

第2分科会: キャリア形成・能力開発

スタッフのキャリア形成と職位設定について

- 土居 健太郎 (株式会社かんでんエルハート リーダー)
- 神田 耕太郎 (株式会社かんでんエルハート)

目次

1. はじめに（会社概要）
2. キャリア形成と職位設定の取り組み
3. 取り組み結果と課題
4. 今後の展望

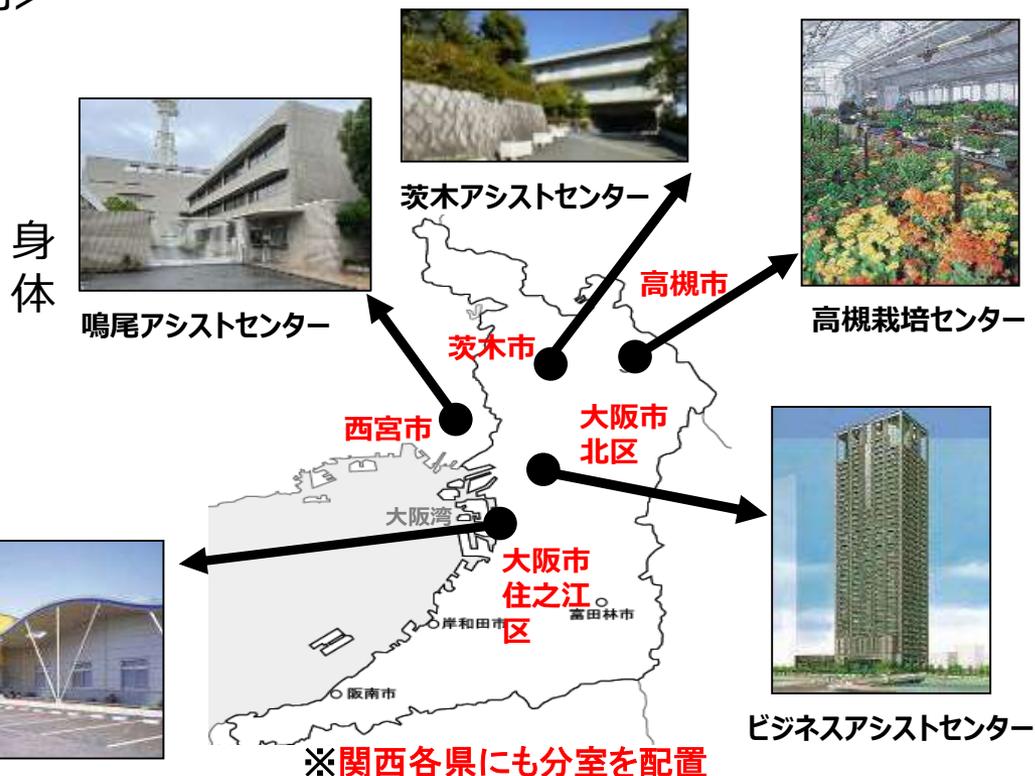
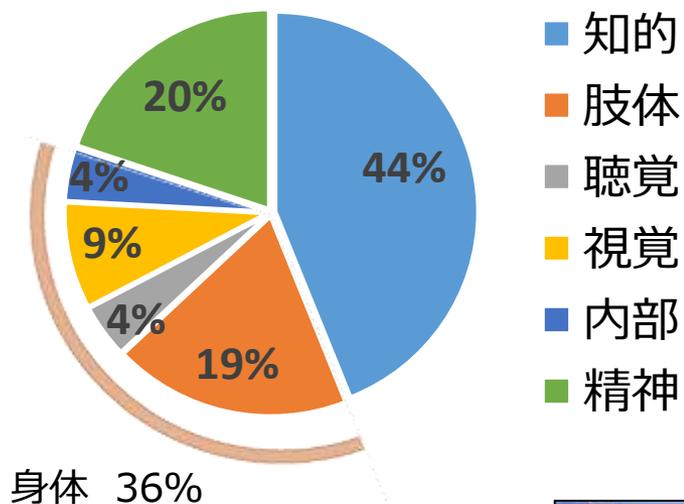
1. はじめに ■会社概要

