

## 特別講演

# コロナ禍における変化とチャレンジ ～障害者雇用の現場から考える～

講師：原田 昌尚 氏

(株式会社ベネッセビジネスメイト 人事総務部 部長)

ベネッセビジネスメイトで人事総務の責任者をしております、原田と申します。

さて、本日の講演のタイトルは、「コロナ禍における変化とチャレンジ～障害者雇用の現場から考える～」とさせていただきますが、コロナの影響は私どもの想定をはるかに超えた大変厳しいもので、今までに経験したことのない状況になりました。それをどのように受け止め、逆にアグレッシブにチャレンジして課題を解決していくかといったことについて、現場のリアルな状況をご紹介しますことで、課題の本質や解決の糸口を皆さまと共有させていただければと思っています。

もう1つ、今日お話しするにあたってコロナ禍での社員の状況を振り返った時に非常に重要だと思うことがありました。それは、激変の時だからこそ、障がいのある社員も含めて社員一人ひとりが何をよりどころに気持ちを保つのか、やりがいもてるのか、ということです。単に変化に対応するだけではなく、障がい者雇いを推進していくうえで本質的な重要な部分とは何なのかということ、コロナによって改めて再認識しているところです。そういう意味では、今日お話しする内容は結論が出たものではなく、トライアンドエラーである意味研究的な要素が多いと思っています。



原田 昌尚 氏

今日お話しする内容は、主に3点あります。まず、弊社のご紹介。2点目はコロナの影響による様々な変化、課題に関する具体的なお話。3点目はそうした変化や課題に対して、障がい者雇用のチャレンジとしてどのような取組をしているか、ということです。

それでは、まず弊社の紹介をいたします。ベネッセビジネスメイトは、ベネッセグループの特例子会社です。ベネッセという社名は、ラテン語の“bene（よく）”と“esse（生きる）”を合わせた造語で、「よく生きる」という意味を表しています。一人ひとりの「よく生きる」を実現するために、人々の向上意欲と課題解決を生涯にわたって支援するという理念のもと、創業以来 66 年にわたり教育や介護を中心とした事業を運営してきました。

ベネッセビジネスメイトは 2005 年に設立しました。本社は東京都の多摩にあり、岡山にも拠点を設けています。従業員数は今年の 4 月 1 日現在で 372 名、そのうち障がいのある社員が 167 名います。知的障がい者が 84 名、精神障がい者が 23 名、発達障がい者が 37 名、身体障がい者が 23 名という構成になっています。設立当初は知的障がい者が中心でしたが、最近では精神障がいや発達障がいのある方が非

常に増えてきています。

ビジョンとしては、「ベネッセグループの特例子会社として障がい者雇用を推進する役割を果たしながら、市場競争力をもつ自立した会社として、事業環境変化にあわせた高品質なオフィスサービス・事業支援サービスを提供し、グループや社会にとってなくてはならない存在となる」ということを掲げています。具体的業務としては、清掃業務やメール業務といったファシリティサービスからスタートし、最近では事務系の業務も拡大してきています。その他、プラネタリウム等の施設運営も行っています。

人事ポリシーとしては、何よりも人が財産だということです。このポリシーは、価値観も含めて人事方針の根幹になるとも重要なものです。この後お話しするコロナによる変化への対応、業務拡大を進めていくにあたっての考え方のベースにもしています。「個人のもつ能力や適性に応じて活躍できる場を提供すること」、「お互い理解し協力できる自立した人材、向上意欲をもって努力し続ける人材を育てること」という個々に応じた活躍と、チームワークを重要視しています。また、社員が健康で安全に働くことができる職場環境の整備に努めるという点では、このコロナ禍において最大の配慮が必要だと思っています。

このように、理念、ビジョン、ポリシーを大切にしながら、16年にわたり特例子会社として事業を運営してきました。

続いて、新型コロナウイルスの影響についてお話しします。当初、これほど甚大な影響をもたらすとは予想していませんでした。あっという間に世界中に感染者が広がり、日本でも2020年4月に第1回目の緊急事態宣言が発令されました。私どもの会社でも今までの業務は激減していきましたが、他の大半の会社も同様であったと思います。

