

**障がい者の能力を戦力にする**  
**～新しいカタチの特例子会社～**

**楽天ソシオビジネス株式会社**

**Rakuten**  
**Socio Business**

- 楽天ソシオビジネス10年の歩み
- 人材育成・業績アップのポイント
- 事業紹介
- 成長を続けるために

## 会社概要

会社名	楽天ソシオビジネス株式会社 Rakuten Socio Business Inc. (楽天株式会社100%出資子会社)
設立	2007年12月5日
代表者	代表取締役社長 杉原 章郎
主要取引先	楽天株式会社、楽天各グループ会社、各省庁
本社所在地	東京都世田谷区玉川一丁目14番1号 楽天クリームゾンハウス
拠点	東京本社（東京都世田谷区）
	仙台支社（仙台市宮城野区）
	大阪支社（大阪市北区）
	森ヶ崎工場（東京都大田区）
	磐田工場（静岡県磐田市）
従業員数	172名（2018年10月現在） 雇用率 2.17%
グループ適用	4社（楽天証券、楽天銀行、楽天生命、楽天コミュニケーションズ）

# 特例子会社設立当初

## 【設立までの道のり】

2007年04月 楽天株式会社人事部内に障がい者雇用室を設立  
2007年12月 楽天ソシオビジネス株式会社 設立  
2008年08月 特例子会社認定



## 【当時の状況】

楽天グループ社員：約3,000人  
当時の法定雇用率：1.8%

54人の障害者雇用  
が必要となり、  
人事担当は採用を  
急いでいた

## 【当時の募集要項】

業務内容：一般事務作業  
応募条件：パソコンのキータッチが出来る程度であれば可  
福利厚生：社員食堂での食事無料  
職場環境：バリアフリー整備済み

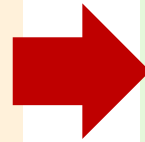


## 【結果】

人数の確保は順調だったが大きな**3つの壁**にぶつかる

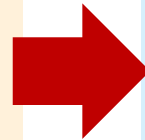
## 【一つめの壁】採用の壁

応募者側の問題  
とにかく採用されれば良いという姿勢



- ・社会に必要とされたい？考えたこともありません
- ・長く勤めたいか？居心地が良かったらの話です
- ・向上心？それってどのような事ですか？

採用側の問題  
【履歴書はあてにならない】  
面接での内容よりも経歴を重視



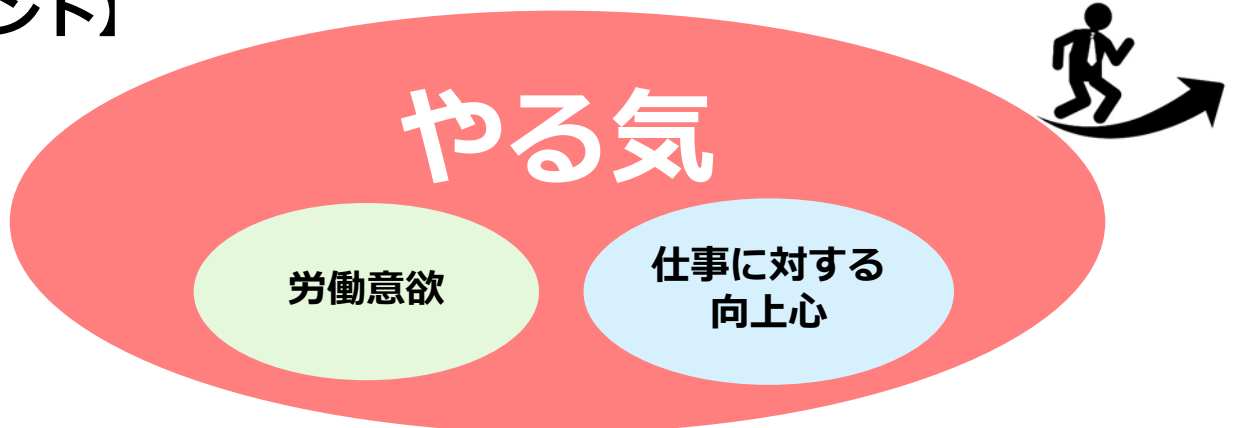
- ・そもそも経歴を大げさに書いてくる
- ・コミュニケーションに問題がある



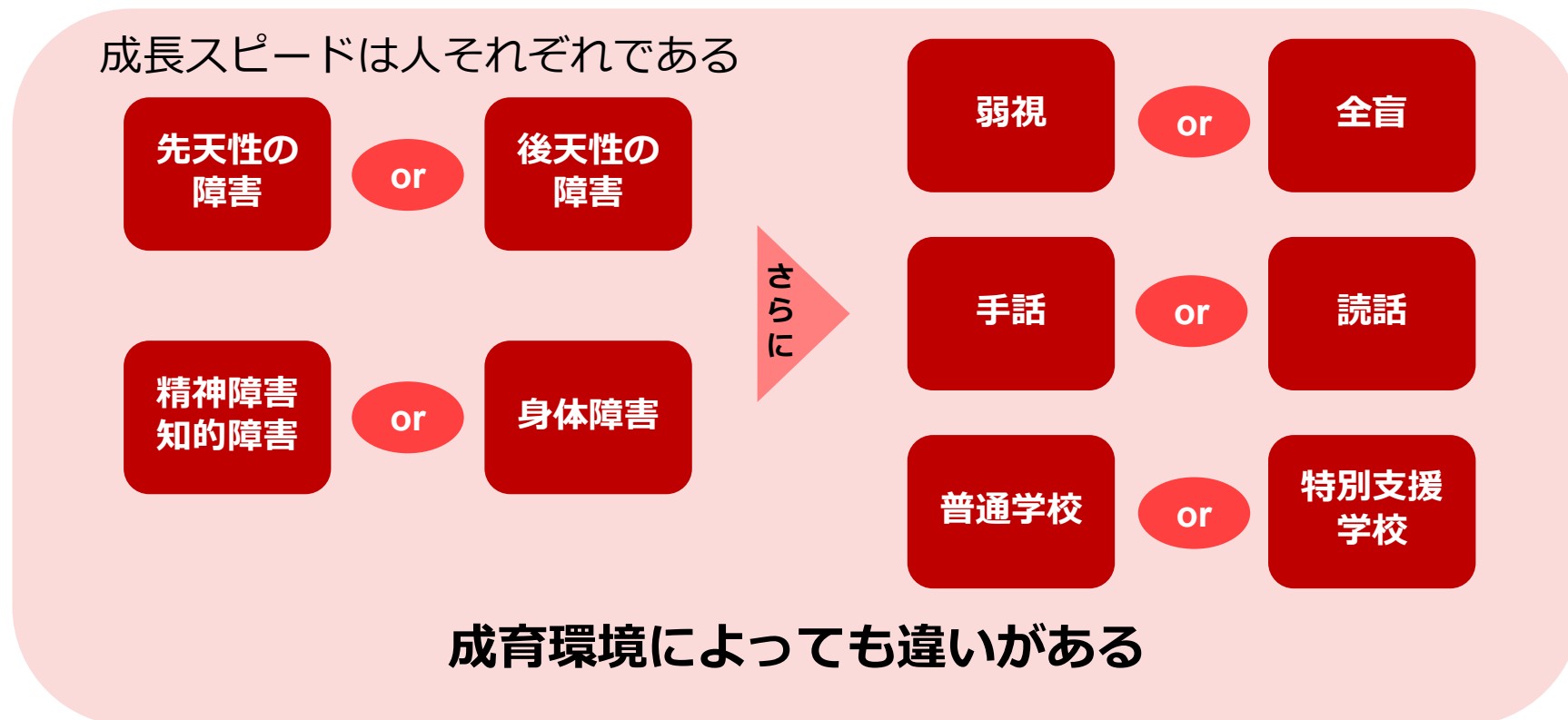
頭数を揃えるための採用となっしまい、  
業務とのミスマッチや周囲との関係性を築けない人達が退職

