

研究・実践発表
～口頭発表 第1部～

特例子会社における安心就業と職域拡大を支えるAI・デジタル活用

○ 畠山 裕介（AKKODiSビジネスサポート株式会社 代表取締役社長）

1 はじめに

特例子会社において、障がいのある社員が安心して働き続けるためには、本人の能力発揮を支える業務環境の整備と、支援者が継続的に関わることのできる体制づくりが重要である。特に、業務手順が複雑である場合や、判断基準が担当者の経験に依存している場合には、作業の再現性が低下し、業務に対する心理的負担が生じやすい。

本取組では、障がいのある社員の安心就業と職域拡大を支えるため、AI・デジタル技術を活用した職場改善を進めた。セルフケア支援、支援者向けナレッジの活用、学び直しの支援、記録・連絡業務の標準化を一体的に設計し、就業定着、業務の再現性向上および役割の拡大につなげることを目的とした。

2 取組の背景と目的

現場では、記録作成、情報検索、手順確認、教育、連絡、セルフケアなど、日常業務の多くが人の経験や記憶、判断に依存していた。こうした属人的な業務は、担当者による品質の差や作業時間のばらつき、業務に対する不安の増大につながる可能性があった。

そこで、AIを「人の代替」ではなく、「人の判断と行動を支える補助的な仕組み」として位置づけた。具体的には、業務手順の標準化、情報探索に要する時間の短縮、学習機会の提供、状態把握の支援、支援者の業務負担軽減を図り、障がいのある社員と支援者の双方が安心して働ける環境づくりを目指した。

また、AI活用を一部の専門人材に限定せず、現場の社員が実務の中で試し、学び、継続的に活用できる状態をつくることを重視した。

3 取組の概要

AI利用の推進に当たっては、ツールの導入を先行させるのではなく、現場の課題を起点として活用場面を設計した。実務に直結するハンズオン研修、個別の伴走支援、段階的な導入、習得状況の確認、社員同士が教え合う場づくりを組み合わせ、AIを難しい技術としてではなく、業務上の困りごとを軽減する身近な手段として定着させることを目指した（図1）。

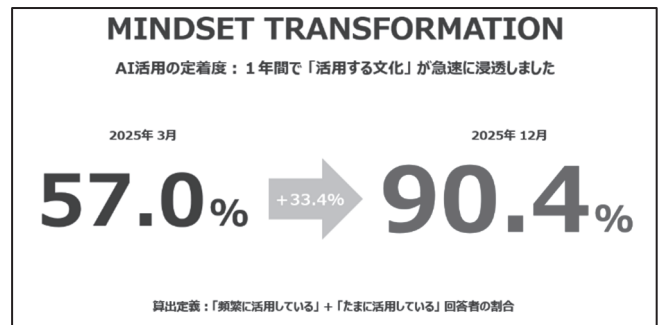


図1 AIの社内定着度推移

特に重視したのは、AIを単に「会社のために使うもの」として捉えるのではなく、「自分の業務負担を軽減する」「作業に対する不安を減らす」「判断の手がかりを得る」ためのものとして体験できるようにした点である。初期段階で生じるつまづきを個人の努力に任せず、伴走支援によって早期に解消できる体制を整えたことも、活用の定着を支える要因となった（図2）。



図2 マインドセット転換戦略一覧

本取組では、AI・デジタル技術を複数の業務領域に段階的に導入した。対象とした領域は、記録作成、ワークフローの自動化、情報の整理・資料化、社内ナレッジの活用、マニュアル検索、教育・訓練、セルフケア支援などである。

これらに共通する特徴は、文章作成、情報整理、検索、分類、一次案の作成、状態の可視化などをAIが補助し、最終的な確認、判断、承認および対人支援は人が担う運用とした点である。この役割分担を明確にすることで、現場の納得感を高め、継続的な活用につなげた。

4 結果

本取組の結果、AI活用は、一部の担当者による限定的な利用から、現場全体で日常的に活用する段階へと移行した。AI活用の定着度は、2025年3月の57.0%から2025年

12月には90.4%へ向上し、AIを日常業務の中で活用する文化が社内に浸透した。

また、複数の業務領域において、作業時間の短縮、対応の迅速化、情報検索の効率化、教育負担の軽減、判断支援、記録・連絡業務の標準化が進んだ。具体的には、記録作成に要する時間や緊急時の対応時間の短縮、動画等の情報整理における工数の削減、社内ナレッジの活用によるリードタイムの短縮など、業務効率と品質の両面で改善が見られた（図3）。



図3 社内AI活用事例

これらの変化は、障がいのある社員にとって、業務手順を確認しやすくなること、判断に迷う場面で手がかりを得やすくなること、必要に応じて繰り返し学習できること、自身の状態を客観的に捉えやすくなることにつながった。

また、支援者にとっても、記録、検索、連絡などの周辺業務にかかる負担が軽減され、対人支援や個別の状況に応じた判断に、より多くの時間を充てやすくなった。

5 考察

本取組から、AI・デジタル活用は、障がい者雇用における安心就業と職域拡大を支える環境調整の一つとなり得ることが示唆された。従来、人の経験や記憶に依存していた業務を整理し、AIによって必要な情報の提示や一次整理を行うことで、業務遂行の再現性を高めることができる。

