

障害者雇用への取り組みについて

～障害者は営業の生産性向上に繋がり戦力となる～

○笹 さとみ

(サラヤ株式会社 営業本部営業管理部 課長補佐/
障害者職業生活相談員/精神障がい者・発達障がい者職場サポーター/企業在籍職場適応援助者)

1 はじめに

当社サラヤでは、互いに密接な関係にある「衛生」「環境」「健康」という3つのキーワードを事業の柱とし、この基本理念に深く関わるテーマを中心にSDGsを企業活動目標に取り入れ、課題解決に取り組んでいる。

2019年6月時点で、サラヤと東日本を管轄する東京サラヤを合わせた従業員は、約1,750人。障害者雇用数は41名。障害者雇用率は2.89%。障害の種類は、身体障害、精神障害、聴覚障害、知的障害である。なお、営業管理部の内訳は表1の通りである。

表1 障害別営業管理部内訳

区分	人数
精神	4
発達	7
聴覚	1
合計	12

2 障害者雇用管理のチーム再編成へ

営業管理部で、障害者雇用を始めて5年間の旧業務相関図は図1の通りである。

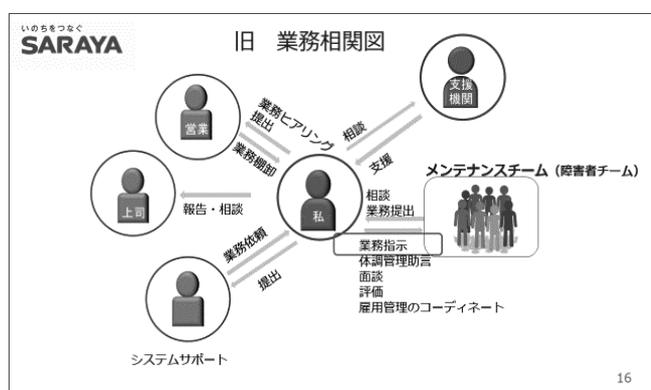


図1 旧業務相関図

営業管理部での障害者雇用管理に関わる全ての業務において管理者1名で対応していた中で課題が生じる。

(1) 課題

障害者雇用の拡大の一つとして定期的に障害者を雇用していたが、ある時期から足踏み状態が続く。表2の通りである。

表2 障害者雇用数推移

年	月	人数
2014年	3月	3
	9月	4
	11月	5
2015年	2月	6
	12月	7
2016年	4月	8
	6月	9
	8月	10
2017年	3月	10
2018年	8月	10
2019年	5月	12

また、勉強会や社外への取り組みなどポジティブなことも思うように進まなくなる。

(2) 原因

障害者雇用管理者1名で10名の障害者を管理していたため、その管理だけでキャパオーバーになってしまった。

(3) 解決策

実務を準備してもらっていた担当者を実務リーダーとし、直接業務指示を行うような仕組みに変更する。図2の通りである。

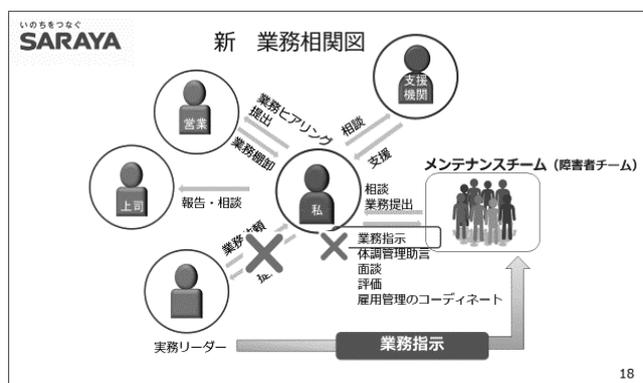


図2 新業務相関図

障害者の業務内容は、WEBやITに関わるため、それに詳しい者が実務リーダーになることで、業務内容がより明確になり、適正な指示が行え、障害者も理解しやすくなる。

(4) 効果1

旧体制で業務指示を行っていた時間は、新体制では現有戦力のモチベーションを上げるために色々と他の業務へ取り組むことが可能になる。

さらに、一人ひとりへ手厚い対応ができるようになる。また、支援事業所との関係を深める時間も増え、以前よりも障害者雇用拡大と定着へ取り組める時間が増加した。

(5) 効果2

実務リーダーが直接、障害者とコミュニケーションをとることになり、それぞれの特性、能力、人柄を肌で感じることができるようになる。それによって、障害者一人ひとりに何ができるかということを知ることができ、それぞれに適した業務をインプットすることができるようになる。結果、実務リーダーがやってもらいたい実務の幅も広がり、障害者が行う業務の生産性が上がることに繋がる。

(6) 効果3

障害者も、この実務リーダーから効率的なPC機能や操作を教示してもらうことができ、業務内容の理解力や技術の習得などの情報量が増加する。

3 業務内容

顧客データベースの整理作業。色々なデータベースに散在している特定の顧客情報を統一コードで紐づけ一元管理する。営業の知りたい情報を最適化することは、営業活動に直結する大切な業務である。

現在では、これらの単純作業に加え、プロフェッショナルな業務、より高度な作業にも取り組んでいる。図3の通りである。

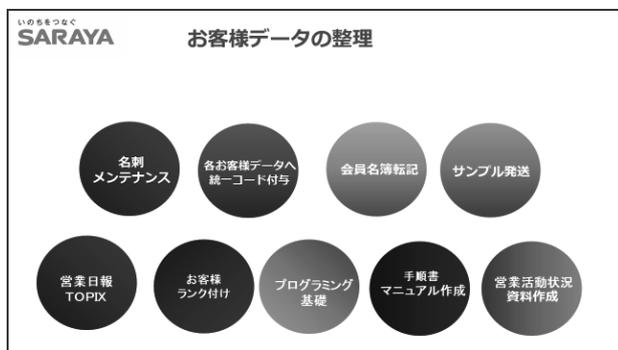


図3 業務内容

4 障害の特性を活かし、能力を見極めて伸ばす

3業務内容の記載の中に、単純作業に加え、プロフェッ

ショナルな業務、より高度な作業とあるが、これは特に発達障害の特性を活かしたものである。発達障害の場合は、集中力を発揮することが多く業務や環境がマッチすれば大きな成果を生む。また高度な潜在能力を見つけ出し、その能力を引き出せば大きな戦力になり、営業の生産性向上に繋げることができる。

