

特別講演 「資生堂における障がい者雇用と雇用継続の取り組みについて」

講師 真下 隆幸 氏

株式会社資生堂人事部 次長/ダイバーシティ推進グループリーダー

【司会】「資生堂における障がい者雇用と雇用継続の取り組み」と題し、株式会社資生堂の真下隆幸様からお話を頂きます。真下様は1982年に資生堂に入社されデパートを対象とした営業を担当後、商品開発やプロモーションの企画立案、社員研修を担当しました。現在は人事部で女性活躍支援に関する活動に加え、特例子会社花椿ファクトリーの運営及び障がい者の採用・教育に携わり、資生堂における障がい者雇用の中心的役割を担っています。それでは真下様どうぞよろしくお願い致します。

【真下】資生堂の概要・沿革ですが創業は1872年、来年140年を迎えます。社員数は海外を含め4万5000人です。85の国・地域で海外展開を行い、売上実績も海外が43%から44%を占め今後数年で50%に達する見込みです。資生堂という社名は数千年前に著された中国の易経に「至哉坤元 万物资生」という一節があり、大地の徳を讃えすべてのものがここから生まれるという意味に由ります。創業以来、日本の考え方に基づき西洋の先進的技術を取り入れる和魂洋才の気風を持ってきました。薬局を起源とするため最初の製品は練り歯磨きでした。当時の歯磨きは粉が主体でしたから、大変新奇性に富んだ製品で



真下 隆幸 氏

した。また、化粧品においては木箱入りの七色粉白粉という商品を発売し、高価なものでしたがよく売れたとのこと。当時はおしろいと言うと白しかない時代で、ピンクや肌色に近い黄色などの製品は斬新でした。現在は数多くのブランドを発売・展開しており、社員も製品すべてを掌握・把握しにくい状況ですが、CM等で認知度の高いブランドやロングセラーを続ける商品もあり、多くの方に愛用頂いています。化粧品以外にもレストラン経営やヘルスケア、医薬品、ブティック事業、プロフェッショナル事業と呼ぶ美容室など、美と健康という観点で関連事業を展開しています。

各事業について資生堂は3つのコアバリュー＝価値観を持って展開しています。それはリッチ、ヒューマンサイエンス、おもてなしの心です。リッチは物やサービスの質に対して徹底してこだわりを持つこと。ヒューマンサイエンスは人の心の作用まで探求すること。おもてなしは、人と人との触れ合いの中で心まで豊か

にすることを旨としたものです。

「リッチ」を提唱したのは初代社長の福原信三で「商品をしてすべてを語らしめよ」と質へのこだわりを商品で表現するよう努めました。自らパッケージデザインを手がけ、宣伝に至るまで一貫してハイクオリティを求めました。唐草模様のデザインも福原と当時のデザイナーの山名文夫によって考案され、現在に至っています。

「ヒューマンサイエンス」は肌や体だけでなく、心を科学することで健やかさと美しさの実現を目指すことで、研究体制や高齢者への美容サービスもその一環で行っています。確かなエビデンスを基に約40名のスタッフが首都圏を中心とした施設で、今後の事業本格化に向け高齢者美容サービスを行っています。

「おもてなし」ですが、店頭でビューティーコンサルタントがサービス内容、お客様満足度について、直接お客様にアンケートはがきをお渡しし、対応内容をご理解いただけたか、ご満足いただけたか、また来店する気持ちになられたか等五項目を直接伺っています。世界中で活動するビューティーコンサルタント全員が、お客様の満足度を高める対応を心がけています。

今年度掲げた企業理念ですが、その第1にIn Diversity Strength、多様性こそ、強さを掲げています。今日これからお話しする障がい者に対する考え方もこのダイバーシティに対する経営方針と整合したものと思います。

