

研究・実践発表
～口頭発表 第2部～

1年定着率100%を支える継続的な定着支援体制の仕組みと成果

○前田 有香（オイシックス・ラ・大地株式会社 DE&I委員会 事務局・障がい者部会）
○石井 一也（オイシックス・ラ・大地株式会社 DE&I委員会 障がい者部会 部長）
○原 美幸（オイシックス・ラ・大地株式会社 DE&I委員会 障がい者部会）

1 はじめに

オイシックス・ラ・大地株式会社（以下「当社」という。）は、ウェブサイトやカタログを通じて有機野菜、無添加加工食品などを販売する小売業を主たる事業としており、2025年3月31日現在、全従業員数2,021名、そのうち障害者数は54名、実雇用率3.00%となっている。当社はこれまで、障害の有無や国籍にかかわらず、すべての社員が能力を発揮し、安心して長く働ける職場づくりを推進してきた。その結果、通算3年定着率は72.2%という実績を上げており、特に2024年4月以降に入社した社員（試用期間終了者に限る）の1年定着率は100%を達成している。本稿では、この高い定着率を支える当社の継続的な定着支援体制の具体的な仕組みと、その取り組みがもたらす成果について報告する。

2 障害者雇用の全体像と定着率の現状

当社の障害者雇用は、雇用率達成に関わらず継続的な採用と定着支援、活躍機会の創造を目的としている。特に、ロジスティクス拠点（習志野）では、障害者雇用率が拠点単体で15%に達している。障害区分別では、精神障害が45.3%、知的障害が35.8%、身体障害が18.9%を占めている。また、重度障害者も10名在籍しており、全員が無期雇用で、平均勤続年数は12.22年、最長勤続年数は24年と、安定した長期雇用を実現している（図1）。

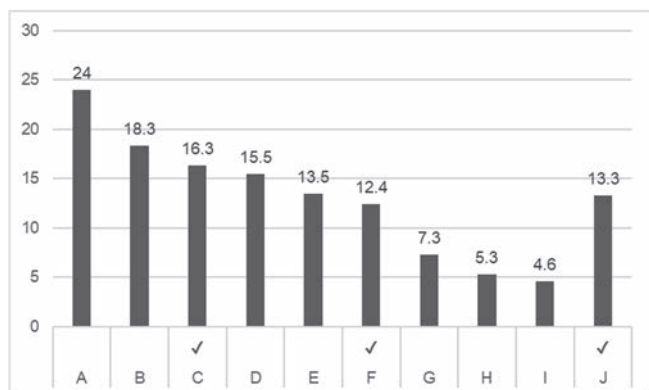


図1 重度障害の雇用者の在籍年数

注) ✓は入社後に手帳取得

職務内容は、各拠点の特性に応じて設計されている。本社総務部では清掃や他部門から受託した業務を、発達障害および聴覚障害のある社員が担当。海老名拠点では多様な

障害のある社員が庫内業務に従事し、管理システム導入で作業ミス防止を図っている。習志野拠点では障害のある社員専用のチームが、カタログの丁合・ラッピング・封入業務を担っている。これらの取り組みの結果、全社的な通算3年定着率は72.2%に達し、2024年4月以降入社の社員の1年定着率は100%を達成している（表1、表2）。

表1 全社定着率（令和7年5月1日時点）

期間	6か月	1年	2年	3年
全期間	98.7%	93.2%	82.0%	72.2%
2021/4/1~	100.0%	95.2%	88.9%	50.0%
2022/4/1~	100.0%	80.0%	82.0%	72.2%
2023/4/1~	94.7%	93.3%	—	—

表2 障害別定着率（令和7年5月1日時点）

障害種別	6か月	1年	2年	3年
精神障害	97.1%	93.8%	84.0%	71.4%
知的障害	100.0%	93.3%	80.0%	73.3%
身体障害	100.0%	92.3%	81.0%	72.2%
精神障害	97.1%	93.8%	84.0%	71.4%

3 ダブルミッションで運営する障がい者部会の仕組み

当社の定着支援体制の核となるのが、DE&I委員会内に設置された「障がい者部会」である。この部会は、専門職に依存しすぎない現場主導型の支援を実現するため、雇用担当者だけでなく障害領域に関心を持つ多様な社員が「ダブルミッション」として業務時間の20%未満で運営にあたっている。2023年9名でスタートし、2024年には14名に拡大するなど、社内の関心も高まっている。