5 今後

障害者も「成長したい、ステップアップしたい」思いはある。そのためには、キャリアアップにも繋がる業務を積極的に行ってもらう。弊社では現在2名が準社員に昇格している。独学で習得したプログラミングで業務をシステム化し業務の効率をあげ成果をあげている。また、障害者である本人がチームのタスク管理を行いチームをまとめている。

このように日々の仕事によるアウトプットをキャリアアップに繋げたい。そのキャリアアップがまた、営業の生産性をさらに上げるのだ。まさに、「障害者は戦力となり生産性向上につながる」のである。

【参考文献】

障害者雇用の教科書：二見武志/太陽出版

【連絡先】

笹さとみ
サラヤ株式会社 営業本部営業管理部
TEL :06-7669-0254
Mobile:080-8335-3465
sasa@saraya.com

障がい者社員が主体となってイキイキと働く職場のつくり方

～なぜ、障がい者中心で、こんなに仕事が回り、収益が上がるのか？～

○船越 哲朗（西部ガス^{さいぶ}絆結株式会社^{ばんけつ} 代表取締役社長）
大蔵 健司（西部ガス絆結株式会社 千代事業所）

1 会社概要

西部ガス絆結株式会社は、西部ガス株式会社の子会社として2017年1月に設立され、同年3月に特例子会社の認可を取得した。親会社の西部ガス株式会社は福岡市博多区に本社を置く都市ガスの製造供給販売の事業者で、全国の都市ガス製造供給販売の事業者の中でも初の特例子会社設立となった。また、親会社の元社員（船越）が設立していた就労移行支援事業の会社をM&Aにより子会社化し、特例子会社にするという全国でも極めて稀な手法による設立である。特例子会社の認可取得後、同年12月には西部ガスグループ6社の関係会社特例の認可まで取得した。2019年8月時点の社員数は20名で、そのうち10名が障がい者（精神障がい者2名、発達障がい者4名、知的障がい者2名、身体障がい者1名、精神・身体障がい者（難病患者）1名）であり、様々な障がい者が働く喜びを感じながら勤務しており、親会社である西部ガス株式会社のダイバーシティ経営推進の一翼を担っている。

2 事業内容

大きく分けて5種類の事業を展開している。

(1) 千代事業所（コピーセンター絆結）

コピー、デザイン、印刷、オリジナルTシャツ・グッズ制作、製本、スキャニング、データ入力、CAD、名刺作成、点字等のビジネスサポート業務及び建物清掃維持管理業務を行なっている。

(2) 春日事業所（ワークオフィス絆結）

障がい福祉サービス事業（就労移行支援・就労継続B型）で、障がい者の就労支援を行ない、企業が雇用したくなる人材を育成している。

(3) 親会社社員のリワーク支援事業

親会社の長期休業社員を対象とした職場復帰支援プログラム「西部ガス絆結ピアリワーク支援」を作り、親会社の人事担当部署や職場の上司及び産業医・保健師と密に連携し、職場復帰前のリハビリの支援を担当している。

(4) 西部ガスグループの社員の福祉に関する相談事業（企業内ソーシャルワーカー事業）

グループ会社の社員自身や社員の家族の福祉に関する相談を受け付け、適切な社会制度や社会資源に繋げている。
（相談例）社員の子どもの発達障がいがあり就職できない
⇒当社の障がい福祉サービス事業に繋げる

(5) 障がい者雇用サポート・コンサルティング事業

西部ガスグループの障がい者雇用のサポートや地場企業等の障がい者雇用のコンサルティングを行なっている。

3 社員全員で目指している実現したい姿

当社は実現したい姿として2つのことを目指している。

- 障がいがあっても、強みを生かし、イキイキと働く
- 障がいがあっても、納税者になり、高齢者を支える

この2つの姿を実現するための事業活動を通して、企業と障がい者の新しい関係モデルとして、様々な取り組みを社会に伝え、障がいがあっても当たり前にも働ける社会づくりに寄与していきたいと考えている。

4 千代事業所（コピーセンター絆結）の取り組み

当社の売上の多くを占め、障がい者社員が中心となってビジネスサポート業務や建物清掃維持管理業務を行なっている千代事業所（コピーセンター絆結）の取り組みにスポットを当てて説明する。

(1) 障がい者主体の事業展開

当社は「障がい者が主役となり、役割をもって自信をもってイキイキと働く」ことを目指している。そのために行なっている取り組みは以下のとおりである。

表1 障がい者主体の事業展開

行なっている取り組み	
1	障がい者・健常者という分け方でなく、お互いが「得意なこと・苦手なこと」を認識し合い、生かし合い、相互に補い合う関係になる
2	得意なことと業務をつなげる
3	障がい者社員も得意な分野のフロントに立つ（接客、電話対応、納品、集金、作業分担、品質チェックなど）

一般的な特例子会社が「ピラミッド型の組織運営」で、「営業・接客する人＝業務開拓担当社員」「作業を指導する人＝支援担当社員」「作業を指導される人＝障がい者社員」というように分けられているのに対して、当社は「フラットで得意を生かし苦手を補い合う『網の目』の関係の組織運営」である。

