

国立がん研究センター東病院での知的障がい者雇用の取り組み

－病院職員として働くということ－

○長澤 京子（（独）国立がん研究センター東病院 ジョブコーチリーダー・障害者職業生活相談員/
立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科比較組織ネットワーク学専攻博士前期課程）
荒木 紀近・芝岡 亜衣子・佐々木 貴春・山添 知樹・天野 由莉・湊 俊介
（（独）国立がん研究センター東病院）

1 はじめに

近年、日本の障がい者の就職件数は増加している。2013年4月の障害者雇用率引上げ、同年6月の障害者雇用促進法改正、障がい者の就労意欲の高まり、景気回復に伴う人手不足等により、さらなる増加が予想される。しかし一方で、日本には、未だ、労働を通じた社会参加の場の欠如が要因の一つとされる課題も残る。例えば、障がい者のホームレス化や孤独死、累犯障がい者問題等である。障がい者雇用の促進は、こうした課題を包括的に善処できるものであると考えられる。

また、障がい者雇用の底上げにより、新たな懸念も生じている。アセスメントが不十分にもかかわらず、訓練を受ける機会を持たずに障がい者が就職するケース等が増えることである。安定・継続雇用の確保には、業務内容と障がい者だけでなく、組織理念と障がい者等、組織自体と障がい者のマッチングも重要になってくる。

医療機関は、産業の少ない地域にも存在し、障がい者に適した業務も多種多様あり、障がい者雇用の受皿として期待できる分野である。しかしながら、医療機関では、従前より、障害者雇用促進法による除外率が認められる等、障がい者雇用が困難であると考えられてきた。病院と障がい者のマッチングは成立しづらいのか。障がい者は病院職員として働きにくいのか。

本稿では、医療機関で、障がい者が「病院職員として働くということ」について着目する。できるかぎり障がい者の所見に重きをおき、以下の5項目「病院で働く前と働いた後で変化したこと」「病院で失敗すると何がよくないのか」「後輩に教えてあげたいこと」「病院で働きたい人へのメッセージ」「病院で働くということ」を挙げることで、病院で働くということはどういうことなのかを明らかにしたい。

その上で、そこに、病院職員として働くために

必要な知識・技能・能力や態度とは何かかが垣間見られれば、病院での就労を目指す障がい者、さらには、病院での就職を希望する障がい者を支援していく職業教育の一助になると考える。ただし、本稿の範囲は、紙面の都合上、障がい者の所見の抽出とその考察までとし、上記の知識・技能・能力や態度の特定まではせずに、別の機会に論じることとする。

なお、本稿では、障害者を障がい者と表記し、障がい者とは、主に、知的障がい者とする。また、本稿でいう病院職員とは、常勤非常勤を問わず、病院に直接雇用され賃金を得ている者のことである。

2 東病院の取り組み

国立がん研究センター東病院は、千葉県柏市にある、がん専門病院である。当院では、平成23年度より、知的障がい者を病院職員として直接雇用している。現在、6名の知的障がい者が、主に、医療関連業務に従事している。医療関連業務とは、がん患者の治療に直接的・間接的に使用する、注射針の切り離し、点滴台点検、固定用絆創膏カット業務、内視鏡スコープ用キムタオル折り等である。これらの多くは、専門職でなくとも担当できるが、以前は、看護師が携わっていた。医療関連業務のような代行業務は、医療専門職の負担軽減により感謝されるため、組織内の障がい者の地位確立と定着、障がい者のやりがいとプライドの獲得につながりやすい。

組織には、一般的に、理念や目標、それを分かりやすく言語化したスローガン等がある。当組織のスローガンは「革新への挑戦と変革」「職員の全ての活動はがん患者のために」である。全職員が同じ方向性を持ち、上記の文脈を目指している。もちろん、障がい者は除くという付帯文はなく、障がい者もこれを目指して就労することになる。

当院では、当然のことながら、理念や目標、上記のスローガンに即した所作ができるように障がい者を教育している。また、障がい者は、病院で実施される病院職員全員参加の研修にも参加する。研修の内容は、手洗い等の衛生に関するもの、AED等の医療安全に関するもの、接遇等のマナーに関するもの、コミュニケーション等のチーム医療に関するもの等、多岐にわたる。どれも医療機関で働く「病院職員」として、必要不可欠なものであることはいうまでもない。障がい者には、この必要性自体も理解してもらいたいところである。

3 当事者の所見

当事者の所見は、様々な方法で抽出可能であり、対話や記録等により、膨大な容量が収集できる。以下は、朝礼等の時間的余裕のある時に、本稿執筆に向けたデータ収集のため、題目のある作文作成を実施し抽出した、障がい者の所見である。紙面に限りがあるため、作文の中から、5項目の題目に対し2項ないし3項の所見を選択して掲載する。なお、該当障がい者には、自閉症、長期的引きこもり経験者、職業的重度判定保持者を含む。また、障がい者の主観的ニュアンスを伝搬するため、賛否はあろうが、あえて、誤字脱字、文法表記の間違ひを含め、すべて原文のままとする。ただし、固有名詞は〇〇で表記する。

(1) 病院で働く前と働いた後で変化したこと

① 自分の変化。前はこうだった。他人のためという意識がそんなに高くなかった。時間を意識していない場面もあり。他人のためという意識が高まった。他人の意識変革を努めるようになった。清潔を心がけるようになった。誰かの負担を軽くするという気持ちが出てきた。誰かを（ここでは患者）考え、優先する部分が増してきた。人の顔など確認出来るようになった。それまで人の様子をみていなかった。

② 病院で働く前はあまり話さなかったので自分の気持ちがうまく伝えられなれませんでした。病院で働いた後は少しずつ話すようになって意見を言えるようになり相談や報告ができるようになりました。チームで働いているので相談や報告をしないで自分かってにやるとミスをしてしまうので職員や病院にもめいわくをかけてしまうので相

談・報告するのがたいせつというのが分かりました。

③ 自分が患者さんのときは看護師さんのきづかいにきづかなかったです。でも今は病院で働いてみて患者さんのことを思って働いています。病院で働く前はせいけつのは特に考えていませんでした。でも今病院で働いてみてわかったことはせいけつにすることで患者さんのことを考えるようになりました。

(2) 病院で失敗すると何がよくないのか

① 注射針業務は適当にやったり、急いだり、ねじったりすると破損します。なので私〇〇さんは集中して適当にやらないようにして、急がないように落ち付いて、ねじらないようにきまりを守ってやります。そうすると、成功して上手にできてほめられます。ちゃんとやったら注意されません。ちゃんとやらなかったら注意されます。当たり前なことです。なのでいちいちイライラしません。イライラしそうになったら落ち付きます。

② 注射針を失敗すると患者さんが使用する本数がへってしまいます。病院で失敗するとしんようしてもらえなくなります。患者さんの名前、確認、の失敗をするとちがうくすりをのんだり注射を違う人にしてはダメです。病院で失敗（ネットの丸め方）きまったやり方でしないといけないと仕事してもらえなくなるのでダメです。エレベーターの開閉失敗すると患者さんにケガをさせてしまうので集中しないとダメです。

(3) 後輩に教えてあげたいこと

① ジョブコーチの話の聞かないと、何の業務に、取り組めば良いかわからないからです。集中がひつようです。何ぜなら、安全第一だからです。どの業務も考えて取り組むひつようがあります。ジョブコーチにおそわったやり方をしないとほんします。自分かってなやり方をすると指示が聞けてないことになります。やるきをだすのは自分じしんで出します。何ぜなら、人に言われて出るものではないからです。仕事をおぼえると、たっせい感をえられます。何ぜなら社会人だからです。

② 表情は笑顔。態度は良く。清潔感は大事で看者さんを不快にさせない。看者さんは弱っていて、

めん液力がなく、歩くのが大変だったり、他の病気に感染するので通る時は避けてあげたり、くしゃみをしたり風邪はマスクを着用。看者さんにケガさせないようにぶつからない。礼儀は忘れずに。階段はかけない。自分でやれることは自分で。

(4) 病院で働きたい人へのメッセージ

① しょうがいがあっても働きたい気持ち、があれば働けます。ただし患者さんのことを考えないと働けません。集中力もひとつようです。業務するときはきまりをまもるひとつがあります。ジョブコーチの話をきちんと聞いて理解するひとつがあります。

② 病院に入る前は〇〇にいました。イライラして、バタバタして、大きな声を出して、暴力して、興ふんしていました。病院に入って気持ちを切り換えて、話を聞く、集中する、姿勢を正しくします。物を大切に扱う、階段は静かに歩く、ドアは静かに閉めます。努力をする。

