

ともに働き互いに成長する 「やってみなはれ」精神

— サントリービジネスシステム株式会社（東京都） —

ダイバーシティ経営を目指すサントリーグループは、障害のある社員を直接雇用し、社員と一緒に働きながら互いに成長できる職場づくりに取り組んでいる。

職場
ルポ



(文) 豊浦美紀 (写真) 官野 貴



取材先データ

サントリービジネスシステム株式会社
〒135-8631 東京都港区台場2-3-3
TEL 03-5579-1179

Keyword: 知的障害、特別支援学校、直接雇用、無期契約、ダイバーシティ

POINT

- 1 失敗を恐れず挑戦し「自立自走できるチーム」を目ざす
- 2 ランチ会やデリバリーなど「社員と接する機会」を増やす
- 3 「学び続ける機会」をつくり、長期雇用の環境も整備



サントリーホールディングス人事部部长・ダイバーシティ推進室長の千大輔さん
(写真提供：サントリービジネスシステム株式会社)

ダイバーシティ経営に沿って

大手食品メーカーの「サントリーホールディングス株式会社」(以下、「サントリー」)は2010(平成22)年、ダイバーシティ経営に取り組むことを決め、四つの重点領域(国境を超える、性別を超える、ハンディキャップを超える、年齢を超える)を設定した。このうち「ハンディキャップを超える」にかかわる障害者雇用については、「グループ各社でもにも身体障害のある社員がいたものの、法定雇用率は未達成の状態だった。

そこで2011年に「ダイバーシティ推進室」を人事部に設置。そのなかで障害者雇用の進め方を検討した結果、特例子会社はつくり直接雇用していくことになったという。サントリー人事部の部長でダイバーシティ推進室長を務める千大輔さんが説明する。

「私たちは、多様な一人ひとりの個性が発揮されて強くなっていく組織を目ざすうえで、ハンディキャップのある人もない人も一緒の職場で働くことが、お互いにとって成長の機会にもつながるはずだと考え、特例子会社という形態はとりませんでした」

地域の特別支援学校から実習生を受け入れ、2015年には知的障害のある社員4人を採用。サントリーの人事部フロアに席を並べ、サポート役のスタッフ社員(以下、「スタッフ」)1人とともに、各部署へのメール配布やコピー紙補充などの簡易業務からスタートした。

その後、グループ各社の人事・総務・経理領域などのシェアードサービスを手がける「サントリービジネスシステム株式会社」(以下、「サントリービジネス」)が2017年に設立され、障害のある社員(以下、「メンバー」)も社内内の「コラボレイティブセンター」(以下、「コラボセ」)に2018年に移管した。

現在は、メンバーとスタッフ合わせて26人が在籍。2020(令和2)年6月1日時点でサントリーの障害者雇用数は107人(身体障害84人、知的障害16人、精神障害7人)、障害者雇用率は2.82%。2019年には「東京都障害者雇用エクセレントカンパニー賞」を受賞した。設立5年で飛躍的に成長したコラボセの、



サントリービジネスシステムのコラボレイティブセンターが置かれたフロア

「作業から仕事へ」 自立自走のチーム

現場の取組みを見せてもらった。

お台場のりんかい線東京テレポート駅から歩行者専用橋を渡ったところにあるサントリービル。ここにはいくつものグループ会社が入っている。コラボセがあるフロアでは、午前9時からの朝礼が終わると、メンバーが2チームに分かれてパソコンを囲み、話し合いを始めた。

「今日の業務ごとのリーダーと担当者を決めているんですよ」と説明してくれた



朝礼後に開かれるチームミーティングでは、メンバー同士で相談し合い一日の仕事の分担を決める



メンバーの働きを支えるコラボセの方々
(左から) 平岡典子さん、南部有香さん、末木恵さん、空谷一幸さん

のは、コラボセの課長で、2016年からこの業務にたずさわっている、本誌の編集委員の平岡典子さん。

この日の業務は、グループ4社の事業推進本部や広域営業本部、戦略量販グループなど7部署から依頼された案件。定例業務のメール便や経理伝票整理のほか、取引先店舗へのPOP手配や販促品の発送、文書印刷などが加わる。希望納期が書かれているので、優先順位を考えながら各業務の担当者を決めていく。