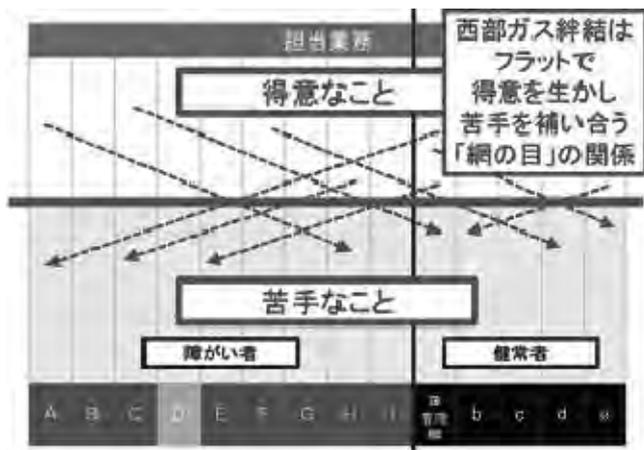


図 千代事業所（コピーセンター絆結）の組織運営

当社は、障がい者も健常者も関係なく、誰もが営業や接客をし、誰もが電話を取り、誰もが作業を行ない、誰もが品質チェックを行ない、誰もが納品に行き、誰もが請求集金業務を行ない、誰もがお客さまから直接「ありがとう」という感謝の言葉を頂戴している。障がい者社員も得意な分野でフロントに立って業務を行なうのが、ごく当たり前のことである。

業務を行なっていくうえでは「障がい者」と「健常者」の区分けの意識は全くなく、誰もが一人の社会人として、得意なことを生かして業務を行ない、苦手なことは誰かに補ってもらっている。お互いに意識し合っているのは、「障がい者・健常者」ではなく「得意なこと・苦手なこと」である。

当社の障がい者社員は、障がいの種別や特性が多岐に渡っている。健常者社員も合わせてそれぞれの「得意」が集まると、かなり幅が広く、業務に生かせる「キラリと光るもの」がたくさん集まっている状態になっている。その幅広い様々な「得意」を生かして、それぞれが主体的に業務を行なうことで、業務の種類や制作できるアイテムは、限りなく広がってきている。また、業務の幅の広がりと同時にお客さまの幅も広がっている。親会社の西部ガスを始めとしたグループ会社はもちろんのこと、グループ外の多くの会社や団体、さらに一般の個人のお客さまからも多くの仕事を発注いただけるようになってきている。

表2 千代事業所の業務の種類とお得意さまの数（2018年度）

内容		数
業務の種類		25種類
お得意さま	グループ内	35社
	グループ外	40社 +個人のお客さま

(2) 商売＝ビジネスの確立

「特例子会社だから、障がい者が働く場があり、毎日仕事ができればそれでいい。」というわけでは決してない。株式会社である以上、商売を成立させ、利益を追求し、黒字を出して永続的に成長し続けることが不可欠である。当社が「売上が上がり、利益が出せる事業にする」のために行なっている取り組みは以下のとおりである。

表3 商売＝ビジネスの確立

行なっている取り組み	
1	ビジネス周りにある仕事を主業務にする
2	オリジナルグッズが作れるショップになる
3	人通りが多い通路沿いにオープンでおしゃれなショップを開設する
4	お客さまのすぐ近くに存在し、おしゃれで入りやすい雰囲気のあるショップにする

当社の千代事業所はオープンな店舗である。西部ガスの本社ビルの地下の人通りが多い通路に面しており、一見、カフェに見間違えるようなおしゃれな店構えで、ふらりと立ち寄りたくなる空間になっている。



千代事業所（コピーセンター絆結）の様子

5 まとめ

以上の取り組みの結果、下記の2つが実現している。

- 2017年設立以来、2期連続で黒字を達成し、雇用する障がい者を増やしている
- 2018年度実績で、グループ内外売上比率が、グループ内：グループ外 ≒ 50%：50%となっている

【連絡先】

船越 哲朗
西部ガス絆結株式会社
電話：092-558-2453
e-mail：t.funakoshi@banyu-kizuna.com

障がい者雇用の拡大と可能性への挑戦

○湯本 憲三（株式会社サンキュウ・ウィズ 代表取締役社長）

1 株式会社サンキュウ・ウィズの紹介

親会社（山九株式会社）の紹介は次のとおり。

本社所在地：東京都中央区勝どき6丁目5番23号

従業員数：単独 12,059名、連結 31,137名（2019年3月末現在）

設立年月：大正7年（1918年）10月1日

事業の柱は機工と物流で、売上比率は概ね4対6である。山九(株)はB to B（企業間物流）を担う会社で主要客先はいずれも日本や世界を代表する企業。株式会社サンキュウ・ウィズは山九(株)の特例子会社として2007年6月事業を開始。

2 雇用拡大と職域拡大（=可能性への挑戦）の取り組み

2007年創業時は5名の雇用から開始（図1参照）。2019年8月現在（以下「現在」という。）では56名にまで増加。障がい者の法定雇用率2.2%への対応もあり、直近2年間で19名増、退職は2名である。

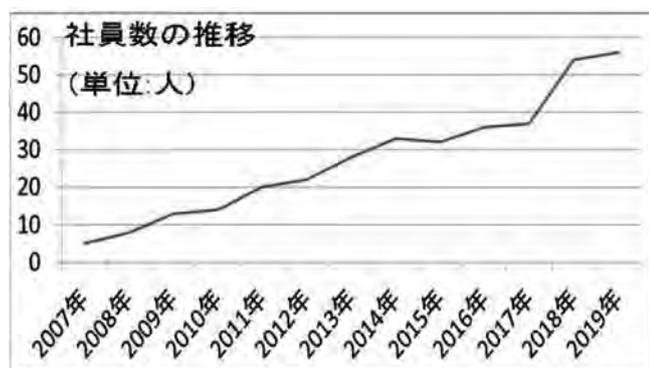


図1 社員数の推移

社員の増加に伴って職域の拡大が必須であった。

(1) 事務所サポート事業の展開

創業時は1業種（清掃業務）だったが、シュレッダーなど軽作業や事務補助業務などで職域を拡大。

(2) PC（パソコン）事業の展開

スキャニング（紙文書の電子化）に続いて、2014年に山九グループ社員が業務用として使用したパソコンのデータ消去業務を開始。次に、新規導入するパソコンへのOS導入やアプリケーションソフト導入などのキッティング作業へと職域を拡大している。