(5) 病院で働くということ

① がんセンターはどれだけ清潔を心がけているか？私たちの働いている国立がん研究センターでは清潔を心がけています。例えば点滴台点検では目立った汚れがあった点滴台があったらその点滴台を拭きます。次に緩和ケア病棟（PCU）の手すりを拭きについてはいつでも人々は手すりを使っています。そこも拭いて汚れを落としています。一部の作業、という話ですが手洗い研修など改善チェックされている程です。固定用パンソウコウでも手指を消毒してから作業しています。これらは患者さんが快く治療が出来ていればと思います。

② 医療安全管理研修。チームが乱れると看者さん関わる事を学び、指すもうで勝って下さいの指示で人それぞれ違う事をしていたと言う発見になりました。チームワークと確認は大事でそれが乱れると命に関わる事を学びました。研修に参加する機会が有って良かったです。

③ 病院での業務ではせいけつを第一に考えかん者さんが少しでも元気になってもらえるよう活動しています。かん者さんがすごしやすく安心してちりょうできるかんきょう作りを考えています。私たちはかん者さんやかんごしさんお医者さんに

たいしていつも笑顔でいる事ややさしくせつする事が大切です。いりょうにかんけいする業務なので一つ一ついいねいに業務をしています。私たちの病院ではしょうがい者が病院で働いています。私たちの全6人でかんごしさんたちが少しでも仕事が大変なので私たちが業務をお手つだいでいます。みんなできょう力して仕事をしています。私たちが仕事する事によって全たいがすごくまとまって感謝されたりまたがんばろうと思えて自分たちがせいちょうでき次のステップにつながるからです。いつも一つ一つ業務をコツコツクリアしてレベルアップして行ける事をめざして仕事と自立をめざしています。

4 考察

障がい者の所見からは、障がい者が、病院で働くようになってから、患者の存在を意識し、適切な振る舞いを心がけるようになったことが見て取れる。前述の通り、当院では、障がい者も、他の職員と同様に、スローガンや理念を把握・理解することで「患者さんのために」という意識づけができるよう教育している。また、研修参加でチームワーク等を学ぶ機会も得ている。彼等の意識や振る舞いが、育成環境や研修参加によるもののみで形成されたとは断言しきれないが、障がい者の所見にもあるように、病院職員としての採用後に、何らかの形で習得した感覚があるようである。

以上のことを踏まえると、仮説として、採用時には、病院職員として必要とされる知識や技能等がなくても、採用後に獲得できるものであるといえる。別の視点から考えれば、彼等が習得したであろう病院職員としての振る舞い、それを、病院が求人する段階で、あるいは、支援者が職場開拓する段階で、病院での就労を希望する障がい者に職業教育することができたなら、マッチングがより高確率になるのではないか。

一般に、健常者が就職を目指す際、就労希望の業界全体、さらには、就労希望の個別組織を調査し、概要を予習することが重要である。社名、所在地等は当然のことながら、規模、形態、理念、事業内容を把握・理解しておくことで、自己準備ができるからである。しかしながら、障がい者雇用においては、これらの準備不足が放置され重要

視されていないケースが多い。組織の理念等を理解できていることが、どれだけ、就労意欲や就労姿勢の違いとして顕著に表れるかは、彼等の所見からも分かる。

組織では、障がい者への合理的配慮はするものの、組織の理念を障がい者に合せることはできない。これは一見当たり前のことであるが、盲点になりやすい。障がい者（や障がい者の支援者）の姿勢の方向性と組織の理念等に整合性が取れていないと、障がい者雇用が困難になるばかりか、不幸な結果を招きかねない。

病院で働くということは、障がい者が、病院とう組織の業態を理解し、障がい者自身の組織の中での立ち位置、組織の中の自己を意識して了解していることである。例えば、当院でいえば、障がい者であっても、病院職員であるからには、患者のためにならないような行動をとることがあってはならない。帰宅時に乗車したいバスの発車時刻が迫っていても、階段を駆け下りれば患者を突き飛ばしかねないと考えられ、歩みを緩めることができるかどうか。知識として知っているだけでなく、とるべき行動をとれるかが鍵なのである。これが「病院職員として働くということ」である。患者の立場にたてるかどうか。

なお、知的障がい者が情報発信する場合、組織の意向や影響を受けやすいため、主観的意見が抽出できるか否かは、議論が分かれるところでもある。本稿では、一般的な広報戦略においても組織の意向の反映が見られるという見解の下、十分な対話を経ていて、かつ、誘導や強要がなされなければ、障がい者の情報発信は障がい者の所見として成立するという立場をとりたい。

5 おわりに

前回の発表会后、参加した4名の障がい者には、著しい成長がみられた。主に、責任感の強化がなされ、自尊心と他者への関心が深まり、自他双方への受容幅が伸びた。当院では、視察・見学者対応も障がい者の業務の一つであり、来客者への業務説明を実施している。障がい者は、発表や来客者との対話の中で、日々の実践の振り返りを繰り返し、都度の復習の機会を得ていることになる。他者への業務説明は、障がい者にとって、新しい

出会いや体験とともに、組織理念や業務内容等を長期記憶に保管できる有効な手段であるといえよう。

当院では、障がい者が積極的な対外広報もする。民間企業では、障がい者雇用をCSRに位置付け、広報戦略として取り組み事例を発信しているむきもあるが、医療機関では、医療そのものにCSRのイメージに近いものがあるためもあり、障がい者雇用を事例化することが少ない。事例の充実は、その分野の促進とともに、質を高め充実強化するにも役立つ。医療機関での障がい者雇用の発信された事例が少ないことも、医療機関での障がい者雇用を困難にする要因の一つであると考えている。障がい者が、就労等について発言する機会は、未だ、少ないのが現状である。それは、障がい・障がい者・障がい者雇用の正しい認識や事例を社会に広める機会でもある。

発表や説明等は、他者へと向き合う作業でもある。今回、発表会参加に意欲を示した障がい者に対しては、常に、なぜ参加するのか。なぜ我々か。何を伝えたいのか。あなただから伝えられることは何か。相手が何を聞きたいと思うか。等の問いを投げかけてきた。障がい者が、発表会に参加することが、彼等の成長のためだけの当院の自己満足で終わることなく、彼等が他者とのつながりを意識する機会であってほしいし、社会にも意義があることであってほしい。

共生社会の実現のためには、多様性のある障がい者と参加する社会環境とのマッチングが重要である。こうした発表の場を通して、当院で働く知的障がい者が、自身の存在を、病院職員であるという、組織の中の自己として捉えるだけでなく、社会の中の自己としても捉えられるようになれば、幸いである。

【連絡先】

長澤 京子

独立行政法人 国立がん研究センター東病院

〒277-8577 千葉県柏市柏の葉6-5-1

TEL : 04-7133-1111 (代表) PHS : 91440

E-mail : kynagasa@east.ncc.go.jp

http://www.ncc.go.jp/jp/nccce/division/shogaisha_koyo.html

第一生命チャレンジド(株)書類発送グループの8年間の変遷から見る 職員の成長と業務の拡大

○梶野 耕平 (第一生命チャレンジド(株) 職場定着推進室 課長補佐)
長田 聡美 (第一生命チャレンジド(株) 職場定着推進室)

1 はじめに

第一生命チャレンジドは2006年に第一生命保険株式会社(以下「親会社」という。)の特例子会社として設立された。書類発送グループは会社の設立からある部署で、はじめは3名でスタートしたが、現在では47名が所属する社内最大の規模となっている。書類発送グループでは、障がいのある職員(以下「職員」という。)が、朝一番、誰の指示を受けなくても仕事が始まる。どの仕事をやるかは職員が判断し、上司の指示を待つのではなく、職員が自ら考え主体的に仕事に取り組んでいる。本論では、なぜ職員が主体的に動けるようになっていったのかということについて、書類発送グループの変遷とともに考察する。

2 社会人としての自覚と当事者意識の醸成

書類発送グループは設立当初、業務フローが確立されておらず、業務でミスが出たりしていた。親会社の信頼を得るためには、ミスを無くす事が必要であり、そのためには各人が責任を持って仕事に取り組む意識の醸成(社会人としての自覚と当事者意識を持って仕事に臨む姿勢)が必要だと考え、以下のような取り組みを行った。

