



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 東急ウィル

5

株式会社東急ウィルは、障がい者の雇用促進を目的に、東京急行電鉄株式会社（東急電鉄）の特例子会社として2004年に設立された。地域社会貢献に力を入れる東急電鉄が、CSR活動の一環として「障がい者の雇用の促進等に関する法律（略称、障がい者雇用促進法）」に基づいて計画したものである。

10

親会社である東急電鉄は、1922年に鉄道会社として設立されて以降、「街づくり」を基本理念として、積極的に多角化を進めてきた。現在では、鉄道・バス・不動産事業の他に、百貨店やスーパー・マーケットなどのリテール事業、電気・ガス・ケーブルテレビ・セキュリティなどの生活インフラサービス・生活サービス、更にレジャー・エンターテイメント・ホテルや海外事業など、合わせて200社を超える企業グループの中核となっている。東急グループと呼ばれるこの企業グループでは、既に身体障がい者の雇用は進んでいた。社会貢献を更に進めるために、東急ウィルは生まれたのである。

15

### 事業内容

1997年の同法改正により知的障がい者の雇用も事業主の義務となったことを受けて、東急ウィルでは知的障がい者を雇用している。

20

障がい者を雇用して幅広く社会参加を促進させることは、企業としての取り組むべき重要な社会的責任であると考え、多様な人材を採用し働く意欲のある人に働く場を提供しようとしている。2018年6月1日現在、全従業員124名のうち障がい者の在籍数は82名となっており、東急グループにおける障がい者の雇用率は2.51%と法定雇用率を達成し、ここ数年規模を拡大している。

25

東急電鉄の運営する東急線の沿線に三か所の事務所を設けており、従業員は鉄道施設や宿泊勤務舎内の清掃を中心に、寝具類のクリーニング業務のほか、名刺印刷業務なども受託している。これらの

本ケースは、2014年6月～2019年1月に実施した、東京急行電鉄株式会社および株式会社東急ウィルの関係者へのインタビューおよび体験入社をもとに作成された。本ケースの文中において、組織名称・法律名等を含み、すべて「障がい」と表記した。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は<http://www.bookpark.ne.jp/kbs/>から。

Copyright ©守屋 剛 (2019年1月作成)

作業はもともと外注していたものであるが、知的障がい者の仕事として切り出して雇用を始めた。

また 2014 年には、庶務業務全般を担当している聴覚障がいを持つ社員が、二子玉川ショッピングセンターのインフォメーションなどのスタッフを対象に、手話教室を開催。2018 年には、部署統合により電話会社の異なる 2 つの回線システムを 1 つに統合する必要性が生じ、これを主担当として業務を遂行した。更に東急病院では、視覚障がいを持つ社員が、リハビリテーション科にて電気治療等を活用したマッサージを行っている。このように、業務範囲を徐々に広げてきている。

以上のように、知的障がい者は東急ウィルで、身体障がい者は本社で雇用するといった切り分けを行っている。東急ウィルでは障がい者は最低賃金を基準にしており、身体障がい者は、本社一般社員と同等といった制度の違いからである。

10 今後、精神障がい者の雇用も検討の対象になるが、その特性から知的障がい者とのマッチング等を考えると、本社サイドでの雇用になると思われる。

同社における障がい者雇用のポイントは、障がい者社員・指導員等の人材確保と仕事の切り出しであった。仕事の切り出しについては、外注している仕事の中から障がい者が担当できるものを抽出することで、低コストに抑えることができている。また、同社では助成金も有効活用しており、元住吉のクリーニング施設の設置においては、独立行政法人高齢・障がい者雇用支援機構へ第一種作業施設設置等助成金を申請し、600 万円（150 万円×4 人）が支給された。その資金は作業場の改善（全作業場へのクーラー設置、クリーニング機の安全仕様の追加）に使用された。

## 障がい者雇用企業との連携（特例子会社等）

障がい者雇用に取り組むには、まず、障がい者に対する深い知識と理解が必要であり、また関連法令の改定への対応なども求められ、克服すべき課題は多い。民間会社が単独で取り組むにはハードルが高いため、各地域での連携が進められている。情報収集や指導員・障がい者の教育といった面で有効な手段である。

25 神奈川地区では、NPO 法人障がい者雇用部会を中心に、特例子会社 35 社・一般企業 3 社に加えて神奈川県・横浜市・川崎市の教育委員会および障がい者支援センターと、定期的に勉強会を行うなど企業における障がい者の雇用・採用・定着支援・行政への提言などについて 3 者で協力しながら推進している。

