

三洋商事株式会社

サービス業

中小企業

緻密で正確な障がい者の解体作業を基盤に顧客からの信頼を獲得、着実な事業展開で業界のトップランナーへ

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 1人の障がい者がきっかけとなり「人の心が通う会社」へと転換
- 障がい者ととも働く職場で企業価値向上を果たす

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 行動指針の具現化と諸施策の導入による風土改革
- 障がい者とシニアの組み合わせで効率的かつ温かみのある職場へ
- 障がい者へのサポートを拡充するため就労継続支援 A 型事業所と協働

ダイバーシティ経営による成果

- 障がい者、シニアが戦力として「リサイクル率 100%」に向け貢献、事業拡大へ
- 様々な風土改革の取組により社員満足度が向上、人材獲得にも成功

Data

■企業概要

会社設立年	1957 年	資本金	90 百万円
本社所在地	大阪府東大阪市菱江 2 丁目 4 番 10 号		
事業概要	通信機器、交換機、コンピューター類のリサイクル産業廃棄物の収集運搬及び処理		
売上高	3,645 百万円 (2014 年 2 月期)		

■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	単体 (2015 年 1 月現在)
総従業員数	201 人 (うち非正規 55 人)
属性ごとの人数等	【障がい者】 7 人 (うち非正規 2 人)、障害者雇用率 3.5% 【高齢者】 27 人 (うち非正規 23 人)
正規従業員の平均勤続年数	5.7 年 (男性 5.8 年、女性 5.5 年)

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

1 人の障がい者がきっかけとなり「人の心が通う会社」へと転換

三洋商事株式会社（以下「同社」）は1957年創業、通信機器やコンピューター類のリサイクル業を営む。1999年に現社長が先代の後を継ぎ、さらなる事業拡大を図る中、2001年に地域貢献の意識から1人の障がい者を雇ったことが転機となり、「人の心が通う会社をつくること」に舵を切り始める。それまで、「儲けること」を会社の使命として追求していた社長であったが、障がいのある社員が不器用ながらも言われたことを愚直に、真摯に取り組む姿を目の当たりにし、「儲けることよりも大切なことがある」との思いを強くした。

そこから、リサイクル事業を行う自社を、いわば“汚れ仕事を引き受ける会社”から、「地球に『ありがとう』を伝える企業」と再定義するとともに、「福利厚生プロジェクト」をトップダウンで実施、長期休暇制度、完全週休2日制度、食堂の設置・無料ランチサービス、制服のクリーニングサービス、社員旅行の企画、社員親睦会の費用助成といった、社員が気持ちよく過ごせるための制度や環境を一つひとつ整備していった。

また、2003年には「50名の障がい者を雇用する」という目標を掲げ、2007年には18名、2009年には41名と拡大していった。もともと社外の福祉施設に委託していた業務を内製化し、障がいのある社員が担当することで、障がい者雇用と業務遂行を両立する仕組みであった。

障がい者とともに働く職場で企業価値向上を果たす

当然ながら、これだけの人数の障がい者を、福祉的観点だけで雇用してきたわけではない。その背景には、リサイクル業界に求められてきた社会的要請があった。

かつて十数年前には、コンプライアンスの重要性が高まり、厳格な法令遵守の体制こそがリサイクル業者の価値を定める基準となっていた。その基準が次第にリサイクル率の高さに移り、それも多く業者が達成するようになった現在、リサイクル業に携わる企業の価値を決めるのは環境貢献や社員満足度といったところに移ってきている。

同社では、それを「障害者雇用率」といった単なる数値としてではなく、障がい者や高齢者とともに働くこと、社員全員が幸せに働くことを通して、自社の企業理念を体現していくことで実践しようとしている。その意味で、障がいのある社員が職場で活躍していることそのものが、企業価値を高める一助となっている。

また、実際に障がい者が繰り返し作業に適性を持ち、緻密かつ正確に通信機器などの解体作業を実施できることが、顧客からの信頼を得るとともに生産性を高め、同社の事業拡大に寄与してきている（後述）。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

行動指針の具現化と諸施策の導入による風土改革

前述のように経営理念を明確化すると同時に、それまで掲げていた行動指針についても再定義した。「社員である前にまず一人の人間として社員、取引先、そして地域の方々から敬われ、だれもが分け隔てなく尊重しあえる社風を築いていくこと」を目指し、従来から「品格ある言葉・行動・身だしなみ」と定めていた行動指針をもとに、2008年4月から「SKH運動」に取り組んでいる。Sは名前の「さん」付け運動、Kは敬語の奨励運動、そしてHは品位ある行動とし、役職や障がいの有無にかかわらず、社員誰もが対等な立場で向き合うことのできる会社を目指した。当初は、社長に対して「さん」付けで呼びかけることに抵抗を持った社員たちも、全社挙げての運動として取り組む中で、徐々に「SKH」のそれぞれが内面化され、コミュニケーションの在り方が変わっていった。

また、行動指針については「あいさつ」、「お掃除」、「SKH運動」の3点に再定義し、これらを合わせた「あおSORA ACTION！」をスローガンとして大々的に掲げている。常に立ち返るべき社員の規範をわかりやすく明文化したことで、言葉だけでは難しい企業理念の浸透を実現している。

また、「役職者の振り返りと成長」及び「風通しの良い職場づくり」を実現するため、2010年からは360度評価を実施し、役員と幹部社員全員を対象に直属の部下全員から評価を受ける制度を導入している。具体的に、「目下の相手とのやり取り」「非常時の頼りがい」「ミスに対する