① 話し合いの場を設ける

設立当初、業務の内容や手順がまだ確立されておらず、そのことが原因でミスに繋がっていた。ミスが出たときは、その都度、再発防止のための話し合いを設け、作業工程の見直しを行った。話し合いでは、情報を共有し、全員で意見を出し合いボトムアップで改善をしていった。話し合い、考える事で、作業工程への理解が深まり、自分たちが決めたことに責任を持って取り組むようになった。その他にも「個人情報の取り扱い方」について話し合うことで、なぜ顧客の情報は丁寧に扱わなければならないかを考え、意識して仕事に取り組めるようになっていった。

② 全員で残業

話し合いを通して作業手順の見直しがされ、ミスが減っていくと、徐々に親会社から任される仕事の量が増えていった。そんな中、業務が間に合わず残業を行う機会が出てきた。当初は管理者の上司だけが残り、職員は定時で帰宅していたが、そうすると職員は、自分たちの仕事の進捗に関係なく帰宅できるため、仕事の生産性が落ちることがあった。そこで、最後まで自分たちの仕事に責任を持つということで、原則として職員も残業するようにした。最初は特定の人だけが残っていたが、徐々に残業する人が増え、現在はほぼ全員が残業するようになっていった。さらに、残業にならないよう日中の業務を頑張る職員が増え、逆に生産性が上がったり、より効率的に仕事が進むように工夫をしたりするという変化が見られた。

③ 親会社と壁のない同じフロアでの勤務

書類発送グループは親会社とは別のフロアで業務を行っていたが、2010年より同じフロアで一緒に仕事をするようになった。そのことで、部署内では、社会人として恥ずかしくないようにしたいという意識が高くなり、机上の整頓や身だしなみなどに変化が起こった。また、親会社側も、当初「障がいのある人達と同じフロアで働くことに不安を感じる」などの声があったが、日常的に職員が挨拶をしたり、働く様子をみたりしているうちに「障がいがあっても自分たちと変わらないことがわかりました」という声が聞かれるようになった。現在では、お互いに、声をかけ合って、納品の作業などを一緒に行っている。

設立当初は、1日の業務量が少なく時間にゆとりがあった。そのような状況の中、ミスが出たことは、結果として「働く」ことについて深く考える大変よい機会になった。そして、部署内で何か問題が起こった時には、上司のみで問題解決に当

たるのではなく、全員が自分たちの問題として認識するようになった。話し合いや残業を通し、仕事に対するの当事者意識が強くなり、さらに作業の精度と効率、生産性の向上へと繋がっていった。

3 モチベーションの維持と向上

設立から2～3年が過ぎると、業務が軌道に乗れ始め、仕事を覚えるのに手一杯という状況から、同じ仕事をくり返し行っていくという状況に変化していった。そのため、慣れからくるマンネリ化でモチベーションが下がる職員が出てきた。

① 任されるから面白くなる

設立から2、3年は、親会社からの確固たる信頼がまだ得られておらず、失敗をすると「障がい者にこの仕事は難しいのではないかと判断されてしまう時期だった。そのため「失敗できない」という意識が強く、上司が一定のルールのもと職員に仕事を指示していた。しかし、職員よりも勤続年数が短い上司もおり、説明が不十分であったり、指示の内容が必ずしも適切ではなかったりすることがあり、職員から「上司の指示が間違っている」「なぜ、自分たちもできるのに仕事を任せてもらえないのか」といった不満ともとれる声が出てくるようになった。職員の中には指示がなくても仕事ができる人や、仕事によっては上司よりも高い力を発揮している人がいた。そうしたことから「上司の仕事は職員へ」を合い言葉に業務の見直しを行い、進捗担当（納期までに納品できるように業務の進捗を管理する役割）や印刷機のトナー在庫管理、業務日誌の記入や朝礼や終礼の司会、新しい業務を受託する際の研修への参加など、これまで上司の仕事とされていたものを職員に任せるようにしていった。職員から出てきた声に対しては、単に不満として処理するのではなく、積極的に取り入れることで、職員が行う仕事の幅が広がり力を発揮できる機会が増えた。

② キャリアデザインの形成

目標管理制度（年間を通して個人目標を立て、半年に一度、部署や状況によっては随時上司との面談を行い、目標の達成状況を確認し評価する制度）が導入される以前は、「次にどの業務を習得

するか」、「作業を中心としたプレイヤーとして働きたいか」、「人財の育成などマネジメントに興味があるか」など自分のキャリアデザインについて、上司と職員が定期的に話し合う機会はなかった。目標管理制度の導入後、どの従業員も、半年毎に上司とゆっくり話し合うようになり、それぞれのキャリアデザインについて一緒に考える機会ができた。目標管理制度が始まった当初は、「何を話せばいいのかわからない」といった声があったが、徐々に自分の将来についてこうしていきたいという意見を積極的に述べる人が増えていった。

③ トレーナー制度の導入

2011年4月にトレーナーという新しい職位が作られた（図1参照）。書類発送グループではトレーナーは、通常の業務に加えて、書類の最終の点検業務、他の職員の人事面談、新規業務の担当、各種会議・研修の参加及び企画、講演等を行っている。また、今期は大阪事業部の立ち上げに伴い、出張して立ち上げのサポートも行っている。トレーナーという職位ができたことで、トレーナーになった人は、その働きぶりの評価が明確となり、より意欲的に仕事に取り組むようになった。それ以外の人も、自分も頑張れば役職が上がるということで、全体のモチベーションの向上に繋がった。それまで上司のみが行っていた、より難易度の高い仕事にも取り組む事が出来るようになったため、業務の幅が広がり、マンネリ化が減少しモチベーションのアップに繋がった。



図1 職位図

④ 得意な事を生かせるチーム制の導入

書類発送グループも40名を越え、全体で会議や話し合いをする事が難しくなってきた。そこで、部署の中に6つのチームを作った。チームは、職員の性格や特性に基づいて構成されており、それぞれのチームに合った役割を担当している。

例：細かい仕事が得意で、正確性の高い人が多いチームには、仕事で使う部材の在庫管理を任せている。

これまで、仕事で使用する部材の在庫確認などやプリンターのトナー交換、調整などの仕事は、上司が、通常業務の合間に行っていた。チーム制の導入で、各チームが役割を担当し、定期的に取り組むことで、より正確で確実にできるようになった。また、チームの名称も所属メンバーで決めている。

従業員が高いモチベーションを持って働く事はとても重要な事だと考えている。目標管理の導入で、自分のキャリアについて考え、意見を反映できるようになった。トレーナー制度ができた事により、仕事が評価されると職位が上がりキャリアアップすることで、更に上の職位を目指す道筋が開けた。事務の仕事は、基本的に自席で書類を処理する仕事なので、同僚同士の横の繋がりが希薄な傾向にあったが、チーム制の導入で、チームに役割が与えられ、それをきっかけに、仕事以外の場面でも職員同士が話し合うようになった。これらの取り組みに、職員も始めは戸惑っていたが、仕事で評価されたり、会社に友人ができたりして、自身の居場所の獲得にも繋がり、全体的にモチベーションが向上した。

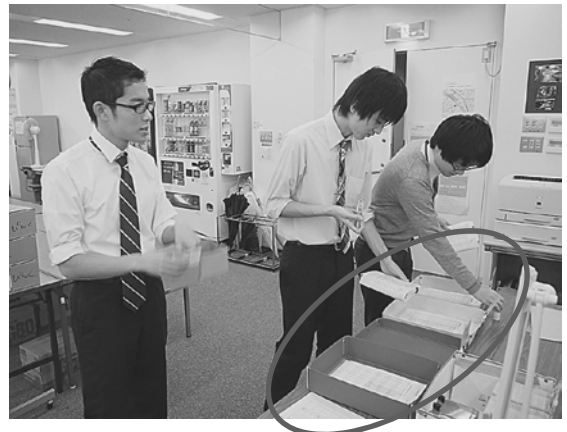
4 考えるための環境作り

ここまでは、社会人としての自覚と当事者意識の醸成、モチベーションの維持と向上など、人の内面についての取り組みについて述べてきたが、一方で、各人が考えて動ける職場環境を作るために、以下のような取り組みも行ってきた。

① 作業の見える化

職員が主体的に判断して動くために、仕事の進

捗がわかりやすくなるよう、作業の見える化を行った。書類を工程ごとに箱に入れ、自分ができる工程の箱の中に書類があればそれを自席を持って行き処理をして、次の工程の箱に進めるという形にした。こうすることで、自分がどの工程に入れば良いかわかりやすくなり、自主的に動けるようになった。職員に任せることで生じるリスクについては、他者のチェックを何重にも入れるなど、リスク管理体制を整える事で対処した。



