

# 研究・実践発表

## テーマ1

### 企業の新たな取組

# 新たなステージに向けたサポート

○星 希望（あおぞら銀行 人事部 人事グループ 調査役 精神保健福祉士/企業在籍型職場適応援助者）

## 1 障害のある学生の就労支援

障害者雇用に対する社会の理解は年々広がっていると感じている。採用チャネルもハローワークへの求人掲載のみならず、就労支援事業所をはじめとした障害福祉サービス施設・事業所を通じてであったり、民間職業紹介会社を利用したりするケースも増えているようである。

当行においては直近で昨秋に障害のある方の中途採用を行っているが、以前より新卒採用で入行する障害のある行員も少なくない。新卒採用で入行した行員と話している中である1つの素朴な疑問が浮かんだ。

『障害のある方の就職活動には様々な手段や支援を受けられる体制があるのに、学生には浸透していないように感じるのはなぜだろう』（図1）。

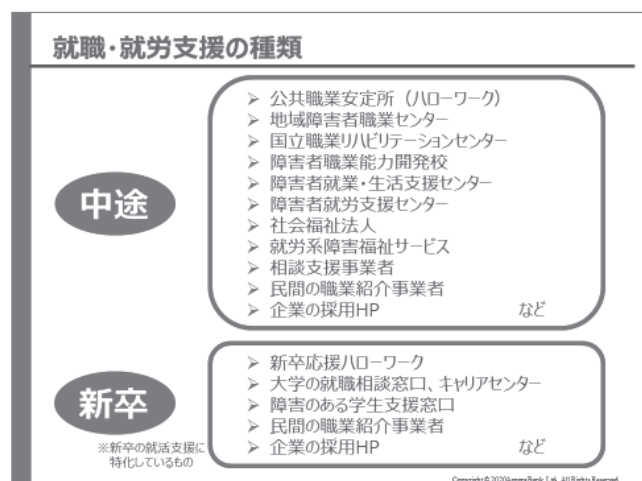


図1 就職・就労支援の種類

そこで今回は障害のある学生が安心して社会人のスタートを切れるよう、どのような支援が必要であるのか、学生ならではの不安や悩みはどういったところにあるのか、それらを払拭するために企業としてできることについて考え、実際に当行で取り組んでいる内容について紹介する。

## 2 就職活動中の学生が抱える悩み

社会経験がなく、就職活動をされていらっしゃる方は、特別支援学校などに通われている方も含めて様々なケースがあることを理解しているが、本事例では「学生」は大学に通っている方を指すものとして話を進めたい。

これまで当行で接したことがある学生より「どのように就職活動を進めていけば良いかわからない」「誰に相談したら良いかわからない」「自分と同じような障害を持つ先

輩はどのように就職し、就職後どのようなことで悩んだのか話を聞いてみたい」といった声がたくさんあり、当行に勤務する障害のある複数の行員にも話を聞いてみたところ、就職活動時に同様の思いを抱えていたようであった。

また、障害があることをオープンにして働くのか、あるいはクローズにして働くのかといった選択で悩んだという話も学生、当行行員どちらからも聞かれたもので、選択によって働き方は変わり、それぞれメリット・デメリットもあるため、相談先がない中で就職活動を進めていくことが不安であったことは想像に難くない。大学にはキャリアセンター、学生支援室が設置されているところもあるが、「障害がある前提でどこまで相談に乗ってもらえるか不安」「学生生活では特段の支援を受けずにやってこられたので、言い出しにくい」といったことで、相談できないケースもあるようだ。限られた情報の中で、また社会経験が少ない中で、なりたい自分や働くことへのイメージを膨らませるのは難しい（図2）。

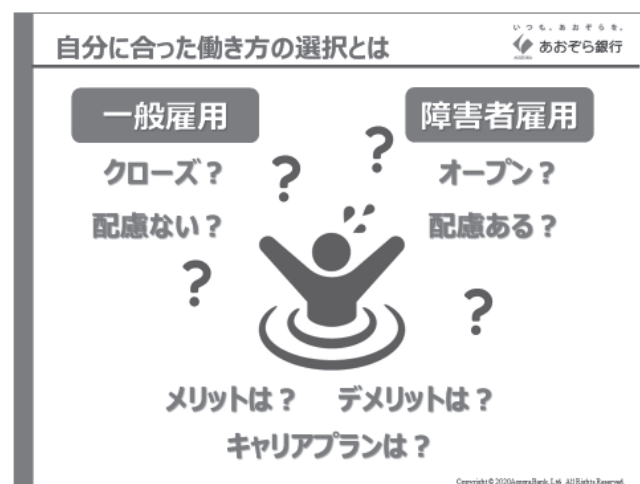


図2 自分に合った働き方の選択

例えば、就労移行支援事業所では、個別面談や就労訓練を通して、就職に向けて順を追って活動を進めていくため、少しずつ自己理解や仕事に対する理解を深めていくことができる。並行して進路に関する情報収集もしやすい環境であるので、就職先の多様性を知ることができ、選択の幅も広げやすい。

この課題は教育機関や福祉機関と連携しながら進めていくのが望ましいと思うが、まずは企業としてどのような取り組みが可能であるか考えてみたい。

### 3 当行での取り組み

現状、就職活動中の学生と接する機会は、学生が関心や応募の意思があってはじめて得られるものである。そうすると学生としては、少しでも良く見られたいという思いが働くため、不安や悩みを聞き出すことは容易くなく、サポートすることも困難である。そこでインターンシップの場であるならば、学生があまり臆することなく話せるのではないかと考えた。

#### (1) 入行前アプローチ

当行では毎年インターンシップを開催しており、過去に障害のある学生が参加したこともあったため、必要な配慮を行いながら、なりたい自分や働くことへのイメージを膨らませるきっかけづくりをしていくことにした。これまでにインターンシップに参加した障害のある学生からの感想、またインターンシップ参加有無に限らず当行行員にヒアリングしたところ、参加者からは「銀行業務への理解を深められたが、自分が働くことへのイメージまではできなかった」、参加しなかった行員からは「障害のこともあり、スピードについていだけで精一杯になりそうだったので参加を見送った」という話が出てきた。さらにヒアリングを重ね、どのような方法であれば障害のある学生の不安を少しでも安心に変え、進路選択肢を広げるお手伝いができるか模索していった。

