

平成24年度
障害者雇用
職場改善好事例

最優秀賞

株式会社高島屋横浜店(神奈川県横浜市)

百貨店売場をサポートする障害者雇用体制を構築し、職務創出及び販売効率の向上を実現



キャリアアップ

- 1 職務創出
- 2 障害のある社員主体による業務の実施
- 3 社外研修
- 4 コミュニケーションスキルの向上
- 5 企業内ジョブコーチの支援

キーワード

加齢問題対応

- A 社内研修
- B 適性把握



事業所の概要

全国に18店舗を展開する百貨店。横浜店は昭和34年10月に横浜駅西口駅前に開業。現在は1日当たり約10万人の利用客がある。

■従業員数 **1,886名**

業種及び主な事業内容

百貨店業

障害者雇用の経緯

30年以上前から障害者雇用に取り組んでおり、直営食堂での受入れが多かったが、食堂の閉鎖等に伴い障害のある社員の配置転換や職域開発が迫られる中で、販売以外の適当な職務の設定に苦慮していた。社内での検討を経て平成19年3月から、ワーキングチームを設置し店舗のサポート業務を開始した。

雇用障害者数及び従事作業

雇用障害者数 **25名**(平均年齢41歳)

従事作業

箱折り、伝票書き、ハンコ押し、印刷製本作業、品出し、ダイレクトメールラベル貼りなどの軽作業。

事例で取り上げた障害者数

11名

肢体不自由者 **1名**

視覚障害者

聴覚障害者

内部障害者

知的障害者 **10名**

精神障害者

取り組みの概要

| | キーワード | 改善前の状況 | 改善内容 | 改善後の効果 |
|--------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 改善策① | 1 職務創出 | 直営食堂の閉鎖や売場での後方業務に関する子会社への委託などにより、障害のある社員の配置先や業務の創出に苦慮していた。 | 社内で専任化した障害者雇用担当者を中心に社内検討を重ねた結果、各売場が販売の合間に行っている様々な軽作業を障害のある社員で構成されるワーキングチームが請負う仕組みを導入した。 | 障害のある社員それぞれに適した仕事による職務創出につながった。また、販売員の負担が軽減したことにより、販売の効率性が向上した。 |
| 改善策② | 2 障害のある社員主体による業務の実施 | 現場で担当者が作業についての細かい指示や援助を障害のある社員に行うことは、かえって作業への自発性や意欲の低下、さらに作業スキルの低迷を招きやすいと考えた。 | 担当者は毎日行う作業を指示するにとどめ、進め方はチーム内での話し合いに基づくようにした。また、日常行う作業を一通り経験した上で、障害のある社員がそれぞれ得意とする作業を中心にスキルを高めるようにした。 | 仕事への自信とモチベーションの向上につながった。また、毎日実施する作業内容が変わる状況の中で、作業の分担や調整について随時指導がなくても各自が話し合い、対応できるようになった。 |
| 改善策③-1 | 3 社外研修 | 知的障害のある社員が受講できる社内研修がこれまで用意されていなかった中、障害特性に配慮しつつ、能力開発、キャリアアップ等を進めるための研修プログラムを開発する必要があった。 | 作業体験等を通じた知識・技能の習得やモチベーション向上を図る研修制度を策定した。その中で「他社における就業実習」を設定し、自身の課題の再認識や適応力の向上を目指した。 | 自身の課題や目標の再認識につながるとともに、様々な部署からの作業に対する適応力が向上し、キャリアアップの観点から重要な取り組みとなった。 |
| 改善策③-2 | 4 コミュニケーションスキルの向上 | 売場や他の部署に向かい作業を行う実施体制であるため、コミュニケーションスキルを高め、対人面での積極性を育成する必要があった。また、業務の幅や量が増加する中で、作業効率の向上を図る必要が生じてきた。 | 特別支援学校の生徒や福祉系大学の学生などを自社の実習として受け入れた際に、障害のある社員が作業説明や指示、食堂利用などに関わるようにした。また、「チーム内作業検定」を設定し、定期的を実施しつつ、作業効率の向上を目指した。 | 実習担当者であるという自覚と責任が芽生えるとともに、経験の積み重ねからコミュニケーションスキルが自然に身に付く効果が得られた。作業検定では社員間の競争意欲の強化のもと研鑽が進み、チーム全体の作業能率の向上につながった。 |
| 改善策④ | 5 企業内ジョブコーチの支援 | 障害のある社員と業務の依頼元の社員が、業務遂行やコミュニケーション面で、不都合なく自然体で接することができる関係を築きたいと考えていた。 | 企業内ジョブコーチは、障害のある社員の自立性を後押しする役割に徹することにより、障害のある社員自らが依頼業務遂行のための調整を行えるように導いていった。また、言葉遣いや礼儀、社会ルール遵守等のための教育にも力を入れた。 | 現場との仕事上のやり取りも独力で行えるようになり、依頼元の社員からの信頼が広がってきた。時々、依頼元の現場で発生した問題に対して、ジョブコーチの援助がなくとも自主解決できるスキルも身に付いてきた。 |
| 改善策⑤ | A 社内研修 B 適性把握 | 長年、社員食堂に勤務していた下肢に障害のあるDさんが、加齢の影響から筋力が次第に低下し、仕事中に転倒するなどの危険が大きくなってきた。配置転換が必要になったが、Dさんに加齢による影響の自覚がなく、また、作業適性が分からなかった。 | Dさんのワーキングチームへの参加を研修の一環として実施し、一連の作業を通じ、作業適性や体力の確認を行った。また、Dさん自身が加齢の影響を認識していない面があったことから、自己理解が深まるようジョブコーチが相談を実施した。 | 通算、3ヶ月の研修を実施して、Dさん自身が現在の体力や作業力を認識し、座り作業を中心とする部署を希望するようになった。また、自身の健康や職場の安全に気を付ける行動が見られるようになった。 |

