

高齢者と障害者が ともに働きやすい 職場づくりのために



独立行政法人
高齢・障害者雇用支援機構

はじめに

少子高齢化が急速に進行し、日本の人口は 2004 年をピークに減少が始まっています。今後、労働力人口は人口全体を上回るスピードで減少し、現在の就業率を前提とすると、日本の就業者数は 2020 年には 2009 年と比較して 433 万人減少すると予測されています*。

これからの日本にとっては、一人でも多くの人が意欲と能力を活かして働き、社会を支える一員となることが重要な課題であり、そのためには、高齢者、障害者が働きやすい環境をつくり、全員参加型の社会を築いていくことが必要です。

これまで、多くの企業において、障害者の職域開発や特例子会社の設立等による雇用促進、従業員の高齢化に対応した職場改善や人事制度の見直しなどに、それぞれ取り組んでこられたところですが、これからの人口減少社会で企業が生き残っていくためには、高齢者雇用と障害者雇用で蓄積された経験やノウハウを相互に活かし合い、いくつになっても、また障害があっても、意欲と能力のある人材がいきいきと活躍できる職場づくりに取り組むことがきわめて大切です。

そこで、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構では、2009～2010 年度に「高齢者と障害者がともに働きやすい職場」推進に関する調査研究会（座長：藤村博之 法政大学専門職大学院教授）を設置し、高齢者と障害者がともに働きやすい職場づくりを進めている企業の事例収集や課題の分析を進めてまいりました。

本冊子では、研究会で実地調査を行った事例から、「高齢者と障害者がともに働きやすい職場づくり」について、実際の現場の具体的な取り組みをとりまとめ、紹介しています。高齢者と障害者がともに働きやすく、活躍できる職場の実現を目指す企業活動の参考としていただければ幸いです。

実地研究にご協力いただきました企業、従業員、専門家の皆様に、心より感謝申し上げます。

2011 年 3 月

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

目次

◇「高齢者が働きやすい職場づくり」と 「障害者が働きやすい職場づくり」にあわせて取り組む意義	1
◇事例紹介	
CASE1 定年退職後の再雇用会社から障害者の特例子会社へ	2
CASE2 ベテランが支える「障害者職場づくり」の工夫	4
CASE3 中途採用高齢者のサポートで実現した障害者の職域拡大と職場定着	6
CASE4 障害者の特例子会社設立に当たり高齢者を新規採用	8
CASE5 バリアフリーとエイジフリーをめざして	10
CASE6 協働により実現した高齢者の体力負担軽減と障害者の職域拡大	12
CASE7 ノーマライゼーションの理念を追求	14
CASE8 地域雇用の創出に貢献	16
◇「高齢者と障害者がともに働きやすい職場づくりチェックシート」及び解説	18
◇「職場改善課題整理シート」及び具体的改善策の例	21
◇参考情報	24
◇おわりに / 研究会委員名簿	

「高齢者が働きやすい職場づくり」と 「障害者が働きやすい職場づくり」に あわせて取り組む意義

「わが社には高齢者向けの適当な仕事がない」

「障害のある方に対してどのような配慮をすればよいかわからない」

「法律でいろいろな義務が課されているが、高齢者雇用も障害者雇用も両方は無理」

などと思っていないですか？

「高齢者が働きやすい職場」と「障害者が働きやすい職場」は両立します

障害者雇用の経験がない企業、これまで高齢者があまり在籍していなかった職場では、法律上の義務や理念は理解できても、具体的なノウハウがなかったり、自社で高齢者や障害者が活躍するイメージが持てなかったりすることで、雇用に消極的になったり不安を感じたりすることが多いようです。

しかし、この先も高齢化が急速に進むわが国では、高齢者をはじめとする多様な人材を活用することなしに企業活動が成り立たなくなることは確実です。

この冊子では、高齢者雇用と障害者雇用にあわせて取り組むことにより、どちらか一方だけでなく他方の雇用もうまく進めることができたり、それぞれの分野での経験を活かして、結果的に効率的な取り組みを実現できた事例を紹介しています。

従業員の高齢化への対応のために行った職場改善は障害者の新規採用の際にも役立つことが多く、障害者向けに準備した設備が結果的に高齢従業員の作業を楽にする例も多いのです。また、障害の状況により、必要な配慮はさまざまですが、中には高齢者と障害者に共通した対応策が有効な場合もあり、ちょっとした工夫で高齢者や障害者が活躍できるだけでなく、誰もが働きやすい職場を実現している事例もあります。

→ 波及効果の事例：CASE 1、2、3、4、5

同時に取り組む相乗効果、メリットもあります

障害のある人を新規に採用・配置するに当たり、作業の指導や職場に慣れるためのサポーター役をどう確保するかということを心配する企業もありますが、このような場合、ベテラン高齢者に障害者の指導役や相談担当者となってもらうことで、障害者の人材育成が進み、職場への定着率が向上するとともに、高齢者の活躍の場も広がるなど相乗効果を上げている例もあります。また、従業員の高齢化が進む職場で、体力的に厳しくなってきた作業に若い知的障害者を配置し、高齢者が仕事を教えることで、若手の育成と高齢者の負担軽減という一石二鳥の効果を上げている例もあります。

若手から高齢者まで、また障害のある人もともに働くことにより、働き方に工夫が生まれ、職場のコミュニケーションがよくなる場合も多いのです。企業経営にとっても、障害者雇用率のアップと定年後の継続雇用者の能力や経験を活かした仕事の創出、風通しのよい職場づくりといった一石何鳥ものメリットが期待できます。

→ 相乗効果の事例：CASE 6、7、8

これから紹介する8つの事例をご参照ください。高齢者雇用への取り組みからスタートして障害者雇用も進んだケース、障害者雇用を進める中で高齢者の活躍の場も広がったケース、ともに働く職場づくりに同時進行で取り組んできたケースの3つのタイプの順に紹介しています。

（各事例の従業員数、年齢、内容については原則2010年12月末時点のものです。）

CASE 1

高齢者雇用→障害者雇用

定年退職後の再雇用会社から 障害者の特例子会社へ

洋信産業株式会社（山梨県 プラスチック製品製造業）

従業員数：29人 60歳以上：6人 最高年齢：68歳 雇用障害者数：10人

主な事業：プラスチック製品の仕上、組立、梱包

ポイント

定年退職者の再雇用会社として設立されましたが、作業内容や設備等が障害者も働きやすい仕様になっていたことから障害者雇用が進み、障害者の特例子会社となりました。高齢者の多い職場で自然に障害者の受け入れが進んでいたことから、特別の設備投資や職場改善をしなくてもそのまま特例子会社に移行でき、障害者の雇用創出を実現しました。

協働職場への道のり

昭和59年、東洋化学産業株式会社の定年退職後の再雇用会社として設立。親会社工場で生産されるプラスチック製品の後工程（仕上、組立、梱包）を担当することとなり、仕事を続けたいという定年退職者の希望に応えるとともに、親会社の生産量の変動に迅速に対応できる体制をつくりました。

会社設立当初には障害者雇用について特に意識されていたわけではありませんが、高齢者の多い職場であり、作業内容や設備等が障害のある人にも働きやすい仕様になっていたことから、ハローワークや養護学校からの依頼を受け、次第に障害者雇用が進みました。

障害者数は、設立時は1名でしたが、平成22年12月現在10名になります。職場定着も良好なため障害者採用は13年間ありませんでしたが、9月よりトライアル雇用で聴覚障害者を採用しました。

平成17年にはグループ親会社（三菱樹脂株式会社）の特例子会社となりました。

高齢者雇用及び障害者雇用に関する考え方

会社の設立目的が「定年退職者が働ける職場づくり」であったことから、高齢者が作業することが当然という前提で職場改善にきめ細かな工夫がされています。会社としては、「高齢者だから、障害者だから」と特別に対応するのではなく、「誰にとっても働きやすい職場とする」という方針で現場管理を行っています。特例子会社となったことにより、定年退職者の再雇用会社から、グループのCSRを担う障害者の特例子会社へと位置づけが変化しています。高齢者の多い職場で自然に障害者の受け入れが進んでいたことから、特別の設備投資や職場改善をしなくてもそのまま特例子会社へ移行でき、資金面でもグループ企業全体にとってのメリットがあったと言えます。

ここに注目！

高齢者の会社としてスタートした経緯により、高齢者と障害者がともに働くことによる問題は特に発生しませんでした。高齢従業員の退職による自然減で指導者役が減少する一方、障害のある従業員自身の高齢化や障害の複合化などへの対応は必要となっています。現在では、障害のある従業員自体が長期勤続してベテランとなっており、作業面では自然に対応できるようになっています。

障害に関連する問題が起きた際には、ジョブコーチ支援を受けて作業内容の変更を行ったり、作業日誌でコミュニケーションを図ったりするなどの工夫をしており、管理者及び現場リーダーが県のジョブコーチ研修、手話講習などを受講しています。

働きやすい職場づくりの工夫

ものづくりの企業であるため、必要な設備改善や補助工具の作製は自社内で細かな点まで工夫されています。例えば音と光により安全を知らせるブザーなども自分たちで作ったので、ハード面では大きなコスト増は生じていません。

