

通信サービスを支え 「生産性」を高める部署に

— 株式会社コスモネット（京都府） —

職 場
ル ポ

携帯電話の店舗販売や通信サービス事業を全国展開するコスモネット。
社内の業務支援を引き受ける部署では、障害者スタッフが数多く活躍している。



（文）豊浦美紀（写真）官野貴



取材先データ
株式会社コスモネット 業務支援グループ
〒604-8174
京都市中京区室町通三条上ル役行者町367 えんの堂ようじやちよう Jりんとうビル2階
TEL 075-212-7551 FAX 075-212-7552

Keyword: 発達障害、精神障害、知的障害、事務、清掃、キャリアアップ

POINT

- 1 「会社で働くこと」の自覚と実践をうながす
- 2 個々のスキルを伸ばし「生産性」を向上
- 3 正社員登用も見据えたキャリアアップ



業務管理統括本部業務支援グループ長の
緑川徹さん



主任で企業在籍型職場適応援助者の
福田紬さん

「後発組」からの積極雇用

1991（平成3）年に設立された「株式会社コスモネット」は、京都市に本社を置く情報通信のサービスプロバイダーだ。全国の407店舗（グループ会社・パートナー社含む）で携帯電話の販売・サービス事業を展開し、法人向けの情報通信システム・ソリューション事業なども手がけている。従業員数2114人（2019年6月1日現在）のうち、42人が障害者スタッフ（身体障害9人、知的障害8人、精神障害13人、発達障害12人）で、障害者雇用率は2・36%に上る。

コスモネットが本格的に障害者雇用に取り組み始めたのは2011年ごろ。多くの企業と同じように、店舗・従業員の急増にともなう法定雇用率の未達成がきっかけだった。業務管理統括本部業務支援グループ長を務める緑川徹さんは、「障害者

を雇用する企業としては後発組でしたから、身体障害の方ではなく、求職者数が増加している精神障害・発達障害のある方たちを積極的に採用することになりました」と経緯を語る。

緑川さんは、もともと障害者雇用にかかわる機関に8年在籍し、当初はコスモネットを外からサポートする立場だった。社内に設置された障害者雇用拡大プロジェクトチームに参画するうちに、新たな部署（現在の業務支援グループ）が立ち上がることとなり、それを機にコスモネットに入社した。緑川さんたちは、まず受入れ体制づくりのために社員の認識を変えることから力を入れた。「いずれ店舗に配属しなければ、障害者雇用は進められない」と考え、現場の管理者・責任者を集めた研修会なども開いた。

スタート時の障害者スタッフ（以下、「スタッフ」）は7人（身体障害1人、知的障害2人、精神障害3人、発達障害1人）で、担当は事務業務3人、清掃業務3人、店舗業務1人に分けた。具体的な仕事の切り出しは、採用と同時に並行して進めた。「この新たな部署が、ひとつの部署として生産性を持つために何をすべきか」との方針で試行錯誤していったという。

清掃業務は、作業内容のスキルアップを図りながらエリア拡大を進め、京都市内にかぎられていた対象店舗を、滋賀県・大阪府・兵庫県・奈良県、和歌山県まで広げた。

事務業務は、管理本部内の補助業務として、各種帳票のチェックや分類、社内文書のPDF化からスタート。いまでは、業務支援グループ事務所（京都）や本社、事業所、店舗で合わせて23種類にまで増えた。具体的には、店頭で活用するPOP・チラシの作成、必要に応じて本社へスタッフを派遣するなど各種業務サポートの提供、店舗での在庫管理や商品などの陳列、エクセルを活用したデータ処理、プログラミングを活用した自動化ツールの作成、社内報「CNC通信」の編集・レイアウト作成業務などがある。

店舗にスタッフを配置するときは、事前に本人の障害特性を含めた自己紹介資料を店舗管理者らに示し、指導や対応の際の参考にしてもらう。一方で社員やスタッフが現場で困ったときには、緑川さんや、同じく業務支援グループで主任を務め、企業在籍型職場適応援助者である福田紬さんが相談窓口となっている。

働きながら意識を変える

入社時に本人に申し出るよう伝えていく「合理的配慮」については、実習期間



大型プリンタで出力したPOPの裁断作業



販売促進ツール作成業務では、店舗で使用するPOPやチラシのデザインも行う

中から情報を共有する。「障害特性により生じる課題を許容し配慮することで仕事のパフォーマンスが上がるなら、可能なかぎり臨機応変に対応するというのが当社の方針です。最終面接では、例えば10項目の配慮希望があった場合『八つは配慮しますが、残り二つは〇〇の理由でできません』と説明し、そのうえで入社
の意思を確認します」と緑川さん。
実は以前、入社後に勤務条件の折り合いがつかず、契約更新できなかつた苦い経験があった。時短勤務だったスタッフに「業務の進捗確認や情報共有のため」朝礼か終礼のどちらかには出てほしい」と伝えましたが了解してもらえなかった。緑川さんは「会社で働くということとは、みんなと一緒に働くということ。会社において勤務時間は、〇〇さんの都合だ



