

令和元年度

# 障害者活躍企業 事例集

厚生労働省委託事業



## はじめに

当協会は、厚生労働省から「障害者に対する差別禁止及び合理的配慮に係るノウハウ普及・対応支援事業」を受託しています。

この事業では、全国7ブロック（北海道、東北、関東甲信越、中部、近畿、中国・四国及び九州・沖縄）に相談コーナーを設置し、障害者に対する差別の禁止や合理的配慮に係る取組みに遅れが見られる中小企業事業主等に支援を行うとともに、同じく全国7ブロックで障害者を雇用したことがない、あるいは、障害者雇用に課題を有する事業主等を対象としたセミナーを開催しています。さらに、障害者を多数雇用し、障害特性に配慮した雇用管理や雇用形態の見直し等の優れた取組みを実施したことにより、障害者が活躍している企業を「障害者活躍企業」として認証しています。

本事例集は、令和元年度に「障害者活躍企業」として認証された19の企業の取組みをとりまとめたものに加え、上記の相談コーナーの専門相談員が地域の中小企業事業主等に対して相談支援を実施したり、障害者を雇用する事業所を訪問する中で見聞した、企業の取組事例についても併せて掲載しています。

企業ごとに取組事例を掲載していますが、この事例集をお読みになる皆様のご関心に応じて、障害者の採用や職場定着、さらにはその後のキャリアアップ等に係る具体的な取組みやキーワードによる検索もできるようしております。

この事例集が、これから障害者の採用を考えている事業主の皆様や障害者雇用に課題をかかえている事業主の皆様に少しでもお役に立てば幸いです。

令和2年3月

公益社団法人全国重度障害者雇用事業所協会

会長 栗原敏郎

### 障害者活躍認証企業の取組事例

<b>1</b>	<b>株式会社 JR 西日本あいウィル</b>	<b>8</b>
	JR 西日本グループ会社社員を対象に8カ所のマッサージ店舗を開業 視覚障害者と精神障害者の雇用の場を創出し、グループの福利厚生にも貢献	
<b>2</b>	<b>エプソンミズベ株式会社</b>	<b>10</b>
	職域と勤務地の拡大による精神障害者の雇用機会創出と支援体制の強化 きめ細かな教育計画で支援の水平展開と均質化	
<b>3</b>	<b>パーソルチャレンジ株式会社</b>	<b>12</b>
	入社前・配属前・配属後の研修・面談で不安解消、早期退職の減少 人事制度の構築により目標管理とキャリア支援。賞賛制度により生産性向上	
<b>4</b>	<b>日本ウエストン株式会社</b>	<b>14</b>
	障害者が仕事を間違いなくできるようにするための工夫 能力の向上に応じた仕事内容のレベルアップ	
<b>5</b>	<b>ふぁみーゆつダコマ株式会社</b>	<b>16</b>
	作業手順書の可視化・簡略化と治具の工夫で不良件数半減 力量マップでジョブローテーション。プロフィールシートを支援に活用	
<b>6</b>	<b>株式会社キョウセイ</b>	<b>18</b>
	独自のピクトグラムを使った改善運動で笑顔あふれる工場へ 障害特性に合わせた治具の開発や作業工程の工夫で作業範囲を拡大	
<b>7</b>	<b>株式会社 JFR クリエ</b>	<b>20</b>
	障害者の特性に応じた勤務態様の設定と支援体制の円滑な移行による職場定着支援の推進	
<b>8</b>	<b>東京都ビジネスサービス株式会社</b>	<b>22</b>
	「自分説明書」の作成を通じた得意なこと、配慮事項等の把握による配属、ジョブローテーションの円滑化 日報アプリの自社開発による課題対応の迅速化	
<b>9</b>	<b>MCS ハートフル株式会社</b>	<b>24</b>
	分かりやすい手順書・マニュアル作成で業務を構造化・平準化し業務遂行が安定 専門家グループによる定期面談、ストレスチェックなどで精神障害者の定着支援	
<b>10</b>	<b>阪神友愛食品株式会社</b>	<b>26</b>
	表彰制度等の充実によるモチベーションとコミュニケーションの向上 人事評価制度の整備、学習プログラムの導入によるキャリア開発の推進	
<b>11</b>	<b>SWS スマイル株式会社</b>	<b>28</b>
	毎日のミーティングで情報交換・相談し、問題への対応方法の共有で迅速に対処 多能工化で新規業務にチャレンジ。生産性が向上し業務も平準化	
<b>12</b>	<b>百五管理サービス株式会社</b>	<b>30</b>
	休職となった障害者の円滑な復職をきめ細かくサポート 個々の障害特性に配慮したキャリアアップ、自立支援によるモチベーションの向上	
<b>13</b>	<b>菱信データ株式会社</b>	<b>32</b>
	聴覚障害者に対する情報保障による働くうえでのバリアの解消 ジョブローテーションによるスキルの拡大	
<b>14</b>	<b>株式会社ジェイアール東海ウエル</b>	<b>34</b>
	補助器具の開発による作業の効率化・負担の軽減と音声認識ソフトの活用によるコミュニケーション環境の改善	

<b>15</b>	<b>株式会社ワールドビジネスサポート</b>	<b>36</b>
	全支援担当者を集めてチームを作り、全社横断的な支援体制で定着支援 支援対象者以外の全社員に障害者教育を実施して理解促進	
<b>16</b>	<b>株式会社ニッセイ・ニュークリエーション</b>	<b>38</b>
	アドバイザー制度の継続的な運用改善による定着促進 マスター・マイスター制度、役付き者へのチャレンジ制度によるキャリア開発	
<b>17</b>	<b>コニカミノルタウイズユー株式会社</b>	<b>40</b>
	定期面談により新規採用者の不安一掃。高定着率の維持 毎年の配置換え、社会性・作業能力などの評価により4年目の本配属で適材適所	
<b>18</b>	<b>株式会社あしすと阪急阪神</b>	<b>42</b>
	精神保健福祉士を配置した相談窓口による組織的サポートで職場定着 リーダー・トレーナー制度、表彰制度の導入でモチベーションアップ	
<b>19</b>	<b>株式会社ひなり</b>	<b>44</b>
	サポートマネージャーによる的確な作業指導、定着支援の強化 業務ローテーションによる適材適所配置、キャリア開発	

## 全国の相談コーナーが収集した取組事例

<b>1</b>	<b>株式会社トップワーク</b>	<b>46</b>
	特別支援学校先生・生徒の事業所の理解促進と障害者受入れ体制整備による障害者の採用・定着の推進	
<b>2</b>	<b>株式会社エイジェックフレンドリー 仙台オフィス</b>	<b>47</b>
	聴覚障害者に向けての「仕事の見える化」の配慮が障害者の安心や社員全員のモチベーションアップへ	
<b>3</b>	<b>株式会社モスシャイン</b>	<b>48</b>
	親会社の多様な業務切出しを通じ実現した特例子会社社員の職務の充実化・多様化	
<b>4</b>	<b>株式会社デンソーブラッサム</b>	<b>49</b>
	障害福祉サービス事業を展開するNPO法人との人材交流を通じた障害者支援力の向上	
<b>5</b>	<b>株式会社 Peach Aviation</b>	<b>50</b>
	フリーアドレス制の活用による全社員型ナチュラルサポートとダイバーシティの推進	
<b>6</b>	<b>レッキス工業株式会社</b>	<b>51</b>
	在職障害者の社内活動と地域団体等を通じた社外地域活動の活発化による職場定着、支援学校との交流による生徒の入社促進	
<b>7</b>	<b>株式会社マンダムウィル</b>	<b>52</b>
	特例子会社立ち上げに伴う障害者の新規採用、定着支援と早期戦力化	
<b>8</b>	<b>株式会社ベル・クール</b>	<b>53</b>
	ベテラン聴覚障害者と新しく入社した他の障害者との業務の適正分担による作業効率の向上	
<b>9</b>	<b>株式会社カネカ大阪サービスセンター</b>	<b>54</b>
	メーカーとの草刈り機共同改良による障害者の職域拡大及び意欲の向上	
<b>10</b>	<b>株式会社ザグザグ</b>	<b>55</b>
	対人関係等の改善による広汎性発達障害者の働きやすい職場環境づくり	
<b>11</b>	<b>総合メディカル株式会社</b>	<b>56</b>
	障害者雇用企業との交流ネットワークによる情報共有等と障害者雇用の拡大	
<b>12</b>	<b>医療法人勇愛会 大島病院</b>	<b>57</b>
	看護師関連業務の切出しによる障害者雇用の推進と看護師等の業務負担の軽減	

# CONTENTS

## テーマ別検索

採用、職場定着、キャリアアップの各プロセスごとの具体的な取組みによる検索ができます  
(番号は、各取組みが掲載されているページ数です)。

<b>採用</b> 知的障害者	特別支援学校先生・生徒の事業所の理解促進と障害者受入れ体制整備による障害者の採用・定着の推進 ..... 46
	看護師関連業務の切出しによる障害者雇用の推進と看護師等の業務負担の軽減 ..... 57
<b>採用</b> 精神障害者	社内外におけるリサーチ活動が結実した雇用の創出（マッサージ業） ..... 8
	精神障害者雇用拡大ワーキンググループによる、新規業務開拓・採用プロセスの検証・アセスメントの取組み ..... 10
<b>採用</b> 視覚障害者	社内外におけるリサーチ活動が結実した雇用の創出（マッサージ業） ..... 8
<b>採用</b> その他	在職障害者の社内活動と地域団体等を通じた社外地域活動の活発化による職場定着、支援学校との交流による生徒の入社促進 ..... 51
	特例子会社立ち上げに伴う障害者の新規採用、定着支援と早期戦力化 ..... 52
	障害者雇用企業との交流ネットワークによる情報共有等と障害者雇用の拡大 ..... 56
<b>職場定着</b> 知的障害者	休職となった障害者の復職サポートの取組み ..... 30
	定着支援課の設置による全社横断的な支援 ..... 36
	メーカーとの草刈り機共同改良による障害者の職域拡大及び意欲の向上 ..... 54
<b>職場定着</b> 精神障害者	精神障害者雇用拡大ワーキンググループによる、新規業務開拓・採用プロセスの検証・アセスメントの取組み ..... 10
	「自分説明書」で障害者自身の特性、得意なこと、配慮事項を把握し、配属やジョブローテーションに活用 ..... 22
	体調の変化や仕事で感じたことへ迅速に対応するため、現場のニーズにあった日報アプリを自社で開発した ..... 23
	定着支援グループ設置による定着支援の取組み ..... 25
	対人関係等の改善による広汎性発達障害者の働きやすい職場環境づくり ..... 55
<b>職場定着</b> 聴覚障害者	聴覚障害者に対する情報保障の取組み ..... 32
	障害者職業生活相談員を各部署に配置し、障害特性を理解することによる作業環境の整備、職場適応能力の向上 ..... 35
	聴覚障害者に向けての「仕事の見える化」の配慮が障害者の安心や社員全員のモチベーションアップへ ..... 47
<b>職場定着</b> その他	新入社員の不安解消を目的とした定着支援や研修の仕組化 ..... 12
	障害者が仕事を間違いなく行うことができるようになるための工夫 ..... 14
	作業手順書・作業指示書の可視化・簡略化による品質向上。障害特性による不得意部分に対応する工夫 ..... 16
	「笑顔あふれる従業員が主役の工場」を目指す改善活動の取組み ..... 18
	障害特性と能力に合わせた人員配置と治具の工夫で生産性の向上 ..... 19
	障害に配慮した勤務態様による定着支援の取組み ..... 20



特別支援学校、障害者就業・生活支援センター、外部専門家、同社担当者との4者間連携 による定着支援の取組み	21
業務を構造化して分かりやすく整理し、平準化によって効率を高めるためのマニュアルや 手順書を整備	24
表彰制度や朝礼などの充実によるモチベーション&コミュニケーションアップ	26
スタッフが障害者の日々の体調変化やいつもと違う言動などについて情報を共有し、 対応を相談できる仕組みづくり	28
補助器具の開発による作業工程の簡略化など障害特性に応じた働きやすい環境づくり	34
障害者雇用に関する教育(定着支援プログラム)の実施による社内理解の促進、定着支援の 取組み	37
アドバイザー制度の継続的な運用改善を通じ、新入社員の定着および先輩社員の育成・活躍を 推進	38
入社後の定期的な個別面談、3年間のベースプログラムの実施等による継続的な定着支援の 取組み	40
「相談窓口」を設置し、各職場環境の現状をふまえた、きめ細かな相談を実施することによる 定着支援の取組み	42
サポートマネージャーの配置による的確な作業指導、定着支援の強化の取組み	44
親会社の多様な業務切出しを通じ実現した特例子会社社員の職務の充実化・多様化	48
障害福祉サービス事業を展開するNPO法人との人材交流を通じた障害者支援力の向上	49
フリーアドレス制の活用による全社員型ナチュラルサポートとダイバーシティの推進	50
在職障害者の社内活動と地域団体等を通じた社外地域活動の活発化による職場定着、 支援学校との交流による生徒の入社促進	51
ベテラン聴覚障害者と新しく入社した他の障害者との業務の適正分担による作業効率の向上	53
障害者雇用企業との交流ネットワークによる情報共有等と障害者雇用の拡大	56
職層・職能別教育計画と支援の均質化・水平展開の取組み	11
目標管理、賞賛制度等によるキャリア支援の取組み	13
障害者の能力の向上に応じた仕事内容のレベルアップの取組み	15
力量マップを参考にしたジョブローテーションの配置やプロフィールシートの活用	17
人事評価制度の整備、学習プログラムの導入等による障害者のキャリア開発の取組み	27
少しでも多くの業務に挑戦する仕組みを制定・運用し、多能工化を目指す	29
個々の障害特性に配慮したキャリアアップ、自立支援の取組み	31
スキル拡大のためにジョブローテーションを実施する取組み	33
業務・処理工程別マスター・マイスター制度、役付者へのチャレンジ制度の運用等を通じ、 障害者のキャリア開発、リーダーづくりを推進	39
定期的なジョブローテーション、個人ごとの長期個別育成計画の作成等による適材適所配置 およびキャリア開発の取組み	41
「リーダー・トレーナー制度」や「表彰制度」の導入により指導・育成業務に従事できる人材を 育成する取組み	43
適材適所配置、キャリア開発のための業務ローテーションの実施	45
障害者雇用企業との交流ネットワークによる情報共有等と障害者雇用の拡大	56

# CONTENTS

## キーワード検索

企業規模等、障害種別、採用、職場定着、キャリアアップ、雇用形態、業務内容等のカテゴリー別にキーワードによる検索ができます（番号は、該当するキーワードが出てくるページ数です）。

### 企業規模等

- 大企業 50、56
- 特例子会社 8、10、12、16、18、20、22、24、26、28、30、32、34、36、38、40、42、44、48、49、52、53
- 中小企業 14、46、47、51、54、55、57

### 障害種別

- 身体障害者 22
- 視覚障害者 8
- 聴覚障害者 32、34、47、53
- 知的障害者 14、16、18、20、26、28、30、36、40、44、46、48、49、53、54、57
- 精神障害者 8、10、14、18、20、22、24、28、36、38、42、48、49、53、56
- 発達障害者 18、22、26、36、38、55、56

### 採用

- アセスメント 10
- 雇用拡大 8、10
- 仕事（業務・職務）の切出し（職務創出） 46、48、57
- 実習計画 57
- 職場実習 52、57
- 新規採用 52
- 地域社外活動 51
- 特別支援学校 46、51
- トライアル雇用 52
- 入社促進 51

### 職場定着

- 親会社社員との共通理解 48

- 音声認識ソフト 34
- 改善活動 18
- 教育・能力開発 44
- 業務の適正分担 53
- 業務の構造化・平準化 24
- 機器の改良 54
- 合理的配慮 50
- コミュニケーション 26
- 作業の効率化 34
- 産業カウンセラー 42
- 支援機関との連携 30
- 支援の引継ぎ 20
- 治具 16、18
- 仕事の見える化 47
- 自分説明書 22
- 社会福祉士 42
- 障害者雇用に関する教育 36
- 情報保障 32
- 職場環境（づくり）の整備（改善） 14、18、32
- 職場定着 38、51、55
- 人材交流 49
- スタッフミーティング 28
- ストレスチェック 24
- スマートフォンアプリ 47
- 精神保健福祉士 24、42
- 相談窓口 42
- 体調管理 28
- ダイバーシティ 50
- （定期）面談 12、24、28
- 定着支援 10、12、20、24、30、40、44、49、52
- 定着支援課の設置 36
- ナチュラルサポート 50
- 日報アプリ 22

働きやすい職場環境 55  
ピクトグラム 18  
表彰制度 26  
不安解消 12  
福祉との連携 49  
復職サポート 30  
フリーアドレスオフィス 50  
ペアリング指導 57  
補助器具 34

## キャリアアップ

キャリアアップ 26、30、38、40  
キャリア開発 12  
作業効率の向上 53  
資格取得奨励制度 26  
賞賛制度 12  
ジョブローテーション 16、44、50  
職域拡大 54  
自立支援 30  
人材育成 32、38、42  
人材開発 12  
人事評価制度 26  
多能工化 28

表彰制度 42  
目標考課制度 52  
モチベーション 14、26、28、38、40、42  
役職制度 42  
リーダーづくり 38

## 雇用形態

始業時間 20  
勤務態様 20

## 業務内容

ヘルスキーパー 8  
看護補助業務 57  
草刈り作業 54

## その他

異業種交流 56  
オープンスペース 48  
企業交流ネットワーク 56  
新規事業 8  
地域障害者雇用対策協議会 51  
品質向上への取組み 16



# 株式会社 JR 西日本あいウィル

## JR 西日本グループ会社社員を対象に 8 カ所のマッサージ店舗を開業 視覚障害者と精神障害者の雇用の場を創出し、グループの福利厚生にも貢献

テーマ 特例子会社、視覚障害者、精神障害者、新規事業、雇用拡大、ヘルスキーパー

### Profile

所在地	兵庫県尼崎市	雇用障害者数	176 人（うち重度 58 人、短時間 2 人、週 20 時間未満 1 人）
資本金	3 億円	障害種別	身体障害者 59 人（うち重度 36 人）、知的障害者 65 人（うち重度 21 人）、精神障害者 31 人、発達障害者 21 人（うち重度 1 人）
業種	印刷・同関連業	職務内容	印刷・製本、封入・封緘、仕分け発送、マッサージ、清掃、環境整備など
従業員数	238 人		

※従業員数、雇用障害者数等は、令和元年 6 月 1 日現在（以下同じ）

### 取組

## 社内外におけるリサーチ活動が結実した雇用の創出（マッサージ業）

#### 課題

既存事業の拡大が他のグループ会社との競争を招き、調整に難航するケースが増えた。また、これまで雇用経験のない視覚障害者が活躍できる職域を開拓しなかった。

#### 対応

社内外のリサーチの結果、マッサージ業はグループ内で競合しないことがわかったため、店舗経営のノウハウは無かったが、他の特例子会社等を参考に事業化。ヘルスキーパーとして初めて視覚障害者を 4 人採用した。

#### 効果

確かな技術に裏打ちされたマッサージの施術が好評を博した一方で、予約困難な状況となった。その解消策として多店舗展開を図り、視覚障害者の採用をさらに増やすことができた。また、店舗の受付として精神障害者を採用することで、視覚障害者のみならず精神障害者の雇用も進めることができた。

平成 21 年の事業開始から 3 年余りが経過すると、障害者雇用を進めるにあたり、既存業務の拡大では競合するグループ会社との折衝に難航するケースが次第に増加してきた。また、採用実績がない視覚障害者に「働く場を提供したい」という思いはあるものの、業務の性質上困難であった。そのような状況を打開するため、新規事業案の実現の可能性について、リサーチを始めた。

リサーチを進めていくうちに、マッサージ業は、他の特例子会社を含め先駆的な取組事例が複数あり、また、グループ内に競合する他社が存在せず、参入にあたっての障壁なく円滑に事業を展開できる可能性が高いことがわかってきた。そこで、マッサージ業を新規事業の最有力候補として位置づけ、事業化へ向けた検討を始めた。

マッサージ業の事業化にあたり、一番の問題は稼働率であった。既に事業化している他の会社では、平日の昼食時間帯や終業後の時間帯などの特定の時間枠には予約が殺到するも

の、それ以外の時間枠は予約が埋まらず、いかに稼働率を上げるか懊悩する実態があった。しかしながら、JR 西日本グループは多種多様な業態を持つ企業の集合体であり、24 時間 365 日休みなく事業を運営している。そこで、利用対象範囲を「JR 西日本グループ社員」と設定することで、予約の分散が可能となるのではないかと考えた。

また、事業を営利目的ではなく JR 西日本グループの福利厚生と位置づけ、市場価格より低廉な価格に設定することで稼働率が上がるのではないかと考えた。

マッサージを施術するヘルスキーパーの採用にあたっては、京阪神所在の視覚支援学校等と連携を図りながら進めた。選考試験の応募資格は、国家資格である「あん摩マッサージ指圧師」取得者（取得見込み含む）を対象とし、実技・筆記・

#### ■ リラストロゴ



■ リラステの事業展開図 (地図)

**JR西日本あいウィルが運営する**  
**リラックス・ステーション**  
 あん摩・マッサージ・指圧師の国家資格を持った視覚障がい者（ヘルスキーパー）が、JR西日本グループの社員様を対象としてマッサージを提供する施設です。

**お支払は全店舗ICOCAのみ**

<b>リラックス・ステーション大阪</b> 〒530-0001 大阪市東淀川区3丁目1-106 大阪駅前第4ビル4階403号 予約ダイヤル: 0120-24-1660	<b>リラックス・ステーション京都</b> 〒600-8411 京都市東山区八軒5丁目5番5号 JR西日本京都駅 東山駅南口南側 予約ダイヤル: 075-661-0253
<b>リラックス・ステーション天王寺</b> 〒543-0005 大阪市天王寺区2丁目7-20 (JR東山天王寺駅南口) 予約ダイヤル: 06-624-1503	<b>リラックス・ステーション広島</b> 〒730-0057 広島市東区一丁目3-21 JR西日本広島駅3F 予約ダイヤル: 08-2626-1830
<b>リラックス・ステーション西明石</b> 〒673-0005 西宮市西明石2丁目7-20 (JR西日本西明石駅) 予約ダイヤル: 078-924-1660	<b>リラックス・ステーション本社</b> JR西日本本社ビル3F 経営 (御膳町駅南口) 予約ダイヤル: 03-2641-0523
<b>リラックス・ステーション岡山</b> 〒700-0024 岡山県北区駅前1-1 (岡山駅前1F) 予約ダイヤル: 086-224-8011	<b>リラックス・ステーション米子</b> JR米子駅西口西側1F 予約ダイヤル: 0859-33-8875

営業時間 月～金10:00～20:00 土10:00～18:00 ※日・祝・年末年始等休業  
 コース・料金 60分コース:1,000円 (本社のみ30分コース300円)  
 お支払方法 乗換機でのチケット購入になります。 ※ICOCAのみの店舗  
 予約 ご予約は、当日から2週間前までお受けいたします。  
 また、お一人様1件のみで、複数回にわたる予約をお取りください。

■ 施術中の写真



採用

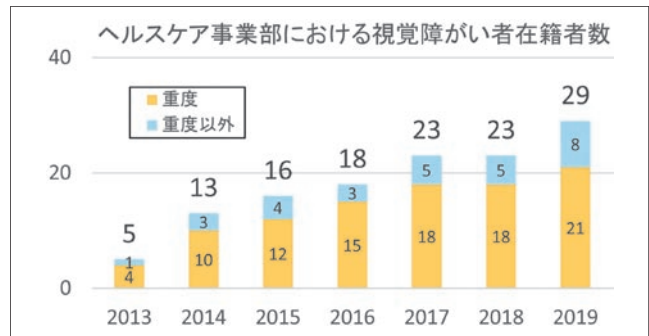
精神障害者／視覚障害者

面接試験を実施した。筆記試験は、障害の程度に応じて文字サイズの変更や個室での口述試験の実施などの個別対応を行い、平成25年4月付で新卒中途2人ずつ、合わせて4人の視覚障害者をヘルスキーパーとして採用した。採用後は開業に向け、予約や接客の業務フロー策定や接客・マッサージ習熟訓練を実施、プレ営業の期間を経て、同年8月に「リラックス・ステーション大阪」をベッド数3床で開業までこぎつけた。

国家資格に裏打ちされたサービスの提供により、リラックス・ステーションは好評を博したものの、施術後に次回予約を入れて帰る利用者が続出し、新規の利用希望者が予約できずキャンセル待ちが発生するという想定外の事態となった。その解決策として、グループ会社や社員寮が稠密して集客が見込める京都・天王寺・西明石に3店舗（各2床）を立て続けに開業し、京阪神地区で4店舗体制を構築して予約の分散を図った結果、事態は収束した。店舗開業の都度採用を進め、現在は前述の4店舗に広島・岡山・米子（各2床）を加えた7店舗とJR西日本の本社ビル内の派出1床を運営しており、令和元年度時点で29人の視覚障害者（うち重度21人）が活躍している。稼働率は概ね80%前後、京阪神地区に限ると90%に迫る勢いであり、当初の想定以上に高い稼働率を維持できている。また、大阪店は店舗移転に伴いベッド数を5床に増床するなど、既存店舗も増床の実施や検討を迫られている。

店舗営業日時は月曜日から土曜日の10時から20時（土曜日は18時）。勤務は早番遅番の2シフト、所定時間は7時間45分。直近の実績では、一人当たりの月の施術人数は70～80人で推移。ヘルスキーパーは、自動音声読み上げソフトを用いて予約管理を行っており、サポート機材として拡大読書器を活用している。また、非指名制を採る代わりに、誰