また、AI活用は、障がいのある社員の「できる業務」を広げるだけでなく、業務に取り組む際の不安を軽減する役割も持つ。手順や判断基準を確認しやすくなること、必要な情報に速やかにアクセスできること、自分のペースで学び直せることは、安心して業務に取り組むための重要な要素である。

さらに、支援者が記録作成や情報検索などに費やしていた時間を削減することにより、本人との対話や状況の把握、支援方針の検討など、人が担うべき支援に時間を充てやすくなる。AI・デジタル活用は、障がいのある社員だけでなく、支援者の業務環境を整える観点からも有効であると考えられる。

一方で、AIの回答や出力が常に正確であるとは限らない。そのため、AIが作成した内容を人が確認し、必要に応じて修正・承認する運用が不可欠である。AIに任せる領域と人が担う領域を明確にし、最終的な判断を人が行う仕組みを整えることが、障がい者雇用の現場でAIを活用する上で重要である。

6 おわりに

本実践では、特例子会社におけるAI・デジタル活用を、単なる業務効率化にとどまらず、安心就業、業務の再現性向上、支援品質の平準化、学び直しおよび職域拡大を支える取組として位置づけた。

AIが記録、検索、整理、可視化、学習支援などを補助し、人が判断、確認、承認および対人支援を担うことで、障がいのある社員がより安心して能力を発揮できる職場環境の形成につながった。

今後も、AIを単なる業務効率化の手段としてではなく、障がい者雇用における合理的配慮、職場定着および職域拡大を支える実践的な基盤として活用していくことが重要である。

【連絡先】

畠山 裕介
AKKODiS ビジネスサポート株式会社
e-mail : abs-ai@akkodis.co.jp

特例子会社における、AI活用による職域拡大と グループ会社連携によるノーコードエンジニアの育成

- 大野 伸太郎（株式会社総合キャリアトラスト CVT事業部 ゼネラルマネージャー）
○糸藤 理恵子（株式会社総合キャリアトラスト CVT池袋 マネージャー/介護福祉士）
○進藤 敦（株式会社総合キャリアトラスト CVT池袋 ジョブコーチ/社会福祉士）

1 会社概要

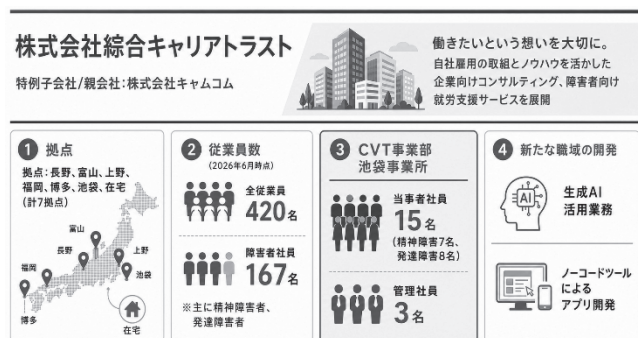


図1 会社概要

2 背景と目的

株式会社総合キャリアトラスト（以下「当社」という。）はこれまで、データ入力、書類の電子化、発送等の業務を中心に個々の特性に応じた職務を構築してきた。しかし、RPAや生成AIの活用、デジタル化の進展により、従来、障害のある社員向けに切り出されてきた定型的な業務は、今後一部が自動化され縮小する可能性がある。また、社員が経験を重ね、新たな技能を身に付けた後に担当できる次の職務を継続的に生み出す必要もあった。

一方、生成AIとノーコードツールの普及により、従来は専門的なIT知識や実務経験を要した資料、画像、動画の制作やアプリ開発への参入障壁は下がりつつある。この変化を障害のある社員の職域拡大に活用できると考え、2025年4月に池袋事業所を開設し、新たなチームと育成の仕組みを構築した。

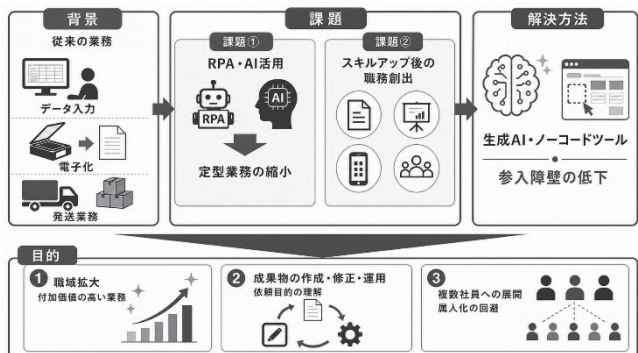


図2 背景と目的

本取組の目的は、生成AIやノーコードツールの操作を習得することにとどまらない。第一に、障害のある社員の

職域を拡大し、従来よりも付加価値の高い業務を担える人材を育成すること。第二に、依頼の目的を理解し、成果物を作成、運用できる人材を育成すること。第三に、一部の高い技能を持つ社員に依存せず、複数の社員に展開できる育成と業務遂行の仕組みを整え、グループ各社の業務支援と障害のある社員の能力開発を両立させることである。