カートを押して店舗清掃へ向かう伊藤雅行さん

けで決められるものではない」などと説得を試みたがダメだった。しかしいまでは、実習期間や面接の段階で、会社の考え方をしっかりと伝えていたためか、本人も「会社で働くこと」を意識して勤務条件などを考え直すことも少なくなっている。
入社後も「会社での働き方」について自ら少しずつ模索していけるよう、うながしている。あるスタッフは、仕事の手順が少ししか変わらない場合でも、マニュアルを新しくしたり、増やすよう配慮を求めていた。だが、なかには1回しか使えないケースや、自分でちょっと書き加えるだけで済むケースもある。福田さんは「困ったときには聞いてくれたらいいから、新しいマニュアルなしでやってみようか」と提案してみるといい。その通りにしてうまくいけば本人の自信につながり、会社としても作業が一つ省ける。

あるスタッフは確認作業について「自分が最終的なチェックを担当するのは責任問題になるので、ダブルチェックしてほしい」と希望してきた。福田さんは「気持ちにはわかるけれども、それではいつまでも成長できないし、達成感もないんじゃないかな。自分でできるダブルチェックの方法を考えてみよう」と伝えたとところ「そうですね」と納得し、実際に一人でチェックができるようになった。
「マニュアルもダブルチェックも、会社側がサポートできないことはありませんが、ずっと続ければ生産性の低下にもつながります。この業務支援グループにも『時間あたりの作業量』や『納期』が求められています。そういう観点を理解してもらうことも私たちの務めです」と緑川さんは説明する。スタッフによっては「納得できる日とできない日がある」ので、調子が安定しているときを見計らって話しているそう。

また「会社で働くこと」において大切な「周囲とのかわり方」についても現場で試行錯誤してきたと緑川さんは話す。「スタッフ同士の摩擦はしょっちゅうです。『こんなことをいわれた』、『あの人の癖が嫌だ』など、細かい話を挙げるとキリがありません。でも、摩擦が原因で相手を責めたり自分自身が苦しくなったりしないように、いかに協働していくかを意識できるように、個々にアドバイスして



コミュニケーションの積み重ねが、上司と部下の信頼関係へとつながる



終業時に記入する日誌には、体調、目標の達成度、連絡相談事項などを記入する

います」

影響は、共有スペースの使い方にもおよぶ。例えば以前、事務所専用のトイレをめぐって「手洗いの周りに水滴がちらばって嫌だ」、「ごみ箱への捨て方が汚い」、「臭いが気になる」など、さまざまな声がスタッフから噴出した。そこで福田さんは最低限のルールを守るよう全員に伝える一方、ごみ箱は中身が見えない蓋^{かた}つきに変え、臭いが気になる人には「過剰にならない程度」で消臭スプレーを持参して使用するよう、すすめるなどした。「希望をすべて聞いてしまうと、職場を自宅のように変えたがる人も出てきます。でも職場はあくまで共有スペース。スタッフ同士で話し合いながら、全員が妥協し合えるラインをつくってもらおうようにしています」と福田さんはいふ。

「見守り」と「伝え方」

職場の「お姉さん」的な存在の福田さんは、かつて人事部で新卒採用も担当していた。スタッフの見守り方や指導法には、新人研修などで社会人としての姿勢や仕事との向き合い方を指南してきた経験も存分に活かされているようだ。

「最初は『自分はこちらまでしかできない』と線引きしていたのが、徐々に視野を広げてポジティブにもなり、『自分で考えてみたのですが』と提案をしてくるように

なる姿を見ると、うれしくなります」

一方の緑川さんは、かつて出版社で5年近く編集業務を担当していた経歴もある。そのため「人に何かを伝えるときには、言葉の持つニュアンスをていねいに扱いたいという気持ちがあります」と明かす。例えば、ある作業の内容を見直してほしいとき、スタッフに「改善してください」というか「修正してください」というか。「よりよくしていく」というニュアンスが心に入りやすい人がいれば、「単にやり方を変える」と伝えるほうがわかりやすい人もいる。「この言葉一つが本人のモチベーションにも大きな影響を与えます。伝える力も大事ですね」と緑川さんは語る。こうしたコミュニケーションの積み重ねが、少しのことでは崩れない上司と部下の信頼関係にもつながっていくようだ。「私の大事な部下ですから、いかに成長して会社の戦力となってくれるかをいつも考えています」

