第２分科会

特例子会社における
障がい者社員のキャリアアップ推進活動

○ 大﨑 慎一（日総ぴゅあ株式会社　取締役事業本部長）
市川 洋子（日総ぴゅあ株式会社）

日総ぴゅあ株式会社

【コンテンツ】

１．はじめに

２．活動の概要

３．具体的な成果

４．今後の課題

５．さいごに

６．参考

１．はじめに

（１）会社概要

【設　　立】2007年4月

【従 業 員】社員211名（障がい者185名）

【企業理念】障がい者雇用の拡大を通じて、
「人を育て 人を活かす」というグループ創業理念の実践と更なる社会貢献を目指す

【コンセプト】雇用/就労はあくまでもスタートラインとし、**一人ひとりの可能性や潜在能力の発見に努め、段階的な育成によって広く活躍できる人材へ成長**してもらう

【ビ ジ ョ ン】CS社員*1の**幸せな未来を創る**

【事業構成】社内事業10%+社外事業90%（配属比率）

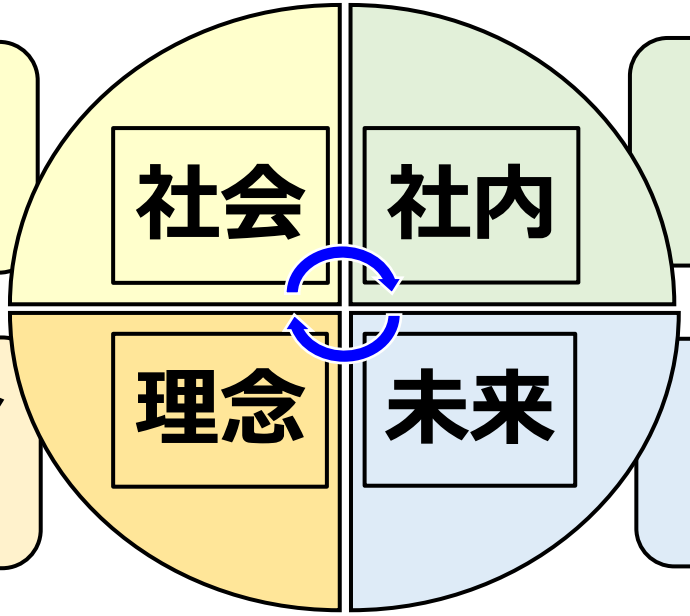
＊１：CS社員＝チャレンジドスタッフ（障がい者社員）

（２）活動の背景と目的

①背景

社会ニーズは
雇用から活躍へ

社員の成長
と在籍拡大



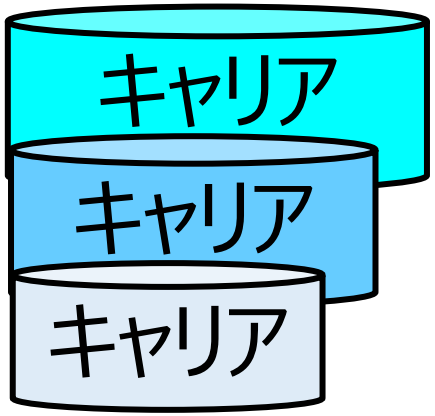
成長と活躍機会
の拡充

真の自立と
その先の未来

②目的

特性や能力に応じた活躍機会拡充

職域を社内に限定せず、社会でも活躍



２．活動の概要

（１）現状把握（制度のブラッシュアップ）

①従来の制度

【リーダー制度】キャリア形成の一環（職場における職責）
【賞 揚　制 度】成果に応じた社員表彰(月間/半期/年間)
【マ イ　ス ター】優秀な技能に対する社内認定制度
【前 進　目 標】年間の目標管理
【改 善　提 案】人材育成も含めた改善活動
【定 期　面 談】有資格者による定期面談

契約社員	時給＋手当	CL：チーフリーダー（配属G統括）
		L ：リーダー（CLの補佐）
	時給	SL：サブリーダー（Lへの育成層）
	時給	CS：チャレンジドスタッフ（一般）

