

「普通の会社」を目ざして

職場
ルポ

—株式会社マルイキットセンター—



(文 清原れい子 (写真) 小山博孝



取材先データ

株式会社マルイキットセンター

〒335-0032 埼玉県戸田市美女木東2-5-1
戸田総合物流センター
TEL 048-421-7351 FAX 048-421-7357

Keyword : 知的障害、聴覚障害、特例子会社、障害理解、職場環境の整備、人事評価制度

POINT

- ① ライセンス制度をつくり、個々の得意・不得意を明確化し、生産性を上げる
- ② 仕事+人柄の評価で、障害者をリーダー、サブリーダーに抜擢
- ③ 仕事の共通語である手話の技術を向上させるなど、仕事のなかのさまざまな“障害”をなくし、生産性を上げる

WORKSHOP REPORT

丸井グループの業務を受託

関東を中心に東海・関西・九州に店舗を展開する「株式会社丸井グループ」は1992（平成4）年、戸田総合物流センター内に障害者が働く「戸田キットデリバリーセンター」を開設。2003年に「マルイキットセンター」として、丸井グループの特例子会社となった。現在、グループ全体で約150人の障害者を雇用し、3分の1の49人がマルイキットセンターに在籍している。

開設当初から行っている「用度品業務」では、営業店などで使用する包装紙、伝票、文房具などを管理・ピッキングアップ・検品して出荷する。用度品を細かく分類して番号をつけ、同じ番号の棚のなかからピッキングアップする方法は、知的障害者が働く仕組みとして同社を起点に全国に広がった。

2005年には「商品検品業務」を開始。メーカーから物流センターに入ってくる商品を発注伝票と現品を確認してから営業店やグループ会社に送る。続いて2006年には「事務サービス業務」を始め、2015年11月からは「出納センター業務」をスタートした。この間の変遷を、業務担当マネージャーの堀充さんにお聞きした。

「メインで行ってきた用度品、商品検品



社長の堀口武夫さん

の業務は、年々業務量が減ってきています。一方で、雇用人数は増えてきているので、常に仕事を切らさないようにすることが大切です。一般の会社という経理部、当社では財務部ですが、その業務の一部がこちらに移ることになり、各営業店から集まった商品券、レシート、伝票類などの仕分け・確認作業を財務部から受託しました」

障害のある社員49人の内訳は、聴覚障害者15人、知的障害者31人、肢体不自由者3人。それに健常者11人が加わり、総



業務担当マネージャーの堀充さん

勢60人の職場である。聴覚障害者はオレンジチーム、知的障害者はブルーチームとして、同色のポロシャツを着用している。物流センター内は台車などが頻繁に動くため、「オレンジの人は耳が聞こえないので、周囲で働く人たちが気をつけよう」と知らせる意味がある。

用度品・商品検品・事務サービス・出納センターの4つの業務は、それぞれに健常者のスタッフのもと、障害者のリーダー、サブリーダーがいる。

「リーダーは聴覚障害の3人。サブリーダーは聴覚障害の3人、身体障害の1人、知的障害の2人で計6人です。通常の業務は、リーダー、サブリーダーが仕切っています」と堀さん。

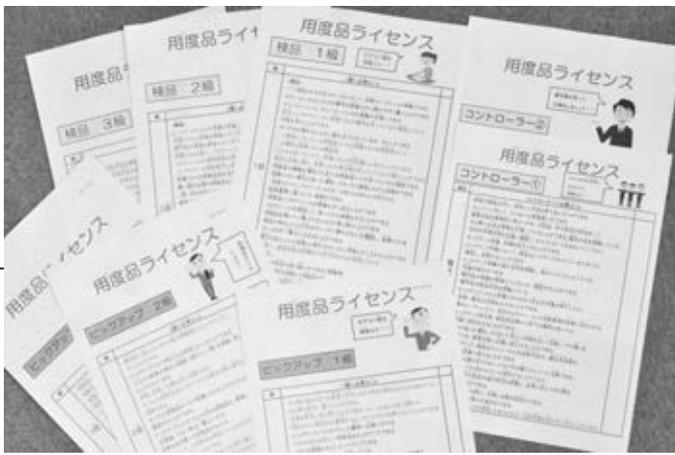
そして、社長の堀口武夫さんは、会社の目標をこう話す。

「マルイキットセンターは、障害のある方が働く『特別な会社』ではなく、さまざまな個性を持った方が働く『普通の会社』を目指しています。障害がある・ないにかかわらず、社員一人ひとりの成長を通じて、丸井グループに貢献していきたいと考えています」