インタビュー

企業の声



○ 仲田 勝彦さん
(執行役員・横浜店長)



○ 山田 周二さん
(副店長・総務部長)



○ 池田 勝さん
(総務部人事グループ
次長・グループマネージャー)

弊社では、様々な雇用管理の方法を模索しながら障害者雇用に取り組み、現在のワーキングチームによる障害者雇用にたどり着きました。売場サポートとして定着したワーキングチームは、百貨店の環境や職務に適合できたシステムになると思います。

※平成24年11月1日現在

インタビュー

企業の声



○ **大橋 恵子さん** (総務部人事グループ 販売支援担当係長)

ワーキングチーム設置当初は、社内の認知や信頼を得るまでに担当者を含めて苦勞の連続でしたが、障害のある社員に仕事を与えるという姿勢ではなく、高島屋の一社員としての自覚のもと、自分達が販売のサポートをすることによって、売上に貢献しているという自信や自負が芽生えることがキャリアアップの強い前進力につながるものと考えています。

従業員の声



○ **内田 雄二さん**
(総務部人事グループ ワーキングチーム)

入社5年目になります。グループホームから通勤しています。好きな仕事は伝票書や箱折りです。仕事は慣れてきましたが、実習生に仕事を教えることも多いので真剣に分かりやすく指導するように心がけています。売場で販売の仕事ができることを目標にこれからも頑張ります。



○ **柳下 翔さん**
(総務部人事グループ ワーキングチーム)

入社2年目です。ワーキングチームでは覚える仕事がたくさんあって大変でしたが、先輩達から分かりやすく教えてもらえるので慣れてきました。これからも得意な仕事を増やして頑張りたいと思います。



改善策紹介

改善策

キーワード 1 職務創出

1

社内スペースの制約や売場の業務ニーズに対応したワーキングチームの設置により百貨店の売場をサポートする体制を構築

これまで百貨店の直営食堂や売場の後方業務に障害のある社員を配置してきたが、食堂の閉鎖や後方業務の子会社への移行などにより、障害のある社員の配置先や業務の創出に苦慮していた。

