

グループミッションとしての障がい者雇用の取組

(障がい者適職要件の共通言語化と、職域開拓における各社の役割)

樋口 安寿 (株式会社リクルートオフィスサポート 経営企画室経営企画グループ リーダー)

1 株式会社リクルートオフィスサポート(以下「ROS」という。)について

【会社概要】

ROSは、1990年2月にリクルートの特例子会社として設立された。当時、リクルートの従業員数約6,500名に対し、障がい者は7名で、雇用率は0.12%と当時の法定雇用率1.6%には程遠い状況であった。

設立に際し、自社ビルをバリアフリー化し、車椅子中心に下肢障がいを積極的に雇用し、社内報印刷の業務からスタートした。

以来、リクルートグループ各社のオフィスワークや従業員の暮らしに関わる業務を全方位的にサポートし、「事業会社」にこだわり、規模を拡大してきた。

(1) 設立からの歩み

印刷事業に加え、総務系領域のサービスカウンター・マッサージサービス・名刺一括請負と職域を広げ雇用を拡大し、1993年には法定雇用率を達成した。

2003年には事務センター(経理の伝票業務の受託)を立ち上げ、大幅に雇用を拡大し、グループ会社の連結雇用に踏み切った。

それ以降もグループの成長に伴い、情報関連事業等新たな領域への挑戦を続け、法定雇用率を達成し続けている。

(2) 雇用状況と従業員の内訳

2014年6月現在、従業員数235名のうち80%にあたる187名が障がいを持つメンバーであり、雇用率は、グループ16社(従業員数13,683人)に対し2.09%である。

採用に当たっては、下肢障がいを中心にあらゆる障がい部位の人を雇用しており、配属も部位に拘らず、様々な部署に様々な障がい部位を持つ人が一緒に働いている。

(3) 事業理念の実現

障がい者も健常者も区別なく働く会社を目指し、障がいへの配慮はするが、期待もかけ共に成長し

ていくことを求めている。

現在、マネジャー13名のうち8名が障がいを持っており、健常者も含めた10~20名の組織のマネジメントを行っている。

企業理念

私たちはあらゆる人が能力・意欲の発揮できる機会を創造し

成果を高めることにより

豊かで人に優しい社会の実現をめざします

経営の三原則

① 個の尊重

② 可能性の追求

③ 社会への貢献

図1 企業理念と経営の3原則

【事業概要】

情報管理領域、オフィスサービス領域、経理事務代行領域の3軸でグループ各社のサポートを行っている。

(1) 事業スタイル

グループ各社に点在する事務業務を【集約化】→【定型化】→【分業化】のプロセスを踏むことで、専門化を進め品質及び生産性の向上を図り、分業化することで障がい部位別の対応を可能とし、更に定期通院・体調不良などでの欠勤時の相互フォローを行いやすくしている

(2) 事業運営と変遷

他のアウトソーサーと同レベルの品質と価格でサービスを提供しながら、障がい者雇用にかかるコストを差し引いたら全社黒字となる事を目指し、特例子会社でありながら事業会社として健全な運営を行っている。

また、外部環境の変化やグループ内の事業やニーズの変化に応じ、職域を開拓してきた。

- ・創業期：社内報の印刷、営業資料のコピー、名刺作成など印刷事業を中心とした事業展開。
- ・拡大期：グループ連結・法定雇用率の見直しに

合わせ、データ入力・総務カウンター業務・経理事務業務などオフィスワークのサポートを中心とした事業を開拓。

- ・環境変化：個人情報保護法・Web化の進展・エコロジー志向など外部環境の変化による紙事業の縮小に伴い、環境配慮・情報管理に特化した事業を開拓。
- ・第二拡大期(現在)：法定雇用率見直し・グループ成長に伴い、3年間で1.6倍(約100カウント)の雇用拡大の為、サイトチェック業務、グループ本社ビル内でのビルサービス業務などグループ会社と協力して新規職域を開拓。

2 職域開拓のプロセス見直し

リクルートグループの障がい者雇用は、特例子会社であるROSを中心に行われており、ROSは雇用と同時に職域開拓も自社の営業活動で行ってきた。

しかし、昨今の内外環境の変化(前述：第二拡大期)に伴い、短期間で急激な雇用拡大が求められ、自社努力だけでは職域の開拓が困難な状況となってきた。

そこで、平成25年にリクルートホールディングス(以下「RHD」という。)主導で、連結対象グループ各社に対し、改めて法定雇用率の達成はグループミッションであることを確認。各社の役割や責任を明確にし、連携して雇用推進にあたる事を決定した。

【背景】

(1) 法定雇用率の見直し

平成25年の法定雇用率の見直しが行われ、1.8%から2.0%に0.2%上昇し、平成25年当時の雇用におけるインパクトは、従業員数12,352×0.2%≒24カウント。

(2) グループの成長

連結対象のグループ会社の従業員数は、平成22年からの3年間で約4,000名増え、1.5倍となった。

その障がい者雇用におけるインパクトは、4,000×1.8%≒72カウント。

更に、現在も成長基調にあり、今後も必要雇用カウント算定の母数となる従業員数は増加する傾向にある。

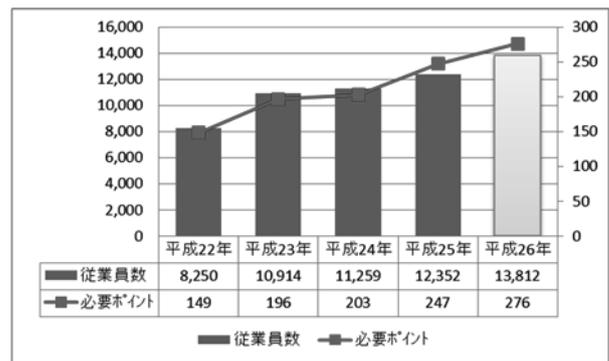


図2 連結対象従業員数と必要カウント

【グループ各社の役割の見直し】

ROS創業以来、障がい者雇用は特例子会社の役割とし、グループ各社の役割は必要カウントに応じた雇用マネジメント料を支払うのみであったが、平成25年より各社に担当者を設け、職域開拓を協力して行う体制を整えた。

それに伴い、各社の役割及び、職域開拓プロセス・障がい者適職要件など雇用促進に関わる事項を明文化・共通言語化し、グループ内への浸透策を進めた。

(1) グループの障がい者雇用基本方針

リクルートグループでは、特例子会社であるROSを事業会社として運営し、その事業を通じて「様々な障がいのある人に対し、働く機会及び、仕事を通じた成長・自己実現の場を提供する事を目指している。