その結果、本来のインターンシップから離れて「職場見学会」のような機会をつくり、障害のある先輩行員との「個別相談」をメインに設けることとした。個別相談では、障害のある先輩行員が広く就職活動の進め方から就職後以降の不安に対する学生からの質問に応じ、併せて人事採用担当としては履歴書の書き方、自己PRや配慮事項の伝え方をアドバイスしたり、精神保健福祉士としてお住まいの地域の相談先を案内したりと、ご本人の主体性を引き出しつつ、自身で進路を決定するプロセスを支援するよう努めた。その後応募いただいた学生に対しても、選考過程では幅広く就職活動に役立つようなフィードバックを心掛けた。

#### (2) 入行後アプローチ

ご縁をいただき、入行に至った行員に関しても内定時から入行までの不安な気持ちをサポートすることはもちろんのこと、可能な限り他の同期と隔たりに出ないよう、必要な配慮事項に合わせて研修のサポートを行い、配属後も希望に応じて産業医面談を含む個別面談の機会を設けている。

こうしたサポート体制も個々の状況に合わせ、成長を促しつつ、徐々にナチュラルサポートに移行していくことを目指している（図3）。

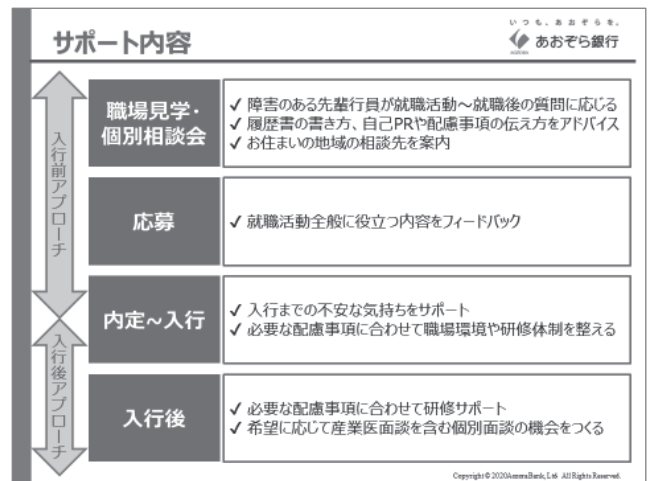


図3 サポート内容

### 4 連携・継続の必要性

今回は障害のある学生が安心して就職活動を進め、社会に踏み出す一歩を企業としてどのようにサポートできるかについて考え、取り組みはじめた事例をご紹介した。まだ潜在的なニーズや課題もあると思われる。企業、行政・福祉などの支援機関、教育機関、そして医療機関にはそれぞれの役割があるが、各々が見えている課題を共有し、切れない支援を考え、共に進めていくことができれば、当事者の安心感に繋がることはもちろんのこと、各組織が抱える負担も軽減されるのではないかと考える（図4）。

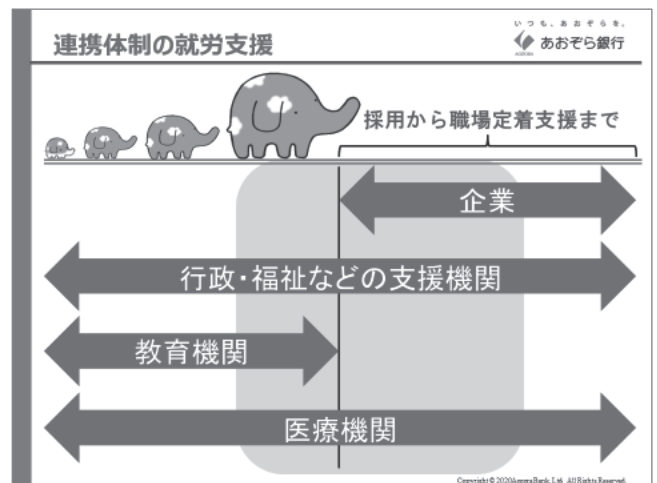


図4 連携体制の就労支援

今後もこの取り組みは社会情勢や学生のニーズに合わせて改良しながらも継続していきたい。

#### 【連絡先】

星 希望  
 あおぞら銀行 人事部 人事グループ  
 Tel : 050-3199-9347  
 E-mail : n.hoshi@aozorabank.co.jp

# 2020年度社員研修実施計画

## 「2019年度実施内容の見直しと再チャレンジ・試行」 に向けたジョブコーチとしての取り組み

○山本 恭子 (みずほビジネス・チャレンジド株式会社 企画部 職場定着支援チーム ジョブコーチ)  
熱田 麻美 (みずほビジネス・チャレンジド株式会社)

### 1 みずほビジネス・チャレンジド(株) 町田本社概要

みずほフィナンシャル・グループの特例子会社として1998年12月の創立以来みずほ銀行ほかグループ会社の事務を受託しており、一昨年度は20周年を迎えた。町田本社をはじめとして大手町、内幸町、呉服橋、鶴見業務センターの5拠点において業務を展開しており社員数は350名を超える状況である。

町田本社においては、2020年8月現在、社員数115名、うち障がい社員は94名(肢体28、聴覚18、内部8、視覚2、知的11、精神27)である。当社の特徴としては多様な障害を持った社員が7つのチームに所属し、チーム全体の業務管理者であるリーダー、サブリーダーをはじめとして業務の進捗管理、新人指導、OJT等のすべてを行っている点である。また、個々の障がい特性に応じた業務分担を心掛けている。例として、データエントリーチームにおいては精神障がい社員がみずほグループで実施している「職員向け研修」「取引先向け外部セミナー」などのアンケート入力や、各種申込み書類に記載されたお客様情報を専用のシステムに入力するといった業務を行っている。余裕を持った納期の設定や作業工程の細分化などの工夫を取り入れ、精神的に負荷が少なく、それでいて堅実な仕事を達成できる環境づくりに注力している。業務管理およびチームメンバーの人員管理についてはジョブコーチ(以下「JC」という。)が関与することはなく、社員が自立して業務を行うといったスタンスが定着している。