この部会の主な役割は、以下の3点である。

(1) 部会による現場支援と第三者視点の導入

拠点での日常的な支援に加え、部会メンバーが「定着支援」として現場を訪問し、本人との面談を実施している。この客観的な視点により、現場統括者に直接伝えづらい課題や、拠点内だけでは気づきにくい変化を拾い上げることが可能となり、早期対応や制度改善につながっている。支援を受けた障害のある社員からは、「本社の人が話を聞いてくれるのは安心できる」という声も寄せられている（図2）。

部会による定着支援フロー

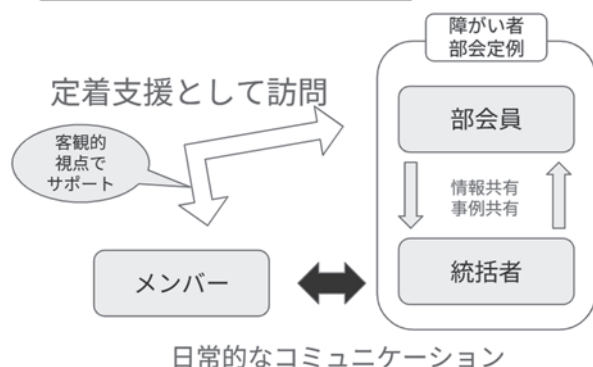


図2 障害がい者部会による支援体制

(2) 現場統括者の孤立防止とスキル向上

従来の現場担当者は横のつながりを持ちにくい環境にあったが、部会活動を通じて他拠点との交流や定着面談を経験することで、知見の共有が進み、心理的負担の軽減やスキル向上にもつながっている。

(3) 支援の質の向上

専門的な知識やバックグラウンドを持たないメンバーも多く在籍しているが、精神・発達障害者しごとサポーター養成講座や障害者生活相談員研修を積極的に受講し、支援の質を高めている。

このように、ダブルミッション体制で運営される障害がい者部会は、現場と本社が連携して課題解決に取り組む仕組みを構築し、高い定着率を支える重要な基盤となっている。

4 定着を促す多様な配慮と評価制度

当社の定着支援は、障害がい者部会による組織的なサポートに加え、個々の社員に合わせた多様な配慮と成長を促す人事制度によって実現されている。

(1) 特性に応じた職務設計と職場環境の整備

聴覚障害のある社員が在籍する拠点では、朝礼時にホワイトボードにスケジュールやノルマを明示し、情報を視覚化している。連絡事項はSlackチャンネルを通じて共有され、口頭でのやりとりが苦手なメンバーにとっても安心できる情報取得手段となっている。

本社では、封入作業スペースを壁側に設けることで、周囲の動きによる注意散漫を防ぐ工夫を行っている。

また、習志野拠点では、作業中に発声を伴う特性をもつ社員のために、他部署に影響を与えない倉庫内の専用スペースを作業場として確保している。

(2) 成長とキャリアアップを促す評価制度

海老名拠点では、障害の有無や国籍にかかわらず、すべての社員に同一の給与水準とスキル連動型の昇格制度を適用している。

評価制度は「生産管理」「教育」「労務管理」の3つの観点で構成されており、各等級に必要なスキル要件が明確に定められている。

この評価制度により、自身の成長ポイントが可視化され、障害のある社員からも昇格者が生まれている。

等級は帽子の色で視覚的に示されており、赤帽や青帽といった上位等級がモチベーション向上につながっている。

定着面談では、現状維持か昇給かを本人の意思を確認し、どちらの道を選んでも大切な存在であることを伝えることで、社員の安心感と意欲を支えている。

5 成果と今後の展望

一連の定着支援体制の結果、当社は顕著な成果を上げている。通算3年定着率は72.2%に達し、特に2024年4月以降の入社者（試用期間終了者）においては1年定着率100%を達成した。障害種別に見ても、精神障害者の1年定着率は93.8%、3年定着率は71.4%と安定している。また、障害のある社員からもリーダー層への昇格者を輩出し、その意欲を醸成している。

これらの取り組みは、安定性・継続性も見込める。当社はAI活用が進むオフィス業務のDX化が進む一方で、人が介在する意義のある製造・ロジスティクス業務に注目し、障害者の活躍機会を拡大していく予定である。採用段階から「業務遂行可能性」と「長期的な安定就労」の両方を重視し、ケア体制を通じて安心して業務に取り組めるよう支援している。また、1年定着率だけでなく3年定着率もKPIとして設定し、短期的な成果にとどまらない支援の継続を社内全体で共有している。