箱から取り出して作業を進めている様子

② シフトの撤廃

複数の仕事を同時にやる場合、部署内では、シフトを組まないと業務がまわらないと思われていた。しかし、予定通りに業務が進まない事が多く、人の配置をし直す調整に時間を取られたり、配置が上手くいかず一方の業務は忙しいのに、もう一方は手が空いている人がいるという状況が生まれたりした。それを受けて、シフトの必要性について議論し、試験的にシフトを組まない期間を設けた。その結果、多くの人が、声を掛け合いながら進捗を確認し、遅れている作業に入っていた。また、シフトがないと困ると言っていた人も、周囲の同僚が、シフトがなくても動いている姿に影響を受けたり、他の人と相談したりすることで作業を進める事ができたためシフトを完全に撤廃した。

作業の見える化については、誰からみても仕事の進捗がわかるようにして、各人が自ら進んで業務に当たれるようにするための仕組みである。そしてシフトの撤廃という事例を通して、普段当たり前にやっていることでも本当に必要なのかとい

う視点で考え直す事が、より働きやすい環境を作るという事に繋がる事を学んだ。

5 人財の成長

これまで述べてきたような取り組みを行ううちに、職員の中から大きく変化する人が出てくるようになった。ここではその一例を紹介する。

① Aさん

Aさんは、入社当初を振り返り、本人が「就労支援センターの人に連れてこられた」と言っていることからわかるように、第一生命チャレンジドで働きたいという気持ちは決して強くはなく、業務中も寝ていることがしばしばあった。しかし、徐々に人が増え、後輩が入り人が増える事で、あの人には負けたくないというライバル心を持つようになったり、新しい仕事のメンバーに抜擢され仕事を任せられたりする事で、次第に意欲的に仕事に取り組むようになっていった。今では、トレーナーとなり各地で講演活動も行い活躍している。

② Bさん

Bさんは、ボタンを押す事が大好きで、必要がないのにエレベーターやパソコンなどのボタンを押してしまっていた。そのため上司が一日中、Bさんと行動を共にするといった対応もしていた。入社後も、多くの失敗をしてきたが、その度に一つ一つ振り返りを行い問題を改善してくる努力をした。また、一方ではBさんができていることや努力していることを認めて、得意なことや興味のあることを活かせる仕事を任せていった。そうした経験を積み重ねることで、徐々に周囲からも認められるようになり、任される業務も増えて、今ではボタンをむやみに押す事もなくなり貴重な戦力として仕事に取り組んでいる。

③ Cさん

Cさんは、入社時から他の人と話す事はほとんどなく、休憩時間もどこかに行ってしまう姿が見えないことが多かった。（休憩の時間はきちんと守って戻ってきていた）チームの仕事もうまく周りの人に分担できず、全部自分でやろうとするなど周囲との連携が課題であったが、自分が休んだ

時に周りの人が仕事をフォローしてくれたことをきっかけに、少しずつチームメイトを信頼し、頼ったり仕事を任せたりするようになった。それ以外の場面でも同僚と食事に行ったりするなど周囲とよい関係を築いていった。今では書類発送グループの中でもチームワークの良いチームのチーム長として働いている。

職員の成長に伴い、上司にも変化が見られるようになった。従来、上司は、職員に対して、「してあげなければならない」という意識がある人が多く、何かとやりすぎてしまう事が多かったが、こうした職員の成長を目の当たりにし、徐々に職員を信頼し、仕事を任せようになってきた。今では職員がチャレンジできそうなことは何でも、一緒に話し合い、任せてみるという信頼関係が構築されている。

6 まとめ

ここまで述べてきたように、「当事者意識を持って仕事をする事」、「頑張ったことがきちんと評価されモチベーションが上がる事」、「そのための環境がある事」は、各人が主体的に考え、自ら進んで行動するために必要な要件である。従業員が主体的に生き生きと仕事をする事は、結果として企業が成長することに繋がっていく。

現在、書類発送グループは、入社段階でいろいろな事が出来るという点を重視して採用している訳ではない。それは主体的に考え行動することで障がいのある人でも成長するという事を経験的に知ったからである。障がいのある人は、能力がないのではなく、経験が不足していることが多い。障がいがあっても経験を積む事で、時間がかかるかもしれないが、自ら考え、判断することができるようになっていく。そうしたことから上司に求められるのは一緒に考えることである。一人ひとり、経験や能力によって理解する幅は異なるが、一緒に考え、理解し、行動する事こそが重要である。その時に常にベースとして持つべき事は職員のモチベーションをいかに上げるかという観点で物事を見ていくことではないだろうか。

ちばぎんハートフル(株)の障がい者雇用の取り組み

－「社員の主体性を重視し将来の自立を目指す」－

白川 恒平（ちばぎんハートフル株式会社 業務第一部長）

1 会社概要

当社は平成18年12月千葉銀行により、障がい者雇用の一層の促進を図るために設立された。

さらに、平成19年5月には「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく「特例子会社」として、地方銀行の100%出資の子会社として初めて認定を受けた。働く意思と能力を持った障がい者に、安定した雇用機会を提供し、障がい者がいきいきと働くことの出来る職場環境づくりに務め、地域社会への積極的な貢献を目指している。

現在、当社を含めた千葉銀行全体の障がい者雇用率は法定雇用率の2%を大きく上回っている。設立当初の障がいのある社員は7名であったが、8年目を迎えた現在、24名の障がいのある社員が働いている。社員の内訳は身体5名、聴覚7名、知的12名で、今後も毎年2～3名程度の社員を継続して採用していく方針である。

設立以来ほとんど退職する社員がおらず、定着率が高いのが当社の大きな特徴である。主に千葉銀行から名刺やゴム印の作成、パソコンのデータ入力などの業務を請け負っているが、若手の指導や照査業務をはじめ社員にある程度の権限を委譲し、主体性を持った取り組みを実践している。

社員の一人一人の意思を尊重し、目標管理を徹底して行い、やりがいのある職場づくりを目指していることが定着率に反映しているものと考えている。

表1 障がい者雇用率

	従業員数 (名)	障がい者社員数 (名)	障がい者雇用 率 (%)
当 社	24※1	24	34※2
千葉銀行	5,033.5	71	102.5
合 計	5,057.5	95	136.5

(平成26年7月1日現在)

※1. 当社の健常者社員は千葉銀行からの出向者であるため、千葉銀行の従業員に含まれる。

※2. 重度障がい者については、1名の雇用につき2名を雇用しているものとカウントする。

当社の社員は重度障がい者10名、重度以外の障がい者14名のため、カウント人数は34名となる。

表2 社員数と障がい別割合表

	平成 19年度	平成 20年度	平成 21年度	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
障がい者社員 数合計	7人	10人	15人	18人	19人	21人	22人	24人
身体障 がい者 割合(%)	42.5	30	27	21	21	23	18	20
聴覚障 がい者(%)	42.5	30	27	34	32	29	32	30
知的障 がい者(%)	15	40	46	45	47	48	50	50

2 主な業務内容

(1) バーコード入金伝票作成業務

お客様の名前や口座番号などのデータがバーコードで登録された1冊50枚の入金専用伝票の作成。

(2) 名刺作成業務

千葉銀行と千葉銀行の関連会社の職員の名刺の作成。最近では千葉銀行以外のお客様からの注文もある。

(3) 手形・小切手帳作成業務

千葉銀行のお取引先の手形・小切手帳の作成。1冊50枚になっている。支店からの注文に応じ作成している。

(4) ゴム印作成業務

氏名、役職名、枠番など様々なゴム印の作成。千葉銀行と千葉銀行の関連会社からの注文が中心だが、最近では千葉銀行以外の官公庁などからの注文も増えている。

(5) 為替手数料一括入力業務

送金手数料など為替手数料の一括引落とし契約をしている法人のお客様からの依頼に応じ、毎日、振込件数と金額などのデータをホストコンピュータに入力する業務。

(6) 印鑑登録業務

お客様が銀行の窓口で普通預金の口座を開設した際などに届出た印鑑を銀行のホストのコンピュータに登録する業務。

(7) 送金データ入力業務

お客様が銀行の窓口で振込み手続きを行った際に、先方銀行、振込先、口座番号、金額

などのデータをコンピューターに入力し実際に先方銀行に送金する業務。

(8) 預金取引履歴調査業務

市町村や税務署、警察など公的機関から依頼される、取引履歴の調査依頼に対し、パソコンで照会をとり回答書を作成し送付する業務。

(9) 発送業務

投資信託や保険のパンフレットなど、各支店からの注文に応じ冊数を揃えて発送する業務。その他、お客様に各種取引履歴やパンフレットなどを発送する業務も請け負っている。

表3 従業員数及び主な受託業務の推移

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
銀行出向者等	2	3	7	8	9	10	9	10
障がい者社員	7	10	15	18	19	21	22	24
主な業務と受託時期	パソコン入金帳作成	普通・当座預金取引明細発送	印鑑登録業務	送金データ入力業務	為替手数料処理業務	預金取引履歴調査業務	ちばぎん証券発送業務	投信印鑑登録業務
	手形・小切手帳作成	フラット35申込書発送	生命保険申込書・ネット・ハット発送		点字通知サービス業務		ちばぎんコンピューター廃棄処理業務	
	名刺作成	コム印作成						
	住宅ローン申し込み書発送	テリアファイブ取引法定帳票発行						
	テリアファイブ取引明細発送							