地域の就労支援センターとの相談や特例子会社の見学などを通じて、まず、障害者雇用担当者の専任化が必要と考え、社内体制を整えることに着手した。一般事務所で指導経験のある大橋さんを障害者雇用担当者に専任し、大橋さんの経験上の視点から、百貨店売場における販売以外の仕事に着目し、職務創出を検討することになった。

売場の各ポジションでは箱折りやスタンプ・はんこ押しなど様々な作業が相当量あり、販売員は接客販売などの合間に手分けして作業を行うという状況だった。こうした作業を複数人の障害のある社員が集中的に実施することによって、販売員の負担軽減と販売業務の効率の向上、そして障害のある社員の職務創出を一度に達成することを目指し、障害のある社員をメンバーとしたワーキングチームを、大橋さんを指導者として平成19年からスタートさせた。

特別支援学校を卒業した知的障害者を定期的に採用して、10人程度のワーキングチームによる業務体制を整えた。一方、百貨店では、売場がある店舗棟や管理部門のある別棟に集団作業に適した広いスペースを確保できないという問題があり、実施方法に工夫を凝らす必要があった。広い作業スペースを必要とせず、かつ、販売員などの仕事の依頼にも臨機応変に対応する方法として、作業場所を固定せずに限られたスペースでも少人数で作業が行えるよう社内出張方式を基本にした。

作業の受注に関しては、当初は各売場から「請負シート」を受理す

る方法だった。ワーキングチームが浸透しない間は、大橋さんが営業活動のために社内に奔走することが続いたが、依頼を受けた仕事には、確実に仕上がり、納期厳守、緊急時への対応を重視し、売場に対して期待以上の結果を還元するよう取り組んだ。こうした実績を積み重ねたことにより、社内におけるワーキングチームの認知度と信頼感が高まり、現在では、営業活動を行わずとも毎日のように異なる売場からの作業依頼が電話で申し込まれるようになっている。



▲様々な部署から急を要する仕事の依頼があれば、現場まで出向き、空き机などの限られたスペースの中で黙々と作業を行う。特定の場所に限定して作業を行わない点や仕事量に応じて対応人数を調整できる点など、臨機応変な実施方法が事業所の環境や実情にうまくマッチしている。

改善策

キーワード 2 障害のある社員主体による業務の実施

2

最小限の指導者の援助により、障害のある社員の自発性や作業意欲、協力姿勢を育成

現在、売場等から依頼される作業は100種類を超えており、作業内容は日替わりで何種類も対応する状況となった。例えば、千枚単位の請求書の押印作業から福袋の封入等の季節的なイベントの準備作業など、多種多様な作業が年間を通じて発生する。

こうした納期や量が異なる作業を毎日こなしていくためには、綿密なスケジュール管理と臨機応変に作業をこなすための実施体制が必要だが、大橋さんのこれまでの経験から、各人への作業分担の割振りや仕上りの点検、次の作業指示といった一通りの管理を逐一指導する方法は、障害のある社員の自発性や作業意欲、作業スキルが低迷する要因になると考えた。

そこで、ワーキングチームでは、毎日行う作業内容の提示までは担当者が行うが、各作業を誰がどのような順番で担当し、いつまでに終わらせるかを全員で話し合っ決めて方法を取り入れた。

こうしたスケジュール管理の方法を定着させるためには、障害のある各社員がそれぞれ得意とする作業や適性について、大橋さんとして見極める必要があった。このため、各人に一通りの作業をもらい、正確さやスピードなどを評価した。その上で、苦手な作業よりも得意な作業のスキルを伸ばすことによって、障害のある各社員は、精度の高い作業と誰にも負けない自信が次第に身についていった。

こうした自発性を重視した取り組みによって、チーム内での協同

性も形成され、納期が迫った作業では複数人の協力による実施体制で対応することや、自分が担当する作業が終われば引き続き他の作業の手伝いに加わるなど、障害のある社員同士の結束力と協力姿勢が自然に身に付いてきた。



