

平成30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、平成 29 年度及び 30 年度の 2 年間に渡って、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・沖縄の 7 ブロック）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事業主や障害者雇用に課題を有する事業主を対象としたセミナーを実施したり、さらには、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を実施しており、障害者を多数雇用し、障害者が活躍している企業を「障害者活躍企業」として認証するというものです。

この事例集は、上記の事業を実施する中で、平成 30 年度に「障害者活躍企業」として認証された 18 の企業の取組を取りまとめたものです。

また、こうした取組に加え、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する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把握した他の企業の参考となると思われる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やキーワードによる検索もできるようにしてあります。

この事例集が、これから障害者を雇用しようとする事業主の皆様や障害者雇用にお困りの事業主の皆様に少しでもお役に立てば幸いです。

平成 31 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>株式会社クレール</b>   | <b>8</b>  |
|           | 作業日誌で、障害社員の日々の変化をタイムリーに確認できる仕組みづくり。<br>年2回の家族会で、関係者間の連携関係を強化              |           |
| <b>2</b>  | <b>株式会社特殊衣料</b>   | <b>10</b> |
|           | 視覚でわかる作業マニュアル作成によって、作業ミスが減少<br>保護者会を設立し、私生活での問題を早期に解消、仕事への影響軽減を実現         |           |
| <b>3</b>  | <b>株式会社ヴィオーラ</b>  | <b>12</b> |
|           | 業務情報のカード化で、指示がなくても仕事ができる仕組み構築<br>1日の仕事ぶりを「グッジョブカード」で評価、業務効率をアップ           |           |
| <b>4</b>  | <b>ATU ホールディングス株式会社</b>   | <b>14</b> |
|           | キャリア教育で障害者を一人前の警備員に 日々の状況をスマートフォンで全社員と支援者が情報共有                            |           |
| <b>5</b>  | <b>東京海上ビジネスサポート株式会社</b>   | <b>16</b> |
|           | ナビゲーションシートを駆使し、個別社員の障害特性・配慮事項を全社員で共有<br>「グッジョブ賞」で、社員のモチベーション向上と好事例を社内で横展開 |           |
| <b>6</b>  | <b>株式会社きると</b>  | <b>18</b> |
|           | 「ジョブローテーション」と「作業員リーダー」制で、障害者のモチベーションがアップ                                  |           |
| <b>7</b>  | <b>株式会社ゲオビジネスサポート</b>   | <b>20</b> |
|           | 店長経験者を企業在籍型職場適応援助者としてエリアに配置<br>新たな職域の開拓で、障害者のモチベーションアップへ                  |           |
| <b>8</b>  | <b>株式会社ドコモ・プラスハーティ</b>  | <b>22</b> |
|           | 障害者理解のために「障がいの特性をマンガで知ろう」を作成し、社内HPで掲載<br>ジョブコーチの配置で障害社員の日々の健康や勤務状況を把握     |           |
| <b>9</b>  | <b>株式会社スミセイハーモニー</b>  | <b>24</b> |
|           | 「ダイバーシティ推進室」の新設で、相談・支援と教育体制を強化<br>管理者のマネジメント力向上支援施策で自立し、成長できる組織づくりを推進     |           |
| <b>10</b> | <b>NTT クラルティ株式会社</b>  | <b>26</b> |
|           | 障害者の職場定着支援のために専門セクション「定着支援担当」を新設<br>「つなぐ相談室」の設置で、社員の悩みや課題解決を支援            |           |
| <b>11</b> | <b>SMBC グリーンサービス株式会社</b>  | <b>28</b> |
|           | 入社時集合研修と専任指導員による業務指導でスムーズな職場定着を実現<br>ジョブリーダー・サブリーダー制によるキャリアアップの仕組みを導入     |           |
| <b>12</b> | <b>コクヨ K ハート株式会社</b>  | <b>30</b> |
|           | 支援機関も参加する「職場定着支援会議」開催で精神障害者の職場定着を促進<br>適性に応じた職種転換制により、障害社員のモチベーションアップへ    |           |
| <b>13</b> | <b>エム・ユー・ビジネスパートナー株式会社</b>  | <b>32</b> |
|           | 先輩障害社員の付き添い指導で、新入社員を早期戦力化<br>一定基準を満たす障害者の役職者登用でモチベーションアップ                 |           |

<b>14</b>	<b>有限会社奥進システム</b>	<b>34</b>
	時差出勤、在宅勤務など、柔軟な働き方導入で定着率が向上 「障害プレゼン」で相互理解が深まり、共に配慮しあう関係を実現	
<b>15</b>	<b>エフピコダックス株式会社（福山選別工場）</b>	<b>36</b>
	障害者雇用管理ノウハウ維持に向け、過去の雇用事例をデータベース化、各現場で共有	
<b>16</b>	<b>株式会社新陽ランドリー</b>	<b>38</b>
	10人の社内ジョブコーチを配置し、きめ細かい支援体制を構築 障害者の意見を受け入れ作業内容や工程を改善	
<b>17</b>	<b>楽天ソシオビジネス株式会社</b>	<b>40</b>
	精神障害者の採用を専門に担当するチームを設けて、精神障害者の職場定着率が向上 評価基準の明確化と結果の開示によって、社員のモチベーションが向上	
<b>18</b>	<b>株式会社かんでんエルハート</b>	<b>42</b>
	他課実習で、障害者の可能性を开花させ、更なる成長を促進 フェイスシートで、個々の障害特性や配慮事項情報を関係者間で共有	

## 全国の相談コーナーが収集した取組事例

<b>1</b>	<b>有限会社アップライジング</b>	<b>44</b>
	気軽に何でも相談でき、言い合える暖かい職場の雰囲気を作ることで、障害者の作業能力が高まり、 就労定着率と業績が向上	
<b>2</b>	<b>株式会社栄和産業</b>	<b>45</b>
	特別支援学校からの職場実習受け入れを通じて障害者を戦力化	
<b>3</b>	<b>有限会社川田製作所</b>	<b>46</b>
	障害者にキャリアコンサルティングを受ける機会を提供し、働く意識を高める	
<b>4</b>	<b>株式会社ヤマハアイワークス</b>	<b>47</b>
	障害特性・就労適性のアセスメントと自己管理教育により、障害者・職場双方の不安を採用前に解消	
<b>5</b>	<b>トヨタループス株式会社</b>	<b>48</b>
	支援者による声掛けの励行、健康管理表の作成、障害者の記入内容の確認等により安定的就労を実現	
<b>6</b>	<b>株式会社トーコー</b>	<b>49</b>
	実習重視の採用スキームを導入し、精神・発達障害者の採用を積極的に推進	
<b>7</b>	<b>トラストグレイス株式会社（現トラストガーデン株式会社）</b>	<b>50</b>
	初めての障害者雇用の反省を踏まえた職場実習の導入と作業マニュアルの作成により職場定着と能率が向上	
<b>8</b>	<b>株式会社藤三 藤三センター</b>	<b>51</b>
	仕事の徹底した見直しにより精神障害者等の職域を拡大	
<b>9</b>	<b>九州地理情報株式会社</b>	<b>52</b>
	不調社員へのカウンセリングと情報の共有化により精神障害者を戦力化	
<b>10</b>	<b>株式会社障がい者つくし更生会</b>	<b>53</b>
	能力に応じた適正配置、教育、チーム編成により社員の成長と業績向上を実現	
<b>11</b>	<b>株式会社共同</b>	<b>54</b>
	物流倉庫における商品のピッキング作業の見直しで、知的障害者や精神障害者の負担軽減と作業効率向上を実現	

# 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による検索ができます  
(番号は、各取組が掲載されているページ数です)。

<b>採用</b> 精神障害者	精神障害者の採用を専門に担当するチームを設けて、精神障害者の職場定着率が向上	40	
	障害特性・就労適性のアセスメントと自己管理教育により、障害者・職場双方の不安を 採用前に解消	47	
	実習重視の採用スキームを導入し、精神・発達障害者の採用を積極的に推進	49	
	仕事の徹底した見直しにより精神障害者等の職域を拡大	51	
<b>採用</b> その他	特別支援学校からの職場実習受け入れを通じて障害者を戦力化	45	
<b>職場定着</b> 知的障害者	作業日誌を通じて、従業員のいつもと違う変化をタイムリーに確認できる仕組み	8	
	年2回の社内イベント(家族会)を通じ、会社と従業員の家族、支援機関、親会社関係者等 との関係を構築	9	
	視覚優位の社員のために作業指示を指示書やカードで行うことにより、作業ミスが減少	10	
	マンガによる障害者理解のための啓発コンテンツとして「障がいの特性をマンガで知ろう」を 作成し、社内HPに定期的に掲載	22	
	ジョブコーチを配置して障害者の日々の健康や勤務態度を詳細に把握 障害者の抱える課題や相談に対して早期に対応	23	
	過去の事例についてデータベース作りと共有化	36	
	10人の社内ジョブコーチを配置し、障害を持つ社員を常に支援できる体制を構築	38	
	初めての障害者雇用の反省を踏まえた職場実習の導入と作業マニュアルの作成により 職場定着と能率が向上	50	
	<b>職場定着</b> 精神障害者	精神障害者の雇用増等に対応し、職場定着専門のセクションを新設	26
		障害者社員の入社時集合研修と先輩専任指導員による業務指導を通じて スムーズな職場定着を実現	28
外部の支援機関も参加する職場定着支援会議を定期的に開催し、精神障害者の職場定着を促進		30	
社員が働き方を選べる柔軟な就業制度を用意して障害者の雇用、職場定着を推進		34	
不調社員へのカウンセリングと情報の共有化により精神障害者を戦力化	52		
<b>職場定着</b> その他	保護者会を設立し、障害者の生活面の問題に円滑に対応	11	
	現場責任者の指示がなくても障害者が仕事のできる仕組みにより業務の効率がアップ	12	
	障害者の1日の仕事の評価の見える化の推進	13	
	障害のある警備員が、日々の状況をスマートフォンでクラウドツール上にアップし、 全社員と支援者が情報を共有	15	

ナビゲーションシートを通じて個々の障害者の特性や配慮事項について同じ職場の社員全員で 情報を共有	16
店長経験者を企業在籍型職場適応援助者として配置 店舗における障害者雇用を トータルに支援	20
障害者に対する相談・支援窓口の設置と教育指導体制の強化により、 すべての職員が気持ちよく元気に働ける職場環境、風土づくりを実現	24
社員が抱えている悩みや課題を解決につなげる「つなぐ相談室」を設置	27
新入社員導入研修後、先輩障害職員が3か月間付き添いで指導 早期の戦力化を実現	32
全社員が参加して「障害プレゼン」を実施し、障害に対する相互理解を促進	35
フェイスシートにより個々の障害者の障害特性や配慮事項に係る情報を関係者が共有 障害者の職業生活の安定を実現	43
気軽に何でも相談でき、言い合える暖かい職場の雰囲気を作ることで、 障害者の作業能力が高まり、就労定着率と業績が向上	44
支援者による声掛けの励行、健康管理表の作成、障害者の記入内容の確認等により 安定的就労を実現	48
能力に応じた適正配置、教育、チーム編成により社員の成長と業績向上を実現	53
物流倉庫における商品のピッキング作業の見直しで、知的障害者や精神障害者の負担軽減と 作業効率向上を実現	54
<b>キャリアアップ</b> <b>知的障害者</b>	
障害者が行う作業内容にバリエーションを持たせ、新たな職業適性を発見	18
各班の障害者の中からリーダーを選任、障害者のモチベーションがアップ	19
<b>キャリアアップ</b> <b>その他</b>	
体系的なキャリア教育により障害者を2年以内に一人前の警備員（サブトレーナー）に	14
社員表彰制度を新設し、障害者のモチベーションアップと育成を図る	17
新たな職場を開拓して、障害者のモチベーションが向上	21
指導者・管理者のマネジメント力向上により、自立し、成長できる組織づくりを推進	25
キャリアアップのための登用基準を明確にした上で、 障害者をジョブリーダーやサブリーダーに登用	29
障害者の適性に応じて職種転換を実施し、モチベーションをアップ	31
一定の基準を満たした障害者を役職者に登用	33
評価基準を明確化し、評価結果を開示することで障害者のモチベーションが向上	41
他課実習により、障害者の可能性を开花させ、更なる成長を促進	42
障害者にキャリアコンサルティングを受ける機会を提供し、働く意識を高める	46

# 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 49、51  
特例子会社 8、16、20、22、24、26、28、30、  
32、36、40、42、47、48、52  
中小企業 10、12、14、18、34、38、44、45、46、  
50、53、54

### 障害種別

身体障害者 10、34、44  
知的障害者 8、10、12、18、22、36、38、40、  
45、48、50、54  
精神障害者 14、26、28、30、34、40、45、47、  
48、49、51、52、54  
発達障害者 22、34、44、46、47、49

### 採用

アセスメント 47  
支援機関との連携 49、52  
自己管理教育 47  
仕事の切出し 51  
実習・職場実習 40、45、49、50、53  
障害者雇用の拡大 51  
特別支援学校 45  
トライアル雇用 40

### 職場定着

育成 44  
カウンセリング 24、52  
家族会・保護者会 8、10  
加齢 38  
業務マニュアル・作業マニュアル 10、50  
ケーススタディ 36

健康管理表 48  
コミュニケーション 16、44、51  
作業指示の見える化 54  
作業指示書 10  
作業日誌 8  
産業医 48  
支援機関との連携 26、49、52  
支援窓口 24  
仕事に対するやりがいと自立 14  
指示がなくても働ける仕組み 12  
就労定着 34  
障害者職業生活相談員 10  
障害特性等の把握 42  
障害の理解・個々の特性理解 34、53  
情報の共有 36  
職場環境整備 22  
職場定着 16、26、30、50  
ジョブコーチ・企業在籍型専任ジョブコーチ・社内  
ジョブコーチ 10、20、38、47、52  
自立 24  
新入社員教育 32  
チームづくり 53  
適材適所の人材配置 44  
働きやすい職場づくり 34  
マネジメント 24  
モチベーション 16、18、20、28、32、40、44、  
53

### キャリアアップ

キャリアアップ 14、26、28、32、40、42  
キャリアコンサルティング 46  
教育 24  
職域拡大 20、51

ジョブローテーション 18、42

人材育成 28

ステップアップ 51

多能工化 18

能力開発 22

評価 40

表彰制度 16

## 雇用形態

在宅勤務 34

店舗での障害者雇用 20

## 業務内容

印刷 30、42、47、48

Web 関係 26、40

花卉栽培 42

CAD 図面作成 30

クリーニング 8、10、38

軽作業 49

警備 14

交通誘導 14

コールセンター 26

システム開発 34、52

事務 24、26、28、32、40、44、47、49

事務補助 16、20、22、42、45、49

写真撮影 44

商品加工 20

情報端末機器のキッティング 52

食品製造 51

資料発送 26、47

清掃 10、20、22、42、45、48、50、51

製造 46

製本 48

洗浄 44、51

選別作業 18、36

データ入力 22、40、47、52

廃棄物処理 18、53

販売 16、26

ピッキング作業 54

筆耕 48

福祉用具企画・製造・販売・レンタル 10

文書の電子化 26、47、48、52

包装 42、48

ホームページ制作 34

マッサージ・ヘルスキーパー 26、48

名刺作成 26、28、45、47、52

メールサービス 40、42、48

リネンサプライ 10、12

## その他

人材サービス業 49

スーパー・ショッピングセンター 51



# 株式会社クレール

作業日誌で、障害社員の日々の変化をタイムリーに確認できる仕組みづくり。年2回の家族会で、関係者間の連携関係を強化

テーマ 特例子会社、知的障害者、作業日誌、家族会

## Profile

所在地	滋賀県犬上郡多賀町	雇用障害者数	27人
資本金	9,000万円	障害種別	知的障害者26人、 精神障害者1人
業種	その他サービス業	職務内容	無菌服・無塵服のクリーニング業務、親会社グループの各種請負業務
従業員数	33人(2018年4月1日時点)		

## 取組 1

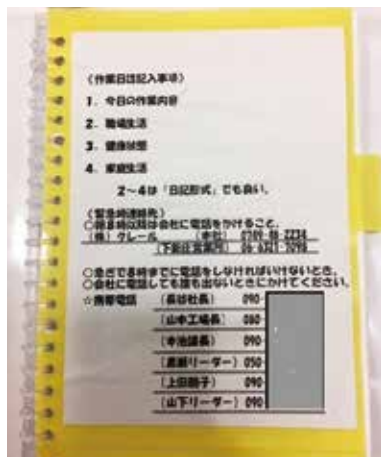
### 作業日誌を通じて、従業員のいつもと違う変化をタイムリーに確認できる仕組み

- 課題** 知的障害者の中にはコミュニケーションが苦手なメンバーも多く、課題や悩みを抱え込んでしまい、対応が遅くなるケースがあった。
- 対応** 個々の障害者の日々の変化を作業日誌というツールを用いて確認するようになった。
- 効果** コミュニケーションが苦手な障害者でも社内外の人間関係の問題や体調変化を所属先のチームリーダー等にいつでも相談できるようになり、トラブルを未然に防げるようになった。

同社は参天製薬グループの特例子会社として平成10年に設立され、従業員の大半が知的障害者となっている。これらの障害者の職場定着を促す取組の一つとして、「作業日誌」というツールを用いて、個々の障害者の作業状況や社内外の人間関係などを確認できる仕組みを作っている。障害者の中には対人的な会話が苦手な者もいるが、当該ツールを用いることで容易にコミュニケーションが取れるようになった。

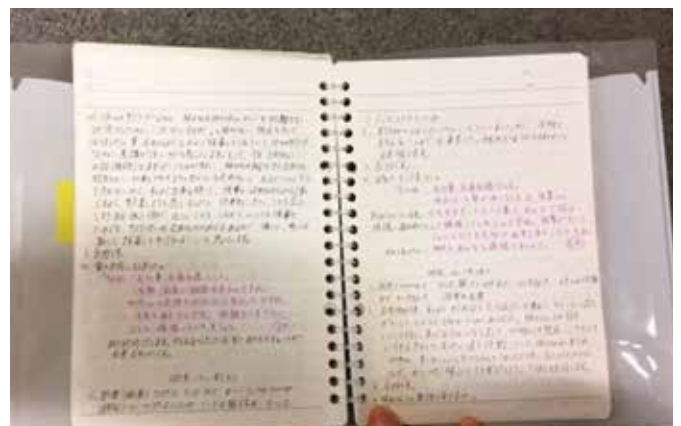
「作業日誌」には毎日の業務内容に加え、職場での過ごし方や健康状態、家庭での出来事についても記載してもらい、これを障害者が所属

■「作業日誌」記載項目



チームのリーダーに見せることにより日々情報交換をしている。障害者の中には毎日同じことを繰り返し記載したり、自分が気になる出来事を長文で記載する人もいるが、職場のリーダー達はそれらを毎日きちんと読んで、簡単なコメントを記載して本人へフィードバックしている。

■「作業日誌」記載事例(黒字は本人、色つきの字はリーダーが記載)



この取組で大事なことは普段と違う変化を見逃さないようにすることである。「作業日誌」の内容が急に長文になったり、雑になったりすると、リーダー達は「何かあったのでは？」と気付き、本人とより密接にコミュニケーションを取るようになっている。このように個々の障害者の変化を早めに把握す

ることで、必要な対応を迅速にとれるようになっただけでなく、トラブルを未然に防げるようになっている。

また、「作業日誌」は家庭への連絡や会社への問い合わせ等を行う際の連絡帳としての機能も果たしており、会社と個々の障害者の家庭をつなぐ重要なツールとなっている。

## 取組 2

### 年2回の社内イベント(家族会)を通じ、会社と従業員の家族、支援機関、親会社関係者等との関係を構築

**課題** 知的障害者の家庭の中には、障害者に過度の干渉をしたり、福祉の介入を嫌がる家庭もあったことから、障害者の職場定着を図る上で、そうした家庭の理解を得るとともに、支援者等の応援を得ることが不可欠であった。

**対応** 年2回「家族会」を実施し、従業員の家族に加え、特別支援学校や各支援機関の方々、親会社関係者を招待することで会社との関係構築を図った。

**効果** 家族や支援機関関係者等は会社における障害者の様子をいつでも確認することができるようになり、会社側も個々の障害者に問題が生じたときにすぐに相談しやすい関係性を構築することができた。

障害者が定年まで働き続けるためには、本人の頑張りが必要であることはいうまでもないが、それに加えて家族や周囲の応援や支援が不可欠となっている。

また、同社で働く障害者の中には自宅のある圏域の「障害者就業・生活支援センター」などの支援機関へ定期的に通う者もいるが、問題を抱えるメンバーに限ってこうした支援機関との関係が希薄になっていることが多かった。

このため、障害者の職場への定着を促進する取組の一環として、障害者の家族や特別支援学校の先生、さらには障害者就業・生活支援センター等の支援機関の方々、日頃業務でお世話になっている親会社の社員など、様々な方にお声掛けして年2回「家族会」という社内イベントを開催している。

ご参加いただいた方には、障害者の社内での様子や会社の雰囲気をつかんでいただくことができ、また、会社側は何かあれば連絡や相談がしやすい関係性が構築できている。

なお、家族会の開催に当たっては、ご家族が参加しやすいよう、休日に開催するとともに、年2回のうち春の家族会は

2部制にして、1部ではご家族や支援者等の興味がありそうなテーマでセミナーを開催する等の工夫を行っている(2部は懇親会)。

また、家族会の司会進行や余興内容については、近年、障害者から任命された職場のサブリーダー(作業現場で仕事の段取りを決めたり、他のメンバーに対して作業指示を行う役割)が従業員の意見を吸い上げたり、従業員の意見をまとめるために定期的に開催する「サブリーダー会議」で検討、決定され、障害者が自律的にイベントを開催できるようになってきている(サブリーダーの任用は障害者のみに限定されているわけではないが、同社では障害のない従業員が少ないため、結果としてサブリーダーの多くが障害者となっている)。ちなみに、司会進行や余興の内容は年々レベルが上がってきており、障害者の成長が確認できる企画となっている。

