

障がいのある社員の加齢問題への挑戦

株式会社富士電機フロンティア（神奈川県）

東京通信大学 教授 松爲信雄



取材先データ

株式会社富士電機フロンティア

〒210-9530 神奈川県川崎市川崎区田辺新田1-1
TEL 044-329-2380 FAX 044-329-2381



編集委員から

知的障がいのある社員の加齢にともなう作業遂行能力の低下は、企業の定着支援の対策でも重要になりつつあります。

今回、社員の加齢対策に取り組む「富士電機フロンティア」を取材しました。多面的な対策の詳細を見ていくと、働くことを含めたキャリア形成の過程を通して、生活の質（QOL）の向上を目指す支援のなかで、障がい者の加齢問題への対応をとらえていくことが必要だと理解できます。



写真：官野 貴

Keyword：特例子会社、加齢問題、早期老化予防、指導員採用、能力開発、技能検定、配置転換、工程改善、生活支援

- 1 早期老化予防のための具体的な取組みを実施…体力の維持に向けた筋力トレーニングやラジオ体操、計算問題や漢字書き取り、ヘルスチェックなど
- 2 雇用継続のための雇用管理を工夫…指導員の採用、親会社との緊密な関係、能力開発と技能検定、配置転換と工程改善など
- 3 雇用継続のための生活支援…生活相談、家族支援、働く意欲の醸成

企業の概要と経営理念

(1) 企業の概要

「株式会社富士電機フロンティア」は、「富士電機株式会社」の特例子会社として1994（平成6）年に設立されました。全国に10事業所2分室を設け、全従業員202人のうち152人が障がいのある人で、その大半は知的障がいです。また、

平均年齢は31・2歳です。

同社の業務は大きく三つに分けられます。

① オフィス関係…メール集配・郵便、製本・印刷PDF化、受付補助、資材発送、レイアウト設営。

② 清掃関係…清掃（事務所、トイレ、風呂、介護施設、保育所、給茶機、コピーサーバーなど）、緑化・除草。

③ 製造支援…刻印、箱詰め・袋詰め、部品組込み、ネジ締め、組立、台車運搬、基板試験など。

そのほか、検収受付（フォークリフト作業含む）、環境測定、クリーニングなども行っています。

(2) 障がい者雇用の理念と取組み

親会社の富士電機では、障がい者雇用の方針として、CSR（企業の社会的責任）の順守と社会貢献、ノーマライゼーションの実践、多様な人材の活用（ダイバーシ

ティ）を理念として掲げています。

富士電機フロンティアも、この理念を踏襲して、障がいのある社員の職業人・社会人としての自立に向け、日々、育成・指導に取り組んでいます。具体的な取組みとしては、次の三つがあります。

第一に、目標管理制度の導入と資格などの取得を目指すことがあります。個人目標の面談結果などから本人の意向をふまえて、現行の職種の経験を積んだ障がいのある社員に対して、新たな職域へのチャレンジなどのキャリアアップを進めています。

第二に、資格などの取得と実地訓練（OJT）があります。面談結果などをふまえて、例えば、印刷・製本の部署で作業経験を積んだリーダーを務める障がいのある社員に対して、さらなる印刷技術の習得などのキャリアアップを進めています。

第三に、リーダー制の導入や、障がいのある社員主体による業務の実施があります。現場に指導員を配置せず、一定のキャリアを持つ障がいのある社員からリーダーを選任し、リーダーが中心となり現場業務を管理する体制にしています。

こうした、親会社と特例子会社の障がい者雇用にかかわる基本的な理念や方針、あるいは具体的な目標を背景として、特に、知的障がいのある社員の加齢現象に対する予防と対策が進められています。

今回の訪問では、これらの点について

※本誌では通常「障害」と表記しますが、株式会社富士電機フロンティア様の要望により「障がい」としています



管理部長の川田直幸さん



代表取締役社長の小形秀夫さん



川崎事業所業務課長の金田豊子さん



体力づくりの一環として、毎朝、全員参加で体操を行っている（写真提供：株式会社富士電機フロンティア）

て、同社の代表取締役社長である小形秀夫さん、管理部長の川田直幸さん、川崎事業所業務課長の金田豊子さんにお話をうかがうことができました。

早期老化への予防と対策

同社で、障がい者雇用に取り組み始めた当初から指導員としてかわつてこられた金田さんによれば、設立から10年を経たころから、知的障がいのある人の加

齢にともなう作業遂行能力の低下が問題視され始めたということです。例えば、30代で中途採用したダウン症の方の場合、本人自身の働きたいという強い要望を受けて採用したのですが、入社当初から徐々に体力的な低下が見られたということでした。そのため、体力・筋力の維持と回復運動を取り入れ始めたのが、加齢問題に対する最初の取組みだということです。

