



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本ヒューレット・パッカード — シードセンター —

日本ヒューレット・パッカードは、ダイバーシティ・マネジメントの観点から障がい者雇用を考えている。同社のダイバーシティ戦略は「HP Way」という企業理念に基づいている。HP Wayとは「人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」という信念に基づいた方針および行動規範であり、共同創業者のひとりであるビル・ヒューレットの言葉に集約される「尊敬と信頼」に基づく企業文化を表した理念である。

その根底には、「ダイバーシティ・アンド・インクルージョンが創造性・革新性・発想力の原動力となる」という考え方がある。グローバルな環境で個々の違いを認め、活かしていくことが会社の成長に繋がるという思想であり、ダイバーシティを企業戦略の一環として捉えている。また、ダイバーシティとインクルージョンに対して独自の意味づけを行っており、それぞれの言葉を以下のように解釈している。

ダイバーシティ・アンド・インクルージョンは、Hewlett Packard Enterprise (HPE) の基本的な価値観です。企業文化に織り込まれたものであり、成功をもたらす重要な原動力であると信じています。世界中の職場で、文化、国籍、民族、言語、信仰、考え方、性別、年齢といった多様性を認め、活かすことで、社員一人ひとりがリーダーシップを発揮し、HPE を前進させると考えています。

また、HPE はイノベーションによって、世の中に便利を、社会に暮らしやすさを、お客様に成功をもたらします。このイノベーションも、多様性と包括性を尊重することで、生まれるものです。世界のどこでビジネスをする時にも、多様性と包括性を必要不可欠なものとして意識して歩んでいきます。

本ケースは、2019年から2020年にかけて実施した日本ヒューレット・パッカード株式会社へのインタビュー、および、同社から提供された会社案内、ホームページをもとに作成された。

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 (2021年2月作成)

これらのダイバーシティやインクルージョンに関する取り組みは、過去の改善の結果であり、それらが連なったバリューチェーンが、職場環境の多様性の基礎となっている。

- 60～70年代「雇用機会均等」差別のない職場環境の確立
- 80年代「アファーマティブ・アクション（差別撤廃措置）」同様な雇用機会をすべての人にとって現実のものとするための先行的な行動と活動への取り組み
- 90年代「社員の多様性」すべての社員を尊重する包括的な職場環境の創出
- 21世紀「グローバルな多様性」市場、職場および地域社会において、違いを認め、活用していく

10

障がい者雇用を行う上での基本方針は、「障がいをもつ社員の就業環境において、障がいによるハンディが見られ、健常者の就業環境と比べて相当大きな差がある場合は、その差を埋め、結果として機会を均等にし、就業環境を公正なものに近づける」というものである。

これは、本人の努力があることを前提とし、仕事での貢献を妨げている要因が、努力では埋め切れない障がいにある場合、会社として可能な限りそれをサポートするという考え方であり、障がい者権利条約が規定する合理的配慮と共通した表現である。

具体的な施策として、2001年に日本ヒューレット・パッカーに限らず他企業への就職も支援するために1年間の職業開発プログラムを行う専門機関としてシードセンターを設立した。その後、2006年から職業開発プログラム期間は2年間に変更されている。

このシードセンターの取り組みにおけるユニークな点は、自社で障がい者を雇用することだけでなく、障がい者の社会進出と就労を進めるための職業トレーニング施設を設けているところである。障がい者が2年間の契約社員として雇用され、安定して働き続けるためのスキルを獲得すべく、業務研修を受けている（図1）。