こうした取組により、いつのまにか、上司や同僚だけでなく、社外の方々も同社で働く障害者の“応援団”となって、職場定着を見守っていただけるようになっている。

#### ■ 家族会の様子 〈春の家族会〉



#### 〈冬の家族会〉



# 株式会社特殊衣料

視覚でわかる作業マニュアル作成によって、作業ミスが減少  
保護者会を設立し、私生活での問題を早期に解消、仕事への影響軽減を実現

テーマ 中小企業、身体障害者、知的障害者、企業在籍型ジョブコーチ、障害者職業生活相談員、作業指示書、業務マニュアル、保護者会

## Profile

雇用障害者数	29人（うち重度7人、短時間3人）
所在地	北海道札幌市
障害種別	身体障害者3人（うち聴覚障害1人）、 知的障害者25人（うち重度7人）、 精神障害者1人
資本金	4,000万円
業種	クリーニング業
従業員数	176人
職務内容	リネンサプライ、清掃、福祉用具企画・製造・販売・レンタル

## 取組 1

### 視覚優位の社員のために作業指示を指示書やカードで行うことにより、作業ミスが減少

- 課題** 障害者の障害特性について周囲の社員の理解が十分でなく、社員間のトラブルやコミュニケーション不足による作業ミスが多発した。
- 対応** 企業在籍型ジョブコーチや障害者職業生活相談員の資格を持つ社員を職場内に配置し、作業指示書や業務マニュアルを可視化する等、個々の障害者の障害特性に合わせた作業指示の変更を行った。
- 効果** 障害者と一緒に働く社員間のコミュニケーショントラブルや作業ミスが減少した。

障害者雇用がスタートした当初は、障害特性に対する周囲の社員の理解が十分でなかったため、障害者に対する作業指示やコミュニケーションが適切に行われず、作業ミスや社員同士のトラブルが多発した。こうした職場環境を改善するために、企業在籍型のジョブコーチや障害者職業生活相談員を職場内に配置し、障害を持つ社員一人ひとりが働きやすい職場環境作りを行った。

具体的には、同社で働く障害者には、視覚優位の者が多いため、作業指示を言語で行うのではなく、目で見て分かる指示書やカードを活用して障害者に作業内容を伝えるようにした。また、こうした指示書やカードを作成する際には、障害者にとって少しでも分かりやすいものとなるよう、大きさをできるだけ大きくするとともに、異なる色を使ってすぐ区別できるようにした。

こうした取組により、今まで指示を伝えるまでに時間を要していた障害者や作

業の見通しが立てにくく精神的に不安定だった障害者も、少しずつ一人で仕事を進めることができるようになり、仕事に対して責任感や自信を持てるようになった。

また、指示書やカードを利用した分かりやすい表現による作業指示を行うことにより、障害者に何度も同じ内容を繰り返す必要がなくなり、作業の効率化やコミュニケーショントラブルの減少につながるなど、障害者と一緒に働く社員にもいい影響を及ぼしている。

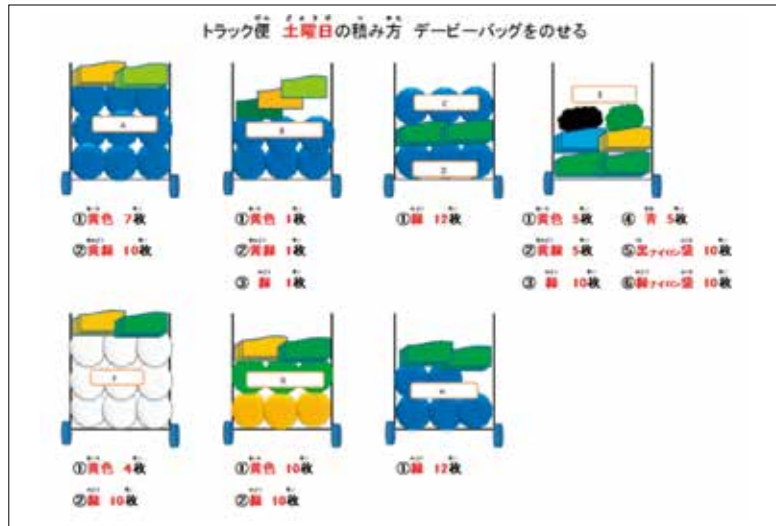
#### 資料1：作業指示書の作成



※上記の作業指示書を洗濯物の上に載せ、どの洗濯機に入れればいいのか障害者がすぐ分かるようにしている。

■資料2：作業手順書の作成

※右記は得意先別の台車に載せるデービーバック（洗濯物を回収するための袋）の枚数を示す手順書（デービーバックの下の○は、得意先に返す洗濯物を表している）。



取組 2

保護者会を設立し、障害者の生活面の問題に円滑に対応

- 課題** 障害者の勤続年数が増え、業務の習熟度が上がると業務面のトラブルは減少したが、その一方で、会社で働くことに慣れたことによって、障害者の緊張感が少しずつなくなったこともあり、通勤時や生活面におけるトラブルが増加した。
- 対応** 障害者の保護者、グループホームの職員等が中心となって保護者会を設立し、生活面でのサポート体制を整備した。
- 効果** 社内での勤務状況、家庭や施設における生活面での変化等、様々な情報を会社と保護者等が共有することにより、トラブルの早期発見、解決につながった。

障害者の勤続年数が長くなり、業務にも慣れてくると、上記のような取組により業務面のトラブルは減少してきたが、その一方で、通勤時や家庭内、休日等における生活面のトラブルには、社内だけで対応することがむずかしく、障害者の就労状況にも影響が出始めた。こうした事態を踏まえ、平成8年に障害者の保護者やグループホームの職員が中心となって保護者会を設立し、障害者の生活面に係る情報の共有や支援機関との連携を積極的に行い、生活面のサポート体制を確立した。障害者にいつもと違った言動や体調面、表情の変化があった場合には、家族や支援機関と情報交換を行い、トラブルの早期解決につなげている。この保護者会は、年間を通じて4回程度開催するとともに、その都度会報を発行し、活動の内容を関係者に周知している。

また、同社では、障害者の生活面の安定を更に関るため、障害者とともに働く上で必要な内容をまとめた「ともにはたらく知的障がい者と支援者のためのマナー本」を作成している。このうち支援者用としては障害特性や支援方法等を、また、障害者本人用としては働くために必要なルール

を分かりやすくまとめ、障害者の受入れ時や生活面の支援が必要な際に活用している（支援者用のマナー本は特定の支援者のみが活用している）。

現在では、障害者の高齢化が少しずつ進み、トラブルの種類も変化してきているが、それぞれのトラブルの内容に応じて、新たな支援機関や医療機関と連携しながら対応するようにしている。

■資料3：「ともにはたらく知的障がい者と支援者のためのマナー本」を作成



# 株式会社ヴィオーラ

## 業務情報のカード化で、指示がなくても仕事ができる仕組み構築 1日の仕事ぶりを「グッジョブカード」で評価、業務効率をアップ

テーマ 中小企業、知的障害者、指示がなくても働ける仕組み

### Profile

<b>所在地</b> 茨城県水戸市	<b>雇用障害者数</b> 12人（うち重度3人、短時間1人）
<b>資本金</b> 1,000万円	<b>障害種別</b> 身体障害者1人（うち重度1人）、 知的障害者10人（うち重度2人）、 精神障害者1人
<b>業種</b> リネンサプライ業	<b>職務内容</b> リネンサプライ（洗い作業、仕分け、タタミ作業）
<b>従業員数</b> 43人	

### 取組 1

## 現場責任者の指示がなくても障害者が仕事のできる仕組みにより 業務の効率がアップ

**課題** 障害のある従業員がいろいろな業務を行う場合、現場の責任者が一つひとつ指示を行わなければならなかった。このため、指示されるまで業務が滞りがちとなり、指示をする者も指示される障害者もストレスを感じていた。

**対応** 業務の情報（仕事の内容、進み具合）を図やイラストを使って1枚のカードに盛り込むことにより、現場責任者からの指示がなくても障害者が一連の業務をできるようにした。

**効果** カードの業務情報に従って障害者だけで仕事ができるようになり、業務の効率化が進むとともに、現場責任者のストレスが大幅に軽減された。

同社の工場には、毎日、多くの施設や病院から、様々な種類の洗たく物が運びこまれる。それらを、正しい手順で洗ってたたみ、お客さまのもとへ間違いなくお返しすることが仕事である。その多くを担うのは知的障害者等、障害のある従業員であり、彼らが困ることなく仕事を進めることができるようにすることが必要となっていた。

このため、同社では、障害者にとって「仕事から間違える」、「先が見えないから混乱する」、「分かれば（見れば）うまくできる」との基本的な考えに立って、「仕事」の見える化と「進み具合」の見える化に取り組んでいる。

各洗濯物は、その工程に応じて、回収袋（洗濯物が工場に入荷し、一旦袋に詰め込まれる）→青カゴ（顧客である施設や病院ごとに、洗濯物の入った回収袋を移動しやすいカゴに積み込む）→洗濯機（青カゴ及び回収袋に入った洗濯物を洗濯機で洗濯する）→乾燥機（洗濯した物を乾燥させる）→たたみ台（洗濯物をたたみ、包装する）へと移動する。その際、それぞれの工程で、他の洗濯物と混ざらないように、厳密に区別する必要がある。

そこで、施設や病院等の全施設×全アイテム（洗濯物の種類）ごとにカード（タスカル [洗たく] カードと呼んでいる）を作成した。

このカードには、洗濯物が、どこの、何で、何曜日に、何色の納品袋に入れて納品か、といった必要情報が記載されている。したがって、各工程には、洗濯物とともにこのカードが付いて回るので、

### ■ タスカルカードの例



「今洗濯している物は何？」と困ることが完全になくなった。

また、各工程のうち、たたみ台におけるたたみ方については、イラストで描いたたたみ方マニュアル（タスカル [たたみ方] カードと呼んでいる）を作成した。施設や病院ごとに異なる複雑なたたみ方も、このマニュアルを見ればいちいち確認せずに仕事が進められるようになっている。なお、以上のカードの作成

#### ■タスカル [たたみ方] カード



に当たっては、イラストの方が障害者にとって分かりやすいことから、写真ではなく、イラストを使うようにしている。

また、「進み具合」の見える化については、1枚のホワイトボードを活用している。例えば、工程のうち洗濯機が設置されている洗い場では、タスカルボード [洗い場用] を置いている。

この1枚のホワイトボードにタスカル [洗たく] カードを張り付けることによって、洗い場にある全部の洗濯物の状況が把握できるようになっている。今日洗うもの、明日洗うもの、次に洗うもの、洗い終わったものが、すべてカードとして並んで貼られているので、次にすべきことがすぐに分かるようになっている。また、自分に対応した印として、自分の名前の付いたマグネットを貼ることになっているので、障害

#### ■タスカルボード [洗い場用]



者にとっても責任感が生まれる仕組みになっている。

また、特に注意が必要な私物洗い（個別の洗濯物）の作業の進捗状況を示すタスカルボード [私物洗たく用] も用意している。これは個別の洗濯物について、紛失や納品忘れがないように、スタートからゴールまで洗濯物がきちんと進んでいるかをチェックできるボードである。これによって、洗濯物の量が変わっても、複数の洗濯カゴに分かれて入れられていても、迷うことなく仕事を進めることができるようになっている。また、作業が終わると⑩のマグネットを貼ることにしている。

このように、カードの業務情報に従って障害者は自律的に仕事ができるようになり、現場責任者や障害者自身のストレスが大幅に軽減されるとともに、仕事の効率化が進んだ。

## 取組 2

### 障害者の1日の仕事の評価の見える化の推進

- 課題** 障害者の中には、日々の仕事に慣れてくるうちに、その仕事ぶりが評価されないとモチベーションが維持できなくなり、能率が落ちる者が出てきた。
- 対応** 現場の責任者や支援スタッフが、個々の障害者の1日の仕事ぶりを見て評価するグッジョブカードを作成した。
- 効果** 毎日の評価が見える化されることにより、各自が最高評価をもらえるように頑張り出して、能率が上がってきた。

同社では、以前から、障害者が日々の仕事に慣れてくるうちに、その仕事ぶりが評価されないとモチベーションが維持できなくなり、能率が落ちてくるのが課題となっていた。

そこで、同社は、「自分の仕事を見てほしい」、「仕事の意義や職場で必要な存在であることを感じたい」という障害者の思いが見える化する仕組みを構築した。

具体的には、現場の責任者や支援スタッフが個々の障害者の1日の仕事ぶり（一生懸命に働いているか、素直に指示どおりに作業をしているか等）をよく見て評価し、その日の終わりに「Good Job!」シールや「いいね!」シールをそれぞれに渡すようにしている（評価の基準は、赤（Good Job!）：一生懸命頑張っている、黄（いいね!）：ふつう、青（がんばれ）：やる気が

ない、注意してもふてくされるの3段階）。現場の責任者や支援スタッフは、評価にばらつきが出ないよう週1回のミーティングでお互いに話し合いを行っており、障害のある従業員は、彼らから渡されたシールをニコニコしてグッジョブカードに貼っている。この仕組みをきっかけに、現場の責任者等と障害者のコミュニケーションが促進されるとともに、障害者は自らの成長を自覚して自信を深めたり、反省点の確認ができるようになり、仕事の能率も向上した。

#### ■グッジョブカード

洗い場	持ち場別目標評価表 2019.2月						
	月	火	水	木	金	土	日
小坂 山口	4	5	6	7	8	9	10
小川 藤本	11	12	13	14	15	16	17
小倉 酒井	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31

# ATUホールディングス株式会社

## キャリア教育で障害者を一人前の警備員に 日々の状況をスマートフォンで全社員と支援者が情報共有

テーマ 中小企業、精神障害者、キャリアアップ、仕事に対するやりがいと自立

### Profile

所在地	福岡県福岡市	雇用障害者数	13人（うち重度2人、短時間1人）
資本金	300万円	障害種別	身体障害者3人（うち重度2人）、 知的障害者5人、 精神障害者5人
業種	その他サービス業	職務内容	交通誘導・雑踏・施設警備業務
従業員数	43人		

### 取組 1

## 体系的なキャリア教育により障害者を2年以内に 一人前の警備員（サブトレーナー）に

- 課題** 警備業界ではこれまで体系的なキャリア教育がなく、健常者も5割以上が2年以内に離職する状況にあり、障害者は定着しにくかった。
- 対応** 正社員採用、週休2日制等安定した雇用環境を整えた上で、一人前の警備員になれるよう障害者及び健常者共通の体系的なキャリア教育を実施した。
- 効果** 障害者を含めた従業員が仕事をする上で納得感ややりがいが増え、一人前の警備員になるのに5年かかるところが2年に短縮された。さらに、採用した障害者のほとんどが職場に定着した。

警備業界では、健常者の入職者であってもその5割以上が2年以内に離職し、また、特に交通誘導の中堅警備会社では、入職者の5割が1年以内に離職する状況になっており、障害者を雇用するのは難しいといわれていた。

こうしたことから、同社は、「障害者を2年以内に一人前の警備員（サブトレーナー）にする＝仕事に精通し、下に教えることができるレベルを目指す」との目標を立て、以下の方針に基づいて体系的なキャリア教育を実施することとした。

- ①安全・安定した雇用環境をベースとして信頼の土台を築く。
- ②その人を知り、心の開拓をした上で、徹底した基礎技術を教える。
- ③特定の作業に特化して、できる作業・分野でベテラン以上のレベルを目指す。

また、こうした方針の下にキャリア教育を進めるに当たっては、すべて行うと一般的には5年かかるものを、いかに短期間で教育するかを留意している。

具体的な取組としては、まず①の雇用環境について、正社

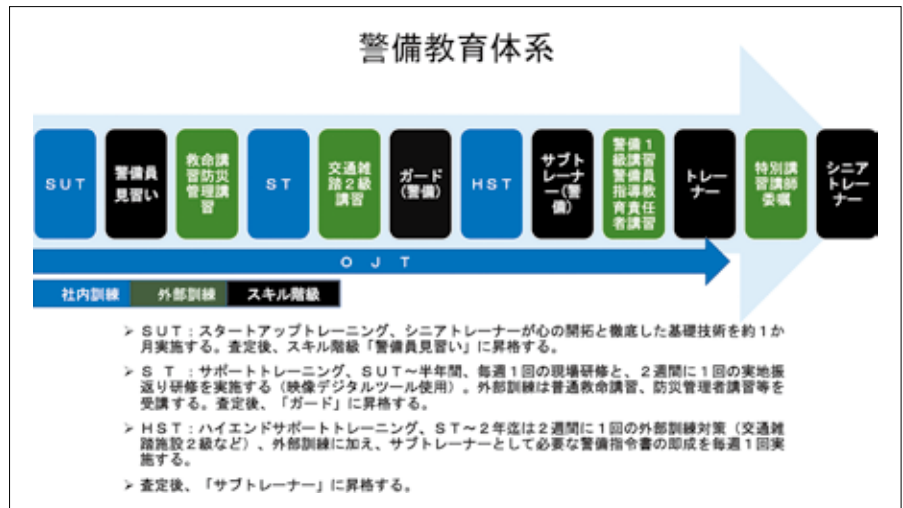
員採用、月給制、週休2日制、有給休暇取得の推奨、情報の共有、適切な査定等を推進し、従業員との信頼の土台を築いている。

また、②については、従業員の人となりを知ることを中心にまず面談を行い、従業員の生い立ちやこれまでの経験を質問や観察によって理解、把握し、従業員「その人を知る」ことに努めている。また、「心の開拓」として「戸惑い、不安、焦り、苛立ち、蔑み、罵倒、放棄、不信感」を取り除くために、積極的に声をかけ、「承認、動機付け、成功体験、自己効力感」を持たせるようなケアを行っている。この「心の開拓」は、主として座学で行うとともに、日常業務の中でも行っており、当初は障害者のみを対象としていたが、現在は健常者にも実施している。その上で、「基礎技術」の教育に当たっては、入社時に自分が何をするのかを明確に見せることから始まり、社内外の講習、各種資格の取得を通じ、最終的に「1年以内に警備が面白いと感じさせること」を目指している。徹底した基礎技術を習得することが一流の警備員になることへの近

道であり、後々様々な問題が発生しないように、この段階で特に時間をかけて教育するように努めている。また、定期的な技量査定と個人面談により、各従業員に対し「今、技量の面ではどこにいるのか」を示し、個人の技量査定について本人へフィードバックするとともに、更なる目標設定を促すようにしている。

さらに、③については、得意な仕事から取り組み、その上で目標を立て、トレーニングプログラムに沿って技術を習得し、新しい仕事をこなすことができるようにしている。そして、簡単な資格から難しい資格の取得へと取り組み、できる作業・分野でベテラン以上のレベルを目指すようにしている（同社では、社員の20%が警備員指導

教育責任者であり、10%がジョブコーチの資格を取得している）。これら②から③にかけての教育体系は上の図のとおりである。



取組 2

障害のある警備員が、日々の状況をスマートフォンでクラウドツール上にアップし、全社員と支援者が情報を共有

- 課題** 警備業務は、従業員が一人で勤務する現場が多く、障害者に専任の支援者を付けることができない。また、朝夕のミーティングを行うことも難しい。その結果、障害者の心のケアや技術の向上が進まず、職場定着が進まなかった。
- 対応** 個人情報オープンにするための同意書を取った上で、障害のある警備員が日々の状況をスマートフォンでクラウドツール上にアップし、全社員と支援者が情報を共有するにした。
- 効果** 障害者と周囲のコミュニケーションが増え、心のケアや技術の向上が進み、職場定着が進んだ。また、障害者の体調不良時にも、すぐに対応ができるようになるとともに、障害者自身が自分の体調管理をうまくできるようになった。

警備業務は、従業員が一人で勤務する現場が多く、障害者も一人ひとりバラバラに勤務せざるをえないため、専任の支援者が付けられないだけでなく、朝夕のミーティングを行うことも難しい状況にあり、これが警備業における障害者雇用の阻害要因となっている。このため、同社では、障害のある警備員の日々の状況を、全社員と支援者が情報共有することで、特定の支援者に集中していた支援業務を、周囲の仲間に分散できるようにした。

具体的には、個人の情報をオープンにするための同意書を全社員から取った上で、障害のある警備員が日々の状況を、スマートフォンを使ってクラウドツール上にアップする。そして、これを見た上司やピア・パラカウンセラー（同じ障害を持ちつつ援助したり、いやす役割を担う者）の資格を持つ従業員は、取組1のキャリア教育の成果を生かして、個々の障害者の仕事ぶりやその日の様子について、「どのような状況の下で」、「どのような行動を取り」、「その結果どのように

なっているか」といった3つの段階に分けて整理し、巡回支援等により障害者がより望ましい行動ができるようステップで支援している。そして、さらにその結果を、全員がまたクラウドツール上にアップし、これを上司やピア・パラカウンセラーが分析をして、同じように支援する。これを繰り返すことにより、障害者の心のケアや技術の向上が進むだけでなく、副次的に個人の自己認識が高まり、障害者自身の体調管理も改善されるようになってきた（なお、一人勤務の障害者に対しては、上記の取組に加えて、月2回の座学研修とトレーナーの現場巡視、複数人数現場への定期的な配置等によって支援を行っている）。

元々、警備の仕事は単純作業の固まりで、「その品質はモジュール単純作業で決定」する。つまり、一人現場を乗り越える情報共有の仕組みがあれば、障害者は高品質の警備を提供できる可能性が高いといえる。同社では、このような取組により、職場内でのコミュニケーションが増え、障害者の職場定着が進んだ。

職場定着

その他

キャリアアップ

その他



# 東京海上ビジネスサポート株式会社

ナビゲーションシートを駆使し、個別社員の障害特性・配慮事項を全社員で共有「グッドジョブ賞」で、社員のモチベーション向上と好事例を社内で横展開

テーマ 特例子会社、職場定着、コミュニケーション、表彰制度、モチベーション

## Profile

雇用障害者数	171人（うち重度10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5人（うち重度4人）、 知的障害者75人（うち重度6人）、 精神障害者91人
資本金	1億円
業種	その他の事業サービス業
従業員数	320人
職務内容	事務補助、サービス、物流、物品販売

## 取組 1

### ナビゲーションシートを通じて個々の障害者の特性や配慮事項について 同じ職場の社員全員で情報を共有

**課題** 障害のある社員が苦手なことが、障害特性によるものなのか、何らかのサポートによって乗り越えられるものなのか支援者が理解できず、双方にとって働きにくさを感じていた。

**対応** 障害のある社員本人が、自分の強みや苦手と感じていること、また不調時のサインや趣味なども記入できるツールとしてナビゲーションシートを用意した。一緒に仕事をする上で周りがどのような配慮ができるか、障害のある社員がどのような努力をする必要があるかを話し合うツールとして面談時に活用し、本人合意のもと同じ職場の社員全員と共有している。

