

# 無印良品

ハートフルプロジェクトの推進  
～仲間とともに働く職場から～

2022年11月15日

(株)良品計画

# 1. 会社概要

■会社名:株式会社良品計画  
Ryohin Keikaku Co.,Ltd

■所在地:東京都豊島区東池袋4-26-3

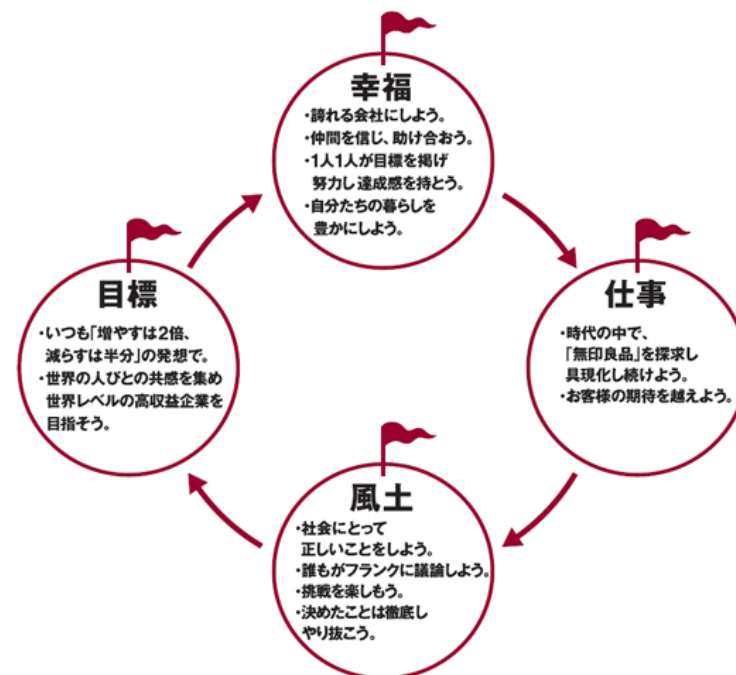
■設立:1989年6月

■資本金:67億6,625万円

■店舗数:国内497店舗、海外571店舗

(2021年8月期末現在)

■主な事業:「無印良品」を中心として  
専門店事業の運営

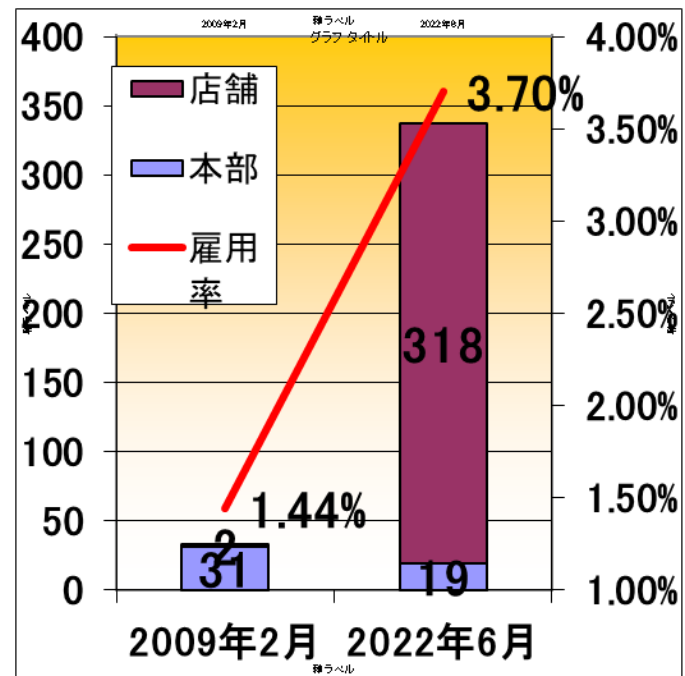


## 2. 障がい者雇用状況

- ①1996年 0.41% 2名(身体2)
- ②2000年 1.42% 23名(身体15、知的8)
- ③2009年 1.44% 33名 \*HFPIJスタート  
(身体20、知的8、精神5)
- ④2012年 2.64% 115名
- ⑤2022年6月 3.70% 337名  
(本部19、店舗318)  
(身体25、知的44、精神268)

\* 発達障害 52名

→身体7.4%、知的13.1%、精神79.5%



### 3.ハートフルプロジェクトとは

①2000年障がい者雇用スタート(入力業務)

