



優秀賞

株式会社リクルートプラシス

障害者を専門家に 育てるための人材戦略

“障害が障害となりにくい業務”を用意し、
周囲が協力しながら、その道の専門家に育てる



株式会社リクルートプラシス

代表者:代表取締役 島 宏一

〒104-0054 東京都中央区勝どき2-11-9

TEL03-5560-2151(代表) FAX03-5560-2181

URL:<http://www.recruit.co.jp/plasis/>

【事業所の概要と障害者雇用の経緯】

株式会社リクルートが障害者雇用の特例子会社として設立。雇用する障害者数と障害の種類のみだけでなく、個々の障害者の成長を促す組織づくりの点からも注目されている。事業内容はリクルートグループ各社に対する事務処理サービスを柱とする。現在、聴覚障害者のほとんどが印刷事業部門に所属し、職種は軽オフセット印刷のオペレーター。リクルートグループ各社が社内外へ配布するモノクロ印刷物の印刷・製本業務に就いている。

【業種および主な事業内容】

株式会社リクルートおよびリクルートグループ各社へのサービス 1.社内印刷物の印刷(軽オフセット)・製本・コピー 2.名刺作成 3.データ入力・加工 4.経理事務代行 5.総務事務代行 6.鍼・灸・マッサージサービス

【従業員数】

121名(平成16年2月現在) うち障害者数64名

<内訳>

聴覚障害者8名、肢体不自由者40名、内部障害者7名、視覚障害者4名、知的障害者4名、その他の障害者1名

最初に障害者を雇用し 仕事を見つけ出す会社から 仕事に障害者を充て 個人をプロに育てる会社へ。



社会貢献と遵法精神から 障害者雇用をスタート

各種情報誌を発行するリクルートでは、いわゆるリクルート事件（昭和63年から）を契機として社会貢献の必要性がより強く認識されるようになった。事件以前から、障害者を雇用すべきとの声が社員からも出ていたこともあり、社会貢献の一つとして、挙げられたのが障害者雇用だった。

加えて、障害者の法定雇用率を守るようにとの行政からの要請もあり、あらゆる面での遵法体質への転換を急いでいただけに、リクルートは待ったなしで障害者雇用への取り組みを決定した。

障害者を雇用できそうな部署を全社で検討するが、リクルート本体での受け入れは難しいと判明。そこで着目したのが

障害者雇用の特例子会社制度だった。リクルートプラシスはこうして新設されたのである。

障害者雇用の目的は達成 だが、単年度赤字が増大

会社設立の経緯から推測がつくように、リクルートプラシスの当初の事業内容はあまり明確ではなかった。リクルート及びリクルートグループ各社の事務処理代行という枠組みはあったものの、具体的な見込みは希薄だった。「とにかく障害者の雇用を優先しました。乱暴な話ですが、仕事はあるはずだと採用を始めました」（同社カスタマーサービスユニット兼社外広報担当マネジャー・近藤康昭氏。以下、同氏）。

最初に採用したのは車いすの障害者だった。リクルート本体やグループ企業に発注を呼び掛けると、細々ではあるが、事務処理の依頼が来た。そして障害者を次々と入社させる。「仕事は途切れませんでした。従業員数と受注量の増加が軌を一にして進んだのです」。仕事を提供しようとする空気がグループ全体に生まれていた。

そして会社設立から10年目を迎えるころ、従業員数は80名規模に達していた。6割以上が障害者で、障害の種類も肢体だけでなく聴覚や視覚、内部、知的と広がっていた。事業項目も今あるものがほぼそろい、設備も整えられた。親会社の障害者法定雇用率もとうにクリアしていたのだ。

目的は達せられたかに見える。しかし、ここには大きな問題があった。赤字だった。



カスタマーサービスユニット兼社外広報担当マネジャー・近藤康昭氏。



「初めは多少効率が悪くても 情報共有に力を注ぎ 聴覚障害者の成長に合わせて 変わっていきける組織にしたい」

印刷部門の業務予約票は仕上がり工程別に色分けしてボードに貼り出されている。



意書きや筆談を行っていた。また、印刷事業部門に所属する健聴者（多くは受注業務を担当）が積極的に手話を学んだ。しかし「それでも情報伝達ミスによる生産性の低下やトラブルが起こるのです」。

聴覚障害者が自立できる 職場づくりが目標

そこで、さらなる改善の手を打った。仕事をさせるのではなく「仕事を任せられる」ように育てると、一歩踏み込んだ選択をしたのだ。それは、聴覚障害のメンバーたちを、印刷・製本の自立したプロに育

「法定雇用率を達成し続ける一方で、膨大な赤字を出すようになっていました。親会社は問題視しませんでした。こちらは事態を深刻に受け止めました」。

ここから、「障害者雇用の維持」と「利益確保」という難問に挑戦するための社内改革が始まり、聴覚障害者を雇用する職場にも影響が及ぶことになる」。

「人に、仕事を」から 「仕事に、人を」への転換

改革は仕事そのものへの考えを変えることから始まった。従来、リクルートプラシスは「人に仕事を」充てていた。それを「仕事に人を」充てる方向にシフトした。目的は生産性の向上、赤字の低減にほかならない。

