

キャリア開発・モチベーションアップを促す制度と挑戦の場の提供

- 青木 美恵子（三菱自動車ウイング㈱ 事業部長兼岡崎事業所長）
- 榊原 裕子（三菱自動車ウイング㈱ 岡崎事業所チーフ）
- クエラケラ 紀乃（三菱自動車ウイング㈱ 事業部アシスタントリーダー）

1 はじめに

三菱自動車ウイング株式会社（以下「弊社」という。）は、三菱自動車工業株式会社の100%子会社として、2007年4月に設立し、同年10月に特例子会社に認定され、今年度で17年目を迎える会社である。

障害者手帳保持者は、2024年8月現在80名（療育手帳保持者73名、身体障害者手帳保持者1名、精神保健福祉手帳保持者6名）、本社は愛知県岡崎市、事業所は、岡崎・京都市・倉敷市の3拠点である。

三菱自動車工業株式会社からの受託業務が売上の99%を占めており、事業内容は清掃業務を主とし、部品の組付け・分解、書類回収・機密文書のシュレッダー処理・廃棄、社員駐車場管理など福利厚生業務の一部を受託している。

なお、清掃業務を主とした日常業務を行う社員を「スタッフ」、スタッフの日常業務をサポートする社員を「コーチ」、コーチの取りまとめを「チーフ補佐」、スタッフの労務管理・受託業務進捗管理・コーチ教育をする社員を「チーフ」、バックオフィス業務を担当及び事務請負業務を行う社員を「アシスタント」と呼称している。

2 キャリアと課題

(1) スタッフの側面

障害者が地域での活動を制限されることによって、「何かの役割を担って活動すること」を学習できず、能力やモチベーションの向上に影響を及ぼすことがある。弊社スタッフの事例では、スタッフの家族が、障害者であることを公にしたくない意思があることから、当該スタッフは対外的なイベントの機会に参加することができない。普段の元気がなくなるなど、スタッフがモチベーションを保てなくなるケースがある。また、周囲から過剰な支援を受けるケースなどにより、成長の機会を逃す影響がある。弊社スタッフの事例では、上手く話せず、説明内容の理解スピードが追い付かず固まるスタッフに、コーチは「指示がないと動けないスタッフ」と認識し、コーチからの過剰な支援により「体験」「成長」が阻害されているケースもある。

(2) コーチの側面

コーチには、障害者へのサポート業務の専門性を向上させるべく、オンライン教材による教育や障害者生活相談員・ジョブコーチなどの資格取得を積極的に推進している。しかしながら、障害者に対するアンコンシャスバイアス

が少なからずあるのが現状だ。「障害者は支援がないと動けない、障害者にはそもそもこの作業は難しい、出来ない」などの意識が強く働くケースもあり、スタッフの成長機会をなくし、モチベーションを阻害している可能性がある。

(3) アシスタントの側面

23年12月より、採用を中心とした人事企画業務、委託業務調整や経理系業務を中心とした事業企画業務の強化を図るべく社として体制を整えているが、社内で機能させてきた歴史がまだ浅く、人数もまだ少ない状況であり、成長を遂げたロールモデルとなる社員も少なく、キャリアの可能性を閉ざしている可能性がある。

3 企業理念

(1) 企業理念において、「社員」に対して目指すところ

2023年12月、新たな企業理念を制定した中で、弊社の社員に対して目指すところを3つのステップで紹介している。一つ目が、働く人たちの様々な個性を引き出す「体験の場」、二つ目が、多様な経験を積み個性を磨く「成長の場」、三つ目が、得意な面を最大限に活かす「活躍の場」である。体験し、成長し、活躍する。一つひとつのステップを段階的に経験しながら、やがて大空に羽ばたける（ウイング）ように、スタッフが活躍することを目指している。

4 キャリア開発・モチベーションアップ施策

(1) 施策の前提

「ブランド・ハップンスタンス理論」（以下「本理論」という。）とは、スタンフォード大学のクランボルツ教授によって1999年に提唱された、キャリア形成において偶然の出来事が重要な役割を果たすという考え方である。閉ざされたキャリアを開く、社会変化に適応するため、本理論にある5つの行動指針（好奇心・持続性・楽観性・柔軟性・冒険心）と弊社の企業理念をもとに諸施策を実施している。

(2) 「挑戦の場」の提供及びモチベーション向上施策

ア スタッフの「他事業所」での業務体験

京都事業所設立にあたり、岡崎事業所スタッフ2名を派遣した。京都事業所は2023年10月に設立し、2024年4月より請負業務を開始したが、この派遣によりスタッフが安全面などにおいて問題なく業務遂行できることを確認し、コーチの具体的な指導方法についても確認を実施した。

(⇒好奇心・冒険心)

イ 技能表彰制度の実施

23年度より、トイレ清掃の技能検定を開始した。(⇒好奇心・持続性・楽観性・柔軟性・冒険心)