②2009年ハートフルプロジェクト発足

③2012年度 HFPJ第2弾

現場からの発信・取組み～目標:2013年3%  
2014年4%、2015年5%

④2017年度 HFPJ第3段階

定着・育成、雇用の多様性(HF⇔一般)

⑤2018年度 HFPJ第4段階

キャリア制度構築

⑥2019年度 ダイバーシティからインクルージョンへ

世界中で働く社員一人ひとりの違いを個性として  
尊重し個々の経験を認め活かす活躍できる職場へ

⑦2020年度 個店主体のHFPJ

多様性のある人員配置を各個店で計画

#### <HFPJ目的>

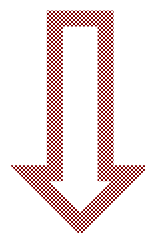
- ・良品ビジョンの実現
- ・働く仲間の永続的な幸せ
- ・企業風土醸成
- ・職域拡大(店舗)
- ・働き甲斐のある会社
- ・「ともに働く」

## 4. 2022年ハートフルプロジェクト

### 社員が自ら考え実行する

#### 障がい者が主体となるHFPJ活動

- ・障がい者が活躍する職場を障がい者ととともに作る
- ・新しい働き方のプラン→新人HFのジョブコーチ  
本社員制度構築
- ・障がい者のための費用プラン→各地域代表者での集会等