一般社団法人障がい者雇用企業支援協会では、首都圏障がい者雇用企業連絡会や全国障がい者特例子会社連絡会を開催して、全国約 471 社の参加のもと情報交換を行うため積極的に参加し障がい者雇用に活かしている。

また、関東鉄道特例子会社連絡会では、同業である鉄道各社との情報交換は身近な問題も共有で

きるため大変有効な会議であると位置付けている。

## 採用の条件

同社では、知的障がい者の採用において実習で各人の特徴をつかみ、どの仕事が合っているのかを見極めることが大事だと考えている。そのため、最大4回の実習を経て、無理なく作業できるかどうかを見極めてから採用を決めている。また、3ヶ月間の試用期間を設けている。

採用の条件として、まず1人で出勤できることがあげられる。これは将来の自立を促す意味では重要な要素である。次に時計を読める必要がある。時計を読めないと出勤時間や集合時間、あるいは業務時間の配分が分からなくなるため、この2点は最低限必要な採用条件としている。

その他、同社の求める人材要件は以下の通りである。

- (1) 明るく、笑顔でいさつのできる人
- (2) 周りとコミュニケーションのとれる人
- (3) 人間として、また社会人として当たり前のことができる人
- (4) 報告・連絡・相談ができ周りと明るく接することができ、社会人としてルールを守ることができる人

採用にあたっては、上記の点及び仕事のスキルだけでなく、働くことに対する情熱や一途さ、更に家庭環境も重視している。家庭の支援がないと、働く意欲が減退してしまう。帰宅して1日の出来事を報告しても聞いてもらえないような状況で離職するケースは多い。また、生活が安定しないと働いていても集中力がなくなる。

一方で、障がい者だけでなく、指導員の採用も重要であり、福祉関係の仕事についていなかつた人が望ましいとのことであった。福祉関係の仕事の経験者の場合、自身の経験から過剰な配慮を行う傾向があり、障がい者の甘えや自主性の欠如を招くことがある。指導者としては、障がい者が安全に怪我なく帰ってくることを最優先できる人、怒ることと叱ることの違いを理解して対応できる人が好ましい。

## マネジメントノウハウ

東急ウィルでは、障がい者社員のマネジメントノウハウとして以下の点を意識している。

### (1) 現場における社員マネジメント

- 5 • 作業手順書の作成とルール付け

タオルのたたみ方等、詳細な事柄まで記述し、写真を多用する。利き手に合わせた手順書を用意する。特に文字にはルビをふることが必須。

#### • 問題意識を問う指導

- 10 例：わざと悪い見本を見せる。（例えば、隙間があるように拭く、床を拭いたタオルでテーブルを拭く等）

#### • 道具の色分け

例：黄色タオルはトイレ用、白色タオルはテーブル用、青色タオルは他の用途等

#### • 高所作業の禁止

#### • 実作業を通じた教育

#### • 指導員のフォロー（安全を重視させる）

### (2) 指導員のスキルに関するノウハウ

#### • 指導員マニュアルの活用（障がい区分・特性・接し方・障がい者専門知識等）

#### • 「サービス係」という呼称を用いる

「障がい者」、「ハンディキャップ」という言葉は一切使わない。また、子ども扱いや赤ちゃん言葉はNG。

#### • 指導員の障がい者に対する視線、声のトーン

怒っている声のトーンに敏感であり、上から目線を感じるとコミュニケーションを閉ざしてしまう。

#### • 語尾を上げる抑揚

「〇〇〇できたよね」の語尾を下げると、できていないことの指摘の意味合いになるが、語尾を上げると、できたかどうかの確認の意味合いになる。

#### • 名前に「さん」付け

知的障がい者であっても、ひとりの大として扱う。

#### • 偏りのない指導

指導員 1名に対して複数人を見るので、指導が偏らないようにする。（指導が偏るとやきもちを妬く）

#### • 説明の徹底

例えば、作業タイムテーブルを変更するとき等は、本人の納得がいくまでしっかりと説明する。

(3) その他

- 指導員は女性の方がうまくいく場合がある

たとえば、女性の身体のこと等も相談に乗れる。また、女性専用設備(トイレ・ロッカー室等)での業務に適している。

- 知的障がい者は安全・衛生に疎い人が多いので、適宜安全衛生管理を行う
- 就労支援センターから定期的にジョブコーチが障がい者と面談し定着支援を行っている

5

### 障がい者雇用に取り組む意義

東急ウィルの常務取締役事務局長である雅楽川幹雄はこのように語る。

10

「鉄道運転士に憧れて 1972 年東急電鉄へ入社後、定年まで鉄道一筋で安全・安定輸送・無事故・無災害を念頭に業務を遂行。2013 年無事に定年を迎えることが出来ましたが、今でも時々運転士時代の夢を見る事もあり、『安全』に対しては、相当意識しプレッシャーもあったと思っております。

