

トッパン・フォームズ株式会社 日野センター (東京都日野市)



障害者雇用の推進に向けたマスタープランの策定、雇用管理サポート体制の強化、人事・給与制度などの見直しを行い、全社的に障害者雇用に取り組む体制を確立。



事業所の概要

日野センターは、トッパン・フォームズ株式会社の生産拠点のひとつ。同センターに勤務する障害者は本社の総務本部に所属し、センター内に置かれた総務本部分室で勤務している。
平成28年3月に「精神障害者等雇用優良企業」の認証を取得。

従業員数 292人

業種および主な事業内容

印刷業

書類の受付事務、スキャニング、コールセンター、データエントリー、ビジネス・プロセス・アウトソーシング事業

障害者雇用の経緯

数年前までは身体障害者を中心に雇用していたが、生産部門に所属していた社員が精神保健福祉士の資格を取得したことをきっかけに、精神障害者の雇用への取り組みをはじめた。
現在は、地域の就労支援機関とも連携を図りつつ、精神障害者を中心に障害者を雇用している。

紹介内容

精神障害

【従事作業】
データ入力、ファイリング、スキャニングなど

障害者の雇用形態・勤続年数

雇用形態	正社員	
	週の労働時間に変動なし	0人
週の労働時間短縮などの変動あり	0人	
正社員以外 (契約社員など)	週の労働時間が30時間以上	11人
	週の労働時間が20~30時間未満	2人
	週の労働時間が20時間未満	0人

勤続年数	~2年未満	5人
	2~3年未満	1人
	3~4年未満	4人
	4~5年未満	1人
	5年以上	2人

企業の声



玉井 弘樹さん (総務本部人事部長)

当社では、「多様性は可能性だ」をキャッチフレーズに障害者雇用に取り組んでいます。多様な社員がそれぞれの能力を発揮することによって、新たな価値が生まれるという考え方です。

障害のある社員が、例えば「仕事がていねいである」という特性を活かし、これまでなかなか手が回らなかった業務に取り組むことによって、会社全体として効率化が図られます。お互いの可能性を足し上げることによって、アウトプットが最大化できていることを実感しています。

精神障害者の雇用に取り組むはじめたきっかけは、身体障害者の雇用が難しくなってきたことも背景にあるのですが、社員のひとりが精神保健福祉士の資格を取得し、その資格を「会社で活かしたい」と名乗りを上げてくれたことです。

今後も、障害のある社員もない社員も輝いて働ける職場づくり、各個人が自分で働き方を考えていけるような環境づくりに取り組んでいきたいと考えています。

現場担当者の声



小林 良斉さん (総務本部人事部担当課長)

当社の改善事例は、他の企業でも実施しているような施策ばかりですが、障害のある、なしに関係なく「社員にどのように働いてもらうのか」という、人事労務管理施策として体系的にとらえなおしたことにポイントがあります。

つまり、経営戦略の一つとして掲げた「ダイバーシティ & インテグレーション」を実現するための人事労務管理システムというのは、企業内だけで存在するものではなく、社会や文化などの影響を受け、企業と相互依存関係にあると位置づけたのです。

そうしたところ、障害のある、なしに関係なく「ディーセント・ワーク」を目指すことが可能となる人事労務管理が必然的にうまれました。

これは、弊社の経営信条である「三益一如」に通じるものです。



鈴木 康之さん (総務本部人事部)

企業が障害のある方への職場定着を支援するには、支援機関とよい関係を継続することが必要です。そのため、自分の足で支援機関に訪問して、自分の目で支援状況を確認して、自分の耳で支援員と障害のある方からお話をうかがうようにしています。

そして、障害のある方を採用するときには、「ほかの障害を持った仲間とともに働いていくことができるのか」を常に確認して、職場内で個々の障害やパーソナリティについて受容できるように、皆でフランクに話し合いを行います。

支援機関が利用者である障害のある方を知り（観察や看ること）、企業を知り（職場見学などにより継続的に積極的に関わっていくこと）、両者のマッチングを行うことが職場の定着をうながすと考えています。

社員の声



黒石 純子さん (勤続5年4か月)