### 2 町田本社におけるジョブコーチの役割

JCは企業在籍型職場適応援助者、カウンセラー有資格者、精神保健福祉士、心理士、手話通訳士等の専門スキルを習得している計6名が在籍している。JCの役割としては、①面談を中心とした支援・フォロー、②専門性を活かした対応、③社員一人ひとりに担当JCを配置し、身近な相談者としてのサポートの3つが挙げられる。また、JCの連携した対応として、社員の困りごとや課題に対して担当JCと専門性のあるJCとが連携してサポートにあたるという状況も多々ある。町田本社は本館・別館・新館と3つの建屋から成っていることから、JCは毎日3～5往復して社員に対応するという体力面でのタフさも必要とされる。

### 3 社員研修体系化に向けたこれまでの動き

2016年度～2018年度経営計画「会社規模の拡大に合わせて、社内運営基盤をより一層強化する」という重点施策の中に「研修制度の拡充と体系整備」が掲げられた。2016年度に社内研修制度の方向付けを完了、2017年度より計画に基づいた研修実施、2018年度以降の研修実施体制を整備した。

2019年度からの5ヶ年経営計画においては、社員のモチベーション・働きがい向上を目標とした主要施策の1つが社員研修制度整備であり、受講対象社員拡大や研修メニューの充実がテーマであることを鑑み、社員研修3ヶ年計画を作成した。

2019年度:研修制度新体制へのチャレンジ・試行
2020年度:2019年度実施内容の見直しと再チャレンジ・試行
2021年度:研修内容効果測定と研修体系構築

### 4 検証「2019年度研修制度新体制へのチャレンジ・試行」

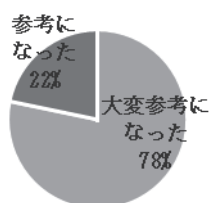
#### (1) 2019年度社員研修テーマ別受講結果(表1)

表1 2019年度社員研修テーマ別受講結果

	研修テーマ	実施時期	人数
研修1	「みずほブランド ～みずほの企業理解」	2019年9月20日	10名
		2020年1月15日	9名
		2020年1月17日	8名
研修2	「ビジネス文書作成」	2019年11月27日	9名
		2019年11月28日	7名
		2019年11月29日	7名
研修3-1	「障がい理解 ～聴覚障がい」	2019年11月15日	10名
研修3-2	「障がい理解 ～発達障がい」	2020年2月4日	11名
研修4	「組織作り ～チームビルディング」	2019年10月5日	20名

#### (2) 受講後アンケート結果(図)

##### 【研修内容】



・総じて評価が高く、「勉強になった」「有意義であった」とのコメントが多数であった。

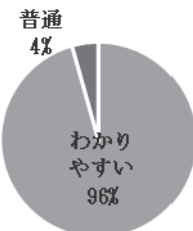


【気づき】



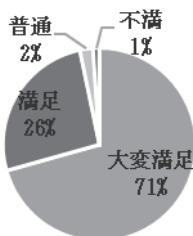
・「知らないことへの学び・気づき」はもとより、「改めての気づき」をコメントした社員が多かった。

【講師の説明】



・カリキュラムの多様性、配布資料のわかりやすさ、体験型研修などに対する称賛のコメントが大多数であった。

【研修の満足度】



・総じて満足度は高い。ビジネス文書において、自己評価の低さが不満につながる、という事態があった。

図 受講後のアンケート結果

(3) 社員研修実施における5つのコンセプト

ア 全社員が参加対象となる研修の実施により、自主的に研修を受講できる環境の提供

2018年度受講延べ人数は66名であった。2019年度受講延べ人数は92名となり、うち実人数35名は、社内研修初受講者であった。オンラインチーム、データエントリーチーム、電子ストレージチームについてはほぼ全員が何らかの研修を受講している結果となった。

イ 多様な障がいを持つ町田本社において障がい理解を深めることが相互理解の第一

障がい理解「聴覚障がい」については15名の受講申し込み人数であったが、実務で聴覚障がい社員と対応する社員を受講対象としたため受講実人数は10名となった。障がい理解「発達障がい」については17名の受講申し込みがあった。2018年度において同内容の研修を実施しており、受講済みの社員より再度希望があったため今年度については初めて受講する社員を対象とし、受講実人数は11名となった。

ウ リーダー・サブリーダー・次世代リーダー向け研修テーマの充実～多様な障がいを持つチームメンバーとの結束 「チームビルディング」実演

体験型研修「ストロータワービルディング」演習によりチーム運営におけるPDCAの重要性について理解度が高かった。一方、多様な障がいを持つ社員へのフィット感や

初鑑・再鑑などの役割がある中でどのようにしてPDCAを運用するか？などの疑問点があった。

エ 研修参加者のモチベーションアップとしてチャレンジシートへの活用推進の提案

社内研修を自己研鑽の場として公表、自身を成長させる意欲を持って積極的に参加することを推進し、結果はチャレンジシートへ記入が可能であったとしたが、個人の目標設定および自己評価である為、チャレンジシート活用については確認できていない。

オ 町田本社社員研修については社内JCによる企画・運営を実施

JC個人の専門性もさることながら、全員がセミナー企画立案・研修講師の経験がある。社内JCが講師として研修を実施する意義として、サポートを担当している社員だからこそ、障がい特性や性格・生活環境に至るまで理解できており、社員に足りないもの・必要なスキルや知識など業務に即したリアリティのある研修が可能となる効果を期待した。受講後アンケートより、社員の皆様からはおおむね満足との評価であった。