15

現在は、障がい者雇用を行っている東急ウィルに勤務をしておりますが、障がい者の勤務態度は真面目で、手抜きは一切せず常に 100% の力を発揮します。そんな障がい者と私達も真剣に向き合い、社会人として『自立』に向け育てる事が必要になります。そのためには、時間をかけ愛情を持って接することが重要で、日々奮闘しているところです。この仕事は、まさに自分にとって天職であり、一人でも多くの障がい者が『自立』できるようお手伝いしたいと思っております。

また、仕事に対する真面目さは社員の教育にも寄与しております。お客様への挨拶、態度、接客については大変参考になります。

20

各職場から見学等も受けておりますが、障がい者に対するイメージが変わったとの声を多く頂きます。皆さんが健常者と同じ感覚で接することができるよう変わるきっかけになっていると思います。これも障がい者雇用を進める意義のひとつを感じております」と。

障がい者雇用の研究の一環として、障がい者と共に働くことを東急ウィルに依頼し、自ら体験した戦略的 CSR 研究会理事長の守屋剛はその経験をこのように語っている。

25

「今回、調査のために障がいの方と一緒に清掃・クリーニング作業を 2 日間体験した。体験前は、『知的障がいの方とコミュニケーションをとることは難しいだろう、仕事も理解できず指導が大変だろう』という印象を持っていたが、それが全くの偏見であったことに気づかされた。知的障がい者の仕事ぶりは、健常者とは比較にならないくらいいまじめで早かった。社内からも、以前の外部業者よりも綺麗になったという評判もあるそうで、知的障がい者であっても健常者以上のパフォーマンスを発揮できる仕事があるといえる。

30

sample

sample

sample

sample

sample

仕事は朝のミーティングから始まる。当日の仕事の段取りを自ら行い、作業日誌に記録する。ストレッチ体操を行った後、各社員の健康状態とその日の仕事分担を確認する。体調不良が見られる場合は、通院等のアドバイスを行う。さらに、一人ひとりが自分自身の目標を発表し(例:ゴミを残さないようにする、分担をしっかりとやる、テーブルを確認しながら拭く、3人で協力する、刃物に気をつける、浴室を綺麗にする、洗濯物を落とさない等)、全員で同社の方針・あいさつ・接客用語の唱和を行う。

清掃・クリーニングの作業終了後には、当日の目標に対する結果を一人ひとりが発表する。清掃業務では、2~4人に1人、クリーニング業務では約6人に2人の指導員がついており、障がいを持つ社員の良かったことと反省点を指摘して翌日の課題を与えていた。また、年度個人目標も設定している。毎日の目標については年度目標に繋がるように設定するよう指導している」と。

10

## 知的障がい者の特性について

知的障がい者は個人のIQや特性から軽度・重度に分けられるが、それぞれ特徴も違ってくる。

軽度の者は、健常者に近く仕事の覚えは早いが、対人関係になると悪口や罵声および同僚との就業15拒否、指導員とのイザコザ等の問題を起こしやすい。業務も手抜きをすることもあり、また社会的問題を起す者も出てくる。

例えば、出勤すると毎日のように必ず文句を言ってくる者がいる。原因は対人関係がほとんどで、指導員の悪口や同僚の悪口など自分のことは棚に上げて他人のことを追及し続ける。このような問題を起こすのは軽度障がい者である。

20 中には優秀な社員もいるが一般的には扱いにくい障がい者が多い。そのため、彼らの特性を見ながら、社会のルールなどについての教育を徹底している。

一方で重度障がい者は、自分の意見を持たない者が多く、指示どおり動いてくれるので指導員は接しやすい。

25 業務習得までには時間がかかるが、覚えたら忘れずにその通り行うことができる。時間にも忠実で、仕事がマッチングすると実力を發揮する。但し、仕事・生活ともパターン化されると、それ以外何もしない傾向がある。仕事でも生活面でもやることが決まっているので、毎日確実に出勤し休暇を取得しようとしない。パターンが崩れると心理的に影響があり、落ち着かないようである。