3 取組の概要

池袋事業所では、生成AIを活用した業務と、ノーコードツールによるアプリ開発を二つの柱としている。

生成AIを活用した業務は、プレゼンテーション資料の作成、画像及び動画の制作、シナリオ構築、AIナレーション原稿の作成、営業情報のリサーチ等である。加えて、業務目的に沿った出力を得るためのプロンプトの作成及び改善、作業手順や出力条件をあらかじめ設定したAIエージェントの作成にも取り組んでいる。

ノーコードツールによるアプリ開発では、グループ各社の業務上の困り事や要望を確認し、業務の工程を細分化し整理する。その上で、ノーコードツールで改善できるかを検証し、開発対象を選定している。

これらの業務の成果物は異なるが、求められる能力には共通点がある。依頼者の目的を理解すること、必要な情報と条件を整理すること、作業を工程に分けること、適切な指示や設定を行うこと、出力を検証すること、指摘を受けて修正することである。本取組におけるノーコードエンジニアとは、ツールの操作方法を知る者ではなく、業務上の課題を整理し、生成AIやツールを組み合わせることで成果物を作成できる人材を指している。

4 職域の開発と育成の工夫

新たな職域は、ツール導入だけで成立するものではない。池袋事業所では、業務の工程分解、標準化、グループ会社と連携した専門的かつ柔軟な研修を組み合わせることで、障害のある社員が業務を担える体制を整えている。

依頼を受ける段階では、目的、対象者、使用場面、納品形式、納期を確認する。その上で業務を、情報収集、構成、原稿作成、素材準備、編集、検証等の工程に分け、1回に取り組み範囲、作業手順、完了条件を明確にする。繰り返す行う業務については、プロンプトを定型化し、目的、前

提条件、参照する情報、処理手順、出力形式及び確認項目を整理したAIエージェントを作成している。これにより品質のばらつきを抑え、再現性を高めることを目指している。生成AIの出力はそのまま成果物とせず、依頼目的との整合性、事実関係及び表現の適切さを確認し、必要に応じてプロンプトを修正して生成と検証を繰り返す。情報調査に利用する場合も、根拠となる情報源を確認し、複数の情報と照合する。最終的な判断と品質の確認は人が担う。

育成には、グループ会社である株式会社総合キャリアオプシジョンが構築した、生成AI及びノーコードツールによるアプリ開発を学ぶ就労型育成プログラム「キャリアファンD」を活用している。ただし、これを一律に適用するのではなく、社員の理解度、業務経験及び得意分野に応じて、課題量、学習期間及び説明方法を柔軟に設定している。

さらに、先に学んだ障害のある社員が、他の社員にも理解しやすい研修動画及び教材へ修正、改善する取組を進めている。先輩社員の学習経験を教材の改善に反映することで、一部の社員だけが習得している状態から、他の社員へ展開できる仕組みづくりを図っている。

育成における役割分担は次のとおりである。グループ会社の技術担当者は、技術教材、研修課題、ツールの使用方法及び成果物の設計に関する助言を担う。ジョブコーチは、学習状況の確認、作業工程の整理、進捗管理及び報告、相談のサポートを担う。質問すること自体が負担となる場合を想定し、行った操作、想定と異なった点及び自分で確認した内容を整理してから相談できるようサポートしている。加えて、社内の情報セキュリティ規程に基づき、機密情報や個人情報を入力しないこと、出力の根拠を確認すること、画像等の利用条件を確認することを、共通ルールとして遵守している。

これらの仕組みは、障害特性に配慮した特別な作業を用意するものではなく、経験や専門知識の不足を補い、障害の有無にかかわらず求められる業務品質を確保することを可能にする。

5 実務事例と現時点の成果

実務事例として、グループ会社の既存の研修教材を解説動画にする業務がある。動画化の素材となるプレゼンテーション資料から、生成AIを活用しながらシナリオとナレーション原稿を作成し、受講者が理解しやすいよう対話形式の動画を制作した。担当したのは入社1年程度の社員であり、社会人経験及び動画制作の経験はなかった。従来であれば、一定のIT知識、動画制作の経験及び文章構成力を要した業務であるが、工程の分解、定型化した指示と手順、完了条件の明確化により、依頼者が要求する水準で制作することができた。

この事例からは、工程ごとの性質の違いも確認できた。教材から要点を抽出する、シナリオを考える、ナレーショ

ン原稿を作成する、といった工程は手順を整えることで品質のばらつきを抑えやすい。一方、動画編集、画像生成、視覚的な見せ方、デザイン等の工程は個人差が現れやすい。そこで、標準化しやすい工程から着手し、習熟に応じて強みが生きる工程へ担当範囲を広げている。

現時点の成果は次のとおりである。第一に、生成AIを活用した資料、画像、動画の制作と、ノーコードツールによるアプリ開発を、新たな職域として創出したこと。第二に、障害のある社員が研修から実務へ移行する環境を構築したこと。第三に、社会人経験や専門業務の経験が少ない社員が、生成AIとノーコードツールを活用して成果物を作成できるようにしたこと。第四に、社員の得意分野を把握し、担当工程を段階的に広げる仕組みを整備したこと。これらは、社員が実務上の役割を担い、継続して事業に貢献する基盤となっている。