具体的な職場改善の取り組み例を紹介します。

① 品質管理活動による職場改善

高齢者の再雇用会社時代から製品や機材の整理整頓、並べ方などを工夫しており、企業グループ共通の安全・品質管理活動により現場標準化による現場改善に取り組んでいます。

② 能力開発と人材育成

特別な集合研修や特定の時期の研修などは行っていないが、QC サークル活動や OJT で指導しています。知的障害のある従業員に関しては、一度に多くのことを詰め込まず、「ワンポイント教育」として、最も必要なことを一度に一つずつ、繰り返し指導し、コミュニケーションの中で教えるようにしています。また、毎月重点に定めたことを休憩室のチェック表により各自が確認し、チェックしたら印をつけることにより、意識づけをするようにしています。

計画的な新規採用は行っていないが、県内唯一の特例子会社でもあるため地元の特別支援学校 2 校から毎年 2 週間ずつの職場実習を受け入れています。その実習生の指導を行うことが従業員にも刺激となり、指導方法の勉強にもなっています。

③ 社外活動にも参加

職場コミュニケーションの一環として、県のスポーツ交流の集いに 2 チームがグラウンドゴルフで出場し、例年活躍しており、従業員の励みとなっています。

ワンポイントレッスン						
テーマ	差口と受口の違い		作成日	05.01.14	所属	セイブキン
分類	◆基礎知識	◇改善事例	◇トラブル事例	分類	品質	5.4.14
作成				作成	実務	
小尾				小尾	飯田	
◎マス関係の差口と受口のの違い 確認事項 1、製品形状を必ず確認する。  差口  受口 下流側が「差口」、「受口」で品名が違う 2、ダンボール表示の違いを知る。  差口  受口 差口にはP表示あり (例 90WY100x150P-200の場合) 受口にはP表示なし (例 45WY100x150-200の場合) 製品とダンボールが製品名、注文書と合っているか確認を行う。						
教育実習	1	2	3	4	5	6
実施日						
講師						
受講者						

ワンポイント教育用指導票

改善対象	具体的改善内容
支援機器、工具、器具等	・ 筋力やカン・コツが必要な作業は、補助工具を製作し安全に楽にできるようにする
	・ 製品の箱詰め数量を機械で計量し、ランプの点灯で確認できるようにする
	・ 安全ミラーの設置
作業方法	・ 作業手順や資材・用具の整理整頓が守られるよう、写真入りの手順書を作成し確認手順の徹底を行っている。障害者用に限定しているものではなく、社内共通
安全衛生	・ 台車の出し入れを安全に行うために、イラストマークで押す方向を示す
	・ 台車等の置場の位置決めなど機材の整理整頓を共通の目印で徹底
	・ 製品ラベル等の色分けによる間違い防止
コミュニケーション	・ 社内 PHS を聴覚障害者に配布し、緊急時の連絡に活用

これからの課題は

本人の高齢化とともに、親の高齢化により家庭のフォローが難しくなるケースが出ています。私生活でのトラブル対応や、高齢化による業務外のケガや病気等の自己管理ができるのか、就労する上で会社以外での生活支援等が今後の課題になるものと考えられます。

CASE 2

高齢者雇用→障害者雇用

ベテランが支える 「障害者職場づくり」の工夫

NTN テクニカルサービス株式会社(大阪府 一般機械器具製造業)

従業員数：662 人 60 歳以上：156 人 最高年齢：67 歳 雇用障害者数：12 人

主な事業：軸受製造業の技術支援、研修・教育支援、福利厚生代行、業務請負など

ポイント

大手メーカーの定年退職者を受け入れ、技術伝承を行うための会社として発足しました。その中で、社会貢献の一環として障害者雇用への一歩進んだ取り組みのために知的障害者の職場として設立された「夢工房」の運営を担うこととなり、高齢技術者のきめ細かな工夫とサポートによって、障害者が主役となる職場づくりに取り組んでいます。

協働職場への道のり

昭和 62 年に大手軸受製造会社である親会社の定年退職者を再雇用するための会社として発足しました。当初は親会社の社宅・独身寮の管理や、従業員向け販売、保険代理業を主たる業務としていましたが、その後の業務拡大により、現在はテクニカルサポート事業（各種技術支援）及びウェルサービス事業（生産請負業務など）の 2 事業を中心に展開しています。親会社を定年退職して再雇用された従業員は、管理職、請負現場での現場監督（グループ長）、技能伝承担当として就業しています。

知的障害者の雇用を進めるため、全国 3 か所（静岡県磐田市、三重県桑名市、岡山県備前市）に「夢工房」と名づけた職場を設置しており、このうち「岡山夢工房」では当社が、他の 2 か所では親会社が知的障害者を雇用しています。

高齢者雇用及び障害者雇用に関する考え方

高齢者雇用については、定年を迎えても、仕事に生きがいを持ち、はつらつとして働くことで技術伝承を図ることを目標としています。

障害者雇用については、法定雇用率を守るだけではなく、意欲はあるものの就労が難しい知的障害者の雇用の場を確保するため、「夢工房」を設立しました。単に障害者をサポートするだけではなく、自律就労可能な職場を目指しています。

もともと親会社の定年退職者の受け皿会社であり、これに障害者の経済的自立を積極的に支援し社会に貢献していくという方針を加え、障害者の雇用の場を設けました。



高齢従業員による技術伝承（マイスター制度）「△△塾」と、高齢従業員個人の名前を冠した技術伝承教室を設置してモチベーションを高める。

働きやすい職場づくりの工夫

① 高齢者の技能伝承と働きやすい勤務形態の導入

現場では生産に追われて技能・技術伝承に取り組む時間を確保できなかったため、平成16年から「マイスター制度」を導入し、高齢従業員の高度な技術を伝承・指導する体制を整備しました。「マイスター」として認定された従業員には認定証、バッジ、トロフィー、金一封が贈られます。

また、家族の介護等による高齢従業員の退職を減らすため、平成18年3月よりハーフタイム勤務制度を導入しました。1日または1週間の労働時間を通常の所定労働時間の3/4以下に設定し、半日勤務（週5日勤務で1日5時間）または隔日勤務（週3日勤務で1日7時間40分または5時間）を選択可能とするものです。製造過程に支障がある場合はローテーションを組んで人員配置しており、梱包等の作業では、半日勤務者が多くなっています。導入のきっかけは、家族の介護による退職を減らすためでしたが、現在では、趣味の時間確保、家庭生活の重視、体力的な理由など、制度を利用する理由は多岐にわたっています。

② 「夢工房」での取り組み

法定雇用率達成からさらに踏み込み、知的障害者の経済的自立を積極的に支援するため、ミニ工場「夢工房」を設立しました。ここでは、障害のある従業員が主役となって働くための職場環境整備として「見える化」を実施し、一連の流れ全体を主体的に担うことができるよう工夫しています。 **ここに注目！**

作業内容は、ベアリングの包装、ラベル貼り、箱づくり等ですが、高齢従業員が障害のある従業員の個性に合わせた補助器具を考案し、写真や図を多用した理解しやすい作業手順書を作成しています。

また、袋がけ作業の進捗状況をシールで示し、終了の見通しをわかりやすくしたり、達成できそうな個数に少しずつ上乗せした目標値を設定し、ほめながら目標値を上げていくといった工夫をしています。

人生経験豊かな高齢者は知的障害者に対しきめ細やかな配慮、指導ができます。自閉症の従業員の継続就労のため、連絡ノートにより健康状態、生活管理を実施し、家族とコミュニケーションをとっています。

(Before) 当初は「全体の作業予定表」しかなかったため、障害のある従業員個人がその日に行う作業内容、個数がわからなかった。



(After) 個人ごとの「今日やる作業」が一覧できる。「どの順番で、何を、何個」作業すればよいか一目瞭然。作業終了後にマグネットを裏返す。



作業予定表の工夫。指導内容を「見える化」する

これからの課題は

経営面では、夢工房の人件費等と同等の売り上げを確保し、品質と黒字の維持を図っていくことが課題です。また、現在は50～60代の管理者とサポート員の2人で障害のある従業員を取りまとめているますが、研修等を実施して管理者を養成しているわけではなく、現在の管理者も全くの素人からのスタートでした。人材の面では、障害者に理解のある管理者、サポート要員が確保できるかということも今後の大きな課題です。

CASE 3

高齢者雇用→障害者雇用

中途採用高齢者のサポートで実現した 障害者の職域拡大と職場定着

医療法人カワムラメディカルソサエティ（岐阜県 医療業）

従業員数：540人 60歳以上：132人 最高年齢：86歳 雇用障害者数：12人

主な事業：総合病院、訪問看護、介護事業

ポイント

養護学校教員の定年退職者を施設の相談員として採用したことをきっかけに障害者雇用が始まり、介護ヘルパー補助として主に知的障害者を継続的に雇用。高齢者の経験と知識を活かして知的障害者に対する作業指導やフォローを実施し、障害者の職域拡大と職場定着を実現しました。

協働職場への道のり

神経内科を中心に診療科目22科を有する総合・救急病院を中核として昭和58年に設立され、介護老人保健施設、訪問看護ステーション、指定居宅介護支援事業所等により構成されています。医療と介護を連携（ケアミックス）させ、地域に根ざした医療・福祉・健康サービスの総合的な提供に努めることを目標に、医療・福祉等に関する患者のあらゆるニーズに対応できるようさまざまな施設を設置・運営しています。