### 【壁を乗り越えるためのポイント】

採用の決め手は・・・



## 【二つ目の壁】 人材育成の壁



理解するために大切なのは・・・

『理解したいという気持ち』



『遠慮の無いコミュニケーション』

## 【二つめの壁】人材育成の壁

前の会社では・・・

遅刻・欠勤があっても  
注意されなかった。

頼まれた事だけをやって  
いれば問題はなかった

自分のやっている  
仕事の収益？  
それって何ですか？

本気で叱る

とことん話し合う

### 【壁を乗り越えるためのポイント】

人材育成の鍵は・・・

相手を理解する

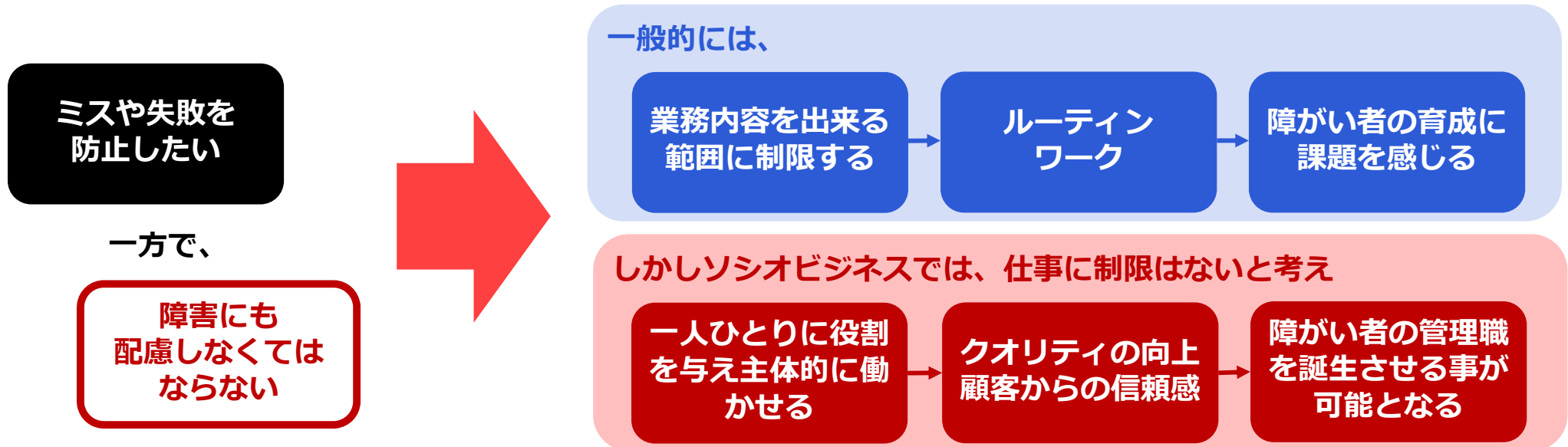
コミュニケーション

「社会人」

としての常識を教える

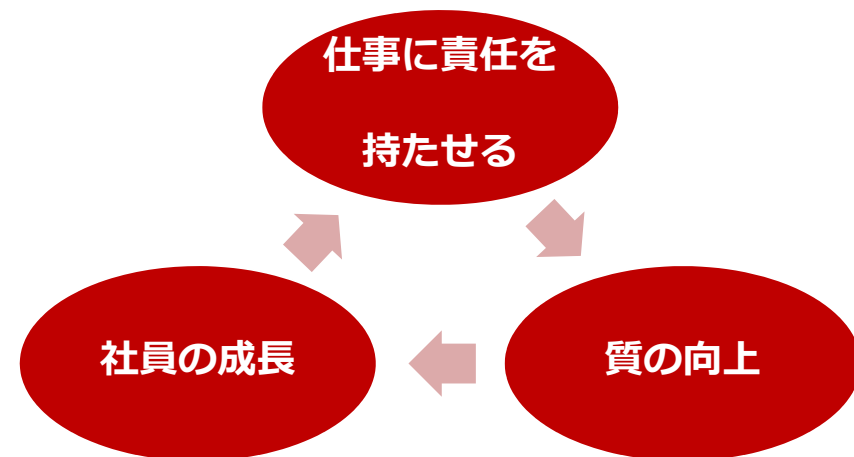
# 【三つ目の壁】 障がい者って何ができるの？

設立当初、業務ではミスが多く同じグループ会社とはいえ顧客からの叱責をうける日々。  
そこには、グループ会社だし、障がい者の会社なんだから謝れば何とかなるとの甘い考えも・・・



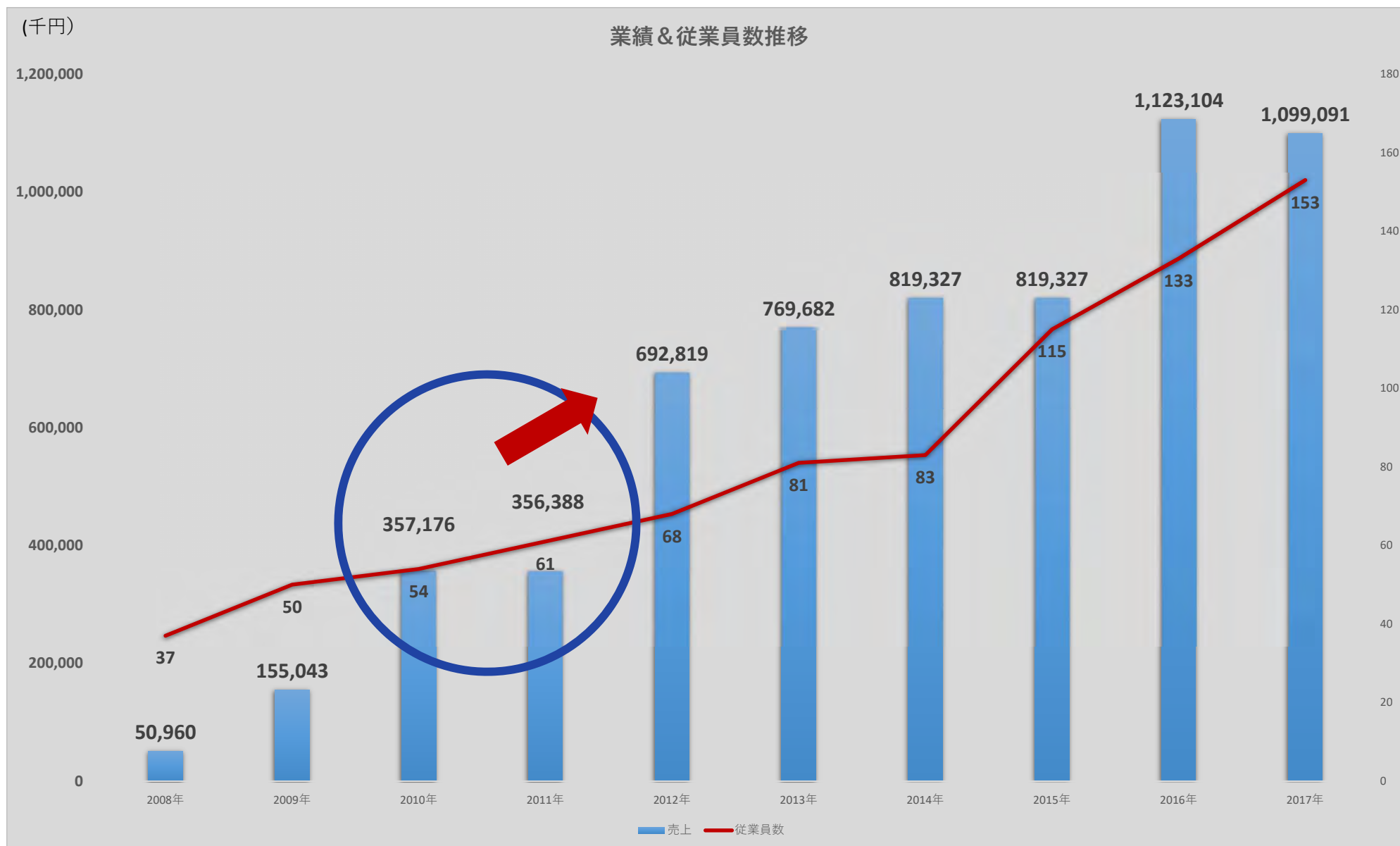
## 【壁を乗り越えるためのポイント】

障がいの有無関係なく、会社が成長するために必要なこと

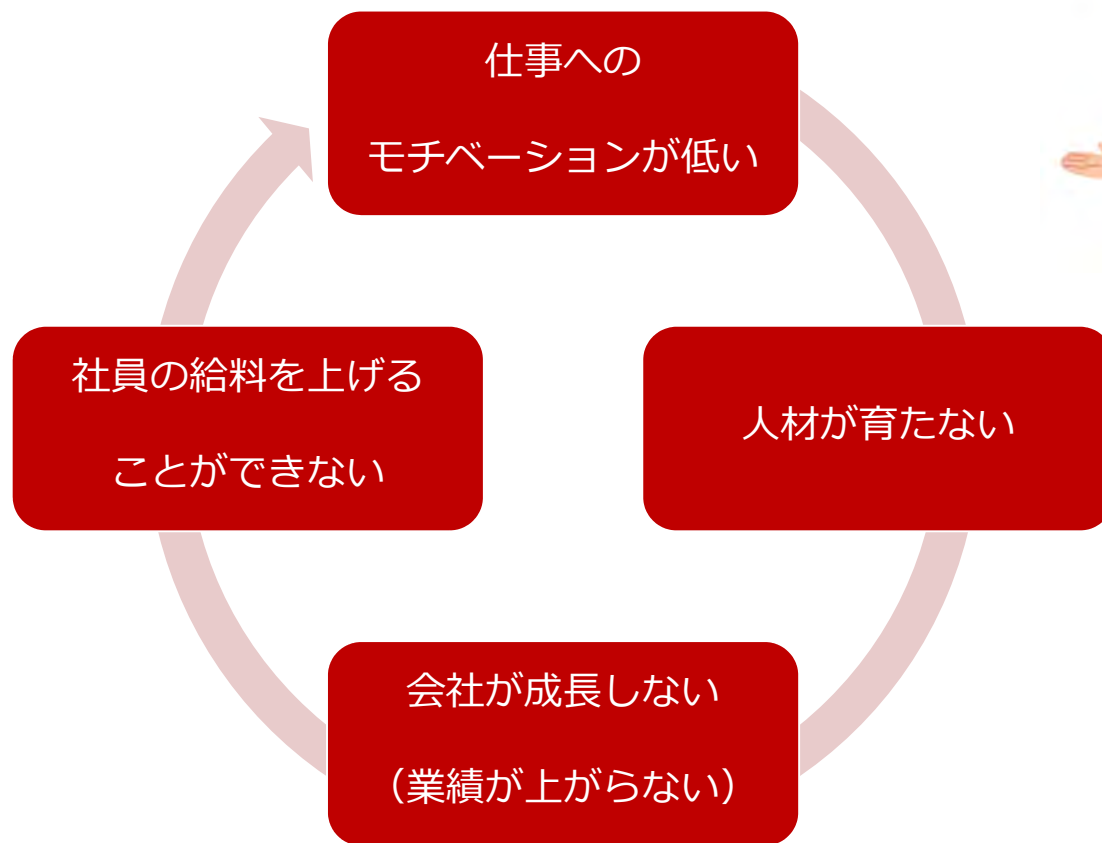
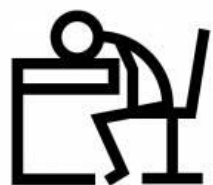