障害のある社員の声

1 「生成AIを使った資料や動画制作では、自分なりの工夫や提案を形にできました。成果物がグループ会社で活用され、業務に貢献できたと実感しました。」

2 「未経験でしたが、業務を工程ごとに整理する方法を学び、ノーコード開発に参加できました。相談の習慣も身に付き、以前より主体的に取り組んでいます。」

図3 社員の声

6 今後の課題

これまでの取組を活かし、受託した業務で成果を積み重ね、依頼者からの信頼を継続的に得ていくことが必要である。さらに他グループ会社への受託拡大を進め、グループ外の企業や団体からの業務受託にも取り組むことで、事業として継続的に発展させていく。

また、担当できる工程や責任の範囲が広がった場合には、職務、職責及び処遇への反映が課題となる。当社では、担当工程、成果物及び責任の範囲を評価項目としてどのように位置付けるかを整理し、評価制度の改定に向けた検討を進めている。

今回の取組を継続・発展させることで、障害のある社員一人ひとりが能力や強みを発揮できる活躍の場を拡大するとともに、障害者雇用の質を高め、企業価値の向上につなげていく。

【連絡先】

大野 伸太郎
株式会社総合キャリアトラスト
Tel : 03-6837-4517
e-mail : info@socat.jp

障害者×AI

～仕事を奪う脅威から可能性を拓く希望へ。弱みを補完し強みを最大化するAI活用術～

○山崎 桜 (株式会社電通デジタル 企業在籍型職場適応援助者)
原 百合絵 (株式会社電通デジタル)
西 真吾 (株式会社電通デジタル)
橋本 健 (株式会社電通デジタル)

1 はじめに

電通デジタルの会社概要

株式会社電通デジタルは、国内最大級の総合デジタルファームとして、生活者に寄り添うクリエイティビティとテクノロジーを統合的に活用し、あらゆるトランスフォーメーションを実現している。当社は多様な人材の活躍を推進しており、現在の障害者雇用率は2.72%に達している。特筆すべき点は、障害のある社員がコーポレート部門にとどまらず、最前線の事業部門にも広く所属していることである。

2 本研究の背景と目的

生成AIの急速な普及に伴い、社会的には「AIが一部の仕事を奪うのではないか」という懸念が上がっているが、障害者においても同じである。しかし、多様な人材が働く当社においては、障害の有無に関わらず全社員にAIのアカウントを付与し、日々の業務における積極的な活用を推進している。この環境下において、AIは障害者の仕事を奪う脅威ではなく、可能性を広げる不可欠なパートナーになり得るという仮説を検証した。

3 本研究の対象者

本事例の対象者は、入社2年目の男性社員Aさん(ADHD)である。現在、「わくサポ*」という障害のあるメンバーで構成されているチームに所属している。「わくサポ」では、社内の各部署から業務依頼を受けており、オフィスの美観管理・経費承認の内容確認や出勤率のデータ整理などを担当している。また、同部署には専任のサポーターが配属されており、メンバーの日々の業務調整や体調の確認などを行うことで、一人ひとりが安定して能力を発揮できる体制を整えている。

Aさんの特性として、細かな確認を怠りやすくケアレスミスが発生しやすいという「弱み」がある一方で、好奇心が旺盛で「どうすれば業務時間を短縮できるか」を常に考え、新しいことに挑戦する「強み」を持っている。日々の業務課題に対し、AIを活用して以下の3つのアプローチを実施した。

4 実施したこと

事例1 Excel作業の自動化(出勤率データの整理)

毎日あるいは毎週発生する出勤率データの整理と社内共有投稿の作成は、工程数が多く大きな負担となっていた。また、対象者はExcelの基礎知識は有していたがマクロ(VBA)等の専門知識がなく、自身の特性上「休日や祝日を対象外にする処理を忘れがち」というヒューマンエラーのリスクも抱えていた。そこでAIに対し、「①データを読み込む、②特定の計算をする」といった作業手順を順序立てて言語化し、マクロを生成させた。同時に、課題であった休日や祝日を除外する条件もAIへの指示に組み込むことで、システム的な対策を講じた。

事例2 Excel作業の自動化(日報作成業務)

日報作成という定型業務において、前日のシートから本日の予定をコピーして貼り付けたり、明日の予定を手入力で記載したりするといった、アナログな手間が毎日発生していた。この課題に対しても事例1と同様に、自身の行っている手順をAIに言語化して伝え、日報作成を自動化するマクロを生成し、実装することで解決を図った。

事例3 経費承認業務におけるミス防止治具の作成

経費承認業務において、確認漏れによる同様のミスが連続して発生していた。Aさんは特性上「物理的な対策(画面上の配置を変えるなど)」が最も効果的だと分析していたが、全社システムの入力画面は個人の都合で仕様変更できないという制約があった。そこで、自身のミスの原因や条件を詳細にAIにインプットし、システム外での具体的な解決策を相談した。AIとの対話を経て導き出された、「PCのモニターに取り付ける物理的な治具」の作成というアナログなアプローチを実行し、確認漏れを防ぐため、画面上の確認項目を治具で覆い隠し、一つずつめくって順番通りに目視確認を強制する仕組みを構築した。



