

奨励賞

# 経営管理的視点を導入し 経済的自立を実感できる 職場づくりを推進

株式会社リクルートプラス



## 企業プロフィール

株式会社リクルートプラス

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

## 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のビジネスサポートサービス（1. 社内印刷物の印刷・製本・コピー業務 2. DTPによる名刺作成業務 3. データ入力・集計業務 4. 経理・販売管理業務 5. 総務サービスの代行 6. 鍼・灸・マッサージサービスの提供）

## 従業員数

138名（平成16年12月1日現在）うち障害者数78名

<内訳>

視覚障害者4名（うち重度4名）、聴覚障害者9名（うち重度8名）、肢体不自由者49名（うち重度32名）、内部障害者11名（うち重度8名）、知的障害者4名（うち重度4名）、その他の障害者1名

## 事業所の概要と障害者雇用の経緯

株式会社リクルートの特例子会社として平成2年2月に設立。「私たちはあらゆる人が能力・意欲の発揮できる機会を創造し、成果を高めることにより、豊かで人に優しい社会の実現をめざします」を企業理念に掲げ、「個の尊重」「可能性の追求」「社会への貢献」を経営の三原則としている。多種多様の障害者それぞれの成長を促す組織づくりが注目されている。視覚障害者の採用は平成4年から。4名（うち施術師は3名）を採用し、「リフレッシュルーム」の名称で鍼・灸・マッサージサービスを開始した。



リクルートプラスの「リフレッシュルーム」は、リクルートの銀座7丁目ビル（G7ビル）の2階にある。

# リクルートの従業員の福利厚生と 視覚障害者の雇用を兼ねた「リフレッシュルーム」

## 施術師3名、弱視の受付1名で 上々のスタートを切る

リクルートプラシスは、リクルートが障害者雇用のための特例子会社として平成2年に設立した会社である。設立から2年後の平成4年、視覚障害者を鍼・灸・マッサージの施術師として採用し、リクルートの従業員を対象にしたリフレッシュルーム（企業内理療）を開始した。

当初は、施術師が3名、弱視の受付担当者1名の計4名でスタート。場所は、リクルート本社ビルの向かいにあり、関連会社も入っていたテナントビルのワンフロアで、ちょうどスペース的にも手ごろな広さであった。

リクルートは、サークルのような若々しい風土を持った会社で、コミュニケーションが活発に図られる文化が根づいている。このリフレッシュルームの開設も、すぐに口コミで広がり、当初から多くの利用者が集まったという。もともとリクルートは働き方の自由度が高く、就業時間中の使用について、従業員の間では比較的、抵抗感は少なかったようだ。

また、役員も普通に利用している。

## 自立型組織運営を目指す取り組みが 移転を契機に本格化

しかし問題は、リフレッシュルームに限らず、リクルートプラシスの事業全体が厳しい収支状況だったことだ。障害者雇用のために設立した会社であり、採算についてはある程度考慮される部分はあるものの、次第に経営改善を目指す気運が高まっていった。

設立から5年後には、収支改善にも本腰を入れよう、という声が出始める。そして10年後、経営健全化の長期プランが検討されるようになった。リフレッシュルームについては、それほど問題視されてはいなかったが、マネジャーと現場が一体となって、自立型組織運営を目指す取り組みをスタートさせることになった。

そんな時期に、長年親しんだビルから移転することになる。当初、いくつかの候補が挙がったが、利用のしやすさや通勤経路の安全性などの観点から、現在の銀座7丁目ビルの2Fに入ることになった。