<設立> 1993年12月9日 [障害者の日] (開業: 1995年4月)

<従業員> 172名 (うち障がい者従業員 116名)

<雇用率> 2.56% (2024年4月現在) ※関西電力、関西電力送配電、エルハート合算

<エルハートの障がい特性格構成比>



※関西各県にも分室を配置



住之江ワークセンター (本社)

1. はじめに ■ 企業理念と使命

企業理念

誰もが等しく尊重され、生きる喜びに溢れる社会をつくります。

ミッション(使命)

あらゆる障がい者が活躍できる仕事を創造し、お客さまにご満足頂ける良質なサービスをお届け続けます。

ミッション実現のために心がけること

- ① 思いやり – 相手の最善を考えて行動すること
(自分がして欲しいと思うように、他者と接すること)
- ② 創意工夫 – より良いものを目指して、変化を恐れず、絶え間なく改善・改革を続けること
- ③ 挑戦 – お客さま満足や社員の成長のために、情熱を持ってさまざまな課題に挑戦すること

1. はじめに ■スローガン

多彩なハートを力に変える

エルハートには、障がいの有無に関わらず、多才（多彩）な人が働いている。

多彩な仲間（ハート）が協働することで生まれるシナジー効果により、力（エネルギー）に変えていく。多様な色の組み合わせは無限大。



※30周年を機に全従業員からの募集により、スローガンを作成。

1. はじめに ■ 従業員の配置状況

2024年4月1日現在

グループ名	業務内容	知的	肢体	聴覚	視覚	内部	精神	小計	健常者	総計
メールサービス	メールサービス	19	2		1	2	10	34	12	46
	ヘルスマッサージ				8			8	0	8
中之島アシスト	事務アシスト	7	3		1		2	13	7	20
茨木アシスト	清掃	8	1	1		1	1	12	4	16
印刷	印刷・物販	1	5	3			1	10	6	16
園芸・商事	花壇管理	7					5	12	5	17
	花卉栽培・貸し農園	4	1			1		6	1	7
	電線リサイクル	3						3	3	6
	商事	1	2				1	4	1	5
鳴尾アシスト	文書電子化・キッティング		4			1	2	7	1	8
	関電被服管理	1	1				1	3	3	6
業務サポート課	人事・総務		3	1				4	13	17
合計	合計	51	22	5	10	5	23	116	56	172

※116名のうち、重度障がい者 43名

1. はじめに ■ 鳴尾アシストセンターの業務

- (1) 被服管理業務 (作業服の出荷・棚卸作業・使用済み被服の仕分け)
- (2) 文書電子化業務 (紙文書・マイクロフィルム・図面など)
- (3) P Cキッティング (基本ソフトや個別アプリの設定)

被服管理業務



文書電子化業務 (紙文書のPDF化)



P Cキッティング



文書電子化業務 (マイクロフィルムPDF化)

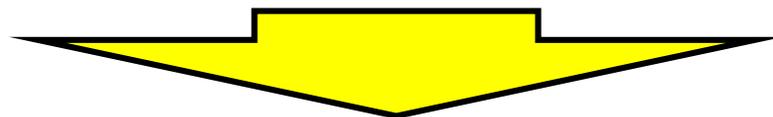


2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(1) 取り組みの背景

※スタッフ・・・作業を中心に担う障がいのある社員

- 鳴尾アシストセンターでは、入社3年以内のスタッフが4割を占めるなか、
 - ✓ 1～3年目は、就労定着を目標。
 - ✓ しかしながら、3年目以降のキャリア形成が不明確。
 - ✓ 長期継続勤務とモチベーションの維持が難しい。