（１）現状把握（制度のブラッシュアップ）

②環境変化を踏まえた制度の検証

【環境の課題】
・社会期待：雇用率上昇＋活躍機会の拡充
・経営環境：新手のビジネスの台頭と採用難

【制度の課題】
・企業理念：特性による偏りやキャリア形成の頭打ち
・在籍拡大：仕組みのミスマッチや社員の多様化加速

＋

【その他】
・処遇全般：リーダーは手当のみ付与（原則横一線）
・雇用形態：契約社員のみ（正社員希望者は転職）

制度のあるべき姿は？

（１）現状把握（制度のブラッシュアップ）

③目指す姿

幸せな未来へ

社会で活躍できる人材

頑張ろうと思える制度

多様なチャレンジステージ

キャリアルートの拡大

目指す姿

（２）活動の流れ（活動計画ベース）

Phase Ⅰ

ステップ1
・体系/階層の見直し
・職務設定

ステップ2
・職能設定
・評価基準
・スキル精査

ステップ3
準社員（AS＊1）雇用条件

ステップ4
準社員（AS）面談・任命

Phase Ⅱ

ステップ5
・コース設定
・候補者人選

ステップ6
方針および制度説明

ステップ7
個別面談（動機づけ）

ステップ8
新制度リーダー任命

付随活動

・業務難易度の層別による職域精査
・ITスキルのOCR課題活用よる業務適正把握
・社外(G会社および取引先)へ実習/転籍/雇用の協力依頼
・活躍機会拡大ツールとして有料職業紹介、派遣免許を取得

＊１：AS＝アシスタントスタッフ（指導員代行）

（３）主な施策

①重点活動

㋐ 階層・体系の整備と職務要件設定

- 雇用形態別の人事制度を一本化
- 雇用形態に準社員追加＋キャリアルート拡充（マネジメント＋テクニカルの2コース増設）
- 各職責に必要な職務要件の設定

㋑ ・職能要件 ・評価基準 ・スキル精査

- 各職責に必要な職能要件の設定
- 各要件にもとづく評価基準の設定
- スキル管理ツールと保有スキル情報の更新

㋒ 準社員(AS)雇用条件

準社員(AS)の処遇を含めた雇用条件設定

㋓ 準社員(AS)面談・任命

- AS制度は半年間の運用トライアルを実施
- CLから意思確認のうえ候補者人選、任命

（３）主な施策

㋔	**コース別の候補人選**	特性や適正を踏まえたキャリアコースを仮設定（マネジメント/テクニカル＊1/非対象） 本人の希望も考慮できるよう段階的に調整
㋕	**方針ならびに制度説明**	6名単位のグループに分け、新制度に関わる方針と仕組みについて説明会を実施
㋖	**個別面談動機づけ**	説明会後に第一次メンバーを選抜、個別面談で丁寧に説明、希望の確認と現状課題を明確にし、年間目標設定と動機づけを実施
㋗	**リーダー任命**	新制度を踏まえた次年度リーダー候補へ意思確認を実施、意欲のある者は任命