5 2020年度へ向けて「2019年度実施内容の見直しと再チャレンジ・試行」

(1) 研修内容

【定例研修】2019年度に実施した研修についてはレギュラー化し、継続的に実施する（表2）。

表2 2019年度に実施した研修

みずほブランド	新入社員および初めて研修を受講する社員対象。みずほの企業理解を促進する。
ビジネススキル	ビジネス文書・ビジネスマナーなどビジネススキルの向上を目的とする。
障がい理解	多様な障がいをもつ町田本社社員について障がい特性の理解を促進する。
リーダー職者向け	チームとしての結束および成長を図るための体験型研修を実施する。

【新研修】「アンガーマネジメント」 怒りなどの強い気持ちが生じた際、それをコントロールし適切な行動を図るスキル。怒りのメカニズムを理解し、体調不良のサインである「イライラ」について日常生活の中で上手にコントロールするテクニックを習得する。

(2) 研修会場

2020年度においては新型肺炎感染予防の観点より、「3密」を避ける対策として、受講生間のソーシャルディスタンスが確保でき、社員が安心して受講できる環境を整えるべく、収容人数30名の社外研修会場にて実施する。

# 進化する精神・発達障害雇用

## ～理念を仕組みで具体化し、勤続・職務拡大・会社への貢献を実現

○税所 博（ボッシュ株式会社 人事部門業務サポートセンター長）

### 1 はじめに～精神・発達27人、離職ゼロ！

ボッシュ株式会社人事部門業務サポートセンター（以下「BSC」という。）では、2017年11月の組織開設以来、精神・発達障害者のみを採用・雇用し、27人のB-a<sup>1</sup>が5つのロケーションに分かれ、それぞれ事務・庶務業務等に従事している。平均勤続月数は2020年9月現在、約23ヵ月ながらも依然として「離職ゼロ」を継続している。精神障害者の1年以内離職率は5割と言われているなか<sup>2</sup>、B-a勤続を実現ならしめている理念や仕組みについて、共有したい。

### 2 BSCの理念

#### (1) 当事者主体

BSCは発足以来、「職業リハビリテーションによる自己実現」を基本理念に据えている。すなわち、会社・組織の目標や人財像にB-aが合わせていくのではなく、あくまでB-aが主体。個々のB-aがそれぞれ独自の目標を設定し、職リハを通して実現していくということであり、会社は“結果として”その成果・貢献に与るという考えである。

#### (2) 「障害者扱い」「特別扱い」しない方針

BSCでは当初から、B-aの人格・個性を尊重するという意味で、敢えて“特別な配慮をしない”方針をもち、併せて「障害者扱い」「特別扱い」しないことを方針としてきた。このことは、「精神障害・発達障害」への偏見や先入観に悩んだ経験の多いB-aから大きな支持を得ている。

#### (3) 多様性と相対比較

B-a共通の目標や基準を掲げていない背景としては、採用者の多様性がある。たとえば、入社時年齢は、24歳～52歳、学歴は高校中退～米国大学院博士課程、職歴もゼロ～数十年となっている。また、診断名もさまざまであるし、そのリカバリー度も個人差が大きい。当然、個々人の人生目標・キャリア目標も異なってくる。一方、他者と比較して自己否定・卑下に陥る傾向が強い者が少なくないが、「自分自身（の目標）」に注目・注力することによって、自己肯定感・成長実感の向上につなげることも狙っている。

### 3 勤続・成長のための仕組み化

B-aの勤続や成長を、本人・上司の属人的な個性や努力に頼るのではなく、汎用的に長続きさせるため、BSCでは「仕組み」によるマネジメント・人財育成を実践している。

#### (1) ジョブコーチ（以下「JC」という。）

B-aの管理者であるJCの職務は、「ジョブのコーチ」ではなく、組織マネジメントとB-aの育成である。配属後まもなく公的資格の「企業在籍型職場適応援助者」を取得し、「障害者雇用のプロ（専門職）」として高い意識をもって、OJT・off-JTおよび自己研鑽によりB-aの自己実現をサポートしている。2019年には社外研修に延べ56回参加。精神保健福祉士養成課程履修者もいる。B-aの障害や特性を、診断書や本人の申告を鵜呑みにすることなく、観察や面談を重ねて自ら見立てることを常としており、毎週行っているJCミーティングでは、事例共有による知見蓄積のほか、B-aの個別問題に対するケースカンファランスなど、支援機関等に頼らない問題解決・育成体制を築いており、B-aの厚い信頼を獲得している。

#### (2) 自律型業務推進

BSCでの業務スタイルは、権限の委譲と自律促進である。マネージャーはJCに、JCはB-aに権限を委譲しており、併せて「責任（感）」も醸成している（実際の責任は上司がもつが…）。比較的大きな裁量をもつことによって、「自分で考え、遂行する/改善・解決する」意識と行動が実践されており、本人（JCも！）の成長や継続的なモチベーションに繋がっている。JCのマネジメントスタイルは、B-aの自主・自律を促進すること、そして報告・連絡・相談を重視していることである。

#### (3) チャレンジ、チャレンジ、チャレンジ

人は「現在の発揮能力より少し高い（難しい）負荷をかけたとき」最も成長すると言われている。BSCでは、社内から受託する業務の難易度を徐々に上げてきており、その一部は、英文翻訳や社内研修の運営、RPA（Robotic Processing Automation）＝プログラミング等、特殊スキル・技能を発揮するものや、外注業務を代替・内製化するものなど高度化してきており、チャレンジを促す業務開発・アサインが、成長のスパイラルを実現している。なお、2020年度の会社への貢献金額は約1億円に上る。

#### (4) フィードバックと人事制度

実務と併せて、成長とモチベーションの両輪とも言える重要な要素が人事面の仕組みである。BSCでは、当初より「フィードバック」を重視し、JCやマネージャーが長所や改善点を具体的にB-a本人と共有し、自己実現に向けた改善テーマについて、共に考え行動（協働）している。また、B-aの中長期的な自己実現目標を定期的に確認・共