(3) カフェ事業の展開

昨年は、本社ビルのラウンジでカフェ事業を開始し、6名を雇用する職場を新たに作る事ができた。

平戸営業所、北九州営業所もローカルニーズに合わせて

職域を拡大している。

この様に職域を拡大（=可能性へ挑戦）する努力を続け、現在では12の職種を事業運営している（図2参照）。

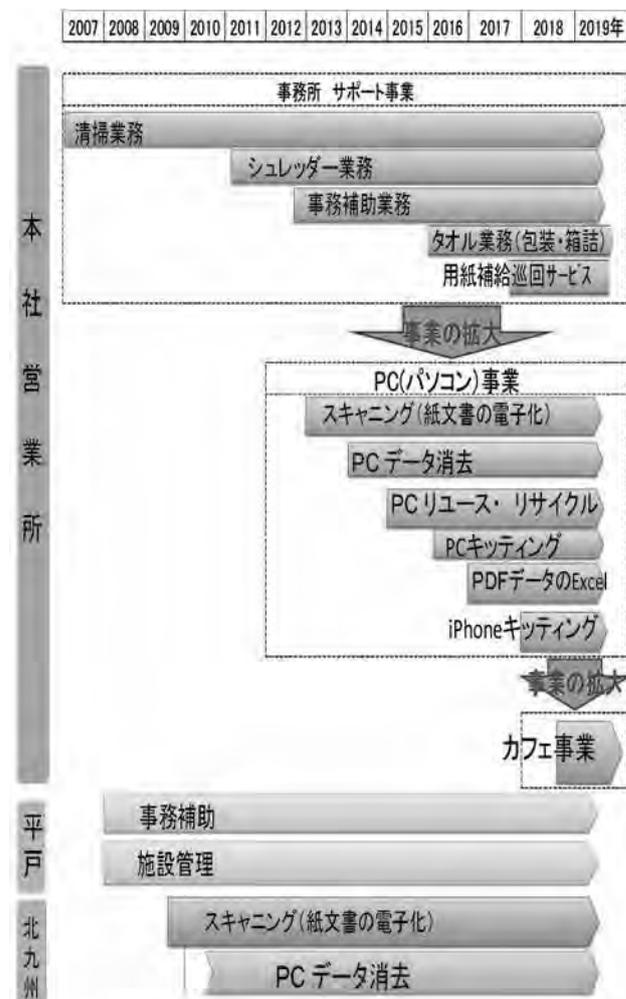


図2 職域拡大の取り組み ～可能性への挑戦～

3 山九グループでの広報活動

職域の拡大に当たっては、山九グループ内において「当社に対する理解」を深めて協力して頂く事が大事である。当社の事を良く知って頂くため、山九グループ内での機関誌への投稿や社内報やポータルサイトで積極的に発信。

また、当社の社員がメール集配や紙文書の回収などで執務室を訪問する際、気持ち良く挨拶する事や働く姿を見て頂く事、カフェ来店時の接客などを通じて、山九グループの方々に、親しみを持って頂ける様に努めている。

4 最近の職域拡大の一例

(1) メール集配サービスのエリア拡大

本社ビルで行っているメール集配を隣接の第二ビルへ拡大し、2名体制から5名体制に増員。

(2) 当社のPC（パソコン）事業とは

データ入力・書類のスキャニングに加え、新しい職域の開拓(=可能性への挑戦)である。

- ・書類の電子化
- ・PDFのExcel化
- ・使用済みパソコンのデータ消去
- ・パソコンの初期設定作業（キッティング）
- ・巡回作業 プリンターへのコピー用紙の補給
- ・社用携帯 iPhoneのキッティング

以下、代表的な作業を紹介する。

ア リース終了パソコンのデータ消去

パソコンを代替する際、古いパソコンのデータを消す作業。以前は山九グループのシステム保守会社のエンジニアが対応。2014年から、本社と北九州営業所の2拠点で当社の社員が対応し、作業台数は年間3000台程度。事業開始以来「作業ミスはゼロ」。

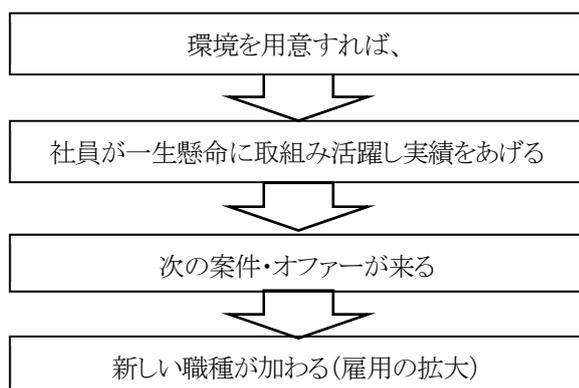
イ パソコンのキッティング作業（=初期設定作業）

山九グループで使用する新規パソコンにWindows、Office、セキュリティソフト、また設置場所に応じて、機工系、物流系、会計系等の基幹システムをインストールし初期設定を行う。

従来、山九グループのシステム保守会社のエンジニアが対応。2016年4月、当社社員が対応する体制へ一斉に切り替えた。累計作業台数は約1万台。設定項目は約120項目/台で、延120万項目の設定を実施。3年間「作業ミスはゼロ」という素晴らしい作業品質をキープしている。

(3) 生まれつつある好循環

データ消去作業で「作業ミスはゼロ」という好成績を維持し、次の職種（キッティング業務）の受注につながっているという好循環が生まれつつあり、社員自らが努力を積み重ね、自らの雇用の場を広げている。



(4) 社内カフェ「SANKYU CAFE」

2018年10月開業。挽きたての豆をハンドドリップによる抽出で美味しいコーヒーを提供している。コーヒー、紅茶、カフェラテ等の定番メニューでスタートし、徐々に他のメニューも作ってみたいと希望がでてきた。店員（社員）からのアイデアを元に、色々な風味のシロップを使った限定メニューを始め、マンネリ化することなく活気に満ちた店舗を維持し、お客様からも好評。毎日の販売数量は計画の60%増と大幅に伸びている。