資生堂グループでは障がい者雇用への取組みを「誰もが生き生きと活躍できる職場を目指す」という方針の下に進めてきました。この方針は障がい者に限定するものではなく「誰もが」とあるように、年齢や男女、障がいの有無に関係なく、すべての人が全員参加型の職場を目指す、ダイバーシティの考え方に基づくものです。同時に、私たちは次の3つの考え方で障がい者に接しています。1つ目が本気で期待するということ。2つ目が必要な配慮はするが、特別扱いはしないこと。3つ目が働く意欲のある人を積極的に応援することで、障がい者の採用に際し、関係者の方だけでなくご本人にもその場で伝えている考え方です。

資生堂グループにおける障がい者雇用の状況は、常用労働者2万3000名弱のうち障がい者が285名。実雇用率は1.9%です。約8割が身体障がい者、花椿ファクトリーでは主に知的障がい者を雇用しています。2006年1月、特例子会社の花椿ファクトリーを設立しました。社名は資生堂のシンボルマークである花椿にちなんで付けています。資生堂では特例子会社の申請と同時に幾つかの子会社をグループ適用しました。当初は障がい者の職域が確立していなかったこともありますが、現在は各工場や子会社でも法定雇用率を達成できるよう推進、努力しています。

花椿ファクトリーの具体的活動を紹介します。2006年3月、墨田作業所を開設しました。弊社にある鎌倉工場からの業務請負という形で化粧品の加工、セット作業を行っています。その後、汐留、大阪の各オフィスに拡大し、現在30名の障がい者が働いています。社長の下に各事業所に所長、リーダーを配属、社員全体で39名、うち障がい者が30名います。採用は行政・支援機関、学校等の各機関の

協力を得て、例年2月に実施しています。3月からトライアル雇用を開始し、トライアル雇用後に採否を決定します。社員はほぼ全員が知的障がい者です。年齢は19歳から46歳。平均26歳で重度13名、軽度16名、男女比は男性12名、女性18名、過半が自宅通勤です。

墨田作業所は東武線・京成線の曳舟駅からほど近い所にあります。資生堂鎌倉工場の墨田作業所という位置づけです。この中に花椿ファクトリーの生産ラインを置いています。ここは20年前まで石鹸を作る東京工場だったのですが、20年前に工場閉鎖があり、生産機能の一部を墨田作業所として残し現在に至っています。主な生産品は資生堂のメーキャップ製品を中心に、付加価値の高い商品を取り扱っています。ブランド名はインテグレート、マジョリカマジョルカ、眉墨鉛筆など全部で30種類ぐらいの商品です。

生産業務は定められた品質の製品を計画通り安定的に生産しなければなりません。このファクトリーをスタートするときも、最大の課題はそこにあると考え、障がい者の優れた点を活かしながら、苦手な点をカバーする作業標準を構築しました。

知的障がいの特性を確認します。様々な定義がありますが「知的機能の障がいが18歳前後までに表れ、日常生活に支障が生じているために何らかの援助を必要とする状態」をいいます。日常生活（お金の計算、時計の判読、乗り物に乗る、単独行動すること）、意思疎通（言葉の理解、気持ちの表現、会話や物事の理解）、身辺処理（洋服を着る、顔を洗う、食事をとる）等ありますが、これらのすべての能力が遅れているわけではありません。話し言葉は理解できるけれど、文章の理解や表現が苦手で、言葉よりも視覚的な指示のほうが理解しやすいというように、得意・不得意があると思います。これらの特性を踏まえ、実際の作業場面では、数や量の計算を補助具を使いながら具体的な動作に置き換えます。

仕事の指示、用件を伝えるときは単純明快にします。我々がつい使ってしまう「それくらい」とか「この程度」という抽象的な表現は避けます。作業手順の構築に当たっては品質を重視しました。当初は障がい者がどれだけ作業できるのかわからず、資生堂眉墨鉛筆を基本に作業手順を一つ一つ分解し、誰がやってもできるようにしました。加えて、もし間違えた場合、それが分かるようにしました。通常、作業工程はあっても作業手順のマニュアルはありません。この作業マニュアルは、障がい者のものであると同時に指導者のものでもあります。指導するスタッフによって教え方や指示する言葉が変わらないようスタッフも統一しています。障がい者が苦手とする「これくらい」とか「この程度」といった抽象表現をやめ、良品と不良品を実物で理解してもらうようにしました。