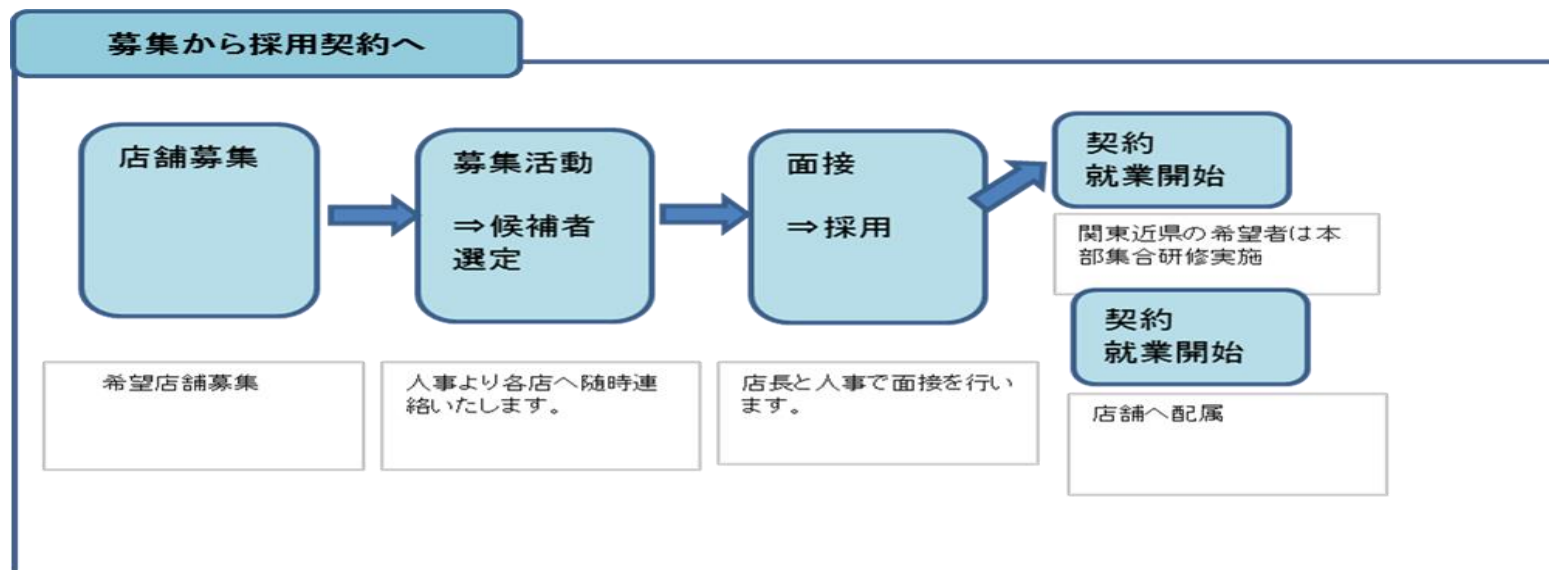


各自の特性を活かせる職場づくり  
誰もが働き続けられる環境づくり  
多様な働きかたへの理解・取り組み

## 5. 障がい者雇用の取組み(店舗)

## (1) 採用方法

HFモデル店舗任命⇒HF採用希望店舗⇒店舗個別に採用活動



## (2) 採用選考時

①店長および人事課の面接のみ ②就労支援機関の確認

\* 求める人材像⇒働く意欲のある人、働く仲間となれる人、協調性ある人、障害を受容できてる人

\* 求められるものは、障害の軽さ、安定した能力発揮よりも、現在の自分よりもスキルアップをしたい、という意識。

## (1) 採用前

- ① 配属先上司、店長に障害者雇用・特性の理解、会社の取組み説明
- ② 本人および支援機関に配慮事項、プロフィール表作成の依頼、就労パスポートの活用(定着・店長異動時にも利用)
- ③ 希望に応じジョブコーチの依頼
- ④ 店長・本人・支援機関で事前面談(勤務時間・休憩時間・休日・職務内容等)

## (2) 採用時、採用後

- ① 配慮事項→指示方法、苦手事項、作業手順について、日々の作業を確認、状況に応じ見直し図る(HF情報共有シート)
- ② MUJIGRAM作成(HF採用から雇用まで)
- ③ 指導内容→個々にあわせた進め方、本人の特性を見出す

### (3) 仕事内容

・個々の特性・能力にあわせた仕事

例) 品だし、おたたみ、清掃、商品メンテナンス、賞味期限チェック、梱包、  
値替え、グリーンメンテナンス、倉庫整理、荷捌き、荷受、お客様  
からの問い合わせ対応(商品の場所・在庫の有無)、レジ、アロマコー  
ナー、テースティングアドバイザー、ワークショップ、おたより、POP  
作成等

### (4) 各店独自の取組み

・MUJIGRAMハートフル版作成、日別業務振り返りシートの作成

### (5) 就労支援機関・医療機関のサポートの支援

(6) 24時間相談センターの活用(全国各地でメール・電話等にて相談受  
付)







### (1) 本部

- ・個々の特性、能力に応じ適材、適所
- ・勤務当初は特性を考え負担を軽減(仕事量のセーブ)
- ・キーパーソンおよび人事担当者が障がい者の体調の確認、相談窓口となる。
- ・支援機関との連携
- ・定期的な面談の実施
- ・産業医の利用

### (2) ビジネスサポートセンター

(会計業務から全社のサポートに拡大)

- ・様々な障がい者10名が勤務  
(発達3、身体4、聴覚3)
- ・リーダー(障がい者)を配置、相談員配置、手話通訳者配置
- ・勤続20年8名(永年勤続表彰)

## 仕事にやりがいをもつ、チャレンジする、モチベーションアップのため評価制度導入→ステップアップおよび雇用定着

### 1. 評価・昇給

#### ①本部

- ・嘱託社員契約→年俸契約、年2回の評価結果年俸額に反映
- ・評価内容→個人の目標設定、行動評価

#### ②会計センター

- ・3ランクの賃金設計(能力・適性)
- ・年2回の評価結果に応じ月例給・賞与に反映、・チームリーダーの任命

#### ③店舗

- ・全国の店舗を各地域ごとに時給設定(物価相場反映)
- ・ステップアップシートを用いて年2回評価実施、時給昇給
- ・評価項目:①必須項目②取り組み姿勢③業務レベル④個人目標設定

### 2. キャリアアップ制度

#### HF嘱託社員の登用

2年以上継続勤務スタッフの働きがいや今後のキャリアを検討し長く働ける職場を目指す

## 「目標にチャレンジ、努力」⇒達成したときの充足感

### (1)本部

#### ①マニュアル作成トレーニング

- ・自分が担当する業務を視覚化、構造化
- ・各担当者の業務基準書作成⇒スキルの向上

#### ②人材育成プログラムの実施、各部署で目標設定→例)資格試験の挑戦

### (2)店舗

#### ①業務の見直し整理シート

自身のすべき業務見直し、今後習得したい業務見直し→自己評価と他者評価の認識

#### ②他店舗の応援

#### ③異動(職種、店舗規模)＝マッチング

#### ④業務外活動(キッズキャンプ)

## 11. 各店舗の職場づくりの工夫

**(1) 契約時**

- ①ハートフルスタッフの意思を尊重し、売場でのオペレーションに組み込む。
- ②困った際は誰に聞けばよいのかという、本人の不安を取り除く。
- ③指示を出す時は目的と意図と仕事の貢献度をきちんと伝える。
- ④ハートフルスタッフの障害について正確に理解する。
- ⑤店舗スタッフ・社員への事前説明（HFスタッフの取組について説明、配慮して欲しいことや役割について）
- ⑥指示をした仕事の報告を受ける→精度点検とフィードバック