25

30

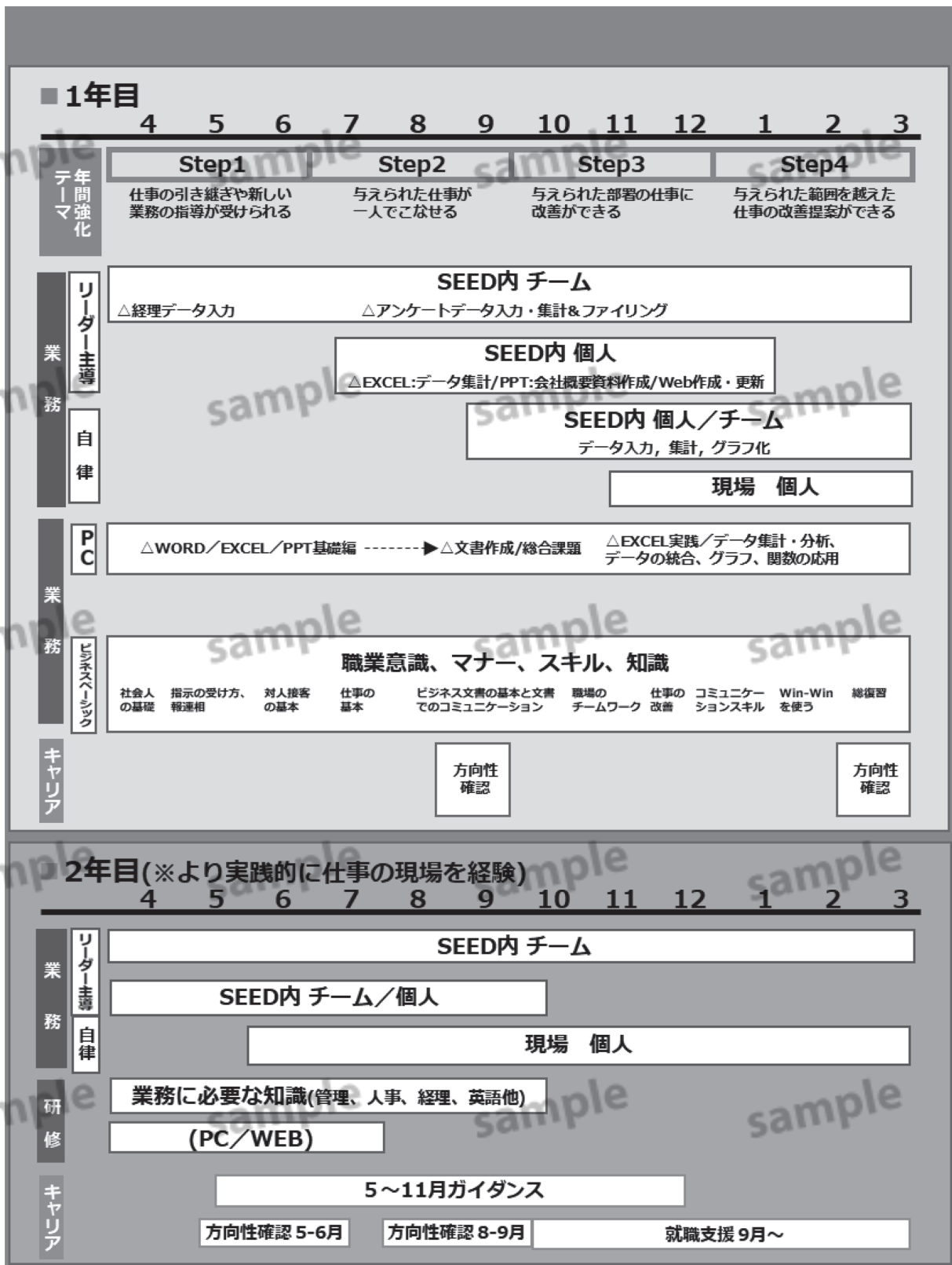


図1 シードセンターのカリキュラム (出典：日本ヒューレット・パッカー)

シードセンターでトレーニングを受けた障がい者は、契約終了後、正社員または契約社員として就労できる可能性がある。また、それが難しい場合には、シードサービスセンターという障がい者向けの職場に入ることも可能である。業務としては、人事・経理等の事務系専門職、SE等の技術系専門職、OAデータ処理・Webメンテナンス等の一般事務職がある。

5 2004年には、シードセンターなどを中核に障がい者を契約社員として雇用する仕組みを促進する専門部門として、インターナルサービスセンターという組織が設立された。設立目的は、ビジネススキル・実務経験をもった障がい者と即戦力を求める社内各部門とを橋渡しすることである。業務としては、テクニカルサポート・デリバリーサポート・広報・経理等がある。

10 この他にも、障がいのある社員をはじめ、緊急避難時に支援の必要な社員を支援する「バディ（避難支援者）システム」の導入等、種々の施策がなされており、安心・安全の確保も徹底している。さらに、就労希望者へのインターン制度を整備するとともに、シードセンターの社員と特別支援学校の生徒が交流し、仕事を体験することにより「社会人になることのイメージ」や「働くことへの意欲」を形成することを目的としたメンタリングデーという社会貢献活動もおこなっている。

