

平成24年度
障害者雇用
職場改善好事例

奨励賞

大東コーポレートサービス株式会社(東京都港区)

リーダー等の管理的役割への登用や 業務成果に応じた昇格・昇給を実施し モチベーションを向上



キャリアアップ

- 1 目標管理に基づく昇給・昇格制度の導入
- 2 職位の設定
- 3 能力に応じた業務への配置

キーワード



事業所の概要

平成17年5月に大東建託株式会社の100%出資の子会社として設立。同年8月に特例子会社として認定される。平成20年5月には北九州事業所、平成22年12月には浦安事業所を開設。

■従業員数 **82名**

業種及び主な事業内容

本社では、親会社である大東建託株式会社及び関連会社から受託した事務業務を行っている。また、北九州事業所・浦安事業所では印刷業務を中心に行っている。あわせて400種類を超える業務を行っている。

雇用障害者数及び従事作業

雇用障害者数 **55名**(平均年齢34歳)

従事作業

シュレッダーがけ、廃棄文書回収、名刺作製、メール便・ハガキ等の仕分け、データ入力作業、メール配送、制服整理、書類管理、郵便物回収、エコキャップ・茶紙回収、ハンコ押し、領収書の梱包・発送、アパート向けのキーの封入・発送、書類のデータファイル化、お客様アンケート集計、点検表とパソコンデータの照合作業、建物定期報告書の印刷・封入・発送、ネームプレート・ゴム印作製、ペーパークラフト作製など。

障害者雇用の経緯

事業所設立時は知的障害者4名、身体障害者1名、障害者職業生活相談員3名の計8名でスタート。その後、北九州事業所・浦安事業所を展開し、徐々に社員を増やし現在55名の障害者を雇用している。

事例で取り上げた障害者数

55名

肢体不自由者 **8名**

視覚障害者

聴覚障害者 **6名**

内部障害者 **1名**

知的障害者 **26名**

精神障害者 **14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 目標管理に基づく昇給・昇格制度の導入	これまで、障害のある社員の業務実績を評価し、賃金や昇格に反映する制度を整備していなかったため、社員のモチベーション向上に結びつきにくい状況があった。	目標管理制度を導入し、社員の能力に応じて実績を評価し賞与や昇給・昇格に反映するようにした。	昇給・昇格という明確な形で各社員に評価を示すことで、仕事への積極性やモチベーションの向上が見られるようになった。
改善策②	2 職位の設定	現場の業務に熟練した障害のある社員が、仕事ができない他の社員にストレスを募らせ、周囲の人や物にあたるのが続き、職場内の人間関係や業務遂行にも影響が及ぶ状況にあった。	障害のある社員のキャリアアップの制度としてリーダー制度を導入。本人の業務実績を評価して、サブリーダーに登用した。	サブリーダーになり、ベテラン社員としての自覚と責任感の形成と、周囲への気配りやチームワークを意識できるようになった。本人の態度も改善し、周囲からも認められるようになり、社内の人間関係は改善した。
改善策③	3 能力に応じた業務への配置	記憶力が優れている社員の特性を活かした業務を検討して、キャリアアップを推進する必要があった。	名刺作製部門に配属し、親会社及び関連会社の名刺情報のデータ管理から名刺作製までの業務を教育訓練し任せることにした。	本人が名刺作製の担当になったことで、名刺作製の大幅な時間短縮につながり、会社の生産性向上とロス率の減少に大きく貢献した。実績を評価しリーダーに昇進した。
改善策④	3 能力に応じた業務への配置	服薬等の影響により業務時間中の集中力の維持に課題を抱えていた社員に対して、集中力を維持しやすい業務の検討が必要だった。	様々な業務を経験させて、本人が集中力を維持しやすい職場環境や作業内容等の条件を確認した上で、名刺作製業務のレイアウト等業務に配置した。	単純な反復作業ではなく自分で考えながら判断する業務であり、集中力を維持できるようになった。また、本人の実績を評価しサブリーダーに昇進した。

インタビュー

企業の声



○ 村田 洋司さん (代表取締役社長)

障害のある社員が、自身の能力を発揮し、業務のスキルを高め、キャリアアップしていくために、私たちは、障害のある社員を、企業の戦力として育成するということを大切にしています。これまで SST を活用したコミュニケーションのトレーニング、ジョブローテーション、目標管理制度やリーダー制度の導入など、様々な取り組みにより実践を積み重ねてきました。これらを各現場で機能させるために、障害のある社員を配置する部署には必ず障害者職業生活相談員を配置しております。多種多様な業務の管理を行いつつ障害のある社員に対して具体的な指導と目標管理の助言を行っています。

従業員の声



○ 坂本 嘉明さん

(サービス2課 リーダー)

勤続 5 年 5 ヶ月になります。サービス 2 課で名刺を作っています。入力には慣れていましたが仕事の手順はやりながら覚えました。過去に大きなミスをした反省から仕事では気が緩まないように

