NIVR

企業在籍型ジョブコーチ活用好事例集

ー障害者雇用を支える企業在籍型ジョブコーチー

2020 年 3 月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

はじめに

障害者職業総合センターでは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、わが国における職業リハビリテーションの中核的機関として、職業リハビリテーションに関する調査・研究をはじめとして、さまざまな業務に取り組んでいます。

2018 年度から 2019 年度にかけて、「企業在籍型職場適応援助者（企業在籍型ジョブコーチ）による支援の効果及び支援事例に関する調査研究」を実施いたしました。本調査研究では、企業在籍型ジョブコーチ本人と配置企業に対する質問紙調査、一部企業への訪問ヒアリングを実施し、企業在籍型ジョブコーチの実態を明らかにするとともに、支援の好事例の収集を行いました。

この事例集は、今回の調査で得られた好事例の中から、12 の事例についてまとめたものです。事例選択に当たっては、企業の業種、規模、所在地域等に多様性が生じるよう努めました。

障害者の職場定着を実現するうえで、企業在籍型ジョブコーチの役割は重要なものとなっています。企業在籍型ジョブコーチの具体的実践を含むこの事例集を、参考として活用いただき、よりよい雇用環境を整備するためのお役にたてれば幸いです。

最後に、ヒアリング調査に応じていただいた各企業、そして関係者の皆様には心から感謝を申し上げます。

2020 年 3 月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
研究主幹　大 西　康 之

事例集の用語表記について…

本事例集では、職場適応援助者（ジョブコーチ：Job Coach）の略称表記として、「JC」という語を用いています。また、障害のある社員を、「障害者社員」、障害者社員を職場で支援する立場にある社員を、「支援者社員」としてそれぞれ表記しています。

企業に在籍する JC については、その事業所の社員が企業在籍型 JC 養成研修を修了し、企業在籍型 JC の資格を得る以外に、配置型 JC や訪問型 JC の経験者を障害者支援の専門家として新たに雇用している事例があったため、本事例集では、それらの人も含めて「企業在籍型 JC」としています。

目　次

はじめに ・・・

事例 6　18

能力や特性に応じた職務の創出。就職をスタートとしたキャリア形成支援。他職種連携による職場復帰支援。企業在籍型 JC を中心としたサポート体制と役割分担。

Keyword	①職場実習を活用した採用活動　②キャリア形成支援　③チームによる職場復帰支援 ④社内サポート体制と役割分担

事例 7　20

配置型 JC の経験をいかした職務の創出支援からナチュラルサポートの形成。企業在籍型 JC ならではの障害者のニーズを踏まえた新たな雇用形態・評価制度の導入。

Keyword	①ツールを活用した職務の創出支援　②JC の力をいかした採用プロセス ③ナチュラルサポートの形成　④JC による新たな雇用・評価制度の導入

事例 8　22

社内及び企業在籍型 JC 間の役割分担と連携による障害者雇用、職場定着支援の推進。きめ細やかな支援により個々の力を最大限に引き出し、キャリア形成を支援。

Keyword	①社内の役割分担と連携による障害者雇用の促進　②企業在籍型 JC 間の役割分担 ③最大限の生産性発揮のための支援　④障害者社員のキャリア形成

事例 9　24

障害者支援の専門家である JC と人事総務の専門家の二人三脚で障害者雇用を促進。個と全体の力をいかす JC の役割。障害者の能力発揮・キャリア形成のためのさまざまな工夫。

Keyword	①JC と人事総務次長のタッグによる障害者雇用の促進　②社内研修や広報活動をいかした業務の創出　③個と全体の力を最大限にいかすチーム制　④モチベーション向上とスキルアップ支援

事例 10　26

チームで支える障害者雇用。職務遂行に対する支援と職務遂行のための土台を支える支援。職業生活を支える企業在籍型 JC のコーディネート機能。

Keyword	①チームで支える障害者雇用　②職場定着を支えるコミュニケーション ③雇用継続・新規雇用のための職務の創出　④支援機関のコーディネート

事例 11　28

1 名の企業在籍型 JC が起点となり、全国の事業所の職業生活相談員と協力した遠隔支援。コミュニケーションのハブとして JC が機能。

Keyword	①職業生活相談員と協力し、遠隔地の障害者社員を支援　②運用面の配慮を充実し障害者社員を支援　③採用から雇用継続支援に至る一貫したサポート　④社内研修の充実

事例 12　30

本社の社内ジョブコーチが中心となり、各店舗の支援者を通じた間接支援の仕組みを構築。「チャレンジド・パートナー」、「〇〇連絡帳」など独自の試みを採用。

Keyword	①成長を促すキャリア形成　②各店舗のスタッフを通じた間接支援 ③多様な資源を活用した支援

企業在籍型 JC の活躍 ・・・

事例一覧

事例番号	業種	企業規模	雇用障害者数	障害種別					特例子会社	助成金の活用	ＪＣの人数	企業在籍型ＪＣの所属部署・役職			主な支援内容		
				身体	知的	精神	発達	その他				①障害者社員所属部署	②人事・総務部	③事業所の責任者	①障害者社員への直接的な支援	②ともに働く社員への支援	③職場環境整備
1	サービス業（他に分類されないもの）	200-299人	32	○	○	○				○	2		2		○	○	○
2	サービス業（他に分類されないもの）	200-299人	171		○					○	7	7			○	○	
3	情報通信業	200-299人	185	○	○	○	○	○	○	○	7	6	1		○		○
4	卸売業、小売業	500-999人	17	○		○				○	3	2		1	○	○	○
5	卸売業、小売業	1000人以上	53	○	○	○					2	1		1	○	○	○
6	製造業	1000人以上	26	○	○	○	○				4	3	1		○	○	○
7	情報通信業	1000人以上	24	○	○	○	○			○	1		1			○	○
8	宿泊業、飲食サービス業	1000人以上	215	○	○	○	○	○		○	6	2	4		○	○	○
9	金融業、保険業	1000人以上	40	○	○	○					2	2			○	○	○
10	医療、福祉	1000人以上	15	○		○	○	○			4	2	2		○	○	○
11	サービス業（他に分類されないもの）	1000人以上	140	○	○	○				○	1		1		○	○	
12	宿泊業、飲食サービス業	1000人以上	230	○	○	○					(1)		(1)		○	○	

※「JCの人数」に記載されている数は、JC養成研修を修了し、障害者の職場適応、定着を支援している社員の数。
事例９の２名については配置型JC養成研修を修了した社員の数。
事例10の４名のうち1名については訪問型JC養成研修を修了した社員の数。
事例12については、JC養成研修は修了していないものの、地方公共団体が実施する障害者の就労支援に関する研修を受講し、「社内ジョブコーチ」として障害者の職場適応、定着を支援している社員の数。

ジョブコーチ（JC）支援事業とは

＜目的＞

ジョブコーチ（JC）支援事業は、障害者の職場適応に課題がある場合に、職場に JC が出向いて、障害特性を踏まえた専門的な支援を行い、障害者の職場適応を図ることを目的としています。

＜JC の種類＞

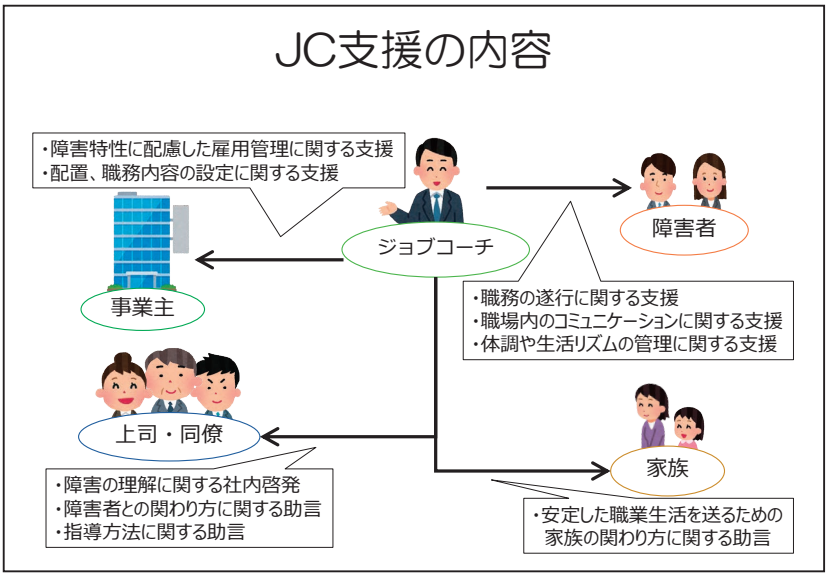
配置型 JC	機構が運営する地域障害者職業センターに配置する JC。就職等の困難性の高い障害者を重点的な支援対象として自ら支援を行うほか、訪問型及び企業在籍型 JC と連携し支援を行う場合は、効果的・効率的な支援が行われるよう必要な助言・援助を行う。
訪問型 JC	障害者の就労支援を行う社会福祉法人等に雇用される JC。機構が実施する訪問型職場適応援助者養成研修又は厚生労働大臣が定める訪問型職場適応援助者養成研修を修了した者であって、必要な相当程度の経験及び能力を有する者が担当する。
企業在籍型 JC	障害者を雇用する企業に雇用される JC。機構が実施する企業在籍型職場適応援助者養成研修又は厚生労働大臣が定める企業在籍型職場適応援助者養成研修を修了した者が担当する。

※機構＝独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

＜JC 支援＞

厚生労働省のホームページによると、JC 支援には以下のようなものが含まれます。

- JC 支援は、対象障害者がその仕事を遂行し、職場に対応するため、具体的な目標を定め、支援計画に基づいて実施されるものです。
- 障害者本人に対する職務の遂行や職場内のコミュニケーション等に関する支援だけでなく、事業主に対しても障害特性に配慮した雇用管理等に関する支援を行います。
- JC が行う障害者に対する支援は、事業所の上司や同僚による支援（ナチュラルサポート）にスムーズに移行していくことを目指しています。



厚生労働省のホームページをもとに作成

企業在籍型 JC とは

障害者を雇用している又は雇用しようとしている企業の従業員、又は事業主（法人の代表者・役員）で、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施する企業在籍型職場適応援助者（企業在籍型 JC）養成研修又は厚生労働大臣が定める企業在籍型職場適応援助者養成研修（下表参照）を修了した人を指します。

なお、職場適応援助者（ジョブコーチ）には、「企業在籍型 JC」のほかに、地域障害者職業センターに配置する「配置型 JC」及び就労支援を行っている社会福祉法人等に所属する「訪問型 JC」がおり、それらの経験者が企業に雇用されて一定の条件を満たした場合に「企業在籍型 JC」になることもできます。

企業在籍型 JC 養成研修実施機関

研修実施機関		開催地域　※３
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 ※１ 障害者職業総合センター職業リハビリテーション部		千葉・大阪
民間の研修機関※2	（ＮＰＯ）ジョブコーチ･ネットワーク	新潟・東京・大阪
	（ＮＰＯ）大阪障害者雇用支援ネットワーク	大阪
	（ＮＰＯ）くらしえん・しごとえん	静岡・岐阜・愛知
	（ＮＰＯ）なよろ地方職親会	北海道
	（社福）南高愛隣会	長崎
	（学）大妻学院　（対象：大妻女子大学の在学生）	東京

※１ 開催地域での座学中心の集合研修に加えて、実技研修は各都道府県の地域障害者職業センターにて実施します。
※２ 民間の養成研修機関の研修は有料になりますが、一定の要件を満たせば、障害者雇用安定助成金（障害者職場適応援助コース）により、受講費の半額補助を受けることができます。
※３ 令和元年度の実績です。詳しくは下記ＵＲＬをご覧下さい。
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaishakoyou/06a.html

障害者職業生活相談員とは

５人以上の障害のある従業員が働いている事業所では、「障害者の雇用の促進等に関する法律」により、厚生労働省が定める資格を有する従業員のうちから障害者職業生活相談員（以下「相談員」という。）を選任し、職業生活全般における相談・指導を行うよう義務づけられています。相談員になるためには、厚生労働省が定める資格要件を満たし、所轄の公共職業安定所に選任の届け出を提出することが必要です。

相談員の資格は、「独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構」各都道府県支部が実施する「障害者職業生活相談員資格認定講習」を修了することで付与されます。

◆詳しい日程や手続きに関しては、機構各都道府県支部にお問い合わせください。

障害者雇用安定助成金（障害者職場適応援助コース）について

事業主が、対象労働者の職場適応のために、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が運営する地域障害者職業センターが作成または承認する支援計画で必要と認められた JC 支援を、企業在籍型 JC に行わせた場合に支給されます。
支給額は①と②の合計となります。

① 対象労働者１人あたりの月額(下表)に、支援計画に基づく支援を行った月数を掛けた額(最大６か月)

対象労働者		支給額（１人あたり月額）※企業規模によって異なります。			
精神障害者	短時間労働者以外の者	中小企業	１２万円	中小企業以外	９万円
	短時間労働者	中小企業	６万円	中小企業以外	５万円
精神障害者以外	短時間労働者以外の者	中小企業	８万円	中小企業以外	６万円
	短時間労働者	中小企業	４万円	中小企業以外	３万円

② 企業在籍型職場適応援助者養成研修の受講料を事業主がすべて負担し、かつ、養成研修の修了後６か月以内に、初めての支援を実施した場合に、その受講料の１／２の額

◆支給要件や手続きの詳細は、都道府県労働局にお問い合わせください。

障害者雇用安定助成金（障害者職場定着支援コースのうち「職場支援員の配置」に係る助成）について

事業主が、業務の遂行に必要な援助や指導を行う職場支援員を①雇用、②業務委託または③委嘱のいずれかの方法で配置した場合に助成します。「企業在籍型職場適応援助者養成研修修了者」は、職場支援員の配置要件に該当します。

支給対象者	支給月額	支給対象期間	各支給対象期における支給額（最大）
短時間労働者以外の者	４万円 （３万円）	２年 （２年） ※精神障害者の場合３年	24 万円×４期 （18 万円×４期） ※精神障害者の場合６期
短時間労働者	２万円 （1.5 万円）	２年 （２年） ※精神障害者の場合３年	12 万円×４期 （９万円×４期） ※精神障害者の場合６期

◆支給要件や手続きの詳細は、都道府県労働局にお問い合わせください。

事例１

JC 支援における特徴

障害者採用計画から職場定着までの一貫した支援。自社における仕事と障害者をよく知る企業在籍型 JC の強みをいかした環境調整。巡回型支援を行う JC の存在が職場にもたらす安心感。

事業所の概要

設　　立：1989 年
事業内容：総合ビル管理業務
従業員数：263 名
（障害者 32 名）
（JC　2名）

障害者雇用の取組

- 2004 年に障害者雇用専門部署である自立推進支援室を総務部に設置し、地方公共団体から委託された庁舎の清掃業務を中心に障害者雇用を進める。
- 清掃業務に従事する 21 名の知的障害者及び 1 名の精神障害者の支援を自立推進支援室に在籍する JC2 名が担当。

Keyword	①職務とのマッチング　②環境調整　③職場適応・定着支援　④人材育成の取組　⑤次のステップへの移行支援

① 職務をよく知る企業在籍型 JC ならではベストマッチング

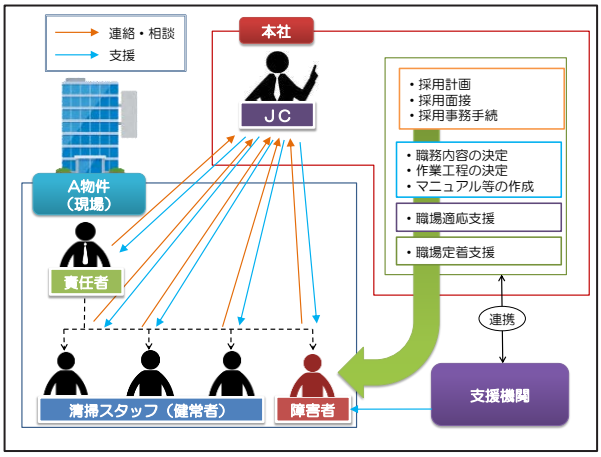
障害者雇用促進のために、2004 年に障害者雇用専門部署である自立支援推進室を設け、室長を配置した。室長は経験を積む中で障害者雇用のノウハウを身につけてきたが、体系的に障害者雇用を学びたいと考え、2007 年度の JC 養成研修を受講した。現在はもう１名の企業在籍型 JC とともに障害者雇用を推進している。