30 例えば、業務の基本を覚えるのに入社後3年かかった若者がいた。彼はその後配属となった現場で、驚くほど正確で高い品質の働きぶりを見せた。本人もやる気が出ており仕事が楽しくて仕方がない。一人前になるまで時間はかかるても、一旦仕事の楽しさを覚えると大きな戦力となってくれるという例である。但し彼の場合でも、パターン化のためか休暇は取得せず働き続けてしまう傾向があった。

sample

sample

sample

sample

sample

近年、法定雇用率の上昇に伴い、各企業が多くの障がい者を採用している。障がい者の職業業種選択が拡大されて本人の行きたい業種へ就職する傾向が強いこともあり、ほとんどの会社では軽度障がい者を採用するケースが多い。また、体力の必要な業種は敬遠されることが多い。

一方東急ウィルでは、業務態度も真面目で問題も起きないことから、今後は重度障がい者の活用を推進して行きたいと考えている。現在の日本の法律では、重度障がい者を1名雇用すると2名雇用（ダブルカウント）したことになるという副次的メリットもある。敬遠されがちな重度障がい者を上手く活用してこそ、社会的意義は高まる。

5

10

## 社風を変える

株式会社 SHIBUYA109 エンタテイメントの社長である木村知郎は、2015 年まで東急ウィルの社長を務めていた。その時の経験を次のように語っている。

「リーダーは健常者だが、各班は障がい者 4～5 人で構成されており、先輩の障がい者社員が新入社員を指導してくれている。障がい者が先輩として新入社員と接することは良いと思う。障がい者の生活習慣を理解することは難しい。障がい者は加齢スピードが速く、40 代で清掃作業が辛くなるので新たに名刺作成の業務を始めたところ、とても好評で思った以上に受注がきた。マラソンのようなスポーツを観ているせいだと思うのだが、障がい者は目標達成への意欲が高い。

私自身は、経歴として障がい者雇用への知識はなかった。会社の社会貢献として、以前に横浜マリノスの知的障がい者サッカーを支援したことがあり、社員が知的障がい者と一緒に練習した時に、彼らのひたむきさに感動し、『自分たちのできる範囲内での社会貢献』が社風づくりにとても良い影響を与えることを感じた。

東急ウィルでは、1 日 8 時間トイレを必死に綺麗にしてくれることに感動しながらも、もっと高い効率性を求めてしまったことがある。そしてその時、現場から諭された。事業会社として清掃という商品を売ることを考えた時に、決して効率性を重視するだけではないことに気づいた。それは、お客様が心から喜んでもらえる商品こそ求められているものであるということ。私は、そんな商品を無心で作り上げる彼らを皆の前でほめた。それが会社にとっても彼らの成長にとっても重要だと思っている。」

15

20

25

東急ウィルの社長である小井陽介（2019 年 2 月現在）は、東急ウィルの存在意義について次のように語っている。

「『企業は社会の公器である』と言われます。東急グループは鉄道事業を中心にお客さまの生活に密着した街づくりを業とする企業体であり、まさに『社会の公器』という相応しい会社が集まっていると自負しています。その中でも、東急ウィルこそ、この言葉に最も適した存在であると考えています。」

30

キラキラした眼をしたサービス係がイキイキと働いているのを見る度に、そう思わずにはいられません。

彼ら彼女らをリードする班長のほとんどは、東急線沿線に住んでいる主婦です。彼女らが、必ずしも楽ではないこの仕事を続けてくれているのは、『社会の公器』を支える一員としての矜持があるからです。東急電鉄から出向している事務局のメンバーも同様の想いを持っています。

5 この会社の経営に参画してから 5 年、社長に就任してから 1 年が経とうとしている私も、こうした役割を与えられたことに幸せを感じています。東急ウィルは来年設立 15 周年を迎えます。これまでこの会社の存続に関わってくれた全ての方に感謝しています。」

10 東急グループでは、新入社員研修として、東急ウィルで知的障がい者と共に働くというコースを設けている。

15 人は一人では生きていけない、助け合っていくのが人の世だという考え方がある。障がい者と働くことで、彼らは色々なことを教えてくれる。社会貢献を大切にする企業にとって、これには何物にも代えがたい価値がある。東急グループでは、「日本で一番働きたい会社」になることを目標として掲げており、東急ウィルはその為の大きな力になると期待されている。東急電鉄および東急グループ全体の社風を変える「大きな気づき」を与えてくれるはずだ。

しかし一方で、事業として成り立たなくなると存続が難しくなる。法定雇用率を守ることを目的とするのではなく、社風を変えながら社会に貢献していくとするならば、東急ウィルが存在することの意義をしっかりと見据えるとともに、事業として育てていく努力が欠かせない。

