

企業における障がい者採用と インクルーシブ（適性配置）の取り組み

朝日生命保険(株)人事部チャレンジド・サポート推進部長
(企業在籍型ジョブコーチ)

佐々木 俊太郎



1 はじめに

朝日生命は本年3月に創業135周年を迎えた生命保険会社です。創業以来、経営の基本理念として「まごごろの奉仕」のもと各ステークホルダーに対する責任を果たし、生命保険事業を通じて持続可能な社会の実現に向けた事業活動を行ってまいりました。とりわけ、「共生社会」の実現に向けた取り組みは経営の大きな柱と考えています。

しかしながら、2021年4月の障がい者雇用率は1.97%と法定雇用率2.3%に未達の状況が続いていました。

2022年4月に人事部内に「チャレンジサポート推進チーム」を立ち上げ、障がいのある従業員の雇用数の増大を図るとともに、一般従業員の勤務する社内の各組織へ定着支援を行ないながら配置し、「障がいのある方も共に働く」組織の実現を目指していくこととしました。

組織立ち上げから1年2か月後の2023年6月報告では、障がい者雇用率2.45%を達成し、雇用定着率も8割を超える実績をあげることが出来ました。本日は、この1年半の取り組みについてご紹介させていただきます。

表1 弊社障がい者雇用率の推移

	2020年4月	2021年4月	2022年4月	2023年4月	2023年6月
障がい者雇用率	2.02%	1.97%	2.09%	2.38%	2.45%
障がい者雇用数	317	348	368	414	430
従業員数※	15711	17634	17551	17710	17512

※従業員数は障害者雇用状況報告書の算定基準に基づく雇用数

2 3つの壁の存在

障がい者数の確保の中で弊社において3つの壁（課題）の存在がありました。

- ①身体障がい者の就労環境面の限界に関すること
- ②精神・発達障がい者の労務管理に関する知識不足
- ③障がい者職制が担う担当職務の不足

こうした壁の存在は、すなわち、戦略上の課題であり、

- ・障がいのある方を雇用したとしても配置先がない（仕事がない）
 - ・合理的配慮に基づく就労環境の提供ができない（各所属が対処できない）
- こととなり、現状では雇用率改善はもとより新規採用もままならないと考え、**取組をスタートさせました。**



3 弊社の取り組み

(1)採用ターゲットの戦略の見直し

身体に障がいをお持ちの従業員に対するハード面の環境整備、担当職務の割当は従前より行ってきましたが、受入数には自ずと限界がありました。

そこで採用数確保のため採用ターゲットの見直し、即ち、精神・発達障がい者を中心とした採用にシフトしていく必要がありました。

(2)障がい者従業員の習熟組織

そこで、精神・発達障がい者の特性の特定とスキル向上を目的に障がい者従業員の習熟を行う組織を人事部内に「本社業務支援チーム」という組織を立ち上げました。

(ア) 本社業務支援チームの運営

採用した「精神・発達障がいのある従業員」について以下の取組みを開始しました。

- ①初期教育とジョブコーチによる業務指導、
- ②「切り出し業務」を通じた本人の特性（得手・不得手）の見極め
- ③ジョブマッチングによる配置先の選考を行っている。



