

平成24年度  
障害者雇用  
職場改善好事例

優秀賞

日総ぴゅあ株式会社(神奈川県横浜市)

障害のある社員が主体となる組織体制の構築と  
経験や実績に応じた賞揚表彰・社内資格認定・職  
位任命の実施により、モチベーションを向上



キャリアアップ

- 1 組織管理体制
- 2 表彰制度の導入
- 3 社内資格制度の導入
- 4 職位の任命

キーワード



### 事業所の概要

平成19年4月に日総工産株式会社100%子会社として設立された。設立時は新横浜事業所のみであったが、平成20年には仲町台事業所を開設し障害者の雇用の拡大を進めている。

■従業員数 **82名**

### 業種及び主な事業内容

事務作業、製造系請負、清掃業、食品加工や雑貨等の企画・製造・販売

### 雇用障害者数及び従事作業

雇用障害者数 **63名**(平均年齢27歳)

#### 従事作業

親会社請負作業(事務系作業請負、廃止書類回収、社内メール配達、布きん回収・洗濯、社内ワゴン販売、パソコン入力作業等)、電子機器の組立等の軽作業、高齢者介護施設の清掃、洗車、HP作成、自社商品の「ハーブ&ティ」や雑貨等の加工製造・企画・営業・販売、名刺印刷発送、マッサージ施術のサポート作業等

### 障害者雇用の経緯

設立時は5名の知的障害者でスタートし、5年が経過した現在は63名の障害者が働いている。当初は親会社からの業務を受注していたが、障害者の雇用拡大に伴い業務量の不足も顕著になってきたため、親会社の業務受注だけに頼らない独自事業の開発等、職務創出や職域拡大に力を入れている。

事例で取り上げた障害者数

**63名**

肢体不自由者 **1名**

視覚障害者

聴覚障害者 **1名**

内部障害者

知的障害者 **54名**

精神障害者 **7名**

## 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 組織管理体制	各社員の適性を把握し、スキルを伸ばす必要があったが、雇用の拡大に伴う業務内容の増加により、個々の能力に応じたチーム編成とスキルの育成が間に合わなくなってきた。	人材育成を重視した組織体制として、上司が障害のある社員に対して思いやりの気持ちを持ち、意欲やチャレンジ姿勢を尊重してサポートを行う体制を整備した。	障害のある社員が事業所での中心的な存在になるとともに、仕事に対する主体的な取り組み意識や自発性・責任感・チャレンジ精神の向上に結びついた。
改善策②	2 表彰制度の導入	障害のある社員の個々の能力は様々であり、新入社員が短期間で先輩社員以上の成果や実績を上げてしまうことにより、先輩社員達の意欲やモチベーションが低下するなどの問題が散見された。	様々な面で実績向上や事業所への貢献に寄与した者を社長表彰の対象とする「月次賞揚制度」を導入し定例化した。	全社員の前で表彰されることが喜びと自信、励みにつながり、自発的な行動や努力する姿勢、積極的な業務への取り組みなどが自然に身に付くようになった。
改善策③	3 社内資格制度の導入	幅広い業務に対応できる社員の養成だけでなく、特定分野の業務スキルや専門性を高める熟練技能者の養成が重要と考えていた。	特定の業務で卓越した技能を習得できた社員を対象に、社内特有の資格を認定する「マイスター制度」を導入した。また、マイスター認定者には認定証の授与と半期ごとの報奨金を支給するようにした。	特定の業務に熟練した社員が増えることによって、事業所の生産性や品質の向上に結びついた。また、社員個々のスキルが向上することで、より高単価かつ難易度の高い受注にも対応できるようになり、業務拡大にも結びついた。
改善策④	4 職位の任命	特定の業務での経験量などを評価して、実現可能なキャリアアップを検討する必要があった。	各業務の現場において、リーダー、サブリーダーを任命し、現場の作業進捗等の管理や後輩への指導といったリーダー的役割を持たせるようにした。	リーダーの役割を認識し、仕事に対する責任感の自覚や現場全体を見ながら指示や管理を行うスキルが身についた。また、他の社員に対して思いやりの意識で接することができ、現場グループの協力関係や一体感が形成され、職場内の活性化にも結びついた。