コロナの感染者が増える中、顧客であるベネッセグループでは在宅勤務にシフトし、出勤率を20%以下に抑えようという動きがありました。会議や朝礼も中止になりました。出勤者の減少により、フリーアドレス化やオフィスの統合が一気に進められていきました。また、イベント系は全て中止になってそこで使用していた紙の資料が必要なくなり、デジタル化への移行など、生産性を高めるための取組を大きく見直す動きがコロナによって一気に加速していきました。

顧客の状況が変わると、ビジネスメイトへの影響も非常に大きくなります。感染拡大の初期において困ったのが、今行っている業務の継続を最優先に考えないといけなかったということでした。例えば、第1波の緊急事態宣言時では、感染防止の観点から障がいのある社員は自宅待機にしましたが、郵便やメール業務は止めることができません。そのため、障がいのない社員が対応したのですが、当然感染が怖いですし、不安に思いながらも必死になってそこを乗り越えていったというのが初期の対応になります。

その後、コロナによって業務が変化していく中で業務量全体がかなり減っていきました。個人個人に配達していたメール業務も社員が出勤していないため停止になりました。多摩社屋の最上階にあるプラネタリウムも休館になりました。ベネッセ本体の拠点統合により、その拠点ごとに配置していたビジネスメイトの総務サービス窓口もなくなり、業務が減少した結果、業績が悪化するという厳しい状況になっていきました。

こうした状況のため、去年は障がい者の新たな雇用拡大はいったんストップし、今いる障がいのある社員をどうやって守っていくか、そこだけに注力しました。

このままでは業務が減っていく一方でしたので、顧客であるベネッセ本体に新たな業務を提案していきました。例えば在宅勤務ではできない業務、重いデータのアップロードやダウンロード、またRPAとって人の代わりに業務を回す自動化ツールによる業務の効率化や文書のデジタル化、自宅への書類の発送など細々したものも含め、今までにやったことのないサービスをあえて提案し、実際少しずつですがコロナによって新しい業務も増えてきています。

このように業務が大きく変化していく中で、社員のマインドの部分にも大きな影響がでてきました。親会社では在宅勤務が容易だとしても、障がいのある社員を抱える立場としてはそう簡単にはいきません。社員の中にはなぜ自分達だけがコロナの危険の中で出社しないといけないのかといった不満も多くでてくるようになりました。また、気持ちをリフレッシュできるようにと毎年行っていたバス旅行や懇親会などの催しも中止になりショックを感じている社員もいました。こういったことが影響し、健康状態が良くない社員もでてきたり、やりがいやモチベーション、会社としての一体感の低下など次から次へといろいろな課題がでてくるといった状況でした。

そうした大きな課題や障壁に対して、障がい者雇用の観点でどのように対応してきたのか、ここで具体的な事例についてお話します。先ほど自宅待機というお話をしましたが、障がいのある社員の在宅勤務というのはやはり難しい部分がありました。他に良いやり方や事例があればぜひ教えていただきたいし、なかなかうまくできなかつたところもあるのですが、リモートワークに挑戦した事例をご紹介します。

RPAとは人の代わりに業務をこなしてくれる自動化ツールのことなのですが、その開発・運用を行う組織があり、そこでは障がいのある社員自らが職域を拡大しながら業務を進めています。テクノロジーをふんだんに駆使しながらベネッセグループの生産性向上に貢献し、さらに障がい者雇用の拡大を実現していくことが、この組織の大きな役割となっています。RPAで開発した業務は自動化できて基本的にミスがでないので、障がいのある社員も安心して業務に取り組めることが、この組織運営の中での大きなポイントです。

開発内容の例としては、アンケート集計、社内営業資料の作成などがあります。マクロを組むことにより、データのダウンロードからエクセル加工、印刷、並べ替え、ホチキス止め・発送といった今まで30分から40分ほどかかっていた一連の工程がわずか5分ででき、事業部門からは生産性向上に貢献していると喜んでもらっています。

このRPAの開発・運用のメンバーは5人いて、主に発達障がいのある精神障がい者になります。緊急事態宣言下においてその5人全員が自宅待機となり、RPAの業務開発も中断となりました。自宅待機で何もしない状況が続くとやはり生活のリズムが乱れ、曜日の感覚がなくなったとか、どうしてもだらけてしまって困るといった不安の声が聞かれるようになりました。