知的障がいのある人は一般的に、体力・知力の加齢による低下が健常者よりも早く表れ、また、表現の稚拙さ（ちせう）もあって、その兆候の発見が遅れがちであるといわれます。そのため、疾病の発見や健康管理に関しては、本人を支援するさまざまな関係者の注意や観察がたいへん重要となり、家族や支援者の日常的な経過観察が大切になります。同時に、事業所が、障がいのある社員の能力維持につながる活動に取り組んで、定年まで働き続けられるように支援することも重要です。

川田さんによれば、同社では、全員参加による筋力トレーニングやラジオ体操を続けており、「毎日のいいねいな運動の継続こそ、障害のある社員の基礎体力面の維持には必要不可欠」ということです。

また、思考面の活性化や維持を図る活動として、毎日、簡単な計算問題や、漢字の書き取り、家計簿の記録なども継続して実施しています。就職後の長い職業

生活を通し継続して学習することで、内容の理解が進み、効果が得られると期待しています。

さらに、睡眠や食事の内容などを記入する「生活ノート」を毎日提出してもらい、健康状態をチェックするとともに、体重・血圧の測定も毎週定期的に行っています。それによって、体重の増加などが観察されて生活の改善が必要な人は、本人の到達目標を明確に認識してもらうなど、障がいのある社員の健康管理に対する意識づけを図っています。また、個人データの継続的な蓄積によって、加齢による能力の変化を早期に把握するようにしています。

雇用継続に向けた雇用管理

富士電機フロンティアでの、加齢に対処し雇用を継続するための取組みは、「指導員の獲得と力量」、「親会社との緊密な関係の維持」、「能力開発と社内外の技能検定」、「配置転換と工程改善」が、相互に密接に関連しながら機能していることがわかりました。

① 指導員の獲得と力量

社長の小形さんによれば、障がいのある社員以外のスタッフは、労務管理・渉外・相談業務のほか、現場で実際に業務指導と生活指導を担当しているそうです。



技術指導のベテランから親会社の作業行程を学ぶ
(写真提供：株式会社富士電機フロンティア)

指導員は、親会社の業務に精通している管理監督者（製造分野であれば製造主任・作業長）や、ベテランの技能・技術者などのなかから、後進に道を譲る、あるいは定年退職のタイミングで、障がいについて理解のある人材の獲得を図っています。彼らは、技術指導のベテランですから、親会社の技能・技術者になっていく業務の一端を障がいのある社員に習得させることが可能です。これによって、親会社の信頼を得ることができ、職域の拡大につながります。

また、職場での就業面と地域での日常生活面の双方の支援を行っています。こうした支援は、本人や家族に有用なばかりでなく、現場の不安や負担の解消、雇用継続のための方法に関する相談など、重要な役割を果たしています。

こうした指導員による実際の支援によって蓄積されたノウハウは、研修を通して全事業所の指導員が共有する体制になっています。また、支援の記録は長期的に保存され、個々人の能力の変化を把握して、加齢による能力の低下や将来を見越したキャリア形成の支援に活用されています。

（２）親会社との緊密な関係の維持

親会社から指導員を受け入れて、業務

の指導を受け、職域を拡大し、それによって社員の職場定着と長期雇用を確保していくことが、経営戦略の特徴となっています。

親会社には、まだ仕事を切り分けて委託する余地が十分にあると判断し、それらの仕事に熟知している人材とともに、仕事を提供してもらっています。しかし最近では、親会社の社員の高齢化と人員減少のために、こうした人材の提供がむずかしくなりつつあります。そのため、親会社の仕事のうち、障がいのある社員だけでも十分に対応できる業務を切り分けて特例子会社に回してもらうことで、業務受託を維持・拡大できるよう調整しています。