## インタビュー

### 企業の声

#### ○ 宇田川 利保さん (代表取締役社長)

親会社が製造系人材サービス業であり特例子会社に委託可能な業務の範囲が限られていたため、仕事をどのように創出するかが大きな課題でした。親会社の事務系作業の切り出しからスタートしましたが、設立当初は親会社社員の理解がなかなか得られず名刺印刷業務ですら任せてもらえない状況でした。しかし、親会社の異動ローテーションが短いことに着目して、これまでの100枚単位の注文を50枚単位で受け付けることにしました。その結果、無駄なコストを発生させることなく経費の内製化に貢献できて発注数も増えてきました。このことからニーズに着目して細かく対応することが重要であると気がきました。また、当



社では親会社の受注に頼らず今では数多くの独自の事業展開を進め、親会社の受注割合を徐々に下げ、独立採算を目指しています。当社の人材育成の根幹には「サーバントマネージメント」があります。障害のある社員を育成し雇用定着させるためには彼らが前向きにチャレンジする姿勢を職場が支える体制を作る必要があり、「指導」という立場は馴染みません。障害のある社員の個々の能力を把握して、それをベースに具体的な「目標」を全員に等しく持たせる。その達成促進に当たり、サポーターが辛抱強く支援する。そして達成したり少しでもステップアップしたら、ともかく誉める、自信を持たせて次のチャレンジにつなげる、その繰り返しが重要だと考えています。また、現場との接触機会や関わりを密にしてマイナス面よりもプラス面をとにかく評価するようにしています。当社ではこうした人材育成のノウハウを蓄積し将来的には障害者雇用のコンサル事業も視野に取り組みでいきたいと考えています。

### 従業員の声

#### ○ 桒渡 利隆さん

(仲町台事業所 リーダー)

私は入社5年目でサブリーダーを2年経験してから、リーダーを務めて2年になります。ボールペンの組立やワニ口クリップの組立、検品などの仕事をしています。リーダーの仕事は、手の空いている人に指示を出したり荷物の運搬や作業の準備などです。大変ですが、色々な作業ができてうまく仕上がるのが楽しいと感じます。仕事の後にプロ野球観戦に行くのが楽しみです。定年はまだまだ先ですが頑張っていきたいです。

#### ○ 梅本 佳江さん

(仲町台事業所 サブリーダー)

入社4年目で食品加工を担当しています。毎日サンドイッチが作れるのが楽しいです。サブリーダーはみんなの仕事の手本になるのでプレッシャーがありますが、指示出しにも慣れてきました。手洗いやうがいを徹底して健康管理に気をつけています。これからの目標は仕事のレパートリーを増やして色々な仕事ができるようになりたいです。

#### ○ 渋谷 大地さん (新横浜事業所)

入社1年目です。パンの販売、お菓子の準備、溶解紙の回収、ペットボトルキャップ回収、老人ホームでの清掃等の仕事をしています。この会社に入って嬉しかったことは初給料をもらった時です。サッカーでハットトリックを達成したのと同じくらいうれしかったです。目標は明るく元気に、集中して仕事をする、販売でたくさん売り上げることです。

#### ○ 木村 映介さん (新横浜事業所)

入社4年目です。お菓子の納品、在庫確認と賞味期限チェック、親会社での社内販売と金銭の受け渡し、売上報告書の作成などの仕事をしています。お金を扱うのでお釣りを間違えないことや菓子販売の管理をきちんとできるようにして売り上げアップを目指したいです。目標はお菓子販売のマイスターを取ることです。

