

コクヨ株式会社 （製造業）

《特例子会社を活用した BPO^{*}により、障がい者の適性に見合った業務創出で収益性向上を実現》

* BPO: ビジネスプロセスアウトソーシング

◆ダイバーシティ経営の背景

戦前より積極的に障がい者¹雇用に取り組むが、2004 年の特例子会社（コクヨ K ハート（株））設立後には「障がい者雇用」自体が目的化する事態に陥る。事業会社が自ら障がい者雇用に積極的に取り組むことに加え、経営資源を事業会社の本業に集中させることを目指し、コクヨ K ハートの事業を「印刷下請け」業務からより付加価値の高い業務プロセス代行分野へ事業を拡大、経営基盤の安定化を図るとともに、グループ企業のパフォーマンス向上の実現を図った。

そこには、障がいの有無にかかわらず優秀な人材を登用し、そのスキルや能力を勘案して適所に配置しマネジメントを行うことで、企業収益への貢献が得られるとの創業者の考えが根底にあった。

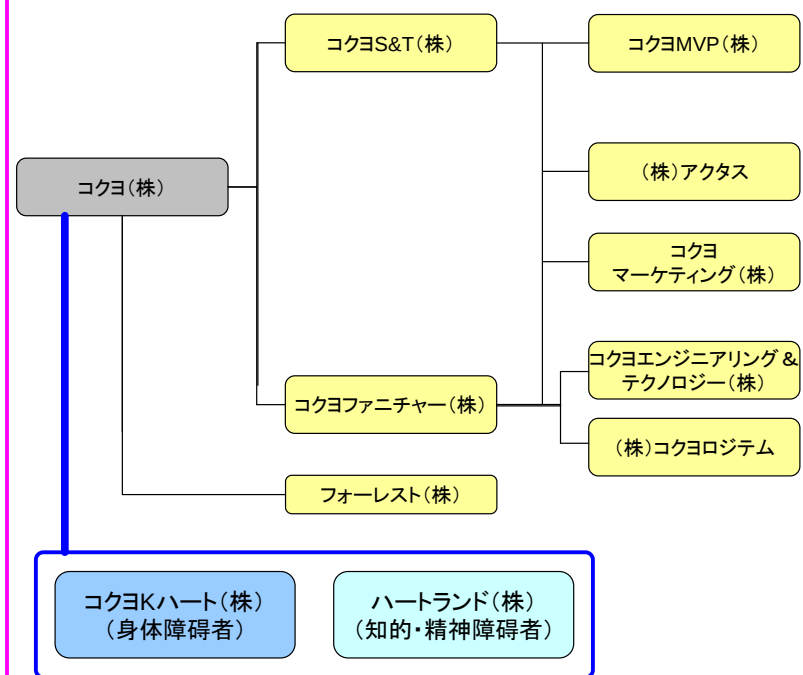
（障がい者雇用の歴史）

- コクヨ株式会社の障がい者雇用の取組は戦前まで遡る。障がい者の社会参加を願った創業者が、1940 年に本社工場で聴覚障がい者の雇用を開始し、それ以降、継続的に障がい者雇用に取り組んできた。1976 年の障害者雇用義務化の時点で、既に法定雇用率を上回る 1.76%を達成していた。
- 2003 年、障がい者を雇用していた八尾工場の閉鎖（滋賀工場との統合）に際し、障がい者の勤務地変更が事実上不可能であったため、障がい者雇用確保を目的として新たに子会社を設立することとなった。法定雇用率達成の側面から特例子会社の創設が検討され、翌 2004 年に特例子会社「コクヨ K ハート株式会社」（以下、K ハート社）が立ち上げられ、主にコクヨグループ製品の取扱い、説明書などの印刷業務を担い、聴覚障がい者 14 名が携わった。