# 轉換期～試行錯誤期（2010～2012）



# 障がい者の賃金はこれで良いのか？



延々と繰り返される悪循環・・・

**『黒字化』を決意、人材育成を強化**

# 意識改革

## 会社への提案

業績が上がれば給与も上げると約束してください

※当時、楽天から人件費の補填を受けており、これを超える業績を出すことを公言した。

## 対価のシステムを導入

会社の業績を上げ、お給料を上げる工夫をしよう！

- ・ 人事評価制度
- ・ 教育研修制度

## 社員への共有

「高い目標を持つことが、活躍の場を広げ、優れたパフォーマンスを発揮することにつながる」という楽天の哲学の共有



特例子会社としては稀有な独立採算制へ

## 黒字にするための工夫

### 仕事を作る工夫

「**自分たちでできる業務を探す**」という発想をもって楽天グループ全体を見渡し、業務を切り出してもらう営業活動



### グループ適用を締結している会社を対象に

「雇用率を満たす人数分の人件費に相当する仕事の依頼がない場合には、ペナルティとして不足分の人件費を支払ってもらう」という仕組み作り



ルーティンワークをアウトソースすることで、  
楽天グループ各社の生産性向上にも寄与

# 黒字にするための工夫

## 利益を上げるための工夫

### シェアードサービス

グループ各部署の人事・総務業務を集約し一括管理

2008年 PCサポート業務

2009年 メールセンター業務（総務）

2009年 人事関連業務（入退社、社保、証明書発行、持株、SO、健康診断など）

2010年 経理申請チェック

### 分業体制

障がいや特性に応じた業務分担

2009年 印刷業務

2010年 請求書発送業務

### 専門性の高い分野への挑戦

独自オペレーションの確立、研修を通じた社員育成

2012年 TOEIC運営業務

2012年 編成業務

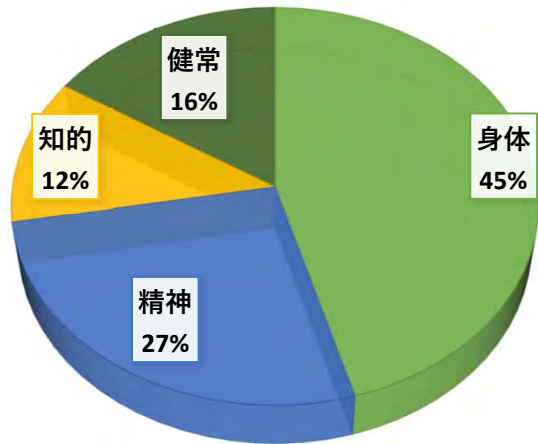
# 受託業務推移

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
業 務 受 託		レビュー監視業務受託（仙台）							コンビニエンス事業		
		PCサポート業務受託（コールセンター、PC配付・回収、キitting）							ドライクリーニング事業		
		楽天市場データ抽出業務受託							Factory事業		
		メールセンター業務受託									
		印刷業務開始									
		広報クリッピング業務受託									
		人事関連業務受託（入退職、社保、証明書発行、持株、SO、健康診断など）									
		みんなの就職活動日記掲示板更新業務受託									
		請求書発送業務受託									
		経理申請チェック業務受託									
	採用管理業務受託										
	楽天ポイント付与業務受託										
	メルマガ配信業務受託										
						TOEIC運営業務受託					
						教育研修	2012年～ 通期黒字を継続				
						ファシリティ関連業務					
						編成業務					
人数推移		37	50	54	61	68	81	83	115	133	153

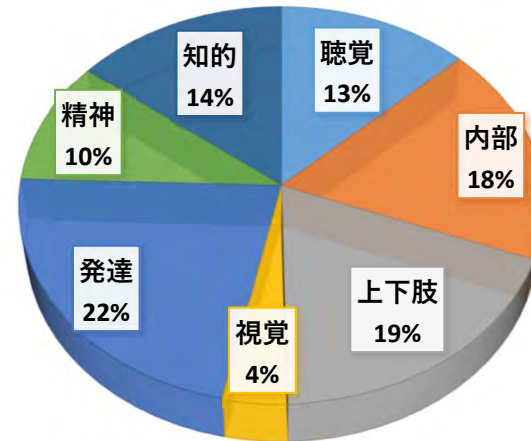


# 現在のソシオビジネス

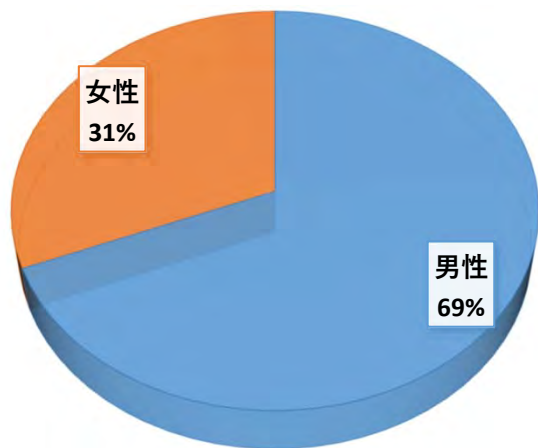
社員構成



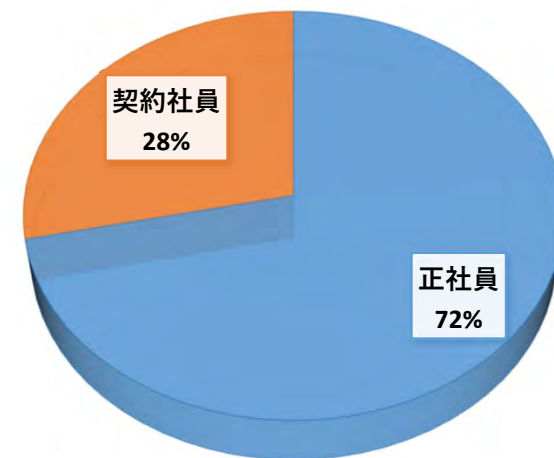
障がい種別



男女比



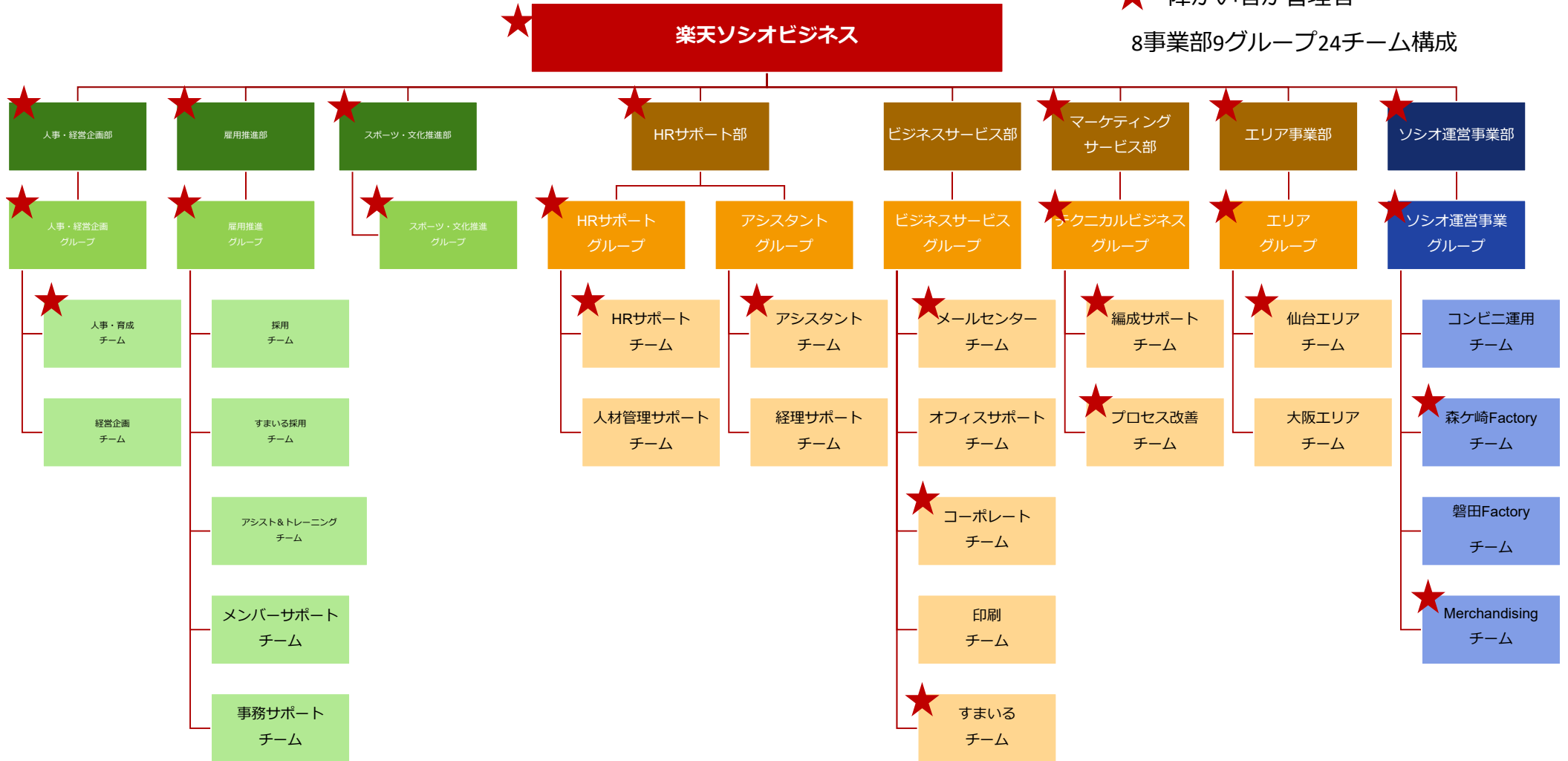
雇用形態



# 組織図

★ 障がい者が管理者

8事業部9グループ24チーム構成



バックオフィス

企業内アウトソーシング

独自経営



- はじめに
- 楽天ソシオビジネス10年の歩み
- 人材育成・業績アップのポイント
- 事業紹介
- 成長を続けるために

# 人材育成

## 面接の重要性

### 特例子会社も民間企業である以上、一般企業と同様に業績を上げる事が使命である

- ・「何を知りたいか？」を明確に障がい者だからという特別な気遣いは不要。  
「どこまで聞いてよいものか？」ではなく「何を知りたいのか？」という目的を明確に。障がい者の場合、成育歴が就業に影響及ぼす場合も多くあります。ご家族との関係・障がいになった理由・学生時代の事など必要に応じてヒアリングをする。

