

口頭発表 第1部

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

－看護職員の業務の一部を代行する障がい者雇用について－

○長澤 京子（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
（国立がん研究センター東病院）

1 要旨

国立研究開発法人国立がん研究センター東病院（以下「東病院」という。）では、平成23年度より知的障がい者雇用の取り組みを実践している¹⁾。理念は「障がい者の可能性を見極め、機会を提供し、職業的自立を目指す」「病院らしい業務を開拓し、障がい者の職域を広げる」「他職員の時間的余裕を創造し、より専門的な業務へシフトできるようにする」の3項である。平成27年8月現在、6名の知的障がい者が週30時間の非常勤職員として事務部門に所属し、主に看護職員の業務の一部である医療関連業務に従事している。

医療関連業務とは、看護職員の業務のうち専門職でなくてもできる医療に関連する業務のことである。たとえば、がん患者が身体に装着するチューブを固定するための固定用絆創膏をカットする業務や、検査で使用する内視鏡スコープの消毒液を拭きとるための紙タオルを折りたたむ業務などがある。業務の多くは、障がい者を雇用する前には、看護職員が夜勤時などに実施していたものであり、障がい者が代行することで、看護職員に時間的余裕が生じ、より専門的な業務に専念できるなどの効果もみられている²⁾。

本論文では、看護職員の業務の一部を代行する障がい者雇用について、代行することの仕組みの一部や、業務を円滑に遂行するための取り組みの一部を示し、紹介する。また、看護職員の業務の一部を代行する障がい者雇用の効果や課題について、考察する。なお、本稿では、必要不可欠でないかぎり「知的障害者」を「障がい者」と表記する。

2 看護職員の勤務環境の実態

『医療従事者の勤務環境の改善に向けた手法の確立のための調査・研究 調査報告書』によれば³⁾「人口減少、若い世代の職業意識の変化、医療ニーズの多様化に加え、医師等の偏在などを背景として医療機関等による医療スタッフの確保が困難な中、国民が将来にわたり質の高い医療サービスを受けるためには、医療分野の勤務環境の改善により、医療に携わる人材の定着・育成を図ることが必要不可欠であり、特に、長時間労働や当直、夜勤・交代制勤務など厳しい勤務環境にある医師や看護職員等が健康で安心して働くことができる環境整備が喫緊の課題となってい

る。」

『看護白書』⁴⁾によると、看護職員の多くが医療事故への不安を抱えており「その背景には業務量の多さ、責任・役割の重さ等の看護労働の量と質の過重性が推測されている。」業務量が課題との声は多い。『看護師等の「雇用の質」の向上に関する省内プロジェクトチーム報告書』⁵⁾によると、勤務環境の改善のために、職場づくり、人づくり、ネットワークづくりに取り組むこととされ、改善に向けた解決策は多岐にわたる。このうち職場づくりでは、労働時間等の改善、看護業務の効率化、多様な働き方が可能な環境の整備、の3項が重要とされている（厚生労働省2013）。

3 解決策としての障がい者雇用

看護職員は多忙である。『医療分野の「雇用の質」向上プロジェクトチーム報告』⁶⁾によると、看護職員の業務負担軽減や多様な看護業務の効率化を図るには、チーム医療の推進と補助職の活用が重要である（厚生労働省2013）。多忙に起因する厳しい勤務環境があるならば、看護職員の業務のうち看護師免許がなくてもできるものに関しては、他者が代行することが勤務環境改善のための有効な解決策なのではないか。

実際、看護職員の業務の一部を他者が代行している事例としては、定義にもよるが、高齢者やロボットの活用などが挙げられる。東病院の障がい者が看護職員の業務の一部を代行することも、前述の補助職の活用に該当し、勤務環境改善のための解決策の一つと位置づけられる。東病院のような看護職員の業務の一部を代行する障がい者雇用は、障がい者の就労の機会の提供だけでなく、看護職員の忙しさの解消という視点からも、有用性があるといえよう。

4 代行することと遂行すること

(1) 看護職員の「猫の手も借りたい」業務を捉える

看護職員の業務の一部を代行する障がい者雇用は、需要と供給を考慮した結果の産物でもある。看護職員は雑務を減らし専門職として患者に向き合う時間を増やしたい、障がい者が就労するには業務が必要である。所属組織の看板業務に就くことは、障がい者のやりがいとプライドを育み、

長期的定着にも繋がる。医療機関には、看護職員でなくてもできる医療関連業務が沢山あるが『日本経済新聞』⁷⁾によれば、東病院が取り組むまで知的障がい者が患者に関わる業務に従事した例はない、とのことである（日本経済新聞 2013）。ウィンウィンを目指せば、所属組織の理念と乖離せず環境に即した、感謝される障がい者雇用になる。

(2) 障がい者が業務を円滑に遂行するために

障がい者が医療関連業務を担う上で欠かせないのは、病院職員は患者のために働いているという意識である。自身の業務と患者が上手く結びつくと、安全・衛生・情報などが徹底されやすいため、障がい者が看護職員の業務を代行するには、これらの動機付けが重要になる。東病院では、障がい者も、病院職員として患者を支援し、組織の一員として看護職員を助け、質のよいサービスに繋げていく。たとえば、前述の固定用絆創膏カット業務前には、100%手指消毒をせねばならない。不衛生な絆創膏を患者が使用すればどうなるかなどを、患者の立場にたって、じっくり想像する機会をつくることで、強い意識が働き消毒をし忘れることはなくなる。自己の職務を理解し意識を高め、自立して責任ある行動がとれるよう、チーム医療の研修にも参加する。組織の中の立場を認識し連携や報告をし、自ら業務解説し、協力して担当業務を遂行する姿は、多くの見学者から、東病院の障がい者雇用の特徴として評価されている。

