

リゾートトラスト株式会社

宿泊業、
飲食サービス

大企業

様々な障がいのある社員とともに業務効率化と生産性向上を実現、ホスピタリティの醸成によるサービス品質向上へ

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- ホスピタリティを重視する経営理念に沿った障がい者雇用の取組

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 「事務支援センター」の立ち上げときめ細やかなサポート体制の構築
- ミスマッチを防ぐ採用の工夫
- 障がい者社員の担当業務創出と全社の業務効率化

ダイバーシティ経営による成果

- 経費削減と労働時間の低減
- ホスピタリティの醸成と経営理念の実現

Data

■企業概要

会社設立年	1973 年	資本金	14,258 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市中区東桜 2-18-31		
事業概要	会員権事業、ホテルレストラン事業、ゴルフ事業、メディカル事業、その他事業		
売上高	116,824 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 3 月末現在）
総従業員数	7,489 人（うち非正規 2,892 人）
属性ごとの人数等	【障がい者】99 人（うち非正規 84 人）、障害者雇用率 2.28%（※）
正規従業員の平均勤続年数	6.8 年（男性 8.8 年、女性 4.8 年）
備考	（※）障がい者数及び障害者雇用率については単体のデータ

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

ホスピタリティを重視する経営理念に沿った障がい者雇用の取組

1973年に創業されたリゾートトラスト株式会社（以下「同社」）は、会員制リゾートクラブやゴルフ事業、ホテルレストラン事業、メディカル事業などを展開している。事業の特徴として、施設が都市部ではなく通勤の不便なリゾート地に点在していること、また対人サービス業務が多いことなどから、かつては障がい者雇用に積極的に進めることは難しいと考えられていた。また、大規模ホテルを1軒オープンすると社員数が一気に数百人単位で増加するため、法定雇用率から逆算した雇用すべき障がい者の人数も増え続ける傾向にあった。そのような状況で、法定雇用率が達成できず納付金を支払う年度が続いていたが、東証一部上場企業として社会的責任を果たすべきとの考えにより、2006年頃より自社で障がい者雇用の本格的な推進を検討し始めた。

同社は経営理念に「エクセレント・ホスピタリティ」を掲げ、顧客に対しては質の高いサービスを提供してきたが、社内を顧みると、障がい者と共生するホスピタリティが醸成されているとは言えない状況であった。軽度の障がいのある社員が本社に在籍していたが、ほかの社員からの理解はあまり得られておらず、本格的に障がい者雇用に推し進めるためには専門家の力も借りながら一気に社内の風土を変えていく必要があった。

経営理念に沿った形での障がい者雇用を実現すべく、名古屋本社と東京本社の2か所で専門家の助言も得ながら、リゾートトラストグループ全体の取組として展開することとなった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

「事務支援センター」の立ち上げときめ細やかなサポート体制の構築

2007年から、全社的な業務の切出しで事務を集中して処理する「事務支援センター」を名古屋と東京に設立

した。社内各部署の事務作業などを担う役割を果たしており、DMの封入から社内各部署から依頼されるデータ入力やファイリングまで、業務内容は約80種類と多岐にわたっている（後述）。同センターで障がい者に事務作業を担ってもらうことを考え、まずは専門的な資格保有者（精神保健福祉士）を採用して、精神障がい者や知的障がい者を受け入れられる環境を整えた。また、同センターに配属する社員には、障がい者雇用の専門資格である第2号ジョブコーチ資格取得を促し、現在では3年以上の実務経験を積んだ6名の社員が資格保有者となっている。

同センターに配属される障がい者は基本的にはパート社員としての採用だが、本人の能力や勤務態度に応じて準社員、社員へと昇格することも可能であり、実際に正社員となった障がい者社員も複数名いる。

日々の業務に際しては、障がい者が働きやすいように様々な工夫を行っている。まず、名古屋と東京に障がいのある社員を担当する専門の社員を配置し、健康状態のチェックをこまめに実施している。社内各部署から依頼される業務内容と障がい者の健康状況を勘案しながら、毎日その日の作業を割り振る。急遽出勤できない社員が出て問題なく業務が遂行できるように、各人が様々な業務に対応できるよう少しずつ作業の種類を増やすなど工夫を行っている。

また、時差出勤を取り入れており、ラッシュに重ならない時間に通勤ができるように配慮している。さらに知的障がいのある社員については、毎日の職場での様子を専門の社員が日記に記し、家庭とも情報共有を行っている。執務室には気分が悪くなった場合に備えてソファベッドも完備しているほか、発作が起こった際には「発作中」という目印の札を立てて離席できるようにするなど、専門家の意見も取り入れて細やかな配慮がなされている。センター内では互いの障がいの状況について社員同士が相互に認識し合っており、誰かが調子の悪いときには他の社員がフォローする体制が整っている。

なお、精神障がい者への対応環境を整備する中で、精神疾患になった社員のリワーク（復職）プログラムなども整っていった。社内外の専門家へのアクセスが容易になったことで、副次的に全ての社員にとって優しい組織へとなったことも1つの効果としてあげられる。実際に、リワーク支援を受けて職場復帰した社員も16名にのぼ

