

企業名

製造業

大企業

日本ヒューレット・パッカート株式会社

障がい者が現場の営業効率アップに貢献、子育て中の女性中心のグループが多額の見込み案件開拓に成功

Point

- ▶ 障がい者のビジネススキル教育と就業を融合させた組織である「SEED センター」、経験者採用で入社した障がい者、及び SEED センターを終了した障がい者が必要なサポートを得ながら安心して働き続けられる「インターナルサービスセンター (ISC)」、社内の各部署から受託した請負業務を SEED センター内で行う「SEED サービスセンター (SSC)」といった、障がいの程度、ビジネススキルに応じた能力開発・就業の定着をサポートする組織を設立
- ▶ ビジネススキルを持った障がい者の支援により、現場社員の非営業活動時間の削減、営業活動の強化に貢献
- ▶ 女性の活躍が進むマーケティング部門にワーキングマザーを中心とした部署を新設。数十億円の見込み案件を開拓
- ▶ 仕事をする上での課題や経験を共有し、自分たちで解決に取り組む、またビジネススキルを高めることにより会社と社会に貢献することを目的とするネットワークグループ「Women at Work Japan (WAWJ)」を立ち上げ、スキルアップ

Data

◎企業概要

会社設立年	1999年	資本金	10,000百万円
本社所在地	東京都江東区大島2丁目2番1号		
事業概要	コンピューター、コンピューター周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース、ITサービス		
売上高	368,700百万円 (2012年10月決算)		

◎従業員の状況 (単体)

総従業員数	5,000名
属性ごとの人数等	非公開
正規従業員の平均勤続年数	13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

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

障がい者の働くチャンスを拡大する仕組みの創造

日本ヒューレット・パッカーは、世界 170 か国でコンピューターや周辺機器、ソフトウェアなどのビジネスを展開するヒューレット・パッカー社の日本法人。1939 年の米国本社創業当時より、「世の中にイノベーションを届けるのが我々の生業であり、イノベーションを生み出すためには人材の多様性（ダイバーシティ）が必須である」との考えに基づき、企業戦略の一環としてダイバーシティを重視してきた。

日本法人でも、たとえば障がい者が安心して働けるように、本社は全館バリアフリー設計となっていて、車いす用の駐車場も用意されているなど、きめ細かな配慮がなされている。こうした環境の下、障がい者をはじめとする多様な人材が様々な部署で活躍している。

しかし、同社の取り組みのユニークな点は、こうした障がい者が働くための環境整備だけでなく、就業の意志を持ちながら、スキルや経験の不足から仕事に就くことができない障がい者を育成し、ビジネスに必要なスキルを磨いてもらい、そのスキルを活用して会社の業務効率化に貢献してもらう仕組みを設けているところにある。

それが実務を経験しながらビジネススキルやビジネスマインドを身につける SEED センターをはじめとする組織である。

女性によるビジネス創出

女性の活躍で注目されるのは、企業向け IT ソリューション構築を主要ビジネスとするテクノロジーコンサルティング事業統括本部の中で、商品開発や販促を担うテクノロジーマーケティング本部だ。ここではシステム開発で身につけた高度な IT の知識や経験を活かして、マーケティング分野でさらなるキャリアアップをめざす女性が増えている。テクノロジーマーケティング本部では社員 40 名のうち、女性が 22 名を占めている。子育てをしながら活躍するワーキングマザーも 11 名在籍している。

テクノロジーマーケティング本部で活躍する女性が増えた背景には、システム分野の業務環境がある。

近年、IT ビジネスが顧客企業のニーズを受けてシステム開発を行う受け身型から、ネットワークやセ

キュリティなど様々なソリューション商品を開発・アレンジして、企業へ売り込んでいくプロアクティブ型へシフトしつつある。顧客対応が大きな部分を占める開発業務に比べて主体的に動ける分、タイムマネジメントの自由度が大きい。そのため、開発部門で活躍してきた女性エンジニア、特に既婚・子育て中の女性エンジニアにとって、キャリアアップの場として魅力的な職場となりつつある。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

障がい者のビジネススキル習得・就業支援プログラムの進化と拡充

同社では、障がい者を雇用しビジネススキル習得を支援する SEED センターを 2001 年に設立。当初、同センターは研修と実務を通じて PC スキルやコミュニケーションスキルを身につける 1 年間のプログラムだった。しかし、運営していくうちに、充実した教育を行うためには 1 年では足りないということがわかってきたため、2006 年から 2 年に延長された。