3 当社の取組み

(1) 権限の委譲と社員教育

設立当初は管理者がつきっきりで作業に当たっていた。管理者が始業の準備を行い当日の作業の段取りを組み、社員は管理者の指示に従って作業を行う。作業のルーティーンの中には必ず管理者が入り、チェックは管理者が行う。支店からの注文や、支店への問い合わせなど、電話によるやり取りは全て管理者が行っていた。設立当初は社員も業務量も少なく、十分に対応は可能であったが、業容が拡大し社員が増加するにつれ管理者の負担が大きくなり、一人一人の社員に目が行き届かなくなる傾向が強くなったように思われた。管理者が忙しく動き回る光

景が珍しくなく、社員のマンネリ感も否めない状況であった。そこで、思い切った権限の委譲を行うことにした。立ち上げ当初から勤務する社員を選抜し照査権限を付与した。

①投資信託・保険の発送業務は従来3人1組で行い、うち1人が管理者で、全体の統括とチェックを行っていたが、全て社員とした。

②名刺の作成作業も通常日は3人1組で、うち1人が管理者で照査を行っていたが、ベテラン社員を名刺チームのチームリーダーとして位置づけ、作業の段取り、照査、支店との電話のやり取りを任せることとした。

③その他の業務の中でも、多くの部分を障がいのある社員に任せることで、管理者の負担を減らすことが出来た。

「社員に出来るのか」また、「責任ある仕事を任せることで、それが精神的な負担になりはしないか」など管理者の間でも葛藤があった。

事実、「自分の思う通りに作業が運ばない」「若手の社員が自分の指示に従ってくれない」など不安や不満の声も社員の中から出たが、管理者は事務負担が軽くなったことで社員の仕事振りや表情をしっかりと把握出来るようになった。社員の様子に変化があれば、すぐに呼び、個別に悩みや希望を聞き、直せるところは直した。社員からも「今までは与えられた仕事をこなしているだけ」という感じであったが、責任ある仕事を任せたことで、「仕事に対する意欲が変わった」「やりがいが出てきた」という意見が多く聞かれるようになった。

管理者は社員の仕事に責任を持たなければならない。勇気が必要である。仕事の任せっきりは禁物であり、しっかりと業務面も体調面もフォローしなければ逆効果であることは言うまでもない。しかし、思い切って社員に仕事を任せることで社員も私たち管理者も成長できたと思う。

社員の指導はOJTを基本としている。設立当初は管理者が手取り足取り教えていたが、現在は先輩社員が後輩社員を教えている。教える方も教えられる方もお互いにスキルを高めることが出来、効果的である。当社はインターンシップの受入を積極的に行っているが、実習生

の指導も各自の役割分担に応じて社員が行っており、実習受入先からも好評を得ている。

(2) 目標管理と多能化

当社の雇用体系は設立当初から正社員が基本であり、定年は60歳である。銀行本体と同じように、スキルチェック表を活用し、業務毎に①人に教えることが出来る ②一人で出来る ③過去にやったことがある の3つの項目に分けてチェックを実施している。

毎期、期の初めに社員一人一人と面接を行い、今期はどの業務にチャレンジするのか、自分のスキルを高めるために何をするのか目標を定めて、人繰りの中に組み込んで、出来る限り担当以外の業務を覚えさせることを心掛けた。

私たちはこれを「多能化」と呼んで社員に奨励した。慣れた仕事を続けて担当させる方がミスも少なく、人繰りを立てることも容易であるが、あえて、「多能化」を進めることで、社員のモチベーションも高まり、作業効率も向上した。予想していた以上に社員の覚えは早く、次から次へと新しい仕事を覚えて行くので、私たちが驚くほどだった。作業の生産性は見違えるほど向上し、担当者の休暇の際も、別の社員が容易に対応することが出来るようになり組織としての体制が強化された。

期の終わりに結果面接を行い、自分の目標がどれだけ達成出来たのか、出来なかったのか、これからの課題が何なのかを話し合っている。この結果が人事考課や賞与査定にも反映されるため、社員のモチベーションは更に上がっている。賞与はA～Dの4段階で評価を行い、各自の評価に応じて支給額に上乘せ支給される。毎年6月と12月の賞与支給日には社長が直接一人一人にフィードバックを行っている。

(3) コミュニケーション能力の強化

① 生活技能訓練（SST）の導入

障害者職業総合センターの研究員の方のご協力を得て、知的障がい者の中からコミュニケーションが困難な社員を選抜し、毎月勉強会を行っている。自分の考えや気持ちや用件をうまく伝える方法を学んでいる。

② 各種勉強会の実施

当社の業務は繁閑の差が激しく、閑散期には

午前中で業務の目途が立ってしまうときがあるため手すきの時間を有効に使うことと、社員のスキルアップのために勉強会を実施している。

お互いの障がいを理解したり、コンプライアンス意識の醸成のために、管理者が講師になって講義を行ったり、手話、ビジネスマナー、パソコンについては社員が主体となって勉強会を行っている。手話勉強会は聴覚障がいの社員が講師になり講義の内容も考えている。社員間のコミュニケーションを図る場としても有効に機能している。パソコン勉強会は障害者技能競技大会（アビリンピック）の出場を一つの目標に掲げ、それに向けて訓練を行うことで、お互いの向上心を高めている。

③ 委員会活動の実施

社内新聞やレクリエーションなどの委員会活動を行っている。新聞委員会では委員の社員がインタビューや取材を行って毎月「ちばぎんハートフル新聞」を発刊している。社員の主体性を尊重し管理者はあまり口出しせず、社員自ら企画して作成している。自分の長所や特技を生かすことが出来、いきいきとした活動が実践出来ている。

④ 当番制度

当社では朝の掃除や郵便、メールの仕分けなどを4つの班に分け当番制で行っている。やり方などは各班の班長に一任し、問題があればお互いに話し合って解決するように指導している。

4 当社の課題と将来の展望

(1) 新規業務の開拓

① 新規業務開拓の必要性

前述の通り、当社には退職者がほとんどなく、社員数は増加し続けていることから、現在のペースで採用を継続した場合は10年後には40名、20年後には60名の障がい社員を抱える企業へと成長することとなる。

現状でも手狭になっており、今後の働くスペースの確保はもとより、新規業務の開拓は急務である。当社は株式会社であり民間企業として収支が成り立たなければ、企業として成立しない。収益の確保のために新規業務を開拓していくことは私たち管理者に課せられた最大の課

題である。

② 新規業務の内容

印刷や文書管理など千葉銀行の営業店や本部で行っている業務の中で当社として取り組めるものがないか。外注に出しているものの中で内製化出来るものがないか、銀行の各部署と定期的に会議を行い検討している。

名刺やゴム印作成業務など千葉銀行以外からの注文も増えているが、全体の取扱量から比べれば、まだわずかである。設備と社員のスキルに更に磨きをかけ、お客様からのいかなるニーズにも対応できるような体制づくりを行い、営業力を強化し、銀行以外からの受注量も増やしていきたい。

(2) 将来の展望

① 障がい社員の社外での勤務

「特例子会社は障がい者の囲い込み」との批判的な意見もある。確かに障がい者雇用は健常者との共生が理想である。ただ、私たちは障がい者雇用には色々な形があって良いと考えている。表1にあるように千葉銀行本体でも71名の障がい者を雇用しており、千葉銀行単体でも法定雇用率の2%を達成出来ている。当社で採用した障がい社員を1～2年掛けて養成し、千葉銀行の本体で勤務させたり、逆に、本体の障がい社員の訓練の場として受け入れたり、うつ病などになった職員の職場復帰のための訓練の場として提供するというのも選択肢ではないかと考えている。

② 障がい社員の管理職への登用

社員に権限を委譲して業務を任せるという当社のスタンスは前述した通りだが、更に進んで将来は、社員の中から課長や部長といった管理職に登用していくことを目指している。一般企業と同様に、昇格によって社員の給料も上がり自立が可能となる。肩書が付くことで社会的な地位も向上し、モチベーションアップにも繋がると考える。社員の増加に伴い、管理職も増やして行かなければならなくなるが、社員の中から能力のある者を管理職に登用することが出来れば、健常職員を増やさずに、障がい者雇用の推進を更に進めることが出来、理想的である。