最初は平岡さんたちのようなスタッフが、一人ひとりの「業務スケジュール」を毎日作成し、メンバーにはあらかじめ業務を割りふっていた。徐々に業務が増えるなか、仕事の全体を知ってほしいと考え、「どの部署のどれからの依頼で、いつまでにやるどんな業務なのか」といった細かい情報も業務スケジュールに追加したところ、メンバーたちが「自分たちの仕事、社内外のこういう部分で役に立っている」と自覚し、納期も意識するようになったそうだ。

サントリー人事部時代からメンバーと交流があり、いまはシニア社員としてコラボセの専任部長を務める空谷一幸さんが、これまでの成長ぶりを語る。

「チーム制に変えてから、彼らが自分たちでフォーマットをつくり、前日から別事業所への出張予定者を確認したり、

メール当番を決めたりするようになりました。やはり仕事というのは、人からいわれるより自分たちでやる意識が出てくるとモチベーションも変わってくるのだなど実感しました」

スタッフは、業務の配分が偏ったり、なかなか決まらなかつたりするときに助言したり、新規業務の手順整理などをする。平岡さんは「将来的にはそうした調整も含め、自立自走できるチームにしていきたい」と話す。

一人ひとりの自立と成長をうながすうえで大事にしていることは、「失敗を恐れないこと」だそうだ。「失敗は大歓迎だから」とくり返しつつ「ミスしたときこそ、次はどうしたらいいかみんなまで話し合っている」と呼びかけている。

コラボセの課長代理としてスタッフ役を務める末木恵さんは「サントリービル株式会社」の社長秘書から昨年異動してきた。これまでとまったく違う環境で最初は戸惑ったが「みんながすごくフレンドリーで、すぐに打ち解けました」と語る。日ごろ心がけていることについては「メンバーになるべく自分で考える力をつけてもらうために、質問されてもすぐに教えず『どう思う?』と問いかけるようにしています」とのことだ。

チームでの業務分担を終えると、さっそくパソコンで入力業務を始めていた2

016年入社^{おいかわひま}の及川翼さん(23歳)に、コラボセで働くことについて聞いてみると「毎日いろいろな仕事ができるし、依頼元の社員のみなさんにお礼をいわれるとうれしいです。仲間と協力しながら納期を守り、ていねいで正確な仕事をがんばりたいです」と返ってきた。少し離れた場所と同じようにパソコン業務をしていた同じく2016年入社^{いそやまひろ}の磯山翔さん(23歳)は、「入社してから、自分の得意なことをたくさん見つけられました」と話す。一方でいまも得意なのは、業務に没頭して時間を忘れてしまうことだと明かしてくれた。「過集中防止のため、スマートフォンのアラームを使っています」と見せてくれた画面には、メール便のアラーム時刻が何十件も並んでいた。

「やってみなはれ」で業務拡大

業務のなかには、かなり高度なものもある。例えば「スピリッツ販売枠移動」と呼ばれる業務は、「サントリースピリッツ株式会社」で取り扱う商品の需給を調整する内容だ。毎日のようにメールで届く「北海道から〇〇商品を10ケース移動してください」「名古屋で××商品が200本足りないので補てんしてください」といった注文を読み解き、全体数量の加減を計算しながら社内^{社内}の専用システムに



「スピリッツ販売枠移動」の複雑な業務をこなす鈴木颯太さん



手際よく業務を進める及川翼さん。「POPの封入・発送業務も好きです」と話す

入力していく。聞いているだけでも複雑な業務だ。
メールを出す側の社員に、文章の定型化を図ってもらうなどの工夫もしたが、それでも最初はミスも少なくなかったという。「担当する6人のメンバーは、小さなミスが現場に大きな影響を与えてしまうことを経験し、責任の重さも実感しな



パソコン業務を担当する小倉毅之介さんは、急なポスター発送も要領よく対応していた



「初めての業務にもチャレンジしたい」と話す磯山翔さんは、書類のPDF化業務を行っている

コラボセでは今後も一定のテレワークが続くことを視野に、在宅でもできるパソコン業務の拡大を図っている。
2018年入社おぐらたけのすけの小倉毅之介さん（21歳）も、重要なパソコン業務を任されている一人。すでに先輩にパソコン業務を教える立場だ。最近も、売上データ更新など新しい業務が加わった。小倉さんは

がら努力した結果、1年後にはほとんどミスもなくなりました」と平岡さんはふり返る。
担当者の一人、鈴木颯太さん（20歳）は2019年入社。「ミスしたときは依頼部署のみなさんが『大丈夫だから』と声をかけてくれました。いまは本数などを何度も確認し、少しでもわかりにくい内容はスタッフに聞きます」。実は鈴木さんは特別支援学校在学中から、作業時に手が震えてしまうことが悩みだったという。「仕事に自信が持てるようになってから、手の震えもなくなりました。会社に入ってから服できたのがうれしかったです」と明かしてくれた。コロナ禍かのいまは、在宅勤務の担当者かとオンラインでやり取りしながら業務を続けている。