＊１：2025年度はテクニカルコース移行期間

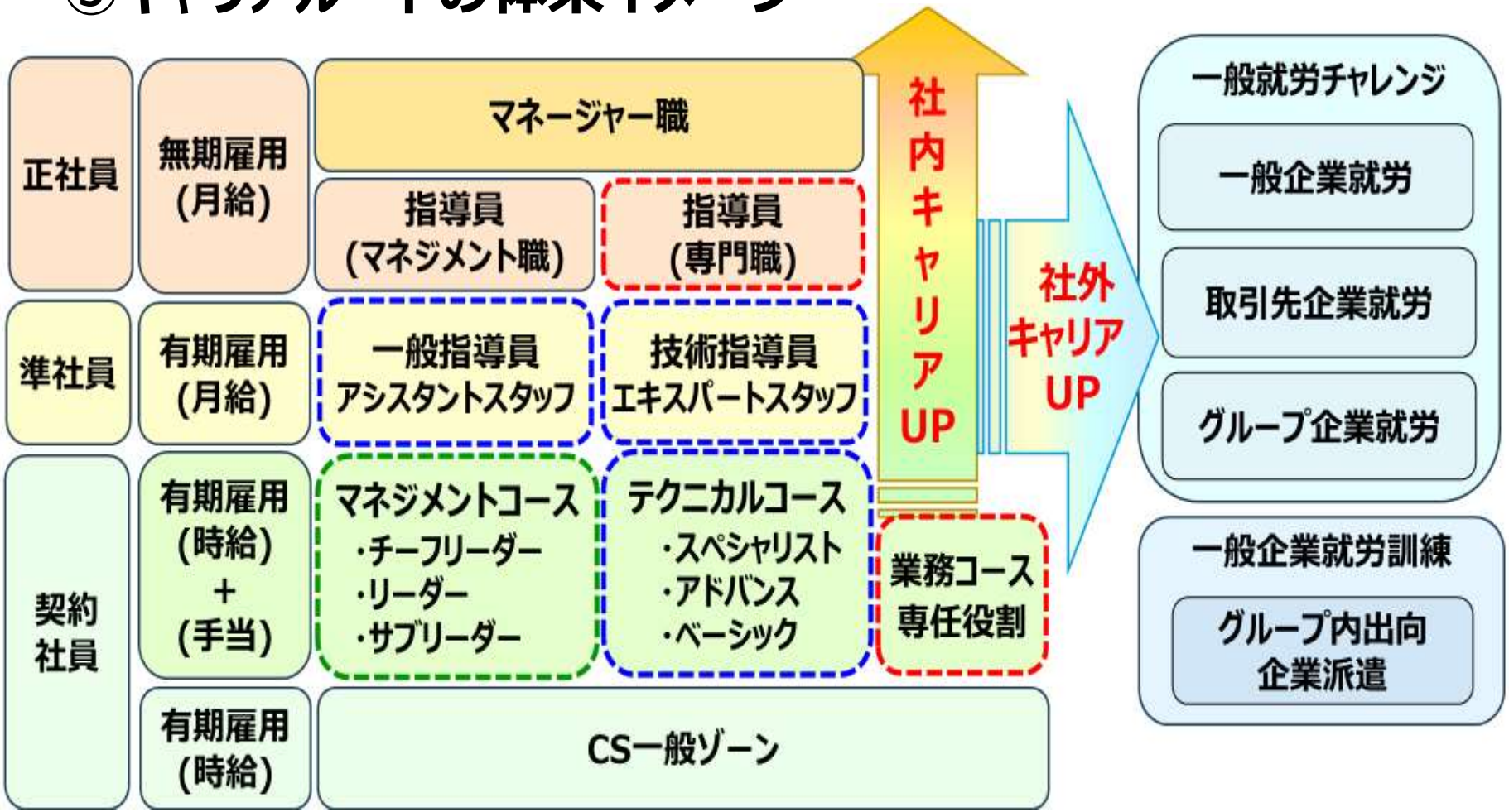
（３）主な施策

②付随活動

㋐	**業務難易度の層別**	業務の難易度や必要能力に応じ、6段階の階層へ層別、スキルに応じた適正職域配置の細分化が出来るように改善
㋑	**OCR課題による業務の適正把握**	⑶②-㋐の配置を目的とした適正把握を実施、IT業務はPC適正を確認する実務チェック
㋒	**社外展開（実習・雇用）**	グループ企業や取引先へ活動趣旨を訴求、実習受入から正社員雇用まで社外一般就労を目指せるスキームを構築した
㋓	**活躍機会の拡大ツール**	社外キャリアアップを段階的に進められるように有料職業紹介や派遣免許を取得し、一般企業就労のステップアップとして活用