一期生に対しては、将来を担う管理職候補と

して常日頃からリーダーシップの発揮を求めている。当社の社員の平均年齢は25～26歳と若く、近い将来に夢が叶えられるときが来ることを確信している。



手話勉強会



ビジネスマナー勉強会



新聞委員会打合せ

ちばぎんハートフル(株)では以上のような取り組みを実践することで、社員の将来の自立を目指している。少子高齢化が進み、日本の労働力人口が減少していく中で、障がいのある社員が健常者と同様にいきいきと働ける環境を作ることは私たちの使命であると考えている。今後も、障がい者雇用の一層の促進を図ることにより、ちばぎんグループの一員として企業の社会的責任を果たし、地域社会に貢献していく所存である。

当社のマスコットキャラクター
ふるとちゃん



【連絡先】

白川恒平
ちばぎんハートフル株式会社
e-mail:chibaginheartful@chibagin-heartful.co.jp

特例子会社における従業員の能力開発についての一考察

○和泉 圭良子（大東コーポレートサービス株式会社 北九州）

小山 奈弥・藤本 純子・森 愛・比嘉 清子（大東コーポレートサービス株式会社 北九州）

1 はじめに

大東コーポレートサービス株式会社は、2005年に大東建託株式会社の特例子会社として設立され、東京、福岡、千葉の三ヶ所に事業所を持っている。社員数は102名（うち障害者63名）。主な取引先は親会社・グループ会社である。

2 北九州事業所

福岡県にある当事業所は、2008年に開所、10名の社員（うち障害者5名）でスタートした。

2014年9月現在、社員数22名（うち障害者15名）である。障害者の内訳は、知的障害10名（重度判定2名）、身体障害3名（視覚障害1名、聴覚障害1名、肢体不自由1名）、精神障害2名。

開所時より定例業務の種類は増え、それに伴い売上も増加している。

しかし、次第に「新規業務の導入」や「障害者の新規採用」について限界を感じるようになっていた。その理由として、事業所の社員の半数近くを占める知的障害者が、簡易な単純作業のみを担当しており、知的障害者以外の社員に業務の負担がかかっていることが考えられた。事業所として、量・質ともにこれ以上の業務に対応することが難しい状況になっており、そのような状況において障害者の新規採用を進めることが難しくなっていたのである。

3 業務における現状調査および分析

(1) 知的障害者とその他社員の担当業務の割合（2008年～2013年）

知的障害者とその他の社員がそれぞれ担当する業務工程数の割合は、業務の種類が増えているなかでも大きな変化はなく、開所時より約3：7の比である（表1）。

表1 知的障害者とその他社員の担当業務工程の割合

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
知的障害者	32%	29%	26%	25%	30%	32%
その他	68%	71%	74%	76%	70%	68%

一方、知的障害者とその他の社員の人数の割合は平均5：5であった。年によっては、知的障害者の人数が他の社員よりも上回ることも見られた。担当する業務工程数と人数の割合から考えると、その他の社員は人数が少ない上に担当する業務工程が多いことから、その他の社員に業務の負担が偏っていることが考えられる。

(2) 知的障害者とその他社員の担当業務工程（2013年）

各業務の工程を調べた結果、知的障害者が担当する業務工程はその業務の簡易的な手作業工程に限られ、パソコンや機械操作の工程を担当していないこと、また生産した製品の数量を照合する工程や伝票と照合する工程を担当していないことがわかった（表2）。

表2 知的障害者とその他社員の担当業務工程一覧表

全業務における知的障害者とその他の社員の担当業務工程一覧表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	知的障害者以外の	
業務1	1-1-1業務	伝票作成	印刷	検品	再印刷	おけ番号	印刷	郵便分け	印刷	2部以上	封緘	送り	伝票照合	伝票入力	伝票照合	6	9
業務2	1-1-2業務	機械検印	印刷	中身検品	紙さばき	製本	断裁	仕上検品	伝票照合	検品	梱包	検品	検品	検品	検品	3	10
業務3	1-1-3業務	監査	印刷	配内状	印刷	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	1	6
業務4	受注確認	材料仕分	作業表	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	1	7
業務5	受注確認	パッケージ	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	2	2
業務6	受注確認	1-1-1部	1-1-1部	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	3	1
業務7	受注確認	伝票表	印刷	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	3	9
業務8	卸検部	パッケージ	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	5	3
業務9	1-1-1業務	印刷	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	0	4
業務10	1-1-1業務	印刷	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	2	5
業務11	1-1-1業務	印刷	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	3	6
業務12	1-1-1業務	伝票照合	印刷	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	検品	3	6

■…知的障害者 □…その他社員

32 68

32% 68%

勤続年数3年以上の知的障害者は8名いるが、担当する業務工程はほぼ固定され、簡易的な業務にとどまっていた。また、どの知的障害者も担当する業務工程は全体の1割から2割にとどまり、個人差が少ないことがわかった。全業務の工程の約7割（68%）は、知的障害者以外の社員が担当している。

開所時より業務の種類は増え、売上も順調に上

がってきているが、その実状は「簡易的な業務を行う知的障害者とその他の全てを行う社員」という構造があった。そして、このような構造が当事業所の限界に起因していることが考えられた。

今後について協議した結果、事業所の発展のためには、この構造を見直す必要があるのではないかということ、つまり、知的障害者が担当する業務内容を見直す必要があるという結論にいたった。

そのためには、知的障害者それぞれの能力について再度アセスメントを行い、適材適所を見極め、業務習得にむけOJTを強化する必要があった。

以下、当事業所が構造改革のために取り組むことになった能力開発について報告する。

4 能力開発

(1) 能力アセスメントのやり直し

最初に取り組むことになったのは、知的障害者の「能力アセスメント」のやり直しである。今までは「知的障害がある」ということを重要視し、それぞれの能力を判断していた。

今回は、障害に対する一般概念は考えに入れず、実際の業務において、何が、どのように得意で、何が、どのように苦手なのかを調査した。また、苦手なことはどのようにすれば改善ができるか、改善の可能性についても検討した。

(2) カンファレンス

能力アセスメントの結果をもとに、どの業務の、どの工程を、だれが、どのように教え、いつまでに行えるようになるのか、その課題と方法について詳細に協議し、それを実践した。

(3) 「目標管理」の導入

「目標管理」を導入し、社員それぞれがどのような役割を持ち、何を、いつまでに、どのようにして取り組むのかを明確にした。

目標の達成状況について毎月振り返りを行うとともに、目標達成のためにクリアしなければならない課題の確認や取り組み方法の検討および変更など、随時必要な修正を図った。

また、社員それぞれの目標の達成状況については賞与や昇給に反映されるものとした。

(4) マスター制度

業務において優れた能力を発揮している社員を評価する目的で、称号的な制度を導入した。所属長の推薦により社長が任命するもので任期は1年。任命された者は手当が支給される。

「マスター」はメンター的な存在となり、任命されていない社員にとっては身近でわかりやすい目標となった。

5 事例

(1) A社員

①プロフィール

20代前半、知的障害（療育手帳B2）

普通中学校卒業。その後、福祉施設を1年利用。2009年入社。

②新たなアセスメント

イ パソコン操作

- ・ローマ字一覧表を見ながら入力可能
- ・漢字変換、マウス操作も理解可能

ロ 機械操作

- ・操作上の危険の認識可能
- ・業務に必要な部分の操作理解可能

ハ 正確性

- ・担当する業務でのミスがない

二 業務の流れの理解

- ・一つの業務の全体の流れの理解可能

③新たな業務工程の取り組み

- ・パソコン工程
- ・機械操作を伴う工程
- ・検品や照合の工程
- ・一つの業務を最初から最後まで行う

④結果

各業務を工程別に分けると全部で100工程となる。このうちの83工程、つまり全業務工程の83%（取り組み前27%）を担当することができるようになった。また、多くの業務工程を理解できたこと、業務の一連の流れを理解することができたことで、状況に応じた判断もできるようになり、機械の不具合などイレギュラーな状況での業務の対応もできるようになった。