この障がい者育成と就業支援プログラムを終了した後、同社に残る場合に進路は 2 通りある。ひとつが「ISC（インターナルサービスセンター）」だ。SEED センター終了者のそれぞれの能力や希望と社内のニーズを調整し、社内の最適な部署を斡旋している。もうひとつが「SSC（SEED サービスセンター）」である。障がいの度合いや本人の意思により、SEED センターで受託する業務の継続を希望する場合はここに所属し、同センターが社内の各部署から受託したデータ整理などの請負業務を行う。社内から依頼される業務が急速に増えてきたことから、同社としても SEED センターで育てた人材が社内で活躍してくれることは大きなメリットがある。

また、SEED センターのカリキュラムもビジネス英語やプログラミングなどを加えて大幅に充実した。より幅広いビジネススキルを身につけ、活躍の場を広げたいと願う障がい者のニーズに応えたものだ。もちろん彼らのビジネススキルが充実すれば、雇用する同社としても、障がい者活用による業務効率化をさらに進めることができる。

ISC は、もともとは業務経験を持つ障がい者が、必要なサポートを得ながら即戦力として様々な部署で活躍できる仕組みだが、SEED センターの終了者もこの ISC

日本ヒューレット・パッカード株式会社

を通じて社内に最適の職場を見つけ、就業することが可能になった。SEEDセンター終了後にISC社員となった人数はまだ累計19人と多くはないが、支援プログラムの充実や障がい者人材のレベルアップにより、就業のチャンスが広がっていることは注目に値する。

同社の障がい者雇用の仕組み



SEEDセンター終了後にISC社員となった人数

	計	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ISC	19	2	1	2	4	1	2	2	0	2	3

障がい者が働きやすい職場づくり

冒頭でもふれたとおり、同社は組織面だけでなく、設備面からも障がい者の働きやすい職場を実現している。たとえば車いす用トイレの設置、災害時避難用アラームシステムの整備に加え、SEEDセンターには障がい者用の休憩室、トイレを整備している。また通勤用に出入り口まで屋根を設置した優先駐車場を設けるなどの配慮をしている。

また、災害時に障がい者の避難支援を行う社員をあらかじめ指名する「バディシステム」を導入している。産業医との面談を経て、障がいの程度に合わせて1人1人に適した人数のバディ（避難支援者）を選ぶ。担架が必要な方には6名のバディがつくこともある。そして毎年、バディシステム用の避難訓練を実施している。

そのほかには、障がいを持つ方が働きやすいよう柔軟な対応を行っている。たとえば車いすの方は相談のうえ車通勤が許可される、また通常の勤務時間の勤務が難しい場合には6時間勤務の仕組みを設ける等、個々の社員の状況に応じた働き方ができるようになっている。

女性が主役のネットワークで、より進化したダイバーシティのかたちを創出

全社的な取り組みとしては、出産・育児休暇など通

常の制度だけでなく、職場環境の整備や社員の意識改革を目的とした様々な取り組み、特に上司である管理職、男性社員も巻き込んでの取り組みを行っている。

特に注目したいのが、女性社員たちが2005年に自発的に立ち上げたネットワーク「Women at Work Japan (WAWJ)」である。このWAWJは仕事をする上での課題を共有し、経験やノウハウを提供し合いながら成長していくことを目標に掲げ、様々なテーマでの勉強会、マネジメントや先輩社員との対話などの活動を行っている。こうした活動を通じて女性社員の能力向上が促進されただけでなく、テーマによっては男性社員の参加も歓迎され、男性の意識改革、協力関係の醸成にもつながっている。

また、同社の社内公募の仕組みも特徴的である。同社の社内公募制度の特徴は、社員が自ら希望して応募し公募に合格すれば現在の部署の上司は原則として拒否できないことにあり、確実に希望の部署に異動できる点にある。そのため、社内公募に応募することにより、ライフスタイルや自身のキャリアプランの変化に応じて、社員の意思で所属部署を変更することができる。結果、同社では社内公募による人事異動が盛んであり、社内の異動の約7割が社内公募によるものである。