図1 PCのモニターに設置した「ミス防止治具」

5 成果

(1) Aさんの業務成果

事例1 Excel作業の自動化（出社率データの整理）

11工程あった作業が3工程へ減少し、所要時間は20分から2分へと大幅な短縮した。

事例2 Excel作業の自動化（日報作成業務）

作業工程を3から1へ、所要時間を5分から1分未満へと削減した。

事例3 経費承認業務におけるミス防止治具の作成

1か月間でミスが3件から1件へ、修正時間が3分から1分へ減少し、ミス軽減への物理的な対策を講じることができた。AIを自身の特性に合わせた課題解決のパートナーとして活用できることを実証した。なお、現在も作業ミスをなくすことを目指し、試行錯誤をしている。

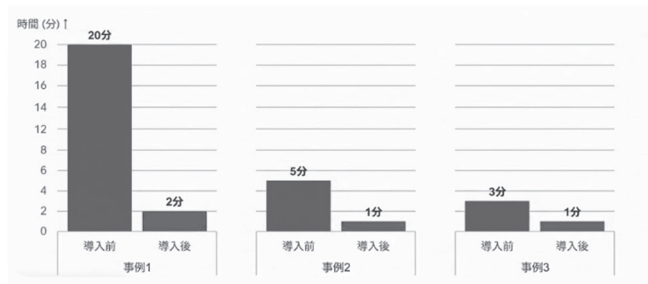


図2 AI活用後の作業時間の変化

(2) Aさんの変化

AIを活用したことで、作業時間の短縮とヒューマンエラーの削減に成功した。短縮によって創出された時間は、さらなる業務効率化のための試行錯誤や、担当業務の拡大に充てることができている。同時に、「自らの力で業務を改善できた」という成功体験がAさんの大きな自信となり、さらなる業務への意欲向上という好循環を生み出している。

(3) サポーターや関係部署の変化

AIを活用する以前は、業務においてミスが散見され、納品先である関係部署での修正対応や、サポーターによるフォローに多くの時間を割く必要があった。しかし本研究

を通じて、AIによる自動化やエラー防止策によって業務の精度が向上し、関係部署における修正や手戻りの作業が大幅に減少した。これまで修正作業やフォロー対応に奪われていた時間を、本来注力すべきコア業務に充てることが可能となった。結果として組織全体の生産性の底上げにつながっている。

6 考察

以上の事例から、AIは障害者の仕事を奪う脅威ではなく、特性による「弱み」を補完し、「強み（好奇心や業務改善への意欲）」を最大化するツールになり得ることが示唆された。今回の成果は、対象者が「どうすれば業務を改善できるか」という目的意識を持ち、「AIを使って叶えたいことを言語化できた」ことに起因している。また、Aさんはビジネス文章にも課題を抱えていたが、自身の作成した文章をAIに添削させることで、文章力の向上にもつながっている。AIに適切な指示を与える力があれば、大きな成果を出すことができる。AI技術は今後さらに進化していくが、本質的に重要なことは、障害の有無という垣根を超え、「AIを使って何ができるか、何を叶えたいか」を常に考え続ける姿勢である。

7 今後の展望

本研究は1名の社員を対象とした実践事例であったが、今後は画一的なアプローチではなく、一人ひとりの障害特性に合わせたAI活用を推進することで、他の障害のある社員へも展開していく。また、自ら思考し判断を下す付加価値の高い業務に対応できる体制を構築することで、本人のスキルアップや職域拡大を促し、将来的には個人のキャリアアップの実現に繋げる。

かつての障害者雇用においては、簡易な定型作業を切り出して割り当てるケースが主流であった。しかしこれからは障害の有無に関わらず、誰もが強みを活かせるインクルーシブな組織づくりを推進していくことが求められる。多様な人材の成長を後押しする環境の整備を行い、結果として会社全体の生産性向上にも結び付けていく。

【参考リンク】

*わくサポ

<https://www.dentsudigital.co.jp/careers/people-with-disabilities/#01>

【連絡先】

山崎 桜

株式会社電通デジタル

e-mail : yamazaki.sakura@dentsudigital.co.jp

障害のあるワーカーによる職場の心理的安全性と生産性向上に向けた取組 ～「Link Ability」企画・設計を通じて～

- 眞保 智子（法政大学現代福祉学部）
- 木村 健一（三菱UFJニコス株式会社）
- 富田 浩章（三菱UFJニコス株式会社）
- 吉田 沙紀（三菱UFJニコス株式会社）

1 はじめに

DXの進展やSNSの活用は、コミュニケーション手段の多様化をもたらしたが、コミュニケーションが人と人をつなぐ重要な要素であることは言を俟たないだろう。本研究は、在職中に脳卒中により1年半にわたるリハビリを経て右半身麻痺と失語症の後遺症を負いながら職場に復帰した研究メンバーである富田の職場におけるコミュニケーションに関する問題意識に端を発する。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター(2020)¹⁾は、障害のある労働者が離職した職場において、あるいは障害のある求職者がどのような職場適応上の問題を抱えていたのか、前職の離職を防ぐことができたと考えられる配慮や就職にあたって必要としている配慮について調査している。身体障害、知的障害、精神障害、発達障害、その他の障害を含む求職者の回答の上位5位に職場でのコミュニケーションを容易にする手段や支援者の配置があげられている。