**効果** 自分が認識している強みが仕事でどのように活かせるか、また、障害特性により苦手と感じていることに対して周りがどのようにサポートすれば強みに変わるのか、話し合うことによって、障害のある社員本人は、強みを生かしつつ苦手なことも工夫することで仕事の範囲が広がり自信につながった。また、周りも自信をもって支援ができるようになった。そして、本人の趣味を理解することで話題も広がり、職場の雰囲気もよくなった。

「ナビゲーションシート」は、障害のある社員が、一緒に働く仲間と自分のことを共有するためのツールとして平成

### ナビゲーションシート

ナビゲーションシート

手帳やスケジュールのナビゲーションシートを作成することになった。職員自身のペースや苦手なことを伝える場がなかなかない場合このシートを試用し、自分自身のことを伝えてみたい。職場の人に知ってもらい、業務時やコミュニケーションを取る時に活用してほしい。

フリガナ トウキョウ カイジョー

名前 東京 海上

出身 東京都千代田区

趣味 食べ歩き  
歩くこと

夢 一人暮らしたい



得意なこと	苦手なこと
<ul style="list-style-type: none"> <li>・郵便物の仕分け</li> <li>・段取り探し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・字先を使った細かい作業</li> <li>・重い荷物の持ち運び（腰痛があります）</li> </ul>

お願ひしたいこと

口頭指示や手紙の作業は理解できますが、長本指示や具体的な数字帳があるような作業には自力が早まります。<br><口頭指示の半紙を見せたい><br><何でもよいのでよくわからないことがあります。コップを教えてもらえるようになりたい。><br><物の置き場所の指示を><br><「このものはここに置く」というルールを教えていただければ、それを守って行けるようになります。><br><指示がないと作業に遅れず、どちらか、ひとつとしてほしい。><br><作業開始・終了の表示><br><時間を守りますが、整理してない仕事への取り回りが遅いため、開始指示をしていただけると助かります。><br><くだらぬ、ぼーっと見ただけの声をかけて><br><自分で気をつけているつもりでも、周りがどうも見えないことがあるので、声をかけてもらえるのが助かります。><br><周りをたたくなどするとびっくりしてしまうことがあります。><br><くまの名前で声掛けを><br><いざなぎでなければ、ある程度はボイラッシュ（熊をトントンする）は問題ありません。><br><知ってほしいなりたいこと><br><ロボコンに興味、ニコニコしているのが好きです。><br><会話の途中で話題をずらしてしまふことがあります。目を合わせるのが苦手です、離れてるだけでいいです。><br><文字を黒く、字の大きさをパソコンの標準にしてください（漢字判法で練習中）。><br><周りが静く、まじまじと話を聞かれます。><br><体調・精神面について><br><体調は安定します。しかし過去に難病への工事を患った際、時々悪化があります。><br><なぜか、6月から季節の変わり目に落ちます。><br><花畑で率先はマスクを常用します。花畑の音の響きを感じますが、聴覚はいいです。><br><自分を買ったり、他人を買ったりすることなく、バランス感覚はあると思います。>

29年より活用し始めた。「ナビゲーションシート」に記載するポイントは以下のとおりで、その内容はすべての障害者に共通のものとなっている。

#### ① 業務スキル

→ PCスキル、コミュニケーションスキルなど業務に直結するスキルを記載する。

#### ② 得意なこと（強み）

#### ③ 苦手なこととそれを克服するための対処法

→ 「苦手」とされるものは、単に経験がないことが理由であるものと、障害特性が理由であるものに分類できる。経験がないことが理由であれば経験を積むことで克服できるし、障害特性が理由であれば、できるようになるための対策を立てることで可能になる業務もある。「苦手とする（できない）理由」を一緒に考え、支援者が必要な対策を取ることができるようになった。

#### ④ 不調時のサインや配慮事項等

#### ■ ナビゲーションシートを活用した相談場面



→ 本人が不調に陥りやすい場面として想定されることや配慮事項があれば事前に共有しておく。「不眠になる」「食欲がなくなる」など、不調時に表れる特定のサインを理解できていれば、日頃のコミュニケーションで対策を取ることができるようになる。通院のタイミングや、休憩時間は一人になりたいなど本人の希望も知っておくことで周りの不安も軽減される。

## 取組 2

### 社員表彰制度を新設し、障害者のモチベーションアップと育成を図る

#### 課題

障害者を自ら発信し、行動する社員として育成するため、そのモチベーションアップを図る必要があった。

#### 対応

表彰制度（グッドジョブ賞）を新設し、新たな取組や担当業務の深掘りに挑戦した障害者の発表の場を設けた。

#### 効果

各職場で日々工夫したことや新たな仕事に挑戦した結果を発表する代表者として障害者が選ばれることで、本人のモチベーションアップと、自ら発信し行動する社員としての育成につながった。

「グッドジョブ賞」は、特例子会社として

- (1) お互いにより取組をほめたたえ合う文化を醸成すること
- (2) 新たな取組や担当業務の深掘りに挑戦する社員を応援することで、自ら発信し、行動する社員を育成すること
- (3) 高い品質の商品・サービスの提供、業務領域の拡大、生産性の向上等に対する意識を会社全体として高めること
- (4) 好事例を横展開することで、組織の活性化につなげること

を目的に平成29年度より実施している。

年間を通した取組について、他の模範となるものを部支社単位で選出し、代表者が発表している。

発表者となる対象者は全社員で、障害の有無は関係ない。障害者が発表する場合は指導員が同伴することを認めているが、実際にはほとんどの障害者が単独で発表している。平成29年度は、エントリー数13の内、障害のある社員

は8名が発表した。その中から、大賞1、特別賞2はたまたま全て障害のある社員が発表をした部支社が受賞した。

また、社長表彰制度を通じ、障害者が自ら取り組んだ好事例を横展開することで、会社全体の活性化と業務の効率化につながった。

#### ■ 取組を発表する場面



#### ■ 表彰状を手にする受賞者



# 株式会社きると

## 「ジョブローテーション」と「作業員リーダー」制で、障害者のモチベーションがアップ

テーマ 中小企業、知的障害者、モチベーション、多能工化、ジョブローテーション

### Profile

所在地 大阪府豊中市

従業員数 61人

資本金 500万円

雇用障害者数 32人（うち重度25人、短時間5人）

業種 資源化物手選別業務請負業、障害者総合支援法による障がい福祉サービス事業

障害種別 知的障害者32人（うち重度25人）

職務内容 資源化物手選別業

### 取組 1

## 障害者が行う作業内容にバリエーションを持たせ、新たな職業適性を発見

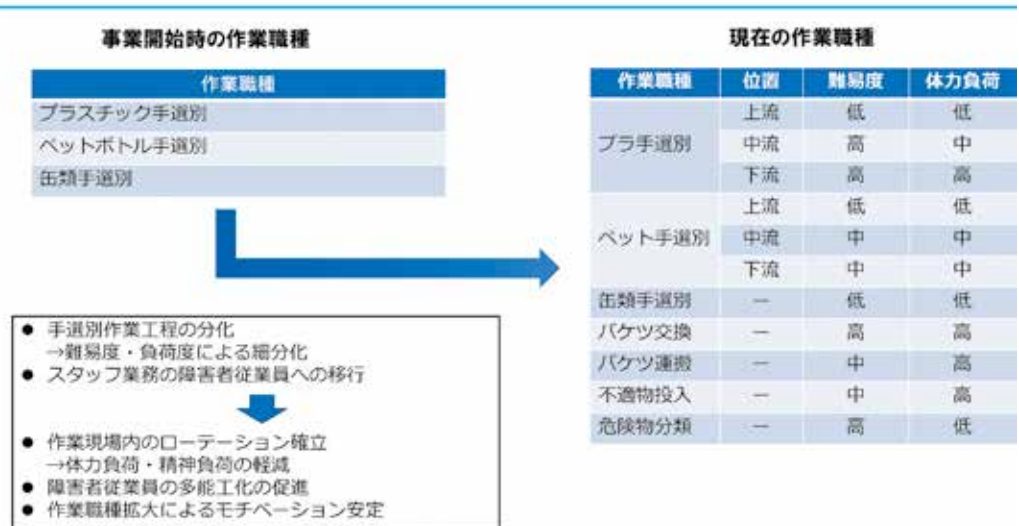
- 課題** 手選別作業のみで業務の幅が狭かったため、マンネリからくる仕事への飽き、長時間の立ち作業による体調や精神面の負荷により、障害者の就労が不安定となっていた。
- 対応** 全作業工程・スタッフ業務を含めて職務の切り出しを実施した。工程を細分化し、作業バリエーションを拡大させた。また、障害者の適性・体力を考慮した配置や30分交代制などを職場内で構築した。
- 効果** 個々の特性・レベルに合った配置が行えるようになり、障害者の負担・ストレスが減った。また、新たな職業適性の発見やモチベーションの維持につながった。

同社では、コンベア上に流れてくる異物を手で選別することが障害者の基本業務となっており、事業開始当初はこうした手選別作業しかなかった。しかしながら、長時間の立ち作業による選別業務は、障害者にとって体力的な負担となるだけでなく、集中力の継続を求められるなど精神的な負担もあり、就労が不安定となる作業員がいた。

また、加齢による障害者の体力低下に対応するため、

長期的な就労継続に向けた業務の見直しや職域拡大の必要性も出てきた。

### 作業内容にバリエーションを持たせ、ローテーション確立・新たな職業適性の発見



このため、障害者が従来行っていた業務やスタッフが行っていた業務を含めて既存の全業務を切り出し、段階的に再構築を行った。

コンベア手選別作業については上流から下流にかけて選別されるため、異物のサイズ・量が小さくなること等を踏まえて「わかりやすさ」「取りやすさ」などで切り出しを行った。また、交換・処理や危険品分別などスタッフが行っていた業務の切り出しも行った。

こうしたやり方により、業務量が変わらない中でも作業の幅を広げることでき、体力的につらい従業員は負担の少ない作業位置に移動させたり、集中力を維持するのが不得手な従

業員は30分交代にするなど作業のバリエーションが拡大し、障害者の負担軽減につながった。

また、作業職種の幅が広がることで判断・理解力が身につくなど障害者の新たな可能性の発見にもつながり、単能工からより多能工的に動ける従業員の育成につながった。

現在では、前ページのようにコンベアの位置、作業の難易度、体力負荷の高低によって切り出した様々な作業職種を個々の障害者の能力や障害特性に応じて割り当てることが可能となっているが、現状においても障害者の加齢が進んでいることから、同社は今後も、より幅広い職域を構築することとしている。

## 取組 2

### 各班の障害者の中からリーダーを選任、 障害者のモチベーションがアップ

- 課題** 障害者にとって同一作業・同一評価しかない中で目標にできる事がなく、個々の作業員どうして能力を比較するなど、チーム運営に課題が生まれてきた。
- 対応** 作業班の管理を行う上位の職務・職位を設けた。
- 効果** 上位の職位を設けたことで、障害者にとって仕事をする上での目標ができ、モチベーションの向上につながった。また、職位業務を通して仕事への責任意識ができ、任せられる業務の幅も広がった。

同社では、平成24年に障害者30名を一斉に採用し、事業を開始した。障害者は全員が同期であるだけでなく、事業開始当初の業務も「手選別作業」のみであった。

その後、しばらくは、障害者も緊張感のある中で仕事を行っていたが、徐々に仕事に慣れて作業成績も一定の安定が続くと、障害者にとって仕事を続けていく目標が弱くなっただけでなく、お互いに相手の能力を気にしたり、仕事ができないことを比較するという面が一部に出てきた。結果的に、作業員どうしがいくつかのグループに分かれるなど、まとまりが弱くなる面があった。

そこで、コンベア毎に班を設置し、作業員以外の職階として「作業員リーダー」を設けた。この作業員リーダーにはただ成績がよいというだけでなく、スタッフへの連絡・報告や他の作業員に対しても目配りができる障害者を登用した。

リーダーという職責を設けることで、障害者の間に仕事に対する責任感が育成されただけでなく、リーダー以外の作業員にとっても目指すべき目標ができ、仕事へのモチベーションの向上につながった。

今後は、より一層の職階を構築できるかということが課題となっている。

#### ■手選別作業をする障害者



# 株式会社ゲオビジネスサポート

## 店長経験者を企業在籍型職場適応援助者としてエリアに配置 新たな職域の開拓で、障害者のモチベーションアップへ

テーマ 特例子会社、ジョブコーチ、店舗での障害者雇用、職域拡大、モチベーション

### Profile

雇用障害者数	164人（うち重度34人、短時間5人）（平成30年12月31日時点）
所在地	愛知県春日井市
障害種別	身体障害者11人（うち重度5人）、 知的障害者89人（うち重度29人）、 精神障害者64人
資本金	900万円
業種	その他サービス業
従業員数	209人
職務内容	清掃、商品加工、事務補助

### 取組 1

## 店長経験者を企業在籍型職場適応援助者として配置 店舗における障害者雇用をトータルに支援

- 課題** 全国の店舗で障害者雇用を進めていたが、障害者についての知識が乏しい店長や職場スタッフと日々勤務する中でトラブルや離職が絶えない状況があった。
- 対応** 店長経験者を企業在籍型職場適応援助者（ストアコーディネーター）として配置し、近隣地域の店舗で勤務する障害者が職場に適応できるよう援助するようにした。
- 効果** 障害者に対する店長や職場スタッフの理解が進み、障害者雇用に伴うトラブルの予防や解決、離職の減少につながった。

同社では、全国のゲオショップ・セカンドストリートで障害者の雇用を進めていたが、職場定着の面で以下のような問題が生じていた。

- ・対象労働者と職種、職場のアンマッチ
- ・職場スタッフとのトラブル
- ・職場に来店されるお客様対応でのトラブル
- ・適切なフォローができていないことによる障害者の離職
- ・関係機関との連携不足

これらの問題については、いずれも職場の責任者や担当者の障害者雇用に係る知識の不足が主な原因と考えられたことから、障害者が働く職場環境の改善が急務となっていた。

そこで、企業在籍型職場適応援助者（ストアコーディネーター）を全国に24人配置し、

近隣店舗における障害者雇用の促進に向けた取組を行った（資料1参照）。

ストアコーディネーターは、店長以上の役職を経験している者の中から本人の適性と希望を踏まえて登用することとし、登用時に（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の企業在籍

■ 資料1：ストアコーディネーター制度イメージ図



型職場適応援助者養成研修を受講させ、社内を含めおよそ2週間の研修を行い、座学による知識の習得と現場での実践的な研修を行っている。また、その後も、それぞれのストアコーディネーターにメンター（ベテランのストアコーディネーター）が付いて障害者に対する支援方法等について指導、援助を行うとともに、毎月勉強会を開催して各地の取組についての情報交換を行うようにしている。

さらに、ストアコーディネーターは元々店舗運営のノウハウを持っていることから、対象労働者の業務内容から職場環境まで職場側に提案できるため、個々の障害者の特性に合っ

た適切な支援体制を整えることが可能となった（なお、1人のストアコーディネーターはおおよそ9人の障害者を担当することを目安としており、6~9の店舗を担当している）。

また、勤務先が各店舗であることから、職場スタッフからの相談や報告も随時受けることができ、障害者雇用に対する職場の理解の促進やトラブルの未然防止につながっている。

こうした取組により、上記のような問題が解決し、対象労働者、職場スタッフ双方の働きやすさが改善されただけでなく、障害者雇用の有効性に対する組織全体の理解の促進につながっている。

## 取組 2

### 新たな職場を開拓して、 障害者のモチベーションが向上

- 課題** 会社設立当初の業務内容は社屋内での加工作業のみであったため、障害者の職業適性によっては雇用がむずかしくったり、いったん雇用してもマンネリ化により障害者のモチベーションが低下するような状況であった。
- 対応** 親会社の本社清掃業務、事務業務、各店舗の巡回清掃業務、固定店舗の清掃業務等、新たに職場の開拓を行った。
- 効果** 複数の職場を用意したことで、個々の障害者の適性を見た上での職場配置が可能となり、障害者のモチベーションが向上し、離職の減少につながった。

同社では、設立当初の業務内容が社屋内での加工作業のみであったため、障害者の雇用数を増やすことができず、また、同一作業の繰り返しによるマンネリ化という問題も発生し始めた。

そこで、親会社に新規業務として清掃業務を提案し、本社社屋の清掃と近隣店舗の巡回清掃業務を受託することとなった（資料2参照）。

いずれも加工業務のように決められた同一工程を行うのではなく、日々異なる環境の中で業務を遂行する必要があり、同一工程にマンネリを感じていた障害者にとって新鮮な気持ちで臨める業務となった。また、障害者が3~5名のチームとなって、日々協力しあって作業を進めることから、以下のように障害者の協調性や意欲が醸成されただけでなく、リーダーシップの育成につながっている。

- チームで当日のゴール（目標）を共有できることから、作業を分担をして協力し合いながら業務を遂行できる。
- 同一作業を行う際に競争意欲がわき、お互いに刺激し合って成長することができる。
- 班長を目指す障害者も出るようになり、

ステップアップが臨める職場として機能している。

なお、以上のような新たな職場の開拓は、現在も社内全体で引き続き行われている。

また、同社ではこのように、障害者が働くことができる複数の職場があることにより、個々の障害者の特性に応じた職場の提供が可能となり、これが障害者の更なる職場定着につながっている。

■ 資料2：適性に応じた職場の提供イメージ図



# 株式会社ドコモ・プラスハーティ

障害者理解のために「障がいの特性をマンガで知ろう」を作成し、社内HPで掲載  
ジョブコーチの配置で障害社員の日々の健康や勤務状況を把握

テーマ 特例子会社、知的障害者、発達障害者、能力開発、職場環境整備

## Profile

雇用障害者数	86人（うち重度66人）
所在地	東京都豊島区
障害種別	身体障害者2人（うち重度2人）、 知的障害者81人（うち重度64人）、 精神障害者3人
資本金	4,000万円
業種	その他サービス業
職務内容	清掃業務、データ入力、事務補助など
従業員数	131人

## 取組 1

### マンガによる障害者理解のための啓発コンテンツとして「障がいの特性をマンガで知ろう」を作成し、社内HPに定期的に掲載

- 課題** 重度の知的障害のある社員が多く、また、自閉症傾向の強い者も多いことから、働きやすい環境を整えるために、障害に対する周囲の理解を進める必要があった。
- 対応** 同社の社員の実話に基づいたエピソードをマンガ化し、啓発コンテンツを作成し、グループ各社に毎年で情報を発信した。
- 効果** グループ各社の社員にとって分かりやすく受け入れやすい形で情報発信したことにより、様々な障害について、社内やグループ各社の理解が大きく深まった。

同社はNTTドコモグループの特例子会社として、東京都内4か所、横須賀及び大阪の計6か所で、知的障害者を雇用し、ビル清掃を実施している。

同社の社員が働く場は親会社であるドコモの自社ビルなど、グループ各社の社員が多く働く場となっている。

同社の清掃スタッフには自閉症傾向の強い社員も多く、その働く環境を整える意味からも、障害に対する周囲の理解を進める必要性があった。また、時間がたてば、拠点開設時に実施した障害についての説明を受けていない人も出てくることから、将来に渡り清掃スタッフについての理解を得続けるためにはどうしたらいいかということも課題となっていた。

こうした中で、Web研修や勉強会を実施してはどうかという意見もあったが、障害者一人ひとりのエピソードを共有してもらう形式の方が、障害者に対する深い理解につながるのではないかとということで、マンガを制作することにした。一話5ページ読

#### ■ 障害理解のためのマンガ



み切りとし、2~3か月に一度のペースで、イントラネットのホームページに掲載し、グループ各社に向けて情報を発信した(左頁図参照)。

なお、マンガの制作に当たっては、同社清掃部門の品質管理担当部門の担当者(1人)が、職場で実際に起きたエピソードを中心としたストーリー原案の作成から、作画委託会社との打ち合わせ、ホームページへの掲載までを行っている。また、ストーリーについては、医学の専門家の監修も受けている。

平成31年1月現在、公開したストーリーは20話になっ

ている。当初の目的として、知的障害と自閉症の理解を中心にストーリー展開してきたが、特例子会社らしい情報発信のあり方として、自閉症以外の発達障害についてもエピソードを追加し、より幅広い障害に対する理解を進めるための啓発コンテンツとして、制作・発信を継続した。その結果、グループ各社の社員からも、「分かりやすい」「毎回楽しみにしている」と好評を得ている。

また、12話までのエピソードについては、「コミックでわかる特例子会社の仕事の進め方」として河出書房新社より書籍化され、一般の方の目に触れる機会も得た。

## 取組 2

### ジョブコーチを配置して障害者の日々の健康や勤務態度を詳細に把握 障害者の抱える課題や相談に対して早期に対応

**課題** 重度の知的障害者が多い中で、その心身の状態の安定を図り、働く力の向上を図る必要があった。

**対応** 知的障害者をメンバーとする各チームにジョブコーチを一定の割合(障害者4~5名に対し1名の割合)で配置し、チーム単位で清掃を実施することで、障害者に対してきめ細かな支援を行った。

**効果** 障害者の働く力が向上しただけでなく、作業の効率化によって生み出された時間に障害者の能力開発のためのプログラムを実施することで、障害者の更なる成長につながるという好循環が出来た。

同社には、6事業所に約80人の知的障害のある清掃スタッフが在籍しており、うち8割が重度の知的障害を持っている。これらの知的障害者がチャレンジドハウスキーピングシステム®という、ジョブコーチと障害のある清掃スタッフが共に実施する清掃システムにより日々の業務を実施しているが、その際、障害者の心身の状態を安定させて、いかに働く力の向上を図るかが課題となっていた。

働く力の向上ということは、同社の理念である「成長」と直結するものであり、それに向けて、長期目線で障害者の育成支援を行うことがジョブコーチの役割であるが、その際カギとなるのはチーム制である。ジョブコーチはまず、清掃スタッフの作業能力のアセスメントや作業工程の分析を行い、それぞれが得意な作業で力を発揮できるように、作業分担を行う。チーム制のメリットは、個々の障害者の得意な作業を組み合わせることで作業効率及び作業への参加率向上を図ることができるという点にある。清掃スタッフ4~5人に1人の割合でジョブコーチを配置し、チーム単位で清掃を実施しているのはこのためである。

