

# リベルタス興産の障害者雇用とマネジメント

有 村 貞 則

## 1. はじめに

急速に進む少子高齢化，その結果としての人口および労働力の減少に備えて女性や高齢者，外国人など，これまで日本の労働市場においてマイノリティの立場にたたされ続けてきた人達をもっと積極的に有効活用していこうとの声が増しに高まっている。しかし，同じマイノリティでありながら，この声から取り残された人達がいる。身体，知的，精神上，何らかの障害を持つ人達である。

日本の政府は1976年の身体障害者雇用促進法改正を皮切りに民間企業の障害者雇用を義務付ける法律の整備や拡張を続けてきた。また障害者福祉やリハビリテーションを専門とする研究者達も民間企業の障害者雇用を促すための研究を継続的に推し進めている。その意味では障害者の雇用やマネジメントは，全く無視され続けてきた問題というわけでは決してないが，ここであえて「取り残された」と表現したのは，あまりにも経営学者がこの問題を看過しすぎているからである。

本研究は，浅学の経営学者である著者が個別企業の事例研究というスタイルで障害者の雇用とマネジメントに迫ったものである。取り上げた企業は，山口県宇部市にある有限会社リベルタス興産である。同社は，たんなる法令順守や企業の社会的責任ではなく，それらを超えた次元で障害者雇用とマネジメントの価値を見出そうとしている。そして，それを自社の強みにしようともしている。また，そのための組織改革や業務体制作り，管理制度や管理手法の導入にも余念がない。これが本研究でリベルタス興産を取り上げた理由である。

以下では，まずはリベルタス興産の概要紹介を行い，次に同社のこれまで

の歩みを次の2つの時期に分けて振り返る。会社設立から初代社長の佐々木立而氏が定年退職するまでの約10年間と有田信二郎氏が第二代社長に就任してから現在に至るまでの時期である。最後にリベルタス興産の障害者雇用とマネジメントのポイントを整理して本研究の結びとする。

本研究は、有田氏および佐々木氏へのインタビュー調査がベースとなっている<sup>1)</sup>。この場を借りて御礼を申し上げたい。また特に注釈がない限り、本文中に出てくる発言は、インタビュー調査を通して得たものである。

## 2. リベルタス興産の概要

1976年に民間企業の障害者雇用が正式に法的義務化された際、その特例措置として障害者雇用に特別に配慮した子会社を設立すれば、そこで雇用している障害者を自らの障害者雇用率の算定対象とすることが可能になった。いわゆる特例子会社制度である。リベルタス興産もこの制度を活用して設立された会社である。親会社は宇部興産株式会社、1991年4月の設立で資本金は5000万円、親会社の本社や工場が密集している山口県宇部市の工業地帯近くに事務所と工場を構えている。

設立時は印刷・製本業を営んでいたが、その後マイクロフィルムや紙データなどのデジタル化にも進出し、2003年9月からは知的障害者の雇用のために清掃事業も手掛けるようになった。現在は、この3つが同社の事業を構成している。

特例子会社は、株式会社もしくは有限会社形態であること、親会社による意志決定機関の支配がなされていること、役員派遣や従業員出向など親会社との人的関係が緊密であること、などの設立条件を満たす必要があるが、それ以外にも①雇用している障害者の数が5人以上、②全従業員のうち20%以上が障害者、③障害者のうち重度身体障害者、知的障害者ないし精神障害者が30%以上、④ハード・ソフトの両面で障害者雇用管理を適切に行う能力を

1) 有田氏には計3回(2007年3月2日, 同4月11日, 同5月7日, それぞれ約2時間), 佐々木氏には1回(2007年4月19日, 約1時間半)のインタビュー調査を行った。また必要に応じてメールでの質疑応答も行った。

有していること、などの条件が課されている。

義務雇用制度の特例である以上、特例子会社にこのような条件が課されてもおかしくはないが、リベルタス興産はそれを大幅に上回る実績を残している。例えば、2006年10月時点で聴覚障害6名、脊椎障害3名、脳性麻痺4名、知的障害9名、その他の障害4名、計26人の障害者を雇用しており、これは全従業員（正社員39人、パート1人、計40人）の65%に相当する。また障害者の92%は重度身体障害者と知的障害者である。

車椅子用のトイレや駐車場、スロープ等の完備、聴覚障害者のために非常用赤色点滅ランプを各部屋天井に取り付けるなど建物のバリアフリーはもちろん、作業現場においても車椅子での移動に支障がないようにゆとりのある機械の配置、肢体不自由者用のパソコン入力・操作機器、機械の異常を視覚で知らせるパトライト設置など様々な工夫が施されている。さらにこうしたハード面だけでなく、手話通訳専任者の配置、手話勉強会の継続、障害を持つ社員の職場定着推進会議定期開催、障害者職業生活相談員有資格者11名在籍などソフト、すなわち心のバリアフリーにも熱心に取り組んでいる。

このような組織としての姿勢を表したのが社名と企業理念である。社名で使われているリベルタスはラテン語で「解放」を意味し、これはいわゆるノーマライゼーション、すなわち障害者自身に障害があるのではなく社会の仕組み自体がそれを生み出している、ゆえにこの社会的障害を取り除くことによって障害のあるなしに関係なく、すべての人々がごく普通に暮らせる社会を実現していくという理念を同社なりに決意表明したものである。同じように企業理念も「障害があるから特別なのではなく、障害があっても当たり前、そして障害は才能を発揮する妨げにはならないとの基本的観点から、企業活動を通じて、社会全体へ心豊かな「資産」の提供を目指す」である。

### 3. 創業期

#### 3-1 キーパーソンの存在

宇部興産が障害者雇用の促進に本腰を入れるようになったのは1980年代後

半からである。そのきっかけは法定雇用率の未達であった。

現在の対常用労働者数1.8%とは違って当時の法定雇用率は1.5%、1988年からは1.6%が適用されるようになっていたが、宇部興産の障害者雇用率は0.7%から0.8%の間で推移していた。しかも、その一方で高齢による定年退職により、既に雇用している障害者数の減少傾向も目立ち始めていた。

これは当然、雇用納付金の問題にもつながっていく。常用労働者数301人以上で法定雇用率未達の場合、不足する障害者1人につき月5万円の雇用納付金を納めなければならないが、当時の宇部興産の社員数はおよそ7500人<sup>2)</sup>だったので、仮に法定雇用率1.6%、宇部興産の雇用率を0.8%で計算すれば年間に3600万円の雇用納付金をこの時代に納めていたことになる。同社の財務体質からすれば、それほど大きな金額ではなかったかもしれないが<sup>3)</sup>、それでも今後ますます雇用率が低下して納付金の額が膨らむかもしれないとすれば、全く無視することはできなかったであろう問題と思われる。

こうして1980年代後半、雇用率を上げるために既存社員のなかで障害者手帳を持つ者の掘り起こし、今ある職場や職務のなかで障害者の就労が可能な部分の洗い出しを行ったが一向に雇用率は上がらない。そのためヘルスキーパー（産業マッサージ師）制度を導入して視覚障害者の新規採用にも踏み切ったが、これとて採用可能な人数に限りがある。このなかなか埒が明かない状況を打破するためにリベルタス興産が設立されたのである。

しかし、である。なぜ宇部興産は諦めなかったのだろうか。法律で定められている以上、どの企業も本来ならば法定雇用率を満たす必要があるし、常用労働者数301人以上で未達の場合には、どの企業も雇用納付金を納めなければならない。それでも未だ法定雇用率未達の企業が半数以上に及んでい

---

2) 同社の有価証券報告書によると1985年度は8188人、1986年度は8122人、1987年度は7621人、1988年度は7309人、1989年度は7152人、平均すると7678人なので、ここではおよそ7500人と仮定した。

3) ちなみに当時の宇部興産の純利益は、1985年度1億4300万円、1986年度2億3700万、1987年度3億3300万円、1988年度3億3900万円、1989年度6億300万円である（同社の有価証券報告書にもとづく）。

るのが実情である<sup>4)</sup>。

またリベルタス興産のことを取り上げたある雑誌は、次のようにコメントしている。「地元最大の企業、宇部興産は、市民の有力者が組合を作って創設したという事情から、経営者も従業員も、市民の企業という意識が強く、地域に協力することが経営理念の一つになっている」<sup>5)</sup>。確かに大企業で地域社会貢献に積極的であったことが宇部興産を突き動かした要素のひとつかもしれないが、かといって同じように大企業で地域社会貢献や企業の社会的責任の必要性を十分に理解している企業のすべてが障害者雇用に熱心なわけではない。「頭では理解できても実際にやるとなるとなかなか難しい」。これが、たとえ良心的な企業であっても障害者の雇用になるとついつい及び腰になってしまう理由である。

宇部興産が諦めず一歩前へと踏み出すことができたのは、当時の社長である清水保夫氏のリーダーシップがあったからである。清水氏は、もともとはエンジニアで1983年6月から1991年5月まで宇部興産の代表取締役社長を務めた人である。かつて同氏の部下でもあった現リベルタス興産社長の有田氏は「経営者としてすごく夢とロマンのあった人だ」と語っているが、かといって昔から障害者雇用に熱心で理解があったわけでもないようである。たまたま山口県雇用開発協会の会長に就任したことがきっかけで、清水氏は障害者雇用の必要性や重要性に「心からの理解」を示すようになる。そして同氏の強力なリーダーシップのもと宇部興産は一歩前へと動き出すことになるのである。ちなみに雇用開発協会は、高齢者および障害者の雇用促進のために雇用納付金関連の業務の他、雇用相談やセミナー・研修会などを手掛けている公益法人である。

