

障害者が主力となり【年間6000万円】の売り上げを達成。 10名中9名に障害がある営業チームの取り組み

○筒井 佳朋（株式会社seed 代表取締役）

1 はじめに

(1) 事業所の概要

株式会社seed（以下「当社」という。）は、2021年8月に大阪市中央区で設立し、障害福祉サービス事業を提供する法人である。現在、大阪市内で就労継続支援A型事業所（以下「A型事業所」という。）を3か所運営し、障害のある利用者に雇用契約に基づく就労の機会と支援を提供している。

(2) 取り組みの背景

A型事業所は、利用者に雇用契約に基づく就労の機会を提供する一方、生産活動収支により利用者の賃金を賄うことが求められており、事業運営における生産性と収益性の確保が経営上の大きな課題となりやすい。加えて、生産活動の内容が軽作業等に偏ると、利用者の職業能力の向上や一般就労への移行につながりにくいという課題も指摘されている。

当社は、利用者を「支援を受ける対象」としてのみ位置づけるのではなく、事業の中核を担う戦力として活躍できる環境づくりを経営方針に掲げてきた。その実践として、付加価値の高い業務である営業活動に着目し、営業部門に障害のある利用者を主力とする営業チーム（以下「本チーム」という。）を編成した。

(3) 本稿の目的

本稿では、本チームが年間6,000万円の売上を達成するに至った取り組みの内容を整理し、その結果と考察を報告することで、A型事業所における生産活動のあり方を検討する際の一助とすることを目的とする。

2 取り組みの内容

(1) チームの構成

本チームは10名で構成され、そのうち9名が障害のある利用者とピアサポーターである（図1）。精神障害、発達障害、身体障害など障害特性は多岐にわたり、得意・不得意も一人ひとり異なる。営業経験のない利用者がほとんどであったことから、未経験者であっても取り組める業務設計と、特性を踏まえた役割配置が課題であった。

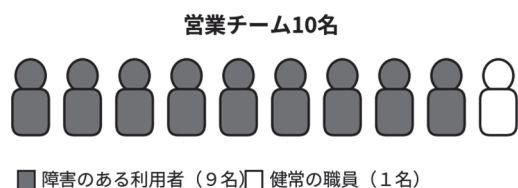


図1 本チームの構成

(2) 業務プロセスの分解・可視化

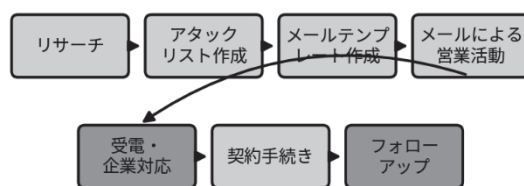
営業業務を一連のプロセスとして捉え、「送付先の業種・企業をリサーチする」「アタックリストを作成する」「アタックメールのテンプレートを作成する」「アタックリストからメールで営業活動を行う」など、一つひとつの作業を細かく分解して可視化した（図2）。各作業が単純明快になるまで分解されているため、複雑な作業マニュアルを整備する必要がなく、営業未経験の利用者であっても短期間で戦力化することが可能になっている。

(3) 障害特性に応じた役割分担

支援員との面談やアセスメントを通じて各利用者の障害特性と得意・不得意を把握した上で、工程ごとに役割を割り当てた。集中力を要する事務的作業が得意な利用者にはリサーチやリスト作成、メールによる営業活動を、文章の作成が得意な利用者にはテンプレートの作成を担当させるなど、特性を強みとして活かせる配置とした。また、企業からの連絡を受ける「受電」の担当も設けている。

メールの送付先の業種・企業や本文・題名にはある程度のテンプレートが用意されているが、どれを使用するか、新規に作成すべきかは、利用者自身が営業活動を行いながら創意工夫し、テンプレートを進化させている。

営業業務を細かい工程に分解し特性に応じて分担



□ 事務的作業が得意なメンバーが担当

■ 対人対応が得意なメンバーが担当

※テンプレートは利用者自身が創意工夫して改善

図2 業務プロセスの分解と役割分担のイメージ

(4) 工程別の目標値の設定

各工程に具体的な数値目標を設定し、担当者ごとの貢献度が可視化されるようにした（表1）。目標値は本人の状況に応じて無理のない水準から始め、達成状況を見ながら段階的に引き上げた。進捗は日次・週次で確認し、本人と支援員が共有する仕組みとした。達成できなかった場合も本人を責めるのではなく、工程や目標設定の側に改善点がないかをチームで検討することを原則とした。

表1 工程別の役割分担と目標指標の例

工程	主な担当特性	目標指標の例
リサーチ・リスト作成	事務的作業が得意	作成件数
テンプレート作成	文章の作成が得意	作成・改善数
メールによる営業	事務的作業が得意	送信数・返信数
受電・企業対応	対人対応が得意	目標値無し
契約・フォローアップ	対人対応が得意	契約数・継続率

(5) チーム制によるサービス品質の標準化

特定の担当者に業務が集中する属人的な体制を見直し、複数名で工程を分担するチーム制を導入した。作業が細かく分解され単純化されているため、担当者が体調不良等で不在の場合にも他のメンバーが業務を引き継ぎやすく、業務が滞らない。これにより対応品質のばらつきを抑え、サービス水準の標準化を図ることができた。

(6) 支援員によるフォロー体制

フォロー体制として、日次・週次・月次の3種類のミーティングを実施している。毎日のミーティングでは、その日の体調や作業内容・作業量を振り返り、翌日の支援内容を決める。週ごとのミーティングでは、チームごと・個人ごとの進捗を集計し現状を確認する。毎月のミーティングでは、これらを踏まえ、翌月に各自へ任せる役割、目標設定、支援内容の方針を話し合う。加えて、支援員による個別面談を毎日実施し、体調面・心理面の変化をきめ細かく把握している。数値目標がプレッシャーとならないよう、目標はあくまで貢献度を「見える化」する道具であるという位置づけをチーム内で繰り返し確認した。