この開発のメンバーはRPAに対する思い入れが強く、責任をもってしっかりやりたいという気持ちがありましたし、私どもも働く意欲のある障がい者に対して積極的に雇用の場を創出、提供していくことを人事ポリシーとしており、そのポリシーに従ってなんとか再開したいという思いがありましたので、「ここは挑戦していこう」とリモートワーク構想を組み立て、2020年5月15日、自宅待機から1ヶ月半ぶりに業務を再開しました。ただ、全員いきなりスタートするのは難しいので、まずは比較的稼働が安定していて、かつ技術力のある社員2名に絞り、その社員の意向を確認したうえで指導員2名と開発メンバー2名でリモートワークチームを作ってスタートしました。

はじめにリモートワークのためのガイドラインの策定を行いました。パソコンの立ち上げからメール確認などを時間別に記載したタイムテーブル、手順書を用意し、ステップ通りに進んでいくと安心してルールが遵守できるという状態を作りました。このガイドラインとパソコンなどの資材を自宅に郵送し、電話で事前に説明したうえで、指導員が障がいのある社員と一緒に手順を確認しながら進めていきました。約1ヶ月半ぶりの業務、また慣れない自宅での環境ということで、まずは勤務日数、勤務時間を短縮してスタートしました。ご家族に本人の様子やご意見などを伺いながら、とにかくストレスがかからないよう十分に配慮しながら進めていったことが最初のポイントです。ここはやはりとても丁寧やる必要があったと思っています。

うまくいった点としては、チームでやっていくというスタンスを大切にしたことです。毎日 Teams を

活用したリモート朝会を実施しました。電話では声のトーンしかわかりませんが、画面越しに表情を見ながら体調などを確認し、業務量や内容の優先順位をつけたり、疲れがたまっていると感じた時は早めに休息を促すなど、体調面と業務面に気を配りながら在宅勤務を進めていきました。

その他に日報を通じて指導員と上長が小さな気づきを共有し、何かアラートがあれば一緒に解決に向かって動くようにしていました。慣れてきた頃にはリモート朝会に人事担当者なども参加して会社の情報、状況を共有し、会社とのつながりをもってもらうことで精神的な安心感につながったのではないかと思います。

その結果、通勤のストレスが軽減されたことや周りの声気が気にならない集中できる環境によって開発スピードが通常の3倍以上になりました。また Teams の画面共有やチャット機能も大きな効果をもたらしました。例えば指導員と同じ画面を見ながら綿密な打合せができたり、業務中に確認したいことをチャット機能で文字化できるので、後々の認識の違いが少なくなりました。また、出社している時は指導員に声をかけるタイミングに気を遣い、小さなストレスがかかっていたところもありますが、チャットは好きな時に確認できるので、コミュニケーションに負担のかかる精神障がいのあるメンバーにとっては、非常に良いツールになったといえます。

一方、自宅での業務のため仕事モードのオンとオフがつきにくくなってしまふ、業務用の椅子ではないため腰が痛くなるなど細かい悩みや課題がでてきました。そういう時はリモート朝会を通じて、「アロマを焚いて気持ちをリフレッシュしよう」、「窓を開けて風を感じよう」、「1時間に1回はストレッチをしよう」などと、みんなでアイデアを出し合いながら、集中、休憩の仕方を変えて、チーム内で確認しながら進めていきました。

リモートワークがこのように進んでいきますと、次に生活のリズムの崩れといった問題が浮上しました。通勤が不要なために起床、就寝時間が遅くなり、睡眠時間が確保しにくくなった社員もでてきました。こうした問題に関しては支援機関の方にも多大なご協力をいただき、ご家族とも相談して SPIS 等のコミュニケーションツールも活用することで解決に至りました。とにかく早めにアラートをキャッチし、関係各所と常に情報共有をして生活リズムが完全に崩れる前に手を打つことが重要だと改めて再認識しました。



緊急事態宣言が明けた後の出社の判断も難しい課題でした。リモートワークが非常にマッチしているメンバーは高い生産性を上げることができており、リモートワークを続けたいという意向がありました。会社側もリモートワークをやめさせてもいいのかという迷いがあり、改めて出社することの意義を考えることとなりました。どういう形態であれば長期にわたって安定的に高いパフォーマンスを発揮できるのか、周りの社員への影響という視点も含めて、本人、指導員、管理職で議論を重ねていきました。