5 まとめ

障がい者雇用において各人の連携が不可欠であるように、看護職員の勤務改善も、個別独自に取り組んで解決するものではない。他職員の勤務改善を包括するのは勿論のこと、医療機関全体、ひいては、医療の質の向上という社会全体の課題としての視点で取り組むことが必須である。

看護職員の業務の一部を代行する障がい者雇用には、看護職員の勤務環境改善と医療機関での障がい者雇用促進という、2つの効果があると考えられる。したがって、この形態での障がい者雇用が広まれば、医療の質の向上と障がい者の社会参加という2つの社会課題が、同時に解決できるといえるのではないだろうか。

一方で、看護職員の業務の一部を代行する障がい者雇用には課題もある。医療機関は、人命を預かる組織であり、安全・衛生・情報などの危機管理が徹底している。障がい者であっても、病院職員として患者を支援する側にまわる必要があり、責任ある態度が求められるのである。だからこそ、障がい者の特性などにもよるが、導入時や業務習得までの間は、むしろ、看護職員に負荷がかかる場合もありうる。実際の指導にはあたらなくても看護職員の業務である以上、調整コストがかかるからである。看護職員の業務

を代行する障がい者雇用の費用対効果は、障がい者の業務習得後に、看護職員の時間的余裕の創造の結果として現る。

看護職員をはじめとした医療分野の勤務環境改善については、国も注力しているところである。安易に取り組めるものではないかもしれないが、女性労働市場全体でも医療機関での従事者数でも多数を占める看護職員の一助となる、意義と影響力のある障がい者雇用の形態だと考えられる。

なお、東病院での取り組みは、年数の短さや、障がい者数の少なさなどから、検証の妥当性に課題が残るため、再検討の余地がある。今後は、平成27年度中に、東病院内外でアンケート調査などを実施し、取り組みの実態を取り纏める予定である。また、筆者は、在籍中の大学院でも医療機関での障がい者雇用促進に関する論文を執筆中⁸⁾である。併用して、引き続き、このテーマを考察していきたい。

東病院の取り組みは決してベストではないが、前述のような社会課題を解決しようとするときの参考にしてほしい。これからも先行して革新的に挑戦していくことで、医療機関での障がい者雇用促進に貢献できたら、幸いである。

【引用・参考文献】

- 1) 国立がん研究センター東病院、「『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』概要」、『障がい者雇用について』、<http://www.ncc.go.jp/jp/ncce/division/pdf/shogaishakoyo.pdf> (2015年8月28日アクセス)。
- 2) 長澤京子論、2012、「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—病院らしい業務の探求と実践—」、『第20回職業リハビリテーション研究発表会論文集』、52-54。
- 3) 医療従事者の勤務環境の改善に向けた手法の確立のための調査・研究班、2014、「医療従事者の勤務環境の改善に向けた手法の確立のための調査・研究 調査報告書」、http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryou/iryou/quality/dl/houkokusyo-08.pdf (2015年8月28日アクセス)。
- 4) 公益社団法人日本看護協会編、2013、『看護白書』、日本看護協会出版会。
- 5) 厚生労働省、2011、「看護師等の「雇用の質」の向上に関する 省内プロジェクトチーム報告書」、<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001f0g4-att/2r9852000001foyp.pdf> (2015年8月28日アクセス)。
- 6) 厚生労働省、2013、「医療分野の「雇用の質」向上プロジェクトチーム報告」、<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002uzu7-att/2r9852000002v08a.pdf> (2015年8月28日アクセス)。
- 7) 日本経済新聞、2013、「知的障害者が看護アシスト 国立がんセンター東病院」、『日本経済新聞』、朝刊、2013年1月14日、社会面。
- 8) 長澤京子、2015、「看護職員の業務の一部を代行する障害者雇用は看護職員の勤務環境改善に貢献できるか」、『2015年度研究報告会レジュメ集』、立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科、245-250。

【連絡先】

長澤 京子 (論文執筆者)
国立研究開発法人国立がん研究センター東病院 (千葉県柏市)
TEL : 04-7133-1111
E-mail : kynagasa@east.ncc.go.jp

いきいき働く仲間たちの挑戦が社風をつくる

—人ひとりの可能性を信じ、仕事を造る—

蜂谷 菜保子（株式会社 沖縄教育出版 総務部）

1 はじめに

「そこで働く人は社風通りの働きをする」と言われている（人とホスピタリティ研究所・代表 高野登氏）が、当社では『仕事は祭だ！仕事は芸術だ！一体感』と掲げており、全員が主役となりお祭りのようにみんなで力を合わせていきいき楽しく働く社風を大切にしている。