キャリア形成の一環として「作業リーダー」の職位を設定し、権限移譲と人材育成に取り組む。

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(2) 目的と課題

目的

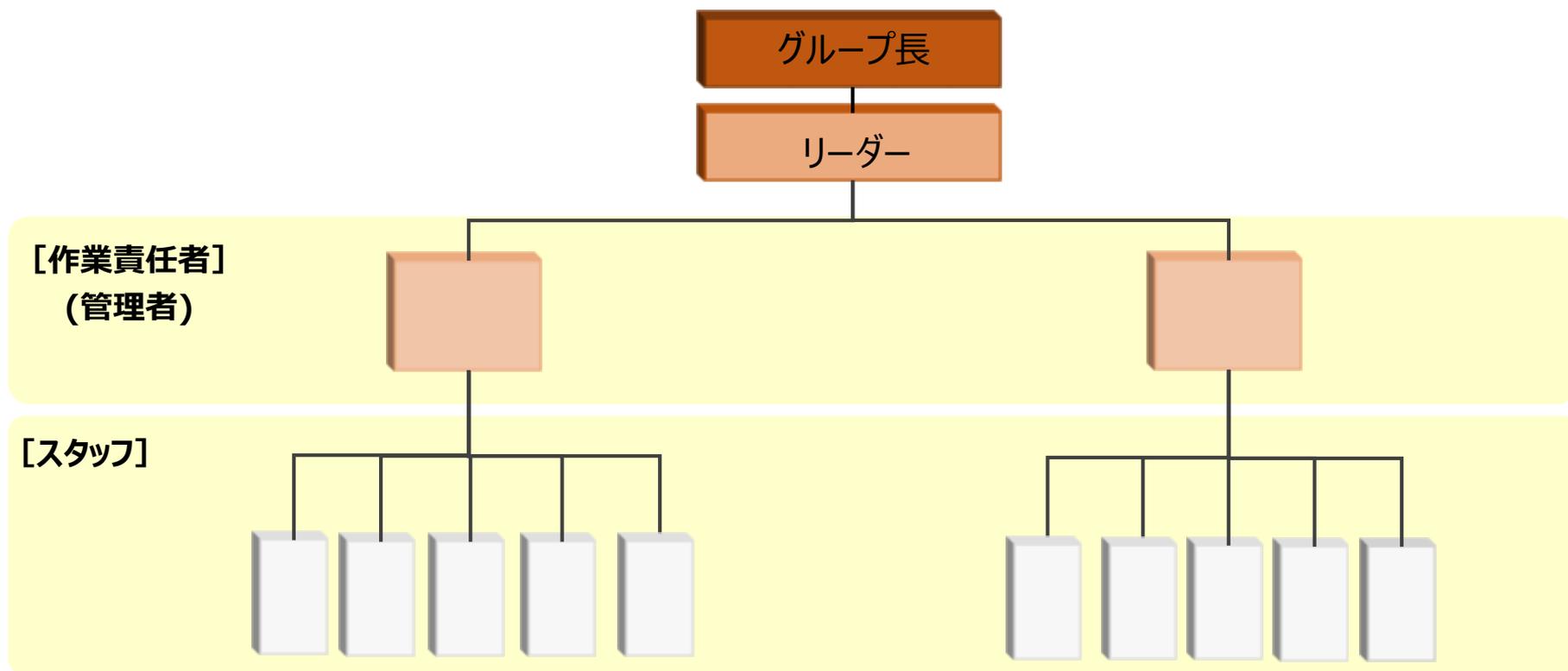
- スタッフの長期勤続とモチベーション向上
- スタッフの新たな職域拡大や役割のレベルアップ
- 作業責任者の負担を軽減し、マネジメントや新規事業創出の時間を確保

課題

- 作業リーダーの要件整理（客観的、合理的な基準）
- 作業リーダーを目指すスタッフの業務負荷と体調管理のバランス
- 作業リーダー候補者の選抜

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(3) 鳴尾の体制



[課題]