## 社会人としての認識の統一を徹底する

### 戦力となる社員を育て業績を伸ばすために、会社の目指すところを共有する「意識の統一」が必要

- ・一人ひとりの社員を理解する  
価値観の違いがあることを念頭においたうえで、「社会人としての認識の統一」を図る。
- ・会社と社員が互いに歩み寄る  
社員を理解するだけでなく、社員の社会性を育み社員に理解を促す事が管理者の務め。

# 採用への取組みと定着支援

## 雇用推進部組織図



それぞれ専門の採用・定着支援部隊があり、障がい特性に合わせた採用活動を行っている。

# 身体障がい者採用

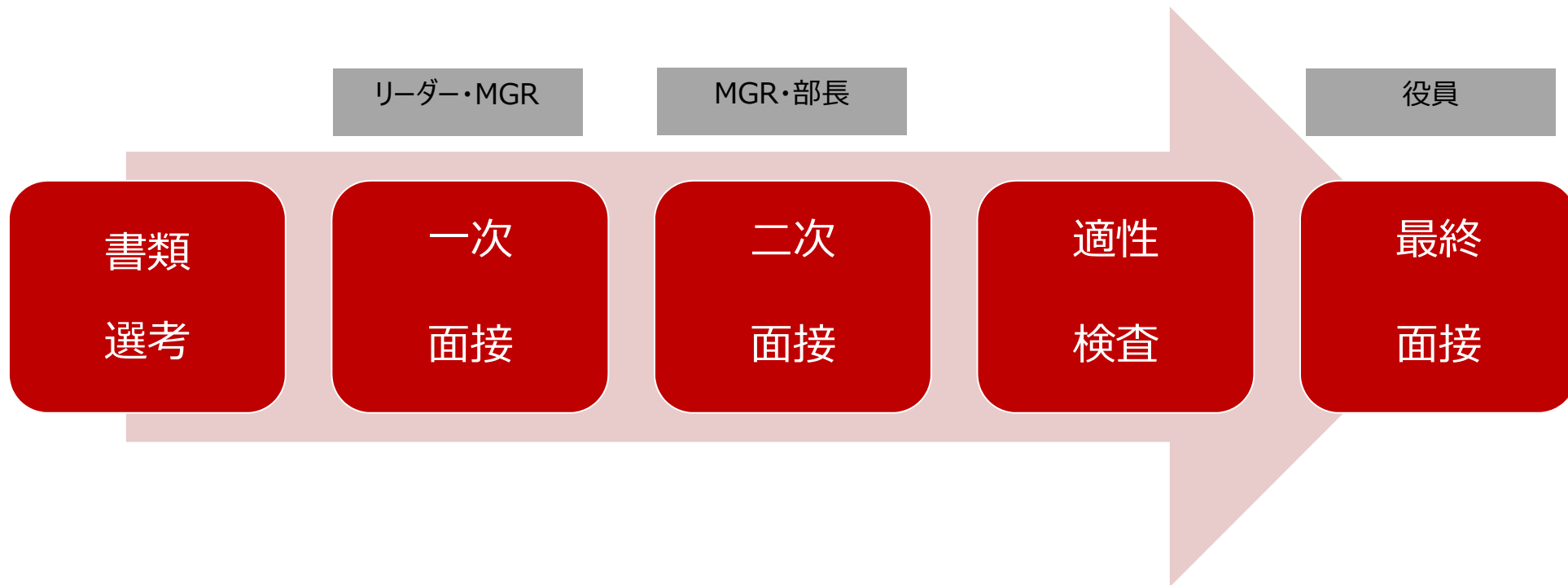
## 雇用推進部組織図



# 身体障がい者採用 選考フロー

採用経路	ハローワーク
	採用媒体
	人材紹介
	ホームページ

- 新卒採用イベント
- ハローワーク面接会
- 会社見学会、説明会

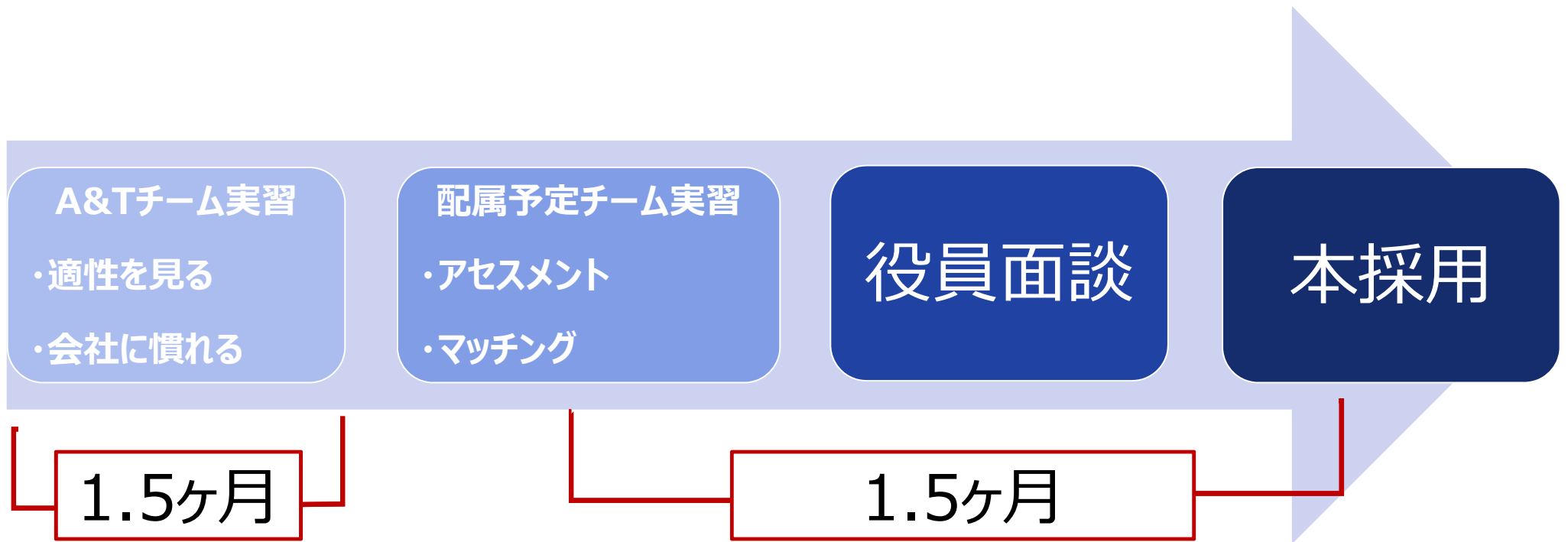


# 精神障がい者採用

## 雇用推進部組織図



# 精神障がい者採用 選考フロー（実習～トライアル雇用）



# 精神障がい者採用 選考フロー（詳細）



※注1  
実習エントリーの際、  
今後の職務適性における参考資料として、  
「自己プロフィールシート」「GATB（職業適性検査）」を準備

※注2  
期間中、業務遂行が困難であったり、  
体調管理が難しい場合は実習終了



## 精神障がい者の定着支援の基本姿勢

- ◆ 「ギャップが生まれるのは当然」という前提で考える
- ◆ 正しく「現実」を捉えるためのサポートをする
- ◆ 効果的な支援のために一人ひとりの特徴を理解することが大切
- ◆ 精神障がいを特別扱いしない

「精神障がいの理解」から「個人の理解」へ

## 精神障がい者への定着支援体制

**採用前に支援センターなど本人を支える組織や機関に登録しているかどうか、本人が信頼している支援者がいるかどうかを見極める。**

### ◆ 採用前

障がいの特性は同じ診断名であっても人それぞれ異なるため、雇用する人自身の症状の特徴、性格、得意なこと、苦手なことを把握している支援センターの助けが必要。配属後に関わる上司には事前に情報共有することで受入れがしやすくなる。

### ◆ 採用後

就労継続を妨げる要因は私生活の中にもある。職場以外の生活環境のサポートを支援センターに担っていただく。また、仮に休職となった場合には復職までの本人を支える役割も。

