

障がい者雇用における業務定量化の実践

～戦力化に向けた成果の見える化～

○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 事業部長）
○小幡 尚史（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 オフィスセンター事業部）
佐藤 桃子（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 オフィスセンター事業部）
安藤 舞（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 オフィスセンター事業部）
迎 沙梨葵（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 オフィスセンター事業部）
新倉 正之（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 オフィスセンター事業部）

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。）は、障がい者作業メンバーが事務作業を行う部署を母体として2016年に特例子会社として分社化され、現在は200名以上の障がい当事者社員が勤務している。弊社では「誰もが活躍するための道を拓き、未来への道標となる。」というミッションを掲げ、ミッション達成のためには「業務請負力の向上」とそれを支える「人材の戦力化」が重要な課題と位置付けている。

しかしながら、これまで弊社の人材の実力を客観的に把握する手段が存在せず、戦力化の達成度を測ることが困難であった。その要因としては、以下の2点が挙げられる。

課題①：「戦力化」という概念の定義が明確にされていなかったこと

課題②：弊社が毎月対応する業務の種類が1,500種類（郵便・軽作業・PC業務・デザイン・ライティング等）以上に及び、業務内容が多岐に渡るため、共通の指標を設定することが困難であったこと

これらの課題を解決する手段として、今回弊社では業務の定量化に取り組んだ。

2 定量化プロジェクトの具体的な取り組み

（1）取り組みの概要について

課題の2点に対して、以下の取り組みを行った。

課題①：戦力化の定義

戦力化の定義を、「その作業の習熟者（≒依頼者）が対応した場合の作業時間を上回ること」とした。

課題②：業務内容が多岐に渡ることによる共通の指標を設定することの困難さ

この課題に対し、共通指標として「生産量（時間）」と「難易度」と2つの指標を設定し、全ての依頼業務をこの軸で可視化する仕組みを導入した。これらにより、障がい者作業メンバーが対応した業務の成果を数値化で測ることが可能になった。

（2）定量化をする項目

ア 生産量（時間）について

業務量の可視化を目的として、以下の3つの項目を設定した。

業務指標時間	該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
直接生産量	実施した作業件数を業務指標時間に基づいて時間に換算したもの（業務指標時間×作業件数）
生産比	直接生産量と実際の作業時間との比率 (直接生産量÷実際の作業時間)

計算方法と具体例は、以下の通りである。

例）依頼者が行った場合に1件当たり30分を要する業務を、実際には1件40分で完了した場合

- ・業務指標時間：30分
- ・直接生産量：30分（業務指標時間×件数）
- ・生産比：30(分) ÷ 40(分)=0.75

実際の作業における業務指標時間の合計を「直接生産量」と定義し、実作業の業務量を時間として可視化した。

生産比が1の場合は依頼者と同等の生産量、1未満なら生産量が低く、1より大きければ高いことを示す。

イ 作業難易度について

業務の難易度を可視化するため、以下の項目を設定した。

作業難易度	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
-------	--

（3）評価における平等性を担保する為の仕組み

業務遂行においては、実作業以外にも、マニュアル作成や業務の取りまとめ、進捗管理など、周辺業務を担う者の貢献も不可欠である。こうした役割に対する業務量も評価をする「評価における平等性」を担保するために、以下の2つの項目を導入した。

間接生産量	依頼業務に付隨する周辺業務による生産量の合計(他作業者へのレクチャー、マニュアル作成、依頼者との打ち合わせ等) 間接生産量は、要した実作業時間をそのまま加算する
案件管理難易度	各案件における責任者が担う管理業務(マニュアル作成、進捗管理等)の難易度を1～5段階で評価 数値が高いほど、業務の専門性や判断力が求められることを指す

(4) 運用の手順

以下の手順で受注業務の定量化を行い、定量化の精度を担保している。

- ① 案件受注時、総合職管理スタッフにて業務指標時間、難易度を設定
- ② 業務開始時、障がい者作業メンバーが作業にかかった時間を記録(図1)
- ③ 業務終了
- ④ 障がい者作業メンバーの個別及び所属部署の直接生産量、間接生産量、生産比などを月次でチェック

開始時刻*	11:00
終了時刻*	13:00
休憩時間*	1時間 00分

図1 実際に記録をする画面

3 定量化の成果

(1) 定量的な目標設定

業務の成果を数値化することにより、定量的な目標を掲げることが可能となった。また共通した指標を用いているため、個人・課単位での成果の比較ができるようになった。

(2) 障がい者作業メンバーの意識と行動の変化

成果の定量化により、障がい者作業メンバーの意識と行動に以下の変化が見られた。

- ① 効率的に業務を進めるため工夫するなど、成果を意識した会話が増えた。
- ② 他者比較がしやすくなり、自分の現在地が分かることでモチベーションが向上した。
- ③ 苦手な業務が可視化され、得意な者にコツを聞くなど

の改善行動が生まれた。

- ④ 目標を立てることで、自分の仕事への関わり方を見直し総合職管理スタッフに相談できるようになった。

(3) 総合職管理スタッフによる指導・育成への活用

定量化により客観性が高いデータを基に指導・育成を行えるようになり、以下の効果を感じられた。

- ① 障がい者作業メンバーの得意・不得意を把握し、業務アサインに役立てられた。
- ② 客観的データを用いて障がい者作業メンバーと課題認識を合わせやすくなった。
- ③ 障がい者作業メンバーの生産量の変化を案件ごとに比較することで、個人の育成プランが立てやすくなつた。

4 取り組みにおける課題

(1) 業務指標時間のばらつき

業務指標時間の設定に関して、設定する総合職管理スタッフごとに基準が異なり、業務指標時間のレベルが全国で揃えられていない点がある。そこで以下2点の対策を実施した。

対策①PC業務：業務指標時間の基準となる障がい者作業メンバー(基準メンバー)を選出。基準メンバーの業務量を基準とした業務指標時間を設定することで偏りを減らしている。

対策②軽作業：作業ごとの業務指標時間を全国で統一。作業準備や片付けの時間も全国一律の業務指標時間を設けるなどして、ばらつきをなくしている。

(2) サポートコスト

通常業務に加え、入力面のサポートにコストがかかっていた。特に導入当初については、業務指標時間や件数単位の設定に時間がかかった。現在は、入力方法のマニュアル化や動画による説明などにより、サポートコストの軽減に取り組んでいる。

5 今後の展望

定量化プロジェクトの実施により、当初の目的であった「戦力化の定義付け」「1,500種類以上の多岐に渡る業務の共通指標の設定」に関しては一定の成果を得ることができた。今後は生産量(時間)の向上だけでなく作業難易度の高い業務を請け負える組織にすることで業務請負力を向上させていきたい。

【連絡先】

吉野 正利・小幡 尚史
株式会社マイナビパートナーズ
mpt-research@mynavi.jp