ここで働いていて感じるのは、障害をオープンにして働くと、とても働きやすいということです。障害を隠して働くと、なぜ自分がこの作業ができないかをなかなか同僚に理解してもらえません。また、いまの職場では、50分おきに10分間休憩時間があるのがありがたいです。これは、ほかの会社ではあまりないことだと思います。

今後も、自分が「働く障害者のモデル」になるような気持ちでがんばっていきたいです。

改善前の状況

同社では、「ダイバーシティ&インテグレーション」を経営戦略のひとつと位置づけて障害者雇用を推進していたが、障害者雇用の方針を立案する本社人事部と、採用や雇用管理を行う現場との連携が希薄であったことから、会社の方針が実際の採用活動や雇用管理にうまく反映されていなかった。また、障害者の雇用管理をサポートする体制が十分でなかったことから、現場の雇用管理担当者1人に業務が集中していた。

改善策 1

障害者雇用の推進に向けたマスタープランを策定し、雇用方針や社内の役割分担を明確化するとともに、雇用管理体制を強化

①「マスタープラン2020」の策定

2020年3月までの障害者雇用率の達成目標とともに、障害者雇用を進めるための方向性や課題への対応策、社内の役割分担を定めたマスタープランを策定。

本社人事部や現場(日野センター)をはじめとする関係者で共有したことにより、社内の関係者が共通認識をもつことができるようになった。

(主な内容)

- ・精神障害者雇用を強みとした雇用施策を実施する
- ・安定的で長期的な就労をめざす
- ・現場をバックアップする組織を本社に整備する
- ・ジョブコーチなどの専門資格の取得をめざす
- ・特例子会社を利用せずグループ各社が雇用率を達成する など

②障害者雇用の担当部門の明確化

会社としての障害者雇用の方針を立案するのは本社の人事部の役割であったが、雇用ノウハウを有していた社員の異動をきっかけに、雇用方針の立案の業務が現場(日野センター)の雇用管理担当者1人に集中することになった。

そこで、会社として障害者雇用を推進していくのは本社人事部であることを明確化するとともに、雇用管理業務が現場の担当者に集中しないよう、「課題発掘チーム」の組織化やジョブコーチ資格をもつ社員の増員など、サポート体制の拡充を行った。

③「課題発掘チーム」の組織化

「マスタープラン2020」にもとづき、障害者雇用を進める上で必要な専門的スキルをもつ社員で構成される「課題発掘チーム」を本社に組織。

(詳細は改善策2(13ページ)を参照)



④TFハートフルサミットの開催

企業グループ全体で障害者雇用を推進するため、グループ各社が雇用施策の協議や情報交換を行う会議体として「TF(トッパンフォームズ)ハートフルサミット」を開催。採用基準、定着支援、キャリア支援、社内外ネットワーク構築、配置などの課題についてケーススタディを行っている。



改善後の効果

マスタープランを策定したことにより、会社としての障害者雇用の方針や各部門の役割分担が明確化され、社内の関係者が共通認識をもつことができるようになった。

また、「課題発掘チーム」の組織化により、現場でおきるさまざまな雇用管理上の課題に的確に対応できるようになった。

この結果、同社では、「マスタープラン2020」の計画を上回る雇用率を達成している。

改善前の状況

精神障害者の雇用に取り組み始めた当初は、社内に確立された雇用ノウハウがなく、具体的に現場でどのような課題があるかも明確でなかった。

改善策 2

「課題発掘チーム」が、専門性を活かして業務改善を実施

①「課題発掘チーム」の組織化

障害者の雇用現場における課題を発掘し、適切な解決策を検討するため、専門的なスキルをもつ社員^(※)で構成される「課題発掘チーム」を本社に組織。 (※) 産業医を除く。

(メンバーとその役割)

メンバー	役割
産業医	健康管理、安全衛生に関わる教育・意見、職場巡視など
精神保健福祉士	各専門家との連携、コーディネート、助言など
企業在籍型ジョブコーチ	業務遂行の直接的支援、会社に対する助言など
障害者職業生活相談員	職業生活全般の相談、指導、ジョブコーチのサポートなど
心理相談員	障害者、管理者へのカウンセリング全般、産業医への紹介など
社会保険労務士	労働関連法・労働条件の確認、社会保険などの相談受付、意見など
キャリアコンサルタント	能力開発に関する意見、人事との連携、相談受付など
産業カウンセラー	障害者、管理者へのカウンセリング全般、産業医への紹介など
一級建築士	就業環境の整備、改善、意見など