り、たとえ病気になっても再度働けるような仕組みが構築されている。



▲「事務支援センター」での業務の様子

ミスマッチを防ぐ採用の工夫

障がい者の採用方法としては、現在のところ多くが就労支援団体からの紹介や他企業との合同面接会である。同社の「事務支援センター」は、前述の通り業務内容が幅広いため、能力やスキルによってふるいにかけることはない。能力よりもむしろ性格的な部分を重視しており、既に在籍している社員とうまくやっていけるかどうかという点を重視して採用を決めている。

複数回の面接を経た後、入社前に一定期間の実習を実施している。この段階で各々の適性を見極め、実習の最後にフィードバックを行い、入社前に相互のミスマッチをなくす工夫を行っている。自分でできていることと、実際にできることとの間に乖離があるような場合もあり、この実習を通してそれを自身で認識してもらう機会としている。また、例えば、きつい物の言い方をする人が実習に来た場合には、既に在籍している社員が委縮してしまい変調をきたすこともある。そのような場合には、最後のフィードバックの際に、丁寧に「あなたにはこのようなところがある。だから、チームで仕事をするのは難しい」と説明を行い、就労支援担当者も交えて今後のことを決めるようにしている。「社会に出るとどうなるか」という点は学校ではなかなかわからないため、このフィードバックは支援団体からも好評を得ている。

障がい者社員の担当業務創出と全社の業務効率化

当初、障がい者に任せられる仕事は DM の発送準備程度ではないかと考えられていたが、「事務支援センター」の立ち上げにより全社の事務作業を請け負う中で、徐々に担当する業務範囲が拡大していった。

センター立ち上げ当初は、担当者が各部署を直接訪ね、切り出すことのできる事務作業があれば仕事を回してほしいと依頼して回った。担当者が実際に足を運び、社内各部署とも切り出せる仕事について相談をしたところ、当初想定していた以上に様々な業務が浮かび上がってきた。従来アルバイトも含め社員総出で実施していたホテルのアメニティセットの作業もその 1 つである。当該作業を同センターの障がい者社員が請け負うことで、障がい者が担当する業務の創出と担当部署の業務効率化が同時に実現した。

業務の種類については徐々に拡大したが、日々の業務量については障がい者の負担も考慮し、専門の社員が調整を行っている。例えば、切り出した業務量が 100 あった場合には、最初から 100 全てを請け負うのではなく、40、50 の程度から始めるようにした。また、突発的な対応が必要となる業務はできるだけ避けることとした。例えば、社員の名刺の印刷について、本社の定期異動の際にはすべて同センターで対応するが、短期間に大量に必要な場合は、期間や量の上限をあらかじめ設定しておき、通常の外注と併用するなどし、センターで受ける業務の平準化を図っている。

また、センターでの業務において、特に気を遣うのが個人情報の管理である。同社の営業部門では大量の顧客情報を扱うが、コスト削減や人員削減などの効率化を迫られる中で、PC への入力や DM の発送準備などは各営業担当者自身が実施していた。これらは、作業としては単純作業であるためセンターへ切り出す業務としては適当なものであったが、顧客の個人情報を扱うという点で、障がい者に託すことに営業担当は当初難色を示していた。そこで、専門の社員が間に入り、データの受け渡しや入力の納期などについてきめ細かに設定するようにし、決められた方法で確実に業務をこなしていくこととした。この業務をセンターで実施するようになり、営業部での残業時間が大幅に削減され、業務の効率化が実現している。

ダイバーシティ経営による 成果

経費削減と労働時間の低減

社内の各部署における業務の棚卸しと切出しが奏功し、これまで多忙を極めていた部署の労働時間が目に見えて低減してきた。例えば、ある営業部署では DM 発送作業を「事務支援センター」に切り出したことで、労働時間が約 20% 削減された。その分、当該部署の社員は営業活動に専念することができるようになり、生産性向上に大きく寄与している。また、ホテルで提供するアメニティのセットを障がいのある社員が手早く正確に行うことで時間効率化が図られるなど、成果が上がっている。

こうして、従来外注していた業務を内製化することにより、金額に換算すると、2013 年度ではおよそ 8 千万円に値するほどの大幅な経費削減にも繋がっている。



▲障がい者の働く「事務支援センター」への発注により労働時間削減

ホスピタリティの醸成と経営理念の実現

本格的に障がい者雇用に取り組み始めて以来、職場の雰囲気も変わってきている。障がい者と同じフロアで働く中で、徐々に障がいへの理解も深まり、偏見も消え、現在では同じ社の一員として互いに認め合い、感謝しあう風土が醸成されてきている。もともと、サービス業界に飛び込んでくる社員は、人に喜んでもらいたいという意欲にあふれた人材が多い。現在ではこのような素地を十分に発揮できるような組織になってきていると言える。

また、同社の障がい者雇用の取組が行政機関などから評価を受け、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「平成 25 年度 障害者雇用職場改善好事例」最優秀賞など、様々な賞を受賞している。また、障がい者雇用モデルケースとして視察も増加しており、このような外部からの評価が社員のモチベーションを高め、同社で働くことに対する誇りにも繋がっている。障がいのある社員とともに働く職場で自然にホスピタリティを育むことができるようになり、社内においても、同社の目指す「エクセレント・ホスピタリティ・グループ」の実現へと歩みを進めている。



▲「障害者雇用職場改善好事例 厚生労働大臣賞」を受賞