

研究・実践発表  
～口頭発表 第1部～

# 理解を深める取り組みの先に

～1人1人の声や視点を活かして～

○星 希望（あおぞら銀行 人事部人事グループ 調査役 精神保健福祉士/企業在籍型職場適応援助者）

## 1 はじめに

当行では誰もが働きやすい環境づくりを目指し、日々様々な取り組みを続けている。昨年は「聴覚障がいへの理解を深める会」をはじめ、主に聴覚障がいのある行員との取り組みについて紹介したが、今回は令和3年度「東京都障害者雇用優良取組企業」（障害者雇用エクセレントカンパニー賞東京都知事賞）の受賞理由の1つである「障がいのある行員の声や視点を丁寧に聞いている」に焦点を当て、聴覚障がいのみならず、様々な障がいのある行員との取り組みについて紹介する。



図2 オンラインでのスモールミーティングイメージ

## 2 障がいのある行員の声に耳を傾ける取り組み

個々に異なる障がいへの配慮には1人1人の声に耳を傾けることが必要不可欠であるが、当行ではそうした個別の対応だけでなく、それぞれの声や視点は皆の働きやすさにも繋がると考え、次の取り組みを行っている。

### (1) 「スモールミーティング」の開催

社長ほか業務執行役員と障がいのある行員が直接対話を行う「スモールミーティング」を昨年度に引き続き実施し、働きやすい環境づくりに向けた意見交換や交流をはかっている。状況に合わせて対面やオンラインでの開催をしており、聴覚障がいのある行員が参加する場合には、音声文字化アプリである「UDトーク®」を使用し、参加者の発言をリアルタイムで文字表示して確認できるようにすることはもちろんのこと、発話が難しい行員もタイピングなどで意見を発信できるよう工夫をしている（図1、2）。

### (2) 障がいのある行員による行内発信

昨年の発表で聴覚障がいのある行員が考案した「あおぞら耳マーク」や「コミュニケーション支援ボード」を紹介したが、以降も行内食堂で活用するための「コミュニケーションカード」を考案、作成するなどの取り組みを続けている（図3、4）。

参加者UDトーク接続イメージ

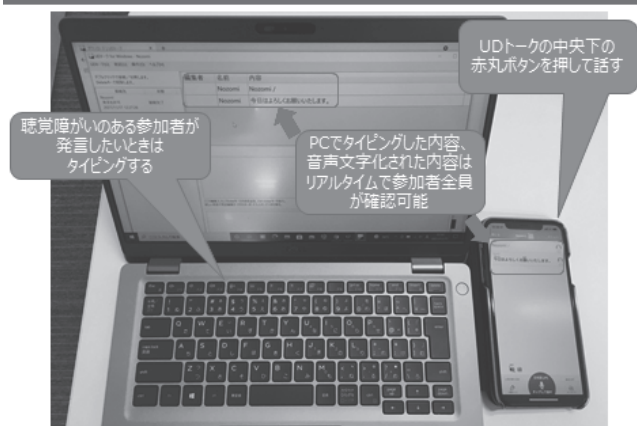


図1 スモールミーティングでのUDトーク使用例



図3 あおぞら耳マーク、コミュニケーション支援ボード



図4 行内食堂コミュニケーションカード

上記コミュニケーションカード作成過程において、聴覚障がい以外の障がいのある行員からも様々なアイデアや意見が寄せられた。そこで誰でも使用しやすい食堂を目指した「ユニバーサル食堂プロジェクト」を立ち上げており、今後も個々の声を大事に活動していきたい。

障がいのある行員による行内発信はツールに限らず、障

がい」を題材としたコンテンツの紹介や普段抱えている想いについても行内のイントラネットを通して発信しており、全行で共有をしている。当行では「障がいをあまりオープンにしたくない」という意見も大事な声として受けとめ、個別に配慮しているため、読者である従業員の多くは、発信を読むことで障がいを初めて知り、新たな気づきを得ており、また発信者は日常の業務を超えて同僚と関わりを持つきっかけになるなど、相互の交流は広がりを見せている（図5）。



図5 障がいのある行員が行内イントラネットで発信した記事

### (3) ディスクロージャー誌（統合報告書）作成への参画

当行のディスクロージャー誌（統合報告書）のダイバーシティ&インクルージョンのページにはこれまでも「手話サークル」や「聴覚障がいへの理解を深める会」などを掲載してきたが、当事者だからこそ気がつく視点を活かしていきたいと考え、新たに「ディスクロージャー誌（統合報告書）参画プロジェクト」として障がいのある行員から希望者を募り、作成を進めた。

業務執行役員と障がいのある行員が個別に対話し、これまで掲載してきた内容を振り返った上で、掲載したい内容について対話を重ね、「障がいのある従業員が安心して働ける環境づくり」のページを設けることにした。議論の中では、当行として何を発信したいかという視点だけでなく、読み手がどう感じるかにも思いを巡らせ、写真やレイアウトのような読みやすさの印象だけでなく、言葉の選び方についても慎重にすべきとの意見があった。さらに「障がい」の表記について、当行としての考えを明確にすべきではない意見もあり、皆で障がいへの理解についてあらためて深く考える機会となった。また、プロジェクト参加者の障がいの状況が様々であることから、それぞれが普段感じていることを「障がいのある従業員の声」として掲載している（図6）。



図6 ディスクロージャー誌（統合報告書）2022一部抜粋

### 3 今後に向けて

この1年間、障がいのある行員と共に取り組みを続ける中で「形として残るものに携われて嬉しい」、「ご覧になった方が何かを感じていただけたら嬉しい」という声が多くあり、想いを形にすることの大切さをあらためて感じた。働きやすい環境づくりは、周辺の環境整備のみならず、取り組み内容の紹介や統合報告書のページ作成など、一緒になって行内外に発信していくことまでが一連の取り組みと言えるかもしれない。さらには多くの方に知っていただくことで障がいのある方の働き方を考えるきっかけに繋がれば幸いである。