この期間に指導員と障がいのある社員と一緒に現場のお客様のところに行って、自分たちが開発したツールがどのように利用されているのか、お役立ち感などを確かめる機会をあえて設けました。ユーザーが入力ミスをしやすい箇所気づけばそこを改修し、より高品質なツールに進化させることができユーザーからも好評を得ることができます。自分たちが貢献できているという実感はモチベーションアップにつながります。「ユーザーのリアルな声はやはり現場でしか聞けない」という発言もでてくるよう

になりました。このことは会社にとってみても大きな財産で、現場、現実のリアルを知ることは非常に重要だと思った次第です。

こうしたことから「出社する意義とは何か」といったときに、ユーザーが言語化できない潜在的な課題は開発者が実際に見ることで解決できること、アンケート結果だけでは得られない現場からの気づき、本質的な課題を解決するための提案型のビジネスになり得ること、という結論を導き出すことができました。

現在リモートと出社のハイブリッド型勤務のトライアル中です。逆に障がいのある社員の中には毎日出社したいという社員もいますので、そこは個人個人に合わせ柔軟に対応しています。今後も支援機関やご家族の協力を得ながら、本人にとって無理のないよう慎重に進めていく予定です。そして高いサービス品質につなげていくことで、障がい者雇用とシェアード機能、この両面でなくてはならない存在になれるよう事業活動を継続展開していきたいと思っています。

次に、昨年度のこのコロナによる急激な変化に対して社員の意識はどう変化したかについて触れたいと思います。

私どもは、毎年ベネッセグループ全体の調査とビジネスメイト単独のクレドアンケートの2種類の組織アセスメントを実施しています。クレドアンケートは、お客様、取引先、社員の家族、社員全員を対象にしたものになります。過去から経年で見えており、結果と要因、課題があればその解決方法について仮説を立てながら取り組んでいます。人が財産という人事ポリシーですので、社員の意識の変化については非常に重要だと思っています。

2020年のクレドアンケートで結果では、お客様の全体的な満足度は96%と高評価を得ました。対応力や価格満足度の評価もアップしていますが、サービス向上のスコアは5ポイント低下しています。これはコロナ感染防止対応による業務範囲の縮小、中止の影響かもしれません。

社員の評価については、知的障がいのある社員と知的障がい以外の社員に分けています。知的障がい以外の社員には精神障がい者、発達障がい者、指導員も含まれています。「会社に来るのが楽しい」という項目については、知的障がいのある社員は前年よりアップしていますが、知的障がい以外の社員においては大幅にダウンしています。また働きがいや成長実感、仕事量の適切度も軒並みダウンしています。ベネッセグループ全体の調査でも同じような傾向で、働きがいの低下や、課長クラスの負荷の増加等の結果がでています。フリーアンサーには、「働き方や業務の変化への対応、社員の安全確保に四苦八苦している」、「お客様からのニーズの変化全てに完璧には対応できない」といったリアルな現場の本音が書かれていました。特例子会社として、障がいのない社員がそうした状態だと、今後障がいのある社員にも影響がでてきますので、早急な対応が求められます。この対応については後ほどご紹介します。

続いて、障害のある社員の定着率についてお話しします。昨年度の定着率は全体で97%、特に東京は100%でした。今までの退職の主な要因は、業務とのアンマッチ、高齢化に伴う体力スキルのダウン、個々の特性に合わないという要因がありました。他には人間関係などの要因、通勤やフルタイム勤務の負担、生活の乱れや病気、体調不良などがありました。逆にキャリアアップのための転職など喜ばしい面での退職もあります。要因別の退職者の推移では、業務とのアンマッチが比較的多い状況でした。

そうした経緯の中、昨年のコロナ禍において何がこの定着率100%という結果につながったのか。それは事業部と定着推進課の連携対応が大きかったのではないかと思います。定着推進課とは、人事、総務部に所属し、支援機関と連携しながら現場の指導などがうまくいくようサポートすることに特化した課です。その定着推進課と各事業部が連携をとりながら、障がいのある社員への対応をしました。

自宅待機や在宅勤務への対応としては、事前に状況を周知して関係者との支援体制を確保しました。緊急事態宣言下の大変な状況の中、緊急度の高い対応の場合は、支援機関の方にはわざわざ弊社まで来

