

2万2000人強の障害者を雇用するサムハル

スウェーデンのサムハル CEO、 ロンゲガード氏に聞く

日経ビジネス 2014年9月19日号



約2万3000人いる従業員の2万2000人強が障害者という企業がある。スウェーデンのサムハルだ。

「社会の会社」という意味を持つ同社は、「障害者のためにもきちんとした仕事を提供し、社会を支える側のメンバーにする」という崇高な理念のもと、政府が1980年、100%出資して設立した。

今やサムハルから派遣される従業員を受け入れているのは家具大手のイケアから中小企業まで様々。しかも毎年1000人以上がサムハルを卒業して転職していくという。

このほど来日した初の民間企業出身のCEO(最高経営責任者)にその経営の考え方を聞いた。

(聞き手は石黒 千賀子)

モニカ・ロンゲガード(Monica Lingegard)氏

1962年生まれ。経営大学院で修士を取得後、IT(情報技術)及びインターネット関連のコンサルティング事業に従事。その後、スウェーデンの経営コンサルティング企業プレナックス・グローバルのCEO(最高経営責任者)などを経て、2005年に世界最大の警備保障会社である英G4Sのスウェーデン法人のCEOに就任、同法人の立て直しに手腕を発揮する。2011年4月にサムハルのCEOに就任した。

現在、スウェーデンの経済団体であるSvenskt Narringsliv及びSIDA(Swedish International Development Cooperation Agency)のボードメンバーも務める。また、スウェーデンの企業Wireless Maingate AB及び自動車大手サーブの部品製造を手がけるオリオの役員も務めている。(写真:村田和聡、以下同じ)

サムハルでは、あなたが初めての民間企業出身の経営者だと聞きました。

なぜサムハルは民間企業から経営者を招いたのでしょうか。

ロンゲガード:サムハルを取り巻く環境が大きく変化しているからです。ご存じの通り、サムハルは政府が100%所有するいわば国営企業です。ですから4年前、経営幹部のサーチ会社が私に連絡してきて、「サムハルのCEO(最高経営責任者)になる気はありませんか」と聞かれた時は、「ありえない」と思いました。ビジネス重視で経営するという発想の会社ではないと思っていたからです。

しかし、私は間違っていました。

一時は日本に家具を輸出

サムハルは設立された当初は、スウェーデン国内に「作業所」のような場所を多く抱え、従業員はその全国にある作業所で働くケースがほとんどでした。実際の世の中と直接、接するということはなかったわけです。作業所では委託されたものを製造したり、一部では家具を生産、80年代～90年代にはその家具を日本に輸出していた時期もありました。

しかし現在は、従業員の90%はお客様のところへ行って仕事をしています。百貨店やレストランに出向いて清掃作業に従事したり、倉庫から商品を運んだり、あるいはオフィスで郵便物の仕分けをしたりと様々です。

スウェーデンの経済構造も変化したのです。サムハルは今も自動車メーカーのボルボや家具大手のイケアの工場に人を派遣するなど、スウェーデンの製造業で存在感を発揮していますが、ものづくりの仕事はどんどん国外に流出し減っています。ですからサムハルももはや作業所のようなものは抱えていません。やはり伸びているのはサービス業で、そこでいかに仕事を開拓し契約を取っていくか——。そのことが今は、サムハルの従業員に仕事を確保していくための重要なポイントとなっています。

つまり、サムハルでも顧客志向の発想が求められるようになった…

ロンゲガード: そうです。それはまさに私が長年のキャリアの中で取り組んできたことなので、おもしろく感じられ、自分の経験を生かせると思いました。

サムハルの経営陣に初めて会って話を聞き、彼らの求めている使命は確かに難しい課題だと認識しました。しかし、私はサムハルのCEOに就任する前は、G4Sという企業で数千人規模の警備スタッフを抱える企業のCEOを務めていました。社員やスタッフの数が多企業では、どんな社風にするのか、何に重きを置く会社にするのかを明確にしてリーダーシップを発揮していくことが大切です。それこそがサムハルが必要としていたことですし、自分なら強みを発揮できると思い、CEOを引き受けたのです。

政府からもらう補助金額は今や設立当初の3分の1

「サムハルが抱えている使命は難しい課題」というのは、やはり障害者の方に仕事をみつけてくるのは容易ではないということでしょうか。

ロンゲガード: はい。私が最も重視しているのは、つまり私の最大のミッションは、契約をもっと取ることです。つまり、サムハルをもっと顧客志向の会社に変えることで競争力を高め、それによりサムハルの「従業員全員に仕事を提供する」という創業時からの使命を果たしていくことです。

サムハルは、ほかの企業に人材を派遣するという市場においては、同業のライバルと競争しているわけで、その意味では普通の企業と変わりません。特別な企業ではなく、人材派遣という業界で競合に負けないう競争力を備えて行く必要があります。

