

職務研究

2024. 9 第359号

特集/外国籍人材採用/障がい者雇用施策

<外国籍人材採用>

テクノプロ・ホールディングス

経営企画部 広報IR室長 小林 徹

参考資料

「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和5年10月末時点）

厚生労働省

<障がい者雇用施策>

SYSホールディングス

取締役専務執行役員 管理本部長 後藤 大祐

参天製薬

サステナビリティ推進部 ESGスペシャリスト 加治屋 澄子

ビーウィズ

人事部シェアードサービス室 室長 檜垣 一美

経団連事業サービス 人事賃金センター

ビーウィズ

人事部
シェアードサービス室
室長

檜垣 一美



会社概要

設立：2000年5月12日
資本金：896,733,000円（2024年7月31日）
売上高：38,253百万円（連結、2024年5月期）
事業内容：自社開発のクラウド型PBX「Omnia LINK」等のデジタル技術を活用したコンタクトセンター・BPOサービスの提供、および各種AI・DXソリューションの開発・販売
所在地：東京都新宿区西新宿3-7-1
事業所：全国17拠点
従業員数：8,784名（2024年5月31日現在）
※正社員・契約社員・アルバイト社員含む

～ビーウィズ株式会社が取り組む持続可能な障がい者雇用～

1. はじめに

ビーウィズは特例子会社ではないが、全社では150名を超える障がい者を、なかでも本社に立ち上げたシェアードサービスグループでは精神障がい者を中心とした68名の障がい者を雇用している。シェアードサービスグループに所属する障がい者は他部署の従業員と同じ執務室で席を並べ、誰に障がいがあり、誰に障がいがないのかわからない状態で、障がいを意識することなく働いている。

