

障害者雇用の職域拡大への挑戦

～戦力として活躍を目指すキャリアアッププログラムの実践～

- 藤澤 隆也（株式会社マイナビパートナーズ パートナー雇用開発部 部長）
新倉 正之（株式会社マイナビパートナーズ パートナー雇用開発部 パートナー雇用開発 1 課）
新藤 優奈（株式会社マイナビパートナーズ パートナー雇用開発部 パートナー雇用開発 2 課）

1 はじめに

株式会社マイナビパートナーズ（以下「弊社」という。）は障害者メンバーが事務業務を行う部署として2014年に株式会社マイナビ内に設立され、2016年に特例子会社として分社化した。業務拡大、人員拡大を通し160名程度当事者社員が勤務しているが、会社設立から年次も経つことで活躍している者も多く、さらなるキャリアアップの可能性も見出すことができた。そこで、戦力としての障害者雇用の実現に向け、2022年4月より1年間をかけ個別育成プログラムを開始し、マネジメント領域へ職務を拡大させる取り組みを行った。

弊社の仕組みづくりや育成、サポートの実践について発表を行いたい。

2 キャリアアッププログラムの企画概要

(1) 候補者の選定

本プログラムの対象となるリーダー職位の者から、本人の希望および課長の推薦をもとに会社としての検討を経て選定した。結果、6名がエントリーしキャリアアッププログラムの開始となった。

(2) キャリアアッププログラム目標設定

キャリアアッププログラムの開始にあたり、エントリーした者に対して課長が目標シートにて目標設定をした。目標シートの項目には、キャリアアッププログラムを通し、職責に限りのある一般職からその限りの無い総合職になるにあたり、担って欲しい職務を項目化した。現在の総合職が担っている部分も参考に、【知識・情報収集】、【業務管理・マネジメント】、【セルフケア】、【下級者の育成・能力開発】、【コミュニケーション】、【リーダーシップ・サポート】、【その他】の計7つを設定した。

(3) 他課インターンシップと多面的評価の実施

当事者メンバーの視野を広げるため、他課へのインターンシッププログラムを1～2日間実施。また、所属部署での日常業務の状況を他課長にてチェックしてもらい、多面的評価を行うことで偏った視点での育成や評価にならないような機会を設けた。インターンシップでは他課のマネジメントを学ぶことに注力。また多面的評価では事前に準備したチェック項目に沿って評価された結果を当事者の課長へ共有し、その後の指導の参考にした。

3 個別事例の共有

プログラムの企画に沿い、キャリアアッププログラムを経て総合職への転換を果たした事例Aさん（30代男性、感音性難聴、入社8年目）を共有する。

(1) 中核となる目標設定

ア 【知識・情報収集】メタ認知¹⁾の視点獲得

総合職としての業務知識や障害に対して幅広い視点を養うべく、メタ的な視点から物事を捉え、自身の周りのステークホルダーに対して偏りのない立ち回りや回答ができることを目標として設定した。

イ 【業務管理・マネジメント】障害対処

聴覚障害由来により口頭でのコミュニケーションに一定の困難を抱えているが、障害への対処・ハンディキャップをカバーする仕組みづくりを目標に据え、障害がありながらも「今よりも高いレベルでできることはないか」を視点に取り組みむことを目標として設定した。

ウ 【リーダーシップ・サポート】障害理解と障害マネジメント

これまでもリーダーとして一定の業務レクチャや後進の育成は行ってきたが、障害特性の理解や障害に応じた対応を体系立てて行っていた訳ではなかった。各々の障害特性を見極めた上で必要な対処や工夫を共に考え、必要なサポートを行うことで成長に繋げる関わり方ができることを目標として設定した。

(2) 育成・振り返り

最初に設定した目標を、4月～6月、7月～9月、10月～12月の3ヵ月ごとに細分化し都度課長と振り返りながら育成を開始した。

(i) 4月～6月

ア 【知識・情報収集】

親会社の事業部理解、会社規則、制度の理解、ADHD、ASD、MDIの障害理解に取り組む。当初は各部門の事業理解で課題が目立ち、重点的に取り組むこととした。

イ 【業務管理・マネジメント】

聴覚障害により口頭でのコミュニケーションに一定の困難を抱えていることから、業務を依頼する親会社の社員との打ち合わせ機会が少なく、必要な確認やニーズに基づいた作業工程の構築などが課題となっていた。まずは経験を積むことから始め、改善方法について課長と共に試案して