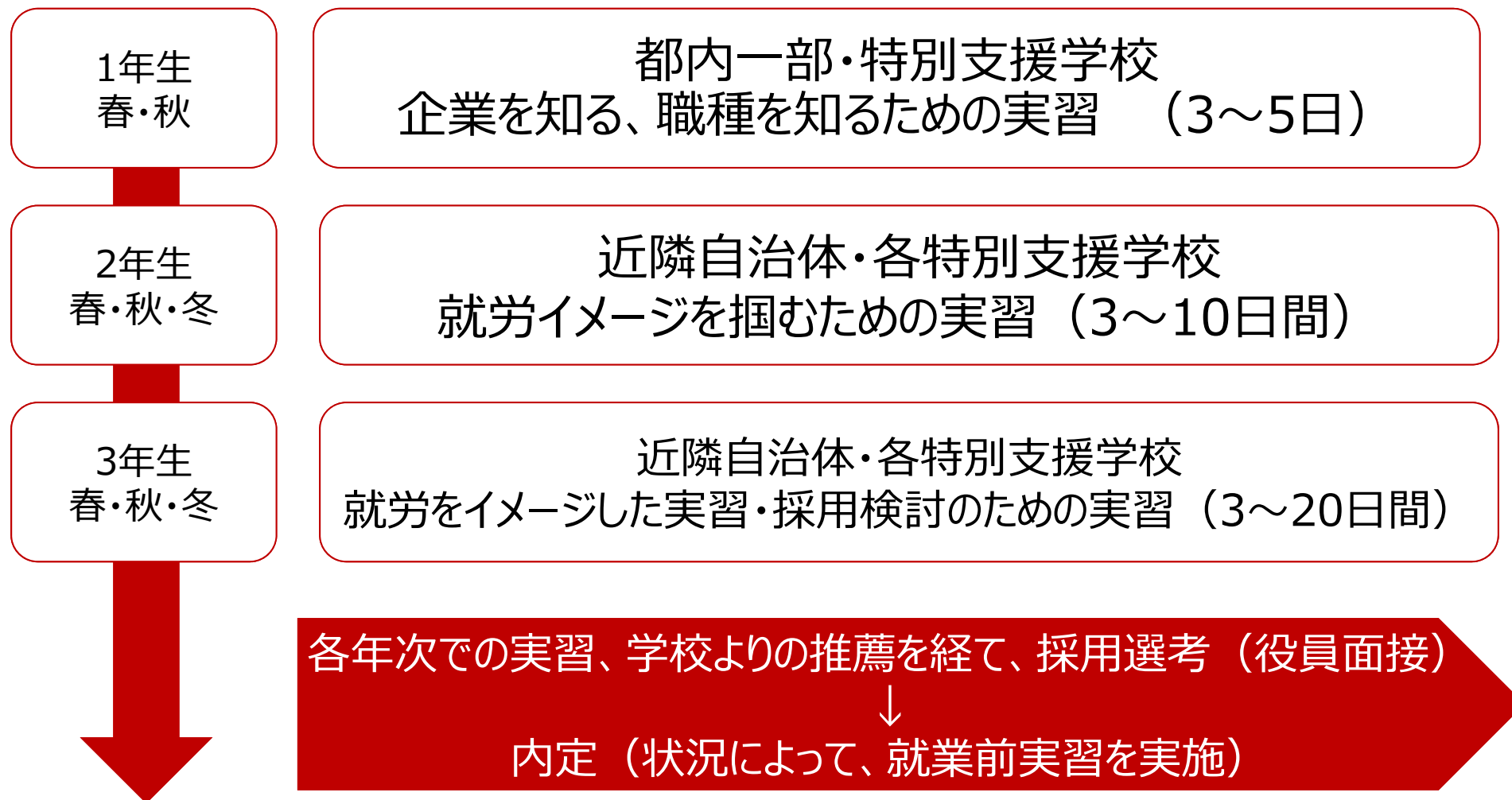
職場の上司や同僚と相談しやすい関係が作られていることがベストだが、どうしても直接話しにくいことなどは支援者を通して伝える場合もある。

# 知的障がい者採用

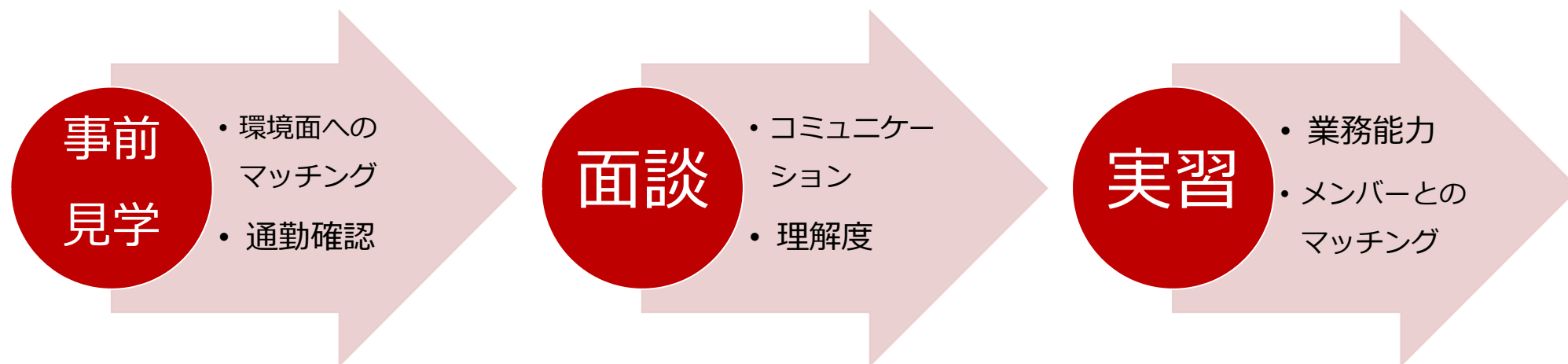
## 雇用推進部組織図



# 知的障がい者採用 新卒（特別支援学校）選考フロー

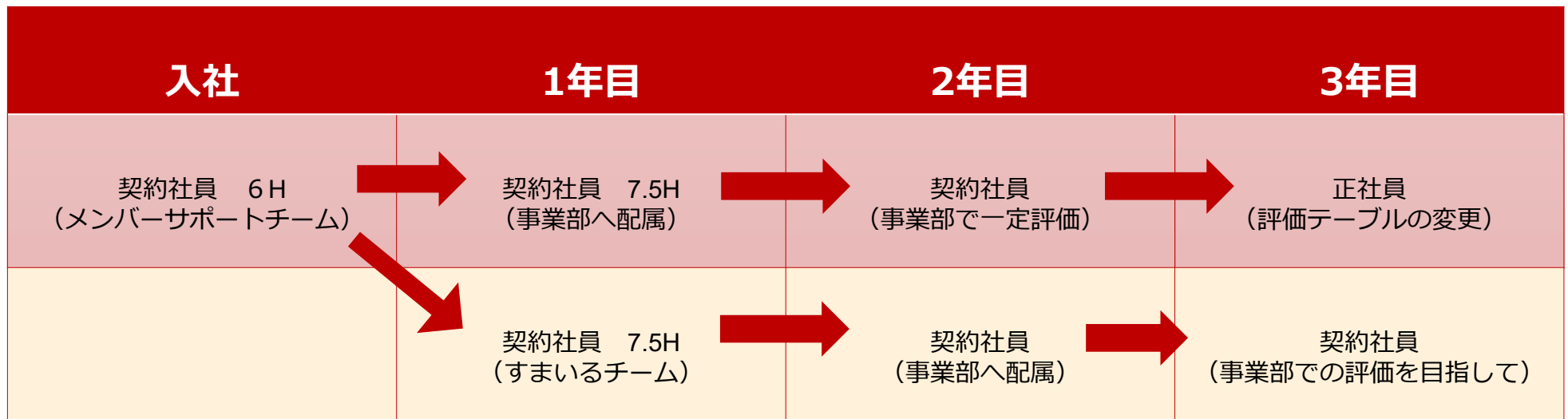


## ➤採用におけるアセスメント



- 入社までに平均2.5回程度の実習を実施。
- 実習での実務を通じて上記の要素の評価・判断。
- 特に職場定着にあたり必要な部分（素直さ・吸収力）は重点的に確認。

# 入社後のキャリアパスについて（知的障がい）



フルタイムで働く基礎体力を身につける

基礎的なビジネスマナーを身につける



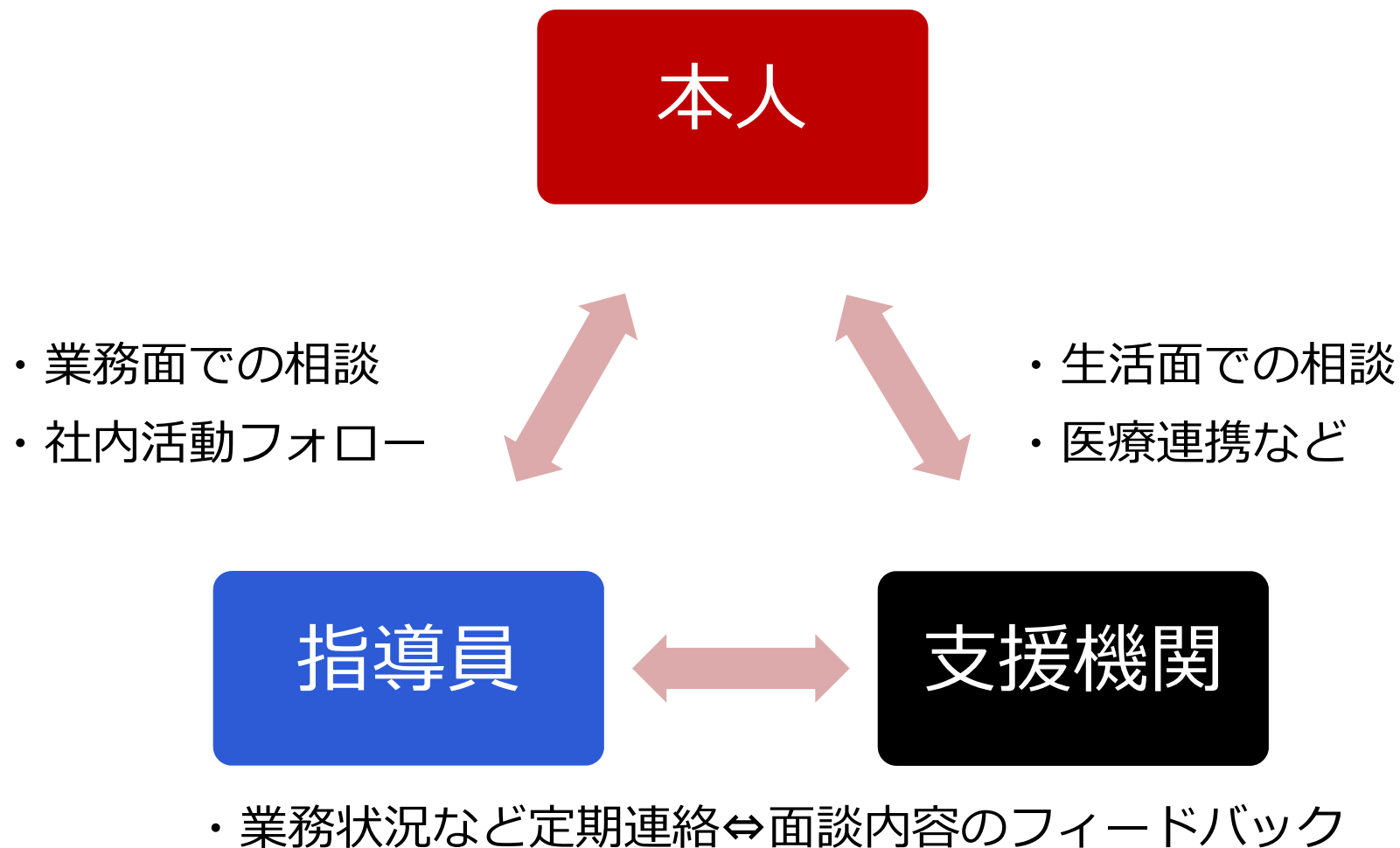
- ①入社時は6時間勤務の契約社員としてスタート（3ヶ月更新）
- ②6ヶ月経過後の勤怠状況に応じて、7.5時間勤務へ
- ③業務適正に応じて、入社1年後を目処に各事業部への配属
- ④事業部での評価（半期毎）一定数値以上で、正社員へ