ジョブコーチは常に障害者の作業に同行し、必要な支援を実施している。また、作業時の支援の他に、障害者の健康や精神状態のチェック、目標設定、公文式による学習、身体能力向上のためのヨガやビジョントレーニング等による「成

#### ■ 公文式学習の様子



長」支援、さらには家庭や支援機関との連携など、多岐に渡る業務も担当している。

このため、ジョブコーチに対しては、上記の品質管理担当が中心となって、外部の専門家や内部の講師による研修を年間を通じて実施し、ロケーションが異なる清掃現場における日常の困り事や個別対応等について意見交換や情報共有を行えるようにするとともに、ジョブコーチのスキルアップに向けたハンドブックを作成するなど、ジョブコーチ自身の「成長」にも組織として取り組んでいる。



# 株式会社スミセイハーモニー

「ダイバーシティ推進室」の新設で、相談・支援と教育体制を強化  
管理者のマネジメント力向上支援施策で自立し、成長できる組織づくりを推進

テーマ 特例子会社、支援窓口、カウンセリング、教育、マネジメント、自立

## Profile

雇用障害者数	170人（うち重度108人、短時間4人）
所在地	大阪府大阪市
障害種別	身体障害者133人（うち重度105人）、知的障害者10人（うち重度3人）、精神障害者27人
資本金	5,000万円
業種	その他サービス業
職務内容	生命保険の各種手続き書類の受付・イメージデータ化、官公庁からの照会に対する生命保険契約の調査・回答等の事務
従業員数	203人

## 取組 1

### 障害者に対する相談・支援窓口の設置と教育指導体制の強化により、すべての職員が気持ちよく元気に働ける職場環境、風土づくりを実現

- 課題** 様々な障害をもつ職員が増加するにつれ、お互いの障害特性に対する理解不足や配慮不足等による対人関係のストレスや悩みが増加した。
- 対応** 職員への支援や相談体制を強化するため、支援専門職員を中心とした新たな組織を設置した。また、職員の意識改革のため人権研修等の職員教育を徹底した。
- 効果** 組織の新設により、職員の悩みやストレスを素早く把握し、職員を支援することができるようになった。また、教育の徹底により職員がお互いに相手を思いやるようになるなど、その意識にも変化が生じている。

同社は職員（障害者）の障害の種類が多く、同じグループに様々な障害を持つ職員が在籍している。このため、職員どうしの障害特性に対する理解不足やコミュニケーション不足により、お互いに傷ついたり、ストレスを感じる職員が少なからずいた。また、そうした状況を会社としての確に把握できる体制もなく、職員が誰にも言えずに辛い思いをしていることが課題となっていた。

そこで、職員の状況を素早く把握し、相談を受け、支援することができるよう平成30年4月に「ダイバーシティ推進室」を設置した。訓練校等で障害者支援の経験がある専門支

援職員を中心に8人でスタートし、職員からの相談対応、カウンセリング、合理的配慮の希望確認、健康・ストレスチェック、産業医との連携等を行うこととした。現在は室の職員も16人となり、小さな相談を含めると月平均のべ70件以上の相談やカウンセリング等を実施しており、障害者に対する支援や配慮が充実し、更に強化できる体制が整いつつある。

職場環境についても改善し、面談時に職員のプライバシーが十分配慮できるように防音措置を施した面談室を6室新設した。また、聴覚障害者とのスムーズなコミュニケーションの充実、向上に向け、全職員にiPadを貸与し、コミュニケ

■ 障害者種別人数

種別	人数 人
肢体	61 (39)
聴覚	64 (59)
内部疾患	8 (7)
知的	10 (3)
精神	27
合計	170 (108)

( )内は重度障害者

■ 面談室



■ iPad (UDトーク)



ーション支援アプリ「UD トーク」を導入した。さらに、社内の委員会組織である職場コミュニケーション向上委員会においても手話の勉強会や効果的な「UD トーク」の活用について検討することにより、朝礼や会議における職員間の相互理解を深めている。職場では、職員がお互いに相手を理解し、

思いやる気持ちを持つことが大切であることから、人権やハラスメント防止についての研修を定期的実施するとともに、指導者・管理者に対しても労務管理面の研修や指導に力を入れており、職員間の相互理解を深め、共に気持ちよく元気に働ける職場環境・風土づくりに取り組んでいる。

## 取組 2

### 指導者・管理者のマネジメント力向上により、自立し、成長できる組織づくりを推進

#### 課題

職員の増加に伴い、きめ細かな労務管理やリスク管理を行うために、グループ長を始めとする指導者・管理者のマネジメント力の向上が求められるようになった。

#### 対応

給与制度や人事考課制度の改正、会議や（社外）研修への参加を通じて、労務管理能力やマネジメント力の強化に取り組んだ。併せて、職員の自立意識を高める目的で様々な委員会活動を推進するとともに、従業員代表委員会を設置した。

#### 効果

徐々にグループ長の意識改革が進み、労務管理能力やマネジメント力強化の重要性に対する理解が進んだ。

同社には14のグループと2つのチームがあり、14あるグループのうち13グループのグループ長は障害者（車いす5人、肢体不自由4人、聴覚障害3人、内部疾患1人）である。

会社全体の職員数の増加に伴い、グループの業務遂行はもとより、個々の職員の状況を把握し、その意欲の向上に向けて適切な労務管理を行うためにも、グループ長のマネジメント力向上がますます求められるようになってきた。

そこで、平成30年4月に給与制度及び人事考課制度を改正し、グループ長を始めトレーナー等の指導者・管理者の処遇をアップするとともに、部下職員の指導、考課、考課のフィードバックといった役職者の責務を明確にした。その上で、具体的な部下職員とのかかわり方、考課のつけ方やフィードバックの方法等について、会議や研修会等の場で理解を深めるようにしている。

今回の人事考課制度改正のポイントは、職員の「業務遂行状況」に加え「執務態度やマナー等の行動」を評価項目として明確化したことである。グループ長を始めとする指導者・管理者は執務態度やマナーについて、日常的に部下職員を指導し、全職員がこれを理解して行動できるように取り組んでいる。また、指導者・管理者は、「働くことを通じて自立し、人として成長する」ことを目標に開催する「役員会」や会社経営に関する事項を討議する「戦略会議」、社長とグループ長との相互理解を深めて解決すべき課題を共有する「社長との研鑽会」、マネジメントに関するテーマについて相互討議を行う「グループ長会議」に参加するとともに、社外研修等にも

積極的に参加して「長」としての考え方、行動等を学んでいる。

また、「働くことを通じて自立し、人として成長する」組織作りを目指し、「従業員代表委員会」を設置して、「自分たちで会社をもっとよくする」といった考えの下、職員が自主的に会社運営に参加する活動も始めた。

さらに、指導者・管理者以外の職員についても自立を促すため、次の3つの委員会を立ち上げた。

- ①マナー向上やほめあう風土づくりなど職場環境を改善するための「職場環境向上委員会」
- ②活気がある職場づくりのために、社内誌の発刊や社内懇親のためのイベント等を行う「職場活性化委員会」
- ③聴覚障害者等の社内コミュニケーションを深めることを目的とした手話勉強会やUD トークの活用方法を考える「職場コミュニケーション向上委員会」

上記の3委員会とも職員（障害者）のみで構成し、職員が自由な発想で運営する。委員会では自分の意見をメンバーに伝え、議論し、実現させる。これにより、職場全体の環境が改善されるとともに、職員を自立させる育成の場となっている。

■ 職員数推移



■ 役職（指導者・管理者）と職員（障害者）任用数

役職	任用数
エキスパート	7人
トレーナー	6人
グループ長補佐	3人
グループ長	13人
課長代理	1人
担当課長	-
課長	-
次長	-
担当部長	-
部長	-

# NTTクラリティ株式会社

## 障害者の職場定着支援のために専門セクション「定着支援担当」を新設 「つなぐ相談室」の設置で、社員の悩みや課題解決を支援

テーマ 特例子会社、精神障害者、職場定着、支援機関との連携、キャリアアップ

### Profile

雇用障害者数	304人（うち重度162人）
所在地	東京都武蔵野市
障害種別	身体障害者177人（うち重度112人）、知的障害者53人（うち重度50人）、精神障害者74人
資本金	1億円
職務内容	ポータルサイト運営、Webアクセシビリティ診断、採用コンサルティング、障害理解研修、電子化サービス、手漉き紙製品等の製造・販売、名刺作成、コールセンター、DM送付・加入勧奨、オフィスマッサージ、健康保険事務、設備系業務、契約業務
業種	情報サービス業
従業員数	404人

### 取組 1

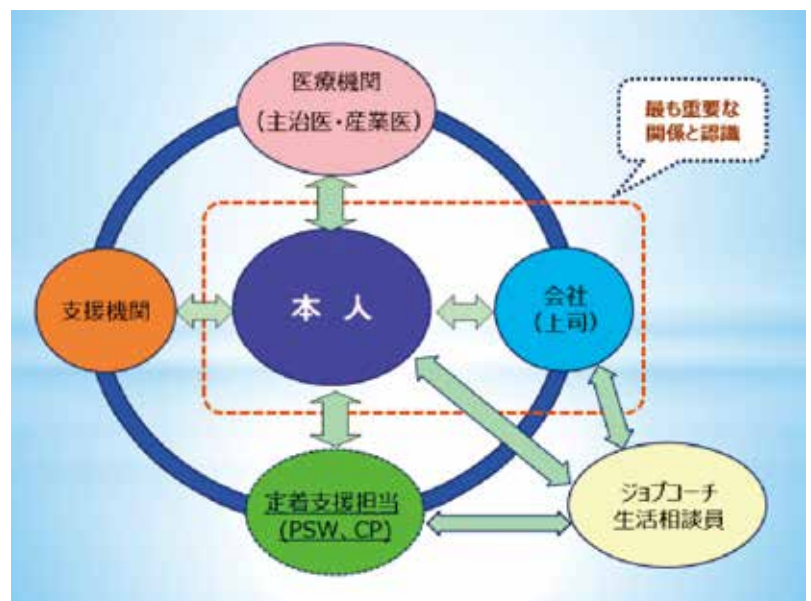
#### 精神障害者の雇用増等に対応し、 職場定着専門のセクションを新設

- 課題** 法定雇用率の算定基礎に精神障害者が加えられ、法定雇用率が2%から2.2%へと引き上げられる中で、精神障害者のメンタル不調等の発生に備え、より専門的な知識を有するセクションの設置が必要となった。
- 対応** 精神保健福祉士、臨床心理士等をメンバーとする「定着支援担当」を新設した。また、社内外の連携による定着支援体制を再構築するとともに、運用ルールを標準化した。
- 効果** 本人、上司、支援者を含む定期的な四者面談をこれまで（平成31年1月まで）98回実施した結果、社員に対する定着支援と上司へのフォローが充実し、メンタル不調等の問題に円滑に対応できるようになった。

同社では、増加する精神障害者を中心とした社員のフォロー及び採用後の定着支援を充実するため、平成30年4月に「定着支援担当」を新設し、それまで人事担当が兼任していた定着支援業務を移管することとした。また、「定着支援担当」には総務担当兼務の担当課長、主査及びシニアアドバイザーを1人ずつ配置するとともに、精神保健福祉士2人と臨床心理士1人を配置し、社内外の支援体制を再構築することとした（資料1参照）。

この体制は、上司による日々の業務マネジメントや体調管理の充実を最重要課題としつつ、支援機関や医療機関等とも連携していくことを基本とした。その後、経営幹部を含む全社員に新たな支援体制を構築した趣旨を説明して理解を求めた。また、関係する支援機関からも連携

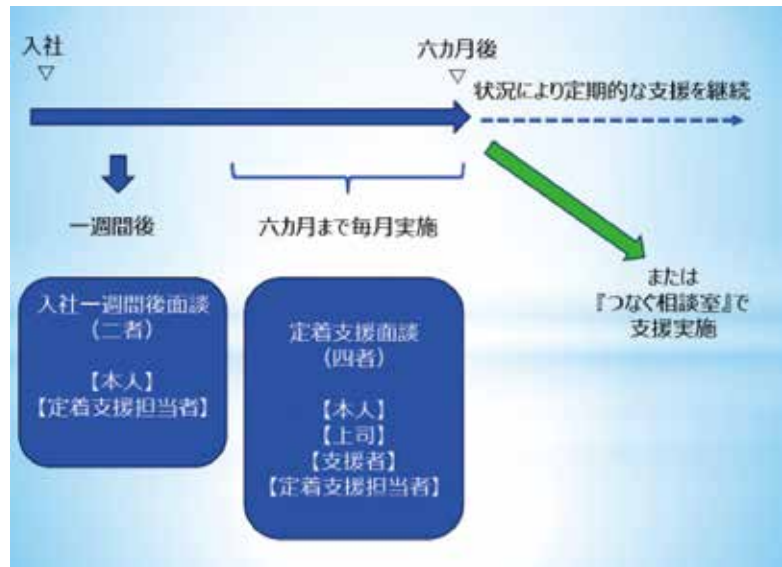
資料1：定着支援のための社内外の連携体制



方法に対する理解が得られたため、定期的に個々の障害者に対する「定着支援面談」を実施することとなった。(資料2参照)

同社では、こうした取組により、精神障害者のメンタル不調等の問題を早期に把握し、支援機関等と連携して適切な対応を迅速にとれるようになったことから、精神障害者の職場定着が進んだ。

■資料2：『定着支援面談』を含む主な業務フロー



## 取組 2

### 社員が抱えている悩みや課題を解決につなげる「つなぐ相談室」を設置

課題

小さな悩みや課題であっても「他者に知られたくない」と自分で抱え込んで解決できず、メンタル不調となるケースが生じていた。

対応

障害者のプライバシーに配慮した相談ができるよう、定着支援担当が窓口となって「つなぐ相談室」をスタートした。

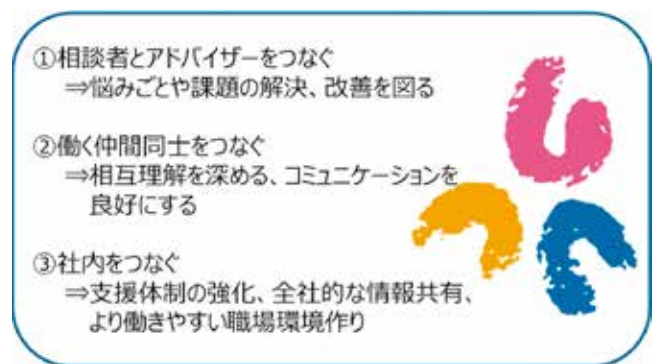
効果

約半年間で(平成31年1月まで)106件の相談があり、そのうち60%以上の相談が既に解決している。その他の案件についても早期の解決に向けて継続的にフォローをしている。

「つなぐ相談室」は、「どなたでも、どんな相談でもお受けします。」をキャッチフレーズに設置している。受付は勤務時間内(午前9時から午後5時30分まで)に電話、メール等で行い、6人の定着支援担当が、原則対面で相談にのる。相談内容は定着支援担当内限りとされ、開示先(上司等)は相談者によって限定することが可能となっている。ただし、相談内容の解決のために上司等への開示が不可欠であると判断した場合には、相談者の了承を得た上で上司に相談内容を開示し、協力を得ている。なお、「つなぐ相談室」設置の趣旨は右図(資料3)のとおり。

「つなぐ相談室」は平成30年6月の開設から約半年間で100件を超える相談を受け付けている。受付方法の内訳は、1) 直接来訪47%、2) 電話35%、3) 電子メール18%となっている。開設当初は相談しやすい電子メールが多くなるのではないかと思われたが、相談内容に誤解を生じにくく、自分の思いがストレートに伝わる口頭での相談が大半を占めることとなった。また、相談者の内訳は、1) 本人から82%、2) 上司から17%、3) 同僚から1%となっており、部下に対するマネジメントに係る上司からの相談も少なからず認められ

■資料3：つなぐ相談室設置の趣旨



た。さらに、相談内容の内訳は、1) 体調に関すること40%、2) 職場での人間関係14%、3) 就労支援事業所に関すること7%と続いている。

同社は、今後も社員が人知れず抱えている悩みや課題をできるだけ早期にフォローできるように、社員に対する周知方法について相談内容の見える化を図るなどの工夫を行うことにより、「つなぐ相談室」を更に相談しやすい窓口にしていくことを目指している。

# SMBC グリーンサービス株式会社

## 入社時集合研修と専任指導員による業務指導でスムーズな職場定着を実現 ジョブリーダー・サブリーダー制によるキャリアアップの仕組みを導入

テーマ 特例子会社、精神障害者、人材育成、キャリアアップ、モチベーション

### Profile

所在地	千葉県千葉市	雇用障害者数	442人（うち重度192人、短時間7人）
資本金	3,000万円	障害種別	身体障害者262人（うち重度175人）、 知的障害者73人（うち重度17人）、 精神障害者107人
業種	銀行事務受託	職務内容	預金調査回答作成、手形・小切手帳作成、書類点検・保管、名刺印刷等
従業員数	684人		

### 取組 1

## 障害者社員の入社時集合研修と先輩専任指導員による業務指導を通じてスムーズな職場定着を実現

- 課題** 精神障害のある社員が増加する中で、新入社員に対しては職場定着のために障害特性に配慮したよりきめ細かなフォローが必要となった。
- 対応** 入社時の集合研修に障害のある先輩社員を一緒に参加させるとともに、入社後3か月間は先輩社員が専任指導員としてマンツーマンで業務を指導する体制を構築した。
- 効果** 新入社員と先輩社員の相互理解が深まり、管理職や就業支援カウンセラーによるフォローとの相乗効果によりスムーズな職場定着を実現できた。

同社においては、精神障害がある新入社員が増加する中で、入社直後の不安定な時期をきめ細かくフォローする体制を構築することが、その後の職場定着を進める上で重要な課題となっていた。

そこで、新入社員に対しては、一人ひとりの障害特性をよく理解した上で、先輩社員の中から専任の職場指導員を任命するようになった。また、指導員の任命に当たっては、単に業務の熟練者が指導するというだけでは、指導される側とする側の双方にストレスが発生するケースもあるので、新入社員と同じ障害を持ち、新入社員の気持ちをよく理解できる先輩社員をうまくマッチングさせるようにした。

このように同じような障害がある先輩社員が3か月間マンツーマンで指導することで、新入社員に安心感を与えることができることとともに、若手先輩社員にとっても指導員に任命されることが一つの目標となっており、モチベーションやスキルの向上につながっている。

さらに、同社では平成27年度より精神保健福祉士、臨床心理士、手話通訳士などの専門資格を有する就業支援カウ

ンセラー（現在6人）を採用し、親会社である銀行出身の管理者（社内では「役職者」と呼称。）とともに社員をフォローする体制を構築している。

就業支援カウンセラーは入社前の職場実習や採用面接に立ち会い、新入社員の障害特性の理解に努めるとともに、入社後も定期的な個別面談等を行い、新入社員については特に丁寧なフォローを実施している。

また、新入社員の入社時にはカウンセラーによる2日間の集合研修を実施し、会社概要・就業規則・ビジネスマナーなどを説明しているが、指導員に任命された先輩社員も一緒にこの研修に参加することにより、相互理解を深める貴重な機会となっている。

さらに実際の業務開始後は、専任の職場指導員による業務指導とともに、毎日の業務日誌における新入社員自身の振り返りや役職者からのアドバイスに加え、上記のカウンセラーによる定例面談など様々な機会を通じて新入社員を多面的にフォローする体制を作っている。また、先輩社員が専任の職場指導員として3か月間新入社員を指導する際には、指導員と

なる先輩社員に対するケアが必要となることもあり、そうした場合には、就業支援カウンセラーが先輩社員に対しても個別面談を行うようにしている。

また、役職者はカウンセラーも交えた毎朝の定例ミーティ

ングにおいて社員の直近の状況や対応策などを情報共有することにより、拠点全体として社員を支援するという意識が醸成されており、結果として障害者社員のスムーズな職場定着につながっている。

## 取組 2

### キャリアアップのための登用基準を明確にした上で、 障害者をジョブリーダーやサブリーダーに登用

**課題** 障害者社員のキャリアアップとしてジョブリーダー制を導入していたが、登用基準が曖昧で社員に対して明確な指針を示すことができなかった。

**対応** ジョブリーダー、サブリーダーの登用ルール・判定要素などを統一し、全社で共有することにより、登用に関する社員の納得感を醸成した。

**効果** 管理職と社員が共通の認識でキャリアアップを目指すことが可能となり、社員のモチベーション向上につながった。

同社では、障害者社員のキャリアアップ制度として平成14年よりジョブリーダー制度を設けており、業務スキルに優れ、実力のある社員を積極的に登用しながら、「社員が主体となって日常業務を運営する会社」を目指している。

このリーダー制度については当初限定的に運用をしていたが、その後対象者を拡大しながら、下位職位としてのサブリーダー、業務全般を統括する上位職位として課長職を新設し、現在では登用された社員が役職者と連携しながら業務運営の中核として活躍している（平成30年7月現在、課長3人、ジョブリーダー13人、サブリーダー50人。登用数は障害者社員の15%に相当）。

一方で、従来はリーダーへの登用ルールや求められる評価基準等が明確でなかったため、推薦する役職者側の認識にもバラつきがあり、結果としてリーダー職を目指す社員への明確な説明ができていなかった。

そこで、平成30年度より全社統一の推薦基準を新たに制定し、登用時の評価項目として下記要素についてレベル判定する制度を導入している。

- ①仕事力（業務能力・対応能力）
- ②コミュニケーションスキル（対人理解力・対人影響力・役職者との連携）
- ③健康管理（勤務意欲・メンタルヘルス）
- ④周囲影響力（人望・信頼性・誠実性）

障害者は、上記の要素に基づいてリーダー等に登用されるが、リーダーになるには、単に業務遂行能力が高いというだけ

■ 研修ワーク風景



■ 研修発表風景



ではなく、心身共に健康を維持できているかということも重要な要件となることから、同社は上記の要素の中でも特に②のコミュニケーションスキル（他のメンバーとの融和を図り、チームをまとめることができるか）と③の健康管理（職務を遂行する上で突発的な休みがなく健康管理ができていないか、自分ひとりで問題を抱え込まず、相談ができるか等）を重視している。