清水氏は、遅々として進まない障害者雇用の現状を打破するために労務部（人事部）にその解決策を模索させたが、その過程においても「心からの理

4) 厚生労働省の発表 (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/12/dl/h1214-2a.pdf>, 2007年10月3日検索) によれば、2006年6月1日時点で民間企業の障害者実雇用率は1.52%で、法定雇用率未達企業の割合は56.6%である。

5) 『働く広場』2000年9月号, 12頁。

解」が表われる。これまで既存の職場や職務において障害者雇用を進めようとしたが目立った成果は上がらなかったこと、もしもこれを本気でやろうとすればどうしても障害者の分散配置とならざるを得なく、そのために建物や設備、機器の改善に費用がかかる、などの理由から労務部が出した最終的な答えは特例子会社の設立であった。しかし、清水氏はこの案に猛反対する。なぜなら特例子会社のように障害を持つ社員を一カ所に集中させるやり方は、ノーマライゼーションの理念に反するからである。そして労務部との激しい論争の後、清水氏は、理念に拘りすぎて事が進まないよりは「まずは障害者の働く場を提供することが第1歩である」との労務部の考えを受け入れ、特例子会社の設立を承認・決断するのである。

清水氏に限らず、特例子会社はノーマライゼーションの理念に反するという意見は多い。それでも特例子会社のリベルタス興産にノーマライゼーションの理念を込めた「リベルタス」、「解放」という社名が使われているのは、このような清水氏の想いがあったからである。

### 3-2 佐々木立而氏の社長就任

1990年7月、労務部内に専任チームが設置され、特例子会社設立に向けての具体的検討作業が始まる。この専任チームは、他の特例子会社の視察や助言も得ながら、これから設立する特例子会社の事業内容や事業方針、社名、人員・規模などを大急ぎで決定していったが、最後に残った大きな課題は「誰を社長にするか」であった。実際、何人かの候補者をピックアップして打診してみたが、なかなか引き受ける社員は現われない。そうした中、リベルタス興産初代社長の佐々木立而氏に話が舞い込んでくるのである。

佐々木氏は1959年に山口大学工学部工業化学科を卒業後、宇部興産に入社、主に研究開発とその管理業務に従事してきたが、この頃は既に第一線を退いて本社渉外対策室に所属、主に企業誘致などの仕事を手掛けていた。では、なぜ佐々木氏は他の候補者が断る中、引き受けを決意したのであろうか。これには以下のような個人的経緯がかかわっていた。

佐々木氏の子供の1人は、軽度の脳性小児麻痺と言語障害を持つ障害者である。だからといって昔から佐々木氏が障害者雇用に深く関心があったわけではないが、たまたまその子供が成人して東京で就職することになったので一緒に部屋探しに出かけた。すると、どの業者や大家も障害があるという理由だけで部屋を貸してくれようとしなない。そして、あちこち駆けずり回った後にやっと「親が契約を結ぶなら」という条件で賃貸契約を結ぶことができた。まさにこの体験の直後に特例子会社社長就任の話が舞い込んだのである。佐々木氏は、専任チームの作成した方針や計画の詳細を確認することもなく即断した。「自分がやらないといけない」、「全く迷いはなかった」と当時の心境を振り返っている。

社長就任が決まってから佐々木氏は、専任チームと協力して特例子会社設立のための申請書類作成、人材の募集と面接、建物・設備の詳細計画などを急ピッチで進めていったが、これらは佐々木氏にとっても専任チームにとっても初めての体験だったので、外部機関の協力なしには不可能であった。特に設立申請書類の作成においては、山口県雇用開発協会の職員が熱心に指導してくれた。人材の募集は山口県、広島県および九州の各職業安定所を通して行い、その結果予定採用枠25名に対して50名弱の応募があった。また応募者の絞り込みは、山口障害者職業センターのアドバイスのもと職業能力と意欲の2点に重点を置いて面接を進めていった。建物・設備の設計図は、宇部興産の建設課が作成してくれた。

こうして専任チームの設置から9ヶ月後の1991年4月にリベルタス興産が誕生（設立）、同年12月から営業を開始することになる。障害を持つ社員25名（車椅子使用の肢体障害7名、それ以外の肢体障害13名、聴覚障害4名、内部障害1名<sup>6)</sup>）と健常社員9名（宇部興産からの出向社員4名と新規採用の5名）、計34人でのスタートであった。

---

6) ちなみに障害程度別では1級6名、2級12名、3級以上7名である。

### 3-3 三つの難題：技術力

創業後、佐々木氏を悩ませた難題のひとつは技術力である。ここで技術力といえは、採用した障害を持つ社員の作業遂行能力に何か問題があったと思いがちかもしれないが、そうではない。むしろ障害を持つ社員の作業能力うんぬんよりも、会社側の抱える本質的問題であったといえる。

既述の通り、専任チームは、設立検討作業段階において他の特例子会社を参考にしながら印刷および製本をリベルタス興産の事業とすることを決定していたが、これらの事業を宇部興産はこれまで全く手掛けたことがなかったのである。社内配布用の簡単な資料は別にして製品カタログや会社案内、社員が使う名刺などの印刷・製本類は、すべて外注であった。だから当然、印刷や製本の技術に精通した社員がいるわけではない。

佐々木氏も含めてリベルタス興産に出向となった社員も同様であった。採用した障害を持つ社員の中に何人か過去に印刷・製本会社で働いた経験のある人材がいたが、彼らだけでは到底不十分である。そこで最初は、健常社員9名のうち現場リーダー（工程責任者）となる4名が実績のある印刷会社に頼み込み、実際にそこで1ヶ月間働かせてもらうことで基礎技術を習得した。まさにゼロからの出発であったのである。

さらに技術力の問題は続く。佐々木氏によれば、創業からわずか1年ぐらいで印刷技術の急速な進歩・変革（デジタル化、精密化、自動化）が始まり、当初導入した設備が急速に陳腐化していったという。したがって設備の更新とその操作の習熟も急務の課題となった。

技術レベルの低さは当然、製品レベルにも反映する。創業直後は、技術力の低さゆえに軽印刷物の取り扱いが中心であったが、そのレベルで自己満足してしまうと事業の安定・成長はおろか会社の存続自体もいずれ危うくなるかもしれない。そのためにはより質の高い、そしてより高度な技術・技能が要求される製品を是が非でも扱っていく必要があった。

こうして「よい製品を作ろう」<sup>7)</sup>を合い言葉に全社員一丸となって技術・

7) 『働く広場』2000年9月号、14頁。

技能レベルの向上に取り組む。必要とあれば社外にまで出かけて技術指導を受けたり、業界の展示会に行つて最新の印刷技術動向やカスタマーニーズを調査したりもした。社内においては工程責任者が中心となつて勉強会を開催、また完成品と作業全体の流れ図を掲示して各作業の重要性を作業全体の流れの中で理解させるといった地道な努力を怠らなかつた。もちろん、こうした会社側の働きかけが効を奏することになるその裏側には、現場作業を担当する障害を持つ社員それぞれのやる気と自主学習があつたことは言うまでもない。

最も効果的であつたのは、実際にやってみる、チャレンジしてみることであつた。佐々木氏は次のように語っている。「まだ創業から一年もたたないころ、本社広報室から、会社の営業品目を網羅した『商品ハンドブック』をやってみないかという話がありました。技術的にはかなり難しい仕事でしたが、結果的にはそれによって技術力が格段にアップし、大変な自信をもつことができた。やり遂げたときには、やったなあということで全員が喜びました」<sup>8)</sup>。

以上のような取り組みを継続することで、リベルタス興産の技術力は着実に向上していった。その結果、当初は親会社からの受注ばかりであつたが、次第に親会社の関連会社、さらには一般の企業・顧客からも受注が取れるようになる。この点に関しては、経営の安定化(3-4)のところでも触れる。

### 3-4 三つの難題：人事

佐々木氏を悩ませたもうひとつの大きな問題は人事である。採用人数と募集方法、他の出向社員の顔ぶれ、最低賃金適用除外<sup>9)</sup>を申請しないことなどの人事の大枠は、既に専任チームが決定していたが、あとは実地に対処していくしかなかつた。しかも、1991年4月に会社を設立してから同年12月に営業を開始するまでの間は、社屋の建設や設備の導入・改善、人の募集・面接

8) 『働く広場』2000年9月号、14頁。

9) 障害を持つ労働者の作業能力が一般の労働者よりも著しく劣る場合は、最低賃金以下でも雇用可能なことが制度的に認められている。しかし、リベルタス興産は当初からこの制度を活用していない。

といった作業に追われたので、新入社員教育や出向者の管理者研修などに時間をかけている余裕はなかった。そのため実際に仕事をこなしながらの人事であったので、その分苦勞も大きかったと佐々木氏は回想している。

この苦勞は、健常者である出向社員の側にこれまで障害者と接した経験がほとんどなかったことによるところが大きい。佐々木氏として自分の息子以外の障害者をあまり知らなかったという点では、ほぼ同じであった。例えば、リベルタス興産が採用した人材に限らず、障害者の中には過去に会社勤めをした経験はおろか障害者関連施設以外の組織に全く属したことがない人は多い。そのため出向社員が常識と思っていることがなかなか通じず、最初は「仕事とは何か」、「会社という組織の中では、どのような行動を取る必要があるのか」といった点から教えていかなければならないこともあったという。また障害者雇用にはつきものの急な体調不良や精神的ストレス、及びそれへの対処も当然必要になった。