ていただいて相談にのっていただき本当に感謝しています。その他メール・電話などでこまめな連絡を行い、自宅待機中負荷になりすぎないように、でもできる限りのことをしようということで、メルマガを配信したり、マスクづくりの課題なども提供したりしました。また、自宅待機から出勤に戻す際は、今まで以上に丁寧な状況観察を行い、何かアラートがあれば上司・支援機関・医療機関と連携して対応しました。コロナ禍で不安も増している中、臨床心理士の先生はいてくれるだけで安心感を与え、良い影響があったと思います。加えて、Teams で Web 面談もできますので、定着推進課の社員があえて面談を促し、面談の機会を増やしました。

100%の定着率は、こうしたコロナ期間の対応だけで効果がでたものではなく、今までの長い取組の積み重ねというのもあるかと思っています。コロナ禍で転職が難しいということ、働き方の変化、安定的に働く環境づくりの取組など、いろいろなことが複合的に折り重なった結果として、今回の定着率になったのかもしれませんが。そこはまだよく分かりませんし、今後もきっちりウォッチしていかないといけないと思っています。

では、続いて「With コロナの障がい者雇用のチャレンジ」についてお話しします。

これからコロナと共存していく中で、障がいのある社員が安心、安定していきいきと長く働き続けられるようにしていくためには、どのように障がい者雇いを推進し、顧客であるベネッセの事業を支えていくかがポイントだと思っています。スタンスとしては、「あえてチャレンジしていこう」、「難題は多くてもトライアンドエラーでよいではないか」という気持ちで取り組んでいます。

コロナによって非常に早いスピードで環境が変化しており、2、3年先をまったく見通すことができない難しい時代になってきています。その中で、ビジネスメイトとして3つの取組方針を打ち出し、それらを実現すべき内容として3つあげています。

1つ目の方針は、ベネッセグループの新しい働き方・仕事にしっかり対応し、業績回復への支援を行うことです。まずは障がいのある社員の戦力化への仕組みづくりとして、障がいのある社員が安定して長く働き続けられるために活躍できる場がなくてはなりません。いかに個々の特性を活かしながら、働きやすいように業務を切り出してアレンジしていくか、育成とセットでやっていこうと思っています。

2つ目の方針は、ビジネスメイトの経営の正常化と障がい者雇用拡大路線への復帰を実現することです。そのためには、コロナによって新たなニーズに対応した業務を安定的に行える組織体制を整備しておく必要があります。また、障害者雇いを拡大するために新たな事業にチャレンジしていかなくてはならないと思います。

3つ目の方針は、With コロナの働き方、環境、支援体制を整備し、安心して長く働き続けられる会社となることです。そのために、社員の安全を確保できる職場環境の整備を行います。重要視したい点は、会社の一体感の醸成や社員のモチベーションの向上といったところになります。

新規業務拡大、障がい者戦力化への取組については、基本的には「楽ジョブ」という極めてシンプルな考え方で進めています。「楽ジョブ」とは、仕事を楽にしよう、楽しくしようという取組で、業務のユニバーサル化です。障がい者ができるような業務に組み立て直すには標準化が必要で、これによって障がいのない社員の負荷も減り、お互いに働きやすい環境をつくることができると思います。そのうえで障がい者ができそうな業務領域をつくりだし、知的、精神、身体障がい別に比較優位の考え方のもと、専門性の高い業務と障がい者の強みを活かせる仕事をうまく分化させていくことが重要だと思っています。

次に業務の変化についての取組をご紹介します。

1つ目は別々の組織を統合して取り組んでいる事例です。コロナ前には、資料のコピーなどを大量に行う応援センターと、事務系の業務をはじめ基本的にはどのような業務でも受けるアルバイトセンター

がありました。応援センターの業務は1日の中でも忙しい時間帯とそうでない時間帯があり、コロナ前から課題となっていました。業務の幅が限られており、障がいのある社員とその業務がうまくマッチしないこともありました。そこで、2つの組織を統合し、昨年ジョブサポートセンターを設立しました。ベネッセから受託する業務を一旦そこで受け、まずは障がいのない社員が障がいのある社員でもできるように業務を分解、設計します。手すきの時にその作業を行ってもらうことで業務の山谷を解消しました。アルバイトセンターで受け持っていた業務は種類も多いので、業務の幅が広がり、生産性も上がるという相乗効果をねらった取組になります。