<Rグループの障がい者雇用に関する基本方針>

- (1) グループ各社は「ROSに職域を提供する」という形で障がい者雇用を推進する(≒雇用は特例子会社が行う)
- (2) ROSを障がい者雇用の先進的企業として社内外にアピールできるようにしていきたい(≒就労機会拡大の為様々な挑戦をする)

図3 障がい者雇用に関する基本方針

(2) 従来の役割分担における課題

創業時の思想に基づき、ROSが主体となり雇用も職域開拓も行い法定雇用率を達成してきたが、環境変化に伴い、従来の手法だけで雇用の拡大に伴う職域開拓が困難となった。

<ROS創業時の思想>

- (1)リクルートの特例子会社として障がい者雇用の社会的責任を全うし、親会社が本業に専念できる環境をつくる
- (2)リクルートグループの業務を集約化、内製率を高めることでグループ全体集約メリットを出す
- (3)リクルートグループの業務をサポートする上で、組織効率・業務の生産性を高め、ROSとしての企業収益の最大限化を目指す

図4 創業時の思想

①環境変化

- ・ペーパーレス化・IT化の影響を受け、印刷事業や書類管理といった紙を用いた既存事業が衰退しはじめた。
- ・平成24年のグループ会社の分社に伴い、障がい者雇用に理解の深い総務系窓口が各社に分割され、オフショアを含む競合との価格や納期競争に晒され、従来以上に営業努力が必要となった。

②理解不足

- ・障がい者職域についての理解不足により、単発短納期・難易度の高すぎる業務・インハウスなど、特例子会社の職域としてアンマッチな依頼に対し、お断りするケースが頻発した。それにより、発注側からは発注しにくい会社という印象をもたれ、職域拡大の為の営業活動の際に心理的な障壁となった。

(3) 障がい者雇用のグループミッション化と各社役割

リクルートグループでは、ROS単体の努力だけでは、採用は出来ても、グループの目指す真の意味での雇用に繋がらないという危機感の下、改めて障がい者雇用はグループ全体で促進するという方針に基づき、平成25年4月人事より、グループ各社に障がい者雇用担当者を設け、RHDが中心となり各社の責任と役割を再整理し、それを推進する体制を整えた。

①各社の役割の変更点

従来、職域開拓は特例子会社であるROSが独自の営業努力で獲得し、連結各社は、競合と比較検討した上で発注を決定してきた。

- ・職域開拓の流れ

役割見直し後は、新規職域開拓にあたり、連結各社は適職要件に基き適職を洗い出し、ROSは洗い出された業務の中から必要カウントに応じて、最適な業務を選択し、RHDが決定を下すという流れとなった。

- ・特例子会社の役割

これに伴い、ROSは最適な雇用・生産性を目指し、管理指標を定め障がい者比率の向上、1カウント当たりのコスト改善、新規事業の生産性向上をモニタリングし、報告を求められることとなった。

今後の障がい者雇用推進の各社・ROS・HDの役割		
	従来の役割	今後の役割
ROSの役割 特例子会社	・障がい者の採用 ・業務の発注/受注営業	・障がい者の採用 ・既存業務の継続/拡大 ・新規業務の洗い出し ・生産性・コスト改善目標の達成
各社の役割 連結会社	・必要カウントに応じた費用負担 ・ROSへの発注協力	・必要カウントに応じた費用負担 ・新規業務の創出・洗い出し ・RHDが決定した新規業務を発注
HDの役割 持株会社	・障がい者雇用方針企画・立案 ・法定雇用率2.0%の達成	・障がい者雇用方針企画・立案 ・法定雇用率2.0%の達成 ・新規業務の決定 ・生産性・コスト改善目標の設定

図5 グループ各社の役割

【職域開拓のプロセス】

(1) 障がい者適職要件の共通言語化

グループミッションとして職域を開拓するにあたり、障がい者雇用に適した職域について、誰が見てもわかるよう適職要件を言語化し、それに基づいた業務の洗い出し、選定を行うこととした。

表1 障がい者雇用適職要件

安定供給	出来る限り繋ぎギャップの少ない業務量(日、週、月、年)
簡易定型	高度な知識を必要としない、簡易領域、定型化できる業務 これらを通じて、出来る限りストレスレベルの低下が可能
標準化可	マニュアル化が可能であり、それを通じて誰でも同等レベルの業務が遂行できる
持続反復	最低でも1年間以上の継続が見込まれており、反復した継続性がある(月<週<日)
管理環境	常時、体調や精神状態が確認できるマネジメント内で仕事ができる業務 →外回り営業等マネジメント出来にくい単独での業務行為とならない →システムサポートのような24時間体制での電話応対等束縛の長い業務とならない

(2) 新規業務の検討ステップ

- ・新規業務を検討するにあたり、適職度が高いと思われるチェック領域にしぼり、各社担当者が自社業務をリストアップ。

- ・各社からのリストを集約し、適職要件に照らし合わせ得点化。
- ・高得点の業務の中から、切替難易度等を鑑み、持ち株会社が必要ポイントに応じ切替業務を決定。

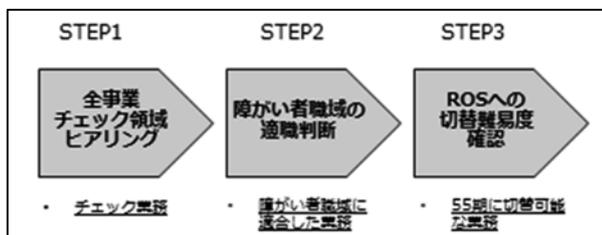


図6 職域開拓のステップ

(3) 最適業務の選択基準

各社からピックアップされた業務から、最適業務を選択するに当たり、誰が見ても選択理由が明確であり納得感があるものとする為、選定基準と各項目ごとの配点を定め、高得点のものから選定することとした。

表2 職域選定基準

大区分	配点	小区分	配点	判断基準
適職度	50	安定供給	8	○ピーク性低=8点
		簡易定型	8	○イレギュラー・随時判断が少ない=8点
		標準(マニュアル)可能	10	○マニュアル化できる=10点
		永続的継続・反復	10	○反復日1年以上=10点
		マネジメントしやすい環境	14	○リモート可=14点 ×インハウス=0点
事業ドメイン	-	-	○事業ドメイン=0点 ×異業種=▲10点	
難易度	20	専門知識の要否	10	○なし=10点、 △基礎能力=5点、 ×専門能力・経験=0点
		TELコミュニケーション内容	10	○なし・連絡のみ=10点、 △回答・確認=5点 ×折衝・営業・クレーム処理=0点
将来性	15	事業トレンド	15	○拡大傾向=15点、 ×縮小傾向or国外運用傾向=0点
規模	5	障害者雇用人数	5	10人以上=5点、5人以上=3点 1人以上=2点、1人未満=0点
生産性	5	現状運用とのコスト差分	1	○ROSに切り替えることで安くなる=1点
		切替コスト	2	○切替コストなし=2点
		準備期間(並行稼働)含む	2	○半年未満=2点
切替影響度	5	切替時期	3	半年以内可=3点、その他0点
		取引先・直雇用切替難易度	2	○易=2点、△普通=1点、 ×難=0点
	100		100	