#### ○ 鈴木 南果子さん (新横浜事業所)

入社2年目です。仕事はお茶準備、フキン回収とアイロンかけ、当社事務所や社長室の清掃、ペットボトルキャップ回収、お客様へのハーブティのお茶出し、溶解紙の回収、7階ガーデニングの世話、日報入力をしています。毎日することがたくさんあり忙しいです。自分の目標は後輩に丁寧に教えられるようにする、パソコンを速く打てるようにする、業務リーダーになれるよう頑張ることです。



# 改善策紹介

## 改善策

### キーワード 1 組織管理体制

#### 1

## サーバントマネージメント制度の導入により社員の主体性を支援

事業所の設立後、雇用拡大を継続的に実施し、5年が経過した現在は、障害のある社員は60名を超えている。一方、事業所の業務は、設立当初は親会社の受注業務中心であったが、雇用人数に対して既存の受注業務だけでは仕事が足りない状況となってきたため、親会社以外の企業からも新規業務を受注するなど職務創出を推進してきた。現在の業務は、事務系作業、製造系軽作業、高齢者介護施設清掃、企画営業・販売業務など55種類にわたり多種多様となっている。いわば、様々な商品を取り扱うスーパーマーケットのような業務形態となっている。

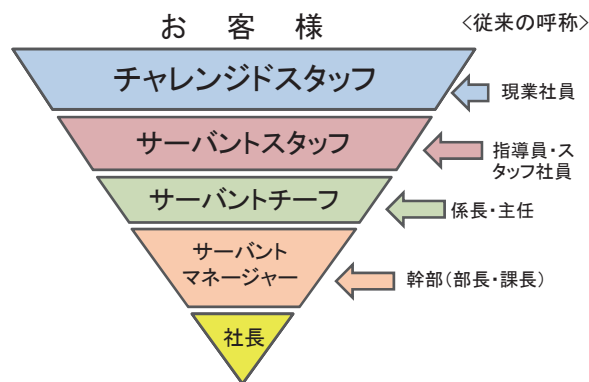
こうした多岐にわたる業務・作業に対して、障害のある社員のそれぞれの能力を的確に把握するとともに、適性や能力を発揮できる業務への配置と作業スキルを伸ばす人材育成の取り組みが必要だった。

事業所では、障害のある社員の意欲やモチベーションの向上を図ることにより、積極性や主体性も向上し、能力の一層の発揮とキャリアアップにもつながるといった人材育成の考えのもと、上司が社員を支えるという考え方を基本とする「サーバントマネージメント制度」に基づく業務運営体制を導入した。

事業所のスタッフは、CS(障害のある社員：チャレンジドスタッフ)とSS(管理を担う社員：サーバントスタッフ)等で構成し、SSはCSに指導的な立場で関わるのではなく、思いやりや奉仕の気持ちを第一にして、CSのチャレンジ姿勢を尊重してサポートする

役割を担う。また、CSは全員が「前進目標」を持ち日常業務の中でチャレンジすることを基本とし、SSはCSの目標達成のための「サポート」を実施、CSの目標達成には「誉める」というフィードバックを行う。こうした業務実施のサイクルにより、CSは事業所における中心的な位置づけとなり、また、同サイクルは、CSの業務に対する主体的な意識の形成や自発性、責任感、チャレンジ精神の向上にも結びついている。

### サーバントマネージメント制度の概要図



## 改善策

### キーワード 2 表彰制度の導入

#### 2

## 月次賞揚で社員のモチベーションをアップ

60名を超える障害のある社員の能力は様々である。そのため、入社半年の新入社員が在職期間が長い先輩社員達の作業量を超える力を発揮することや、自分が担当していた仕事を作業力の高い新人と交代したことによって、自分の仕事を奪われたと認識し、意欲やモチベーションが低下するなどの問題が以前から散見され、事業所においても社員の精神的フォローはもちろん意欲やモチベーションを個別に高めることが必要であった。