こうした制度の下で平成30年度には、同社で初めて精神障害がある社員2名がサブリーダーに登用され、こうしたことが、処遇面での対応と合わせて社員のモチベーション向上に大きな役割を果たしている。

同社の主要業務である預金調査回答書作成においては、東西7拠点がそれぞれの役割を担っており、拠点間での連携や意思統一が不可欠であるが、現在は役職者のみならず障害者のリーダー層が中心となって業務改善に向けたTV会議を実施しており、活発な意見交換がなされている。

また、同社では平成28年度より社長を含めた上席役員が少人数の社員と直接対話する職場ミーティングを実施しているが、その場においてもリーダー層の社員が建設的な意見を提言するなど、非常に高い意識をもって業務に取り組んでいる。

同社では、このような社員の更なるモチベーション向上を実現するために、今後も評価の公平性・透明性を重視しながら、障害者社員が活躍できるステージの拡大を検討している。

# コクヨKハート株式会社

## 支援機関も参加する「職場定着支援会議」開催で精神障害者の職場定着を促進 適性に応じた職種転換制により、障害社員のモチベーションアップへ

テーマ 特例子会社、精神障害者、職場定着

### Profile

雇用障害者数	51人
所在地	大阪府大阪市
障害種別	身体障害者 37人（うち重度 29人）、知的障害者 3人、精神障害者 11人
資本金	9,000万
職務内容	印刷・DTP業務、ステーションナリー商品開発業務支援、オフィス家具ワゴン、保管庫等の合鍵製作、オフィス家具簡易CAD図面作成、オフィス家具レイアウト設計CAD図面作成、シュレッダー修理等アフターサービスの窓口
業種	印刷・製本、グループ会社に対する業務請負
従業員数	99人

### 取組 1

## 外部の支援機関も参加する職場定着支援会議を定期的に行い、精神障害者の職場定着を促進

**課題** 精神障害者の職場定着を促進するため、社内の支援体制を整備する必要があった。

**対応** 社内の精神保健福祉士が月1回程度個々の障害者と面談するとともに、障害当事者、支援機関、職場の上長、社内の精神保健福祉士等が参加する「職場定着支援会議」を3か月に1回程度実施することにした。その際、最初に支援者が当事者と話し合い、当事者が会社では言いにくいこと等を相談するとともに、その後、支援者と上司、社内の精神保健福祉士等が打合せをして当事者の抱える課題を共有するようにした。

**効果** 当事者は、利害関係のない人に本音で相談することにより、会社での不安や心配を早期に解消できるようになり、雇用の定着につながった。

同社では、現在、11人の精神障害者が勤務しているが、病態が様々で気分、調子の上下降も不安定なことが多かった。

このため、同社では、社内の精神保健福祉士が月1回程度個々の障害者と面談し、その内容について職場の上長や管理部と情報を共有し、精神障害者の職場定着に向けた取組に活かしている。

また、同社では、こうした取組に加え、外部の支援者（障害者就業・生活支援センター等）にも精神障害者に対する相談対応をしてもらうことを依頼している。それは、相談の窓口を増やすことにより、本人が困ったときに力になってもらう人を増やすためである。

なお、同社では、地域の障害者就業・生活支援センター等の社会的資源を利用できることを知らない社員もいたため、入社の際は支援者に継続的に連絡を取るよう本人に依頼した

### ■ 定着支援会議の様子

右：男性2名（外部の支援者）

左：奥から、上長、社内の精神保健福祉士



ケースもある。

また、同社では、3か月に1回程度の頻度で、当事者、外部の支援者、上長、社内の精神保健福祉士で「職場定着支援会議」を実施し、本人の状況を情報共有している。

その際、最初に外部の支援者が本人から現在の調子、会社での困りごと等をヒアリングして、その後、支援者と上長、社内の精神保健福祉士、管理部が情報を共有し、改善項目や

注意すべき点等を話し合っている。

同社では、この会議により、新たな気づき等を得て、本人のサポートに活かしている。具体的な内容としては、休憩を取るタイミングがなかなか難しく取りにくいといった些細なことが多いが、このような小さな困りごとを早期に発見、解決していくことが精神障害者の雇用の安定につながっている。

## 取組 2

### 障害者の適性に応じて職種転換を実施し、モチベーションをアップ

- 課題** 障害者が希望したとおりの職種で働いていても、必ずしもその職種への適性がなく、本人のモチベーションが低下し、さらに職場に居づらくなる場合があった。
- 対応** 本人ができる職種をヒアリングし、検討した上で、求人とは異なった新たな職種で再チャレンジしてもらうようにした。
- 効果** 本人が新たにチャレンジした業務と適性が合い、モチベーションがアップし、雇用の定着につながった。

同社では、精神障害者をオフセット印刷機のオペレーターとして採用したが、業務と適性がうまく合わなかったため、他の職種に異動させることを検討した。

本人はパソコンが使用できるということであったので、親会社の経理部から受託しているグループ社員の旅費伝票の処理業務に、パソコンを使用してチャレンジしてもらうことになった。

前任者が当該精神障害者にOJTで時間をかけて業務を教えるとともに、周辺の席の人はランチに一緒に行ったりして人間関係の構築を図った。

幸い、この業務はうまく本人の適性に合い、業務は順調に進んだため、この精神障害者は評価され、正社員昇格も果たした。

また、この精神障害者が配置された職場は本社経理部だったので、飛び交う経理の言葉や経理業務の流れを理解するために本人自ら簿記3級の合格を目指した。

本人は、当初「自分の病気のためになかなか頭に入らず、覚えられない」と言っていたが、周りの従業員から「それは障害を理由に逃げているだけ。何倍も努力すればできるはず」と励まされ、試験勉強を続けた。

「病気のため様々な用語等が覚えられない」と最初あれだけ言っていたものが、後に「過去問題も大分できるようになりました」と言うようになり、継続は力なりで、試験に見事

#### ■ 経理部で業務遂行する様子



一発合格した。本人は、次は簿記2級の資格取得に向け、現在も意欲的に勉強に取り組んでいる。

なお、同社で職種転換された障害者は、今のところ上記の精神障害者のみであるが、今後も必要に応じて、同様の取組をすることとしている。

また、同社では、こうした職種転換に加え、障害者が体調不良等で急に休んだ場合に他の人がカバーできるよう、障害者を多能工化した事例や業務領域を拡大した事例もある。



# エム・ユー・ビジネスパートナー株式会社

## 先輩障害社員の付き添い指導で、新入社員を早期戦力化 一定基準を満たす障害者の役職者登用でモチベーションアップ

テーマ 特例子会社、新入社員教育、キャリアアップ、モチベーション

### Profile

雇用障害者数	166人（うち重度68人、短時間0人）
所在地	神奈川県相模原市
障害種別	身体障害者116人（うち重度66人）、 知的障害者30人（うち重度2人）、 精神障害者20人
資本金	3,000万円
業種	金融業
職務内容	銀行関連事務の受託業務
従業員数	196人

### 取組 1

## 新入社員導入研修後、先輩障害社員が3か月間付き添いで指導 早期の戦力化を実現

- 課題** 同社の新入社員は、個人の能力、障害特性、就労経験、年齢等が多種多様となっていた。このため、入社してから①業務が複雑で覚えられない、②業務が難しい等の不安、悩みが発生していた。
- 対応** 障害者が円滑に職場に定着できるようにするため、導入プログラムとして①新入社員研修プログラム、②新入社員指導担当者制度（メンターが3か月間付き添いで指導する制度）を実施することとした。
- 効果** 業務面のみならず、会社の基本的ルール等の実務面まで、マンツーマンによる指導を行うことで新入社員の不安解消と早期戦力化が実現した。

同社の業務は、銀行関連事務の受託業務で複雑かつ判断を伴う内容となっているが、新入社員は事務職が初めての者や金融機関での勤務経験がない者が大半であるため、業務上の戸惑い、不安や悩みが発生する状況となっていた。こうした中で、同社においては、以下のとおり新入社員教育の充実を図り、早期の職場定着に向けた取組を強化した。

(1) 新入社員入社時研修及びフォローアップ研修プログラム  
(人事部)：入社～3か月

①入社時研修のテーマ

- 同社のルール、ビジネスマナー、情報セキュリティ、コンプライアンス

②入社フォローアップ研修のテーマ

(新卒)

- 給料明細を読み解く、消費者トラブル回避、カッコいい＆素敵な社会人になろう

(既卒・中途)

- 障害、疾病についての基礎知識、コミュニケーションの取り方を学ぼう、話の聴き方

(共通)

- 目標管理について

なお、新入社員の中には、特別支援学校の卒業生も多いことから、配付資料にはすべてふりがなをふっているほか、内容についてもなるべく平易な言葉を使う等の配慮をしている。また、聴覚障害者については、映像に字幕を入れたり、話している内容をUDトークで文字化する等の情報保障も行っている。

(2) 新入社員指導担当者制度(業務部)：入社～3か月

①職場の先輩(障害者)をメンターとして任命し、3か月間マンツーマンで業務のみならず、会社の基本的ルール等の実務面まで指導・育成を行い、新入社員の不安や悩みの解消、早期の職場定着を図っている

なお、メンターに任命する障害者については、新入社員の障害特性等を考慮して選抜している。この場合、類似する障害のある社員をメンターに任命することが多いが、双方の特性や年齢等を勘案し、全く異なる障害種別の障害者を任命することもある。

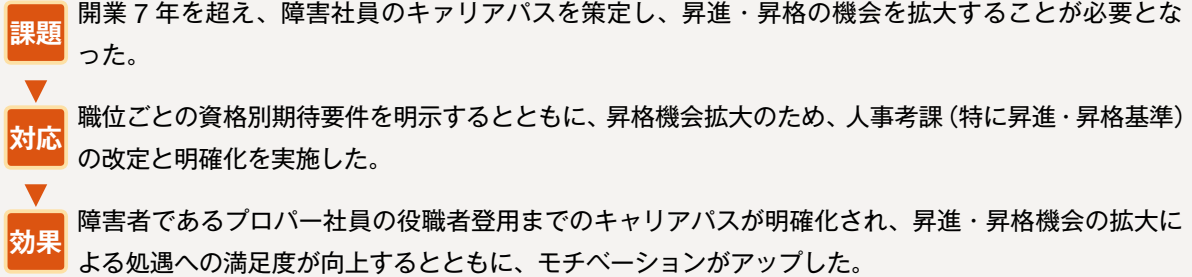
②サポートツール

- 新入社員スキルチェック表（基本項目、業務項目）、新

入社員サポートブック、新入社員業務指導ポイント（各業務別）

取組 2

一定の基準を満たした障害者を役職者に登用



同社は、平成23年4月に開業して7年が経過する中で、業容の拡大とともに障害社員数も166人まで増加し（全て入社時から正社員雇用）、社員のキャリアパス策定と昇進昇格による満足度向上、公正・公平な処遇制度の確立が急務となっていたことから、以下のとおり平成30年4月に大幅な人事考課の改定を実施した。

(1) 公正・公平な処遇制度の確立（資料1参照）

①賞与

- 半年毎に社員と上司が面談し、「個人目標」を設定
- 達成状況を自己評価した上で、役職者による評価を実施（10段階評価）
- 本人宛フィードバックを実施した上で、賞与評定に反映

②1級～4級、主事（役付者）昇進・昇格までの基準の改定、明確化

- 評定ランクを5段階から7段階へ細分化し、メリハリの効いた評定方法に変更
- 昇級基準を明確化するとともに、標準者は3級昇格可能とすることを明示し、昇級機会を拡大
- 4級、主事（役付者）昇格基準を明確化

(2) 資格別期待要件の明示（資料2参照）

会社が求める職位別の期待要件を具体的に明示して、目指すべきキャリアプランを各自がイメージできるように「給与規程」に記載

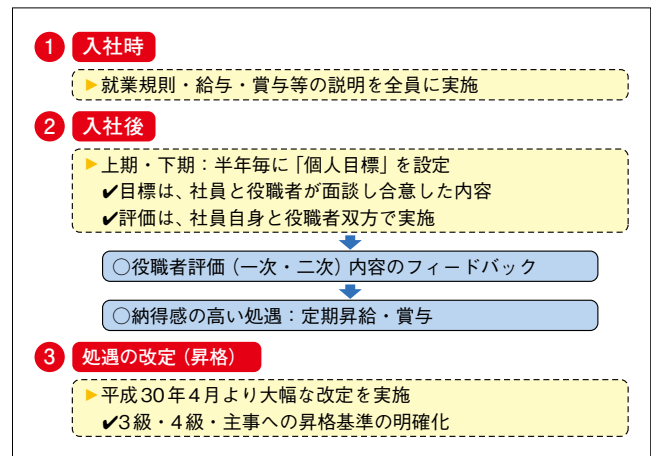
なお、上記(1)及び(2)の取組については、障害のある社員と障害のない社員で異なる取扱はしていない。

(3) リーダー、サブリーダー（管理者）制度

障害社員主導の業務運営体制を確立するため、障害者の中からリーダー・サブリーダーを任命し、社員自らが仕事に責任を持ち、「考え」「工夫」「改善」していく体制を構築

- 特任手当としてリーダー手当、サブリーダー手当を支給して処遇
- 主事（役付者）へのキャリアパスとして位置づける

■資料1：公正・公平な「処遇」



■資料2：資格別期待要件（一部抜粋）

資格	資格要件
主事	役付者として、十分な実務経験、高度なスキル・専門性、関連業務知識を有し、上司の総括的指示の下、管理者として、担当業務の業務遂行を通じて成果を上げ、担当部の運営に貢献し得る能力ありと認められる者。
4級	担当者として、必要な実務経験とスキル専門性、関連業務知識を有し、上司あるいは管理者の指揮の下、担当業務に係る折衝・判断等を独立して遂行し、指導的役割を果たす能力ありと認められる者。
3級	担当者として、相応の実務経験と担当職務および関連業務の知識を有し、上司あるいは管理者の指揮の下、担当業務に係る折衝・判断等を適切に遂行し、中核的役割を果たす能力ありと認められる者。
2級	担当者として、基礎的な実務経験と担当職務の知識を有し、定型業務を独立して遂行し得る者。
1級	担当者として、基礎的な実務経験と事務知識・スキルの習得過程にある者。

以上の取組により、社員のモチベーションが向上し、自身のキャリアを見つめ直し、「仕事の幅を広げること」と「管理者としてのスキル習得」につながっている。

なお、同社プロパー社員（障害者）の管理者登用実績は、主事（役付者）1人、リーダー10人、サブリーダー4人となっている（平成30年12月末現在）。

職場定着

その他

キャリアアップ

その他

# 有限会社奥進システム

## 時差出勤、在宅勤務など、柔軟な働き方導入で定着率が向上 「障害プレゼン」で相互理解が深まり、共に配慮しあう関係を実現

テーマ 中小企業、身体障害者、精神障害者、発達障害者、働きやすい職場づくり、就労定着、障害の理解、在宅勤務

### Profile

雇用障害者数	7人（うち重度2人）
所在地	大阪府大阪市
障害種別	身体障害者2人（うち重度2人）、 精神障害者2人、 発達障害者3人
資本金	400万円
業種	その他サービス業
従業員数	8人
職務内容	システム開発、ホームページ制作

### 取組 1

## 社員が働き方を選べる柔軟な就業制度を用意して 障害者の雇用、職場定着を推進

- 課題** 個々の障害者の特性により、勤務時間、通勤等の面で働く上での制約が生じることがあった。また、働く意欲や能力があっても、その制約に阻まれて毎日安定して働くことが難しい場合があった。
- 対応** 月ごとに勤務する時間数を選べるようにした。また、時差出勤や在宅勤務を認める等多様な働き方ができるようにした。さらに、残業は原則として禁止し、働き過ぎないような環境を作った。
- 効果** 障害とつきあいながら働き、職場に定着する社員が増え、会社の戦力になるようになった。また、職場見学等を通じてそのような社員の働き方を示すことで、これから社会に出ようとする障害者に対し、働くモチベーションを形成する効果を生んでいる。

同社においては、代表取締役が、インターネット時代の技術を活用した時間や場所にとらわれない働き方を目指して、当初、働く意欲と技術を持った退職経験のある女性の活用を考えていた。その後、女性だけでなく障害者も一緒に働ける

のではないかと思うようになり、重度身体障害者の雇用につながった。また、障害者の雇用に当たっては、代表取締役のサラリーマン時代の働き方への疑問から、ワークライフバランスに配慮した働き方の実現を目指し、障害者やシングルマザーの社員とともに働き、その力を活かしていくことのでき

#### ■現在の役員・社員の状況：

構成	役員2人、社員8人
属性ごとの人数等	【女性】3人（うち非正規0人） 【障害者】8人（うち非正規0人、役員1人） 障害者雇用率 112.5%（重度がダブルカウントになるため）
正社員の平均勤続年数	5.0年（男性4.2年、女性6.3年）

#### ■障害者の障害種別内訳：

身体障害	3人	頸髄損傷（上下肢障害）※重度	2人
		腎不全（内部障害）※重度	1人
精神障害	2人	非定型精神病	1人
		双極性気分障害	1人
発達障害	3人	広汎性発達障害	3人

#### ■資料1：就業規則からの抜粋

第3章 本規則・就業規則でいう正スタッフ及び契約スタッフ・パートタイマーとは、第3章第1節（採用）に定める手続きを経て、会社と契約を締結した者をいう。

2. スタッフは、契約形態及び勤務形態・給与形態により次のように分類する。

種別	契約形態	勤務形態	給与形態
A	正スタッフ	常用（定年60歳）	週40時間勤務 日給・月給制
B	正スタッフ （短時間スタッフ①）	常用（定年60歳）	週35時間勤務 日給・月給制
C	正スタッフ （短時間スタッフ②）	常用（定年60歳）	週30時間勤務 日給・月給制
D	契約スタッフ	（各雇用契約書に明示）	
E	パートタイマー	1年以下契約	（各雇用契約書に明示） 時給制

3. 本規則・就業規則では、正スタッフ・契約スタッフ・パートタイマーを合わせてスタッフと総称する。

る就業規則を整えてきた。

現在、社員は全員正規雇用となっており、障害者枠は設けていないが、勤務時間は週 40・35・30 時間から選ぶことができ（資料 1 参照）、月ごとに変更が可能となっている。障害者は、その特性等で不調になった場合、勤務時間の変更を行うことができ、負担を軽減できるようになっている。また、通常時でも通院のために時差出勤や 1 時間毎の有給休暇制度を用意し、さらに毎日の通勤が負担になる社員には週に 1～

2 日の在宅勤務を認めている。なお、同社では、残業も原則禁止としており、仕事の都合上どうしても必要な場合のみ許可を取って行うこととしていたが、障害の特性を考慮し、残業の許可でなく納期調整等に変えることを推奨し、働き過ぎによる休職や離職を防いでいる。また、同社は、職場見学や職場実習を積極的に受け入れ、働き方について対外的に情報発信することで、障害者の就労支援活動も行っている。

## 取組 2

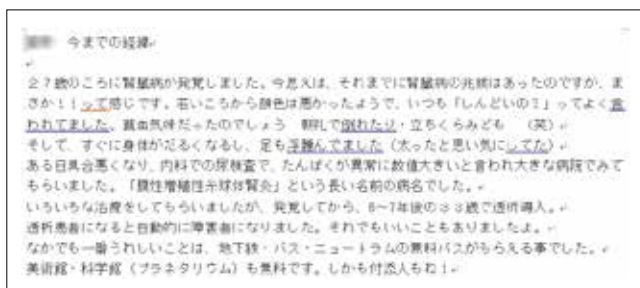
### 全社員が参加して「障害プレゼン」を実施し、 障害に対する相互理解を促進

- 課題** 障害のためにどのようなサポートや配慮が必要か、また、なぜそのような障害を持つに至ったか等、障害者に対して言いづらいことや聞きづらいことがあると、それぞれに意思疎通が不十分となり働きづらくなるがあった。
- 対応** 障害がある社員が自らその障害についてプレゼンテーションを行い、全社員から質問を受け付ける場を設けた。プレゼンテーションでは、発症から現在に至るまでのことや職場で配慮してもらいたいこと等を話してもらっている。原則として、どのような質問に対しても真摯に回答するようにしている。
- 効果** 障害の有無に関わらず社員同士の相互理解が進んだ。社員は必要な配慮を得ながら働くことができ、また、障害についてだけでなく様々な配慮をお互いに行う企業風土が醸成されるようになった。

同社では、障害がある社員が、その障害についてオープンにし、どのようなサポートを望むかを伝えることで、仕事を円滑に進める仕組みづくりを行っている。具体的には、障害がある社員が全社員に対して、自分の障害についてプレゼンテーションする「障害プレゼン」を実施している。発表する内容や形式は各当事者の自由で、発症の経緯や症状、特性、障害ゆえのエピソード、服薬のこと、望む配慮など様々となっている（資料 2、3 参照）。質問も受け付け、他の社員が特性についての疑問等を自由に問うことができる機会としている。開催は不定期だが、社員の入社時に開催することが多く、今までに 3 回の開催実績がある。

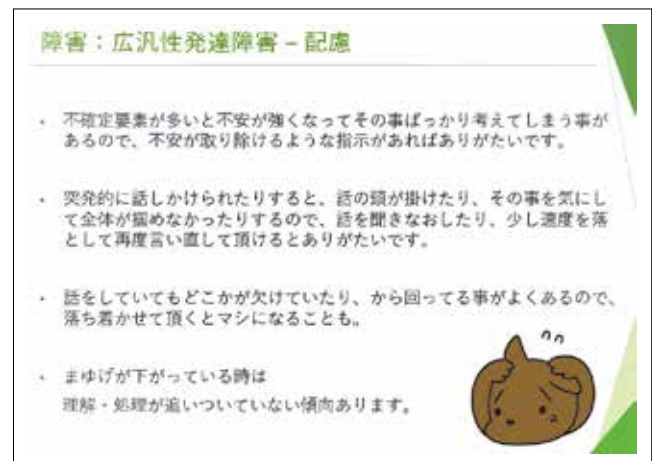
なお、以上の「障害プレゼン」は、当然のことながら本人が了解した場合のみ実施することとしているが、これまでプレゼンを了解しなかった障害者はいない。