3 結果

(1) 売上実績

本チームの取り組みにより、年間売上6,000万円を達成した。障害のある利用者が主力を占めるチームであっても、業務プロセスの分解と特性に応じた役割分担によって、着実な収益を確保できることが示された。

(2) 利用者の意識・行動の変化

各工程に目標値を設定したことで、一人ひとりの貢献度が明確になった。成果が数値として示されることで責任感が芽生え、やりがいを感じる利用者が増加した。また、「メールの題名や本文をこう変えたら返信が増えるのではないか」とテンプレートの改善を主体的に提案し実践する利用者も見られるようになった。業務スキルが向上し、当初より担当範囲を広げた利用者もいる。

(3) サービス品質の向上

チーム制の導入により属人性が排除され、対応品質が標準化された結果、成約率や顧客満足度の向上につながり、

目標達成に寄与した。作業が細かく分解されていることで新規メンバーの立ち上がりも早く、短期間で戦力化できる持続性の高い体制となった。

4 考察

(1) 成果の要因

本取り組みの成果は、利用者を支援の対象としてのみ捉えるのではなく、業務の分解と可視化により、一人ひとりの特性を強みとして活かせる役割を設計したことによると考えられる。営業という一見ハードルの高い業務も、工程単位に分解すれば利用者の得意分野と結びつけることができた。また、工程単位の数値目標は、自らの貢献を実感できる仕組みとして機能し、就労意欲の向上に寄与したと考えられる。

従来の営業職は個人の力量に依存しがちであり、障害のある人にとって参入障壁が高い職種であった。工程の細分化とテンプレート化により「個人の総合力」を「チームの分業」に置き換えたことで、一部の工程で高い力を発揮できれば戦力になれる構造が生まれた点が、本質的な成功要因と考えられる。

(2) 他事業所への応用可能性

本取り組みの手法は、営業に限らず多くの業務に応用可能である。要点は、①業務を細かい工程に分解し可視化すること、②アセスメントに基づき特性と工程を結びつけること、③工程単位の目標で貢献度を見える化すること、④支援員が心理面のフォローを担うこと、の4点に整理できる。特別な設備投資を必要とせず、多くのA型事業所が取り入れやすい手法であると考えられる。

(3) 今後の課題

一方で課題も残る。第一に、工程間の引き継ぎや情報共有の調整コストのさらなる低減である。第二に、数値目標が一部の利用者の心理的負担となり得るため、個別フォローの継続が必要である。第三に、本チームで培った職業能力を一般就労への移行にどうつなげるかが、A型事業所としての次の課題である。

5 おわりに

A型事業所における生産活動は、利用者の賃金の原資であると同時に、働く力を育む職業リハビリテーションの場でもある。本取り組みは、業務の細分化と特性に応じた役割分担という応用可能な手法により、福祉と事業性の両立が可能であることを示すものとする。当社は今後も、障害のある利用者が主力として活躍できる営業体制の強化を図るとともに、他の事業所や他の業務への展開、一般就労への移行支援との接続を検討していく。本取り組みが、A型事業所における生産活動のあり方を考える一助となれば幸いである。

障がい者雇用におけるチーム支援体制の構築

— LIXIL Advanced Showroom キモチプラス活用事例 —

○八重樫 祐子（株式会社 LIXIL Advanced Showroom 経営管理統括部 ココロラボ 室長）
武田 吉正（キモチプラス株式会社）

1 はじめに

障がい者雇用において、長期的な活躍を見据えるうえでは、採用時の適切なマッチングが重要である。株式会社 LIXIL Advanced Showroom（以下「LAS」という。）では、採用選考の段階からセルフモニタリングツールを活用し、本人と企業の相互理解に努めている。そのうえで、採用後に安心して働き続けるためには、定着を支える体制づくりも重要となる。定着支援には、本人、人事、上長、産業医・保健師、外部の就労支援機関等、複数の関係者が関わる。それぞれの専門的な立場から本人に関わることで、体調面への配慮や業務上の調整が進み、相乗効果が期待される。

しかし、面談内容や支援経過の共有が口頭伝達や一部担当者の記憶に依存すると、情報が特定の担当者に集中し、マネジメントが属人的になりやすい。また、本人の体調や気分の変化は外見から把握しにくく、本人からの発信がない限り、不調の兆しに気づくことが遅れる場合がある。そのため、本人の状態を即時に把握できる仕組みと、その情報を関係者が共有し、同じ情報をもとに連携して対応できる仕組みが求められる。こうした情報の共有化と連携の仕組みは、障がい者雇用におけるチーム支援の有効な在り方の一つである。

本報告では、LAS におけるキモチプラスの活用事例をもとに、日次セルフモニタリング記録の共有が、企業内の定着支援チームの連携行動をどのように変化させ、どのような条件で機能するかを検討する。

2 対象と方法

対象は、障がいのある社員が働く LAS の定着支援チームである。本人、人事担当者、産業医、社内保健師、各部門の上長に加え、社外の就労支援機関・福祉事業所が関与する。なお、LAS は障がい者雇用に関する取組みが評価され、「障がい者雇用エクセレントカンパニー賞（東京都知事賞）」を受賞している。

本実践では、クラウド型セルフモニタリングツール「キモチプラス」を用いた。本ツールでは、本人が日々の体調、気分、コメントを記録し、コンディションスコアや不調アラートとして確認できる。また、面談内容や対応経過を情報共有ノートに記録し、本人同意と権限設定に基づいて、関係者が必要な情報を閲覧できる。



図1 セルフモニタリングツール『キモチプラス』

方法として、導入前後の運用記録、関係者へのヒアリング、導入効果検証レポート、および本人からの声のうち、連携行動の変化に言及する記述を抽出して整理した。数値は導入効果検証レポート（2025 年 11 月）の値に統一し、個人名は匿名化した。