図表1 全国に展開するビーウィズのコンタクトセンター

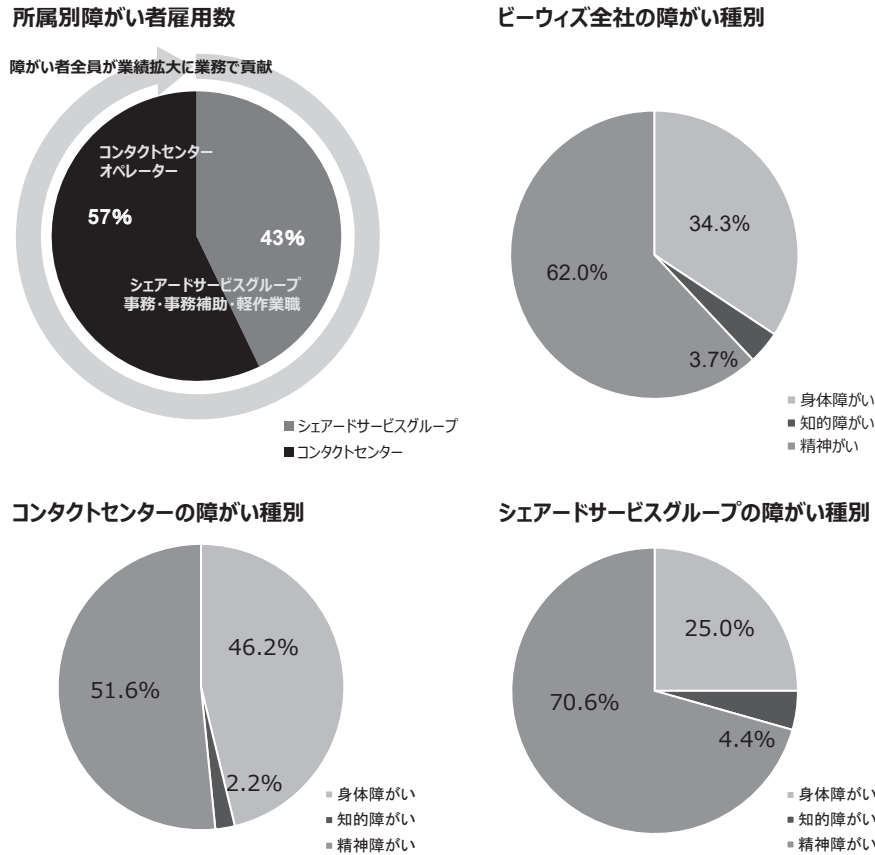


ビーウィズは自社開発のクラウド型PBX「Omnia LINK」等のデジタル技術を活用したコンタクトセンターの運営を中心にアウトソーシング事業を営んでおり（図表1）、2024年6月ハローワーク提出の障害者雇用状況報告書では法定雇用率を達成することができた。

9,000名近い従業員の9割が全国のコンタクトセンターで電話を受けているオペレーターで、その全員が常用雇用者というわけではないが、大型業務を受注すれば100名単位でオペレーターを新規雇用しなくてはならないこともあり、毎年、法定雇用率を達成するために知恵を絞り懸命に取り組んでいる。

全社で雇用している150名を超える障がい者の障がい種別は下表の通りである。そのうち、およそ60%はコンタクトセンターでオペレーターとして働いており、残りのおよそ40%はシェアードサービスグループで事務・事務補助職として働いて

図表2 コンタクトセンター/シェアードサービスグループで雇用する障がい者の割合、障がい種別の円グラフ



ている（図表2）。

コンタクトセンターのオペレーターはシフト勤務が可能で出勤時間や退勤時間の調整がしやすいことから、健常者に混じって障がい者からも応募がある。だが、障がい者、特に精神障がい者にとってお客様と電話で直接やり取りする業務は負担が大きく、安定雇用につなげることがなかなかできなかった。

高い品質と厳しいコスト管理が求められるコンタクトセンターではじっくりと時間をかけて業務研修を行うなどの障がい者支援態勢が作りにくいということもあり、シェアードサービスグループでは精神障がい者と、そもそもコンタクトセンターでは受け入れができていなかった重度の身体障がい者を中心に障がい者を雇用している。

コンタクトセンターのオペレーターはもちろん、シェアードサービスグループも経理財務部や総務部などの本社管理部門から切り出した業務に取り組んでおり、雇用している障がい者全員がビーウィズの業績に直接的間接的に貢献している。

2. 障がい者とはなにか、障がい者雇用とはなにか

この写真撮影にはシェアードサービスグループに所属する68名の障がい者のおよそ半数が参加しているが（図表3）、その障がい種別、障がい内容は下表の通り、精神・発達障がい者の人数が突出して多い。写真の手前に白杖を持つ視覚障がい者が座っているが、そのまわりにいるほとんどが精神・発達障がい者である。

図表3 シェアードサービスグループの全体写真と障がい種別の表



種別	人数	障がい内容
身体	17名	下肢障がい 視覚障がい 等
知的	3名	-
精神 発達	48名	うつ そううつ 統合失調症 高次脳機能障がい 強迫性不安障がい 気分障がい ADHD・ASD 等
合計	68名	

ここであらためて障がい者雇用とはなにか考えたい。

「障害者」とは、身体、知的又は精神になんらかの先天的後天的な理由で本来の機能を果たすことが出来ない状態、つまり「障害」があるため、継続的に日常生活や社会生活に相当な制限を受ける者、と障害者基本法で定義されている。

障がい者雇用に取り組む企業が考えなくてはならないことは

- ① 障がいは本人の努力ではどうすることもできない身体的知的精神的状態であり、その状態があることをわかった上で雇用していると理解すること
- ② 障がいが原因で起きる問題を、いかに起こらないようにするか
- ③ 障がいが原因で起きた問題を、いかに実損を出さず解決するか
- ④ ②③を行うためにかかる時間工数をはじめとした「障がい者雇用だから」をどこまで許容するのか

