

「異能超人」が活躍中!

—株式会社三越伊勢丹ソレイユ—

職場
ルポ



●特集● 障害者と社会参加

(文) 清原れい子 (写真) 小山博孝

取材先データ

株式会社三越伊勢丹ソレイユ

〒161-0031 東京都新宿区西落合2-18-20

■代表取締役社長: 四王天正邦

■設立: 2004(平成17)年9月

keyword: 知的障害、就労継続支援B型事業所、特例子会社、卸売・小売業



四王天正邦社長

POINT

- ① 無理と決めつけない。「普通」に接する「素人」視点のよさで個々の能力を引き出す
- ② 百貨店業務に精通したスタッフが指導しオールラウンドプレーヤーを育てる
- ③ 百貨店業務本体の業務改善に貢献。障害者雇用をビジネスとして成立させる

100種類以上の店頭付帯業務をこなす

百貨店の三越伊勢丹グループは、「日本の五感に磨きをかけ、世界にひらかれた胸のたかなる未来をつくる」とうたう新たな企業メッセージ、「this is japan」を発信中だ。

「三越伊勢丹ホールディングス」の社員は、「私は日本が大好きです」、「朝はお米です」など、日本人が昔から持つ感性を行動基盤においたメッセージバッヂを胸に付けている（＊現在は店頭キャンペーン終了）。その特例子会社「三越伊勢丹ソレイユ」の主役、障害者の社員たちの胸には「異能超人」、指導スタッフには「異能超人補佐」のメッセージバッヂが光る。社長の四王天正邦さんに、意味するところを聞いた。

「『異能』とは、人より優れた才能、一風変わった独特な能力のこと。きちんと働ける人は、異能の中でも『超人』です。『障害者』という表現はネガティブで、弱者の



働く障害者の社員の胸に付けられている「異能超人」のバッヂ



三越伊勢丹ソレイユ落合センター

ようなイメージがありますが非常に強い違和感を以前から抱いていました。百貨店の付帯業務の仕事において、健常者と言われる人たちがソレイユの作業スタッフのように精緻に、持続的に働くのは無理。彼らのほうが圧倒的に作業能力では優れています。だから『異能超人』なのです。また、私たち指導スタッフは、会社の主役が能力を最大に発揮できるための、あくまで補佐役。三越伊勢丹では、店頭で接客する販売員を最重要と位置付けてい



社長をはじめ指導スタッフには「異能超人補佐」のバッヂが



クレジットカードの請求伝票の仕分け作業



買い物袋を二重に

ます。それと同じで、作業スタッフが最重要人材というのが、ソレイユの考え方です」

三越伊勢丹ソレイユ落合センターでは、64人の障害者（知的障害60人、身体障害4人）が7人の指導スタッフとともに、1300㎡を4つに分けたスペースで、百貨店業務から切り出した100種類以上の仕事をこなしている。取材した日は、15種類ぐらいの仕事が行われていた。2人1組でクレジット伝票控えをクレジット会社ごと



伝票などにハンコやスタンプを定位置にきれいに押す

に仕分け、間違いがないかチェックする。この業務を請け負うことで、経理は本来業務に専念できるようになった。そのほか、食品の重い商品を入れるため、買い物袋を二重にしたり、伝票に数ミリのズレなくクリアにハンコを押ししたり、ギフト用のラッピング袋のリボンを作ったり……と店頭の付帯業務を担っている。四王天さんを始め指導スタッフは、だれもが作業ができるようにと補助具を考えてきた。

「ラッピングに添えるクルクルリボンも評判がよくて、クリスマスシーズンは2万个以上つくりまわす。業務は時期によって特徴があり、バレンタインデー、母の日、父の日などの前には全員で箱づくりをすることもありますから、どんな仕事もできるようにオールラウンドプレーヤーに育てています。朝出勤して掲示板を見て本人は初めてその日の仕事を知りますが、全くスムーズ

ギフト用のラッピング袋などに使うリボンづくり



ズに対応しています。自閉傾向の強い人でも、急に仕事を変更しても動揺することもありません。カタログの修正などのスポット的な仕事も、手作業であればなんでも対応して、百貨店のお客さまに失礼のないようなクオリティを提供しています」