自立型組織運営への挑戦とリフレッシュルームの移転。この2つによって、新たなリフレッシュルームがスタートを切ることになった。



現在、施術師は3名。それぞれに自分の施術コーナーを持っている。うち1名は、リフレッシュルームの開設当時から在籍しているベテランだ。



リフレッシュルームの入口



入口の脇には、広報用の「診療のご案内」カードが置かれている。何枚も持ち帰って、周囲に配る社員も多いという。



予約制だが、ときには少し待つことも。そのときの席にも“癒し”の空間らしい演出が施されている。

社員への受け入れ教育

本人への教育研修

設備改善

支援機器導入

職域・能力開発

介助者

意欲・意識改善

障害者雇用の推進に尽力

# 経営者感覚を取り入れ バランスのよい運営を目指す

## 売上・利益の目標を設定 達成状況についても情報を共有する

リフレッシュルームは、リクルートの従業員には評判はよかったが、経営的にみると現状でよいとは思えなかった。さらにもう一步進めることはできないか。「利用者がそれほど来なくても給料がもらえる」という組織ではなく、「自立的に利用者を増やす努力をし、その成果によって報酬を得ていると実感できる」、そんな組織づくりに挑戦してみようと考えたのである。

そこで、「バランス・スコア・カード」という経営手法を参考に、財務、顧客、内部のしくみ、組織活性、障害者雇用、という5つの視点でバランスのよい運営を目指すことにした。

まず、「財務の視点」としては、売上・利益の情報をオープンにし、自分たちの仕事の結果がどうなっているのかをわかるようにした。年度初めには目標をメンバーに伝え、達成状況については、1ヵ月ごと、半期ごとに情報を共有し、その後の励みにしている。

## 継続的に目標達成ができる 強い組織体質づくりにも取り組む

目標達成のためには、利用者のニーズを的確につかみ、リフレッシュルームの稼働率を上げていかなければならない。そこで、「顧客の視点」として、毎年1回、2月に料金・接客対応・施術スキル・室内環境などについて、利用者の満足度を測るアンケートを実施し、利用者のニーズを把握することにした。その際、アンケートの対象として、直近3ヵ月

に利用した人たちと、今期利用はあったものの直近3ヵ月は利用していない人たちの両方を選んで、その理由を分析している。今年でアンケート調査は2回目、3月には結果をまとめ、その分析と対応に取り組むことになる。

また、単年度の目標達成だけではなく、継続的に目標達成ができる強い組織体質をつくるためには、仕事のやり方やしくみそのものを見直していく必要がある。そこで、「内部のしくみの視点」として、「顧客資産拡大」(銀座7丁目ビルを中心とした新橋周辺拠点への広報活動、既存の利用者へのフォロー方法の検討などを行い、利用者の拡大とロイヤリティアップを目指す)、「サービスメニュー見直し」(サービスメニューとルーム環境の継続的改善により、利用者の満足度向上を目指す)、「自社サービスレベルの把握と向上」(他社見学なども行いながら、受付担当の対応スキル、施術技術・施術対応スキルの向上を目指す)の3点を掲げて取り組んでいる。

当然、しくみを生かすためには人材教育が不可欠である。そこで、「組織活性の視点」としては、年1回の組織活性度調査を行い、その結果を基に組織風土をよくするための課題を毎年1つ決めて全員で取り組んだり、毎週1回の「カンファレンス」(施術技術や施術対応スキル習得のための研修)や、評判の店で施術を体験してレポートを提出することを半期に1回以上実施したりするなど、人材育成・組織活性化のための取り組みをいくつも実行している。



毎週火曜日には「チーム会」が開催され、マネジャー会議の報告や、先週末までの各施術者の稼働率などが報告され、情報を共有する。左から、近藤康昭グループマネジャー、五味嘉信さん、福原良英さん、鳥海千加子さん、魚住晴美さん。

# コストではなく、業績支援策と考え 障害ハンディ軽減の措置を推進

奨励賞

## 各種機器の導入や配慮が 生産性の向上に結びつく

視覚障害者の能力を生かし、継続的に雇用していくためには、障害のハンディを軽減するための配慮や機器の導入がどうしても必要となる。リクルートプラスでは、これをコストとは考えていない。

「リフレッシュルーム設立の第一の目的は障害者の雇用ですから、その雇用を継続させていくために必要な障害ハンディ軽減措置は、業績支援策だと考え、積極的に取り組んできました」(近藤グループマネジャー)