ジョブコーチをつけず、知識も経験もなくゼロから始めた障がい者雇用、「彼らには仕事は無理かもしれない…」との当初の予見を裏切るほどコツコツ少しずつではあるが着実に成長を積み重ねてきた彼らの努力と、「すなおさ」「明るさ」「前向き」など人間性においても職員の手本であり、彼らの働く姿勢が職員にいい刺激を与え当社の社風を支えている。

「心身に障害があっても仕事に害はない。障がい者を納税者に」—創業者・川畑が別府太陽の家（大分県）を訪れた際、ホンダ太陽社長の話に感銘を受け、2002年より障がい者雇用を開始。以来ほぼ毎年採用を続け現在は計12名。健康食品と化粧品の通信販売業を行う当社では、12名中10名は商品発送を担う配送事業部に勤務、総務部1名、お得意様担当1名という配属体制である。

2 (株) 沖縄教育出版での取り組み

(1) 全員が主役となる「朝礼」

「全員参画のコミュニケーションの場」として毎日行う朝礼は、「日本一長くて楽しい朝礼」として全国的にも知られることになったが、職員にとっては「伝える」練習の場でもある。入社当初、スピーチが支離滅裂だったN社員（男性）は現在入社6年目、最近ではロジカルに、さらには機転をきかせながら発表が出来るようになってきた。N社員の特徴として、テレビ・ラジオ、リポーターやパーソナリティーの真似ごとが好きだということが挙げられるが、その強みを活かし朝礼では自らがリポーターだと思い込み率先して進行を買って出る。また、観察力が優れているようで、他職員の発表に注意して耳を傾け、自分が発表する際にも良いと思った部分を取り入れているよう。主体性を発揮できる機会を周りが尊重



すると、自ら考え工夫し、成長するのではないかと。

(2) 朝の勉強会、掃除…“コツコツ…” 継続の姿勢は全職員のお手本

障がい者雇用を始めた当初、毎朝30分程度、国語や算数など小学生向けのドリルを用いて勉強会を始めた。その活動は徐々に発展し、パソコンでアルファベット入力が出来ようになり、127文字以内で自分の考えを入力する仕組みを活用し全員が毎日一情報を提供できるまで成長した。

コツコツ継続している取り組みは勉強会だけではない。「人間力を磨くため」とし、正社員は毎朝始業前の清掃活動を行ってきたが、そうした企業文化が崩れ始めたときにも、変わらずに文化を守り続けてきたのは特別支援学校出身の社員であった。「決めたことをコツコツやり続ける」姿勢は全職員のお手本となっている。

「最初は下手くそでもいいからやり続けたら出来る」と障がい者雇用1期生のU社員（男性）は語る。彼は数年前、運転免許の取得に挑戦。筆記試験の受験回数は16回。諦めずに挑戦し続け、晴れて合格し免許証を手にと彼が出社した時、社内の拍手はなかなか鳴り止まなかった。「誰でも出来ることを、誰にも出来ないくらいやり続ける」ことで成長する姿は社内がいい風を吹かせている。

(3) お得意様へ発信

“いまを生きる”、コツコツ前向きな障がい者雇用メンバーが働く姿勢と彼らの成長によって生まれる感動を、お得意様・社外の方々とも共有したいとの思いから、以下のような取り組みを新たに始めた。

① 会報誌『ちゃ〜げんきな人』に登場

お得意様向け会報誌『はいさい！ちゃ〜げんきさん』（2012年秋創刊／発行部数：各号1万～1万8千部程）では、2014年より、「ちゃ〜げんきな人」というコーナーで障がい者雇用1期生から入社順に一人ずつ、ほぼ毎月紹介を続けてきた。お得意様からは、「特別支援の子が大勢働いているのを見てこんな素晴らしい会社があるんだと感動した。周りの理解があるから長く続くことが出来、親御さんも大変喜ばしいでしょう」「働くメンバーも楽しそうで来社してみたい」「今までのちゃ〜げんきさん読み感動した。働くメンバーの頑張りが励みになる」（ハンディキャップをもつ娘さんがいらっしやるお客様、お電話あり

1時間お話)など好反応、紙面の中で一番反響の多いコーナーへと成長してきた。

② オリジナルカレンダー

朝の勉強会や週報などで文章ではなく、時折絵で表現するJ社員(男性)。彼の独自のイラストは、「癒しの効果がある、人を笑顔にする」と次第に社内でも人気となり、2014年夏、J社員が描いた魚やパイナップルなど南国・沖縄をイメージさせるイラストをモチーフにした社員用Tシャツが完成。と同時に、お得意様へ届けるお手紙の台紙、当社HPにもイラストが使用された。

J社員の活躍を皮切りに、イラストによる新たな価値の可能性を感じ、季節の沖縄を描いたイラストをデザインに用いて2015年オリジナルカレンダーを制作。カレンダーは2万名以上のお得意様へプレゼント、「皆さんの絵に凄く感動、それぞれに個性が有って絵心(感性)が素晴らしい」「とても素直でピュアな感じが絵に出ている」「一人ずつの頑張った絵とメッセージもありとてもいい」等好感想。その他県内の特別支援学校やパートナー企業など様々な分野でプレゼントし喜ばれ、障がい者雇用についてや、12名の活躍と働くことの可能性について発信する機会も創造できた。