高齢者雇用については、生涯現役で経験を活かせる制度を整えること、障害者雇用に関しては地域貢献のため積極的に取り組むことを方針としています。障害者雇用は、養護学校の教員経験をもつ当院の現事務長が、教職を定年退職後に老人保健施設の相談員として採用され、旧知の教員から知的障害者の受け入れについて相談を受けたことから始まります。その後、老人保健施設の介護ヘルパー補助として継続的に障害者を雇用しており、現在に至るまで事務長が指導に当たっています。

高齢者雇用及び障害者雇用に関する考え方

定年後も働く意欲のある職員は生涯現役で勤務できる雇用制度を導入し、患者・入所者に対するベテラン職員のもつ豊かな経験を基にした「思いやり・やさしさ・安心」と優れた対応能力・専門知識・感性等を最大限に発揮してくれる人材を活用することを高齢者雇用の柱にしています。

また、地域に貢献する施設として障害者雇用にも積極的に取り組んでいます。病院・特別養護老人施設には、医師・看護師等専門性の高い職務、介護施設の入居者に対する身体・入浴・食事等の介護サービスに従事する職務等、患者・入居者に対する様々なサービスがあります。サービスの利用者は病気療養中の人や介護が必要な高齢者等であり、「安全と安心」が最重要な職務です。障害のある職員に対しても、利用者から他の職員と同じサービスの提供が要求されるため、特に患者、入居者に対する安全・安心対策を重視し、業務手順の徹底化、緊急時のサポート体制等に配慮して指導しています。一般職員と差別化することなく、障害のある職員の能力を重視する人事管理を基本方針としています。

配置については適材適所が原則であり、老人保健施設では若い職員からのサービスを求める入居者が多いため、利用者サービスの一環として若い障害のある職員は老人保健施設に配置しています。その結果、高齢の職員は病院に、障害のある職員は老人保健施設に多く配置されています。

働きやすい職場づくりの工夫

病院及び老人保健施設であり、利用者に配慮したバリアフリー設計、安全衛生の徹底がなされているため、設備としては高齢者も障害者も働きやすい職場環境となっています。

ここに注目！

障害のある職員の仕事に関しては、養護学校教員であった当院の現事務長が経験と知識を活かして知的障害者に対する作業指導やフォローを実施し、障害者の職域拡大と職場定着を実現しました。当初、マンツーマンで介護の仕事を教えたものの、うまくいかなかったため、できる作業を検討し洗濯の仕事を試しました。最初はなかなか作業内容や手順が理解できず、トラブルもありましたが、事務長の指導により現在主に5人の知的障害のある職員が洗濯を、2人が介護補助を担当しています。定着率もよく、これまでに退職したのは1人のみです。



洗濯物の取り出し



洗濯物のたたみ方を指導

業務日誌を書くことを通じて字を書く指導を行い、ヘルパー2級の資格を取得した障害のある職員もいます。また、毎日の連絡ノートを活用してきめ細かな指導を行い、生活面も含めたフォローを実施しています。洗濯を担当する知的障害のある職員の中には、洗濯前のポケットチェックやほつれた洗濯物の繕いを自主的に行うようになるなど、よりよい仕事の工夫をするようになった人もいます。

これからの課題は

障害者教育の知識・経験をもつ高齢者の採用が、結果的に障害者の雇用と職場定着につながった事例であり、指導者の育成と障害のある職員が安定して就業できるような組織的サポートの継続がこれからの重要な課題であると考えられます。

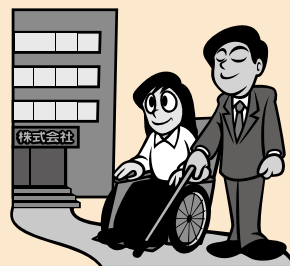
コラム

障害者雇用納付金制度

「障害者の雇用の促進等に関する法律」では「障害者雇用率制度」が設けられており、事業主は、その「常時雇用している労働者数」の1.8%以上の障害者を雇用しなければなりません。

障害者を雇用するには、作業施設や設備の改善、特別の雇用管理等が必要となるなど障害のない人の雇用に比べて一定の経済的負担を伴うこともあり、「障害者雇用率制度」に基づく雇用義務を誠実に守っている企業とそうでない企業とでは、経済的負担のアンバランスが生じます。障害者の雇用に関する事業主の社会連帯責任の円滑な実現を図る観点から、この経済的負担を調整するとともに、障害者の雇用の促進等を図るため、事業主の共同拠出による「障害者雇用納付金制度」が設けられています。

障害者雇用納付金制度の改正により、平成22年7月1日からは、新たに、常時雇用している労働者数が200人を超え300人以下の中小企業事業主も納付金の申告を行う必要があるなど、納付金制度の適用対象となりました。また、週20時間以上30時間未満の短時間労働者も納付金の申告、障害者雇用調整金等の支給申請の対象になりました。なお、平成27年4月1日からは、常時雇用している労働者数が100人を超え200人以下の中小企業事業主に納付金制度の適用が拡大されます。



CASE 4

障害者雇用→高齢者雇用

障害者の特例子会社設立に当たり 高齢者を新規採用

日東電工ひまわり株式会社（愛知県 一般製造業）

従業員数：60人 60歳以上：9人 最高年齢：63歳 雇用障害者数：39人

主な事業：各種テープ類の包装・梱包、パンフレット等の印刷・詰合せ、リサイクル作業など

ポイント

特例子会社の設立に当たり、ハローワークを通じて障害者のサポート役として機械操作のできる高齢技術者を外部からも採用し、特例子会社単独で障害者雇用と高齢者雇用を進めています。時期により仕事の内容・量が流動的なため、各グループの作業は固定せず、その日の状況に応じて、各グループに配置された高齢者が毎日の仕事の段取りや作業手順の説明等を行っています。

協働職場への道のり

「自立への意欲のある障害者」と「障害者に理解のある高齢者」が障害の有無を乗り越えて共に助け合い・切磋琢磨しながら働ける仕事の場を提供することを目的として平成12年に設立され、平成13年に特例子会社として認定されました。

会社設立に先立って行った検討の結果、障害者のサポート役として人生経験豊かな高齢者を雇用することとし、機械設備の操作ができる技術者を中心に60歳以上の高齢者も外部から募集しました。現在も、障害者（正社員）のサポート役として機械設備の操作ができる高齢者（契約社員）を採用・配置しています。

平成21年に新たにクリーニング作業を開始し、現在は、各種テープ類の切断・包装・梱包作業、名刺及び各種葉書・案内状印刷、教育テキスト・各種パンフレット類の印刷、製品輸送容器類の清掃・再活作業、産業廃棄物のリサイクル作業、防塵服（スーツ・靴・マスクなど）のクリーニング作業など幅広い事業を手がけています。

高齢者雇用及び障害者雇用に関する考え方

「経営理念」として、次のような標語を掲げています。

「自立への意欲のある障害者」と「障害者に理解のある高齢者」が共に障害の有無を乗り越えて協働し 同じ目的に向かって助け合い 共に工夫をし 切磋琢磨しながら 仕事を通じて無限の可能性に挑戦する会社を実現し 社会に貢献していきます。

親会社単独でも障害者の法定雇用率は達成していますが、これまで発展してこられたのは社会・地域のお陰、社会貢献を通じて少しでも恩返しができればとの思いから、さらなる障害者雇用を目指しており、障害者のサポート役として経験と技術をもつ高齢者を活用することで、障害者だけでなく高齢者の雇用も創出しています。

働きやすい職場づくりの工夫

① グループ編成で柔軟に作業

グループを編成して仕事を行っており、各グループには高齢者1人の他、障害のある従業員のリーダーを配置しています。時期により仕事の内容・量が流動的なため、各グループの作業は固定化せず、その日の状況に応じて作業内容が変わりますが、各グループに配置された高齢者が、機械操作等を担当しながら毎日の仕事の段取りや作業手順の説明等を行い、柔軟に作業を進めています。 **ここに注目！**

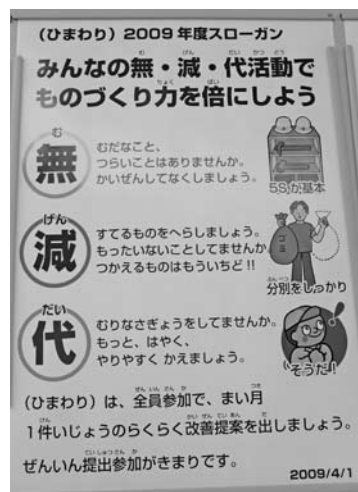
また、障害者の職業生活上の問題を最も理解できるのは同じ障害者であるとの考えから、生活相談に当たっている障害のある従業員18人中8人が、「障害者職業生活相談員」の資格認定講習を受講し、職場の仲間をフォローできる体制をとっています。健康管理には特に配慮しており、定期健康診断はもとより、体調がおかしいと感じたら、会社よりもまず病院に行くよう、個人の健康管理を徹底しています。



グループ単位の作業

② 活発な職場改善活動

職場改善活動が日常的に行われており、結果として高齢者にも障害者にも安全で働きやすい職場環境となっています。日常の作業の中で、例えば紙で手を切ること等がありますが、「らくらく改善提案」により作業方法改善について提案してもらい、改善案についてはできるだけ簡単な方法により最優先で即実施しています。提案1件につき300円が支給され、半年で20件の提案を行う人もいます。異物・異品種混入などの不具合発見・流出防止に関する重要な改善提案に対しては、「ファインプレー賞」として図書券を贈呈するなど活発な改善活動を推進しています。さらに、安全・品質・技能・効率の視点から、日東電工グループで推進している「無（む）・減（げん）・代（だい）」（重量物をもつ仕事をなくせないか、ロスを減らせないか、簡単な作業方法に代えられないか）プランに沿って個人別挑戦目標を提出させ、半期毎に個別にフィードバック面談を実施しフォローを行っています。