営業担当者からの清掃委託物件決定の連絡が入ると、JC は障害者採用計画を策定し、採用活動→職場実習→採否の決定という流れで障害者を採用している。障害者の特性等のアセスメントができ、自社の仕事の内容やその仕事に必要なスキルを熟知した企業在籍型 JC ならではのベストマッチングが可能となっている。また、本人の能力を最大限にいかすため、時には既存の職務を細分化し、再構成することにより、担当職務を決定するということも行っている。これらの取組は、採用後のスムーズな職場適応、職場定着に大きく貢献している。

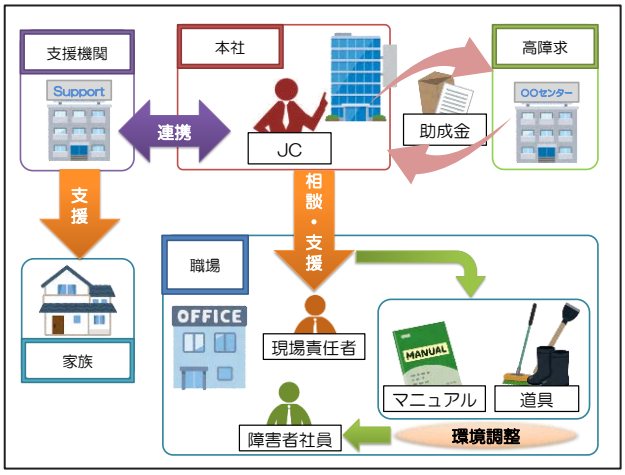
② 一人ひとりの特性に応じた環境づくり

企業在籍型 JC が現場の責任者と相談しながら、障害特性に配慮した職務、作業工程、作業に使用する道具等を決定することで、障害者が能力を最大限に発揮できるよう環境調整を行っている。

また、作業マニュアル等を作成し、現場に提供することで、受け入れ時の現場の負担を軽減している。同社では健常者についてはどの現場でも共通の道具を使用することとなっているが、障害者社員については、障害特性等により専用の道具を購入する必要が生じた際は、障害者作業施設設置等助成金[1]の申請もしている。また、支援機関との連携を取りながら、職場定着のための生活環境づくりも支援している。



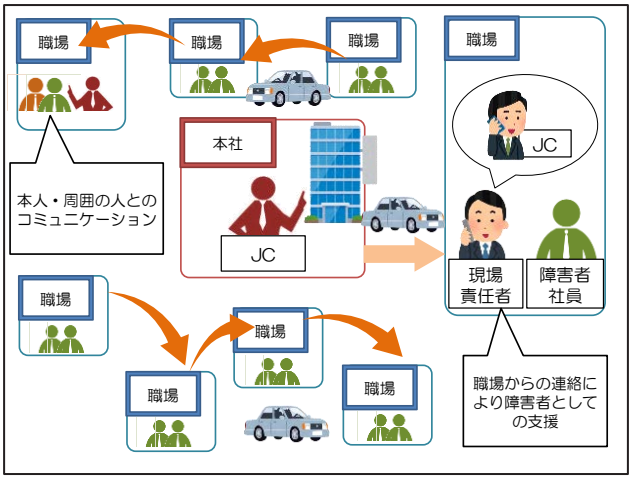
[1] **障害者作業施設設置等助成金**：障害者を常用労働者として雇い入れるか継続して雇用する事業主で、その障害者が障害を克服し作業を容易に行えるよう配慮された施設または改造等がなされた設備の設置または整備を行う（賃借による設置を含む）場合に、その費用の一部を助成するもの。



※高障求＝独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

③ 企業内にいる専門家のサポートがいつでも得られる安心感

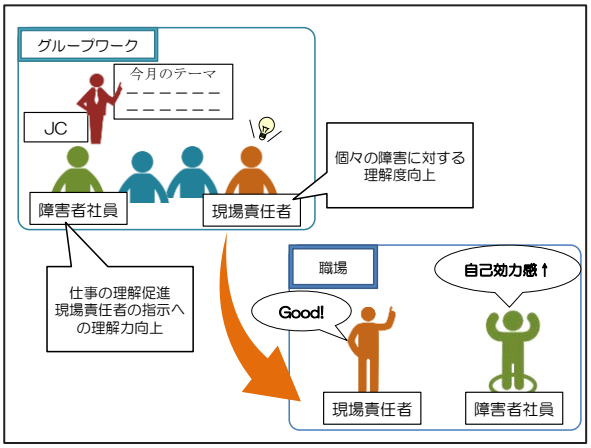
障害者が配置されている十数か所の職場を JC が定期的に巡回し、本人及び周囲の人とのコミュニケーションをとり、職場適応状況を確認し、必要に応じて本人及び周囲の人への支援を実施している。上司や同僚は、他の部下・同僚と同様の関わり方をしており、障害者としての支援が必要となった際は、職場から連絡を受けた JC が対応するシステムをとっている。これにより、周囲は負担を感じることなく、安心して障害者社員を受け入れることができている。また、障害者社員も何かあれば JC に連絡・相談できるということから、安心して働くことができている。普段は離れた職場にいても、いつでもサポートが得られる企業内 JC の存在は、職場に大きな安心感をもたらしている。



④ グループワークの実施によるコミュニケーションの円滑化

2014 年から、企業在籍型 JC が、障害者社員を複数雇用している職場で人材育成のためのグループワークを行っている。グループワークでは毎月さまざまなテーマで話し合いを行っているが、回を重ねるごとに、障害者社員は人の意見をしっかり聞き、自分の意見を述べることができるようになっている。また、現場責任者からの指示等もよく理解できるようになり、そのことを責任者にほめられることで、障害者社員の自己効力感が向上するという効果も見られている。しかし、一番の効果は、現場責任者がグループワークを見学参加することで、個々の障害者社員に対する理解が深まったことである。

障害者社員が１名のみ配置されている職場では、休憩時間を利用し、本人と周囲のコミュニケーションの促進を図っている。



⑤ 働き続けるための支援と次のステップへの支援

契約満了により、勤務先の物件の清掃作業がなくなった際には他の現場への異動支援を行っている。この異動支援においても、自社で請け負うさまざまな物件の仕事内容、職場環境を熟知する企業在籍型 JC の強みが発揮されている。また、現在の職場での継続就労を希望する人については、次の委託先への転職を支援している。

また、就労継続の支障となるような生活面での問題が生じた際は、必ず関係機関と連携しながら、対応している。最近は、高齢化等により一般就労が難しくなる者も出てきており、その場合は関係機関との連携により、福祉的就労等への移行を支援している。

事例２

JC 支援における特徴

丁寧な面接をとおした目標の共有と振り返りがもたらす障害者社員及び企業在籍型 JC の成長。支援記録票を活用した JC のスキルアップ・支援ノウハウの蓄積。JC の活躍を支える所内の支援体制。

事業所の概要

設　　立：1987 年
事業内容：緑地管理清掃業務・
　　リサイクル手選別事業
従業員数：235 名
　　（障害者 171 名）
　　（JC　7名）

障害者雇用の取組

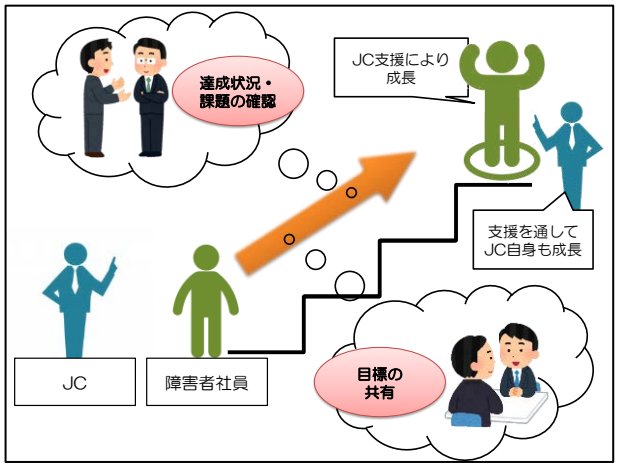
- 知的障害者の雇用を目的に設立され、1988 年に市の施設にて訓練を受けていた 49 名の知的障害者をその仕事である緑地管理清掃ともに引き継ぐ。園地管理清掃業務を中心に事業を拡大し、現在は８事業所及び市のリサイクルセンターにて障害者を雇用。
- 総務課長、総務主任、そして専門相談員がチームとなり、障害者雇用現場をサポート。

Keyword	①目標の共有と振り返り　②支援記録票の作成が企業在籍型 JC にもたらす効果 ③情報共有ツールとしての支援記録票の活用　④JC の活躍を支える社内の体制

① 障害者社員と企業在籍型 JC の目標共有と丁寧な振り返りによる効果

障害者社員を雇用している各事業所には支援者社員が配置され、障害者社員とともに働きながら、日々の作業支援等を行っている。支援者社員の中で、７名の主任については企業在籍型 JC として活動しており、園地管理清掃事業を行う８事業所のうち、大規模の３つの事業所にそれぞれ３名、２名、１名、リサイクルセンター事業所に１名が配置されている。JC は他の支援者社員と同じように、現場にて障害者社員に対する日々の支援を行うとともに、支援者社員に対するスーパーバイズも行っており、JC 不在の小規模の事業所では近隣の事業所の JC がその役割を担っている。また、８年前には総務部に専門相談員を雇用、この専門相談員が各職場へのスーパーバイザーとしての役割を果たしている。

JC 支援開始前には、必ず支援対象となる障害者社員との面接を実施し、十分話し合いながら、両者で目標を共有。支援期間中も定期的に面談を実施し、目標の達成状況や課題の確認、新たな目標設定を行っている。面接での話し合いをとおし、障害者社員は JC 支援の目標の達成状況を確認し、更なる目標達成に向けてのモチベーションを向上させることができている。また、きめ細かな JC の観察に基づく評価を聞くことで、自身の行動について普段から客観的に見ることができるようになっている。JC も普段から問題意識を持って、障害者社員の行動を観察し、支援を行い、自身の支援の振り返り等を行うことで、支援者としてのスキルを向上させることができている。目標の達成は障害者社員、支援者社員双方の喜びにつながるとともに、互いの成長へと繋がっている。



② 自身の支援等を言語化することによる支援スキルの向上とさまざまな工夫

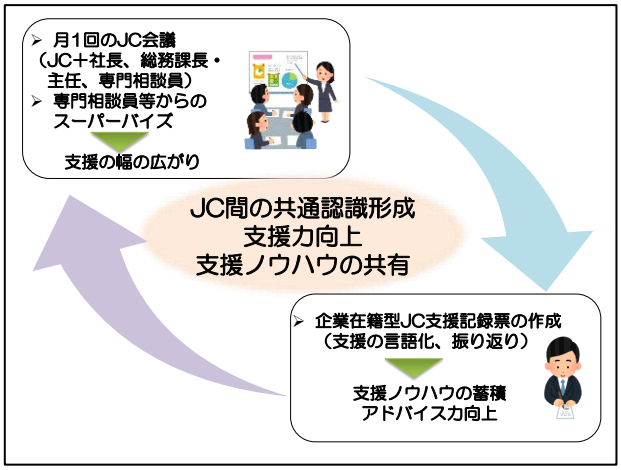
各事業所では、専門相談員から記録をとることの大切さを伝えられながらも、なかなかそれが徹

底されず、記録をきちんと作成することが課題となっていた。2016 年から障害者雇用安定助成金を活用するようになり、支援記録票の作成が業務に加えられた当初も、企業在籍型ＪＣの筆はなかなか進まず、「特になし」という記載が見られることも少なくなかった。しかし、繰り返すうちに、支援やその結果を言語化することに慣れ、また言語化することで、自身の支援を分析、見直すということができるようになり、また新しいアプローチ方法を考えることができるようになった。あるJC は、言語理解に障害がある（自閉症）社員に対して、言葉ではなく、視覚的に指示を出すと良いのではないかと考えた。そこで、JC 研修で得られた知識や情報をもとに、ピクトグラムのカードと園内マップを作成し、これを用いて作業指示を出すようにしたところ、本人は作業場所と作業内容をスムーズに理解することができるようになり、自立的に作業に取り組むことができるようになった。そして、これを支援記録として残すことにより、支援者社員間で支援ノウハウを共有することができ、新たなアプローチ方法を考えるきっかけとすることができている。各 JC の作成した支援記録票は支援ノウハウの積み重ねの記録となり、事業所全体の大きな財産となっている。

また、自身の支援等を言語化することで、部下にもそれをきちんと伝えられるようになり、障害者社員のみならず、部下への支援力も向上させることができている。

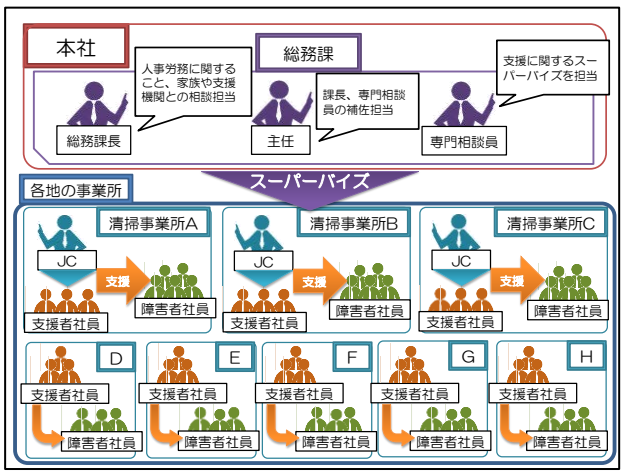
③ 情報共有ツールとしての支援記録票の活用

企業在籍型 JC が作成した支援記録票は総務課長、総務主任、専門相談員が丁寧に目を通し、コメントをつけて返却する。サポートが必要な案件があれば、専門相談員が JC に対するスーパーバイズを行っている。月１回行っている JC 会議（社長＋総務課長、総務主任及び専門相談員も参加）では、支援記録票をもとに情報を共有し、課題があれば解決に向けた話し合い等も行っている。これらの取組をとおし、課題解決に向けて、JC が同じ方向を向き、共通意識を持ち、共通言語で語り合うことができるようになり、支援に関する情報共有が図られ、日々の支援にいかされている。



④ JCの活躍を支える社内の支援体制

総務課長、総務主任、そして専門相談員がチームとなり、役割分担を行い、障害者雇用を支えている。人事労務的なこと、家族や支援機関との相談等は総務課長、現場での支援に関すること等については専門相談員が担当し、総務主任が両者を補佐している。このチームによるサポート体制により、企業在籍型 JC をはじめとする支援者社員は安心して、各職場での支援を行うことができている。



また、当該企業では、障害者社員の高齢化に伴う体力低下等の課題を解決するため、多様な職場環境の提供等を目的とし、2015 年に就労継続支援 A 型事業所を設立し、子会社として運営している。就労継続支援 A 型事業においては、障害者社員 65 名、支援者社員 50 名が、農業事業、弁当製造・カフェ事業、野外清掃、館内清掃・洗濯等を行っており、ここでも、親会社で培った障害者支援のノウハウがいかされている。

事例３

JC 支援における特徴

特例子会社で働く障害者と、親会社の各事業所に派遣された障害者のサポートを、７名の企業在籍型 JC が機動的に行う。精神障害や発達障害の当事者が JC として活躍。