丸井グループの業務をにない、「普通の会社」をみざす現場をご紹介します。

ライセンス制度で、仕事の「障害」をなくす

堀さんたちは3年ほど前、一人ひとり



の「苦手」を明確化するためにライセンス制度をつくった。以下、堀さんが続ける。「計算が苦手な人がいたとしたら、計算が苦手という部分を解決しなければ生産性が上がりません。そこで、苦手なところはどこにあるのか。仕事別・個人別の得意・不得意を洗い出すために、1級、2級、3級のライセンス制度をつくりました。1級は、特別な配慮がなくてもできる基本的なレベルなので、1級に×や△があったとしたら、そこがその人にとって苦手なところ、仕事の「障害」となっていると看做す」

「用度品ライセンス」(写真参照)を例にとると、「検品」、「ピックアップ」に1・2・3級があり、2級、3級にはイレギュラーな項目や判断業務が含まれる。業務ごとの膨大な項目は、各担当スタッフが1年がかりで考えた。

「例えば検品という仕事は、細かい作業の積み重ねです。段ボールを開けてから閉めるまでさまざまな作業がありますから、作業を細かく分けた一つひとつの項目をできるかどうかをチェックすると、個人別の得意・不得意や、ここまでできるというレベルがわかってきます。ライセンス制度をつくったことで、仕事のどこに「障害」が出ているのかを全スタッフで共有できるようにしました」

糊づけが苦手な人には、糊づけしやすいうようサポートする補助具「糊ホルダー」

を、帯封が苦手な人には帯封を巻きやすくする補助具を支給したり、計算が苦手な人がスムーズに作業できるように、用度品を5点単位でまとめてセットしておくなど、「苦手」が「苦手」でなくなるような工夫を重ねてきた。

「障害のある人はこだわりが強い」といわれることがあります。そのこだわりが仕事に出なければいい。出ないようになれば、レベルアップしていくことができます」

ライセンス制度ができる前は、年功序列の意識があり、「なぜ、あの年下の人の指示を受けなければいけないのか」という空気もあったとか。

「この制度があると、たとえ年下でも3級の人の指示なら『この人は3級だから』とみんな納得しています。指示がすんなり入っていくためにも、業務ごとに1、2、3級のランクが必要でした」

リーダーは3級の仕事ができ、プラスリーダーシップがある人。その条件を満たす聴覚障害者3人が、商品検品、事務サービス、出納センターのリーダーに就いている。

「『できる人にはできることをやらせてもらおう』と考えたのです。特例子会社は健常者が運営陣、その下に障害者というケースが多いと思いますが、生産性を上げていくことを第一に考えて、横一列で仕事をしていく聴覚障害の人たちのなか

から、優秀な人たちをリーダーに抜擢しました。将来はさらにサブリーダー、リーダーとなるメンバーを増やしたいという思いがあります。採用者は、ろう学校の新卒と障害者職業訓練校などの卒業生が多いのですが、「手話で指示が出せる環境で働きたい」という人もいて、とてもいい流れなのだと思います」

手話が、仕事の共通語

堀さんは、意思が通じないという障害をなくせば、聴覚障害者と知的障害者とともに働くことができると考えた。

「健常者のスタッフと知的障害の人たちと聴覚障害の人たちとの間には、通じないという障害」が出てきますから、組織のなかでは、『通じない』を『通じる』にすることが一番のポイントです。同じ仕事を1日続けるわけではないので、作業が変わるたびに筆談ボードで確認していたのでは仕事が進まない。手話に興味を持つ知的障害者たちがいたので、手話に力を入れ始めました。丸井グループから出向して来たスタッフは、手話で会話ができるようになるころには異動してしまいますから、長くここにいるアルバイトの人たちを育てようと考えました」