である。

障がい者雇用に取り組む企業は、障がい者雇用のためになにをどこまで許容するのか、を決めなくてはならない。それは障がいが原因で起きる問題や起きた問題を許容する、ということではない。起きる問題をいかに起こらないようにするか、起きた問題をいかに実損を出さずに解決するか、にかかる時間や工数を許容する、ということである。またそれは、そもそもなにを問題としてなにを問題としないのか、ということ定義することでもある。

特例子会社でもなんでもない民間企業が取り組むのだから、障がい者雇用を進めていくにあたってできることとできないことがあるのは当然である。この許容範囲を広げていくことが、障がい者雇用における改善であると考えている。

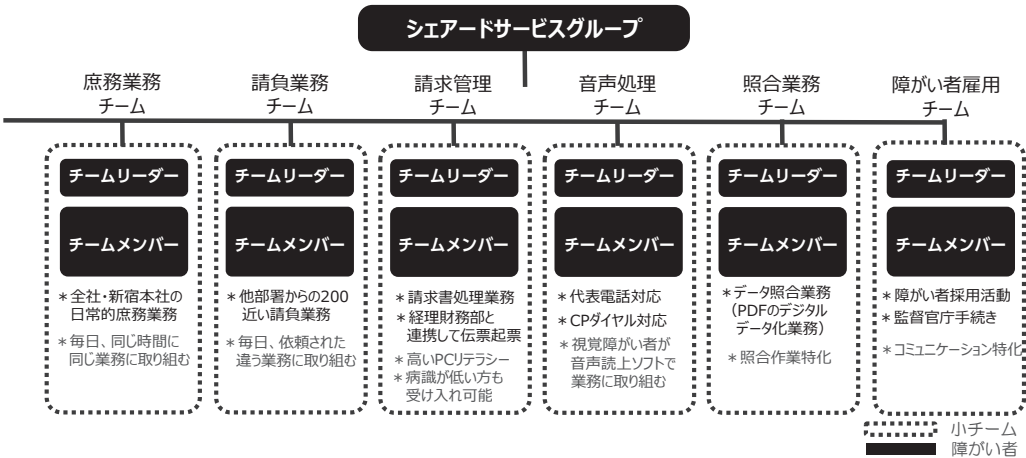
3. ビーウィズの障がい者雇用の特徴

障がい者雇用であることを言い訳にして請け負った業務の品質が粗悪であったり、納期が守られなければ、その業務は二度と依頼されなくなる。そうならないために、シェアードサービスグループではチームで業務を運営している。チームで業務に取り組むことで、メンバーの一人が体調を崩して突然欠勤しても別のメンバーがすぐに業務を引き継ぐことができる。

現在、稼働しているチームには、受け持つ業務範囲や業務の進め方にそれぞれ特徴がある(図表4)。どのチームに所属するかは入社後1ヵ月かけて体験実習

を行い、障がい特性をもとに話し合っていて決めている。「このチームなら頑張れそうだ」という実感を持って所属チームを決めたあとは、障がい状態の悪化による入院などでの退職を除けば、退職者が出ることはほぼ無い。

図表4 シェアードサービスグループの組織構成



シェアードサービスグループでは68名の障がい者が働いているが、これだけの人数をまとめることは、障がいのあるなしにかかわらず大変なことである。ましてや、そのほとんどが精神・発達障がい者となればさらに大変だ。

チームのとりまとめはチームリーダーに任せている。重要なことはどのチームにも労務管理や業務管理をするための健常者はおらず、チームリーダーもチームメンバーもどちらもが障がい者、つまり障がい者しかいないということである。

チームリーダーはチームメンバーの障がい特性や体調にあわせた業務指示を出し、業務が順調に進んでいることを確認して問題が起きれば調整する。チームメンバー一人ひとりの障がい特性や体調、できることできないことを確認しながら業務を進めていくことは簡単ではないが、自分自身も障がい者だからこそチームリーダーはその大切さがわかっている。