（2013年1月1日現在）

グループ適用実施会社

【雇用率 2.27%】

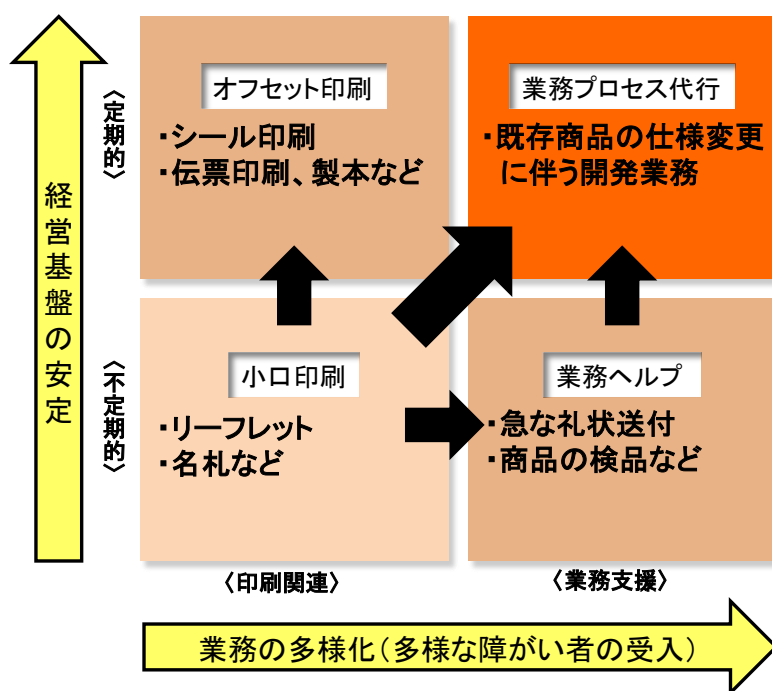


¹ コクヨ株式会社ではすべて「障害者」と表現されている。

【コクヨグループの障がい者雇用の状況】

（コクヨ K ハート（株）のグループ内役割の戦略的転換）

- ・ K ハート社の設立当初は、障がい者従業員の雇用確保だけでなく、障がい者雇用を集約し、コクヨグループとしての障害者雇用率を達成するという目的が中心となっていた。、新たに特例子会社として出発した K ハート社は、グループ会社のリーフレットや販促品などの小口印刷を担っていたが、業務は不定期・不定量の単純作業であり、グループ会社にとって「単なる外注先」以上の存在価値を生み出せない状況に陥った。コクヨの企業理念「商品を通じて世の中の役に立つ」や、障がい者雇用にかけた創業者の想いに照らしても、K ハート社及びグループの状況は望ましいものではなかった。
- ・ 一方、グループ会社においても、文房具やオフィス家具のマーケットが縮小する中、業績拡大に向けた新たな打ち手を必要としていた。当然ながら新製品開発や業務効率化等の取組は従前より進められていたものの、多岐に渡る取扱商品の膨大な在庫管理や販売促進等の対応に追われ、従来の「働き方」や業務プロセスを前提とした中では、なかなか数字として著しい改善がみられるまでにはならなかった。
- ・ そのような状況を打開できないかと、文房具の製造・販売を手がける事業会社コクヨ S&T(株)のメンバーと K ハート社のトップ(前職はグループのコクヨ S&T(株)の企画部門)がともに議論を重ね、K ハート社へのアウトソースによる戦略的な業務改革（Business Process Outsourcing ; BPO）を創り上げた。BPO は、事業会社にとってはコア業務への資源の集中・強化、及びノンコア業務のコスト削減・効率化を同時に実現しうるスキームであったが、そこに K ハート社を活用することによって、更にグループ内部情報やノウハウの流出防止、新しい障がい者雇用のモデル創出というコクヨグループとしての価値創造という大きなメリットが生じうる可能性を打ち出した。その後、BPO はコクヨ（株）、コクヨファニチャー(株)に対しても水平展開していくことになった。
- ・ K ハート社ではそれまで、取扱説明書の印刷といった単純作業にのみ従事していた社員ばかりであり、当初、K ハート社にアウトソースできる業務などないのでは、という懸念も一部には見受けられた。しかし、コクヨグループとしてのアドバンテージを最大限に生かして、業務ヘルプ、更には既存商品の仕様変更に伴う開発業務など業務プロセス代行業務を展開するといった高度な BPO の戦略を創り上げ、段階的にアウトソーシングを始めた。そうして、K ハート社は、業務量やスケジュール等をグループ企業に依存した業務スタイルから脱却し、K ハート社内で自律的なビジネスを展開していく素地を形成していった。
- ・ 会社には、様々な仕事があり、そのままでは障がい者には任せにくい仕事もあるが、それを丁寧に切り分けることによって任せることが可能な作業にすることができる。「人材のスキルなどを勘案しながら適所に配置し、マネジメントを行うことで、最終的には企業の売上、利益に直結させていくことが可能になる」とのトップの考えから、特例子会社を活用した BPO が展開された。コクヨは文具・家具メーカーであり、その本業に経営資源を集中させるための BPO であった。障がいの有無にかかわらず優秀な人材の適材適所を実現すれば、企業収益に貢献する働きを得られると見込んだ戦略であった。



【K ハート社の事業分野拡大とグループ事業会社の BPO を同時に実現】

◆取組内容

K ハート社の事業分野拡大に伴い、既存事業のノウハウを有するシニア社員や商品開発職の社員をグループ会社より出向させ、指導や商品開発の担当としてフォロー体制を構築した。また、アウトソーシングを行う側のグループ企業では、業務プロセスの見直しを実施、業務の棚卸・細分化によって障がい者への業務の切り出しを可能にした。