③ 『いきいき働く仲間たち』展

こうした取り組みが社内、そしてお得意様に好評を得てきたことから、新たな発表の場として『いきいき働く仲間たち展』を企画した(2015/7/20~8/1)。オリジナルカレンダー原画等の常設展示ほか、実際に会場へ出向き、漫才やドキュメンタリー映画上映など計3回イベントを行い、家族や恩師が足を運んでくれた。準備も含め、自分で考えたことを実践、社外の方に発表したイベントは新たな挑戦の機会となった。

④ 「配送メンバーブログ」設立

主に朝の勉強会の時間(8:00~8:50)を用いて行うさまざまな企画の準備など、日々の会社での様子・風景を会社フェイスブックページ、ホームページで紹介し、(2014年秋「配送メンバーブログ」ページ開設;<http://www.cha-genki.co.jp/wp/archives/category/haiso/>)好反応。

(4) 職場体験の受け入れ 後輩指導に力

「人の成功を手助けするのが成功への近道」との考えが

当社では根付いており、採用の有無に関わらず就労支援センターや特別支援学校生の実習受け入れを積極的に行っている。入社4年目のN社員(女性/2014年4月入社)は、後輩・実習生の指導に人一倍想いをもち取り組む。指導にあたる姿勢と経験とともに成長が見られるN社員の記述を紹介する。

- ・2012/6/4「今日から実習生が来て自分の時のことを思い出しました。教えられることは教えます。」
- ・2012/7/23「自分にしかできないこと、見つけました。実習生が来たときに一生懸命わかりやすく教えることで。」
- ・2013/7/18「実習生のNさんはまだ落ち着かないようで色々声かけています。けどどう対応したら楽しんでもらえるか皆で悩み工夫します。」
- ・2013/9/17「一番の仕事のやりがいは後輩の面倒ですね。」
- ・2014/10/23「初めて学校の先生とKさんとの面談。緊張しましたが改めて先輩として責任と自分たちは実習生の成長の為どれだけ寄り添いその人が成長へつなげてるか考えさせられました。その子の課題も自分の課題。」
- ・2015/1/23「Tさん実習最後で本当に発表の成長ぶりに驚きました。沢山話すようにして良かったと思いました。」

実習生の指導にあたることで社員が成長し、プラスのストローク、感動として全職員に伝播すると社内の雰囲気明るくなる。

3 おわりに

決めたことをコツコツ努力する能力に長けている当社の障がい者雇用メンバーは、「いいお稽古」を続けると成長することを身をもって証明している。「わからないだろうから、教える」よりも、自ら気づく・考える力をつけられるよう「教えない共育」に重点を置いている。そのうちに自分のカラーがわかり、自然と組織の中での自分の役割を見出し、その得意分野を極めていくようだ。また、そうした個性光る生き方に触れることで、職員が元気と勇気ももらう。どんなときでも明るく元気・すなおな姿勢は、職員の仕事に向かう心構えを引き締めてくれる。「沖縄教育出版は、お寺のような、福祉施設のような、学校のような、不思議な会社」と言っていたことがある(清水義晴氏/株式会社 博進堂)。それは、彼らの存在なしには語られなかったであろうと確信している。

【連絡先】

株式会社 沖縄教育出版 蜂谷 菜保子
hachiya@cha-genki.com

JSTを活用したビジネスマナー定着までの取り組み ～会社の印象アップと、より良い職場環境の為に～

○浅野 栄治（大東コーポレートサービス株式会社 係長）

坪 利勝・山本 美代子・勝野 幸絵・高橋 紀充（大東コーポレートサービス株式会社）

1 会社概要

大東コーポレートサービス株式会社（以下「コーポレート」という。）は、親会社である大東建託株式会社の100%出資による障がい者雇用を目的とした特例子会社である。

大東建託本社内に位置する品川事業所では、大東建託本社やグループ会社から依頼を受け、事務（データ入力、封入封緘、スキャニング、郵便計器等）物品作製（名刺、ペーパークラフト、社員証、ゴム印、ネームプレート）、軽作業（シュレッター、メール便配送、集荷）、メール室運営等500種類以上に及ぶ業務を行っている。

2 経緯

今まで、コーポレートではビジネスマナー向上のために、朝礼時・チームミーティング時・トラブル発生時に、ビジネスマナー研修を実施してきた。しかし、それは伝える側が社員に対し一方的に研修を行う方法が中心で、方法も統一されたものではなかった。また、研修の効果についても、きちんと検証できないままであった。このままのビジネスマナー研修では「コーポレートのビジネスマナーは向上しない！」と感じていた。そこで「もっと社員が理解したかが解る方法はないか」と考えていた時に、障害者職業総合センターの方に「JST」という手法を紹介してもらい、ビジネスマナー研修はこの手法を取り入れて実施してみる事に決めた。

ちなみにJSTとは、「JST（Job related Skills Training）」の略で、職場における基本的な対人マナー等について社会生活技能訓練（SST）の手法を採用したグループワークの中で、視覚的な補助教材を使用した、ロールプレイや意見交換を行いながら、職場で必要となる対人技能を学ぶものである。

3 JST手法を取り入れたビジネスマナー講習（以下「JST講習」という。）の実施

(1) テーマの決定

日常業務上で障がい者社員（以下「社員」という。）が対応に困難と感じる場面や他部署から指摘を受けた場面を考慮し、指導員がテーマを決定した。今回取り組んだテーマは次の3つである。