■ 視覚障害者の雇用の推移



が担当しても高品質かつ均質なサービスを提供できるように毎月各店舗での技術交流会や事業部全体での勉強会を定期的で開催するなど、技術の向上に余念がない。

また、ヘルスケア事業を展開していく中で、次のような副次的効果があった。大阪店の開業当初は、サポート役として受付に晴眼者である健常者を配置し、施術後のメンテナンスチェックや業務日報作成等の事務を担当させていた。2店舗目となる京都店の開業時、他部署への転換先を探していた精神障害の社員を仮配置したところ、順応まで多少の時間を要したものの、最終的にマッチングを図ることができた。その理由として、①利用対象範囲が「JR西日本グループ社員」であるため、電話応対の際の心理的負担が少ないこと、②ヘルスキーパーを晴眼者としてサポートできるため、貢献の実感が醸成されやすいことの2点が考えられる。精神障害者の雇用が進む昨年、同社も例外ではなく、令和元年現在において、全店舗の受付担当者が精神障害者となっている。

以上の取組みにより、同社では採用実績がなかった視覚障害者を30人近く採用できたのみならず、精神障害者の雇用も進めることができている。

# エプソンミズベ株式会社

## 職域と勤務地の拡大による精神障害者の雇用機会創出と支援体制の強化 きめ細かな教育計画で支援の水平展開と均質化

テーマ 特例子会社、精神障害者、雇用拡大、アセスメント、定着支援

### Profile

雇用障害者数	139人（うち重度65人、短時間4人）
所在地	長野県諏訪市
障害種別	身体障害者33人（うち重度21人）、知的障害者90人（うち重度44人）、精神障害者16人
資本金	9,000万円
業種	情報通信機器器具製造業
職務内容	電子機器の製造・組立・検査、印刷・編集デザイン、清掃、クリーニング等
従業員数	184人*

\*親会社からの出向者を含む

### 取組 1

## 精神障害者雇用拡大ワーキンググループによる、 新規業務開拓・採用プロセスの検証・アセスメントの取組み

- 課題** 求職障害者に占める精神障害者の比率が高まる中、特性をいかせる業務創出、実習・トライアル雇用の改善、定着支援・継続勤務支援の仕組みづくりが必要となった。
- 対応** 部門や階層の壁を越えた全社横断的な「精神障害者雇用拡大ワーキンググループ」を設置し、テーマ分科会で課題検討と仕組みづくりを行った。
- 効果** 雇用機会の拡大が図られたほか、実習・トライアル雇用時の指導の標準化と、ナビゲーションブックの作成による継続的・均質的な支援ができるようになった。

同社は、セイコーエプソン株式会社の特例子会社として昭和58年の設立以来、身体・知的障害者を多く雇用してきたが、精神障害者の雇用が義務化され、精神障害のある求職者が増える中、精神障害者の雇用機会の創出と適切な支援体制の構築が急務となった。これらを受け、精神障害者雇用拡大を中期重点施策と位置づけ、部門や階層の壁を越えた横断的な検討ワーキンググループを設置した（資料1参照）。

#### ▼中期重点施策の目標・コンセプト

- 令和5年度末 全雇用障害者に占める精神障害者（発達障害を含む）比率目標：20%（平成30年度末現在11%）
  - 多層広域化（職種・職階・勤務地の拡大）で雇用機会拡大
  - 戦力としての雇用（親会社のニーズに応え、付加価値創出）
- 「障害者雇用拡大ワーキンググループ」では、重点施策の実現のため、全体会議と分科会を設置し、①新規業務開拓、②採用プロセス再検証、③アセスメントの3テーマの課題解決に取り組んだ。

#### ① 新規業務開拓の活動

- 新規業務開拓専属チームの任命

- イン트라ネットを通じて親会社・関連会社への新規業務の営業
  - 親会社・関連会社へのトップセールス
  - 親会社の新規事業構築を検討するプロジェクトへの参画と実作業への障害者の配置・活用の促進
- #### ② 採用プロセス再検証の活動
- 実習受入の拡大（就労支援機関や養護学校との連携強化による母集団拡大）
  - 個々の実習生の目標設定および評価の標準化と実習生・就

#### ■資料1：ワーキンググループ体制図





労支援機関へのフィードバックの仕組みづくり  
 ・職務経験と適性を反映した初任給設定の仕組みづくり

③ アセスメントの仕組みづくりの活動

- ・障害特性や配慮事項などの基礎情報の明確化・可視化
- ・アセスメント項目の検討、定期的アセスメントの実施
- ・結果のナビゲーションブックへの展開、活用（支援内容と課題の共有）（資料2参照）

令和元年は、精神障害者2人の新規採用、4人の実習受入れを行うことができ、次年度以降に予定される新規業務への、安定・継続的な採用につながる成果となった。また、指導・支援の継続といった課題に的確に対処していくため、可視化されたアセスメントとナビゲーションブックによる定着・継続勤務支援の仕組みの構築を進めてい

■ 資料2：ナビゲーションブック

アセスメントや面談などを通じて確認した障害情報や配慮事項、強み弱み分析結果、目標と指導方法などを集約している。

採用

精神障害者

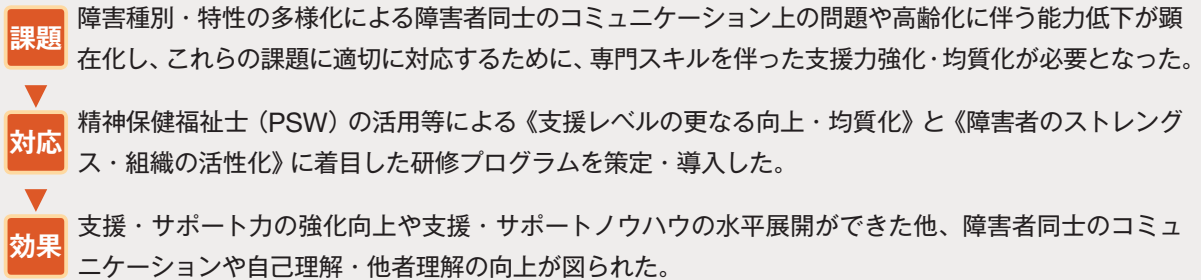
職場定着

精神障害者

キャリアアップ

取組 2

階層・職能別教育計画と支援の均質化・水平展開の取組み



同社は、長野県内7拠点で障害者雇用を展開しており、通勤利便性や採用エリアの広域化などに優位性がある反面、支援リソースの分散や支援ノウハウの共有・均質化（水平展開）に課題が生じていた。そういった中、障害種別や特性の多様化や高齢化に伴う能力低下が顕在化するなど、障害者同士のコミュニケーションの在り方・能力維持が、新規採用者の育成に併せ大きな課題となった。

これらの課題を解決するため、基本に立ち返り「支援スタッフの更なるレベル向上と均質化」「障害者のストレンクスと能力維持・活性化」に着目し、精神保健福祉士（PSW）を講師とした①ブラッシュアップ研修、②小さな勉強会、③メンバー勉強会を柱とした《階層・職能別教育計画》を導入した。

① ブラッシュアップ研修（対象：支援スタッフ・管理職…拠点横断で実施）

以下の6テーマを年間テーマとして設定、ケーススタディを使った個人ワークやグループワークを取り入れた研修（90分/回×6回）を実施する。

- 1) 障害の理解・障害体験、2) 認知機能障害、3) ストレン

- グス、4) 障害福祉サービス・関係機関との連携、5) サポート方法・関係性について、6) メンタルヘルス

② 小さな勉強会（対象：支援スタッフ・管理職…課単位に実施）  
 課毎にテーマ（日常の困りごとや潜在リスク）を対象者が選定し、PSW視点からアドバイスをを行い、専門性と実効性を伴った課題対応の検討を行う。

③ メンバー勉強会・体操教室（対象：障害のある社員）

自己理解と他者理解、メンバー同士の支え合い（セルフヘルプ）と協働による個の成長を目的とし、PSWによるソーシャルスキルズトレーニングや、外部トレーナーによる体操教室等を実施する。

これらの取組みにより、部門の垣根を越えた支援スタッフの課題や対応事例（ノウハウ）の水平展開、障害理解・支援スキルの向上や共通認識の深化・均質化が図られ、知識と技法に裏付けられた支援につなげることができるようになった。また、障害者同士のコミュニケーションが活性化し、互いを理解しチームで働く風土醸成、能力の維持・向上に寄与している。

# パーソルチャレンジ株式会社

入社前・配属前・配属後の研修・面談で不安解消、早期退職の減少  
人事制度の構築により目標管理とキャリア支援。賞賛制度により生産性向上

テーマ 特例子会社、不安解消、定着支援、キャリア開発、定期面談、人材開発、賞賛制度

## Profile

所在地	東京都港区	従業員数	558人
資本金	4,500万円(単体)	雇用障害者数	358人
業種	サービス業(職業紹介事業、就労支援事業、事務アウトソーシング業)	障害種別	身体障害者(91人)、知的障害者(35人)、精神障害者(232人)
		職務内容	グループ会社からのPCを利用した事務受託業務

## 取組 1

### 新入社員の不安解消を目的とした定着支援や研修の仕組化

- 課題** 毎月5人以上の障害者が入社するが、環境の変化が苦手な者も多く、悩みを抱えながら相談ができず、体調を崩すケースがあった。
- 対応** 入社前から就労支援機関と連携して定着支援体制づくりを開始し、また入社後における職場定着や活躍支援を目的とした研修や面談の仕組みを導入した。
- 効果** 早期退職が減少した。また、障害者自らが自分の体調を客観的に理解し、管理する機会やツールを設けることによって体調コントロールができる社員が増え、安定就業につながった。

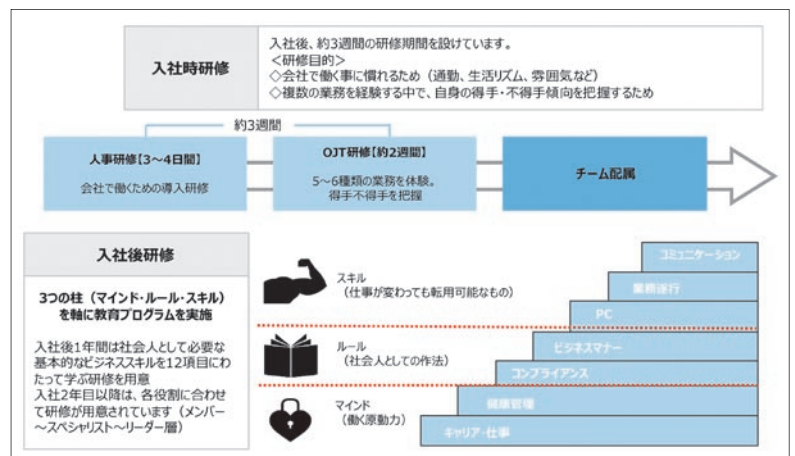
年間80人以上の障害者を採用しているため、特定の支援者個人に依存した定着支援には限界があり、体制を整備する必要があった。また入社者の中には環境の変化により体調を崩す者もあり、入社早期での支援体制や体調管理に課題を感じていた。そのため①入社前 ②入社～配属 ③配属後と3つのステージに分けて各ステージに必要な不安解消の工夫を行い、社員の安定就業を図った。

- ①入社前：入社が決まったタイミングから就労支援機関に登録・相談いただき、入社後の定着支援の体制づくりを開始した。また、入社前に社内の定着支援にかかわる担当者と顔合わせを行うことにより入社後の不安の解消に努めた。
- ②入社～配属：入社後1か月間は環境変化による負荷がかかる時期のため本配属はせず、「慣れること」「生活リズムを整えること」を第一優先とした研修を実施した(資料1)。研修期間中は社内の数種類の業務を体験してもらい、本配属先は得手不得手や業務負荷の影響、関係者(上司や同僚)との相性等を考慮して決定する

こととした。こうして業務や上司とのミスマッチを極力減らし、必要以上の負荷をかけない工夫をしている。

- ③配属後：社員の体調を可視化する独自指標(メンタルレベルマトリックス)<sup>(注)</sup>を用いて、月2回程度、管理者や社内外の支援メンバーによる定期面談を実施している。面談内容には睡眠、食事、運動等の内容も含まれている。面談で

#### 資料1：入社後研修の内容





話すこと、客観的な指標を用いることにより不安の原因についての自己認知が深まり、それに併せて問題があった場合の対処方法を一緒に考えることができるので、結果として不安が解消し、安定就労につながっている。なお、職場に慣れるに従って面談回数を徐々に減らし、自発的な行動

(相談や対処法の実践)が取れるよう促している。

(注)睡眠、服薬管理、体調といった日常生活をするために必要な基本項目や作業の正確度、スピード、理解力、責任感といった職務遂行上必要な項目を含んでいる。職場の管理職や支援担当者が定期的に行う面談の中で各項目を確認することによって、定点で客観的な状況を把握し、不安を解消するのに活用している。

取組  
2

目標管理、賞賛制度等によるキャリア支援の取組み

- 課題** 体系的な研修やキャリアを考える機会がなく、長期就業する中でキャリアプランが描きづらいという理由によりベテラン社員が離職するケースが増えていた。
- 対応** 全社員を対象とした人事制度（評価、等級、報酬）の構築と、日々の頑張りを賞賛できる仕組みを導入した。また、新卒社員は入社3年間のキャリア研修、役職者には階層別の研修を実施した。
- 効果** 障害者である役職者の増加と努力を評価されることにより、社員のモチベーションが向上した。また、長期視点に立ったキャリア開発に寄与した。

長く働く社員が増える一方で、目標が見えづらい、長期的なキャリアが描きづらいという声と結果的に退職につながるというケースが出てきた。そのため、障害の有無を問わず全社員を対象とした人事制度（評価、等級、報酬）の構築と日々の頑張りを賞賛できる仕組みを導入した。

評価制度は半期ごとに上司と目標を設定し、結果に応じて報酬を決定することとした。制度構築当初は新しいことを始める不安や過度なプレッシャーを感じて体調を崩す社員もいたが、半期毎に上司と一緒に課題や今後のビジョンをすり合わせる機会を設けることによって、キャリアに関する不安の解消につながり、安定的な活躍や役職者の創出、長期的なキャリアを考える機会につながった。併せて年に1回、「異動希望調査」を行い、グループ会社や社内の異動へチャレンジできる仕組みも導入しており、社員自らが手を挙げられる機会を増やして、長期的なキャリアを描ける環境整備を行った。

短期的には日々の頑張りを賞賛する仕組みを導入した。毎月4人程度「業務部門」「ビジネスマナー部門」「スキル部門」「その他部門」の部門別の活躍者を賞賛するとともに、半年や1年単位で個人、チームなどの単位で頑張った社員への表彰も実施している。個人だけではなくチーム表彰を設けることで、チーム内の一体感、同僚への尊重や思いやりが生まれ、生産性の高い仕事ができるようになった(資料2)。

また、新卒社員には、入社後3年間、事業部内での研修とは別に自己開発、組織との関係など人事部門が担当する研修を行っている(資料3)。年に数回、拠点や部署が異なる同年代の者が一緒に研修を実施することで、互いの成長がよい刺激となり、現場での業務へのモチベーションにもつながっている。また自身の意見を発言したり、他者の意見を聞くことによって、自己理解が進み、これまでは目先の業務のみをこなすことが主だった者が、早い段階で組織視点の考えを持

てるようにもなった。

シニアチームリーダー、チームリーダー、サブリーダーといった役職者への任命は、障害の有無を問わず、企画力、指導力、技術力、労務管理といった面で一定の基準を満たした場合に行っている。マネジメントを担うことにはプレッシャーや責任も発生するが、着任時に研修を行い、着任後役職者同士で意見交換をする機会を設けることにより、ノウハウを出し合い相互に成長する成果となっている。

資料2：賞賛制度の表彰状



資料3：新卒社員研修体系

	【1年目】 社会人の基礎作り	【2年目】 他者と協働	【3年目】 組織と自身の動機づけ
人事	自己理解を深める	組織視点を考える	社会人5年目の姿を考える
	1年目・2年目交流会		
教育 研修	ビジネスマナー 業務スキル	コミュニケーション	セルフコントロール 他者理解 他者支援
健康 支援	関係構築 (支援機関・社内関係者)	支援体制の活用	必要に応じた連携
【構成要素】			
・自己理解、自己受容(障害理解、健康管理、セルフコントロール、支援機関連携)			
・ビジネスマナー(挨拶、言葉遣い、身だしなみ・立ち振る舞い、ルールを守る)			
・ビジネススキル(報連相、他者理解・支援、OA)			

職場定着

その他

キャリアアップ

# 日本ウエストン株式会社

## 障害者が仕事を間違いなくできるようにするための工夫 能力の向上に応じた仕事内容のレベルアップ

テーマ 中小企業、精神障害者、知的障害者、職場環境の整備、モチベーション

### Profile

所在地	岐阜県岐阜市	雇用障害者数	10人
資本金	2,400万円	障害種別	身体障害者(2人)、知的障害者(5人)、精神障害者(3人)
業種	ウエス・リネンサプライ業	職務内容	洗浄・乾燥の補助、搬入搬出補助、清掃
従業員数	39人		

### 取組 1

## 障害者が仕事を間違いなく行うことができるようにするための工夫

- 課題** 洗剤の準備を任せるにあたり、正しい手順や服装、洗剤の量を守ってもらう必要がある。口頭説明だけでは間違えてしまうため、間違えない工夫が必要だった。
- 対応** 服装確認のための写真の掲示、洗剤の種類に対応したバケツの色や置き場所の明示等を行った。
- 効果** 写真を見れば良いので、正しい作業方法について自分で確認ができる。このため、人に聞かなくても作業を実行でき、間違いも減った。

新しい仕事として、洗濯機へ投入する洗剤の準備をお願いすることにした。入社歴が長い社員は経験的にわかっているため、分量や順番についても口頭説明で可能だったが、新しい社員、または障害の程度によっては理解が不十分になり、身体への影響や投入間違いによる品質低下が懸念された。例えば、洗剤の粉を吸い込んで体調を崩す可能性や、誤った洗剤利用（入れすぎ、間違った種類の洗剤）による商品の破損・変色等の可能性などについての懸念があった。

そのため、実地見学や動画を用いた勉強会等により、他社の優れた取組みと同社の作業状況の比較・分析を行って改善点を見出すことにより、口頭や文書による説明ではなく、写真を用いた説明を行うなどの改善を図った。

具体的には、次のような工夫を行った。

①作業用の衣服、防護具の着用写真に要点

を表示して掲示(写真1)

②作業の大まかな流れを表示するとともに、個々の作業の手

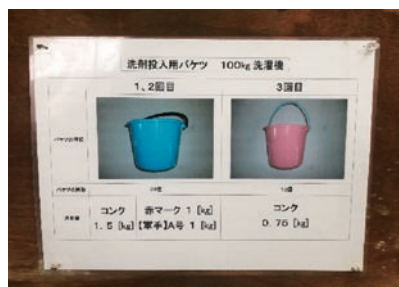
■写真1：服装の表示



■写真2：洗剤準備の手順と秤の量の目安



■写真3：バケツの色と洗剤の種類



■写真4：手順全体を示した掲示板





順、留意点を写真と文章で掲示(写真2)

- ③秤のメモリを読まなくてもよいように、適量の位置に洗剤ごとの色分けした目印を表示(写真3)
- ④洗剤の投入誤りを防止するため、洗剤の種類ごとにバケツの色、置く位置を定める
- ⑤上記についての写真を作業の全体像が一目で分かるように

レイアウトして掲示(写真4)

これらにより、わからないことも写真を見ることで理解が可能となり、また、障害者同士でも、写真があることで説明ができるため、仕事の引継ぎもスムーズになった。洗剤の種類や量の間違いも特にないため、品質低下は起こっておらず、作業を行える人員が増えてきた。

## 取組 2

### 障害者の能力の向上に応じた仕事内容のレベルアップの取組み

- 課題** 同じ仕事では単調になり、モチベーションが下がってしまっていた。また、障害の違いについて本人たちがあまり理解できず、同じことができない人に批判や悪口も出ていた。会社としても、本人にどんなことができるかが不透明なため、担当してもらう仕事の拡大ができていなかった。
- 対応** 本人に確認を取ったうえで、新しい作業を覚えてもらった。今まで社員が行っていたことも、社員が指導してやり方を覚えてもらい、任せた。
- 効果** 入社歴が浅い社員が先輩の行っている仕事に興味をもち、がんばれば先輩のような仕事ができるとイメージすることができるようになった。また、新しい作業を覚えた本人も任されたことでモチベーション高く作業を行っており、後輩へも教えるようになった。

今までは担当してもらう業務が少なく、それぞれの個性や障害の特性に配慮して、仕事をお願いしていたとは言えない状態だった。障害者の方々のスキル向上や、障害のない社員の高齢化や仕事量の増加により、多くの仕事も覚えてもらい協力してもらいたいと思っていた。一方、本人たちには作業のマンネリ化が起っており、かつ、経験や能力の差もあるが、仕事量が少ない人に対する批判も見受けられることもあった。

そのため、所属する製造課の工場長が中心となり、本人たちに確認した上で、お願いしたい新しい作業を社員が教えた。その際、安全面には注意を払い、危険な作業は避けた。

作業担当者の具体的な決定方法については、まず工場長等がどんな仕事があるかを洗い出し、障害の程度や経験等から見て任せてもよさそうな障害のある社員に、できるかどうか確認した。本人が希望した場合は、実際に作業を行ってもらい、事故防止のために作業中にやってはいけないことへの理解を含め問題なくできるかチェックしたうえで仕事をお願いした。

新しい作業を教える際には、実際にやって見せようとして社員が横について作業を行ってもらうようにした。分からないことがあったら質問するように伝え、自分でできるようになってきたら任せるようにした。

単純作業ではあるが、新しい仕事を任されたことで、本人たちのモチベーションは上がった。また、会社としても作業ができる人間が増えたことで、柔軟な対応が可能となり、仕事の効率が上がった。

さらに、新しく入った障害者のモチベーションアップといった副産物的なこともみられた。今まではただ黙々と同じ作業を行っていることが多かったが、先輩の仕事を見ることで、どんな仕事があるのかを視覚的に理解できたため、自分も先輩が行っている作業をやってみようという考えを持ち始め、競うように仕事に向かうこともある。

#### ■ 主な仕事

回収した商品の箱詰めと移動、洗濯機への商品投入と回収、乾燥後の商品の箱詰めなど



#### ■ 新しく導入した仕事

洗剤の準備、回収した商品の金属くず払いの機械の操作、マットの準備作業など



※写真はイメージです。

# ふあみーゆツダコマ株式会社

## 作業手順書の可視化・簡略化と治具の工夫で不良件数半減 力量マップでジョブローテーション。プロフィールシートを支援に活用

テーマ 特例子会社、知的障害者、品質向上への取り組み、治具、ジョブローテーション

### Profile

所在地	石川県金沢市	雇用障害者数	13人（うち、重度3人）
資本金	500万円	障害種別	身体障害者4人（うち重度3人）、 知的障害者9人
業種	機械製造	職務内容	機械部品の組立などの軽作業、一般事務作業に関する請負
従業員数	18人		

### 取組 1

## 作業手順書・作業指示書の可視化・簡略化による品質向上。 障害特性による不得意部分に対応する工夫

- 課題** 1日を通して同じ作業が継続することがなく、一人が3~5種類の担当作業を持つという難しい職務において、不良品が発生し、減少させる必要があった。
- 対応** ①作業手順書等の可視化・簡略化、②不得意とする作業を補うための治具の作成、③自主検査項目や正しい製品・不良品の写真の掲示を行った。
- 効果** 作業手順書等を見ることが当たり前という環境が整い、更に自主検査への意識の向上などにより不良品が減少した。また治具を使うことにより作業範囲が広がった。

同社の作業には次のような特徴がある。

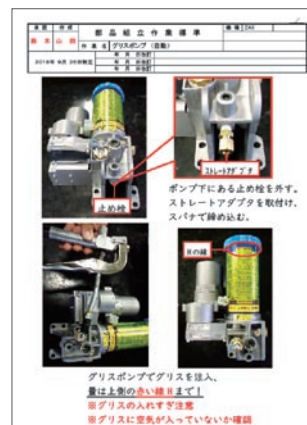
- 親会社の生産体系に基づいた「受注・小ロット生産」
- 親会社の生産ラインに直結した作業
- 定期・不定期を含め、47種類の作業を請け負う
- 社員一人が、3~5種類の作業を担当する

機械部品の組立などの軽作業を請け負う作業グループでは、平成23年4月の会社設立当初は、10数種類の作業の請負から始まったが、作業手順が分かりにくく、初年度には年間20件もの不良が発生した。そこで、親会社で使用していた作業手順書を「写真を大きくする」「文字を減らす」「注意点を赤字で示す」など、可視化・簡略化し、各作業場に配備した（資料1参照）。

作業完了後は品物が正しいかを確認するための自主検査を徹底することとして、作業場に出来上がりの良品見本や自主検査項目（資料2参照）を張り出した。

また、障害特性による苦手な部分を補える治具を作成することにより、できなかったことができるようになった。例えば、数を数えることや、足し算が苦手な社員のために、数字

■資料1：作業手順書の可視化・簡略化



■資料2：自主検査項目の張り出し



盤の上に部品を乗せ終えたときの数字で、部品の個数がわかる治具を作成し、数えなくても部品個数を確認することができるようにした。

毎月開催するFBK（不良防止活動）では「なぜ不良が出たか」「不良を出さないために何をしなければいけない

のか」を全員で話し合い、実行する。また、指示書や図面の重要部分を切り出して拡大したり、必要に応じて治具を改良したりするなど、間違えにくくなる工夫をすることによって、9年が経過した今では年間不良件数は初年度の半分以下とな

った。社員たちは、良品質の品物を作ることができるようになり自信がついた。また、障害があってもできることはたくさんあるということが親会社にも周知され「この作業もふぁみゆでしてもらえませんか?」という声がかかるようになった。

取組2

力量マップを参考にしたジョブローテーションの配置やプロフィールシートの活用

課題

1年に一度のジョブローテーションの結果、不得意とする作業の担当になることもあり、支援の方法を工夫する必要があった。

対応

個々の作業能力を表した力量マップと、得意・不得意、特性、配慮事項を示したプロフィールシートを作成した。

効果

共通の理解のもとでの個々の特性に配慮した的確な支援を行うことで、社員のできる作業が増え、意欲と自信につながった。

取組1により、社員たちができることが広がったことを踏まえ、設立2年目以降は、キャリアアップ（作業をする上で基本的知識と技能をある程度習得）した社員たちのステップアップを図るため、1年ごとのジョブローテーションを取り入れた。ローテーションを行う作業の中には工程の長いもの、手先の器用さを必要とするもの、精密さを要するものなど多様な作業がある。そこで、新しい担当作業への配置は、力量マップ（資料3参照）で一人ひとりの能力や向き不向きを確認し、本人の希望も考慮に入れ、決めていくこととしている。力量マップは常に作業の指導にもあたっている3人の評価によって作成され、各作業の遂行能力を最高3個の☆の数で表している。ただし、力量マップの活用は参考であり、☆が3つの社員でも久しぶりに行う作業につくときは、必ず指導者の支援を入れている。