こうした各種の配慮は、職場での視覚障害者の働きやすさ・生産性を上げることに直接結びついているのである。

## ハード面の整備だけでなく コミュニケーションにも気を配る

視覚障害者のハンディの軽減化を図るために、ハード面で施した主な改善点・工夫は次のとおりである。

- ・点字ブロックの敷設...障害者雇用納付金制度に基づく助成金を使って、会社のビル内・避難路に点字誘導ブロックを敷設。また、最寄駅から会社までは、行政と交渉して敷設してもらった。

- ・1人1台のパソコンとメール環境を設定し、情報共有をサポート。
- ・音声読み上げソフトを導入...視覚障害者の情報収集・確認を支援。
- ・拡大ソフト・拡大読書器を導入...弱視者の情報収集・確認を支援。
- ・紙カルテを電子カルテに切り替え、業務効率を大幅に向上させた。
- ・音声チャイムの設置...一定時間ごとにチャイムが鳴る時計を置き、視覚障害者の施術時間の管理に活用。
- ・ドアチャイムの設置...視覚障害者に来客を知らせる。
- ・室内音響を施術室側だけでなく、事務処理を行うデスク側にも流し、視覚障害者の事務ワークのストレス緩和に役立てた。

また、ハード面だけでなく、職場のコミュニケーション向上のための次のような配慮も行っている。

- ・受付専任者(下肢障害者)を置くことで、施術者の事務作業の軽減を図るとともに、障害ハンディを補い合って働く風土を創出している。
- ・相手を指名できる面談を実施...直属上長には相談しにくい悩みをフォロー。
- ・半期ごとに目標達成していれば達成会を実施...一緒に飲んで親睦を深める。



受付の魚住さん(下肢障害)。受付専任者が入ったことで、施術師たちは施術に専念できるようになった。左のパソコンは、初診の方が問診票を記入するためのもの。



五味さんは弱視。拡大読書器で資料を読む。



全盲の福原さんは、カルテや日誌の記入を音声変換ソフトで確認しながら行う。



施術室だけでなく、事務スペースにも室内音響を流し、プライバシー保護や施術師のストレス緩和にも役立っている。



会社内には、助成金制度を利用して点字ブロックを敷設した。

社員への受け入れ教育

本人への教育研修

設備改善

支援機器導入

職域・能力開発

介助者

意欲・意識改善

障害者雇用の推進に尽力

## 改善・取り組みの実例

問題点・課題	改善策と効果
<p>リフレッシュルームは障害者雇用が目的とはいえ、採算を重要視しないままでは、障害者の自立的就労にならないのではないかと。</p>	<p>経営者感覚を取り入れ、財務、顧客、内部のしくみ、組織活性、障害者雇用、の5つの視点から、バランスよく運営することで、「障害者自身がサービスの対価を得て経済的自立を実現している」と実感できるような組織づくりを目指すことにした。</p> <p>売上・利益の目標や達成状況、稼働率などが情報として提供されるため、自分たちの置かれた状況がきちんと把握でき、「どこまで頑張ればよいのか」も明確になった。個々人の仕事に対するモチベーションの向上にもつながっている。</p>
<p>施術師が、独立等で退社して入れ替わると、顧客離れが起こり、売り上げが減少した。</p>	<p>週1回の「カンファレンス」で新しい施術師の施術技能・知識・対応の向上を図るとともに、リフレッシュルームがあるG7ビル近隣のリクルート拠点への広報活動や、既存の利用者へのフォロー方法の研究などを実施し、新規利用者およびリピーターの増加を図った。</p>
<p>当初は受付がいたが、後に施術も行う弱視者が受付を兼ねるようになったため、受付を兼務する施術師への負担が大きく、現金管理や安全衛生面などの不安があった。</p>	<p>平成15年11月から晴眼の受付専任者（下肢障害者）を配置し、施術師3名は施術への特化が可能となった。また、このことにより、障害者同士がお互いの能力を補い合いながら仕事を進める企業風土をいっそう浸透させることができた。</p>
<p>点字カルテ（全盲用）・普通文字カルテ（弱視用）の二重管理になっていたため、検索・記入・点字変換などの負担が大きく、業務効率を落としていた。</p>	<p>紙カルテからシンプルな電子カルテシステムに切り替えた。拡大ソフトや音声読み上げソフトを使用することで、カルテの内容確認・記入も不自由なく行えるようになり、業務効率が大幅に向上した。さらにラック1本分の紙カルテが不要になり、スペースの有効活用にも貢献した。</p>
<p>リフレッシュルームに直属上司が常駐しない状態である。</p>	<p>1人1台のパソコンとメールが使える環境を設定し、上司が別のビルにいてリフレッシュルームには常駐していなくても、情報共有が可能になるようにした。マネジャー会議の報告資料もメール配信により、タイムリーに情報伝達している。また、社内報もかつては点字で配布されていたが、現在はテキストデータをメールで送るようにした。</p>
<p>利用者のニーズを的確につかめておらず、また、そういう意識も希薄であった。</p>	<p>料金・接客対応・施術スキル・室内環境などについて利用者のニーズを引き出すために、年に1回、利用者の満足度を測るアンケートを実施することにした。昨年2月の調査結果に基づいて行った環境改善により、照明・絵画・香り・待合スペースなどが充実し、利用者の評判も上々である。マーケティングの考え方の基本を学ぶ経験にもなっている。何よりも「利用者（顧客）に喜ばれることの喜び」を実感できるようになったことが大きい。</p>