3 結果

(1) 個別伝達からチームでの情報共有へ

導入前は、保健師の面談内容を人事担当者が一人ひとりの上長・関係者へ個別に伝達しており、1件あたり15～30分を要していた。情報共有が担当者の伝達に依存していたため、一部の担当者に情報と負荷が集中しやすく、関係者が同じタイミングで状況を把握することが難しかった。導入後は、面談記録や対応経過が情報共有ノートに残り、必要な関係者が同じ情報を参照できるようになったことで、いわゆる「伝書鳩」業務は実質的に消滅した。

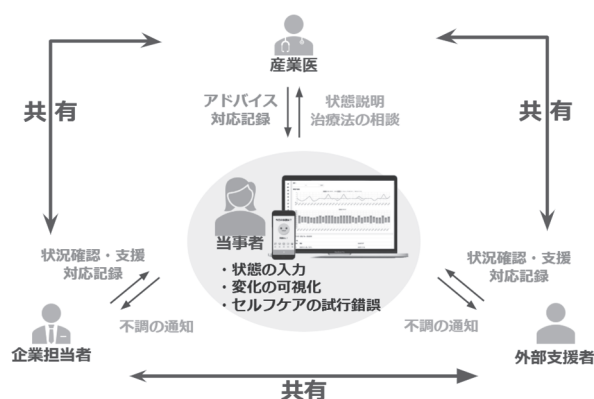


図2 キモチプラスを起点としたチーム支援体制

(2) 産業医・保健師との連動

情報共有の仕組みが整ったことで、産業医や保健師は、面談時の聞き取りだけでなく、本人の日次記録、コンディション推移、アラートの状況を踏まえて支援を検討できる

ようになった。産業医は限られた面談時間の中でも、睡眠、服薬、気分の変動を推移グラフで確認し、就業上の配慮を判断する材料を得やすくなった。保健師はアラートを起点に早期に本人へ接触し、必要に応じて受診や休養につなげた。

実際に、障がい当事者からは、「保健師の方に体調を把握していただけることが安心感につながっている」「導入後は保健師面談での話の内容が少し変わった気がする」との声もあり、日々の記録が専門職との面談や相談の質にも影響していた可能性が示された。

(3) 支援に関わる役割の広がり

記録が共通言語になったことで、支援の担い手の広がりも生まれた。特徴的なのは、障がいのある社員自身が、支援を受ける側にとどまらず、ピアサポーターとして他のメンバーの記録を確認し、必要に応じて声をかける役割を担うようになった点である。ピアサポーターは、自身も日々の記録を通じて体調や睡眠の変化を振り返っており、その経験を踏まえて、他のメンバーの日報にリアクションやコメントを返し、必要時には個別にチャットで声をかけていた。また、月1回の振り返り共有会では、メンバーが1か月分の記録をもとに、燃え尽き防止や暑さ対策などを話し合った。これにより、記録は専門職や管理者が状態を把握するための情報にとどまらず、当事者同士が変化に気づき合い、支え合うための共通言語としても機能した。上長も本人の体調傾向を事前に把握し、早めに声をかけられるようになった。

(4) 社外機関を含むチームへの拡張

社外の就労支援機関・福祉事業所もキモチプラスに参加し、社内外の関係者が本人を中心に同じ情報を参照する体制へと広がった。定着支援員もキモチプラス上で本人の日次記録やコンディション推移を確認し、その情報をもとに定着面談を行っている。面談内容はキモチプラス上で即時に共有され、企業担当者もその内容を踏まえて本人との対話や支援方針の確認を行うことができるようになった。

その結果、支援機関を選ぶ際に、キモチプラスと連動してくれるかを基準の一つにするまでに至り、企業と外部支援機関の連携そのものが記録を軸に設計されるようになった。

(5) 主なアウトカム

表1 主なアウトカム

指標	導入前後の変化
高リスクアラート	5.4件/月→1.7件/月 (68%減)
平均コンディションスコア	3.03→3.56 (+0.53pt)
面談内容の伝達工数	1件15～30分→実質ゼロ化

※数値は導入効果検証レポート（2025年11月）による。

4 考察

共通するメカニズムとして、本人の記録が共通言語になることで、第一に、伝達コストが下がり支援が脱属人化した。第二に、本人の記録や言葉を起点に、支援方針や環境調整を検討しやすくなった。第三に、不調の予兆をもとに「誰がいつ動くか」を事前に合意しやすくなった。さらに本事例では、本人同意と権限設定に基づく運用のもと、記録を媒介として、産業医・保健師・人事担当者に加え、上長やピアサポーターもそれぞれの立場から支援に関与するようになった。日次記録が共通言語となることで、当事者同士が互いの変化に気づき、声をかけ合うピアサポートが生まれた。これは、企業内チーム支援を「支援者が本人を支える仕組み」から、「本人を中心に関係者と当事者同士が支え合う仕組み」へ広げる可能性を示している。

一方で、この仕組みが機能するには条件がある。第一に、共有範囲について本人の同意を得ること、第二に、入力を継続しやすい運用を整えること、第三に、記録に対して声かけやチャットで応答する設計を持つことである。共有が「管理されている」感覚に転じれば逆効果になり得るため、本人が「自分のために活かす」と感じられる位置づけが重要である。特にピアサポートでは、記録を評価や監視の対象にするのではなく、同じ当事者の立場から状態の変化を受け止め、必要時に相談へつなぐ運用が求められる。