## (2) 定着後

- ①仕事以外でも話しかけてコミュニケーションをとる。
- ②不安なことが深刻になる前に相談しやすい関係を築く。
- ③朝礼は全て参加させる等、疎外感が出ないようにする事。
- ④本人と支援機関との月 1 回ミーティングを行い、情報共有。
- ⑤既存のスタッフと差をつけたりはせず、だめなことは叱ります。特別扱いはしない。
- ⑥ハートフルスタッフ担当の社員を任命して指示系統を分かりやすくし相談しやすい環境を整える。

## 11. 各店舗の職場づくりの工夫

**(3) 多数在籍店舗**

- ① ハートフルスタッフを比較しない。
- ② 一人ひとりが迷わず業務を行える様に  
1日のスケジュールを見える化し共有する。
- ③ 進捗確認などこまめに声掛けをする。
- ④ 挨拶（顔色や体調の確認）
- ⑤ 優先順位をつけた指示出し
- ⑥ 成果の報告をする人を決める。



## 12. 推進店舗 事例紹介

## 推進店舗からのアドバイス

- ①ハートフルスタッフと働く事で、店舗のスタッフの視野や価値観は確実に変わる。
- ②ルーティン業務が得意な方が多いので自店の店舗運営にはかかせない。
- ③積極的に業務の提案をしてくれる = やりがいをもって働いてくれている。
- ④個々の特徴を掴むまで時間がかかるが慣れると期待以上の成果を出す。
- ⑤長所を活かすと人並み以上の行動力を発揮する。
- ⑥あまり難しく考えず店舗の仲間として迎える気持ちが大事。
- ⑦組織図にハートフルスタッフも組み込み、**必要な人財である**という事を、ハートフルスタッフ本人に伝えるとより能力が引き出される。
- ⑧障がいの特性を理解し、できる事を役割とすれば**店舗の戦力**になる。

## 一緒に働く仲間「同僚」の配慮～職場のよい雰囲気作りにつながる

- ①同僚は職場の中で一番近い存在。HFの方を「知る」努力をすることで安心感を与える存在となる。
- ②心の許せる同僚がいることで慣れない環境からくる緊張感・孤立感が緩和され安心感につながる。
- ③自尊心、自己肯定感が低い障がい者にとって些細な一言（苦手だったことができるようになったり、頑張ったね、の声かけ）が自分が職場の一員であることを感じる事ができる。
- ④同僚との信頼関係を築くことによりHFの自信となり仕事へのモチベーションにつながる。HFにとってキーパーソンは同僚。

## 14. 障がい者雇用後の変化

### 障がい者を雇うことのメリット～変化と成果

- 共に働くこと＝みんなで考え、結束力が強くなる
  
- 他者への配慮の気持ちが強くなる  
＝接客サービスの向上
  
- 分かりやすく指導するために、業務の基本に立ち返る  
＝固定観念が払拭され、気づき・発見⇒仕事の効率・創意工夫
  
- コミュニケーション手法が増え、視野が広がる  
・各店独自の障がい者雇用マニュアル作成(各個人に応じた雇用方法)  
⇒指導者の育成の成果
  
- 取組み経験者が増えることで安定的な雇用や定着が図れる

<障がい者が自分らしく働き続けるために>

- ①働く仲間1人1人の能力が最大限に活躍できる職場づくり
  - ・仕事を通して自分を成長させてくれる
  - ・社会的に価値のある成果につながる
- ②ともに働き、ともに育つ風土づくり
- ③障がい者の働きがい、今後のキャリアを検討、長く働き続ける職場めざす
- ④情報を共有しサポートしていく体制を築く＝「つながる」
- ⑤1人1人が自信をもちやりがいをもって働けるように各自の特性を正確に把握、その人にあった雇用管理を行う。  
～多様な人材を育てる仕組み～