一口に障害といても、その種類・程度は個人によって異なるし、対人関係能力や作業遂行能力、性格まで含めると個人差はさらに大きくなる。それゆえに適職の発見や適材適所は、健常者側の知識や経験不足も重なって非常に難しい課題となる。佐々木氏もこの点では苦勞した。まだリベルタス興産社長であった頃、ある雑誌の取材に対して以下のように答えている。

「面接の結果や身体的な特徴などを総合的に判断して、例えばこの仕事なら出来るといった個人差をよく見極めたうえで、配置を決めました。あとは実際にやってみて、適性がある人もいたし、ない場合は配置を変えたりして現在にいたっています。

一番印象に残っているのは印刷機のオペレーターのことです。この人選で聴覚障害のある男性しかいないということになった。しかし、聴覚障害のある人が印刷機のオペレーターをやっている例があるか調べたのですが、見つからなかった。印刷機に異常音が発生しても聞こえないとか、危険ではないかということで議論もしたのですが、とにかく、やらせてみた。

結果的には本人の努力もあって、いまでは印刷機についてはリーダー格に

なっています。印刷についてはみな素人で、メーカーの指導を受けましたが、最初のうちは頭を抱えたこともありました。こういう業種ですと、どうしても仕事に波があって特定のところに仕事が集中してしまう。そこで多能工化を進めたのですが、それで他の仕事のほうがより適性があることがわかったこともありました<sup>10)</sup>。

賃金の設定の仕方も難しかった。既述の通り、リベルタス興産は設立段階から最低賃金適用除外を申請しないことを決めていた。だから最低賃金以上の賃金であることは明白であったが、実際に何を評価基準にどのような賃金水準にすればいいのか、皆目検討がつかなかった。そこで、とにかく職歴等を参考に最低賃金を若干上回る範囲内で賃金格差を持たせるようにした。そして評価基準を明確にし、毎年人事考課を行っていった。佐々木氏によれば実際の作業能力・実績と賃金水準とが後に相応しくないことが判明し、その調整に苦勞したこともあったようであるが、それでも毎年ほぼ全員の賃金が少しずつアップしていったという。

以上のような障害を持つ人材の雇用管理の難しさや戸惑いは、どの企業やどの経営者・管理者もおそらく体験するものだろうと思われる。これらは、地道に根気強く実践を通して解決していくしかない。リベルタス興産も地道に根気強く人事の問題に対処していったのである。

佐々木氏によれば、リベルタス興産の社長を務めていた約10年間、トータルでみた障害を持つ社員の定着率はおよそ50%であったという。「それでも比較的定着率は良かった方ではないでしょうか」とのことである。

### 3-4 三つの難題：経営の安定化

技術力、人事以上に佐々木氏の頭を悩ませたのは経営の安定化、要するに仕事（受注）を確保して組織の存続を維持していくことであった。これは障害者の雇用の場を確保するという意味においても極めて重要な経営課題である。

---

10) 『働く広場』2000年9月号、13頁。

既述の通り、専任チームは、印刷および製本をリベルタス興産の事業とすることを決定していたが、その理由は他の特例子会社でも印刷・製本業を営んでいる例があったこと他に、それなりの仕事量と雇用数が見込めたからである。そして、そのために親会社がこれまで外注に回していた印刷や製本の仕事を出来る限りリベルタス興産に切り替えていく方針を立てていた。

しかし、この方針がトップから通伝されていても実際の発注権を握っているのは現場の各部署である。したがって現場を動かさない限りリベルタス興産には仕事来ない。そのため最初は、親会社の各部署から印刷物のサンプルを集めてきてリベルタス興産で対応可能かどうかをまず検討し、可能な物があれば佐々木氏自ら営業に回ったという。その時の様子を以下のように語っている。

「当時は、障害者の雇用率を言葉にすること自体がタブーのような感じでした。おそらく、これを正確に知っていたのは人事担当の関係者ぐらいでないでしょうか。そういう話から始めて、それを末端の各社員に知ってもらう、理解してもらうということ自体が時間のかかることだったし、難しかった」。「発注する側からすると不安なのです。もともと素人の集団ですから仕方ありません。納期にしても品質にしてもすごく不安があったと思います」。「トップが通達を出したぐらいで現場は動きません。現場では、いろいろ理由を付けて断ることもできます。また当時の社長は、そんな細かな事まで口を出すタイプではなかった。だから仕事を取るために色々なことをしましたよ。本社の各現場の担当者を集めてもらって説明会を開いたり、支店を定期的にお願いに回ったりもしました。社内報にも定期的に関係者のことを載せました」。

このように足を使って根気強く受注を確保していったが、それでも限界はある。そこで創業2、3年後ぐらいに佐々木氏は、親会社の人事部に働きかけてリベルタス興産支援員という担当者を親会社本社・工場の各部署に配置してもらった。この支援員は日頃から部署内のメンバーに「リベルタス興産とはどのような会社か」、「なぜ障害者雇用が必要で、(宇部興産の)現状はど

のようになっているのか」, 「リベルタス興産に是非協力しよう」などと呼びかける人で、総勢110名ほど存在した。佐々木氏によれば、この支援員制度により以前よりもスムーズに親会社から仕事が取れるようになった。そしてリベルタス興産のことが周知されるにつれ、この制度は自然消滅していった。

佐々木氏は親会社だけでなく、その関連会社や一般の企業・顧客にも営業を広げていく。その結果、設立から約10年後の2000年頃には、全売上のうち関連会社と一般の企業・顧客の割合がそれぞれ25%ぐらいを占めるまでになった<sup>11)</sup>。もちろん、その陰にはリベルタス興産の着実な技術力の向上がともなっていたことは言うまでもない。

実はリベルタス興産は、創業時から赤字が続き、1年半あまりで資本金を超える債務超過に陥った。つまり、誕生とほぼ同時に組織存続の危機に直面したのである。しかし「絶対に会社を潰してはならない」という佐々木氏の強い思いと以上のような営業努力により、この創業直後の累積赤字を数年で解消することができた。

#### 4. 第二の創業期

宇部興産の障害者雇用率は、リベルタス興産の設立により、それ以前の0.8%から1.36%へと飛躍的に上昇した。そして現在では法定雇用率の1.8%を上回る2.1%に達している<sup>12)</sup>。

しかし、リベルタス興産の道のりは、決して平坦なものではなかった。確かに創業直後の大幅な累積赤字は数年で解消することができたが、その後順調に黒字幅が拡大していったのかといえばそうではない。むしろ二度と大幅な累積赤字を出さないよう、なんとしてでも黒字基調を維持する、そのことに最大限の努力を払ってきたのが設立後約10年の姿であった。そして有田信二郎氏の第二代社長就任をきっかけに、リベルタス興産は第二の創業期を迎

11) 『働く広場』2000年9月, 14頁。

12) 現在の義務雇用制度においては、重度障害者1人を2人と数える、いわゆるダブルカウント制が採用されている。ここで示した宇部興産の障害者雇用率もダブルカウントによるものである。

えることになる。

#### 4-1 有田信二郎氏の社長就任

2001年1月、佐々木氏の定年退職により有田氏がリベルタス興産の第二代社長に就任した。有田氏は1973年に宇部興産に入社、エンジニアとして主にプラントビジネスに携わってきた人である。

この時の人選において宇部興産は、以前とは異なる方式を採用した。既述の通り、リベルタス興産の初代社長に佐々木氏を任命する際は、専任チームが候補者をピックアップして個別に打診していくという方式を採用したが、この時は社内公募を実施したのである。しかも子会社の社長職を対象に社内公募を実施することは、宇部興産にとって初の試みだった。なぜこの方式が採択されたのかはわからない。しかし、少なくとも設立から約10年の間にリベルタス興産のことが親会社内で周知されるようになっていたことが、それを可能とさせたひとつの要素であったろうと思われる。そして、この社内公募の掲示をみて有田氏は応募したのである。ちなみに有田氏によれば他にも2人の応募があったという。

有田氏は、なぜ応募を決意したのであろうか。これには佐々木氏と同様にある個人的な事情があった。有田氏の息子は、重度の知的障害を伴う自閉症患者である。だから「いずれは息子と同じフィールドで仕事がしたい」という思いがあったが、かといってこの思いが有田氏のキャリアの中で、ずっと根強く残っていたわけでもない。むしろ第一線かつ第一級のエンジニアとして、ばりばり仕事をこなしていたし、そのことに自負も感じていた。しかし、歳もそろそろ五十近くになってエンジニアとしての限界を感じ始めていた。また、それまで仕事一筋であり家庭を顧みなかったことに対する自責の念も心の片隅にあった。このような様々な思いと社内公募の時期とがうまく重なり合って応募へとつながったのである。まさに絶好のタイミングだったといえる。

## 4-2 風土の变革

「少し萎縮しているように感じた」。社長に就任することになって初めてリベルタス興産を訪れた時の有田氏の正直な感想である。具体的に何をもってそう感じたのかはわからない。どの組織でも陥りがちなように設立から約10年、やや停滞感が漂っていたのかもしれない。いずれにせよ、そう感じたという。そして有田氏は「もっともっと社員の人達が会社に来て楽しい、今日も一日がんばろうと思えるような会社にしていこう」と決意を新たにす。