職場改善活動「無・減・代」

③ 職場はバリアフリー

社内はバリアフリーで、安全性と快適性に配慮した高齢者にも障害者にも優しい職場環境となっており、通路も車椅子同士がすれ違えるよう幅に十分なゆとりをもたせています。

改善対象	具体的改善内容
作業環境	作業に合った作業用いすをオーダーメイドで整備し、体力負担を軽減
作業方法	「らくらく改善提案」により作業方法改善について提案し、速やかに実行
能力開発	見学者等に対する会社概要や自社製品の説明を知的障害のある従業員が順番で担当
コミュニケーション	社内コミュニケーションの活発化を図るため、毎朝朝礼で従業員全員が手話を勉強

これからの課題は

障害のある従業員の中には、加齢の影響が懸念される人もおり、作業場所の近くに折り畳み車椅子を常備し、緊急時の専任介助者を決めています。将来的にはシフト勤務や在宅勤務等も考えていく必要があると認識しています。

CASE 5

障害者雇用→高齢者雇用

バリアフリーとエイジフリーをめざして

株式会社ニシキプリント（広島県 印刷業）

従業員数：56人 60歳以上：4人 最高年齢：76歳 雇用障害者数：9人

主な事業：印刷、製本

ポイント

創業当初から障害者と健常者がともに働く職場づくりをめざし、障害の種類や特性に応じた職場配置、高齢者の体力的負担を軽減するためのワークシェアリング導入などの工夫により、高齢者と障害者がいきいきと働くことのできる職場づくりに向けて研究に取り組んでいます。

協働職場への道のり

創業当初から障害者と健常者がともに働く職場づくりをめざし、平成元年には障害者雇用優良事業所として労働大臣表彰を受賞。第3回障害者雇用促進のための職場改善コンテスト（平成8年度）では、障害者雇用における障害者職場定着推進チームの活動が評価されて奨励賞を受賞しました。この「チームネクスト」は、障害者の職場定着に向けて幅広く活動することを目的とし、これまでに花壇の築造、バス停付近の清掃活動等といった地域社会への貢献活動を行っており、現在も障害者と健常者がペアでバス停の清掃を行っています。

ここに注目！

障害のある従業員の高齢化とともに障害者の継続雇用が課題の一つとなったことから、平成22年度に機構との「共同研究*」に応募し、高齢者と障害者が70歳雇用に向けていきいきと働くことのできる職場づくりと人事制度の構築に関する研究を行っています。

* 共同研究→P24 参照

高齢者雇用及び障害者雇用に関する考え方

仕事において障害者と健常者を区別しない共生の理念は「当たり前」のこととして企業風土に根付いており、「創始の精神」とともに現在も受け継がれています。

< 創始の精神「愛・信・恕」 >

「愛（あい）」：人として相手も自分も愛（いつく）しみ

「信（しん）」：人としてお互いがお互いを信じあい

「恕（じょ）」：人として最高の行為である恕（ゆる）し合う気持ちを持つ

会社としては、障害者も障害の種類や特性に応じた職場配置を行うことで十分に戦力となることができると考えており、また、勤務形態を工夫して熟練した技術をもつ高齢者が定年後も継続勤務することは、生産性の面でも技術伝承の面でもプラスになると考えています。今後も障害者と共に会社が発展していけるよう、進行する高齢化に対応し、共同研究の実施を契機に高齢者に配慮した職場作りにも取り組んでいく方針です。

働きやすい職場づくりの工夫

① 業務負荷の軽減

配送業務の高齢者の体力的負担を軽減するためワークシェアリングを導入、障害の進行による業務負荷に配慮し短時間勤務とする、障害のある従業員の加齢による作業能力低下に対応して配置転換を行うなどの対策を講じています。具体的には、DTP（机上型の電子編集システム）に配置していた従業員が40歳を過ぎて新技術に対応できなくなったため事務に配置転換した例、手の力の弱い事務担当者のために電話の受話器をヘッドフォン・マイクに変え、負担の軽減を図った例などがあります。



受話器をヘッドフォン・マイクに変更し負担を軽減

② 技術革新への対応

印刷業界ではプリプレス部門における組版工程のコンピュータ化が進み技術革新が著しく、ソフトもより便利で汎用性の高いものへと進化してきました。しかし、パソコンや汎用性の高いソフトの普及により、以前は印刷会社でしかできなかった作業を誰でも手軽に行えるようになり、印刷会社にはさらなる付加価値が求められる状況にあります。日々進化する組版ソフトで日夜対応に追われることから、組版工程は高齢者が新たに就労するにはハードルが高く、現在の高齢者の職域は組版後の校正作業、検版作業（刷版の確認作業）、出力作業となっています。

一方、印刷・製本部門では、受注生産といわれる小ロットのオーダー品については依然として従来の熟練技能を求められる作業が多く、スキルの高い高齢者の雇用継続は不可欠となっています。しかし、加齢による視力・筋力の低下などに伴う作業負担が発生することから、高齢者の体力的負担を軽減し、併せて作業上の危険性を減らすことで、職域を拡大し、高齢者ができるだけ長く活躍できる職場づくりを行い、高齢者のスキルの伝承と会社全体の品質向上・生産力アップを図りたいと考えています。



製本部門で働く高齢者

③ 高齢者と障害者の協働の具体例

製本部門	聴覚障害者1人、健常者9人（うち60歳以上2人）。聴覚障害者に対してはパトランプ（光と色で連絡できる回転灯）を利用。重量物の運搬・昇降については共同研究で改善中。
工場事務	車椅子の障害者と55歳以上の健常者の2人体制。必要に応じ現場従業員がフォロー。
DTP	55歳以上の障害者1人、健常者13人（うち55歳以上1人）の体制でスキャニング、複合機出力などを担当。重量物の運搬は台車の活用や健常者が補助。
印刷補助	印刷業務補助に知的障害者を採用したが、握力が弱いため、現在は主に工場内の清掃と荷物の上げ下ろしなどの業務を担当。配送担当の76歳の従業員のサポートを受け、一緒に作業をしている。また、高齢のパート従業員も目配りをしている。

これからの課題は

現在雇用している9人の障害者のうち2人が50歳代ですが、そのうち一人が一昨年定年を迎えた際に、体力面の不安から再雇用を希望せず退職したという事例があり、高齢化した障害者の継続雇用が当社にとって大きな課題の一つです。このため、本社工場の移転を機に、エイジフリー、バリアフリーへの配慮を行い、障害者も安心して70歳まで働くことができる職場環境をめざして共同研究を実施しています。

また、新技術を勉強するため月に1回研修を実施していますが、外部で開催される研修に参加させる場合、会場の物理的制約により障害のある従業員が参加できない場合があり、障害者の職業能力開発の進め方も課題の一つとなっています。

CASE 6

同時進行で取り組み

協働により実現した高齢者の 体力負担軽減と障害者の職域拡大

有限会社斉藤商店おやべ（富山県 食品製造業）

従業員数：12人 60歳以上：3人 最高年齢：72歳 雇用障害者数：9人

主な事業：豆腐、がんもどき等の製造

ポイント

高齢化による従業員の退職を契機に工場の作業内容を細分化し単純化を図り、高齢者が指導者として根気よく時間をかけて障害者を訓練することで障害者にできる作業を増やしました。高齢者の職務を障害者ができない作業と障害者への作業指導等に特化することで高齢者の体力的負担が軽減され、70歳雇用が実現するとともに、障害者は時間をかけてゆっくり成長できる環境で能力開発が進むという相乗効果が生まれています。

協働職場への道のり

「障害者が5人働ける職場」を目指し、工場長の実家が豆腐製造業を営んでいたことから、平成3年に障害者とお年寄りが働ける豆腐工場を設置。50歳代の女性3人を雇用し、巾着作りを開始しました。平成5年に知的障害者（重度）2人を雇用（運搬、洗い物担当）、平成7年には揚げ物工場を増設し、フライヤー、ボイラー、洗浄機を導入しました。本店を退職した50歳代の肢体不自由者を雇用してがんも作りを始め、その後、新たに知的障害者を2人雇用了。

その後、従業員の高齢化が進み、体力を使う仕事が困難になり、熟練技術をもった高齢者が次々と退職したため、がんも作りに支障をきたす恐れが生じました。そこで工場内の仕事の見直しを行い、工場の作業内容を細分化し単純化を図り、高齢者が指導者として根気よく時間をかけて障害者を訓練することで、障害者ができる作業を増やすとともに、高齢者の体力的負担を軽減しました。この結果、高齢者も障害者も働きやすい職場となり、平成19年に定年を65歳に、平成20年には70歳に変更し、70歳を超えても希望者全員を再雇用する制度を導入しました。

障害者雇用を進める一方で障害者の自立支援にも力を入れ、仕事を通じて料理・洗濯・掃除など日常生活に欠かせない作業を訓練する等の取り組みを始め、NPO法人も設立して活動を展開しています。



