

## (5) 東急リパブル㈱

### (ア) 事業所の沿革

1972年3月設立。不動産業。東京都渋谷区に本社。2006年4月末現在、約110店舗を国内で展開。2004年から、重度身体障害の在宅雇用を推進。

### (イ) 障害者雇用の方針（障害者雇用に関する方向づけ因子）

1998年から2000年にかけて在職していた障害を持つ従業員は、本社の一般管理部門において、主に定型的なデータ入力業務に従事していたが、2000年頃から社員全員にパソコンが1台ずつ配備されたことや、個人情報の管理が厳しくなってきたこともあり、定型的なデータ入力業務に専業させる必要性が徐々に希薄となっていった。また、障害を持つ従業員に対し、データ入力以外の業務を確保することが困難であったため、法定雇用率を維持できなくなる程度にまで、障害者の実雇用者数が減少していった。

こうした状況を改善するため、データ入力業務以外に、障害者の受け入れが可能となる職種がないか、洗い出しの作業を行った結果、営業現場におけるチラシや図面作成業務への適応が可能ではないかとの判断がなされた。

同社は不動産物件の仲介が主要業務となっており、売り物件の収集の目的で新聞折込やポスト投函の広告用のチラシを大量に使用するが、営業担当従業員自らが印刷したり、顧客から預かった手書きの間取り図を、コンピューター上で書き直したりする。特に、手書きの間取り図をデジタル化する作業は労力に比較し非効率な業務であり、また、パソコン操作を不得手とする中高年の営業担当従業員にとっては、負担の大きい業務でもある。そのため、営業現場のこうした業務実態の下で、これ等の業務に専従する従業員がいれば、その従業員が障害を有していたとしても、営業現場から戦力として受け入れられるとの見通しの下、募集活動が行われるに至った。

しかしながら、同社における障害者の採用は、契約社員としての募集であるせいか、思うように採用が捗らなかったことや、また、会社の急速な成長に伴い、大幅に障害者雇用者数が不足する見通しになったため、通勤手段の確保が困難な重度障害者に対し、在宅勤務の下でのチラシ・図面作成業務を提供していくことによって、障害者雇用を推進していく方針へと転換した経緯がある。

2006年2月、同社の経営会議において、雇用機会が著しく制限される重度障害者に対し、在宅雇用の機会を積極的に提供していくことで法定雇用率を達成し、それと共に、企業のイメージアップを図ることとする方向性の提案がなされ、また、これと併せて、障害者を雇用していない事業部門から課徴金を拠出し、プールされた課徴金を障害者雇用の際の費用に充当する社内制度の創設についても提案がなされている。

### **(ウ) 在宅雇用推進の経緯（障害者雇用に関する変革因子）**

上記のような方針の下、在宅雇用を推進していくための同社の環境要因や具体的な取り組みの経緯について整理する。

#### **①外注の内製化（変革因子；フロー型リソース）**

同社においては、外注部分を一部内製化することによって、障害を持つ従業員に業務を提供している実態がある。これは、中国への外注が困難となった場合に備え、その間の生産を、一定程度、担保するためのサブシステムとして機能させているという意味もある。

#### **②営業事務所スペースの不足への対応（変革因子；フロー型リソース）**

一方、営業現場における営業担当従業員が急激に増加したため、営業担当従業員が座る席を事務所内に確保することが困難な状況となった。こうした状況の中、オフィススペース確保のためのコストを発生させずに図面作成業務を行うための合理的な方策として、在宅雇用の検討がなされた側面がある。

#### **③設備投資（変革因子；フロー型リソース）**

2006年6月から、数名で在宅勤務を開始し、数ヶ月間のテストランによって問題点の整理を進めている。在宅勤務者が自宅に既にパソコンを保有していても、情報漏洩を防ぐ上で、暗号を掛けたパソコンを別途貸与し、新たに同社の負担で一般回線を引き込むことが重要なポイントになっている。当初、同社においては専用回線を引く前提で検討を進めたが、逆に社内イントラネットの機密情報にアクセスが可能となるため、情報漏洩の可能性が指摘されたことから方針を変更した経緯がある。コスト面で見ると、通勤費が計上されないため、比較的短期間で回線料やパソコン貸与のコストは回収できるという。また、在宅雇用の場合、従業員間のコミュニケーションが不足しがちになるため、パソコン上で、互いが顔を見ながら通信できるシステムの設定についても検討することとしている。

