

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 鳴尾アシストセンター リーダー）
○神田 耕太郎（株式会社かんでんエルハート 鳴尾アシストセンター）

1 はじめに

株式会社かんでんエルハート（以下「LH」という。）は、あらゆる障がい者が働きやすい環境を整備するために、親会社である関西電力(株)と、大阪府、大阪市の第3セクター方式で立ち上げられた特例子会社であり、23年12月に創立30周年を迎えた。

LH は、障がい者(以下「スタッフ」という。)の成長と自立性を促すため、スキルが高く責任感のある障がい者に、作業責任者(作業管理・フォロー、トラブル対応、業務改善などの役割。以下「管理者」という。)業務の権限を一部、移譲する取組みを進めている。例えば、管理者とスタッフがペアで行っていたオフィスゴミの回収業務を、スタッフだけのペアで行う運営や、園芸部門では、車両で現場に出張する花壇メンテナンス業務を、管理者からスタッフ主体による運営に権限委譲した。

今回は、鳴尾アシストセンターでの被服管理業務での取組み事例を発表する。

2 作業リーダーの明確化

LHでは、勤続30年のスタッフもいる一方で、スタッフのキャリア形成が部門ごとばらばらで、明確なキャリア形成(ロールモデル)が確立されておらず、スタッフの目標設定やモチベーションの低下が課題となっている。

そのため、スタッフの働き甲斐の向上を目的に、キャリア形成を通じたモチベーションアップを試行的に取り組んだ。具体的には、キャリア形成の一環として「作業リーダー」の職位を体系的に整備し権限移譲と育成に取り組んだ。

被服管理業務を例にすると、管理者1名とスタッフ（身体・知的・精神）3名の計4名体制で行っていた（図1）が、作業リーダーの職位を設定し、作業リーダーがスタッフを指示・指導する業務運営体制となるよう育成した（図2）。

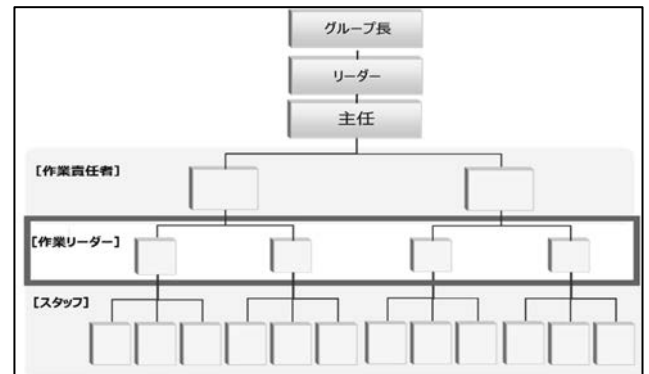


図2 目標とする体制図(イメージ)

(1) 目的と課題

<目 的>

- ・スタッフのキャリア形成
- ・スタッフのやりがいやモチベーションの向上
- ・管理者の負担軽減

<課 題>

- ・スタッフの課題認識(現状理解)
- ・役割・職責の範囲設定

(2) 役割要件について

作業リーダーの設定に向け、まずは各職位の職責と役割の範囲をさだめた。（図3）

職位	役割					概要
グループ長 (課長)	グループ全体統括					会社大での調整対応
リーダー (係長)	事業責任者					事業に関する調整事項 業務分担、育成計画、人事評価
主任	人事	教育	契約	管理		契約管理、チーム育成、進捗管理
作業責任者		教育	契約	管理	作業	月間作業報告書の作成、 トラブル対応、作業フォロー
作業リーダー			契約	管理	作業	スタッフの作業チェック 定例業務の指示、 作業の全工程を習得(標準時間内に遂行できる)
スタッフ					作業	定例作業(全工程の一部) 就業準備性

図3 職位・役割要件と権限移譲の流れ

(3) 作業リーダーの要件整理

一方で、管理者には、トラブル対応、業務改善などに加えスタッフ管理業務が集中し、時間外が発生しやすい課題があった。そこで管理者の負担となっている項目を洗い出したところ、管理者視点で求められる作業リーダーの要件がみえてきた（表1）。