配達用がんも詰め作業

高齢者雇用及び障害者雇用に関する考え方

元気で働くことを希望する高齢者が多い土地柄を背景に、経験・知識を活かした仕事得意な高齢者と体力仕事得意な障害者が互いの足りない部分を補い合って働ける職場をつくることからスタートしました。その後、障害者ができる作業を増やすことで障害者雇用を推進する一方、高齢者は障害者ができない作業と障害者への作業指導・指示、チェック、安全確認の仕事に特化しています。

「障害者が5人働ける職場」を目指し、そのために「健常者を10人雇用、年商2億円」を目標に掲げてきましたが、障害者が働くためにはサポートする健常者が必要であるという考えを改め、時間をかけて障害者の能力を引き出し、できないことだけをサポートする方針に転換しました。仕事を通して障害者の自立支援に取り組んでいます。

雇用の枠内ではフォローしきれない問題を痛感し、NPO 法人による自立支援活動にも発展しています。

「障害のある従業員本人に夢を語らせて、夢を実現すること」を自らの夢とする工場長は、現在、障害のある従業員といっしょに講演活動を積極的に行い、また、絵画・書道教室、料理教室、おからを肥料とした野菜作りなど地域の作業所等とも交流しながら障害者の自立支援のために様々な取り組みを行っています。

働きやすい職場づくりの工夫

障害のある従業員について、一人ひとりの障害特性を認識し受け入れるまでに時間がかかり、高齢従業員が悩むこともありましたが、お互いの足りない部分を補い合うことで感謝の気持ちが芽生え、時間をかけて理解できるようになりました。野菜の名前が覚えられない場合は、「しいたけ」は「丸くて大きい」、「コーン」は「黄色くてちっこいの」など、障害者の特性に合わせて色や形で指示するなど、高齢者が人生経験や知恵を活かしてうまく対応しています。

また、障害特性として、自分が担当している作業にしか目が行かず、例えば隣に忙しい同僚がいても自主的に手伝うなどの状況判断ができない、自分の担当業務が終われば先に帰ってしまうといったケースもありましたが、講演会旅行等で寝食を共にすることにより仲間意識が芽生え、少しずつ声かけができるようになりました。

ここに注目！

高齢者の配置により、障害のある従業員にとっては仕事を通して時間をかけてゆっくり成長することができる環境が実現でき、また、高齢者にとっては体力的負担が軽減されたことでいくつになってもいきいきと働ける職場を実現しています。お互いの足りない部分を補い合うことで、自分が職場で役に立っているということが、障害のある従業員の自信と高齢者の生きがいにもつながっています。

これまでに4人の知的障害者が運転免許を取得し、そのうち2人が商品の配達を行っています。学科試験を克服するために1カ月半の間毎日終礼で学科試験の質問を出す、教育勅語や詩を全員で唱和するなどの方法で知力の活性化を試み、1年4カ月かけて免許を取得しました。

【作業改善による障害者の職域拡大】

作業内容	改善前	改善後
野菜を刻む	高齢者 フードカッターで刻む 障害者の自立訓練を兼ね包丁の使い方を指導	障害者 包丁を使って刻む
がんもの生地を作り、並べる	高齢者 練り機で生地を練り、手で成形し、並べる がんも成型機の操作を訓練	障害者 練り機で生地を練り、がんも成型機を操作する
生地に野菜等の具を詰め、形を整えてフライヤーへ	高齢者	高齢者 併せて障害者への作業指導やチェック、安全確認等を行う
フライヤーで揚げる→ザルに並べる→油を濾過する→冷蔵庫で冷ます	高齢者 障害者 全工程を障害者がこなせるよう育成	高齢者 障害者 油の濾過機を配管でつなぎ、スイッチ操作で安全に負担なく濾過作業ができるようになる
配達用に商品を詰める→配達	高齢者 障害者	高齢者 障害者 障害者4人が運転免許を取得

これからの課題は

障害者の自立支援が課題です。帰宅後や休日の過ごし方がわからずに困っている障害者が多いため、余暇活動を行っています。料理教室で使用する野菜作りにも取り組んでおり、将来はがんもの具材も自分たちで作りたいて考えているので、農業への業務展開ができれば、農業指導者やボランティアとして高齢者の活躍の場が拡大する可能性もあります。

CASE 7

同時進行で取り組み

ノーマライゼーションの理念を追求

株式会社あじみ屋（大阪府 食品製造業）

従業員数：388人 60歳以上：126人 最高年齢：75歳 雇用障害者数：36人

主な事業：柿の葉ずしの製造、販売

ポイント

創業時に採用した従業員が高齢化する中で、経営者の理念のもと企業の社会的責務として障害者雇用を進めてきました。知的障害者が中心となって行っている作業に高齢者を班長として配置し、仕事のマネジメントや指導を行うことにより、高齢者は身体作業から開放され、障害者は能力開発が進むなど、障害者雇用の推進と従業員高齢化への取り組みをうまく両立させ、高齢者と障害者の協働職場となっています。

協働職場への道のり

昭和53年に創業。主に近所の主婦などをパートタイムの従業員として雇用し、食品製造を営む企業として事業活動を行ってきました。当初は販路が公園売店やゴルフ場などに限られていましたが、昭和54年にはドライブインでの販売を開始し、その後順調に販路を拡大してきました。

従業員の定着率が向上し、高齢化が進む一方、事業の拡大により、現場の業務量増大に対応していくことが求められていました。高齢化に伴い、一般的には作業スピードや重量物の運搬等身体負荷の高い作業への対応力の低下などの問題が生じやすいと言われますが、その反面、勤続年数の長い高齢者の技術レベルは高く、例えば、計量や製造の正確さ、信頼性など高齢者ならではの長所も多くあります。このため施設・設備の改善や知的障害者との協働体制の構築により高齢者のプラス面を活かす対応により、長く働ける職場を実現しています。

65歳定年後も70歳まで希望者全員を継続雇用していますが、70歳を超えても本人が引き続き就業を希望し、かつ就業可能な状態であれば継続雇用しており、現在70歳を超えて12人が就業しています。

障害者雇用は、昭和63年に知的障害者を1人採用したところからスタートし、その後も積極的に雇用を進め、現在36人の障害者を雇用しています。

高齢者雇用及び障害者雇用に関する考え方

社の理念や社員の行動規範を示した「社是」、「社訓」、「行動四原則」を定めており、高齢者・障害者を含め全従業員に浸透しています。

「社是」は、人間全てが尊い存在であることを前提に、各々が最善の努力を続けながら人々の日常生活に少しでも多くの幸を提供できる企業活動を目指すこと、それぞれの役割の人達が共に活動して社会が成り立っていることを理解し人々に感謝の気持ちを持つこと等の大切さを説いています。

「社訓」では、計画と努力が夢を実現すること、相手の気持ちを察すること、自ら仕事を作っていくこと、陰口ではなく、話し合える意見を持つこと、人の功を讃える心を持つこと等が示されています。

「行動四原則」では、行動原則として「大きな声で」「キビキビ行動」「自分から挨拶」「明るい笑顔」が示されています。

障害者雇用の推進には社長の意向が大きく影響しており、「そもそも人を障害者と非障害者に分けるべきではない。障害のある人も一緒に企業で働き自立した生活を送ることが当然であり、障害者自身が企業で働きたい希望

を持っているのなら、企業はそれに応え障害者雇用を進めていかなければならない。」との考えのもと、今後も新たに障害者を雇用できる職場をつくり、さらに障害者雇用を進めていきたいと考えています。

ここに注目!

企業としては、理念に基づいて高齢者及び障害者の雇用を進めてきたため、経営上のメリット・デメリットの視点はあまり重視していないものの、高齢者と障害者が職場に定着し帰属意識が高まることで、他の従業員（特に中途採用者、若年者）の愛社精神も高まり、結果として企業としての組織力が高まると考えています。

働きやすい職場づくりの工夫

箱折り、シール貼り、鯖の骨抜き、容器洗浄等の作業は知的障害者が中心となっており、そこに高齢者の班長を指導者として配置し、仕事のマネジメントや障害者指導を行っています。高齢者は運搬等の身体作業から解放され、知的障害者はきめ細かく根気よく指導する指導者がいることで能力開発が進み、職場に定着しやすくなっています。

高齢者に対する配慮としては、移動時の転倒防止のための滑り止めマット・スロープの設置、及び移動頻度が少ない業務への担当換えなどを行いました。また、重量物を運搬しやすくするため、外部エレベーター、ローラーレールを設置しました。

高齢者に関しては、「業務の種類」「業務の正確さ」「業務の早さ」について5段階で評価し、昇給額（時給）に反映しモチベーションを維持できるようにしています。

障害者に関しては、短期間での技術習得や作業スピードの向上は難しいので、高齢者の班長を中心にきめ細かく根気よく指導し、養成期間も長くとしています。また、障害者を指導する従業員には「障害者職業生活相談員」の資格認定講習を受講させています。



シールはり作業



鯖の骨取り作業

改善対象	具体的改善内容
作業環境	滑り止めマット、通路段差解消スロープ、ローラーレールの設置
作業方法	班長制度による教育指導
労働時間	勤務日数、勤務時間の短縮
コミュニケーション	朝礼、定例会議、学習会等の開催、面談の実施

これからの課題は

高齢者・障害者がともに働き続けやすい職場をつくるために、職場環境を改善する工夫を重ねていきたいと考えています。

CASE 8

同時進行で取り組み

地域雇用の創出に貢献

企業組合 群馬中高齢雇用福祉事業団(群馬県 資源リサイクル業)