緊張感をもって取り組んでいます。忙しいときこそ間違えないように心がけて入力のミス率はゼロです。今年 4 月からリーダーになりました。リーダーはみんなのお手本なのでプレッシャーにならないように今まで通りの仕事に徹しています。会社は環境に恵まれて仕事がしやすいです。これからの目標は名刺を間違えないようにしてこなす量も増やしていきたいです。また、データベースの整理や親会社・関連会社の仕事も手がけていきたいです。



○ 石山 裕一さん (サービス1課 サブリーダー)

勤続 7 年です。仕事はシュレッダー作業や荷物の運搬作業などの力仕事が多いです。サブリーダーになってからは周りを意識してストレスを溜めないようにしています。仕事が忙しくても自分のペースが崩れないように心がけています。自分の目標は焦らず自分のペースで仕事をする。また、怪我をしないこと、体力が落ちないように筋トレを毎日やっています。仕事と趣味を両立できるように長く働き続けていきたいと思っています。



○ 佐藤 明さん (サービス2課 サブリーダー)

在勤 4 年目です。体調不良の心配はありますが、会社のサポートや配慮を得られますのでこの会社で仕事ができ良かったと思います。サブリーダーになってから特に変わったことは感じていませんが、経験と周囲への声かけなどチームワークを大切にしたいと思います。これからはチームをまとめられるような技量を身につけられるように力をつけていきたいと思っています。

改善策紹介

改善策

キーワード

1 目標管理に基づく昇給・昇格制度の導入

1

職務遂行能力や業績に応じて賃金や昇格に反映させる目標管理制度の導入

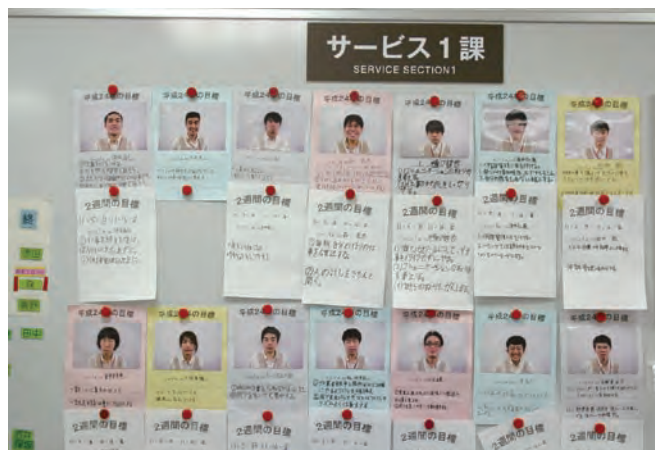
事業所では障害のある社員を正社員で雇用しているが、これまで業務実績を評価し賃金に反映させる仕組みがなかったために、社員のモチベーションを維持することに事業所として難しさを感じていた。そこで、障害のある社員の能力に合わせて実績を評価し賞与や昇給・昇格に反映させる目標管理制度を導入した。

評価制度の基本モデルは親会社の制度を参考にしており、目標は2週間ごとに設定しており、日常業務や生活面に関することから障害のある社員が自ら考えて決めている。日々の業務は日報に記録し、その際に掲げた個人目標を達成できたかについて自己評価を行うとともに上司である障害者職業生活相談員が評価を行う。目標管理に係る査定は年2回実施することになるが、社員のモチベーションの向上や自信の強化につなげることを目的としているため、昇給もしくは現状維持のどちらかの判断になる。また、個別面談を通じて障害のある社員が現在の課題をしっかりと認識でき、新しい目標を設定することによって業務に対する意識付けを図っている。

知的障害のある社員の中には、自分に割り振られた作業工程を行うことに加え、周囲の仕事の状況を見ながら仕事を行うことができるようになった社員もいる。状況を見て、他の社員に作業を教えたり、手伝うなどの判断が自主的にできるようになるなど、仕事への積極性やモチベーションの具体的な変化が行動面に表れてきている。

身体障害のある社員においては、親会社のスキャン業務を自社の業務として内製化することに積極的に取り組み、親会社の経費

節約に大きく貢献。その後、リーダー、障害者職業生活相談員兼係長を経て現在は課長代理を務め管理職として本社全体の運営にも関わっている。昇格という明確な形で会社における現在の評価と今後の期待を各社員に表すことによって、モチベーションを向上させ、業務に取り組む姿勢をより積極的なものに変える効果が得られた。



改善策

キーワード

2 職位の設定

2

業務態度に課題の見られた社員をサブリーダーに任命し責任者としての自覚の形成につなげ課題を改善

事業所では、2年前からリーダー制を導入しており、障害のある社員のキャリアアップに位置付けている。なお、リーダーは係長相当、サブリーダーは主任相当の役割になる。

知的障害のある石山さんはサービス1課に所属している。現場業務の経験があり作業スキルが高かったことから、事業所は本人の仕事ぶりを高く評価していた。しかし、一方で、他の障害のある社員が自分と同じように仕事ができないことにイライラし、周囲の人や物にあたることが見られ、次第に職場内での人間関係がうまくいかなくなり、業務遂行上にも影響が出るようになった。