評価の項目	評価基準	
仕事	仕事内容の理解度	自分の仕事の内容がわかっている
	遂行能力	指示通りに仕事ができる
	準備・片付け	作業準備・片付けがきちんできている
	報連相	必要ときに自ら報連相がきちんできている
姿勢	意欲・積極性	いつも熱心に仕事に取り組んでいる
	集中力	集中して作業ができる
マナー	挨拶・遠事	時や場面にあわせて、自分から正しくできる
	社内ルール	事業所でのルールを守ることができる
	勤怠	1日を通して働ける体力があり、体調管理ができる
身だしなみ	身だしなみに気を付け、着替えなども正しくできる	

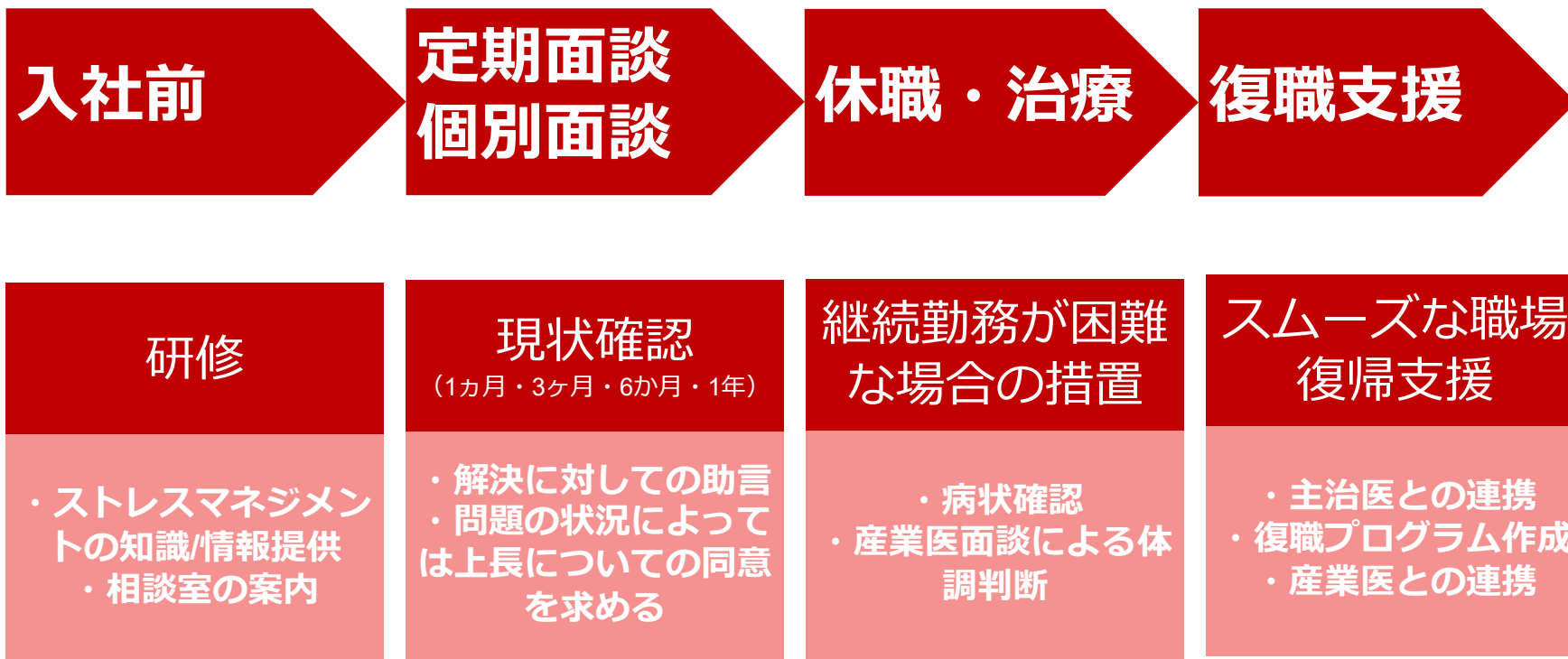
# 知的障がい者の定着支援体制

## 支援機関との連携

(通院同行依頼、生活支援依頼、定期情報共有)



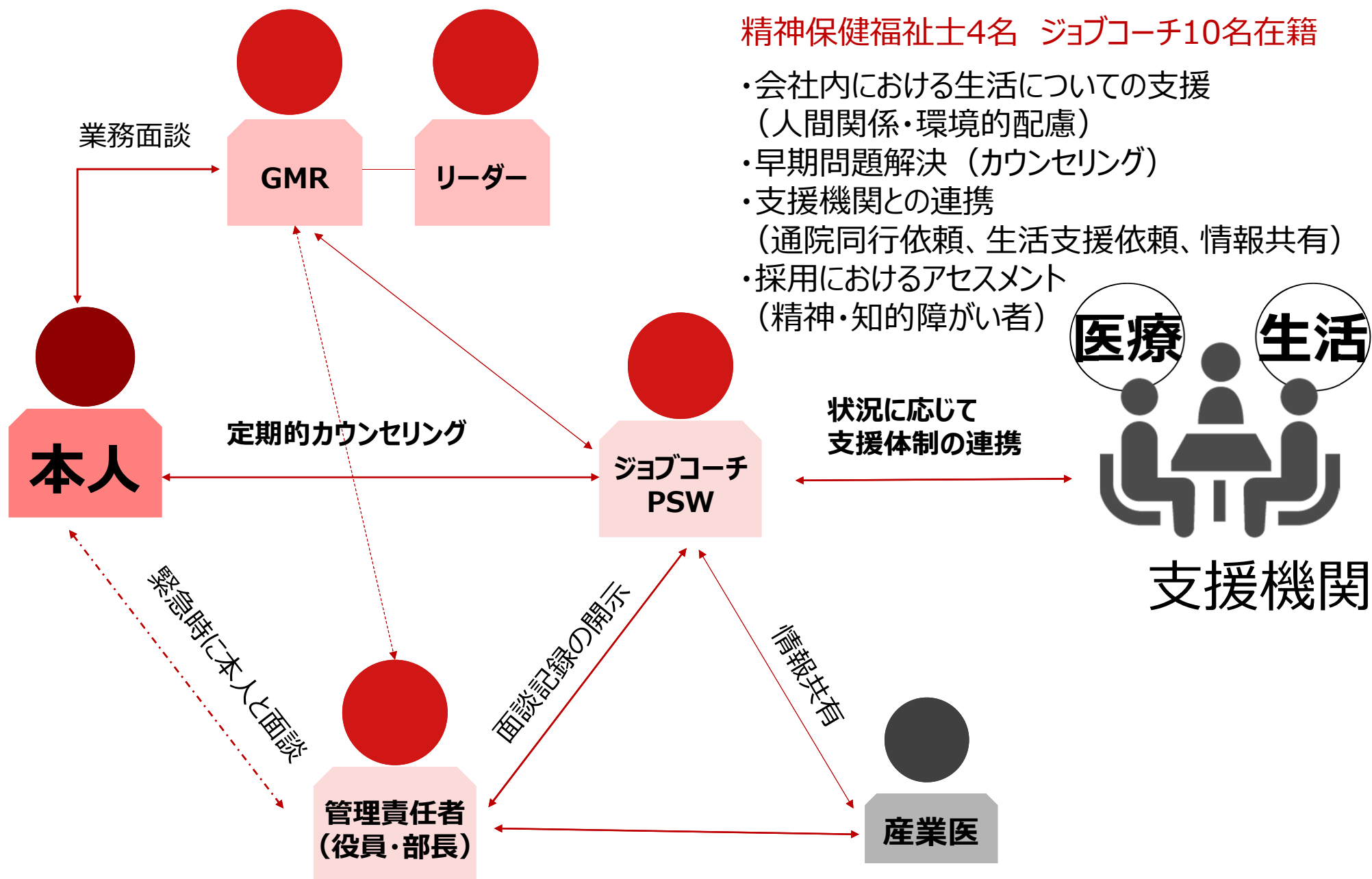
# 相談対応（カウンセリング） ※全従業員対象



働くうえでの悩みを解決していく力を養うサポート



# 定着支援体制



精神保健福祉士4名 ジョブコーチ10名在籍

- ・会社内における生活についての支援 (人間関係・環境的配慮)
- ・早期問題解決 (カウンセリング)
- ・支援機関との連携 (通院同行依頼、生活支援依頼、情報共有)
- ・採用におけるアセスメント (精神・知的障がい者)