事業所の概要

設　　立：1991 年
事業内容：システム開発会社の特例子会社
名刺・ウェブサイト作成等
従業員数：216 名
（障害者 185 名）
（JC ７名）

障害者雇用の取組

- グループ全体の従業員数の急激な増加に対応して、障害者の雇用を拡大。
- 親会社の職場復帰に協力するなど、特例子会社の新たな役割を模索。
- 障害者自身が指導者、管理者として活躍。

Keyword	①特例子会社と親会社に分散する障害者社員の支援　②親会社社員の職場復帰支援 ③自立性を引き出す支援　④障害者社員も企業在籍型 JC として活躍

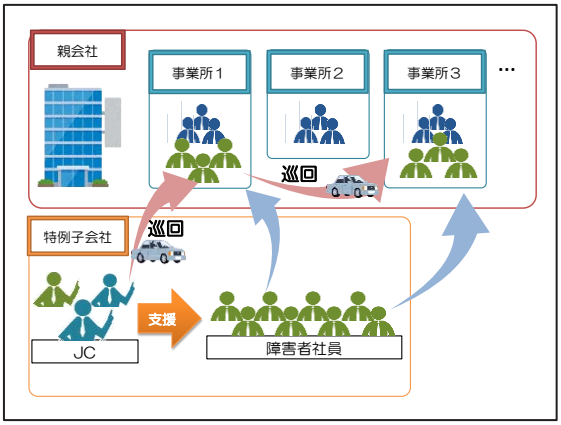
① 特例子会社と親会社に分散する障害者社員の支援

同社はシステム開発会社の特例子会社である。特例子会社の本社には約 130 名の障害者が勤務している（2019 年６月現在）。ここでは名刺作成やデータ入力、ウェブサイト作成業務等を、主に親会社以外から受注している。障害者社員は親会社の各事業所でも働いており、親会社の社員と同じフロアで事務作業などを行っている。親会社で働いている障害者社員は約 60 名で 3 か所の拠点に分かれて勤務している。

特例子会社では 7 名の企業在籍型 JC が障害者社員のサポートに当たっている。JC は特例子会社本社に籍を置きながら、親会社の３か所の拠点（遠方も含む）で働く障害者もサポートしているという。

障害者社員は、勤務中にいつでも JC と面談し相談することができる。以前は電話やメールでの相談も受けていたが、ミスコミュニケーションを避けることや JC の負担軽減を目的として、現在では直接面談に限るようにしている。親会社で働いている人についても JC が出向いて面談するようにしている。相談内容としては職場の人間関係に関わるものが多く、こうした問題については社外の支援者ではなく、JC の方が直ちに対応できると考えている。具体的問題に対処する際には、支援機関、主治医、所属部署の上司と連絡を取り合って状況を把握する。（社員には支援機関のサポートを受けるよう求めている。）

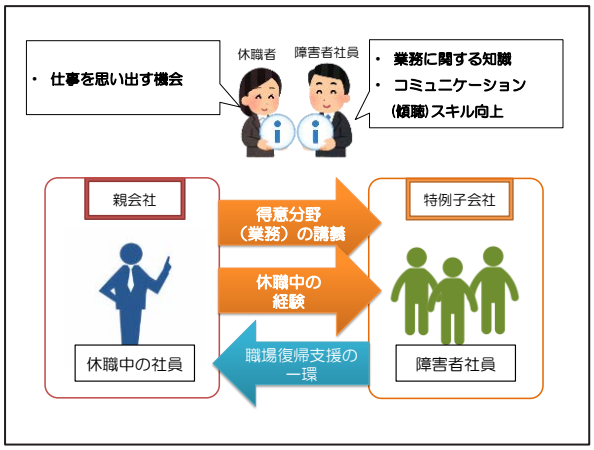
1 か月に一度、「ジョブサポート会議」が行われている。この会議は特例子会社の社長主催で行われ、全ての JC が参加し、各ケースについての対応が話し合われる。難しいケースについて話し合える場があることで、各 JC も安心してサポートに当たることができる。



② 親会社社員の職場復帰支援

特例子会社が担っているもう１つの役割として、親会社の社員が精神疾患により休職した際の職場復帰支援がある。職場復帰を目指す親会社の社員は、２週間特例子会社に通う。そこで障害者社員を相手

に、自らの業務に関する講義を行う。営業の人はそのやり方、国際部の人は語学、秘書室の人はビジネスマナーなど。休職者にとっては自らの仕事を思い出すきっかけとなり、障害者社員にとってはよき学びの機会となっている。また、休職者が自らの半生について障害者社員に語る機会もある。障害者社員は投薬の苦労やできないことのもどかしさを知っているため、聞き役として適任であると同社では考えている。これまでに 86 人がこのプログラムに参加し、うち 72 人が職場復帰した。少なからぬ社員が精神疾患を発症する大手 IT 企業として、新たな特例子会社の役割を提示している。



③ 自立性を引き出す支援

同社では、障害者社員の一人ひとりが能動的に仕事に関わり、自立した職業人になることを重視しているという。その方針の中に、「会社が私たちに何をしてくれるかではなく、私たちが会社に何が出来るか考えよう！」とあり、自ら判断してできることを探し、実行してほしいとの期待が示されている。

こうした考えは、仕事の依頼を獲得していく過程でも実践されている。同社は特例子会社であるが、仕事の大半はグループ企業以外から発注を受けたものである。新たに採用された障害者社員は名刺を支給され、その名刺を親戚や主治医、母校の先生などに配る。その際、名刺やウェブサイトの作成などを依頼してくれるよう宣伝する。名刺を受け取った親戚や先生方が、新たな顧客になってくれることもあり、こうした経験をとおして、各自が営業マンとしての自覚を持つようになる。

自立の考えは、ともに業務を行う各部署の在り方にも表れている。各部署には、身体、精神、知的、発達という４つの障害種別の社員が、混在して配属されている。各部署の健常者社員の数が少ないということもあり、各自が他の障害者社員をサポートするようになっている。他の障害種別の社員をサポートすることは、各自の状況に良い影響を与えるようで、精神障害のある社員の投薬が減る、身体障害のある社員が積極的に運動療法に取り組むようになるといった事例もある。互いに支えあうことで、自立した存在としての部署が形成されている。

このように、障害者社員の自立を期待する制度や取組があり、各自がそれに応え、成長しているのである。

④ 障害者社員も JC として活躍

同社では、障害者社員を雇用し始めた当初から障害者自らが自学自習でパソコンなどの技術習得を行っていた。そして後輩たちが入社してくると、自然にその技術を伝えるようになっていった。現在でも障害者社員が指導役を務め、管理職として登用されることもある。同社では、障害者も指導役や管理職になることで成長できると考えている。

さらに同社では、障害者の職業訓練事業も受託している。障害者社員たちが講師役となり、パソコン操作などを外部の障害者に指導している。また教育委員会の依頼で、同社の障害者社員が特別支援学校の進路指導に講師として関わることも多い。

このように、障害者社員に指導的立場での役割が期待され、障害者社員はその期待に応えてきた。その中で 4 名の障害者社員が企業在籍型 JC の資格を取得し、実際に他の障害者社員の支援を行っている（内訳は、精神障害 2 名、発達障害 1 名、知的障害 1 名）。それぞれが自身の業務を持ちつつ、JC としての活動を行っている。この 4 名は、上述の職業訓練や進路指導で講師役として活躍しているほか、毎月のジョブサポート会議に参加し、相談等の対応にも加わっているという。パソコン等の操作手順を伝える際にも、障害者社員の指導は他の障害者に受け入れられやすいようだと、人事担当者は感じている。障害者社員の JC としての起用は、障害者を単に支援の受け手としてとらえるのではなく、企業の中で成長し、社内の中心的な役割を担うべきとする同社の考え方を反映したものである。そしてその試みは着実に実績を重ねている。

事例４

JC 支援における特徴

提案型社内プロジェクトによる業務の創出と個々の障害者社員の強みをいかした職務の創出。在宅勤務者を支えるきめ細やかなサポート。企業全体の障害者社員及びともに働く人々への支援。

事業所の概要

設　　立：1996 年
事業内容：保険調剤薬局チェーン、居宅介護事業所、介護用品販売
従業員数：約 880 名
（障害者 17 名）
（JC　3名）

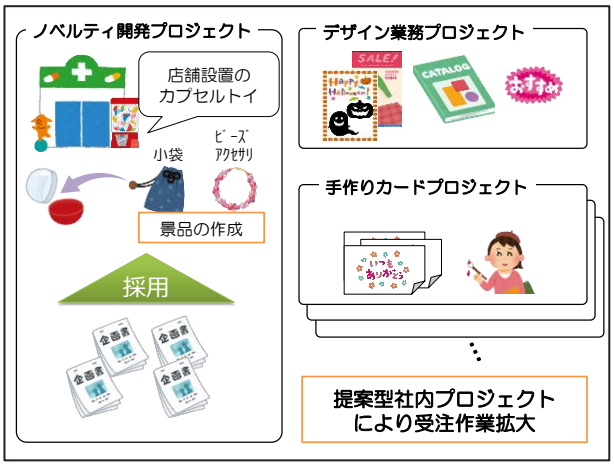
障害者雇用の取組

- 本社移転を機に、障害者雇用を目的とした事業所を 2017 年に設立し、精神障害者を中心に障害者雇用を推進。
- １名の障害者の不適応をきっかけに、在宅勤務を導入。徐々に拡大し、現在、同事業所で働く障害者社員８名（管理職にある身体障害者１名は除く）のうち５名は在宅勤務。
- 企業に利益を生み出す職務の創出による障害者雇用の推進。

Keyword	①提案型業務の創出　②個々の障害者社員の強みを生かした職務の創出（特化モデル） ③各種ツールを活用した在宅勤務者への支援　④全社を網羅する職場定着支援

① 提案型社内プロジェクトにより実績と信頼を積み重ね、社内からの受注作業を拡大

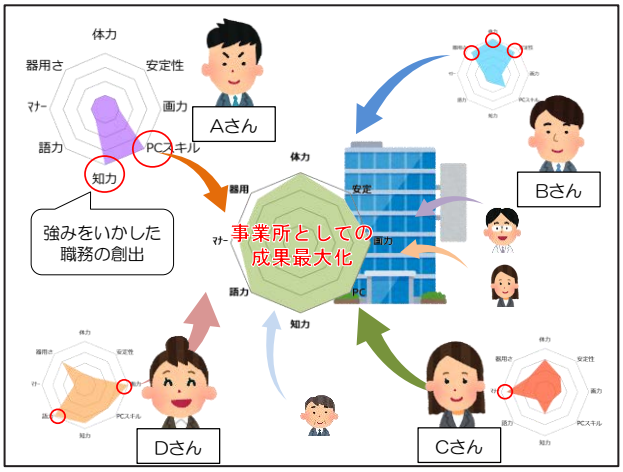
開設当初は業務の創出には苦労し、開店休業状態になることもあった。事務補助作業等の一般的な作業の外注については、社内需要が低く、すぐに行き詰まった。そこで、企業在籍型 JC でもある所長が中心となり、職務の創出のための提案型社内プロジェクトを立ち上げた。プロジェクトでは、社内の仕事を徹底的に見直し、事業所で請け負うことにより、企業のコスト削減、生産性向上等に貢献できる仕事を見つけ、提案書を作成し、担当部署に提案させる。承諾の得られた仕事を小規模で請け負い、実績と信頼を積み重ねることにより、次第に依頼業務が増加した。現在の業務の柱となっている店内 POP、ポスター制作等のデザイン業務を請け負うようになり、業務量は安定した。この他にも店舗に設置している子ども用カプセルトイのカプセルの中に入れる景品の制作等の外部に委託していた作業を請け負うことで、経費節減に貢献している。また、店舗で社員が時間をとられていたニッチ作業を請け負うことで、社員が本来業務に集中できる環境をつくり、残業削減にも貢献できた。社内の仕事や状況、障害者社員の特性等を熟知している企業在籍型 JC の強みをいかした業務の創出ができ、一定の権限のある所長自らが JC であったからこそ、社内調整もスムーズに進めることができた。



② 個々の障害者社員の強みをいかした職務の創出により、事業所としての成果の最大化を図る

事業所で働く８名の障害者社員のうち１名の身体障害者を除く７名は精神障害者保健福祉手帳の所持者である。ほとんどの人が発達障害と精神障害の重複障害者であり、能力や特性のばらつきが大きい人が多いため、JC が個人の強み・特性等に応じた作業を組み合わせ、一人ひとりの職務を創出した。個人の最大のパフォーマンスを引き出すことで、事

業所として最大の成果を発揮できるようにしている。また、把握した特性等については、「障害 Navigation　note」としてまとめ、社内の情報共有化を図っている。



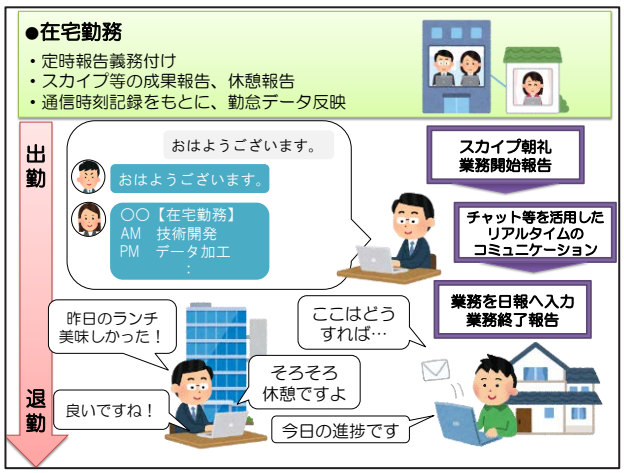
③ さまざまな工夫と各種ツールを活用した臨場感あふれるコミュニケーションによる在宅勤務者への支援

在宅勤務を導入するきっかけとなったのは１名の ADHD傾向のある自閉症スペクトラム障害と精神障害のある社員の不適応であった。２年前、社員数が急激に増えた環境に適応できなくなったことから、デザイン業務を軸に在宅勤務制度を導入した。導入に際しては、企業在籍型 JC が積極的に在宅勤務導入先進企業から情報収集を行い、ノウハウを学んだ。

在宅勤務の課題として、コミュニケーションの課題が多く挙げられる。事業所では、メールだけでなく、チャット等を活用したリアルタイムでのコミュニケーション、また、テレビ電話等を活用した対面でのコミュニケーションがとれるようにしている。メールは発信歴が残るので労務管理には便利であるが、リアルタイムのコミュニケーションがとれないので、それをチャットで補っている。朝礼から始まり、仕事中のコミュニケーションは職場にいるも同然にとれる。１時間に 10 分の休憩を義務づけているが、その声かけや休憩終わりの報告等もそれらで行っている。チャットを活用するようになり、対面でのコミュニケーションは苦手な人が、自ら相談等を行ってくれるようになるという効果もあった。

また、体調管理のため、睡眠時間を日々プロットしてもらうことにより、本人が自身の体調を把握できるようにし、また、相談等にも活用し、体調管理に効果を上げている。

デザイン業務は 100%在宅勤務可能な仕事ではあるが、職業生活経験の乏しい人が多いため、教育的観点から月数回の出社を求め、人材育成を行っている。



④ 関係機関と連携したタイムリーな職場適応支援、在職中に中途障害者となった社員の復職支援にも力を発揮

JC である所長は事業所の設立に伴い、薬剤師の採用業務から現在の業務へと異動した。障害者の採用計画から職場定着支援までの一貫した支援を担う。また、事業所に在籍する２名の JC や本社及び店舗に配置された障害者職業生活相談員に対するスーパーバイズ等も担当している。

各店舗で何か問題が起きた際は、すぐさま JC が現場に出向き、対応している。企業在籍型 JC の強みであるタイムリーな支援を行うことで、問題の早期解決を可能とし、周囲の人への安心感をもたらしている。店舗は孤立しやすいため、こういった支援はとても重要と所長は考えている。