作業責任者側

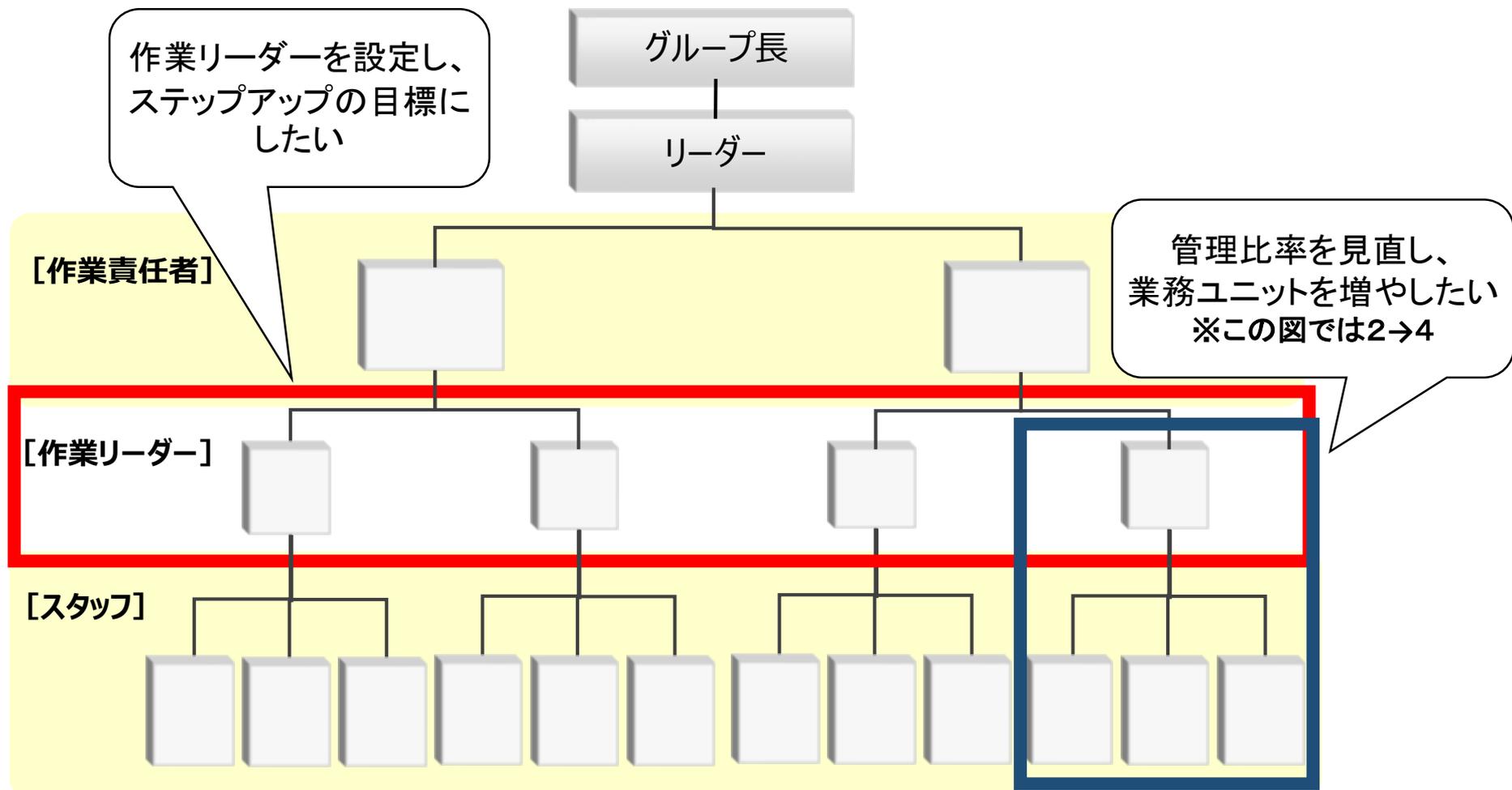
- 管理の負担が大きい
(スタッフへの作業指示、人間関係の調整、体調管理 等)
- 時間外が発生しやすい
(スタッフ管理以外の業務がスタッフ退勤後に集中するため)

スタッフ側

- レベルの高い業務付与がされず成長しにくい
- 成長実感が得にくい

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(4) 目指す体制



2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(5) 職位の定義

職位	役割					概要
グループ長(課長)	グループ全体統括					会社大での調整、グループの目標設定
リーダー(係長)	事業責任者					事業に関する調整 業務分担、育成計画、人事評価
	人事	教育	契約	/		
主任	/	教育	契約	管理 ※OJT含む	/	チーム育成、契約管理、進捗管理
作業責任者	/	/	契約	管理 ※OJT含む	作業	月間作業報告書の作成、実績集計 トラブル対応、顧客対応、作業フォロー
作業リーダー	/	/	/	管理	作業	<u>スタッフの作業チェック、定例業務の指示</u>
スタッフ	/	/	/	/	作業	定例作業(全工程の一部) 就業準備性