また、支援担当と作業指導者が全員で話し合い、生活習慣、対人スキル、作業スキル、理解力、自己統制力、精神面といった社員一人ひとりの特徴を示すプロフィールシートを作成している（資料4参照）。プロフィールシートにより、指導者や診療所の看護師、障害者就業・生活支援センターなどが、個々の特性や得意・不得意、配慮事項などを明確な共通認識として持つことができるようになった。

ジョブローテーションによって、社員の学習意欲とモチベーションが上がり、出来る作業が増えたことで本人の自信にもつながった。さらに、休んだ社員のフォローができるようになったことで、社員同士で助け合うことが当たり前の環境となり、仲間・チームの意識が強くなった。また、様々な作業を経験することで、一人ひ

とりにどのような作業が合っているか見極めることもできた。

資料3：力量マップ

No	作業内容	A男	B男	C子	D男
1	ポピンホルダ接着	☆	☆		
2	メイン/サブノズル	A	☆☆☆		
3	M/ズルサポートBKT	A	☆☆☆		
4	リードホルダ(ブリック)	A	☆☆☆		
5	アウトレットチューブ	A	☆☆☆		
6	沈みプラグシールテープ巻き (1/16)	A	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
7	集中給油・チューブASSY	A	☆☆☆	☆	
8	ロッキングメタル(ZW)	B	☆☆☆		☆☆☆
9	ナカウメタル(ZA)	B	☆☆☆		☆☆☆
10	ヘッドサポートASSY	B	☆☆☆		☆☆☆
11	野々市ピッキング	B	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
38	ZW・ヤーンガイドプレート	B	☆☆☆		
39	フロントカバー ナベコネジ	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
40	海外調達品(雑品)ASSY	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
41	ウエス切り	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
42	オイル小分け	C	☆		
43	メインノズル紙管入れ	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
44	ビームカバナー・カバナーハンガー	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
45	ガイドローラーベース・ベースプロテクト	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
46	2スライダチューブカット	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
47	レギュレーター簡組	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
48	未組ボルト巻込み	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
49	仕上ソノノイドバルブ簡組	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
50	側面樹脂カバー用ボルトASSY	C	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆

資料4：プロフィールシート

名前: ふぁみゆつダコマ 性別: ♀ 生年月日: 2011/4/1

得意なこと: 現場で活かせること

不得意なこと: 単純作業より、複雑な作業に付くこと。集中力が続くことが多く、工程の長い作業でも、作業手順を間違えることはほとんどない。

手先の器用さ: 手の器用さが要求される作業に従事できる。

【苦手なこと】

得意なこと: 自己対策、配慮事項

背に痛み、インフラ音など: ヘッドホンでの作業

不意に声を掛けられる: 物になし

生活リズム: 起床:6:00頃 就寝:23:00~24:00 健康管理: 管理・保護者にお小遣いで決まった金額を渡す。小遣い-幅をつけている

その他配慮事項: 通学は母と乗ったため、自ら起きる。作業中でも自分の状態に入ることがあり、声掛け。思ったことをすぐに口にするため、悪い口調になることも。注意をすることで冷静になり、理解できる。



職場定着

その他

キャリアアップ



# 株式会社キョウセイ

## 独自のピクトグラムを使った改善運動で笑顔あふれる工場へ 障害特性に合わせた治具の開発や作業工程の工夫で作業範囲を拡大

テーマ 特例子会社、知的障害者、精神障害者、発達障害者、職場環境の改善、改善活動、治具、ピクトグラム

### Profile

所在地	岡山県倉敷市	雇用障害者数	67人（うち重度26人）
資本金	1,000万円	障害種別	知的障害者59人（うち重度26人）、精神障害者7人、身体障害者1人
業種	製造業	職務内容	産業用防振ゴム部品製造工程における成形、塗装、金具並べ、その他製造補助作業等
従業員数	109人		

### 取組 1

#### 『笑顔あふれる従業員が主役の工場』を目指す改善活動の取組み

課題	障害のある従業員のための改善が進まなかった。
対応	障害のある従業員を主体とした改善活動の推進により『悩まない 疲れない 判断無し』の工程づくりを行った。
効果	改善活動を通して生産性・作業性が向上しただけでなく、健常者と障害者の相互の成長サイクルが生まれ、職場の活性化へと進化した。

#### 《経緯》

平成23年に生産性向上を目指し改善活動がスタートした。当初、健常者が問題を設定して作業改善を進めたが、その中で障害者に「やらされ感」が生まれ、改善が定着しない、改善内容が使われないといった問題が生じた。また、障害者からも、『使いづらい』『判りづらい』『こうして欲しい』などの言葉が出始め、彼らのための本当の改善となっていないことに気付かされた。そこで、平成28年に『笑顔あふれる従業員が主役の工場』をあるべき姿として、『悩まない 疲れない 判断無し』の工程づくりを目指し、障害のある従業員主体の改善活動みどりの活動をスタートさせた。

#### 《みどりの活動の内容》

##### ① 作業が異常で問題となるものか判断基準の設定と理解

障害者の大半が文字を読んで理解することが難しいため、特定の作業をしている写真を見て異常な問題箇所を指摘できるか試したところ、個々の捉え方に違いがあることがわかり、異常の判断基準をどう伝え理解してもらうかが課題となった。そこで、「異常と判断する基準を作業の要素ごとにイラストで表現しては」との発想から、同社独自のピクトグラムが生

#### まれた（資料 ■ 資料1

1）。このピクトグラムを使うことにより、ほとんどの障害者が異常で問題となる作業要素の内容を理解できた。

またこのピ

クトグラムは実際に問題箇所の作業分析へ活用することができ、今の自分たちのやっている作業の問題がさらに理解できるようになった。

##### ② 問題の洗い出しと改善活動

工場内の問題の洗い出しをみどりの活動で行った。問題をピクトグラムで分析して工場レイアウト図に貼り付け、問題マップを作成して改善活動を行っている。年3回、4ヶ月の期間で活動を回し、キックオフと中間、成果の報告会を行っ



ている。通常の活動は週3回、就業時間の中でメンバーが集まり、1回30分の活動をしている。令和2年で10回目の活動となり現在に至っている。なお、現在みどりの活動は3チームで行っており、1チームは障害者が2~8人、健常者が1~2人の構成となっている。メンバーは希望者を中心になるべく全員が経験できるよう配慮している。

### ③相互の成長サイクルと活性化

トライ&エラーを積み重ねていく中で新たな発見があり、また改善したことが評価されて実際に現場の中で活かされることによってメンバーのモチベーションは高まった。

平成29年には日本プラントメンテナンス協会の改善事例

発表会に参加し、優秀賞を受賞した。その時の発表会では障害のある従業員が自分たちの言葉で多くの大企業の発表に負けない発表ができた。

失敗もあるが、こうした成功体験を得ることによって、改善が楽しい、みんなの役に立って嬉しいと更にモチベーションがアップし、工場全体の活性化につながっている。障害のある従業員を中心としたこのみどりの活動を通してサポートする健常者も様々な気づきを得て同様に成長するという『成長サイクル』が生まれ、まさに『共に生きる』の同社理念を軸とした『笑顔あふれる従業員が主役の工場』への取組みとなった。

## 取組 2

### 障害特性と能力に合わせた人員配置と治具の工夫で生産性の向上

**課題** 障害のある従業員にできない仕事があった。

**対応** 個々の障害特性を踏まえ、実際の作業のなかで『できること』と『できないこと』があっても『どこまでできるのか』を探り、人員配置する。また、作業の単純化や作業分解によって作業できる範囲を広げ、職場定着を図る。

**効果** 作業改善と併せて適材適所の人員配置を推進することによって成功体験がモチベーションのアップにつながり、さらに作業が誰にでもできるものとなって生産性の向上へとつながった。

#### 《適性判断》

新規に障害者を受け入れる場合、同社では実習やトライアル期間中に実際の作業を体験してもらい、作業を指導する中で次の3点を見極めて適性を判断し、配置を決定している。

##### ①安全に対する理解とルール厳守の意識

工場の基本ルールが守れないと安全・品質の問題になる。

##### ②体力と持続力

基本8時間の勤務で現場は立ち仕事であること。

##### ③出来ること 出来ないことは何か

各個人の無理なくできる作業、苦手な作業などを確認する。また、すでに雇用している障害者でも精神面や体力面で部署移動が望ましい場合には同様に個々の適応力、適性などを考慮に入れて行っている。

以下は作業改善を行い、生産スキルの向上を図った事例になる。

#### 《作業改善事例》

同社のゴム材料を練り、分出（成形機に合わせて形を整える）する工程で材料試験の作業があり、材料試験ができる者が2人、できない者が4人いるため、全員ができる作業にならないか検討を始めた。

##### ①現状調査

個々の作業スキルを再確認してなぜできないのかを調査したところ、測定治具に残るゴム材料の廃材をニッパーで取り除く

#### ■資料2



廃材付の状態

廃材を取り除いた状態

ことができないことが要因と判った。左手で治具を持ち、右手でニッパーを握ってニッパーの

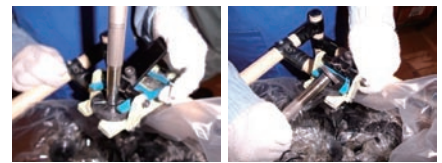
刃を開き、刃でゴムの廃材を挟んで力を入れ切り取る。この一連の動きが訓練を重ねてもどうしてもできなかった(資料2)。

##### ②治具の作成

そこでニッパーを使わず廃材を取るために、次の写真のとおりに切り捨てる廃材部分を固定具で固定し(資料3左)、測定治具のシャフト部分にパイプをかぶせて(同右)力が入りやすくする治具を作成した。

この治具により6人全員が材料試験の作業ができるようになった。これまで容器の移動や整理・片付けのみだった人が重要な材料試験の作業ができるようになってモチベーションが向上し、仕事が楽しいと感じてもらえる工程となった。

#### ■資料3



# 株式会社 JFR クリエ

## 障害者の特性に応じた勤務態様の設定と支援体制の円滑な移行による職場定着支援の推進

テーマ 特例子会社、知的障害者、精神障害者、定着支援、始業時間、勤務態様、支援の引継ぎ

### Profile

雇用障害者数	21人
所在地	大阪府高槻市
障害種別	身体障害者1人（うち重度1人）、知的障害者13人（うち重度4人）、精神障害者7人
資本金	1,000万円
業種	事務処理業務受託業
職務内容	進物用リボンの製作、社内書類（連絡便）の仕分け・集配、封入作業、百貨店で使用する値札の作成、会議のテーブル起こし、PCデータ入力作業など
従業員数	26人

### 取組 1

#### 障害に配慮した勤務態様による 定着支援の取組み

- 課題** 同社は、特例子会社として障害者雇用に本格的に乗り出すにあたり、職場定着に対する取組みとして、障害者の特性に応じた勤務態様が必要と考えていた。
- 対応** 「無理なく働き続けられる」就業時間を最重要視し、10時スタートという遅めの始業時刻の他、実働6時間、休憩1時間30分という就業時間等を設定した。
- 効果** 障害者にとって障害特性、体調に応じた無理のない勤務態様を実現し、職場定着に大きな効果をもたらした。

同社は平成29年6月の事業開始にあたり、知的障害者5人・精神障害者3人（計8人）を同一職種で採用したが、障害者の職場定着率が一般的に懸念される中、障害者の特性に合わせた勤務態様や就業時間の設定が必要だと考えていた（令和元年6月1日現在雇用障害者数21人）。

このため、すでに設立・運営されている他の特例子会社を訪問し、成功・失敗の事例を数多く学んだ結果、「通勤ラッシュを回避できる始業時刻」「無理なく就労を継続できる就業時間の設定」が重要と考えた。そして、始業時刻を10時と遅めに設定するとともに、実働6時間・休憩1時間30分（昼食休憩50分の他、概ね1時間就業するごとに10分休憩を4回設定）、終業時間17時30分という、障害者にとって通勤や体力・集中力に配慮した就業時間とした。また、毎日午前10時と午後3時にはラジオ体操を取り入れ、注意欠陥や多

動性障害があるため集中力の持続が困難な従業員だけでなく、「過集中」の症状をもつ従業員にも配慮している。

さらに、休日は週休2日制だが、平日に休むことができるのは生活面で何かと便利なことから毎週日曜日を定休とした上で、月～土は社員が交代で休日とすることになっている。その他、5連休を年4回取得できるようにしていることに加えて、障害者が定期的な通院を必要としている場合は、有給休暇付与前（9月1日以後に入社した者であって2月末日までの間等）であれば、「認定遅刻・早退」として減給の対象とせず、実質的に有給休暇と同様の取扱いを認めている。

これらの取扱いにより、障害者にとって障害特性、体調に応じた無理のない勤務態様を実現し、職場定着に大きな効果をもたらしている。



取組  
2

## 特別支援学校、障害者就業・生活支援センター、外部専門家、同社担当者との4者間連携による定着支援の取組み

- 課題** 特別支援学校を卒業した障害者に対する学校からの定着支援は、就職後1年を経過すると終了してしまうので、2年目以後の定着支援体制を再構築する必要があった。
- 対応** 障害者が卒業した特別支援学校の教諭、障害者就業・生活支援センター担当者、外部専門家、同社担当者4者で個々の障害者についての情報共有と2年目以後の支援体制について打ち合わせた。
- 効果** 特別支援学校教諭から障害者就業・生活支援センター担当者へのスムーズな引継ぎが実現し、途切れることなく定着支援が続いている。その結果、平成29年6月の事業開始以来、定着率は95%（知的障害者に限定すると100%）となっている。

同社は、上記の取組みの他、①年度当初に「職場定着支援計画」の作成、②同計画に基づき外部専門家（産業カウンセラー）に依頼し、月に1回障害者との面談を実施し、上司等に相談しづらい悩み等のサポート、③月に1回全員ミーティングの開催（業務改善のための提案を従業員全員で話し合ったり、全員の前で自分自身の障害のカミングアウト等の実施）、④業務中に相手に感謝の気持ちを抱いた時に渡し合う「ありがとうカード」の推奨（カードが5枚貯まると③のミーティング時に「どんな場面で誰からカードをもらい、何を感じたか」を全員の前で発表することを条件に表彰、人前で話すことの訓練に活用）、⑤毎朝夕、障害者は業務日誌に「睡眠時間」、「体調」等を記入し、同社担当者がチェックし、コメントを記入等の職場定着支援対策を実施している。

一方、同社は毎年地元の特別支援学校から知的障害のある生徒を数人採用しているが、これらの従業員への定着支援は、上記の取組みに加えて、就職後1年間は卒業した特別支援学校の進路指導教諭や元担任教諭等からの助力を得ることとし、そして、就職して1年経過後からは障害者就業・生活支援センターの担当者に移行しつつ助力を段階的に得ることとしている。新卒従業員を取り巻く「支援の輪」を途切れさせないためには、以前から特別支援学校教諭、障害者就業・生活支援センター担当者間のスムーズな引継ぎが必要と感じていた。

同社は、上記のとおり外部専門家（産業カウンセラー）を配置し、毎月障害者との定着支援面談を実施してきたが、1年間の面談を通して得た外部専門家の新卒従業員に対する気づきや課題認識を、特別支援学校教諭及び障害者就業・生活支援セン

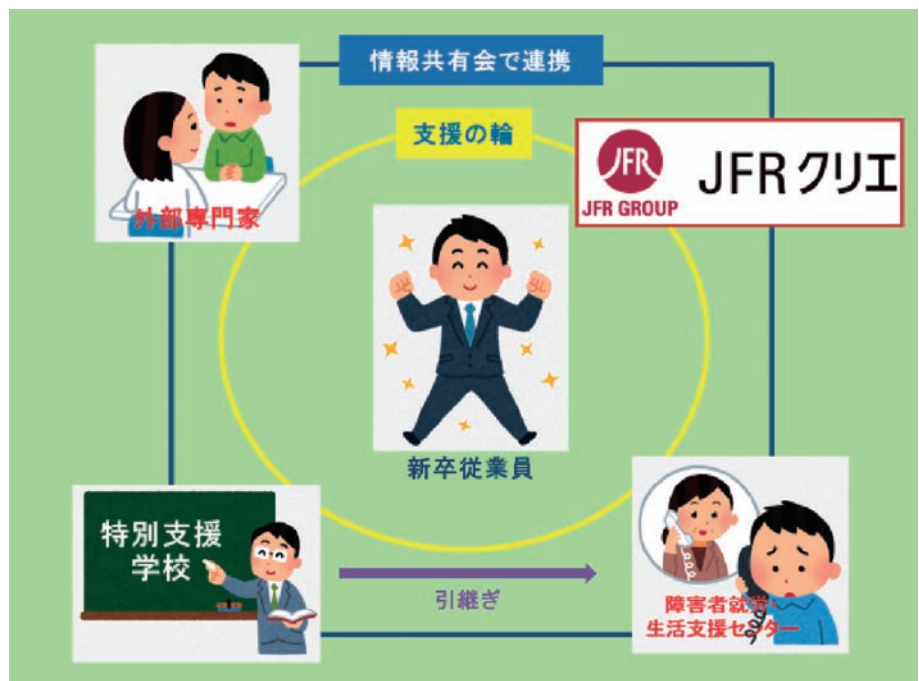
ター担当者間の引継ぎにうまく結び付けられないか検討していた。

そこで同社は、新卒従業員の就職後1年経過時に、特別支援学校教諭、障害者就業・生活支援センター担当者、外部専門家に同社担当者が加わり、4者間情報共有会をセッティングし、新卒従業員のこの1年の成長や今後の課題等について外部専門家からフィードバックを受けるとともに、今後の支援方針等について目線合わせを行っている。

その結果、支援学校教諭から支援センター担当者へのスムーズな引継ぎが実現し、「支援の輪」が途切れることなくより強固なものになった。

同社は、取組1及び取組2の職場定着支援対策を通じ、平成29年（2017年）6月の開業以来障害者の定着率は、95%となっており、知的障害者に限定すると100%の実績を上げている。

■資料：新卒従業員に関する情報共有と支援の輪（イメージ図）



# 東京都ビジネスサービス株式会社

「自分説明書」の作成を通じた得意なこと、配慮事項等の把握による配属、ジョブローテーションの円滑化。日報アプリの自社開発による課題対応の迅速化

テーマ 特例子会社、身体障害者、精神障害者、発達障害者、自分説明書、日報アプリ

## Profile

雇用障害者数	47人（うち重度16人、短時間12人）
所在地	東京都江東区
障害種別	身体障害者23人（うち重度16人）、 知的障害者1人、 精神障害者23人
資本金	1億円
業種	その他サービス業
従業員数	231人
職務内容	社内システム管理、配送、データ入力、封入封緘、印刷、事務補助

## 取組 1

### 「自分説明書」で障害者自身の特性、得意なこと、配慮事項を把握し、配属やジョブローテーションに活用

- 課題** 入社後、障害特性の理解が不十分なまま現場に配属され、業務に対する不満をためて退職してしまう障害者が増えた。また周囲の社員も、どんな仕事に向いているのか手探り状態になっていることに負担を感じていた。
- 対応** 入社研修時に「自分説明書」を作成し、得意なこと、力を発揮できること、配慮事項等を申告してもらい、配属の際のアンマッチを減らそうとした。
- 効果** 配属後の本人に対する理解がスムーズに進むことで、障害者が不満を溜めることが少なくなった。また、体調が不安定と感じた際には「自分説明書」を元に産業医面談を行い、定着支援につなげている。

今までは身体障害者を多く雇用していたが、親会社の業容拡大によりグループ全体の社員数が増え、障害者を多数雇用することとなり、精神障害者や発達障害者の受入れ数が急増した。採用はしたものの、現場に障害者自身の情報がないため「何をやらせていいのかが分からない」という混乱があった。また、障害者自身も配属されたのち、手伝いのような仕事ばかりをやらされているという感覚があり、「これは自分のやりたい仕事ではない」「なぜ自分の特性を理解した対応してくれないのか」という不満がたまり、退職につながるケースが見受けられた。

そこで、2週間の入社研修時に書き方を説明したうえで「自分説明書」（資料1参照）を教育担当者による支援も行いながら記入してもらうことにより、採用時に聞き取った内容以上に「何が得意か」「どんな仕事で力を発揮できるか」「サポートしてほしいことは何か」等を把握することとした。その内容を教育担当者が配属前に部門長や業務リーダー（主任クラス）に面談で伝えることにより、障害者と現場とのアン

マッチを少なくし、現場定着を図った。また、産業医面談の際にも活用し、スムーズに面談が行えている。

この「自分説明書」は、以前に契約していたカウンセリング会社から紹介を受けた「自分取扱説明書」に、カウンセリング会社のアドバイスを基に同社が手を加えて作成したものである。作成時に

■資料1：自分説明書 得意なことだけでなく苦手なことも書いてもらい配属の参考に

自分説明書	
部門名:	氏名:
得意なこと	苦手なこと
力を発揮できること	サポートしてほしいこと
なりたい自分	3年後の目標
私の診断名と処方されているお薬のなまえ	



は、プラス面だけではなくマイナス面も申告してもらえるものことに留意した。それにより、得意なことは積極的に任せる一方で、本人が苦手と言っていることでもサポートをつけてやってもらい様子を見るなど、各個人の業務幅を広

げる工夫や仕事の依頼の仕方を各現場で考えられるようになってきた。

こうしたことによりジョブローテーションも積極的に行われ、業務に対するアンマッチが少なくなり、退職は減ってきている。

取組  
2

## 体調の変化や仕事で感じたことへ迅速に対応するため、現場のニーズにあった日報アプリを自社で開発した

- 課題** 配属先の担当者が障害者の体調の変化を把握できず、突然休むことに不満があった。また、障害者にとっても自分の思いを伝えたいときに、その手段がなかった。
- 対応** 日報アプリを自社で開発し、毎日の体調・睡眠の状況・業務量・フリーコメント等を入力してもらった。
- 効果** 日々の変化を確認しやすくなり、産業医面談につなげるなど迅速に対処できるようになった。アプリに記載した内容は社長まで報告があがるので、障害者も自分の意見が社長まで伝わっているという安心感があり、ため込むストレスは少なくなった。

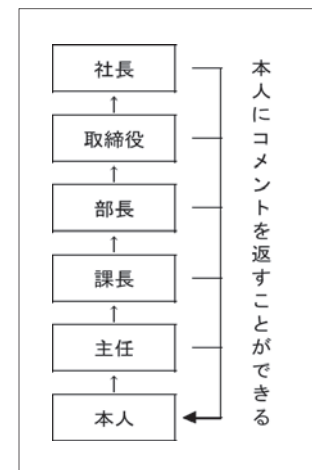
精神障害者は見た目では体調の変化が分かりにくく、突然休んだり、モチベーションの低下や業務の質の変化が大きく、周囲が戸惑うことがあった。障害者自身も思いを伝える手段が少なく、ため込んでしまうことが多かった。

以前は紙の日報を運用していたが、情報がタイムリーに上位役職者まで届かないという課題があり、IT 技術を学びたい意欲がある障害者が入社しスキルアップを図るタイミングでもあったため、課題を解消し現場のニーズにあった日報アプリ（資料 2 参照）を自社開発し、活用することとした。開発に当たっては、毎日記入するのが負担にならないようにするとともに、日報の内容を閲覧できる人員の管理を行えるようにしセキュリティ面にも配慮した。また、日報の内容は、報告した時点で業務リーダーや課長、部門長にメール送信されるため、わざわざアプリにログインしなくても内容を確認できるようになっている。

日報アプリを活用して当日の体調、睡眠の状況、業務量などを毎日記載してもらうことにより、「ここ数日睡眠があまり取れていないようだ」「今日の業務量は多くなかったはずなのに本人にとってはとても多いと感じている」といった細かい変化を日々追えるようになった。体調の軽微な変化を把握した場合は、声掛けや業務中の態度の確認を行って体調の悪化を防ぐように気をつけている。また、体調不良を起こしたときは、過去の日報の内容を振り返りながら、本人固有の体調悪化のサインを見つけるようにし、各個人の体調悪化のタイミングの把握に努めている。さらに、この日報に入力した内容は現場だけでなく、社長にまで共有されるため（資料 3 参照）、社長等がフリーコメント欄に自分の意見を記載すると、障害者自身も「自分の意見が社長まできちんと伝わっている」という満足感、安心感を得ることができ、ストレスをため込んでしまうことは減った。

■ 資料 2：日報アプリ 報告欄を選択制にして負担を軽くしている

■ 資料 3：日報の内容は社長等も閲覧できる



# MCSハートフル株式会社

分かりやすい手順書・マニュアル作成で業務を構造化・平準化し業務遂行が安定  
 専門家グループによる定期面談、ストレスチェックなどで精神障害者の定着支援

**テーマ** 特例子会社、精神障害者、業務の構造化・平準化、定着支援、定期面談、ストレスチェック、精神保健福祉士

## Profile

<b>所在地</b> 埼玉県さいたま市	<b>雇用障害者数</b> 10人
<b>資本金</b> 1,500万円	<b>障害種別</b> 身体障害者4人（うち重度2人）、 精神障害者6人
<b>業種</b> 事務サービス業	
<b>従業員数</b> 17人	<b>職務内容</b> 印刷、PCセットアップ、総務事務など

## 取組 1

### 業務を構造化して分かりやすく整理し、 平準化によって効率を高めるためのマニュアルや手順書を整備

- 課題** 多様な特性がある障害者とともに働けなかつた、個々人の作業の習熟にばらつきがあり、成果物の品質保持に支障をきたすことが課題となったことから、業務面の構造化・平準化を構築する必要があった。
- 対応** 障害のある社員が中心となって、業務フローの構造化・平準化を目的としたマニュアルや手順書を整備した。
- 効果** マニュアルや手順書があることで、業務が進めやすくなり、新任者でも不安なく業務に従事することができるようになった。