有田氏がまず取り組んだことは景観の美化であった。敷地内の庭を綺麗に掃除し、花や木を植えた。旗ポールにも常に宇部興産グループの旗を掲げるようにした。玄関先にあった下駄箱も取り替えた。とにかく目に見える部分から社員にとって心地よい職場環境作りを心掛けたのである。

次に着手したのは、企業理念の明文化であった。当初からリベルタス興産では「保護より機会を」、「全員参加で自立へ向けて」などといった組織の方向性や使命、精神を示す合い言葉が存在したし、設立趣意書にも同様の旨が記述されていた。しかし、これらは正式に明文化されていなかったという。「これだと社員がどの方向に向かって進めばいいのかわからない」。そう判断した有田氏は、これら語り告がれてきた精神や設立趣意書をよく吟味しながら、なおかつ自分なりの価値観や考え方も反映して企業理念を明文化した。それが冒頭で紹介した「障害があるから特別なのではなく、障害があっても当たり前、そして障害は才能を発揮する妨げにはならないとの基本的観点から、企業活動を通じて、社会全体へ心豊かな「資産」の提供を目指す」である。

また、この企業理念にもとづき障害に対する「社内での考え方」と社員の行動規範にも相当する「社員に望むこと」をも明文化した(図1)。

有田氏の目は決して社内だけを向いているわけではなかった。企業である以上は、社外とりわけ他社といかに競争していくかを常に意識しておかなければならない。そこで有田氏は、リベルタス興産の戦略的方向性をも明確にする。具体的には「『負けなための方策=同業他社と同等の商品(品質重視)』と『勝つための方策=障害者と共にある企業の価値創出』を掲げ、“リ

図1 リベルタス興産の障害に対する考え方と社員の行動規範

社内での考え方

- ・ 障害も個性のひとつ
- ・ 二人で二人前
- ・ 配慮はするが、特別扱いはしない
- ・ 心のバリアフリー

社員に望むこと

1. 自立した社会人であること

- ① コミュニケーション能力 (挨拶、返事、感謝、謝罪、会話への参加、等々)
- ② 基礎体力があり、健康管理が出来ること (休日に遊び疲れるようでは駄目)
- ③ 数的理解ができること (簡単な計算、数量、時間、金銭)。特に金銭管理に問題が無いこと
- ④ 報告・相談・連絡が確実に出来ること
- ⑤ 職務への責任感・積極性、指示・規則の順守、安全への理解、職場での協調性

2. 自己の個性 (能力、特徴) を正しく知ること

障害も個性の一つであり、これを正しく認知できなければ対処の術も無く、成長・向上に繋がらない。企業では障害が有るから仕方ないでは済まされず、自分のやるべきこと (範囲) を責任を持ってやり遂げる必要が有る。自分の得意を伸ばし、できないことは「できない」とはっきり言えること。また、説明あるいは指示が理解できなかった場合、判った振りをする事は決してプラスにはならない。『判らなかったのもう一度』と言える勇気を持つこと (職場の環境作りも必要)

3. 働く意欲があること

「高い所にもものが有るとする。そのままでは手が届かない所のものは取れないが、踏み台を持ってくれば取ることが出来るはず。しかし、本人が手を上げなければ取れない。」要は取る意志が有るかどうかである。

4. 会社に価値を提供できること (どんな価値を提供できるか?)

企業である限り、常に利益を出せる体制でなければならない。従って、雇用する社員は、それだけの価値ある人材でなければならない。

ベルタス”というブランド作りを行っていった」。この点については後にも言及する。

#### 4-3 新事業進出

社長就任1年後に有田氏は新事業にも着手した。その第一段がマイクロフィルムや紙データなどのデジタル化であった。

新事業に乗り出した理由は、今すぐにも会社が倒産するほどの緊迫した状況ではなかったものの印刷・製本業自体は決して成長産業とはいえなかったこと、そのためには何か新しい収益源を今から確保しておく必要があると判断したからである。そして自身が以前からデジタルに関心があったことや印刷・製本の前工程において既にパソコンを多用するようになっていたこと、障害を持つ社員の中に第二種情報処理技術者（現在の基本情報技術者）の資格を有する人材がいて彼が戦力になると考えられたこと、などの理由からデジタル化を選択した。新しい収益源としては、まだ育成段階にあるのが実情であるが、それでも「技術力と社員のモチベーション・アップの面ではすぐく効果があった」という。

印刷・製本、デジタル化に続く第3の事業として清掃事業も2003年9月から開始した。既述の通り、これは知的障害者の雇用のためである。当初この事業は、知的障害者6人と健常者2人（高齢者）の計8人で運営されていたが、現在では知的障害者9名、健常者3人の計12人体制になっている。

これらの新事業も印刷・製本と同様、親会社からの受注でスタートした。今のところ、まだ関連会社や一般の企業・顧客から受注が取れる段階には至っていないが、いずれはそれを実現させたい意向である。

#### 4-4 業務体制および管理制度・手法の変革

有田氏は、業務体制および管理制度・手法の見直しを進めた。以下、個別にみていくことにする。

##### 1) 業務体制

図2は、現在のリベルタス興産の印刷・製本の業務体制である。それが示す通り、以前は「データ制作」、「製版・印刷」、「仕上・製本」の3工程編成であったが、現在は「製版」と「印刷」が分離されて4工程編成となっている。また最初の工程であるデータ制作は、デジタル化開始以降は、組織的には当該事業の位置付けである。しかし、いずれにしても基本的な工程の分け方は、ほぼ同じである。

変化したのは、人材配置のパターンである。リベルタス興産では、当初から障害を持つ社員をいずれはリーダーに育てていきたいという意向があったし、実際に現場でリーダー的役割を果たせる人材が現われるようもなっていた。しかし、健常者である出向社員との役割分担やその他諸々の事情により、正式にこれを実現するまでには至らなかった。リーダーは、すべて健常者であったのである。

図2 印刷・製本業の業務体制

リーダー A氏 (車椅子の障害者、1級)	データ制作	※ デジタル化事業の位置付けに変更
	製版	B氏 (工程責任者、手首に障害、4級)
		C氏 (内部障害、1級)
	印刷	D氏 (健常者・出向社員、工程責任者)
		E氏 (聴覚障害、2級)
		F氏 (聴覚障害、2級)
		G氏 (健常者)
	仕上・製本	H氏 (健常者・出向社員、サブリーダー兼工程責任者)
		I氏 (聴覚障害、2級)
		J氏 (聴覚障害、2級)
K氏 (健常者・出向社員)		

出所：インタビュー調査時に有田社長が板書してくださった図を著者が編集

しかし、有田氏は、この垣根を取り払う。そして障害の有無とは関係のない真の適材適所を推し進める。この決断・実行の理由を有田氏は次のように語っている。「出向社員だからリーダーなんて全然関係ないです。要は、その人の能力次第です。出向社員でもリーダーに向いていない人はいます。リーダーに向いていない人がリーダーにさせられたら、それこそ悲劇です。本人も苦痛だし、その下についている人も大変です」。

その結果、現在では以前から現場で頭角を現していた障害者のA氏が業務全体の統括リーダーを担当し、健常者で出向社員のH氏がサブリーダーとして彼をサポートする体制に変化した。工程別でも製版工程では障害者のB氏が、印刷工程では健常者で出向社員のD氏が、仕上・製本工程ではサブリーダー兼のH氏が工程責任者である。

図3は、デジタル化の業務体制である。この事業は、有田氏が社長になってから始めたものなので以前からの変化を述べることはできないが、ここでも有田氏の経営哲学・方針が表われている。

図3 デジタル化の業務体制

リーダーM氏（健常者） N氏（手話通訳専任、現場作業のサポート）			
作業担当者	障害程度	障害種	担当業務
O	1級	脳性麻痺	サブリーダー
P	1級	脳性麻痺	システムエンジニア
Q	5級	事故	システムエンジニア補佐
R	1級	車椅子	Windows
S	2級	脳性麻痺	Mac
T	2級	聴覚	Windows
U	1級	脳性麻痺	Windows（名刺）
Y	1級	聴覚＋内部	Mac（名刺）
Z	2級	交通事故	デジタルアーカイブ （※十知的障害者）

出所：インタビュー調査時に有田社長が板書してくださった図を著者が編集

まず、この事業は、障害者9名と健常者2名の計11人で現在運営されている。うち健常者のM氏は業務全体の統括リーダーで、もう1人の健常者のN氏は手話通訳専任者で現場作業のサポート役である。なお、この専任手話通訳者は、現場作業を円滑にするためのコミュニケーション支援が主な業務であるが、それが不要でない時間帯は、印刷に必要なデータ制作（校正）の仕事も担当している。

デジタル化は業務の性質上、印刷・製本のような工程の流れはない。基本は個別作業である。そして、これらの作業の多くを障害のある社員で動かしている。O氏は統括リーダーのM氏をサポートするサブリーダー、P氏とQ氏はシステムエンジニアで、この業務に不可欠なコンピュータ・ネットワークの構築・維持を担当している。R氏からY氏までは、印刷・製本の前工程であるデータ制作担当でグラフィック関連を Macintosh、文書や図表データを Windows で処理している。Z氏はマイクロフィルムや紙データのデジタル化（デジタルアーカイブ）担当である。なお、このデジタル化には、コンピュータが得意な清掃事業所属の知的障害者1名が業務の繁閑に応じて加わることもある。