障がい者の多くはコミュニケーションが得意ではないが、チームリーダーとチームメンバーは自分の障がいについて、業務の進捗について、しっかりと話し合っている。チームリーダーはチームメンバーにとって同じ障がい者の頼れる先輩であり、ビーウィズで働いていく上での目標、ロールモデルでもある。

○庶務業務チーム

庶務業務チームには従業員が働いていくために止めることのできない日常業務が集められており、大きな特徴としては出勤してから退勤するまでいつなにをするのかが決まっている、時間割に沿って業務を進めていくチームだということである。

代表的な業務は拠点と拠点を結ぶ社内便、郵便や宅急便の管理などである(図表5)。誤配があってはならないので必ず2名でダブルチェックをしながら宛先部署に配達しているが、それでもなんらかの問題が起きるたび、正しい手順で作業できているか確認できるようチェックシートを作ったり、中に入れる書類にあわせて社内便封筒の色を変えるなど、庶務業務チームのメンバーが混乱無く業務を進められるよう工夫を重ねている。

図表5 社内便業務に取り組む庶務業務チームメンバー



○請負業務チーム

請負業務チームは他部署から大小難易度ばらばらの業務を請け負い組み合わせて進めていくチームであり、その大きな特徴はチームリーダーから出される作業指示に沿って毎日違った業務に取り組むということである。

代表的な業務は人事部や経理財務部から請け負う事務補助業務や監督官庁への届出業務、名刺や年賀状、研修資料の印刷業務などである。人事部から請け負う事務補助業務では従業員から提出された申請書類の整理、ハローワークや社会保険事務所に届け出る雇用保険、健康保険や厚生年金保険の手続書類の下準備から現地に出向いての届出などを行っている。また、印刷業務のなかでも名刺印刷は外部業者に発注していたものを内製化しているので、名刺データの作成、印刷、

裁断と分担して丁寧に作業を進めている(図表6)。

請負業務チームでは200種類を超える業務を請け負っており、業務を依頼されたときに聞き取った手順をもとにチームメンバーに作業できるよう工夫した業務手順書をチームのなかで作成している。多くの業務を請け負う請負業務チームだからこそである。

図表6 請負業務チームメンバーによる名刺印刷と朝礼の様子



○請求管理チーム

請求管理チームは支払いが必要な請求書の処理を行っている。もともとは、経理財務部から依頼された請負業務の一つだったが、取扱件数が増えたことで請求管理チームとして立ち上げられた。パソコンが使えること、事務職の経験があること、が前提となり“これまで長く働いてきたが過労が原因でうつになるなどして前職を退職後、はじめて障がい者雇用枠で働くことになった”というような、障がいの受容が追い付いていない障がい者にとって、比較的働きやすいチームで

図表7 パソコンを使って業務を進める請求管理チーム



ある。

請求書処理の間違いは支払い漏れにつながってしまうため、ダブルチェック、トリプルチェックをしながら慎重に作業を進めているが、チームメンバーが経理業務未経験だったとしてもチームリーダーを中心に会計ソフトの使い方や会計の基礎知識を教え合う態勢ができている(図表7)。

○音声処理チーム

音声処理チームは音声読み上げソフトにパソコン画面を読み上げさせて業務に取り組む視覚障がい者のチームで、代表電話や人事部が受けている従業員向け人事手続問い合わせ電話の対応、パソコンを使った事務補助業務、インターネットを使った情報収集業務などを行っている(図表8)。

音声読み上げソフトを利用する視覚障がい者のためのチームであることが大きな特徴であるが、視覚障がい者だけでは例えばパソコンのセットアップや音声読み上げソフトをインストールすることもできないため、このチームには視覚障がい者だけでなく精神障がい者や身体障がい者も所属していて、自ら動くことができるチームとなっている。