生産中の様子ですが、鉛筆やペンシルホルダーにラベルを貼り、商品を1個ずつパッケージし所定数を保護箱に詰め、商品の箱を組み立て商品を入れます。この作業は数える、折る、貼る、置くの4作業に分解できます。例えば、数える作業ができない人がいたらどうすればいいか工夫しました。補助具としてゲージを作り、間違えた場合に備え、間違いが分かるよう計量というプロセスを入れまし

た。

まず「数える」です。資生堂の眉墨は6本で1箱です。確実に数えるためにゲージを作りました。ゲージに満杯まで入れれば6本です。ゲージがあれば誰でもできるのです。ゲージは試行錯誤しながら改良・改善してここに至っています。こちらはやはり数を数える器具ですが、もっと多くの数を数える時に使います。小さな籠の中に五つの仕切りマスを作りました。この商品の場合1マスに3個ずつ入れ、15個数える時に使います。数えるのが苦手でも1、2、3というリズムは間違えません。さらに計量という工程を入れました。細かい目盛りが判断できなくても、窓に針が見えたらオーケーです。あるいは電光が点滅し確認すればオーケーとしました。

次に「折る」です。アイブローペンシルのケース組立てで、わずか1センチほどのスリムな透明ケース、指先より小さいフラップという部分を指先で起こして組み立てなければなりません。指先で上手に起こしたり、適度な力加減で立体に組み立てることができない者がいました。上手にできないので最初は泣きながら作業していました。そこで考えたのが箸の使用です。長さとおさをケースの寸法に合わせて調整し、箸先をフラップに入れると上手に組み立てることができました。今ではほかの人が手でするのと遜色ないスピードでできるようになりました。もし、この箸のアイデアがなければ、相変わらず作業中半泣きだったかもしれません。

3番目が「貼る」です。これまで何気なくやってきたシール貼りですが、動きを分解し標準化しました。鉛筆は左手でキャップを下にして立てて持ちます。鉛筆の号数表示から約2ミリ離して貼ります。このときシールの号数表示が鉛筆の号数表示の左側の山に来るよう軽く貼る。次に、右手の親指でシールの右側を貼り付けます。そして右手の親指でシールの左側を押さえながら鉛筆を右側に回し貼り付けます。また、検品工程を入れることで不良品の発生を防止し、良品・不良品の事例を作りました。これで良品・不良品を確実に見分けられます。生産過程の不良の識別に加え、カートリッジに最初から芯が入っていない等の不良を袋に入った状態から見分けてしまうほど、彼らの判別能力は高いのです。一段難しい技術を必要とするレーベル貼りもあります。指先ではなく、ピンセットを使った作業です。紙ではなく透明なレーベルなので、指先でつまむと指紋が付きます。ピンセットを使って貼るのですが、これを無地のホルダー本体に曲がらずにしわを作らず貼るのは本当に難しい作業です。しかし今では目にも止まらないと言うと少し大げさですが、本当に早いスピードで正確にできるようになりました。

4番目の「置く」は、印字機で製造記号を商品のパッケージ袋に印刷する工程です。印字機を通す前準備で、袋をベルトに並べる作業があります。通常ベルトに直接目分量で置くのですが、確実にするためホルダーを考えました。枠に置きさえすれば、適切な位置、間隔、数で捺印できます。作業方法、手順は以上です。

ここで実際の作業状況を映像で御覧いただきたいと思います。映像で見ると働きぶりや工夫点がより一層理解いただけるとと思います。

(上映開始)

こちらはパッケージを置いているところです。工夫点はホルダーを使う点です。機械で製造記号を印字するのですが、ベルトに直接袋を置くと、位置がずれ製造記号が決まった場所にきれいに印字されません。しかし、ホルダーを使うと誰でも決まった位置に印字できます。袋の回収は正確に印字されたか、変なところがないかチェックします。もし、曲がりや外れがあった場合、赤い箱によけておきます。