▲ SKH 運動バッジ



▲行動指針「あおSORA ACTION!」

態度」「能力開発への理解」といった、役職者がマネジメントを行っていく上で必要なスキルや能力について明示化し個別にフィードバックを行うことで、幹部社員の能力開発を実施している。

障がい者とシニアの組み合わせで効率的かつ温かみのある職場へ

障がいのある社員が主に従事する業務としては、パソコンの解体をはじめとする現場作業、車イスの障がい者が主に担う在宅勤務での書類入力作業、さらに2008年からは就業の場を広げるべく洗車装置を導入し、障がいのある学生の職場実習も受け入れている。

同社が行う通信機器などのリサイクル業務は、パソコンやサーバ、携帯電話などの廃棄といった、セキュリティに配慮すべき作業が多い。特に、大量のパソコンの廃棄を実施するに当たり、廃棄処分したハードディスクの枚数などを正確にカウントする必要があるが、ここで特に知的障がいのある社員の正確性が発揮されている。ハードディスクの紛失は情報漏えいに直結する問題となるため、納入した数と廃棄した数が確実に一致しなければならないが、障がいのある社員は決して数をごまかすような曖昧なことはせず、確実に作業を終わらせていく。この正確性、確実性が、顧客に支持され、継続的な受注につながっている。

また、実際の作業現場では、作業に熟練したシニア社員を指導役につけている。朝礼から清掃、解体作業まで一緒に過ごす中で、プライベートの話なども打ち明けられる関係を築いている。人生経験の豊富なシニア社員がまるで祖父母のように障がいのある社員の手助けをする中で、職場だけでなく生活面でのケアまでサポートできるようになっている。

障がい者へのサポートを拡充するため就労継続支援A型事業所と協働

2003年から本格的に開始した障がい者雇用は同社に定着し、2012年4月には53名、障害者雇用率は20%を達成した。それまで、社員が障がい者の生活面まで踏み込んだケアなども担当していたが、人数が増えるにしたがって徐々に十分なサポートが難しくなってきた。そこで、同社は就労継続支援A型事業所一般社団法人ワークワーク（以下「ワークワーク」）と協働し、障がい者の能力を最大限に伸ばせるような手厚いサポートを実現すべく、経験豊富な専門職員たちを配置した。

同社に在籍していた障がい者の社員は、ワークワークの設立をきっかけに、7名を除いてワークワークへ転籍となった。その際には、後見人と一緒に1人ずつ面談を行い、従来よりも充実した作業環境と生活サポート体制を整備することを丁寧に説明していった。また、給与水準も下がらないように設定している。

現在の業務は、同社からワークワークに委託し、ワークワークの社員が同社の作業を行っている。業務内容や作業場所についても基本的に転籍前と変わらない。就業時間のみ、8時から16時と同社より1時間早まるものの、始業の朝礼、ラジオ体操、清掃といった一連の作業もすべて一緒に行っている。

作業時間の効率性比較

時間比較			
解体物	一般職員	チャレンジド	時間効率
ノートパソコン	15	6	40%
本体(デスクトップ)	12	3.8	32%
携帯(ボール盤)	1	0.5	50%
バーコードメモリー	入力ミスあり	入力ミス無し	

*時間単位は1台当たりを分で表しています。
*障がい者を「チャレンジド」と呼称

▲作業時間の効率性比較

また、専門職員の持つ合理的配慮の視点から、作業場の随所に工夫がなされるようになった。たとえば、解体の過程で部品を分別する際に、うさぎや羊など視覚的にわかりやすいマークで判別できるようにしたことで、作業効率が格段に向上している。他にも福利厚生の一環として、休日の研修として社員の食事会やレクリエーション大会などを企画し社員のモチベーション向上を図っている。健常者である社員も従来以上に積極的に障がいに関する勉強会や講習会に参加し、理解を深めるようになるなど、ワークワークと協働したことで外部の専門ノウハウが存分に発揮され始めている。

ダイバーシティ経営による成果

障がい者、シニアが戦力として「リサイクル率100%」に向け貢献、事業拡大へ

前述のように、障がい者の解体作業効率の高さ、セキュリティ情報廃棄作業における正確性は、同社に対する顧客からの信頼性向上につながり、これまでの事業拡大につながってきている。パソコンや携帯電話の手解体の作業に熟練することにより、健常者では20分程度かかる作業であっても5分ほどでこなす障がい者もいる。こうして、時間的な効率性だけでなく、きめ細かに手解体を実施する中で、同社の目指す「リサイクル率100%」に大きく貢献し、現在ではリサイクル率97%にまで達している。それによって、素材の付加価値を高め、収益性の向上にもつながっている。現在では東大阪の本社以外に、東京、奈良の拠点を中心にリサイクルセンターを新設するなど事業の拡大を図っている。



▲パソコン解体作業の様子

様々な風土改革の取組により社員満足度が向上、人材獲得にも成功

障がいのある社員の働きやすい職場環境を整備していく中で、障がいの有無や年齢にかかわらず、全ての社員が互いを配慮し合いながら働くことのできる企業風土が構築されてきている。「従業員満足度調査」の結果も、2009年度には満足度が58.5%であったものが2013年度には71.4%にまで向上しており、トップの強い意志による企業理念や行動指針の具現化が功を奏してきたと言える。

また実際に、障がいのある社員の元気さ、ひたむきさといったものが、全社に影響し、活気の溢れる職場へと変化する中で、近年では大学や大学院卒の新卒採用で環境事業に関心を持つ優秀な人材を採用することが可能になっている。新入社員でも、同社の風通しの良さや職場環境の良さに惹かれて入社した者が多く、企業としての更なる躍進につながっている。



▲「従業員満足度調査」結果の経年変化

※比較属性は「従業員数200～500人」の企業の平均