いくこととした。

ウ 【リーダーシップ・サポート】

アの障害理解と共に、2名のメンバーのマネジメントを開始。対人不安の強いメンバーにも適切な指導・フォローを行い、業務上での役割を広げさせることができた。

(ii) 7月～9月

ア 【知識・情報収集】

知識面においては、業務で携わったことのない依頼部門の事業理解に苦戦するも、着実に情報収集を継続。得た知識を周囲へ還元する、事業理解をした上で業務に取り組むよう課内で他メンバーに働きかける、といった知識活用を意識した行動ができていた。

イ 【業務管理・マネジメント】

聴覚障害の障害特性上課題となる、対人折衝の問題について事前に書面にてアジェンダを作った上で打ち合わせに臨むことに着手。本人にとって初めての取り組みで本期間においては習熟まで至らず、何を話せばよいか、聞くべきことは何かといった点が不明な状態であった。ある程度自身で組み立てた後、課長よりフィードバックをもとに、必要な確認事項について整理を行った。

ウ 【リーダーシップ・サポート】

4月～6月のメンバーマネジメントに加え、課内の課題に対する問題提議と解決策にも挑戦。チームワーク意識の醸成、自己肯定感の向上を目的に、コミュニケーションプログラムを実施。集団凝集性を高めるマネジメントの経験を積んだ。

(iii) 10月～12月

ア 【知識・情報収集】

4月～6月、7月～9月の取り組みによって依頼事業部門の理解は進み、問題ないレベルに。6月と9月に実施したテストをふまえた最終テストでも高得点となり、会社情報の知識面は合格水準となった。継続的に知識獲得に取り組むことで自発的な情報収集も習慣化し、課題発見時に情報収集し解決策を考える自立自走の動きができるようになった。

イ 【業務管理・マネジメント】

アジェンダ作成を継続し、最初は運用に手間取っていたが、事前の作成および打ち合わせ前に相手に共有することができるようになった。聴覚障害があることも事前に伝えることで文字起こし機能を使用すること、レスポンスに時間がかかることを相手に了承いただき、必要な環境を自身で整えられるようになった。ハンデがある中でも一定の情報伝達ができるよう、事前知っておくべき情報収集なども積極的に行い、障害があっても自身ででき得る最大限の対処を継続して取り組むことができた。

ウ 【リーダーシップ・サポート】

これまでは傾聴一辺倒であった関わり方も、課長から都

度指導を重ねることでマネジメントとしての育成や相手のキャリアアップを考慮した関わり方ができるようになった。最終的には10月入社の新入社員に対し、課内のバランスや本人の3年後まで見通したキャリアステージに基づいた目標設定の提示など、広い視野を持った育成やサポートができるようになった。

(i)、(ii)、(iii)の期間の取り組みにより、中核となる目標も概ね達成することができた。

「メタ認知の視点獲得」においては、これまでは自身の周りでトラブルが起きないようにといった狭い視点で物事を捉えがちであったが、プログラムを経て広い視野を獲得し、成長・貢献に向けた言動ができるようになった。

「障害対処」「障害理解と障害マネジメント」についても自ら障害対処に取り組むことで他メンバーにとっては模範的な存在となった。障害がある中でも最大限できることは何なのか、を軸に他メンバーに関わることができ、リーダー職位であった頃に比して寄り添いすぎず、成長を促すマネジメントができるようになった。

4 キャリアアッププログラムを経て

Aさんは個別育成プログラムを経て、十分な成長を遂げ、2023年4月より総合職転換を果たした。入社8年とキャリアも長く、他メンバーからも信頼されていることを活かして自らがロールモデルとなって後進の育成にあたっている。特に障害の有無にかかわらず仕事を実直にこなすマインド、障害があっても対処を行い、自ら成長をすることでできることを増やしていく姿勢は健常者総合職と比しても説得力があり戦力として大いに活躍できていると感じている。

本キャリアアッププログラムを通し、同時期に計5名が総合職への転換を果たした。Aさんは一般事務職としてのキャリアアッププログラムに取り組んだが、他にも原稿ライティング業務を主とする者、プログラミング業務を主とする者といった専門知識、スキルを有する者のキャリアアップも叶った。

当事者の可能性を見出し、それぞれの適性に応じた育成を図ることで新たな職域拡大に繋げることができたと感じている。今後もさらなる職域拡大に注力し、戦力として貢献できる人材の育成に取り組んでいきたい。

【参考文献】

- 1) 三宮真智子「メタ認知 学習力を支える高次認知機能」北大路出版 (2008) p. 7-12

【連絡先】

藤澤 隆也
株式会社マイナビパートナーズ
mpt-research@mynavi.jp