ホルダーの袋を取ったあと戻さないといけないのでそのための道具です。こちらに乗せると自動的に上に戻ります。以前は人が運んでいました。効率が悪いので、このように作りました。こちらは袋の中に製品、中身を詰めて封かんする作業です。中身を入れフラップの封をしています。ポイントは蓋をするときフラップ部分がずれないように正しく貼ることで、袋に入れたものは印のところに置きます。ただ、多くの製品が非常に早くできるので、出来上がったものはここに一時置いています。

製品が正しい方向に入っているか、異物混入がないか検品しています。もし異物があった場合こちらの箱に入れます。検品済みのものを5個単位で青い箱に収めます。5×3回入れて15本単位にして次工程に流します。最終工程の箱詰めです。1籠15個流れてきたものを30個入りの箱に入れるので、もう1籠を入れ30個にし、封をしてセロテープで留め、押印し計量して検品します。

こちらはアイブローペンシルをパッケージしているラインです。アイブローペンシル本体の裏へレーベルを貼り、ペンシルを袋に入れ、袋を封かんし仕上げるラインです。レーベルですがご覧のとおりセロレーベルです。指紋が付くので、手で摘むことはできません。ご覧のようにピンセットでレーベルを貼ります。かなり寸法の長いレーベルですが曲がらないようしわができないよう正確に貼っています。これも、製造記号が正確に印字されているか確認しながら貼ります。

ペンシルを1個の袋に入れる工程です。入れたものは白い箱に置くのですが、ここにも工夫があり、入れたものを真横に置くとペンシルが袋からちょっと上がって出てしまいます。すると、次の工程でしっかり封印できないので、ずれないように角度を付けて置く工夫をしています。流れてきた製品の口を熱で圧着する機械です。封かんした製品に製造記号を印字するためベルトに並べています。底がくっつきすぎると印字が正確にできないので、あの間隔で置いています。

こちらは、最後に箱へ入れるために数を取っているのですが、注目いただきたいのは1、2、3、4、5、と5本ずつ取るようにしています。3回で15本を標準にしています。5本×3回繰り返して15本、もう1回15本作ったものを入れて、15本×2で30本にするのが作業標準です。誰でも1、2、3、4、5、6、7・・・15と数えたら途中で「あれっ？」となり間違えたりしますが、1、2、3、4、5というリズムを3回する場合は間違いがおきません。

パッケージングされた製品の検品をしています。フィルムにごみが入っていないか、フィルムに不具合がないか表と裏を確認し合格した製品だけを箱に入れます。

真面目にひたむきに働いています。ラインは知的障がい者だけで構成しています。一つの仕事に集中し、繰り返し長い時間、同じクオリティで作業できるのは、彼らの

優れた点です。会社なのでルールや規則があるのですが、その規則をきちんと守り、チームワークよく、互いに協力しあう点が素晴らしいと思います。

(上映終了)

ご覧いただきありがとうございました。見学者も多いのですが中には「本当に障がい者ですか」と質問される方もいます。それだけ彼らのスキルは向上しています。

知的障がい者の優れた点を整理、確認したいと思います。知的障がい者は考えたり、理解する力がないわけではなく、人より少し時間がかかるのが特徴です。けれども一度覚えたり習得したことは、本当に確実にこなします。こつこつ一つの仕事を継続する反復・単純作業に長けています。そして、真面目に熱心に陰日向なく働いてくれます。一言で言うとひたむきさを実感しています。知的障がいは、感情面の遅れがあるわけではありませんので、非常に感受性は豊かだと思います。侮辱されたり、差別されることにとっても敏感ですし、自分にとって、相手の人が理解者かどうかということをよく把握しています。これは、口調の優しさとか、そういった表層的な表向きのものとはやっぱり違うようで、日頃からよく世話をしてくれる職場の上司や同僚には、厳しくされても指導は素直に受け止めてくれています。