5 雇用拡大を継続するための課題

2017年からの2年間で社員が19名増加。内、精神障がいを持つ社員が14名増え約半数を占めている（図3参照）。

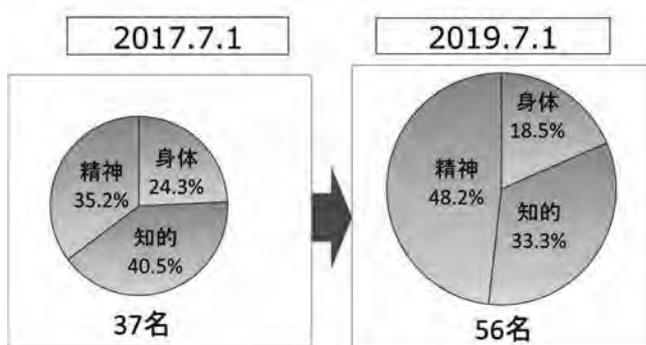


図3 障がい種別の構成比と推移

増やした職域で仕事を進めるなかで、心身トラブルも時折起きている。

この点への、適切な対応が事業課題となっており

- ① 作業管理見守り役の増員
- ② 精神保健福祉士、臨床心理士資格保有者の配置に取り組んでいる。

特に、後者は障がいを持つ社員のサポートに加え、日常業務での気遣いで疲労している健常者社員の精神サポートも視野に入れている。

今後は、70名、80名への雇用増加を目指し、職域拡大の努力を弛まず続けていきたいと考えている。

【連絡先】

湯本 憲三
株式会社サンキュウ・ウィズ 代表取締役社長
TEL : 03-3536-3251
e-mail : sw_k.yumoto@sankyu.co.jp

【続編】精神・発達障害者のみの雇用における 職業リハビリテーションおよび人財育成（成長促進）の試み

○税所 博（ボッシュ株式会社 人事部門 業務サポートセンター長）

1 はじめに ～精神・発達25人、離職ゼロ！

ボッシュ株式会社人事部門業務サポートセンター（以下「BSC」という。）では、2017年11月の組織開設以来、精神・発達障害者のみを採用・雇用し、現在25人のB-a¹⁾が4つのロケーションに分かれ、それぞれ事務・庶務業務等に従事している。昨年（2018年）、本研究・実践発表会にて育成やモチベーション施策について発表して以来、B-aの数は12人から倍増し（JC²⁾は5人から7人へ）、勤続月数も当時の4.5ヵ月から11.6ヵ月へと伸びたが、依然として「離職ゼロ」を継続している。今回は、その勤続理由を中心に、BSCの職業リハビリテーションおよびモチベーション維持・向上施策についてご報告したい。

1)2)当社では従業員のことをassociate(s)と呼んでいるが、障害者手帳をもつBSC社員のことをBSC-associate(s)/B-aと呼称している。また、B-aの業務や育成をマネジメントする役割の健常者をジョブコーチ（JC）と呼んでいる。これは、公的資格取得の有無を問わない社内呼称である。

2 B-aおよびJCのプロフィール

(1) 基礎情報

入社時年齢構成は、20代：30代：40代＝36%：32%：32%（平均年齢34.8歳）であり、45歳以上も6人いる。男女比は3：2で男性が多い。学歴は不問だが、結果的には大学院・大学出身者（中退含む）が約7割と比較的高くなっている。診断名は、統合失調症30%、発達障害26%、双極性障害15%、鬱病と気分変調症が各11%などとなっている。障害等級は2級が56%、3級が44%となっている。通算職歴は平均で9.7年、通算社歴数は6.6社（パート・アルバイト含む）であり、平均勤続年数は1.5年弱である。ブランク（無職期間）の平均は6.2年となっているが、全員が就労支援機関経由の採用であり、入社直前はほぼ全員が無職であった。ちなみに、正社員歴「有」は44%、事務職歴経験「有」は48%となっている。

(2) 特技：公的資格

B-aは、さまざまなバックグラウンドを持っており、TOEIC780点以上5人を含む語学系はもとより、IT・金融・医療保健・エンジニアなど、分野を超えた公的資格を所有し、組織内ダイバーシティが実現している。

(3) JCのバックグラウンド

JCは、現在7名（男性5名・女性2名）おり、全員がほかの部署からの異動者である。従前、公私いずれかで障害者と関わりのあった者もいるが、障害者雇用に関しては全員が初めての職種である。各ロケーションのマネジメントや人財育成をJCの裁量に委ねていることもあり、着任後できるだけ早いタイミングで企業在籍型職場適応援助者（ジョブコーチ）の資格を取得してもらったほか、障害者

雇用に係る社外研修には、2018～2019年上半期にかけて、延べ91回出席している。平均年齢は約50歳であり、この社会人経験の豊富さもB-aの勤続をバックアップしている。

表 B-aの保有資格

ジャンル	資格名
日本語系	・漢検2級(補)・漢検準2級・日本語ワープロ検定準1級
外国語系	・国連英検C級・英検応試試験準1級・英検技能検定2級(補)・TOEIC780点以上(5人)・ハンガリー語検定3級・HSK4級
IT系	・日商PC検定3級(word)・日商PC検定3級(excel)・日本情報処理検定表計算1級・Microsoft Office Specialist Excel 2003・MOS Word,Excel-ITパスポート・Microsoft office specialist Excel 2015・Microsoft Office Specialist—監 Excel/Office
財務・金融系	・第1種証券外務員・第2種証券外務員・Series7・Series3
ビジネス系	・簿記検定3級(補)・簿記技能検定3級・珠算2級・日商簿記3級(2人)・ビジネス実務法検定3級
医療・保健系	・看護師・歯科技術士・産業カウンセラー・認定心理士・メンタルヘルスマネジメント検定Ⅲ種
エンジニア系	・倉庫取扱技士補1級・第2種電気工事士・工事担任者の第3種
その他	・宅地建物取引士