同社の経営哲学・方針が最もよく表われているのは、U氏とY氏の関係である。図1に示したようにリベルタス興産では、有田氏の社長就任以降、障害に対する「社内での考え方」のひとつとして「二人で二人前」という考え方を全面に打ち出すようになった。これは、障害者個人個人でみれば作業遂行能力に何か問題があったとしても、それを補い合える二人がチームを組めば二人分の仕事をこなすことができるという考え方である。U氏とY氏の関係でみれば、脳性麻痺のU氏は手足に不自由があってパソコンの操作に支障があるが、注文の受付や工程管理には問題がない。他方で聴覚障害のY氏は、聴覚の障害であるだけに注文の受付や工程管理は不向きであるが、パソコンの操作の早さや正確性は人並み以上である。ゆえにこの二人を組み合わせ、かつ必要に応じて手話通訳者N氏のサポートも得ながら「二人で二人前」の仕事をこなしているのである。同じようにT氏とR氏も「二人で二人前」の

考え方のもとチームを組んで仕事をこなしている。

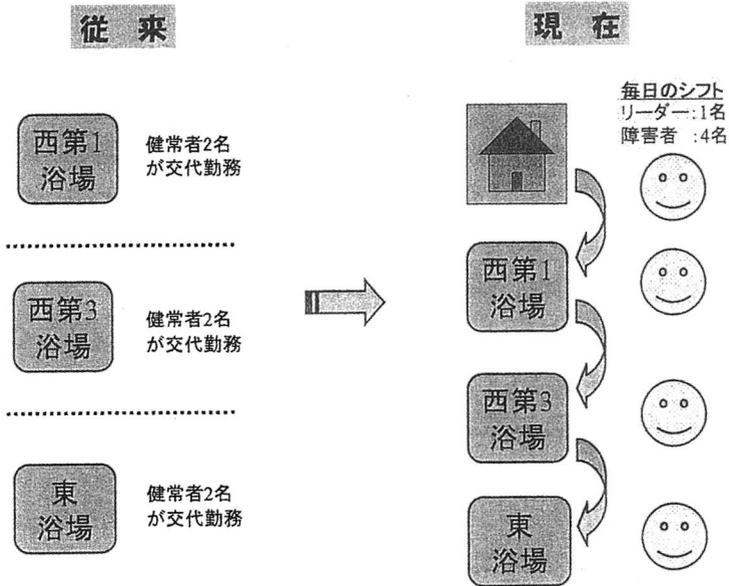
図4は、清掃事業で手掛けている親会社工場内の浴室管理体制である。リベルタス興産がこの仕事を引き受けるようになる前までは、健常者2名が交代勤務でひとつの浴室を年中無休体制で管理していた。親会社工場内には3つの浴室があるので合計6人体制である。しかし、リベルタス興産は、これをリーダー1人と作業員4人の計5人で、3つの浴室を同時管理する体制へと変革した。実際には、この他にも3名の交代要員（サブリーダー1人、作業員2人）がいるので8人体制であるが、以前とほぼ同じ人数で同じように浴室管理をこなしている<sup>13)</sup>。

さらにここでも「二人で二人前」の考え方が活かされている。これら親会社工場内にある3つの浴室は、すべて蒸気で湯が沸かされている。この蒸気の量を調整するバルブの操作が意外と難しく、かつ危険がともなう。これを知的障害者だけで行うことには問題がある。そこで高齢者2名をリーダー、サブリーダーとして採用し、彼らと知的障害のある社員がチームを組んで仕事を遂行しているのである。

---

13) 有田氏によれば、習熟の結果、現在ではリーダー1人と作業員2人の計3人で3つの浴室を同時管理することができるという。しかし、それでも8人体制を維持しているのは、知的障害者の雇用のためである。彼らの雇用を守りながら8人体制を縮小していくためには、知的障害のある社員を印刷・製本やデジタルなどの他部門にシフトさせていく必要があるが、それは今後の課題である。なお、知的障害のある社員1名が業務の繁閑の応じてデジタル化業務の仕事も行っていると上で説明したが、これは、リベルタス興産が既にその実現にむけて歩み出していることの表われでもある。

図4 清掃事業で手掛ける浴室管理の体制



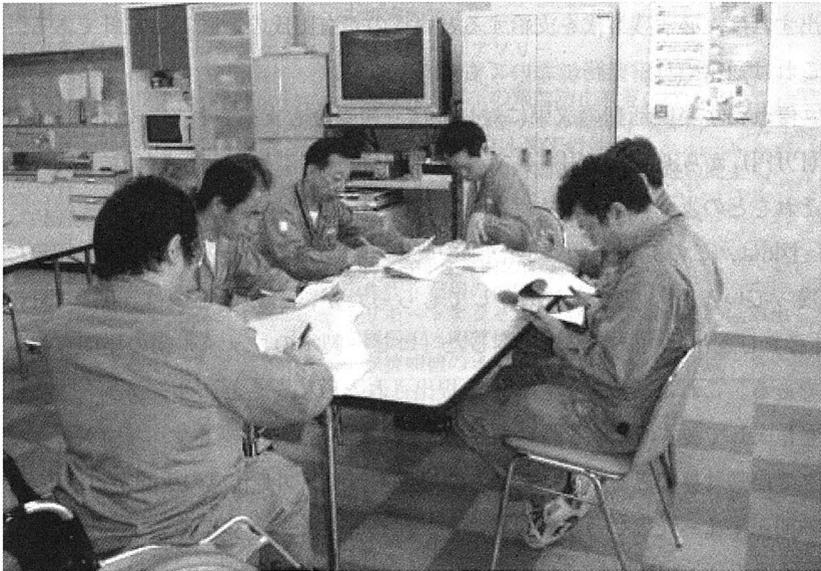
出所：配布資料より

## 2) 工程間調整

デジタル化で行うデータ制作と印刷・製本の各工程は一連の流れ作業となっているので工程間の調整作業が必要になる。これは、毎日夕方4時半から実施されるリーダー会議（工程間会議）を通して行われている。

この会議は以前から実施されていたが、それに参加するメンバーは真の適材適所の結果、変化した。現在、印刷・製本からは統括リーダーのA氏（障害者）と各工程責任者のB氏（障害者）、D氏（健常者）、H氏（健常者）、デジタル化からは統括リーダーのM氏（健常者）とサブリーダーのO氏（障害者）が参加し、必要に応じて営業部門のメンバーも加わりながら工程間の調整作業を行っている。図5は、その様子である。

図5 リーダー会議の様子



出所：インタビュー調査時に許可を得て撮影させて頂いたもの。

### 3) 業務の効率化・改善

有田氏は業務の効率化・改善も進めた。そのために導入されたのが小集団活動とトラブル改善シートおよびヒヤリハット活動である。

少数集団活動は「企業としてのレベルアップを図るために、障害の有無に関わらず各自が『考えること』に積極的になって欲しい」との思いから、2004年10月以降開始した。

現在、印刷・製本、デジタル、事務・営業の三部門ごとに5人から6人でひとつのチームを作って小集団活動が展開されている。全部で5つのチームがあり、清掃事業のメンバーと有田社長を除くすべての社員がどれかのチームに属している。なお、清掃事業に関しては、そこで働く知的障害者の負担になってはいけないとの配慮から、今のところ小集団活動は実施されていない。

どれぐらいの頻度で、いつ小集団活動を実施するかは、それぞれのチーム

の自主判断である。ただし、勤務時間外に行う場合は、事前に残業届けを提出すれば、必ず残業代を支給するというのが有田氏の徹底した方針である。これは通常の日常業務においても変わらない。

優れた小集団活動の成果に対しては、報奨金も支給される。これには1級(1万円)から8級(500円)までがあり、グループごとに支給される。そして、それをどのように使うかもグループの自主判断である。

図6は、この3年間の小集団活動の成果一覧である。その中から特に印象に残っているものを幾つか紹介してもらったが、そのひとつは2005年6月に「CPU&吊鐘」チームが提案した「コピー製本のファイル幅の早期算出」である。これは、以前は顧客から提出された原稿をもとにサンプル・コピーを作成して製本の厚みを測定していたが、この一連の作業をすべてコンピュータで自動計算できるようにしたものである。サンプル作成の手間が省ける分、納期が早まったという。

もうひとつの例は、2005年9月に「ブレイクタイム」チームが提案した「リモートアクセスソフトによる作業の効率化」である。これは、デジタル化で使用している各パソコンにVNC (Virtual Network Computing) というフリーソフトを導入することにより、それぞれのパソコンから他のパソコン画面を閲覧できるようにしたものである。その結果、パソコンのトラブルや作業支援・指導の必要があったりしても、以前のようにわざわざ人が移動する必要がなく、作業の効率化につながった。