新たに聴覚障害者を採用する際には、印刷オペレーターを中心に、障害がハンディになりにくい配属を前提とした。「機械の騒音が気にならず、業務に集中できるメリットがあり、成果物の出来具合も目で判定できますから、障害にはなりません」。

もちろん、聴覚障害者が印刷・製本のオペレーションをするための工夫も行っていった。

まず、仕事のコツが分かっている聴覚障害者のベテラン工をリーダーに据え、指導に当たさせた。次に設備面では、機械の不具合をいち早く察知するために印刷機械1台ごとにパトランプを設置した。これで健聴者が機械の異常音で気付くように、不具合の認識と対処ができるようになっていった。

さらに、情報伝達ミスによるやり直しなどの発生を防ぐため、作業伝票への注



印刷工程によっては、業務に関する作業マニュアルを自主的に作成している。ノウハウを可視化させ、作業の標準化や業務引き継ぎに利用している。

「持てる力をともに発揮して 社員全員が 自立している姿こそ 私たちの理想です」



て上げることを意味する。

そのためには、担当工程以外の工程についても理解を深める必要があった。印刷・製本業務は工程間の連携で成り立っている。他工程まで理解していれば、臨機応変にサポートに回ることも可能。それが全体の効率アップになるし、個人のスキルアップにもつながる。

「最終的には、普段あまり手掛けない印刷の注文が来ても、工程間で注文内容の伝達に時間がかかったり、1つ1つの情報伝達はさほど間違っていないのに、最終段階では大きく違うといったミスが起きないように、誰もが完璧に業務をこなせる仕組みづくりが必要でした」。

現状では、情報伝達の精度とスピード、全員の全体理解に問題があった。

そこで、毎朝の各工程のリーダー打ち合わせにメモ程度の報告を持ち寄るよう

にした。目で見えるメモでの予定確認だ。そして、そのメモは1枚のシートに貼ってコピーし、各工程のメンバーに回覧する。これによって、全員が当日の職場全体の作業予定を認識でき、特に注意すべき点も自覚できるようになった(P26-A参照)。

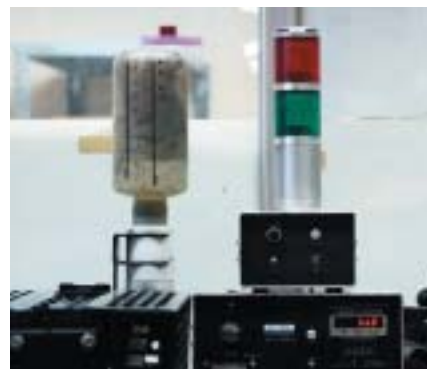
情報の共有は事業部門の業績や会社の方針などにも及んだ。リーダー会の議事録やマネジャー会議の報告書をメンバーに回覧。半期に1度のグループ会や年1回の社員総会などではプロジェクターをフル活用した。大きな社内イベントには手話通訳を入れた(P26-A参照)。

こうした試みの結果、リーダーを中心にメンバーたちの意識が変わり始めた。「業績の厳しい現状や会社の考え方、目指す方向が分かかってきて、自発的に残業削減や効率アップの提案、実践行動が見られるようになりました」。

リクルートプラシスが印刷事業部門で目指しているのは、徹底的な情報共有の下での聴覚障害者の成長。それに合わせた自立的な組織の育成だ。この取り組みを行うと、最初のころは労力が要り、効率も落ちる。

「聴覚障害者を、定型業務だけを黙々とこなす労働者にしたくありません。今は、聴覚障害者と健聴者が一体になり、力を出し合って自立しようと頑張っています」。

この姿勢は当然、印刷事業部門に限ったことではない。リクルートプラシスは、すべての障害者たちが成長できる会社になるための方法を模索している。



印刷機械1台ごとに備えられたパトランプ。不具合が発生すると、点灯して知らせてくれる。



印刷・製本の作業現場にも各工程1台のパソコンを設置。持ち場を離れずに社内メールのやりとりができるようにした。



取り組みの実例

A

業務上の改善

リーダー報告による作業確認

毎朝、各工程のリーダー(聴覚障害者)がメモ程度の報告を持ち寄り、その日の作業予定を確認し合う。メモは1枚のシートに貼ってコピーし、各工程のメンバーに回覧するようにした。その結果、当日の全体的な作業予定が分かり、効率向上や相互の手助け、トラブル抑止が進んだ。また、個別の業務予約票は、印刷のみや綴じ合わせ、さらには発送の有無など仕上がり工程別に色分けして作業予定ボードに貼り出す仕組みにした。予約状況を視覚で正確・迅速に把握できるようになった。

社内情報の視覚化

社内情報をできる限り視覚化して各メンバーへ伝えるようにした。毎週1回行われるリーダー会の議事録もマネージャー会議の結果も文書化。半期に1度のグループ会や年1回の社員総会ではプロジェクターを活用している。必要に応じて手話通訳も使う。業績をオープンにして現状や方針を伝える機会を増やしたことで、抽象的な事柄につ

