

平成24年度  
障害者雇用  
職場改善好事例

優秀賞

## 株式会社マルイキットセンター(埼玉県戸田市)

# 加齢に伴う諸問題を想定した対策を随所に盛り込み、継続雇用の実現に向けた仕組みを構築



### 加齢問題対応

- A 加齢現象の予防
- B 業務改善の実施
- C ジョブローテーション
- D 配置転換
- E 職域開発
- F 加齢現象の把握
- G 人事評価制度の導入



#### 事業所の概要

平成15年10月に株式会社丸井グループの特例子会社として設立。

■従業員数 **48名**

#### 業種及び主な事業内容

マルイ店舗で使用する様々な用度品のピックアップ業務や商品の検品業務、印刷サービス業務

#### 障害者雇用の経緯

平成4年7月に株式会社丸井の物流センター内に、障害者の雇用職場として開設した「戸田キットデリバリーセンター」が前身。マルイ店舗で使用する用度品のピックアップ業務、時計・宝飾品の検品業務を主に行っている。また、平成18年度からは加齢対応の軽作業職場として印刷サービス業務を開発し職域拡大も図っている。

#### 雇用障害者数及び従事作業

雇用障害者数 **34名**(平均年齢34歳)

##### 従事作業

用度品のピックアップ、検品、積込、出荷、納品チェック、棚入れ作業  
名刺印刷、冊子印刷、販促物件の封入、  
抹消データのシュレッター作業  
商品検品、値札付け作業

事例で取り上げた障害者数

**26名**

肢体不自由者 **3名**

視覚障害者

聴覚障害者

内部障害者

知的障害者 **23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	A 加齢現象の予防	社員の平均年齢は 30 歳を超えていることから、加齢に伴う問題への対応に備えておく必要があった。	仕事の中に「体を動かす」、「頭を使う」、「会話する」といった要素を意図的に組み込み、加齢現象の発現を遅らせるようにした。	体力の維持・向上、計算処理やコミュニケーションの活性化が図られ、加齢による体力や能力の低下等の課題は現在ほとんど発生していない。
改善策②	B 業務改善の実施 C ジョブローテーション D 配置転換 E 職域開発	作業の定型化は変化や刺激が少ないため、作業意欲低下やマンネリ化につながりやすい状況だった。	ピックアップ業務の改善やジョブローテーションの実施、印刷サービス業務の職域を拡大した。	社員のモチベーション向上や職域拡大に向けたチャレンジ意欲の向上に結びついた。
改善策③	F 加齢現象の把握 G 人事評価制度の導入	加齢に伴う問題へ対応する上で、加齢による変化などを具体的に把握する方法が必要となった。	全社員の日常の作業量を継続的に記録し、データの変化を加齢現象把握のための客観指標にした。	状況に応じて軽作業への配置転換、短時間勤務への移行などの処遇を実行できる体制が整った。

## インタビュー

### 企業の声

#### ○ 堀口 武夫さん(取締役社長)

企業の障害者雇用は、定年までの間 40 年前後にわたります。それは採用に始まり、定着期・継続期・成長期そして加齢期まで続くわけですが、それぞれの時期をうまく乗り越えることによって、ハッピーリタイアメントにたどり着くことができると認識しています。マルイキットセンターは用度品のピックアップ業務開始以来 20 年目を迎え、最高齢者は 53 歳と加齢現象が進む時期に入っています。したがって、その対応策として「加齢現象の発現を遅らせること」そして「加齢現象が出た時の準備をしておくこと」に取り組んでまいりました。幸い取り組みのおかげか、加齢現象で生産性が極端に低下しているという社員はまだおりませんが、これからもさまざまな取り組みを通じ、社員のみなさんが定年まで健康で、元気に働けるよう支援をしていきたいと考えています。



### 従業員の声



#### ○ 蔵野 玲子さん

私は 45 歳、勤続 20 年です。用度品のピックアップ、検品、積込作業を行っています。入社当時は仕事が満足にできるか不安でしたが、コツをつかんで今は得意な作業になりました。同僚や友達ができて休日にからオケにも行きます。この会社に長く勤め続けられてうれしいです。これからも体調管理やケガをしないよう気をつけて、長く勤められるよう頑張りたいと思います。



#### ○ 高杉 茂さん

53 歳で勤続 20 年になります。用度品のピックアップ、検品、積込作業をしています。仕事の中では検品作業が得意です。この会社に勤めて同僚や仲間がいることがとても励みになります。腰を痛めないように気をつけて、定年まで働き続けられるよう頑張ります。