アルバイトの高野理香さんは、聴覚障害の人たちと一緒に働きながら手話を覚え、同じくアルバイトの杉田有香さんは

WORKSHOP REPORT



用度品業務のサブリーダー、藤井貢司さん（右）



細かく分類し、番号などがつけられた用度品棚。各営業店向けに用度品を仕分け、出荷する

手話サークルにいたところをスカウトされた。堀さん、杉田さん、高野さんは全国手話検定1級、知的障害者1人を含めた3人が3級の資格を持つ。

朝のミーティングは、リーダーから手話で指示が出る。手話がわかる知的障害者がわからない人たちに通訳し、堀さんたちは横で見守る。

「知的障害者の半数ぐらいは、リーダー

の指示が手話で通じます。聴覚障害者たちがたくさん働き、リーダーにも聴覚障害者が多い組織ですから、コミュニケーションは永遠の課題だと思います。筆談やチャット、テレビ画面の音声認識などいろいろ試みましたが、一番効果的なのは手話でした。若い人たちは手話に興味を持ち、一生懸命勉強しますよ」

聴覚障害者のなかのリーダー、西本ゆかりさんと堀さんたち3人が中心となって、スムーズなコミュニケーションを推進するための努力が続けている。

「私たちコミュニケーション推進担当が、スタッフや、ほかの障害のある人たちの手話技術の向上を図っています。逆に聴覚障害者のリーダー、サブリーダーは、知的障害者たちも読み取れるような手話の表現を心がけています。リーダー以上の社員が月2回集まるスタッフミーティングではよりよい合理的配慮を話し合い、また聴覚障害者同士のほうが微妙なニュアンスが伝わることもあるので、西本が聴覚障害者たちに手話で説明するオンラインミーティングも行っています」

リーダーがいれば、 仕事は進む

各職場を回る。はじめに知的障害者18



人、肢体不自由者2人が働く用度品業務から。知的障害者2人と肢体不自由者1人がサブリーダーとして、コントローラー（進行・調整役）についている。

「知的障害者が指示を出しているときも、スタッフは立ち会っていません。個人作業ではできない作業がたくさんあるのですが、リーダー業はともうまくできるのです」と堀さんが紹介してくれたサブリーダーの藤井貢司さん（43歳）。コントローラーとして、ときばきと指示を出す。「みんながミスを出さないように気をつけています。仕事ぶりは、みんなまじめです。コントローラーは結構たいへんです。これからいろいろな仕事をやりたいです」

事務サービス業務では、6人の障害者メンバーが、丸井グループの社員の名刺と社員証の作成、資料の印刷や発送業務、



事務サービス業務のみなさん

職場 ルポ



廊下に貼られた「社会人のルールとマナー」



手話を覚え、リーダーの新井恵さん(右)と話す佐野あかねさん(左)



商品の検品業務



リーダーの石松由香さん(右)の指示を手話で受ける小島英人さん(左)

販促物の封入業務などを行っている。

ここでは、コピー機が止まったらオレ
ンジのランプがつき、部屋の後方から人
が入ってきたらデスク前の赤ランプが知
らせる、というように、聞こえない人た
ちのためにさまざまな配慮がある。仕事
の指示では、手話が行き交う。

リーダーの新井恵さんは2005年に
入社して、検品作業を経験後、事務サー
ビスに異動して、2年前にリーダーにな
った。「検品は重い商品もあるので、体力
的に厳しかったです。リーダーは、やり
がいがありますが、責任があるのでたい
へんです。メンバーがうまく仕事ができ
、ミスがないように気をつけています。知
的障害の人たちと聴覚障害の人たちが、
いまよりもスムーズに仕事ができるよう
な環境をつくりたいと思います」

廊下には、「社会人のルールとマナー」、
「社会人のルールとマナーQ&A」が掲示

してある。1週間に1つずつ、「身だしな
み」や「電車に乗るときのマナー」など、
約1年半かけて一般的なルールやマナー
を説明し、説明後に貼り出してきた。

「たまに振り返らないと忘れてしまうの
で、確認するために貼っています。質問
形式にしたり、手話のイラストをつけた
りと、飽きてしまわないように工夫して
います。みんなに話をするときも、ここを
見ながら確認をすれば漏れがないです」
広い物流センター内を、堀さんと移動
する。

「お正月以外、職場の休日はありません
ので交代勤務なのですが、リーダーがい
れば健常者のスタッフが休んでも、問題
なく1日が終わります。聴覚障害の人と
知的障害の人、お互いの強みを活かした

