローワークから直接採用はしません。そしてトライアル採用になると、1ヶ月毎に1年間振り返りを実施し、問題点の把握、課題の解決策を何度もキャッチボールして定着戦力化をします。

12. インクルーシブ環境での化学反応

実際採用して障がい者と一緒に仕事をすると、どのような変化が起こるかを簡単に説明いたします。特例子会社と違って、複数名の中に一人採用になりますので、皆で支え合う気持ちが湧いてきます。それにより、コミュニケーションが増え、職場環境が改善されます。また、真面目にコツコツ仕事をするのを見て、健常者も働くことの意義を再認識します。健常者もモチベーションが上がり、ESも上がります。

13. イノベーション

障がい者の為の業務を切り出す過程で、無駄な業務が露呈します。そこで、廃止、縮小することで、効率化が図れます。健常者にはない特性で、健常者以上の能力を発揮することもあります。健常者の負担が軽くなったことで、本来何をすべきかを考え始めるようになりました。健常者がもっとステップアップした仕事に就く為に、社内異動も可能です。障がい者雇用はコストではなく、プロフィットになります。

14. (株)ロイヤルホテル事例

実際の成功事例をご紹介します。リーガロイヤルホテル大阪です。2016年7月にプロジェクトが開始しました。既に身体障がい者を中心に雇用率は達成されていましたが、精神障がい者の雇用義務化を受け、新たな職域開発を目的に開始いたしました。プロジェクトを通じて17名を新たに採用され、2019年の雇用率も2.97%です。ホテル業は障がい者雇用が難しく、かつ、1,500人規模での2.97%を達成されているのは、素晴らしいです。

ある男性は主に管理部でメール関係の仕事に就いています。最初は仕分けされた郵便物を届けるだけでしたが、郵便の回収、社内メール便の受け渡しも始め、効率化を図りました。次に週2回1,000室分の客室

アメニティーを地下1Fの納品場所から客室倉庫まで運搬する仕事、従来は、ナイト勤務明けの社員2名が残業でしていたのを、今は彼一人で搬送しています。残り3日は他部門で勤務し、契約社員に昇進登用されました。また、購買システムへの入力作業などで購買部では3名が雇用され、健常者社員が他部門に異動しました。

お客様のクチコミ返答、簡単な定例の返事を作成し、上司承認後返信します。彼女は英語力が凄く、英語のクチコミを辞書を見ずに翻訳し、返答まで英語で作成しています。製菓の女性はケーキの仕上げ工程で、丁寧かつ集中力が持続します。他にシャンプーなどの詰め替え作業もあります。

2020年日本ホテル協会、第一回社会貢献優秀賞を受賞されました。また、2018年1月、毎日新聞夕刊2P目の1面で記事になりました。「特性を見極め、重要な戦力」とタイトルされています。

15. 京阪ホテルズ&リゾーツ(株)事例

京阪HDグループのホテル事業中核会社です。昨年3月、経済産業省2020年「新・ダイバーシティ経営企業100選」を受賞しました。京阪HDグループ初、大手ホテル会社で2社目の快挙です。105社が応募し、大企業7社のみ受賞です。審査ポイントは、経済産業省でするので、いかに雇用したかではなく、経営にどのようにプラスになったか、どのようなイノベーションが行われたかです。

業界を取り巻く環境から、社長トップダウンによる働き改革、ダイバーシティ推進が実践されており、それを受けて、2018年9月にプロジェクトを開始し、新たに12名を採用、雇用率は3.2%です。

ナフキンを折っている女性、彼女一人が全て折って届けるので、現場はノータッチ、残業削減に寄与しております。客室部門では、委託先の清掃が終了後、部屋の出来上がりのチェック(インスペクション)、拘りの強い方が、丁寧に髪の毛1本まで見つけています。

フロントでは、翌日にチェックインされる団体客の名前をホテルシステムに入力、カードキーのデータエントリー、朝食券のセットという仕事もしています。健常者社員の意識改革が進み、今まで出来ていなかった業務の洗い出しが実施され、何をすべきか検討されました。正にイノベーションが起こりました。

営業企画に採用した聴覚障害の女性は、PCソフトが得意で、HPのメンテナンス、チラシ作成をしています。彼女を採用したことで、手話教室が自主的に開催されるようになりました。

2019年8月毎日新聞夕刊一面トップに掲載されました。「特性に対応 職場の力、おもてなし支える障害者」

弊社ホームページに掲載しておりますので、大きな画面で確認下さい。

16. 阪急阪神ホテルズ事例

冒頭で説明しました阪急阪神ホテルズの旧鳴尾浜工場での事例、弊社起業前です。最初に2名採用すると周りの見る目が変わっていき、毎年1名ずつ増員して、最終的に5名採用しました。検品、バーコード承認、ケーキのフィルム巻きの仕事です。集中力が途切れ

ない、拘りが強く検品精度が高いなど、正に特性にマッチした業務でした。また、周りのスタッフも支え合う気持ちが沸き、モチベーションも上がり、生産性が上がりました。

動画を弊社ホームページに掲載しておりますので、ご覧下さい。

このように健常者にはない才能でフルに活躍してもらおう環境を構築すれば、障がい者も潜在能力を発揮出来、生きがいにもなります。会社側も健常者がステップアップすることで、活性化します。正にダイバーシティ経営が実践されることで、業績向上に寄与するのではないのでしょうか。以上簡単ではありますが、講演させて頂きました。ご清聴有難うございます。