# オフィス環境

バリアフリー



昇降デスク



音声・点字ディスプレイ



拡大鏡

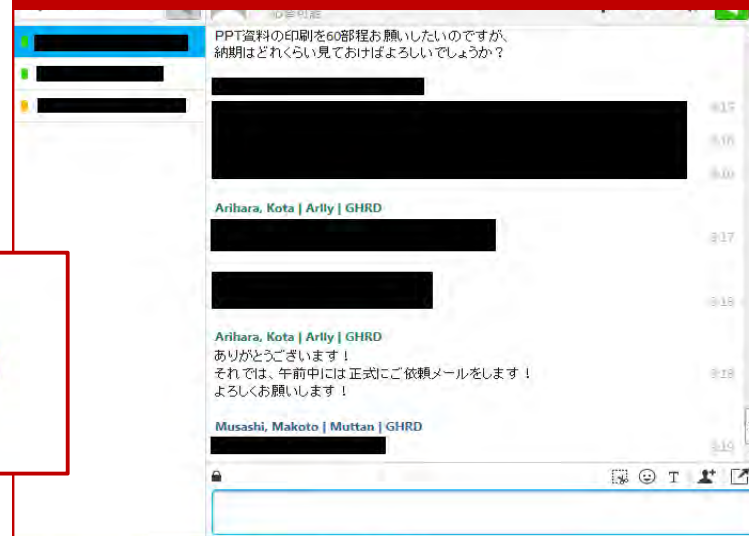


## その他 アシスト

### コミュニケーションツール (ブギーボード)



### 全スタッフにチャット機能を導入



### 人的アシスト体制

- ・障害者職業生活相談員 **24名**
- ・職場適応援助者/ジョブコーチ 10名
- ・精神保健福祉士 4名

リーダー職以上と  
健常者の正社員は、  
全員が取得



# 研修制度について

階層別研修プログラム	
管理職 研修	<ul style="list-style-type: none"><li>外部セミナー受講</li><li>楽天(株)主催管理職研修</li><li>障がいに関する勉強会</li></ul>
中堅社員 研修	<ul style="list-style-type: none"><li>外部セミナー受講</li><li>外部講師による社内研修</li></ul>
新入社員 研修	<ul style="list-style-type: none"><li>外部セミナー受講</li><li>外部講師による社内研修</li></ul>

## 日々の学習



# 管理職研修

## 外部セミナー受講

外部研修に参加  
～社外の方と一緒に学ぶことを通じて、管理職として  
必要なビジネススキルを身につける

### 【研修例】

- ・管理職基本研修
- ・ビジネスリーダー研修
- ・論理的思考力ブラッシュアップ研修

## 楽天(株)主催管理職研修

楽天(株)主催のマネージャー・リーダー研修に参加  
～楽天社員と共に、楽天の管理職に求められる  
コンピテンシーや労務管理方法について学ぶ

### 【研修例】

- ・Manager Basic Program
- ・New Leader Program

## 障がいに関する勉強会

外部講師を招き、ソシオビジネス管理職全員参加にて社内勉強会を  
開催  
～各障がい特性やマネジメント上の注意点について学ぶ

### 【過去実施例】

- ・発達障害者の特性と雇用
- ・聴覚障害者の特性と理解
- ・解決に向けた支援方法

# 中堅社員研修

## 外部セミナー受講

外部研修に参加  
～社外の方と一緒に学ぶことを通じて、中堅社員として  
必要なビジネススキルを身につける

### 【研修例】

- ・タイムマネジメント
- ・若手・中堅社員に必要な  
ビジネススキルの全体像
- ・チームビルディング研修

## 外部講師による社内研修

外部講師を招き、社内にて中堅社員研修を実施  
～中堅社員に求められるビジネススキルや、今後の  
ステップアップに必要な知識を習得し、リーダー候補  
やスペシャリスト候補として活躍できるよう成長を促す

### 【研修例】

- ・ソシオビジネス中堅社員  
研修
- ・PL研修

# 新入社員研修

## 外部セミナー受講

外部研修に参加  
～社外の方と一緒に学ぶことを通じて、新入社員として  
必要なビジネススキルを身につける

### 【研修例】

- ・新入社員研修1週間コース
- ・『体感型』挨拶研修
- ・仕事の進め方の基本

## 外部講師による社内研修

外部講師を招き、社内にて新入社員研修を実施  
～新入社員に求められるビジネスマナーやビジネス基礎  
力を同期と共にグループワーク等を通じて身につける

### 【研修例】

- ・ソシオビジネス新入社員研修

ビジネス基礎力を高めるため全社員を対象に e-learning システム を導入

## Mobile Knowledge Basicで学べる4つのカテゴリ

### 成果を生み出す仕事術

- 仕事の計画方法
- 仕事の進め方
- リスク管理の基本的な考え方
- 業務効率を上げる方法

### 相手を動かすコミュニケーション

- 効率の良いコミュニケーション方法
- 報告連絡相談の基本
- ステークホルダー特定と調整の方法
- 交渉術

### 仕事を進める思考法

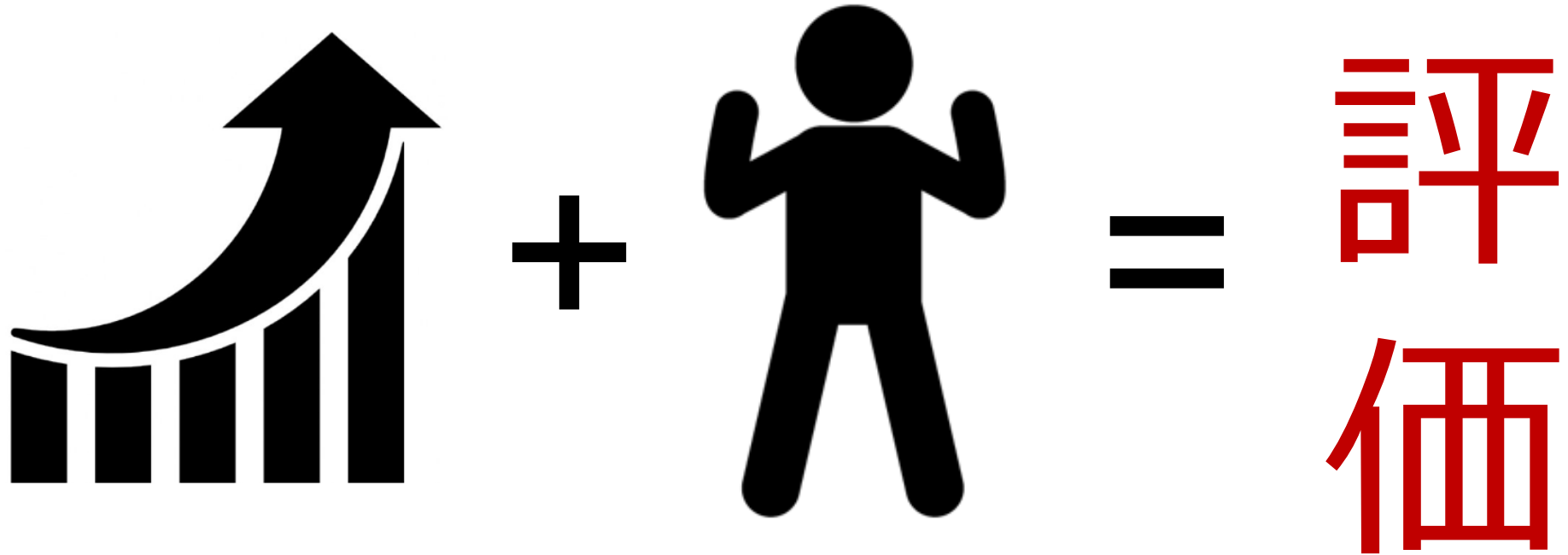
- 思考のまとめ方
- 問題発見の方法
- 課題解決の手順
- クリティカルシンキング

### 視野を広げる実務知識

- 情報の読み解き方
- 図表の作り方
- マーケティング思考の基本
- 企業、経済の見方・考え方



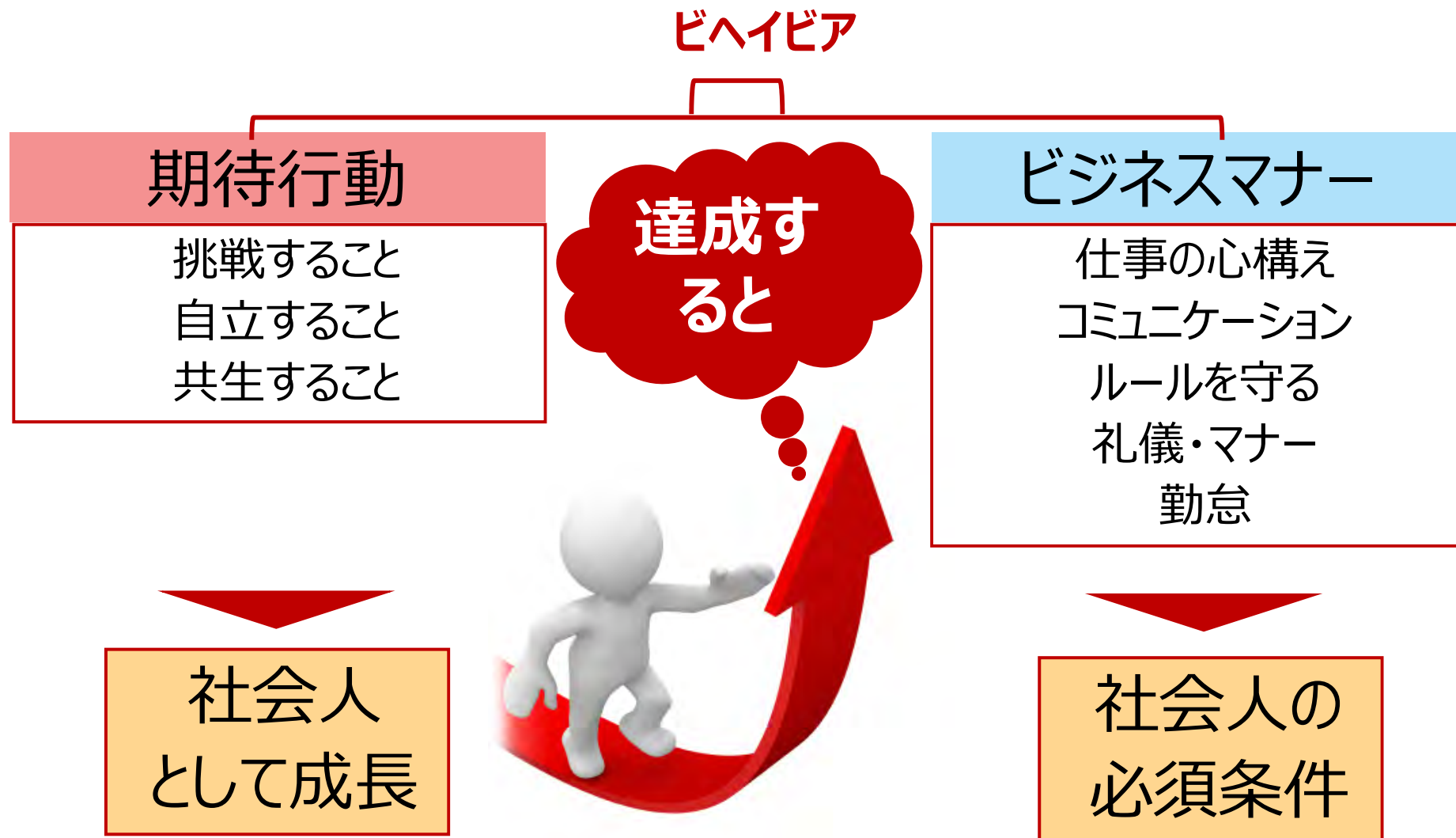
# 評価制度について



パフォーマンス  
(仕事の実績)