コラボセでは、グループ社内の後押しと業務拡大を図っていくうえで、積極的に「社員との接点をつくる」活動も行ってきた。
まずは「コラボセメンバーを知ってもらうため」のランチ会。メール便の業務などで訪れている部署やフロアごとに呼びかけて開催し、そこでコラボセメンバー

「社員との接点」を増やす

「将来は、どんな職場でも活躍できるようになりたいです。全国転勤も大丈夫です」と意欲的に語る。ちなみに小学校4年生から始めたピアノが趣味で、オンライン会議中に生演奏を聴かせるほどの実力だ。
コラボセの担当業務は、いまではグループ24社からの150業務以上にのぼる。順調に業務拡大が進んだ背景について平岡さんは、「サントリーグループで共有されてきた『やってみなはれ』精神がある」と話す。これは創業者の鳥井信治郎とりのしんじろう氏がよく口にしてきた『やってみなはれ、やらなわからしまへんで』という言葉からきており、サントリーグループの根幹となる価値観に掲げられている。平岡さんはいう。「失敗することも迷惑をかけることもありますが、それを成長のためのステップとして見守り、活躍の後押しをしてくれる企業風土のおかげです」



値札のカット作業を担当した谷口里佳さん。ていねいな仕事を心がけている



POPの封入を真剣に行う武内秀徳さんは、「いろいろな人と出会いたい」と語る

が自己紹介する。社員と共通のゲームや趣味の話で盛り上がり、その後も社内での交流が続いているそう。

ここで一気に人脈を広げたのが2016年入社した武内秀徳さん(23歳)。ほかの部署の社員たちから「ひで」と呼ばれ、朝の出社時も多くは社員と挨拶を交わしたり昼食を一緒に楽しんだりしているという。コミュニケーションの達人ぶりには李谷さんも、「外国人の仕事仲間ともジェスチャーを織り交ぜながら会話しているのを見て、驚きました」と舌を巻くほどだ。

また、毎週水曜日に実施する定時退社をうながす社内アナウンスを、コラボセメンバーが交代で担当している。2017年入社した谷口里佳さん(22歳)は、もともと人見知りで自分から話しかけるのが不得意だったそうだが、アナウンスに挑戦したあと、社内でも多くの社員から「今日よかったよ」とほめられたのが自信につながっているという。「次の順番が楽しみです」と笑顔で話す。

さらに、メンバーを輩出してきた特別支援学校についても知ってもらおうと、「カフェ企画」を定期的で開催している。校内で喫茶実習を行っている生徒たちが、ランチタイムに休憩スペースで、ハンドドリップのコーヒーと生徒手づくりのお菓子を販売。使う豆はグループ会社から提供されている。

最近新たに始めたのは、社員食堂のお弁当のデリバリーサービス「コラボDeli」だ。注文受け付けから食堂への連絡、ランチタイムに合わせた各部署への配達、代金引き落とし処理までを一括して担当している。平岡さんは「メンバーの顔を覚えてもらうだけでなく、注文時のメールや電話が、ビジネス対応の練習にもなっています」と手応えを語る。

成果発表会をきっかけに

毎年12月にコラボセが主催する「成果発表会」もアピールの機会となっている。業務依頼元の部署やグループ会社、人事部、母校の先生、支援機関の関係者らを100人ほど招き、メンバー全員が一人ずつ「今年がんばったこと、できるようになったこと、来年がんばりたいこと」を発表。さらに、本人と接点のある社員からコメントをもらう。

2019年の発表会で、「挨拶ひとつ、一生懸命な姿勢ひとつが周りの空気を変えられるのだと実感した。全社員に聞いてもらいたい」という感想を寄せた京橋事業所の課長が、「うちの部署でも一緒に働いてほしい」と申し出て、現在2人のメンバーが交代で京橋事業所に出張している。2人が事業所内で「これからメール便に行ってきます」などというたびに、

社員も「行ってらっしゃい」と返すようになり、部署全体での声かけ習慣が広まっているという。

さらに2020年1月には、世界中からマネジャー2千人が集まったサントリアグループ総合会議で、コラボセのセンター長を務める南部有香さんが登壇した。会場で見守っていた平岡さんによると「発表のあと、大きな感動に包まれたような不思議な雰囲気になりました」という。その直後に挨拶に立った佐治信忠会長も、「今日の会議は、これまでで一番すばらしかった」と語ったほどのインパクトだったそう。