また、疾病により高次脳機能障害と重度の身体障害の重複障害者となった社員が復職する際にも JC が力を発揮した。左半身不随で言語障害もあり、仕事が限られた社員のために、お客様用のメッセージカード作成等の職務を創出し、在宅勤務ができる環境を整え、現在もモニターを使った職場定着支援を実施している。

JC が所長という責任のあるポストにいることで、現場のニーズや課題等について本社に届け、本社の人事部とスムーズに連携しながら改善を図ることができている。

事例５

JC 支援における特徴

地道な伝達研修による障害者雇用に係る事業所内合意の形成。職務の細分化と再構成による職務再設計。経験豊富な企業在籍型 JC によるスーパーバイズと人材育成。

事業所の概要

設　　立：1964 年
事業内容：各種衣料品の企画・販売に関する事業
従業員数：12,633 名（連結）
6,932 名（単体）
118 名（事業所）
（障害者 53 名）
（JC　2名）

障害者雇用の取組

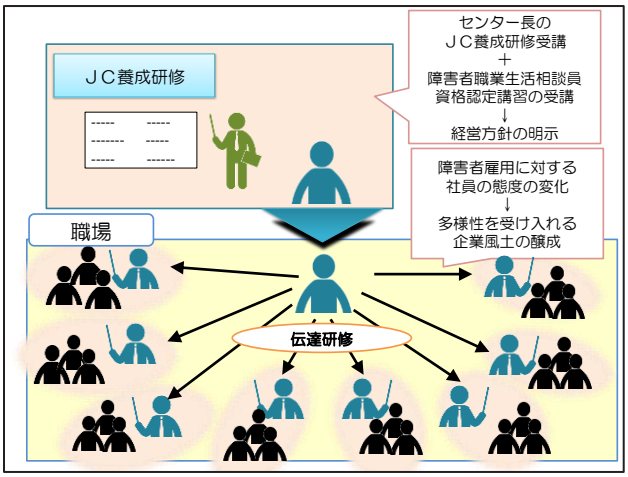
- 1999 年に、たまたま求人に応募してきた中途身体障害者を雇用したのが、初めての障害者雇用。2006 年に障害者雇用に係る経営方針が示され、商品配送業務を行う配送センターにて知的障害者を雇用。
- センター長が 2011 年度のＪＣ養成研修を受講後、社内で伝達研修を行ったことを機に障害者雇用に対する事業所内の合意が形成される。
- 各職場の職務を細分化し、障害特性に応じた職務再設計を行うことにより、障害者の能力発揮を支援。

Keyword	①経営方針の明示と社内研修の実施　②オーダーメイドの職務再設計 ③相談窓口の明確化と企業在籍型 JC によるスーパーバイズ ④ＪＣによる人材育成

① 障害者雇用に関する経営方針を明示、地道な伝達研修の実施による機運の醸成

2006 年に障害者雇用に積極的に取り組むという経営方針が示された際、障害者雇用の拠点として選ばれたのが本事例で紹介する配送センターである。配送センターにて障害者雇用に取り組み始めた当初、受け入れ現場の反発は大きかった。

配送センターのセンター長は、自らが JC 養成研修を受講し、障害者職業生活相談員資格認定講習に対する社員の積極的な受講を促すことにより、障害者雇用に対する経営方針を明示した。また、センター長は JC 養成研修修了後、社内を８つのグループに分け、JC 養成研修の伝達研修を複数回に分け、実施した。回を重ねるごとに社員の態度に変化が見られ、研修後に実施したグループワークでは、社員の身内や親戚にも障害者がいるというような話が出されることもあり、それまで他人事であった障害者雇用が身近な問題として考えられるようになった。こうした取組により、協力者が増えていったことで障害者の受け入れが進み、全従業員の半数近くが障害者社員となった現在では、障害者とともに働くのが当たり前という企業風土が醸成されている。



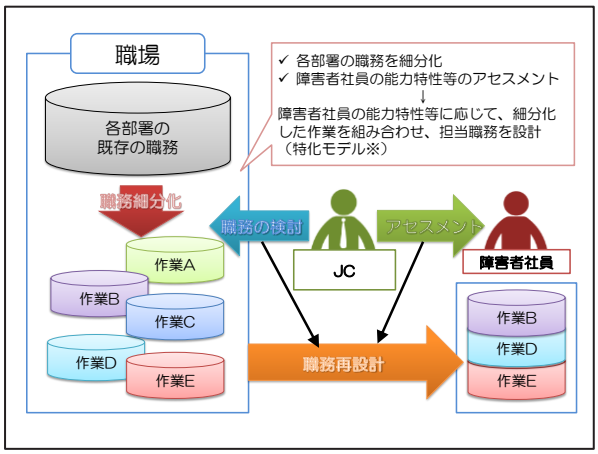
② 職務の細分化と綿密なアセスメントにより、オーダーメイドで障害者の担当職務を設計

障害者の受け入れに際して、まず各職場の職務の細分化を行った。一人ひとりの障害者社員の能力や特性等に合わせて、細分化した作業を組み合わせて再設計された職務を、当該障害者社員の担当職務とした。

こうした職務再設計、個々の障害者社員に適した職務、職場環境を見定めるためには、十分なア

セスメントが必要であり、また、スムーズな職場適応のためには一定の準備期間が必要であるとの考えから、８年前より、ハートユニットという部署を設けた。障害のある新入社員は、採用後、この部署に配属され、複数名からなるユニットで各職場を回り、さまざまな作業を体験する。この期間に、JC であるセンター長を中心に本人の能力や特性等のアセスメントを行い、作業態度等が安定した段階で配属部署、職務内容を決定している。

これらの取組をとおし、本人の強みをいかした職務再設計を行い、本人の能力を最大限発揮できるようにしている。

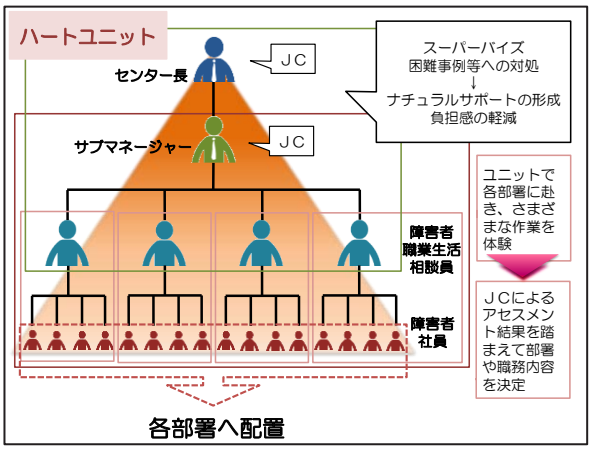


なお、2018 年度にはハートユニットで障害者支援を担当している社員が JC 養成研修を受講した。現在はこの社員の下、４名の障害者職業生活相談員が障害者支援に当たっている。

③ 障害者職業生活相談員の配置による相談窓口の明確化とＪＣによるスーパーバイズ

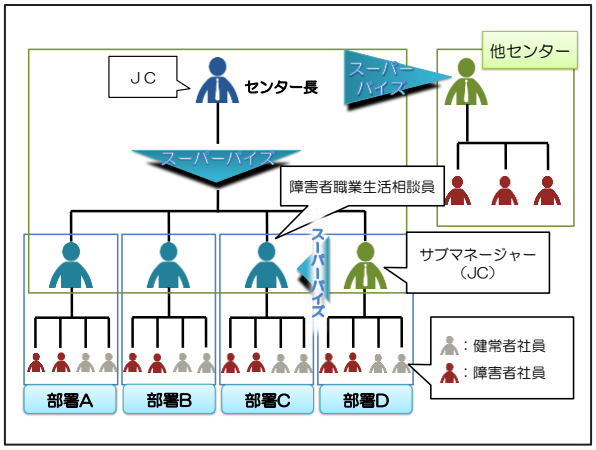
各職場に障害者職業生活相談員（以下「相談員」という。）を配置することで相談窓口を明確にした。相談員は日常的な障害者社員に対する支援を担当し、障害者社員のみならず、ともに働く社員も何かあったらすぐに相談員に相談できることで、安心感を持って働くことができている。また、相談員は、問題があれば、JC に報告を行う。JC は相談員に対してスーパーバイズを行い、対応困難な問題については JC が対処することにより、相談員が過度の負担を感じることのないようにするとともに、ナチュラルサポートの形成を図っている。

また、JC としての経験が豊富なセンター長は、常に現場の声に耳を傾け、障害者社員、経験の浅い JC をはじめとする支援者社員及び障害者社員とともに働く社員のサポートを行うとともに、現場の声を本社に届ける役割を担っている。



④ 社内のみならず、他事業所の人材も育成

配送センターにおける障害者雇用を促進してきたセンター長は配送センター内のみならず、障害者雇用の経験の浅い他事業所の社員へのスーパーバイザーとしての役割も担っている。他の事業所から要請があると、経験から培ったノウハウをもとに、個別事案に対するアドバイスに加え、関係機関との連携の取り方、採用までのプロセス等、障害者雇用全般に係るアドバイスを行っている。また、時には現地に赴き、一緒に行動しながら、そのノウハウを伝えることにより、各事業所における支援者社員の人材の育成に努めている。この OJT による人材育成は、支援者社員の育成のみならず、地域の就労支援に関わる人材の育成も役立っている。



事例６

JC 支援における特徴

能力や特性に応じた職務の創出。就職をスタートとしたキャリア形成支援。他職種連携による職場復帰支援。企業在籍型 JC を中心としたサポート体制と役割分担。

事業所の概要

設　　立：1971 年
事業内容：機械要素部品の製造・販売
従業員数：4,079 名（企業）
846 名（事業所）
（障害者 26 名）
（JC 4 名）

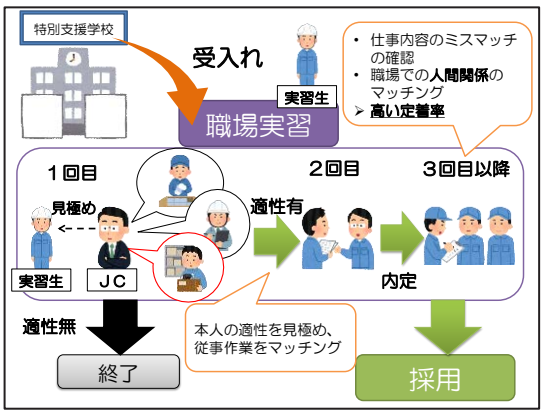
障害者雇用の取組

- 1985 年に操業を開始した A 工場では、2006 年に特別支援学校の職場実習を受け入れたのを機に知的障害者等の雇用に取り組み、現在は知的障害者 14 名、精神障害者 4 名（発達障害者 2 名）を含む 26 名の障害者を雇用。
- 障害者も健常者と同様の労働条件で雇用し、資格取得、キャリア形成支援を行うとともに特性に応じた職務の創出。

Keyword	①職場実習を活用した採用活動　②キャリア形成支援　③チームによる職場復帰支援 ④社内サポート体制と役割分担

① 二人の職場実習生が変えた障害者観と職場実習を活用したマッチング

A 工場では、2006 年に特別支援学校の職場実習を受け入れた。当初は社会貢献的な意味合いが強く、実習だけという予定であったが、２名の実習生の働く姿が、本社人事部門にも籍を置き、会社全体の障害者雇用を推進している A 工場の総務課副課長の意識を変えることになる。まじめに懸命に働く姿勢は勿論のこと、予想をはるかに超える作業能力は障害者が職場で戦力となる可能性を感じさせた。２名の実習生は実習を重ねるたびに成長し、2007 年の４月には２名とも入社した。以後、JC でもある副課長が、学校や施設との調整を行い、職場実習を活用して、適性の見極め、職務や環境とのマッチングを行っている。採用を希望し、可能性がある実習生にはその後２回程度の実習を実施し、適応が確認されたら採用という形をとっている。複数回の実習を行うことにより、ミスマッチを防ぐことができ、実習をとおして採用に至った多くの障害者社員が、各職場において欠かせない戦力として活躍し続けている。この障害者社員の活躍が、最初は実習生の受け入れに二の足を踏みがちであった職場の雰囲気も大きく変え、今では、実習生の姿を見て、自分の部署にどうかと声がかかることも多い。



② 就職はスタート、そこから始まるキャリア形成

A 工場には独自の資格があり、副課長は障害者にも資格取得を推奨しており、合格率 40%以下という難関の資格試験に合格した障害者もいる。知的障害者の雇用を始めたばかりのころは、知的障害者に高度な作業を任せることに消極的な職場も多かったが、資格取得により作業能力を正当に評価してもらえたことで、キャリアアップを図ることができた人もいる。企業在籍型 JC である副課長は常に次のステップを考え、障害者支援を行っているが、職場の取組から学んだこともある。ある部署から、同部署で働く知的障害者に発注業務の一部を担当させて良いかと相談があった際、作業の内容と本人の特

性等から、その作業であればとOKを出した。発注作業は非常に重要な作業で、在庫と日々の使用量を把握し、発注量を決め、帳票を作成・印刷し、直接業者に発注するという作業であるが、しばらくして様子を見に行くと、なんと本人が１人でこの工程の全てを担っていた。ともに働く人々が、目の前で働く本人の姿を見て、彼ならできると判断し、仕事を任せていったことを知った。この経験により、障害があるから無理だろうと最初から決めつけていた自分に気づいたことで、障害者だからと枠を設けず、本人の様子を見ながら、さまざまなことにチャレンジさせることができるようになり、重要な仕事を担う知的障害者を輩出している。障害者も健常者と同様、大事な戦力として働いている同社では、障害者も健常者も同じ労働条件で雇用されており、給与は勿論、昇給制度も統一されている。

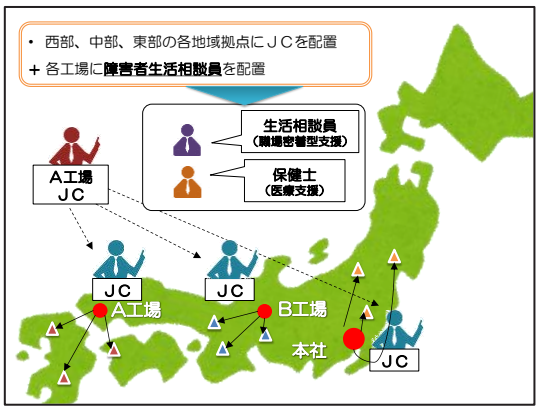
③ 主治医、産業医、保健師との連携による職場復帰支援

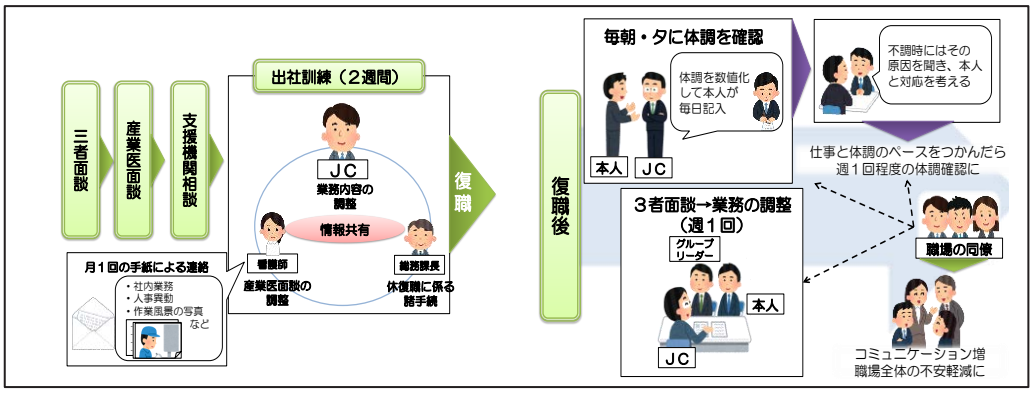
障害者社員の職場復帰（以下「復職」という。）への取組として最初にJC、本人、主治医との三者面談において、本人の病状や復職時の配慮事項について確認する。休職中の支援については、総務課長、障害者職業生活相談員でもある保健師、そしてJCによるチームで支援を実施する。産業医から産業医面談の状況を確認しながら、復職後のこと等について相談を行う。JCは支援機関の助言を得ながら、復職時の職務を調整する。休職期間中の本人の不安を軽減するために、保健師（障害者職業生活相談員）が月１回、社内行事、人事異動等を知らせる手紙を送付する。それぞれが得た情報については、JC、総務課長、保健師のみが閲覧できる形で共有し、一貫した支援が展開できるようにしている。