そこで、事業所では社員のモチベーションを維持する取り組みとして、「月次賞揚制度」を導入した。賞揚の目的は、誰でも公平にチャンスを与え、自信を持たせることにあり、障害のある社員全員が対象となる。例えば、自分自身が立てた目標の達成には至らずとも進捗に成果をみた、現在作業中の業務で何らかの功績を果たした、新規業務ができるようになった、来客者にあいさつを褒められたなどの身近な成果を評価し、毎月1名以上の表彰者を決定。月末に社長から直接賞揚している。また、表彰の写真を社内掲示することにより障害のある社員のステータスとなり、モチベーションの向上に確実に結びついている。なお、これまで延べ150件程度の賞揚実績がある。



▲写真上 月次賞揚式の様子

## 改善策

### キーワード 3 社内資格制度の導入

3

## 社内検定認定制度によるスキルアップが社内プロの自覚と向上心をもたらす

多種多様な業務に対応できるオールラウンダーを育成することもあるが、障害のある社員の個々の得意な能力を活かして特定業務のスキルをより高めて自信や誇りをもたせるような育成の視点も重要になる。

事業所では社内特有の資格である「マイスター制度」を12種類の業務で導入している。技術が卓越した社員に対して、より上位レベルの業務にチャレンジして訓練を実施し、訓練後は社内審査によりマイスターを認定、授与している。審査のためには業務の基本となる小項目全ての課題をクリアする必要がある。事業所長が推薦しマイスター審議委員会で審査基準に照らし合わせた厳しい審査を実施し最終的に選ばれる。

また、マイスターは永続的な資格ではなく有効期限は1年であり、新年度に改めて審査を行う。1業務ごとに1人のマイスターの認定となり現在のマイスターは6名になる。マイスター認定者に対しては認定証と半期ごとの報奨金が支給される。

マイスター制度の導入により特定の業務のスキルアップを重視した結果、障害のある社員個々の得意分野のスキルが向上し、自分の能力に自信を持ち、仕事に対する意欲も高くなり、集中力や精度の求められる他の業務に対しても質の高い作業を提供できるようになった。これにより、業務の依頼企業からの信用や評価が高まるだけでなく、より高単価かつ難易度の高い受注にも対応できるようになった。これが新規取引先の拡充と事業所の利益の貢献にも結びついた。



写真▶  
ハーブティ製造の  
マイスター認定を受けた市川大介さん

◎参考：支援ツール P63 ページ「マイスター評価基準項目」

## 改善策

### キーワード 4 職位の任命

4

## リーダー & サブリーダー制度の導入で責任とやりがいを醸成

事業所の業務は、簡単な組立といった軽作業のようなものから、計量・袋詰め、販売等での接客や金銭の授受、パソコン入力や名刺作成など様々であり、それぞれの業務で必要とされる能力は異なる。

事業所では、採用後間もない新入社員は、簡単な軽作業の業務から入り、基本的な作業スキルを磨きながら、より難易度の高い作業の習得や計量、販売等の異なる業務へのチャレンジなどを行い、仕事の質や幅を広げていくことで、どのような業務にも対応できる人材を育てることを目指している。

その一方で、特定業務を継続し作業習熟を図ることに適性がある障害のある社員にとっても、現実的にチャレンジできるキャリアアップの方向を検討する必要があった。

事業所では、特定の業務で経験を積み重ねた障害のある社員をリーダー、サブリーダーに任命して、作業進捗等の管理や後輩への実地指導といったリーダー的役割を任せようとした。

リーダー・サブリーダー制度を設定することにより、仕事に対する責任感の自覚とともに、業務全体を見ながら作業指示や管理を行うマネジメントのスキルが身につく効果が得られた。また、同じ障害を持つ社員に対し思いやりの意識で接することもできるため、グループ内での協力関係や一体感といった職場内の雰囲気の上にも大きく貢献している。

現在、リーダーは精神障害のある社員2名と知的障害のある社

員1名が担当しており、サブリーダーは精神障害のある社員1名と知的障害のある社員3名が担当している。

なお、リーダー及びサブリーダーには、任命書辞令と責任者手当を支給している。



▲写真： 埜波 利隆さん  
(仲町台事業所 リーダー)



▲写真： 梅本 佳江さん  
(仲町台事業所 サブリーダー)