テーマ1：通路（歩き方・部屋への入り方）

テーマ2：報告する

テーマ3：他部署訪問時の受け渡し

(2) 参加社員の選定

各テーマのビジネスマナーが苦手と思われる社員を指導員が選定した。今回対象者となったのは15名。障がい別内訳は、知的（重度含む）10名・精神3名・身体2名。

(3) 実施要項

テーマを1～3までを合わせて1クールとして、合計3クール実施した。1回の参加社員は5人、実施頻度は2週間に1回1テーマを行い、1回の講習は30分とした。JST講習は指導員4名で実施した。

(4) JST講習

障害者職業総合センターの協力の下ワークシート（図1）を作成し、ワークシートに沿って講習を実施した。参加社員には、適宜記入をしてもらいながら、講習を実施した。

図1 ワークシート

実際の講習は以下の流れで実施した。

- ①意義の確認：なぜそのテーマに取り組むのかを説明
- ②服装の確認：ビジネスマナーの基本である服装を確認
- ③テーマに沿った「悪い見本」を指導員がロールプレイ

- 見本のどこが悪かったのか、社員に発表してもらう。
- 社員に自分の意見を記入してもらう。
- ④「良い見本」を指導員がロールプレイする。
 - 見本のどこが良かったか、社員に発表してもらう。
 - 社員に自分の意見を記入してもらう。
- ⑤社員が1人ずつロールプレイする（全員）。
 - テーマのポイントを伝える。
 - もう一度ロールプレイする。
 - 出来たら終了
- ⑥講習を受けて、明日からやれそうなことを記入する。
 - また、JST講習を行う際には以下の点に留意した。
 - 良い点が見受けられたら直ぐに褒める。
 - 悪い例をロールプレイする際に良くないふるまいを入れ過ぎない様にする。
 - 受講メンバーに応じた例題（悪い例）の提示を行う。
 - ロールプレイの開始・終了の合図。見るとき、メモを取るときの指示を明確にする。

(5) 定着テスト

1クール終了後、概ね1ヶ月をめぐりに「定着テスト」を実施した。定着度合いを確認するため、「定着テスト」は、社員には実施予定をあらかじめ伝えずに行った。また定着テストの評価は指導員がチェックリスト（図2）を基に実施し、不合格者には「再講習」を行った。

(6) 再講習

定着テストの際にビジネスマナーが定着できていなかったと判断された社員に対し、もう一度同じテーマのJST講習を実施した。

4 結果

JST講習参加者の内、定着テストまで行ったのは10名であった（5名はJST講習のみ）。JST講習直後は全員、合格点を取る事が出来たが、1ヶ月経過後の定着テストによる合格率は40%だった（表1）。

表1 定着テスト結果

	JST講習直後	定着テスト(1ヶ月後)
テーマ1~3	10(100%)	4(40%)

なお、定着テストで不合格だった社員には再講習を実施したが、再講習直後は全員合格点をとることができた。
※再講習を行った社員の定着については、当日の口頭発表で報告する。

5 考察

JST講習を実施することで、ビジネスマナーが苦手な

図2 チェックリスト

社員でも、ビジネスマナーを修得する事が可能になった。社員の中には、どんなふるまいが良いか言葉や頭の中では分かっている、実際にどの様にすれば良いのかわかっていない事があり、良い例、悪い例を見て、実際に練習するというJSTのプロセスをきちんとふまえることで、誰でも、身につけられるようになることが分かった。

また、JST講習を重ねる毎に社員から積極的に意見ができる様になり、日々の業務において常にビジネスマナーを意識する様子が、ワークシートから伺えるようになった。参加社員からは「どうぞ・すみません・今よろしいですか・失礼します、を一言添えて行動したい。」など意見がでるなど、ビジネスマナーに対する意識の向上がみられた。

一方、定着については社員によってばらつきが見られた。社員の理解度には個人差があり講習後すぐに身に付き継続できた社員と、そうでない社員がおり、今後の課題である。

今後は再講習後の再定着テストを行い、定着出来ていない社員が、定着できるようになるまで繰り返し講習とテストを続けていきたいと考えている。

【参考文献】

(1)古野 素子:発達障害の特性をふまえた職場定着への支援にかかるとの考察② 第21回職業リハビリテーション研究発表会発表論文集p208,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(2014)

【連絡先】

大東コーポレートサービス株式会社 品川事業所 サービス1課
浅野 栄治 e-mail:ae000012P@kentaku.co.jp

障がい者の自律による特例子会社の運営に向けた取り組み

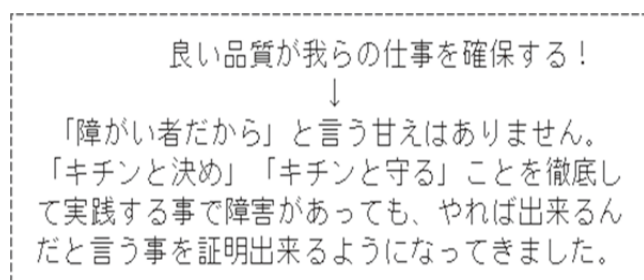
○岩崎 正（デンソー太陽株式会社 取締役社長）
長谷 孝彦（社会福祉法人太陽の家 愛知事業本部）