産業医から復職可の判断が出た後は、２週間の出社訓練を実施し、段階的な復職を支援している。復職後も保健師（障害者職業生活相談員）は、毎日声かけを行い、体調等を確認し、週１回程度、JCと情報共有・相談を行っている。問題が生じた際は、その内容により、産業医、保健士、JCが役割分担を行いながら対応している。異なる立場の人間が関わることにより、本人が悩みの内容により、相談者を選択できるというメリットがある。

④ よりタイムリーな支援及びメンタルヘルス対策のための社内サポート体制の強化

同社の障害者雇用を中心となって推進してきたのが、本社人事部門の障害者雇用推進担当でもあるA工場の総務課副課長である。副課長は、年１回、全事業所の障害者社員とその支援者社員と面談を行い、適応状況を確認、本人のニーズ等をもとに環境改善等に取り組んでいる。また、雇用する障害者が増えたことから、３つの工場にJCを配置、全国の工場を３ブロックに分け、各JCにブロック内の障害者社員の支援を任せている。各工場には、障害者職業生活相談員を配置することで、よりタイムリーな支援を可能としている。また、障害者職業生活相談員には現場の支援担当者だけではなく、保健師を配置することにより、相談内容により相談者を選択できるようにするとともに、メンタルヘルス対策にも効果を上げている。なお、将来的には全工場にJCを配置する予定である。





事例７

JC 支援における特徴

配置型 JC[1]の経験をいかした職務の創出支援からナチュラルサポートの形成。企業在籍型 JC ならではの障害者のニーズを踏まえた新たな雇用形態・評価制度の導入。

事業所の概要

設　　立：2000 年
事業内容：マーケティングリサーチ
従業員数：約 1,300 名
（障害者 24 名）
（JC　1 名）

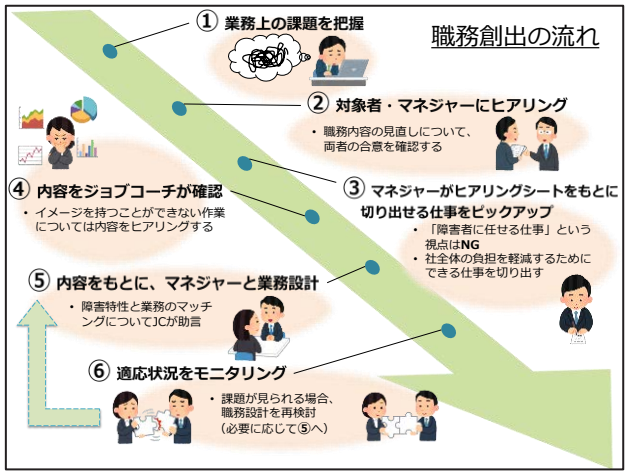
障害者雇用の取組

- 障害者雇用を進めていくためには JC の力が必要という事業主の考えにより、配置型 JC 経験者を人事部で採用。
- 職務の創出から職場定着までの一貫した支援を JC が行うことにより社内各部署での障害者雇用を促進し、身体障害者７名、精神障害者 14 名、発達障害者及び知的障害者３名を雇用。

Keyword	①ツールを活用した職務の創出支援　②ＪＣの力をいかした採用プロセス ③ナチュラルサポートの形成　④ＪＣによる新たな雇用・評価制度の導入

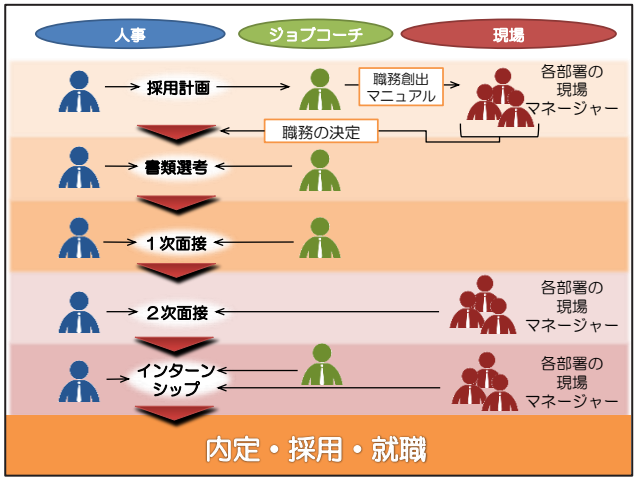
① JC が作成したツールを活用した職務の創出

障害者雇用を進める上で課題となることが多いのは障害者社員が担当する職務の創出である。配置型 JC 経験者である企業在籍型 JC は、担当部署からの職務の創出を支援するため、そして、障害者を受け入れることが部署にとってメリットとなることを理解してもらうことを目的に、ヒアリングシートのフォーマットを作成した。事前に現場責任者に記入してもらったヒアリングシートをもとに、JC が現場責任者とのヒアリングを実施し、職務の創出を支援するとともに、職務に必要なスキル等を理解することで、採用時のミスマッチを防いでいる。また採用後についても、職場適応状況を確認し、何らかの課題が見られた時は対象者と職場責任者にヒアリングを実施し、職務の見直しを支援している。



② JC ならではの視点をいかした採用面接

職務内容が決定した後の採用までのプロセスは、①求人、②書類選考、③一次面接、④二次面接、⑤インターンシップ（最長５日）、⑥採否決定となっており、②③は人事部担当者と企業在籍型 JC、④は人事部担当者と現場責任者が行っている。障害者の就労支援の専門家である JC による事前の選考、障害特性やそれに対する配慮等についての情報が、最終面接である④で非常に役立っている。



[1] **配置型 JC**：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の地域障害者職業センターに所属し、高度な専門性を有し、就労の困難性の高い障害者の職場を訪問して支援を行う者を指す。また、訪問型ジョブコーチ、企業在籍型ジョブコーチと連携して支援を行う場合は、効果的・効率的な支援が行われるよう必要な助言・援助をしつつ、協力して支援に当たることもある。

■業務内容　ヒアリングシート

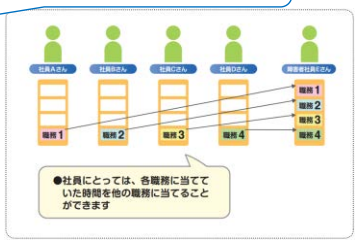
視点①：メンバーの負荷を下げるために手放せる仕事がないか（定期的に発生する単純作業、簡単だが手間がかかる業務など）

視点②：今現在注力して取り組んではいないが、やってくれたら助かる業務はないか

健常者が取り組んだ場合の時間を記入。
勤務日数×勤務時間を満たせる業務量になるかが重要

毎日やってもいいもの
★

No	作業名	詳細	難易度	頻度	取り組む時間帯	所要時間
例	清掃	会議室の拭き掃除、椅子の整理整頓	易	週2回		15分
例	補充	事務備品の発注～納品～在庫管理	普	週1回		30分
例	その他	業者対応、宅急便・メール便・社内便の対応	易	随時		―
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



障害と業務のマッチングを見るため、
できるだけ具体的に書いてください。

どの職場でも例えば事務所であれば、コピー・シュレッダー作業、清掃作業、メールなどの仕分け・配送、資料のセット・封入などやり方が決まった簡単な作業があると思います。 これらの仕事は、社員の中に分散して組み込まれている作業だと思いますが、これを集約し、 新しい職務として再構築することで、障害者の雇用が可能となります。 社員にとっては、自分本来の職務に専念できるというメリットもあります。

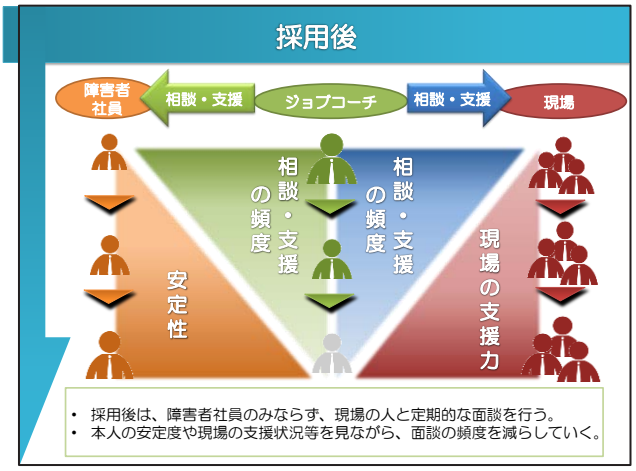
障害者雇用を自部署でどうブランディングしていくかが重要。
メンバーの負荷を下げるため等、メリットがあることも
業務を切り出す前に説明してほしい。

※障害がある方はアルバイトの仕事を巻き取り、
リソースが軽くなったアルバイトが社員の仕事を手伝う
社員は、自分にしかできない仕事に注力できるようになる等。

「はじめからわかる障害者雇用～事業主のための Q&A 集～」[2] を参考に事業所が作成した資料を一部改変

③ 本人と周囲の人とをつなぐ相談業務

特に精神障害者の職場定着支援のため、採用当初は企業在籍型 JC が週 1 回の本人との面談に加え、ともに働く人々への支援のための相談も実施している。前者により本人の精神的な安定を図りながらセルフマネジメント能力の向上、後者により周囲の支援力の向上を図りながら、徐々に介入頻度を少なくし、ナチュラルサポートを形成していっている。



④ 相談の中から汲み取ったニーズを形に

当初、障害者は契約社員かアルバイトがほとんどであり、相談においては、有期雇用であることに対する不安、キャリア形成や処遇面での不満が聞かれていた。そこで、JC の提案により、当事者のモチベーションの向上、職場定着のために、チャレンジド職という新たな雇用形態が設けられた。チャレンジド職は無期雇用であり、通年に一回の給与査定が行われ、適応できる福利厚生の範囲が広い。また、部署の人員計画に含まれないようにし、障害者が能力を発揮して働くことにより、部署にとっては人員計画外の労働力が得られるようにした。

	契約社員・アルバイト	チャレンジド職
契約期間	有期雇用	無期雇用 （試用期間あり）
給与	正社員に比して低	採用時点での給与額見直し
給与査定	非対象 （中長期的な視点での給与査定なし）	対象 （半期ごとの目標設定＋評価に応じた給与査定）
福利厚生	限定的	充実

契約更新時の不安解消

職場定着の促進

[2] 「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・求職者雇用支援機構）：機構が発行するハンドブック・マニュアル等については機構のホームページからダウンロードすることができます。
http://www.jeed.go.jp/disability/data/handbook/index.html

事例８

JC 支援における特徴

社内及び企業在籍型 JC 間の役割分担と連携による障害者雇用、職場定着支援の推進。きめ細やかな支援により個々の力を最大限に引き出し、キャリア形成を支援。

事業所の概要

設　　立：1973 年
事業内容：ホテル・ゴルフ・メディカル・シニアライフ事業等
従業員数：約 8,000 名
（障害者 215 名）
（JC　6 名）

障害者雇用の取組

- 2016 年に障害者を集中雇用する部署（現事務支援センター）を立ち上げ、現在は 4 つの事務センターで障害者雇用を進める。
- 社内からの多種多様な業務の切り出しに成功したことにより、知的障害者 84 名、身体障害者 55 名、精神障害者 42 名、発達障害者 32 名及び高次脳機能障害者２名を雇用。事務支援センターから離れた他部署で働く障害者社員もいる。

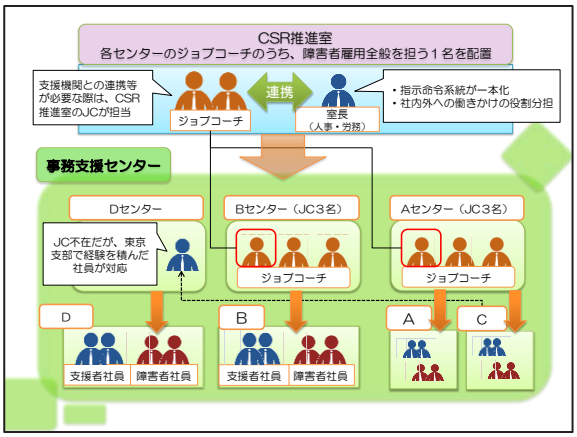
Keyword	①社内の役割分担と連携による障害者雇用の促進　②企業在籍型 JC 間の役割分担 ③最大限の生産性発揮のための支援　④障害者社員のキャリア形成

① 社内の役割分担と連携による障害者雇用の促進

ホテル業を主力事業とする同社では、従業員のほとんどが現場要員であり、事業拡大に伴う従業員増加に障害者雇用が追いつかず、2005 年の障害者雇用率は 0.66%であった。そこで、きめ細かく社内の仕事を見直し、創出した業務を行う部署（現事務支援センター）を立ち上げ、事務支援センターにて集中的に障害者雇用を進め、2019 年６月時点での障害者雇用率は 3.41%となっている。

現在では、全国に、A、B、C、Dの４つのセンターがあり、事務支援センター以外にも、社内の各部署で働く障害者社員やグループ会社のホテルにて清掃作業を行う障害者社員もいる。AセンターとBセンターに現場で障害者を支援する JC を各２名配置、A センターと近郊の C センターについては A センターの JC がフォローしている。また、D センターにはAセンターで障害者支援の経験を積んだ支援者社員を配置している。2019 年に設置された CSR 推進室にも２名の JC を配置した。人事総務の専門家である CSR 推進室長と障害者支援の専門家である JC がチームとなり、役割分担のもと社内外への働きかけを行い、障害者雇用を推進してきたのが同社の特徴といえる。

また、CSR 推進室が設置され、そこで４つの事務センターを統括するようになってから、指示命令系統が一本化され、センター同士の連携も強くなり、JC 同士の情報交換・情報共有がよりスムーズになった。



② JC同士の役割分担と障害者社員の働く現場への支援

現場に配置された JC は、他の支援者社員とともに日々の障害者社員に対する作業支援や相談業務を担当、何か問題が生じた際の対応や外部の関係機関との連携が必要な事案については、CSR 推進室の JC が担当している。

障害者社員のうち 9 割以上は事務支援センターに勤務しているが、他部署で勤務する障害者社員も

おり、これらの障害者社員への支援については、CSR 推進室の JC が行っている。上司や同僚としての通常の支援は現場で、障害者としての特別な支援が必要な時はCSR推進室のJCでという体制は、障害者社員を受け入れる現場の安心感に繋がっている。また、CSR 推進室では、障害者社員への支援と同様に、障害者社員とともに働く社員への支援も重視しており、支援をとおして、ナチュラルサポートの形成に努めている。

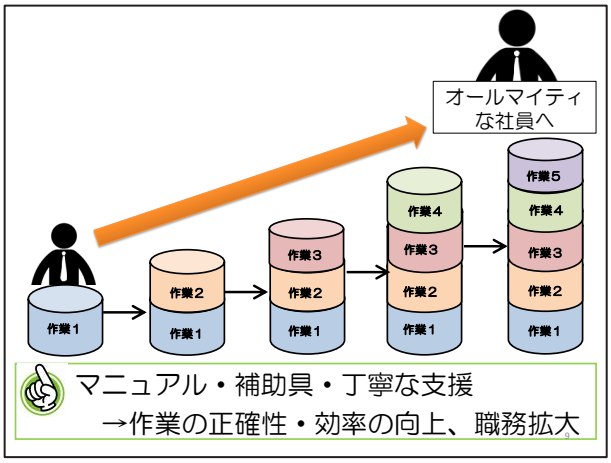
JC 間の情報共有を図り、問題が生じた際は、協力して解決を図っていくことができるよう、週１回、JC ミーティングを実施している。