3 職域開拓における現状の課題

雇用における仕組みを整理し、グループ各社に担当者を設けたものの、運用面では、まだまだ課題が残っている。

【現状の課題】

仕組みを整え、職域の確保は出来たが、現場レベルでの理解・合意が追いつかず各社窓口の納得感が薄く協力が得られにくい。

① 理解不足

ROS=特例子会社という認識が無く、一業者として障がい配慮のない、短納期・深夜対応を求められる。

② 障がい者への距離感

知らないことによる、過度の配慮や遠慮などがあり、無意識に距離を置かれる。

【障がい理解向上に向けたアクション】

勉強会や広報活動を通じ、障がいや障がい者について知り、考える機会を増やす。

① 社内勉強会の実施

障がい者・雇用についての勉強会を実施し、障がいメンバー自らも語る。

② 社内インフラを使った情報提供

- ・法令・社外見学受入実績など障がい関連情報を社内HPに掲載。
- ・グループ会社社内報への記事掲載。

【今後の展望】

事業や理解向上の活動を通じ、グループ内の障がい者及び雇用に関する理解を深め、健常者と障がい者がイコールパートナーとして協働するモデルケースとなることを目指す。

4 最後に

障がい者雇用というと、法定雇用率の達成が一つの目安であり、採用することをゴールと捉えてしまいがちだが、働く側の目線からも、企業側の目線からも、障がいに関わりなく最大限のパフォーマンスを実現することこそが、両者にとってのメリット最大化へと繋がる。

その実現には、働きやすい環境・仕組みだけではなく、周囲の障がいに対する理解・協力も重要な要因となる。

リクルートグループでは、今後も試行錯誤を重ね、より良い雇用を実現したいと考える。

【連絡先】

樋口安寿
株式会社リクルートオフィスサポート
経営企画室経営企画G
e-mail: azu_h@waku-2.com

就労は究極のリハビリであり、就労は障がいを軽減する。

～企業に於ける合理的配慮とは～

- 遠田 千穂（富士ソフト企画株式会社 人材開発部 部長/秋葉原営業所長）
○槻田 理（富士ソフト企画株式会社 人材開発部 主任）

障がい者の権利条約が批准されて以降「合理的配慮」という言葉を頻繁に耳にする。一言で言ってしまうと、簡単だが具体的にとなると、多くの事例を要する。ここでは企業に於ける合理的配慮とは何かと言及する。合理とは「理に合うこと」。配慮とは「サポート」。「業務、個人の理に合ったサポート」と置き換えることも出来る。

業務を遂行する上で、困難に感じる事象は、しばしば勃発する。それを周囲がサポートすることにより、スムーズな業務遂行が展開される。スポーツに例えると分かりやすい。サッカーで言うならば、1つのチーム（配置）が存在するとしよう。ピッチに立つのは、まず11名。ベンチには控えの選手が、ウォーミングアップに勤しみながら、11名を励ましつつ出番を待つ。選手（社員）のコンディションを見て、交替が繰り広げられる。この「選手（社員）のコンディションを見る」のも、合理的配慮の1つである。各々の社員の体調、症状を「冷静」に「観察」しながら、休憩を交替で取る等の工夫を加えていけば、納期を遵守する業務を受注することができる。これには、控えにまわる社員の確保も必要だという声があるかもしれない。しかし、企業には健常者1人雇用する余裕があるなら、助成金をきちんと活用すれば、給与水準を下げることなく、障がい者を2人雇用することができる。1人1人雇用するよりは、チームとして採用した方が、ピアサポートの効用も活かされ、余程、効率化がはかれる。身体、知的、精神、発達の4障がいを万遍なく採用することもポイントである。

また、障がい者ならではの、強みを活かすことも、合理的配慮の1つである。人の痛み、苦しみに敏感な方々が多いのも事実である。当事者の苦しみは当事者が1番よく分かる。当社では「障がい者は天性のカウンセラー」と捉えている。うつ病を発症した親会社の健常者のリワークを受け入れ2週間で復職まで持つていくのは、障がい者の部署である。もはや「健常者が障がい者をサポートする」時代ではなく、「障がい者が健常者をサポートする」時代なのである。障がい者の人生の本質から目をそらしてはいけない。企業は勇気をもって、健常者が行っていた業務を障がい者に切り出すべきである。「出来ないことが出来るようになった」という確かな手応えは相互のスキルアップ、又、障がいの軽減につながる。

「あなたがいなくてはだめなんです」「私がいなくてはだめなんだ」という実感を、プレッシャーを与えることなく、常に感じられる様にサポートすることも合理的配慮の1つである。人は「必要とされていない」と感じると途端に気力が失われてしまう。働くには「気力」と「良い習慣」が、大切とされる。朝、目覚めて、「さあ、今日も会社に行こう」と無意識に身体が通勤へと向かう。当たり前を障がい者にも展開することが求められる。「体調が悪いなら、休めば。会社は大丈夫ですから」という無責任な言葉は相手の為を思っているようだが、受け取り方によっては「あなたがいなくても大丈夫です」と受け取られかねない。今、本当に休むべきか、フレックスを活用して出勤すべきなのか、共に考えることも、合理的配慮となる。良い習慣を崩さないサポートも大切である。

当事者の管理職を育成することも合理的配慮の1つである。指示は曖昧ではなく、具体的に出すのが鉄則ではあるが、いつまでもそれを続けていては、健常者の指示でしか動けない（動くことが許されない）障がい者が育成されてしまう。業務の遂行能力、成長過程をよく見て、管理職としての裁量、権限を

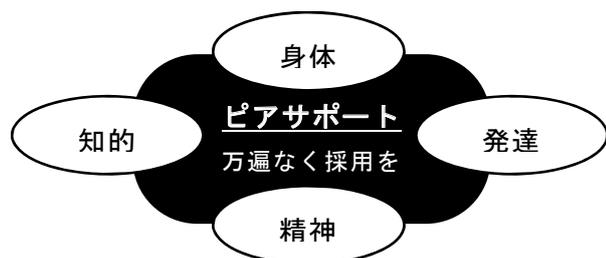


図1 ピアサポートと採用

少しずつ譲渡していくこともポイントである。障がい者を健常者の配置下に置く時代は、もはや過ぎ、これからは障がい者が健常者をリードする部署が増えると考えられる。健常者の目線で、障がい者の職域を制限してはならない。支援はあくまで自立への手段である。支援ではなく、自立を目標とするのも、企業の合理的配慮である。人として働く障がい者の人権を尊重すること。これが、企業に於ける合理的配慮につながる。



