

特集 競争戦略としてのダイバーシティ

第5章

障害者雇用率110%、 残業ゼロのシステム会社

有限会社奥進システム



佐藤 智美
京都府中小企業診断協会

会社名：有限会社奥進システム
代表者：奥脇 学
資本金：400万円
従業員：11名
事業：Web システム開発・HP 制作
所在地：大阪府大阪市中央区
URL：https://www.okushin.co.jp/

役員を含む従業員11名中9名が障害者、障害者雇用率は110%（重度障害者はダブルカウントされるため、100%を超える）。大阪のWebシステム開発などを請け負う有限会社奥進システムの現況だ。

驚異的な障害者雇用率にもかかわらず、代表取締役の奥脇学氏は、「当社が注力しているのは、『柔軟な働きやすい職場づくり』であり、障害者雇用は結果にすぎません」と言い切る。

奥脇社長に同社のダイバーシティ経営の取組みについて伺った。

1. 障害者とともに働く

(1) 実習生が戦力に

同社が障害のある従業員を雇用したきっかけは、2006年に障害者の就労支援を行う支援機関の職場実習を受け入れたことだった。重度の障害があり、電動車椅子で生活する実習生の仕事への意欲はとても高かった。

「戦力になるかならないかという観点で考えると、間違いなく戦力になりますし、一緒に働きたいと思いました」

以来、職場実習生を中心に、年に1名ずつくらいのペースで障害のある従業員が入社し、業容を拡大する支えとなってきた。

(2) 1人ひとり個別で対応する

障害者を迎えるにあたって、最初はどう対応してよいかわからず、戸惑ったという。そこで実際に従業員と話し合っ、どうしてほしいかを1つずつ確認して進めるようにした。

たとえば、車椅子が入るように机の高さを上げた。また、頸髄損傷で手が不自由な従業員のため、マウスの代わりにトラックボールを用意した。事務所のドアも引き戸にし、少しの力で開けることができるようにした。コストはかかったが、助成金も活用できたため、さほどの負担にはならなかったという。



有限会社奥進システムの奥脇社長



トラックボール（右）。マウスよりも楽に動かせる



車椅子の従業員のために介護リフトを常備

次にハードルとなったのが、精神障害者の受け入れだった。どうしてほしいかを明確に話してくれる身体障害者と異なり、精神障害や発達障害のある人は、自身でもどうしたらよいかわかっていない場合がある。

見た目には健常者と変わらないが、些細な一言で落ち込んだり、逆にテンションが上がったりと日々の振幅幅が大きい。また、同じ発達障害のある人でも、症状は個人によってまったく違う。

そこで、精神障害のある従業員がその日にあったことを日報に記録し、部署内で週1回、月1回は奥脇社長も加わる「振り返り」のミーティングを実施して、フォローしている。

「何が辛くなっている、それが仕事に起因することであれば仕事の環境調整をするし、仕事に起因しないことであれば見守る。通常の新入社員のフォローとさほど変わりません」

(3) コストの考え方

コストについては、どのように考えているのだろうか。

「通常の従業員であっても、モチベーションマネジメントのコストがかかります。障害がありながらも働こうとする人たちは、意欲がとても高い。そのため、意欲を引き出す工夫やコストは特段不要です。企業として従業員の育成にある程度のコストをかけることは当たり前ですし、障害者も健常者も総体で見ると、かかるコストにさほどの違いはありません」

むしろ、同社が本当にコストをかけているのは、障害者だけでなく皆が働きやすい柔軟な職場づくりのためのコストだという。

2. 働きやすい柔軟な会社へ

(1) 残業ゼロ、皆が働きやすい会社

もともと同社は、奥脇社長が、前職のSE時代に膨大な残業を強いられる働き方に疑問を持ったことから創業した。そのため、システム会社でありながら、残業ゼロを実現できている。

「システム会社が残業ゼロを実現しようとしたら、大変な工夫が必要です。普通であれば繁忙期を残業で乗り切ろうとしますが、当社はあえて繁忙期を基準に人員計画を立てています。そのため、残業ゼロが実現できています。納期に余裕のある仕事を閑散期にあてる納期調整のほかに、閑散期はお客様との齟齬をできるだけ少なくする営業ツールづくりなど、生産性を向上させる施策に相当な時間を割き、極限まで生産性を上げる努力をしているのです」

資料は完全ペーパーレス化を実現し、作業進捗は自社システムですべて管理。家においても事務所と同じように仕事ができる環境にして、在宅勤務の制度を整えた。短時間勤務制度を導入し、体調や家庭の状況などに合わせて勤務時間を週30・35・40時間の中から選べるようにしている。

そのほか、変形労働時間制や1時間単位の有給休暇も導入。就業規則をほとんど毎年のように変えて、柔軟な働き方ができる制度を取り入れてきた。

制度だけではなく、「苦手なことはやらない」など「仕事の中のルール」も決めた。同社には障害者だけでなくシングルマザーも在籍するが、こうして従業員全員が働きやすい環境になった。