視覚障がい者は音声読み上げソフトのほか点字ディスプレイなどの支援機器を利用しており、高齢・障害・求職者雇用支援機構での貸出手続や実機購入に向けた決裁申請などもチームリーダーが行っている。

図表8 音声処理チームの視覚障がい者を支える支援機器



○照合業務チーム

照合業務チームはAI-OCRで手書きの書類をデジタルデータにしていくマイク

ロBPOサービスの納品前照合作業を請け負ったことから始まったチームだが、現在は業務の幅を広げてパソコンを使ったいろいろな照合業務に取り組んでいる。その特徴は反復作業であるということだ。

照合業務は単純ではあっても量のある作業を進めていかななくてはならないため、業務の進捗管理が重要になってくる。チームリーダーは依頼にあわせて作業計画を立て、チームメンバーの作業スピードを考えながら作業指示を出し、納期に間に合うか間に合わないか、作業終了までにかかる時間を計算してほかのチームに応援を要請することもある。

○障がい者雇用チーム

障がい者雇用に関連した事務手続を行うチームである。シェアードサービスグループは通年採用を行っているため、ハローワークに求人票を出し、応募受付から面接日程調整、面接官として面接に参加するなどの採用活動事務を行い、また、職場実習を経て入社が決まれば入社手続を、入社後は就労支援機関と連携して定着支援の調整を行っている（図表9）。

面接を受ける求職活動中の障がい者は緊張のあまり表情は硬く障がいについても言葉少なになりがちだが、面接官に障がい者がいることを知り、就労支援機関のことなど当事者同士にしかできない話をしているうちに障がいのことはもちろん、入社後に配慮してほしいことまで話ができるようになる。

図表9 障がい者雇用チームによる面接と下肢に障がいのあるメンバーの勤務の様子



4. 長く働き続けることができる職場を目指して

シェアードサービスグループには、就労支援機関経由での求人応募も多い。

「障がい者が体調や障がい状態にあわせて働けること」

「障がい者にとって働きやすい職場環境をつくっているのが障がい者自身であること」

などが就労支援機関から信頼されてのことだと考えている。

シェアードサービスグループの最大の特徴はチームリーダーの存在である（図表10）。

図表10 シェアードサービスグループの特徴

① 障がい特性にあわせて作られたチームに分かれ、業務に取り組んでいる ひとつのチームには約10名が所属、チームで業務に取り組むからこそ、メンバーの体調不良もすぐにカバーでき納期が守れている。	④ 安定雇用のため、支援機関を巻き込みしっかり連携している 本人とチームリーダー、支援機関担当で三者面談を行い、長く働き続けるために必要なことを定期的に話し合っている。
② チームの中は組織化され、全員が何かを担当して目標を持っている 日常業務はもちろん、マニュアルの作成、新人への業務研修やベテランへの確認研修など一つの業務としてメンバーに任されている。	⑤ 障がい者の採用面接に障がい者が参加している 採用するための判断基準はあるが、決め手となるのは、チームリーダーが「うちで受け入れる」と言えるかどうかである。
③ チームメンバーをサポートする相談体制がある 職場適応援助者（ジョブコーチ）のもと、チームリーダーは障害者求職者雇用支援機構の職業生活相談員研修を全員受講済み。	⑥ チームリーダーをサポートする仕組みがある 業務の進捗管理やメンバーの労務管理など負担の大きいチームリーダーを、社員、支援機関やなかぼつなどが支援する仕組みがある。

チームリーダーは採用しようとしてできるものではない。自分の業務だけでなく遅れている業務の手伝いをしたり、困っているメンバーに教えているメンバーがいれば、ビーウィズがどんな障がい者雇用をしようとしているのか、そのなかでどんなことをしてもらいたいのか、コミュニケーションを厚くして話し合っていくことで将来のチームリーダーを育成している。