今後の課題としては、障害のある社員の活躍への期待が高まる中で、個々の成長と障害特性をいかに両立させるかが挙げられる。今後は、障害のある社員にとっての「働きがい」のさらなる創出にも注力し、より安定的で前向きな雇用継続を実現していく。

【連絡先】

前田 有香
オイシックス・ラ・大地株式会社 DE&I委員会
e-mail : maeda_yuka@oisixradaichi.co.jp

障がい者雇用における業務定量化の実践

～戦力化に向けた成果の見える化～

○吉野 正利（株式会社マイナビパートナーズ オフィスセンター事業本部 事業部長）
○小幡 尚史（株式会社マイナビパートナーズ オフィスセンター事業本部 オフィスセンター事業部）
佐藤 桃子（株式会社マイナビパートナーズ オフィスセンター事業本部 オフィスセンター事業部）
安藤 舞（株式会社マイナビパートナーズ オフィスセンター事業本部 オフィスセンター事業部）
迎 沙梨葵（株式会社マイナビパートナーズ オフィスセンター事業本部 オフィスセンター事業部）
新倉 正之（株式会社マイナビパートナーズ オフィスセンター事業本部 オフィスセンター事業部）

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、障がい者作業メンバーが事務作業を行う部署を母体として2016年に特例子会社として分社化され、現在は200名以上の障がい当事者社員が勤務している。弊社では「誰もが活躍するための道を拓き、未来への道標となる。」というミッションを掲げ、ミッション達成のためには「業務請負力の向上」とそれを支える「人材の戦力化」が重要な課題と位置付けている。

しかしながら、これまでは弊社の人材の実力を客観的に把握する手段が存在せず、戦力化の達成度を測ることが困難であった。その要因としては、以下の2点が挙げられる。

課題①：「戦力化」という概念の定義が明確にされていなかったこと

課題②：弊社が毎月対応する業務の種類が1,500種類（郵便・軽作業・PC業務・デザイン・ライティング等）以上に及び、業務内容が多岐に渡るため、共通の指標を設定することが困難であったこと

これらの課題を解決する手段として、今回弊社では業務の定量化に取り組んだ。

2 定量化プロジェクトの具体的な取り組み

(1) 取り組みの概要について

課題の2点に対して、以下の取り組みを行った。

課題①：戦力化の定義

戦力化の定義を、「その作業の習熟者（≡依頼者）が対応した場合の作業時間を上回ること」とした。

課題②：業務内容が多岐に渡ることによる共通の指標を設定することの困難さ

この課題に対し、共通指標として「生産量（時間）」と「難易度」と2つの指標を設定し、全ての依頼業務をこの軸で可視化する仕組みを導入した。これらにより、障がい者作業メンバーが対応した業務の成果を数値化で測ることが可能になった。

(2) 定量化をする項目

ア 生産量（時間）について

業務量の可視化を目的として、以下の3つの項目を設定した。

業務指標時間	該当業務に習熟した者（≡依頼者）が、その作業を遂行する際に要する1件あたりの標準的な作業時間
直接生産量	実施した作業件数を業務指標時間に基づいて時間に換算したもの（業務指標時間×作業件数）
生産比	直接生産量と実際の作業時間との比率（直接生産量÷実際の作業時間）

計算方法と具体例は、以下の通りである。

例）依頼者が行った場合に1件当たり30分を要する業務を、実際には1件40分で完了した場合

- ・業務指標時間：30分
- ・直接生産量：30分（業務指標時間×件数）
- ・生産比：30（分）÷40（分）=0.75

実際の作業における業務指標時間の合計を「直接生産量」と定義し、実作業の業務量を時間として可視化した。

生産比が1の場合は依頼者と同等の生産量、1未満なら生産量が低く、1より大きければ高いことを示す。

イ 作業難易度について

業務の難易度を可視化するため、以下の項目を設定した。

作業難易度	業務の複雑性や専門性を考慮し、1～5の段階で評価をする。数値が高いほど、作業の難易度が高いことを示す
-------	--

(3) 評価における平等性を担保する為の仕組み

業務遂行においては、実作業以外にも、マニュアル作成や業務の取りまとめ、進捗管理など、周辺業務を担う者の貢献も不可欠である。こうした役割に対する業務量も評価をする「評価における平等性」を担保するために、以下の2つの項目を導入した。

間接生産量	依頼業務に付随する周辺業務による生産量の合計(他作業員へのレクチャー、マニュアル作成、依頼者との打ち合わせ等) 間接生産量は、要した実作業時間をそのまま加算する
案件管理難易度	各案件における責任者が担う管理業務(マニュアル作成、進捗管理等)の難易度を1～5段階で評価 数値が高いほど、業務の専門性や判断力が求められることを指す