3 B-aの勤続理由～アンケート調査より

B-aの勤続理由について、B-aアンケートを実施した（調査時B-a数は24名）。

(1) 勤続理由（総合）

予備調査から抽出した23の選択肢について、自分の勤続の理由として重要な順から5つ選んで上位から順に5点～1点を付与し、その合計を計算したものである。その結果を、BSCの職業リハビリテーションおよび人財育成の施策に照らしてみる。

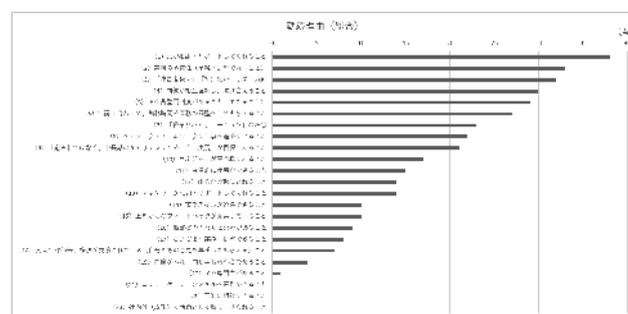


図1 B-aの勤続理由（総合）

まず、1位の「JCの相談・サポート」。BSCでは、B-aの人格や能力（ポテンシャル）を尊重し、個々の自己実現をサポートするという立場から、敢えて「障害者扱い・特別扱いしない」という方針を掲げており、B-aに権限・裁量を委譲しB-aが業務を自律的に推進していくことを基本としている（11位：「自律的に仕事ができること」）ため、JCが積極的に配慮や手助けをしないが、困ったときに（自発的・能動的に）いつでも相談に乗れる体制が評価されているようだ。2位の「業務の多様性」。BSCでは本人の自己実現を容易ならしめるため、基本的に「すべての業務をすべての人」にアサインしている。その結果、B-aたちは、一般に精神・発達障害者が苦手とされる「環境変化に柔軟

に「適応すること」「複数の職務や複雑な工程に挑むこと」をむしろモチベーションとしていることがわかった。3位「障害者扱い・特別扱いしない」については、7位「職業リハビリテーションの理念」と併せて、組織理念や方針を各施策に展開していることが理解・共感されていると考える。4位「同僚が相互理解し、助け合えること」。BSCでは、精神・発達の人たちが特に苦手とされるコミュニケーション力の開発・促進に注力しており、すべての仕事をペアワークまたはチームワークで行っている（8位）。5位「正社員登用制度があること」。本人にとってより大きな目標を掲げられることが、BSCでの彼らの目標＝職業リハビリテーション＝を明確にし、より大きなポテンシャルの開発につながっているように思う。

(2) 勤続理由（社歴別）

一方、社歴別に比較対照してみると、いくつかの項目で大きく異なることがわかった。

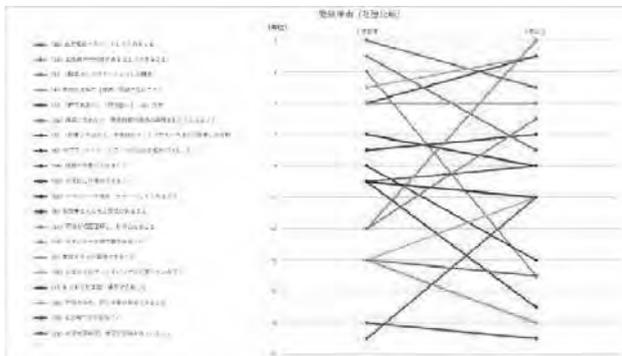


図2 B-aの勤続理由
(社歴別：1年以上／1年未満。順位比較)

最も顕著な違いを見せたのが、1年未満では13位に過ぎなかった「同僚が相互理解し、助け合えること」が1年以上では断トツの1位となっていることである。このほか、「マネジャーが専門職」（13位⇒6位）、「権限委譲」（20位⇒11位）などが大きく順位を上げている。一方、社歴の長さに伴って低下したものは、「正社員登用」（2位⇒8位）、「職リハ理念」（3位⇒16位）、などである。ここから読み取れることは、BSCにおいては、勤続期間が長くなるほど「自律・自立」の意識とそれに対するやりがいが高まってくること、また「職リハの理念」の具体的施策への反映が実感されてくるようだ。

(3) まとめ ～「定着」を目標としないから定着する！

BSCの基本理念は、「職業リハビリテーションによる自己実現」である。「定着」ではなく、プライベートを含めた中長期のキャリアや人生プランこそが目標であり、それを日常業務（職業リハビリテーション）を通じて実現していく。調査の結果からは、仲間やJCという「安心」と「信頼」のもと、アイデンティティの回復・再構築、多様な業務やコミュニケーションによるスキル蓄積、さらに成長実感やワークエンゲイジメント（活力・熱意・没頭）などを高めるための方針・施策への共感と実践が、「勤続」とい

う結果につながっていることが読み取れる。

紙幅の都合から本稿では割愛した「JC・マネジャーが考えるB-aの勤続理由」や「(B-aが) 勤続のために続けていること」の調査結果も踏まえ、マネジメントの力点に調整を加えながら、よりよい人材育成を図っていきたい。

4 MPS (Motivating Potential Score) の推移

BSCでは四半期ごとをめぐり、B-aの自己実現目標およびそのギャップ（このギャップを「課題」と定義）を本人と会社が共有するキャリア面談に合わせて、MPS3 という指標を用いてモチベーションレベルの追跡調査を行っている。これまでの推移は図3の通りである。初回から2回目にかけてはすべての項目でスコアが上昇した。2回目から3回目にかけては「多様性」はいっそう拡大したが、「完結性」「自律性」は前回値を下回る結果となった。仕事の幅が（急に）広がったために、全体像を見渡すことが難しくなり、また指導を受ける状況が増えてきたことが要因と思われるが、スキル習得における踊り場的な段階ではないかと分析している。一方で、フィードバックの充実によって、合計点＝モチベーションレベル＝は向上しており、全体としてはES（従業員満足度）は上向いている。今後も本調査をトラッキングしつつ、B-aの「職業リハビリテーションによる自己実現」のため、彼らのモチベーションの維持・向上に引き続き努めていく所存である。