経営トップ自らダイバーシティを推進する風土

ダイバーシティを推進する様々な取り組みが活発に行われる背景には、経営トップが積極的に関与していることがある。米国法人設立時からダイバーシティに向けた取り組みを盛り込んでいるヒューレット・パッカード社の日本法人である同社においても、ダイバーシティは人事部門だけでなく、全社を率いる経営トップのミッションとして位置づけられている。

そのため、障がい者のサポートプログラムや女性の活躍をサポートするプログラムなど、ダイバーシティに関する新たな取り組みの発案、継続のための予算を含めた経営の承認は速やかに行われる。ボトムアップの取り組みをトップが支援し、全社で意識を共有しているところに、同社のダイバーシティ推進の活力源がある。

ダイバーシティ推進による経営効果

障がい者の業務範囲を拡大し、成果につなげる

SEEDセンターにおいて就業に必要な能力を磨い

た障がい者は、同社の様々な場面で活躍している。例えば ISC に属しながら同社で勤務し続けることになった身体障がい者は、従来から有していた高い文書作成能力を買われ、広報部門に配属となった。配属後に Web スキルを身に付け社内イントラネットの管理担当となり日々更新を行う。同職務の後任には、同じく SEED センターから Web スキルを習得した身体障がい者が配属されており、ISC の人材に対する信頼関係が形成されている。

一方、SEED センターと SSC では、障がいをもつ社員と研修生が、発売前の製品を一からセットアップし、そこで感じたこと、得られた知見を製品作りにフィードバックした結果、過去に片手に障がいを持つ顧客より、「HP のプリンターインクカートリッジの交換は片手でも容易にできるので、非常に助かっている」との声が寄せられたなど、他社との製品の差別化につながっている。

また、同じく SEED センターと SSC では、社内発生する非営業活動を引き受けており、障がいをもつ社員と研修生のスキルアップと同時に、営業活動等の直接業務に従事する社員が行っていた間接業務負担の軽減につながっている。

SEED センターが設立された 2001 年当初は、障がい者の作業内容はコピーやデータ入力、文書管理等の限られた業務のみであったが、次第にアンケート集計や経理関連といった業務に業務範囲を広げるとともに、執務場所も従来の SEED センター内から社内の作業依頼元部署へ移動して行うなど、現場のニーズに応じて活躍の場を広げていった。その後、2011 年の SSC 設立の時点では請求書発送業務や業務効率ツールの開発などにも対応しており、また今後は英語の翻訳や英文プレゼンテーション資料作成、様々な部署のイントラネットの更新業務が可能になるようスキル向上を図っている。

このような障がい者の業務範囲の拡大により、業務依頼件数は SEED センター発足当時の 2001 年の 10 件から増加し、2012 年には 70 件を数えている。

同社では、2008 年度に比べて 2011 年度には非営業活動時間が 65% も減少している。これはテレワークなどのフレキシブルな勤務制度や IT の活用などにより、多くの社員が膨大かつ煩雑な間接業務から解放され、営業などの直接業務に専念することができるようになったこともあるが、SEED センター、SSC の障がい者人材がスキルを身に付け、従来現場の社員が担っ

ていた業務を担っていることも大きく貢献している。

SEED センター / SSC の受託件数の変遷

計	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
件数	461	10	16	23	26	32	33	36	42	57	64	70

ワーキングマザー主導のチームで

IT ソリューションの顧客開拓に成功

女性の活躍では、テクノロジーマーケティング本部に 2013 年 3 月に設立されたソリューションマーケティング部が、ワーキングマザー 5 名を含む女性主体で IT ソリューションのマーケティングを担っている。

ソリューションマーケティング部では、マーケティングの一環として、同社が提供するソリューションに関するセミナーを企画・実行し、営業の第一歩である新規見込み顧客の開拓・発掘につなげている。2013 年 3 月に発足した同部では、セミナー等を通じてすでに数十億円分の見込み案件の発掘に成功した。

この取り組みの効果は上記の数十億円にとどまらない。従来は営業部門からもたらされた情報を頼りに営業活動を行っていたが、新規見込み客の増加により、同部から営業部門へのプッシュ等を行うなど、従来と比べて積極的な活動ができるようになった。またメンバーであるワーキングマザーは営業現場の経験もあることから、机上の空論ではない現実的な企画を立案することができている点もこの取り組みが成功した要因の一つである。今後もさらなる成果の拡大が期待される。

参考情報



SEED センターの成果発表風景



Women at Work Japan (WAWJ) のメンバー