有するキャリア面談に加え、評価制度（に基づく昇給）・正社員制度の導入による「評価と処遇の合理性」が、新たなB-aのモチベーションを生み出している。

#### (5) 実質ゼロ時間からの「リワーク」制度

ここまで離職ゼロを継続しているBSCであるが、すべてのB-aが順調に勤務できているわけではない。なかには、既往症が再発したり、新たな病気を得たりして、1ヵ月以上の欠勤となった例が延べ8件発生している。そういった場合、JCが本人と協議のもと、回復具合を勘案して中期（数ヵ月）の「復職（リワーク）計画」を立て、重症の場合は実質ゼロ時間からの短時間勤務（出社訓練）など、柔軟な運用により、スムーズな復帰に繋げている。これにより上記8件中7件は、完全復職またはリカバリー中である。

### 4 勤続の理由：ES（従業員）調査とBSC方針への参画

「勤続理由」や「モチベーション指標」に係るアンケートB-aのES（従業員満足度）を定期的に測り、組織や環境整備上の及第点や課題を、P-D-C-Aしている。その結果をみると、上述のJCへの信頼や人事制度への期待、チャレンジによる成長実感などが、明確に表れている。

また、「BSCはB-aのための組織」であることを具現化する意味もあって、本発表論文を含む、部外への発表資料については、事前にB-a（およびJC）に公開し、感想や意見を求めて、「BSCの総意」として提出している。自分たちがイニシアチブをもって組織づくりに参画しているという意識は、自信・誇りの醸成という意義をもつと考える。

#### (1) 勤続理由調査

概ね半年ごとをめぐりに「勤続できている理由」について、アンケート調査を行っている。直近（2020年7月）調査結果である。第1位は、過去調査から一貫して「JCのサポート」となっており、上記3(1)に記述したJCのあり方が「仕組み」として効果を発揮していることが窺える。第2位の「業務の多様性」は、3(2)(3)のB-aの業務自律性やチャレンジを反映していると言える。そして、第3位の「障害者扱い・特別扱いしない」のは、2(2)のBSC方針がB-aに同意・共感されていることの証左と言える。一方、本アンケートについて、社歴別にみると、勤続期間によって、大きく異なる項目がある。社歴が短い人（1年未満）では「業務多様性」「時間・業務調整」「キャリア・自己実現」が、1年以上では「業務スキル」「同僚の相互理解」「障害者・特別扱いしない」などが高く、社歴＝成長とともに、モチベーションや価値観（の優先度）が変化していることがわかる。

#### (2) モチベーション調査

モチベーションについても、定期的に調査している。具体的には、Motivating Potential Score (MPS)<sup>3)</sup> につい

て、B-aの自己評価をもとに集計している。過去5回の調査では、「多様性」「完結性」「重要性」「自律性」「フィードバック」の5項目いずれも、概ね右肩上がりとなっている（図）。JCやマネージャーは、毎回の調査結果をもとに、マネジメントの改善を重ねており、B-aのモチベーションが継続的に高まるとともに、JCの人財育成力向上にも寄与していると考えている。

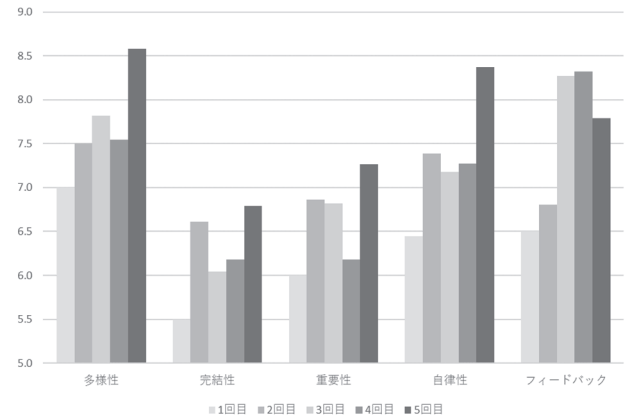


図 MPSスコアの推移（5回分の調査）

### 5 最後に

法的要請である障害者雇用はsustainable（持続的）であることが求められる。そのために、（属人的でない）「仕組み」による弊社のマネジメント・人財育成事例がみなさまのご参考となれば幸いです。

#### ○ お気軽にお問合せください

紙幅の都合で掲載できなかった、勤務時間延長・リワーク状況の推移、業務一覧、勤続理由調査やモチベーション調査等の図表については、発表資料として障害者職業総合センターホームページにて公開予定です。また、調査結果内容詳細等については、別途共有させていただくこともできますので、ご希望の方は、下記宛ご遠慮なくお知らせください。

#### 【注釈】

- 1) 当社では従業員のことをassociate(s)と、障害者手帳をもつBSC社員のことをBSC-associate(s)/B-aと呼称している。
- 2) 「障害者雇用の現状等」（平成29年9月20日厚生労働省職業安定局）  
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouseiteikyoku-Soumuka/0000178930.pdf>
- 3) MPSの説明については、第27回本発表会の弊社論文（下記リンク先P27）をご参照ください。  
[https://www.nivr.jeed.or.jp/vr/p8ocur00000088j5-tt/vr27\\_essay06.pdf](https://www.nivr.jeed.or.jp/vr/p8ocur00000088j5-tt/vr27_essay06.pdf)

#### 【連絡先】

税所 博（さいしょ ひろし）  
精神保健福祉士・社会福祉士・介護福祉士  
企業在籍型職場適応援助者（ジョブコーチ）  
ボッシュ株式会社人事部門業務サポートセンター（C/HRR-BSCJP）  
e-mail : hiroshi.saisho@jp.bosch.com  
TEL(直通) : 070-4515-5562



# 『経営課題から経営戦略へ：夢で終わらせない障がい者雇用』

～働く上での制約を支援し活用できる企業を目指して～

- 菊池 ゆう子（株式会社スタートライン CBSヒューマンサポート研究所 研究員）  
大隣 和人（株式会社オープンハウス 人事部）  
刎田 文記（株式会社スタートライン CBSヒューマンサポート研究所）