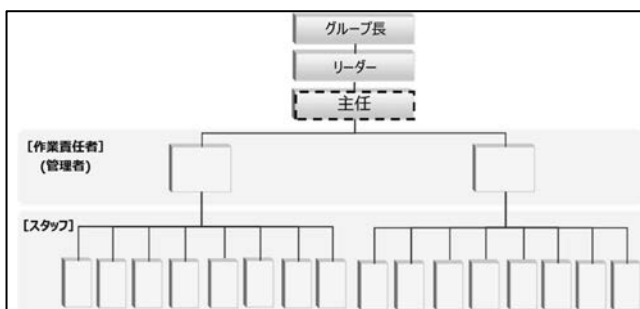


図1 従来の体制図(イメージ)

表1 作業リーダーに求める要件

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	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 手順の工夫・変更が考えられる	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

3 作業リーダーへの育成

被服管理業務では、2名のスタッフを作業リーダーに育成すべく取り組んだ。

1人目はAさん(精神・発達障がい 入社3年目)、2人目はBさん(身体障がい 入社14年目)でそれぞれに対し、アセスメントを行った(図4)。

今回はAさんの事例にスポットを当てる。

Aさん(精神・発達障がい) 障がい特性の分析

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	・安定して作業できる ・体調変化の波が少ない	・プライベートでの小さな心配事が仕事にも影響が出る時がある。	
対人関係	・周りのスタッフの変化に気付きやすい	・感受性が強く、周囲の影響を受けやすい	・課題の分離思考を学習する
作業精度	・ルールを守り作業ができる ・丁寧に1つつつ作業できる	・複数指示を出す時作業の抜け漏れが発生する。	・ルールを掲示する
業務習熟	・日常会話でのコミュニケーションを取ることができる	・口頭指示が覚えられない ・ルール変更に慣れない(ルールの切り替えに時間がかかる)	・メモを取る
作業スピード		・作業がマイペース ・時間管理が苦手 ・時間に追われると焦る	・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	・実績の集計ができる。 ・ルーティン業務が抜けなくできる		

図4 Aさんのアセスメントシート

(1) 取り組み内容

まず、Aさんにアセスメント結果を共有し、今後の取り組みの方向性と自己理解を深めた。

Aさんは、特に「作業スピード」に課題があり、自分の作業スピードが遅いという認識がなかった。初めのうちは管理者が目標時間を設定し作業に取り組んでいたが、「終わりませんでした」という報告が多く、時間内に終わらせるという意識が希薄だった。そのため、自分で目標時間を設定することで、時間内に終わらせる意識が高まってきた。また、作業スピードの感覚を養う工夫として、管理者と一緒に作業に入り動き方の見本を示した。初めのうちは、管理者の動き方(スピード)に慣れず、付いていくので精一

杯だったが、繰り返し反すことで徐々に負担感がなくなり、目標時間に近づいた。

(2) 育成結果

上記のように、各項目についてアセスメント、育成をした結果、作業リーダーの全ての要件を満たすまでには至らなかったが、Aさんは権限移譲や業務習得に対し、非常に前向きに取り組めるようになった。

また、作業リーダーの育成を進めたことで、権限移譲もスムーズに進み、結果的に管理者の負担も大きく軽減できた(図5)。

作業リーダーの要件チェック表(Aさん)			
項目	概要	達成度	今後の工夫
自己管理	・自身の体調管理ができる(集中力・パフォーマンスの維持、感情コントロール)	○	
対人関係	・対人関係が良好に築けること	○	
作業精度	・作業のチェックができる ・非常に高い精度で作業ができる	○	
業務習熟	・スタッフの問合せに対応できる ・作業手順の工夫・変更ができる	△	ルール変更点について定期的に研修と試験を実施
作業スピード	・すべての作業項目が標準時間以内に行える	△	目標時間を設定し、取組を継続
実績管理	・実績の集計・入力ができる ・継続的にできる	○	

図5 Aさんの取り組み結果

4 今後の展望

今回はAさんの育成の取組みを紹介した。今後、他のスタッフにも作業リーダーを目指した育成を行い、やりがいを感じて、活躍できるような仕組みづくりを行うとともに、障がい者主体の仕事を増やしていきたい。

【参考文献】

- 1) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター『障害者の雇用管理とキャリア形成に関する研究障害者のキャリア形成』(2004年)

【連絡先】

土居 健太郎
鳴尾アシストセンター
e-mail : doi-kentaro@klh.co.jp