1 はじめに

当事業所“デンソー太陽”は㈱デンソー（以下「“本体”」という。）と社会福祉法人“太陽の家”が合弁で設立した特例子会社である。設立は1984年と歴史は古く、㈱デンソーより受注した自動車部品を生産している。社会福祉法人“太陽の家”は“デンソー太陽”の操業を福祉面からサポートする目的で愛知事業本部（以下「“福祉法人”」という。）を新設した。当事業所で就労する障がい者は、社員に加え“福祉法人”の就労継続支援A型の従業員、B型、及び就労移行事業の利用者から構成され、現在合わせて約185名が就労している。

当事業所では、“良い品質が我らの仕事を確保する！”をモットーに定め“品質第一主義”、を軸に一人でも多くの障がい者が自信と誇りを持って就労できるように取り組んできた。更には自ら指導者になり、“キッチンと決めキッチンと守る”風土を醸成し自律した運営を目指してきた。加えて特例子会社と“福祉法人”は協力し、独自の仕組み（①それぞれの得意な分野に専念する、②就労継続支援A型従業員も特例子会社で就労する、という2点から構成される）を構築し障がい者の就労と自律を支援してきた。ここではこの協力関係にもふれながら、障がい者の自律に向けた取り組みを紹介し、直面している課題を挙げる。

参考 HPに記載されているデンソー太陽のモットー



2 “デンソー太陽”の目指す姿と役割

特例子会社は“障がい者雇用率への貢献”が着目されがちであるが、まずは“企業”であり成果が求められる。真面目に就労するだけで成果に結び付くものではなく、仕事を確保し、成果にこだわり成果を出す事が健全な経営の基本でありこれが障がい者の雇用促進、安定につながると考えてきた。

“デンソー太陽”では前述の品質第一主義を軸に、“本

体”と同じ製品を障がい者が働きやすい工程で生産することでそれらに取り組んできた。具体的には、

- ① 安定している・貢献を感じる・障害の程度に合わせた、製品を受注する（本体から受託する）、
 - ② 働きやすく品質、コスト要求を満たす工程を“デンソー太陽”で準備する（本体の支援はミニマム）、
 - ③ 品質実績その向上と納期遵守により信頼を確立する、
 - ④ 信頼により受注を継続し、できれば更に受注する、というサイクルを時間もかけできる事を増やしなが、
- モットー“良い品質が我らの仕事を確保する！”を実現し、健全な事業体質を構築するよう取り組んできた。

これらのプロセスに障がい者が全面的に責任をもって参画し成果を達成する事での個人の成長を計り、次のチャレンジと自律の精神を育むよう計ってきた。通常の企業と比較すれば、できる範囲、深さ、スピードには差があるが、任された範囲では“本体”の負荷をへらし最大限自分で“キッチンと決め、決め、守って”きた。

この過程のなかで“デンソー太陽”は生産に関わる業務に専念し、“障がい者のヒトの面の支援”は“福祉法人”に任せてきた。又就労継続支援A型の従業員も取敢て“デンソー太陽”の組織の中で就労し業務上の指示を受け真のOJTによる育成に取り組んできた。

3 太陽の家愛知事業本部（“福祉法人”）の役割

一方きちんと就労し成果をだす為には“障がい者”に関する特別なネットワークと支援が不可欠である。生産上の課題に煩わされることなく、この分野の専門知見を有する“福祉法人”がこれらに専念してきた。具体的には、

- ① 就労できるヒトの採用、
 - ② 職業人としての教育、
 - ③ 福祉サービスの一環である“個別支援計画”と職場評価との融合による育成、
 - ④ 特例子会社の社員も対象とした、健康管理、
 - ⑤ 業務外での生きがいの提供、
 - ⑥ 定年後の生活への円滑な移行の支援、
- である。生産上の課題は“デンソー太陽”に任せこれらを担い、“デンソー太陽”で就労する社員、従業員、利用者全員が本来の能力を発揮できるよう支援すると同時に健康で生き活きと、少しでも長く就労できる様活動してきた。

“デンソー太陽”の目指す姿の実現に貢献すべく①②については独自の基準を設け選抜、育成してきた。

一般就労促進も福祉法人の役割であり、心身ともに健全で業務でも社会的にも真面目な従業員を、就労継続支援A型から社員登用(“デンソー太陽”へのStep Up)すべく、OJTでの育成を通じて両社協力して取り組んできた。2014度からは新人の“デンソー太陽”への計画的な社員登用を前提にした就労移行事業も開始している。

4 結果

障がい者自身の努力、関連者による支援、“福祉法人”との協力関係により、時間をかけながらも目指す姿の実現に向け活動してきた結果、現状以下の状況となっている。

(1) 自律した運営にむけて

- ① “デンソー太陽”の課長以下職制はすべて障がい者(課長2人、係長7人、班長8人)、
- ② 移管した製品は生産しやすい工程への変更を含め“デンソー太陽”で準備できる体制、
- ③ 生産に関する間接部門(品質管理、工程設計、生産管理)も障がい者が担当、
- ④ “本体”、そのグループ会社と同等それ以上の品質実績、(納入不良率1PPM以下)
- ⑤ 決めた事がやれているかを自分で管理する体制、
- ⑥ 2004年以降社員A型・B型合わせて180人以上の障害者の雇用を維持、