◀ワーキングチームの事務室に掲示されているスケジュールボード。前日の夕方、障害のある社員が自主的に翌日の仕事内容を決めて入れていく。作業名を見ただけでどんな仕事になるかを全員が理解しているため、スケジュールリングにさほど時間はかからない。人によって得意な作業を優先して入れる場合や自身のスキルを高めるために不得手な作業をあえて選択する場合など様々である。納期が差し迫った緊急の作業では、数名が話し合い調整しながら対応している。

改善策紹介

改善策

キーワード 3 社外研修

3-1

独自の研修プログラムによってモチベーションや適応力の向上に貢献

人材育成やキャリアアップを目的に実施される研修は専門的な内容が多く、知的障害のある社員が受講できる研修内容は存在していなかった。このため、ワーキングチームの生産性の向上を進めるにあたり、知的障害のある社員の能力開発やキャリアアップ等のための研修プログラムを独自に作成する必要があった。

そこで、障害のある社員の適応力、作業スキル、コミュニケーションスキル及び社会性についての向上、職業人としての自立などを目指した研修として、「他社における就業実習」「就業体験プログラム」「チーム内作業検定」を順次導入した。研修では、知的障害の(理解能力の)特性を踏まえて、講義形式ではなく、実務や体験の中で理解を促進する体験方式とした。

「他社における就業実習」は、自己研鑽型の外部研修として1回当たり数名程度の受講とした。ワーキングチームから研修希望者を募り、休務日を利用して協力会社(大阪の特例子会社2社)へ出向き、半日~1日程度で協力会社の業務体験(メール

便の仕分けや名刺入れ箱の組立、配達、回収など)や作業結果のフィードバック、障害のある社員との交流等を実施する内容となっている。

研修中は大橋さんが受講者の見守りとして同行するが、現地までの移動や宿泊先の手配に至るまで、受講者が概ね独力で準備・対応することにより社会性の育成を図る。また、研修先の協力会社では、通常行われている通りの作業を受講者が経験し、スピードや目標達成の面からフィードバックを受けることで、自身の課題を明確化し、目標を再認識することができる。

こうした受講者の変化は、社内で実施する研修だけでは得られにくい。また、ワーキングチームは社内の不特定の部署から作業依頼を受けるため社員の適応力を高めることが必要であり、社員のキャリアアップを図る上でも重要なものと位置付けている。

◎参考: 支援ツール P61「就業実習スケジュール」

改善策

キーワード 4 コミュニケーションスキルの向上

3-2

外部からの実習受入れやチーム内検定で社員のコミュニケーション能力や作業効率を向上

社内研修として位置付けている「就業体験プログラム」は、特別支援学校の生徒や福祉系大学の学生、企業や学校教員、福祉職員などを対象とした職場実習をワーキングチームで実施し、一連の作業説明や作業指導、社内の案内などを障害のある社員が全て担当するという内容である。

面識のない人達に対して作業説明や社内案内をするためには、作業を理解している必要があることや、相手に対して分かりやすい説明を意識したり工夫したりする必要があることから、円滑なコミュニケーションのスキルが経験として身に付くとともに、さらには、職場実習を自らが担当し手本となることにより、高島屋の社員としての自覚や自信の形成につながってきた。

「チーム内作業検定」は、ワーキングチームの業務の幅や量が増えていく中で、就業時間内に作業を完了し残業が発生しないようにという作業効率面の目標に対応する取り組みとして設定した。

検定作業種目には、ワーキングチームの作業において比較的实施頻度の高い「パンの保存袋作り」「進物カード作り」を選定し、定期的に検定時間内の作業出来高を記録するという方法とした。作業結果をチーム内に公開することで競争意識が高まり、また、個々の作業スキルも向上することでチーム全体の作業効率が次第に向上するようになった。