そこで障害のあるワーカー（障害のある労働者を中心として休職者や求職者も含む）と上司であるマネジャーや同僚、双方の心理的安全性²⁾を担保し、働きやすい環境を構築するために新たなコミュニケーションツール「Link Ability」を企画した。心理的安全性は組織行動学の研究者であるエドモンドソンが提唱した概念であり「このチーム内では、発言や指摘をしても人間関係が損なわれることがないとする安心感が共有されている」ことが重要とされ、ワーク・エンゲージメントを持ち、安心して能力を発揮できる職場では、心理的安全性の保証が重要視されている。

障害のあるワーカー自身が企画し、周囲と対話し協働する中で組織の課題を解決しようとするプロセスが三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下「MUFG」という。）のコンペで高い評価を受けた。障害のあるワーカーが自ら職場環境に働きかけ、周囲の理解促進と必要な配慮を得るとともに組織の生産性向上を意図したツールを企画するプロセスを報告する。

2 障害のあるワーカーと上司に対するニーズ調査

(1) 障害友の会調査

障害のあるワーカーが仕事の現場でどのような課題を感じているのか。関東地域の失語症・高次脳機能障害の当事

者会（友の会）に参加する16名に対して質問紙を用いたヒアリングを2025（令和7）年7月21日に行った。16名のうち現在就業中が13名、休職中1名、その他が2名となっている。業務内容は、事務・営業事務・事務補助・食品製造・就労系福祉サービス事業所スタッフなどである。調査対象者の障害種別と質問項目は表1のとおりである。本研究では調査結果から②就労における課題や困難に感じていること、と⑦障害特性の理解のために説明する際の困難について述べる。②については、「言葉のキャッチボールがとりにくい」「伝えることが難しい」「手足に麻痺があり不自由」「物事を忘れがち」といった就業における課題、困難が表明された。⑦については、「会話のやり取りが難しい」ことからコミュニケーションに関わる支援を必要としていること、障害の状況に応じてできないことを補助する支援を求めている。

表1 調査対象の障害種別と質問項目

障害種別	失語症	14名	先天性脳動静脈奇形
	麻痺	10名	てんかん重積
	高次脳機能障害	8名	視野欠損
	その他	5名	視野狭窄
質問項目	①現在の職業・業務内容		
	②就労における課題や困難に感じていること		
	③障害者同士でチームで働く経験の有無		
	④得意な業務		
	⑤苦手な業務		
	⑥他者と協力して業務を行う際に必要な支援		
	⑦障害特性の理解のために説明する際の困難		
	⑧理想的なチームメンバー像について		
	⑨AIによるマッチングやプロファイリングについて		

<調査データから眞保作成>

(2) 社内の障害のあるワーカーに対するニーズ調査

三菱UFJニコス株式会社に在籍している障害のあるワーカー7名に仕事の現場でどのような課題を感じているのか、2025（令和7）年7月25日から8月5日の間にヒアリングを実施した。質問項目は表2に示した。

本研究では調査結果から③障害特性の理解のために説明する際の困難と④他者と協力して業務を行う際に必要な支援について述べる。③については、7名中5名が課題や困

難を感じている。④については、「必要なときにすぐに休憩に行けるような環境」「自分の考えの言語化などアウトプット面での補助」「業務内容を要約するなどインプット面での補助」「障害の程度を理解してもらうこと」「進行するものと理解されるのが難しい」「下肢障害なので物の運搬時などの支援」のニーズが表明された。

表2 社内の障害のあるワーカーに対する質問項目

質問項目	①仕事をする上での不安と改善点の有無
	②仕事をする上での障害の開示に対する考え方
	③障害特性の理解のために説明する際の困難
	④他者と協力して業務を行う際に必要な支援
	⑤AIによるマッチングやプロファイリングについて

<調査データから真保作成>

(3) 社内の障害のあるワーカーの上司に対する調査

三菱UFJニコス株式会社に在籍している障害のあるワーカーの上司の立場にある事業部長クラスのマネジャーA氏と次長クラスのマネジャーB氏に対して、(1) (2)のニーズ調査を踏まえ、コミュニケーションツールの企画を示し、ツールについて半構造化面接によるインタビューをA氏に対して2025（令和7）年8月25日、B氏に対して8月25日に行った。

マネジャーA氏からは、一般的に「どのような配慮が必要なのか」「本人が何に困っているのか」「どのようなコミュニケーションが望ましいのか」「何を支援すればよいのか分からない」という課題が考えられるとして、「企業側には障害特性への理解や適切な配慮に関する知識・ノウハウが十分に蓄積されていない」ことから「障害特性に関する知識提供」「接し方やコミュニケーションのアドバイス」などコミュニケーションツールは障害者本人向けだけでなく「マネジャーや同僚向け支援」も重要であるとの意見を得た。マネジャーB氏からは、障害者雇用は企業における重要な経営課題の一つとなっているが、実際の受け入れや日々のマネジメントは現場任せになっているケースが多いと指摘した上で、管理者同士が相談や意見交換を行える機能も必要ではないかとの意見を得た。

