

# 職務研究

2019.5 第327号  
特集/障がい者雇用施策

## リゾートトラスト

人事企画部CSR推進室 東京・横浜事務支援課課長 東京事務支援センター長 北沢 健

## スターティアホールディングス

スターティアウィル(株) 取締役 飯田 和一

## りらいあコミュニケーションズ

㈱ビジネスプラス 取締役 白賀 克己

## ソフトバンク

人事総務統括人事本部 採用・人材開発統括部 人材採用部 採用企画課 伊藤 香織

人事総務統括CSR統括部 CSR部 CSR1課 横溝 知美

## シーエックスカーゴ

人事部 部長 土井 一朗

## 日本アイ・ビー・エム

人事、ダイバーシティ&インクルージョン 企画担当部長 梅田 恵

## 2018年度人事賃金センター事業概況

# シーエックスカーゴ

人事部  
部長

土井 一郎



## 会社概要

設立：1991年3月21日

資本金：1億円

売上高：360億円（2019年3月期）

事業内容：一般貨物自動車運送事業、倉庫業、物流企画、商品管理、事業開発、不動産賃貸及び管理業務

所在地：埼玉県桶川市赤堀1-5

従業員数：4,451人（2019年3月現在）

## 1. はじめに

株式会社シーエックスカーゴ（以下、当社）は、1991年、日本生活協同組合連合会（以下、日本生協連）のもと、物流専門の会社として創業した。当初は、日本生協連プライベートブランド商品を中心に扱う全国の拠点倉庫の在庫管理が主だったが、次第に荷役や保管、仕分けといった物流の実業へと事業を拡げ、現在では、会員生協における宅配や店舗の仕分け、輸配送やナショナルブランドの保管など、「生協物流No.1」を掲げ「待っている人の笑顔のために、安全・安心を届け続ける」ことを旨として事業を展開している。

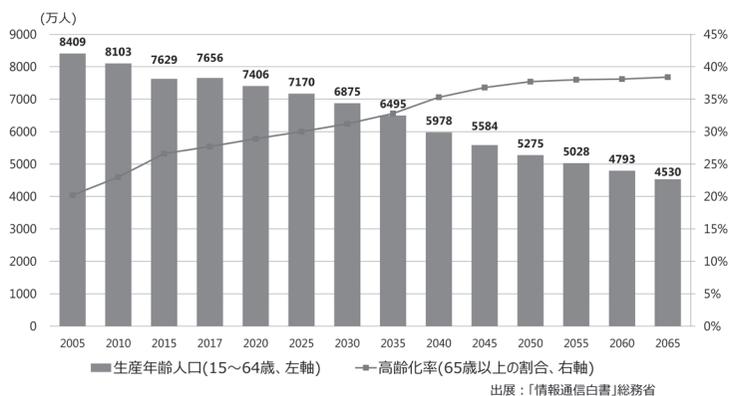
当社ではしばしば、障がい者雇用に関する見学会などを受け入れているが、その中で取り組みに関するレクチャーを行うと、「他ではあまり聞かない話」「考え方が独創的」などと感想をいただくことが多い。特に変わったことを申し上げているつもりはないのだが、その場では当社の取り組みに関する基本的な考え方を、ストレートに理解していただけるようなので、ここでもいつもの通り、話を進めさせていただく。

## 2. 物流業を取り巻く雇用情勢

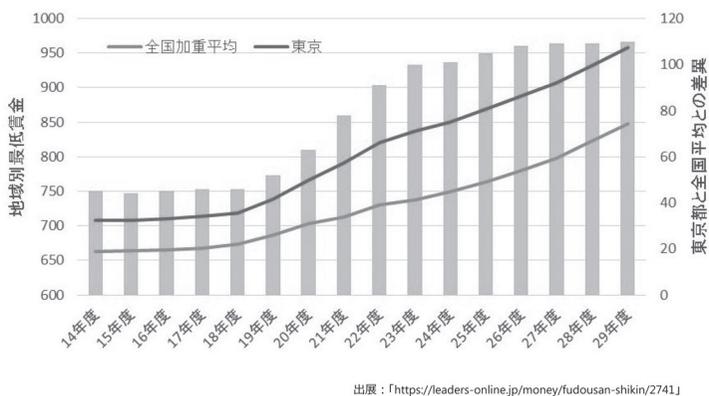
言うまでもなく、日本は少子高齢化が加速度的に進んでおり、生産年齢人口はその総数、全体に占める比率ともに、減少の一途をたどっている(図表1)。また、最低賃金の上昇は、年々時間給で雇用している社員の賃金を押し上げており、月給制の社員を含め、会社として対応せざるを得ないような状況に置かれている(図表2)。