③ 個々の力を最大限にいかし、部署としての最大限の生産性を発揮するための取組

事務支援センターで請け負っている多種多様な仕事には、JC が作成した作業マニュアルや補助具が用意され、作業の正確性や効率化に貢献している。

また、JC や支援者社員が一人ひとりの障害者社員の能力や特性のみならず、本人の成長も見据え、作業担当を割り振り、作業スケジュールを作成。日々の業務の進捗状況を見ながら、計画どおりに業務が進むよう、障害者社員が互いに協力し合って仕事が進められるように支援している。

この協力体制を築き、また、急な仕事の依頼にも応えられるようにするため、障害者社員の様子を見ながら、丁寧な支援を行うことにより、対応可能な作業を少しずつ増やしていき、オールマイティーに業務をこなせることを目指した支援を行っている。

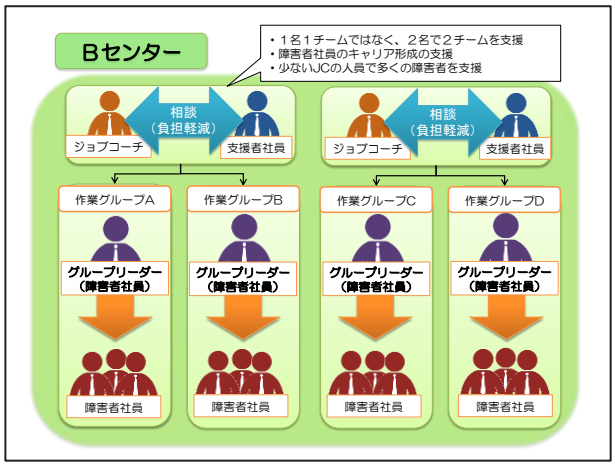


ホテルの清掃業務を切り出した際は、企業在籍型 JC らが、まずは自らが作業を体験し、作業工程を分析、作業マニュアル、作業チェックシート、タイムスケジュール等を作成した。作業チェックシートには作業開始時間と終了時間を記載するようになっているため、作業に要した時間がわかり、障害者社員の体調管理にも役立っている。客室の状態やお客様からのリクエストにより、清掃方法が異なるため、これらに対応できるよう細かい指示を出すのにもこの作業チェックシートは役立っている。また、ホテルの客室清掃はマルチタスクを要求される作業であるが、これをシングルタスク化し、作業ごとに担当を割り振ることにより、障害者社員が作業をやりやすくするとともに、作業の質とスピードを確保できるようにしている。そして、この作業の割り振りも JC の重要な役割となっている。

これらの支援は障害者とともに現場で働く企業在籍型ＪＣの強みをいかした支援と言える。

④ 障害者社員のキャリア形成のための取組

B センターでは、2019 年から、障害者社員のキャリア形成のための新体制を取っている。B センターで働く障害者社員を４つのグループに分け、各グループを取りまとめるリーダー役を障害者社員とした。JC は支援者社員とペアになり、それぞれのペアが２つのグループの統括を担当。障害者社員のリーダーは JC らの支援を受けながら、グループ内の障害者社員を支援している。この体制をとることにより、障害者社員のキャリア形成、モチベーションの向上を図るとともに、少ない支援者社員でより多くの障害者社員を支援できるようにし、効率的に障害者雇用を促進していく効果を期待している。



事例９

JC 支援における特徴

障害者支援の専門家であるＪＣと人事総務の専門家の二人三脚で障害者雇用を促進。個と全体の力をいかす JC の役割。障害者の能力発揮・キャリア形成のためのさまざまな工夫。

事業所の概要

設　　立：1921 年
事業内容：銀行業
従業員数：1,311 名（行員）
　　約 800 名（嘱託）
　　（障害者 40 名）
　　（JC ２名）

障害者雇用の取組

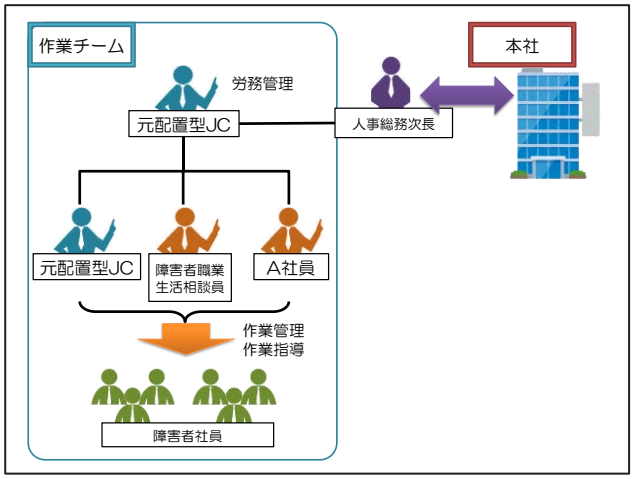
- 2014 年度から、障害者の雇用管理体制を見直し、本格的に障害者雇用に取り組む。サポート体制の強化及び効率化を図るため、人材を集約し、複数人で作業を行うチーム制を導入するにあたり、専門家の力が必要と考え、配置型 JC[1] 経験者を採用。
- 障害者支援の専門家と人事総務の専門家が一丸となり、障害者雇用・職場定着を促進。

Keyword	①JC と人事総務次長のタッグによる障害者雇用の促進　②社内研修や広報活動をいかした業務の創出　③個と全体の力を最大限にいかすチーム制　④モチベーション向上とスキルアップ支援

① 二人三脚で取り組み、障害者雇用を促進

既存の職務を行うことができる障害者の雇用を中心に進めてきた同社では、身体障害者以外の雇用がなかなか進まないという問題があった。そこで、2013 年の法定雇用率 2.0%への引き上げを機に、障害者の雇用管理体制構築を検討し、健常者と同じ職務を行う身体障害者以外の障害者の管理を一本化し、複数人で作業を行うチーム制を導入した。チーム制を成功させるためには、障害者雇用に係る専門的知識、支援ノウハウを持つ人材が必要であると考え、配置型 JC 経験者である A 氏を採用し、A 氏と人事総務部の次長との二人三脚で障害者雇用に取り組んできた。A 氏は現場で障害者社員の支援を行いながら、労務管理を担当。次長は、より広い意味での労務管理及び人事総務を担当するとともに、現場の声を経営陣に届ける役割も担っている。

障害者の就労支援の専門家である A 氏と社内のことをよく知り、人事総務の専門家で社内に人脈のあるB氏がタッグを組むことで、現場の声をいかし、機動的に障害者雇用を進めることができ、2009 年６月時点で、同社で雇用されていた障害者 20 名は全て身体障害者であったが、2019 年６月時点で雇用している障害者 43 名のうち 24 名は身体以外の障害者となっている。

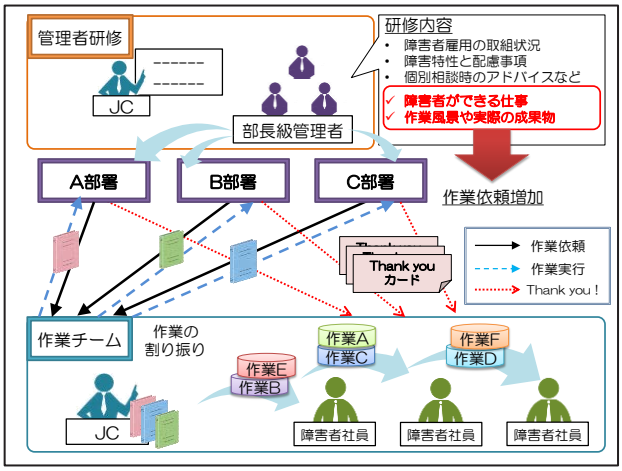


② 社内研修や広報活動をとおして社内理解を促進、社内各部署からの作業依頼の増加に成功

チームの業務として最初に切り出したのが研修会館の清掃、ベッドメイクの仕事であった。障害者雇用を促進するためには、より多くの業務を創出する必要があったため、各部署からの仕事の依頼を求めたが、最初はなかなか仕事を切り出してもらうことができなかった。そこで、各部署の管理者向けの研

[1] **配置型 JC**：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の地域障害者職業センターに所属し、高度な専門性を有し、就労の困難性の高い障害者の職場を訪問して支援を行う者を指す。また、訪問型ジョブコーチ、企業在籍型ジョブコーチと連携して支援を行う場合は、効果的・効率的な支援が行われるよう必要な助言・援助をしつつ、協力して支援に当たることもある。

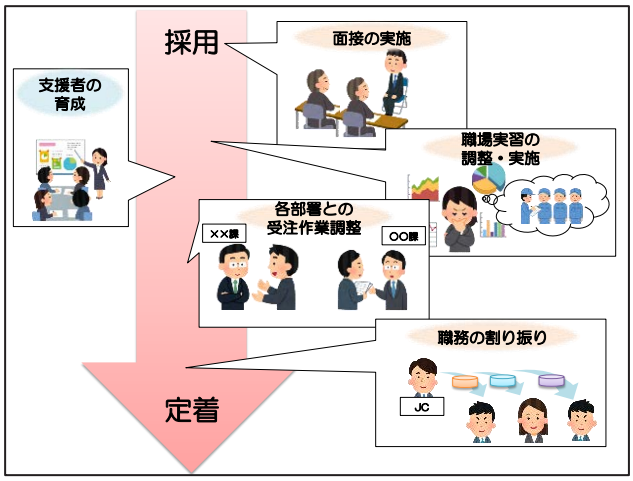
修を実施するとともに、障害者社員の仕事の成果等を知ってもらい、どういった仕事ができるのかを伝える地道な広報活動を行っていったところ、徐々に依頼が増加していった。現在の業務の８割を占めるのが、こうして切り出した、各部署からの依頼による事務補助作業となっている。作業はチームの作業部屋で行うことが多いが、中には数人のチームで依頼のあった部署に赴いて作業をするものもある。今後、障害者雇用を拡大していくためには、さらなる業務の切り出しの必要があるが、この作業も JC の大きな役割となっている。



③ 個と全体の力をいかすチーム制を支える JC

チームで働く２４名の障害者社員の支援は、A 氏と A 氏のもと配置された３名の支援者社員（1 名は配置型 JC 経験者、1 名は障害者職業生活相談員）が担当している。障害者社員の個々の特性をいかし、個々人が能力を発揮できるよう業務を配分することで、チームとしても最大限のパフォーマンスを上げられるように、各自の職務を調整するのが JC の大きな役割の一つである。主力業務である事務補助作業については各部署からの依頼によるものが多く、納期がタイトなものも少なくないため、各自の適性を見極めた仕事の割り振り、スケジューリングも JC が担当している。さらに、職場には JC が作成した作業マニュアルや開発した治具が多数あり、正確かつ効率的な作業を支援している。また、単にチームとしての効率を重視するのみならず、個々のキャリア形成も見据え、難しい仕事の工程を切り分けて任せ、それを積み重ねることにより、少しずつスキルアップができるよう、また、お互いにフォローできるような体制を組む等の工夫を行っている。

３人の支援者社員を束ねる A 氏の仕事は多岐にわたっており、現場での障害者支援は勿論のこと、採用面接から職場実習の調整、関係機関との連携、３人の社員等へのスーパーバイズ、また、今後、さらに障害者雇用を推進していくため、障害者支援のみならず、支援者社員の育成も期待されている。



④ コミュニケーションを大切にした支援でモチベーションアップ、半期に一度の人事評価によりキャリア形成を支援

職場の壁には、作業依頼者から届いた感謝の気持ち等を記した多数のサンキューカードが貼られ、担当した社員だけでなく、チーム全体のモチベーションの向上に繋がっている。また、壁にはサンキューカードの他に自己紹介カードが貼られ、ともに働く仲間への理解、話題づくりを支援している。定期的に社内向けメールマガジンも発行し、チームの存在や仕事ぶりに対する社内の理解促進を図るともに、さらなる依頼作業の確保に努めている。

日頃のコミュニケーションを大切にし、本人とすぐに相談できる関係を築くことは勿論のこと、家族、関係機関とのコミュニケーションも大切にし、問題が生じた際は、連携しながら解決に取り組むことができる関係を築いている。

人事評価については、半期に一度、A氏とB氏による面談を実施する。面談においては、社内の人事評価制度シートをわかりやすく作り直したものを使用している。面談では、三者で半年間の取組を振り返り、目標の達成具合の確認、次なる目標設定の繰り返しを行い、評価結果を賞与に反映することにより、モチベーションの向上、キャリア形成を支援している。

事例 10

JC 支援における特徴

チームで支える障害者雇用。職務遂行に対する支援と職務遂行のための土台を支える支援。職業生活を支える企業在籍型 JC のコーディネート機能。

事業所の概要

設　　立：1948 年
事業内容：総合病院
従業員数：1,100 名
（障害者 15 名）
（JC　4名）

障害者雇用の取組

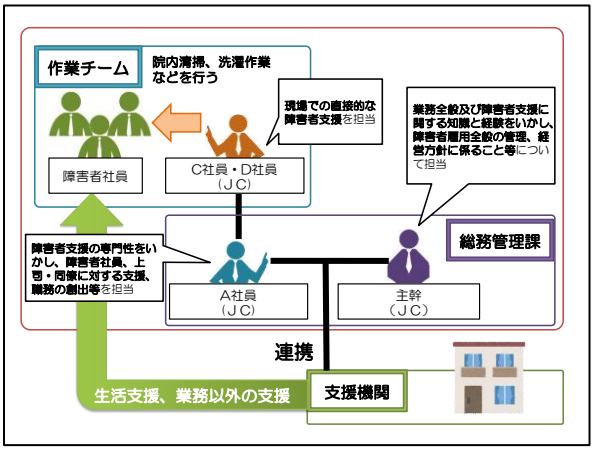
- 2013 年、外部委託をしていた院内の洗濯業務を障害者の担当職務とし、訪問型 JC[1] 養成研修修了者を採用。
- 現在の障害者の業務は洗濯業務（8 名）、清掃業務（3 名）、医事事務（1 名）、総務事務（1 名）、病棟メッセンジャー業務（2 名）となっている。

Keyword	①チームで支える障害者雇用　②職場定着を支えるコミュニケーション ③雇用継続・新規雇用のための職務の創出　④支援機関のコーディネート

① チームで支える障害者雇用

2013 年に訪問型 JC 養成研修修了者であるＡ氏を採用した頃より、徐々に障害者雇用のための人員体制の整備を進める。現在、Ａ氏は、総務管理課で病院全体の人事労務管理を担う主幹の下、障害者の雇用管理を担当している。その後、外部委託していた院内の洗濯業務を障害者社員の職務に割り当てることになったのを機に、洗濯室にて、ともに働くことになった社員が企業在籍型JC養成研修を受講し、企業在籍型JCとなる。洗濯室では、毎年新規に障害者を雇用し、現在は身体障害者３名、精神障害者５名、発達障害者４名及び高次脳機能障害者１名の計 13 名が JC の支援を受けながら働いている。また、病棟メッセンジャー業務を行う現場にも１名の企業在籍型 JC が配置され、日々の障害者の支援を行っている。総務管理課に所属するＡ氏は障害者社員とともに仕事をすることは少ないが、毎日、各職場を巡回しながら障害者社員及び支援者社員に対する支援を行っている。

総務管理課の業務の一つとして、障害者雇用を担当する主幹も、担当者として JC と同等の知識が必要と考え、JC 養成研修を受講した。他の社員についても障害者職業生活相談員資格認定講習の積極的な受講を促し、チームで障害者雇用に取り組む体制を構築している。