（３）主な施策

③キャリアルートの体系イメージ



枠線緑：従来制度
枠線青：新制度（テクニカルコースは移行期間）
枠線赤：検討中

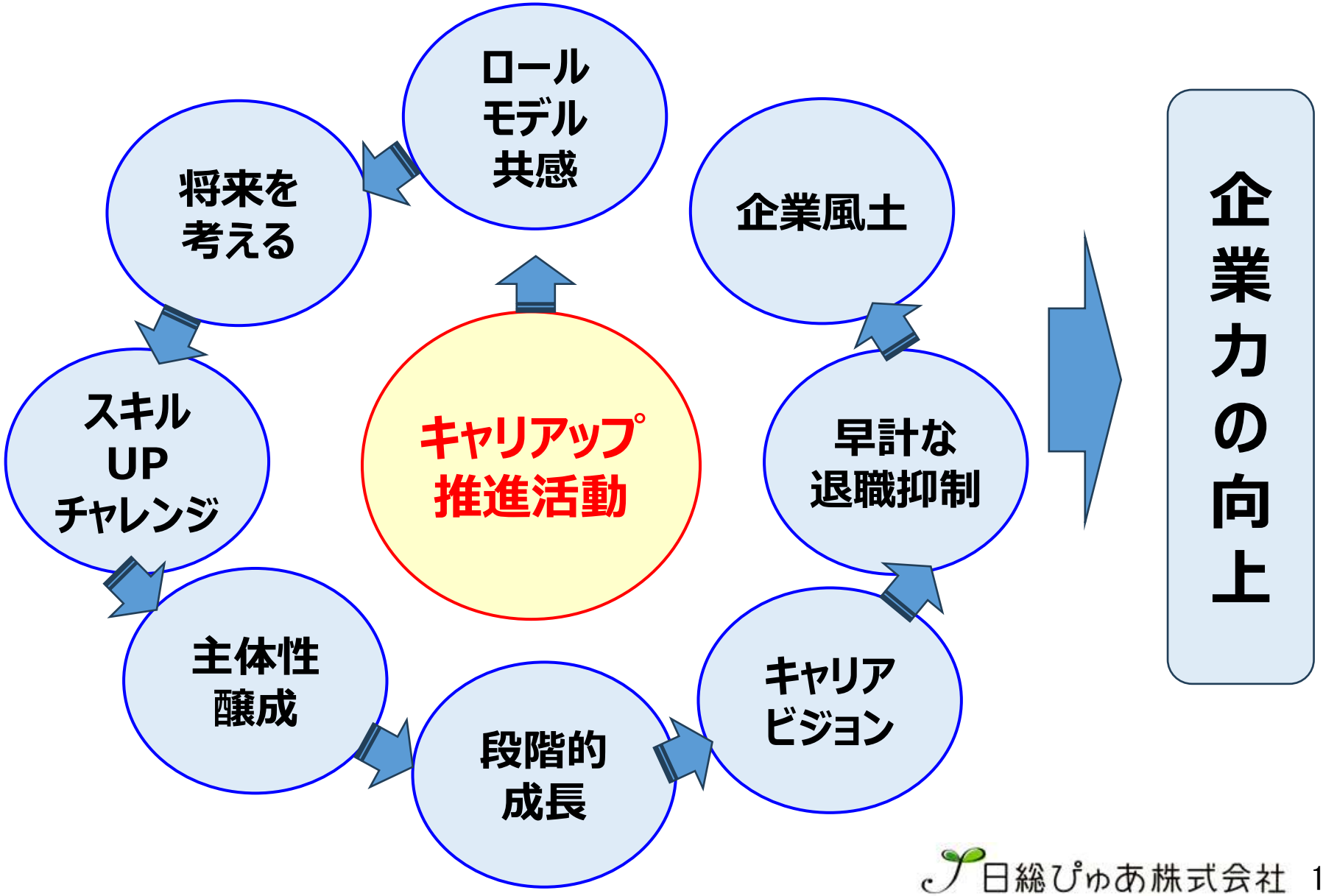
３．具体的な成果

（１）キャリアアップ事例＊1

職責	’22	‘23	‘24	’25	備考
リーダー	1	2	3	3	期初任命者
チーフリーダー	4	4	1	2	
アシスタントスタッフ	(4)＊2	4＊3	1	1	準社員登用
サーバントスタッフ		-	-	1＊4	正社員登用
グループ会社転籍		-	-	1＊5	
一般企業就労		-	-	1＊6	正社員採用