5 まとめと今後の課題

本報告は単一事例であり、キモチプラスの導入と成果の因果関係を直接示すものではない。しかし、日次記録が単なる連絡手段ではなく、本人を中心にチームが参照する共通言語となるとき、定着支援チームの動きは、一部担当者による個別伝達から、関係者が同じ情報を確認し、役割に応じて関与する協働へと変化した。さらに、ピアサポーターが記録を手がかりに、他者に声をかけ、振り返りの場をつくることで、支援体制は担当者・専門職を中心とした支援にとどまらず、相互支援を含むチームへ広がった。今後は、社内関係者のさらなる参画に向けてピアサポート等の仕組みを拡充し、支援行動の類型化を通じて現場のマネジメント層へ支援ノウハウを共有することで、社内全体の理解を深めていくことを課題としたい。

【連絡先】

八重樫 祐子
株式会社 LIXIL Advanced Showroom
e-mail : yuko1.yaegashi@lixil.com

スロースタートから着実な成長へ

：柔軟な働き方がもたらす精神障がい者雇用の勤怠安定と一人ひとりの生産性向上

○中西 清佳（株式会社 UR テラス 事業部 マネージャー）

○東村 美友紀（株式会社 UR テラス）

1 はじめに

障がい者雇用において、精神障がい者は他の種別（身体・知的）と比べ、心身の波による突発的な欠勤が起りやすく、これが本人の心理的負担となり早期離職を招く原因となっている。実際に株式会社URテラス（以下「当社」という。）のデータでも、精神障がい者の定着率は、一時的な上昇（2021年度）の後、翌2022年度には66.7%に急落するなど不安定な推移を辿っていた（図1）。この定着の不安定さに伴う初期指導の繰り返しは生産性の停滞を招いており、その解消が最優先課題となっていた。

従来、当社では雇用率算定におけるカウント数を意識し、週30時間以上の勤務を推奨していた背景がある。図1が示す通り、2021年度までは週30時間以上の区分（黒・濃灰色）が大きな割合を占めていた。しかし、精神障がい者の特性である心身の波を考慮すると、初期から長時間の勤務を求めることは本人への過度な負担となり、結果として定着の不安定化を招いていた。そこで、調子の波に寄り添い、まずは短時間（スロースタート）から段階的に慣らししていく「勤務時間の個別最適化」が有効ではないかとの仮説を立てた。この仮説に基づき、2022年度より勤務時間を柔軟に選択できる「時間変更制度」を開始した。本発表では、このアプローチにより、従業員数が減少したにもかかわらず組織全体の総請負業務数を増加させることに成功した、持続可能な雇用モデルを報告する。

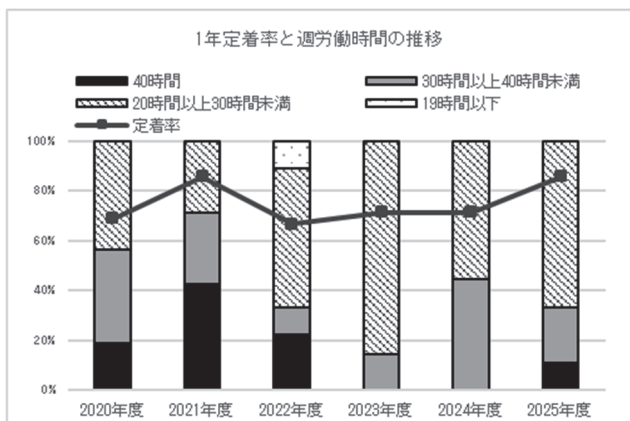


図1 1年定着率と週労働時間の推移

2 取り組み内容

(1) 時間変更制度の概要

本制度は、雇用形態を問わず、すべての従業員が勤務時

間を柔軟に設定できる点を基盤としており、具体的には3つの柱から構成されている（図2）。

ア 始業・終業時刻の柔軟化

一度設定した勤務時間を固定化せず、個々の障がい特性や体調の波に応じて、年度内に1回、時間の短縮や延長の相談ができる体制を整えた。

イ 短時間正社員制度の導入

週の所定労働時間に応じた「短時間正社員 A」および「短時間正社員 B」という独自の枠組みを設け、ステップアップの選択肢を広げている。

ウ 時間変更後のフォローアップ

時間変更の決定後は、数か月間にわたり実際の出勤状況や定期面談を通じた細やかな観察を実施する。契約変更後の本人の変化や体調の波を支援員が見逃さずに把握し、「本当に負担になっていないか」を多角的に見極める。また、本人の希望や状況に応じて事前に短期間のお試し期間を設け、実際の適正を確認した上で進める場合もある。本人の心身の安定を確認しながら次のステップ（さらなる増時間、あるいは維持・再短縮）へと段階的に移行させることで、無理のない定着を実現している。

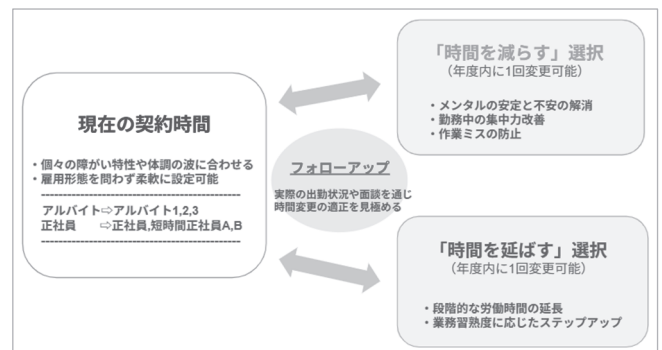


図2 時間変更制度の概要

(2) 運用の工夫と管理体制

ア 支援員による体調の把握

支援員は、日々の体調管理シートや日報、日常の些細な表情や言動の変化から、本人のモチベーションやパフォーマンスの波を注意深く観察している。従業員の体調の変化を見守りつつ、重要な局面において確実な面談を実施し、適切な時間を提案できるようにしている。