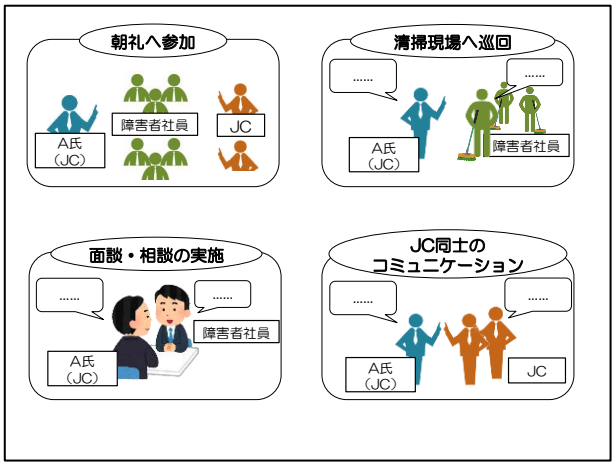
② 職場定着を支える日々のコミュニケーション

総務管理課に所属するＡ氏は、毎朝、清掃業務と病棟メッセンジャー業務を行う２つの職場が合同で実施する朝礼に参加、清掃現場も巡回し、障害者社員及び JC をはじめとする現場の支援者社員とコミュニケーションをとりながら、障害者社員の適応状況や体調を把握している。また、口頭でのコミュニケーションが苦手な障害者社員とは日誌を活用して、コミュニケーションをとっている。希望が出されたり、課題が感じられたり

[1] **訪問型 JC**：障害者の就労支援を行う社会福祉法人等に雇用されるジョブコーチを指す。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施する訪問型職場適応援助者養成研修又は厚生労働大臣が定める訪問型職場適応援助者養成研修を修了した者であって、必要な相当程度の経験及び能力を有する者が担当する。

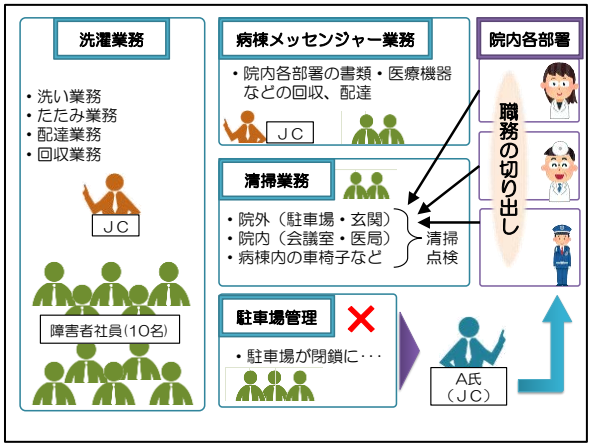
した際は、本人との相談を実施している。本人及び周囲の人たちに対応方法等についてのアドバイス等を行い、必要に応じて関係機関と連携しながら課題の改善を図っている。現場の JC 等が問題を抱え込まないよう、JC 同士のコミュニケーションも大事にし、経験豊富なＡ氏からのスーパーバイズも行っている。

また、昼食時にはＡ氏のみならず、主幹も加わり、和気あいあいと障害者社員と食事をとり、職員旅行やアフターファイブの飲み会等も、皆で心から楽しんでいる。このように日々のコミュニケーションを大切にすることで、問題の早期発見、早期解決が可能となるとともに、同じ職場で働く仲間としての意識も高まり、障害者社員の職場定着に効果を発揮している。

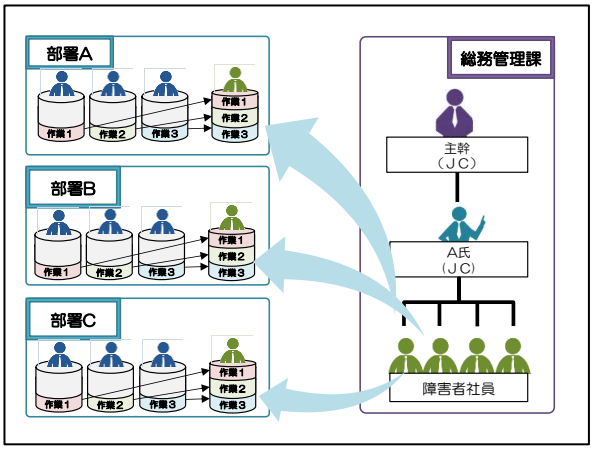


③ 各部署からの仕事の切り出し・再構成による職務の創出

数年前、敷地内の駐車場の閉鎖に伴い、３名の障害者が担当していた駐車場管理の仕事がなくなることになった。総務管理課のＡ氏は院内の各部署の協力を得て、病院内の職務の棚卸しを丁寧に行い、会議室や医局の清掃、病棟設置の車いす、点滴台の点検・清掃、リハビリ室の浴槽の清掃、病棟からの洗濯物の回収等の仕事を切り出し、障害者の職務を創出することで、障害者の継続雇用を支援するとともに、新たな雇用を生み出した。

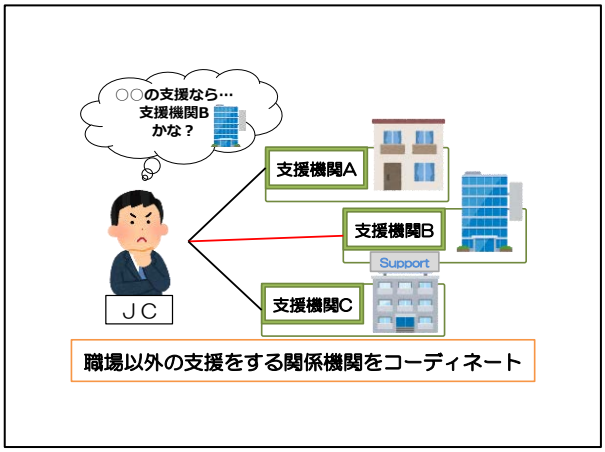


また、今後については、各部署で切り出し・再構成をした職務を、障害者社員がその部署にて行うという働き方により、新たな障害者雇用の創出することを検討している。



④ 生活支援のための支援機関のコーディネート

身体障害と高次脳機能障害の疑いのある障害者社員が、本人の生活を支えていた母親が亡くなってから、遅刻を繰り返すようになった際、Ａ氏が何度も面談を実施し、就労生活支援センターと連携しながら、さまざまな対策に取り組んだが、改善に至らなかった。そこで、相談支援事業所に連絡をとったところ、ヘルパーを派遣してもらえることとなった。以後、生活が安定したことで、勤怠も安定し、職場定着を図ることができている。現在は、役割分担のもと、互いに連携し、支援を実施している。Ａ氏は、課題ごとに支援をしてくれる関係機関をコーディネートするのが自身の役割であり、そのためにも地域の社会資源を理解し、関係機関との連携をとっていく必要があると考えている。



事例 11

ＪＣ支援における特徴

1 名の企業在籍型 JC が起点となり、全国の事業所の職業生活相談員と協力した遠隔支援。コミュニケーションのハブとして JC が機能。

事業所の概要

設　　立：1991 年
事業内容：商品の保管、
　　仕分け、配送
従業員数：約 4,500 名
　　（障害者 140 名）
　　（JC 1 名）

障害者雇用の取組

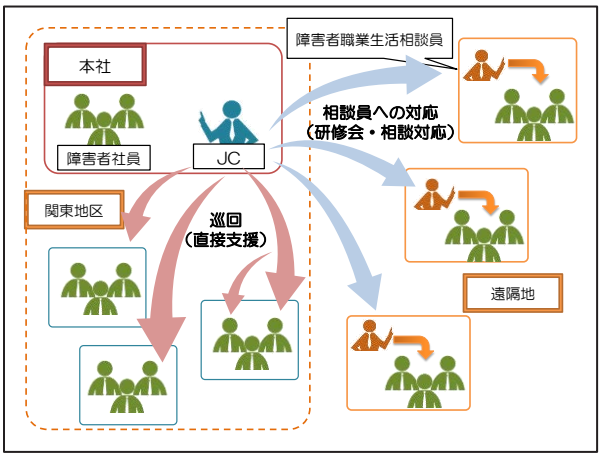
- 障害者雇用のためにハード面での変更はせず、運用面での配慮の充実で対応。
- 家族や支援者ともコミュニケーションを緊密化。
- 社内研修を充実化させることで、遠隔地の障害者支援を強化。

Keyword	①職業生活相談員と協力し、遠隔地の障害者社員を支援　②運用面の配慮を充実し障害者社員を支援　③採用から雇用継続支援に至る一貫したサポート　④社内研修の充実

① 職業生活相談員と協力し、遠隔地の障害者社員を支援

関東地方にある本社に籍を置く企業在籍型 JC は 1 名だが、障害者社員は遠隔地を含む各事業所で勤務しているため、直接・間接の手法を織り交ぜて支援することになる。まず、関東圏の事業所については、JC が定期的に巡回し、必要な対応策を検討している（直接支援）。また遠隔地の事業所については、各事業所に配置された障害者職業生活相談員が、現場での相談等を行っており、各地の相談員で対処しきれない案件が JC に伝えられる。JC はそうした問い合わせに応じて支援策を提案したり、（後述する研修会の際などに）関東以外の事業所を回って面談を行うなど、相談員と協力して支援を行っている（間接支援）。

各地の相談員は、それぞれ現場のリーダーとしての職務に忙しく、障害者雇用に関する新しい知識を取り入れることは難しい。そこで JC が各エリアを回って相談員を対象とした研修会を開いている。研修会では、JC が新たな情報（法律・手続き・障害特性など）を伝えるほか、具体的なケースに関するディスカッションも行っている。これは、障害者支援の最前線にいる相談員を支援し、JC が少人数であるという物理的限界をカバーするための工夫である。



② 運用面の配慮を充実し障害者社員を支援

障害者社員の受け持つ業務について、作業の切り出しは行っていない。商品のピッキング、折りたたみ式コンテナボックスの洗浄や破損チェック、商品の仕分け、バーコードの読み取りなど、ラインの一部を受け持つ場合が多い。比較的単純作業が多く、繰り返しに慣れればスムーズに行えるようになることもあり、知的障害者を多く採用してきたが、現在は精神障害者の採用が増えている。精神障害のある社員にとって、休み時間を一人で自由に過ごせる職場であることが適しているのではないかと、同社では考えている。

企業在籍型JC自身が車椅子ユーザーの障害当事者である。同社では、JC を含めた障害者社員に対して、ハード面での配慮は行わず、運用面で不都合をカバーしている。例えば、車椅子で行くことができないフロアがあるが、JC が参加する会議ではそのフロアは使わない、といった具合である。

③ 採用から雇用継続支援に至る一貫したサポート

障害者社員への支援は、採用から雇用継続に至るまで、継続的に行われている。その各段階に JC は関与している。

採用は、特別支援学校や支援機関をとおしてのものが大半だという。現在では求人票はほとんど出しておらず、支援学校の先生や支援機関の職員などの紹介から、職場実習を経て、採用の可否が決定される。実習は１回２週間程度で、複数回参加して採用に至るケースも少なくない。

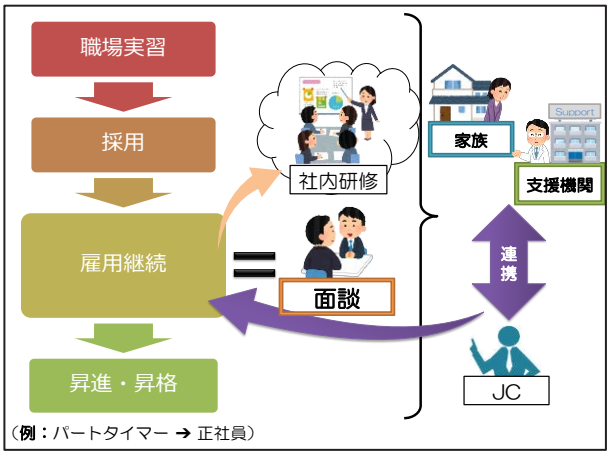
JC は実習のマネジメントを行うほか、支援学校や支援機関とのパイプ役も担う。特別支援学校の進路指導の先生や支援機関の職員を事業所に招き、説明会を実施している。反対に、JC が特別支援学校を訪れ、就労支援アドバイザーとして講演を行うこともある。また支援機関や企業の担当者が参加する指導スタッフ研修で、同社の取組を紹介している。

採用後については、支援計画の作成、本人との面談、現場責任者との調整、支援機関や家族等との連携を JC が主に担う。JC は社員の家族とは直接会って話すようにしており、支援機関との協力体制構築にも力を注いでいる。該当する障害者に関わる支援機関を集め、JC が役割分担をコーディネートすることもある。

障害者社員が職場に適応していく過程でも、適切な配慮を行っている。代表的なものとして、柔軟な就業時間の設定がある。精神障害などで休職期間が長く、急にフルタイムの勤務を始めることに自信のない人には、短時間勤務から徐々に就業時間を増やしていけるようにしている。あるいは、透析などで定期的に通院が必要な人についても、状況に応じた勤務時間を設定している。

正社員は勤務形態が変形労働制であるため、障害者社員はパートタイマーとしての雇用が多い。そうした中で、勤務成績等によっては正社員として採用されることもある。本年４月、入社 14 年のベテランが正社員に昇格し、後輩たちに良い影響を与えた。

また、障害当事者である JC が、入社から僅か２年半で、同社の障害者雇用において、重要な役割を果たすに至っている。この JC の存在そのものが、障害のある社員にとっての良きロールモデルになっているのではないだろうか。



④ 社内研修の充実

JC は社内研修も担当しており、障害者職業生活相談員への研修に加え、以下の３種類の研修を企画し、講師を務めている。

第１は、各事業所の幹部社員に向けた研修である。これは障害者雇用管理基礎講習と呼ばれ、なぜ障害者雇用を進めるべきなのか、障害のある部下を持つ管理職として留意する点についてなどを伝えている。

第２は、障害者社員と同じ職場で働く一般社員への研修である。ここでは、各障害の特性はどのようなものなのか、周囲の人はどのような配慮をすべきかなど、具体的な内容を伝えている。

そして第３は、障害者社員に向けた研修である。この研修は３か月に１度企画され、入浴の仕方、爪の切り方、挨拶と返事の大切さについてなど、社会人として基本的に身に付けるべき内容を中心に取り上げている。

これらの研修を行うことは、準備等にかなりの労力を必要とする。しかしながら、一般社員の理解と障害者社員のリテラシーを高めることは、職場でのトラブルを未然に防ぎ、トラブルが起きた時に必要となる労力を減らすことに寄与している。加えて、研修を丁寧に行うことにより、障害者雇用を全社的に行おうという機運が醸成されている。

事例 12

JC 支援における特徴

本社の社内ジョブコーチが中心となり、各店舗の支援者を通じた間接支援の仕組みを構築。「チャレンジド・パートナー」、「〇〇連絡帳」など独自の試みを採用。

事業所の概要

設　　立：1973 年
事業内容：外食チェーン
従業員数：正社員　約 2,100 名
パート・アルバイト
約 27,000 名
（障害者　約 230 名）
（社内ジョブコーチ　1 名）

障害者雇用の取組

- 200 か所を超える店舗に点在する障害者社員を支援。
- 障害者社員のモチベーションを維持する仕組みづくり。
- 支援機関や保護者との協力関係を重視。

Keyword	①成長を促すキャリア形成　②各店舗のスタッフを通じた間接支援 ③多様な資源を活用した支援

① 成長を促すキャリア形成

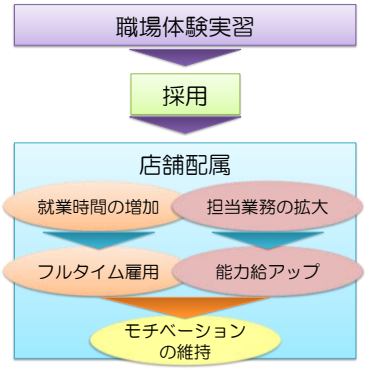
同社では、1 店舗に最大 1 名の知的障害者を雇用している。こうした店舗の数を増やすことで障害者雇用を拡大してきた。知的障害者の採用プロセスは、特別支援学校の高等部の生徒の職場体験実習から始まる。高 2・高 3 時に年複数回の実習を行い、多い人で通算 5～6 回程度実習を行う。いくつかの店舗で実習を行い、本人と他のスタッフとの相性などを検討し、配属店舗が決定される。なお採用の条件は、毎日通勤できること、業務に耐えうる体力があることとしている。