新宿センターでも5人の障害者（知的障害3人、身体障害2人）が働き、出向社員を含めた両センターの陣容は総勢86人になっている。

仕事ぶりが「すばらしい！」とさらに仕事が増える

三越伊勢丹ソレイユ（当時は伊勢丹ソレイユ。2011年の三越と伊勢丹の統合を機に現社名に変更）は2004年に誕生した。2代目社長の四王天さんは立ち上げからかわってきた。人事部に3年在籍した間に大卒やパート社員の採用とともに、業

務の一部として障害者雇用も担当したが、特例子会社に異動する直前はVIPの顧客向けの宝飾、絵画、呉服などの販売を企画していた。

「新しいことに何でもチャレンジしてみようというのが、三越伊勢丹の社風です。1・93%まで上がった障害者雇用率が1・70%に下がってしまった、社長から『障害者雇用にはきちんと取り組みなさい』と、人事部にミッションが課せられました。人事部長の『君に任せる』の一言で、私はソレイユの障害者の採用、業務の切り出し、働く環境の整備の3つの柱に取り組みました。10人規模でスタートするには指導スタッフ1人ではむずかしい。そこでチャレンジキヤリア制度（社内公募）で希望者を募り、1人を採用しました」

紳士服売り場のカリスマ販売員だった笹谷裕子（たのうこ）さんが名乗りを上げてきました。



WORKSHOP REPORT



自ら望んで、紳士服のカリスマ販売員から異動して指導にあたる笹谷裕子さん

「後々考えると、2人とも障害者雇用の専門家でなかったことがとてもよかったと思います。福祉的な勉強をして障害者特性などを知ってしまったと、こんなことをやらせたらいけないのではとか、無理ではないかとの思いが先に立ってしまいます。今から思えば、素人だったことが私どもの最大の武器になったと思っています」

84㎡のスペースを確保し、10人を雇用して業務を開始した。とはいえ、障害者にとりながら能力があるかわからず、新宿ハローワークや東京障害者職業センターのジョブコーチ、中野福祉事業団などの協力を仰いだ。「最初の仕事は、パートのハウスカードの入会申込書を三つ折りにしてご案内状2枚をビニールの中に入れることでした。1年に100万部と聞いて、仕事は十分確保できたと思っていたら、1カ月半でできてしまった。単純反復作業は正確で、きれいで早い。就労継続支援B型事業所から採用した障害者の人たちが高い能力を発揮したのです」

笹谷さんと、婦人服セールスマネージャーの経験もあった四王天さんは、仕事を増やすため、店頭の付帯業務を探した。

「百貨店の主業務は販売です。接客の時間帯に伝票にスタンプを押す、リボンをつくる、袋を二重にするなどの付帯業務をだれかがやってくれたら助かると、店頭のだれもが感じていました。そこで、無償でしますので任せてくださいと社内営業を行い

ました」

店頭の販売員たちからは、「障害者がうまくできるのか」と半信半疑の反応が返ってきた。

「しかし、私は、ひそかに自信がありました。10件くらいまでは店頭で足を運びましたが、それからは『本当に障害者がやったとは信じられない。こんなに素晴らしいなら、もっとやってほしい』とどんどん仕事が増えて、100種類以上になりました。彼らが作業をしたほうが効率もいい。店頭の販売スタッフの人たちに、実は障害者がこんなに仕事ができる人なのだとも知らされたことがうれしかったです」

本業に貢献、 本体の業務改善も

障害者の社員の増加とともに、84㎡から120㎡、200㎡……と大きくなってきた作業スペースは昨年8月、1300㎡に広がった。

「本経営陣も、彼らの素晴らしい働きぶりやその存在意義を十分認識しています。隣の研修センターにきた社長や役員が立ち寄り、みんなに『ありがとね、助かるよ、よくやってくれるね』と声をかけにきます。キーワードは、本業に直結する業務を担っていること、本体の業務改善につながっているからこそです。つまり、ソレイユで働く社員はきちんと利益を生む人材だと会社トップからもしっかり承認されている