(K ハート社の業務環境整備)

- ・ K ハート社が、コクヨ S&T 社、コクヨファニチャー社、及びホールディング社から請け負った業務内容として、具体的には次のようなものがある。

○ステーションナリー関連

- 企画・開発支援
 - ロングセラー商品の改善開発業務
 - 開発書類作成等のサポート業務
- 生産調達支援
 - パウチ/シュレッターなどの修理発送業務
 - クレーム品の発送業務
- 品質保証支援
 - 商品受け入れ検査
- マーケティング支援
 - 販促物の管理・発送
 - ユーザーヘカッターなどの体験商品の貸出

- ファニチャー関連
 - 小規模オフィスの CAD 図面作成
 - 既存商品のマスター入力
- スタッフ業務関連
 - 小売店への伝票発送業務
 - 録音された電話内容のテキスト化

- ・ これらは、K ハート社が請け負える業務内容を提示した上で、グループ会社から具体的な業務として発注されたものであり、単なる印刷だけでなく、商品開発など業務範囲が拡大されることで、事業会社にとっては、収益の源泉となる商品の企画開発に集中できるというアウトソースのメリットを認識しながら委託が行われている。最初からすべて一度にアウトソーシングが行われたわけではなく、双方様子を見ながら、徐々に業務領域を拡大させていくことに成功した。
- ・ 業務内容を拡大していくにあたり、オフセット印刷や試供品製作などグループ企業の既存事業についてノウハウを有するシニア社員や商品開発職の社員を K ハート社に出向させ、綿密な指導など、業務実施に際してのフォロー体制を構築した。特に、聴覚障がい者に対しては、事業計画の発表や評価のフィードバック面談、制度変更の説明といった重要事項は手話通訳を介して丁寧な説明を実施している。

K ハート社では事業会社で切り出してもらった業務に即した人材を選定。個々の障がいの特性や状態、またスキルや資質に応じて適切な業務を任せるが、既存の業務内容を超えた能力発揮が期待される場合には、積極的に新たな業務を開発している。業務内容だけでなく、CAD での設計スキルを有する下肢障がいの社員の在宅勤務（テレワーク）や、学び直しのためのフレックス勤務の適用など、勤務形態や制度などについても、個別事例に即して柔軟に整備を進めている。

また、特例子会社で働く障がい者社員の活躍については、担当部署がグループ全体に対して積極的な情報発信を行い、障がい者の活躍する企業グループとして社員の認識を深める啓発にも取り組んでいる。

（社員の能力や特性に応じた柔軟な職域開発と制度設計）

- ・ 健常者として入社し、途中で、脳内出血により身体障がい者となった社員は、障がいを持った経験やそれまで携わった家具開発業務でのスキル・ノウハウを活かしながら、障がい者が活躍でき達成感のある業務を創出し、健常者と障がい者の橋渡し役となって活躍している。
- ・ 具体的には、大阪市の職業リハビリテーションセンターから紹介を受け入社した身体障がいを持つ男性社員に、在宅勤務（テレワーク）にてオフィスレイアウトサービス図面作成業務を任せた（従来は社外に外注していたもの）。CAD を用いて、自宅で設計業務を行い、翌日データで納品するというスタイルをとっている。在宅勤務のために就業規則の改正、PC、CAD ソフトなどの環境整備が行われた。当初は自宅で作業するペース配分などがつかめず苦労もあったものの、積極的に課題を複数こなすなどしてスキルアップを図り、現在では直接顧客のヒアリングを行い図面作成業務までのワンストップサービスを提供するまでになっている。
- ・ 対人緊張の精神障がいを持つ男性社員は、お客様相談室（コールセンター）のテープ起こし及びレポート作成に従事している。単に音声を文字化するのではなく、その背景にある顧客のニーズをく

み取って、微妙なニュアンスを再現しながらテキスト化を行っている。現在は新たに設けられたフレックス制度を活用して、就業後に定時制高校に通学している。



【在宅で CAD を扱う K ハート社員】



【コールセンターのテープ起こしを行う K ハート社員】

（情報発信を通したグループ全体での支援）

- ・ 特例子会社で働く障がい者の活躍について、K ハート社内で完結させることなく、ダイバーシティ担当部署がグループ全体に対して積極的な情報発信を行うことで、障がい者の活躍する企業グループとして社員の認識を深める啓発に取り組んでいる。グループ報で定期的に記事を掲載する中で、記事に対するグループ社員からのコメントなどを集約し、本人や本人が通院する医療機関関係者、職業訓練機関スタッフなどにもフィードバックしている。
- ・ 業務への熱心な姿勢や、作業を理解し着実に実行していく過程を周囲が認識することで、本人に対する応援や励ましの声生まれ、K ハート社の社員のやりがいと誇りにつながり、意欲の向上という好循環を生み出している。また、同じ障がいをもつ人達の役にしたいという気持ちも芽生え、障がい者への就労支援にも繋がるとして、自分の乗り越えてきた道のりや考えを積極的に講演するようになった。これらが本人の励みともなっている。