従業員数：59人 60歳以上：23人 最高年齢：72歳 雇用障害者数：9人

主な事業：資源リサイクル分別事業

ポイント

高齢者や障害者に雇用の場を提供することを目的に設立。高齢者に適する業務の多くは障害者にとっても従事しやすい場合が多く、高齢者の根気強い指導のもとで障害者も力を発揮する職場です。高齢者は、これまでの経験から得た技能や知識などを発揮できる面があり、障害者もそれぞれ得意分野があるので、お互いカバーし合って働く環境となっています。

協働職場への道のり

昭和58年に高齢者や障害者に雇用の場を提供することを目的として設立された企業組合です。

昭和59年、町内から出る不燃ごみの総合調査を依頼され、不燃ごみとして他県へ運ばれ処分されていた80%が再資源化(リサイクル)できるという調査報告書を提出し、昭和60年、町から不燃ごみの収集・分別作業の委託を受けました。平成元年に「企業組合」法人格の認可を受け、平成2年に完成したクリーンセンターに併設されたリサイクルセンターに本拠地が移転しました。平成7年には現在の所在地に本拠地を移転し、工場も設置しました。

その後、町内や周辺市町村の事業所から排出される資源ごみも扱うようになり、また町内のミニ公園草刈作業、公園管理等の事業も開始するなど徐々に事業を拡大し、高齢者・障害者の就労の場としても認知度が上がっています。



高齢者雇用及び障害者雇用に関する考え方

平成20年に65歳定年制に移行し、定年後も70歳程度までは勤務できる継続雇用制度を導入。高齢者はこれまでの職業経験から得た技能と社会経験から得た生きた知恵を持っており、変化に適応し事業拡大をしていくうえで、高齢者の提言や発想、技能は欠かせないものと考えています。

障害者は、障害によって一部苦手とする部分もあるものの、それ以外は健常者と変わらず、むしろ働くことに喜びを感じ真面目に取り組む人が多く見られます。能力と職務がマッチすれば大切な戦力になると考えており、実習等を通じ本人の適性や能力を確認したうえで採用するようにしています。

当組合の設立目的が、「高齢者と障害者の雇用の場の提供」であるため、高齢者や障害者に適した職務の創出や職場改善をすることは当たり前になっています。

働きやすい職場づくりの工夫

町のクリーンセンター及び本部敷地内の工場で、それぞれの現場責任者のもと、4～5人が1ラインとなり資源リサイクル分別・選別作業を行っています。高齢者を中心に障害者を配置するライン編成としており、高齢者の根気強い指導のもとで障害者も力を発揮する職場となっています。

一部には資格や技術が必要な業務もありますが、高齢者に適する業務の多くは障害者にとっても従事しやすい場合が多く、資源リサイクルのほか、公園管理作業や緑化事業も高齢者と障害者がともに働きやすい職場だと考えられます。

高齢者と障害者の間に橋渡しをすることで、お互いを理解しカバーする環境ができます。ともに働く中で障害者が成長していく様子を感じ、高齢者のモチベーションも上がっています。

ここに注目！



資源リサイクル分別・選別作業

作業環境の面では、回収された資源ごみを降ろすプラットフォーム（コンクリート床）に傾斜がないため、水がたまりやすく作業後の清掃が大変であり、また安全面でも注意が必要であったため、傾斜をつける補修工事を行うことにより、清掃の負担が軽減し、時間も短縮し、安全面でも改善が見られました。このような改善は高齢者や障害者だけでなく、誰にとっても働く環境の改善になっています。

これからの課題は

本人の高齢化とともに両親の高齢化によって家族が本人を支えられなくなってくることや、一人暮らしをしている障害者の高齢化に伴い生活面における課題が生じることが予想され、グループホームの活用など、行政や関係機関との連携を深め対応していく必要性を感じています。

高年齢者雇用確保措置

コラム

年金の支給開始年齢引き上げを受け、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」では、企業に「定年の廃止」や「定年引き上げ」、「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置を講じるよう義務付けています。定年の引き上げ、継続雇用制度の義務年齢は、年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて平成25年4月までに段階的に65歳へ引き上げられ、平成22年4月1日からは64歳となっています。また、事業主は継続雇用制度を導入する場合、労使協定を締結した上で対象者の基準を設けることが認められています。

厚生労働省及び高齢・障害者雇用支援機構では、60歳代前半の雇用確保を図るため、希望者全員が65歳以上まで働ける制度の導入に取り組んでもらうよう、企業に働きかけを行っています。また、団塊世代の65歳への到達等を踏まえ、年齢にかかわらず働ける社会の実現に向け、「70歳まで働ける企業」の普及・啓発に取り組んでいます。



高齢者と障害者がともに働きやすい職場づくり チェックシート

各項目について、右の当てはまる欄に○をつけてください。

項 目	高齢者・障害者どちらにも当てはまる	高齢者についてのみ当てはまる	障害者についてのみ当てはまる	どちらにも当てはまらない
ともに働きやすい職場づくりへの理解				
①経営者や管理者は高齢者や障害者を職場の一員として活用することが時代や社会の要請であることを認識している				
②高齢者や障害者の雇用について会社として方針を表明している				
③経営者や管理者は従業員に対して高齢者雇用や障害者雇用の大切さの理解を働きかけている				
④人事部門の担当者は高齢者や障害者の雇用に関する公的機関の支援や助成制度について知っている				
⑤従業員は高齢者や障害者が職場の重要な戦力であることを理解している				
仕事内容・労働条件				
⑥高齢者や障害者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている				
⑦高齢者や障害者が従事する仕事内容を決めるにあたっては、それぞれの状況を考慮している				
⑧高齢者や障害者が働きやすいように作業環境の改善を進めている				
⑨障害の状況や高齢者の特性に対応したマニュアルや治具等を整備している				
⑩高齢者や障害者の個別の要望に応じて、労働時間や勤務形態などを柔軟に設定・選択することができる				
⑪作業や勤務時間を分割して担当するワークシェアリングやペア就労などにより、高齢者や障害者の特性に配慮した勤務編成を行っている				
⑫既存の職場だけでは高齢者や障害者の活用ができない場合には、新たな職務を創り出すことも検討している				
能力開発・キャリア支援				
⑬年齢や障害の状況に関わらず教育訓練や研修に参加しやすいよう工夫している				
⑭年齢や障害の状況に関わらず自己啓発や資格取得などを奨励・支援している				
⑮高齢者や障害者にも仕事への評価の仕組みや業績に応じた昇格制度等を適用している				
⑯メンタルヘルスを含めた健康管理面での支援を重視している				
コミュニケーション・推進体制				
⑰経営者や管理者が面談等により高齢者・障害者の状況を確認している				
⑱高齢者や障害者が相談しやすいように相談窓口や担当者を定めている				
⑲職場の同僚や上司と話し合える場（懇談会など）を設けている				
⑳働きやすい職場をつくるための取り組み（改善活動、提案制度など）を進めている				
計（○の数 計 20 個）	個	個	個	個

ともに働きやすい職場づくりへの理解

- ①経営者や管理者は高齢者や障害者を職場の一員として活用することが時代や社会の要請であることを認識している
- ②高齢者や障害者の雇用について会社として方針を表明している
- ③経営者や管理者は従業員に対して高齢者雇用や障害者雇用の大切さの理解を働きかけている
- ④人事部門の担当者は高齢者や障害者の雇用に関する公的機関の支援や助成制度について知っている
- ⑤従業員は高齢者や障害者が職場の重要な戦力であることを理解している

障害者雇用に関しては、「障害者の雇用の促進等に関する法律」により、「障害者雇用率制度」が定められており、民間の事業主に対して常時雇用している労働者の1.8%以上の障害者を雇用することが義務づけられています。高齢者に関しては、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」により、65歳までの雇用確保措置を講じることが義務づけられています（平成24年度までの法的義務は64歳）。

このように、障害者及び高齢者の雇用の確保は企業に課せられた法的義務ですが、それだけではなく、これからの少子高齢化社会で誰もが意欲や能力に応じて活躍できる社会を実現するための企業の社会的責任として、また企業自身が環境の変化に対応して発展するために、高齢者や障害者を職場の一員として活かしていくことが重要です。

高齢者や障害者の雇用を進めるには、企業トップの姿勢と経営方針としての意思表示が重要です。また、働きやすい環境をつくるには、実際に日々一緒に働く現場の同僚に理解が浸透し、高齢者や障害者を職場の重要な一員として認識する意識の醸成が欠かせません。

仕事内容・労働条件

- ⑥高齢者や障害者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている
- ⑦高齢者や障害者が従事する仕事内容を決めるにあたっては、それぞれの状況を考慮している
- ⑧高齢者や障害者が働きやすいように作業環境の改善を進めている
- ⑨障害の状況や高齢者の特性に対応したマニュアルや治具等を整備している
- ⑩高齢者や障害者の個別の要望に応じて、労働時間や勤務形態などを柔軟に設定・選択することができる
- ⑪作業や勤務時間を分割して担当するワークシェアリングやペア就労などにより、高齢者や障害者の特性に配慮した勤務編成を行っている
- ⑫既存の職場だけでは高齢者や障害者の活用ができない場合には、新たな職務を創り出すことも検討している