文字書き作業にも挑戦している

「仕事はすべて、三越伊勢丹グループから受けているが、ソレイユへの業務依頼は年々増加の一方で常に繁忙期状態であるという。」

「企業内部でお金をやりとりしても意味がないので、依頼された仕事は無償です。発注側に材料を送ってもらい、うちはひたすら手作業をする。ただ、精度の高い出来を目指しているので、『作業期間は最低1週間をとってください』とお願ひしています。指導スタッフが、業務量と生産能力のバランスをコントロールして、残業はしていません。うちでかかる費用の97%は人件費ですが、本体が人件費を払ってくれているので、店頭は作業経費がかからず仕事を頼みやすいのです」

同じ作業を販売員が行うと月に5千時間分ぐらいになり、外注すると約1億円以上はかかるはずだという。四王天さんは、障害者雇用をビジネスとして行っていると明言する。

「企業の社会的責任としては、法定雇用率を守るの大事なことですが、現場を預かる実働部隊としては、CSR的な発想よりも、本業にいかに関与できるかが大事です。会社の利益のために働くのであれば、異能超人たちも「働いているんだ！」という実感が得られないでしょう。会社の利益に寄与し、仕事に見合った報酬をもらうことが会社と従業員の自然なあり方だと思います。私は企業人ですから、会社の利益を上げるため、障害者雇用をビジネスとして常に真正面から取り組むことを念頭に置いています。ビジネスマインドで運営しないと障害者雇用は恒久的な発展は望めないですから」

障害の重い人の能力を引き出す

職場実習を行って仕事ができるかを判断し、主に障害が重い人たちが就労継続支援B型事業所から採用してきた。東京都の「愛の手帳（療育手帳）」2度（重度）の人が6人いる。「あの子が就職できるなら、うちの子も働けるのでは」と親が希望を持つことで、採用もしやすくなっているとか。四王天さんは、「障害の重い人が大好きで

す」と話す。

「障害の重い人を雇うと、どうやって仕事ができるようになるかと知恵を絞りますから、指導スタッフたちの指導力が上がります。うちの指導スタッフは優秀ですよ。入社前には通勤経路を覚えるために就労支援機関に支援してもらいますが、電車が遅れるとかのトラブルにも混乱なく対応できています」

指導スタッフ7人のうち4人は本体からの出向者。プロパー社員3人のうち2人が元伊勢丹社員だ。

「予備知識があると、その人の能力にリミッターをかけてしまう。『自閉症だから途中で仕事を変えたら無理』とか、障害によって決めつけてしまいます。私たちは素人ですから、『君、ほんとにできないのかな?』と、とことんまでやらせてみる。できないのは今までに教わっていないからで、教えられたらできるのです。伝票に字を書く仕事もしますが、練習を繰り返し返すことで、お客さまに恥ずかしくない字が書けるようになっていきます。ただ、自発的にはしませんから、後押しするのがまわりの人たちの役割です。障害者のイメージをどんどん覆わしていきたくいですね」

設立して10年が経ち、親会社からソレイユに行きたいと申し出る人が増えてきて、そのなかから指導スタッフを選んでいる。

「仕事を教えるには、社内の業務を熟知している人間のほうがいいので、あえて外

から専門家を呼ばなくていいと思っています。彼らの能力を生かし、仕事ができるようにするには地道に教え込んでいくこと。どの作業もできるようにするには2〜3年かかりますが、会社の業務ですから、得手・不得手があっても仕事の好き嫌いは認められません」

待遇は、本体のパート社員と同じで契約社員。福利厚生もほぼ一緒だが、時給は違い、895円。ボーナスがあるので、実質的な時給は千円を超える。休日は水・日曜日だ。

「以前は百貨店の定休日があり、火曜日とか水曜日で、これは百貨店マンには普通のことなのですが、中日に休むと体が楽です。だから中日に休日を設定しています。単純反復作業とはいえ、5日間連続で働くとか疲労がたまり、5日目はパフォーマンスが落ちてきます。通院も平日のほうがしやすいし、平日に遊びにいったほうがいい。てっちゃん（鉄道マニア）が多いですね」