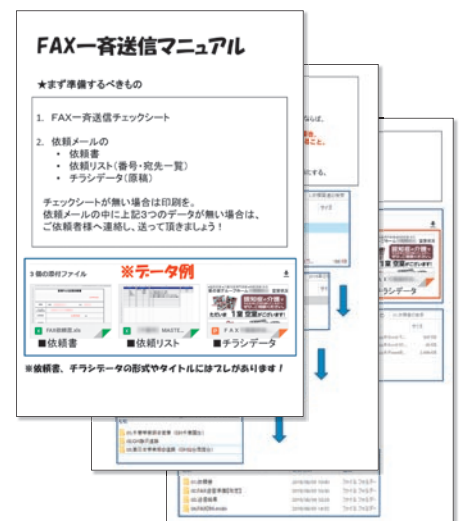
多様な特性がある障害者を雇用するには、誰でも安心して業務に専念できるような体制づくりが求められた。そこで業務に従事する障害者が中心となり、個々人が自分用に作成していた手順書を元に、他人が使用してもわかりやすいものをとる観点から、当該業務に係わるメンバーの意見を取り入れながら共通の手順書やマニュアルを整備することとなった。障害者が作成に関与した手順書・マニュアルの一例として、「IDカード作成マニュアル（資料1参照）」や「FAX一斉送信マニュアル（資料2参照）」などがある。

手順書やマニュアルを整備したことによって、業務フローの構造化・平準化が促進され、業務品質の保持が図られたほか、新任者の不安感が低減された。更に、繁忙期や欠勤者が発生した場合でも他のメンバーによるフォローが容易になり、安定的な業務遂行が実現できた。また、職場体験実習生に対

#### 資料1：IDカード作成マニュアル



#### 資料2：FAX送信マニュアル

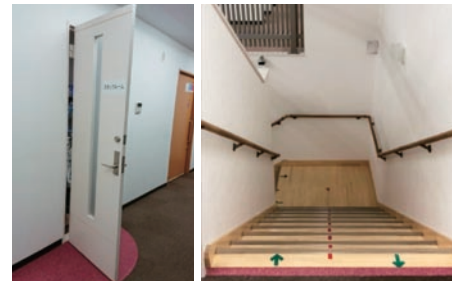


して、当該ツールを活用することにより、障害のある社員が十全に指導に当たることができるようになった。

手順書・マニュアルづくりに主体的に関与することで、業務に対する意識づけや責任感が醸成されたことに加え、作業

手順の更なる改定について自ら提案する習慣も形成された。  
 なお、構造化については、業務面だけではなく社屋内のさまざまな場面で展開している。例えば、ドア開閉や階段昇降についてはドアの可動範囲を床に表示したり、階段の昇側と降側を分けて床に表示するなど、物理的・視覚的に分かりやすい環境を整備し、安全で快適な職場生活を過ごせるよう構造化を図っている(資料3参照)。

資料3：ドア開閉部や階段の構造化



取組 2

定着支援グループ設置による定着支援の取組み

- 課題** 在籍する精神障害者の障害特性が周囲に理解されにくく、精神障害者にとってもストレスマネジメントが困難で定着に問題があった。
- 対応** 社内に定着支援グループを設置して精神保健福祉士を配置し、モニタリングシートを活用した面接やグループワークなどにより精神障害者の定着促進を図った。
- 効果** 精神障害者の障害特性に対する周囲の理解が促進され、さらに本人と職場の不安が低減されることで職場定着が高まった。

同社は精神障害者を雇用するにあたり、社員の障害特性への理解を促進し、職場定着の可能性を高める必要性から、独立した部署として定着支援グループを設置した。同グループは企業に在籍型職場適応援助者1人と精神保健福祉士3人(常勤2人(うち1人は臨床心理士・公認心理師の資格も所持)、非常勤1人)で構成され、以下の活動を展開している。

- ①精神障害者本人が服薬、睡眠、眠気などの状況について毎日記入するモニタリングシート(資料4参照)を活用して、2週間に1回の定期面談を実施するほか、随時、希望や必要に応じて面談を行っている。
- ②SPIS(精神障害者の体調等を自己管理する日報システム)を活用して、本人と上司に対して就労定着支援に関する助言を行っている。
- ③精神障害者を指導する社員に対して障害特性の理解を促進させ、精神障害者と係わるうえで役立つ助言を行っている。
- ④精神障害者である社員を対象としてアンガーマネジメント、ストレスとの付き合い方、睡眠の工夫といったテーマを取り上げ、グループワーク(資料5参照)を1クール12回、週1回1時間程度実施している。
- ⑤年1回、全社員を対象としたストレスチェックを実施し、ストレス状況の把握と高ストレス者への対応を行っている。なお、ストレスチェックについては、ストレスチェックの実施資格を有する精神保健福祉士が、計画立案・実施・評価分析等を行い、更に高ストレス者との面談対応、産業医との連携に至るまで社内で一元的に対応している。精神障害者は日常的に接点のある精神保健福祉士が一元対応することにより安心して働いている。
- ⑥長期休業の社員に対しては、回復状況を把握し、職場復帰

資料4：モニタリングシートのサンプル

【氏名】		中途覚醒の頻度	0-2回:3	3-4回:2	5回以上:1		
【平均就寝時刻】	満足:5	やや満足:4	5つ:3	やや不満:2	不満:1		
【日中の疲労の程度】	ない:5	ほとんどない:4	どちらでもない:3	少しある:2	ある:1		
【業務満足度】	満足:5	やや満足:4	5つ:3	やや不満:2	不満:1		
【職場満足度】	満足:5	やや満足:4	5つ:3	やや不満:2	不満:1		

日付	曜日	服薬実績(飲んだら○)					睡眠実績			主観評価			総得点(分)	
		朝	昼	夕	就寝	起床	入眠時刻	起床時刻	中途覚醒	日中の疲労	業務満足度	職場満足度		
/	月													
/	火													
/	水													
/	木													
/	金													
/	土													
/	日													
/	月													
/	火													
/	水													
/	木													
/	金													
/	土													
/	日													

資料5：グループワーク実施項目(1クールの一例)

第1回	価値観の問題(コンセンサス実習)
第2回	人と温かい関係を作る(ストロークの話)
第3回	コミュニケーションゲーム
第4回	イライラとの付き合い方(あなたの怒り方は?)
第5回	イライラとの付き合い方(アンガーマネジメント)
第6回	SPISの使い方報告会
第7回	休日の過ごし方
第8回	睡眠の工夫
第9回	ストレスとの付き合い方
第10回	健康エクササイズ
第11回	描画を活用したコミュニケーションゲーム
第12回	茶話会(今期の振り返りと次期の計画)

への心理的障壁の除去に努めている。  
 これらの活動を通じて、精神障害者である社員と彼らの指導にあたる社員に対する側面的な支援を展開することにより、障害者が安心して職場生活を送ることができ、指導社員にとっても個々の障害特性についてすぐに聞くことのできる環境があって障害特性の理解が深まる、誰もが働きやすい職場づくりに貢献している。



# 阪神友愛食品株式会社

## 表彰制度等の充実によるモチベーションとコミュニケーションの向上 人事評価制度の整備、学習プログラムの導入によるキャリア開発の推進

テーマ 特例子会社、知的障害者、発達障害者、キャリアアップ、モチベーションアップ、コミュニケーション、表彰制度、人事評価制度、資格取得奨励制度

### Profile

所在地	兵庫県西宮市	雇用障害者数	18人（うち重度12人、短時間3人）
資本金	8,335万円	障害種別	身体障害者7人（うち重度7人）、知的障害者9人（うち重度5人）、 精神障害者2人
業種	その他の製造業	職務内容	紙リサイクル、農産物袋詰め、販促物セット
従業員数	33人		

### 取組 1

## 表彰制度や朝礼などの充実による モチベーション&コミュニケーションアップ

- 課題** 事業転換にともなう社員の不安があり、社員の結束力を高め、コミュニケーションを深める必要があった。
- 対応** 「キラリさん」など朝礼の充実や各種の表彰制度導入による、“ほめあう文化”づくりを進めるとともに、各々の障害の理解を進める学習を随時実施している。
- 効果** 事業転換後も社員のモチベーションが維持・向上している。また障害者社員同士の仕事以外の小さなコミュニケーションが日常的に見られるようになっている。

同社は昭和61年に設立、翌昭和62年から食品製造業（野菜の水煮加工）として事業を開始し、障害者社員を増やしてきた。開設当初から赤字事業で、親会社であるコープこうべから金銭・人的支援を受けながら食品製造業を続けてきたが、原料の高騰や設備の老朽化、食品製造に求められる生産管理の厳格化、社員の高齢化と障害の重度化などが重なり、障害者の雇用拡大が難しい状態が続いていた。

こうしたことから、現在働く社員のモチベーションを維持しつつ、平成29年10月から事業を3つに集約（紙リサイクル作業、農産物袋詰め作業、コープ共済の販促物セット作業）して、親会社・関連子会社からの受託業務に絞るなどの取組みを進めた。

このうち各種表彰制度導入などモチベーションとコミュニケーションアップの取組みは、事業転換という大きな節目にあたり、社員の結束を図ることや新業務・新社屋で不安なく業務に携わることができるようにすること、そのためのコミュニケーションや社員の相互理解を進めることという、組織基盤の強化を目的として実施している。

具体的には次のような取組みを行っている。

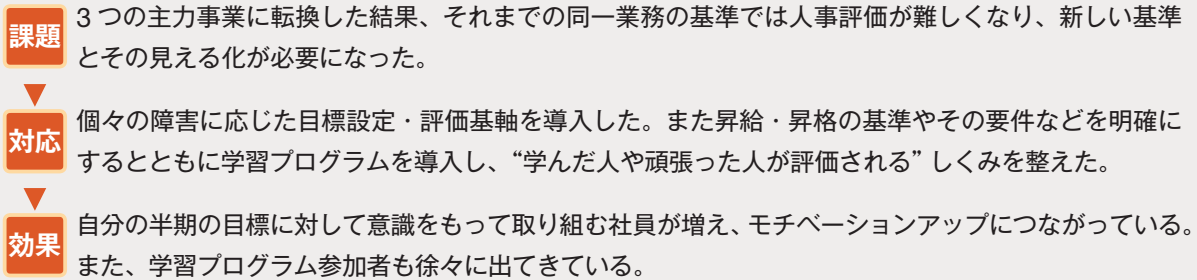
- ①毎日の朝礼では、「キラリさん」と「マイニュース」を社員日替わりで発表してもらい、“ほめあう文化”づくりと小さなコミュニケーションのきっかけにしている。
  - 「キラリさん」は、発表者が、昨日あるいは最近、仕事そのものや社員みんなのために頑張っている人を1人選んでほめるというもの。
  - 「マイニュース」は自分が気になっていることや関心ごとを発表するもの。
- ②各種表彰制度があり、半期に一度投票や選考などで選び出し、副賞を添えて全社員の集まる場で表彰している。
  - 元気の挨拶をする「気持ちいいあいさつで賞」、他の社員への気配りができた「心までピカピカで賞」、改善提案ができた「あのね賞」、半期に特によく頑張った「キラリ大賞」、無遅刻無欠勤の「皆勤賞」がある。
- ③月に一度全社員が集まって学習と業務指示を共有する「全社研修会」では、随時社員の障害を取り上げ、自分とは異なる障害への理解と配慮について学んでいる。

これらの取組みの積み上げが、新事業に移行後も社員が一人も退職することなく、元気に活躍していることにつながっている。また重度の知的障害のある社員や発達障害のある社員の朝礼のときでも、笑いながら“たどたどしさや突拍子の

なさ”を受け止めることができ、小さなコミュニケーションがあちこちで生まれる組織風土づくりに至っている。なお、各種の表彰制度は、マンネリ化を防ぐためにも1～2年ごとに内容を変更する予定である。

取組 2

人事評価制度の整備、学習プログラムの導入等による障害者のキャリア開発の取組み



事業転換するまでの水煮事業では、役割分担はあるものの、全員が同一の作業場で同じ業務に携わっていたので、巧拙や能力の幅で一定程度単純に評価ができたが、転換後は全く異なる3業務になり、それぞれの業務や会社・チームへの貢献度を同じものさしで測ることができなくなった。そこで、年齢や障害の状態にかかわらず、「学んだ人」「頑張った人」が評価され給与・賞与に反映される評価制度と学習プログラムを導入し、半期の各自の目標や評価基軸を見える化した。

①平成30年度に評価基準と昇格要件を整備(資料1)し、令和元年度から運用をスタートした。評価基準の設定にあたっては、重度の知的障害のある社員も身体障害のある社員も、ある程度平等になるように、個別面談で個人目標と評価基準を設定する方法を採った。なお、可能な限り数値化して目標設定することを奨励した。

また「学習プログラム」とこれに連動する、同社が受験料の一部又は全額を負担する資格取得奨励制度では、学んだ人に「学習ポイント」が付与され、賞与に加算されることとした。なお、「学習プログラム」は、参加が任意の「自主学习」と業務扱いの「学習」で構成されている。

②次のリーダー層育成のため、各自の目標とToDo(まず誰を育成し、そのために何をさせるか)を整理し、社

長・事業統括及び支援スタッフで確認した(資料2)。

評価制度の実運用においては、上位者が全員と面談して各自の自己目標を確認するとともに、「どんな状態や数値だったら『よくできた』なのか」の評価基軸も個別に設定して、朝礼の場に掲示している。また、直接の上司である主任には、「評価することで部下に与える影響」「起こしやすい評価のつけ方のミス」等を内容とする「評価者訓練」を行い、評価が平等になるように学んだうえでメンバーの評価をつけるようにしている。

学習プログラムへの参加者は、令和元年度上期でのべ14人、下期(12/10日現在)のべ16人となっている。特に令和元年度下期には、手話検定を受験するなど、資格取得奨励制度を活用した社員もおり、徐々に学ぶことへの意識が向上しつつある。

■資料2：評価シートは、まず自分で書いてみて、上位者と確認面談を行って目標が決まる

2019年度下期 評価シート

1. 個人目標設定の設定

2019年度下期 私の取り組み目標  記入日  年  月  日

目標 (できるだけ具体的な にす)			
よくできた できた できなかった	本人	統括	社長 (決定)

2. 勤務態度評価

評価基軸	1 多少は悪い		3 普通		5 とても素晴らしい	
	本人	統括	本人	統括	本人	統括
精進度						
積極度						
協調度						
責任度						
セルフケア						
最終評価	努力が必要 (合計14~15)		ふつう (合計16~20)		よびんばた (合計21~)	
上司コメント						

部長以上の正社員用 19.01.30

■資料1：昇格するための要件や奨励している資格、あてはまる号俸給など

階級	果たすべき役割	要件	要件を満たす為に必要な教育・研修等	取得を推奨する資格・免許
主任(2名/毎年度1名昇進)	企画・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画力                             <ul style="list-style-type: none"> <li>関係者に対して論理的な説明をすることができる</li> <li>関係者の理解を得るために、目的を捉えた説明資料を作成できる</li> </ul> </li> <li>指導力                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の強みや特性を把握し、支援や適性業務を提案することができる</li> </ul> </li> <li>調整力                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社外との調整役を担うことができる</li> </ul> </li> <li>統括力                             <ul style="list-style-type: none"> <li>毎月の部内収支及び目標の達成状況を把握している</li> <li>部内の課題を的確に認識し、リスク管理ができる</li> </ul> </li> <li>支助力                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の業務遂行および生活状況を把握し、上位者とともに具体的な支援ができる</li> </ul> </li> </ul>	通信教育リーダー研修(コース) ころば境のもの ロジカルシンキングの学習 考課者訓練	①ジョブコーチ(業務) ②生活相談員(業務) ③安全管理者 ④衛生管理者(2種) ⑤防火管理者 ⑥清掃作業責任者 ⑦ビルクリーニング検定(1、2、3級) ⑧手話検定(1~5級)
主任(2名/毎年度1名昇進)	指導・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導力                             <ul style="list-style-type: none"> <li>チームメンバーの強みや特性を把握し、適切な指導・助言ができる</li> </ul> </li> <li>調整力                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社内の関係者との調整役・業務の取りまとめ役を担うことができる</li> </ul> </li> <li>計画力                             <ul style="list-style-type: none"> <li>指導社員となり、安全に配慮した工程管理を計画することができる(作業計画、業務調整、安全管理、進捗把握等)</li> </ul> </li> <li>知識・技能                             <ul style="list-style-type: none"> <li>業務遂行の専門(中級・上級)的な知識や技能を習得している</li> </ul> </li> </ul>		

職場定着

その他

キャリアアップ



# SWSスマイル株式会社

毎日のミーティングで情報交換・相談し、問題への対応方法の共有で迅速に対処  
多能工化で新規業務にチャレンジ。生産性が向上し業務も平準化

テーマ 特例子会社、知的障害者、精神障害者、スタッフミーティング、面談、多能工化、モチベーション、体調管理

## Profile

所在地	三重県津市	雇用障害者数	49人（うち重度14人）
資本金	5,000万円	障害種別	知的障害者36人（うち重度14人）、精神障害者13人
業種	その他サービス業	職務内容	製品出荷用ケースの清掃、緑化、シュレッダー、書類の電子化、事務所・工場内の清掃、自動車用廃棄部品の解体・分別
従業員数	67人		

## 取組 1

### スタッフ<sup>(注)</sup>が障害者の日々の体調変化やいつもと違う言動などについて情報を共有し、対応を相談できる仕組みづくり

**課題** 障害者の健康上の問題、いつもと違う言動、悩み事など、スタッフ間の情報の共有が不十分で、人によって異なった対応がされることがあり、障害者が困惑したり、パニックを起こすことがあった。

**対応** 毎日スタッフミーティングを行い、特別な対応を要する体調変化やいつもと違う言動、悩み事などの情報を交換し、対処方法を相談することとした。

**効果** 情報交換によりスタッフの対応能力が高まった。事象の記録によって類似事案への対応が迅速になり、障害者も相談しやすくなった。また、スタッフによる対応の差も減り、信頼感が醸成された。

(注) スタッフは、同社の社員の中から選任され、仕事の段取りなども含め障害者の支援を行う。今のところまだ障害者のスタッフはいないが、スタッフは18人と平均して障害者3人につき1人が配置されている。

障害者の就労に当たっては本人の体調の情報や悩み事などをいち早く把握する必要がある。このため、従来から、障害者本人が体調管理確認表に日々の体調や気分を申告することとし、スタッフがこれを確認して声掛けを行い、場合によって作業配置の変更、一時休憩、帰宅などといった対応を取っていた。しかし会社の規模が大きくなるにつれ、スタッフ間のコミュニケーション不足や口頭の不正確な引継ぎ、記録がされていないなどにより、こうした場合の指示・指導といった対処方法がスタッフによって異なって、障害者が困惑することが出てきた。そこで、その解決策として、作業終了前に毎日スタッフ全員が集まって15分間のミーティングを行い、問題点や対処方法を記録に残すようにした。(図1参照) また、

図1：スタッフミーティング議事録

スタッフミーティング		2019年 月 日 ( )									
出席者	〇〇主任	⇒	●●取締役	⇒	スタッフ						
メンバー	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇
2019/12/1~											
議題	①										
	②										
議事録	①										
	②										
特別事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aさん、体調不調で昼から帰ります。</li> <li>Bさん11:00頃に少し熱があるかもと打ち上げあり、熱を測ったら37.5度あり スタッフが自宅まで送る</li> <li>Cさん窓から体調△ 確認すると熱はいとの事 体温測るが36.6度 平熱のため作業に戻る。体調が悪くなるようならスタッフに連絡するように話しました。</li> <li>Dさん体調、気分△ 4日前から腹痛で薬を飲んでいる 一緒に原ごはんを食べているメンバーからも2日続けてご飯を残していると言っており、様子が悪くなったらずスタッフに連絡するよう指導。</li> <li>〇〇特別支援学校から実習生受け入れます 12/0~12/00まで</li> <li>Aさん 日さんの独り言が気になるので作業場所を離してほしいそうです・・・明日から〇〇作業に変更します。</li> <li>Cさん 本日作業の所から帰りが遅いのに傘もささずに走っていたと連絡入りました。本人に確認したら靴、傘を自転車に忘れてきたとの事です・・・傘を忘れたら連絡するように指導しました。</li> <li>Dさん 車で通勤していますが一旦停止などが守られていないと指摘ありました。本人には注意しましたが各スタッフ出勤時Dさんを見かけたら一旦停止が守られているか確認してください。</li> <li>Aさん 〇〇/〇〇 (B) 〇〇公園で大便をたたくようす 各スタッフ見に行けたら行ってください。</li> </ul>										
スタッフミーティング参加者	17:00~	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇

問題が大きい場合は当日の夕礼又は翌日の朝礼で指導するなど速やかな対応を行うこととした。

例えば、

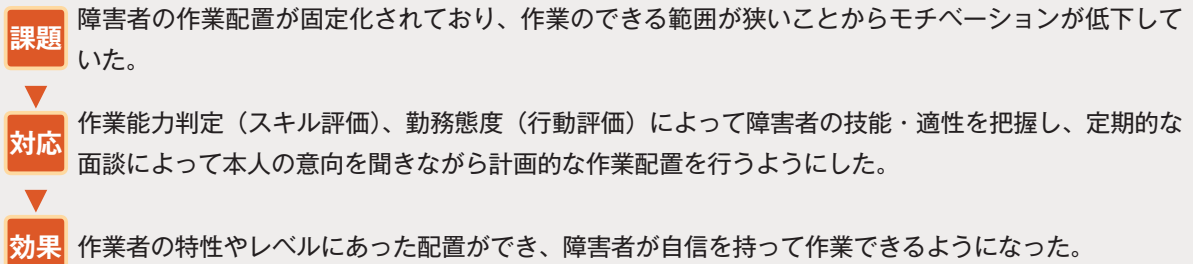
- 今日、Aさんは風邪気味、Bさんは寝不足 など……。
- 最近、Cさんがみんなと離れて食事をしている、Dさんはトイレの回数が多くなった、Eさんは居眠りが目立つ など……。

といったスタッフが気づいた細かい点もスタッフの間で共有

し、気がかりな者への声掛けを行うこととした。更に、例えば作業中の不調の原因が過去の事故のフラッシュバックであったり、実は健康上の理由があったといったようなことが判明した場合には、スタッフミーティングで相談し、対処方法を共有化することによって、類似の問題に対してはスタッフの誰もが同様な対応ができるようになった。また、こうした記録をとっておくことにより、将来にわたり前例を参考として迅速な対応をとることが可能になった。

取組  
2

少しでも多くの業務に挑戦する仕組みを制定・運用し、多能工化を目指す



同社では、当初、障害者は変化に弱いと思われていたことから、一人の障害者に対して一つの作業配置がほぼ固定化されていた（よくできて2~3種類）。ところが、毎日同じ作業ばかりすることによってモチベーションが維持できず、居眠りなど集中力の低下が見られるようになった。また、一部の作業については専任化していたため担当の作業者が休むとその作業を止めておくしかなくもあった。こうしたことから、多能工化を目指すこととなった。

同社には70を超える作業があり、一人ひとりの適性・能力を活かしてチャレンジしてみたい作業についてスタッフが障害者と話し合い、障害者の①作業能力と②勤務態度を考慮して新たな作業を担当してもらうことによって多能工化を推進することとした。

作業能力（スキル評価）……作業標準をベースに8段階で各作業の遂行能力を評価する。（図2参照）

勤務態度（行動評価）……社会人として必要な心構え、態度、社内ルールを厳守できるかどうかの行動基準を設定し評価する。

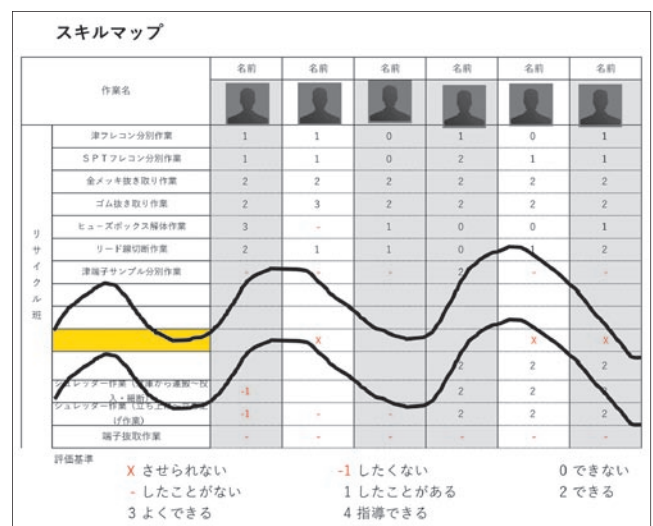
具体的には、①と②についてスタッフ間で障害者の個人評価を事前に話し合い、担当の班長に報告する。班長はスタッフの評価の妥当性を判定し、特に成長できたこと、評価の根拠、気になっていることを面談シートに書き留めておいて、障害者一人につき30分程度、面談する。面談時はやってみたい、挑戦してみたい作業も聞いておき、次年度のローテーションを計画する。面談は班長とスタッフ1人から2人で行い、できるだけ傾聴して障害者との信頼関係を構築する。なお、ローテーションは、基本的にはリサイクル、製品箱清掃、環境整備、

検査部品製作の4班のそれぞれの中で行うが、「応援」として他の班に数ヶ月間勉強を兼ねた出向として行うこともある。

結果として、生産性が上がり業務の平準化も進んだが、特に新規業務などを1回やってみたい、挑戦してみたいという障害者が増えたのが大きな成果となった。また、面談を行うスタッフの障害者と向き合う意識・姿勢が向上し、日頃の労務管理においては日々の変化に関心を持ち、障害者の個性を理解しながら多能工化することや社会行動を向上させていく意識や役割が浸透してきている。

なお、障害者によっては多能工化は困難でも限られた作業の中で能力を発揮できる者もあり、その場合にも同じ基準で作業能力と勤務態度を評価し、更に能力を高めるよう励ましている。