(2) ステップ アップ (Step Up)

- ① 就労継続支援A型から“デンソー太陽”へのStep Up: 2005から10年で44人、
- ② 就労移行事業から“デンソー太陽”へ: 同期間1人
- ③ 就労継続支援B型→A型→“デンソー太陽”へのStep Up: 同期間1人
- ④ 就労継続支援B型からA型へのStep Up: 同期間8人

目指す姿が達成できたといえる段階ではないが、わかり易い方針を定めそれに向かって、本人の努力と組織的な活動があれば何らかの成果が出せるものと考え。

5 課題とまとめ

取組みの中である程度の成果がだせた一方、“仕事”と“ヒト”に関わる基本的な課題も露呈してきている。要因としては、特例子会社の宿命、環境変化、施策の不十分さ、等が挙げられるが以下列挙する。

- ① 乖離: 安定した製品を確保して頑張ってきた。しかしリーマンショック以降日本の製造業は急激に進化しており、“本体”との間で力量の格差が広がっている、

- ② 高齢化: 特例子会社にだせる仕事は量的に一定の限度がありパイが増えない以上社員、従業員も増えず平均年齢はあがってゆく。それにより生産力低下のリスクがある、
- ③ 新人の確保: 将来のリーダーを目指す新人が採用しにくい、
- ④ 成果が出せなかった人: 同等の指導をしてきたつもりだが充分成果が出せず成長できなかった社員、従業員も存在する、
- ⑤ 障がいの進行: 高齢化、障がいの進行により生産力が極端に落ちる例がでてきた、
- ⑥ 定年後: 就職時には障がい者・事業所の支援策が確立されているが、定年時、定年後には就職時程の支援はない。自分で意識して就労時からの定年後の準備が必要であるがこれできていない社員、従業員がいる。

基本“仕事”に関する課題は“デンソー太陽”が“ヒト”に関する課題は“福祉法人”が主体となって解を求め活動をしているが現在紹介できるような段階には至っていない。

特例子会社の“企業”としての当たり前と障がい者の自律にこだわった“デンソー太陽”の活動を紹介してきた。些か総論的になった事を容赦頂きたい。ここで取り上げた課題に関してはある程度共通する分があると思うので、障がい者活用に携わる方々から御意見、提案を頂ければ幸いである。

【参考資料】

デンソー太陽概要

出資:	株式会社デンソー 51%	社会福祉法人太陽の家 49%
設立:	1984年(株)デンソーの特例子会社)	
所在地:	愛知県蒲郡市形原町北浜28-1 工場面積(30m×50m×3階) 4500㎡	
事業内容:	自動車部品の組み付け (デンソー設計品のみ)	
従業員数:	デンソー太陽 83名	デンソー太陽+福祉施設A型・B型 225名 (うち障がい者 185名)
売上高:	約65億円/年	
Vision:	障がい者が自律して事業を運営し社会に貢献する。	
モットー:	良い品質が我らの仕事を確保する!	
ISO9001をデンソー太陽として認証取得		

HP: <http://www.aichi-taiyoniaie.co.jp>

【留意事項】

本論文で、特例子会社の就労者は社員、就労継続支援A型の就労者は従業員、就労継続支援B型の就労者は利用者とした。

様々な障がいや経歴を持つメンバーに対する、事務ワークを中心とした業務・環境への定着施策と、長期的雇用を企図した人事制度

長岡 美恵子（株式会社リクルートオフィスサポート 経営企画室 総務・経理グループ）

1 会社概要

株式会社リクルートオフィスサポート(以下「ROS」という。)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。自社ビルをバリアフリー化し、車椅子中心に下肢障がい者を積極的に雇用し、社内報の印刷業務からスタート。

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年には経理業務を受託し、大幅に雇用を拡大し、グループ会社の連結雇用で踏み切った。

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。

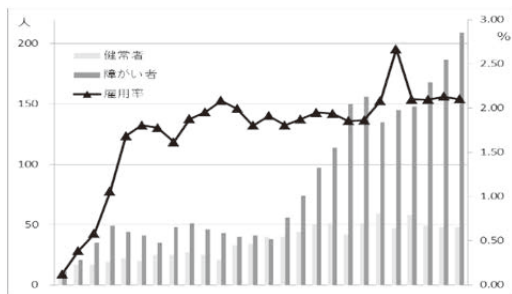


図1 従業員数と障がい者雇用率推移

(2) 雇用状況と従業員の内訳

2015年6月現在、従業員数257名のうち81%にあたる209名が障がいを持つメンバーである。

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、様々な部署で様々な障がい部位を持つ人が共に働いている。

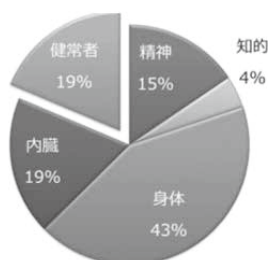


図2 従業員内訳

表1 障がい部位別人数

聴覚	9
視覚	10
下肢	48
上肢	15
上下肢	28
心臓	20
腎臓	5
小腸直腸	10
内部その他	3
免疫	10
知的	11
精神	40

(3) 人事ポリシー

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15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担っている。