15 インタビュー（2019年7月29日実施）

1. 人事統括本部 執行役員 鶴田義朗様

20 ヒューレット・パッカートの創業はコイントスからはじまった。その結果、HPという企業名で、ヒューレットが先になったという。このことは、公平性を大事にするという企業文化を示している。“HP Way”という企業理念があり、現在は Our Values と呼ばれている。これは、社員が何かを決定するときに「よりどころ」にするものである。

25 シードセンターの設立にあたり、スタートは切れるが継続するのは難しいと感じていた。しかし、この会社らしい障がい者雇用を進めることができってきたので、継続できてきたと思う。以前は、社員の「価値を認める」という立場をとっていたが、社員の「価値を活かす」という方針に変化してきた。障がい者雇用だけでなく、女性の活用等の切り口でダイバーシティ・アンド・インクルージョンに取り組んでおり、会社は社員に対して、環境や選択肢を用意するようにしている。

女性の活用にも力を入れているが、ヒューレット・パッカートのアメリカでの女性の割合が30～40%であるのに対して、日本は引き続き努力と工夫が必要である。ジェンダーだけでなく、人種についても多様性が求められるようになってきている。

30 女性の活用で特別なことはなく、環境はすべてに対してオープンである。しかし、それだけだと、男女の比率は同じにはならない。その理由をしっかりと見て、仕組みを見直すことで、本当の意味での公平性実現を目指している。特に女性にフォーカスした、次期リーダーになるための学ぶ機会、キャリア

プランを作るセッションなどフォーカスして行っている。

日本ヒューレット・パッカードでは、産休を取得する社員は仕事を続けたい意思がある社員との認識を持ち、復職後の活躍を期待している。産休中に研修（Web Training 等）をさせることも会社としてさせてはいない。休職中の特別な時間を 100% 充実してもらうように会社からアドバイスしている。

この会社には、「まず仕事をしっかりする」という文化がある。何か問題があったときにも、人ではなく、問題にフォーカスする文化である。社内での異動について、公募制度を取っている。公募のポジションが公開されると、最初の 1 週間はまず社内の人を手を挙げられ、その後は社外にも募集をかける。社員が手を挙げた場合、その上司は異動するなど言うことはできない。社員の主体性・自律性を重要視している文化である。

2. 人事統括本部 フィールド人事本部 シードセンター長 上田辰雄様

日本ヒューレット・パッカードの障がい者雇用については、1999 年アジレントテクノロジーと分社化した時に、障がい者社員がアジレントに移ったことで、日本ヒューレット・パッカードの障がい者雇用率が急減してしまったという経緯があり、障がい者雇用を進めるきっかけとなった。

シードセンターは、ダイバーシティの推進と法定雇用率の達成を担っている。シードセンターから、インターナルサービスセンター、正社員へとステップアップする仕組みになっている。当初、なにか光るものを持っているけど、就労できていない人を採用し、パソコンスキルと社会性を身に着けるトレーニングにより就労できる力をつけることから始めた。

シードセンターでは障がい者と 2 年間契約し、2 年経ったら他社に就職してもらうことで社会貢献としての機能もある。当初は 1 年契約であったが、2006 年から 2 年契約に延長した。シードセンターでは、障がいのある方がしっかり給料をもらい就労する仕組みを提供し、企業の社会的責任（CSR）として、日本ヒューレット・パッカード社員とのかかわりを持つ機会を提供している。

シードセンターの業務内容はすべて受託であり、データ入力、データ集計、書類発送、Web 更新、資料作成などを行っている。日本ヒューレット・パッカードでは社員の家族を会社に招待できるファミリーデーというものがあり、シードセンター社員が企画を考えて、障がいのある人の体験などをしてもらうというイベントも行っている。

現在の障がい者雇用の課題は、定着率の改善と採用であると考えている。正社員化をどう進めていくべきか考え、5 年後に正社員として活躍できる人材をいかに多く生み出すことができるかを検討している。シードセンターでは、自分が行きたい職場を自分で見つけるよう指導している。

現状、シードセンターの通算採用者数は 93 名であり、毎年 2～3 名の採用枠に対して 40～50 名の書類応募がある。新卒の人や中途採用など、色々な人が応募してきており、神奈川県から来る人、関西から引っ越してくる人など、様々な人がいる。シードセンターから他社に行った人が戻ってくる場合