- 各職位の役割と業務範囲について上記のように定義し、作業リーダー育成のために、
- 以下の内容に取り組み
- 作業責任者：業務の分解・設計および業務の権限移譲
- スタッフ：作業の全工程を標準時間内に遂行できるよう習得
- … 権限移譲を拡大したい項目

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(6) 作業リーダーの要件整理

[要件整理の手順]

- ①作業責任者で議論し、負担に感じている項目を抽出。
- ②その項目から理想とするリーダー像を設定
- ③役割要件として整理

管理者が負担に感じる項目	見えてきた作業リーダー像	役割要件項目
スタッフの進捗・行動管理 (集中力や体調面の配慮)	自身の体調管理ができる	自己管理
スタッフの人間関係の調整 (もめ事の仲裁や業務連携)	対人関係が良好に築ける	対人関係
作業チェック	作業チェックができる(精度)	作業精度
スタッフからの問合せ対応 (業務質問 等)	スタッフの問合せに対応できる (業務習熟)	業務習熟
作業フォロー (進捗遅れやスタッフ休暇)	標準以上の作業スピード	作業スピード
実績管理の把握・入力	実績管理の理解・入力ができる	実績管理

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(7) 特性分析

作業リーダー候補の特性を、役割要件にあてはめ

- ① スタッフと管理者が各項目についてそれぞれ評価
- ② 記入内容を管理者側で統合
- ③ 管理者側で弱みに対する対策を策定
- ④ 評価内容、対策を管理者からスタッフにフィードバック

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(8) Aさん(精神・発達障がい)の障がい特性分析

項目	得意なこと (強み)	苦手なこと (弱み)	今後の工夫
自己管理	<ul style="list-style-type: none"> 安定して作業できる 体調変化の波が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> プライベートでの心配事が仕事にも影響が出る時がある 	<ul style="list-style-type: none"> 影響が小さいことから時間経過とともに解消された
対人関係	<ul style="list-style-type: none"> 周りのスタッフの変化に気付きやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 感受性が強く周囲の影響を受けやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 課題の分離思考を学習する
作業精度	<ul style="list-style-type: none"> ルールを守り作業ができる 丁寧に1つずつ作業できる 	<ul style="list-style-type: none"> 複数指示を出すと作業の抜け漏れが発生する 	<ul style="list-style-type: none"> ルールを掲示する
業務習熟	<ul style="list-style-type: none"> 日常会話でのコミュニケーションを取ることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 口頭指示が覚えられない ルール変更に弱い ルールの切り替えに時間がかかる 	<ul style="list-style-type: none"> メモを取る
作業スピード		<ul style="list-style-type: none"> 作業がマイペース 時間管理が苦手 時間に迫られると焦る 	<ul style="list-style-type: none"> 作業スピードが速い人とペアになり作業スピードを体感・経験する 事前に目標時間を設定し作業する
実績管理	<ul style="list-style-type: none"> 実績の集計ができる ルーティン業務が抜け漏れなくできる 		

Aさんは、弱みが目立つ「作業スピード」に対策を打っていくこととした

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(8) Bさん(身体障がい)の障がい特性分析

項目	得意なこと (強み)	苦手なこと (弱み)	今後の工夫
自己管理	<ul style="list-style-type: none"> ・体調変化の波が少ない ・自己発散ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・過去に体調を崩し休職している 	<ul style="list-style-type: none"> ・体調管理を継続する
対人関係	<ul style="list-style-type: none"> ・周囲の従業員と積極的にコミュニケーションをとる 	<ul style="list-style-type: none"> ・後輩に高圧的な態度がでる 	<ul style="list-style-type: none"> ・謙虚な姿勢を心掛ける
作業精度		<ul style="list-style-type: none"> ・入力やチェックの精度が低い ・整理整頓が苦手 ・ミスに対する危機意識が希薄 	<ul style="list-style-type: none"> ・計算式での自動チェック
業務習熟	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客対応ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・手順を省略・変更する傾向がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業手順チェック (マニュアルとの比較検証)
作業 スピード		<ul style="list-style-type: none"> ・手作業が遅い ・作業の段取り、取り掛かりが遅い 	
実績管理	<ul style="list-style-type: none"> ・実績の集計方法は理解できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績管理・入力を継続できない 	