## 今後の課題&挑戦

### 当面は、稼働率80%台の後半を維持することを目指す

リフレッシュルームの稼働率の現状は、年平均80%程度である。昨年末は、リフレッシュルームのある銀座7丁目ビルから大きな部署が出ていったという事情もあって、一時的に60%台にまで低下した時期もあった。今後の目標としては、80%台後半の稼働率を維持していくことを掲げている。そのためには、いっそう満足度の高い施術サービスを提供し、リピーターを増やしていくことが不可欠である。



リフレッシュルーム開設時から勤務する福原さん。他のメンバーにアドバイスする機会も多い。アテネ・パラリンピックのマラソンで第4位に入賞したアスリートでもある。



マッサージ中の五味さん（左）と、事務作業中の鳥海（ちょうかい）さん（右）。ともに入社2年目で、今後一層のリピーター獲得に期待がかかる。

### グループマネジャーが語る

## どこへ行っても通用する、そんな力を身につける「場」を提供し続けたい



カスタマーサービスユニットグループマネジャー兼社外広報担当の近藤康昭氏。リフレッシュルームを統括している。

### 障害者の真の自立を目指して

企業内のマッサージルームは、視覚障害者の職場の代表例といえるでしょう。当社に限らず、多くの企業がこの制度を取り入れ、彼らのスキルを生かすとともに、法定雇用率達成の一助になっていることは確かです。

パソコンなどVDT機器を使っている仕事が増え、社員の疲労・ストレスも増大している時代だけに、当社のリフレッシュルームは福利厚生としてのメリットも大きなものがあります。しかし、福利厚生だからそれでいいというのではなく、障害者が真の自立と社会参加を目指す姿に、より近づけていきたいというのが当社の考え方です。

### 前向きな生き方をバックアップしたい

施術師は、何らかの理由で退社することもあり、当社でも、リフレッシュルーム開設からこれまでの13年間に、何人もの入れ替わりがありました。しかし、退職をポジティブにとらえることができるケースもあります。視覚障害者が当社で理療の実力をつけて独立・開業した場合、本人にとっては前向きな生き方の選択肢の1つであり、その過程を当社が支援していると考えれば、それは世の中に新たな障害者雇用の機会を生み出しているともいえるのではないかと思います。

会社と個人がフラットになっていく時代の流れのなかで、当社は「障害者がどこへ行っても通用する、生きていける」力を身につける「場」を、今後も提供し続けていきたいと考えています。