ミーティング風景

富士ソフト企画株式会社に於ける合理的配慮
(業務・個人・症状の、理に合ったサポート)

- ①短時間勤務からゆっくり始める。
- ②具合が悪くても体調が戻りそうな場合は、フレックスを活用し会社に来る習慣をつける。
- ③チームプレー、ピアサポートの繰り返し。
- ④昇任・昇格は慎重にかつ、確実に。
- ⑤感情に振り回されない。障がい者が働きやすい職場は健常者も働きやすい職場である。
- ⑥指示は具体的に、責任は上司がとる。当事者を管理職へ登用する。
- ⑦小さな納期、小さなノルマの達成を繰り返し、ボーナス査定に反映させる。
- ⑧潜在能力を引き出し、業務に応用させる。
- ⑨適材適所の工夫、障がいは軽減できると信じあきらめない。
- ⑩各々のストレス・症状・状態をお互いに把握し、理解する。
- ⑪業務・進捗状況・症状などの情報の共有、障がい特性の学びも大切に。

- ⑫カウンセラーを始め、現場の上司も良く話を聞く。
- ⑬温かい職場の雰囲気醸成する。
- ⑭ルール遵守及び能力開発の為、研修を積極的に行う。(語学力・PC力等の強化)。
(以上 遠田 千穂)

次に企業の合理的配慮について、具体的な事例を挙げて説明する。

事例で取り扱う合理的配慮とは、当事者社員の得意なこと、苦手なことを本人も含めたチーム一体で見つけていくというものである。

ここでは、本人の障がいに焦点を当てて考えるのではなく、本人の個性に焦点を当てることがポイントとなる。

もう1つのポイントは得意・不得意なことを見つけることが目的ではなく、見つける過程をチーム全体で経験することが目的となる。

言い換えると、周りが当事者本人を理解しようという環境づくりが、今回取り上げる企業の合理的配慮ということとなる。

得意なこと、苦手なことを把握することは、健常者の世界であっても重要だろう。しかし障がい者の場合、障がいの特性も絡んでくるので、よりきめの細かい取り組みが必要となる。

<事例となる社員>

今回事例で取り上げる社員Aは、療育手帳を持っている。社歴が6年ほどで、趣味で演劇を行っている明るい女性である。

<得意なことを見つける理由>

得意なことが見付き、それを仕事に活かせるのならば、その仕事はきっとうまくいくだろう。当然本人にとって大きな自信になる。

また、得意なことを活かせるのであれば、周りもその社員のことを認めるようになる。ゆくゆくは「△△のことなら〇〇さんに訊けば分かる！」と思われるようになればしめたものだ。組織が強くなっていくだろう。

<得意なことを見つける際のポイント>

得意なことを見つける際のポイントは、今分かっている本人の得意分野の領域を少しずつ広げていく

こと。むやみやたらに仕事を振り、得意か不得意か判断しようとしないうことだ。

もう1つのポイントは、本人の得意分野が分かたら、チームの他のメンバーにそのノウハウを本人に伝えさせることである。

他の人に自分のノウハウを伝えるには、自分がなぜこれが得意なのか理解していなくてはならない。人に教えるという行為は、教える側も非常に勉強になり、ますます得意分野に磨きをかけることができるようになる。

教えられた側も、ノウハウを共有できるので、技能が向上する。また、ノウハウを共有することにより、教えた側も、教えられた側も、その分野で互いに高めながら仕事ができるようになるのである。

<事例：Aの場合>

私どもの仕事の1つに、障がい者向けの職業訓練運営がある。そこでの訓練講義の1つをAに担当してもらおうと考えた。

そこでボイストレーニングという講義を担当してもらうことにした。Aは趣味で演劇をやっており、舞台上に立っている。役者として発声練習を積んでいた。その経験を講義に活かしてもらおうとしたのである。

はじめての担当講義ということもあり、Aは不安に感じていた。しかし上司と打ち合わせを重ねた。講義の内容、進め方などを共に組み立てていった。

また、Aは講義資料の作成においても不安を抱えていた。資料はパソコンで作成する必要があるが、Aはそのパソコンソフトを使うことを苦手としていたのである。

そこで、その資料の作成には同僚のB社員をアドバイザーとしてAに付かせた。B社員も障がいを持っている。Bは良きお姉さんのような存在でA社員も慕っており、楽しく作業を進めていけたのである。このようにしてAの担当する仕事をチームとしてサポートすることにより、Aはやる気をもって自分の役割をやりとげた。Aの講義は非常に盛況であった。

その後Aは自分の担当する講義に改良と、試みを繰り返しながら磨き上げていった。だいぶAが講義に熟達してきたところで、上司はある指示を出した。その指示とは、「Aのボイストレーニングのノウハウをまとめ、Bに伝授せよ。そしてBがボイストレー

ニングの講義ができるようにサポートしなさい」というものだ。

Aは精力的に取り組んだ。自分の得意なことを周りに披露することは楽しいはずである。そしてその相手が慕う先輩Bであるならば、なおさらであろう。ほどなく、Aがボイストレーニングを担当できない日はBが担当して講義を進めている。また、どうしたらもっと良い講義ができるかを2人でよく話し合っているようだ。

今後は、AやBがチーム内の他のメンバーに、そのノウハウを伝授しやすくなるような環境を整えたい。ノウハウの共有という面だけでなく、チーム内の人間関係、士気に良い影響を与えることになるであろう。



職業訓練風景

<苦手なことを探す理由>

続いて苦手なことを探す理由について述べる。

苦手なことを探す理由は、本人が障がいを理由に仕事上の困難から逃げることを防ぐということにある。

私は障がいを持つ人が、障がいを理由に人生の困難から目をそむけ、逃げてきた例を数多く知っている。「障がいがあるから、このことは出来ない」「障がいがあるから無理です」というようなことだ。

人は誰でも苦手なことがある。苦手なことというのは本来十分検証をして、それでその人の苦手なことが分かるというものだ。少しばかりのチャレンジをしてみて、うまくいかなかったからそのことが苦手とは言わないはずである。しかし、障がいを抱えている人にとって、うまくいかない理由を障がいのせいにしようと思えばできるのである。そこで安易