チームリーダーは障害者職業生活相談員の講習を受けてはいるものの、チームメンバーと同じ障がい者である。チームメンバーの働きやすい環境作りにはチームリーダーが取り組み、障がいの治療についての悩みや、家族関係友人関係のなかで起きている問題には就労支援機関が解決にあたることで、一人の障がい者を社内外が協力して支える構図になる。就労支援機関としっかりと連携することが、

チームリーダーの負担を大きく軽減する。

チームリーダー同士が助け合えるよう、チームの業務状況や労務状況を共有するためのミーティングを週に一回実施している。また、それぞれのチームでも週に一回チームミーティングを実施している。このようなコミュニケーションを通じてチームメンバーもまたチームリーダーを支えている。一方的に配慮を受けるのではなく互いに配慮し合うということは、自分でも誰かを支えられるという気付きや、長く働き続けるために働きやすい職場を作るのは自分であるという当事者意識の醸成につながっている。

障がい種別に関係なく、障がい者が体調を崩すと不安定になってくるのが勤怠である。

シェアードサービスグループでは障がい状態にあわせて週4日以上1日5時間以上の勤務を基本として、その出勤時間退勤時間を30分単位で調整している。

68名全員の勤怠管理を障がい状態に寄り添って丁寧にやろうとすると大変な業務量になる。チームメンバーのとりまとめをチームリーダーに任せているからこそ、多様な勤務シフトが実現できている。

図表11 各種面談

面 談	入社面談 入社1ヶ月面談	契約面談	勤怠面談	評価面談	定着面談
タイミング	入社時 入社1ヶ月経過時	3ヶ月に1回	勤怠管理ルールに 該当した場合	評価実施時	1か月に1回
面談者	チームリーダー/社員				チームリーダー/社員 支援機関担当者
内 容	・障がい状況の確認 ・生活状況の確認 ・希望勤務シフトの確認 ・担当希望業務の確認 ・所属希望チームの確認	・契約更新の意思確認 ・業務習得状況の確認 ・障がい状況の確認 ・生活状況の確認	・欠勤/遅早退日数の 確認 ・原因の確認 ・対処方法の検討	・評価査定結果 ・今期目標について ・来期目標について ・これから	・障がい状況の確認 ・生活状況の確認 ・業務習得状況の確認 ・業務やメンバー間での トラブル相談

シェアードサービスグループでは面談を大切にしている(図表11)。特に就労支援機関との関係構築に力を入れており、定着面談は入社後すぐから頻繁に行っている。68名全員の勤怠管理は大変な業務量になるという話と同様に、定着面談も就労支援機関と情報交換しながら丁寧にやろうとすると大変な業務量になる。就労支援機関とのコミュニケーションをチームリーダーが日常的にとっているからこそできることである。

5. 持続可能な障がい者雇用であるために

ビーウィズの業績拡大に伴う常用雇用者数の増加は続いている。

ダイバーシティ&インクルージョンという言葉が浸透した現在であっても、障がい者雇用の一番の目的が法定雇用率の達成だという企業は多い。シェアードサービスグループでも、まずは法定雇用率の達成でビーウィズの業績拡大に貢献している。だが、障がい者一人ひとりにしてみれば、働くということは生活の糧を得る唯一と言える機会なのだから、雇用されている企業の業績が良かった、悪かった、法定雇用率を達成した、達成しなかった、などにできるだけ左右されない、持続可能な障がい者雇用でなくてはならないはずだ。しかし、「障がい者雇用だから」に甘え、健常者が障がい者を管理することを前提とした障がい者雇用ではすぐに限界が来る。

だからこそ、シェアードサービスグループでは労務管理も業務管理も、新たに請け負った業務の手順構築やマニュアルの作成、採用活動、障害者雇用納付金の申告や障害者雇用状況報告書の提出に至るまで、障がい者が障がい者にとって働きやすい職場環境を作ることに取り組み、障がい者雇用そのものを自ら進めている。これがビーウィズの考える、持続可能な障がい者雇用である。