当初は、生産量の予測がつきませんでした。正直、2・3割生産できればよいと思っていました。しかし、現在は鎌倉工場のラインと比べても90パーセントの生産量を誇り、ほとんど遜色がありません。最初は適性或得意な点を考慮して工程を割り当てていましたが、今では、社員一人一人どの工程でもローテーションできます。さらに素晴らしいのは1年間で230万個の製品を作りますが、出荷品ベースでの不良品はほぼゼロという高い生産精度を達成しています。

彼らの活動を見て適切な工夫があれば、できない仕事はないと思いました。現在はどのような種類の生産でもできると確信しています。通常2日でできるのが3日かかることはあると思いますが、基本的にできない製品はありません。苦手を補う工夫があれば、全く同じ品質で作ることができます。彼らが資生堂の中で、誰もが生き生きと活躍できることを証明してくれましたし、社内では障がい者、特に知的障がい者への理解や啓発が大きく進みました。

障がい者の墨田作業所での活躍を受け、様々な仕事ができると確信し新しい職域開拓として汐留の資生堂本社ビルで仕事を始めました。こちらは2007年4月から本格始動し、知的障がい者を新たに6名採用しています。汐留事業所の業務の柱は2本です。1つは汐留オフィスのオフィスサービス業務で各フロアにあるパントリーから資源や廃棄物を回収し、1日1回、各フロアにある在庫キャビネにコピー用紙を補充する作業です。機密書類の回収・処理は、新しい仕組みを作りスタートしました。各階に置いた機密書類回収ボックスから1日1回中身を回収し、地下3階にあるシュレッター室に運びます。運んだ機密書類はシュレッター室で裁断し、リサイクル紙として再利用する流れです。機械を扱いますので、必

ず監督者が同室し事故のないよう留意しています。2つ目が封入やセット等の請負作業で、本社や関係会社から委託された作業をしています。案内物の封入や販促物、使用見本などのセット作業などです。化粧品サンプルをセットしたり美容室で使うコットンを所定サイズに切り分けています。こうした作業に加え、納品伝票を得意先別に封入したり、発送する作業をしています。ここでも彼らの活躍は素晴らしいものがあり、予想を上回る水準で業務をしています。きちんと手順を伝えると丁寧に仕事を仕上げてくれます。

墨田作業所、汐留事業所の成功を契機として、大阪事業所の花椿ファクトリーを2008年4月に開設しました。事業内容は汐留事業所と同様で、大阪ビルにおける廃棄物、資源物整理・仕分け、機密書類の回収・裁断。近隣事業所からの業務委託です。大阪では新規に3名の知的障がい者を採用しました。廃棄物資源の仕分け整理は汐留同様にチームワーク良くやっていて、3人は採用後1名も欠けることなく、職場にうまく定着しています。

ここでも、誰もが作業できるよう彼らなりに工夫をして手順書を作っています。留意点を少し紹介しますと、「A4は小さい紙で40個運ぶ」「A3は大きくて横に長い紙で10個」「荷物は積みすぎない」「チェック票を受け取って不足数を記入する」「コピーをとっている人の邪魔にならないようにする」等が書かれています。また、引き算の早見表です。計算の苦手なメンバーもこれを見ればすぐに分かります。封入作業では資料を必ず50とか100ずつ同数にすることで、封入もれがあればすぐ分かるようにしてあります。複数のサンプルを入れる際には、1人が1種類を担当し、入れ間違いやダブリがないようにしています。セットの際には、正確に行えるようゲージを使い品質のばらつきを防ぐ工夫がなされています。

続いて本日のテーマである職場定着への取り組みです。花椿ファクトリーはスタート後6年が経過しました。離職者は2名で定着率は93パーセントです。チームワークを大事にする、生き生きと仕事のできる風土の醸成、個々の障がい特性・適性に合わせた業務の担当と育成、支援機関との連携があったからこそと考えています。