図6 最近3年間の小集団活動の成果例

年月	チーム名	提案内容
2005年4月	スマイルシンクタンク	情報のバリアフリー
5月	吊鐘	コピーファイル用厚紙の材料費削減
6月	CPU & 吊鐘	ドリルダストの飛散防止対策
6月	CPU & 吊鐘	コピー製本のファイル幅の早期算出
7月	CPU & 吊鐘	「背枕」のドリル加工の効率化
7月	ブレイクタイム	名刺欧文入力時間の短縮と正確性の向上
7月	CPU	問題意識の共有化
8月	CPU	トイレのドアフック用 吊革の改良
8月	CPU	印刷物の置き場確保 ロス改善
8月	CPU	洋4窓付き封筒の印刷改善
9月	CPU	作版作業用の補助テーブルの作成
9月	ブレイクタイム	リモートアクセスソフトによる作業の効率化
10月	吊鐘	機器担当明確化と備品管理の徹底
12月	CPU	無線綴機のホットメルトのカバー作成
2006年2月	CPU	印刷機操作版の表示復元
7月	CPU	コピー作業記録票のフォーム改良
7月	CPU	面付表のデジタル化
10月	CPU	作業メモのデジタル化
10月	CPU	修正テープ(ケシワード)のコストダウン
12月	CPU	機器仕様表と印刷見本
12月	吊鐘	小ロット帯かけ時間の短縮
12月	吊鐘	仕入外注伝票置場改善
2007月1月	CPU	油性マジックペンのリサイクル
1月	CPU	コピー製本分冊箇所検討の効率化
1月	CPU	カレンダーのビニール包装作業の効率化
5月	吊鐘	コピー機及び周辺レイアウト変更
5月	吊鐘	出荷場の改善
5月	スマイルシンクタンク	メッセンジャ利用によるコストと負担・ミスの軽減
5月	スマイルシンクタンク	コピー原稿打出の作業簡略化
5月	スマイルシンクタンク	固定電話から携帯電話への料金軽減
5月	吊鐘	出荷物置場の改善

出所：配布資料を著者が編集。注：2007年5月で止まっているのは、その時に著者がインタビュー調査を行ったからであり、決して小集団活動がストップしたわけではない。

クレーム・トラブル改善シートは、顧客からのクレームや業務上のトラブルが発生した際にその対処・防止を確実にするためのものである。制度としては以前から存在したが、あまり有効活用されていなかったという。しかし「ミスは人を育てる」、「ミスはかまない、むしろそれにきちんと対処して二度と同じ過ちを繰り返さないことが大事、それがまた顧客の信頼獲得にもつながる」との有田氏の信念から、これを徹底するようになった。図7は現在使用されているクレーム・トラブル改善シートの書式である。

図7 クレーム・トラブル改善シートの書式

					年	月	日
<b>クレーム・トラブル報告書</b>			社長	課長	担当営業	G L	担当者
発 生 日 :                      年            月            日							No.
関 係 箇 所 :    営業            デジタル            製版            印刷            仕上							
得 意 先 名 : _____							
品                      名 : _____							
クレーム・トラブル内容							
原 因							
改 善 ・ 対 策							
営 業 対 応	<small>※クレーム時のみ記入</small>						

※該当サンプル添付のこと

出所：配布資料より

たとえミスを行った人が特定の個人であっても、この書式を作成（記載）する義務・責任を負っているのは、当該個人が所属する工程のメンバー全員である。そして、その内容は業務全体の統括リーダー、次いで営業担当者、課長、社長へと順次チェックされていく。万が一、原因究明やその改善・対応策が不十分な場合は、それが完全と思われるレベルに到達するまで何度も何度も突き返される。一見、厳しいようではあるが「ミスは人を育てる」、「配慮はするが、特別扱いはしない」（図1参照）という有田氏の考え方がよく表われている。

ちなみに有田氏によれば、最初の頃はこのシートに記載すること自体もままならなかったというが、今では特に目立った支障はない。そして、着実にリベルタス興産の企業力アップと顧客の信頼獲得に貢献するようになっていく。

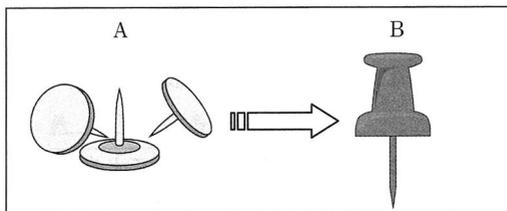
ヒヤリハット活動は重大事故につながる恐れのある、いわゆる「ヒヤリ」、「ハット」するような危険因子を排除することで事故の事前防止に役立っている活動である。リベルタス興産では、作業現場だけでなく作業現場以外も含めて、そこに潜む危険因子を個人がいつでも会社側に報告できるようにした。また、導入者である有田氏自身も積極的にこの危険因子を報告するよう社員に呼びかけている。ただし、これには小集団活動のような報奨金はともなわない。

ヒヤリハット活動の良い点は、健常者では気付きにくい障害者にとっての危険因子が明らかになることである。例えば、リベルタス興産では、図8のAタイプのような画鋲は一切使用していない。これは、このタイプ画鋲が床に落ちてしまった場合、針が上向きになる可能性が高く、そのままの状態では放置されてしまうと車椅子のタイヤをパンクさせてしまうかもしれないからである。ゆえに使用している画鋲は、すべてBタイプの画鋲で、しかも識別しやすい青色や赤色のような色付きのみである。これも障害を持つ社員の声を通して初めて気付いたことであるという。

ヒヤリハット活動の内容、例えば、危険因子の存在場所、その内容、報告

者、対応部署、対策とその実施状況などはすべて記録に残され、なおかつ社内にも掲示もされる。あえて社内掲示する理由は「自分で考え、考えたことをきちんと発言できる環境作りに役立てていきたい」からである。

図8 ヒヤリハット活動の成果一例



出所：著者が作成

#### 4) 報酬および人事考課

有田氏は、報酬および人事考課の見直しも進めた。

報酬のうち給与に関しては、当初からリベルタス興産では、入社段階は主に職歴、それ以降は担当している職務と実績および社歴に応じて賃金格差を持たせる、いわゆる年功序列型と成果主義型のミックスであった。この点は現在も変わらない。なお、この給与体系は、障害者年金の受給の有無だけでなく障害自体のあるなし、すなわち障害者が健常者かに関係なく、貫かれている。

見直したのは賞与である。以前は、前年度の賞与に若干のプラスアルファを行う、有田社長の言葉でいえば「積み上げ方式」の賞与制度であった。しかし、これだと会社への貢献度や実績を真に反映したものにならないし、社員のモチベーションアップにもつながらないと判断した有田社長は、これを「洗い替え方式」へと変革した。この「洗い替え方式」では、部分的には前年度実績に比例するが、それ以外は各社員の実績や会社への貢献度に応じて決まることになる。したがって、場合によっては前年度よりも賞与が下がることもありうるし、逆に非常に優れた実績・貢献を示した社員は、以前より

も多くの賞与を得ることができる。

ただし、この変革は各社員の生計にもかかわる側面があるので3年かけて激変緩和に配慮しながら進めていった。結果として全社員のやる気が上がり、実際に賞与が下がったのは3年目に1人だけであったという<sup>14)</sup>。

報酬の決め手となるのが人事考課であるが、これもリベルタス興産では当初から評価基準を明確にし、毎年人事考課を行っていた。図9は現在利用されている人事考課表であるが、この中味自体は特に変化していないという。

有田氏が見直したのは評価する側の体制である。以前は1次評価を総務課長、2次評価を社長、3次評価を親会社人事部が行っていたが、現在では親会社人事部の評価が完全になくなり、1次評価を業務全体の統括リーダー、2次評価を総務課長、3次評価を有田社長自身が行うようになった。もちろんこの1次評価者の中には障害を持つ社員も含まれる。

この人事考課は、今のところ印刷・製本、デジタル化、事務・営業の社員が対象で、清掃事業で働く知的障害者に関しては適用されていない。彼らに関しては、有田社長が直接個別評価を行って賃金水準を決めているが、いずれはここでも人事考課を実施していきたい意向である。

---

14) この変革について有田氏は次のように語っている。「私は、障害者だからこそ差があった方がいいと思うのです。不自由は皆、認めている。その中でがんばった人はもっと報われるべきです。どうしても障害があってもがんばれない人は、そのレベルの給与で満足してもらわないといけません。がんばれないのにあげるといというのは、施設と同じ考え方で、それは、私はおかしいと思います。そう思って私は、給与の方は生活のベースになるものですので、あまり変えず、賞与の方は、積み上げ方式から毎年洗い替え方式に変更しました」。

図9 人事考課表

年度

考 課 表

1次評価	2次評価	3次評価

氏 名	所 属
生 年 月 日	役 職
入 社 年 月 日	障 害 前 位

	考 課 要 素		A	B	C	D	E	1次評価	2次評価	3次評価
	項 目	考 課 基 準	特に優れる	優れる	普通	劣る	特に劣る			
I 業 績	① 計画性 手順・速度	全体との関連を考え、取扱い手順を決めて 時間労力を浪費せずに仕事をさばく程度。	10	8	6	4	2			
	② 出来栄	仕事の結果の正確さ、厳密さおよび全体と しての出来栄の程度。	10	8	6	4	2			
	③ 積極性	担当職務に熱意と研究心を持ち、進んで 仕事の遂行に努力する程度。	5	4	3	2	1			
	④ 責任感	担当職務を完全に遂行する程度および自 己または部下の職務遂行に対する責任感の 程度。	5	4	3	2	1			
	⑤ 服務度	上司の命令、職務の秩序、規律を守り、除 ひなたなく業務向上に努力する程度。	5	4	3	2	1			
II 動 務	⑥ 協調度	チームワークを考え、上司、同僚、部下との 融和に努め、高調して円滑に仕事をこなさ る程度。	5	4	3	2	1			
	⑦ 就労度	欠勤日数により評価。 遅刻、早退、外出は、回目で欠勤一日 とする。 遅・早・外・回敬 = 6 欠勤・日数 = 10 計 11	0	1~2	3~5	6~15	16~			
	⑧ 知識・熟練	職務および関連作業に関する知識または 技能熟練、経験等の深さ、高さ。	10	8	6	4	2			
III 能 力	⑨ 企画・創造	創意に富んだ適当な計画を立て、仕事の 進歩改善・技術改良等の工夫をしたり困難 な仕事をやり遂げる能力。	10	8	6	4	2			
	⑩ 応用・臨機	急激な状況の変化を素早く理解し、指示を 受けないで適当な判断を下し的確な処置を する能力。	10	8	6	4	2			
	⑪ 理解力	指示、命令を正しく理解し、要点をつかん で、早く仕事を覚える能力。	10	8	6	4	2			
	⑫ 判断力	適切な判断を下し、正しい結論、結果を導き 得る能力。	10	8	6	4	2			
	⑬ 交渉力	業務を円滑に推進するため、自分の主張を 関連づけながら表現する能力。								
	⑭ 指導力	部下の才能を伸ばし、欠点を直して進歩向 上させる様指導し、訓練する能力。								
	⑮ 統率力	部下を確実に把握監督し公平で、部下の情 報と協力を受け職務を遂行する能力。								
合 計 ( 点 )								0	0	0