コロナ禍は続いており、聴覚障がいのある行員とは引き続きコミュニケーションのあり方について一緒に考えていきたい。併せて様々な障がいのある行員にとっても働きやすい、そしてやりがいを感じられる職場になるようさらに前進し続けていきたい。そのためには様々な障がいのある行員の意見を受けとめ、発信できる機会を増やしていくことが必要だと考えている。「障がいのある行員が気兼ねなく話すことができること」「障がいのある行員の考えを尊重すること」「皆で共有していくこと」この3つを大切に誰もが働きやすい社会の実現に努力していきたい。

#### 【連絡先】

星 希望  
あおぞら銀行 人事部 人事グループ  
Tel : 050-3138-7211  
E-mail : n.hoshi@aozorabank.co.jp

# 障害等により配慮が必要な従業員の上司・同僚の意識に関する研究 — 障害者の状態像別の分析結果から —

- 宮澤 史穂 (障害者職業総合センター 研究員)  
 佐藤 敦 (障害者職業総合センター)  
 野澤 紀子 (元 障害者職業総合センター(現 佐賀障害者職業センター))  
 依田 隆男 (障害者職業総合センター)  
 内藤 眞紀子 (元 障害者職業総合センター)

## 1 はじめに

企業で雇用されている障害者数が増加する中、採用後の職場定着に向けた企業の取組や、企業への支援が求められている。先行研究からは、同僚等との人間関係が障害者の離職に関わっていることや、同僚等からサポートを受けることで、働く障害者の職場のストレスが緩和され、障害者の雇用継続につながる可能性が示唆されている<sup>1)</sup>。このように同僚等が障害者の雇用継続に果たす役割は大きいと考えられるが、従来の研究では、障害者とともに働く職場の同僚等にはあまり焦点が当てられてこなかった。

そこで、本調査研究<sup>2)</sup>では障害者と働くことに対する意識や行動について明らかにすることを目的とし、障害者の同僚等(以下「同僚従業員」という。)を対象とした調査を実施した。本稿では、障害者の状態像(どのような障害や困難があるか)による結果の違いに焦点を当て報告する。

## 2 方法

### (1) 調査手続

2021年10月に調査会社が保有するモニターを対象としたweb調査を実施した。スクリーニング調査を実施し、年齢が18-69歳に該当する者を対象に①配慮が必要な障害者と同じ職場で働いている、②障害者の採用に関わる立場にない、という2つの条件を満たす1,000名を抽出した。

### (2) 調査項目(本稿で報告するもの)

①回答者の属性、②回答者と同じ職場で働く障害者(以下「障害者従業員」という。)の障害や困難の状況、③障害者従業員に対し、会社等が実施する配慮の状況、④障害者従業員と働く上での課題、⑤障害者従業員に提供するサポート。

## 3 結果

### (1) 回答者の属性

回答者の平均年齢は50.2歳(SD = ±10.14)であり、職業は「会社勤務(一般社員)」(40.5%)が最も多かった。

### (2) 障害者従業員の障害や困難の状況

障害者従業員(想定する1名)について、どのような障害や困難があるか、最も配慮が必要な内容について1つ選

択を求めた。その結果、「歩行や上り下りの障害」(35.6%)が最も多く選択された(図1)。

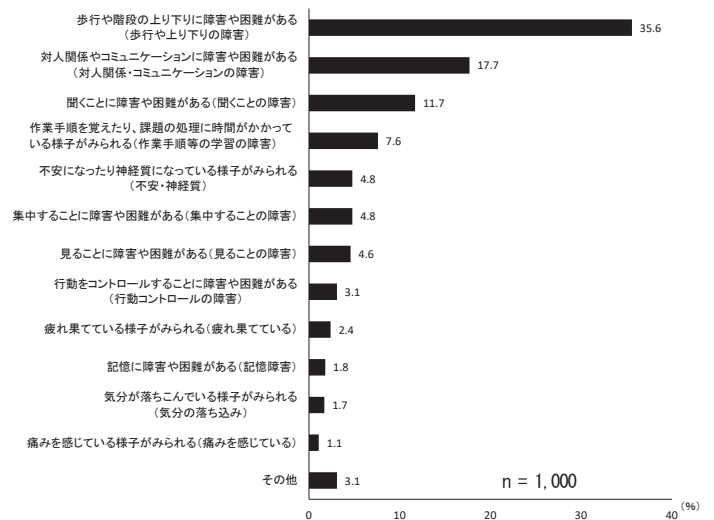


図1 障害者従業員の障害や困難

### (3) 障害者従業員への配慮の状況

障害者従業員が会社等の所属している組織から受けている配慮について、当てはまるものすべてに選択を求めた。その結果、「作業の負担を軽減するための配慮」(46.5%)が最も多く選択された。さらにこの項目は、障害者従業員の状態像別の集計において、9つの状態像で最も選択率が高く、多くの状態像に共通している配慮であることが示された(表1)。色のついているセルは、状態像ごとに選択率が最も高い配慮を示す。

### (4) 障害者従業員と働く上での課題

障害者従業員と働く上で課題に感じていることについて、当てはまるものに全て選択を求めた。その結果、「特になし」が64.9%であり、半数以上は課題を感じていないことが示された。課題の内容では、「困っている様子は見られるが、自分が何をすればよいかわからない」(14.8%)が最も多く選択された。

次に、課題の有無について障害者従業員の状態像別の集計を行ったところ、「課題あり」の選択率が最も高かったのは、「不安・神経質」(54.2%)であり、「作業手順等の学習の障害」(50.0%)とともに、「課題あり」の選択