(イ) 習熟メニュー

以下の4つのカテゴリの「切り出し業務」の遂行を通じて業務習熟しています。

【郵送代行サービス】

- ・約款冊子の郵送代行
- ・ダイレクト請求書類一式の郵送代行

【書類保管代行サービス】

- ・支払済請求書の整理・保管
- ・保存書類の保管サービス

【総務代行サービス】

- ・シュレッダー代行
- ・多摩本社社内便デリバリー

【デジタル代行サービス】

- ・WEB資料請求の入力代行
- ・RPA活用したWEB資料印刷処理

業務遂行を通じて個々のスキル、得手・不得手の見極めができます。

採用時に申告のあった配慮事項や得手・不得手とは、異なる特性が発見できることも少なくありません。

自己理解と第三者評価の乖離に真摯に向き合うことも配置後のミスマッチが抑制できるものと考えています。



(3)各所属へのトレーニー配置

一定期間の習熟訓練終了の従業員について各所属に対して配置に向けた依頼・相談を行います。

各所属との折衝の後、トレーニーとしての配置を行っています。

(ア)配置先の担当職務の切り出し支援

障がい特性とマッチングする担当職務の切り出しを配置先所属と人事部で検討・協議を行い、障がい者従業員の担当する初期業務の選定を行っています。

★「何を任せていいかわからない」が解消されます。

(イ)障がい特性と合理的配慮事項の周知

障がい者従業員の「障がい特性・合理的配慮チェックシート」を配置先所属長に提供し、理解促進を図っています。

また、「障がい特性の理解と合理的配慮」に関する理解促進動画を提供し、所属内への理解と配慮を求めています。

★「どう接していいかわからない」が解消されます。



トレーニー情報シート兼合理的配慮措置チェックシート

氏名		
入社年月		
職員番号		
職位	事務嘱託 I (9時～17時勤務)	
障害種別	<input type="checkbox"/> 身体 <input type="checkbox"/> 知的 <input checked="" type="checkbox"/> 精神 <input type="checkbox"/> 発達 <input type="checkbox"/> 難病 <input type="checkbox"/> その他 ()	
診断名		
障害等級	精神障害 3級	
生年月日		
学歴		
職歴		
診断名開示者	部長・室長・課長・GL・指導担当者・チーム内所属員	
個人特性	業務	変化の多い仕事は混乱してしまう
		電話対応は緊張してしまう(環境・業務に慣れてきたらチャレンジしたい)
		体力を使う作業は自信がない(ギックリ腰有)
	対人	単独で作業する方が安心できる
	環境	話し声が気になってしまう
その他		
合理的配慮事項	<p>①業務指示をしていただく際は、メモをしっかりと取れる時間を確保してください。</p> <p>②指導担当者は明確にしてください(出来れば1名に決めてください)。</p> <p>③変化の多い仕事は混乱してしまうため、ひとつひとつ業務を依頼して頂きますと安心して作業が出来ます。高圧的な指導はお控えください。</p> <p>④周囲の話し声が気になり集中力が低下してしまうため、事務作業時には耳栓の許可をいただきますようお願いいたします。</p> <p>⑤業務に慣れるまでは、定期的な面談の機会をいただき業務量の相談をさせていただきますようお願いいたします。</p>	

【合理的配慮について】

「合理的配慮」とは、障害者が他の者との平等を基礎として全ての人権及び基本的自由を享有し、又は行使することを確保するための必要かつ適当な変更及び調整であって、特定の場合において必要とされるものであり、かつ、均衡を失した又は過度の負担を課さないものをいう。

そして障害者差別解消法では、これに付随して行政機関等及び事業者に対し、その事務・事業を行うに当たり、個々の場面において、障害者から現に社会的障壁の除去を必要としている旨の意思の表明があった場合において、その実施に伴う負担が過重でないときは、障害者の権利利益を侵害することとならないよう、社会的障壁の除去の実施について、必要かつ合理的な配慮(「合理的配慮」)を行うことを求めています。

合理的配慮措置チェックシート例



(ウ)四者定着支援面談

障がいのある従業員、各部所属長、人事部担当者、外部支援機関の支援員を交えた四者の定着支援面談を定期的実施しています。業務遂行状況、勤怠状況、心理面の安定状況について確認・共有・評価を行っています。

★「障がい者の労務管理の負担が大変」が分割されます。

障がいのある従業員の雇用・配置は企業や各所属の負担感が最大の課題ともいえます。各所属の管理者は担当業務のマネジメントを担いながら複数の障がい者従業員の教育、サポートは、心理的な負担も非常に高いと思います。

人事部と支援機関が障がい者従業員の支援と所属の管理者に対する心理的サポートを行うことで障がい者従業員の安心感と所属の負担軽減により生産性向上と長期就労を図っています。

まさに、転ばぬ先の杖、保険のようなものです（保険会社だけに・・・）
結果、精神・発達障がい者の早期退職が減少し、定着率が向上しました。



表2 本社所属の採用と配置、退職状況(2023年9月まで)

		2022年度	2023年度	合計
本社採用数		44	15	59
うち退職者		10	0	10
本社各部配置		26	4	30
	うち退職者	0	0	0
業務支援T		18	11	19
	うち退職者	10	0	10
現在籍数		34	15	49



4 インクルーシブ・所属への配置活躍事例

従来、障がい者雇用においては総合職の補助的な役割であったが、業務スキルを活かして総合職並みの一人の独立した担当者として業務を担う障がい者従業員が増えました。以下、その一例をご紹介します。

(1)アスペルガー症候群 男性36歳 ⇒配置先 事務企画部
担当している仕事 R P Aシステムの開発・メンテナンス

(2)A D H D 男性50歳 ⇒配置先 事務企画部現場サポートセンター
担当している仕事 現場からのQ A対応のドキュメント作成
★2023年度社内のビジネスコンテストで優秀賞を獲得！！

(3)A S D 女性32歳 ⇒配置先 保険金部
担当している仕事 保険金・給付金請求の査定業務

(4)A S D・うつ病 男性30歳 ⇒配置先 契約医務部
担当している仕事 申込情報の点検査定業務

(5)双極性障害Ⅱ型 男性24歳 ⇒配置先 海外・ダイレクト事業部
担当している仕事 海外での生命保険事業の国内サポート（英語力を駆使して）

5 さいごに

障がい者従業員の雇用定着を成功させる最も重要なことは、「共に職場で働く従業員の理解と無理のない範囲での配慮」にあると思います。残念ながら弊社において社内理解は、まだまだ道半ばであると思っています。

現在、所轄のハローワーク府中のご支援をいただき、社内勉強会として「精神・発達障がい者しごとサポーター養成講座」の出張講座を毎年開講し、すでに250名以上の「しごとサポーター」の養成を行いました。

手帳保持の有無にかかわらず、個々の従業員には個性があり、それぞれ得手・不得手があり、また価値観も様々です。組織ルールを順守することを前提に互いの存在を尊重しながら協業できる組織がサステナブルな事業体であると考えています。

障がい者雇用をきっかけとした相互理解の促進は、まさしく、弊社の本業である生命保険事業の社会的使命に通じるものであり、今後も共生社会実現に向けたインクルーシブによる障がい者雇用を進めていきたいと考えています。

最後まで拙い発表にお付き合いいただき、ありがとうございました。