#### **④給与水準（変革因子；フロー型リソース）**

在宅勤務者は、重度障害者であることから、採用時に助成金が支給される。このため、短大卒及び大卒事務職の初任給額から助成金を差し引きした額を、障害をもつ在宅勤務者の初任給とすることで、人件費の調整を図っている。採用経路は、ハローワークの他、NPO法人や大学の就職課、国立職業リハビリテーションセンター、障害者専門の紹介会社等となっている。

#### **⑤能力開発研修（変革因子；ストック型リソース）**

在宅勤務者は、入社時に本社での就業規則や雇用制度・福利厚生などの通常の説明を受けた後、同社の研修センターにおいて2日間程度、研修を行い、その後、在宅で1ヶ月間、図面作成に係る練習問題に取り組みねばならない。使用するソフトは、簡易図面作製ソフトである。当初は「S-Kit」を使用していたが、「間取りっど PRO」に変更され、生産性が大きく上がってきた。この簡易図面作製ソフトが一定程度、修得できると、その後はルーティンワーク化する。また、複雑な間取を書くには上級のソフトとして「イラストレーター」がある。

当初の採用者は、NPO 法人と国立職業リハビリテーションセンターの修了者であり、イラストレーターあるいは CAD の技術習得の実績があったため、研修センターでの 2 日間研修は、省略できた。今後は、間取図面作製から、業務範囲をチラシの原稿の作成に幅を広げる考えもある。この場合には、パワーポイントの習得が新たに必要になる上、宅建の知識や公正取引規約に関する知識を有していないと、適切に業務を遂行することができない。例えば、チラシの印刷に関しては、「日照、最高です」という表記はできず、「日照、良好です」という表記にしなければならない。このようなルールが細部にわたって規定されているため、今後、宅建の資格取得とともに、研修内容をさらに充実させていくこととしている。ちなみに聴覚障害者が、18 年度の同社の毎週の宅建勉強会、夏・秋の強化合宿に希望参加し、見事合格した実績がある。

#### ⑥雇用継続の条件（変革因子；経営プロセス）

在宅勤務社員として、図面作成のスピードが伸びない場合は、半年間、給与水準を落とし、その後においても求める最低ライン（健常従業員比較の 1/2 程度までが許容範囲）まで到達しなければ、雇用継続が困難となる。何故なら、外注単価が非常に安価な中国への発注価格に著しく差がつかない水準まで生産効率を上げていくことを、雇用継続の 1 つの指標としているからである。ボーナスは出来高と精度のレベルに応じて支給される体系になっており、また、精度スピードが上がった上で、後輩に指導できるようなになれば昇格が容易になり、昇格すると基本給収入もアップする。

在宅勤務者が、在宅雇用を円滑に継続させていくためには、日々の業務進行を無理なく自己管理できるようにならなければならない。ある意味、通常勤務よりも高度な自己管理能力が求められる就業形態であると言って良い。

#### （エ）在宅雇用の展望（チェックとアクション）

このように、在宅雇用は、営業担当従業員のバックアップ業務である図面作成業務を主要業務とし、障害者が在宅勤務で対応することによって、営業事務所スペース確保のためのコストを発生させず、また、当該業務の中国への外注が困難となった事態を担保するサブシステムとして、これを位置づけている。併せて、国内外ともに太刀打ちできる水準にまで図面作成に係る技術力を向上させ、採算性が一定程度、維持できる就業形態として在宅雇用を発展させていこうとしている。

2004年10月の法改正に伴い、在宅雇用の推進に関する動きが活発化する中、このような取り組みによって、企業のイメージアップが図られ、社会から一層の信頼を獲得できるようになれば、同社にとっての在宅雇用の意味は大きい。

今後、同社においては、ハローワークや人材派遣会社に条件を明示し、さらに在宅勤務者を増員することとしており、中高年障害者の採用との併用で、2007年のできるだけ早い段階で、法定雇用率を達成することを目指している（2007/2/1, 1.81%到達）。