表1 障害者従業員への配慮の状況（状態像別）

	職場内移動の負担を軽減(%)	業務遂行を可能にする(%)	業務遂行を容易にする(%)	作業の負担を軽減(%)	疲労やストレス等(%)	通院・体調等への配慮(%)	集中しやすい環境(%)	通勤に関する配慮(%)	相談に関する配慮(%)	その他(%)
見ることの障害 (n=46)	28.3	39.1	23.9	39.1	6.5	15.2	4.3	2.2	8.7	8.7
聞くことの障害 (n=117)	13.7	46.2	31.6	33.3	9.4	12.8	9.4	4.3	15.4	2.6
歩行や上り下りの障害 (n=356)	60.1	8.4	12.4	37.9	11.0	26.4	3.7	32.0	11.2	0.8
記憶障害 (n=18)	5.6	11.1	44.4	50.0	11.1	16.7	11.1	0.0	22.2	0.0
集中することの障害 (n=48)	14.6	16.7	22.9	37.5	22.9	12.5	10.4	2.1	20.8	0.0
対人関係・コミュニケーションの障害 (n=177)	6.2	10.2	33.3	59.3	22.0	26.0	6.2	4.5	20.9	1.1
行動コントロールの障害 (n=31)	9.7	9.7	29.0	58.1	32.3	16.1	3.2	12.9	9.7	0.0
作業手順等の学習の障害 (n=76)	14.5	6.6	40.8	75.0	15.8	21.1	6.6	5.3	15.8	0.0
不安・神経質 (n=48)	2.1	8.3	29.2	60.4	25.0	37.5	8.3	8.3	31.3	2.1
気分の落ちこみ (n=17)	11.8	0.0	29.4	35.3	35.3	35.3	11.8	5.9	11.8	11.8
痛みを感じている (n=11)	9.1	9.1	18.2	36.4	9.1	45.5	0.0	0.0	18.2	0.0
疲れ果てている (n=24)	16.7	8.3	4.2	20.8	20.8	29.2	8.3	12.5	37.5	4.2
その他 (n=31)	6.5	12.9	25.8	71.0	6.5	22.6	0.0	3.2	9.7	9.7
全体	28.6	14.9	24.0	46.5	15.3	23.5	5.8	14.6	15.9	1.9

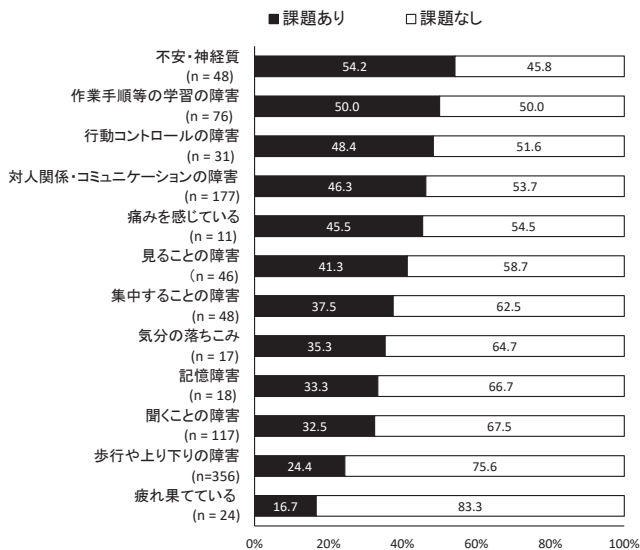


図2 障害者従業員と働く上での課題の有無（状態像別）

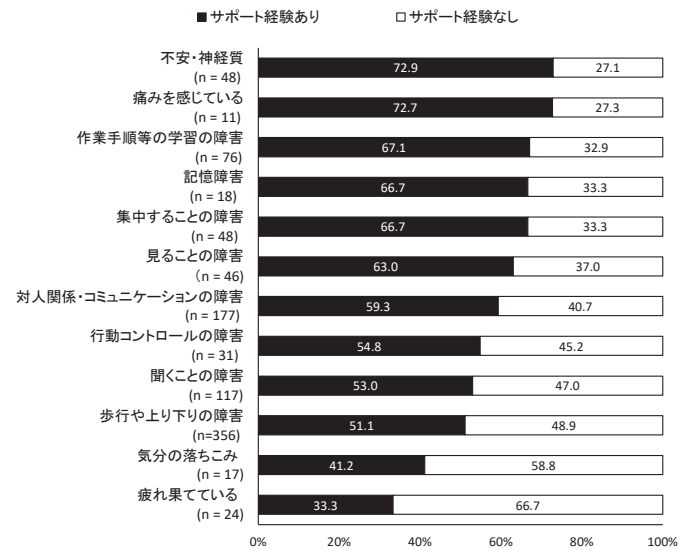


図3 障害者従業員へのサポート経験の有無（状態像別）

率が50%以上であった。一方で、「疲れ果てている」(16.7%)は、「課題あり」の選択率が最も低く、状態像によって課題を感じる程度に違いがあることが示された(図2)。

#### (5) 障害者従業員に提供するサポート

障害者従業員に対して提供したことがあるサポートについて、当てはまるものすべてに選択を求めた。その結果、「特に何もしていない」が43.7%であり、最も多かったが、半数以上の回答者が何らかのサポートを提供していることが示された。サポート内容では、「障害のある方に声をかけている」(31.2%)が最も多く選択された。

次に、サポート経験の有無について障害者従業員の状態像別の集計を行ったところ、「サポート経験あり」の選択率が最も高かったのは、「不安・神経質」(72.9%)であり、最も選択率が低かったのは、「疲れ果てている」(33.3%)であった(図3)。