②「課題発掘チーム」の提案による改善事例

○ホワイトボードなどを活用した「見える化」

(企業在籍型ジョブコーチの提案による改善)

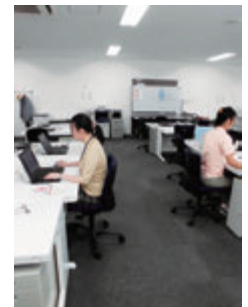
スキャニング業務の一連の作業工程のなかで、現在どこまで進んでいるのか、誰が担当なのかが一目でわかるよう、ホワイトボードなどを活用した「見える化」を行った。



○執務室の拡張

(一級建築士の提案による改善)

一級建築士が精神保健福祉士と連携し、隣席との距離を若干大きめにとり、他人と視線を合わせないですむよう壁に向かった机を配置するなど、精神障害者の不安や緊張を軽減するオフィス拡張を行った。



○短時間契約社員制度の新設

(社会保険労務士の提案による改善)

短時間勤務をしている障害のある社員の収入を安定させるため、短時間契約社員制度を新設した。

(詳細は改善策3(14ページ)を参照)

○有給の一斉休憩時間の設定

(精神保健福祉士の提案による改善)

社員が遠慮せず適度な休憩を取れるよう、有給の一斉休憩時間を設定した。

(詳細は改善策4(15ページ)を参照)

改善後の効果

専門的なスキルをもった社内の人材を活用することにより、現場の実態に即したノウハウを開発・蓄積することができている。

課題発掘チームは、課題を「発掘」し、改善することが目的であるため、課題への対応が「事後対応型」から「予測対応型」に切り替わり、職場環境の整備を計画的に行うことができるようになった。

改善前の状況

同センターで働く精神障害者のほとんどは1日の労働時間が8時間未満である。同社の人事制度上、1日の労働時間が8時間未満の社員は時給制のパートタイマーとなるため、営業日数が少ない月には収入が少なくなってしまうが、同センターの障害者には世帯主として家族を支えている者も多いことから、収入の安定を図る必要があった。

また、同センターで働く障害者の中には、全員が従事するスキャニング業務に加え、他の社員の業務を支援する社員やパソコンを使ってマニュアル作成に従事する社員がいたが、スキャニング業務のみに従事する社員との時給の差がほとんどなく、不公平感や将来への不安を感じている社員がいた。

改善策 3

障害のある社員の収入の安定化とモチベーションの向上を図るため、短時間契約社員制度とコース選択制度を新設

①短時間契約社員制度

これまでは、月給制が適用される契約社員になるにはフルタイム勤務が条件となっていたが、「課題発掘チーム」のメンバーである社会保険労務士の提案により、8時間未満の勤務であっても固定月給制が適用される「短時間契約社員制度」を新設した。

パートタイマーからの転換を本人が希望しており、1年以上安定して勤務していることが転換の条件となる。なお、通常は、パートタイマーが契約社員になるためには試験に合格する必要があるが、短時間契約社員については、人事部長の承認があればよいこととしている。

②コース選択制度

短時間契約社員に「グループリーダーコース」と「専門職コース」を設けた。

「グループリーダーコース」は、他の社員が行うスキャニング業務の進捗や品質管理を行う役割を担う。また、「専門職コース」は、自身のもつ専門的な知識やスキルについて人事部に申し出て、人事部がその専門性が業務に必要であると承認した場合、専門職として従事することができる。

グループリーダーと専門職には、基本給のほかに別途手当が支給される。

社員の声

加藤 圭輔さん(専門職コース)(勤続5年2か月)

表計算ソフトや画像編集ソフトを使用して、作業手順書の作成を行っています。

流れ作業ではなく自分で考えて行う仕事ですし、個室で作業ができるので、自分のペースで業務に集中できます。仕事の配分を自分で判断しなければならないので責任を感じることもありますが、周りの人の作業状況をみて判断するようにしています。