所 見	1次評価
	2次評価
	3次評価

出所：配布資料より

## 5) 教育訓練

前節で述べた通り、リベルタス興産は、当初から技術力や技能の向上のために教育訓練には力を入れていた。しかし、これらはどちらかといえば実践を通しての教育訓練、すなわち OJT が中心であった。

有田氏は、引き続き OJT を重視しながら Off-JT にも力を入れるようになる。以下は、現在リベルタス興産で実施されている主な Off-JT である。

**全体研修：**全社あるいは全社員にかかわるあらゆるテーマについて学習する全員参加型の研修会である。過去に取り上げたテーマとしては、健常者だけでなく障害者も含めて個々の社員の障害について学習する「障害の勉強会」、最新の印刷技術やデジタル化の動向について学習する「印刷技術」、「デジタル環境」などがある。これらのテーマは、当初は有田氏が中心となって企画していたが、今では現場の社員が皆で考えて提案・企画する体制へと変化している<sup>15)</sup>。開催頻度は必要に応じてであるが、平均すると年に1回ぐらいの割合であるという。

なお、この全体研修には、必ず外部の手話通訳者を入れている。社内の手話通訳専任者に手話通訳を任せないのは、あくまでも彼女もリベルタス興産の一社員として研修を受ける立場にあるからである。

**職場定着推進会議：**「障害者の雇用の促進等に関する法律」では、障害者を5人以上雇用する事業所に対して、障害者職業生活相談員の選任を義務付けると同時に「障害者職場定着推進チーム」の設置を奨励している。ともに採用した障害を持つ社員が職場に定着し、その能力を十分に発揮できることを促すためのもので、前者が個別社員による個別対応、後者が組織的対応にあたるといえる。

リベルタス興産では、有田氏の社長就任後、この「障害者職場定着推進チー

15) 例えば「障害の勉強会」は、「障害についてもっと知りたい」というある社員の声を受けて有田氏が企画・立案したが、「印刷技術」に関しては印刷・製本業務のメンバー、「デジタル環境」についてはデジタル化業務のメンバーが企画・立案した。

ム」に該当する「職場定着推進会議」を2週間に1度の割合で定期開催するようになった。全体研修とは異なり、この会議で取り上げるテーマは、障害を起因とする社内の問題で全社の対応を要するものである。例えば、これまで扱ったテーマには「心因反応の社員に対する現状認識・情報共有と対処の検討」、「ある社員の障害特性（脳性麻痺）によるパニック症状に関する情報共有と具体的対処の報告及び支援方法の話し合い」、「ある社員の長期欠勤に関する対処（聴覚障害による情報障害が引き起こした結果であるとの認識のもと具体的対処を検討）」などがある。

参加メンバーも固定で有田社長、総務課長、営業課長、デジタルの統括リーダーとサブリーダーおよび当該職場代表として障害を持つ社員1名、手話通訳専任者、印刷・製本の統括リーダーとサブリーダーの計9人が現在この会議に参加している。

有田氏によれば、この職場定着推進会議の一番の狙いは「一貫性」であるという。すなわち、経営陣を含むリーダークラスの人材が共通の認識・考えのもとで障害を起因とする社内の問題に対処することであり、それが障害を持つ社員の職場定着と能力発揮には欠かせないという。

**手話勉強会：**手話勉強会も定期開催されるようになった。現在、毎週水曜日の昼休みに実施されており、講師は、手話通訳専任者の指導・援助を受けながら聴覚障害を持つ社員5名が交代で行っている。テキスト・教材もこれら講師陣による作成である。なお、受講はあくまでも各社員の任意で、外部の人の参加も可能である。

**通信教育による自己学習：**リベルタス興産では、社員の自己学習を奨励している。また、そのために職務に関連した通信教育講座を受講したり、社外資格を取得したりした場合には、その費用を会社が全額負担している。過去にこの制度を活用して取得された社外資格や通信教育講座の例としては、システムアドミニストレーターや校正フレックス・コースなどがある。

なお、この職務に関連した通信教育講座や社外資格は、決して印刷・製本やデジタル化に直結したものだけとは限らない。例えば、職場のメンタルヘルス問題を扱う心理相談員資格など、社員が働きやすい職場環境作りや対人関係作りに役立つものも含まれている。

以上が現在リベルタス興産で実施されている主な Off-JT であるが、それら以外にも年に一度、社長と社員の個別面談が実施されている。これは、年度末の2月頃に全社員が当該年度の反省点と来年度に向けての目標および今後のキャリア展望などを社長に自己申告すると同時に社長も会社側からみた当該人材の評価、今後改善して欲しい点や期待などを伝える場で、日頃の働きぶりを熟知している業務統括リーダーも必ず同席するという。この個別面談も社員の勤労意欲向上と自己学習奨励の機能を兼ね備えているといえる。

#### 4-4 組織的方向性の変革

有田氏の社長就任以降、リベルタス興産の組織的方向性も大きく変化した。そのひとつは、既に説明した通り、他社との違い、すなわち戦略的方向性を明確に打ち出すようになったことである。

既述の通り、この戦略的方向性は『負けないための方策=同業他社と同等の商品（品質重視）』と『勝つための方策=障害者と共にある企業の価値創出』の双方を通して“リベルタス”というブランド作りを行っていく点にある。そして、その中でも現在特に力を入れているのは、後者の『勝つための方策』すなわち『障害者と共にある企業の価値創出』である。

有田氏によれば「障害者を多く雇用する企業にとって、コスト競争だけの土俵で戦うのは非常に苦しい」。ゆえに「一般が丸い土俵で戦えば、私たちは四角い土俵を作る」。この四角い土俵作りのために障害者雇用に取り組んでいるという事実そのものをリベルタス興産の企業価値とし、それを積極的にアピールすることで取引業者や消費者ひいては社会の支持・共感を得ようとしている。

具体的には、図9に示したハートフルマークの活用促進に取り組んでいる。これは、もともとは社団法人全国重度障害者雇用事業所協会（全重協）が作成したマークであるが、当協会の会員でもあるリベルタス興産は、自社商品や営業車、社員が使う名刺などあらゆる局面でこのマークを利用している。例えば、有田氏の働きかけにより、親会社役員の名刺にもこのマークが使われるようになったが、これも同社がハートフルマークの活用に積極的であることを示す一例である。

もちろん、こうしたマークが社会全体で広く認知されるためには行政の支援が不可欠であり、その呼びかけにも有田氏は尽力している。

図10 ハートフルマーク



出所：社団法人全国重度障害者雇用事業所協会のインターネットウェブサイト (<http://www.zenjukyo.or.jp/>) より。

ハートフルマークの活用は、リベルタス興産の存在意義を社会に示し、厳しい企業競争に勝ち抜くための手段であるが、一方で有田氏は、これ以上リベルタス興産の人員を増やさないと親会社役員に明言している。なぜなら清水氏と同様、障害者を一カ所に集中させるという特例子会社方式は、真のノーマライゼーションでないと考えるからである。これがリベルタス興産のもうひとつの新しい組織的方向性である。

では、同社の企業理念である「障害があるから特別なのではなく、障害があっても当たり前、そして障害は才能を発揮する妨げにはならない」との基本的

観点から、企業活動を通じて、社会全体へ心豊かな「資産」の提供を目指す」を今後どのように実現していくのだろうか。

このために現在推し進めているのが親会社の宇部興産やその関連会社において障害者雇用を促すこと、またそのためにリベルタス興産が知識や情報、ノウハウの提供センターとして役割を果たすことである。具体的には2006年7月に親会社人事部と協力して『UBE グループ障害者雇用支援ネットワーク』を立ち上げた。これは、親会社と山口県宇部市にあるその関連会社約20社の役員や人事部スタッフが2ヶ月に1度の割合で定期的に集まり、障害者雇用の必要性やノウハウ、知識、情報などを共有し合うための場である。決して強制参加ではないものの、毎回多くのグループ会社に参加しているという。そして、実際にこの会議をきっかけに障害者雇用に向けて一歩前に踏み出してみたいという要望が上がれば、有田氏は社内コンサルタントとしてすぐに現場に駆けつけ個別指導・相談にあたっている。