育成に当たっては、やりがいやモチベーションを高めるために、仕事の意味、意義を語り、資生堂の一員であることに誇りを持つようにしています。会社には研究所、工場、本社企画部門と化粧品の価値を作り出す役割を担う者、店頭にはお客様にその価値を伝えるビューティーコンサルタント＝美容部員が1万名いること、自分たちはそうした価値を作り出したり伝える人との間でたすきをつなぐ役割を担っていることを説明します。オフィスサービスも快適な職場を作ることによって社員一人一人に大きな貢献をしていることを繰り返し伝えます。業務スキル向上のため、墨田作業所と汐留オフィスは交流体験を行っています。これは彼らの能力開発や適性確認が大きな狙いですが、一体感を醸成し、人的な活性化を図る意味合いもあります。

一昨年職場のアンケートを実施しました。質問項目は「花椿ファクトリーで楽

しく仕事をしていますか」「職場で協力し合って仕事を進めていますか」「今後も花椿ファクトリーで働きたいですか」で、「はい」「いいえ」で答えられる簡単な内容ですが、ほぼすべての項目で全員が「はい」と回答しています。この調査に加え、毎年面談を行います。しかし、彼らは面談場面で日頃の思いを順序よく話すことは難しいですので、休憩時や昼食時等の日常の目配りを重視しています。

入社式は通常の社員同様の内容で行い社歌も事前に練習します。歌詞は1番だけですがみんな頑張って暗記します。懇親会では保護者・支援機関の皆様と共に入社をお祝いします。年始には一人一人抱負を事業所に掲示します。皆が真面目に目標を書き、まもなく来年の目標が出来上がります。抱負とともに業務の具体的目標を掲げます。製品の生産数量を富士山に見立て意欲を喚起します。汐留でもシュレッダー処理数を目標に掲げ、達成感を味わえるようグラフ化しています。目標達成の暁にはボーリング大会や食事会と楽しみもあり、これを励みに取り組んでいます。

彼らが最も楽しみにしているのが年1回の研修旅行です。開業以来の恒例行事で、近隣の観光地に出かけます。今年は初めて汐留、墨田の東京チームと大阪チームが合同で、中間地点の静岡寸又峡と掛川に出かけました。掛川は当社の資料館もありますので、そこで企業の歴史も学びながら旅行を楽しんできました。「また行きたい、次も楽しみ」と作文を書いてくれ、非常に楽しみにしていることが伝わってきました。これまでの旅行ではオリジナルの口紅を作ったり、ジャムを作ったり必ず体験メニューを取り入れています。ちなみに、今年の旅行では掛川でキウイ農園に行ってジャムを作ってきました。

今後の課題です。現在は比較的余裕のある備蓄型の製品を作っています。依頼先工場のサポート的な位置付けなのですが、納期が設定された製品類まで対応したいと思います。今期は開業後初めて、資生堂本体からの支援金なしで黒字化しましたので、今後も雇用を安定させ運営を続けていくことが目標です。一気の拡大は難しくてもより一層雇用・職域拡大に取り組んでいきたいと思います。

彼らの活動が社内でどう評価されているのか紹介します。まず元気な挨拶と礼儀正しさ、真面目でひたむきな姿勢と的確な仕事ぶりは資生堂社内の模範です。挨拶一つでも気持ちのいい挨拶は職場を変えてくれます。業務実績はもちろんですが、彼らの姿勢がもたらす影響こそが第一に評価される点だと思います。

スタートして6年の間に社内で何度か表彰を受けています。開業1年時点でさきほど紹介したゲージやホルダー、計量の工夫と不良品がないその作業精度が評価されました。また生産部門の役員からは、「一つ一つ基本に忠実に作ることが生産の原点だ」と評価されました。自己流の作業や要領良くしようと基本から外れることが全くないのが彼らの強みです。翌年には社長賞特別功労賞を受賞しました。資生堂は冒頭申し上げたとおりダイバーシティ、多様性を重視しています。男女差、障がいの有無や国籍、そのほかにとらわれず、一人一人の力の結集がしなやかで強靱な組織を作ると考えています。彼らの活躍はまさに企業が目指すこ