## 1 はじめに

株式会社オープンハウス（以下「OH」という。）のサテライトオフィスでは、すべての従業員が多様な障がいを持ちながら就業している。株式会社スタートライン（以下「SL」という。）の自立稼働を目指した適切なサポートにより、安定した勤務と生産性が達成され、OHグループ全体の生産性向上や働き方改革に寄与している。

本発表では、OHがSLと協同し、障がい者雇用に取り組んできた経緯と今後の展望を紹介する。

## 2 背景

OHは、人材を最も重要な経営資源と位置付けており、企業憲章⑤「志の高い社員に可能性の場を提供します」に基づく人材方針として「働く上での制約を企業として、どのように支援し、活用するか」を重視する土壤があることから、障がい者雇用を会社の重要課題の一つと捉えてきている。加えて、2013年OHの株式上場を機に、働き方改革やダイバーシティ推進の社内体制整備に着手している。

一方で、2013年の障がい者雇用状況については、会社の急成長・事業拡大から従業員数が増大する中で、障がい者従業員の社内受け入れ体制が整わない点が課題であり、その結果、優秀な人材に出会えても採用・定着が実現せず、2013年のOHグループ全体の障がい者雇用カウントは6カウント、雇用率は0.6%と低い水準であった。

そこで、OHが自社に不足している受け入れ体制やノウハウを得るため、2014年度から障がい者雇用支援のプロであるSLのサポートを受けることとなった。これが、OHが目指す「夢で終わらせない障がい者雇用」の始まりであった。

## 3 課題と施策

OHが障がい者雇用に取り組むにあたり想定した課題と、SLが提供した施策は以下の通りである。

### (1) 課題

- ・働きやすい環境が分からない（ハード面）
- ・障がい特性や配慮が分からない（ソフト面）
- ・障がい者雇用に通ずる専任できる人材が社内にはいない
- ・業務は山ほどあるが何を任せてよいのか分からない

## (2) 施策

### ア サテライトオフィスの活用

SLが提供するサテライトオフィスは、バリアフリーやセキュリティ等の設備が整っている点に加え、障がい者雇用支援の専任者（以下「サポーター」という。）が常駐しており、日々の相談対応や定期的な面談を通じた就労支援が行なわれる。そのため、OH自社内よりも障がい者従業員の働きやすさが担保され、定着に繋がると考えられた。

### イ 業務切り出しノウハウの活用

サテライトオフィスで行なう業務については、SLのサポーターがOHと派遣契約を結び、OH各部署への業務ヒアリング、業務フローやマニュアルの作成、業務指導等の支援が行なわれた。個々の障がい特性に配慮した適切な業務内容・業務量の検討や段階的な業務習得スケジュールが立案されることにより、安定的な業務遂行と生産性を見込むことができた。

### ウ 応用行動分析に基づく職業リハビリテーションサポートの活用

SLの全サポーターは、応用行動分析に基づき日々の支援を提供している。時に発生するオフィストラブルあるいは障がい者従業員の成長・オフィスチームの発展に対し、サポーターが主体的に解決を図るのではなく、障がい者従業員自身の行動変容を図るアプローチを採用することで、セルフマネジメントスキルや自立稼働の促進を図った。

## 4 結果

OHとSLが協同で施策に取り組んだ結果は、以下の通りである。

### (1) サテライトオフィス導入前と導入後の比較（表）

表 サテライトオフィス導入前から現在まで

項目		導入前 (2014年)	導入後4年 (2018年)	現在 (2020年6月)
OH、 OHディベロップ メント	従業員数	953	1,496	2,002
	障がい者 雇用カウント (率)	6 (0.6%)	33 (2.2%)	42 (2.2%)
サテライト オフィス	業務数	-	19	33
	出勤率	-	96.8%	96.0%
	定着率	-	83.3%	88.0%



## (2) 取り組み内容の詳細と結果

### ア サテライトオフィスの1週間の流れ(図1)

サポーターによる定期面談(週次・臨時)や休憩時間を全員に設けたことで、障がい者従業員が「見守られている」「大事にされている」という安心感を得ることができ、かつ不調の予防や早期解決が図られた。

また、本人の希望とOHが求める成果を調整した上で、時短勤務等の就業時間変更等の合理的配慮について柔軟に対応したことで、長期的な安定就労やステップアップに繋がられた。

月	火	水	木	金
9:00	各自健康管理データ入力	各自健康管理入力	各自健康管理入力	各自健康管理入力
9:30	出社 エクササイズ(対象者)	出社 エクササイズ(対象者)	出社 エクササイズ(対象者)	出社 エクササイズ(対象者)
9:40	朝礼	朝礼	朝礼	朝礼
10:00				
10:30			スタートラインとの 定期面談(30分/人)	
11:00	10分休憩	10分休憩		10分休憩
11:30				
12:00				
		昼休憩		
13:30	エクササイズ(対象者)	エクササイズ(対象者)	エクササイズ(対象者)	エクササイズ(対象者)
14:00				
14:30	10分休憩	10分休憩	スタートラインとの 定期面談(30分/人)	10分休憩
15:00				
15:30				
16:00				
16:30	10分休憩	10分休憩		10分休憩
17:00				
17:30	〇さん退社		〇さん退社	〇さん退社
18:00				兼務総務課・社内清掃
18:30	退社	退社	退社	退社
18:45		〇さん退社		〇さん退社

図1 サテライトオフィスの1週間の流れ(例)

### イ 面談やサポート状況の情報共有

日々の障がい者従業員の様子については、週次報告書や電話・メールでSLからOHへ共有が行なわれた。

### ウ サポートプランの実行

サテライトオフィス内で生じた課題に対するアプローチについては、サポートプランをSLが立案し、実行・進捗報告を行なった。応用行動分析やACT(Acceptance and Commitment Therapy)、職場適応促進のためのトータルパッケージ等に基づく個別アプローチや全体研修を実施し、本人の能力を最大限に活かしながら安定的に就業するためのサポートに役立てられた。