# 改善策紹介

改善策 キーワード **A** 加齢現象の予防

## 1 仕事の中に加齢現象を遅らせるための工夫を随所に盛り込む

用度品ピックアップ業務の開始から約 20 年が経過し、業務に携わる社員の平均年齢も 30 歳を超えている状況から、事業所として加齢に伴う問題への対応に備えておく必要があった。障害のある社員の加齢の影響は、体力や集中力の低下などが生産性の低下として現れてくることから、日常から体力作りとその維持に取り組み、加齢現象を遅らせる対策が必要だった。そこで、仕事の中に「体を動かす」、「頭を使う」、「会話する」といった要素を意図的に組み込み、加齢現象の発現を遅らせる対策を取り入れた。

事業所の主要業務である用度品ピックアップ業務は、ピックアップ係、検品係、積込係で構成される。障害のある社員が各係の作業を担当し、支援スタッフは、現場で障害のある社員と同じ作業を行いながら、随時、支援や作業確認を行う体制になる。

ピックアップ係は、各店舗から発注依頼のあった用度品を倉庫棚から検品場所まで運び出すことを基本としており、1 日当たり 100 往復程度、作業場内を行き来する運搬に従事することによって、体力の養成と維持を図っている。

検品係は、2 人 1 組で発注伝票と用度品の内容を照合し、間違いがないかを確認する作業になる。ここでは、品名と数量が発注伝票通りであることを確認するため声を出して読み上げることが徹底している。「声を出す」「数える」ことを意識的に行うことでマンネリ化や検品ミスの防止につながるるとともに、注意や集中を維持する上で良い刺激となっている。

積込係は、通い箱に入った用度品をかご車に積み込んで出荷準備を行う作業になるが、毎日

大きさや数量の違う通い箱を運搬途中で荷くずれしないようレイアウトを考えながら積み込むので、思考の活性化が図られる作業となっている。また、用度品ピックアップ業務は 3 つの係が複数人のチームで実施するため、お互いに声を掛け合う頻度が高く、作業を通じたコミュニケーションが自然に発生する。

また、作業以外では、「発表する」ことに主眼を置いたミーティングを、毎朝 1 時間程度で実施している。障害のある社員全員がミーティングの場で発表することにしており、それぞれがニュースやテレビドラマ等の様々な話題を題材に発表内容を考えて発表する。こうした機会が社員の自己表現力のトレーニングになるとともにストレスの解消にもつながり、事業所内のチームワークが醸成されるようになった。



改善策 キーワード **B** 業務改善の実施 **C** ジョブローテーション **D** 配置転換 **E** 職域開発

## 2 変えるもの、変えないもののバランスで、加齢の発現を抑える

用度品ピックアップ業務におけるピックアップ・検品・積込の一連の流れは、業務開始から 20 年間変えておらず、各係の作業に障害のある社員全員が安定して対応できていたが、同時に作業のマンネリ化による向上心の低下を招きやすい状況にあった。

事業所では、業務改善コンクール等の実施やジョブローテーションを導入することにより、モチベーション向上や能力開発、キャリアアップに取り組んだ。

業務改善コンクールでは、業務上での様々な改善事項の提案を全社員に奨励し、優秀な提案内容に対して事業所表彰を行っている。これまで、用度品ピックアップ方法の工夫、ストック内の表示の工夫、什器備品の改善などを取り入れた。また、業務改善の表彰以外にも毎月のノーマス賞や優秀賞等の表彰を実施し、社員のモチベーション向上を図っている。

ジョブローテーションは、3 つの係を障害のある社員がローテーションで担当することにより、ピックアップ業務全体に熟練する社員の育成を目指して実施している。各係の分担は、毎朝、障害のある社員全員が自分達で決めているが、一つの係に希望者が集中する場合もあるため、支援スタッフが、均等な分担になるよう調整を行っている。

一方、加齢に伴い体力の低下等が生じ、体力を必要とするピックアップ業務への従事が難しくなった場合は、印刷サービス業務部署への配置転換を準備している。作業内容には、グループ会社からの依頼による冊子印刷や名刺作成になるが、現在のところ、配置転換の配慮を必要とする社員はいないので、用度品業務に従事する 26 名のメンバーから毎月 5 名づつローテーションを組んで作業にあたっている。

なお、印刷サービス業務では、現在の作業以外にも抹消データのシュレッダー作業や通販商品用の用度品詰め合わせ作業などの業務を開発しており、障害のある社員の職域拡大を推進するチャレンジ部署との位置づけのもと、今後も更なる業務の充実を目指している。