とです。先ほど述べた元気な挨拶、礼儀正しさ、真面目でひたむきな姿勢、的確な仕事ぶりが社内活性化につながっていると評価され、社長賞特別功労賞を受賞しました。

今年花椿ファクトリーが事業体としても親会社の資生堂から支援金を受けずに黒字を達成しましたので、さきに案内した生産精度も含めて特別賞ではない大賞を受賞できるよう推薦しています。さらに、すばらしいのが知恵椿という賞の特別優秀賞です。知恵椿とはトヨタさんに倣って導入した社内の業務改善提案制度です。彼らの業務である機密書類の回収時間短縮を実現したその工夫が認められ特別優秀賞を受賞しました。その具体的な内容を紹介します。

私たちの大切な仕事の一つに、毎日各フロアの機密書類回収ボックスから書類を回収し、地下のシュレツダー室で裁断する仕事があります。汐留オフィスのフロアには機密書類の回収ボックスが34個あり、毎日回収しますが平均約130分かかっていました。本社は大量の書類が作成され回収量は増える一方です。書類が袋からあふれてしまう階もあれば少ないところもあります。部門や曜日、時期によっても分量はまちまちです。最初は書類の量に関係なく回収していましたが、少ない量を回収するのは効率が悪いので、袋に書類が3分の1入っていないときは回収しないことにしました。しかし、この3分の1の判断が作業員によってまちまちでかえって時間がかかりました。こうした「大体とか」「おおよそ」というのは、彼らが迷いやすく、不得手であることは先ほども申し上げたとおりです。そこで、すべての作業員が同じ基準で回収できるよう物差しを目安棒を使い回収することにしました。その結果、誰もが迷うことなく回収するかどうかの判断ができ回収時間は30分短くなりました。これまで物差しを目安棒と呼んでいましたが、仕事の相棒という意味で「あいぼう」と名前を付けました。作業時間は1日30分短縮され、金額換算で年間26万4000円の効率が上がり、成果を得ました。ここで生み出された時間は、販売促進ツールの作成や他の業務に振り替えることができ、まさにコスト換算同様の仕事の受注増に対応できるようになっています。コロンブスの卵のような小さなアイデアですが、非常に大きな意味のあることと思います。物差し代わりの棒ですが、彼らが業務上大変だと感じ、どうしたら仕事がしやすくなるか知恵と工夫を凝らし、作業を標準化し、日々の活動に取り入れたプロセスがすばらしいと思います。それが受賞につながり社内情報誌でも大きく取り上げられました。業務改善提案とはこうした小さな工夫で確実な成果が得られることが重要です。彼らが発案し発表する点も非常に有意義だったと思います。こうした活動を通じて、障がいを持つ彼らが生き生きと活躍し、潜在的な能力、感性、可能性が無限にあることをご紹介します。是非一度、花椿ファクトリーにもお越しいただければと思います。

今まで花椿ファクトリーの話をしてきましたが、障がい者の雇用・活躍は花椿ファクトリーだけではありません。本社スタッフのサポートの仕組みなどを説明します。障がい者には、環境整備とコミュニケーション支援の両面から手だてを講じ

ています。物理的支援として設備や補助具の充実、マネジメント支援では個人個人に必要なサポートをデータ化し、障がいの部位や状態に応じた対応マニュアルの提供などを行っています。また、入社2年目まで専用の研修を行い、こちらのフォローとして、半年ごとに上司と部下だけではなく、我々人事部スタッフも面談を行いフォローしています。当初は契約社員での採用ですが、2年間のトライアルの後、正社員の登用試験を受けていただきます。さらに、手話教室の開催や社内ボランティアを募ることで、働きやすい環境づくりに努めています。

啓発用に発行した冊子は障がいに対する基礎知識、そして資生堂の取り組みについて案内しているものを全社員に配布しています。また、障がい種別のサポートマニュアルを所属部門に提供し、日常のサポートや緊急時の対応、避難時の介助者の選定や避難経路確認など、事前の対応事項を記載しています。