休憩時間の会話は少なく、それぞれがマイペースで過ごしている。

「重度の人たちが多くなので、休憩時間はバラバラですが、それでいいと思っています。仕事中に駅のアナウンスを真似て独り言をいう人には、『休憩時間にはやってもいい』と注意します。会社は仕事をして給料を稼ぐ場所だと強く意識させて、場をわかまえることを身につけさせようとしています」

WORKSHOP REPORT



休憩時間にインタビューに応える
志村文周さん（左）と佐藤太洋さん

配慮はするが、 優遇はしない

立ち上げからかかわって来た笹谷さんは、自ら手をあげて特例子会社に異動した。「紳士服の売り場を15年ぐらい担当して、これから先どうしようかと思っていました。後輩が福祉の仕事に転職したり、視覚障害や聴覚障害のお客さまの接客をするなかで、私に何かできることがあったらいいなと思っていたところに、社内公募を知ってチャレンジしてみようと思いました。10年間はあつという間です。みなさんともにも成長して、会社も大きくなってきました。一番大切にしてきたのは、『普通に接すること』です」笹谷さんには、聴覚障害の姉がいるそう。

「小さいときから、そういう人が世のなかにいるという環境で育ってきたので、特別視をしないことが普通だと思っています。仕事では配慮はしますが、優遇はしません。一緒に一生懸命に働いて給料をいただく。ゆっくりですが、成長していく姿に接することが一番うれいすね」

「10年選手」の2人に話を聞いた。

志村文周さんは2005年、20歳で入社した。好きな仕事は、日付スタンプを押すこと。「真ん中に合わせるのがむずかしくて、家で練習して、うまくできるようになつた。仕事は楽しいけれど、毎日疲れます」。宝くじを買うのが趣味で、1万円当たった

こともあるとか。休日には両親と温泉旅行にも行く。「お兄ちゃんとお姉ちゃんは結婚している。夢は結婚かな」

2006年に入社した佐藤太洋さんは、クレジットの仕分けが得意で、苦手な仕事は特にないという。「会社から帰つても、自宅で日付スタンプを押す練習を毎日、毎日しました。きれいに押すのはむずかしい」。給料はビデオを買ったり、お寿司を1人で食べに行ったり。休日はボウリングを楽しんだり、ワークサポート杉並を訪れたりする。入院中の母親の見舞いにも行く。「お母さんが元気になることが夢。忙しいけれど、働き続けたい」

障害者も「人材育成」

四王天さんの話から、障害者雇用への熱い思いが伝わってくる。「私は、『知的障害者は清掃の仕事向きである』という固定概念が嫌なのです。障害者だからという見方はなく、個々が持っている能力は何か、何に秀でて、どの能力を伸ばしたら、会社に貢献できるのかという視点で一人ひとりを見ています。苦手な仕事でも一通りのレベルまでは引き上げます。伊勢丹本体での同僚やこれまでの部下たちに接するのと同じで、すべては人材育成です」

指導スタッフたちは、不調のときは得意な仕事を与えて自信を回復できるようにしたり、ちょっと調子に乗りすぎていると

感じたときは逆にむずかしい仕事を与えたりと、個々に割り当てる業務をきめ細かく考えて円滑な業務運営を続けています。

「私は企業人として、会社から言われたミッションを忠実にこなし、障害者でも障害者でなくても、部下の能力を最大に引き出すようにしています。障害者は能力を持っているのに、まわりが引き出していないだけ。障害者が持っている潜在能力を引き出したのは、ちょっとうれいすね」

初代社長は本体の人事部長の兼任だったそう、2代目社長の四王天さんは実質的な創設者だ。ちょうど10年が過ぎ、そろそろバトンタッチの時期を迎えようとしている。

「いままでない新しい切り口で商品提案するのが、百貨店マンの1つの資質です。業務量の拡大とともに採用の拡大もできる体制にして、次世代へのバトンタッチのベースは築いたと思っています。システムはできていますので、私とは別な視点を持った人間が新しい切り口で、新たなスパイスを加えてほしい。どんな形に発展していくかは楽しみです。ここがなくなつたら、店頭は大変困ると思います。彼らは三越伊勢丹百貨店にとってなくてはならない存在なのは不変です」

本業に貢献し、本体の業務改善に存在感を示す。前向きな、ビジネスマインドあふれる障害者雇用が強く感じられた取材だった。