（３）能力開発と技能検定

川田さんによれば、現在も親会社からの業務委託ニーズはさまざまにあつて仕事を依頼されるのですが、肝心の富士電機フロンティア自身に、それに応えるだけの受け皿が不足し、十分に対応できない場合もあるとのこと。そのため、社員の能力開発が重要な課題であり、その一環として社内外の技能検定制度を活用しています。

現場のラインでは、親会社の資格取得制度と同じ検定制度を採用して、親会社の水準に則した技術を獲得して、職域拡大の可能性を高めることを目指しています。

す。今後は、親会社の技能検定の種類に応じて、適性のある社員を動機づけして訓練し、製造現場に直接貢献できる人材の育成を目指すということです。これらの対応により、親会社からの信頼を得て職域の拡大につながるとともに、親会社の生産工程の一翼をになえる社員には、継続的な雇用を担保しやすくなるため、配置転換などの加齢対策の選択肢を広げられることになります。

（４）配置転換と工程改善

障がいのある社員の職務は、実習期間中に本人の特性を見極め、実務を通じて早期に業務習得を図り、長期的には、難易度の低いものから高い作業へ、あるいは、判断をともしないものから判断を要する作業へと配置転換を進めています。さらに、作業を細分化し、小集団で複数工程を担当したり、既存の機器の改善や新規設備を導入して、能力低下による業務成果への影響を最小限に押さえています。

それでも、作業速度や精度の低下が著しくなってきた場合には、ノルマや負担が少なく前後の工程への支障のない作業に配置換えをすることもあるということです。実際に、こうした仕事の再配分によって、十分に能力が発揮できるようになる従業員もいるそうです。

さらに、加齢による職務遂行能力の低



検定制度などを活用し、親会社の社員が行う
行程をこなせる社員を育成する
(写真提供：株式会社富士電機フロンティア)

下に対応できるよう就業規則を改定し、短時間勤務制度を設けています。ただし、現時点では、本制度の適用事例はまだないそうです。

雇用継続に向けた生活支援

(1) 生活相談と支援

こうした雇用管理の取組みと並行して大事になるのが、生活支援の充実です。

一般的に、知的障がいのある人の多くは、日常生活面での継続的な支援を受けることで、職業生活が維持されやすくなります。そのため、家族や支援者が本人の生活自立をサポートし、それを維持する体制があると、企業は技能の習得に焦点を当てることができ、習熟期間を短縮し熟練技能者の業務の一部を担当できる能力を獲得できる可能性が高まります。それによって、企業の求める役割や技能を維持できる期間が長くなり、結果として、加齢にともなう能力低下を遅延させることにつながるからです。

川田さんによれば、長く在職してもらうためには、会社にはない時間をどう過ごすかが大切であり、どのような社会生活を送っているかが仕事の遂行状況に直接的に影響するということです。それだけに、本人の生活を支える家族の協力が不可欠なのですが、他方で、生活支援の

領域に会社としてどこまでふみ込むべきかが課題になると指摘しています。

金田さんは、業務課長として日常的に支援しているなかで、会社も生活支援の領域にふみ込まないと、本人の加齢現象への本格的な支援はできないと感じています。また、就業後の生活においてストレスを感じていないかどうか、本音を聞き出すことが大切だそうです。そのため、本人の余暇を充実させることも生活支援では求められ、遊び方やショッピングの仕方を支援することも、ときには必要になるそうです。

しかし、企業としては、こうしたことはむしろ地域生活を支援するさまざまな機関や施設が、より積極的に取り組んでもらいたいと希望しているそうです。

(2) 家族支援

また、親の元気なうちに、親なき後の対応としてグループホームに入所するような支援も行っています。候補となるグループホームの世話人の考え方や活動内容を保護者に伝え、親が安心して納得のできるホームに本人を入居させられるように支援しています。そのため、家族との面談は隔年で継続的に行っており、社員の個別人事記録にも残し、指導員が変わっても家族への相談支援を継続できるようにしています。

こうした家族支援も含めた生活支援

に、どこまで会社がかかわるべきか悩ましいところだと思います。

(3) 働く意欲の醸成

働く意欲を職場で醸成するには、さまざまな方法が考えられます。例えば、興味や関心のある作業への従事、新しい仕事やむずかしい仕事への挑戦、職場での役割遂行の重要性の十分な説明、社内での責任ある役割の付与、昇給などです。