得意な分野でスキルアップ

得意な分野を重点的に任せられ、能力を伸ばすケースも増えてきた。あるスタッフは、入社当初からエクセルでのデータ入力が必要な仕事だったが、半年後ぐらいから「どうしたらミスを減らせるかが自分の課題」と口にするようになった。「業務改善の意識が高い」と感じた緑川さん

は、「その処理は自動化できるよ」と助言。すると本人は独学で自動化ツールを学び、いまでは業務支援グループにとどまらず他部門からのデータ作成なども引き受けるようになった。

別の30代のスタッフは大学で工学系を専攻し、最初の就職先企業ではCADを使って設計していたが「ユーザーのことを考えていない。想像力が足りない」といわれ、試用期間後に退職となっていた。コスモネット入社後は店舗のバックヤード作業だけでは物足りず経理サポート業務も担当してもらったが、数字のミスを見つけないのは得意でも原因をイメージするのが苦手だった。そこで、パソコンスキルの学習意欲を活かし、社員用パソコンのキッキング[※]（※業務を試しにやってもらった。その結果、何台も同時並行で進めることができたため、いまでは情報システムグループで、キッキングを中心とした専門的な業務を担当している。こうしたスキルアップの指導の先には、キャリアアップがあると緑川さんは話す。「彼らに長く仕事を続けてもらうには処遇を上げていけるとよいのですが、それには実績が必要です。本人に意欲があれば、半年ごとの目標設定で順序立ててスキルを習得し、私たちはそれを活かせる業務を獲得してきます。それを繰り返しながら、チーム全体の生産性も上げていけるよう模索中です」

※キッキング：組立てから配線、OSのセットアップなど、コンピューターや周辺機器等を、利用者がすぐに使える状態に配備する導入作業

障害者手帳の返還後も

コスモネットでは障害者雇用にて化した人事制度があるわけではないが、一部独自の賃金テーブルの設定と運用を通じて、さまざまな雇用形態に対応できる仕組みがある。採用時は原則パートナー社員（時給制）で、一定期間経過後に一定以上の評価を上げると契約社員（月給制）に登用される可能性がある。また、パート

ナー社員でも年1回の昇給時には評価によって差があり、年2回の賞与では、評価が高いスタッフと評価が低いスタッフの間では数万円以上の差も出るそうだ。

契約社員を旨ざすスタッフには、できている部分とそうではない部分を整理して伝え、順にクリアしていくようなながす。これまでに4人が契約社員になった。仕事の評価やフルタイム勤務などの要件、試験を乗り越えれば正社員登用の道もあり「将来的に正社員になる方が出てくることを、期待しています」と緑川さん。症状が改善し、障害者手帳を返還した後にそのまま在籍し、清掃管理者として働いて

入社6年目の安達明孝さんは、伝票の確認など
経理の仕事が増えてきましたと話す

取材時、蒲田浩さんは店舗で使用した
デモ機の初期化作業を行っていた

いる社員もいる。業務支援グループの関東における拠点で2013年に障害者雇用枠で採用され、清掃業務を担当していた当時55歳の男性は、働いている間に双極性障害（躁うつ病）が寛解し、2年後には障害者手帳を返還。障害者雇用率にはカウントされなくなるため、男性からは「働き続けられるか」と相談されたが、引き続き勤務してもらった。処遇を引き上げるために緑川さんは清掃管理者を旨ざすよう提案し、本人も努力して清掃管理者となった。定年を過ぎたいまは、嘱託社員として勤務を続けているそうだ。

円滑なコミュニケーション

蒲田浩さん（61歳）は、2013年入社で7年目。

寝屋川市の社会福祉法人みつわ会にいたが、就職活動の結果、コスモネットに採用されたという。最初は店舗に配属されてバックヤードの業務を行っていたが、6年目にはApple製品の専門店「C smart」に配置換えとなり、今年6月からは業務支援グループ事務所（京都）で勤務している。

「店舗では、業務の合間に独学でエクセルの勉強をしていました。社内業務の大部分でエクセルを使用していましたから必要だと思ったのです。その結果、スキルを買われて『C smart』に移ることに

なりました。求められるニーズに合わせて自分自身も変わっていったことで働き続けられたのかなと思います」と振り返る。もう一つ勤務できた大きな理由は、上司との円滑なコミュニケーションだと話す。