奥進システム仕事の中のルール（抜粋）

●30分ルール

1つのことで30分悩んで解決しない場合は他の社員に相談します。

●苦手なことはやらない

障害によって難しいことや苦手意識からしたくないことはオープンにして、他のできる社員に代わってもらいます。

●特性を踏まえた仕事の割り振り

作業指示を出すとき、受ける側の特性として大まかな指示で細かい点は任せてほしいのか、細かい指示でその都度チェックしてほしいのかを考えて行います。

(2) 即戦力人材が向こうからやってくる

こうした取組みもあり、同社には毎年多数の職場実習生がやってくる。中には、前職がシステム会社で高いスキルを持つが、長時間労働などによる精神的ダメージから離職を余儀なくされた人もいます。

同社は、残業ゼロの自社の取組みを紹介することはもとより、職場実習においてもシステム構築などの仕事で受け入れているため、自然とスキルを持った人が集まるようになった。この採用難の時代に、募集活動をせず即戦力人材を獲得できているという。

「発達障害のある人は、システムが得意な人が多い。コミュニケーションが苦手な部分もありますが、それも個性の1つと受け止めれば優秀な従業員を雇用することができ、メリットは大きいです」



社内の様子

3. 多様性がもたらした成果

(1) 就労定着支援システムの開発

同社が蓄積してきた障害者雇用の取組みをシステムに落とし込んだものが、障害者の就労定着支援システム「SPIS」（エスピス）だ。同社が精神に障害のある従業員の日報として開発した社内システムをもとに、一般向けサービスとして開発された。

精神障害や発達障害のある従業員は、きめ細かなフォローが欠かせない。そこで日々の体調や仕事の状況を記録し、グラフなどで日々の変化を可視化する。勤務先と臨床心理士などが参加する外部支援機関が情報を共有することで、アドバイスなどが行われる。

見た目が健常者と変わらない精神障害者は、自身の状況がほかの人にわかりづらい。悩みを抱えたまま頑張りすぎて、離職してしまうこともある。

しかし、SPISがあれば勤務先も支援機関も状況を把握してフォローができるし、障害者自身が自分の状態を振り返ることで、自己管理ができるようになるという。

開発は同社の従業員が担い、当事者として使い勝手にもこだわった。障害者雇用の現場から発案されたシステムとして評価が高く、マスコミにも取り上げられ、全国約150の事業所で採用されている。

(2) 障害者支援が企業ブランドに

しかし、SPISは同社の売上拡大に直接は貢献しなかった。そもそも、SPISは精神に障害のある人が働き続けられる環境づくりを進めるために作ったものである。臨床心理士が立ち上げたNPO法人と一緒に事業展開をしてきたことから、一定の利益を獲得できる事業の仕組みを持っていなかった。

それどころか、利用の広がりに合わせてシステム改修を行ったところ、想定以上に開発費がかさみ、同社の収支に悪影響を与えてしまう。そこで、2017年にSPIS事業を主導する立場を離れ、システム保守のみを担うようになった。

ところが、その後、思わぬ展開となる。全国の特例子会社※をはじめ、障害者雇用にかかわる人たちに、SPIS開発企業ということで同社の名が知れ渡ったのである。しかも、障害者雇用率110%を達成していることも相まって注目度が高まり、特例子会社から「どうせなら、奥進システムに依頼したい」とシステム開発の依頼が入るようになった。また、特例子会社だけでなく、親会社から発注が舞い込むこともある。

「大阪の小さなシステム会社なのに、指名で引き合いがあります。競合も値段交渉もなく、幸せな世界です」

「障害者支援」が企業のブランドイメージ向上につながり、高い競争優位を築いていることがわかる。結果、2017年度の収支悪化から一転し、2018年度は最高益となった。

「従業員に“金は天下の回りもの”とよく言っていますが、目先の利益のためだけではなく、頑張ってきたことが認められたのだと思います」

※特例子会社：障害者が安定して就労できるように特別の配慮をして雇用する企業の子会社で、特例子会社の障害者数を含めて、親会社は法定雇用率を報告することができる。

4. 個々への対応が会社を強くする

最後に奥脇社長に、ダイバーシティ経営のために必要なことを聞いた。

「多様性への対応というのは、何でもしなければいけないということではなく、入社してきた従業員1人ひとりに合わせて個別で対応していくことです。多様な人を受け入れて働きやすい環境づくりをすれば、企業も柔軟に動ける力がつき、総合的な対応力がついてくる。そうすると、どのような環境変化があろうと強い会社になっていけると思います」

2020年3月現在、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、同社は全従業員が在宅勤務を実施しているが、もともと一部の従業員を対象に在宅勤務を実施していたこともあり、非常にスムーズだという。

「発達障害のある従業員は口頭指示が苦手なので、事務所にいてもチャットでやりとりをしていました。おかげで、在宅勤務となってもまったく支障はなく、むしろ普段より効率が上がっています」

以上、有限会社奥進システムのダイバーシティ経営をみてきた。同社で障害者雇用がうまく機能しているのは、技術があれば身体能力などをさほど必要としないシステム業界特有の事情もあるだろう。しかし、無論、それだけではない。ダイバーシティ経営に必要なもの、それはノウハウでもコストでもなく、従業員1人ひとりにどこまで経営者が真摯に向き合うかという覚悟ではないかと思われた。

佐藤 智美

(さとう ともみ)

神戸大学卒業後、大手共済団体で経営理念の策定や新店舗立ち上げ、広告宣伝、営業などに従事。社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー。2019年中小企業診断士登録。