(2) B社員

①プロフィール

30代後半、知的障害（療育手帳B2）

普通高校卒業。一般企業に健常者として就職するが定着できず。

20代後半で療育手帳取得、福祉施設を2年利用。

2008年入社。

読み書きは小学校高学年程度。

②新たなアセスメント

イ パソコン操作

- ・ローマ字一覧表を見ながら入力可能
- ・業務で対応できるレベルではない

ロ 機械操作

- ・操作上の危険の認識可能
- ・業務に必要な部分の操作理解可能

ハ 正確性

- ・担当する業務でのミスがない

ニ 業務の流れの理解

- ・自分が担当する工程の前後の理解は可能

③新たな業務工程の取り組み

- ・難易度の高い手作業工程
- ・機械操作を伴う工程
- ・検品や照合の工程
- ・全体状況を見て、臨機応変に各業務に入る

④結果

全業務工程の50%（取り組み前19%）を担当することができるようになった。

難易度の高い業務や機械を取り扱う業務など、限られた社員しかできないことを担当できるようになったことで仕事の対するモチベーションが向上した。

(3) C社員

①プロフィール

40代前半、重度知的障害（療育手帳A2）

特別支援学校卒業。入所および通所福祉施設を25年利用。2010年入社。

読み書きは小学校低学年程度。

また、支援機関の担当者からの申し送りとしては次の通りであった。

・自閉症

・朝の時点でスケジュールを提示すること

・急に予定が変わると混乱する

・嫌なことがあると不適切な独語を発する

・大きな声を出して暴れることが見られる

②新たなアセスメント

イ パソコン操作

・困難

ロ 機械操作

・困難

ハ 正確性

・担当する業務でのミスがない

ニ 業務の流れの理解

・部分的な理解は可能

③新たな業務工程の取り組み

・今までよりも一段階難易度の高い工程

・会社で大きな声を出すことや暴れることは規則違反とし守ることを徹底した

④結果

全業務工程の25%（取り組み前13%）を担当することができるようになった。手先を使うだけの簡易的な工程だけではなく、郵便番号による仕分けや文字の照合などの工程もできるようになり、そのなかで集中力も高まった。また、他社員が担当する業務の進捗状況を見て、担当する工程に取り掛かるタイミングを自分で判断するようになった。そのため、その都度の指示の必要性や本人の指示待ちの状態がなくなり、他社員と同様、業務の流れの中で自発的に動けるようになった。

以前のように、大きな声を出すことや暴れることは見られなくなり、指示に対しても素直に従うようになった。

6 考察

アセスメントのやり直しから始まり、カンファレンス、OJTの実施により全従業員（特に知的障害者）の能力開発が進んだ。その結果、知的障害者が全体の業務の9割を担当できるようになった（表3）。

表3 取り組み後の知的障害者とその他の社員の
担当業務工程一覧表

全業務における知的障害者とその他の社員の担当業務工程一覧表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	知的障害者	その他
業務1	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応		
業務2	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	12	1
業務3	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	7	0
業務4	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	5	3
業務5	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	3	1
業務6	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	3	1
業務7	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	11	1
業務8	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	8	0
業務9	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	4	0
業務10	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	6	1
業務11	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	8	1
業務12	加工検査	品質作成	印刷	検品	再印刷	加工番号 確認	印刷仕分け	印刷	2部以上 納入	封緘	選り	伝票照合	伝票入力	伝票品 交換	伝票取り 対応	8	1

90 10

■…知的障害者 □…その他の社員

90% 10%

それまでは「知的障害」に対する一般概念からその能力（理解力や判断力）を判断し、担当する業務において限界を作っていた。簡易的な業務を担当させるにとどまっていたのは、「知的障害者には任せられない」という考えがあったからである。

他社員ができない業務を担当できるようになった知的障害者、また状況判断においても優れた能力を発揮し、臨機応変な対応ができるようになった知的障害者もいる。重度の知的障害のC社員においても「これ以上は難しい」と思っていた業務工程もできるようになった。

しかし、その一方でOJTの実施においては、教える際にアセスメントの能力、OJTの能力がこれまで以上に求められることになった。「これ以上は難しい」という状況を作り出していたのは、知的障害者自身の能力そのものではなく、アセスメント力、見立て見極める力、能力を引き出す力が不足していたためであったといえる。

能力開発にあたっては、導入した「目標管理」が有効であったと考える。

会社とは自分がやりたいことを自由にやれる場所ではない。会社に求められることを仕事として行う場所である。そのことを本人と会社で確認できるものが「目標管理」であった。

障害者の上司にあたるものは、部下育成として障害者のOJTを行い、業務として定着させることが会社から求められている役割であり、責務となる。

以上に述べた「目標管理」に基づいた能力開発

に取り組むまでは、障害者に対して「負担やプレッシャーをかけていけない」と考えていた。しかし、働く上で負担もプレッシャーもないことは「不自然」であり「違和感」があることでもある。そのような状況では社員の成長はなく、事業所としての発展に限界が生じてくるのは当然のことであったといえる。

7 おわりに

今回の取り組みにより、個々の生産力が上がったのはもちろんであるが、それぞれの仕事へのモチベーションが向上し、業務に取り組む姿勢が変わっていった。

企業で働くということは、そこで働く従業員が、会社の一員として課せられた役割を果たすことが求められる。そこで自分の能力を期待され、仕事を任せられ、成果を出し、それが認められるということは、自分の存在意義や価値を認められることでもある。

『能力開発』とは、単に社員のできることを増やすことではない。自分で考えて主体的に働くこと、苦手なことにも前向きに挑戦すること、担当した業務を全うすること、他の社員と協力することなど、会社員として精神的な成長を図ったものである。

一年前とは違う自分、成長を実感することができた社員は、生き生きと働いている。今後も社員がそれぞれの能力を発揮できるよう、能力開発の取り組みを継続していくことが重要と考えている。

“程々にきびしく、大目にみる” ～雇用継続のためのもうひとつの視点～

○高木 正彦（株式会社R e 業務管理部 第2号職場適応援助者）
武田 春信（株式会社日南 総務部）

1 はじめに

株式会社R e（アールイー）は、平成23年4月に設立され、翌年平成24年に株式会社日南グループの特例子会社として認定を受けた。現在は重度障害者を含む障害者6名と、63歳以上の高齢社員3名により構成される小規模な事業体である。

事業内容は、親会社の基幹事業である試作モデルの設計・加工・仕上げ作業のサポート業務のほか、施設内の清掃作業全般を請け負う。

会社設立からまだ日が浅く、支援実績も少ないことから、ここでは障害者雇用の初歩的段階である評価技法や、支援者としてのポリシーと雇用における理念（フィロソフィー）にハイライトをあて、雇用継続のための「もうひとつの視点」についての考察を紹介する。

2 問題と課題

(1) 評価システムの不在

当初は評価基準を設定するためのガイドラインが存在せず、主として担当者や関係者の印象によって評価が決定付けられていた。

対象者の特性を分析し判断する上で必要な評価システムの不在により、場当たりの支援となるケースもあり、明確な評価基準の導入が課題となっていた。

(2) 過度なプレッシャー

会社組織として従業員のパフォーマンスとポテンシャルを最大限に引き出すことは命題であるが、そのことに固執しすぎて対象者に対しての要求レベルが本人の限界を超えてしまい、過負荷な状態に陥る場合がある。

過去の事例として、高次脳機能障害者の支援において脳外傷者の認知-行動障害尺度（TBI-31）を用いてアセスメントし、その分析データに基づき、改善を必要とする障害要素について集中的に支援を行った。ある一定の成果は得られたものの、

本人への過度なプレッシャーから作業ミスを誘発し、心身的ストレスが重なり結果的に作業能率の低下を招いてしまったことがある。

(3) ネガティブスパイラル

支援者側においても、改善を期待するほどに現実とのギャップに苛まれ、些細なミスにも叱責し、両者がストレスにより疲弊した状態となり、ネガティブスパイラルに陥る。

経営する側にも位置する2号ジョブコーチのジレンマがここにあり、採算面を意識しつつ支援を行うことの難しさをあらためて痛感した。

3 課題解決への取り組み

対象者の特性を把握する上で、特徴的な障害部分だけに注目するのではなく、個人全体を多面的にとらえ評価することで、偏りのないバランスのとれた支援が実現できると考えた。

(1) 評価基準の設定

まず初めに、基本となる評価基準を設定する上で、神奈川県下の養護学校で使用されている現場実習評価表を用いて、より詳細な評価を行うために評価ポイントを5段階から10段階とした。