障害のある従業員の場合、一人ひとりの障害状況によって、できる仕事と難しい仕事があります。高齢従業員についても、人によっては視力などの身体機能や体力が低下し、個人差が大きくなると言われています。しかし、作業内容や作業工程の見直し、支援機器や使いやすい治具の導入などにより、多くの場合、従事可能な仕事の範囲は大幅に広がります。また、仕事の手順に関するマニュアルを従業員の状況に応じたものとするにより、新たな職務への適応可能性も格段に向上します。

さらに、労働時間や勤務編成を柔軟にすることにより、フルタイム就労が難しい従業員も事情に応じて働き、可能な範囲で持てる能力を活かすことができます。

これらの職場改善に関する配慮や工夫は、高齢者や障害のある従業員だけでなく、誰にとっても働きやすい職場づくりの基盤となるものです。

能力開発・キャリア支援

- ⑬年齢や障害の状況に関わらず教育訓練や研修に参加しやすいよう工夫している
- ⑭年齢や障害の状況に関わらず自己啓発や資格取得などを奨励・支援している
- ⑮高齢者や障害者にも仕事への評価の仕組みや業績に応じた昇格制度等を適用している
- ⑯メンタルヘルスを含めた健康管理面での支援を重視している

高齢者や障害のある従業員の場合、ともすれば職務が固定されがちな傾向があります。教育訓練や研修についても、障害の状況等によっては設備や教材、カリキュラムなどが利用しにくく、能力開発を阻む障壁となっている場合もあります。全員参加型の職場をつくるためには、だれもが職業能力を伸ばす機会を持てるような配慮が必要です。能力向上の努力をすれば適切に評価される仕組みを整えることが、モチベーションのアップにもつながります。

また、通院や服薬など健康管理面での配慮が必要なケースも多いことから、体調管理の重要性や周囲の理解・支援の重要性について、日頃から職場の意識を高めておくことも望まれます。

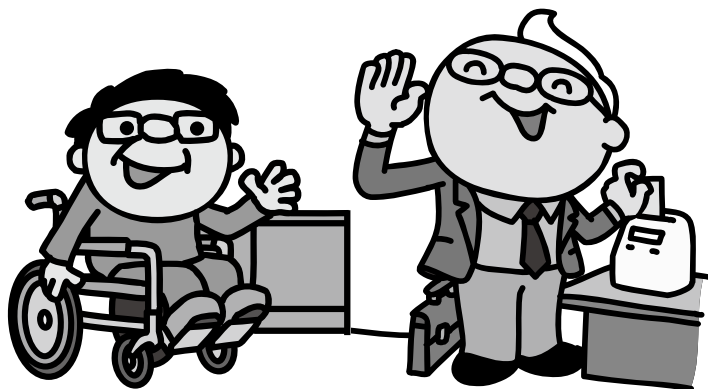
コミュニケーション・推進体制

- ⑰経営者や管理者が面談等により高齢者・障害者の状況を確認するようにしている
- ⑱高齢者や障害者が相談しやすいように相談窓口や担当者を定めている
- ⑲職場の同僚や上司と話し合える場（懇談会など）を設けている
- ⑳働きやすい職場をつくるための取り組み（改善活動、提案制度など）を進めている

高齢者や障害のある従業員の場合、何か課題を抱えていても、自分からは周囲に相談できない、あるいは相談しにくいといったケースがあります。日頃から管理者などが個々の状況を確認するとともに、気軽に相談できる窓口を決めておくなど、何か問題が生じた場合は早めに対応できるような体制を整えることが大切です。

また、風通しのよい職場風土をつくるために、職場内でのコミュニケーションを活発化させる活動や自由に意見を言える場を設けることも有効です。

以上のようなチェックにより課題を発見し、それぞれの職場において、ハード面・ソフト面での具体的な職場改善策を検討される場合には、次ページの整理シートをご参照ください。



職場改善課題整理シート

【職場名

※改善策の対象とする従業員の状況（高齢、障害の状況等）の欄に○

改善対象		改善項目	高 齢 者	視 覚 障 害	聴 覚 障 害	肢 体 不 自 由	内 部 障 害	知 的 障 害	精 神 障 害	そ の 他 の 障 害	改善課題、従業員の要望・意見
作業環境	作業設備、作業環境	床面、段差、通路、出入口、作業台、温度調節、照明等									
	支援機器、工具、器具等	移動・運搬、光学機器、工具等の補強、軽量化、安全装置等									
	作業方法	作業負荷、作業スピード、職務編成									
	情報アクセス	文字サイズ、表示板、文書、IT 機器									
	安全衛生	整理整頓、点検、作業姿勢、事故防止対策等									
雇用制度・雇用創出	雇用形態、労働時間	短時間、短日数、在宅勤務									
	ワークシェアリング	作業再編、ペア就労、交替勤務									
	新職場・職務の創出	職域拡大、高齢者会社、特例子会社									
	賃金制度	賃金設計、手当、賞与、奨励金									
人的環境	能力開発	研修機会、技能継承、資格取得、モラルアップ									
	ダイバーシティ	高齢者と障害者の組合せ配置や役割分担									
	コミュニケーション	朝礼、ミーティング、委員会活動、情報共有、面談									
	健康管理、福利厚生	健康診断、健康相談、復職支援、休憩室、食堂、レクリエーション等									

● 改善に係る特記事項

具体的職場改善策の例

「職場改善課題整理シート」に沿って、紹介した事例の具体的改善内容の例を整理したものです。

○は事例の職場で改善策を活用することを想定する従業員の状況を表しています。

改善対象		改善項目	高 齢 者	視 覚 障 害	聴 覚 障 害	肢 体 不 自 由	内 部 障 害	知 的 障 害	精 神 障 害	そ の 他 の 障 害	具体的改善内容の例	事例
作業環境	作業設備、 作業環境	床面、段差、通路、 出入口、作業台、 温度調節、照明等	○					○			高さ・角度を調節できるイスの作成、検査職場の照明の増設	2
			○	○	○	○		○			病院、施設内はバリアフリー	3
			○		○	○	○	○	○		社内はバリアフリー	4
			○			○					床面のバリアフリー化、エレベーターの設置、引き戸ドア、階段段差の緩和	5
			○			○		○	○		油の濾過機を配管でつなぎ、スイッチ操作で安全に負担なく濾過作業ができるよう改善	6
			○	○							滑り止めマット、通路段差解消スロープの設置	7
			○			○					階段、通路幅の拡張、手すりの設置	8
	支援機器、 工具、器具等	移動・運搬、光学 機器、工具等の補 強、軽量化、安全 装置等	○		○	○	○	○			グループ共通の手法に沿った職場改善活動の実施（補助工具の工夫、安全ミラー・安全ブザーの設置等）	1
								○			治具の工夫	2
			○		○	○	○	○	○		積極的な職場改善活動の実施	4
			○	○		○					拡大鏡による入力、ヘッドホンマイク	5
			○								柿の葉巻き機の導入、外部運搬用エレベータの設置、ローラーレールの設置	7
			○		○	○		○			資源が一箇所に滞留した場合や危険を感じたときに、ラインを止められるように改善	8
	作業方法	作業負荷、作業ス ピード、職務編成	○		○	○	○	○			グループ共通の手法に沿った職場改善活動の実施	1
			○		○	○	○	○	○		作業に合った作業用椅子をオーダーメイドで整備し、長時間作業の体力的負担を軽減。積極的な職場改善活動の実施	4
			○			○		○	○		作業内容を細分化し単純化を図り、高齢者の指導により障害者のできる作業を増やすとともに、高齢者の体力的負担を軽減	6
								○			作業に慣れるまで、ラインの速度を調整。障害状況に応じ、ライン作業だけでなく破袋作業等いくつかの職務を組み合わせている	8
	情報アクセス	文字サイズ、表示 板、文書、IT 機器	○		○						緊急時の連絡用に社内 PHS を聴覚障害者に配付	1
			○								印刷物等の文字サイズを変更	7
	安全衛生	整理整頓、点検、 作業姿勢、事故防 止対策等	○		○	○	○	○			グループ共通の手法に沿った職場改善活動の実施（イラストや共通の目印を活用した整理整頓等の徹底、製品ラベル等の色分けによる間違い防止、作業手順書による作業内容の明確化）	1
								○			危険箇所等の表示	2
			○	○	○	○		○			安全管理体制の徹底	3
			○		○	○	○	○	○		積極的な職場改善活動の実施	4
			○			○					車椅子通路の確保、障害特性に応じた配置の配慮、事故発生時の面接指導	5
								○	○		高齢者が作業をしながら障害者への作業指導やチェック、安全確認等を行えるよう配置	6
			○	○	○	○	○	○	○	○	行動 4 原則・SS 運動の推進	7