#### 4 まとめ

障害者従業員の状態像別の集計結果から、配慮の実施内容や、課題を感じる程度について状態像による違いが示された。特に特徴的な結果が得られた状態像として、「不安・神経質」が挙げられる。この状態像は、課題があると認識している割合及びサポートを提供している割合が最も高かった。同僚従業員から障害者従業員へサポートが提供されていても、同僚従業員が「課題がある」と認識している割合が高いことから、雇用管理が難しい状態像であることがうかがえる。

#### 【引用文献】

- 1) 久芳尚子『働く知的障害者・精神障害者の職場ストレスに関する研究』,「筑波大学大学院人間総合科学研究科ヒューマン・ケア科学専攻学位取得論文」(2019)
- 2) 障害者職業総合センター『障害等により配慮が必要な従業員の上司・同僚の意識に関する研究』,「資料シリーズNo.105」(2022)

# 就労は究極のリハビリである

～障がい当事者の立場から企業における雇用継続職場定着の取組を考察する～

- 遠田 千穂（富士ソフト企画株式会社 企画開発部 部長）
- 高橋 綾子（富士ソフト企画株式会社 企画開発部 サブリーダー）
- 畑野 好真（富士ソフト企画株式会社 企画開発部）

## 1 経済活動に参画することで障がいは軽減される

薬だけでは障がいは軽減されない。服薬と社会参画・働くことで、障がいは軽減される。障がい者が働く機会と場所を拡大することで、日本の経済も活性化し、医療費削減にもつながる。誰一人取り残さない社会を目指すSDGsの概念の実践である。富士ソフト企画株式会社は富士ソフトの特例子会社であり、社員の9割が障がい者手帳を保有する。身体的、精神、発達の障がいのある方々がお互いにサポートをしながら業務を進める。規則正しい職業生活や社会参画から生まれる自己充足感や幸せホルモンであるセロトニンの分泌を促し脳にも良い影響を及ぼす。社会や人からも必要とされているという実感は精神的安定につながる。静かな環境・適切な休憩時間などのごく普通の合理的配慮があれば働くことが出来る。合理的配慮とは一方通行ではなく、お互いに行き来してこそ成立する。障がい者健常者がお互いに配慮し合うことで、高い業務効率が得られる。健常者は障がいのある方に何かしてあげなくては、ではなく、何かを手伝って貰おうという逆転の発想を心掛ければ障がい者の雇用が促進され職域が広がる。万が一の時の為、社員証の中に緊急連絡先カードを入れ運んでほしい病院と緊急連絡先を明記している。またTOEICの点数が900点を超えている社員には、翻訳の仕事をお願いすることもある。得意分野を活かすことで、モチベーションや昇給昇格に繋がる。障がい者の職業訓練の講師や、管理職として部下を指導育成することで発作が十数年間起きていない社員もいる。出勤率にカウントされない通院休暇を活用した毎月の通院、日々の服薬、JOBサポート窓口いつでも相談できるという安心感も職場定着につながる。JOBサポート窓口とは困った事があれば何でも相談できる窓口で、常時4名のJOBサポーターがメールで受け付け、面談で解決方法を共に探す窓口である。4名は3～4年で入れ替わる。月に1回社長同席のJOBサポート会議を開催。企業在籍型職場適応援助者の資格を取ることにより障がい当事者も、カウンセラーの役割を担うことが出来る。

身体障がい者が知的障がい者をサポートすることにより運動機能の回復が見られる（パソコンを使った業務で脳に刺激が毎日行くことも一因）。

知的障がい者が発達障がい者をサポートすることによりIQが上がる（出来なかったことが出来る様になる）。

発達障がい者が精神障がい者をサポートすることによりコミュニケーション力が向上する（相手を思いやる気持ちが芽生える）。

精神障がい者が他の障がい者をサポートすることにより薬が減り夜良く眠ることができる（他者へ配慮することに意識が向いて行く）。

自宅に引きこもって自分の障がいと悶々と向き合うより、外に出て自分と異なる障がいのある方をサポートすることにより障がいは軽減される。就労は究極のリハビリである。障がいは他人事ではなく、いつ誰が発症してもおかしくないのが障がいである。そうなった時にどうすれば働きやすい会社か、どうすれば生きやすい社会かを常に考えておけば慌てることはない。薬の副作用で苦しみながらも、通勤をすることがどんなに尊いことであるか、相手の立場に立って考えることも必要である。1人でも多くの障がいのある方々が様々な業種で活躍されることを目標に据える。女性パイロットが少ないという話になったら、女性が操縦しやすい飛行機を創れば良いのではと拝察する。女性が少ない職場では、女性が働きやすい環境を創る、障がい者が少ない職場は、障がい者が働きやすい環境を創ることで、採用が推進すると考える。既存のものにあてはめていくのではなく、新たな環境を自分達で創っていくことで、SDGsの実現が図れようかと考える。精神科の治療でも習うが、分類カテゴリーしてしまうのが一番いけない。100人いれば100種の症状がある。決めつけるのではなく、その人本人の可能性を見てお互いに成長していくのが企業である。早いうち、またなるべく若い時に訓練をしたり、アルバイトでも良いので何らかの形で社会参画することにより、症状が進行せずむしろ軽減されることもある。小さな日々の積み重ねが究極のリハビリにつながる。

## ～三方良しのみならず八方良しの障がい者雇用～

- 市 労働力人口が増え税金が入る
- 本人 障がいが軽減される
- 企業 人手不足解消
- 国 医療費削減
- 病院 病床回転率UP
- 労働 労働力人口増
- 経済 経済の活性化
- 家庭 引きこもり5080問題解消

## 2 職場定着についての考察1

会社に入社して、自身が持っているスキルというのはある程度わかってはいるが、いったいどんな業務を行うか、不安でもある。私は極端に言えば右も左も分からなかった。

面接者の中にも、自身の障がいから、マニュアルがあれば良かったという声が多数見受けられる。既存のマニュアルがあると良いが、配属されて任された業務が自分にとって初めての業務ということもあるかもしれない。自身で作成し、後継者に引き継いでいくのも良いと思われる。