組織ができ始めています」

正確な仕事で、 存在感を発揮

商品検品業務では、聴覚障害者5人、
肢体不自由者1人、知的障害者7人のメ
ンバーが働く。リーダーの石松由香さん
は、新井さんと同期入社。検品業務を担
当し、2年前にリーダーになった。「気を
つけていることは、商品を丁寧扱うこ
とです。特に気をつけるのは、化粧品関
係のビンに入っているものや、初めて取
引きする会社から入ってきた商品の扱い
方です。リーダーとしては、メンバーが楽
しく働けるようにと思っています。私は、
楽しく働いています。将来は丸井のお店
で、アパレルの販売をしてみたいです」

石松さんは福岡県出身。国立職業リハ
ビリテーションセンターで職業訓練を受
けて入社した。故郷で店頭に立ちたいそ
うだ。

出納センターでは、入り口近くでキット
センターの社員、奥で丸井の財務部の社
員が仕事中心だ。堀さんが説明してくれる。
「本店的な仕組みが変わり、出納センタ
ーができました。財務部から出向してき
た社員も初めての仕事でしたので、障害
者も含め、全員で研修を受けました。き
ちんと分ける作業が苦手な人もいたので
すが、きちんと分けられるよう工夫した
箱や表示をつくったら、ミスが少なくな

WORKSHOP REPORT



出納センターでの作業の様子



出納センターのリーダーであり、聴覚障害者のまとめ役としても活躍する西本ゆかりさん

りました。それぞれに合わせた環境をつくっているのです、ミスは圧倒的に少ないです」

各店から届いた金券などの仕分けをして、パソコンで金券やレシートを画像化する。読み取りができないものは手作業で修正していく。聴覚障害者5人と知的障害者5人のメンバーは精度の高い仕事で、存在感を發揮している。

リーダーの西本さんは2005年に入社して検品作業を経験し、2016年8月に出納センターに異動した。「検品はいろいろな商品を見ることができたので楽しい仕事でしたが、ここはまったく違い、お金に関することを扱いますので、絶対ミスをしてはいけないと注意しながら仕事をしています。人によって実力がまちまちですので、その人に合わせて仕事を

割り振って、1日の仕事を確実に終わらせることに気を遣っています。初めはたいへんでしたが、みんなが自分の業務を理解してくれてスムーズにできるようになり、少しずつ楽しくなってきました」

出納センターでは、手話ができるのは少数だ。「筆談をしたり、身振りを使った、わかるように伝えることに気を遣っています。初めは緊張しましたが、少しずつ慣れてきて、『通じた!』という嬉しい体験が増えてきました。メンバーが仕事に自信をもち、自立できるように育てていきたいと思っています」

積極的な合理的配慮で生産性を上げたい

丸井グループの障害者雇用率は2・39%。マルチキットセンターの存在は、グループ社員に知られてきたと、堀さんは受け止めている。

「ただ『うちの部署のこの仕事をやってもらおう』とまではなかなかいかないの、広報室にもお願いして、キットセンターがあることを各部署、各店の人たちの頭のなかに入れていただくことを心がけています。また、『うちにも仕事をやらせてほしい』と働きかけています」

特例子会社といえども、1つの会社。生産性を向上させたいという。

「会社ですので、最大の目標はどうしたら生産性が上がるかです。丸井グループ

から受託する仕事の内容はどんどん変わってきていますので、グループのなかでできそうな仕事を見つけていくのが、スタッフの一番の役割です。また、知的障害の方も業務内容を理解している、段取り、仕組みをきちんとつくれば、自分で判断して次の仕事に入ることができそうです。スタッフがなくても仕事が進んでいく状況をよりレベルアップして、よりレベルの高い仕事に対応できるチームをつくっていききたいです」

数年前に、「目ざすは普通の会社」との方針を掲げた。

「リーダー以上の者たちが心がけているのは、積極的な合理的配慮を行うことです。働く障害者も仕事やりやすくなり、生産性も上がります。計算が苦手という人には、計算をしなくていい仕組みをつくる。例えば、電卓を使えば、仕事のなかの障害はなくなります。また、伝わらないという障害をなくせば、聴覚障害者の障害は基本的になくなります。スタッフたちが積極的に「障害」を解決する仕組みをつくるのが大切です。そうすれば、自然と生産性は上がると思います」

会社ができて25年。用度品ピックアップから始まった業務は、出納センターの仕事の受託まで広がった。仕事のなかの「障害」をなくし、生産性を上げる。その意欲が十分に伝わってきた。