■ 図2：スキルマップ



# 百五管理サービス株式会社

## 休職となった障害者の円滑な復職をきめ細かくサポート 個々の障害特性に配慮したキャリアアップ、自立支援によるモチベーションの向上

テーマ 特例子会社、知的障害者、復職サポート、定着支援、支援機関との連携、キャリアアップ、自立支援

### Profile

所在地 三重県津市

資本金 3,000 万円

業種 その他サービス業（銀行事務  
受託）

従業員数 39 人

雇用障害者数 20 人（うち重度 6 人、短時間 0 人）

障害種別 身体障害者 1 人（うち重度 1 人）、知的障害者 15 人（うち重度 5 人）、

精神障害者 4 人

職務内容 銀行の文書・帳票等保管・管理および印刷に付随する業務

### 取組 1

## 休職となった障害者の復職サポートの取組み

#### 課題

勤続 2 年 3 か月の知的障害の女性チャレンジド（障害のある社員の呼称）が精神不調（うつ状態）に陥り、精神科病院に入院するなど、平成 30 年 7 月から休職となった。

#### 対応

家族、障害者就業・生活支援センター、病院、保健所などと協力・連携し、勤務時間や担当業務の調整を繰り返し、また家庭環境の改善にも関与した。

#### 効果

面談、調整を繰り返すことで、本人の体調・精神状態も徐々に安定し、それに応じて勤務時間も段階的に延ばしながら復職を果たした。

勤続 2 年 3 か月の知的障害の女性チャレンジドが精神不調（うつ状態）に陥って精神科病院で入院治療となり、平成 30 年 7 月から休職となった（休職給として当初 1 年間は基本給の 85% を支給）。

退院後は家族や障害者就業・生活支援センターと連携を取り、病院、保健所の協力も得ながら復職に向け、平成 30 年 10 月から半日勤務によるリハビリを開始した。仕事は本人ができるものからはじめ、環境を調整しながら徐々に通常に

戻していった。また、出勤時は障害者就業・生活支援センターの担当者が頻繁に来社し（この時期は平均月 1 回来社、電話によるカウンセリングも平均月 2 回程度実施）本人との面談を行った。面談等の内容及び同センターの見解は事後に聴取するようにしていた。併せて、本人からの仕事に対する要望等を同社が聞いて調整することを繰り返した。（仕事内容によって体調が悪くなるものは外したり、業務量を減らしたり、勤務時間の調整などを行った）。

### 休職から復職に至るまでの経緯

日付	事象	詳細
2017年10月	自宅にて薬を大量摂取して救急入院→欠勤状態となる	家庭内（父子関係）のストレスが原因
2017年11月	精神科病院に転院後、退院・入院を繰り返す	抑うつ状態と診断
2018年4月	父親と会社が面談	障がい者就業・生活支援センターへの登録を促し、サポート開始
2018年7月	休職扱いスタート	父子に対し休職扱いの説明と復職に向けたスケジュールを話し合う
2018年8月～9月	病院、支援機関、保健所、会社が情報共有してサポート継続	病院への常同、家庭訪問、関係者間での打ち合わせなどを繰り返す
2018年10月	半日勤務でスタート	仕事は、本人ができるものから始め、環境を調整（他の障害者と離す等）しながら徐々に正常に戻していった
2018年11月～12月	14時半まで延長後、体調見て徐々に延長	
2019年1月	通常の勤務時間に戻す	
2019年3月～6月	会社のカウンセリングと支援機関との面談を小まめに行う	仕事や体調面、家庭状況についてヒアリングとアドバイス
2019年7月	復職を承認	医師と支援機関から復職可能の判断が下りる



また、精神不調に陥った主な原因が家庭環境（父親との関係性）にあったことから、障害者就業・生活支援センターの担当者に家庭訪問を行ってもらったり、病院にて医師、本人、家族、同社、および地域生活支援センター等支援機関関係者が集まり復職に向けたミーティングを行い支援方針を決めたりした。このような面談、調整を繰り返すことで、本人の体調・精神状態も徐々に安定していき、それに応じて平成30

年11月に勤務時間を14時半まで延長し、体調を見てさらに段階的に伸ばしていき、平成31年1月にはフルタイム勤務に戻した。その結果、医師から復職可の診断が下り、支援機関からも了解が得られたため、令和元年7月から復職となった。なお、復職後も通院日程に配慮しており、担当業務も本人の意向を確認して調整している。

取組  
2

個々の障害特性に配慮したキャリアアップ、自立支援の取組み

- 課題** 正社員として採用しているチャレンジドが定年まで勤務継続し自立することを支援していく必要がある。
- 対応** 各チャレンジドが「ナビゲーションブック」を作成し、その内容について社員向け勉強会で情報共有を図るとともに、「目標管理シート」の作成でも障害特性に配慮した目標設定や指導に活用している。
- 効果** 指導者、管理者間で個々の障害特性や性格の把握及び情報共有が進み、目標設定や業績評価の公平性、客観性が高まり、チャレンジドの目標達成に向けた努力とモチベーションの向上につながっている。

平成31年4月から当社オリジナルの「ナビゲーションブック」を作成し、チャレンジドの個々の障害特性や通院・治療状況、自己の性格等を申告してもらい、指導者・管理者間で共有を図り、指導やカウンセリング時に活用するようにしている。

この「ナビゲーションブック」は、既存のもの内容や作成例を参考に、同社の事情も加味して作成したものである。ブックの内容は障害種別間で同一であり、記入はチャレンジド本人が行うが、提出後にカウンセリングを実施し、記入内容について事実確認や回答に至った事情・背景を聴取するようにしている。

同社では全社をあげてナチュラルサポートができる態勢を目指すべく、毎月1回1時間程度の障害に関する勉強会を実施している。これはチャレンジドを除く全社員が参加するもので、その中で「ナビゲーションブック」を活用して、チャレンジドの障害特性や日常の言動について話し合い、理解を深め合っている。

また、チャレンジドは半期ごとに「自分で挑戦できる目標を立て、そのためには何が必要かを考え、実践し、振り返り、できなかった点はどのようにしたらできるかを再度考え、達成できたら次のステップを考える」といった取組みを行うために「目標管理シート」を指導者との相談のもとで作成している。このシートでは目標の難易度をA, B, Cの3段階で設定しており、目標の進捗状況や成果を指導者との面談で確認し、ステップアップを図っている。「ナビゲーションブック」は目標管理の過程でも、個々の合理的配慮を織り込むことに役立っている。

また、賞与の支給については「業績評価制度」を導入して、

「目標管理シート」の取組み難易度や達成状況を評価の一部に取り入れるようにしており、「ナビゲーションブック」を参考にした目標設定が行われることで、評価の公平性、客観性が高まり、チャレンジドの目標達成に向けた努力とモチベーションアップにつながっている。

■ ナビゲーションブック

ナビゲーションブック ～自分のことをみつめてみよう～ 名前	
作業	得意なこと○、普通なら△、苦手なこと×をつけてください。 ( ) ア 指示されたことを理解する ( ) イ 手順に作業する ( ) ウ 話論に作業する ( ) エ 丁寧に作業する ( ) オ 1つの作業を1時間続けられる
コミュニケーション	得意なこと○、普通なら△、苦手なこと×をつけてください。 ( ) ア 上司や同僚・顧客・指導・相談をする ( ) イ 緊急や要請に対し、正しい言葉づかいができる
得意・苦手	得意なこと○、普通なら△、苦手なこと×をつけてください。 ( ) ア 計算をする ( ) イ 数字や文字を書く ( ) ウ 手紙を書く ( ) エ 体を動かす ( ) オ 次に自分の考えを伝える ( ) カ 人の話を聞く ( ) キ 思い通りに行く ( ) ク 笑顔をみせたり話したりする ( ) ケ 読書や絵を書く ( ) コ ゲームやパソコンをする ( ) セ いろいろなものを覚える
健康管理	1. 通院状況 通院している(病名) 日/ 月 / 年 通院していない(病名) 日/ 月 / 年 通院していない(病名) 日/ 月 / 年 2. 服薬状況 服薬している(病名) 実薬 服薬していない(病名) 実薬 ほとんど飲まない

このような個々の障害特性や性格をふまえたステップアップ、キャリアアップの支援は、正社員として採用した以上、定年まで雇用継続する責任と将来を見据えた自立支援のための重要な取組みと位置づけている。

具体的には、目標管理により、より多くの社内業務や汎用技能を習得していくことで、同社での「居場所」と「出番」を確保し昇進・昇級を実現することで雇用継続や自立支援につながるものと考えている。

# 菱信データ株式会社

## 聴覚障害者に対する情報保障による働くうえでのバリアの解消 ジョブローテーションによるスキルの拡大

テーマ 特例子会社、聴覚障害者、職場環境づくり、情報保障、人材育成

### Profile

雇用障害者数	59人（うち重度49人、短時間0人）
所在地	東京都港区
障害種別	身体障害者（聴覚障害他）59人、 知的障害者2人（身体障害との重複）
資本金	1,000万円
業種	その他サービス業
職務内容	データ入力、名刺印刷、DTP（挨拶状・年賀状・DM等の作成）、書類発送、郵便物の館内集配、信託銀行事務入力、社員証作成、文書電子化
従業員数	87人

### 取組 1

#### 聴覚障害者に対する情報保障の取組み

##### 課題

社員の約7割を占める聴覚障害者は、「目で見て確認・理解する」ことを大切にしている。オフィス内での事務上の指示や説明、対話、内部連絡の“見える化”と安心・安全に働ける工夫を不断に行うことが必要であった。

##### 対応

職場の朝礼を手話と口話で行い情報共有したほか、職場に設置した「大型モニター」による伝達事項等の“見える化”、打ち合わせにおける音声の文字変換アプリ「UDトーク」の活用等を実施した。

##### 効果

環境への配慮により聴覚障害者が働くうえで直面する様々なバリアを解消することができた。さらに、例えば、大型モニターの伝達事項表示は情報の明確化、共有化によって健常者にとっても作業効率や進捗確認に寄与しており、職場での手話によるコミュニケーションは、職場のチームワーク醸成に、エレベーターの「降りますボタン」は、障害者と共に働くオフィスビルの健常者に共生社会を意識づける効果もある。

同社は、三菱UFJ信託銀行の特例子会社として昭和54年に創立された。社員の約7割が聴覚障害者で、これまで約170人の聴覚障害者を雇用してきた。聴覚障害者にとっては、オフィスの「情報保障」がとても大事であり、社員が生き生きと働き続けられるように、「職場環境づくり」に目を配り、『これで十分』と満足することなく、常により良い状態を求め、努力を続けてきた。

聴覚に障害があると、周りから本人の耳にいろいろな情報が入ってこないため、視覚に対する依存度が高くなる。このため、朝礼を手話と口話で行ったり、非常時の館内放送を文字表示するために導入した「大型モニター」を、平時は、納期などのスケジュール、休暇取得者、外出・会議予定などの伝達事項を“目で見てわかる情報”に置き換え表示している。また、会議や研修は、できる限り「パワーポイント」で資料を作成し、“要点が一目でわかる”工夫を行い、活発な意見

大型モニター



パトライト



降りますボタン



交換ができるよう手話通訳士を手配し運営している。さらに、少人数の打ち合わせ時は、“音声”を文字に変換するアプリ「UDトーク」を活用し“会話の見える化”を図っている。その他、「連絡への配慮」としてパトライトを設置し、警報（赤）、始業・終業・休憩開始・終了（緑）や来客（黄）が色別に「目で見てわかるように知らせる」仕組みを整備した。加えて「建物の配慮」として、見通しがきかない場所に「衝突防止用ミ

ラー」を設置したほか、エレベーターの混雑時に奥に乗っていても降りられるよう「降りますボタン」を設置し、音声アナウンスが流れる仕組みを導入(本社・港南営業部)するなど、聴覚障害者が直面する様々なバリアを解決してきた。

いずれも聴覚障害者に配慮したものはあるが、例えば、「大型モニター」の伝達事項表示などは、その部署の当日の予定が「見える化」され、情報共有、明確化されることで、健常者にとっても作業効率や進捗確認に寄与している。

また、手話を使ったコミュニケーションは障害者と健常者のチームワーク醸成に、エレベーターの「降りますボタン」は、障害者と共に働くオフィスの健常者に共生社会を意識づける効果もある。これらの取組みは、社員との定期面談や従業員意識調査結果など、社員の声も参考に対応してきたものである。障害がある社員もいない社員も、共に生き生き働き続けられるこれらの環境が同社の「高品質の事務サービスの提供」を支えている。

## 取組 2

### スキル拡大のためにジョブローテーションを実施する取組み

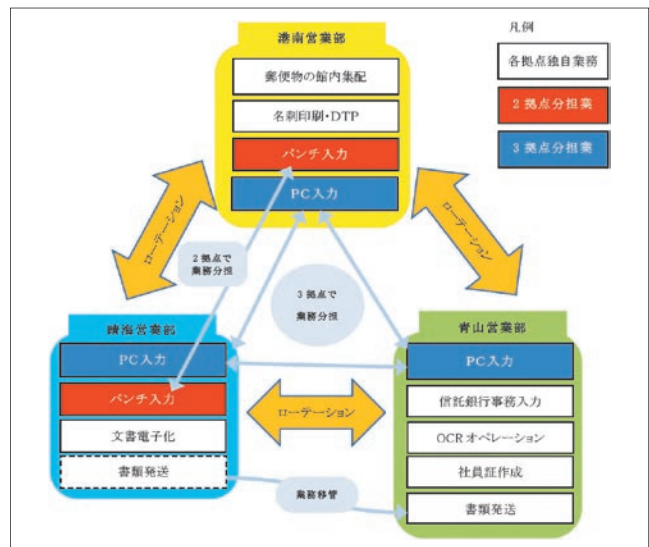
- 課題** 各拠点の業務の繁忙に対応できる柔軟な体制づくり(業務体制上の課題)と社員のスキル拡大・モチベーション向上(人材育成上の課題)の両立が必要であった。
- 対応** ジョブローテーションを目的とした同年次同役職社員の拠点間の人事異動を実施した。
- 効果** マルチスキルを持った社員が増え、人事異動による拠点の体制強化や拠点間の業務移管が容易になった。また、社員にとっても新しい業務スキル習得という課題・目標ができることで、モチベーション向上につながっている。

同社は、港南(品川)、青山、晴海の3拠点で主に親会社(三菱UFJ 信託銀行)からの受託事務業務を展開している。3拠点(PC入力など)あるいは2拠点(パンチ入力など)で分担して遂行している業務もあるが、各拠点それぞれの場所や設備など受託業務種類に基づいた拠点独自の業務も行っている。世の中の電子化や自動化の流れもあり、各拠点各業務の今後の増減が不透明な状況となっており、状況に合わせて体制強化ができる柔軟な体制づくりが課題となっている(体制上の課題)。一方、社員にとってみても、若手社員が次々入社し、スキル面で後輩社員がどんどん追いついてくることから、中堅社員のモチベーション向上が課題となってきた(人材育成上の課題)。こうした課題に対応するため、3年程前から「ジョブローテーション」を目的とした拠点間の人事異動を実施している。入社以来、単一の拠点に所属している同年代同一役職の社員を拠点間で交代させる人事異動であり、過去3年間に延べ22人(うち、障害者14人)のローテーションを実施した。

ジョブローテーションの対象者の選定については、役職、現職場での在籍年数、異動経験、業務遂行体制などに加え、今後の成長期待・育成方針や本人の希望を考慮しながら各部長の意見を人事総務部で取りまとめのうえ、最終決裁を社長が行っている。

ジョブローテーション開始当初の課題としては、例えば、「これまで培ってきた業務スキルや人間関係が異動によりゼロクリアされてしまう」との対象者の大きな不安の払拭があった。このため、当初は、受入れ部署の部長が転入者に対する期待や受入体制(スキルアップの方法)などを書面に明

#### ■ ジョブローテーションによるスキル拡大



記したうえ、事前に送り出し側の部長から対象者に説明し、書面を交付するという対応を行っていた。

ジョブローテーションの取組みの結果、拠点を跨った業務スキルを持つ社員が増えることで、人事異動による拠点の体制強化や拠点間の業務移管が容易になっている。また、社員にとっても新しい拠点で新しい業務スキルを習得するという課題目標ができ、モチベーション向上につながっている。加えて、担当者レベルで、拠点間のコミュニケーションが密になる、他拠点の事情を把握し相手の状況・立場を理解するなどの効果があり、担当者が自主的に拠点間の分担の調整をするなど業務遂行上も好影響が出ている。



# 株式会社ジェイアール東海ウェル

## 補助器具の開発による作業の効率化・負担の軽減と 音声認識ソフトの活用によるコミュニケーション環境の改善

テーマ 特例子会社、聴覚障害者、補助器具、作業の効率化、音声認識ソフト

### Profile

所在地	愛知県名古屋市	雇用障害者数	38人
資本金	4億円	障害種別	身体障害者（下肢障害者、聴覚障害者、内部障害者）9人、知的障害者22人、精神障害者7人
業種	印刷業等	職務内容	印刷、封入・封かん、オフィスサポート、被服管理
従業員数	61人		

### 取組 1

## 補助器具の開発による作業工程の簡略化など障害特性に応じた働きやすい環境づくり

- 課題** 保険申込書へのスタンプ押印、マーカーを引く作業について、障害者の特性の違いもあり、押し間違いや出来上がりにバラツキが生じ、作業時間が長くなるケースが発生していた。
- 対応** 作業内容改善のために個々の障害者の作業内容を動画撮影し、それを細かく分析した上で、障害者のアイデアをよく聞き、補助器具の開発を行った。
- 効果** 開発した補助器具をセットすることにより、スタンプの押し間違いやバラツキがゼロとなり、作業時間が大幅に短縮されるとともに、作業負担の軽減につながった。

同社は、東海旅客鉄道株式会社が平成18年に設立した特例子会社である。「共働共生」を経営理念として、「自立を志す障がいのある人」と「障がい（個性）を思いやる人」が共に働き、共に学び、豊かな事業運営を目指し、開かれた地域社会に貢献しており、身体障害（下肢障害、聴覚障害、内部障害）、知的障害、精神障害のある社員が活躍している。

同社業務課では、自動車保険の申込書にスタンプを押印しマーカーを引く業務を受託している。確実に作業ができるよ

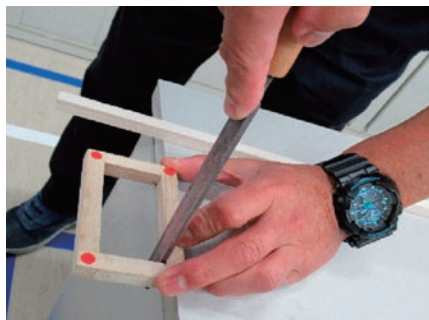
うにマニュアルを作成し、障害者に指導していたが、誤った箇所にスタンプを押すことが多数発生した。その原因を確認するために、当該作業に従事する障害者の手順を動画撮影し、個々の特性を細かく分析した結果をもとに改善方法の策定を検討した。

この結果、申込書1枚あたりの作業時間は平均61秒かかっていたが、スタンプの位置合わせに時間がかかること、スタンプを押している途中で台紙がずれること等が原因と分か

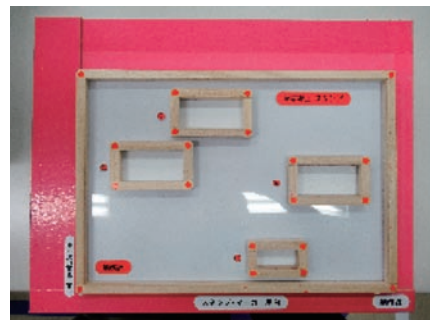
■ スタンプ固定台を上から見たところ



■ スタンプ固定枠の開発作業



■ 完成した補助器具



った。作業時間を平均 30 秒以内にすることを目標にして、「スタンプ固定台」と「スタンプ固定枠」の二つの補助器具開発に着手した。「スタンプ固定台」は廃材を利用し、「スタンプ固定枠」は 100 円均一ショップで購入した材料を使用し、低コストで完成させた。補助器具の開発にあたっては、障害者のアイデアを聞き、また一緒に補助器具を制作した。これらを使って作業した結果、作業時間が大幅に短縮される（平均 12 秒に短縮）とともに、障害者個々の作業方法のバラツキがなくなった他、作業負担の軽減につながった。この取組み内容は JR 東海グループ会社全てが参加

#### ■ 補助器具を利用した作業風景



する小集団活動発表大会において発表し、好評を得た。同社では、この他にもさまざまな作業について補助器具を開発しており、効率化や負担の軽減につなげている。

## 取組 2

### 障害者職業生活相談員を各部署に配置し、障害特性を理解することによる作業環境の整備、職場適応能力の向上

#### 課題

聴覚障害者に対して筆談・手話等を活用してコミュニケーションをとっていたが、伝達したいことが正確に伝わらないことがあり、ミスにつながるがあった。

#### 対応

音声認識ソフトを活用することにより、聴覚障害者その他の社員とのコミュニケーションの向上を図ることとし、導入にあたっては、聴覚障害者の意見をよく聞いた。

#### 効果

音声認識ソフトを活用することによりミスが減少し、朝礼、会議、研修での活用により、正確かつタイムリーに情報を共有することができ、併せて、聴覚障害者の就労意識向上、一体感醸成にもつながった。

職場で障害者の適応能力を向上させるためには、障害者職業生活相談員が重要な役割を担っている。21 人の障害者職業生活相談員は、日々障害者に寄り添って、職業生活全般について相談、指導を行い、作業環境の整備、職場適応力の向上に取り組んでいる。

例えば、知的障害者や精神障害者が働く職場では、毎朝ホワイトボードに自分の一日の目標を書き、見える化して業務に取り組んでいるが、一日の終わりには業務指導を行う相談員と目標の達成度合いや反省点等を一緒に振り返る機会を設けている。そこで反省点を改善できるよう業務指導を行うことがある。複数人が苦手としている業務等であれば「取組 1」で紹介したような補助器具を用いる等環境整備にも努めている。

その他、聴覚障害者が働く職場では、コミュニケーション手段として筆談や手話を用いているが、伝達したいことが正確に伝わらないことによるミスが発生することがあった。聴覚障害者が筆談で事柄を伝える場合、要点のみを記載するため、細かなニュアンスまで伝わらないことが原因の一つとして考えられた。また、社員懇親会等でも複数人での会話を筆

談で行うのは現実的に困難であり、コミュニケーションでも課題があった。

これらの課題を解決するために障害者職業生活相談員は、IT 技術（音声認識ソフト）を活用しようと考えた。しかし、聴覚障害のない社員が良いと思う方法でも実際に聴覚障害者にとっても使いやすいツールなのか疑問があったため、聴覚障害者にも意見を聞きながら導入について検討した。まず、日頃聴覚障害者はどのようにコミュニケーションをとっているのか調査し、実際に音声認識ソフトを会議や業務指示、日常会話で試行し使用感を調査した。これまでのコミュニケーションの方法に音声認識ソフトが加えられるかを確認した後、本格導入を決定した。導入にあたっては、「ミスの防止」「効率的な業務遂行」を目標として、使用する場面、方法及びソフトの性能（変換の正確さ、変換スピード、会話の連続性等）について検討した。またこのソフト（「UD トーク」）を朝礼、会議、研修で活用することで、筆談によるものより正確かつタイムリーに情報共有できることとなった。併せて、聴覚障害者の就労意識が向上し、一体感が醸成された。

# 株式会社ワールドビジネスサポート

全支援担当者を集めてチームを作り、全社横断的な支援体制で定着支援  
支援対象者以外の全社員に障害者教育を実施して理解促進

テーマ 特例子会社、知的障害者、精神障害者、発達障害者、定着支援課の設置、障害者雇用に関する教育

## Profile

所在地	兵庫県神戸市	雇用障害者数	136人（うち重度57人、短時間6人）
資本金	サービス業（業務代行サービス）	障害種別	身体障害者35人（うち重度20人）、知的障害者86人（うち重度37人）、精神障害者15人
業種	1,000万円	職務内容	清掃、物流、調理補助、データ入力、事務等
従業員数	347人		

## 取組 1

### 定着支援課の設置による全社横断的な支援

- 課題** 知的障害者の雇用人数の増加に伴い、職場定着を目的とした就労支援のために全社横断的な対応が必要となった。
- 対応** 各部門に配置していた指導員を人事部に集め、障害者の就労支援を主たる業務として行う定着支援チームを結成した。（現在は企画管理部定着支援課）
- 効果** 雇用している障害者の中で、最も人数が多い知的障害者の職場定着が高まった。

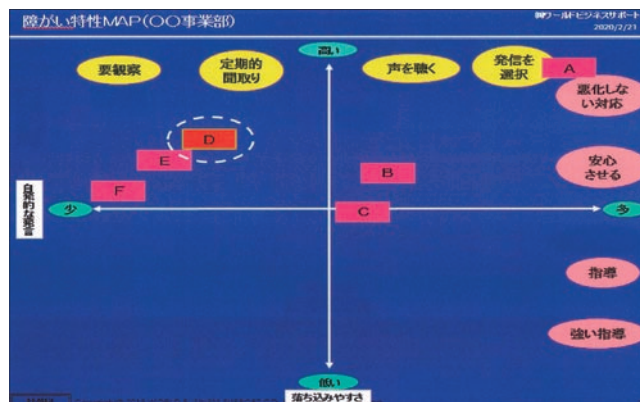
平成16年の同社の設立当初は、主に身体障害者を採用していたが、グループ会社の従業員増に伴い、平成19年に法定雇用率達成のために知的障害者の採用を開始した。知的障害者は清掃部門、物流部門、社員食堂部門などに配属され、部門ごとに支援者を配置していたが、職場定着を目的とした就労支援はもとより、保護者、支援機関、行政機関などとの関係も含め全社横断的な対応が必要となったため、平成23年に各部門に配置していた指導員を人事部に集め、障害者の就労支援を行うチームを結成した。現在は企画管理部定着支援課となり、8人体制で以下の業務を担当している。

- ・障害メンバーの日常業務遂行サポート
- ・定期面談の実施、体調不良の早期発見、メンタルケア（障害者・健常者）
- ・トラブル発生時の問題解決
- ・採用活動及び雇用率管理
- ・行政対応（ハローワーク等への各種届出及び連携）
- ・人事評価の運用フォロー
- ・会社見学、体験実習等の受入れ対応
- ・保護者会開催