イ チームでの連携

チーム制で業務を遂行しており、支援員が一括してスケ

ジュールを管理している。全員の状況やタスクの進捗を支援員が把握しているため、勤務時間の変更が発生した場合でも、スケジュールを再調整し、チーム全体でカバーできる柔軟な運営体制を維持している。

3 成果

制度導入後、単に時間を延ばすことだけを正解とせず、個々の適量を見極める運用を継続した。導入初期は1年定着率が70%前後で行き来する推移が見られたものの、運用の定着に伴い、直近では83.3%へと大きく向上し、制度の効果が着実に表れてきた。これにより、他の障がい特性との差を縮め、早期離職の防止において確かな成果を上げることができた。この成果は、一人ひとりに焦点を当てた「個別の成果」と、それが集積して現れた「組織全体の成果」の双方において実証されている。

(1) 個別の成果

ア 段階的時間延長による長期定着とキャリアアップ

従業員Aは、入社時は「1日6時間×週4日」でスタートしたものの、体調不良が続いたため本人の希望と面談を経て「1日4時間×週4日」まで縮小したところ、最も負荷の少ない時間で勤務することで体調が安定し始めた。その後、再度時間延長に挑戦し、段階的に「1日5.5時間×週4日」まで延ばした。その結果、現在も非常に安定したパフォーマンスを維持しており、今年度からは正社員へのステップアップを果たしている。この社員は過去の職歴において1年以上勤務した経験がなかったが、本制度のもとで現在5年間の継続勤務を達成している。

イ 労働時間短縮による生産性の向上

体調やライフスタイルを考慮し、あえて契約時間を減らす選択をした従業員もいる。時間を減らした結果、心身が安定して勤怠が安定するとともに、業務中の集中力が大幅に改善。「短時間で高い成果を出す」というパフォーマンスの向上につながった。障がい者雇用においては、労働時間を延ばすことだけが正解ではなく、一人ひとりに合った無理のない時間を提案・選択できること自体が、個人の生産性を最大化させる鍵であると証明された。

(2) 組織全体の生産性向上

本制度の導入前後における「従業員数」と「請負業務数」の推移は表1の通りである。

表1 従業員数と請負業務数の推移

	制度導入前 (2021年度)	制度導入後 (現在)	変化率
従業員数	41名	33名	19.5%減少
請負業務数	73	159	76.7%増加

従業員数は全体で19.5%減少しているにもかかわらず、組織全体の請負業務数は76.7%増加している。これは、一人ひとりが自分に合った最適な時間で働くことで突発的な欠勤によるタイムロスが解消されたこと、そして勤怠の安定が精神的な安定をもたらし、さらなる業務や成長へ挑戦する意欲の向上に繋がったことを意味している。すなわち、個人の特性に合わせた勤務時間の調整が、心身の安定と自発的な挑戦の双方を支え、結果として一人あたりの生産性を大幅に向上させたことをこれらのデータは証明している。

4 考察

本制度が成功した要因は、制度上のカウント数を意識する従来のあり方を見直し、個々の心身の波に寄り添う「勤務時間の個別最適化」へと運用を転換した点にある。短時間からのスロースタートや体調に応じた柔軟な時間調整を制度化したことで、初期の過度な負荷や先行きへの不安感が大幅に軽減され、心身の安定と勤怠の安定へ繋がったと考えられる。また、特筆すべきは「時間を減らすアプローチ」の有効性である。時間を減らしても生産性が向上し、組織全体の業務量が増加したという事実は、障がい者雇用において単に労働時間を増やすことだけが成長ではないという本質的な気づきをもたらした。その人にとっての最適な労働時間である適量を見極め、時にはあえて時間を減らす提案を行うことこそが、結果として長期定着と企業の実生産性向上につながることを実証された。障がい者雇用における「配慮」は単なる妥協やコストではなく、個人のポテンシャルを100%引き出し、組織全体の力を最大化するための極めて有効な「経営投資」であると言えるだろう。

5 今後の課題と展望

本取り組みを通じて、明確なルールの下で行う柔軟な時間設定と、支援員の管理によるチーム全体の助け合いの仕組みが、従業員の安心感と組織の実生産性向上を両立させることが実証された。今後はさらなる発展に向け、勤務時間の長短のみで評価するのではなく、個々の業務の習熟度や仕事の正確さといった成長とスキルに応じた新たな評価制度の構築が求められる。あわせて、現状は支援員の調整力に頼っているスケジュール管理の手法をマニュアル化して組織全体で共有することや、体調管理シート等に基づき時間変更や再調整へ進む客観的な基準をより明確に定めることで、誰もが安定して働き続けられる、再現性と持続可能性の高い障がい者雇用モデルを確立していきたいと考える。

【連絡先】

中西 清佳
株式会社 UR テラス
e-mail : nakanishi.sayaka@urban-research.com

在職者支援におけるナビゲーションブックの活用

○狩野 眞（障害者職業総合センター職業センター 上席障害者職業カウンセラー）

西脇 昌宏・熊谷 舞佳（障害者職業総合センター職業センター）

1 はじめに

障害者職業総合センター職業センター（以下「職業センター」という。）では、障害者が安定した職業生活を送り、その能力を十分に発揮できるよう支援するため、支援技法の開発、改良及び普及に取り組んでいる。その一環として、発達障害者等が就職・復職時に自らの特性や必要な配慮等を事業主や支援機関に説明するためのツールとして、ナビゲーションブックを開発し、平成27年度に支援マニュアルNo. 13「ナビゲーションブックの作成と活用」¹⁾を取りまとめた。ナビゲーションブックは、障害者が自己理解を深めるとともに必要な合理的配慮や対応方法について職場と共有するためのツールとして、広く活用されている。

近年、障害者雇用の進展に伴い、在職中の職場適応や職場定着を支援する重要性が高まっている。こうした中で、ナビゲーションブックについても、就業開始時の情報共有ツールとしてだけでなく、就業後も職場環境や本人の状況の変化に応じて内容を見直し、継続的に活用されることが望まれる。