事例の2つ目は、提案型による業務領域の拡大です。コロナによって働き方が変化し、社員の健康に対する課題がベネッセグループの全体を含めて浮き彫りになってきています。そこで社員が元気で働ける職場づくりをコンセプトに、ビジネスメイトがベネッセ本体に企画をつくって提案しました。その動きの中で一番大きいのは、今年度5月に多摩の社屋に新しくカフェをオープンしたことです。ここでのコンセプトは健康と環境と地域貢献です。健康というコンセプトでは、ベーグルを中心として低脂肪、低カロリーの商品を提供しています。環境面ではコーヒーやスープなどのカップにはプラスチックを使わないという配慮をしています。地域貢献としては、地元の福祉事業所のお弁当やお菓子を仕入れ販売することで、その売り上げに貢献しています。

カフェ事業で最も重要なのが、障がいのある社員が長く安定して働ける職場環境を整えるということです。ベーグルはパンと違い、仕込みや出来上がるまでにあまり時間がかからないので、障がいのある社員との親和性が極めて高いうえに、健康にもつながります。カフェ事業には調理、包装、レジ、洗いものなど質の異なるポジションがいくつかあるので、個々の強みに応じて態勢を整えることもできます。コーヒーの淹れ方も練習すればどんどん技術力がアップして、本当に美味しいコーヒーになっていきます。そうした技術力のアップも可能ですし、新メニューの挑戦、接客レベルの向上などできることを少しずつ増やしていき、キャリアアップの道筋をつくることも可能です。食べるものをつくるということは生きることににつながりますし、まさに「よく生きる」を支援する理念そのものの事業になります。健康のため、環境や地域のために貢献していることで、働くことの誇りややりがいを感じてくれています。ただ、緊急事態宣言が明けたあともベネッセ社員の出勤が戻らず、売り上げについては課題があるところです。

次は工程改革について触れます。複雑で難しい業務も増えてきていますが、障がいのある社員がすぐにそれに対応することは難しいです。そこで工程や設計を見直し、障がいのある社員ができる仕事を増やして職域を拡大する必要があります。この「楽ジョブ」を進めるうえで一番重要なのは業務設計力です。指導員がそのような力をいきなり備えているわけではないので、外部や社内の研修も含めて、現在体系立てて研修も取り入れながら底上げをしている段階です。

工程改革でいいますと、清掃業務は10年くらい前から「楽ジョブ」について取り組んでいます。来週からは高いレベルでの除菌、清掃を提供するチャレンジドハウスキーピングシステムというサービスを始めます。清掃業務は会社の設立当初から行っていて、長く働いているメンバーも多く、高齢化が問題になっていました。今年に入って、24名いるメンバーのうち3名が加齢によって業務の遂行が厳しくなっています。この先もそうした社員がでてくることは間違いありませんので、先んじて対応していく必要があると思っています。



チャレンジドハウスキーピングシステムは「楽ジョブ」との親和性が高く、工程そのものが作業しやすくシンプルになっています。体に負担がかからず、障がい者の高齢化や重度の障がい者にも対応できます。道具の使い方もマニュアル化されています。NASAの宇宙ステーションでも使用していた洗剤を使っているということで、社員のモチベーションも上がっています。コロナの影響で感染防止の感度が高くなっていることと加齢対応をクリアし、かつ社員のモチベーションも上がる新規事業をまさに始めるところです。実際に稼働してみると課題はでてくると思いますが、頑張っていきたいと思っています。

最後に、働きやすい環境づくりの取組についてお話ししたいと思っています。コロナによる影響の中でも課題が顕著だったのが、課長や指導員の負荷の拡大です。どうしても業務のしわ寄せがいきまいて、モチベーション、成長実感のダウンにつながっています。すぐに手を打たないと障がいのある社員にも大きく影響してしまうため、急務という認識です。

以前から、指導員より「成長実感がもちにくい」、「指導員に求められていることがわかりにくい」といった声が上げられていました。そこには会社としてもなかなか手をつけていなかったというのが正直なところです。しかし、そこを解決しないことには組織が安定しませんし、障がいのある社員がいきいき働ける環境にもなりません。