に人生・仕事の困難から逃げることも可能となりうるのだ。

そこで本人に本当にそのことが苦手なのかをしっかりと検証する必要がある。安易に障がいに逃げないために。そして自分の予測とは違っていただけということ分かってもらうためである。



社員同士のサポート風景

<ポイント>

ポイントは、本人の自信を喪失しないように、チームでサポートを進めることである。上司、同僚など複数のサポーターで構成するのだ。

本人はその作業を苦手、もしくは障がいのせいであまりうまくこなせないと思っている。サポーターは慎重に計画的にサポートしていく必要がある。

先ほどのAの事例では、本人の得意なことは発声練習である。本人の苦手・もしくはこなせないと思っているのは、パソコンでの資料の作成と講義の進め方である。

そこでAは上司の打ち合わせの中で、講義を進めるには何をしたらよいか、講義資料は何が必要かを共に洗い出した。そして洗い出した必要書類について、作成作業をBと進めるのである。ポイントは必要なことを事前に全て洗い出しておいたことにある。それにより次のステップ（パソコンでの資料作成）で追加の分析・交渉等をせずに、必要作業に集中できるのだ。

AはBと資料を完成させ、講義に臨んだ。その後の展開は上に記したとおりである。

Aはパソコンに対する苦手意識が少しはやわらいだようである。今は他のパソコンを使用した業務にも精を出している。分からないことは周りの人を捕ま

えて訊きながら。これはもうどうしようもない苦手なこととはいええないだろう。ましてや障がいのせいではない。

しかし自分の講義資料や講義の進め方をAひとりで担当させていたらどうなっていたらだろうか？分からないところは随所で訊いてくるかもしれない。しかし成果として、チームでサポートしたときほどのものは出来なかったはずだ。もしかしたらこの作業について、Aの苦手意識を確定する結果になっていたかもしれない。

以上よりチームで障がい者社員の得意・不得意なことを見つけ、チームでサポートしていく取り組みの重要性について理解いただけたと思う。組織としての取り組みとしては目新しいものではない。しかし障がいを持っている社員だからこそ、この取り組みの重要性が増すのである。

仕事を数多くこなさないと仕事出来る人にはならない。仕事をやる機会を多く持つことが大切である。そのために、チームでサポートを行う。それにより組織全体が磨かれていくのだ。

この取り組みの根底にあるのは、チームメンバーをそれぞれ受け入れる温かい風土である。皆が助け合い、自分の能力を周りに惜しみなく分ける。それにより、皆活き活きと良い仕事が出来て、強い組織が出来上がるのである。

(以上 槻田 理)



集合写真

【連絡先】

遠田 千穂

富士ソフト企画株式会社 人材開発部

TEL: 0467-47-5944 E-MAil: todAchi@fsk-inc.co.jp

障害のある社員の潜在的ニーズを抽出し 職場環境改善につなげる取り組み

山崎 糧（大東コーポレートサービス株式会社 浦安事業所 生活相談員）

1 はじめに

本論文は大東コーポレートサービス株式会社浦安事業所において、障害のある社員が持つ「顕在的ニーズ」と「潜在的ニーズ」に着目し、とりわけ潜在的ニーズの抽出の取り組みや表出するきっかけ、それに対応した2事例を挙げ紹介、分析するものである。

使用される「ニーズ」について、本論文では「障害のある社員が、業務及びその他の会社生活の質をより高めるために必要な事柄」と定義する。つまり「=障害のある社員の直接的な希望、要求」ではなく、ニーズに対応することで将来的に本人、会社双方の利益に繋がるものでなければならない。

2 会社概要及び事業所概要

(1) 大東コーポレートサービス株式会社概要

2005年5月に設立。大東建託株式会社の特例子会社である。

現在、品川（本社）、北九州、浦安の3事業所を展開し社員数は約102名、手帳所持社員は63名。主な業務内容は書類仕分け、メール室管理、名刺作成、文書スキャン等（品川）、建物定期報告書印刷、封入、発送等（北九州）、看板、その他の印刷、加工、発送等（浦安）で、殆どは親会社、グループ会社から請け負っている。

障害のある社員の相談窓口、業務指導、支援等を行なう担当として各事業所に生活相談員（以下、相談員）を複数配置している（表1）。

表1 生活相談員配置数

事業所	品川	北九州	浦安
社員数	57名	22名	23名
相談員数	9名	5名	4名

(2) 浦安事業所概要

2010年10月開設。浦安市千鳥の浦安市ワークステーション内にある。当初社員数は17名（手帳所持社員10名）で業務内容は親会社等から受注した印刷業務と浦安市から受注した名刺作成等だった。

2014年現在、社員数は23名（うち手帳所持社員12名）になり、相談員数も開設当初の2名から4名に増えている。業務内容も印刷業務が中心ではあるが紙媒体印刷だけでなく看板等他媒体の印刷や工事図面の製本等も行なうようになった（表2）。

表2 浦安事業所社員数と業務、開所時と現在の比較

	2010年10月	2014年9月
社員数	17名	23名
手帳所持社員	10名	12名
相談員数	2名	4名
業務	印刷(紙) 名刺 ペーパークラフト	印刷(紙、看板等) 名刺、名刺シール 工事図面製本 等

浦安事業所では印刷の専門的な知識、技術を要する人が多い為、業務の指導は専門的な技術、知識を持つ各部署の責任者が中心で行い、障害に関する部分のフォローを（指導社員、本人に対し）相談員が行なう。またその他の会社生活に関する支援、ニーズの把握も相談員がしている。

3 顕在的ニーズと潜在的ニーズについての考察

(1) 事象から表出

顕在的ニーズと潜在的ニーズについて事象をきっかけに表出したケースを挙げて考察する。

① 事象1

2013年3月。聴覚障害のあるA社員（38歳男性）が、所長と現場責任者の社員3名で話をしていた時、所長と社員が2人ともマスクをしており、A社員は憤慨した様子でマスクを外して話をするように言った。

イ 顕在的ニーズの考察

上記は起こった事象のみを記述したものだが、ここで得られる情報から顕在的ニーズが2つ表出している。1つ目は「聴覚障害のある社員（以下、聴覚社員）と話す時にはマスクを外して話す職場環境にすること」、2つ目は「（A社員が）自分の意に沿わない出来事があっても感情をコントロールする力をつけること」である。1つ目は会社生活を送る上での障害を軽減するニーズであり、