障害メンバーが所属している部署にはそれぞれ、部署ジョブコーチ（＝社内ジョブコーチ）が配置されており、日々の業務指示、指導等を担当している。定着支援課は、この部署ジョブコーチと連携しながら支援を行うことにより、更なる定着強化・推進を図っている。

定着支援チームの設置から約9年が経過したが、現在雇用している障害者の中で、最も人数が多い知的障害者の半数以上が勤続10年以上となり、職場定着につながることができた。

■ 図1





取組  
2障害者雇用に関する教育(定着支援プログラム)の実施による  
社内理解の促進、定着支援の取組み

- 課題** 精神障害者、発達障害者の雇用が増加する中で、障害のない社員の「配慮と過剰配慮の境界線」や「目に見えない障害」などへの理解を深める必要があった。
- 対応** 全社員(支援対象者を除く)に対し、障害特性の理解、業務指示の出し方、配慮事項への理解促進などを内容とする障害者教育(定着支援プログラム)を実施した。
- 効果** 障害への理解が深まり、業務指導の対応も改善された。健常者、障害者双方が働きやすい職場環境を作ることにより、障害者の退職者が減少し、健常者のストレスが軽減された。

数年前から精神障害者、発達障害者の雇用が増加していく中で、採用はしたものの職場定着に至らず退職する社員が多くなっていった。退職者の中には知的障害者、身体障害者も含まれており退職理由も様々だが、精神・発達障害者の退職理由としては、主に「傷病(就労継続不能)による退職」が挙げられるものの、健常者と障害者が共存する環境での受入態勢(目に見えない障害への理解)にも課題があり、今後も精神・発達障害者の採用の増加が予想されるため、職場定着の施策として、「定着支援プログラム」を実施した。同社の定着支援プログラムは、全社員(支援対象者を除く)を対象に、障害特性の理解、業務指示の出し方、配慮事項への理解促進を内容とする障害者雇用に関する教育である。具体的な実施内容は以下のとおり。なお、すべて勤務時間内に実施した。

第一ステップ：精神・発達障害者しごとサポーター養成講座 6月

講師…ハローワーク職員(精神障害者雇用トータルサポーター)、  
所要時間…約90分 約30人参加

第二ステップ：知的障害特性説明会 6月

講師…定着支援課担当者(企業在籍型職場適応援助者・精神保健福祉士)、

所要時間…約30分 約20人参加

第三ステップ：精神・発達障害特性説明会 7月

講師…定着支援課担当者(企業在籍型職場適応援助者・精神保健福祉士)、

所要時間…約30分 約30人参加

第四ステップ：障害特性マップ(図1参照)、フェイスシート(図2参照)による支援説明会 11月

講師…定着支援課担当者(企業在籍型職場適応援助者・精神保健福祉士)、

所要時間…約60分 部署別に3班の各班約20人が参加

この中で、第二第三ステップでは、知的障害、精神障害、発達障害の特性を事例を交えて説明した。

次に第四ステップでは、「落込み易さ」「自発的発言の多さ」をそれぞれ縦軸と横軸にした「障害特性マップ」を作成し、各々の障害者をこのマップ上に位置づけて、同一部署の他の

障害者と比較しながら特性の説明を行った。「落込み易さ」「自発的発言の多さ」を縦横軸にしたのは、一緒に業務を行う上で基本的な対応方法を示すためである。例えば、落込み易さが高く自発的な発言が少ない者は、常に状況を観察しながら声をかける必要がある。また、落込み易さが低く自発的な発言が多い者は、発言の中から対応が必要なものだけを選択して支援、指導等を行えば対応できる。「障害特性マップ」は、全社横断的に支援している定着支援課のメンバー全員で協議して作成している。

さらに、個別の情報を記載した「フェイスシート」を使用し、個別の特性、配慮事項に関する注意点等の説明を行った。「フェイスシート」については、入社時に以前所属していた支援機関や支援学校からの情報も交え、入社後の状況も追記するようなかたちで作成している。

また、障害者と一緒に業務をしている社員から障害者に関して気付いた点や疑問に思う事柄の発表と質疑応答を行い、日々の業務支援についての理解を深めることができた。その結果、業務支援の中での対応も改善され、退職者減少の一助とすることができた。

■ 図2

フェイスシート			
現在		記録者	
フリガナ	性別	生年月日	満〇歳
氏名	D	入社年月日	在籍年
勤務条件・月給制 7.75時間			
所属部署	〇〇事業部	支援者	
場所	神戸本社	勤務時間	9:00~17:30
現在の担当業務			
障害の状況			
精神障害者福祉手帳		①	
◎対人関係・キーパーソン			
		②	
◎性格・注意事項			
		③	

①本人の障害に起因する特性について具体的な説明を行い、その対応方法についても説明する。  
②業務指示者は重要なキーパーソンになるので、明確にする。  
③同じ部署の社員に対して、過去に表れた症例(バニックを起こす)を説明することで、なるべく未然に防止できるようにしている。

# 株式会社ニッセイ・ニュークリエーション

## アドバイザー制度の継続的な運用改善による定着促進 マスター・マイスター制度、役付き者へのチャレンジ制度によるキャリア開発

テーマ 特例子会社、精神障害者、発達障害者、職場定着、人材育成、キャリアアップ、モチベーション、リーダーづくり

### Profile

所在地	大阪市西淀川区	雇用障害者数	281人（うち重度142人、短時間0人）
資本金	1億円	障害種別	身体障害者149人（うち重度141人）、知的障害者42人（うち重度1人）、精神障害者90人
業種	その他サービス業	職務内容	日本生命の一般事務代行（保険関係事務処理等）、印刷・製本業務
従業員数	323人		

### 取組 1

## アドバイザー制度の継続的な運用改善を通じ、 新入社員の定着および先輩社員の育成・活躍を推進

- 課題** 社員数の増加、障害種別の多様化が急速に進む中、新入社員の定着支援を担うアドバイザーの役割は一層重要となり、制度運用の継続的な改善が必要となっていた。
- 対応** ジョブコーチの参加する連絡会の開催等、アドバイザーに対するサポート体制を強化。アドバイザー経験を社員のキャリアアップの一環に位置づけた。
- 効果** 障害種別の多様化等が進む中、引き続き高い定着率を維持するとともに、アドバイザーになることが社員の目標となり、社員全体の育成・活躍につながった。

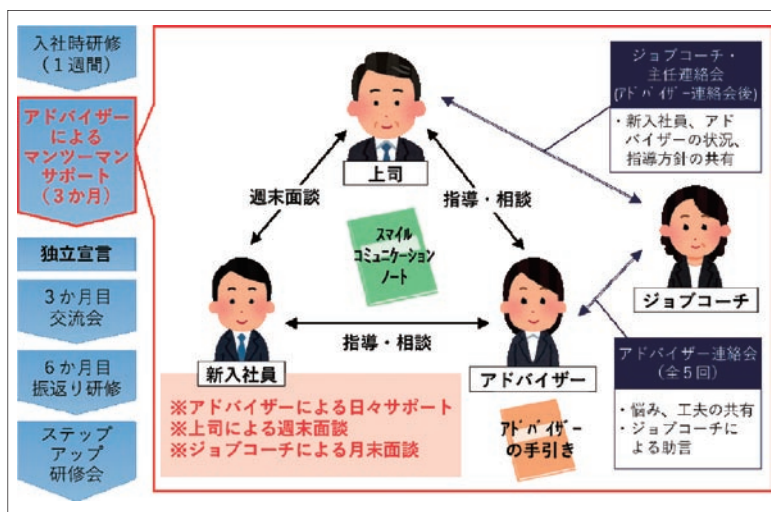
同社では、障害のある新入社員の職場定着に向けて、創業2年目の平成6年度から「新人アドバイザー制度」を導入した。具体的には、新入社員1人に対し、先輩社員1人をアドバイザーとして任命し、入社3か月後の「独立宣言」までの期間、マンツーマンで業務指導はもとより、会社生活全般にわたるサポートを実施してきた。

これまで、アドバイザー経験者や新入社員の声を踏まえ、アドバイザー任命時の研修実施や、アドバイザーの役割・心構え、指導ポイント等をまとめた「アドバイザーの手引き」の作成等、アドバイザーに対するサポート体制を整備してきたが、ここ数年、社員数の増加や、障害種別の多様化（精神・発達障害のある社員の積極的な採用等）が急速に進む中、アドバイザーの負担が増加するといった課題が生じていた。

そこで、同社では、アドバイザーに対する更なる支援強化に向けて、次のような取組みを実施した（資料参照）。

#### ①「アドバイザー連絡会」「ジョブコーチ・主任連絡会」の開催

■資料：新入社員の育成体制（入社1年目）



- グループ討議等を通じて指導上の悩みや工夫等を共有する「アドバイザー連絡会」を開催（指導期間3か月の間に全5回）。同席するジョブコーチや討議グループ内の先輩アドバイザー経験者が助言等を実施。

指導上の悩みとしては、例えば、ミスが続くと著しく落ち込む、集中力が途切れるといったことがあり、ミスの内容を所属全体で共有し対策を検討することをきちんと伝える、状況みて体操や休憩の声掛けをするなどの工夫を話し合っている。

- 「アドバイザー連絡会」でジョブコーチが把握した課題等については、「ジョブコーチ・主任連絡会」で職場の上司である主任に伝える。主任は、毎週末実施している新入社員面談等で把握した課題等と合わせ、今後の新入社員・アドバイザーに対する指導方針等をジョブコーチのアドバイスを受けながらすり合わせる。

## ②「スマイルコミュニケーションノート」の作成・活用

- 新入社員が日々の業務の振り返りや気づき、「独立宣言」に向けた目標達成状況等を記入し、アドバイザー・上司とやりとりを行う交換日記形式の業務日報であるツールを作成し、コミュニケーション円滑化に活用。

## ③「フレッシュサポート委員会」の新設

- 社員参加の主体的な会社運営の仕組みである「委員会」の

一つとして、新入社員の定着支援等を担う「フレッシュサポート委員会」を新設。

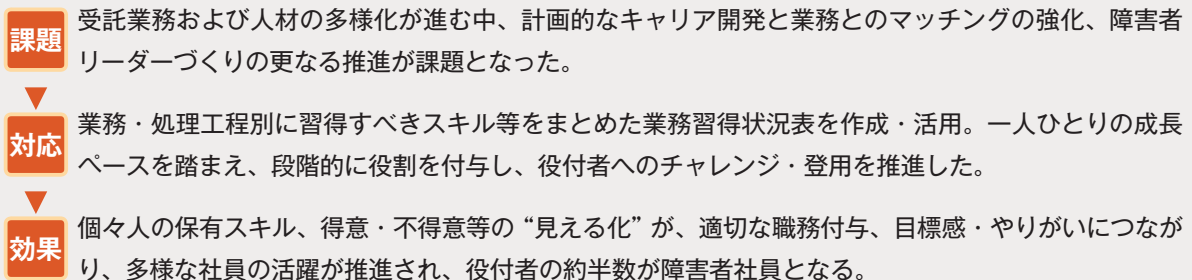
委員会所属の社員がアドバイザー制度や入社時研修、入社後フォロー研修（3か月目・6か月目・1年目）を運営。

同社では、新入社員のアドバイザーになることを目標としている社員も多く、入社3～7年目の社員を中心として、特定の社員に偏ることなく、新入社員とのマッチング等を見ながらアドバイザーへの任命を行い、若手社員にとって貴重な成長機会となっている（アドバイザー経験は、役付者への「チャレンジ制度」における資格要件の一つの要素として考慮されている）。なお、アドバイザーとしての位置づけは3か月で一旦終了となるが、その後も一番身近な相談相手となっていることが多い。

こうした取組みを通じ、新入社員は安心して会社生活になじみ、それぞれのペースで徐々に立ち立っていくことができ、同社では、ここ数年、毎年20～30人程度の積極的な採用を行い、障害種別の多様化等が急速に進んでいる中で、97%前後の高い社員定着率を維持している。

## 取組 2

### 業務・処理工程別マスター・マイスター制度、役付者へのチャレンジ制度の運用等を通じ、障害者のキャリア開発、リーダーづくりを推進



同社では、創業時から人材育成に力を入れ、「職務能力開発制度」を設けるとともに、各種研修・自己啓発支援制度の整備、技術認定制度の運営等を行ってきた。

近年、親会社である日本生命の協力の下、社員数の増加に合わせて、受託する業務の範囲を段階的に拡大してきたが、一方で、これを担う人材の多様化も進み、これまで以上に、多様化・高度化する業務を支える人材の計画的な育成と、より適切な“人と仕事のマッチング”が課題となっていた。

そこで、同社では、業務の約9割を占める事務代行業務について、業務・処理工程別に習得すべきスキル、到達水準等を具体的にまとめた「業務習得状況表」を作成し、社員の習得状況に応じて、各処理工程の「マスター」、各業務の「マイスター」に認定する「マスター・マイスター制度」を新設し、従来からの「職務能力開発制度」の運営との連動を図った。

「職務能力開発制度」では、年初に「能力開発目標」「能力開発計画」を立て、定期的に達成状況の振り返り等を実施して

いるが、これまで事務領域では、設定する目標が定性的で曖昧なものとなるなどの場合がみられた。「マスター・マイスター制度」の新設により、どの領域・レベルの習得を目指すのかを目標とすることができるようになった。

この結果、より具体的な目標設定・振り返りの実施が可能となり、「マスター」「マイスター」の認定が社員の目標・やりがいとなり、また、社員一人ひとりの保有スキル、得意・不得意等が“見える化”されたことで、より適切な職務付与につながり、多様化・高度化する業務の安定的な受託を支えている。

同社では、創業時から、障害者のリーダーづくりにも積極的に取り組んでおり、「取組1」のアドバイザー等、一人ひとりの成長ペースを大切にしながら、段階的に様々な役割を付与するとともに、業務確認テストや管理者との面接等により可否を判定する、役付者への「チャレンジ制度」を設けて、障害種別に関わらず、役付者への登用を推進し、現在、役付者の半数を多様な障害のある社員が担っている。



# コニカミノルタウイズユー株式会社

定期面談により新規採用者の不安一掃。高定着率の維持。毎年の配置換え、社会性・作業能力などの評価により4年目の本配属で適材適所

テーマ 特例子会社、知的障害者、定着支援、キャリアアップ、モチベーション

## Profile

所在地	東京都八王子市	雇用障害者数	94人
資本金	1,000万円	障害種別	知的障害者93人、精神障害者6人、身体障害者1人(重複あり)
業種	その他 サービス業	職務内容	印刷、データ入力、コピー機メンテナンス、自販機管理、喫茶、園芸、シュレッダー、リファープ(機器の清掃、メンテナンス)
従業員数	146人		

## 取組 1

### 入社後の定期的な個別面談、3年間のベースプログラムの実施等による継続的な定着支援の取組み

- 課題** 新卒採用を行っているが、入社から3か月くらいの期間は、困ったことがあってもいつ誰と相談したらよいか分からない、うまく話せないなど不安感が高い新入社員が多い傾向にあった。
- 対応** 3ヶ月の導入期間中は、実習担当の人財育成グループが定期的に個別面談を実施している。また、7月の初配属以降は、所属グループが面談を引継ぎ、切れ目のない支援を行っている。
- 効果** 正社員雇用での採用メンバーの定着率は98%を維持できている。入社前～研修期間～配属先へと技能、健康状態、障害特性、性格などの情報が共有でき、日々の支援につながっている。

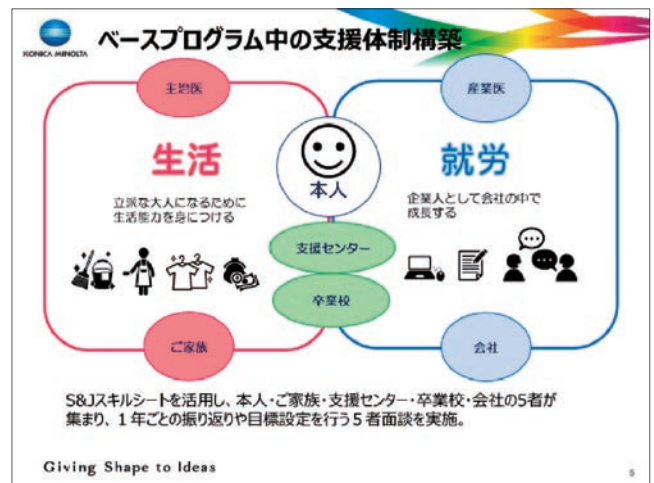
同社においては、採用前に特別支援学校や障害者職業能力開発校から実習生を受け入れ、現場実習やグループワークを実施している。現場実習においては複数の現場で多くの指導員(障害のある社員の支援を担当する社員。全員が障害者職業生活相談員資格を持つ。グループリーダーも指導員の一人)の目から適性などを評価し、グループワークにおいては対人コミュニケーションや合意形成の力などをみて、会社とのマッチングを確かめた上で採用している。しかしながら、新卒採用のため、学生時代との違いに戸惑う社員が多く、周りの社員とうまく話せない、困りごとや悩みをどのタイミングで誰に相談していいかわからない、仕事ができないのではないかと、間違えてしまうのではないかと不安を抱える新入社員が多かった。

そこで、採用後の3ヶ月間は、採用や社員研修、実習などを担当する人財育成グループが月に一度定期的に生活リズムの確立や職場への適応など基礎的な部分を中心に個別面談を実施し、業務の様子や不安を話せる場を作っている。また、7月の初配属までのこの期間は1か月ごとにクロストレーニ

ングとして職場を変え、マッチングのよい初配属先を考える上での情報を得る機会としている。

7月以降のグループ初配属後も入社後3年間は、所属グループ内の指導員が基礎的な部分に加え、業務面の目標設定や、

#### 資料1:5者面談



前月の振り返りも加えて月1回、それぞれの担当の障害者との定期的な面談を行っている。人財育成グループから所属グループへの引継ぎは両グループの指導員間で行う他、面談情報を共有するシステムを活用し、抜け漏れがないように留意している。初所属先の指導員への研修は、人財育成グループの指導員が行っている他、グループリーダーが面談を行う時に他の指導員が同席するなどのOJTも取り入れている。

また、入社後3年間のベースプログラム期間中は会社と本人だけでなく、家族や卒業校、支援センター担当者とも1年間の課題目標と達成状況を確認するために「5者面談」(資料1)を年に1度開催し、S&Jスキルシートをもとに情報共有

や連携強化に努めている。

同社のS&J(Social & Job)スキルシートは、障害者一人一人の個人データとともに、協調性、コミュニケーション、リーダーシップといった社会的スキル上の課題・振り返り・今後の計画と職業技能上の目標・評価をそれぞれ入社後の3年間にわたって記録、活用し、4年目以降(本配属時)の目標設定に結びつけていくツールである。なお、このシートは目標達成に向けて連携を図るため、本人・会社だけでなく、家族、卒業校や就労支援センターなど本人を支援する関係者とも共有している。

## 取組 2

### 定期的なジョブローテーション、個人ごとの長期個別育成計画の作成等による適材適所配置およびキャリア開発の取組み

- 課題** 入社してからも、更に能力を高め、社会人として成長できる仕組みを整える必要があった。
- 対応** 入社後3年間はジョブローテーション期間とし、より多くの業務を経験。4年目以降の「本配属」では、本人の能力、適性、経験、希望、障害特性などを考慮に入れて適材適所の配属を行っている。
- 効果** 3年間の複数部署の経験により、できる仕事が増えて自信につながっている。「本配属」は、今後、長くそのグループで活躍していくんだという意識づけにつながる新たな節目として捉えられている。

初配属後も入社後3年間はジョブローテーション期間とし、毎年業務の配置換えを行うことによって、経験を積み重ねており「出来ることが増えた」という実感が自信の形成に結びついている。なお、配置先については、定期面談などの機会に本人の意向を確認し、社長、部長、全グループリーダーで構成する配属調整ミーティングで受入れ先となる各グループの意向ともすり合わせながら決定している。

ジョブローテーション期間中はS&Jスキルシートで年間目標を立て、業務日報の中で更に毎月、毎週の目標に落とし込んで達成に向けて取り組んでいる。なお、達成度は毎週、毎月評価し、1年間の振り返りにあたる総評をS&Jスキルシートに反映している。

4年目に迎える「本配属」では、それまでに経験した業務、その中で得たスキルをもとに、本人の能力や適性が最も発揮できる部署へ配属調整を行う。具体的には、3年間の積み上げとなるS&Jスキルシートをもとに、グループリーダーを含む指導員が業務の取組み状況や得意不得意などを加味して社会性や作業能力などを評価し、定期面談の場を利用して本人の希望も聞き取って、配属調整ミーティングにおいて最終決定に反映させている。

本配属以降も、更に成長し活躍できるよう今後の成長過程をイメージし(資料2)、個々の障害者ごとに「長期個別育成

計画」を作成することとしている。この計画は、5年後に成長した姿を思い描く中で現実の課題や目標を明確にし、キャリア開発の取組み内容を可視化するツールとして活用することを想定している。令和元年9月に試行したが、計画を作成した指導員からは「5年後を思い描くことは大変だったが、本人のことをより深く考え、どのように関わったら、成長につながるか見つけなおす機会になった」との感想もあり、令和2年4月からの本格運用に向けて、準備を進めている。

#### 資料2：本配属以降の取組み



# 株式会社あしすと阪急阪神

## 精神保健福祉士等を配置した相談窓口による組織的サポートで職場定着 リーダー・トレーナー制度、表彰制度の導入でモチベーションアップ

テーマ 特例子会社、精神障害者、相談窓口、役職制度、表彰制度、モチベーション、人材育成、精神保健福祉士、社会福祉士、産業カウンセラー

### Profile

雇用障害者数	140人（うち重度66人）
所在地	大阪府大阪市
障害種別	身体障害者24人（うち重度17人）、知的障害者94人（うち重度49人）、 精神障害者22人
資本金	1,000万円
業種	その他サービス業
職務内容	清掃、メール集配、印刷、特定信書便、各種事務補助、産業マッサー ジ、喫茶運営
従業員数	199人

### 取組 1

## 「相談窓口」を設置し、各職場環境の現状をふまえた きめ細かな相談を実施することによる定着支援の取組み

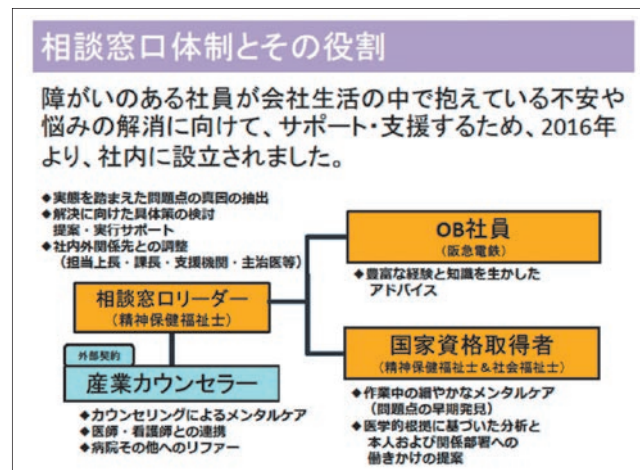
- 課題** 障害のある社員が毎年増え続けるなかで、きめ細かな相談ができるように、組織的なサポート体制を構築する必要があった。
- 対応** 精神保健福祉士・社会福祉士の国家資格取得者とグループ会社OB社員で構成した「相談窓口」を設置すると共に、外部の産業カウンセラーとも契約し、きめ細かな相談ができる体制を構築した。
- 効果** 相談員との面談や産業カウンセリングを通して、抱えている不安や悩みを早期に解消することから安心して就業でき、職場定着が促進された。

同社においては、近年、精神障害者の増加に伴い職場での人間関係等に関する相談を受けることが多くなってきた。そこで障害者が会社生活を送るにあたり抱えている不安や悩みを解消し、安心して就業できるよう、各職場環境の現状を踏まえたきめ細かい相談ができる組織的なサポート体制を構築する必要性が高まってきた。さらに平成28年4月には、障害者雇用促進法の改正により「合理的配慮」が求められることとなった。

これらに対応するため、平成28年3月に「相談窓口」（資料1参照）を設置した。相談窓口は相談者のプライバシー保護のため独立した組織となっている。相談窓口には精神保健福祉士や社会福祉士（国家資格取得者）と阪急阪神ホールディングスグループOB社員を配置した。国家資格取得者は心配事や悩み等について専門的知識を用いて、またOB社員はこれまでの豊富な企業経験を踏まえて、相談者の悩みに合わせた的確なアドバイスができるように考えたものである。また、「相談窓口」が気兼ねなく利用出来るように、専用電話の設置や出入りが人目につきにくいところに相談場所を設

定するなどの環境整備を行った。さらに「相談窓口」を知ってもらい利用しやすくするために全社員に「体験面談」を受けてもらった。加えて、平成29年10月には、産業カウンセラー（外部契約）も配置した。これは、従業員の中には社内での相談を希望しない者もいたが、職場定着のためには不

### 資料1：相談窓口体制





安や悩みを吐き出すことが第一であると考えたからである。

相談窓口の利用について留意した点は、「相談者のプライバシー保護」と「相談者が不利益を受けないこと」の2点であり、社報を発行してこの点を周知し、全従業員が安心して利用できるようにしている。

相談窓口は、問題解決にあたり、相談内容を上司に伝える

必要がある場合は、相談者本人の同意の上、上司と連携して相談者の不安や悩みを解消し、職場定着に結びつけてきた。最近の「相談窓口」は積極的に各職場に向向き、障害者、指導者と懇談したりして現場との距離を縮め、更なる職場定着に邁進している。

取組 2

「リーダー・トレーナー制度」や「表彰制度」の導入により 指導・育成業務に従事できる人材を育成する取組み

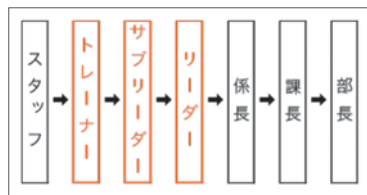
**課題** 勤続年数の長い障害のある社員の中には、指導業務にも従事できる社員が輩出しており、これらの社員にもモチベーションを上げてもらう必要があった。