しかし、後で説明しますが営業などを担当している健常者の従業員約1000人を除く約2万2000人全員が何らかの障害を持っています。サムハルでは、自分では仕事を見つけれないという障害者だけを受け入れているのです

が、その 50%以上が何らかの精神面あるいは心の面で障害を持っていたり、学習能力に問題を抱えていたりします。何年も失業していた末にサムハルに来たという人も少なくありません。

普通の企業なら、ある分野に特化し、そこでナンバー 1 を目指すこともできますが、サムハルではできません。誰もが掃除をできるわけではないし、全員が物流の仕事ができるわけでもありません。一人ひとりの能力、できることに合わせて、それぞれにお客様がお金を払ってくれるような仕事をみつけていく必要があるのです。そのためにはもっと顧客志向の強い会社、顧客重視へと進歩していくことで、幅広い職種、仕事をみつけていくことが問われているということです。

しかし、サムハルはそうして自ら稼ぐ力を身につけ、近年は設立当初に比べ政府からもらう補助金も随分と少なくなったと聞きます。

ロンゲガード: 設立された当初、政府からもらう補助金の額は現在の 3 倍もありました。今では、サムハルの収入の 3 分の 1 以上は、お客様に提供するサービスの対価によって賄われています。最終的には、政府からの補助金とお客様からの収入の比率を 50:50 にするのが目標で、これを実現するには、もっと顧客志向を高め、実際に役に立つ競争力あるサービスを開拓し、仕事を確保していく必要があります。

そのためにサムハルは全国に営業拠点を構え、今も新規顧客の開拓には常に力を入れています。

派遣先は今や全国 6000 力所に

全国に拠点ですか。

ロンゲガード: はい、サムハルは全国に 200 の拠点を抱えています。ちなみに従業員を送り込んでいる派遣先は現在、約 6000 に上り、その規模は大小様々ですが、ほぼ全国をカバーしています。政府からは、地理的な偏りがないよう、失業率が比較的高い北部においても 100 の仕事を確保することを義務づけられています。

北部も含め確実に仕事を探してくることが最優先課題ですから、新規顧客の開拓に特化している営業担当を 100 人抱えています。彼らの仕事は「サムハルのサービスを利用したことはありませんか」と打診したことのない企業を絶対にないようにすることです。

この顧客開拓チームとは別に、最前線でサムハルのサービスを継続して利用してもらう、ひいては契約内容を拡大してもらうための 650 人からなる営業部隊も抱えています。顧客の維持も容易なことではありません。

この 2 つの営業はいずれも健常者のスタッフが担当しています。ただ、営業を強化する一方、障害を持つ従業員には、お客様からの依頼を拡大してもらえるようスキルや経験を重ねてもらふ必要性も感じています。作業所ですと仕事をしてきたという長い過去があるため、必ずしもすべての従業員に顧客中心の発想が根付いているわけではありません。こうした面はもっと取り組みが必要だと感じています。

しかし、私たちにとって追い風も多くあります。

どんな追い風でしょうか。

ロンゲガード:1つは時代の変化に伴い、新たな派遣のニーズが浮上していることです。例えば最近ではスーパーや食料品店まで行かず、ネットで注文して買う人が増えています。こうして注文された全商品をピックアップして取りそろえる、倉庫から集めてくる、あるいはそれを配送するといった仕事はサムハルの従業員にぴったりで、伸びています。

もう1つ増えているのが、高齢者を支援する仕事です。例えば看護師が10人ほど常駐している規模の老人施設に、サムハルの従業員3~4人派遣するといったケースが増えています。医療や看護師でなければできない仕事、作業には従事しませんが、食事をするのを手伝ったり、掃除したり、一緒に散歩するなど移動の際に支援をするといったニーズならサムハルの従業員は十分こなすことができます。

イケアはサムハルの派遣受入数では断トツの1位

加えて環境の変化で大きな追い風となっているのが、企業の社会的責任(CSR)を果たそうという動きです。2年前にスウェーデン最大の銀行が、「我々が依頼している会社と同じ価格で、国内350の全支店の清掃を請け負ってくれるなら、すべてサムハルに切り替えてもいい」と言ってくれたのです。「サムハルのサービスを利用すれば、我々としても一定の社会的責任を果たすことになるから」として、本当に切り替えてくれたのです。

サムハルの従業員の責任感は強く、サービスの質も高いので、顧客となってくれた多くの企業の満足度は高い。そうしたこともあってか、企業の間で障害を抱えた人たちのために、「自分たちも少なくともこれくらいのことはできる」という発想をするケースが増えてきています。

家具大手のイケアもサムハルを活用している聞いています。

ロンゲガード:イケアはサムハルからの派遣の受け入れ数で見ると、圧倒的トップです。スウェーデンの人口は多くない(編集部注:約959万人)ので、イケアの店舗は国内には19しかありません。それでも各店舗で清掃から配送関連、倉庫から商品を出して店頭で並べる作業など様々な仕事を請け負っているため、1拠点当たり数十人、イケア全体ではサムハルから600~700人の従業員を派遣していると思います。