一方、インターネットを中心としたe-コマース市場の拡大に伴い、貨物の個数は急増しており(図表3)、これらを扱う物流倉庫や配達現場は、慢性的な人材不足が喫緊の課題となっている。ロボットによる自動化や高度なシステムを取り入れた自動運転など、物流現場でも省人化の技術開発が進んでいるが、実際には人力に頼る部分が多く、まだまだ物流は労働集約型産業だと言える。

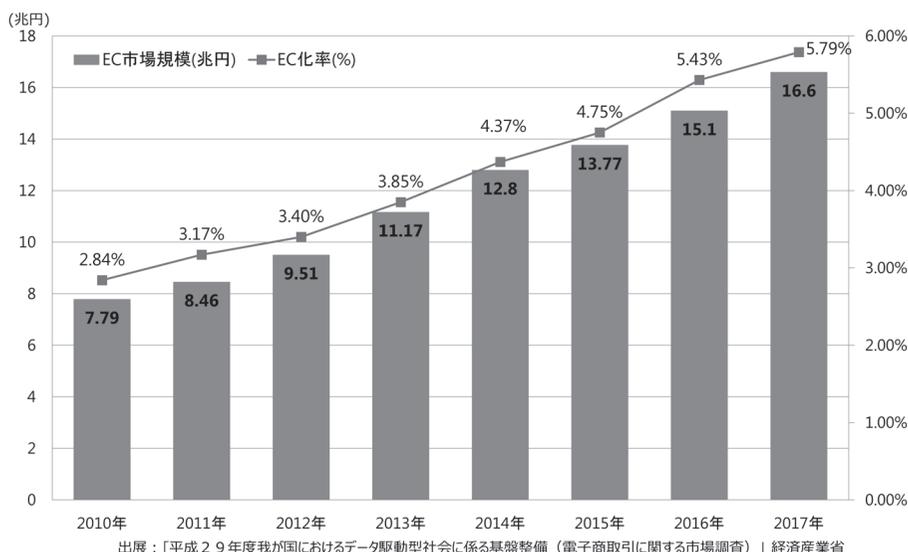
図表1 生産年齢人口と高齢化率の推移



図表2 地域別最低賃金の推移



図表3 物流業に対するニーズ拡大



### 3. 障がい者とその雇用の現状

日本における「障がい者」、つまり、「（障がい者もしくは療育）手帳を取得している人」は年々増加の一途をたどっている。高齢化が主な要因のように思えるが、年齢によらず全体的に増えている。詳しくみていくと、雇用に係わるポイントは二つある。

一つは、時代の移り変わりに伴い、「身体」のみだったものが「知的」に拡大され、現在では「精神」も加わっている。つまり、「手帳を取得」できる障がい者の「範囲」が増えていることになる。

もう一つは、世の中が多様性を受け入れ、以前に比べれば障がい者を個性として認めるようになってきたことだろう。障がい者が疑われる子供を持つ親は、以前は健常者として育てることを選択する親御さんの方が多かっただろうが、現在は、普通校よりも、就労支援がしっかりしている特別支援学校高等部への進学を希望し、今や厳しい受験の難関をくぐり抜けなければ入れないような特支校が人気という状況である。

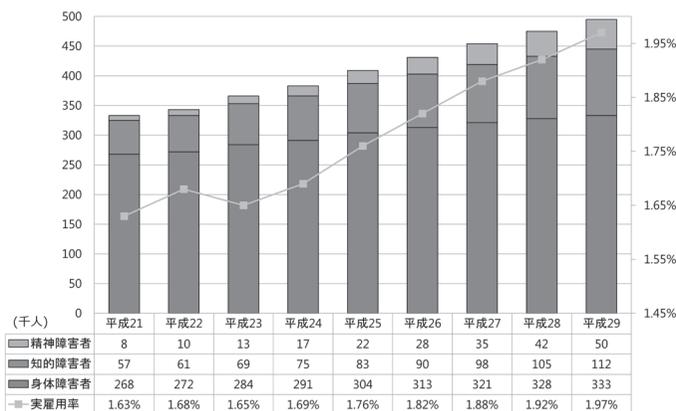
つまり、障がい者が増えている背景は、以前であれば、「手帳を取得していない」健常者としておられた方が、現在は「手帳を取得しているだけ」の「障がい者」としておられると考えるのが自然である。