なお、現在は、重度の身体障害者を主な募集対象としており、それ以外の障害者に関する在宅雇用は

検討されていない。在宅雇用の取り組みが開始されてから、まだ、間もないことから、重度身体障害者を対象とした在宅雇用の成功事例が蓄積されてくれば、次の段階として、重度身体障害者以外の障害者についても在宅雇用が検討される可能性も出てくる。

こうした障害者の在宅雇用を通じ、これが将来的には、交通利便性の悪い地域や求人の少ない地域に住居を持つ人々、子育てをしている主婦等にも広がりを見せ、労働市場を支える新たな就業形態として発展させていくことができれば、同社の企業価値をさらに高めていくことにつながっていくのではないかと考える。

## **(6) ㈲リベルタス興産**

### **(ア) 沿革**

1991年4月、宇部興産㈲の特例子会社として山口県宇部市に設立。印刷・製本及びデジタルアーカイブが主業務。知的障害を持つ従業員は、グループ企業の工場内における風呂場の清掃業務に従事。

### **(イ) 経営理念（企業経営の方向づけ因子）**

特例子会社を運営するにあたっては、経営者が特例子会社の存在意義に関して明確な理念を有していないと、企業体としての存続が困難となる場合もある。

同社を特例子会社として地域に根付かせていくためには、一民間企業としての利潤追求活動を懸命に継続していくことと併せて、地域社会に貢献できる様々な活動を展開しながら自らの企業価値を作り続け、親会社の企業価値をさらに高めていくための存在として、持続的に成長していくことが必要であるとの経営理念を有している。

### **(ウ) 具体的な活動と提言（経営理念実現のための変革因子）**

同社の経営理念を実現していくための具体的な活動内容や、特例子会社を存続させていくための方策に係る提言等について記す。

#### **①社会貢献活動（変革因子；ストック型リソース）**

同社においては、「人や社会に優しい企業」、「生活しやすい地域作りに貢献できる企業」の実現を目指した社会貢献活動を行っている。

その一例を紹介すると、地域の小・中学校、専門学校、自治会等に経営者や障害を持つ従業員が出向き、人として生きていくことの意義や他人を思いやる気持ちの大切さ、いじめの問題等に関する意見交換を通じ、地域住民との交流を深めている。また、同社の経営者自らが、宇部興産本社やグループ企業に対して、障害者雇用のノウハウについて、講演会等を通じ積極的に伝授することで、地域の障害者雇用を牽引する活動も行っているが、具体的な雇用に結びついた事例が未だ少数であるため、今後は、グループ企業における人事担当者間のネットワークを作り、障害者雇用を進めていくことを検討している。

さらには、障害者雇用の成功事例や失敗事例を、ネットワークを通じて情報共有することが重要と考えていることから、特例子会社を情報発信の場として機能させていくことも、社会貢献活動の一環として位置づけていきたい意向である。

## ②企業のブランド化（方向付け因子；ビジョン）

では何故、地域社会における社会貢献活動を積極的に展開しているかと言えば、これらの活動が、企業のブランド化につながり、経営的にプラスの効果を派生させると考えているからである。

企業がブランド力をつけるためには、まずは企業の存在そのものが、地域社会から認知されなければならないが、単なる宣伝広告を行うのではなく、同社の行っている社会貢献活動を、テレビや新聞の記事として取り上げてもらうことで、地域社会から信頼を得、それをブランド化につなげようとしている。

確かに、純然たる民間企業としての親会社やグループ企業が、一般市場における競争力や経済的収益性という側面において、同社に過度の期待を寄せることはしないであろうし、特例子会社が単独で、一般競争市場の下、持続的な成長を果たしていくことの困難度も高い。しかしながら、同社のように、地域に密着した社会貢献活動を行うことによって親会社やグループ企業の価値向上を図り、それを自社の存続につなげていこうとする方策は、合理的な企業戦略として十分に成立するものと思われる。