こうした研修の積み重ねによって、ワーキングチームが依頼者からの信頼を得るために掲げている「納期厳守」を、障害のある社員が自覚することができるようになっていく。



▲海外から就業体験に来た教育関係者に仕事を教えている様子。仕事内容の説明、実際に手本を見せるなど、人に教えることの難しさを実際に体験しながら、人に教えることを通して学んでいる。

◎参考: 支援ツール P61「パン袋検定の結果」

改善策

キーワード

5 企業内ジョブコーチの支援

4

ワーキングチームのサポート役としての企業内ジョブコーチの支援

ワーキングチームの業務体制としては、障害のある社員の他に2名の「企業内ジョブコーチ」を配置している。ジョブコーチは、作業に直接携わっておらず、作業指導を含めた実務面は作業スキルの高い障害のある社員に任せている。ジョブコーチは、障害のある社員から作業上の確認や対応で困ったことがあった場合のみサポートする体制を取っている。また、家庭や支援機関との連絡調整を行う役割も担っている。

ワーキングチームでは、「ナチュラルサポートの実現」を目標とし、ワーキングチームメンバーが支援者の援助を受けなくても依頼業務に円滑に対応できるようになることや、自然体で社内の他の社員と接することができる関係作りを目指している。このため、ジョブコーチは、障害のある社員の自立心や社員としての自覚、プロ意識などを育成し、指導についても最低限度の度合いで関わるようにしている。

依頼業務では、依頼元の社員との仕事上での調整が随時発生するが、その場合でもジョブコーチは主体的に関わらず、障害のある社員に一切を任せて対応するように心がけている。また、依頼元の社員が違和感をもたないように、ワーキングチームのメンバーに対しては、言葉遣いや礼儀、社会ルールの教育にも力を入れてきた。

ジョブコーチは、ワーキングチームの全体の状況を見るときにも、個々のメンバーの状態を日々把握することや意欲、自信、社員の自覚につながるようなサポートを実施している。一方、ジョブコーチは、入社段階から家庭に対して人材教育の考え方を説明し、家庭内においても自発性や自立心を促すような接し方を行うように協力を依頼し理解を得ている。このように、職場と

家庭とが連携し、本人達の成長を促す考え方を共有し、取り組むことで人材の育成を進めている。



★企業内ジョブコーチ

ジョブコーチは、障害のある社員の職場適応上の諸課題に対して、具体的な支援を実施する。ジョブコーチは、国や自治体等の支援機関から一定期間派遣される場合が多いが、近年は、企業自らがジョブコーチを選任して（企業内ジョブコーチ）自社の障害のある社員に対する支援に対応する企業も増えてきている。

改善策

キーワード

A 社内研修 B 適性把握

5

適正配置を検討するためのワーキングチームへの配置

48歳のDさんは、社員食堂に配属となり、厨房内での作業や配膳・片付けに従事する勤続29年のベテランである。しかし、下肢の障害に加えて加齢に伴う筋力低下のために、近年、仕事に歩行時のふらつきやつまづきが次第に増えてきた。混雑している食堂の利用時に単独で転倒したり人とぶつかることなどがあったため、Dさんの安全性を考慮に入れた配置転換について検討することになった。

下肢に障害があることから、座り作業を中心とする総務部門などへの配置を考えましたが、Dさんには事務職の経験がなかったことに加えて、本人が配置転換そのものを受け入れられないという状況にあった。そのため、Dさんの社内研修の位置付けとしてワーキングチームに参加してもらい、厨房内での作業以

外における作業適性の把握、Dさんに適した作業環境を見極めるための取り組みを開始した。

研修では、労働の持続力や作業の正確性、効率的な作業遂行の確認、対人関係やコミュニケーションスキル、座り作業による疲労度等についての確認を行った上で適材適所を検討した。

約3ヶ月の研修によって、Dさん自身も自分の能力を客観的に把握することで、配置転換の必要性を次第に理解するようになった。Dさんの希望もあって引き続きワーキングチームの研修を継続しており、自分にとって無理なく働ける姿のイメージ作りと労働条件や職場環境の検討をジョブコーチと相談しながら進めている。