事業所は、石山さんに対して注意喚起や態度改善を指導しても、本人の自負心を損なうだけであり、課題の改善にはつながらないと考え、石山さんをサブリーダーに任命することにした。

サブリーダーの任命によって、石山さんに責任者としての立場を自覚してもらうことで業務態度の自発的な改善に結びつける事業所の期待があった。

実際に石山さんはサブリーダーという形で事業所に認められたことによって、責任者としての自覚と責任感が生まれ、モチベーションが向上した。さらに、以前見られていた業務態度の課題についても、

周囲の気配りやチームワークを意識するといった態度の変化が見られるようになった。石山さんの態度が改善したことで周囲からの評価が高くなり社内の人間関係の改善に結びついた。



改善策

キーワード ③ 能力に応じた業務への配置

③

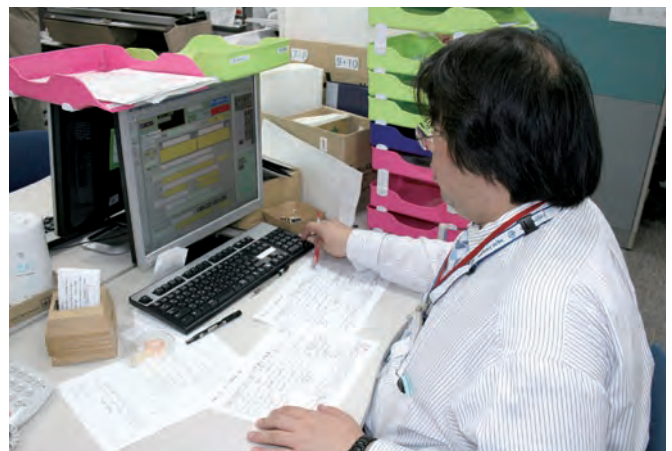
得意とする能力を勘案した専門的な職務への配置転換により能力の発揮とキャリアアップを実現

知的障害のある坂本さんはサービス2課で名刺作製業務に携わっている。坂本さんはパソコン作業での集中力が極めて高く、数回の作業を繰り返すことで正確に情報を記憶できる優れた能力を持っている。こうした優れた能力を業務面に活かして親会社214支店及び関連会社の名刺情報、約1万6千人分のデータ管理を任せることになった。その後、関連会社H社(127支店、社員数940人)に関してデータ管理だけでなく名刺作製までを全て任せることとなった。

データ管理業務では社員情報データの修正や変更を行う。坂本さんは個人データを一通り記憶しているため修正・変更の作業が正確かつ迅速である。また、間違えやすい漢字(崎と崎など)についても見落としがない。さらに、名刺レイアウトについても約80種類のレイアウトを記憶しているため、レイアウト配置は正確かつ迅速である。また、印刷物を見ただけでレイアウトの違い(誤字・脱字等)が発見できる。

坂本さんが名刺作製の担当になったことによって、昨年度は約9万3千ケースの名刺を作製した。異動の多い3~4月には1日930ケースを作製した日もあった。また、これまで2%程度発生していたロス率は坂本さんが担当してからはゼロとなった。

名刺作製にかかる時間の大幅な短縮と正確性が向上し、会社としての生産性の向上やロス率の減少などに大きく貢献した結果を評価し、坂本さんをサービス2課のリーダーに登用した。



改善策

キーワード ③ 能力に応じた業務への配置

④

業務遂行に課題のあった社員の適性に応じた業務への配置転換により能力の発揮とキャリアアップを実現

サービス2課に所属して名刺作製業務を行っている佐藤さんは重度の内部障害とてんかんがある。服薬の副作用の影響のためか業務時間中に眠くなり、業務への集中力を保つことが難しい。そのため、度々業務ミスを起こすことがあった。

佐藤さんの集中力の課題については、注意喚起を行うだけでは十分に解決できなかった。そこで、本人にとって集中力の維持しやすい業務を模索することにした。

様々な業務を実際に経験してもらった結果、佐藤さんには単純な作業を繰り返す業務よりも、自分で考えながら創意工夫を凝らし実施する業務の方が集中力を保ちやすいことを確認した。

そこで、本人の適性にあった名刺作製業務のレイアウトを担当してもらうことになった。また、パソコン用ソフトのインストールやデータ調整などにも携わってもらった。その結果、業務における集中力や責任感が高まり、さらには、これまで以上に体調管理に気を配るようになり出勤率も向上した。佐藤さんの勤務状況の改善と業務における取り組み実績を評価し、サービス2課のサブリーダーに登用した。