川田さんや金田さんによれば、指導員は社員との定期的な面談を通して、本人の立てた年間目標の達成度を、半年ごとに本人とともに確認しています。また、その結果に基づいて賞与などで評価しています。さらに、関心を示したり難易度の高い作業への配置換えの申し出があった際は、可能なかぎり挑戦させたり、日常的に上司や同僚から言葉かけをするなど心理的な支援をすることで、本人に役割意識を持たせるようにしています。

仕事に対する目標を明確に意識させながら将来に向けた人生設計を支援することとは、メンタルヘルスの面でも、加齢に対する予防的な対策としても重要でしょう。

雇用継続の可能性の見極めと事前の対応

(1) 雇用継続の可能性の見極め

知的障がいのある社員の加齢現象に対



さまざまな作業能力に適した職域を確保することで、社員のモチベーションアップにもつながる。
右は、モップ切り取り作業の様子。左は、製造現場清掃作業の様子（写真提供：株式会社富士電機フロンティア）

する重要な課題は、雇用継続の可能性の見極めとそれに向けた対処であることはいうまでもありません。同社では、体力面の低下が顕著になると作業能力の維持が困難になり、精神的なダメージを受けると作業能力が低下するという傾向が見られるようです。そのため、雇用継続の可能性の見極めは、年齢ではなく、本人の状態を基に判断することになります。

社長の小形さんは、本人が働き続けたいと希望するかぎり、短時間就労の可能性も考えながら、可能なかぎりその意向に沿うように努力すると話します。他方で、本人の知力・体力低下にともなう技能水準の低下が顕著になれば、企業の経営や社員間の公平性の観点などからも、何らかの判断が必要になりますが、その見極めは今後の個別事例ごとに対応していくということです。

一般的には、退職に向けてのガイダンスの際は、企業側の評価内容（事実）を伝えて現実的な理解をうながします。また、企業からの退職は人生の次の段階に向かうためのステップであり、新たな社会参加を始めるという自覚をうながすことが大切でしょう。その過程を通して、個人の自発的な決定につなげることが望ましいと考えられます。

小形さんは、こうしたことをふまえても、雇用継続がむずかしいからだちに福祉の世界に移行させるという判断は

しないということです。障がい者の法定雇用率がアップするなかで、障がい者雇用の拡充の必要性に迫られている企業も少なくないと思われます。小形さんは、「長年に渡って企業に貢献してきた社員だからできる仕事があるはず」と、可能性を探りサポートしていきたいそうです。

指導員の継続的な指導があれば、十分に仕事をこなせるだけの能力が残っており、指導を受けつつチームとして仕事をすれば、加齢化への対応は可能であると金田さんも指摘しています。そうした視点から、社員として在籍中に、就労支援機関と連携して今後の方向性を検討するとのことです。

（２）加齢問題への事前対応

企業における加齢問題を企業内部だけの問題としてとらえることは、必ずしも適切とはいえません。就職前の学齢期全体を通して、働くことの意義とそれに向けた人生設計について自覚をうながすとともに、それに向けた具体的な進路指導（キャリア教育）が不可欠です。

小形さんも、障がいのある人の加齢への対策は、入社してから始めるものではないと指摘しています。学齢期を通して学習して獲得してきた「知・情・意・体」の特性は、そのまま社会人としても意味を持ちます。ですから、例えば、学校で

行う運動なども、適性に効果的に行うことが、最初に述べた早期老化への予防と対策にもつながるということです。

（３）これから目指す方向

富士電機フロンティアは、今後の障がい者雇用の方針として、雇用の拡充に加えて「定着支援」にウエイトを置くことを目指しています。そのために、①本人の成長、②保護者の障がい受容と本人の成長をうながす行動、③社会の障がい理解、の三つのポイントをふまえながら、「産学官連携」と「地域ネットワーク」の構築を目指していくとしています。

まとめ

障がいの有無にかかわらず、人は働くことを含めたキャリア形成の過程を通して生活の質（ＱＯＬ）の向上を目指すことでしょう。そのため、障がいのある人に対する支援のあり方は、その人生の時間軸に沿って継続性を持って行われなければなりません。家庭や学校での支援や教育のあり方が、社会人としての生活につながることを、あらためて確認することが重要です。

企業における障がい者の加齢問題もまた、そうしたなかでとらえることが必要となってきました。