2つ目もA社員が会社生活の中で他社員とのコミュニケーションを円滑にする上で必要なニーズと言える。

ロ 潜在的ニーズの考察

この事象についてのA社員の潜在的ニーズを抽出する際、事象の背景にある情報の把握が必要になる。

【本人の心境】

事象後のヒアリングでA社員は憤慨した理由について「マスクをしていては何を話しているか解らない。それでなくても自分達には情報が入ってこないのに」と話している。1つ目の顕在的ニーズとA社員の要求が重なることが解るが、後半の「それでなくても自分達には…」といった部分からはこの事象のみではなくA社員の慢性的に感じている障害を推測することができる。

【聴覚障害の特徴】

聴覚障害のある人はそれが起因し常に情報の発信と受信に制限を受けている。

【社内環境】

会社側ではそういった障害を軽減する為、手話通訳のできる社員を配置し、朝礼、終礼時に手話表現学習の場を設定、大型印刷機等にはパトランプを設置する等の環境づくりをしていたが、事象1の時点で開所から2年半経過していたにも拘らず半数の健聴社員は聴覚社員と会話する際に手話を殆ど使用しておらず、通訳に関しても、日常業務の中では健聴の社員との会話に際して通訳があることの方が少ない為、大小様々な障害をコミュニケーションの度に感じるようになる。

【本人のパーソナリティ】

A社員に関して、39歳男性で感音性難聴ではあるものの、読唇、口話による会話の殆ど問題無く可能（手話通訳の社員が不在の際には通訳を行うこともある）。ジョブコーチの経験があり、聴覚社員の中ではリーダー的な存在である。

ハ 潜在的ニーズの抽出

以上を基に考察すると、A社員は情報の送受信やコミュニケーションに関して、環境改善の必要を感じつつも、会社や健聴の社員、聴覚社員同士とも意見交換する機会がなく、多少なりとも会社への不信感が募っていたと推測される。それを踏まえると、A社員の事象のみからは表出しない潜在的ニーズは「聴覚障害に配慮した情報交換の機

会を設定すること」だと考えられる。

今回ニーズの抽出は事象後のA社員へのヒアリング、聴覚社員に関する社内環境、A社員の職務経歴等の情報の把握から行ったが、ニーズを抽出する際に必要な情報はそのつど異なる為、日常的に社員の状態を把握する必要がある。

ニ ニーズへの対応

A社員のニーズ（他の聴覚社員にも共通する部分があると推測される）に対応する形で、会社から聴覚社員全員に対して「聴覚社員で情報交換や業務上での疑問、感じていることを出し合う場を持つこと」を提案した。

提案に対して、A社員だけではなく他の聴覚社員からも賛同を得、A社員、相談員の主導により月1回のペースで聴覚社員会議を実施している。当初は聴覚社員からのヒアリングを主な目的としていたが、現在では主任ミーティング等に出される社（所）内スケジュールの報告、確認や朝、終礼時手話学習実施内容、手話ランチ（週1回昼食時に手話のみで会話する取り組み）実施内容の検討等、聴覚社員が会社生活の中で障害となる事柄の改善や手話普及に関することなど、会議内容の幅が広がりつつある。

② 事象2

イ 昼食代に関する事象

2011年11月頃～2013年2月までの期間で、知的障害のあるB社員（30歳男性）が昼食時に所持金が無く他社員や出入り業者に昼食代を借りる（もしくは借りようとする）といったことが断続的に続いていた。そのつど所長、相談員から注意を受け「1日1000円ずつ持って来るようにしてみは？」という提案も出されたが、所持金の無い状態はその後も続き、借りようとすることは減っても、所持金が無く昼食を抜くことは多々あった。

ロ 排泄に関する事象

B社員に関する事象をもう1つ挙げる。

2011年4月に工場内断裁機付近で便が見つかりB社員が便失禁したことが分かった。それ以前にも失禁の可能性を感じさせる出来事があり、失禁した社員がB社員だということは早い段階で特定された。

その後B社員にヒアリングを行なった際、失禁してしまっただ理由について本人から「トイレに行ってはいけないと思った」「失禁したことに気

づかなかった」という話があり、会社から「休憩時間はもちろん勤務時間中でもトイレに行きたい時は断れば行っても構わない」ことを説明し、排泄について医師の診断を受けるように話した。

受診の結果、過敏性腸症候群と診断。整腸剤を処方され、勤務時間中でもトイレに行けるようになったことで失禁はなくなったが、勤務時間中や通勤時に電車を途中で降りてトイレへ行くことなどはその後も頻繁にある様子だった。

ハ 顕在的ニーズと対応

「イ 昼食代に関する事象」では、事象から顕在化している「会社のルール（金銭の貸し借りは禁止）を守れるようになる」というニーズに「本人への注意、提案」という形で対応したが、結果的には不十分だった。「ロ 排泄に関する事象」では、ヒアリングにより顕在化した「止むを得ない場合は勤務時間中でもトイレを使用して良いことを理解する」というニーズと「本人の体調把握を本人や支援者と会社でする」というニーズに対応し一定の改善が見られた。

2つの事象とそこで表出した顕在的ニーズへの対応と結果、またB社員に関わるその他の情報から、背景にある潜在的ニーズを抽出できる。

二 潜在的ニーズの抽出と対応

「イ 昼食代に関する事象」に関して、B社員との日常的なコミュニケーションから得られる情報と家族、支援機関からの情報として「小遣いを貰ってもあるだけ使ってしまう」というものがあり、この情報から「会社のルールを守れるようになる」為「金銭管理できるようになる」というニーズが表出したと考え、それに対して前述の「1日1000円…」という提案があった。しかし、それだけではニーズの抽出としては不十分で、「金銭管理できるようになる」という漠然とした捉え方ではなく「自分で金銭管理する力をつける」と「支

援の手を借りて金銭管理する」というニーズが表出したと捉える必要があった。

「ロ 排泄に関する事象」では、社内での失禁はなくなったものの疾病による便意は変わらずにあった。整腸剤の服薬も医師の指示通りにはできておらず、本人との日常的なやりとりや家庭からの情報により食生活、睡眠に関して自己管理できていないことが確認できた。

症状緩和の為、服薬や生活リズムの改善もまたニーズとして挙げられるが、B社員の2つの事象から総合的に抽出されるニーズとしては「①生活を自己管理できるようになる（力をつける）」ことと「②支援の手を借りて生活管理をする」ことが最も適当であり、その視点からの対応が大切になる（表3）。

具体的な対応としては、まず家族に金銭管理に関する支援を依頼しつつ、同時に支援機関と連携しグループホームや通勤寮等、生活全般に支援の手を伸ばせる資源を探した。本人の納得できる生活の場が見つかる迄に複数の施設を見学、体験入所したが、最終的には本人の希望により通勤寮に入寮し、そこで①のニーズを満たす為の生活に関する様々な指導を受けながら、同時に②のニーズを満たす為の支援も受けている。