#### 4. 年々拡大している障がい者雇用

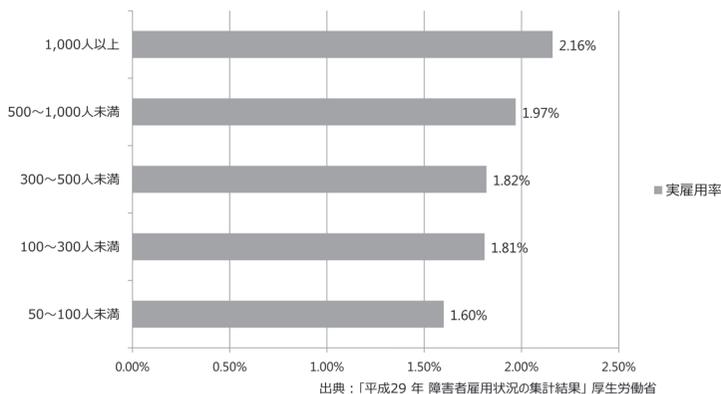
これらを背景として、近年、日本における障がい者の雇用は年々拡大している(図表4)。

少し細かく見てみると、まず、大きな企業・事業所ほど雇用率は高い(図表5)。大手ほど社会的責任を果たそうとしている、という見方はあろうが、私はもっと経済原則的なものとみている。少人数の事業所では、一人の従業員が複数のタスクをこなし、スキルを身に着ける必要がある。また、分解した作業のボリュームも一つひとつが小さいため、一人分の仕事として成立させにくい。一方、大人数の事業所では、それぞれの作業を細かく分けても、それが一定以上のボリュームがあり、一人分の作業として切り出すことができるのである。

図表4 企業での雇用状況



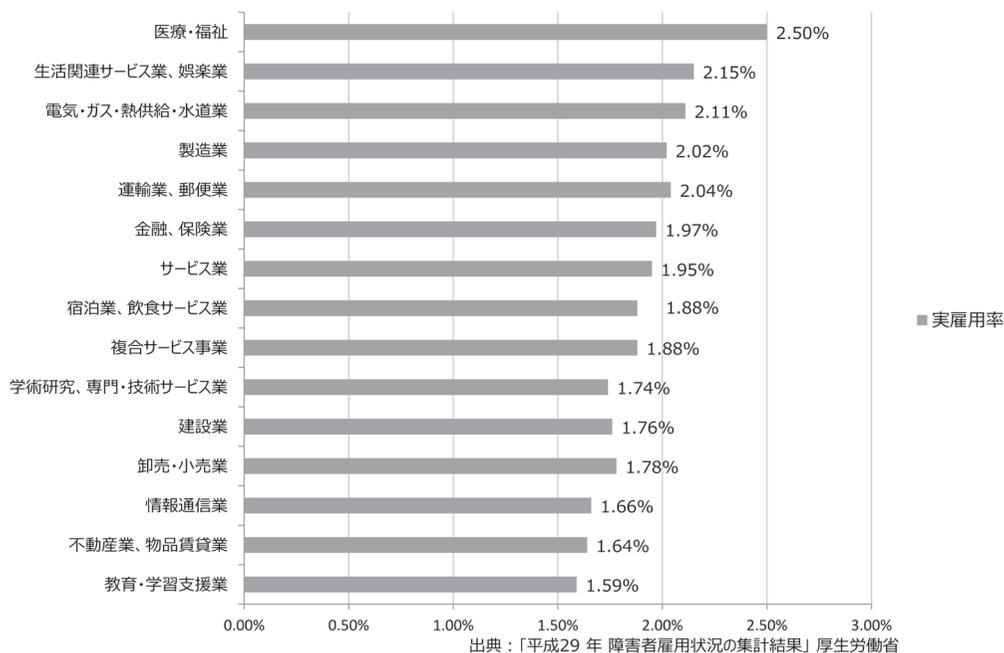
図表5 企業規模が大きいほど雇用率が高い



また、産業別にみると、メーカーの工場や物流の倉庫といったところで雇用率が高くなっている（図表6）。「知的」や「精神」の方が安定してパフォーマンスを発揮しようとする、臨機応変な対応が求められる現場より、毎日同じ人と会い、チームとして編成され、決まった時間に始め、終わるといった仕事や作業場の特性が、障がい者雇用と比較的向いていると言える。

さらに、パートやアルバイトを受け入れている企業・事業所では、できる限り多くの方が入ったその日から戦力として役割発揮できるよう、マニュアルが整備され、システムや機械で作業や動作をアシストしているが、これも実に障がい者雇用向けと言って良いだろう。