## 改善策

### キーワード

**F** 加齢現象の把握 **G** 人事評価制度の導入

### 3

## 加齢現象が現れた時のための具体的な対応の準備

加齢に伴う問題への将来に向けた準備に加えて、障害のある社員の加齢に伴う状況を日常から把握しておく必要があった。また、実際に加齢の影響を判断した場合に、印刷サービス業務部署への配置転換に加えて、体力状況を勘案した短時間労働等の労働条件を設定するための人事制度を整備しておく必要があった。

加齢に伴う身体機能の低下などが日常の生産業務の成果にも影響すると考え、事業所では障害のある社員全員の作業量を継続的に記録し、作業データの変化から加齢現象の状態を客観的に把握するようにしている(右図参照)。

また、事業所では、平成20年に親会社が実施している人事諸制度を適用した(下図参照)。これは、半年ごとに生産性、チームワーク、勤怠を指標とする人事評価を実施し、賞与や昇格降格に反映する人事制度である。

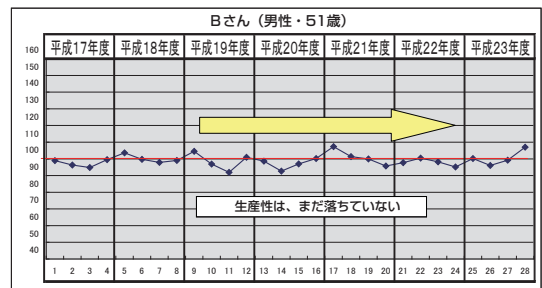
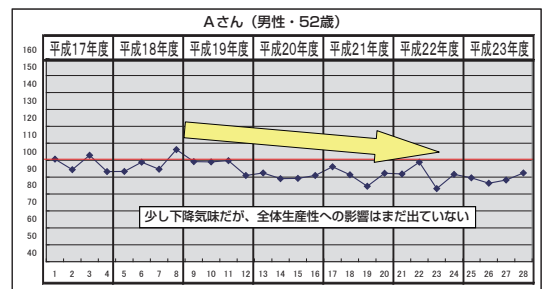
なお、本制度では、1年更新の契約社員制度が設定されており、実際に加齢の影響により現行条件のフルタイム勤務が困難になった場合は、印刷サービス業務への配置転換を実施するとともに、短時間勤務への移行についても相談のうえで進めるようにした。

こうした取り組みを本格化するためには、障害のある社員だけでなく、ご家族に対しても事業所の方針を伝え理解を得ることも重要になる。事業所では、ご家族に対して年に1回の家族連絡会を個別に実施し、加齢への対応を始めとした事業所の考え方や人事制度等を説明し、ご家族の意見を踏まえながら連携関係を深めている。また、加齢に伴い、地域生活面で困難が生じた場合に、地域の就労支援機関との連携も重要になることから、定期的な事業所への来所を就労支援担当者に依頼し、ご家族との連携や、余暇活動などに対するアドバイスを受けている。今後は、福祉機関との連携も視野に入れながら、ハッピーリタイアメントへの道筋づくりに取り組むこととしている。

◎参考: 支援ツール P67「企業就業におけるハッピーリタイアメントに向けてのフロー図」

◎参考: 支援ツール P68「支援ケアメモ」

平成17年度～23年度用度品ピックアップ件数の社員平均比の推移



### ◎ランク・基本給

ランク	職務レベル	基本給
6ランク	○非定型判断業務 ・業務に対して臨機応変に判断し対応できる ・後輩に対して指導教育ができる ・リーダー候補である	〇〇〇,〇〇〇 円
5ランク	○主導的定型業務 ・生産性高く、自らの業務を推進し、一部判断業務を行なう事ができる ・業務改善の提案ができる	〇〇〇,〇〇〇
4ランク	○主導的定型業務 ・自ら業務を推進し、一部判断業務を行なう事ができる ・与えられた業務の内容を理解し、同僚・後輩に対して、アドバイスすることができる	〇〇〇,〇〇〇
3ランク	○日常定型業務 ○補助業務 ・生産性高く、正確に業務ができる ・チームワークに貢献できる	〇〇〇,〇〇〇
2ランク	○日常定型業務 ○補助業務 ・通常の生産性である程度正確に業務を遂行できる ・チームワーク良くできる	〇〇〇,〇〇〇
1ランク	○日常定型業務 ○補助業務 ・サポートのもとに指示通り業務を遂行できる ・組織の一員として業務を行なう事ができる	〇〇〇,〇〇〇

### ◎賞与・昇降格

評価	支給月数	昇降格
S	〇、〇ヶ月	(昇格)
A	〇、〇ヶ月	--
B	〇、〇ヶ月	--
C	〇、〇ヶ月	--
D	〇、〇ヶ月	(降格)