有田氏によれば、民間企業において障害者雇用がなかなか進まない一番の原因は「無知」と「不安」にあるという。「無知」とは文字通り、障害のことをよく知らないこと、「不安」とはその無知がもたらす漫然とした不安のことである。ゆえに、こうしたネットワーク作りを通して「無知」と「不安」を取り除いていくことが不可欠であるという。

#### 4-5 変革の成果

以上のような一連の変革により、リベルタス興産の組織力は着実にアップした。例えば、有田氏が社長に就任してから約7年が経過したが、その間一度も赤字を計上していない。障害を持つ社員の定着率もさらに向上し、自己都合退職を除けば、ほとんど離職はなくなった。

障害を持つ社員のモチベーションや会社への帰属心も向上している。以下、実際に現場で働く障害を持つ社員の方々の声を一部紹介しておきたい。

下肢不自由で車椅子使用の越智氏は、創業時からのメンバーで、現在は印刷・製本業務の統括リーダーを担当している。有田社長にリーダーをやって

みないかと最初言われた時には「自分は人を評価出来るほどの人間ではない」と一瞬は躊躇ったものの「これも仕事だからやらないといけない、でも自分の思い通りにやればいい」と言われて少し気が楽になったという。障害者、健常者に関係がなく、人をまとめて評価していくというリーダーの仕事は難しいとのことであるが、それでも今後の抱負として「人を育てていきたい。最近、聴覚障害者の若い人が入りましたが、そうゆう若い人材に障害があってもリーダーになれるんだ、ということを教えていくのが、今の私に一番出来ることだと思っています。もちろん、健常者の若い人が入れば、彼にも同じようにいいたいですね」とのことである。

聴覚障害の俣塚氏は、聾学校高等部時代にリベルタス興産で実習を受けたことがきっかけで入社、現在6年目の社員である。デジタル業務部門に所属し、車椅子の女性とチームを組んで仕事を遂行している。仕事を進める上で「口話だけのコミュニケーションは難しい」とのことであるが、聞こえないことに対するパートナーの理解と手話通訳者のサポート、筆談などにより、スムーズにコミュニケーションがとれているという。今の彼女にとって難しい事は、顧客の文章で使われている多数の専門用語や業務・パソコンに関連した多数の専門用語を正確に理解し、覚えていくことである。そして、これらの知識修得に努めながら「今後は、もっともっとデザイン力を身に付けていきたいと思っています。というのも最近では、お客様からの注文が文字よりもデータで入ってくるが多くなりました。だから手入力作業の割合は減っているのですが、その分“カッコいい表紙にしてほしい”、“素敵な機関誌に仕上げしてほしい”などとデザイン力を問われる部分がますます大きくなっているのです」とのことである。

中繁氏は、高校時代の交通事故と網膜剥離により、右手・右足および動眼神経に後遺症を抱えるようになった。リベルタス興産に入社して7年目で現在は、デジタル業務のデジタルアーカイブを主な仕事としている。「顧客の原稿がバラバラになった時は困りますが、その管理をきちんとしている限りは特に難しい仕事ではありません」、「人手が欲しくて知的障害者の人にサポー

トに入ってもらいました。知的障害といっても自閉性ですが、計算をしてみても、たとえば、きちんと暗算もできます。そうゆう出来るところを見つけて褒めてあげたら、本人がすごくやる気になった。今はそれが一番の楽しみです」とのことである。また、今後の抱負としては「デジタルアーカイブで作成した PDF 画像を全部、版下の素材として使える機械も出てきているので、印刷関係の仕事にもかかわっていききたい」、そのためには「まだまだ技術、能力の足りないところがあるので、まずはそこから切磋琢磨していききたい」とのことである。

障害者ではないが手話通訳担当の梅田氏にも話を聞いた。彼女によれば、手話通訳のようなコミュニケーション支援担当者が組織には必要で、それは必ずや会社の経営面でもプラスになるという。しかし、現実には手話通訳担当者を常設していないばかりか、委嘱制度も活用してない会社がほとんどで、そのために聴覚障害者が職場で孤立し、彼ら・彼女らの高い離職率の原因になっているという。そのためにも今後は「他企業のサポートとリベルタス興産がそのモデルケースとしてもっともっと企業価値を高めていくことに貢献していききたい」とのことである。

## 5. 結びにかえて

最後に著者なりに感じたリベルタス興産の障害者雇用とマネジメントのポイントを整理して、本論文の結びとしたい。

まず第1に障害者の雇用とマネジメントに対するトップ経営陣の理念や信念が非常にしっかりとしていることである。例えば、たんに障害者雇用率を満たしたいが為に特例子会社を設立する親会社は、決して珍しくないと思われるが、リベルタス興産では、設立前夜からはたして特例子会社方式でいいのか、それともノーマライゼーションの精神にそって既存の職場内で障害者の雇用を進めるべきではないのか、との激しい論争が当時の親会社社長と労務部との間で繰り返されたことは、既に紹介した通りである。そして、最終的には特例子会社方式を選択したものの「絶対に会社を潰してはならない」

という強い思いのもと初代社長の佐々木氏が経営の安定化、基礎固めを行い、続く第2代社長の有田氏がさらなる組織力のアップにむけて各種の組織変革を進めていった。こうしたトップ経営陣の障害者雇用に対する確固たる信念・理念とその継承がなければ、現在のリベルタス興産はなかったであろうと思われる。

第2に、こうしたトップの強い信念・理念のもと親会社と特例子会社の関係が微妙に変化し、特例子会社としての独自の企業価値を創出しつつあることである。かつてリクルート株式会社の特例子会社社長を務め、現在は障害者雇用のコンサルタントをしている秦 (2006)<sup>16)</sup>によれば、特例子会社には①障害者の雇用と育成・定着をはかること、②独立した企業法人として自ら利潤をあげること、の2つの基本的性質があるという。しかし、時間の経過や親会社内の人事交代とともに次第に前者の側面が忘れられ、後者の利潤追求ばかりが親会社やその関連会社から要求されるようになることも決して珍しくないという。

しかし、リベルタス興産では、この2つの基本的性質の維持・両立に努めながら、新しい企業価値を自ら創出しようとしている。それが4-4で紹介した障害者の雇用やマネジメントに関する知識や情報、ノウハウの提供センターとしての特例子会社である。そして、この新しい企業価値のもと、これまでたんに親会社やグループ会社の障害者雇用率を満たすためだけの存在にすぎないというイメージのあった特例子会社を逆に親会社やグループ会社さらには他の組織の障害者雇用をもリードしていく存在へと変えつつある。

リベルタス興産が生み出そうとしているこの新しい企業価値は、たんに障害者の雇用やマネジメントに関する知識や情報、ノウハウの提供センターだけではない。同社は、それを自らの競争優位の源泉にしようともしている。有田社長の言葉でいえば「四角い土俵作り」、もっと平たく表現すれば「障害者雇用に取り組んでいるという事実そのものが、より多くの“リベルタス・ファン”を生み出すことになる」である。著者自身は、はたしてこの企業価

16) 秦誠 (2006)『特例子会社設立マニュアル-光と影を検証する』(改訂版), UD ジャパン

値が実際にどこまで顧客の消費行動に結びつくのかは、わからない。しかし、最近では地球環境に優しい製品が消費者に支持されたり、あるいは社会的不正が明るみになった企業が一夜にして倒産したりすることがあることを考えると、決して実現不可能なことではないのかもしれない。実際、徐々にではあるが“リベルタス・ファン”が増え、それが仕事（受注）にも結びつくようになってきているとのことである。これが第4のポイントである。

最後に著者が感じたポイントは、そのマネジメント力である。リベルタス興産では、障害に配慮した管理制度やノウハウが存分に活かされている。例えば、建物・設備のバリアフリー化、全社員の心（ソフト）のバリアフリー化はもちろんのこと「配慮はするが、特別扱いはしない」といった仕事に対する厳しい姿勢や「二人で二人前」という作業方式などがこれに該当しよう。

しかし、著者がそれ以上に大事であると感じた点は、障害者の雇用うんぬんに関係なく、どの企業にも通用するような管理制度やノウハウが導入され、展開されていることである。例えば、人事制度の変革により、現場で働く人たちの事を間接的にしか知らない親会社人事部が彼ら・彼女らのことを評価するという体制を取り除いたことも、たとえそれが事後承認するだけの形式的なものにすぎなかったとしても、現場で働く人たちの気持ちやモチベーションを考えれば、至極当然といえよう。また「各自が『考えること』に積極的になって欲しい」との思いから始めた小集団活動や職場の危険因子を排除して事故の事前防止につなげる「ヒヤリハット活動」、品質やサービスの向上に不可欠な「クレーム・トラブル改善シート」、そして障害のあるなしに関係のない真の適材適所などは、まさに障害者の雇用うんぬんに関係なく、どの企業にも有益な管理制度、ノウハウだと思われる。そして、これらを地道かつ真面目に実践していることがリベルタス興産のマネジメント力であり、強みでもある。

リベルタス興産に限らず、障害者の雇用やマネジメントは、トップ経営陣の理念や信念、リーダーシップなどに支えられている部分がまだまだ強いと思われる。しかし、こうしたトップの資質に頼っている限りでは、本当の意

味での組織力がついたとはいえない。組織が底力を蓄えていくためには、人というある面非常に不安定な要素を抱えた次元を超えた側面、具体的には管理制度や手法、ノウハウなどの点でマネジメント力、強みを発揮していくことが重要であり、リベルタス興産は、既にこのステージに突入しているのである。