最初の何カ月かは不安もあると思う。障がいがあればなおさらである。新しい環境というのも心配であり、症状が出ないか心配でもあると思う。

自分は統合失調症だが、障がい者の中には、満員電車が苦手な方もおり、人混みが苦手な方もいる。電車で被害妄想を感じるのであれば、対処法を用意しておくが良い。電車はきつても会社につけば落ち着く場所であるといったような、安心感を得られる場所を用意しておくのは良いと思われる。自分はそうしてよかった。

場所が変われば切り替えて尾を引かないようにするというのも大事であるように思う。現時点の置かれた環境が、自身の状態に影響すると思っている。

それでも不安定な時は頓服の使用をする。頓服薬も受け入れ、飲むのも効果があるので試してみると良いと思われる。会社についても効率的に業務が行える。

私は頓服に対して抵抗感があったが、飲み始めて良かった。私が飲んでいる薬は、とても気分が落ち着き、マイナスからプラスに気持ちが変化するほどとても良い頓服であった。もっと前から飲んでおけばよかったと思った。

また、勤続年数を積めば、仕事環境の変化はあるもので、上司が代わったり、就業場所が変わったりすることもある。順応していく心持ちも必要である。

また、会社の社風として、比較的、障がい者に任せる社風というのは、当事者に責任感が芽ばえ、良い。自分にできる力量というものがあり、それを最大限に活かして実現できる障がい者雇用の会社というのは良い。そういった会社が増えると良いと思う。

また、悩みが話せる環境があるというのも大事であり、何も話せないのでは、息が詰まり、いつしかそれがストレスになっていく。ストレスが溜まると、思考まで変わっていき、二次障がいなどがたりする可能性もある。面接をしていて相談相手としてよくあげられるのが医者、家族、会社の人間、支援機関など。自ら良い環境を作り順応していき最大限の力を発揮し障がいとも向き合い、よい生活を送れる様、毎日努力し、できればストレスを少なくしていくのが、障がい者の職業生活として良いのではと思われる。

## 3 職場定着についての考察2

私は入社当初は「業務支援オフィス」という、とても大所帯の部署に配属され、封入封緘作業や、交通費の計算などの業務を行っていた。

先輩方は、皆さん優しく仕事を教えて下さったが、数字や計算が苦手であることと、大人数の輪の中に自分から入っていくことが苦手な私は、上手く部署になじむことが出来ず悶々としながら仕事をしていた。

そんな私を見かねたのか…入社後わずか1か月で、現在の企画開発部へ異動となった。

現在は、応募書類の管理や電話応対、面接対応など、主に採用関係の仕事を行っている。

元々保育士や幼稚園教諭をしていたことから、人と接すること自体は好きだったので、以前の部署での仕事と比べて、今の部署の仕事は私の適性に合っているのではないかと思う。

入社してからわずかの期間で、私の適性を見直して異動させていただいたことは、私が富士ソフト企画で仕事を続けられている最大の要因であると感じる。

今の部署では、ある程度の仕事を任せて頂くことで、自分の裁量で自分のペースで責任感を持って仕事をする事ができ、仕事のモチベーションにもつながっていると考える。

また、体調や気分がすぐれず、平日に心療内科を受診した際には、勤怠評価に影響を及ぼさない通院休暇を月に2日まで取得できたり、フレックスが導入されているので、勤務中に体調が悪くなった時なども、フレックスを利用して早めに帰宅させて頂いたりすることも私にとっては大きい。双極性障がいである私は、きちんと服薬していても、どうしても避けられない気分の上がり下がり波があるため、フレックスを使って早退させて頂いたり、通院休暇を取らせて頂くことも少なくないので、この通院休暇とフレックスの制度には助けられている。

このような休暇の取り方などの配慮があるおかげで、仕事を続けられていると感じている。

今後も、自分の障がいと上手く付き合って仕事を続けていきたいと思う。

### 【連絡先】

鎌倉市岡本2-13-18・横浜市中区桜木町1-1  
千代田区神田練堀町3

富士ソフト企画株式会社(富士ソフト特例子会社)

WEB・DTP・IT・PC・デザイン

社員の9割が障がい者手帳を保有しています。就労移行「就職予備校」も展開中 研修 見学 講演

復興支援 椎茸アグリビジネスも西会津にて展開中です。

企画開発部 陸上自衛隊予備自衛官

遠田 千穂 todachi@fsk-inc.co.jp



# 一人ひとりに寄り添い、PDCAサイクルを回した実習を行うことで、障がいのある人の雇用と安定就労を実現する体制づくり

○江口 恵美

(オムロン太陽株式会社 D&I推進グループ グループ長 精神保健福祉士/産業カウンセラー)

## 1 はじめに

オムロン太陽株式会社（以下「当社」という。）は、1972年に創業したオムロン株式会社の特例子会社である。当社の主要業務は、オムロングループ会社からの電子部品の受託製造やサムロータリスイッチの製造などで、本年4月に50周年を迎えた。その歴史の中では、主に身体障がいのある人が働きやすい現場改善を行い、「バリアフリー」の環境で生産活動を行ってきた。これに加えて近年の新たな雇用ニーズに応えるべく、精神障がいや知的障がいのある人の雇用にも取り組んでおり、今後も計画的に雇用を推進していくことから、あらためて過去の取組みを整理して、雇用や安定就労ができる体制を整備していることについて紹介する。

## 2 背景

当社も既に精神障がいや知的障がいのある社員を雇用しており、その中には様々な課題を乗り越え、就労継続している者も在籍している。これに加えてあらたな雇用も推進しているが、社会的ニーズに対するわれわれの使命はまだ十分果たせていない。