## ③ハートフルマークの普及（変革因子；経営プロセス）

また、特例子会社を持続的に成長させていくための一つの方策として、「ハートフルマーク」の普及をあげている。

「ハートフルマーク」は、全国重度障害者雇用事業所協会（省略「全重協」）の加入事業所が、共通のシンボルマークとして、製品・商品に表示しており、「人（障害者）や社会にやさしい企業」であることを、社会に広く周知することを主な目的としている。

昨今、環境問題に対する企業の取り組みが活発化しており、「エコマーク」表示のある製品・商品を生産している企業が、環境を大切にす企業として社会から認知され、企業価値を高めている。それと同様、「ハートフルマーク」表示のある製品・商品を生産している企業が、人や社会を大切にす企業として社会から広く認知されるようになれば、ブランド力の創出に繋がるのではないかとの見識である。

加えて、「企業が障害者雇用施策に求めているのは、調整金や奨励金のような目先の金銭的な価値ではなくて、持続的な成長を可能にするブランド的な価値の提供にある」とし、現行の障害者雇用納付金制度に基づく助成制度のあり方にも、一石を投じている。

## ④企業風土作り（変革因子；ソフト基盤）

同社においては、障害を持つ従業員が企業において能力を伸ばし、職場に適応していくためには、全ての従業員が安心して職務に従事できるような企業風土を作っていかなければならないと考えている。そのためには、従業員全員がそれぞれの障害特性を十分理解し、また、障害を持つ従業員の側から他の従業員に対し、障害特性について正確に伝えていくことを通して、相互の意思疎通が円滑になされることが必要となる。

こうした、相互の円滑な意思疎通のもと、障害を持つ従業員が、障害者の視点に立ったアイデアを自由に提案できるような企業風土が形成されなければ、作業能力や職場適応力の向上は図れないとする同社の見識は、他の一般企業における障害者雇用に関しても、十分に通じるところがある。

また、職業リハビリテーション等の公的専門機関から、企業に対し、障害者雇用に係る安心感が提供されれば、企業にとっての負担感も軽減されることから、職業生活の支援を行う就業・生活支援センターや地域障害者職業センター、ハローワーク等との連携関係を強化していけるような企業風土を作っていかなければならないとしている。

#### ⑥知的障害者の能力開発（変革因子；ストック型リソース）

知的障害を持つ従業員は、グループ企業の工場内にある風呂場の清掃業務に従事しているが、将来的には、デジタル業務の一部に、知的障害者が従事していく可能性も検討されている。デジタル業務の職務内容を細分化し、対応が可能と判断される職務内容として再設計できれば、経験の蓄積によって、知的障害者がデジタル業務の一部をこなすことは十分に可能である。

#### （エ）障害者雇用のメリットとデメリット（結果系；業績）

障害者雇用を進めていくことで得られたメリットとして、健常従業員が、細部にわたり気を配れるようになってきた点をあげている。これは、障害を持つ従業員に対する配慮という点だけに止まらず、業務全体の進行管理や地域社会の中での自社の存在意義についてまで、幅広く考慮できるようになってきている点も含まれる。障害者雇用が、健常従業員のモラル向上に大きく寄与している様子がうかがえる。

一方、障害の種類及び程度によっては、生産性向上に困難さがあることをあげている。同社においては、これを改善するための方策として、チームプレーを積極的に取り入れている。その一つとして、異なる障害を持つ従業員が互いの不自由な部分を補完し、得意と得意の組合せで生産性を向上させる取組みを積極的に展開している。

#### （オ）障害者雇用の展望（結果系；チェックとアクション）

宇部興産グループ企業は、約 150 社程度あり、仮にこれらのグループ企業が、1 社につき一人ずつ障害者の雇用を進めることができれば、相当数の障害者を雇用できるため、宇部興産本社と(有)リベルタス興産の間で、まずは山口県地域における障害者雇用の促進について、継続的に議論を進めていくこととしている。

なお、現在、同社においては、身体障害者及び知的障害者の雇用が中心となっているが、今後は、就職実現の困難度が高いと考えられている、精神障害者、高次脳機能障害者、発達障害者の雇用にも取り組んでいきたい意向であると併せ、先述したように、知的障害者の職域拡大への取り組みについても入念な検討がなされている。