2 事業概要

安定的な品質を武器に、グループ各社の情報管理領域、オフィスサービス領域、経理事務代行領域の3軸でのサポート業務を担っている。

(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、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：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、経理事務業務などオフィスワーク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。

3 長期安定雇用のための施策

当社の従業員の入社までの経験・キャリアは様々であるが、「仕事を通して少しずつでも成長したい」という前向きな志向を重視した採用を行い、入社後の研修や様々な定着施策を通して、自由で風通しの良い社風に馴染み、内外

環境の変化と共に拡大・高度化した業務に対応出来る人材を育成してきた。

(1) 職務給と目標管理をベースとした人事制度

健全・障害の区別なく同じ制度のもと、等級・報酬・役割を決定。半年ごとに全ての等級にミッションを設定し、その達成状況に応じて給与・賞与・昇進が決まる。報酬・役割については年功序列の考え方は全く無い。

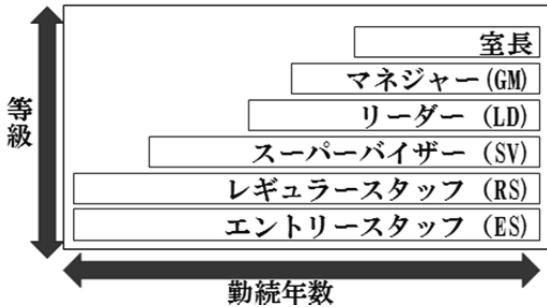


図3 等級と役職

表2 役職毎の役割と就任目安

役職	役割	障がい区分	年次目安
室長	室の運営		
GM	グループ運営全般	身体	
LD	チーム運営の責任者	身体	5年～
SV	業務コントロール	身体・精神	3～5年
RS	実務担当者	全て	入社～
ES	簡易業務担当者	知的	入社～

(2) 能力開発施策

人材は、入社後に育てるという考え方にに基づき、OJTも含め様々な研修や自己啓発の機会を設けている。

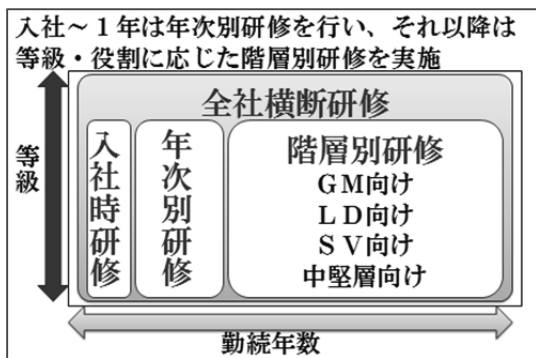


図4 研修体系図

① 研修プログラム

- ・入社時研修 (入社～3カ月) : 経営企画室定着支援チームに所属し、PC操作など業務に必要な基礎知識を学びながら、応援派遣という形で複数部署の業務を体験し、環境や業務に慣れ、適性・能力を見極めてから正式配属。
- ・年次別研修 (～3年目) : 問題解決などの基礎的なスキル習得と、同時期入社したメンバー同士の組織を超えたコミュニケーション強化を目的に年に2回を目途に実施。

- ・階層別研修 : 戦略立案など役割に応じたスキル習得と同時に、同じ立場のメンバー同士共通の課題感を共有し、情報交換することを目的に年に2回を目途に実施。
- ・全社横断研修 : 全従業員対象に、組織の実態調査に基づく課題抽出と改善策検討や、目指したい会社の姿を語り合いビジョンを描く研修などを通じ、会社や組織について自ら考え発信する機会を設け当事者意識を醸成。

② その他能力開発施策

- ・各種表彰制度
- ・資格インセンティブ制度
- ・ジョブローテーション

(3) 障がい配慮した制度

障がいによる負荷を軽減し、本来ある能力を最大限に引き出し、長期的安定的に働き続けられるための制度を用意。

- ・定期通院許可制度
- ・車通勤許可制度/駐車場の完備
- ・借上げ住宅制度
- ・産業医/健康管理室

(4) コミュニケーション施策

社内のメンバーと広く交流し、組織内だけでなく居場所や信頼できる人・仲間を増やすことを目的に、全社横断型のイベント・活動を実施。

- ・社員総会 : 全社の動きや各部署の状況を共有し、総会後に所属組織外のメンバーと懇親する場として年に1度開催。
- ・コミュニケーションイベント : BBQなど、任意参加型の全社横断イベントを年1度程度開催。
- ・クラブ活動 : 業務時間外・複数組織横断を前提に、マラソンやバンド、手話などの業務外活動の推奨と活動費用の一部負担。

(5) 施策の効果

グループの成長や法定雇用率の拡大に伴い、大型新規事業の取り込みや、精神障がいを中心に雇用を拡大したが、入社時研修やコミュニケーション施策など様々な施策を行ったことで、離職率は大幅に改善された。

4 最後に

当社は、スキルアップだけでなくコミュニケーションを意図した研修・イベント等ハード・ソフト両面での取り組みを継続していくことで、様々な障がい・スキル・キャリアを持つメンバーが、当社の風土に馴染み、仕事を通じて成長し、担当分野でのエキスパートとして活躍することを目指す。

【連絡先】

長岡美恵子 (株)リクルートオフィスサポート 経営企画室
e-mail : ros_pr@waku-2.com