具体的な例として、数値で表せるものがある。それは、入社試験に至る前の関わりとして、ハローワーク経由と就労移行支援事業所経由において、入社試験の合格率と定着率には大差があり、あらたな雇用の創出と定着という側面で苦戦を強いられているというものである（表1）。

表1 精神障がい/知的障がいのある人の雇用実績

	合格率	定着率
ハローワーク経由	40%	0%
就労移行支援事業所経由	80%	75%

そこで、今一度全体を俯瞰して整理し、課題を解決できる取組みの実施と今後の方向性を決定していくこととした。

## 3 課題と具体的施策

### (1) 課題

入社試験に至る前の関わりの違いにより、合格率や定着

率に差が生じる原因は、ハローワーク経由の場合はほとんど実習ができていなかったこと、支援者がいなかったことなどが判明している。このことから十分な実習を行い、就労への準備時間を確保すること、双方が特性や適性を把握した上で雇用に繋げること、社会資源による支援者をつけることを課題と捉えた。

### (2) 具体的施策

先に述べた課題を解決するために、「パイプライン管理」を行うこととした。

パイプライン管理とは、営業のマネジメント手法の一部で、初回のアポイント獲得から契約・受注までの流れを可視化し、分析や改善を行っていく手法である。「営業活動の一連の流れ」をパイプに見立て、案件がパイプの中を流れていく様子をイメージしたものである。この「案件」となるものを、学校卒業から雇用開始、定着までのプロセスと捉え、一連の流れの中で人数や期間、対策や経過を可視化する。これによりその都度必要な重要アクションが明確になり、効果的な活動が期待できる点から、この手法にチャレンジした（図1）。

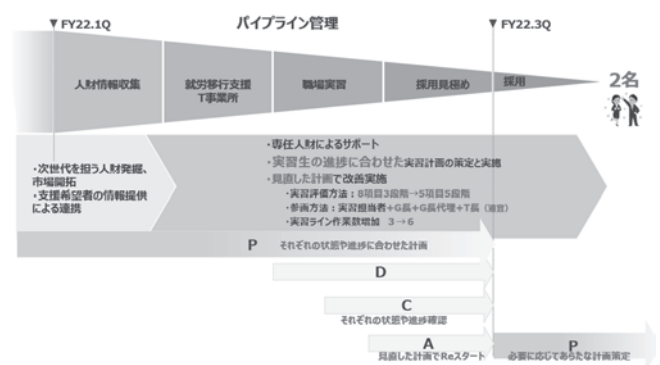


図1 パイプライン管理

そしてこのパイプライン管理は、当社単独ではなく、近隣の就労移行支援T事業所との連携を強化、推進していくという集中と選択を行った。それは、プロセスは前後するが、双方ともに障がいのある人の就労をサポートすることに携わり、就職先を探している点と、それらの人の中から当社にて就労出来る人を探しているという、実は一連の流れがあることに着目したことが理由である。この個別の活動を前工程+後工程として捉え、全体を一つの流れのパイプラインとして、お互いの活動を可視化し、連携しながら



も個別の活動を効果的に実施し、効果が出せると考えたのである。

パイプライン管理を始めるにあたり、まず当該年度に受け入れられる実習者数を確認、その中から前年度より実習を繰り返している実習生の中で、当社の業務に適性がある人を絞り込んだ。そして年度内に内定が出せるように課題をさらに明確にしてフィードバック、それらを解決して再チャレンジしてもらうことを想定し、当社での採用目標に掲げることとした。次に、これまでの実習では、製造現場にてすぐに実習開始としていたが、実習専用ラインを設置、段階的に難易度を増す組立作業カリキュラムを作成した（写真1）。



写真1 実習専用ライン

その実習専用ラインには、製造や品質保証業務の経験がある企業が籍型ジョブコーチが常駐、公認心理士も足を運んでコミュニケーションを取ることで、実習評価を多方面から行うことができ、当社にて就労するための就労能力の目安作りが進んでいる（図2）。

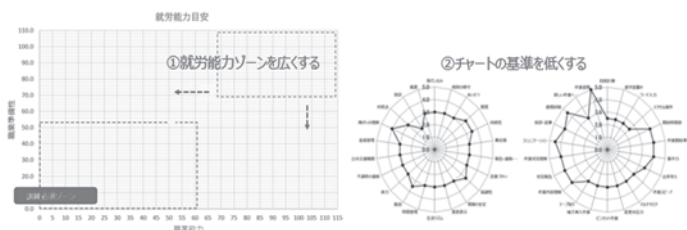


図2 「就労能力目安」の設定

#### 4 結果

パイプライン管理を始めた結果として、できたこととできなかったことがある。特にできたことでは、実習専用ラインを設置して実習を行ったことで、実習生の特性や適性の把握に専念したことや、以前は特性が分からない状態で製造現場での実習を開始して、作業性やコミュニケーション面での製造担当者に負担を掛けていたことを削減したことである。さらには、PDCAサイクルを回しながら実習を繰り返すことで、適性に合った業務にて採用内定に繋がれたことは大きな収穫であった。

一方でできなかったことは、精神障がいのある人の状態や進捗に合わせて、個別に実習ペースを調整できなかったことである。精神障がいのある人を雇用することばかりにとられると、その人自身のペースを見逃したり、置き去りにしてしまう。あくまでも彼らのペースを十分考慮して寄り添い、焦ることなく実習を進めながら見極めて雇用に繋げることを、私たちは常に念頭に置いておく必要性を感じられたことは、最大の収穫である。

#### 5 さいごに

一人ひとりに寄り添う実習では、その人の状態を尊重することで、PDCAサイクルが右往左往したり、一進一退の場合もあることを当社では痛感した。このことから、パイプライン管理は実習生それぞれのペースに合わせて取り組みながら、今後もT事業所と連携して、改善と進化を繰り返していくことになる。