＊１ 昇格およびキャリアアップのみ抜粋
＊２ 下期に運用トライアルとして勤務時間延長と特命ミッションを与えた
＊３ 準社員となるASへ正式登用（知的1、精神2、知的身体1）
＊４ ‘24年度AS（知的B2）の正社員指導員登用
＊５ 契約社員からスタート（収入はアップ）
＊６ ’24年度AS（精神2級）取引先企業の正社員として転籍

（２）相乗効果


ロール
モデル
共感
企業風土
早計な
退職抑制
キャリア
ビジョン
段階的
成長
主体性
醸成
スキル
UP
チャレンジ
将来を
考える
キャリアップ
推進活動
企業力の向上

４．今後の課題

⑴ キャリア選択肢の拡大

・首都圏のグループ企業や一般企業の受入先拡大

⑵ 事業拡大

①障がい者雇用支援事業（コンサルティング）

・企業向け障がい者雇用支援サービスの社外展開

②スキル開発に繋げる受託事業

・ＩＴ系：キッティング、Webデザイン、アプリ開発など

・製造系：設備保全、工程管理、工程作業などの請負

・サービス系：接客代行、セミナー受託、福祉サービスなど

⑶ 採用チャネルの拡大

①一般企業への就労を目指す学生の受入

②一般企業の就労に特化した事業所からの受入

５．さいごに

今回のキャリアアップ推進活動を推し進めた最初のきっかけはあるCS社員との面談だった。

「将来の夢は何かありますか？」という問いかけに対する回答で「いつか正社員として働いてみたい」という思いを聴いたことが、その後の活動を推進する原動力となった。

ちなみに、そのCS社員は現在、お取引先企業の正社員として頑張っている。

今後も次のステップに向けた課題の解決を進めながらCS社員のキャリアアップの実現を叶えていくことで「社会の障がい者に対する偏ったイメージを払拭」することが出来るように、そして当社ビジョンである「CS社員の幸せな未来を創る」に繋げていきたい。

6．参考

（1）職能要件 習熟管理チャート（部分抜粋）

作業評価基準			
ランク 4	後任へ教えることができる ／ 100%	ランク 1	SS指導のもと作業ができる ／ 25%
ランク 3	SS不在でも一人で任せることができる ／ 75%	ランク 2	SS不在でもマニュアルを見ながら作業できる ／ 50%

職務 黄：L 橙：CL	作業者名			1	2	3	10	評価人数 1ランク	2ランク	3ランク	4ランク	特記事項
			任命日→	2023/4/1	2023/4/1	2024/4/1	2024/4/1					
			職責年数→	2.53 年	2.53 年	1.53 年	1.53 年					
4	実務作業指導							4	4	3	2	
	作業難度↓ B	習熟目安↓	計画→	/ /	/ /	2025/12/27	2025/9/30	習熟度→		3.25		
			備考									
17	進捗管理（週進捗）							4	4	4	1	
	作業難度↓ A	習熟目安↓	計画→	/ /	2025/7/31	2025/7/31	2025/7/31	習熟度→		3.25		
			備考									
25	職場統率力							4	2	1	0	
	作業難度↓ S	習熟目安↓	計画→	/ /	2025/9/30	2026/3/31	2026/3/31	習熟度→		1.75		
			備考									
評価		1ランク		25	25	25	25	100				
		2ランク		25	25	20	22	92				
		3ランク		25	19	12	15	71				
		4ランク		20	13	7	7	47				
習熟度				23.75	20.50	16.00	17.25	77.5				