イケアは課税逃れのために本社を欧州に移したのではないといった批判を浴びていますが、障害者雇用で大いに貢献している企業なんですね。

ロンゲガード:その通りです。しかもイケアは海外の進出先においても、仕事になかなか就けない人の活用を図ろうと検討を進めています。ロシアでは、政府を巻き込む形ではなく、イケア単独でそうした制度を立ち上げようとしていますし、欧州に移した本社においても、私たちと議論を重ねているところです。ですから、イケアについては様々な課題を指摘する人もいますが、こと障害者雇用については積極的に素晴らしいと私は思います。

今やスウェーデン社会がサムハルを誇りにしている

確かにイケアのそうした面は日本ではあまり知られていないように思います。話は変わりますが、世界では2008年の金融危機以降、特に先進各国では財政事情が厳しくなっていることもあり、格差問題が深刻化しているにもかかわらず、弱者には厳しい方向で政策の見直しを進めている国が少なくありません。スウェーデンでは「サムハルに

補助金を出し過ぎだ」といった議論は起きていないのでしょうか。



ロンゲガード: まったくない、ということはありません。シリアなどの難民問題が深刻化していることもあり、スウェーデンとしてはこれ以上難民を受け入れるべきではないといった極右の政党が一定の支持を獲得しはじめているということがあります。

しかし、サムハルについては、

今やサムハルの従業員を使う企業も、スウェーデンの社会全体としても、サムハルの存在を誇りに思うようになっていると思います。

サムハルの従業員は制服ではありませんが、サムハルのロゴが入ったポロシャツや作業着を着ていて、店やレストランで様々な作業に従事しているとすぐに分かります。社会のいろんな場面で彼らが働く姿を目にするようになっており、スウェーデンの国民は2万2000人以上もの障害を持った人を実際に社会の中で働けるようにしているという事実そのものを誇りを感じているように思います。

かつてのサムハルと言えば世間から隔離された作業所で働く人たちという印象でしたが、最近は「行けているホットでユニークな企業」といったイメージです。

そもそもサムハルとはどういう意味なのでしょう。

ロンゲガード: 本来の社名は Samhällsföretagen (サムハルスターゲン)、「社会の会社」という意味です。サムハルだけだと、まあ「社会」っていうだけの意味になってしまいましたが、「社会の会社」という社名には、「障害者のためにもきちんとした仕事を提供し、社会を支える側のメンバーにする」という思いが込められています。

ちなみに2万3000人という雇用規模は、スウェーデンでは郵便事業会社に次いで第2位です。

毎年1000人以上がサムハルを卒業し、新たな職場へ

つまり、スウェーデンでは誰もが知っている会社で、文字通り社会のみんなを支えている企業という感じなのでしょう。

ロンゲガード: そう思います。サムハルが提供している商品、つまりサービスそのものも貴重ですが、会社の目標そのものが非常に崇高で、サムハル自体に大きな使命、存在意義がある。

その意味でもう1つ付け加えておくべきは、サムハルでは毎年、従業員の5.5%、人数にして約1100人が転職することになっています。昨年もほぼ1100人が転職しましたし、今年も似た規模の人が転職をして、巣立っていくことを目指しています。これもサムハルが政府から補助金をもらう理由の1つになっています。

どういうことか——。サムハルでできる仕事はある意味限られています。サムハルでの経験を経て外に出れば、もっといろんな産業や仕事に就くことができ、キャリアを築いていくことにつながっていくと考えているということです。ですから私たちとしては、転職先を探す支援もしていますし、どちらかという転職を勧めています。

ただ、サムハルにいるとある意味、守られているので居心地はいい。だから去りたがらない人も少なくありません。居心地のよさが転職の障害になっている面もあります。ですから、転職して転職先に本人が満足できなかった場合は、1年以内ならサムハルに戻ってくることができるというルールもあります。

サムハルは、障害者で何年も就職できなかった人の最終着地点ではない、ということですね。仕事をして税金もきちんと納められる普通の社会のメンバーになってもらうという壮大な使命の実現に取り組む企業とういことでしょうか。

ロンゲガード: そうです。そうしたサムハルをさらに進歩させるには取り組むべきことはまだ多くあります。

時間をかけてふさわしい仕事を探し出すことが重要

最後に日本に向けてメッセージをお願いします。

ロンゲガード: 日本だけでなく、世界に向けて伝えたいと思うのは、障害を持った人も能力はあるわけで、機会があればその能力を発揮することができる、ということです。ただ、それを実現するには、その能力をみつけ、その能力を発揮できる仕事を探して提供する必要があります。それには時間をかけなければならない、ということです。

ただ、ひとたびフィットする仕事を見つけて提供することができれば、一般の人と同様に、場合によってはそれ以上の能力を発揮してくれます。特に日本の場合は、高齢化が進んでいますから、高齢者介護の分野で彼らが貢献できるような体制を築くことです。必ず期待以上の成果を見せてくれるはずですよ。