いての理解が進み、自発的に残業削減や効率改善の工夫などがリーダーだけでなくメンバーからも出てくるようになった。

手話勉強会の実施

聴覚障害者がいる職場で毎週1回、手話勉強会を行った。日常業務で実際に使われる会話を例文にして手話の語彙を広げた。印刷関連の専門用語には会社独自の表現を作り、工夫した。また、聴覚障害のメンバーを交代で講師役に立て、個人別の手話の特徴を健聴者が学べるようにもした。勉強会を続けた結果、手話が日常的なものになった。

異常を検知するランプの設置

印刷機に何らかの不具合が発生すると点灯するパトランプを機械1台ずつに設置。検知する異常の内容やランプ点灯の仕組みは印刷機メーカーに相談した。パトランプ設置後、不具合察知までの時間ロスがなくなった。

カーブミラーの設置

聴覚障害社員の発案で資材搬入などの通路の角2カ所にカーブミラーを設置した。これにより、出合い頭の事故が防げるようになった。下肢に障害がある社員にも役立っている。



「製版(せいはん)や丁合(ちょうあい)といった印刷関連の専門用語は会社独自の手話表現で行っています」と近藤康昭氏。



資材搬入通路の角、天井近くに設置された半球状のカーブミラー。音で気を察知できなくても大丈夫だ。



ビル外への緊急避難を知らせる非常用ランプ。聴覚障害者にも即座に分かるようにした。

聴覚障害者を、定型業務だけ黙々とこなすような労働者にしたくない。自立成長できる社内環境を模索している。



B

意欲面の改善

セルフチェックシートの導入

半期ごとに「セルフチェックシート」を記入・提出させる制度を導入。よく頑張ったことや努力不足だったことの自己申告をもとに、マネジャーと個別面談をする。申告用紙には、生産工程での役割面での期待を最初に列挙しておき、自由記入欄を少なくした。これにより、目標理解のばらつきが抑制できるようになった。マネジャーからは見えにくい各人の働きぶりや気持ちまで把握できるとともに、考課査定に対する本人の納得感が増した。

表彰制度の創設

職場内のさまざまな頑張りや工夫を積極的に認めて表彰する、印刷部門独自の「み・が・く賞」を創設した。簡易なフォーマットを使い、リーダー会がタイムリーに一人ひとりの良かったことを拾い上げる。失敗したことでもチャレンジ自体を誉めるなど、視点を工夫した。本人のやりがいや職場活性化につながっている。



印刷部門独自の職場表彰「み・が・く賞」。部門内のリーダー会が、メンバーが努力したことに応じて、多種多様な項目で表彰している。

直属上長以外の指名面談の実施

直属上長以外の相手を指名できる面談制度を全社的に設けた。回数は半年に1回。相談内容は、本人の了承なしには直属上長へも知らせないようにしている。人事的に硬直化しがちな印刷部門においては、ほかの役職者とも安心して話ができる機会となり、聴覚障害者の閉塞感を防ぐ効果が出ている。



印刷部門のメンバーが半期ごとにグループマネジャーへ提出する「セルフチェックシート」。聴覚障害者は文章表現を苦手とする人もいるため、自由記述欄を小さくし、その分、20を超えるセルフチェック項目が列挙してある。記入は該当する丸印を塗りつぶすだけだ。

C

社内風土の改善

マネジャー席の移動

作業現場近くに担当マネジャーの席を配置した。見える位置にいただけでも一体感が生まれ、胸襟を開きやすくなった。マネジメントでもさらに踏み込める部分があった。一方、工場内にまでメール環境をつくり、各工程に1台ずつパソコンを設置した。マネジャーのみならず、リーダーやメンバー間でのリアルタイムなコミュニケーションを可能にした。

業務外のコミュニケーション

業務以外でも従業員同士がなじみ、分かり合える方法を講じた。例えば、家

族参加でのバーベキュー大会を実施。この企画立案者は聴覚障害者だ。また、『アトラス』という名前で全従業員を紹介する冊子を総務部が作成。個人の写真とQ & A方式の自己紹介を掲載した。社内の人間関係をスムーズにする効果があった。



聴覚障害者雇用から生まれた良い点

● ミスの少ない業務の実現

印刷機械の稼働には騒音が伴う。それを嫌う健聴者もいる。しかし、聴覚障害者はそういった環境でも作業に集中できる。また、印刷の仕上がりは目で判断するが、視覚情報に頼る聴覚障害者はミスに気が付きやすい利点もあった。

● ほかの障害者との相互理解

肢体不自由者の雇用から始めた今、さまざまな障害を持つ社員がいる。ほかの障害者や健常者との相互理解が進んだ。

● 親会社のイメージアップ

聴覚障害者に限らずさまざまな障害を持つ人を積極的に雇用するという社会貢献が少しずつ知られるようになり、親会社・リクルートのイメージがアップした。