ビヘイビア  
(仕事に対する姿勢)

パフォーマンス以外のビヘイビアも評価基準となります。



# ビヘイビア評価の見える化

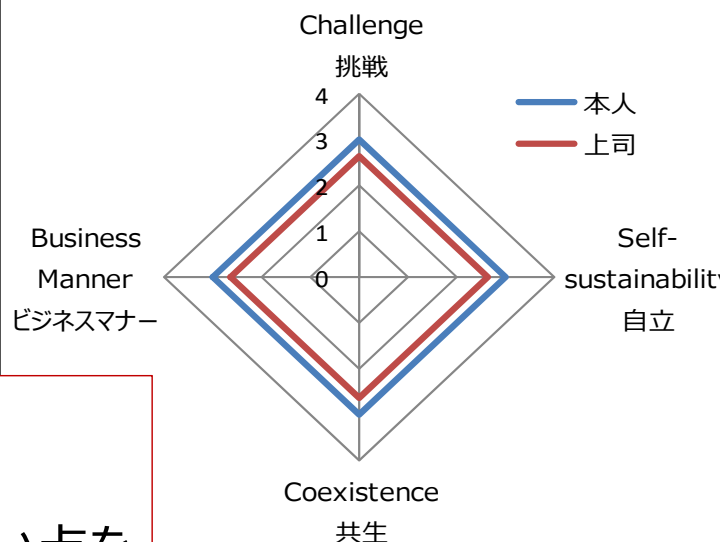
## ■ 期待行動

↓左のレベルを確認し、自己評価を本人欄に4段階

	行動	レベル				評価			上長評価との差分
		1	2	3	4	本人	上長1	上長2	
Challenge (挑戦)	1 Learn with enthusiasm/ 意欲的に学ぶ	指示を待たず、自ら行動しない。自分のできる範囲を超えて行動しようとする。	成長しようという意欲は見られるが、行動に結びついていない。	学習意欲・向上心が高く、意欲的に学び、変化を受け入れる。不慣れな仕事であっても自ら進んで対応する。	何でも意欲的に学び、変化を受け入れる。また、意欲的に学ぶ姿勢や行動が周囲にも良い影響を与えている。	2	2	3	0.5
	2 Challenge with willingness/ 進んで挑戦する	自ら進んで							
	3 Solve the problem/ 問題解決する	問題解決の をよとして 識もない。							
	4 Aspire the accomplishment/ 成果を志向する	高い目標を することに消 んじる傾向							
	5 Accept responsibility/ 責任を引き受ける	与えられた 事者として 回避的な行 ができない。							
	6 Accomplish thoroughly/ 徹底してやり遂げる	やり遂げよう も伴っていな							
	7 Always improve/ 常に改善する	現状の課題 ため、改善							
小計									

得点		本人評価 (平均)	上長評価 (平均)
ビヘイビア	行動	3.0	2.6
	スマナー	3.0	2.6
③ 総合評価		3.0	2.6

【評価の見方】  
 ①期待行動 挑戦、自立、共生の各合計平均点  
 ②ビジネススマナー ビジネススマナー合計平均点  
 ③総合評価 ① + ②の総合評価



■ 本人コメント

■ 上長コメント

■ 上記内容について確認しました

日付 年 月 日

署名

カテゴリー別に  
 自己評価・上長評価をし  
 出来ている点、出来ていない点を  
 明確にし、次の目標に繋げる

- はじめに
- 楽天ソシオビジネス10年の歩み
- 人材育成・業績アップのポイント
- **事業紹介**
- 成長を続けるために

## 楽天ソシオビジネスの業務について

- 企業内アウトソーシング
- 業務サポート事業
- ソシオ運営事業

# 企業内アウトソーシング

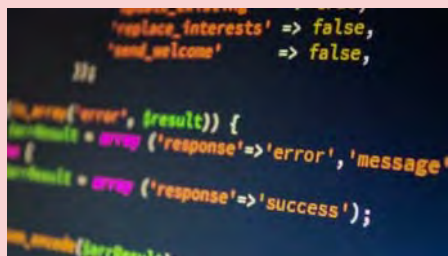


## Rakuten Socio Business



## Webページ制作

- ページデザイン
- バナー制作
- ページ更新
- コーディング
- CMS
- 画像制作



## メールマガジン配信

- メールマガジン制作
- 入稿管理
- 画像制作
- 配信設定
- 効果測定レポート



## 開発

- マクロ作成
- データベース作成
- 自動化ツール開発
- ツール解析



## 人事労務

- 書類窓口対応
- 入退社手続き
- 社会保険手続き
- 人事稟議代理対応
- 勤怠集計



## 採用事務

- 応募者管理
- 合否通知
- 書類案内
- ステータス管理



## 経理

- 経理処理データ入力
- 請求書データ化
- 原本ファイリング
- 社員立替金申請受付





## その他①

### 総務・庶務

- 社員証発行
- 郵便・宅配便管理
- フロア内備品補充
- 消耗備品管理
- 社用携帯電話管理



### 発送代行

- 請求書発送
- キャンペーン商品  
発送



### イベント補助

- 会場設営
- アテンド対応
- 記念グッズ配布
- アンケート集計



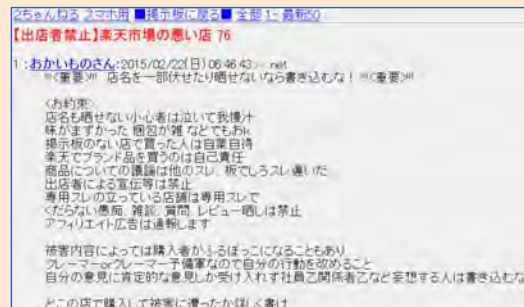
## 印刷

- 名刺印刷
- チラシ印刷
- ポスター印刷
- 資料印刷
- デザイン制作



## 掲示板・SNS監視

- 掲示板報告
- ツイッター報告
- Webニュース報告



# コンビニエンスストア運営



## 本社内コンビニエンスストアの運営

- ・焼き立てパンの提供
- ・コーヒー・お菓子の移動販売
- ・支払は楽天Edy・楽天カードのみ



# ドライクリーニング受付窓口



## ドライクリーニング受付窓口の運営

- ・衣類のタグ付け
- ・完成品の配達
- ・支払は楽天Edy・楽天カードのみ

## 植物工場（東京都：大田区）



- 雇用人数：5名（全て障がい者）
- 設置場所：大田区森ヶ崎
- 栽培開始：2015年8月～
- 配送間隔：毎営業日（年間240日）
- 納品場所：楽天本社（食堂）
- 収穫量：レタス類60kg/日



# 植物工場（静岡県：磐田市）

- 雇用人数：13名（うち障がい者10名） ※予定
- 設置場所：静岡県磐田市
- 栽培開始：2019年1月～



工場外観

工場内部



2018年10月15日 完成披露式典の様子

- はじめに
- 楽天ソシオビジネス10年の歩み
- 人材育成・業績アップのポイント
- 事業紹介
- **成長を続けるために**

日本一の特例子会社を目指して

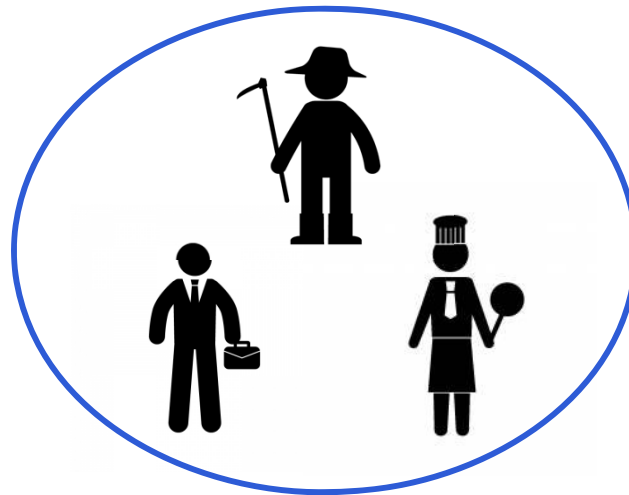
# 楽天ソシオビジネス

経営の楽しさ



経営を担おうという  
社員を増やす

新規事業  
アイデア  
公募



新規事業の開拓

モチベーション  
を高める



適正な評価によって  
社員の給与を上げる



楽天ソシオビジネスは・・・

心豊かな社会となるよう障がい者の方の夢・希望・未来を応援する新しいカタチの特例子会社を目指す。

『雇用しなければ』

から

『雇用したい』へ

# **Rakuten Socio Business**