図表6 産業別にみるとかなりの差



## 5. 当社における障がい者雇用の現状と基本的な考え方

当社では、2005年から「ダイバーシティ」という視点を謳い、本格的に取り組み始めた。前述のように、比較的障がい者雇用に向いている現場を有している一定規模以上の事業所から、徐々に進んでいったが、一方で、予算や売り上げが厳しい上に、教育訓練に手間がかかる障がい者雇用を「なぜしなければならないの

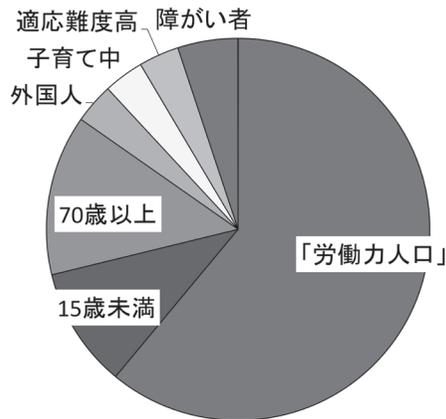
か」といった声も少なからずあり、私としても説明に苦慮した。

その際、基本的かつ合理的な考え方として説明し始めたのが「通勤可能圏内における雇用可能人口の拡大」である。

物流センターに限らず、一つの事業所に通ってくることができる「通勤可能圏内」、つまり、通勤で出社できるエリアは概ね決まっている。その中の人口は、良くて横ばい、基本的には右肩下がりが大きなトレンドであるのは前述のとおりである。この中には、労働力人口と呼ばれる就労に適した方の他に、採用してはいけない15歳以下や雇用が困難な高齢者の方が含まれる。そこに加えて、就労上の身分が外国人の方、小さなお子様を育てている方、一旦は社会に出たものの何らかのトラブルで引きこもった方、そして、障がい者の方など、就労の難易度が高い方が一定割合含まれる。他社がなかなか採りにくいこれらの方々を自社に迎え、人財として戦力化することができれば、必ずトータルコストで勝つことができる、という考え方である(図表7)。

図表7 「雇用可能人口」を考え、増やしていく

### 通勤可能圏内人口(割合は任意)



他社が採らない方を採る  
= 絶対にトータルコストは低くなる！

少し脱線するが、障がい者が働く際、課題になるのは「通勤手段」である。運転免許を取得できない方は、公共交通機関を使用することになる。それ自体は問題ではないが、当社のような物流センターは365日24時間稼働しており、徒歩や自転車で通える圏内であれば、採用や賃金アップの可能性が広がる。さらに、エ

リアに様々な企業が集まっている工業団地のようなところでは、それぞれの企業で受け入れることができる障がい者の特性が異なっており、それらの情報をやり取りすることで、様々な障害をお持ちの方が、その障がい特性に合った企業に入ることができるようになるはずである。企業が地域でアライアンスを組むことも、積極的に検討する必要がある。

## 6. 採用にあたっての考え方

採用における基本的なルートは、特別支援学校高等部からの実習受け入れ、就労支援施設からのトライアル雇用である。実際に作業を体験してもらい、実習やトライアルの期間中に少しでも錬度が上がるようであれば、前向きに採用を検討することになっている。採用にあたり各種助成金をうまく使えば、採用後、約2年間の間に作業員として一人前にすることで、コストとしては十分見合うという構造を理解しておく必要がある。

障がい者が働きやすい、仕事を続けていきやすい環境にしていくため、障がい者を5名以上雇い入れている事業所には「障害者職業生活相談員」をすべて配置し、自社の「ジョブコーチ」を中心として、年に2回の勉強会を行いながら、障がい者本人や家族、現場の管理者や同僚らのサポートを行っている。

障がい者だからと言って、労働基準監督署に届け出て賃金を差し引くようなことはしない。評価も全員一緒。障がい者だからと言って甘くするようなこともしない。

つまり、当社の障がい者雇用は、健常者と同じように当社が定めているルールを順守でき、特別な変更を行っていない施設・設備において一定のレベルで作業を行うことができる方を採用しているに過ぎないのである。