◆成果

特例子会社の収益性向上、経営基盤の安定に加え、事業会社の業務効率化が格段に進展、新製品開発などコア業務の比率が高まるなどの成果が現れている。

障がいを持つ社員にとっても、自身の能力やスキルに応じた業務で活躍する場を得られたことで、自身のモチベーションが高まり、より付加価値の高いアウトプット創出やサービスの提供に積極的に取り組む事例が目立ってきている。

（BP0 実施による両企業の経営的成果）

- ・ K ハートの事業内容は、それまで「不定期的」な「印刷関連」がメインであったが、より付加価値及び収益性の高い「定期的」な「業務支援」の比重が高まったことにより（業務支援の比重について H22：17%から H25 目標：40%に向け、着実に数値を伸ばしている）、経営基盤も安定した。
- ・ 一方、アウトソースを実施している事業会社の側では、K ハート社にベース事務作業を委託することによって、事務作業などのコストダウンや業務の効率化が格段に進展。本来集中すべきクリエイティブ業務の割合を 50%から 75%向上を目標としているが、ユニークな新製品の立ち上げなど着実に成果が見え始めている。また、取組を行う中で、障がい者雇用を特例子会社に任せるのではなく、

事業会社自らが積極的に関与するようになり、企業理念「商品を通じて世の中の役に立つ」が体現されてきている。

（より付加価値の高いアウトプット創出・サービス提供の事例）

- ・ コクヨ S&T(株)の文房具開発担当者は 12000 品番もの膨大な商品を担当している。それら商品も、常に改良改善、コストダウンなどに取り組んでいるため、新製品の開発に多くの時間を費やすことが出来ない状況だった。
- ・ そこで開発担当者がクリエイティブな業務に集中できるよう、それ以外の時間や手間がかかる開発業務（様々な開発資料作成、指示書作成、データ入力など）を K ハート社が請負うことになった。シニア社員や商品開発職の社員を K ハート社に出向させ、チーム 14 名のリーダーとなり、これらの業務を障がい者を含むメンバーが行えるよう、そのノウハウを活かし、メンバーを指導。「開発業務」という、より付加価値の高い業務にも障がい者を登用し、チャレンジを続けている。

（障がい者のモチベーションの向上）

- ・ 「仕事は楽しいです。特に、仕事を請けたときや納品したときなどに『助かります』『ありがとう』と言ってもらえると、とても嬉しいですね。自分が力になれている、役に立てていると実感できて、仕事をしていてよかったと思えます」「コクヨグループの一員として、仕事を通じて社会に貢献していきたい」といったように、社会で、企業で必要とされているという実感が障がいを持つ社員のモチベーション向上に大きく貢献している。「障がい者だから単純作業」ではなく、個々人の能力や特性を見極め、適切なフォローを実施することで「自分だからできる仕事」に携わる機会を創出し、全体としての業務領域を拡大させていくことが、障がい者雇用を通じた付加価値向上につながっている。
- ・ また、障がい者の業務領域の可能性を広げることで、翻って、障がい者雇用のリーディングカンパニーとしてのブランド価値を向上することにもつながっている。

（知的・精神障がい者の職種開発）

- ・ K ハート社での障がい者就労の取組で蓄積されたノウハウ等を活かし、知的障がい者や精神障がい者の就労を目指して、野菜の生産・販売を行うハートランド（株）を 2007 年に設立した。これまでの製造業としてのノウハウを活かしつつ、知的・精神障がい者による農業という新しい障がい者雇用のビジネスモデルを構築している。

<企業概要>

設立年	1905 年	資本金	15,800 百万円
本社所在地	大阪府大阪市東成区大今里南 6-1-1		
事業概要	ステーションリー事業、ファニチャー事業他		
売上高(※)	275,821 百万円 (※)直近決算期(2012 年 12 月)		

<従業員の状況（単体）> (※)女性管理職比率、男女別の平均勤続年数は「単体＋主要子会社(4 社)」で算出

総従業員数	363 人(うち非正規 16 人)
属性ごとの人数等	【女性】144 人(うち非正規 16 人)、女性管理職比率 3.3% 【障がい者】19 人(うち非正規 2 人)
正規従業員の平均勤続年数	17.4 年(男性 18.8 年 女性 13.6 年)