**対応** 障害者の能力に相応しい役職に任命するための「リーダー・トレーナー制度」や努力の成果を社内で広く顕彰する「表彰制度」を導入した。

**効果** 能力のある障害者が指導・育成業務に従事する役職に任命され、また、頑張った障害者が表彰されることになったことから、モチベーションが向上し、各人の成長につながった。

同社においては、年を追うごとに能力のある障害者が輩出してきたことに伴い、そのモチベーションを更に高めると共に、指導・育

■資料2：役職が上がる仕組み



成業務に従事させる必要が出てきた。そこで、平成27年5月、全社員を対象とした取組みとして「リーダー・トレーナー制度」を導入することにした(資料2参照)。

本制度では、以下の基準を基に、年2回の評価や日頃の業務に対する姿勢と態度を総合的に判断し、リーダー等を任命(年2回：4月、10月)する。

- ・「リーダー」：他の社員の指導・育成を任せられる者
- ・「サブリーダー」：他の社員の指導・育成について、少なくともその一部を任せられる知識・技能のある者
- ・「トレーナー」：自らの業務を確実に遂行し、他の社員の見本となる者

制度導入により、任命された社員のモチベーションが向上し、自らが指導的役割を担うという意識が高まった。社員の中ではリーダーやトレーナーになりたいという機運も高まっている。令和元年12月1日時点での任命者は、リーダーが11人、サブリーダーが9人、トレーナーが28人で計48人(うち障害者：32人)となっている(資料3参照)。

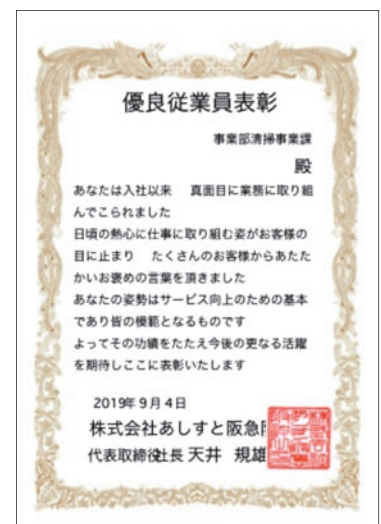
また、平成25年1月に「優良従業員表彰」をスタートさせ、平成28年4月には「月間表彰」を追加して表彰制度を充実させた。優良従業員表彰(年2回)は、新規事業の立上げ、

■資料3：リーダー・サブリーダー・トレーナー人数(令和元年12月1日時点)

	知的	精神	身体	健常	合計
リーダー	0	0	2	9	11
サブリーダー	0	4	0	5	9
トレーナー	7	4	15	2	28
計	7	8	17	16	48

積極的な実習生・後輩社員の指導、アビリンピックでの金賞受賞など、会社へ貢献した者、優秀な取組みをした社員を新年会や懇親会の機会に全社員の前で表彰するものである(資料4参照)。月間表彰(年6回)は、個人の「頑張り」を表彰するもので、社長自ら職場に赴き表彰を行っている。これまで、優良従業員表彰は70人が、月間表彰は104人が受賞している。表彰を受けたある社員は「会社に表彰されて初めて『自分は仕事を任せられている』という実感が持てた。一気にモチベーションが上がった。」と語っている。このように、この表彰制度は社員自身の成長やモチベーションの向上を促進し、人材育成の後押しをしてくれている。

■資料4：優良従業員表彰



職場定着

その他

キャリアアップ

# 株式会社ひなり

## サポートマネージャーによる的確な作業指導、定着支援の強化 業務ローテーションによる適材適所配置、キャリア開発

テーマ 特例子会社、知的障害者、教育・能力開発、定着支援、ジョブローテーション

### Profile

雇用障害者数	74人（うち重度41人、短時間0人）
所在地	東京都千代田区
障害種別	身体障害者13人（うち重度12人）、知的障害者55人（うち重度29人）、精神障害者6人
資本金	3,000万円
業種	その他サービス業
職務内容	社員向けマッサージサービス、オフィス内美化清掃サービス、農作業の請負および農作物・加工品の販売等
従業員数	100人

### 取組 1

## サポートマネージャーの配置による的確な作業指導、 定着支援の強化の取組み

- 課題** 季節ごとに契約農家が育てる農作物は異なり作業工程は多い。作業の効率化やレベルアップを求められている。
- 対応** 障害のある社員を指導・支援するサポートマネージャーを各現場に配置し、作業手順書や治具を準備するとともに、個々人の障害特性や対応方法への理解に基づく業務指導等を行っている。
- 効果** スタッフは作業レベルがアップし、できる仕事も増え、作業品質の安定や向上につながった。契約農家の障害者に対する認識が変化し、新規作業の依頼が増え職域拡大につながっている。

障害のある社員（以下スタッフ）を指導・支援する役割の社員としてサポートマネージャー（以下サポマネ）を配置している。配置に当たっては目の行き届く範囲を考慮し、サポマネ1人に対してスタッフ3～5人がチームとなって動くようにしている。チームで業務を行うことで、スタッフが孤立感を持たないようにすること、自然にスタッフ間で協力しあって成長していける環境作りを心がけている。

サポマネは、生活相談員及び職場適応援助者（ジョブコーチ）養成研修を修了し業務にあたっており、日々の業務は表の通りである。業務遂行状況だけでなく、毎日の健康状況のチェックや事故防止のための確認を行い、日々のスタッフの変化を見逃さないよう努めている。

浜松では農作業を請け負っており、サポマネは農家とともに作業工程を分解し、写真や図入りの作業手順書を準備する。また、必要に応じて作業を助ける治具（補助具）も木材やゴムなど身の回りのもので製作する。具体的には、アスパラの長さを測る針金、オクラの長さの基準となる木の棒などの治具がある。

スタッフの配置については、入社前の実習の期間で複数の農家の作業を経験してもらい、採用後は能力が発揮できると思われる農家の作業に配置するようにしている。

スタッフによって難しい作業もあれば作業スピードも異なる

### ■ サポートマネージャーの日々の業務

#### サポートマネージャーの日々の業務

業務面	作業遂行管理（サポマネが作業指示） 作業予定管理（日程管理・調整）
品質面	作業としての品質維持・向上 商品としての品質管理
衛生面	健康管理（症状チェック） 服装・髪のもチェック
安全面	事故防止（機械／工具／農業／高所等）
業務効率化 生産性向上	作業分解と分析、補助具の作成 作業手順書作成、作業記録とレビュー

ることから、障害特性や対応方法を理解しているサポマネが農家とスタッフの橋渡し役となり、効率も考えながら作業を進めている。また、週1回のケース会議や月1回の就労支援機関とのミーティングでスタッフの業務中の態度や体調などの状況を共有のうえ対応を検討している。さらに、サポマネ全員で議論のうえ策定した「ひなり10箇条」を毎日朝礼時に唱和するとともに、日報内容を改定して自己評価点数を記入する「マナー」等の欄を新設し、社会人としてのルールや行動を意識してもらうようにした。

例えば草取り作業からブロッコリーの収穫へなどスタッフがができる業務は着実に増えている。農作業を請け負い、業務管理・品質管理・労務管理を含めて行う形態は「ひなりモデル」と呼ばれている。

#### ■ オクラの治具



## 取組 2

### 適材適所配置、キャリア開発のための業務ローテーションの実施

- 課題** 東京では、清掃業務の対象となるオフィスが8拠点あり、休暇などで対応人員が不足することもあった。また、スタッフの成長のために希望者には他拠点での活動をしてもらう必要性も感じられた。
- 対応** ケース会議で各拠点の状況を確認。担当するスタッフの勤務期間の長さやスキル、人間関係、通勤ルート、スタッフ本人の希望を考慮しローテーションを定期的実施した。
- 効果** スタッフ休暇時に安定したサービスの提供ができるようになるとともに、スキルアップに対する具体的な目標ができた。また、担当拠点が増えたことで電車での移動機会も増え、世界が広がった。

東京では、執務室内や受付・会議室の清掃、文具の補充、社内便袋のメンテナンス、機密文書を回収するBOXやコピー用紙補充の際の外部業者のアテンド業務などを行っている。

清掃業務の対象となるオフィスは本社を含めて都内に8ヶ所あり、スタッフの休暇などで対応人員が不足することもあった。また、長年同じ拠点の業務に携わるスタッフもおり、年2回以上実施する面談の際に、違う拠点の業務も行いたいと希望するスタッフもでてきた。

サポマネによるケース会議で、業務量と業務内容の棚卸を行い、スタッフの同一拠点での勤務期間やスキル、スタッフ間の相性、スタッフの希望を共有したうえで、ローテーション表を作成し段階的に実施している。具体的には、スタッフの能力と業務にギャップが生じた場合、又は異なる拠点での勤務や異なる業務に取り組みたいと本人から希望があった場合に、スキルや体制を考慮して原則四半期に1度、ローテーションの実施を検討・実行している。なお、スタッフが新しいオフィスで業務を行うことになった場合には、オフィスへの経路を覚えるまでサポマネが同行するようにしている。

ローテーションを行うことで安定したサービスの提供が可

#### ■ ひなり10箇条 サポマネ全員で議論の上決定

##### ひなり10箇条

1. 社会人としてのマナー・会社のルールを守ります
2. チームワークで仕事に取り組みます
3. 常にお客様第一を心がけます
4. 「時間厳守」で行動します
5. 人に優しく、自分に厳しくします
6. 自分が嫌だと思うことを人にしません
7. お互いに思いやりの心を持って助け合います
8. 感謝の気持ちを大事にします
9. 元気に挨拶します  
「おはようございます」「お疲れさまです」など
10. すぐに諦めず、挑戦する心を持って成長します

Copyright©2019 HINARI Corporation

P.2

能となり、スタッフにとってもスキルアップの具体的な目標ができるようになった。さらに、自主的に引継書を作成するスタッフや、新しい業務に携わるスタッフ及び実習生に丁寧な指導をする先輩社員ができており、助け合う雰囲気が醸成されつつある。



# トップワーク株式会社

## 特別支援学校先生・生徒の事業所の理解促進と 障害者受入れ体制整備による障害者の採用・定着の推進

テーマ 中小企業、知的障害者、特別支援学校、仕事の切出し

### Profile

所在地	札幌市白石区	雇用障害者数	16人（うち重度1人、短時間1人）
資本金	2,000万円	障害種別	身体障害者1人、知的障害者15人
業種	倉庫業務受託	職務内容	商品のピッキング業務
従業員数	388人		

### 取組

#### 課題

同社グループ全体で障害者雇用に取り組むこととしたが、社内に障害者雇用のノウハウが乏しかった一方、特別支援学校の教師・生徒等関係者に同社の理解がほとんどなかった。

#### 対応

従業員がジョブコーチ資格の取得、特別支援学校への見学等、障害者理解に務めるとともに、特別支援学校等関係者に対して企業見学会、職場実習等の実施により同社への理解促進に努めた。

#### 効果

特別支援学校等との連携が強化され、定期的に職場実習を行い、実習の経験を経た生徒の採用者数も増加し、定着も進んだ。

同社は、運送事業を主体とする共通運送株式会社のグループ企業で、物流サービスにおける労働力不足が見込まれる中、幅広い人材活用が必要と考え、平成26年から共通運送の総務部門が中心となりグループ全体で積極的に障害者雇用に取り組むこととした。

しかし、障害者を採用するにあたり、どこから始めれば良いのか分からなかったため、本社が主体となり、地域障害者職業センター、特別支援学校、障害者就業・生活支援センター等に出向き、各種情報の取得に努めた。その結果、同社の障害者受入れ体制が十分でないとともに、各機関における同社の業務内容等認知度が低いことが分かった。

そこで、本社の従業員を含め障害者職業生活相談員認定講習の受講促進（平成29年2人から30年6人に増加）、ジョブコーチの資格取得（令和元年5人）等を積極的に行った。一方、同社の業務内容等について関係者に理解を深めてもらう取組みとして、平成27年に特別支援学校をはじめ各関係機関向けに企業見学会を開催し、関係者に実際に現場での作業内容を見てもらい、さらに先生等の意見を考慮した職場実習（平成30年 合計11人 3～12日間）を実施した。この結果、特別支援学校等との連携が強化され、職場実習を経験した生徒が同社に応募し、採用数が増加することとなった

（平成31年6人）。

また、当初障害者の受入れにあたって、障害者への指導経験がない者がトレーナーを担当し、指導の際に口調が厳しくなったり、一方的な指導になる等の問題があった。このため、特別支援学校の出身者で、現場の評価も高い障害者をトレーナーに抜擢し、実習指導に当たらせることとした。これにより、実習生が分からないことを聞きやすく、不安なく業務を習得できる環境ができあがり、実習終了時には礼状が届くことがあり、トレーナーとなった障害者自身の自信やモチベーションアップにもつながった。

さらに、知的障害者向けの業務を拡大するために業務全体を見直し、業務の切出しを行った。その際は、ジョブコーチ資格を持つ社員が障害者と面談を行い、障害者自身が体験したい業務を聞き取り、本人の能力や適性も考慮した上で行った。これにより、新たに、商品のコンテナへの詰め替え業務、ハンディターミナルによる仕分け業務等を切り出すことができたので、障害者の受入れ可能人数の増加とともに、難易度の高い業務の発生により、業務に慣れてきた障害者にとっては、新しいことにチャレンジする環境もでき、結果として、雇用の拡大と定着にもつながることになった。

## 株式会社エイジェックフレンドリー仙台オフィス

聴覚障害者に向けての「仕事の見える化」の配慮が  
障害者の安心や社員全員のモチベーションアップへ

テーマ 中小企業、聴覚障害者、仕事の見える化、スマートフォンアプリ

## Profile

雇用障害者数	10人（うち重度障害者1人）
所在地	宮城県仙台市
障害種別	精神障害者5人、発達障害者2人、知的障害者1人、身体障害者2人（うち重度1人）
資本金	100万円
業種	印刷業・事務
職務内容	印刷業務（名刺、封筒、テキスト、事務（データ入力、ドキュメント電子化）
従業員数	11人

## 取組

## 課題

聴覚障害の社員が、他の職員とコミュニケーションをうまくとることができずに疎外感を持っていた。また、各自の取り組む仕事に偏りがあって、社員のモチベーションが下がっていた。

## 対応

- ① MTG（ミーティング）は、聴覚障害者向けに話言葉が文字化できるスマートフォンアプリ「声で筆談」を利用し、コミュニケーションを容易にした
- ② ホワイトボードを利用し、仕事の進捗状況、誰がいつどの仕事を行うか等を見える化した。

## 効果

- ① 聴覚障害の社員は、MTGにおいて、筆談アプリの使用でリアルタイムに理解しながら参加できるようになった。
- ② 自分が挑戦してみたい仕事に積極的に立候補して取り組めるようになった。

同社において、聴覚障害の社員（1人）は他職員が雑談で笑っている様子や急な仕事の内容変更等の会話が分からず、疎外感を持ち戸惑うことが多かった。業務中は、手話ができる社員と意思疎通を図ったり、ブギーボード（電子メモパッド）を使うことで指示を確認していたが、特に MTG においては PC で同時入力を行ってもなかなか話の内容の理解に繋がらなかった。スマートフォンにはいくつかの「音声アプリ」があるが、「声で筆談」アプリは変換の正解率が高く、グループで利用でき、なおかつ文字入力もできることから試用してみた。社内で社員全員に向けて話をする際はアプリを起動し、スマートフォンに向かって話をする、スマートフォンにてそのアプリを起動している社員全員に文字化したものが表示されるので、MTG において大変重宝し、本人の「疎外感」を払拭することになった。発音の悪さや独特の名称で変換が上手いかわからないこともあるので、その際は MTG 終了後にその部分について確認を行うようにしている。それらをきっかけに、自ら皆の輪に入ったり積極的に業務に取り組む等、仕事に取り組む姿勢も変わってきた。

また、以前よりホワイトボードを使用し、仕事の受注状

況・進捗状況、スケジュール、誰がいつどの仕事を行うか等を見える化していたが、聴覚に障害の社員は、毎日夕方には、センター長のメールでの伝達に基づき、ホワイトボードに次の日の受注仕事内容等を記入する仕事を担当し、自ら『見える化』を率先している。

さらに、これらのことが MTG の内容を見直すきっかけになり、その日に取り組む業務について朝全員で話し合いの上担当を決めるようになった。

自分たちで仕事の進行や担当を決めて取り組んでみると仕事を覚えようとする意欲が上がり、もっと色々な仕事をしてみたいという欲が出てきている。自分たちで「考えて」業務を行うことで理解度が高まり、これまで4人体制で行っていた印刷業務も2~3人で事足り、他の業務に人数を回せるようになった。

取り組んでみたい仕事があっても経験や知識がなく手を挙げるができなかった社員も、業務時間内に個別に教えてもらったり練習する時間を設けたことで、色々な仕事にチャレンジしている。

# 株式会社モスシャイン

## 親会社の多様な業務切出しを通じ実現した 特例子会社社員の職務の充実化・多様化

テーマ 特例子会社、知的障害者、精神障害者、業務の切出し、オープンスペース、親会社社員との共通理解

### Profile

従業員数	26人
所在地	東京都品川区
雇用障害者数	16人（うち重度8人、短時間2人）
資本金	1,000万円
障害種別	知的障害者11人（うち重度8人）
業種	(株)モスフードサービス（モスバーガー運営会社）の特例子会社
	精神障害者5人
職務内容	本社事務補助、モスバーガー店舗・工房業務補助

### 取組

- 課題** 特例子会社の設立、新たな障害者の採用に向け、安定的な業務の受託（確保）が必要であった。
- 対応** 特例子会社に指導員グループを編成し、親会社各部署に赴く等多様な方法により業務の切出しを行った。
- 効果** 当初10数種類であった業務が、およそ1年6カ月の間に200種類近い業務に増加した。また、親会社と同じフロアにあるオープンスペースで本社社員との相互交流が育まれている。

同社は、特例子会社としての運営に向けて、安定的な業務を切り出すために、親会社（株）モスフードサービス等の理解を得ること、障害特性に応じた業務を切り出すことの2点に重点をおいて準備を進めた。

まず、スタッフの充実のため、経験豊富な精神保健福祉士（PSW）を採用した。更に親会社からベテラン社員を4人増員（指導員総数6人体制）し、1指導員に対し2～3人のチャレンジメイト（モスシャインの障害者社員）の専任制をとった。このことにより各チャレンジメイトの特性が理解でき、新規業務受託の際の可否判断やチャレンジメイトの担当業務の選定にあたって適性業務のマッチングが可能となった。

次に、①開業から1年半をかけて指導員が地道に親会社等の各部署へ直接赴き業務を切り出す、②ウェブ上に受託業務カタログを掲載する、③各部署にカタログを配布する、④社員の行き来が多い親会社フロアの中央にディスプレイを作成する等して、同社の取扱い業務の見える化を図った。さらに、社長自ら親会社・グループ会社の各部署に協力を依頼した。

このような努力が実り、開業時10種類程度の業務が、現在では200近い業務を受託するまでに至っている。この結果、

チャレンジメイトは、指導員との相談によって、本人の障害特性に合った業務に従事することが可能となった。

開業当時は、親会社・グループ会社の社員に同社の処理可能業務が中々理解されなかったが、現在ではメールや電話さらに親会社社員が直接当社に来られ「こんな業務だけでも出来る？」、「急ぎだけお願い出来ない？」といったようにフランクに相談できる関係が構築されてきた。

また、これまでの納期厳守や丁寧な作業が評価され、「仕事は正確・丁寧だ」、「こんなに完ぺきに仕事ができると思っていなかった」等の声が多方面から聞かれるようになった。このように同社の業務処理の内容が評価されてきたことが受託業務の拡大する大きな要因でもある。

併せて、同社は親会社と同じフロアのオープンスペースの中で、親会社社員と直接仕事上のやり取りができるようなレイアウトになっている。このように、チャレンジメイトの仕事振りが本社社員の目に触れることとなり、理解も深まり、チャレンジメイトは「一緒に仕事をしている同僚」という雰囲気が醸成されてきた。視察に来られた外部の方々からも、「同社はインクルーシブな取組みが素晴らしい」といった評価の声も多数戴くようになった。



# 株式会社デンソーブラッサム

## 障害福祉サービス事業を展開するNPO法人との人材交流を通じた障害者支援力の向上

**テーマ** 特例子会社、知的障害者、精神障害者、福祉との連携、人材交流、定着支援

### Profile

<b>所在地</b>	愛知県刈谷市	<b>雇用障害者数</b>	44人（うち重度20人）
<b>資本金</b>	2,500万円	<b>障害種別</b>	身体障害者4人（うち重度2人）、知的障害者35人（うち重度18人）、精神障害者5人
<b>業種</b>	オフィスサービス業	<b>職務内容</b>	社内郵便、封入・封かん、フロア清掃
<b>従業員数</b>	75人		

### 取組

- 課題** 特例子会社を設立するにあたり、これまで社内で経験やノウハウが少なかった知的・精神障害者の定着支援力向上を図る必要があった。
- 対応** NPO法人から同社へは障害者就業・生活支援センター長経験者を、親会社からNPO法人へは事業企画経験者を、各々3年の期間限定で出向させた。
- 効果** 出向者からの組織の内側から見た専門的アドバイスにより、知的・精神障害者の職場定着を円滑に進めることができた。

親会社の(株)デンソーは、平成28年、知的・精神障害を含む多様な障害者への就労機会提供を目的として、事務サービス分野の業務を中心とした2社目の特例子会社デンソーブラッサムを設立した。当時は社内に知的・精神障害者の雇用経験やノウハウは乏しく、不安を抱えながらの立ち上げとなった。

そのため、社内の指導員全員に障害者職業生活相談員やジョブコーチの資格取得を奨励する一方、福祉の分野で就労移行支援業務の経験を持ち、会社運営に携わってもらえる人材がいないか、いくつかの機関とコンタクトする中で、地元のNPO法人との間でお互いの強みと弱みを補完するため人材交流をする案が浮上した。

そして、親会社から国内外での事業企画経験者をNPO法人に出向させ、NPO法人からは障害者就業・生活支援センターのセンター長経験者を同社に3年間各々出向させることが決まった。

当人材交流により、NPO法人からの出向者はアドバイザー的立場ではなく、会社の一員として当事者意識を持ちながら、障害を持つメンバーの定着支援に従事できるようになっ

た。例えば、時間をかけて複数回カウンセリングを実施することで、本人の本音や希望、家族の思いとの差異を聞き出し、本人・関係者が納得のいくまでサポートする等、個別ケースへの早期かつ丁寧な対応が可能となっている。また障害者を直接指導する指導員にとっても、日々起こる小さな出来事や疑問についてタイムリーに相談ができ、専門的なアドバイスを貰えることで安心感を得られており、かつ早い段階で具体策を考えることで、問題が大きくなる前に解決できる体制の基礎が出来た。

また障害者雇用で重要な支援機関との協力関係に関しても、今回の人材交流によって関係が広がり、お付き合いの仕方（何をどういう時に支援機関に託すと良いか等）についての理解度も向上した。

支援機関からの出向者も、企業サイドのニーズや仕事の進め方等を内部から知る機会を得たことで、企業が求める「支援」と就労支援機関側から見る「支援」のギャップを理解し、企業に役立つ支援のイメージが出来、帰任後も今回の経験を活かしたいと考えている。

# Peach Aviation株式会社

## フリーアドレス制の活用による全社員型ナチュラルサポートとダイバーシティの推進

テーマ 大企業、ダイバーシティ、ジョブローテーション、フリーアドレスオフィス、ナチュラルサポート、合理的配慮

### Profile

従業員数	1,133人
所在地	大阪府泉南郡田尻町
雇用障害者数	23人（うち重度10人）
資本金	1,500,005万円
障害種別	身体障害者15人（うち重度10人）、知的障害者1人、精神障害者7人
業種	航空運輸業
職務内容	事務および事務補助*

- \* 書類整理、ファイリング、伝票チェック、資料発送、制服クリーニング取次等
- PCでのデータ入力（給油量概算管理、空港業務委託関連データ）
  - フライトタイムに基づく勤怠やライセンス等確認、管理
  - 整備記録確認、管理
  - 社員用航空券発券、変更、キャンセル業務
  - キャンペーン用ポイント発行業務、メールマガジン、セールバナー作成
  - 機内販売売上金管理
- ※上記は一例であり、延べ60種類程度の業務をジョブローテーション

### 取組

- 課題** 同社は、障害者をはじめ多様な人材への正しい理解と活躍機会の提供のために、ダイバーシティの理念を推進、強化することとしていた。
- 対応** 障害者の採用、サポート等のために専任部署を設け、合理的配慮を行うとともに、ジョブローテーション、フリーアドレスオフィスを活用して、ナチュラルサポートを推進した。
- 効果** 障害者と他の社員とのコミュニケーションが増え、他の社員による障害者理解と障害者の戦力化、定着化が進んだ。

同社は、およそ29か国の国籍の社員がいるとともに、障害の有無をはじめ年齢、性別等多様な社員が在籍している。こうしたことから、多様な人材への正しい理解と活躍機会の提供するダイバーシティの理念を推進、強化していくこととしていた。この中で、障害のある社員の理解を全社的に進めるためには、「障害者が珍しくない」環境を整備することが必要不可欠であると考えていた。また、周囲の社員からは、障害のある社員への関わりについて「どんな特性があるのか」「どんな配慮をすれば良いのか」等の声が寄せられることもあった。

そこで、障害者雇用支援をメインとする部署（「ほなやる課」）を設立し、障害者の採用や定着に必要な対策を講じ、例えば、合理的配慮対策として、①精神障害者への時短勤務適用、②聴覚障害者の字幕アプリの活用、③画像ファイルを活用したマニュアルの作成等を実施した。

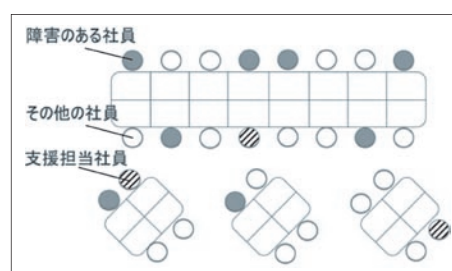
併行して、資料1のとおり、全社でフリーアドレスオフィス（固定席を作らずに自由な席で仕事を行える仕組み）を活用し、障害のある社員とその他の社員が常に混

在する環境を設定した。これにより、社員の間で日常的に対等なコミュニケーションが増加して、部署を超えた「全社員型ナチュラルサポート（障害者への援助を自然に提供すること）」が実現できている。