3 「Link Ability」の企画

障害のあるワーカーに対するニーズ調査と2 (3) の上司へのインタビューを踏まえて、新たなコミュニケーションツール「Link Ability」の企画・検討に取り組むこととした。同時にこの取り組みを顧客課題・社会課題を起点としたボトムアップでの新規事業創出を目的としたMUFGのSpark X Awardに応募することとし、研究メンバー木村、富田に加えて吉田が参加することとなった。「Link Ability」の企画・検討のプロセスの詳細については、発表会当日にご紹介する。なお、「Link Ability」のアイデ

アとその利用に関する権利はMUFGが有している。

4 考察と課題

障害のあるワーカーに対するニーズ調査の結果は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター(2020)で指摘されていたコミュニケーションに関わる支援をここでも必要としていた。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター(2026)³⁾で障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題として、一般企業、特例子会社ともに「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」と、加えて一般企業では「職場において必要な環境整備を行うノウハウの不足」が指摘されているが、2 (3) の上司へのインタビューでも同様の見解があり、本研究はこの課題解決に取り組んだ。

職場において円滑な人間関係を維持し、組織の目標に対して生産性を高めていくためには障害のあるワーカーと同僚・上司との円滑なコミュニケーションと心理的安全性が求められる。これをサポートする本研究の企画は、その検討過程で障害のあるワーカーが、同僚や上司との対話と組織内外の衆知を集め協働し、障害者雇用の課題解決を試みた。そのプロセスには、障害理解を促し、障害者雇用の質の向上に資する可能性がある取組みが見出された。

最後に本研究の課題は、実装により効果の検証を行うことである。今後「Link Ability」のプロトタイプを作成し、試行して課題検出を行い、今後ともこれを進めていきたい。

【参考文献】

- 1) 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター『障害のある求職者の実態等に関する調査研究』「調査研究報告書No. 153」, pp. 174-176 (2020) .
- 2) Edmondson A. (1999) “ Psychological safety and learning behavior in work teams.” *Administrative Science Quarterly*. Vol.44No. 2, pp. 350-383.
- 3) 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター『企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組の現状と課題に関する調査研究』「調査研究報告書 No. 184」, p. 129(2026).

【連絡先】

眞保 智子 法政大学現代福祉学部

e-mail : shimbo@hosei.ac.jp

木村 健一

三菱UFJニコス株式会社オーソリ第2センター 統括グループ

e-mail : kenichi.kimura@cr.mufig.jp

富田 浩章

三菱UFJニコス株式会社事務企画部事務管理室

営業事務グループ

e-mail : hiroaki.tomita@cr.mufig.jp

吉田 沙紀

三菱UFJニコス株式会社オーソリ第2センター

モニタリンググループ

e-mail : s.yosida@cr.mufig.jp

デジタルリスキリングと業務定量化による 障がい者雇用の継続的な戦力化の実践

○吉野 正利（株式会社マイナビパートナーズ オフィスセンター事業本部 取締役事業本部長）

○松尾 明（株式会社マイナビパートナーズ オフィスセンター事業本部 第1統括本部1部 部長）

1 はじめに

株式会社マイナビパートナーズ（以下「弊社」という。）では、障がい者雇用を「雇用の確保」にとどめず、一人ひとりが能力を発揮し、戦力として活躍できる環境づくりを重視している。

一方で、親会社を取り巻く事業環境や業務内容は大きく変化しており、従来の固定的な業務割り当てだけでは継続的な価値提供が難しくなっている。障がい者雇用においても、職域の限定や AIの活用拡大によって既存業務のあり方が変化している。これまでの業務経験だけでは活躍し続けることが難しくなる可能性が高まっており、環境変化に応じてスキルを更新し続ける仕組みが求められている。