本発表では、地域障害者職業センター及び広域障害者職業センター（以下「地域センター等」という。）におけるナビゲーションブックの活用実態やニーズを踏まえ、在職者支援におけるナビゲーションブックの継続的な活用を促す支援技法の開発について、中間的な検討状況を報告する。

なお、本技法開発における「在職者」とは、休職中の者を除く現に就業中の者を指す。

2 開発の背景

(1) ナビゲーションブックに係るニーズ調査及びヒアリング

職業センターでは、在職者支援におけるナビゲーションブックの活用状況と課題を把握するため、令和7年度に地域センター等を対象としたアンケート調査及びヒアリングを実施した。

その結果、在職中に新たにナビゲーションブックを作成した事例は49センター中40センター、就職・復職時に作成されたナビゲーションブックの見直しやバージョンアップを行った事例も33センターと在職者支援においてナビゲーションブックが高い頻度で活用されている実態が明らかとなった。

さらに、関係機関におけるナビゲーションブックの活用状況及び課題を把握するため、障害者福祉サービス事業所、医療機関、教育機関及び企業の計5か所に対してヒアリングを実施した。

(2) ナビゲーションブックの活用に関する意見

(1)において把握したナビゲーションブックの活用に関

する課題と活用に向けたポイントについて、表1のとおりカテゴリ化を行った。

表1 ナビゲーションブックの活用に関する意見

課題	
時間的・心理的負担	・仕事中に作成時間を確保するのは難しく、仕事後に取り組むことは心理的・身体的負担が大きい。 ・働きながら作成・更新することは負担が大きく、本人に強い意向がある場合に限られやすい。 ・継続的な更新や循環的な活用は、時間的制約や負担の面から実施のハードルが高い。 ・本人が自ら発信できない場合や、発信した内容が過度な要求と受け取られやすい場合がある。
仕組み・タイミング	・「更新は必要に応じて」とされているが、本人がタイミングを判断することは困難である。 ・「定期的に更新するもの」と説明される一方で、具体的な実施時期や関わり方が曖昧で、運用が難しい。 ・「使い続けられる設計」になっていない。 ・実際の更新は、課題や問題が生じた時が多い。 ・作成後に活用されないまま埋もれ、情報が引き継がれない場合がある。
更新の主体	・更新の必要性は認識されているが、誰が主体となって行うか不明確である。 ・本人主体が理想だが、言語化が困難な利用者も多く難しい。 ・支援者の継続的な関与が難しい。 ・企業が主体で実施することにはハードルがある。 ・企業側には個別対応に割ける時間的余裕が乏しい。
活用に向けたポイント	
ハードルを下げる	・内容変更を伴わない、日付更新や現状確認のみでも有効である。 ・大規模な改訂ではなく、日常的な相談を契機とした小規模な更新を促す文化を広げる。 ・見返しやすい、手元で管理できる形態にする。 ・統一的なフォーマットを整備すると活用しやすくなる。
枠組みづくり	・作成段階から、活用方法や更新方法を本人に理解できるようにしておくことが重要である。 ・導入初期の段階で企業に「活用の視点」を共有し、更新のきっかけを自然に生み出す枠組みが重要である。 ・ナビゲーションブックをコミュニケーションツールとして位置づけ、環境変化や定期面談の機会に簡易的な点検を行う仕組みを導入する。 ・企業と連携し、更新・確認を組み込んだ運用方法を提案する必要がある。 ・本人から発信があれば企業は対応できる。
継続しやすさを高める	・できていることを記録し、成功体験を可視化する。 ・有効であった工夫や対応を蓄積することで、継続的に活用しやすくなる。 ・配慮事項の変化や本人の成長過程が把握でき、最新の状況を確認しやすい。 ・更新履歴を残すことで、支援者間や事業所担当者間での引継ぎにおいて、変化の時期や内容を把握しやすくなる。

(3) 開発のポイント

在職中のナビゲーションブックの活用に関する課題は、「時間的・心理的負担」「仕組み・タイミング」「更新の主体」の3点に整理された。

本技法開発では、現実には負担が大きいナビゲーション

ブックそのものの「更新」を促すよりも、ナビゲーションブックに記載された対処方法や工夫が職場で継続できているかを定期的に確認し、その変化を早期に把握することで、職場不適応の予防や早期対応につなげることを目的として、「メンテナンス(点検)」という新たな過程を導入し、実質的なナビゲーションブックの活用を図ることとした。

また、ナビゲーションブックの継続的な活用を促進するためには、ニーズ調査結果等から、「ハードルを下げる」「枠組みづくり」「継続しやすさを高める」という3つの視点が重要と考えられた。このため、メンテナンスにおいては、負担感の軽減を図るとともに、本人が主体的に確認を継続できる仕組みを導入し、成功体験や本人の成長、有効な工夫を蓄積・可視化することで、継続するメリットを実感できるようにすることとした。

3 実施状況

(1) メンテナンスシートの作成

「メンテナンス」という考えに基づき、就職や復職のタイミングで作成されたナビゲーションブックに記載された対処方法や工夫が、現在の職場において継続できているかを本人が主体となり定期的に確認するためのメンテナンスシートを作成した。

メンテナンスシートは、ナビゲーションブックに記載された対処方法や工夫をもとに構成しており、[点検項目][内容][実施状況][メモ欄][周囲の人に相談したいこと][周囲の人のコメント]がある。

実施状況は「○(取り組んでいる)」「△(概ね取り組んでいる)」「×(取り組めていない)」の3段階で記録する形式とした。

活用にあたっては、まず作成者本人が各項目について定期的にチェックを行い、その結果をもとに現在の状態を確認する。その上で、継続が難しくなっている項目や、環境・業務の変化により適合しなくなっている項目がある場合、支援者や企業と相談しながら必要に応じて見直しを行うこととした。なお、実施状況は、本人の達成度や能力を評価するものではなく、状態を把握し必要な支援や環境調整につなげるための目安として位置付け、本人の心理的負担の軽減にも配慮した。