また、実習専用ラインのカリキュラムは、組立作業のみならず模擬的に操作する生産設備を取り入れ、その適性を見極められるようにすることも検討している。加えて、事務系業務も取り入れることで、採用職種を広げることが可能となる。

そしてこの取組みの発展形として、当社からオムロン各社の障がいのある人に対するサポートの提供を考えている。

それは各社で安定就労に課題がある精神/知的障がいのある人のトレーニングを請け負うことである。

このトレーニングでは、該当者の特性を整理、就労する上で必要な「処方箋：育成/評価、配慮ポイントなど」を作成して各社へ提供し、課題を解決できるようにするというものである。

このような取組みを続けることは、当社の企業理念の実践であるが、その取組みを世の中に発信することにより、障がいのある人への理解や雇用が促進されれば、創業50年に至る今日まで様々な形で支えていただいた多くの方々への恩返しとなると考える。その想いをモチベーションとして、これからも様々な取組みを継続していきたい。

#### ★オンライン工場見学できます★

ご希望の方は、下記までご遠慮なくお問い合わせください。

#### 【連絡先】

オムロン太陽株式会社  
ダイバーシティ&インクルージョン推進グループ  
E-mail : omron-taiyo@omron.com

# コロナで知的障がいメンバーの業務が激減。 新サービスや職域拡大によるメンバーの雇用維持・拡大への挑戦

○飯田 佳子（株式会社ベネッセビジネスメイト 東京事業部 部長）

## 1 発表骨子

株式会社ベネッセビジネスメイト（以下「BBM」という。）はベネッセグループの特例子会社として、グループ各社より様々な業務を受託している。ところが、新型コロナウイルスにより、主要顧客であるベネッセコーポレーションの働き方や業務が変化。障がいを持つ社員（以下「メンバー」という。）が行ってきた業務が大幅に削減される事態となった。そうした逆風の中、メンバーの雇用を維持・拡大するために実施してきた取り組みを、具体的な事例と共に発表する。

## 2 新型コロナウイルスによる影響

### (1) 概要

BBMの事業領域は、大きく「業務サポート」「ファシリティサービス」「施設運営」の3つである。その中の「ファシリティサービス」には、メールサービス課（郵便物や荷物の集荷・配達を主業務とする課）と、クリーンサービス課（オフィスの清掃業務を行う課）があり、知的障がい者を中心に、約60名のメンバーが働いている。ところが、コロナ禍で顧客の働き方と業務が大きく変化し、この2つの課の業務が激減する状況に陥った。

### (2) メールサービス課への影響

メールサービス課では、社内に届いた郵便物や荷物は顧客一人ひとりの座席へ配達する「個人配達」を行ってきた。ところが、コロナにより顧客の大半が在宅勤務に移行。オフィスも固定席からフリーアドレスへと変わった。その影響により「個人配達」ができなくなり、フロアに設置した部門ごとのBOXに配達する形となった。

もう一つの変化は顧客の業務のデジタル化である。部門間で原稿や校正紙などのチェック物のデリバリーも行っていたが、これらチェック物がデータでやり取りされるようになり、このサービスも停止されることとなった。

### (3) クリーンサービス課への影響

クリーンサービス課にもたらされた変化は、清掃エリアの縮小である。顧客の出勤率の減少とフリーアドレス化に伴い、オフィスが縮小され、清掃するエリアがコロナ前より約3割減となった。

## 3 業務確保のための3つの方向性

これら業務の縮小により、現メンバーの仕事の確保が大きな課題となった。そこで、この課題を解決していくため

に、以下3つの方向性で打開策を検討していくこととした。

- ① 働き方の変化によって新たに生まれた顧客ニーズをとらえて新しいサービスを開発していく。
- ② 今の仕事の価値を高め、メンバーがより活躍できる場を作っていく。
- ③ 新たな事業領域を開拓。既存の領域のメンバーを新領域へ再配置（ジョブチェンジ）していく。

これら3つの方向性を踏まえて実現したのが、メールサービス課の「通知サービス/出社時配達サービス」、クリーンサービス課の「チャレンジドハウスキーピングシステムの導入」、そして新領域の「企業内カフェの運営」である。以下にそれぞれの具体的な事例を紹介する。

## 4 事例紹介

### (1) 通知サービス/出社時配達サービス

メールサービス課でまず行ったのが、新しい働き方において、顧客がどんなニーズを持っているのかの検討である。その中で「在宅勤務中でも、重要な郵便物や荷物の到着がわかるようにしてほしい」というニーズに着目。重要性の高い「速達・書留・個人情報扱う社内便・請求書」などが届いた際に、メールで到着を通知するサービスを実施することを決めた。しかしながら、メール室にはPCを使えるメンバーが少なく、彼らができる運用方法を考えていく必要があった。そこで取り入れたのが卓上スキャナーである。スキャンした封筒の画像をメール文章のひな型に添付して送信すれば、差出人情報の入力変換作業を行わずに必要な情報をお届けすることができる。オプションで封筒の中身まで知りたい方には、開封して中身のスキャンデータをお届けするサービスもスタートした（図1）。