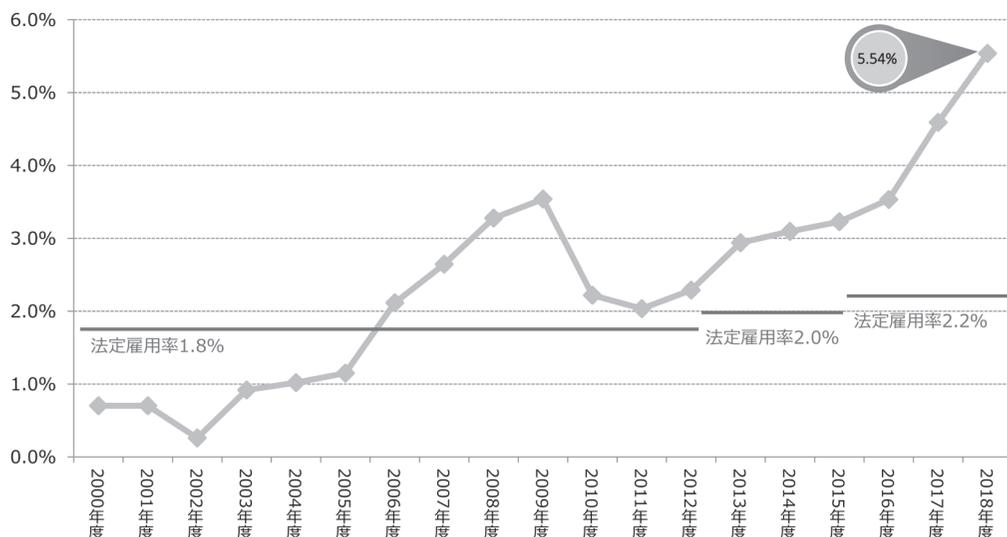
## 7. 当社の現状

当社では現在(2019年3月11日現在)、法定雇用率5.54%、141名の障がい者が働いている(図表8)。内訳は、知的72名(うち重度18名)、精神41名、身体28名(うち重度11名)となっている。

合理的配慮・差別禁止の観点から、障がい者の習熟度を自他ともに明らかにす

るため、「能力評価シート」の活用を開始している。自己と他者の評価が異なることは、健常者でも珍しくないが、知的・精神ではその傾向が強い場合が多いという印象を受ける。本人の働き甲斐や職場での円滑なコミュニケーションに支障が出ることもあるため、これを導入、視覚的に提示できるものとし、本人や周囲

図表8 実雇用率の推移



の理解、納得を得られる仕組みを模索している。

例えば次のような事案。

Nさん(40代男性、精神、勤続1年)は、1年間のパート勤務を通じて自信をつけ、フルタイムを希望。事業所やジョブコーチは段階的に進めることを勧めたが、本人の強い希望により週20時間から40時間の雇用契約に変更。勤務時間を長くして1週間ほどで身体症状が発症し、1週間お休みすることに。出てくることができるようになって、本人は自信を失い、一気に不安定になった。

ジョブコーチが入り、本人や事業所とも相談の上、短日数・短時間の勤務で再スタート。1週間に1回の面談、ナビゲーションブックの作成、業務日誌の活用、ストレス・疲労アセスメントシートの活用などを進め、安定して仕事ができるようになり、間もなくフルタイムでの勤務も可能との見込みを立てている。

知的や精神の方は概ね以下のような特性を有していることが多い。

- ・本当に言いたいことが伝わらないことへの不満を募らせ、いら立ちをみせてしまう。
- ・「自己評価」が高い。
- ・TPOを考えた言動が難しい。
- ・文章として理解することが困難なため、単語に固執する傾向が強い。
- ・話し合いが終わった案件がしばしば再燃する。これは、本人の中で「理解」するところまでなかなか到達しないことによるものとみている。
- ・今、目の前にあることに囚われすぎる。

これらに対し、「入社がゴール」ではなく「働き続けていく姿」をイメージしてもらい、今は急がなくても良いことを繰り返し理解してもらうことで、定着することを狙っている。

## 8. 今後の課題

今後ますます厳しくなる雇用環境に対し、有能な人財を障がい者というカテゴリーから得続けるため、当社は「適正な雇用管理」「(障がいに対する)合理的配慮」をベースに、障がい者雇用を「福祉的」観点から「戦略的」「相互利益(Win-Win)」へと思考を転換しているが、さらにその拡大に努めていく。

一方、ご協力いただく教育機関や就労支援機関は、障がい者本人の「資質」や「障がい特性」を掴み、企業に対しては「営業マン」、地域に対しては「コントローラー」の視点を是非お持ちいただきたい。

そうすることで、障がい者は、「役割」と「責任」を背負って仕事に就き、それを通して「働き甲斐」を醸成していけると確信している。