もあり、そのような人からの応募があれば、制限などすることなく対応している。

3. シードサービスセンター勤務 業務リーダー 精神障がい者 Tさん

シードとは「種」を意味し、種を育てて、花を咲かせるという思いが込められている。入社した時に
5 は未熟な部分があったが、シードセンターでの職務トレーニングを終えて、ビジネス貢献していくことが
目標である。

シードセンターは原則2年間のカリキュラムであり、産業医面談やカウンセリングが受けられる。パン
コン研修（Microsoft Office 製品）では、パソコンスキルの向上により、業務の幅を広げることができる。
ビジネスベーシック研修もあり、コミュニケーションスキルを向上することにより、チャンスを実際につかみ
10 たいと考えている。シードセンターでの職務トレーニング終了後のキャリアについては、障がいがあつて
もなくても自分のキャリアは自分で見つけるべきだと考えている。

実務を受託することが自身の成長に繋がっているが、依頼を受けて納品をして、「ありがとう」と
フィードバックをいただいたときに「必要とされているのだ」と実感できる。リピートオーダーをしてくれた
ときや、「余力があればこれもやってほしい」と新たな仕事を依頼されたときなどに、やりがいを感じている。
15 前職では、精神障がいの診断を受けていなかったため手帳は保有していなかった。妻からの指摘で診
断を受けて障がい者手帳を手にした。その後は、障がい者であることをオープンにして働くことにした。
手帳取得に心的なハードルはあったが、妻からのアドバイスが一番の決め手だった。手帳を取ったことで、
シードセンターに入ることができた。（手帳がなければ、入社はできない）

障がい者雇用のなかには特例子会社もあるが、シードセンターでは研修がついている。さらに、スキ
ル次第では様々な進み方（広がり）があるという点で、他の会社とは一線を画していたため、入社を決
20 めた。

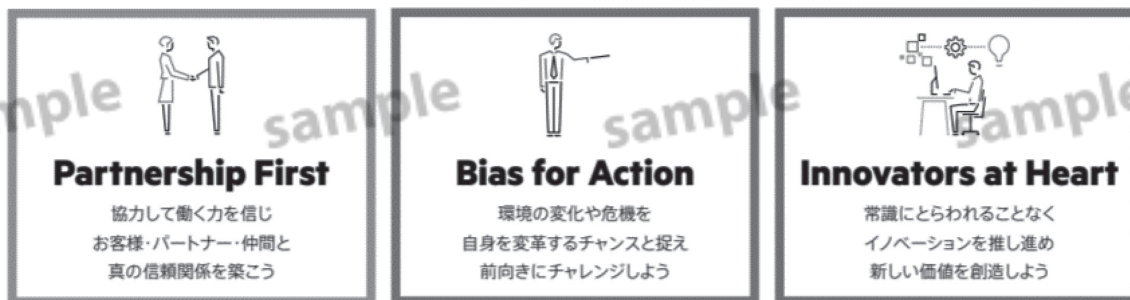
4. シードセンター勤務 視覚障がい者 Hさん

前職は接客業であり、パソコンのスキルはインターネットを見る程度しかできなかった。シードセンター
25 では、自分のレベルに適した内容で学ぶことができる。自分には視覚障がいがあるため、この先の働き
かたを考えたときに、新しいスキルを身につけたかった。

職業訓練センターに行くという手段もあったが、仕事を続けたかった。当時内定を頂いた会社は3社
あったが、学びながら仕事ができるという環境はここにしかなかったことが決め手となりシードセンターを
選んだ。

30 自分が受託している特別支援学校の生徒さんが作ったパン販売イベント業務については、上司を通
して、総務部門に積極的に提案し毎回人気のイベントとなり、仕事への自信がついてきている。

OUR VALUES (HPE すべての社員が共有する価値観)



(出典：日本ヒューレット・パッカー)

会社情報

社 名：日本ヒューレット・パッカー株式会社 (Hewlett-Packard Japan, Ltd.)

設 立：1999年(平成11年)7月

代表取締役 社長執行役員：Justin Hotard

資 本 金：100億円

事 業：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

本 社：東京都江東区大島2丁目2番1号

主 要 事 業 所：東京、大阪、名古屋、福岡など全国8ヶ所

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