ウ 来客時の業務説明

従来、コーチが行ってきた来客者へのウェルカムメッセージや業務案内を、スタッフが自ら実施した。(⇒好奇心・冒険心)

エ 学校での業務説明と実演

職業紹介授業の一環で地域の学校において障害者が、その学校の生徒に対して、自身の業務説明と業務の実演を実施した。(⇒好奇心・楽観性・冒険心)

オ 技能表彰制度における動画マニュアル制作

スタッフの技能表彰制度において、評価基準となる動画マニュアルを制作。障害者手帳を保有するアシスタントが、本マニュアルを制作した。(⇒好奇心・冒険心)

(3) キャリア開発施策

2024年4月、スタッフの人事制度を導入した。創業開始以来、スタッフの人事制度はなく、一つの給与バンドで運用してきた。成績は一時金にて多少の差を付けていたものの、給与や役割は変わらず、日々の頑張りや成果に報いることができない制度であった。特別支援学校を卒業し18歳で入社する社員のケースにおいては、現在の定年年齢までは40年以上ある計算になる。その間、急成長はないまでも、スタッフは緩やかに成長する。そこで、企業理念にも掲げている「社員の成長と活躍」を目的とした社員制度を導入した。スタッフの新しい人事制度には、①エントリー②複数業務対応可能③スタッフの模範④コーチ補助⑤コーチの5段階のステップがあり、スタッフであってもコーチを目指すことができるキャリアを制度の中で明示した。さらに、ステップ昇格の判断材料の一つとして「チャレンジシート」を導入。担当コーチと相談のうえ、1年間の業務目標を個人ごとに設定し、コーチがスタッフを伴走することにより、キャリア開発を促進していくことを目指している。

5 施策による成果・振り返り

(1) コーチの側面

コーチは、直近の2年間で新しい方が多く入社してきたこともあり、過去から在籍しているスタッフの作業手順を「正しいもの」として誤認識することがあり、作業を熟知したうえでの指導・教育を実施できていなかった。しかしながら、動画マニュアルを制作する際、コーチとスタッフが相互に意見交換を行いながら制作することにより、作業手順の認識を揃えることが出来た。「業務の指示は、一方的にコーチからスタッフに行くもの」から「仕事はコーチとスタッフが一体となって作り上げるもの」という新たな

視点と関係性が生まれ、現状打破のきっかけとなった。さらに「このスタッフは合格するだろう」というコーチの予想に反した結果となったケースもあり、この点においてもアンコンシャスバイアスからの脱却を図ることができた。

これら経験に基づき、将来的には、スタッフがコーチの補助やコーチ職を担うといった「キャリアの可能性」があるという点を、認識することができた。

(2) スタッフの側面

自宅と職場の間を、日々実直に往復しているスタッフにとっては「いつもの職場」ではない京都事業所に行くことに対する期待や戸惑いはあった。新設されて間もない京都事業所では、清掃用具や職場環境に違いもあったが、わずかな戸惑いがあるものの、これまでの慣れた手順で業務を遂行できていた。派遣されたスタッフは、派遣前はあまり自信がない様子であったが、派遣後は「もっと上手く清掃できるようにになりたい」と、以後も努力を継続している。

技能表彰制度のチャレンジでは「上手く清掃できるようになりたい」「新しいことをやってみたい」「教えることが好きなので、合格を重ねてコーチになりたい」「見学に来た方に喜んでほしい」「家族の中で初めて主人公になった」などの声が聞かれた。この事から①モチベーションの向上②失敗を恐れず挑戦する行動③自身の存在意義の確立、など変わることが得意ではないと思われることが多い障害者に、挑戦する場、選択するチャンスを提供することの大切さを実感した。

(3) アシスタントの側面

アシスタントからは「伝えたいことを文章にすることが、得意だったことやだれかの役に立っていることが分かった、スタッフとアシスタントが垣根を超えて一緒にチャレンジできたことが嬉しい」といった声が聞かれた。①成長実感を得られたこと②自己肯定感を高められたこと③可能性を発見できたこと、などこの経験から得られ、日々の業務についても積極的に関わる姿勢が見られ、自信となり他者とのコミュニケーションも潤滑になってきている。

6 今後について

障害者を取り巻く環境は、年々早いスピードで変化している。障害者雇用は「守られているもの」ではなく、企業としても成長し続ける必要があるものと捉えている。成長し続けるためには「両利きの経営」にある「知の深化」「知の探索」のバランスを保ちながら、新規業務の開拓、体験・成長・活躍の3ステップの場を、会社として提供し続けていく。こうした事例を共有することで、全国の障害者が自信と誇りを持って人生を謳歌し活躍していくことを期待しつつ、新たな機会をこれからも創出し、キャリア開発・モチベーション向上と挑戦の場の提供を継続していく。