図1 メンテナンスシート

(2) 講座の試行

講座の試行実施に協力が得られた地域障害者職業センター利用者のうち、ナビゲーションブックを作成している5名を対象に、メンテナンスシートを導入するための講座(タイトル

「“作って終わり”にしないナビゲーションブック活用講座」)を試行した。講座では、メンテナンスの目的と位置づけを説明したうえで、実際のナビゲーションブックを参照しながらメンテナンスシートの作成を行った。

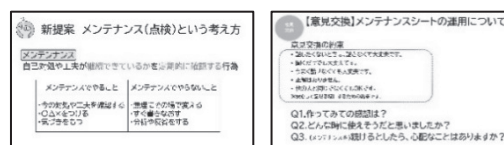


図2 講座資料(一部)

講座終了後のアンケートでは、メンテナンスが必要だと全員が考えており、メンテナンスシートについても活用意向が示された。自由記述では、「工夫や対処方法を見直すことができた」「現在と過去を比較して変化を確認できた」といった意見が得られた。

試行を通じて、メンテナンスの実施がセルフモニタリングの機会となり、対処方法や工夫の実施状況及びその変化を振り返るうえで重要であることが示唆された。

(3) メンテナンスの試行事例

職業センターが令和7年度に実施した支援プログラムの対象者3名に対して、メンテナンスシートを作成し、職場を訪問する支援者と連携を図りながら、月1回の頻度で点検を実施した。対象者はいずれも高次脳機能障害があり、復職前または在職中にナビゲーションブックを作成した。対象者Aは、復職前に作成したメンテナンスシートをジョブコーチや職場と共有しながら活用した。対象者Bは、職場で生じている課題への対策としてメンテナンスシートを作成し、定着支援の中で活用した。対象者Cは、ナビゲーションブックに基づき、障害特性等を職場と共有し、さらに職場で実施している工夫を継続できているかをメンテナンスシートにより確認した。いずれの事例も、本人がメンテナンスシートによる定期的な確認を行い、支援者は定着支援時にその実施状況を確認することで、職場適応に向けた工夫が継続されている。

4 今後の課題

今後の課題として、メンテナンスシート等の更新手順の整理が挙げられる。メンテナンスシートの活用事例を蓄積しながら、これらの検討を進め、令和9年3月に支援マニュアルとして取りまとめる予定である。

【参考文献】

- 1) 障害者職業総合センター職業センター『ナビゲーションブックの作成と活用』,「支援マニュアルNo. 13」, (2016)

【連絡先】

障害者職業総合センター職業センター開発課
e-mail : cjgrp@jeed.go.jp Tel:043-297-9044

障害者雇用における職域拡大とキャリア形成の実践プロセス

- 高橋 幸男（ミサワホーム株式会社 管理本部 HR戦略部 部長）
○菊田 佳奈（ミサワホーム株式会社 管理本部 HR戦略部D&I推進課）
○宮脇 卓也（ミサワホーム株式会社 管理本部 HR戦略部D&I推進課）
○石井 菜穂（株式会社スタートライン CBSヒューマンサポート研究所）
豊崎 美樹（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 背景及び目的

(1) 背景

企業における障害者雇用は、量的拡大に加え質的向上へと移行し、職域拡大やキャリア形成の重要性が高まっている¹⁾。一方で、実務においては業務の切り出しや適合、キャリアパスの設計が難しく、雇用が限定的になりやすいという課題が指摘されている²⁾。

ミサワホーム株式会社では、障害者雇用の増員にあたり受入れ体制や業務習得への対応が課題となっていた。また障害者雇用を企業の戦力として位置づける方針のもと、外注していた建築図面のスキャン業務を内製化し、2018年にスキャンセンターを設立した。その後、本社業務への職域拡大を目的として2026年にサポートセンターを設立した。

(2) 目的

本発表では、ミサワホーム株式会社におけるスキャンセンター及びサポートセンター設立の取組を通じて、職域拡大を可能にする組織的プロセスと、キャリア形成を支える仕組みを整理し、他企業においても参照可能な実践知として共有することを目的とする。

2 取組の概要

(1) スキャンセンターにおける課題と施策

ア 業務設計と構造化

スキャンセンター設立当初は、業務手順やマニュアルが十分に明確化されておらず、業務習得や品質にばらつきが生じる可能性があった。そのため、障害者雇用の専門知識を有する株式会社スタートラインのサポートスタッフと共同で業務マニュアル、進捗管理表、建築関連専門用語集の作成を行い、業務の標準化を図った。

イ 帰属意識の向上

スキャンセンターは本社から離れた位置に開設されたため、本社との関係性が希薄になりやすく、企業理念の浸透や定着への影響が懸念された。そのため、社内イベント参加や定期面談等を通じて帰属意識の向上を図るとともに、健康管理ツールを活用しセルフマネジメントを支援した。

ウ 専任スタッフの配置

雇用数の増加に比例し、心身の状態やコミュニケーションに関する相談数が増加していたことから、専任スタッフを配置し日常的なコミュニケーションと外部支援機関との連携により、相談体制を構築した。

エ 自立的な運営への移行

本社の指示を中心とした体制では自律的な稼働や業務拡大が難しい状況であった。そのため、成果物チェック、進捗管理、依頼元部署との調整、新入社員への業務レクチャーなどを段階的に当事者主体の運営へ移行し、自立的な業務運営を促進し拠点数の拡大に繋げていった。