支援により生活の管理が出来るようになったことで昼食代を所持していないということも無くなり、生活リズムが整ったことで過敏性腸症候群の症状も緩和された様子で、通勤時や作業中にトイレに行くこともなくなっている（現在、服薬は必要ないと診断を受けている）。

4 潜在的ニーズ抽出の為のポイントと取り組み

(1) パーソナリティの把握

入社時に提出される履歴書、職務経歴書、フェイスシート、ナビゲーションブック等により、本

表3 B社員の事象とニーズ

昼食に関する事象		排泄に関する事象	
ニーズ1	会社のルール遵守	ニーズ1	勤務時間中のトイレ使用の理解 本人や支援者と会社による体調の把握
×ニーズ2	金銭管理できるようになる		
○ニーズ2'	自分で金銭管理する力をつける 支援の手を借りて金銭管理する	ニーズ2	服薬、生活リズムの改善



潜在的ニーズ	①生活を自己管理できる力をつける ②支援の手を借りて生活管理をする
--------	-----------------------------------

人のパーソナリティを把握することができる。障害に関する情報だけでなく、生育歴、家庭環境などもニーズ抽出の際、必要な情報になる。

(2) 家族、支援機関との連携

① 連携の必要性

ニーズはあくまでも、対応により会社生活に反映されるものであるが、B社員の例の様に潜在的ニーズ抽出の為に私生活の情報把握が必要になる場合もある。また支援機関、家族に何らかの対応をお願いすることもある。

② 支援機関の役割

大東コーポレートサービス（株）では原則支援機関が付いていることを採用の条件（手帳所持者）としており、支援機関に対しては、定着している社員に対しても定期的に本人の状態を確認してもらうよう依頼している。

職場の人間以外の相談相手として、生活部分の支援、指導、本人の状態の把握等、支援機関に求めることは多い。

③ 家族との関係づくりの取り組み

家族にも、支援機関を通じまたは直接情報提供、対応を求める場合もある為、信頼関係の構築は重要だと考えられるが、その為の取り組みとして、年2回家族連絡会を開いている。家族と直に顔を合わせコミュニケーションを図ることで、より良い関係づくりを目指している。

2014年4月には東京湾クルーズを企画し、品川本社、浦安事業所の社員、家族総勢130名が参加した。

(3) 定期的なニーズの抽出、情報の把握

① 目標設定、振り返り

浦安事業所では短期(1ヶ月)、長期(半年)の目標設定と振り返りを本人と相談員、部署の責任者で行なっている。三者間で業務上の具体的なニーズを確認(目標設定)し、設定した目標に対しての実施、進捗を1ヶ月毎にモニタリングしている。

② 面談

また、個人的な相談等に関しては目標の振り返りとは別に設定し(定期的、もしくはそのつど)、その際、同席は相談員のみに行っている。

(4) 聴覚社員会議

前述した聴覚会議もニーズ抽出の役割を担っている。口話、読唇が難しく自分の意見を伝え難い(相手の意見も理解し難い)聴覚社員にとっては、

殆ど障害を感じることなく話ができる場である。

(5) S S T

浦安事業所では社員のコミュニケーションスキル向上を目的にS S Tを実施している。現在は内容に対するニーズの違いに合わせ、ロールプレイ中心のチームとピアカウンセリングを目的に、課題を当事者同士の対話により共有(もしくは解決)する内容の2チームで実施しているが、どちらの場合もコミュニケーションに関するニーズ抽出の機会と対応の場として活用している。

(6) ニーズ共有の流れ

抽出されたニーズは定期ミーティングにて相談員全員で共有する。内容は所長と現場責任者に報告され、もし所長が必要だと判断した場合には、主任ミーティング等で部署の責任者全員に共有される。もしニーズの対応に緊急を要する場合は、顕在化した際すぐに所長に報告され、その後、相談員、部署の責任者を含め対応を検討する。

5 おわりに

(1) 相談員の役割

ニーズを抽出する際、抽出者の障害に関する知識、経験、対象社員との関係性等により、潜在的ニーズの範囲は変わる。ある抽出者にとっては潜在化しているニーズも、別の抽出者にとってはすでに顕在化している、もしくは特定の情報を把握できれば顕在化する、という場合がある。また抽出者のスキルにより把握が必要な情報の特定、また、ニーズ抽出後の対応にも差異が出る。以上の理由から、浦安事業所では障害に関する専門性の高い社員を相談員として置いている。

(2) 今後の課題

2-(2)で述べた通り、浦安事業所では印刷に関する専門的な技術、経験を持つ社員が多数いるが、障害のある人と接した経験はない為、業務指導、コミュニケーションの際に困難な場合が多い。

現在、ニーズ抽出は殆どの場合相談員が行なっているが、それ以外の社員もニーズに気付ける職場を目指し、2013年に部署責任者が職業生活相談員講習を受講。2014年は障害のある社員に対しての指導スキル向上を目的とした指導者研修を行なっている。今後も障害のある社員、健常の社員双方が働きやすい職場環境の創設を目指していきたい。

業務内容の見える化と障害者自身による作業週程の組立て

○川本 小津枝（株式会社 前川製作所 関西支店）

伊東 一郎（株式会社 前川製作所）・松山 靖恵（株式会社 前川製作所 関西支店）

1 はじめに

当社は、特例子会社を作らずH20年から積極的な障害者雇用をスタートさせた。H21年には東広島工場で5名の障害者を雇用し、当社における積極的障害者雇用の取組みの第一歩となった。

関西支店では、H22年から支店内で障害者雇用を検討し、H23年3月からハローワーク梅田、大阪府ITジョブトレーニングセンター（以下「ITジョブセンター」という。）と連携を取り、H23年8月にITジョブセンターで入社希望者のスキル評価と面接を行い、聴覚障害者1名を採用した。翌年4月、前年度に実習を行った大阪府立たまがわ高等支援学校から知的障害者1名の採用をおこなった。

当社では、福祉目線での雇用ではなく「戦力雇用」を活動の中心に据え、「障がい」を一つの個性としてとらえ、一緒に働く仲間として彼らを受け入れるダイバーシティの考え方を説きながら雇用を進めてきた。本報告は、当初の雇用計画から外れ、受入れ予定のない部署で知的障害者を受入れた事によって生じた問題とその解決までの経緯、またその途上で用いたツールが障害者の自己判断力促進へ繋がった事に付いて報告するものである。

2 障害者雇用計画

当社は、冷凍機のオーバーホール（以下「OH」という。）部品や制御機器等を茨城県の守谷工場にて一括管理している。OHに必要な自社部品は、部品情報サービス（以下「部情」という。）に発注し、他社部品や冷凍機油、冷媒等は資材購買グループ（以下「資材」という。）へ発注している。