また、障がい者雇用が「雇用すること」から「戦力として活躍すること」へと転換していく中で、個々の能力を最大限に発揮できる環境整備が必要となっている。

そこで弊社では、

① スキルを習得するための仕組み（リスキリング）

② 成果を把握するための仕組み（業務定量化）

を連動させることで、障がい者雇用の戦力化を実現する取組を開始した。

2 取組の概要

(1) リスキリングによる人材育成

弊社では、リスキリングを「継続的な学習の積み重ね」と捉え、Eラーニングを中心とした体系的な学習環境を整備している。

主な学習分野はデジタル分野であり、具体的には以下の内容である。

- ・生成AI（Copilot等）
- ・RPA（UiPath等）
- ・BIツール（Power BI）
- ・Microsoft365

（Excel、Power Automate、SharePoint等）

- ・データ分析・プログラミング
（Python、統計学基礎）

- ・動画編集

- ・AI業務アプリ開発（Dify）

- ・システム開発

業務時間内に、社員ひとりあたり月5時間以上の学習機

会を確保している。これにより、個人の自己研鑽に依存せず、組織として計画的にスキル習得を推進している。

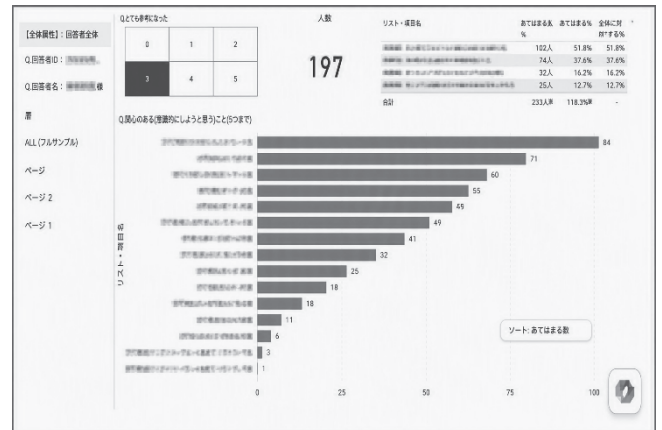


図1 業務例① Power BIダッシュボード作成業務

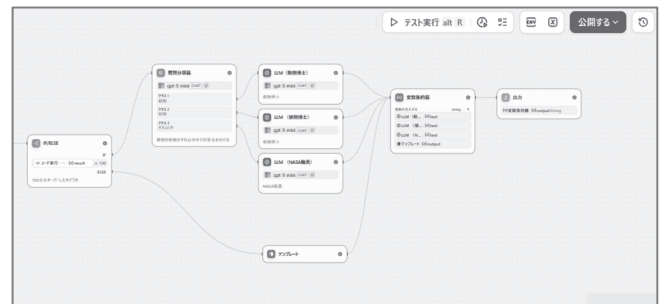


図2 業務例②

ノーコード業務アプリ生成AI(Dify)による開発業務

(2) 業務定量化

業務の質と量が見える化し、リスキリングの成果を把握するため、業務を難易度1～5で整理した。

難易度は、求められるスキルの水準や判断の複雑さを基準として設定している。例えば、

- ・難易度5：高度な専門知識や設計、課題解決を伴う業務
- ・難易度4：専門スキルに加え柔軟な判断を要する業務
- ・難易度3：一定の判断が必要な中程度の業務
- ・難易度2～1：定型的な作業

このように難易度をスキル水準の目安として整理することで、どの業務にどの程度のスキルが求められているかを把握できるようにした。

さらに、全社で保有する約2,000業務すべてに対して業務指標時間と難易度を設定し、ローコードデータベースを用いて作業ログを蓄積する仕組みを整備した。

これにより、リスキリングによって習得したスキルが、どの業務にどの程度活かされているかを、組織全体で把握できる状態とした。

表 1 業務定量化に使用している共通言語の定義一例

業務指標時間	担当業務に習熟した者（≒依頼者）が、その作業を遂行する際に要する1件あたりの標準的な作業時間
生産量	実施した作業件数を業務指標時間に基づいて換算したもの（業務指標時間×作業件数）
案件難易度	業務の複雑性や専門性を考慮し、1～5の段階で評価をする。数値が高いほど、作業の難易度が高いことを示す。

案件No*

A12345

開始時刻*

11:00

終了時刻*

13:00

休憩時間*

1時間00分

図 3 作業ログ入力画面

3 具体的な取組

リスキリングは、社員一人ひとりの適性或業務経験を踏まえながら、学習と実務を組み合わせで段階的に進めている。

例えば、RPA開発やシステム構築の領域では、Eラーニングによる基礎学習を行った後、実際の案件に参画することで高難易度業務への移行を進めた。また、親会社のニーズ変化を把握するための継続的な営業活動を実施し、新たな職域の創出にも取り組んでいる。

動画制作や社内サイト構築のニーズ拡大に対応するため、既存の専門チームに依存するのではなく、適性のある社員へ学習機会を提供し、実務経験を積む場を創出した。その結果、新たなスキルを習得した社員が業務に参画することで、組織全体として対応可能な業務領域の拡大を実現した。

さらに、アンケートデータやエンゲージメントデータの分析では、統計学やPythonを活用した分析スキルを習得

することで、データ分析業務の内製化を推進した。これにより、外部委託に依存せず、社内で継続的にデータ活用を進められる体制を整備した。



図 4 PythonやRを使用したデータ分析

4 取組の効果

本取組の結果、業務の高度化が数値として確認されている。

難易度 3 以上の業務割合は、2025 年 9 月時点の 36.4% から、2026 年 3 月には 40.7% へ上昇し、4.3 ポイント改善した。

また、IT 専任部署においては 12.6 ポイントの上昇が確認されており、スキルの習得が高難易度業務への移行につながっていることが示された。

このように、スキル向上の成果を業務難易度という共通指標で可視化することで、障がい者雇用の戦力化を客観的に把握できるようになった。

5 今後の展望

本取組は、リスキリングによるスキル習得と、業務定量化による成果把握を結び付けることで、障がい者雇用の戦力化を仕組みとして実現したものである。

また、約2,000業務を対象に業務指標時間と難易度を整理したことで、組織全体におけるスキル活用状況を継続的に把握できる基盤を整備した。

今後もデジタル技術を中心としたリスキリングを推進し、人材育成と業務の高度化を一体的に進めることで、環境変化に対応できる組織づくりを継続していく。そして、障がい者雇用における「雇用」から「戦力化」への転換をさらに加速させていきたい。

【連絡先】

吉野 正利・松尾 明
株式会社マイナビパートナーズ
e-mail : mpt-research@mynavi.jp