(2) 職域拡大における課題と施策

ア 本社各部門の障害者雇用への理解促進

スキャンセンターの安定稼働により雇用率、並びに社内における障害者雇用への理解は一定程度進んだと考えられる。一方で、全社的な理解促進は途上であり、グループ会社を含めると雇用率未達の会社も存在していた。そのため、株式会社スタートラインと共に2022年から2023年にかけて、子会社を含む23社に対して障害者雇用研修（eラーニング及び集合研修）を実施し、各部門・子会社に「障害者雇用マニュアル」を配布し、理解向上の取組を行った。

イ 職域開拓

スキャン業務に依存した状態ではキャリアの広がりが限定される状況であり、業務速度向上による業務量の確保にも課題が生じていたことから、新たな職域拡大の必要性が生じた。そのため、2025年に管理本部が主体となりトップメッセージの発信、管理職向け説明会を実施した。その後株式会社スタートラインの職域開拓コンサルティングを活用し、業務切り出しシート、部門インタビューを通し、本社内の各部署から業務を抽出した。その結果、13部門約120業務が切り出し可能と判断され、業務分析を踏まえながらマニュアル化を進めることとした。

ウ 本社業務の対応可能人材の確保・育成

本社業務を担う人材育成のためサポートセンターを設立し、事務業務を担う障害者雇用を推進した。また、スキャンセンター勤務の従業員のうち、本社業務への従事を希望する従業員に対し、キャリアパスを整備した。

(3) キャリア形成に向けた課題と施策

ア 評価基準の明確化

スキャンニングセンターでは業務管理・育成を担う従業員は存在するものの、個々の成長やスキルの可視化が困難であり、育成・評価がしづらい構造となっていた。また新たに本社事務業務へのキャリアステップを設計するにあたり、就労準備性を基にしたスキル要件と評価基準を明記した『キャリアステップシート』を作成し、2026年4月より評価項目への反映を行うこととなった（図1）。

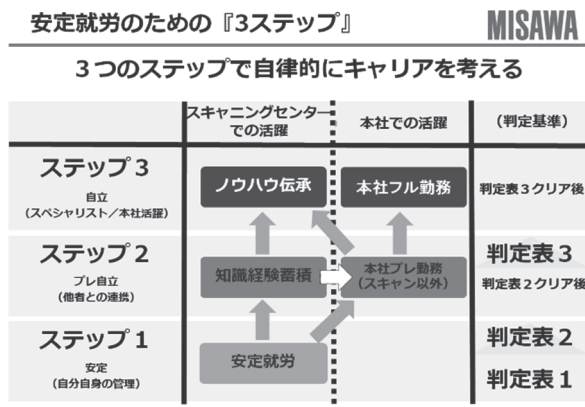


図1 障害者雇用のキャリアパスの構想

イ キャリア面談

個々のキャリア志向を把握するため事前面談を行い、3つのキャリアステップに対する各自の現在地の確認と年間目標のすり合わせを行う時間を設けた。

ウ 本社との接続に向けた循環出社

スキャンニングセンター、サポートセンターともに本社とは別オフィスにて運営されている。そのため、今後本社異動を見越していくにあたり、環境への適応が懸念される。そのため、一部従業員については本社での業務引継ぎや就業を段階的に増やし、当事者たちの環境への適応と本社側の理解促進を行っている。

3 取組に対する結果

(1) 職域拡大に関する変化

取組を通じて、3拠点17名の雇用体制を構築し、13部門120業務を職域候補として整理した。

(2) 組織運営に関する変化

障害当事者が業務レクチャーや進捗管理を担う運営体制が形成され、スキャンニングセンターにおける自立的な業務運営が進展した。また、職域拡大の取組を通じて、本社業務への展開可能性が具体化した。

(3) キャリア形成に関する変化

従来はスキャンニング業務に限定されていた役割に対し、専任、育成役、事務業務、本社部門配置といった複数の

キャリアステップが整理され、評価制度にもそれらを踏まえた観点が導入された。

4 課題と展望

(1) 評価における自己認識の乖離

キャリアステップシートの運用開始に伴い、本社評価と本人評価の乖離が明らかとなった。現在は本人との面談にて具体的な行動や業務成果、出勤率をもとに評価のすり合わせを行っているが、今後は更に各評価基準に対し、より細分化したスキルチェックシートの導入を目指している。

(2) 本社業務の切り出しの強化

切り出し可能と判断された約120業務を段階的にマニュアル化し稼働を始めている。一方で各部門の業務は一定の専門性を求められることや安定的な業務の遂行が必要であることから、現時点では一部の部門・業務の稼働に留まっている。今後はビジネスマナー研修、セルフマネジメント研修等を通して従業員のスキル向上を図り、稼働可能な業務範囲を拡大していく予定である。

(3) 本社部門配置に向けた本社側の準備

将来的には、本社各部門への障害者従業員の配置も視野に入れている。そのため、従業員側のスキル向上と並行し、本社への循環出社の継続、管理部門からのフォロー、社内研修等を通じて、本社側の受入れ体制を整えていく必要がある。

(4) 本社管理部門へのキャリア形成の展望

今後の展望として、2026年度中に障害者従業員1名を正社員登用して管理部門への配置を見込んでおり、新たなキャリアの実現を目指していく予定である。

5 結語

本取組は、障害者雇用の専門知識を有する外部機関と連携を図りながら、スキャンニングセンターにおける安定稼働を基盤として、サポートセンター設立、本社業務への職域展開、キャリア形成の仕組みづくりを段階的に進めた実践である。今後は、評価制度の継続的な見直し・改善、業務切り出しの拡大、本社部門配置の実現を通じて、障害者雇用における職域拡大とキャリア形成をさらに推進していきたい。

【参考文献】

- 1) 厚生労働省. 『今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会報告書』. 2026.
- 2) 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. 『企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組の現状と課題に関する調査研究』 「調査研究報告書 No. 184」. 2026