今後は、画像処理や印刷も担当することで業務の幅を広げていきたいです。



Aさん(グループリーダーコース)(勤続4年)

現場のチームリーダーとして、スキャニング業務についての指示や進捗管理のほか、業務が遅れている社員のサポートを行っています。

曖昧な指示を出すと混乱するので、指示はなるべく具体的にしよう心がけています。

今後も、1日1日を大切に、日々を楽しんで働いていきたいです。

改善後の効果

短時間契約社員になると、毎月の収入が営業日数に左右されないようになるため、収入面での不安が軽減された。なお、名称として「契約社員」という名称を用いることによって、障害のある社員がステップアップを実感することができている。

また、コース選択制度を設けたことにより、社員のモチベーションが向上したほか、会社としても社員の能力を引き出すことで、高い成果を得ることができた。

改善前の状況

精神障害のある社員が安定して就労するためには、適切な体調管理が欠かせないが、同僚への遠慮などから、業務時間中に適度な休憩をとったり、平日に有給休暇を利用して通院したりすることを遠慮する社員がいた。

改善策 4

安定した就労を実現するため、定期通院のための休暇制度と有給の一斉休憩時間を導入

①定期通院等休暇制度の導入

- 平日に通院しやすくするための休暇制度を導入した。
- 医師による診察のほか、医師の指導のもとに行うカウンセリングを受ける場合に利用可能（1か月あたり最大2回まで）。
- 制度を利用する場合、通院先の医師の診断書・意見書などを添付した申請書を事前に会社に提出。通院内容を会社が確認したあとに利用可能となる。
- 後から取得日数を変更する場合は、就労支援機関による意見書などの提出でも可（就労支援機関があらかじめ主治医に確認することが必要）。
- 通院回数は申請書にもとづきあらかじめ決めるが、

具体的な通院日は、確定次第、会社に口頭で連絡。
○休暇取得日は無給となるが、半日単位で休暇を取得した場合は日給相当額の50%を支給。

②有給の一斉休憩時間の設定

精神障害のある社員のなかには、同僚への遠慮や過集中のために自分から休憩をとることができない者がいるため、「課題発掘チーム」の精神保健福祉士の提案に基づき、50分ごとに10分間の一斉休憩（有給）を設定した。

これにより、後ろめたさを感じずに適度な休憩がとれるようになり、安定した就労が可能となった。

社員の声



天野 智広さん（勤続2年7か月）

月1回、平日の午後に定期通院等休暇を取得してカウンセリングに通っています。通院休暇制度は他の企業でもあるようですが、カウンセリングにも利用できるというのは聞いたことがありません。

有給休暇を利用してもよいのですが、会社が治療と仕事の両立を認めてくれたという点で、カウンセリングを受けることに後ろめたさを感じずにすみます。また、周りの同僚も精神の障害があり、通院休暇制度を利用しているのは自分だけではないので気が楽です。

就労支援機関担当者の声

日野市障害者生活・就労支援事業所 くらしごと（特定非営利活動法人 やまぼうし）

鴨田 裕之さん 岩崎 ともみさん

定期通院等休暇制度は、精神障害のある方にとって長期的な安定就労に貢献する制度だと思えます。精神障害者が就職した場合、就職前までの通院日の変更を余儀なくされることがありますが、定期通院等休暇制度があれば、通院日や主治医を変更しなくてもすみます。また、医師による診察だけでなくカウンセリングにも休暇制度を利用できることは、治療と就業を両立するうえでたいへん有効だと感じています。

私たちの事業所の利用者が休暇制度を利用するにあたり、主治医から直接お話を伺って支援機関としての意見書を作成しましたが、おかげで通院の状況がイメージできるようになりましたし、何よりも利用者が「通院しやすくなってよかった」と言ってくれたので、手間をかけてよかったと感じました。



改善後の効果

社員からは、一斉休憩時間については、「疲れる前に休憩できるので体調を維持できる」、定期通院等休暇制度については、「欠勤を気にせず通院ができる」「平日は病院が混雑しないため体の負担が軽減される」「有給休暇を通院以外に利用できるようになった」などと好評である。

また、社員も体調管理への意識が高まり、睡眠時間に気をつけるなど、欠勤をしなくて長く働くための努力を始める社員が増えた。