日常のサポート内容は、視覚障がいの方ですと話しかけるときの物を渡すとき、説明の仕方など、また聴覚障がい者の方とのコミュニケーションでは「簡単な手話を覚えて挨拶を交わしましょう」等細かな部分の提案をしています。視覚障がいの方には専用端末のほか機器使用のための研修を行い、スキル向上に努めています。椿の友という社内報があるのですが、スクリーンリーダーの読み込み可能なテキスト版を提供し、社員同様に情報共有できるよう努めています。

障がいのサポートは個人情報のデータベース、ヒューマンリソース、HRシステムと呼んでいますが、その中に障がいサポートという項目があり、本人の障がい部位、状況を記載しています。上司が異動しても情報がきちんと引き継がれ常に最新の情報でサポートできる仕組みを作っています。

新入社員、入社後1年のフォロー研修ですが、研修カリキュラムは基本的に定期採用と同じ会場で同じ内容を行います。このあたりは「必要な配慮はしますが、特別扱いはしない」というところです。入社1年目のフォロー研修では、入社後6か月間を振り返り、効果的な仕事の進め方や時間の有効活用など、ビジネススキルを習得します。グループワークなどを通じてコミュニケーション形成スキルを学び、2年目は登用試験に向けて期待、役割を認識しながら、自己成長するために課題発見、課題解決等のスキルを習得します。1年目に続いて2年目にはアサーションを学び、そのほかロジカルシンキングの基本等の定期採用同様のコンテンツを実施します。こうした研修は2日間、集合研修で行います。

聴覚障がい者がグループワークに参加する場合、手話通訳を付けます。彼らは、本社人事部では障がい者雇用、人権啓発業務担当、中国事業部では化粧品輸出業務担当、技術部では環境に関するデータ集計、実績管理担当等様々な部署で仕事をしています。最初は仕事を教わりながら先輩のサポートをするわけですが、エクセルのスキルを上げ部内の指導役になったり、笑顔講座という美容講座の内容を習得し講師として自分の母校で講演するなど、持ち味を生かして頑張っています。視覚障がい者は拡大読書機や音声パソコンを使って仕事をしています。聴覚障がい者は、筆談ボードを使いながら先輩社員や上司から業務の指示を受けています。席の間隔、レイアウトにも配慮しています。オフィスの例ですが、社員の

研修所もバリアフリーに修繕し、宿泊室、それからバス・トイレも専用の部屋を手直しして手配・確保しています。彼らと面談を行う際に要望や困っていることを聞いて、できることは改善をしています。ただし、今も100パーセントというわけではないので、場所によっては電源スイッチが車いす使用者にとって高い位置にある等改善点があります。部署によりますが最初の段階でできるだけ商品やお客様を身近に感じられる仕事を担当してもらい、販売第一線とのつながりを実感できるよう仕事の役割を意識しています。

手が不自由で両手を使う作業ができないメンバーがいると、ホチキスや書類封入、荷物を持つ、そうした日常のことを周囲のメンバーが自然に当然のこととして手伝うようになります。こうした気遣い、自然に体が動くのは、彼らと一緒に作業環境にいるからで、もしこの環境でなければ、相互不干渉だったと思います。こうした風土醸成のみを意図して採用するわけではありませんが、共に働く職場という観点で是非お伝えしたいと思います。

定期採用を始めて5年になり、本社内で異動を行う時期です。先ほどご案内したように各部署で職務を一生懸命やってくれていますが、5年、10年同じことをしていただくわけにはいきません。キャリアアップの観点からも今後、彼らは異動をし、さらに広い業務スキルと知識、識見を高めてもらう必要があります、そのためにも研修・職域の拡大、それに伴う様々な課題があると認識しています。適職の見極めと活動領域をもっと研究しなければならないと思います。

本日、様々なことをあたかも成功事例ばかりのように紹介しましたが、本当にまだまだ不足点、できていないこともたくさんあります。少しずつ改善しながら、さらに働きやすく、働きがいのある視点で職場を作っていきたいと思います。また、皆様にお目にかかれることを楽しみにしています。今日はご清聴ありがとうございました。（拍手）