採用されるとそのまま店舗での勤務となる。特別な研修などは行わず、現場の OJT で作業手順を覚えていく。最初は洗い場での作業しか任されない人も、徐々にできることを増やし、仕込みや調理のプロセスを覚えていく。全ての料理を担当できる人もいる。ほとんどの障害者社員がキッチンのみで働いているが、現場の判断や本人の希望によりフロアで接客に当たる人もいる（1 割程度）。このように任される作業内容が広がっていくと、能力給が加算されていく仕組みになっている。

障害者社員が特にキッチンでの作業工程に広く関与することができるのは、調理のほとんどの工程を工場で済ませ、各店舗のキッチンでは、電磁調理器により加熱したり盛り付けたりするのみという仕組みによる。そのため障害者社員にとってもキッチンでの作業を覚え、レパートリーを増やすことが比較的容易である。また作業過程においてガスコンロや包丁を使わなくていいということも、安全面でのリスクを下げ、障害者社員の参加を後押しする要因となっている。

障害者社員のほとんどが週５日勤務となっている。入社時には１日５時間程度の短時間雇用契約からスタートし、その後１日６時間、７時間と勤務時間が伸び、フルタイム雇用へと移行していく（現状８割以上がフルタイム雇用）。

能力給がアップすることや、フルタイム雇用への移行は、障害者社員にとってのモチベーション維持につながっていると考えられる。



② 各店舗のスタッフを通じた間接支援

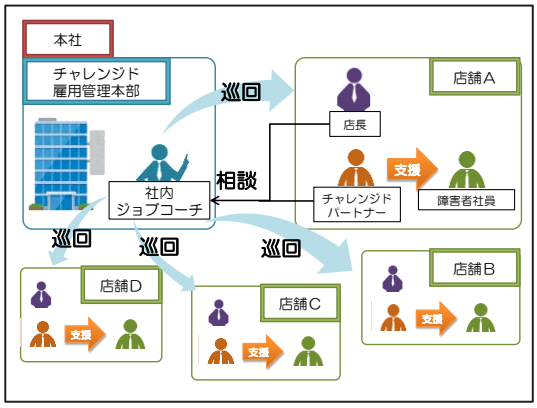
現在、約 200 の店舗にそれぞれ１名ずつ約 200 名の知的障害者が働いている。そのため、障害者雇用を支えているのは、障害者社員が在籍する店舗のスタッフたちである。特に各店舗の店長と、障害者社員の相談役として選任されるチャレンジド・パートナーが重要な役割を果たしている。チャレンジド・パートナーは１名の障害者社員に対して１名、当該店舗で継続的に働いているパート社員の中から選ばれ、作業を教えたり、相談に乗ったりしている。店長は 2～3 年で移動してしまうため、継続的な支援をするためにもチャレンジド・パートナーの存在は意義深いものである。

店長やチャレンジド・パートナーは知的障害者についての知識を持っているわけでもなく、日頃障害者と接する上での悩みを抱えていることも少なくない。そこで各エリア（都道府県単位）のチャレンジド・パートナーや店長を集めた研修の場を設けている。チャレンジド店長会議や、チャレンジド・パートナー会議と呼ばれるもので、特別支援学校の先生や地域の支援機関の担当者を招いた講義や、それぞれの支店での悩みを出し合うミーティングを行っている。講義では知的障害についての一般的知識や支援学校等での取組が紹介され、ミーティングでは参加者からの赤裸々な訴えが聞かれる。

本社で障害者雇用全体を管理し、調整業務に当たっているのが総務部チャレンジド雇用管理本部である。同本部には、地方公共団体が開催する障害者の就労支援に関する研修を受けた「社内ジョブコーチ[1]」と呼ばれる職員が１名在籍しており、各地のチャレンジド・パートナーからの相談に対応するほか、必要に応じて各店舗を巡回している。約 200 か所の該当店舗の全てを一人で巡回することは困難であり、どうしても問題のある（相談のあった）店舗を中心に巡回することになる。状況が安定している障害者社員については「店舗に任せきりになっている」というのが現状のようである。

そうした中で巡回のしやすさなどを考慮し、障害者社員が配属されているのは東北地方南部から近畿地方までのエリアに限定している（店舗そのものは全国展開）。そのため、障害者社員が働く店舗が一か所もないエリアも少なくない。障害者社員が働く各店舗でも、他の店舗の状況はわからないのが現状である。そこでチャレンジド雇用管理本部では、全ての店舗に配られる社内誌に障害者雇用の好事例や取組内容を掲載するようになった。これにより、障害者雇用に対する理解を全社的に広げ、現場のアイデアを共有している。

このように本社の社内ジョブコーチが各店舗の店長やチャレンジド・パートナーを支援し、その仕組みを全社的にバックアップしようとする体制づくりを目指している。



③ 多様な資源を活用した支援

障害者社員の支援においては、支援機関との協力も重視している。５年前、障害者社員の障害者就業・生活支援センターの登録率は５割程度だったが、チャレンジド雇用管理本部で登録を呼びかけた結果、現在では登録率が９割に上昇した。必要に応じて支援機関や出身特別支援学校とも情報共有するほか、そうした支援機関にアドバイスを依頼することもある。

保護者との協力関係も重視しており、社内ジョブコーチは保護者からの相談にも対応している。同社では保護者との連絡ツールとして、「〇〇連絡帳[2]」というものを作っている。店舗から保護者に伝えたい内容、また保護者から店舗スタッフに伝えたい内容がこの連絡帳に記載され、障害者社員が出勤時にこれを携帯することで双方向のやり取りが可能となる。連絡帳の冒頭には氏名、勤務先、連絡先等が記載され、身分証として活用することもできる。

このように同社では様々なアイデアと社内外の資源を駆使して、障害者社員の支援を行っている。

---

[1] **社内ジョブコーチ**：「社内ジョブコーチ」として活躍する社員は、障害者職業生活相談員であり、地方公共団体が開催する障害者の就労支援に関する研修は受けているが、企業在籍型 JC の資格は取得していない。しかしながら、企業在籍型 JC に求められる役割を果たし、障害者の継続雇用に大きく貢献している。

[2] **〇〇連絡帳**：〇〇には会社名が入る。

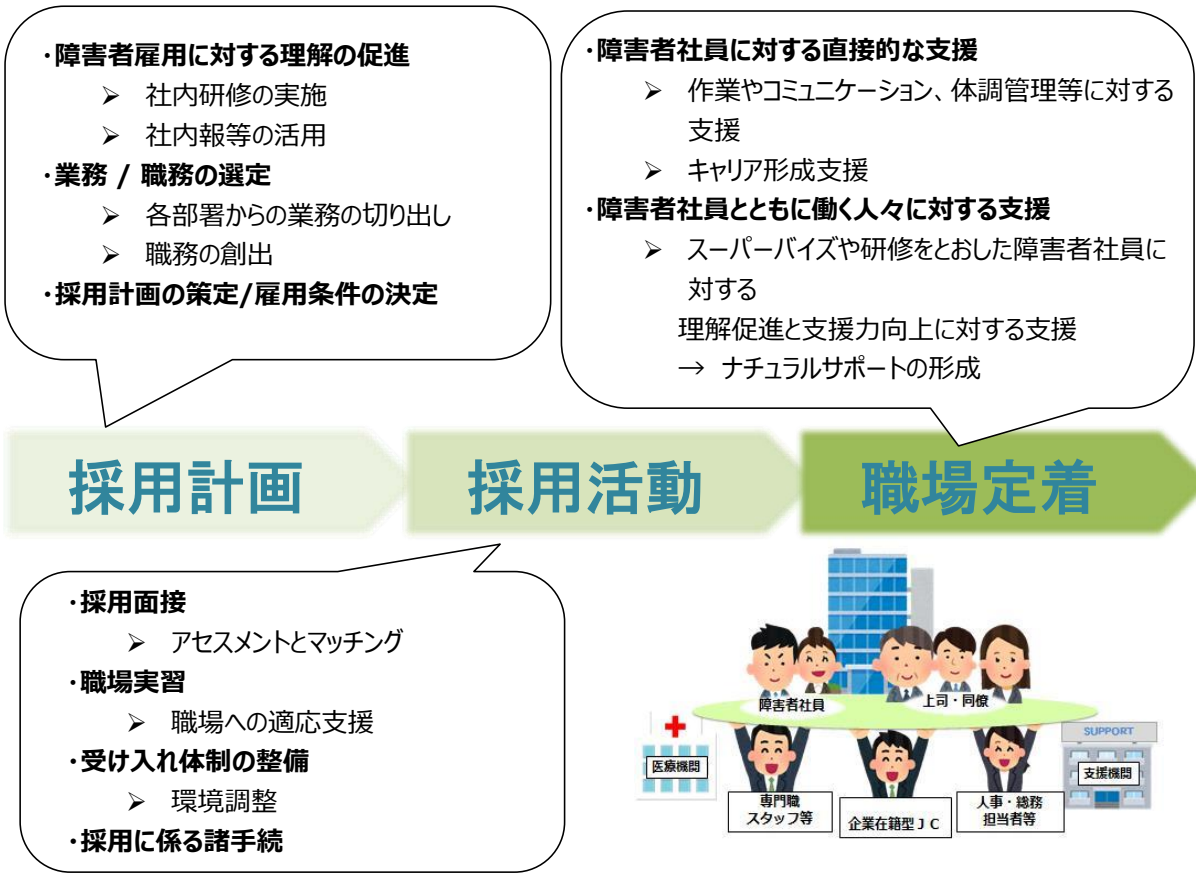
企業在籍型 JC の活躍

本事例集では、障害者社員に対する作業支援やコミュニケーション支援、障害者社員とともに働く人々への支援、ナチュラルサポート[1]の形成を中心とした企業在籍型 JC の活躍を紹介いたしました。

障害者雇用に係る準備段階においては、社内の障害者雇用に対する理解の促進、障害者社員の職務の創出、採用計画の策定等を企業在籍型 JC が担っている事例が複数見られます。特に職務の創出においては、各部署からの業務、職務の切り出しを支援し、その結果、障害者雇用の促進のみならず、生産性の向上、コストの削減といった企業全体に大きな利益をもたらすという、社内の状況についてよく把握し、そして障害者の就労支援についての理解もあるという企業在籍型 JC の強みをいかした支援がなされています。

採用活動段階においては、企業在籍型のアセスメント力が採用面接にいかされ、それをもとにしたマッチングが、適材適所への配置を助けています。障害者の雇用前には何らかの制度に基づく職場実習が行われることも多いのですが、受け入れ体制の整備、関係機関との連絡調整等にも企業在籍型 JC が活躍しています。

採用後については、障害者社員に直接働きかける支援とともに、障害者社員とともに働く人々への支援、ナチュラルサポートの形成に企業在籍型 JC が大きな役割を果たしています。また、日々の障害者社員への支援をいかし、企業の障害者雇用に係る経営戦略にも大きな影響を与えている企業在籍型 JC もいます。



[1] **ナチュラルサポート**とは、障害のある人が働いている職場の一般従業員（上司や同僚など）が、職場内において（通勤は含む）、障害のある人が働き続けるために必要なさまざまな援助を、自然もしくは計画的に提供することを意味する。これには職務遂行に関わる援助の他に、昼食や休憩時間の社会的行動に関する援助、対人関係の調整なども含まれる。（小川(2000)）

障害者雇用における職務創出支援モデル

企業が障害者の雇用を進める上で大きな課題となることの一つに、障害者が担当する職務[1]をどのようにするかということがあります。「精神障害者及び発達障害者の雇用における職務創出に関する研究」（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構,調査研究報告書№133）では、「障害者が担当する職務を創出する」ことを目的とする全ての支援を総称した「職務創出支援」と定義し、３つの職務創出支援モデルを提案しています。本事例集においては、この課題を解決している企業在籍型ジョブコーチのさまざまな工夫を紹介していますが、その中でも活用されていた３つのモデルについてご紹介します。なお、これらのモデルは独立したものではなく、必要に応じて組み合わせて活用することにより、障害者のさらなる能力発揮を促し、ひいてはキャリア形成を支援していくことが期待されます。

「切り出し・再構成モデル」

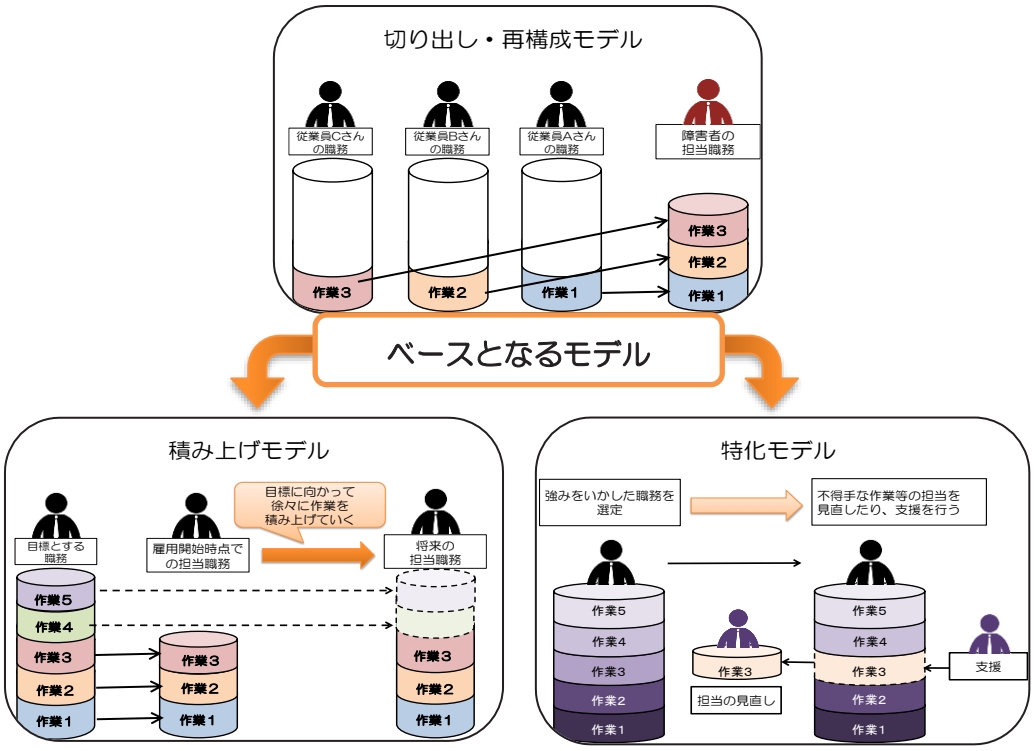
障害者が従事できる作業及び従事できるように作業内容、支援等が調整された作業を組み合わせて、職務を再構成するという、職務創出支援の基本となるモデル

「積み上げモデル」

既存の職務の中から切り出した作業を再構成した限定的な職務から、目標とする職務に向け、一定の時間をかけて作業等を次第に積み上げていく職務創出支援モデル

「特化モデル」

障害者の強みをいかす職務を選び出し、その職務における一部の不得手な作業等を、担当職務の見直しや支援の対象とすることで、障害者が得意とする分野に専念・特化できるようにする職務創出支援モデル



職務創出の３つのモデル

[1] **職務**とは、主要な作業（業務）とそれに伴う責任が同一である一群の職位（ポジション）のこと[例：コンビニ店員、店長、マネージャー]。障害等によって既存の職務に就くことが困難な場合に、既存の職務の改善を図ったり、これまで無かった新しい職務を作り出したりすることを**職務再設計**という。

企業在籍型ジョブコーチ活用好事例集
―障害者雇用を支える企業在籍型ジョブコーチ―

編集・発行	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター 〒261-0014 千葉市美浜区若葉 3-1-3 電話 043-297-9067 FAX 043-297-9057
発　行　日	2020 年 3 月
印刷・製本	社会福祉法人東京コロニー東京都大田福祉工場

©2020 障害者職業総合センター