「店舗勤務だったときは、上司とは日常的に顔を合わせませんでした。電話やLINE WORKS（ラインワークス）などで細かい連絡や相談ができたので、とても安心感がありました」

取材陣が訪問した日、最初に出迎えて案内役を務めてくれたのは、安達明孝さん（37歳）。もともとは大阪府内の工場でプレス作業をしていたが、雑音に耐えられず半年で退社した。体調が戻って京都府庁で働き始めたが、2年弱で再び退職したという。「恵まれた職場でしたが、当時は自分に『働く覚悟』が足りませんでした。甘えがありました」と率直に明かす。その後は就労移行支援事業所でトレーニングを受け、「受けた仕事は時間内にやり遂げること、小さなストレスを受け流す方法など、働く姿勢について学べました」。それから約1年後にコスモネットに採用された。

最初に配属された店舗ではバックヤードでデータ入力・棚卸作業などを2年ほど担当し、その後、業務支援グループ事務所（京都）に配置換えとなった。POP作成やパネル加工などの販売促進業



近畿の清掃チームをまとめる清水政宏さん



大型プリンターでPOPを出力する西村友里さん

務、最近では領収書や顧客向けキャッシュバックの確認などを行っている。

「店舗では、多くの人が入り出す流動的な雰囲気、苦勞しましたが、緑川さんが頻繁に店に来て雑談をしてくれたので救われました。体調を崩して休むときには福田さんが『体調悪そうだったよね』と喋ってくれて、見てくれたのだなと安心しました」

入社2年目の西村友里さん（23歳）はPOP・チラシ・カード類の作成と印刷を担当している。実習中は経理や文書のPDF化などを手がけていたが、入社後にイラストレーターやパワーポイントなどの使い方を学んだそう。 「私は細かい作業内容を頭で整理するのが苦手なので、いわれたことをメモにすることを習慣にしています。あと、わからないことや困ったことが起きたら先輩たちに聞くようにしています」と、笑顔で話してくれた。

京都事務所稼働する清掃チーム（2チーム計8人、うち知的障害5人、発達障害1人、健常者2人）は現在、近畿エリアで1日2〜5店舗を回り、店舗内外の清掃から廃棄物回収、内装の補修、除草まで幅広い作業を行っている。スタッ

フの就業年数は1人が3年、ほか5人は7年となっている。清掃管理者を務める清水政宏さんは「目配り気配りのきくスタッフもいて、私よりうまく確認してくれています」と話す。店舗側からは毎回事後評価表が届く。最初のころは×がついた項目を見つけて落ち込むスタッフも多かったが、「何が原因だろうか」「次はよい評価を目ざそう」などと前向きな姿勢へとつながった。一人ひとりに合わせたコーチングも大切だという。「作業内容を具体的に示すといったことだけではなく、本人がより興味を持っている部分を引き出しながら、仕事につなげていけるよう心がけています」

はじめは清水さんに挨拶もしたがらないメンバーもいたそうだが、移動中の車内などで世間話を重ねながら信頼関係を築き、チームワークも強くなった。「いまでは店舗からも悪い評価はほとんどありません。しかし、慢心につながらないよう、ハードルを高くしていく必要もあります」と清水さんは笑顔で話す。

通信業界の大きな変化のなかで

コスモネットにおける障害者雇用の今後の方針について、緑川さんに聞いた。

「大きな流れとしては、通信業界は何度目かの大きな変化の時期に来ていると実感しています。携帯料金などに関する国の動きの影響やキャリア自体の変化、業界の変化にも対応していかなければなりません。企業として生き残っていくためには今後、さまざまな変革が必要とされるでしょう。そのようななか、障害者雇用のあり方も変わっていくと考えています。状況によって、雇用状況などは厳しい局面があるかもしれませんが、常に将来を見据え次の展開を考え、その実現に向けて進んでいくだけです」

2019年度の社内の経営方針発表会では、業務支援グループのテーマを「事業価値の向上」とした。具体的には、仕事の成果を可能なかぎり数値化し、業務パフォーマンスの高低や経費の妥当性を継続的に見ていくなかで、アウトプットの付加価値を高め、最終的には「経営への貢献に寄与できる業務へのシフトを進める」ことだという。最後に緑川さんは「業務内容の拡大も含め課題は山積みですが、将来的には、業務支援グループが『自分の足で立てること』を目ざしていきます」と力強く語ってくれた。



清掃チームでは清掃作業のほか、修繕作業も行う（写真提供：株式会社コスモネット）