Bさんは、「作業スピード」の対策が打てず、課題にぶつかっている。障がい特性上の課題なのか検討中

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(8) Cさん(知的障がい)の障がい特性分析

項目	得意なこと (強み)	苦手なこと (弱み)	今後の工夫
自己管理	<ul style="list-style-type: none"> ・カウンセリングを定期受診しストレス調整を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・電車移動が苦手(気分が悪くなる) 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務上電車移動がないため要件には影響なし
対人関係	<ul style="list-style-type: none"> ・苦手な人がおらず、満遍なくコミュニケーションがとれる 	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の機嫌や忙しそうな様子を感じると相談するのを躊躇する 	<ul style="list-style-type: none"> ・昼礼、終礼などを活用し、相談・報告する機会を設ける
作業精度	<ul style="list-style-type: none"> ・作業の精度が高い ・作業チェックもできる 	<ul style="list-style-type: none"> ・急ぐと作業が粗くなることがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・スピードよりも精度を意識して作業するように指導
業務習熟	<ul style="list-style-type: none"> ・作業の全工程を習得している ・現場で正しく判断でき、責任者にも報告できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続きや、手順理解に時間を要する 	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルや手順書の作成に携わり、理解促進を図る
作業スピード	<ul style="list-style-type: none"> ・標準時間内で作業できる(責任者と比較しても遜色ないレベル) 	<ul style="list-style-type: none"> ・スピードを優先するあまり作業が粗くなることがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・スピードよりも精度を意識して作業するように指導
実績管理	<ul style="list-style-type: none"> ・実績の集計ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・心理的な不安事項があるときは、確認漏れや、入力ミスがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・チェック体制や入力の確認手順を明確にし、漏れをなくす