関西支店では、この部情や資材への発注・管理業務をサービスマンが各自で行っていた。そこで、この発注から受け入れまでの一連の作業を「身体障害者+知的障害者」の組み合わせで雇用が可能ではないかと考えた。

すなわち、手もしくは足がご不自由な身体障害

者に部情や資材とのやりとりをお願いし、知的障害者には、体力的補佐として次の2つの項目（入出庫作業）のスキルを明確にして、たまがわ高等支援学校及びハローワークに求人をおこなった。

（1）入庫作業

宅配物の受け取りや、納品された大型部品・細密部品類を決められた棚に収める

（2）出庫作業

注文番号ごとに必要な部品を集めると共に、未入荷部品が分かるようにしたリストを作業用BOXに入れる。それを作業に向かうサービスマンの席迄、事前に届ける

3 身体障害者の雇用

ITジョブセンターでのITスキルチェック（筆記試験）と面接を行ったが、その中には聴覚障害の方（以下「B君」という。）も含まれていた。当初、聴覚障害の方は今回の業務には向かないと決めていたが、ITジョブセンター側から経験として受けさせて欲しいとの要望もあり受け入れた。ところが、B君の前職が運送関係で実際にトラックを運転していたことがサービスメンバーの目に留まり、突発で必要となった部品を現場まで届けてもらうにはうってつけだとの考えと、彼の面接態度に好感を持った支店長の意見が一致し、B君の採用が決まった。

その時点で、4月から入社する知的障害者とのコミュニケーション問題が懸念されていたが、筆談等で何とかなるだろうと高を括ったことが後になって問題を引き起こす事となった。

B君の採用を決めた支店長もその後、東京転勤となり、積極的に障害者雇用に係わっていたサービスメンバーの異動も重なり、当初の目論見は見事に崩れてしまった。

4 「聴覚障害者+知的障害者」の組み合わせ

2週間の新入社員研修後、A君は関西支店に配属となったが、既に入社していたB君とのマッチ

(6) JC支援後の取組み

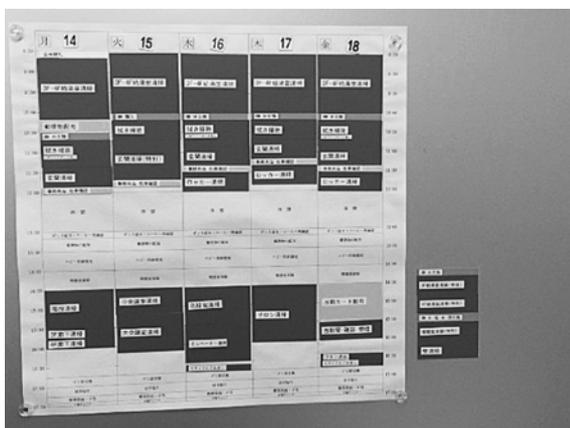
6月中旬でJC支援も終了し、清掃作業を積極的に取り入れたことで、業務量の問題は解決された。また、これまで清掃作業の曜日を固定していたが、作業頻度だけを提示し、いつ作業するかはA君の判断に任せることにした。

以前は、周知目的で貼りだしていた週間スケジュールだったが、現在は、マグネットサイズを10分/cmに統一し、8時間=48cm×5日間の枠にマグネットを貼り付ける事で、A君自身が1日のスケジュールを作成出来る様リニューアルした。清掃作業は週1回の作業も多く、所要時間（マグネットの大きさ）に応じてマグネットを入れ替え、枠に収まるかどうかで作業可能性の判断をA君自身が行っている。また、日々、ある程度の空きスペースがある為、月1回の古紙回収作業、毎月1・15日の柵購入など頻度の低い作業も対応が可能になっている。時には突然、植木剪定の手伝いを頼まれることもあり、その都度自身でマグネットを入れ替えすることで調整もおこなっている。

毎週末には作業チェックシート（表5）で、作業頻度を確認しながら、翌週の週程をA君自身が組み立てている。

表5

月 作業チェックシート			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
終わった作業に✓をつけましょう																	
頻度	時間	作業内容 / 曜日															
毎日	90分	3・4F給湯室清掃															
1日・15日	10分	柵の購入															
毎日	10分	柵の水交換															
10・20・末日	15分	柵の水・米・塩・酒交換															
休み明け	20分	郵便物の配布															
午前	月・水・金	拭き掃除(お7台あり)															
	火・木	拭き掃除															
	毎日	玄関清掃															
	週1回	玄関清掃(特別)															



マグネットを貼った週間スケジュール

A君が自分の判断で週程を組み上げられる様になったのは、所要時間の計算をしなくても「マグネットが入れば作業できる」と言ったパズル感覚だったからの様である。また逆に自分でスケジュールを組み立てることにより、A君の自主性を促し、作業に責任を感じさせることが出来たのではないかと考えている。

6 おわりに

関西支店の積極的な障害者雇用は、H22年10月に社長名で「障害者雇用について」を全社員に向けてメッセージを出した時に遡る。その後、担当役員の伊東が各支店に出向き、障害者雇用を訴えた。しかし、総論賛成でも各論拒否の支店がほとんどであった。そんな中、関西支店が積極的であった為、H23年1月から障害者雇用推進室が中心となってサポートしてきた。

しかしながら、関西支店の障害者雇用は、入口で釘を掛け違えたこと、更には支店長や障害者雇用に積極的であったサービスメンバーの異動などが重なった為、当初の目論見から大きく外れることとなった。また、障害者雇用の実績があるメンバーがいまま支店の自主性に任せ、障害者雇用推進室とサービスメンバーとのやり取りでサポートを行っていたが、実際には実習実績がある経理グループが前面に立ちA君のサポートをおこなっていた。更にA君が支援センターに登録していなかったことで、支援センターのサポートも受けられないまま経理グループで受入れざるを得ず、本文の通り大変な状況であった。そんな中、A君を受入れ試行錯誤しながら作業日報や10分/cmのマグネット等のツールを作り、結果としてそれが障害者の事後判断に繋がっていったことは、不幸中の幸いだったのかもしれない。

今回の事例を通して、特例子会社を作らず障害者雇用を行うには、そこに専任のスタッフを常駐させるか、当初から支援センターと連携して障害者雇用を行わないことには任された社員の負担は相当なものであることが改めて分かった。

【参考文献】

- 1) 伊東一郎、佐々木紀恵:知的障害者雇用とジョブサポーターによる就労安定に向けた取り組み「第19回職業リハビリテーション研究会論文集」、p.196-199、(2011)