職場習熟度

スキル水準

職務要件

スキル判定

（２）職務要件定義（部分抜粋）

職責に求める５つの要件

要件カテゴリー別項目

要件カテゴリー	要件項目				
⑴QCD管理	①品質責任	②コスト意識	③納期責任理解度	④顧客意識	⑤マニュアル
⑵テクニカルスキル	①指示理解	②作業能率	③正確性	④仕事の器用さ	⑤習熟力
⑵マネジメントスキル	①職責理解	②時間管理	③仕事の正確性	④マネジメント	⑤自己統制
⑶マインド	①環境変化	②意欲	③メンタルコントロール	④向上心	⑤責任感
⑷ビジネススキル	①報連相	②コミュニケーション	③ビジネスマナー	④勤務姿勢	⑤コンプライアンス
⑸その他全般	①5S活動	②安全行動	③企業倫理	④改善活動	⑤教育

職責(上段マネジメントコース/下段テクニカルコース)

大項目	中項目	一般	SL BL(ベーシック)	L AL(アドバンス)	CL SC(スペシャルチーフ)	AS ES(エキスパートスタッフ)
(1)QCD管理	①品質責任	㋐製品をマニュアルに従い、正しく取り扱える ㋑ミスやNGを出すことは良くないという理解がある	㋐特定作業のマニュアルを理解し、指導できる ㋑ミスやNGを出すことは、なぜ良くないのか説明出来る	㋐定常業務はマニュアルを理解し指導できる ㋑作業ミスに対する指導や指摘ができる ㋒高品質を維持する製品(資材)管理の重要性を理解している	㋐職場の全作業についてマニュアルを理解し、指導できる ㋑作業不良や不具合の判断ができる ㋒製品(資材)管理(在庫、劣化、不具合、期限等)が正しくできる	㋐職場のマニュアルの更新が適切にできる ㋑不良や不具合の未然防止活動ができる ㋒製品(資材)管理(劣化、不具合、期限等)の指導ができる

職責ごとに求める要件項目の内容

（3）業務難易度層別表（部分抜粋）

職場毎の対象業務

作業職能要件	既存作業難易度層別		対象業務	
			幸浦軽作業G	IT受託業務G
ステージ6	作業種別	①設備管理・定期保全など特定技術を要する。 ②生産・作業管理など特定知識を要する。 ③組織における人・モノ・情報の管理	・自動製函機管理、自動包装機管理 ・NS工程管理	・業務マニュアル作成と指導 ・CS特性理解と業務割振り ・業務納期管理 ・メール等による業務調整
	業務例	幸浦製函機管理、福浦包装機管理、4M管理業務、SS補佐役		
	認定基準	スキルマップによるスキル認定または実技試験による社内認定		
ステージ5	作業種別	①状況判断や多角的な視野を必要とする複合工程やチーム作業 ②指定されたスキルを必要とする複合工程における作業 ③職場における人・モノまたは情報の管理	・●●各作業 ・●●印刷機管理 ・●●ロット対応（展開） ・ ・	・●●社業務指示 ・●●社請求書処理 ・人事部業務指示の理解と展開 ・PCキッティング業務指示 ・工場情報入力ポイント抽出 ・メール等による業務調整遂行
	業務例	作業ライン単位の全体管理、業務進捗など管理業務		
	認定基準	スキルマップによるスキル認定または実技試験社内認定		
ステージ2	作業種別	①基準が明確な検品作業や選別、チェック作業 ②同一の確認作業	・●●チップタグ ・電子部品シール貼り検品 ・●●シール貼り、梱包 ・●●スリーブ入れ検品作業 ・洗浄業務	・●●入力遂行 ・●●入力遂行 ・PC１次キッティング ・工場情報入力入力作業
	業務例	各種完成品の検品		
	認定基準	スキルマップによるスキル認定		
ステージ1	作業種別	①単純かつ同一作業の繰り返し作業 ②複合工程やチームにおける固定作業	・文具組付け ・●●スリーブ入替え作業 ・●●梱包作業 ・●●テープ貼り ・コンテナデバン(体力必要) ・アッセンブリ系	・●●指示による入力遂行
	業務例	雑貨、文具の特定部位加工、封入、封かん、アッセンブリー(単品)		
	認定基準	スキルマップによるスキル認定		

業務例

ご清聴

ありがとうございました

日総ぴゅあ株式会社