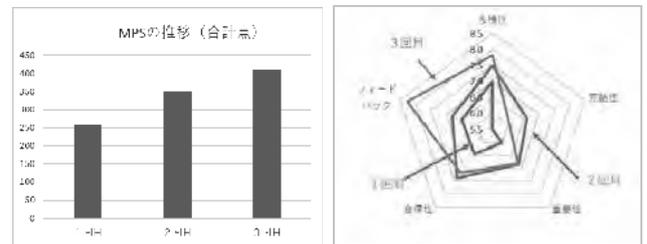


図3 MPSスコアの推移（左：合計、右：各項目）

3) ハックマン/オルダム (J. Richard Hackman/Greg R. Oldham) が提唱。あらゆる職種に共通して、①技能多様性（多様なスキルや能力を必要とされているか）、②タスク完結性（各職務の目的や全体像が見渡せているか）、③タスク重要性（会社にどれくらい貢献していると思うか）、④自律性（どの程度、自律性や権限があるか）、⑤フィードバック（仕事や言動について、上司・同僚からどの程度フィードバックがあるか）の5つのパラメータについて、下記の公式によりモチベーションレベル (Motivation Potential Score) を測定するというものである。BSCではキャリア面談時、各項目10段階でB-aが自己評価している (1,000点満点)。

$$MPS = \frac{\text{技能多様性} + \text{タスク完結性} + \text{タスク重要性}}{3} \times \text{自律性} \times \text{フィードバック}$$

(Motivating Potential Score) 3

図4 Motivating Potential Score (職務特性モデル)

【連絡先】

税所 博 (さいしょ ひろし)
 精神保健福祉士・社会福祉士・介護福祉士
 企業在籍型職場適応援助者 (ジョブコーチ)
 ボッシュ株式会社人事部門業務サポートセンター (HRC-BSC)
 e-mail : hiroshi.saiشو@jp.bosch.com
 TEL (直通) : 070-4515-5562

RPAのプログラム開発による障がい者の職域拡大の取り組み

○伊藤 直樹（大東コーポレートサービス株式会社 取締役）

1 はじめに

大東コーポレートサービス株式会社は、障がい者雇用を目的に2005年5月に大東建託株式会社の子会社として設立され、同年8月に特例子会社認定を受けた。

その後、2016年4月にシェアードサービスを提供している大東ビジネスセンター株式会社と合併し、現在に至っている。

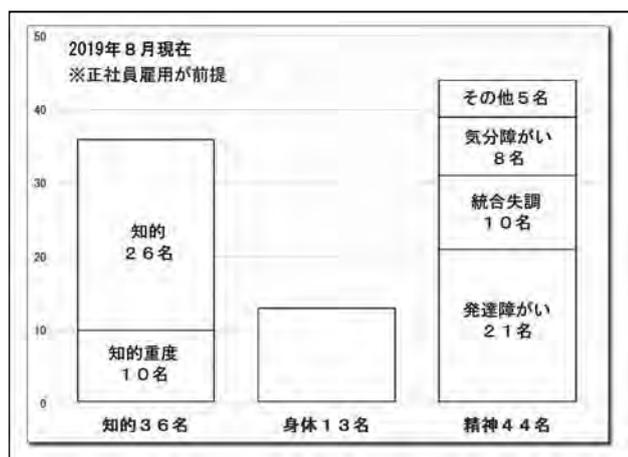


図1 障がいの内訳（全93名）

設立当初は、帳票の印刷・製本や看板製作、名刺作成等が主な業務だったが、前述の合併により事務系の業務比率が大きく増加しており、昨今では大東建託グループ全体の業務効率化を担う役割が求められている。本論文では、障がい者がその期待にどのような役割で取り組んでいるかを報告する。

2 RPAの現状

MM総研の調査¹⁾によれば、企業のRPA（Robotic Process Automation / ロボティック・プロセス・オートメーション 以下：RPA）の導入率は2018年6月22%、2019年1月32%と増加している。

業務負担の軽減や人手不足への対応、残業時間の削減などの課題解決の1つにRPAを導入する事が、導入率の拡大につながっていると考えられる。今後は人工知能技術との組み合わせなど、RPAの更なる高度化、適用範囲の拡大が進むものと推察される。

RPAなどの情報技術を活用した障がい者雇用は、障がい者の雇用の枠を広げる可能性があるが、一方で障がい者の仕事を奪ってしまうのではないかと懸念がある。

野村総合研究所の調査²⁾によると情報技術の導入により、「障がい者の業務がなくなる」と回答している企業が

上場企業で21.3%、特例子会社で13.2%ある中で、「障がい者間の格差が生じてしまう」と回答している上場企業が22.8%、特例子会社で14.9%と非常にネガティブな考えがあることも忘れてはならない。今後、10～20年後には、日本の労働人口の約49%が就いている職業において、人口知能やロボットに代替することが可能との推計結果が出ている中で、RPAは新しい救世主となると考えられる。

3 背景

(1) 親会社でのRPA導入

親会社である大東建託は2017年9月に定型業務を軽減する事を目的にRPAを導入した。

当初は、大東建託社内でのシステム開発を目指したものの以下の課題が顕在化し開発が滞っていた。

①人力的課題

→実業務兼務の為、RPA開発時間の確保が困難

②技術的課題

→システム開発の経験ゼロ

③コスト課題

→上記①②の課題解決のため、専門の開発業者に依頼する選択肢もあるが膨大な費用が発生

結果、RPAの開発は一部の部門が、実業務の合間に細々と構築していた。

(2) 当社でのRPA導入

一方、当社では障がい者への業務創出・職域拡大が課題であった。ペーパーレス化や業務改革が進む中、グループ会社からの受託業務の内容が徐々に変化してきた。そこで、障がい者がシステム系業務で活躍出来る場がないか？障がい者とシェアードサービスをコラボレーションできないか？の観点で業務創出を検討した結果、親会社が進めているRPA開発を当社で受託出来ないかとの考えに至った。