さらに、社員が障害者の特性を理解するための機会としては、障害理解をメインとしたダイバーシティ研修を実施している。

加えて、同社では、「ほなやる課」が中心となって、資料2のとおり、障害の有無を問わず、社員間でのジョブローテーションを行っている。業務の割り振りは、およそ60種類の業務を、メンバーの障害や特性に基づく合理的配慮、スキル、得意不得意等を加味して行っている。

#### 資料1



#### 資料2



# レッキス工業株式会社

## 在職障害者の社内活動と地域団体等を通じた社外地域活動の活発化による職場定着、支援学校との交流による生徒の入社促進

テーマ 中小企業、地域障害者雇用対策協議会、地域社外活動、特別支援学校、職場定着、入社促進

### Profile

従業員数	185人
所在地	大阪府東大阪市
雇用障害者数	14名(うち重度10人)
資本金	9,000万円
障害種別	身体障害者11人(うち重度10人)、知的障害者3人
業種	機械製造業
職務内容	配管用作業器具(パイプマシン、手動ねじ切器等)の製造、設計、事務

### 取組

- 課題** 旧来から障害者を戦力として雇用してきたが、近年は積極的な採用を控えていたため障害者の高齢化が進み、各年代にわたる在職者の雇用確保と新規の障害者雇用が課題となった。
- 対応** 社内での障害者雇用支援対策と併せ、所属する地域団体等を通して地域活動を活発化させ、障害者社員が社外活動の企画、運営にも積極的に参画する機会を作り、また、地域の支援学校の生徒等と触れ合う機会を作った。
- 効果** 障害者社員は職場に定着するとともに、障害者社員のうちには障害者の職場実習指導や新人健常者の技術指導を行うことができる者も出ている。また、地域の支援学校から入社する者が出始めた。

同社は、初代社長が社是として「三利の向上」(お客様、社員、社会の三者の利が向上すること)を掲げ、その一環として昭和13年以来、障害者雇用に取り組んできた。また、昭和24年には、初代社長が有志数人と「大阪府布施障害者雇用対策協議会」という団体を発足させた。初代社長の経営方針は、現社長にも受け継がれ、これまでおおよそ10%前後の障害者雇用率を達成してきている。

同社の障害者雇用は、長年にわたり聴覚障害者が中心で(現在は、雇用障害者14人のうち9人が聴覚障害者)。聴覚障害者が快適に働くことができるよう、さまざまな対策が講じられてきた。

しかし、近年、経営環境の関係もあり、障害者の積極的な採用を手控えてきた。この結果、障害者社員の高齢化が進み(年齢別にみると、30歳代以下0人、40歳代4人、50歳代7人、60歳代1人:平成30年度末現在)、比較的若い社員がいなくなってきた。社内の技能を無理なく伝承させていくためにも各年代を通じた均衡ある年齢別社員構成になっていることが必要である。また、近年は、新規に支援学校を卒業した障害者を雇用することもできていなかった。

こうした課題を背景にして、同社は、従来から行っている社内の障害者支援対策に加え、「大阪府布施障害者雇用対策

協議会」の活動を活発化させ、会員企業の増加を図る等に努めている(平成29年49社、令和元年11月63社)。また、昭和52年から東大阪市内で開催され、最近では約40万人の参加者を集める「東大阪市民ふれあい祭り」に「同協議会」を代表して模擬店を出店している。この模擬店の企画、運営には、同社の障害者社員も関わり、地域社外活動に参画する重要な機会を得ている。なお、模擬店で上げた収益金は、「同協議会」に寄付し、会員企業で働く障害者の相互交流や、職場定着のための事業に活用されている。

また、地元の高校、支援学校との交流、支援を深めており、職場見学・体験・実習の受入れ(平成30年度実績8人)の他、同社が会社沿道の花壇を提供することにより支援学校の生徒が季節の変わるごとに花を植える活動の支援、支援学校内で育てた野菜の即売会を夏休みに同社内で開催する等が行われている。こうした交流が功を奏し、職場実習を受けた生徒の中から入社につながる者(平成31年度2人)も出てきた。

以上のような諸対策によって、障害者社員は、引き続き職場に定着するとともに(直近10年間障害者の離職者0人)、障害者社員のうちには、障害者の職場実習指導はもちろん新人健常者の技術指導を行うことができるまで成長する者も出ている。



# 株式会社マンドムビル

採用

その他

## 特例子会社立ち上げに伴う障害者の新規採用、定着支援と早期戦力化

テーマ 特例子会社、職場実習、トライアル雇用、新規採用、定着支援、目標考課制度

### Profile

所在地	大阪府大阪市	雇用障害者数	5人
資本金	1,000万円	障害種別	知的障害者3人（うち精神重複者1人）
業種	その他事業サービス業		精神障害者3人（うち知的重複者1人）
従業員数	7人	職務内容	商品見本・販促物等の加工・ピッキング・梱包・発送、事務補助

### 取組

- 課題** 会社設立当初から、特例子会社化を計画しており、新たな障害者の採用、職場定着、早期戦力化が課題であった。
- 対応** ハローワーク等の協力を得ながら、雇用前実習、トライアル雇用制度を活用し、円滑な準備、採用につなげた。採用後は、業務月報（自主目標、体調管理面等を記載）の活用を中心に、定期面談等により目標管理・評価、職場定着支援を行った。
- 効果** 新規採用者全員が計画どおり業務を稼働させ、大きなミスやトラブルを起こすことなく業務を運営することができた。定期的個別面談を通して個々人のレベルアップを図ることができ、会社として新たな業務の受託に繋がっている。

平成30年8月1日に会社を設立し、11月には本格的に業務を稼働させ、併せて特例子会社の申請を行うという計画を立てて、障害者の採用活動を開始した。ハローワークや障害者就業・生活支援センターの協力を得ながら、まず会社見学、雇用前実習（1日約8時間、5日間）を計画的に実施した。

雇用前実習は、できるだけ本番に近い業務を用意し、事前に業務マニュアル等を準備した上で、予定の5人に対して行った。その結果、5人全員がトライアル雇用（3ヶ月）に移行し、同時に計画どおり親会社と業務委託契約を結び業務を稼働させた。併せて、特例子会社申請を11月初旬に行い、同年12月に特例子会社認証を受けた。

2人の障害者職業生活相談員が中心となって親会社から業務の切り出しを行い、1日ごと月間の業務スケジュールを組み立てた。業務指導者も実習時と同じであり、全員が無理なく自然に業務が出来て、日が経つにつれ習熟度合が高まり、各人の自信に繋がり、またこの自信が新しい業務の受託に繋がる好循環となった。

また、令和2年度以降特別支援学校新卒採用を予定しており、支援学校等からの職場実習も積極的に受け入れている。

その実習生の指導を障害者社員が担当しており、これも各人の自信、成長に繋がっている。

同社は当初から、障害者の働き甲斐や成長を目的として、社員の目標考課制度を導入している。制度は、個々の社員が指導員と話し合い、それぞれ半期間の自主目標を立てて、その達成具合の評価を行い、その評価が半期の賞与や昇格に反映するものとしている。また、その基礎資料とするために、従業員が毎日記載する「業務月報」用紙を作成し、「業務月報」には、指導員と話し合った①コミュニケーション目標、②考勤目標、③業務遂行目標を記載した上で、各社員が自己評価を記入することとしている。さらに、月々の定期振り返り面談時にその「業務月報」を基にして指導員との成長対話を行い進捗管理が行われる。評価は、月々の評価及び半期1次評価を指導員が行い、社長の2次評価で決定となる。

「業務月報」には、目標以外に各人の体調管理欄（睡眠・薬・通院）も設けており、定期振り返り面談では、個々人の体調・精神状況の確認や、生活面での相談対応も行ない、雇用の安定化をはかっている。

## 株式会社ベル・クール

## ベテラン聴覚障害者と新しく入社した他の障害者との業務の適正分担による作業効率の向上

テーマ 特例子会社、聴覚障害者、知的障害者、精神障害者、業務の適正分担、作業効率の向上

## Profile

雇用障害者数	17人（うち重度13人、短時間5人）
所在地	兵庫県神戸市
障害種別	身体障害者12人（うち重度12人）
資本金	500万円
	知的障害者1人（うち重度1人）
業種	物流、総務
	精神障害者4人
従業員数	22人
職務内容	婦人・子供衣料の検品、検針、物流加工、集配

## 取組

- 課題** 衣料品の検品業務にベテランの聴覚障害者が従事する中、新たに他の障害者が配置されたが、作業スキルの格差等により、管理指導上の問題が予見された。
- 対応** 衣料の検品業務のうち、検査箇所が多岐にわたり経験等が求められる作業、比較的容易な検査で正確性が求められる作業、検針・商品移動の作業に分けた上で、障害者を経験、適性、能力から分けて配置し、各グループリーダーを設けて指示系統を明確にした。
- 効果** 業務上のトラブルが無くなり、各グループの作業効率が向上し、品質レベルが安定するようになり、関係グループ各社から生産性、品質の面で信頼を得つつあり、業務拡大が見込めるようになった。

同社は、株式会社ジャヴァホールディングスの特例子会社として、平成30年7月に設立された。事業所は、本社事業所と西神事業所から成っている。このうち西神事業所においては、以前から関連会社で商品の検品を行っているチームがあり、そのチームを西神事業所の一部署として再構築し、業務と従業員を同社に移管することとした。西神事業所の主な業務は、上記のように子供服・婦人服の検品業務で、その特性として正確性や迅速性等が求められる。以前からこれらの業務への職務遂行能力を考慮して聴覚障害者の採用に力を入れ、現在では10人雇用している。

同社は、平成31年4月、生産性向上のため、関連会社のWEB通販業務を本社に集約したことに伴い、精神障害者1人を受け入れ、新規採用によって知的障害者を1人雇用了。さらに、令和元年8月には、関連会社が担当していた物流業務を構造改革により外部移管したことに伴い、当該関連会社が雇用していた7人の（聴覚障害以外の）障害者を受け入れ、衣料の検品業務の一部を担ってもらうこととした。この時、以前から在職している聴覚障害者社員10人との間で、管理指導面での問題が予見された。すなわち、これまでの経験の違いから業務遂行能力に差があること、聴覚障害者は手話に

よるコミュニケーションを行うため他の障害者と別のグループを作りがちであること等であった。同社は、これらを踏まえた、職務遂行態勢の再構築が迫られた。

このため、婦人・子供衣料の検品業務を、①アイテムやデザインによって検査箇所が多岐にわたり、品質確保に経験、注意力と高いスキルが求められる作業、②比較的容易な検品、下げ札の取付け及び取外し、商品袋詰め作業、③検針・商品移動の作業の3つに分けることにした。その上で、障害者を過去の経験、適性、能力によって評価し、配置することにした。その結果、高度なスキルが求められる作業は、聴覚障害者のグループが、比較的容易な検品作業は、知的障害者のグループが、検針・商品移動の仕事は精神障害者、知的障害者のグループが担当することになった。

さらに、各作業のグループには、リーダーを配置して指示系統を明確にし、日常管理指導も行うようにした。こうしたことから業務上のトラブルもなく、それぞれのグループの作業効率が向上し、品質レベルも安定した。

グループ内関係会社の取扱い製品の一部を受託して1年経過した段階だが、生産性・品質両面で各社の信頼を得つつあり、今後の業務の拡大が見込めるようになった。

# 株式会社カネカ大阪サービスセンター

## メーカーとの草刈り機共同改良による障害者の職域拡大及び意欲の向上

テーマ 中小企業、知的障害者、機器の改良、職域拡大、草刈り作業

### Profile

所在地	大阪府摂津市	従業員数	73人
資本金	1,000万円	雇用障害者数	9人(うち重度障害者1人)
業種	(株)カネカグループ会社の請負業務	障害種別	身体障害者2人、知的障害者6人(うち重度1人)、精神障害者1人
		職務内容	緑地整備、清掃、廃棄物処理

### 取組

- 課題** 広大な工場敷地の緑地整備を行う上で安全面も考慮し、単純作業を中心に作業していたが、業務量が不足し障害者のやる気が減退していた。
- 対応** 障害者が健常者と同様に安全に草刈り機を操作することができるよう、押し車式草刈り機を見つけ、メーカーと共同改良した。障害者に外部の特別安全講習を受講させ、取扱い能力のアップを図った。
- 効果** 新しい草刈り機の導入により業務が拡大し、自信を持つようになり、実習生を指導できるようになるとともに、モチベーションが向上した。また、実習生の採用につながった。

同社は、(株)カネカのグループ会社で大阪工場のサービス業を行い、業務の一環として、工場内の緑地管理を任されている。会社全体では、9人の障害者が在籍しているが、環境チームに「美花班」を設け、知的障害者6人で頑張っている。この「美花班」の班長は、メンバーと同様に知的障害者で、11年のキャリアを誇っている。今から約10年前は、チームとしての組織もなく、健常者とともに作業を行い、また、草刈り機は健常者のみの作業で、障害者は草抜きや草集め、飛び石対策のボード持ち等の単純作業だけを行っていた。

平成14年に、管理者の交代により、新たに「自主自立」を目標に掲げ、草刈り等の作業を班長自らが計画を立てて行うよう見直しされた。具体的な作業手順としては、①クローズミーティングで班長が自ら作成した翌日の計画を説明、②当日の朝に作業前KYT(危険予知訓練)及び作業内容を再確認、③作業の実施、④クローズミーティングの実施といったサイクルで、計画・安全に拘り、事故もなく作業している。

特に、草刈り機について、展示会に通うことにより「バルモア・カルマー」という安全・操作性の高い押し車式草刈り機を見つけ、さらにメーカーに協力を依頼して障害者でも使用しやすいよう一輪車から二輪車へと改良を加え、導入を決定した。併せて、安全な使用や専門知識を高めるために3人

の知的障害者が講習会へ参加した。参加者は、修了書を交付され、自信を持って作業に取り組むことができるようになった。また、この草刈り機の導入により、飛躍的に作業効率上がり、健常者に負けないレベルの作業量をこなし、さらに、作業の出来栄えについては講習を受ける前とは格段に違い、責任を持った作業ができるようになった。

その結果、メンバーの意識が高まり、職業実習に来た支援学校の生徒等も質の高い様々な経験が出来るようになった。職業実習の受入れは、平成30年度までは年間1~2人の受入れであったが、令和元年度には5人以上を受け入れている。また、平成29年度から毎年1人が入社、令和元年度も既に1人が入社し、1人が3月卒業後入社予定と順調に増員している。

今までと格段に違うのは、班長以下障害者が、障害者の受入れに対して発言し、これから自分達と一緒に働いて行く上でやっていけるかを判断し、能力に関しても、体力・持続力・安全性に関して意見や見解を述べるようになったことである。管理者側はそれらの意見を含め総合的に判断し、仲間として迎え入れるかどうかの判断材料をしている。これらのことにより入社後の問題も少なく、作業分担が非常にうまく出来ている。



# 株式会社ザグザグ

## 対人関係等の改善による広汎性発達障害者の働きやすい職場環境づくり

テーマ 中小企業、発達障害者、働きやすい職場環境、職場定着

### Profile

従業員数	正社員 1,068 人、パート・アルバイト 1,767 人
所在地	岡山県岡山市
雇用障害者数	56 人（うち重度 24 人、短時間 24 人）
資本金	3,000 万円
障害種別	身体障害者 28 人（うち重度 20 人）、知的障害者 9 人（うち重度：4 人）、精神障害者 19 人（うち発達障害 14 人）
業種	調剤薬局、調剤薬局併設ドラッグストア、介護施設
職務内容	商品荷出し・補充、賞味期限チェック、店内清掃、接客対応など

### 取組

- 課題** 入社後ほとんどトラブルのなかった発達障害者が、入社後 1 年程経過した頃から、話し始めると止まらなくなり他の者が対応に困る等職場内に問題が生じた。
- 対応** 総務部にジョブコーチ経験者を障害者雇用担当者として配置し、定期的な店舗訪問と店長への聞き取り、就労移行支援事業所との連携等を踏まえ、本人への指導・助言、他の従業員への障害特性の説明、店長への今後の対応方法についての助言等を行った。
- 効果** 店長を始め、一緒に働く従業員が障害特性に理解を示しながら付き合えるようになり、障害者本人自身も障害者雇用担当者等による助言を意識したり、決められたルールを守りながら良い人間関係を築けるよう努力するようになった。

現在 14 人の発達障害者が在籍しており、入社当初はジョブコーチ支援の活用もあり、人間関係でのトラブルもほとんどなかったが、入社後 1 年ほど経過した頃から、仕事の慣れによる緊張の緩みや職場環境の変化からさまざまな問題が生じ始めた。

例えば、発達障害者のうち話し始めると止まらなくなる傾向のある A は、仕事に慣れ、一緒に働く従業員とも付き合いが長くなり、雑談もできるようになってきた頃、一緒に休憩時間を過ごしていた従業員 B から「話に付き合うのがしんどい。話し始めると興奮状態になり、どう対応したら良いかわからない」という相談が店長にあった。

店長は、B に対し、「A には話し出すと周りが見えなくなるという特性がある」ことを説明し、適度に話を切り上げてもらって良いことを伝えた。また、本部総務部に配置された障害者雇用担当者が A に対し、休憩時間の意味やいろいろな過ごし方・捉え方をしている人がいることを説明し、どう過ごしたらいいか助言をしたり、店舗訪問時には、助言したことを覚えているかどうか確認し、さらに A のロッカーの扉の内側に資料の貼紙をして、A の意識づけを行った。この結果、

### 資料

**職場でのコミュニケーションについて**

休憩時間は「自分の時間」「ゆっくりする時間」「疲れを取る時間」

声の大きさは大丈夫ですか？ 一方的に自分が話したい事を話していませんか？

趣味の話・家族の話・休みの日に買った話・業務の話 など…

●●さん 「そだね〜。そうそう!!」

●●さん 「声が大きくて、ゆっくり休めない」

●●さん 「その話、よく分からない…」

●●さん 「本を読みたいのに…。スマホを見たのに…」

●●さん 「趣味は？ 家族は？ 休みの日はどこへ行った？」

他の人から聞かれた時は話してもOK!!  
ただし、5分以上はダメ!!

●●さん 「今日は寒い(寒い)ですね」「明日雨が降るみたいですね」「台風が近づいているみたいですね」…くらいの話は良いです。

ただし、「大きな声」や「5分以上話をする」のはダメです。

「話をする」以外の過ごし方  
音楽を聴く・スマホを見る(ゲームをする)・本を読む など…

●●さんが帰る時に、休憩室で休憩をしている人に対しても同じです!

A や他の従業員との関係が改善されている。  
こうした対応の積み重ねにより、店長を始め従業員が発達障害の特性等を理解して付き合えるようになり、障害者本人も決められたルールを守りながら良い人間関係を築けるよう努力するようになった。

# 総合メディカル株式会社

## 障害者雇用企業との交流ネットワークによる情報共有等と障害者雇用の拡大

テーマ 大企業、精神障害者、発達障害者、企業交流ネットワーク、異業種交流

### Profile

所在地	福岡市中央区	障害種別	身体障害者 32 人（うち重度 16 人）、知的障害者 15 人（うち重度 2 人）、精神障害者 27 人
資本金	35 億 1,300 万円	職務内容	①業務支援グループ以外の所属社員：人事、総務、経理等の業務 ②業務支援グループ所属社員：本社、営業、薬局現場から業務を受託（アンケート調査集計、各種データ入力、名刺作成、印刷業務、DM 等の発送等）
業種	専門サービス（医業経営コンサルティング、保険調剤薬局等）		
従業員数	4,228 人（うちパート 551 人）		
雇用障害者数	74 人（うち重度 18 人、短時間 5 人）		

### 取組

課題	精神障害者等の増加に伴い、定着支援等にさまざまな課題を抱え、企業に属する支援担当者ならではの悩みも抱えることとなった。
対応	企業が異業種交流する場を設け、担当者が情報共有等を行う機会を作った。
効果	さまざまな課題の成功事例、失敗事例等を情報共有し、同社の障害者支援対策の参考にするとともに、担当者の精神的負担の緩和につながった。それらを通し、障害者の雇用増につながった。

同社は、コンサルティングをベースにした、医業経営のトータルサポートを行っている。平成 10 年に初めて身体障害者を雇用して以来、同 24 年には精神・発達障害者にも採用を広げ、平成 26 年からは総務部内に障害者専門の部署である「業務支援グループ」を設け、社内から切り出された、アンケート調査集計、DM の発送等の業務に取り組んでいる。

しかし、障害者の中には、突然体調不良のため休んだり、仕事の成果が大きく下がることがあり、障害特性に応じた定着支援について試行錯誤を繰り返しながら努力を重ねている。また、障害者の募集・採用、的確な人材の確保・育成にも課題を抱えている。

さらに、企業の支援担当者としては、企業経営、事業管理上の観点からもさまざまな悩み（例えば、人事処遇、キャリア開発等）を同時に抱え込んでいる。

このような障害者支援担当者としての悩みは、同社だけのことではないと考え、同じ悩みを持つ障害者雇用企業を探し、平成 28 年 10 月、3 社で情報交換会をスタートさせた。

その後、このことが新聞紙面で取り上げられたこともあり、メンバーが 8 社に増え、改めて「障がい者雇用推進企業ネッ

トワーク」と名付け、勉強会・交流会を開催することになった（令和 2 年 1 月現在 12 社）。

勉強会は、2 カ月～3 か月に 1 度開催し、障害者雇用支援機関の専門家による講演、参加各社の雇用の現状と課題の紹介、困っている事例の紹介等をおとしてディスカッションを行っている。

参加企業は、それぞれ業種業態が異なるものの、障害者雇用や定着支援についての悩みは共通しており（例「採用活動方法や支援機関との連携方法」、「活躍できる就業場所の拡大」等）、毎回活発なディスカッションが繰り返されている。そして、勉強会の後は、交流会を行い、本音による忌憚のない意見交換が進み、大変有益な場となっている。なお、勉強会以外の際にも、適宜電話等で気軽に情報交換等を行っており、親密な情報共有企業となっている。これにより、担当者の精神的負担の緩和にもつながっている。

さらに、担当者の中に、一緒に企業の社会的責任を果たしていこうという意識の醸成、自己の仕事への使命感、誇りを実感するようになったことも大きな成果だと評価している。

## 医療法人勇愛会 大島病院

看護師関連業務の切出しによる障害者雇用の推進と  
看護師等の業務負担の軽減

テーマ 中小企業、知的障害者、職務創出、看護補助業務、職務の切出し、職場実習、実習計画、ペアリング指導

## Profile

従業員数	330人
所在地	佐賀県三養基郡みやき町
雇用障害者数	6人
資本金	5,000万円
障害種別	身体障害者1人、知的障害者2人、精神障害者3人
業種	医療・介護業
職務内容	看護補助業務の療養上の世話のうち間接介助

## 取組

- 課題** 同病院では、障害者法定雇用率の未達成を脱する目標を立て、免許資格が第一義的となる医療・介護の現場で、障害者雇用のための職務創出を模索していた。
- 対応** 看護補助者の1週間の業務スケジュールを時系列で提出してもらい、看護補助者が必ず関わらなくても良い、又は他の者に頼みたい職務を切り出した。
- 効果** 切り出した職務内容をもとにして障害者向け実習計画を作成し、職場実習を行ったところ2人の障害者採用に結びついた。また、看護補助者と採用した障害者をペアリングで配置し、両者の職務範囲も明確となったことから、看護補助者の業務負担の軽減につながった。

同病院は、障害者の法定雇用率未達成の状態から脱することが医療機関としての社会的責任であると認識していたが、医療・介護の現場では、安全・安心なケアが重要視され、免許資格が第一義となり、そのことが同病院でも障害者雇用を進めていく上で、どうしてもクリアしなければならない壁となっていた。

そもそも看護業務は、「診療の補助」と「療養上の世話」がその職務とされている。このうち「療養上の世話」をさらに分けると、「直接介助」と「間接介助」がある。この「間接介助」のうちから障害者雇用のための職務創出を模索することとした。そこで、看護補助者に1週間の職務スケジュールを30分間隔で詳細にまとめてもらった。その結果を見ながらヒアリングを行い、看護補助者として必ず関わらなくても良い職務、又は、他の者に頼みたい職務を切り出してもらった。その結果は、次のとおりとなった。

- ①準備・片付け関係（エプロン、おしぼりたたみ、配膳、下膳、テーブル拭き、吸引水交換、吸引チューブ交換、リネン交換、オムツ補充、手袋補充、おしり拭き補充、備品補充、リネン準備）
- ②洗いもの（コップ、イリゲータ（医療用の瓶・袋）、歯ブラシ、エプロン、吸引びん、セーフティベルト、長靴）

- ③掃除（居室、車椅子、ティーサーバー、トイレ排水溝、汚物室、ゴミ集め）
- ④感染対策（手洗い、手指消毒、マスク・手袋着用）
- ⑤点検（電球、ネジしめ）

次に切り出した職務内容をもとにして障害者向け実習計画を作成した。実習計画のおおよその内容は、次のとおりである。

- ①下膳手伝い、食堂テーブル拭き（1時間）、②各部屋のゴミ集め、各部屋掃除（1時間45分）、③昼食準備、配膳、食堂テーブル拭き、下膳手伝い（1時間）、④衣類整理・衣類配布、おしぼりたたみ、エプロンたたみ（2時間）、⑤消耗品、物品請求及び準備、各部屋のゴミ集め（30分）、⑥業務日誌の記載（30分）

この実習計画によって特別支援学校から職場実習を受け入れ、その結果、卒業と同時に採用に至った（平成28～29年度 知的障害者各1人）。

障害者が採用された後の勤務では、食事前後の準備・後片付け・食事物品洗浄、居室のゴミ集め・掃除、ティーサーバー掃除、リネン受入れ・準備、紙オムツ補充等の職務が中心だが、看護補助者とのペアリング指導と職務範囲が明確になったことで、徐々に職務範囲を広げて任せられるようになってきている。例えば、現在では消耗備品の補充という新しい業務も加わり、職務範囲が広がりをみせている。



●企画・発行

## 公益社団法人 全国重度障害者雇用事業所協会

〒104-0032 東京都中央区八丁堀3-11-11 エクセルビル6階

電話03-6280-3627