#### ■ 資料 2：プレゼンテーション資料の抜粋① 腎不全の社員のもの



このプレゼンのおかげで障害がある社員は他の社員と障害についてオープンに話し合うことができるようになり、結果として互いの事情に配慮し、助け合いながら働く社風が醸成されている。また、社員は、障害特性等を踏まえ、仕事への影響も含めて話し合うことができるために、その人ごとに合った仕事とやり方をコーディネートすることができる。その結果、同社では障害の有無に関わらずどの社員も働きやすい職場環境づくりに参加し、多様な働き方を認め合いながら成果につなげるダイバーシティ経営を実現することができている。

#### ■ 資料 3：プレゼンテーション資料の抜粋② 広汎性発達障害の社員のもの



# エフピコダックス株式会社（福山選別工場）

## 障害者雇用管理ノウハウ維持に向け、過去の雇用事例をデータベース化、各現場で共有

テーマ 特例子会社、知的障害者、ケーススタディ、情報の共有

### Profile

所在地	広島県福山市	雇用障害者数	15人（うち重度13人、短時間0人）
資本金	1億円	障害種別	知的障害者
業種	プラスチック製品製造業	職務内容	使用済み食品トレー、容器の選別
従業員数	22人		

### 取組

#### 過去の事例についてデータベース作りと共有化

- 課題** 現場社員の世代交代や事業所が全国6か所に拡大したことから、障害者への対応に関するノウハウや会社の理念が受け継がれにくくなった。
- 対応** 会社設立以来の障害者雇用に係るケーススタディをデータベースにまとめ、全国6か所にあるグループの各現場と共有できるようネットワーク化した。
- 効果** 各現場で会社の理念に沿った適切な対応ができるようになった。また、過去の多くのケーススタディを基にトライアンドエラーを行い、ケーススタディを積み重ねることができるようになった。さらに、ネットワーク化を行うことで、各現場と離れていても情報を共有でき、お互いにコメントをし合うことで対応に幅が広がった。

同社は、昭和62年1月の会社設立以来、主に重度の知的障害者を雇用している。彼らは健常者と同様に正社員として8時間労働をしている。役職に就いている方もおり、障害者は同社にとって欠かせない戦力になっている。

福山選別工場では、使用済みの回収食品トレー・容器を新しいトレーに再生する、エフピコ方式のリサイクルシステムの心臓部ともいえる選別作業が行われている。そして、知的障害者は、ここで主に使用済みの食品トレー・容器の選別を手作業で行っている。

同工場には学校法人や企業等様々な方々が見学に来られるが、そのほとんどが重度知的障害者が働いているとは全く気付かないほどの仕事ぶりである。彼等の両親でさえその仕事ぶりに驚く。彼等が自らの力を存分に発揮できているためである。

なぜここまで障害者の生産性と作業の精度が維持されているのか。これには、33年前に入社した障害者と共に働く現場の社員たちの存在が大きい。彼らは、障害者が理解するま

で根気強く仕事を教え、個人と忍耐強く向き合うようにしている。

例えば、トレーを選別するための指導は次のように行われる。トレーの選別は手を動かす動作の速さにより生産性が変わってくる。障害者が手をゆっくり動かす日があった場合、障害者と共に働く現場の社員は「もう少し手を早く動かしてね」といったような抽象的な注意はしない。彼等は本人が無意識に作業している現状を理解しているので、「どうやったら本人が意識して早く手を動かすようになるか」ということを考え、それを徹底して伝える。

具体的には、事前に撮影していた「早く手を動かしている日」の動画と今日の「ゆっくり手を動かしている日」の動画を障害者に見せて、どちらが一生涯懸命にやっているように見えるかを見比べ、自己評価をしてもらう。その上で、今日は「ゆっくり手を動かしている日」の動画だったことを障害者に伝え、そのことを認識してもらう。また、それだけにとどまらず、この手の動きをしたら、通常より5,000枚もトレー



の選別枚数が少なかったということを伝える。そして、その5,000枚とはどれ位なのか障害者と一緒にトレーを数えてみる。すると障害者は、「今日のこの手の動きはこんなに少なかったのか」と実感し、理解が深まる。

次に、このトレーが、何枚新しいトレーにリサイクルできるのかを実際に見比べてみて、それがいくらの価格で販売できるのかを教える。そこで初めて障害者は今日の自分の手の動きは遅かったということを理解できる。

また、同社は、障害者と共に働く現場の社員には、仕事はどのようにするのかということを障害者にプレゼンする力が必要だと考えている。根気があることだが、それが障害者に寄り添うことだと考えている。

例えば、掃除の業務がある場合、障害者に「ちゃんときれいにしといてね」と言うだけでは具体的な指示にはならない。「何分で仕上げて、どういう状態になったらきれいになるのか」ということを伝える。10分と決めたとすると、10分10秒だと目標達成にはならない。目標数値にはシビアに応えることが仕事であり、給料をもらうということだと伝える。一見厳しく感じる方もいるかもしれないが、このようにすることで、障害者は努力すれば成長できることを知ることができ、働いて生きる喜びを感じることができる。

障害のある社員に対してはこのように伝える力を持つことが重要であるが、伝える側の社員は福祉関係の経験者ではなく、資格や知識を持っているわけでもない。

こうした社員が生産を担っている障害者社員と具体的にどのように向き合い、どのように教えるのかということは同社にとって何年も課題だった。座学や講演会を開催して、講師を呼んだりしたが、効果は一瞬しか続かなかった。

そこで、同社ではそれまで積み重ねてきたケース記録をシステム化してデータベースを構築し、6工場全てをネットワークでつないで、毎日現場でその日あったことを投稿し合えるようにした。

ケース記録には、障害の種類、就労年数、障害特性等について、個人情報伏せて情報を区分し、その日の出来事と対

応を記入する。また、そこにはコメント欄があり、社長や先輩社員同士でアドバイス等をし合う。このように、各現場と離れていても様々なケースの情報を共有でき、コメントし合うことで、全員がぶれることなく、適切な対応ができるようになった。

数千件にもなるそのデータは現場スタッフの手引書となる宝物だ。例えば、現場でパニックを起こした従業員がいたとする。データベースは単語や文言で検索できるため、「パニック」と入力をするすると過去のデータの中からその単語が含まれるケースがピックアップされて表示される。スタッフは、そのケースの中から、目の前で起こっているケースにより近い、もしくは効果的だと思われるケースを踏まえた対応を実践する(過去のケースには、何が起こって、それにどう対応して、その結果どうなったかということまでがすべて記載されているので、障害者に対する声掛けや向き合い方といったようなことの詳細例を見ることができる)。そのトライが、目の前の案件に効果的なこともあるし、そうでないこともあるが、そのどちらであったとしても、またケースとして蓄積されていく。こうした積み重ねを繰り返していくと、「この場合どのような思いで向き合えばいいのか」ということが各現場に浸透していく。また、ケースが増加するにつれ対応の幅や厚みも増した。

このように繰り返し過去のケースを参考に行動を積み重ねていくと、障害者に対する思い等も含めて血となり肉となり共通感覚が生まれてくる。「私たちエフピコダックスならこのように対応するよね」と思い浮かべながらやってみることが大事であり、同じ方向に繰り返し向かっていけば、障害者に対する向き合い方が似てくる。そして、それを浸透させる手段のひとつとして、多様なケースの対応ノウハウが詰まったデータベースが欠かせない。

同社は、こうしたデータベースを積極的に活用することにより、全国の事業所において障害者がその能力を最大限に発揮できる職場環境を実現している。

# 株式会社新陽ランドリー

## 10人の社内ジョブコーチを配置し、きめ細かい支援体制を構築 障害者の意見を受け入れ作業内容や工程を改善

テーマ 中小企業、知的障害者、加齢、社内ジョブコーチ

### Profile

雇用障害者数	42人
所在地	宮城県仙台市
障害種別	身体障害者4人、 知的障害者35人、 精神障害者3人
資本金	4,000万円
業種	クリーニング業
従業員数	66人（うちパート5人）
職務内容	クリーニング作業

### 取組 1

## 10人の社内ジョブコーチを配置し、障害を持つ社員を常に支援できる体制を構築

**課題** 知的障害を持つ社員の雇用を長期に渡って継続するために、支援体制を整備する必要があった。

**対応** 知的障害を持つ社員を職場で常に支援できるよう、10人の社内ジョブコーチを配置した。

**効果** 仕事をきちんとしたことを認めてくれる社内ジョブコーチがいることで、知的障害者が仕事に張り合いを持てるようになった。また、判断しにくいことや仕事の順番が変わった際の対応についてアドバイスを的確に受けられるようになった結果、作業がスムーズに進むようになった。さらに、社内ジョブコーチが作業をしている障害者と会話をする中で、作業の手順や作業環境についての問題点を把握し、その改善を図ることもできた。このような取組により、知的障害者の長期継続雇用が実現している。

同社は昭和55年に知的障害者の雇用を始めたが、その後、長期に渡ってその雇用を継続できるよう、平成に入ってから県内で初めてジョブコーチとなる人材を採用し、知的障害を持つ社員が社内ジョブコーチの能力を持つ指導員（社内ジョブコーチ）に助言や支援を受けられる体制を構築した。その背景には、知的障害を持つ社員への支援の在り方を考えたとき、下肢障害者の障害を補う支援器具が車椅子であるように、知的障害を持つ社員の支援に必要なことは、彼らの心情に配慮できる支援員であると社長が考えたことがある。障害を持つ社員には、給与や職場の地位よりも、自分への言葉による評価など、その心情に配慮した支援の方がより効果があるということが社長の考えであった。

社内ジョブコーチについては、新規学卒者を雇用し、まず障害者職業生活相談員の資格を取らせた。また、ジョブコーチの研修制度がなかった頃は仲町台発達障害センターなどで様々な研修を受けさせるとともに、支援学校の見学や障害を

持つ社員の保護者との面談などでスキルを磨くようにした。さらに、最近は毎年1人ずつ、企業在籍型ジョブコーチの資格を取らせるようにしている。

社内ジョブコーチは、知的障害を持つ社員の特徴や指導方法等について情報共有を図りながら、以下のような仕事をしている。

- 1 知的障害を持つ社員への作業指導
  - 入社した障害者や新しい仕事に就く障害者に作業指導を行うとともに、基本的なルールを教える。
- 2 知的障害を持つ社員への作業管理
  - 障害者に仕事の段取りや作業指示を行うとともに、障害者が自分で判断できないことについてアドバイスを行う（例えば、50kgまで洗濯可能な洗濯機へ投入する品物の重さが57kgであるときにどうするか等）。また、作業終了時には、障害者に仕事をしたことを認める言葉を必ずかけるようにしている。

### 3 知的障害者の不得意な仕事

- 障害者の不得意な伝票管理や品物の最終確認、集計は社内ジョブコーチが行うが、障害を持つ社員ができない作業でも、将来できるような仕組みを作ることを常に考えている（例えば、入荷した洗濯物の得意先部署名や数量をチェックするためにICタグを導入した結果、障害を持つ社員がこれらの作業をできるようになり、彼らの職域を拡大した）。

### 4 その他の仕事

- 障害者の採用に関すること（実習や面接などについて学校との打ち合わせを行う等）
- 仕事上の困ったことや生活面の問題について障害者から相談を受けたり、アドバイスを行う。
- 社員旅行やクリスマス会などのレクリエーションの企画運営
- 同社では知的障害を持つ社員のクラブチームがあり、その指導や大会への同行など、余暇活動に参加する者もいる。

また、同社では、上記のとおり、ジョブコーチが知的障害を持つ社員に対して、仕事の段取りを決め、作業を指示し、作業指導等を行っているが、こうした作業については、最終チェック工程を除くクリーニング作業のほぼすべての工程において障害を持つ社員が行っていた。しかしながら、彼らは健常者のように作業や作業環境の改善提案を行うことは困難であり、また、作業上の問題点等をジョブコーチ自身気づかずにいることもあった。このため、社内ジョブコーチが作業をしている障害者と会話をする中で、障害者が困っていることを聞き出し、以下のような改善を行った。

- 1 病院のシーツを得意先ごとに区分して仕上げる作業の中で、「同じシーツなので区別が難しい」という話が障害を持つ社員から出た。そこで、彼らが分かりやすいように、病院のシーツを連続して仕上げ機に入れるときは、違う得意先が変わる際に色のついたシーツを最初に投入して、それ以降は別の得意先だと分かるようにした。
- 2 洗濯機に洗剤を投入する際に手袋をしていても手が荒れたり、洗剤を投入用のカップに入れるときにこぼしたりするという問題があり、障害を持つ社員も困っていると

### ■ 社内ジョブコーチと障害を持つ社員



いう話を聞き、2つの工場に自動洗剤供給機を導入して、彼らに喜ばれた。

- 3 洗濯排水を浄化する装置についている、ごみをとるリントスクリーンの掃除を見ていた障害を持つ社員が「自分もしたい」と希望したので、指導を行ったら掃除ができるようになった。それ以降、健常者が行っていた作業も障害を持つ社員ができるかどうか、検討するようになった。
- 4 障害を持つ社員の提案で洗濯の順番を変更することにより、効率が上がることもあった。例えば、洗った後、乾燥機で乾燥する品物やシーツ仕上げ機で仕上げるものなど、洗濯物にはいくつかの違う仕上げ工程があるが、障害を持つ社員がその作業経験の中から、乾燥機等が空くことがないよう効率的な洗濯の順番を提案することができるようになった。これも間違いや理にかなっていないことも含めて障害者の話を聞く社内ジョブコーチの姿勢が功を奏したものと考えられる。
- 5 夏季にアイスの差し入れをしたところ、障害を持つ社員が大変喜んだ。その後も、多くの障害を持つ社員から差し入れを続けてほしいと要望が出たので、30℃を越した日には3時にアイス休憩をとるようにした。最近の猛暑対策にもなり、休んだ後の生産効率も上がった。

以上のような取組により、同社においては勤続年数が30年を超える知的障害者もおり、その長期継続雇用が実現している。



# 楽天ソシオビジネス株式会社

精神障害者の採用を専門に担当するチームを設けて、精神障害者の職場定着率が向上 評価基準の明確化と結果の開示によって、社員のモチベーションが向上

テーマ 特例子会社、知的障害者、精神障害者、実習、トライアル雇用、評価、キャリアアップ、モチベーション

## Profile

雇用障害者数	141人（うち重度36人）
所在地	東京都世田谷区
障害種別	身体障害者75人（うち重度33人）、 知的障害者20人（うち重度3人）、 精神障害者46人
資本金	1,000万円
業種	その他サービス業
職務内容	シェアードサービス（Web、人事、経理、メールセンター他）
従業員数	184人

## 取組 1

### 精神障害者の採用を専門に担当するチームを設けて、 精神障害者の職場定着率が向上

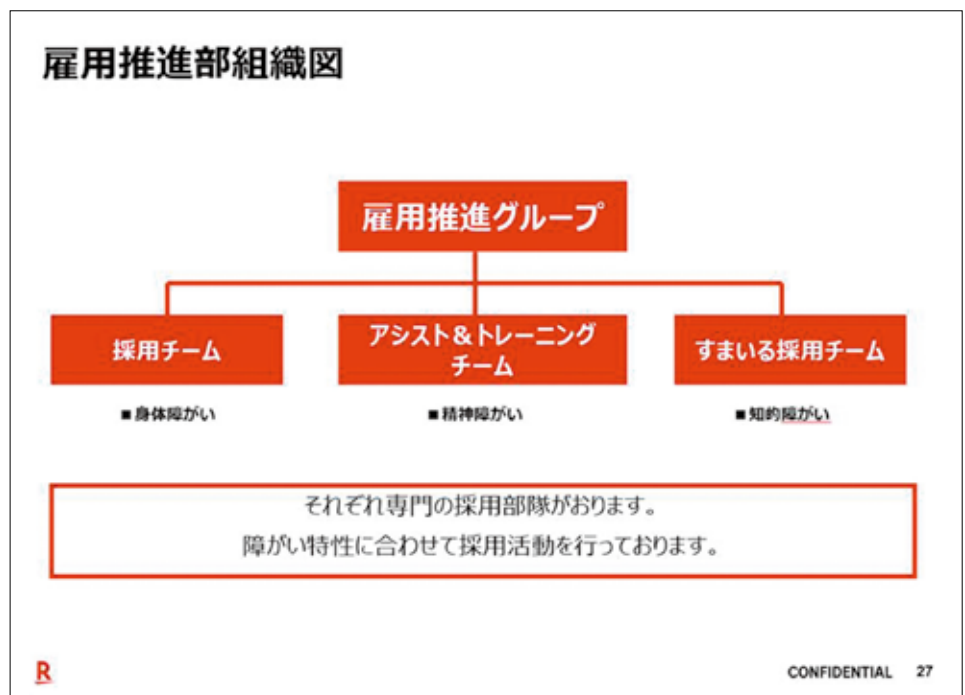
- 課題** 採用に応募する障害者の障害種別が多様化している中で、一律の選考方法で採用を行うと能力の見極めが難しく、定着率が芳しくない状況であった。
- 対応** 知的障害者や精神障害者の採用を専門に担当するチームを新たに設けるとともに、それぞれの採用に合わせた採用フローの整備を行い、職場実習やトライアル雇用を多く活用するようにした。
- 効果** それまで採用しても定着率の低かった精神障害者の職場定着率が向上した。また、職場実習を取り入れたことで全社的に各種障害への理解が広がりつつある。

同社においては、創業より身体障害者を中心とした採用を行ってきたが、知的障害者や精神障害者については、身体障害者のように面接や適性検査のみでその職業適性を判断することがむずかしく、入社してもなかなか職場に定着できない状況が続いていた。

このため、現在では、知的障害者や精神障害者の採用を専門に担当するチームを配置して採用活動を進めている（資料1参照）。

このチームは、精神保健福祉士やジョブコーチ等の専門職によって構成され（精神障害者の専門チームは4人、知的障害者

#### 資料1



の専門チームは3人から成る)、障害者の実習の受け入れから採用支援のみならず、定着支援や業務指導も行っている。

また、具体的な採用方法としては、平成25年に知的障害者の採用を始めたことで、職場実習を導入するとともに、平成27年から精神障害者の採用に力を入れ、トライアル雇用制度の活用を始めた。これにより、入社の際のマッチング精度が向上し、入社後の定着率が大きく向上した。

入社に当たって、職場実習→トライアル雇用を利用した社

員からも

「入社前に社内の環境や業務内容を知ることができたので安心した」

「実習を通じて、自分の得意な業務を知ることができた」などポジティブな意見を多くもっている。

同社においては、今後もこうした取組を通じて、新規卒業者の採用や地方での障害者雇用に積極的に取り組んでいくこととしている。

## 取組 2

### 評価基準を明確化し、評価結果を開示することで 障害者のモチベーションが向上

- 課題** 親会社の評価基準に準ずる形で障害者の評価を行っていたが、対象者から「何をがんばれば評価が上がるのか分からない」と不満が出た。
- 対応** 評価基準を明確化するため、評価項目ごとに期待する行動レベルを評価表に記載した。また、フィードバックの面談の際に評価結果を説明するようにした。
- 効果** 評価結果を説明することにより、障害者にとって何を努力すればいいか明確になり、社内のモチベーション向上につながった。

同社では、親会社の評価基準に準ずる形で障害者の評価を行っていたが、具体的にどうがんばれば賃金の上昇に結びつくのか、期間中に何を努力すればよいかが見えづらく、評価を受けるメンバーのモチベーションが低い状況が続いていた。

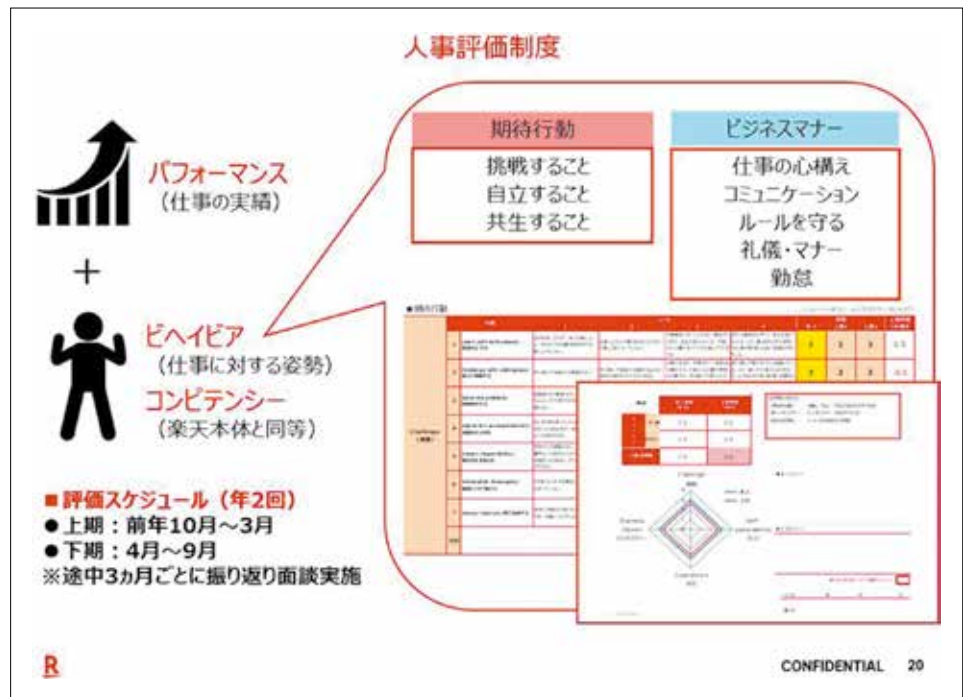
このため、平成27年4月に、障害の有無にかかわらず評価基準を明確化し、評価結果を開示する新たな評価制度を導入した(資料2参照)。この評価基準については、障害者と健常者による違いは原則としてないが、知的障害者については、障害特性上同様の内容、評価では適切に判断することが難しいため、文言の簡素化、評価尺度の変更(行動規範を中心とする等)を行っている。