### エ 帰属意識の醸成

サテライトオフィスは本社と場所が離れているという特徴があるが、OH上長との月次面談、一般社員と同様の人事評価、社内イベントへの参加、広報への積極的な情報開示が実行されることにより、帰属意識が十分に醸成された。

### オ 業務種類の拡大

2014年サテライトオフィス立ち上げ時の業務は、おもにノンコア業務(付随業務、周辺業務)、外部委託業務、アルバイト・派遣業務の内製化からの7業務であった。しかし障がい者従業員による業務の質の高さが評価された結果、OHグループ各部署からの新規業務依頼が殺到し、2020年6月には33業務にまで拡大した。

会社全体の業務整理によって、働き方改革(労働生産性の向上)の推進、社員のより創造的・生産的な業務への取り組みにも寄与している。

### 5 サテライトオフィスの発展(図2)

サテライトオフィスは業務拡大に応じて、八王子事務所(13名)→新宿事務所(5名)→横浜事務所(8名)と相次ぐ拡張を行なった。OH全体の従業員数が7年で約5倍に増大する中、サテライトオフィスの拡張による増員が障がい者雇用率の充足にも繋がった(2019年2.2%を達成)。

さらに、2019年10月にはOHの自社サテライトオフィスが八王子に立ち上げられた。各事務所から18名の従業員を集約し、さらに9名を新規に採用して、総勢27名(すべて障がい者)での業務遂行・オフィス運営を実現している。本オフィスでは、新しい働き方(チーム制、リモートワーク等)におけるより難度の高い業務が求められているが、セルフコンパッションや視点取得スキルの要素を取り入れたSLのサポートを継続することで安定した勤怠とパフォーマンスが挙げられている。

なお、各サテライトオフィスは、OH本社等にて発生したメンタル不調者や退職者が職場復帰するためのリハビリ勤務場所としても活用されている。

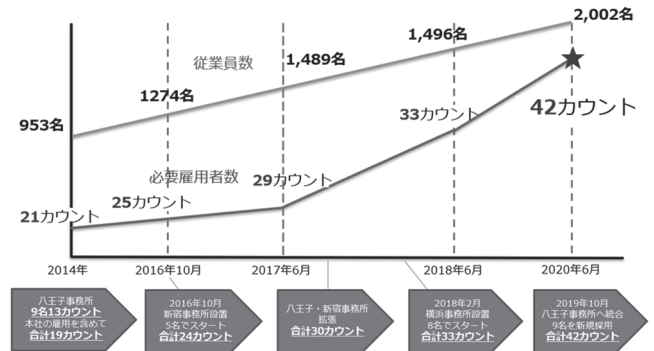


図2 サテライトオフィスの拡大と障がい者雇用者数

### 6 今後の展望

これまでの取り組みから、OH・SLによるサポートが適切に提供されることで、障がいがありながらも個人の能力や技術を活かし高い成果を挙げられることが分かった。OHにとっての障がい者雇用は、経営課題から経営戦略へと変容したのである。

今後、さらなるコア業務の移管や生産性向上が期待される中、より一層の人材確保/活用のため、障がい者従業員のキャリア形成(自己実現)や働く場所の選択肢(社内配置等)拡充等の施策検討が課題となるだろう。

そのために、OHとSLは連携を継続し、夢で終わらせない障がい者雇用に挑み続けていく。

# 障がい者による農業と雇用推進

○菊元 功 (CDP フロンティア株式会社 総務部長)

田代 至弘 (CDPフロンティア株式会社 ディンクル就職支援センター)

## 1 はじめに

当事業所の概要につきましては別途発表資料をご覧ください。簡単には「CDP フロンティア株式会社 (当社)」は「シーデーピージャパン株式会社」(以下「本体」という。)が設立した特例子会社である。設立は2013年と歴史は浅いが、障がい者の雇用促進を目的とし、本体の経営理念である「雇用創造」を基本理念とし、「障がい者の雇用創造」と「農業と福祉の融合」を目指して創設したものである。

## 2 CDP フロンティア株式会社の目指す姿と役割

一般的な特例子会社と違い「CDP フロンティア」としての障がい者雇用での事業運営に関し、以下の観点から事業内容を決定した。

イ 障がい者の雇用に特化できるか

人的作業が多く雇用人員が必要な業種

ロ それぞれの障がいがあっても出来る仕事があるか

障がい者の各々の特性を生かすことが出来る業務

ハ 障がいがあっても仕事として成り立つか

障がいの有無に関わらず、熱心に勤めに励むのが現実的な仕事の在り方であるが、現状「障がい者故の仕事」が多く、障がい者自身がそれを望んでいる部分と自分が如何に会社・社会に必要とされ貢献しているかを望んでいる部分とがある。

以上のことを踏まえて、精神障がい者の雇用があまり進んでいない現状の中、障がい者のリハビリテーションの環境(自然に接すること)を兼ね、労働者・後継者不足である農業に着目した。

当初より「障がい者による障がい者の育成」と「品質向上」を軸に一人でも多くの障がい者が自信と誇りを持って就労できるように取り組んできた。

更には障がい者自らが指導者になり、「自分の給与は自分で稼ぐ風土の醸成」を実践し、企業として自立した運営を目指してきた。加えて特例子会社として①それぞれの得意な分野に特化する、②就労移行支援従業員も農業を行う、の2点を構築し、障がい者の就労と自立を支援してきた。

ここではこの協力関係にも触れながら、障がい者の自立に向けた取組を紹介し、直面している課題を挙げる。

特に特例子会社は「障がい者雇用率への貢献」が着目されがちであるが、営利法人である以上「企業」として成果が求められる。障がい者を多く雇用するだけでなく事業と

して利益を確保し、健全な経営基盤の確保をすることが、障がい者の雇用促進、安定につながると考えてきた。

障がい者がどれだけ通常の品質基準とそれに伴う作業を理解し、市場の要求に応えられるか。障がい者個人の特性に合った業務を切り出すことが関わってくる。

今回の取組において具体的には、農福連携の中で市内のねぎの栽培について

① 障がい者自身が安定して会社への貢献度を感じる

障がいの特性と程度に合わせた、個人ごとの作業の標準化及び勤務形態による個人の意識としての達成感を共有する。

② 品質の明確化

農業生産物は販売業者(取引先)により規格が異なる。取引先の規格を守って出荷するため、障がい特性により規格のズレが発生しない工夫とチームによる規格の確認作業の実施による品質の向上を委託先の農家と調整できるようにしている。