多数の就労移行支援事業所に「RPA開発にマッチした方がいないか？」「システム開発の出来る方はいないか？」「システム開発をやりたい方はいないか？」などを確認し、RPAを教える就労移行支援事業所と出会った。

4 障がい者によるRPA開発

前述の経緯から、2019年2月より障がい者によるRPA開発を開始した。

(1) 障がい者の採用

当社では、障がい者の採用にあたり1～2週間程度の実習を実施しておりRPA開発要員も同様である。

実習期間中は、当社で作成したプログラムの設計書をもとに実際にRPAを作成する。その中で、①仕事の質②コ

コミュニケーション③服務規律④取組姿勢⑤安定した勤怠等の項目について評価し、実際に業務が可能かどうかも含めて、当社の障がい者相談員やジョブコーチも交え採用の可否を決定する。

(2) 開発体制の構築

開発にあたり、まずは、健常者のシステム開発者を採用・育成した。もともとシステムエンジニア（以下「SE」という。）の業務を行っていた方を採用し、RPAについて基礎から学習してもらった。SE職の経験があるので、RPAの開発に関しては抵抗がなくスムーズに受け入れられた。

健常者は『SE職』として、大東建託グループの業務部門で作成したマニュアルを元に、業務担当者にヒアリングを実施し、設計、障がい者へのプログラム作成指示を行う。また、障がい者の作成したプログラムを検証し、業務部門への引き渡しを行う。

障がい者については、プログラマー（以下「PG」という。）として採用し、RPAのプログラム開発を専任で実施する。

業務の流れとしては、業務委託元である大東建託グループでRPA化する業務を選定し、情報システム部を通じて当社へ開発を依頼。

当社の『SE職』が、業務部門が作成したマニュアルを解析し、簡単な設計図を作成する。設計図をもとに『PG職』へ簡単なレクチャーを行い、開発を行う。

開発が完了したプログラムを『SE職』が検証し、業務部門へ開発レビューを実施し、情報システム部にてリリースする流れである（図2を参照）。

『PG職』の役割は、RPAプログラムの開発専任であり、その他の業務を行うことは原則ない。

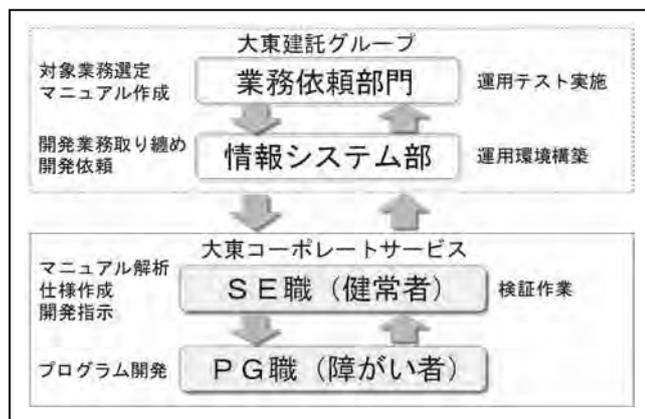


図2 RPA開発の流れ

(3) 就労環境

RPA開発にあたっては、当社では開発ルームとして専用の部屋を設けている。これは、聴覚過敏や視覚過敏などの症状がある方への配慮として行っている。当然のことながら、通常の執務スペースにも席を設けており、どちらで

業務するかは本人の適性・面談などにより判断している。また、開発ルームには白板も用意し、視覚的に現在の業務状況や社内、個人のスケジュールなどが共有・把握できるようにしている。

(4) 開発実績

RPAの開発は、大東建託グループよりRPA化対象業務として約700件が開示されている。

当社では、健常者2名、障がい者3名の5名体制で、2019年4月～9月に当初目標の30件を大きく上回る40件の開発を完了した。今後も継続して、障がい者プログラマーの増員を図り、開発件数を大きく伸ばす予定である。

「作成件数が伸びる」＝「業務効率化が進む」であり、大東建託グループの効率化に大きく寄与すると考える。

5 今後の課題

情報技術の進化により、通勤が困難な障がい者もパソコンとインターネット環境があれば在宅でRPAの開発業務を実施することができると考える。潜在的にもこのようなスキルを持った障がい者は多数存在すると推測される。

今後当社では、在宅勤務も含めた障がい者の採用を積極的に進め、RPAの推進による業務効率化をグループ各社に提供する。

また、RPAの開発のみならず、プログラムの実行などの運用業務も着手しており周辺業務への職域拡大に取り組んでいる。

6 まとめ

この10年で、障がい者をとりまく環境は激変している。雇用の中心となる障がい種別も身体や知的障がいから精神障がいへと変遷し、実施する業務もシュレッダーやスキャン、印刷、ファイリング等が主体だったが、現在ではデータ入力やチェック業務の割合が増加している。近い将来、RPAをはじめとする情報技術の進展により従来型の障がい者実施業務は減少すると思われる。

我々は、常に障がい者を『出来ないかもしれない』という固定観念を捨て、個々の可能性を信じ、更なる業務創出、雇用拡大に取り組む。

【参考文献】

- MM総研:RPA国内利用動向調査の結果
<https://www.m2ri.jp/news/detail.html?id=336>
- 野村総合研究所:野村総合研究所グループ、障がい者雇用に関する4回目の実態調査を実施
https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2018/cc/1130_1

【連絡先】

田中 淳子
大東コーポレートサービス株式会社 雇用推進室(広報)
e-mail: tj099840@kentaku.co.jp