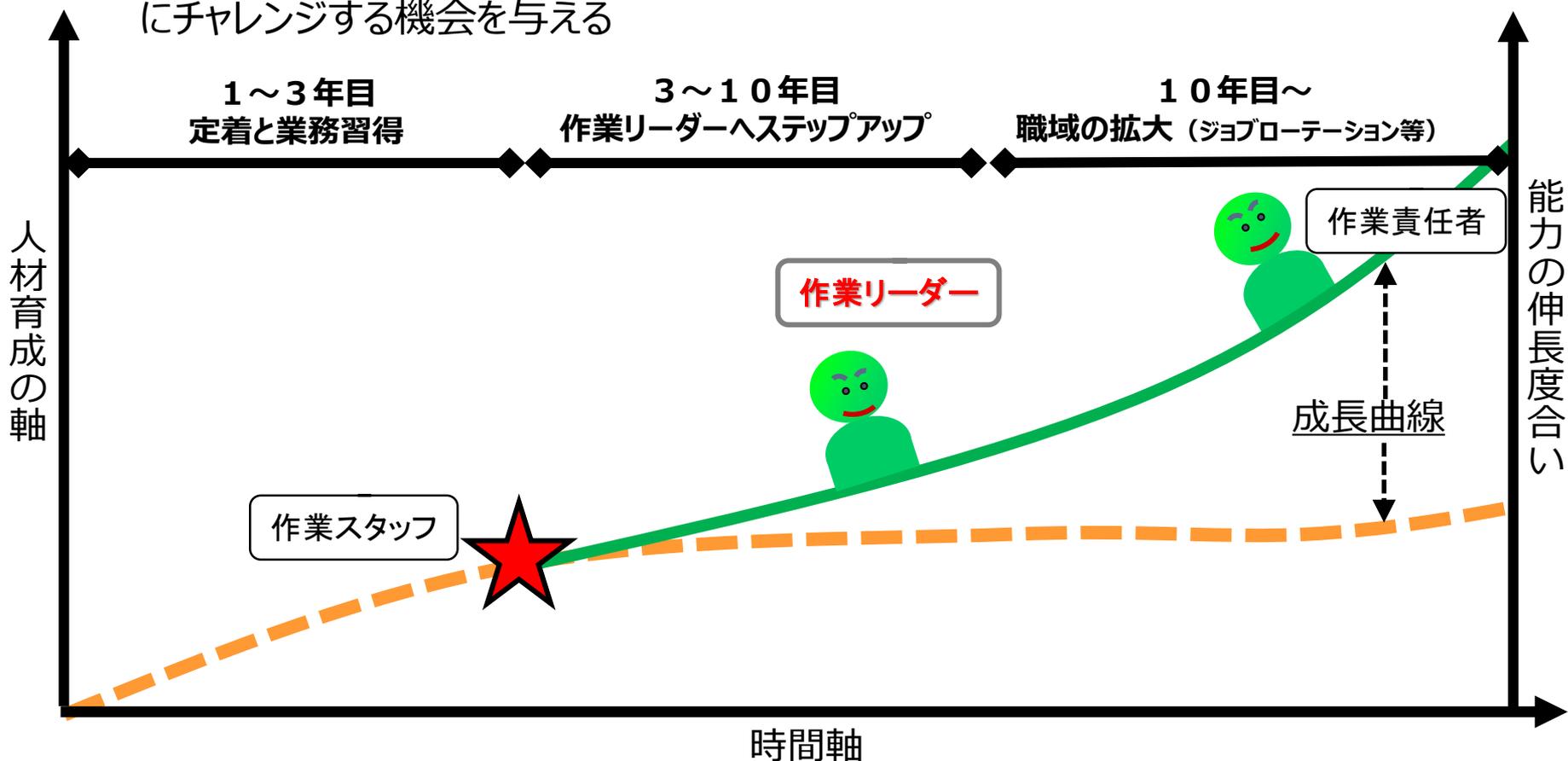
Cさんは、各項目をクリアし、作業リーダーとして活躍中

2. キャリア形成と職位設定の取り組み

(9) 育成イメージ

◆ 業務付与

能力が伸長しているスタッフには、管理者の権限を委譲し、業務レベルの高い仕事にチャレンジする機会を与える



3. 取り組み結果と課題

(1) スタッフ (Aさん) の評価 (声)

○取り組んだ感想

作業リーダーを目指すにあたり、作業責任者から、自分ができている点と、足りない点のフィードバックを受けました。

フィードバックを受けて感じたこととしては、自分としては一生懸命やっていたが、足りていない点に対してショックを受けた面もあったが、納得できる部分も多かった。

○取り組んでよかったこと

作業に対する意識が変わった。

以前は指示されたことをたんたんとなすだけだった。

現在は、お客さまや社内の後工程のメンバーなど、誰のためなのかを考えながら作業している。

また、期待されることを今まではプレッシャーに感じていたが、現在は任せてもらっていると前向きにとらえられるようになりました。

○今後について

取り組みの過程では、一生懸命に取り組んでもタスク達成できない日があって悔しさを感じる日もありましたが、フィードバックを前向きにとらえ、作業ごとに納期を意識し、日々のタスクが達成できるように頑張っていきたいと考えています。

3. 取り組み結果と課題

(2) 管理者側からみた評価

効果

- 指導基準が明確になり、スタッフへの指導がしやすくなった
- スタッフの業務の幅が拡がり成長を実感した
- スタッフのモチベーションの維持に効果を感じている

課題

- 権限移譲により、想定したほどの時間的余裕は捻出できなかった
→任せられる作業が増えたことに伴うチェックと作業フォロー時間増のため
- 要件に対するスタッフと管理者の達成基準にギャップがある
- 未達成項目に対するアプローチ方法（スタッフの能力に凹凸がある）
- 要件の見直し（特性に起因するものなのか、要件緩和を検討）

4. 今後の展望

今回、新たに発生した課題に取り組み、さらに、精神障がい者や、知的障がい者に、権限移譲の推進や職位設定により、仕事を任せ、やりがいを感じ、長期的な勤続と活躍ができるようにしていく。 これからも障がい者主体の仕事を多く増やし、障がい者雇用の拡大をしていきたい。

ご清聴ありがとうございました。