20

25

30

## 付属資料 1 会社概要（平成 2018 年 6 月 1 日現在）

<社名> 株式会社東急ウィル（東急電鉄特例子会社）

<所在地> (本社) 元住吉事務所：神奈川県川崎市中原区木月 3-36-1

長津田事務所：神奈川県横浜市緑区長津田町 2367-5

沼部事務所：東京都大田区田園調布本町 28-1

<代表者> 代表取締役社長 小井陽介<鉄道事業本部事業戦略部統括部長>

<会社設立> 2004年4月 1日

<資本金> 1,000万円（東急電鉄100%出資）

<特例認定> 2004年5月 17日 (株) 東急ウィル

<グルーピング> 2005年5月 31日 (株) 東急レールウェイサービス

2006年3月 26日 東急軌道工業(株)

2010年3月 26日 東急バス(株)・東急トランセ(株)

2013年4月 1日 東急テクノシステム(株)

※上記 5 社とグルーピングを実施

グルーピングとは、東急電鉄が意思決定機関を支配し役員派遣等人の  
的関係が緊密であれば、全社一体で雇用率を算定できる制度

<事業内容> 鉄道施設事務所等の清掃・クリーニング・名刺印刷

<従業員> 124名

(内訳) 管理者 10名・事務員 2名

指導員 30名・障がい者 82名

<雇用率> 2.51%

## 付属資料 2 障がい者雇用率の推移

(単位: %、人)

年 度 (年)	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018
---------	------	------	------	------	------	------	------	------

実雇用率	1.94	2.43	2.24	2.24	2.22	2.24	2.40	2.51
------	------	------	------	------	------	------	------	------

法定雇用率	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	2.00	2.00	2.20
-------	------	------	------	------	------	------	------	------

障がい者人員	19	22	28	40	49	64	74	82
--------	----	----	----	----	----	----	----	----

5

10

15

20

25

### 付属資料3 経営理念

#### ＜協働・共生を目指す＞

- 5 ○働く意欲のある障がい者のために雇用機会を創出し、障がい者と健常者が共に働く場を提供することにより「社会人」としての自立を支援する。
- 東急電鉄の特例子会社として障がい者の自立支援を目的とする事業を行うことにより東急グループの社会的責任を全うすることに貢献する。

10

#### ＜東急ウィルの方針＞

- 明るく元気に挨拶をしよう
- 仲良く助け合い、楽しく仕事をしよう。

15

#### ＜東急ウィルの由来＞

働く意欲のある人に場を提供することは企業としての責任。

- 20 そうした思いもあり、「障がい者雇用と社会的責任を将来にわたり強い意志(ウィル)をもって果たして行く」という意味を込めて命名している。

25

#### ＜社会的使命＞

- 東急電鉄では、環境問題やコンプライアンスなどにも積極的に取り組み会社の社会的責任を進んで果たしています。障がい者を雇用し障がい者の社会参加を促進することも、企業が当然取り組むべき重要な社会的責任の一つです。障がい者雇用促進法で定められている障がい者雇用率による義務は、個々の事業主ごとに課せられることが原則となっていますが、特例子会社である東急ウィルにより、東急
- 30 電鉄は社会的責任を果たす。

#### 付属資料 4 会社沿革

2004年 4月 1日 神奈川県川崎市中原区木月に会社設立  
法定雇用率 1.8% 雇用率 1.94%

5月 17日 (株) 東急ウィルが東急電鉄特例子会社に認定

9月 1日 神奈川県横浜市緑区長津田町に仮事務所開設

2005年 4月 1日 新長津田事務所竣工により移転

5月 31日 (株) 東急レールウェイサービスをグルーピング認定

2006年 3月 26日 東急軌道工業（株）をグルーピング認定

2008年 12月 22日 本社事務所元住吉総合事務所へ移転

2009年 4月 1日 元住吉事務所クリーニング業務開始

2010年 3月 26日 東急バス（株）・東急トランセ（株）グルーピング認定

2013年 4月 1日 東急テクノシステム（株）グルーピング認定  
法定雇用率 2.00%に改定 雇用率 2.17%

6月 2日 永年にわたる障がい者雇用に関して横須賀市長より表彰される

2014年 4月 1日 会社設立 10周年

5月 1日 沼部事務所開設・名刺印刷業務開始

2018年 4月 1日 法定雇用率 2.20%に改定 雇用率 2.51%

設問 1

東急ウィルは、なぜ障がい者雇用を進めたのでしょうか。

設問 2

障がい者雇用を進めたことによる他の社員への影響にはどのようなものがあったのでしょうか。

設問 3

障がい者雇用を進める経営者として、重要視すべきことにはどんなことがあるでしょうか。

## フィールドワーク調査票

訪問先			
開催日時	年月日	:	所在地
グループ メンバー			
観点	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

N	観点	ポイント	備考
1			
2			
3			
4			
5			

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2019.4 PDF