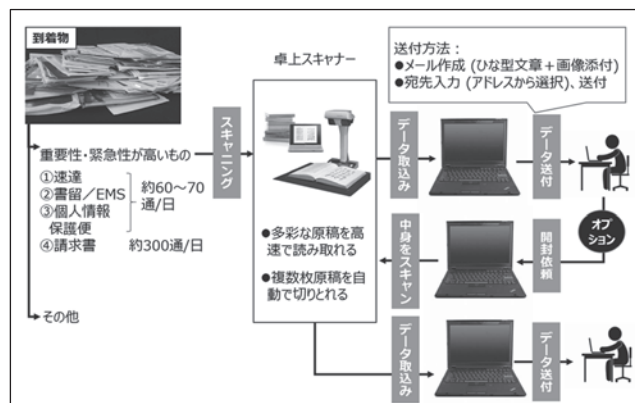


図1 メールサービス課の新サービス「通知サービス」

もう一つ着目したのは、「出社した際に席まで届けてほしい」というニーズである。個人情報扱う社内便や書留などは受領印が必要なため、「個人配達」がなくなってからはメール室まで取りに来る必要があった。それらの郵便物等を、メールまたは電話一本でその日座っている席までお届けするサービスを開始した。席まで届けるのは「個人配達」をしてきたメンバーにとっては得意な業務であり、そのスキルを活かせる業務を復活すべく、連絡を受ける仕組みとフリーアドレス席に届ける運用方法を構築。メンバーに新しい業務を提供するとともに、顧客から直接「ありがとう」の声を聞くことができるようになった。

## (2) チャレンジドハウスキーピングシステムの導入

クリーンサービス課では、顧客の衛生意識の高まりをとらえ、従来の「清掃」から「感染防止」までを行う清掃へ価値をあげていくことを考えた。そこで導入を決めたのが「チャレンジドハウスキーピングシステム（以下「CHKS」という。）」である。

CHKSは「感染防止」を目的とし、アメリカの感染症研究に沿ったホスピタルグレード（クリーンルームレベル）の清掃システムである。その最大の特徴は、障がいの有無や年齢に左右されず、失敗が少ない点にある。例えば、力の入り具合によって清掃品質が変わらないよう、均等に力が入る道具など、道具類にも工夫がある。また、基本はチームで行うため、一人ひとりの得意を活かした役割分担がしやすい。クリーンサービス課では、加齢により不調になるメンバーが今後増えていくことが懸念されていたため、その課題にもマッチした清掃システムと言える（図2）。

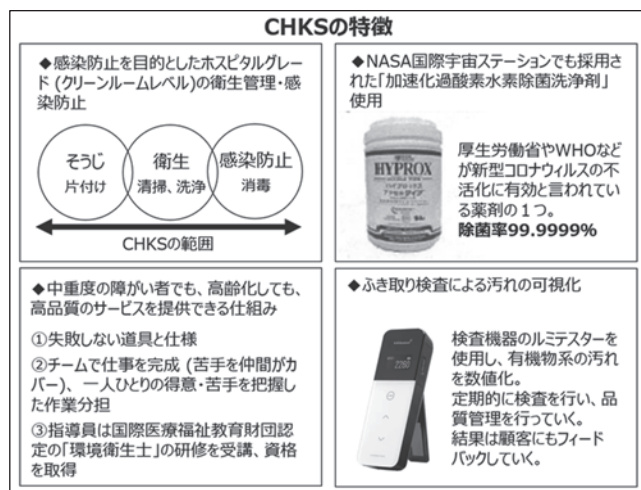


図2 クリーンサービス課の新サービス「CHKS」

もう一つの特徴は「汚れを数値化・可視化」する点である。ルミテスターという汚れを図る検査機器を使い、定期的に清掃後の汚れを測定。検査結果をイントラネットで発信し、BBMの衛生管理の品質の高さ、感染防止の安全性の高さをグループ全体に積極的に浸透させた。メンバーと

も共有し、汚れの数値が高めだった箇所については清掃方法を再確認し、PDCAを回す運用を構築した。

CHKS導入にあたっては、支援員全員でCHKS協会の研修を受講し、考え方や新しい清掃方法を習得。その後メンバー向けのマニュアル作成や研修・OJTを実施し、2021年11月に拭き掃除（除菌清掃）でこのシステムを導入、2022年8月にはトイレ清掃で導入を行った。

コロナで清掃フロアが縮小となったが、CHKS導入により、除菌清掃を始めとする新たな付加価値を生み出すことができた。受託単価も4割アップ、メンバー2名の新たな雇用も実現することができた。

## (3) 企業内カフェの運営

最後にご紹介するのが「カフェの運営」である。これまで東京本部ビルでは食堂運営会社が入って社員食堂を運営していたが、出勤者の減少によって運営を続けていくことが困難となった。そこで、BBMの運営による軽食中心のカフェを提案し、その運営を受託することが決まった。

カフェの運営により、新たに4名のメンバーを配置できることとなった。そのうちの2名は業務縮小の影響が大きかったメールサービス課のメンバーをジョブチェンジしていくこととした。メンバーの強みに着目し、カフェ業務への適性がありそうなメンバー4名を選出。その4名に、「他課研修＝他の課の業務を経験する研修」として半月程度、カフェ業務の実習を行った。その実習で4名の適性を見極め、かつ本人との面談やコミュニケーションを重ね、最終的にカフェメンバー2名を決め、正式に異動してもらうこととした。こうした丁寧な適性を見極めにより、カフェに配属されたメンバーたちは、新しい領域でモチベーション高く取り組み、日々成長をしてきている。中には、調理の面白さに目覚め、メニュー開発など新しい能力を開花するメンバーも出てきている。

## 5 最後に

コロナ禍でのこの2年間は、メンバーや支援員にとって、大きな変化が続いた。中には変化が苦手なメンバーもおり、新しいサービスや事業開発によって、不調者が増えてもおかしくない状況であった。そうしたリスクを最小限におさえたいために、支援員が現場でメンバー一人ひとりをサポートし、定着推進課と連携しながら不調の芽を事前につぶしていくことも必要であった。雇用維持・拡大のためのサービスや事業の開発と、定着のためのメンバー支援との両立を目指していくことが重要であると改めて感じた。

コロナ3年目に突入し、これからは拡大してきたサービスや事業を安定化させ、BBMらしい業務へと深化させていきたい。