改善対象		改善項目	高 齢 者	視 覚 障 害	聴 覚 障 害	肢 体 不 自 由	内 部 障 害	知 的 障 害	精 神 障 害	そ の 他 の 障 害	具体的改善内容の例	事例
雇用制度・雇用創出	雇用形態、労働時間	短時間・短日数、在宅勤務	○			○	○				ハーフタイム勤務制度	2
			○			○					短時間・短日数勤務	5
			○								高齢者の仕事を障害者ができない作業と障害者への作業指導・指示、チェック、安全確認に特化することで、短時間勤務を実現	6
			○		○		○	○	○		勤務日数、勤務時間の短縮	7
			○		○	○		○			休憩時間の延長	8
	ワークシェアリング	作業再編、ペア就労、交替勤務						○			交替勤務	7
	新職場・職務の創出	職域拡大、高齢者会社、特例子会社	○		○	○	○	○			定年退職者の再雇用職場から特例子会社へ移行 高齢者を障害者の指導役として配置	1
			○		○	○	○	○	○		障害者のサポート役として経験と技術をもつ高齢者を活用することで、障害者だけでなく高齢者の雇用も創出	4
								○			清掃業務を新たに障害者の担当職域として設定	7
	賃金制度	賃金設計、手当、賞与、奨励金	○								技能の高い社員はマイスター、エキスパートに認定し、給与をプラス	2
			○	○	○	○		○			職能資格制度に基づき専門資格毎に賃金を決定	3
			○								「業務の種類・正確さ・早さ」を5段階で評価し昇給額（時給）に反映	7
			○	○	○	○	○	○	○	○	班長手当・賞与（金一封）の支給	7
人的環境	能力開発	研修機会、技能継承、資格取得、モラルアップ	○	○	○	○		○			定期的に専門知識、最新医学・介護情報について研修を実施資格取得への補助等	3
			○		○	○	○	○	○		技能手当により自主的な能力開発を推進 見学者への説明を障害者が順番に担当することで、障害者の能力開発やモラルアップを実現	4
				○	○	○					勉強会の開催	5
								○	○		時期により業務量が変動するために多能工化を図る 朝礼や唱和を活用した学習活動で知的障害者の運転免許の取得を支援	6
			○	○	○	○	○	○	○	○	学習会・研修会の開催、技術伝承	7
	ダイバーシティ	高齢者と障害者の組合せ配置や役割分担	○		○	○	○	○			高齢者を障害者の指導役として配置 管理者及び現場リーダーがジョブコーチ研修や手話講習を受講	1
			○		○	○	○	○	○		各グループに高齢者を配置し、機械操作、作業指示等で障害者をサポート	4
			○					○			養護学校の教員経験のある高齢者が知的障害者の指導を実施	3
			○					○			高齢者の仕事を障害者ができない作業に特化、高齢者が作業をしながら障害者への作業指導やチェック、安全確認等を行えるよう配置	6
			○		○			○	○	○	班長制度（例えば3人の班長が14人の障害者の教育指導を担当）を導入	7
			○		○			○			高齢の従業員を中心にして障害者を配置するライン編成	8
	コミュニケーション	朝礼、ミーティング、委員会活動、情報共有、面談			○			○			作業日誌等によりコミュニケーションを図る	1
			○		○	○	○	○	○		社内コミュニケーションを図るため、毎朝朝礼で社員全員で手話を勉強	4
			○	○	○	○		○			部署ミーティング、朝礼、勉強会、個人面談	5
								○	○		絵画・書道教室、料理教室など余暇活動の実施	6
			○	○	○	○	○	○	○	○	朝礼・定例会議・学習会・面談の実施	7
								○			こまめな声かけ	8
	健康管理、福利厚生	健康診断、健康相談、復職支援、休憩室、食堂、レクリエーション等						○			レクリエーションの実施。家庭との連絡帳によるコミュニケーション	2
			○		○	○	○	○	○		「ひまわり観賞会」を開催し、地域社会との交流を図る	4
			○	○	○	○		○			産業医による面接指導	5
			○					○	○		従業員全員で食事ができるよう食堂を増改築、トイレ・風呂のバリアフリー化	6
			○	○	○	○	○	○	○	○	健康診断・健康相談の実施、図書室の設置	7
			○		○	○		○			健康診断の実施、レクリエーションの実施	8

参 考 情 報

職場改善の工夫や配慮を行うに当たり、公的機関のサービスや助成金が利用できます。

高年齢者雇用に関して

- ・高年齢者雇用アドバイザーによる相談 https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html

定年の引上げや廃止、継続雇用制度の導入又は雇用管理の改善等に取り組む企業等からの要請に基づき、高年齢者雇用アドバイザー又は70歳雇用支援アドバイザーが企業を訪問し、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題について相談に応じ、助言を行います。

- ・共同研究

事業主と独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構とで費用を1/2ずつ負担して、共同して高年齢者の雇用条件整備のための研究を行い、その成果を事業主と独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の双方で活用します。

- ・助成金 <https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html>

高年齢者等の雇用の促進を図ることを目的に、事業主の方に雇用安定事業に基づく助成金・奨励金を支給しています。

◇職場改善のヒント

- ・職場改善支援システム

高年齢者が健康で明るく元気に働きつづけることができるように、作業負担を軽減し、働きやすい職場作りに役立ててもらうため、これまで蓄積された高年齢者活用のためのノウハウを提供します。

- ・高年齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム

「高年齢者雇用開発コンテスト」に応募された企業の改善事例を活用し、高年齢者にとって働きやすい職場環境にするため企業等が創意工夫を行った作業改善や賃金・労働時間等の人事管理制度に関する改定、教育訓練、健康管理などの改善事例を提供します。

- ・冊子 「高齢者にやさしい職場づくりー高年齢者雇用開発コンテスト事例よりー」（独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構）

平成21年度 「70歳現役企業を目指して」/平成22年度 「70歳現役企業への道しるべ」

障害者雇用に関して

- ・就労支援機器 <https://www.kiki.jeed.go.jp>

障害者の雇用促進に役立つ就労支援機器等の展示を行うとともに、事業主や事業主団体に対して、当該機器等の無料貸出しを行っています。

- ・助成金 <https://www.jeed.go.jp/disability/employer/employer01.html#sec03>

事業主や事業主の団体が障害者を新たに雇い入れたり、障害者の安定した雇用を維持するために、作業施設や設備の改善をしたり、職場環境への適応や仕事の習熟のためのきめ細かい指導を行ったりする場合にかかる負担の軽減を図るため、障害者雇用納付金制度に基づく助成金制度があります。

- ・障害者雇用事例リファレンスサービス <https://www.ref.jeed.go.jp>

障害者雇用についてさまざまな取り組みを行っている全国の事業所を取材してデータベースに蓄積し、公開しています。業種や障害ごとに検索して見ることができます。

- ・冊子 「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのQ&A集」（独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構）

◇地域障害者職業センター（所在地等） <https://www.jeed.go.jp/location/#sec03>

◇域障害者職業センターでは、事業主に対して、障害者雇用に関するニーズと雇用管理上の課題を分析して「事業主支援計画」を策定し、雇用管理に関する助言その他の体系的な支援を行っています。また、障害者に対しては、ハローワーク（公共職業安定所）と協力して、就職に向けての相談、職業能力等の評価、就職前の支援から、就職後の職場適応のための援助まで、個々の障害者の状況に応じた継続的なサービスを提供しています。

◇障害者職業総合センター研究部門 <https://www.nivr.jeed.go.jp>

当機構が行う研究の成果（報告書等）を公開しています。

お わ り に

高齢者と障害者がともに働きやすい職場をめざして

私たちが暮らす日本社会は、急速に高齢化しています。20 世紀後半の高度経済成長を支えた豊富な若年労働力が高齢期にさしかかり、支える側から支えられる側に移行しつつあります。

高齢化する日本社会が住みやすい社会であり続けるには、社会を構成する各人がその能力に応じて、様々な役割を担うことが必要です。高齢になったから働けないとか、障害を持っているから支える側にはなれないという固定観念にとらわれるのではなく、社会の一員としての自覚を持ち、できることを地道に実行していくことが求められています。

この研究会では、高齢者と障害者が一緒に働いている職場を調査し、両者の協力・補完関係の可能性を検討してきました。その結果、高齢者と障害者が一緒に働くことによって、とても良い効果が現れていることが確認できました。障害者が働くには、一定の支援や仕組みづくりが欠かせません。高齢者には長い経験の中で培われたノウハウがあり、障害者の不得意な部分を補い、良い面を引き出して、立派な仕事ができるように支援する能力があります。障害者と一緒に働くことによって、自らの存在感を得ている高齢者が少なからずいることも確認できました。

ただ、課題も見えてきました。障害者は、加齢とともに障害の程度が急速に進むことがあります。昨日までできていたことが、ある日突然できなくなるという現実があります。そのようなとき、地域社会が持つ資源を使って支えなければなりません。労働の場と生活の場を切り離して考えるのではなく、両者を一体のものとしてとらえることで、障害者への支援がより充実したものになるはずです。障害者を取り巻く人々の連携の重要性があらためて確認された研究会でした。

健常者と障害者の境目はありません。人にはそれぞれ得手不得手があり、得意とする分野で活躍の場を得られることが最高の幸せにつながります。日本は、これまで以上に、一人ひとりの特性を生かす社会になっていかなければなりません。この研究会の報告がその道程の第一歩となることを心から望んでいます。

「高齢者と障害者がともに働きやすい職場」推進に関する調査研究会
座長 法政大学専門職大学院 教授 藤村 博之

「高齢者と障害者がともに働きやすい職場」推進に関する調査研究会

委員名簿（五十音順 敬称略）

遠藤 勝己	株式会社千葉データセンター 顧問
應武 善郎	株式会社ダイキンサンライズ摂津 代表取締役社長
藤村 博之	法政大学専門職大学院 教授（座長）
三上 行生	北海道工業大学 未来デザイン学部 学部長
吉光 清	九州看護福祉大学看護福祉学部社会福祉学科 学科長

（2011 年 3 月現在）

事務局：独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構 雇用推進・研究部
雇用開発推進部



誰もが職業をとおして社会参加できる「共生社会」を目指しています

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構