下記（表1）は、軽度知的障害者Bさんと、同等の障害を持つ入社3年目のAさんとの評価比較表である。

表1 AさんとBさんの評価比較表

(項目)	絶対評価		相対評価 (A:B)	
	A1	B1	A2	B2
勤怠	出勤状況	8	10	10.0
	身だしなみ	9	10	6.7
作業全般	仕事への取組み	9	10	7.8
	持続力	8	10	8.8
	能率面	7	10	8.6
	作業の確実さ正確さ	8	10	8.8
対人関係	仕事の理解	9	10	8.9
	道具や機械の使い方	8	10	7.5
	安全	8	10	7.5
	準備・片付け	8	10	7.5
※体験・食事の過ごし方	挨拶・返事	6	10	5.0
	明るさ・元気さ	6	10	5.0
	職場の人との関わり	7	10	5.7
	適切な言葉使い	6	10	5.0
【合計】	107	80	140	102.6
<100点満点評価>	76	57	100	73

(Aさん：入社3年目、Bさん：新卒者)

表列A1・B1は、それぞれ絶対値による評価で、B2はAさんの評価(A2)に対するBさんの相対値である。Aさんについては、就労全般において安定しており、人事考課上評価基準となる人物である。

(2) 障害特性の可視化

表1のデータをグラフ化して、評価者の数値概念にとらわれない形状イメージで障害特性をとらえてみる。以下グラフ(図1)は、二人の絶対評価の結果の関係を示すレーダーチャートである。

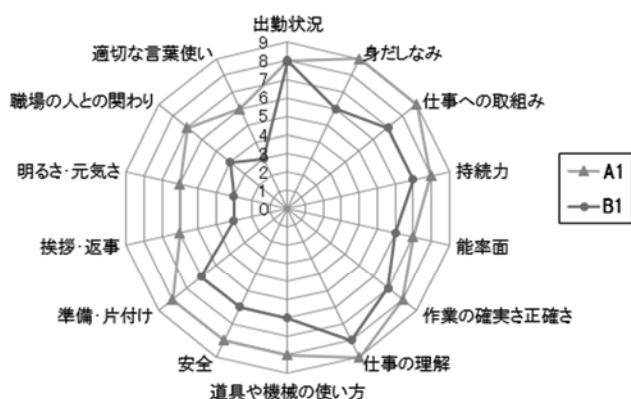


図1 絶対評価グラフ

Bさんについて、一見してグラフB1の形状から対人関係に障害の特徴がみられるが、相対評価グラフ(図2)のB2線の形状は、比較的やや緩やかであり、Aさんを基準とした場合においては、弱点部分は差ほど目立たない印象である。

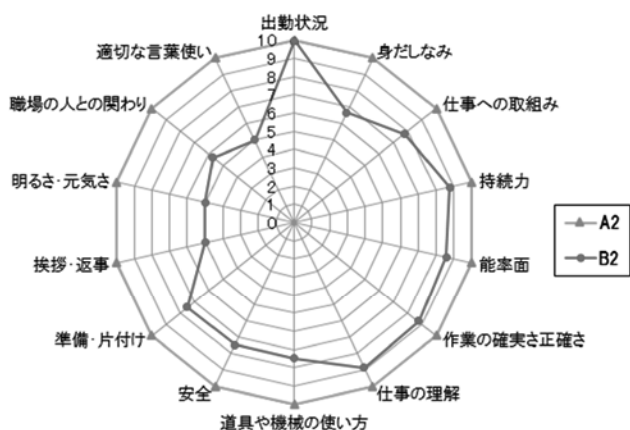


図2 相対評価グラフ

一方、長所の部分はAさんの評価に近似しているため、相対評価では形状的により膨らみが増す。相対的に比較することで、全体の印象が視覚的に

ポジティブな方向に修正される。評価結果をどのような方法で示すかによって、対象者の捉え方の印象が変わってくるのがわかる。

(3) 色相グラフによる印象評価

ひとつの評価手法の試みとして、カラーチャート(表2)を用いた色相グラフ(図3)による評価表現を行ってみる。

表2 評価ポイント別カラーチャート

15P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
10P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
5P	1	2	3	4	5										

色彩からイメージする印象を評価ポイントに置き換え、全体を大まかな色のグラデーションで捉えてみる。評価ポイントの低い順に寒色系から暖色系に色分けし、各評価項目を均等分布表示することで、視覚的に全ての項目を同じバランスにする。

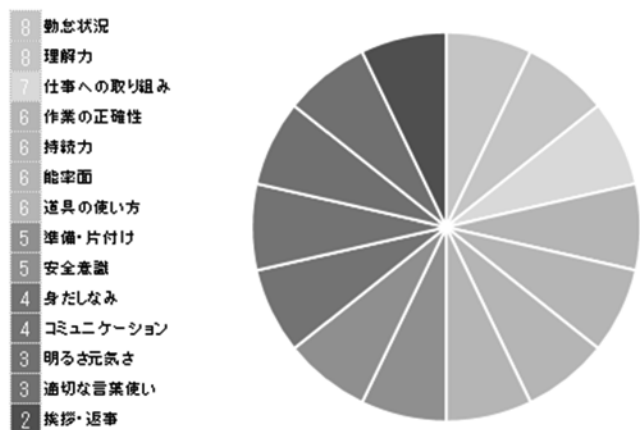


図3 10ポイント評価による色相グラフ

グラフ内に評価項目を付していないが、長所や短所を特定しないことで、偏りのない全体の印象評価としてイメージすることができる。さらに評価ポイントを増やすことで、評価者の細かなニュアンスが加わり、より精細な色彩となる(図4)。

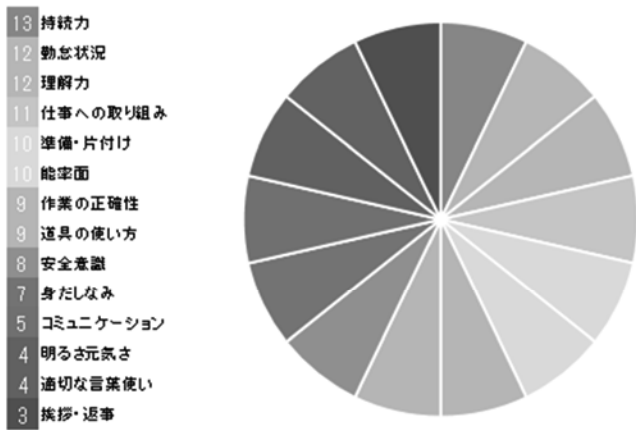


図4 15ポイント評価による色相グラフ

4 評価データに基づく実践において

(1) 俯瞰的見地

各グラフから対象者の特性をイメージしつつ、全体を俯瞰でとらえ、一部の特徴だけに注目しないよう意識することが重要である。

確かに、Bさんは挨拶が苦手で返事もしないことがあり、言葉の選び方を間違えることもある。

規律や統制の観点においては、改善されること望ましいが、それこそが障害であり、最も理解が必要とされる本人の特性の一部である。

いつもそこに厳しい監視の目を向けるのではなく、多少は大目にみることで、支援者と対象者の両方のストレスが軽減され、良好な関係も維持できる。

業務に支障を来たさない範囲であれば、それらを許容することは、支援者の裁量において実践できると考える。

(2) 障害特性の周知

個別的支援を行う上で、他の同僚への配慮が必要と考えられる場合、事前に対象者の障害特性について周知し、その後も適宜フォローしていく。

同僚間に生じる不公平感や嫉妬心は、将来においても根の深い問題に発展する可能性があるため、指導する際の言葉の選び方やタイミングには、細心の注意を払う必要がある。

5 考察とまとめ

今回紹介した取り組みは、一般に知られる色彩に対する人間の心理的効果に着想し、評価手法として取り入れた主観的な試みであり、持論の域を

出ない。あくまでも目的は、文字や数字の評価に現れにくい曖昧な印象部分の評価を、視覚的に表現し捉えることにあり、数値による評価の補完的手段である。これを実践した結果、対象者本人の特性とその傾向を大局的にとらえ支援するスタイルに変わったことは十分な成果といえる。

就労上、求められることに対して「できているか？いないか？」の二元論的な評価ではなく、『大体できているが、たまにミスをする』という、常に不安定な状態であると理解し、時間をかけて課題をクリアしていくという発想の必要性を強く感じた。

最後に、障害者を支援するという事は、支援者の理想やポリシーの押し付けではなく、就労する上で本来必要とされる支援を深く考え、“利他の精神”をもって取り組むことであると、私自身は考える。

程々にきびしく、大目にみるという理念を持つことで、心のゆとりが生まれ、支援者と対象者の間に信頼関係が生まれる。

相手に求めるだけでなく、支援する我々が求められることにもっと目を向けなければならない。それが、雇用継続のために必要な、もうひとつの視点である。

【連絡先】

高木 正彦

株式会社R e (アールイー)

e-mail : m-takaki@h-nichinan.co.jp