そこで、今年度からスキルマップというオリジナルの育成指標をつくり、活用をスタートしました。そこでは、指導員が業務に必要な能力、スキルを明確に定義しています。業務に向かう姿勢や障がい関連の知識、業務設計能力など24項目を設定し、それぞれの項目を4段階レベルに分けています。自分と上司で評価を行い、上司と面談しながら次の目標を設定します。24項目全部を伸ばすわけではなく、まず強みを伸ばしていこうというスタンスです。また、上司がしっかり把握してチーム内で補い合えるように、指導員と話をしながら「今年度はここを伸ばしていこう」というコミュニケーションツールとしても使っています。

実はこれも何度も議論を重ねて試行錯誤しながらつくっていて、まだ発展途上の段階です。今年度の運用をみてきちんと総括しなければいけないと思っていますが、今日お伝えしたかったのは、成長のステップがきちんと可視化されて成長していくことが実感値として感じてもらえるような仕組みをつくりたかったということです。また、このスキルマップは単発で終わるのではなく、他の施策、研修も含めながら一人ひとりの育成、成長を支援していく仕組みにしています。

他に、会社全体の話では、コロナによって分断しかけた会社としての一体感の醸成や求心力を再構築するためにコミュニケーションの活性化にも取り組んでいます。昨年、弊社では全員が集まったの会合は全くできませんでした。そこで今年度は2ヶ月に1回、全員参加の全社会合を実施しています。会社全体の理念や経営方針、社内の情報や動きをしっかり共有し、社員全員が共通の意識をもってベクトルを揃え、自分の行動に活かすことを目的としています。バラバラではなく同じ方向に向かっていくことがとても大事だという基本に戻っています。

そして、今年度新しく試みている内容として、新規事業の提案と業務改善の提案があります。日ごろ感じている課題認識や改善意識など、小さなことでもかまわないので自主的に提案してもらい社内新規提案制度を開始しました。敷居を低くするために、あらかじめフォーマットを用意して項目を設定し、埋められるところだけでいいからまずは書いてみよう、表現しよう、というところからスタートしたところ、レベルの差はあっても99件の応募がありました。想定以上の数で、これだけ提出があるということはそれぞれが課題意識をもって、そこに参画したいという意志の表れだと思うと、主催元の我々としては本当に嬉しかったです。提案については、社長賞、優秀賞などの賞も設け、全社員で表彰して盛り上げました。せっかく皆が一生懸命考えて提出してくれた企画なので、社長と私で全ての案件に目を通し、コメントをフィードバックしました。上がってきた企画については、OJT もしっかりつけて、実現に向けて動いているところです。

これに対するアンケートには、「同じ課の人や仕事をしたことのある方が表彰されるととても嬉しい気持ちになります」とか、「この環境変化の中でビジネスメイトの全員が改革していきたいという気持ちでいることに感動しました」といったものがあり、ネガティブな反応はなく前向きに捉えられているようです。コロナ禍で一人ひとりが大変な状況の中で、みんなで会社を良くしていこうという試みは、一体感の醸成だけでなく、本人たちのやる気にも少し火がついたような気がしています。コロナによっていったん崩れかけた一体感ですので、そんなに簡単にすぐに戻ることはないかもしれません。こういった取組を継続的に行うことで、障がいのある社員の就労と活躍できる場への後押しができればいいと思っています。

この2年弱のコロナ禍において変化や課題が多くでてきましたが、誰もが正解が分からない状態です。私どももまだまだ発展途上で、ある意味研究段階ではありますが、僭越ながら事例などを紹介させていただきました。今後の目指す方向性は、コロナと共存していく中で障がい者雇用の価値というものを上げていきたいと思っています。コロナに限らずどのような状況下においても様々な変化があるかと思いますが、障がいのある社員一人ひとりが自立して活躍して、やりがいを感じながら長く仕事を続け、最終的に個人と企業が共に成長していくという、そういった姿を目指していきたいと思っています。

今まで多大なご支援をいただきながら助けていただいて本当にありがとうございます。障がい者雇用の領域においては関係各所との連携なくしては成り立ちませんので、引き続きよろしく願いいたします。これからも現実をしっかりと直視して、企業理念に基づいてチャレンジしていくことで持続的な成長を成し遂げたいと考えています。

ご清聴ありがとうございました。