南部さんは「この会議での発表は、幅広い社員にコラボセの活動を伝える機会になりました。それでもまだ、メンバーと接点を持つ社員と持たない社員の間で、感度の差があると感じています。拠点を増やしながら、一体感のあるダイバーシティを熟成させていきたいと思っています」と語る。

その実践の一つが、コラボセによるグループ各社の障害者雇用支援だ。現場担当者への業務ヒアリングから、特別支援学校と連携しての実習・採用活動、入社後のフォローまでサポートする。支援内容を知ってもらうため、まずは全国のグループ会社の人事担当者が一堂に集まる会議でコラボセについて紹介し



グループ会社の社員が講師となる「コラボセおもしろアカデミー」の様子
(写真提供：サントリービジネスシステム株式会社)



社内にお弁当を配達する「コラボ Deli」は大好評。リピーターも多いそうだ

た。興味を持った10社ほどの人事担当者向けに、知的障害のある社員と一緒に働く「勉強会」を開催したところ、「こんなに多くの業務を任せられるのか」と驚かれたという。そこから採用に向けて動いた会社も少なくなかった。一緒に働いてみる事が一番の近道ということで、メンバーのトライアル派遣も行っている。山梨県にあるグループ会社のワイン用ぶどうの収穫に向いたこともあるそうだ。これまでサポートに入った会社では、すでに数人の新規採用が決まっている。

サポーターとの連携活動

コラボセは、メンバーのサポーター役である出身学校や支援機関、家庭との連携も重視し、情報交換や交流を続けてきた。毎年の恒例イベントとして、コラボセメンバーをはじめ関係者らを招いた、工場見学や美術館へのツアーも好評だ。

2020年は、特別支援学校の新任教員の実習受入れと、保護者を招いた職場見学・交流会の開催も企画した。平岡さんが話す。

「メンバーの働く姿を見ていると、経験を通してどんどん成長しますし、そのポテンシャルには限界がないと実感しています。保護者のみなさんには、ご家庭でもお子さんたちの可能性を信じて強みを

伸ばし、さまざまなチャレンジができるようなサポートをしていただきたいと思っています」

学び続けるための機会も

社内キャリア形成も含め、成長しながら長く働き続けていけるようにと、コラボセでは入社後も学び続ける習慣を持つ機会をつくっている。毎年1月にコラボセの全員が「学ぶテーマ」を決め、月ごとに進捗状況をフィードバックしている。ちなみにスタッフは英検やTOEICの点数アップ、メンバーは本の読破や漢検、英検への挑戦などを目標に掲げている。

2020年には「コラボセおもしろアカデミー」と称した社内講座もスタート。グループ会社の社員に依頼し、自由なテーマで話してもらっている。「エクセルの関数」「ビールの基礎知識」「外食チェーンを知る」といった仕事に関するものから、「インドを知る」「中国を知る」といった視野を広げるものまで多種多様だ。コロナ禍でも月1回、オンラインで続けている。次回はオーストラリアに勤務する社員と結んで話してもらおう予定だ。

長期雇用に向けた環境づくり

サントリー社内におけるコラボセの影響

響力について、千さんが「私自身も彼らに触発されて、部内で挨拶するようになった一人」と明かしつつ、あらためて語ってくれた。

「彼らの成長は、当初の予想をはるかに上回っています。個人差も、得意不得意の違いもありますが、全員が新しいことにどんどんチャレンジしていく様子に、周りの社員も刺激をもらい、勇気づけられ、人として成長する機会を与えてもらっています。日々、交わることで相互に成長しているなど実感しています。これは、本当にとっても大きな影響です」

コラボセのような機能・拠点を全国各地に広げつつ、メンバーの長期雇用に向けた環境整備も進めている。

そのなかの一つが、無期雇用制度である。さらに、昇給やリーダー手当など役割に応じた給与制度も導入し、2020年に、勤続年数が丸5年経ったメンバー4人を無期雇用契約に切り替えた。千さんはいう。

「彼らを採用する以上、彼らの人生に責任を持つということをさらに明確に示していきたいですね。サントリーで働くことで幸せになれるよう、そして私たちが彼らに働いてもらうことで強くなる、そういう関係性を築きながら組織を大きくしていけたらと考えています」