制度導入当初は、評価の基準について本人、評価者ともに迷う場面があったが、評価者向けの説明を行ったことで制度に対する理解が進んだ。

評価を受けるメンバーからも、

「何をどう努力すればよいか分かりやすくなった」

#### 資料2



「自己評価と上長評価の差異が見えることで、目標が立てやすくなった」

といった声上がるようになった。

その後、平成29年3月に管理職向けの賃金等についても全従業員に公開し、これがキャリアアップを目指すメンバーに対しての動機づけとなっている。

# 株式会社かんでんエルハート

## 他課実習で、障害者の可能性を開花させ、更なる成長を促進 フェイスシートで、個々の障害特性や配慮事項情報を関係者間で共有

テーマ 特例子会社、障害特性等の把握、キャリアアップ、ジョブローテーション

### Profile

所在地	大阪府大阪市	雇用障害者数	118人
資本金	2億円	障害種別	視覚障害、聴覚障害、肢体不自由、内部障害、知的障害者、精神障害
業種	製造業・サービス業		者
従業員数	168人	職務内容	メールサービス、事務補助、清掃、花卉栽培花壇保守、印刷、包装他

### 取組 1

## 他課実習により、障害者の可能性を開花させ、更なる成長を促進

- 課題** 障害者が同一職場で長年勤務していると、成長に応じてステップアップさせるために付与できる業務が少なくなり、能力伸長が頭打ちとなるケースが出てきた。また、加齢による体力等の低下が見られる障害者に、1日分の仕事を用意することが困難となるケースもあった。
- 対応** 障害者にやる気とやりがいを与え、更なる成長を促すとともに、まだ見ぬ潜在能力を発掘して開花させ、より活躍できる出番を作り出すため、勤続5年以上の従業員を対象に、他の部門の仕事を体験させる「他課実習」を実施することとした。
- 効果** 他課の仕事や職場の風土を体験することで、対象者に刺激を与えることができた。また、同一の職場内だけでは気付くことができなかつた強みや弱みをアセスメントすることができ、各人がより活躍できるジョブローテーションを行えるようになった。

同社では、障害者が入社した際に、知的障害者は園芸や包装、清掃、メールサービス等の難易度が低く、判断が不要な軽作業、肢体不自由者や聴覚障害者、精神障害者は一般事務やグラフィックデザインなどの机上業務や印刷業務、視覚障害者はヘルスキーパー業務というように、その障害が不利とならないように用意した職場に配属することを基本としていた。また、それが最も障害者の能力を引き出せる適材適所だと考えていた。

しかし、障害者が同一の職場で長年勤務していると、成長に応じてステップアップさせるために新たに付与できる業務が少なくなり、能力の伸長が頭打ちとなる社員も見られるようになった。

また、加齢による体力等の低下により、それまでできていた作業ができなくなった障害者も出てきたが、同一の職場内ではそうした障害者が活躍できる仕事を1日分用意することが困難となるケースもあった。

そこで、そうした障害者にやる気とやりがいを与え、更なる

成長を促すとともに、まだ気付いていない本人の潜在能力を発掘して開花させ、より活躍できる出番を作り出すため、勤続5年以上の従業員を対象に、他の部門の仕事を体験させる「他課実習」を実施することとした。

全部門の所属長が、個々の障害者のフェイスシート（下記の取組2参照）を参考に実習計画を調整し、対象者に応じて1週間から1か月間の「他課実習」を実施した。

対象者は他課の仕事や職場の風土を体験することで、大いに刺激を受けることとなった。中には、実習先の課で取り組んでいた好事例を参考に、自部門でも取り入れる提案をする者も現われるなど、思わぬ効果も見られた。

さらに、「郵便料金の計算はできるのに、花を等間隔で植えることができない」などの弱点を発見できたり、「細かな手作業は苦手で雑だが、郵便の仕分けは正確で間違いがない」などの強みを発見するなど、同一職場内だけでは気付くことができなかった障害者の強みや弱みをアセスメントすること

ができるようになった。

同社では、こうした「他課実習」でアセスメントできた情報をフェイスシートに更に記入し、関係者が共有することで、

元の職場に戻った後の指導に活かしている。また、障害者のジョブローテーションを行う際の参考材料として活用し、より活躍できる職場への異動を実現している。

## 取組 2

### フェイスシートにより個々の障害者の障害特性や配慮事項に係る情報を関係者が共有 障害者の職業生活の安定を実現

#### 課題

個々の障害者の障害特性や配慮事項等を正確に把握しているキーパーソン（社内の上司又は日々の仕事を指示する作業責任者）がいるにもかかわらず、関係者と情報共有ができていなかったり、引継ぎが十分でなかったため、キーパーソンや障害者本人の異動後に的を得ない対応をしてしまい、障害者が職場不適応となってしまうことがあった。

#### 対応

個々の障害者の勤続期間中にキーパーソンが把握した障害特性や配慮事項、職業適性、得意不得意、サポートのポイント、社会資源の連携先等をまとめた「フェイスシート」を作成し、関係者間で情報を共有するとともに、過去からの情報も蓄積できるようにした。

#### 効果

過去から現在までの情報を関係者が共有することができ、個々の障害者の能力に応じた質と量の仕事を上手く付与できるようになった。また、障害者に対する適切な配慮、指導、職務設計ができるようになり、障害者の職業生活の安定につなげることができた。

同社では、個々の障害者の障害特性や配慮事項等を正確に把握しているキーパーソン（社内の上司又は日々の仕事を指示する作業責任者）がいるにもかかわらず、その情報が属人的になっていて組織として管理できていなかったため、そのキーパーソンの異動や退職、又は障害者の異動後に、後任者や異動先の上司に上手く引継ぎができていないことがあり、障害者に対して的を得ない指導をしてしまい、職場不適応状態に陥ってしまうケースがあった。

こうしたミスマッチをなくすため、職場内で把握した個々の障害者の障害特性や配慮事項、職業適性、得意不得意、サポートのポイント、社会資源の連携先等をまとめた「フェイスシート」（資料1参照）を作成し、関係する役職者間で共有できるようにした。

フェイスシートの記入は障害者の直属の上司が行うものであるが、障害特性を記入する際、どのように書けばよいかを迷い、筆が進まない場合がある。そこで、障害区分をプルダウンで選べば、その障害に応じた障害特性の一覧が現われるようにし、適当なものを選択するだけで簡単に作成できるようにした（適当な選択肢がない場合は直接記入）。

このフェイスシートは、あくまで個々の障害者の障害特性を正しく把握するために作成するものであり、「本人の強みを活かす」ことや「弱みを封じる」こと、さらには「働きやすい職場にするための合理的配慮」等を検討するために活用するものである。したがって、フェイスシートは人事評価の際の参考にはしないこととしている（そもそも「障害特性」は「働く能力」ではないので、能力評価には利用できない）。

また、フェイスシートの内容は機微な個人情報となるため、

その取扱を厳正にし、経営幹部や人事担当課長、対象者の上司、社内カウンセラー以外はアクセスできないよう厳しく制限をかけている。

なお、フェイスシートには、上司が把握した情報だけでなく、専門職である社内カウンセラーがアセスメントした内容や、年に一度行っている家族面談で知れた家庭内での状況、さらには他課実習（取組1参照）での評価等も添付できるようにしている。

個々の障害者の状況を正確に把握できるフェイスシートは、人材育成、異動判断、支援計画会議、不調時の産業医面談など、様々な場面で活用され、各職場において個々の障害者の特性や能力に応じた質と量の仕事をうまく付与できるようになった。また、障害者に対する適切な配慮、指導、職務設計ができるようになり、その職業生活の安定につながっている。

#### 資料1：フェイスシート

体力・器用さ・計算・読み書き・根気・スピードを5段階で評価。他課実習での実習先選定や他課への業務応援者の選抜時の参考にしている。

障害区分を選べば、その障害に応じた障害特性の一覧が並び、選択できる。

# 有限会社アップライジング

気軽に何でも相談でき、言い合える暖かい職場の雰囲気を作ることで、障害者の作業能力が高まり、就労定着率と業績が向上

テーマ 中小企業、身体障害者、発達障害者、コミュニケーション、育成、モチベーション、適材適所の人材配置

## Profile

所在地 栃木県宇都宮市

従業員数 社員 30 人

資本金 1,000 万円

雇用障害者数 直接雇用 3 人

業種 タイヤホイール販売修理、餃子の販売

障害種別 身体障害者 1 人、精神障害者 1 人、難病 1 人

職務内容 タイヤ組み込み、剥がし、洗浄、仕分け、写真撮影、接客、事務

## 取組

**課題** 障害者を始め、刑余者等一般就労が困難な多様な人材を積極的に雇用し、事業を通じた社会貢献を目指していたが、こうした人々は、社会に溶け込めず苦勞してきた人が多く、仕事に自信を持っていないため、作業ミスも多かった。このため、こうした社員が、仕事を通じて社会で役に立っているという自己効力感を感じ取れる職場環境を創る必要があった。

**対応** 気軽に何でも言い合える関係を職場で作るべく、障害者が仕事でミスをして叱責したり、仕事のやり方を否定しないように、社長自ら率先して行動した。

**効果** 障害者を始めとする社員全体の自己効力感が高まり、自信を持って仕事ができるようになったため、作業ミスも減り、仕事の能率が高まった。また、社員どうしが互いにサポートし合う関係が生まれ、各人の強みを生かした職場配置ができるようになった。

同社は、障害者を始め一般就労が困難な境遇にある社会的弱者を積極的に雇用している。こうした人々は承認された経験が少なく、自分を認めることが苦手な人が多い。このため、仕事でつまづくと、すぐに退職してしまう人もいた。30人強の会社で、1人でも退職されるとその痛手は大きく、就労定着は重要な課題だった。そこで、同社では「自分はこのにいてもいいのだ」と思えるような環境を、職場で作っていくことが、社員の働きがいにつながり、一人ひとりの能力伸長につながっていくのではないかと考えた。そのために上下の関係なく何でも気軽に言い合える暖かい職場環境を作ることが必要であると考え、組織の関係性の改革に着手した。

1日の中で、朝一番に行う朝礼だけは、メリハリをつけるために敢えて緊張する雰囲気で行う。社員の気持ちを引き締め、意思統一を図る貴重な機会と位置づける。一方で、その後は、むしろ自由に振る舞い、思ったことを言い合える雰囲気を作るよう、幹部を巻き込み、社長自ら率先して行動した。仕事でミスをして上司は叱責したり、仕事のやり方を否定したりしないよう幹部間で申し合わせた。

こうした取組を進めた結果、障害者を始めとする社員全体

の自己効力感が高まり、自信を持って仕事ができるようになったため、作業ミスも減り、仕事の能率も高まった。また、障害者の特性を社員同士でよく見極め、お互いにサポートし合う関係が形成されるとともに、各人の強みを活かした仕事の配置ができるようになった。その結果、仕事に合わせるような人材を指導するのではなく、各人の個性や特性を活かせる仕事を付与するというように、人材を個別管理していく風土が育まれていった。

例えば、視覚障害で発達障害の女性社員は、入社当初、職場の清掃を担当していたが、視覚障害のため花瓶を落として割ってしまうなど、その適性に合う仕事ではなかった。試行錯誤の結果、彼女を見ていた他の社員の提案で、試しに輸出用タイヤの整理をさせてみたところ、力仕事にもかかわらず、手際よく作業をすることができた。彼女は、前職の宅配寿司チェーンで、ばんじゅう<sup>\*</sup>の積み下ろしが得意だったという。

また、このように各社員がそれぞれの適性に合った仕事を効率よくできるようになったことから、商品の販売量が増加するなど会社全体の業績も向上した。

<sup>\*</sup>ばんじゅう（番重とも表記）：料理を並べて置き重ねることができる浅めの箱

## 株式会社栄和産業

特別支援学校からの職場実習受け入れを通じて  
障害者を戦力化

テーマ 中小企業、知的障害者、精神障害者、特別支援学校、職場実習

## Profile

所在地	神奈川県綾瀬市	雇用障害者数	7人
資本金	2,300万円	障害種別	知的障害者6人（うち職業的軽度判定1人、重度（パート）1人） 精神障害者（パート）1人
業種	製造業	職務内容	技能職、名刺作成、配膳、清掃、事務補助
従業員数	150人		

## 取組

## 課題

初めての障害者雇用で、障害者が働くことについてイメージが十分持てず、また、採用方法もよく分からなかった。

## 対応

特別支援学校の生徒を実習生として受け入れて採用するというルートがあることを知り、職場実習を行うことにした。

## 効果

職場実習の受け入れを通じて、参加した障害者と社員の双方が一緒に働くイメージを持つことができた。また、実習に参加した障害者の中から同社への就職を希望する者も出てきたが、障害者も会社もお互いに相手のことをよく理解した上での採用となったため、円滑な職場定着につながった。

同社は、障害者を雇用するに当たり、そもそも障害者が働くことについて十分なイメージを持つことができず、採用方法もよく分からなかった。こうした中で、新規学卒者を採用する企業と高等学校の名刺交換会に参加し、特別支援学校の先生から職場実習を通じて特別支援学校の卒業生を採用できることを教えてもらった。

同社は、早速特別支援学校の生徒の職場実習を受け入れることとしたが、その際、特別支援学校の先生に同社の作業現場に入ってもらい、実習内容を確認するなど十分な情報交換を行うとともに、できる限り同社の作業に適性があると思われる生徒を職場実習に送り出してもらうようにした。

また、職場実習の対象となる生徒が決まった後は、会社としても実習生の学校での様子や本人の特性をよく確認し、実習中に必要な配慮事項を明確にするとともに、特別支援学校の先生とよく相談しながら、実習生の適性や障害特性を十分踏まえた実習スケジュールを作った。

さらに、同社では、1回目の実習期間中は、実習生に基本的な作業工程に従事してもらい、さらに実習終了後、当事者

が希望する場合に再度改めて実習の機会を提供するようになった。また、その際は、正社員としての就職を視野に入れながら、単一的な作業ではなく、できるだけ多くの工程を経験してもらうようにした。その結果、初めは同社の作業がうまくできなかった実習生も徐々にできることが増えていき、作業についても自発的に教えをこう者も出てくるなど、実習の経験が実習生の大きな成長につながるようになった。

同社では、このような実習により、参加した障害者と社員の双方が一緒に働くイメージを持つことができ、障害者に対する社内の理解も深まった。また、実習に参加した障害者の中から実際に同社への就職を希望する者も出てきたが、障害者も会社もお互いに相手のことをよく理解した上での採用となったため、円滑な職場定着につながった。

同社は、以上のような職場実習を通じて同社にふさわしい障害者を採用することができたが、その後も多くの実習生の受け入れを通じて障害者を採用し、現在では障害者を戦力として活用するに至っている。

## 有限会社川田製作所

### 障害者にキャリアコンサルティングを受ける機会を提供し、働く意識を高める

テーマ 中小企業、発達障害者、キャリアコンサルティング

#### Profile

所在地 神奈川県小田原市

雇用障害者数 4人

資本金 900万円

障害種別 知的障害者3人、身体障害者1人

業種 製造業（金属部品製造業）

職務内容 製造3人、総務1人

従業員数 17人

#### 取組

##### 課題

限られた従業員数の中で、障害者を始めとする社員の戦力化に向けて、社員自らが主体的に仕事に取り組むようにするため、そのキャリア開発意識を高めることが必要となった。

##### 対応

教育訓練等の能力開発施策に加え、自ら主体的にキャリア開発に取り組んでもらうために、キャリアコンサルティングを受ける機会を提供した。

##### 効果

障害者が自身のキャリアを振り返り、今後のキャリア開発の目標を明確にすることにより、仕事に対するモチベーション向上につながった。

従業員数が少ない中小企業にとって、社員一人ひとりが、それぞれの持ち味を活かして貴重な戦力として働いてもらうことが重要な課題となっていた。

このため、同社においては「就業経験が少ない」「体力に不安がある」といった障害者の様々な事情に応じて、採用初期は短時間勤務から始め、徐々に就業時間を延ばすといった工夫をしたり、通院休暇やリフレッシュ休暇などの積極的な取得を推奨した。また、仕事に直結する能力開発に向けて、苦手なことに対しては「教育訓練による能力向上」「他者のサポート（役割分担）」「方法の見直し」という3つのアプローチによって対応するようにした。

また、同社では、こうした障害者を始めとする社員の戦力化に向けて、社員が自ら主体的に仕事に取り組むようにするため、そのキャリア開発意識を高めることも必要だと考えた。具体的には、新卒で入社した知的障害と発達障害のある女性社員の希望を踏まえて、ジョブカード制度を活用し、地域のジョブカードセンターのキャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングを受ける機会を提供することにした。

この取組は平成28年より毎年1回実施し、①キャリアコンサルティング実施前には、本人が自身の現状を振り返り、

今後のキャリア開発計画について、予め所定のキャリアプランシートに記入しておく、②キャリアコンサルティング当日は、キャリアプランシートに基づき、1回約90分を目安にコンサルティングを受けるというプロセスになっている。キャリアコンサルティングの具体的な内容については、本人の同意なくキャリアコンサルタントから会社に伝えないことが原則となっているため、本人にとっては会社には言いにくいことを自由に話し、相談できる貴重な機会となっている。

この社員は「それまで漫然と仕事をしてきたが、キャリアコンサルティングを通じ、仕事をする上での自身の成長ぶりを振り返り、今後の目標を明確にすることができた。その中で、出張の際に他社の方々を前に話をしたことがとてもよい経験になった」という感想を述べるとともに「今後も機会があれば人前で話すことに挑戦する」という目標を立てている。

会社としては、自閉症の傾向がある本人にそのような意欲があることが分かり、それ以降、工場見学に訪れた来訪者の前で話す機会を設けたり、外部のセミナーで登壇者として話す機会なども作るようにした。その結果、本人は以前に比べ、表情が生き生きとし始め、積極的に業務に取り組んでくれるようになり、客先からも高い評価を得るようになった。

## 株式会社ヤマハアイワークス

障害特性・就労適性のアセスメントと自己管理教育により、  
障害者・職場双方の不安を採用前に解消

テーマ 特例子会社、精神障害者、発達障害者、企業在籍型専任ジョブコーチ、アセスメント、自己管理教育

## Profile

所在地	静岡県浜松市	雇用障害者数	43人
資本金	2,000万円	障害種別	身体障害者25人（うち重度22人）、精神障害者14人、知的障害者4人
業種	情報処理サービス業	従業員数	55人（1月22日現在）
		職務内容	データ処理、印刷・封入封緘・発送、事務・管理業務等

## 取組

## 課題

精神・発達障害者の採用が増える一方で、職場に適應できず長期休職や退職に至るケースが発生していた。

## 対応

社内に企業在籍型ジョブコーチを3人配置し、うち1人を専任とした（他の2人はライン長兼任）。また、正規採用前に「職場見学→実習（2回）→トライアル雇用」を実施し、ジョブコーチによる「ヘルスチェック・面談・日報」を通じて障害者の「障害特性・就労適性・配慮必要事項」をアセスメントし、障害者本人に自己管理の方法についても学んでもらった。

## 効果

障害特性や配慮必要事項等について障害者と職場が理解共有できているため、双方共不安のない採用につながり、障害者がスムーズに就労でき、定着につながった。

同社は近年、精神・発達障害者の採用が急増する中で、従来の採用面接と技能テストだけでは、会社側のアセスメントや本人の職場適應・就労継続準備が十分ではなく、また、精神・発達障害者の就労を支援する専門体制もなかったため、採用後に長期休職や退職に至るケースが発生していた。

そこで、まず採用プロセスの変更を行った。職場見学を通じて障害のある求職者に職場や仕事の様子を確認してもらい、自ら希望した者に対して実習の受け入れを行うことにした。実習は2回以上とし、会社・本人双方が就労適性と体調管理の可否についてタイミングを変えて確認できるようにした。その後、トライアル雇用を行い、長期就労継続が可能であると会社・本人双方が納得した上で正規採用することにした。

並行して、社内で企業在籍型ジョブコーチ3名を育成して配置した。そのうち1名を専任のジョブコーチとし、実習及びトライアル雇用中のアセスメントと支援を担当させた。ヘルスチェック（数値）・面談（話し言葉）・日報（書き言葉）の3種の表現方法を相関的に活用して「障害特性・就労適性・配慮必要事項」のアセスメントを行い、障害者本人にもそれ

らに関する自覚と開示、支援者（主治医・家族・支援機関など）とのつながりを土台とした自己管理の必要性と具体的な方法について学んでもらった。また、その内容を管理職全員と共有することで実習期間から正規採用後まで共通理解をもとにした連携支援を可能にし、本人の精神状態安定やメンタル不調の早期発見・対応につながっている。

また、専任ジョブコーチが運用事務局を担い、グループリーダー（管理職）と経営者が各社員の習熟度と各業務の必要スキルを一覧化した「スキルマップ」を定期会議で情報共有し、社員の適正配置とスキル向上、欠勤時の業務遂行のためのダブルキャスト体制づくりを推進している。さらに同社では、ジョブコーチ支援について「活用指針」（目的・役割等）、「活用マニュアル」（具体的手続等）、「支援計画フォーム」（支援のための相談様式）を作成し運用することで、社内理解や連携対応の促進も行っている。

以上の取組により、本対応を開始した平成30年1月以降に入社した精神・発達障害のある社員全員（5名）が定着しているなど、着実な成果をあげている。



## トヨタグループ株式会社

## 支援者による声掛けの励行、健康管理表の作成、障害者の記入内容の確認等により安定的就労を実現

テーマ 特例子会社、知的障害者、精神障害者、健康管理表、産業医

## Profile

雇用障害者数	257人（うち重度84人）
所在地	愛知県豊田市
障害種別	知的障害者97人（うち重度32人）、身体障害者95人（うち重度52人）、精神障害者65人
資本金	5,000万円（トヨタ自動車㈱100%出資）
業種	印刷・メール業務
職務内容	印刷、製本加工、原稿、筆耕、メール仕分け発送、PDF、梱包発送、病院助手補助業務、清掃業務、ヘルスキーパー
従業員数	312人

## 取組

- 課題** 知的障害者は「体調は大丈夫ですか？」と尋ねると「大丈夫です」と答え、本当の体調をうまく伝えられないため、対応が遅れることがあった。
- 対応** 支援者の声掛けの励行に加え、平成23年3月から新たに健康管理表を作成し、障害者本人に体調や気分を記入してもらうようにした。
- 効果** 本音を記入する知的障害者が増え、誰もが声をかけやすくなった。また、その状況を見て、精神障害者も記入する人が増えた。その結果、障害者の離職が減り、安定就労につながった。