③ 品質実績の向上と納期遵守により信頼を確立する

農業生産物は、天候その他の要因により日々生産量・品質ともに異なってしまうことがあるが、取引先への納品量や規格は変更できないため、農業生産物でありながら計画的な品質・生産・供給をしていかなくは信頼を勝ち得ない。

④ 信頼により受注を継続し、可能な限り更に受注する

農業生産物であっても取引先の要望に添える商品づくりをすることで受注の安定化による健全な事業体質を構築するよう取り組んできた。

障がい者・健常者の垣根を越えて協同して成果を達成する事で個人の成長を図り、次の目標にチャレンジする心と自立の精神の向上を図ってきた。通常の農業者と比較すれば、経験と知識の深さ、日々の農業に係わる時間等には差があるが、当社の運営している農業事業の範囲内で品質の向上、顧客の要望に応えることを第一と考えてきた。

当社の「大谷いちご倶楽部」においては、2017年1月より農林水産省の農福連携の地域の拠点施設として、障がい者の農業研修生の受け入れと健常者の農業研修生の受け入れを共に実施している。

その中で、当社は「障がい者相談支援」「障がい者就労移行事業」「障がい者定着支援事業」を行う「ディンクル就職支援センター」を運営している関係から、2018年か

ら他社の障がい者の農業実習と、企業内で精神面での理由から休業していた者の職場復帰前のリワークの施設として受け入れも実施してきた、その中で農福連携として、宇都宮市大谷町のねぎの栽培農家との委託事業として障がい者のリワークを行っている。

### 3 「大谷町のねぎの栽培」における農業実習の概要

「大谷町のねぎの栽培」は、年間を通した「ネギ」の生産をしている農家であり。耕作面積 50 アールからなる農家となっており、1年間を通しては「ネギの栽培・収穫」をしており苗づくりもかかわっている。

現在、障がい者（精神障がい）5名を研修生として受け入れて頂いている、農業実習を実施している。研修は通常1日5時間の現場実習を基本として行っている。特に、精神障がい者に関しては2級・3級の方であり、また知的障がいのある者も自閉症気味であり、きめ細かい支援が必要な状況にある。

### 4 「大谷いちご倶楽部」におけるリワークと農業実習の状況

技能実習における育成目標は下記の項目となっている。

- ① 農業経験を通して社会とのかかわりの実践
  - ② 「いちご」の耕作全般の知識と実践
  - ③ 将来的に農業で自立ができる人財の育成
  - ④ 特に精神的な安定のための自己管理の体験
- ① においては、公共機関も含め、施設への見学利用者が年間100名以上あり、報道機関の取材に対応することにより、施設内にありながら社会とのつながりも体験でき、また「農産物」ということもあり消費者とのかかわりも持て、地域の方との挨拶等でのかかわりを持つことにより対人関係の育成ができる。
- ② 農業は多種多様な仕事の組み合わせで成り立っており通常では、障がい者の雇用という観点からするとその方の障がい者特性により仕事を割り振ることがよいとされているが、当社としては、③の観点も含めて全作業を経験して実践できるプログラムとしている。
- ③ ②を含めて、人材育成の基本として事業として農業にかかわることのできる人材育成を基本としている。
- ④ 特に、精神的な障がいを抱えている方が多い現状でのリワークのプログラムとして、農業経験を通して精神の安定を図ることを前提としている。

### 5 ディンクル就職支援センター（「施設」）の役割

就労し成果を出す為には「障がい者」に関する専門的知識に基づく支援が不可欠である。「大谷いちご倶楽部」では障がい者が農業実習に集中するためのフォローに取り組

んできた。

具体的には、

- ① 就労可能な人財の確保
- ② 職業人としての教育
- ③ 業務外での生きがいの提供
- ④ 特例子会社の社員も含めた、精神衛生管理
- ⑤ 福祉サービスの一環である「個別支援計画」と職場評価との融合による育成
- ⑥ 本体が開催するイベントへの参加等により、社会との関わり合いの場を提供。特に、今回のケースでは精神的な部分のフォロー。

### 6 「大谷いちご倶楽部」及び「大谷町のネギ農家」におけるリワークと農業実習の実態

「大谷いちご倶楽部」及び「大谷町のネギ農家」における農業実習における実務上のレベルはまちまちであるが、毎日の作業において指示に従い指導者が見つからない状況での作業ができる状況にある。

農業におけるリワークについては、土に触れることの効果と自然の中で仕事をする効果はあるが、農業においては1つ1つの作業が収穫を左右することもあり責任感の強い方が多い精神障がいの者にとっては、pressure になることもあるので、特に重要な仕事も含め一人で全責任を負うのではなくチームでこなすことの重要性・コミュニケーション、又は終わった仕事の再確認を他の者がすることにより精神的ウエートを少なくしている。ただ実社会では、仕事を一人でこなすことも多くなり、そのストレスをなくすための余暇の利用の一部としてバーベキュー等の行事も用意するとともに、出来るだけ休憩時にコミュニケーションをとれるような工夫をしている。

### 7 課題とまとめ

このような取組の中である程度の成果が出せた一方、今後の課題を解決するためにも「障がい者雇用の促進」という特例子会社の使命に加え、本体での精神的に落ち込んでしまった従業員のリハビリ、他の会社の方のリハビリの場として利用していただくことによる社会貢献と会社自体のレベルアップを図ることが重要であると考えている。

#### 【連絡先】

菊元 功  
CDP フロンティア株式会社 総務部  
TEL : 028-651-6123  
e-mail:kikumoto.i@cdpjp.com