障害者の就労に当たっては、トラブルの発生や本人が体調を崩したときの情報を、いち早く把握することが重要である。

このため、従来から支援員（本社：4名のうち2名が巡回を担当、東京事業所：1名、名古屋事業所：1名）が社内での全部署、全従業員を対象として巡回し、従業員の表情や声、身だしなみ、作業中の動作等を見るときともに、できるだけコミュニケーションを取り、調子を確認しつつ、早期の課題発見に努めている。

加えて、新たに下図のような健康管理表を作成し、障害者の所属部署内に掲示した上で、障害者本人に午前、午後それぞれ1回ずつ体調や気分を記入してもらうようにした。支援員は、この健康管理表の記載内容を確認することにより、巡回だけでは分かりにくいことも把握できるようになった。特に、本当の体調をうまく伝えられなかった知的障害者の状態が把握できるようになり、さらに、精神障害者の記入も増えるようになった。

支援員は、これら巡回時の情報を障害者が在籍する職場の上司と共有し、必要があれば、産業医へつないだり、医療機関への受診を本

人に勧奨して障害者の安定就労に努めている。

なお、同社は、以上の取組に加え、障害者の障害特性等の把握、関係者間の情報共有が重要であることから、障害者が入社する前に、障害者本人、家族、支援機関、職場の上司、人事担当者、支援員が参加する「就労移行支援ミーティング」を行っている。このミーティングにより、障害者本人の障害情報や基本情報について共通の認識を持つようにするとともに、日々のコミュニケーションノート（連絡帳）を活用して家族、支援機関と情報共有を図り、トラブル時の対応に生かしている。

氏名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
菅田一 氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
菅田二 氏	○	○	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
菅田三 氏	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△

# 株式会社トーコー

## 実習重視の採用スキームを導入し、精神・発達障害者の採用を積極的に推進

採用

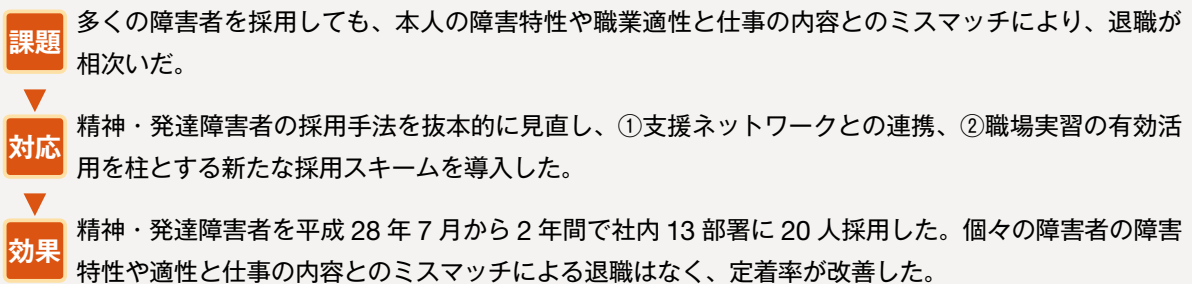
精神障害者

**テーマ** 大企業、精神障害者、発達障害者、職場実習、支援機関との連携、人材サービス業

### Profile

<b>従業員数</b>	4,700人（うち常用労働者 2,300人）
<b>所在地</b>	大阪府枚方市
<b>雇用障害者数</b>	55人（うち重度 10人、短時間 6人）
<b>資本金</b>	9,800万円
<b>障害種別</b>	身体障害者 19人（うち重度 5人）、知的障害者 7人（うち重度 5人）、精神障害者 29人
<b>業種</b>	総合人材サービス業（人材派遣・業務請負・職業紹介）
<b>職務内容</b>	事務、事務アシスタント、軽作業（製造・物流・リサイクル）

### 取組



同社では、平成 23 年から 28 年までに、書類選考と面接による従来の採用手法で 16 人の障害者を採用したが、仕事の内容とのミスマッチによる退職が相次ぎ、現在の在職者は 9 人と、定着率は 60% 程度であった。

そこで、採用担当者がジョブコーチ養成研修を受講し、支援ネットワークとの連携方法や、精神・発達障害者の採用手順に職場実習を組み入れることを学び、基本的な選考採用スキームを次のように変更することにした。

- ①支援機関からの紹介  
支援者のアセスメント（本人と職場）の精度がキーポイント「障害について」ではなく「その人のこと」を知ろうとする
- ②顔合わせ～職場見学  
初期緊張の緩和・不安や心配の軽減に注力
- ③職場実習  
現時点での準備性と今後の可能性（伸びしろ）の確認  
職場の受入レベルと支援者の補完力の見極めと調整
- ④振り返り面談（いわゆる面接に相当）  
「ここで働きたい」という本人の就業意志の確認  
スキルよりもエンゲージメントを重視  
「自分で決めた人は簡単にやめない」

このうち、①の「支援機関からの紹介」については、「堅苦しい面接は苦手だが、仕事自体はよくできる、休まない、やる気はものすごくある」といった人材を、優先的に紹介してもらえるようになった。また、③の「職場実習」については、「この人に来てもらいたい」という職場側の期待感や親近感が本人に伝わっていく中で、「ここならやっていけそう」「ここががんばりたい」という本人の気持ちを段階的に確認・強化できたことが、相思相愛の採用に結びついた。

この結果、2 年間（平成 28 年 7 月～30 年 5 月）で精神・発達障害者 20 人を含む 27 人の障害者を採用することができ、その後もミスマッチによる退職はなく、定着率は 85% と著しく改善された。

さらに、同社は、その後も「人材会社としての優位性を活かして、地域社会貢献につながるような取組をするように」という社長からの指示に基づき、各支援機関との相談の上、体験実習を受け入れることとしたが、その業務指導を先輩である障害者の社員が担当することにより、障害者自身のレベルアップやモチベーション強化につながった。加えて、実習受入部署にとっても、障害者に対する受容・適応スキルがより一層向上するという相乗効果も生まれた。

# トラストグレイス株式会社 (現トラストガーデン株式会社)

## 初めての障害者雇用の反省を踏まえた職場実習の導入と作業マニュアルの作成により職場定着と能率が向上

テーマ 中小企業、知的障害者、職場実習、作業マニュアル、職場定着

### Profile

従業員数	82人
所在地	兵庫県神戸市
雇用障害者数	2人
資本金	5,000万円
障害種別	知的障害者1人、 発達障害者1人
業種	その他サービス業（介護付き 有料老人ホームの運営）
職務内容	清掃

### 取組

- 課題** 初めての障害者を雇用した際、本人の障害特性と作業内容のマッチングがうまくいかず、2年で離職することになった。
- 対応** 以後、障害者を雇用する際は、職場見学と職場実習を行い、本人の作業能力や特性を十分把握し、それに応じた作業指示を行った。また、入社後も作業マニュアルの作成を支援するとともに、支援内容について関係者が、情報共有に努めた。
- 効果** 障害者の仕事に自信が生まれるとともに、仕事をするについての自覚が進み、スタッフの支援を得ずに自ら工夫して仕事をこなすようになり、能率が上がった。

同社は、事業所施設（介護付き有料老人ホーム）において、入居者の洗濯後の衣類をたたみ、仕分けをする作業を担当してもらうため、過去に発達障害者を1人雇用したことがあった。しかし、誰かがついていないと作業を休止してしまうため、作業内容を変える等の対応を試みたが、約2年で本人の申出により退職してしまった。

同社は、入社前の本人の特性把握が不十分であったため、適切な支援ができなかったことがこの退職の原因だと判断し、その後の障害者雇用に当たっては、清掃の仕事を担当してもらうことにした上で、障害者就職面接会で応募のあった能力開発校の生徒（知的障害者）に対し、職場見学と職場実習を実施することとした。

実習期間中は、本人に日誌を書いてもらい、必ずその日の振り返りを行って、できたことでできなかったことを明確にするとともに、実習内容が本人の適性や障害特性に合致したものになっているか確認した上で、翌日どう仕事を進めるかスタッフと話し合うようにした。

また、能力開発校卒業までの3か月間も実習時にできたことでできなかったことを学校で反復練習してもらうようにした。この障害者は、その後同社に入社したが、本人は、入社後、

できないことがあった際に、注意されることは叱られているのではなく、本人の仕事の質を上げるためなのだとして理解できるようになり、毎回自分が忘れてしまう作業を確認できるように、注意された内容を自らメモし、それを自分用の作業マニュアルとして作業用具と一緒にいつでも見ることができるようにする等の努力もするようになった。

こうした努力をする本人の姿が周囲に受け入れられ、作業自体の信頼性も上がり、感謝されるようになり、それが一層本人のやる気を引き出している。また、同社では、本人に業務日誌（体調、入社・退社時間、1日のスケジュール、その日の目標・学んだこと・質問したいこと・担当者コメント）を毎日書いてもらい、それを現場スタッフと人事部門が情報共有し、本人に対する支援に生かしている。

こうした取組の結果、その日の担当エリアの順番の段取りについても、以前は作業スタッフの指示に基づいて本人が行っていたが、現在はエリアの指示だけで本人自ら作業予定表を作成できるようになり、スタッフの負担の軽減につながっている。

また、本人の作業の能率も上がり、さらに、時間的な余裕が生まれると他のスタッフの担当分野まで取り組み始めるまでに成長した。

## 株式会社藤三 藤三センター

仕事の徹底した見直しにより  
精神障害者等の職域を拡大

テーマ 大企業、精神障害者、スーパー・ショッピングセンター、仕事の切出し、障害者雇用の拡大、職域の拡大、ステップアップ、コミュニケーション

## Profile

従業員数	166人（藤三センターのみ）
所在地	広島県東広島市
雇用障害者数	26人（うち短時間3人）
資本金	4億8,000万円
障害種別	知的障害者8人、精神障害者14人、身体障害者4人
業種	商品加工、商品の一次仕分け、商品の保管
職務内容	コンテナ洗浄、製造補助作業、製造作業、機械作業、清掃作業、店舗での商品の品出し

## 取組

- 課題** 人材確保の一環として障害者を雇用することとしたが、担ってもらえる仕事に限りがあり、雇用が進まなかった。
- 対応** 最初は、センター内のコンテナ洗浄業務だけだったが、障害者のできる作業を切り出すため、今までの作業をすべて分解し、販売商品製造作業、製造補助作業等に職域を広げ、就業場所も店舗まで拡大した。
- 効果** 精神障害者を始めとする障害者の雇用が増加するとともに、その作業態度や仕事の正確さ等を再認識したことによって、障害者に対する管理者や従業員の意識が変化した。

同社は、25店舗のスーパーやショッピングセンターを運営するとともに、工場で食品を集中加工できる藤三センターを有している。近年、人材不足が深刻になってきたこともあり、社長の強い要望により、障害者を募集、採用することにした。

障害者雇用は、コンテナ洗浄の業務から始めたが、これだけでは採用できる人数に限られたことから、他の部署の仕事の切り出しを検討した。

例えば、肉を切って詰めるという作業は、1人から2人に変更し、熟練を要する「切る」作業はこの「切る」作業だけに集中し、切ったものを詰める作業は障害者が専従することにした（販売商品製造作業）。また、トレーに紙を引いてから商品を詰める作業は、先に全部のトレーに紙を引いてから商品を詰める担当者に渡すという作業に変更した。こうした作業変更に対して、従業員の不満は全くなく、逆にトレーに紙が引いていないと困るという考えになっていった（販売商品製造補助作業）。

以上のような仕事の切り出しを行うに当たっては、それまで分解することなど考えられなかった一連の作業を敢えて分解し、熟練を要する作業とそうでない作業に切り分けた。その上で、後者の作業を障害者に担当してもらうことにより、それまでその作業をやっていた熟練者の作業効率も改善した。

また、このように障害者のために切り出した仕事については、まず能力、適性が合うと思われる障害者に経験してもらい、順調であればそのままその仕事を担当させるようにした。逆に、これらの仕事と障害者がミスマッチになる場合は、その障害者を元の作業場（コンテナ洗浄の業務）に戻している。同社では、このような工夫を行うことにより、障害者の雇用が増加し、その職場定着にもつながった。

さらに、これらは藤三センターだけの仕組みであったが、平成30年から店舗での品出しの業務にも拡大した。また、店舗に入るのが難しい障害者については、藤三センターを拠点として、慣れてからステップアップさせる仕組みを作った。

店舗での業務は、店長の協力が不可欠であるが、障害者がどこまで仕事ができるか判断が難しいため、最初の2か月は専任の指導員を付けている。指導員は、障害者に対しどんな仕事を行えばいいかを丁寧に教えることとしており、最初のうちこそある程度見本を示したり、手助けをするが、その後は障害者に自分でやってもらうよう自主性を大切にしている。また、店長や店舗のスタッフに対しては、障害者の教育の方法やコミュニケーションの取り方等を伝えている。このような努力が、同社における障害者の雇用の促進や定着につながっている。

## 九州地理情報株式会社

不調社員へのカウンセリングと情報の共有化により  
精神障害者を戦力化

テーマ 特例子会社、精神障害者、企業在籍型ジョブコーチ、カウンセリング、支援機関との連携

## Profile

所在地	福岡県福岡市	雇用障害者数	55人（うち重度17人）
資本金	1億円	障害種別	身体障害者22人、知的障害者4人、精神障害者29人
業種	情報処理関連サービス業	職務内容	システム開発、システム運用・保守、情報データ入力、PC等情報端末機器のキitting、書類の電子化、名刺作成など
従業員数	89人		

## 取組

- 課題** 精神障害者の雇用が急増する中で、それまで雇用していた身体障害者にはない体調不良や突発的な休みが発生した。
- 対応** 精神障害者への支援を強化するため、企業在籍型ジョブコーチの配置、面談シートの改良、面談記録の保存と情報共有等を進めた。
- 効果** 精神障害者の雇用管理ノウハウが高まるとともに、精神障害者に対する社内の理解が進み、精神障害者を戦力化することができた。

同社は、平成2年に福岡県初の第3セクター方式による重度障害者多数雇用企業として設立され、以後約20年間20名前後の重度身体障害者を中心に雇用を続けてきた。

その後、平成20年に現在の特例子会社となったことと、国の政策として精神障害者の雇用促進が強化されたことが相まって、精神障害者の雇用を急激に増加させた（平成20年0人→平成29年31人）。

平成21年度に精神障害者の雇用を開始してから、それまでの身体障害者とは異なる支援が必要であると判断し、企業在籍型ジョブコーチの配置を進めるとともに、休憩スペース等の設備面の整備も行った。

また、カウンセリングに使用する面談シートにヒアリングすべき項目を挿入する等の改良を行うとともに、シートの内容に沿った面談を行い、その結果を面談記録として保存することにより、管理者間で情報を共有できるようにした。

さらに、同社の中でも精神障害者が多く配置されているビジネスサポート課においては、上記の取組に加えて、以下のような取組も行っている。

(1) 日々の就労状況の観察：管理者から部下の働いている姿が見やすい要員配置を作る。

- (2) 定期及び随時面談の実施：本人が管理者に直接話せるコミュニケーションの場を設ける。
- (3) 日報の運用：困っている事、心身不調など話にくい事を直接管理者に報告できる環境を作る。
- (4) リアルタイムチャットの運用：仕事の流れをみんなで共有できる環境を作る。
- (5) 日常の声掛：管理者は仕事とは別の会話も積極的に行い、変化を察知し易い状況を作る。
- (6) 体制の明確化：指揮命令系統を明確にし、各人が報連相の相手に迷わないようにする。
- (7) 複数人体制：業務配置は原則として複数人数を配置し、急な欠勤に対応できるようにする。

同課においては、このような取組により課員一人ひとりの性格や特長を把握し、配席変更や業務の割り振りを行い、各人の不安感を軽減することで働きやすい職場環境を作っている。以上の取組の結果、同社では職場の人間関係等のトラブルによる離職者はゼロとなっている。

なお、同社は、今後も精神障害者の雇用の増加を見すえ、産業医や就労支援機関による定期的なカウンセリングの実施等、社外の専門家との協力体制を強化することとしている。

# 株式会社障がい者つくし更生会

## 能力に応じた適正配置、教育、チーム編成により 社員の成長と業績向上を実現

テーマ 中小企業、チームづくり、個々の特性理解、モチベーション、職場実習

### Profile

雇用障害者数	障害者 34 人（うち重度 6 人、65 歳以上 1 人）
所在地	福岡県春日市
障害種別	知的障害者 5 人、精神障害者 10 人、聴覚障害 4 人、肢体不自由 14 人（上肢 3 人、下肢 11 人）、内部障害 1 人
資本金	2,200 万円
業種	清掃・廃棄物処理業・ごみ処理
職務内容	不燃性一般廃棄物処理施設全般の運転・管理（春日・大野城衛生施設組合より受託）
従業員数	39 人

### 取組

#### 課題

マニュアルを作成し、業務を適切に遂行できる体制作りを目指したが、マニュアルどおりに遂行することは難しかった。

#### 対応

障害のある社員の障害を正しく理解し、健常者を含め一人ひとりに応じた教育を行った。

また、障害者に自己と他者の障害への理解を深めさせ、障害種別を越えてどのように関わるかを学び合えるチーム作りを目指すとともに、各部署の役割と個人の役割を明確にして、分かりやすく作業しやすい業務分担も行った。

さらに、見学者や実習生を積極的に受け入れ、障害者が対応や指導を行った。

#### 効果

障害者の「見られ、啓発され、評価される立場」への意識やモチベーションが高まった。

また、社員の成長と共に働き続ける仕組みが構築され、業界トップクラスの業績をあげることができた。

同社は、「障害者が安全に安心して働くことができる職場」を実現するため、業務マニュアルを作成し、業務を適切に遂行できる体制づくりを目指したが、理解力等に富む障害者や障害者を指導できる支援者が少なく、マニュアルどおりに業務を遂行することは難しかった。

その過程で、「障害者に伝わらないのは伝える側の力量が足りないからだ」との考えに至り、第一に、障害者一人ひとりの生い立ちや過去の経験・特徴を把握し、「相手を理解すること」を積み重ねた上で、個々の障害者に応じた関わり方と伝え方を根気強く意識しつつ教育を行った（障害者 34 名中 29 名が「ごみ処理施設技術管理者」等の資格を所有）。また、健常者にも同様の考えに基づく教育を実施した。

第二に、障害者の実態・特性・能力を理解した上で、周囲の支え合いができる部署に配置した。特に、管理者は、最初の段階での関わりや教育を大切に行い、徐々に社員同士のやり取りへつなげるようにした。

第三に、健常者を含め 2～8 人のチームを編成し、各部署の役割と個人の役割を明確にして、分かりやすく作業しやす

い業務分担を行い、「できること」と「難しいこと」を補いあえるようにした。そして、課題が発生した場合に、社員一人ひとりが自分ならどうするかを考えるようにし、課題の原因と改善点をチームで話し合い、障害種別を越えて学び合えるチームとなるよう運営を進めた。その際、管理者は、障害者を始めとする社員に対して認める・待つ・できることを探す、分かりやすく適切に伝える等の関わりを大切にして、社員一人ひとりのモチベーションを上げるようにしている。そして、チーム内での素直なやり取り、本音の発言、具体的なやり取りを援助している。

第四に、年間 400 人～600 人の見学者や実習生を受け入れ、その対応、指導を通して、障害者の仕事に対する誇りや自尊心の回復、職業人としての自覚や自信、成就感を持つことができるようにしている。

こうした取組が功を奏し、かつては資金繰りの悪化等で経営難に陥った同社も、現在では業界トップクラスの業績をあげることができるようになってきている。

## 株式会社共同

## 物流倉庫における商品のピッキング作業の見直しで、知的障害者や精神障害者の負担軽減と作業効率向上を実現

テーマ 中小企業、知的障害者、精神障害者、作業指示の見える化

## Profile

所在地	熊本県合志市	従業員数	244 人
資本金	1,000 万円	雇用障害者数	14 人
業種	一般貨物運送事業、商品管理事業、貨物運送取扱事業、物流センター事業	障害種別	知的障害者 10 人、精神障害者 3 人、聴覚障害者 1 人
		職務内容	物流倉庫における小売店舗向け商品のピッキング作業

## 取組

- 課題** 物流センター内でハンディーターミナル（入荷や出荷等の現場で使い、ディスプレイやバーコードスキャナー機能等があり、片手で持てるハンディサイズのデータ収集端末装置）の指示に基いて、配送先別に商品の仕分け、取り揃えを行っていたが、取り揃えの間違いが発生した。特に、複数の商品を同時に仕分ける場合等に間違いが発生しやすかった。
- 対応** ハンディーターミナルに代えてカゴ台車に取り付ける 5 色表示機のシステムを導入することにより、表示される数字が大きくなり確認がしやすくなった。
- 効果** 商品の仕分け、取り揃えの間違いが大幅に減少した。また、精神障害者や知的障害者の精神的な負担が軽減された。

これまで物流センター内では、各配送先別にハンディーターミナルの指示に基づき、商品の仕分け、取り揃えを行ってきたが、健常者、障害者を問わず取り揃え間違いが発生しており、特に知的障害者には難しい作業となっていた。このため、5 色表示機のシステムを活用し、ピッキング表示灯を確認して作業をするようにしたところ、どこのカゴ台車のどの商品を何個取り揃えるかがより分かりやすくなった。

具体的には、これまでハンディーターミナルに表示される商品品番と数量を確認しながらピッキング作業を行ってきた。これに対し、導入された 5 色表示機のシステムを活用する場合、作業者は、まずピッキングしてくる商品を 5 色あるうちのどの色にするかを決定する。仮に「赤」に決定すると、「赤」の色灯が点灯しているカゴ台車を目指して移動し、そのカゴ台車の表示灯に示された数量の商品をピッキングしていくことになる。「赤」の商品をピッキングする作業者が「緑」の色灯が点灯し

ているカゴ台車に行くことはピッキングすべき商品が間違いとなるが、色で明示されていることから間違いは起きにくい。こうしたことから、知的障害者及び精神障害者の精神的負担が大幅に軽減された。

また、作業については、初心者は一人 1 色から始め、慣れてくるとともに 2 色を同時に仕分けができるようになり、ベテランとなると 3 色以上を同時に仕分けできるようになった。

■ 5 色表示灯取り付けカゴ台車・1~5 の点灯色で品番が異なる



● 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