(4) 運用の手順

以下の手順で受注業務の定量化を行い、定量化の精度を担保している。

- ① 案件受注時、総合職管理スタッフにて業務指標時間、難易度を設定
- ② 業務開始時、障がい者作業メンバーが作業にかかった時間を記録(図1)
- ③ 業務終了
- ④ 障がい者作業メンバーの個別及び所属部署の直接生産量、間接生産量、生産比などを月次でチェック

The screenshot shows a web-based form for recording work time. At the top, there is a field for '案件No*' (Case No.) with the value 'A12345'. Below this, there are three rows of time selection fields: '開始時刻*' (Start Time) set to '11:00', '終了時刻*' (End Time) set to '13:00', and '休憩時間*' (Rest Time) set to '1時間 00分' (1 hour 00 minutes). Each time field has a circular icon with a clock face next to it.

図1 実際に記録をする画面

3 定量化の成果

(1) 定量的な目標設定

業務の成果を数値化することにより、定量的な目標を掲げることが可能となった。また共通した指標を用いているため、個人・課単位での成果の比較ができるようになった。

(2) 障がい者作業メンバーの意識と行動の変化

成果の定量化により、障がい者作業メンバーの意識と行動に以下の変化が見られた。

- ① 効率的に業務を進めるため工夫するなど、成果を意識した会話が増えた。
- ② 他者比較がしやすくなり、自分の現在地が分かることでモチベーションが向上した。
- ③ 苦手な業務が可視化され、得意な者にコツを聞くなど

の改善行動が生まれた。

- ④ 目標を立てることで、自分の仕事への関わり方を見直し総合職管理スタッフに相談できるようになった。

(3) 総合職管理スタッフによる指導・育成への活用

定量化により客観性が高いデータを基に指導・育成を行えるようになり、以下の効果を感じられた。

- ① 障がい者作業メンバーの得意・不得意を把握し、業務アサインに役立てられた。
- ② 客観的データを用いて障がい者作業メンバーと課題認識を合わせやすくなった。
- ③ 障がい者作業メンバーの生産量の変化を案件ごとに比較することで、個人の育成プランが立てやすくなった。

4 取り組みにおける課題

(1) 業務指標時間のばらつき

業務指標時間の設定に関して、設定する総合職管理スタッフごとに基準が異なり、業務指標時間のレベルが全国で揃えられていない点がある。そこで以下2点の対策を実施した。

対策①PC業務：業務指標時間の基準となる障がい者作業メンバー(基準メンバー)を選出。基準メンバーの業務量を基準とした業務指標時間を設定する事で偏りを減らしている。

対策②軽作業：作業ごとの業務指標時間を全国で統一。作業準備や片付けの時間も全国一律の業務指標時間を設けるなどして、ばらつきをなくしている。

(2) サポートコスト

通常業務に加え、入力面のサポートにコストがかかっていた。特に導入当初については、業務指標時間や件数単位の設定に時間がかかった。現在は、入力方法のマニュアル化や動画による説明などにより、サポートコストの軽減に取り組んでいる。

5 今後の展望

定量化プロジェクトの実施により、当初の目的であった「戦力化の定義付け」「1,500種類以上の多岐に渡る業務の共通指標の設定」に関しては一定の成果を得ることができた。今後は生産量(時間)の向上だけでなく作業難易度の高い業務を請け負える組織にすることで業務請負力を向上させていきたい。

【連絡先】

吉野 正利・小幡 尚史
株式会社マイナビパートナーズ
mpt-research@mynavi.jp

「事務サポートセンター」の障がい者が 男性育児休業職場を支援する「みなチャレ」を起点に、 3拠点新設・7拠点80人体制に拡大

○小谷 彰彦（あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 人事部ダイバーシティ推進室 推進役）

1 当社（AD）における障がい者雇用者数・雇用率推移

(1) 精神・知的が占める割合を40%に引上げ

2015年に精神・知的割合を40%に引上げる計画を立て、2020年以降順調に増加し、2025年4月達成（表1・図1）。社内の集中職場である事務サポートセンター（以下「JSC」という。）を核に2025年4月、仙台、広島、福岡の3拠点を新設、計7拠点約80人体制に発展し活躍領域を拡大。

表1 障がい者雇用率・実人数（障がい種類別）推移

年度	2013	～	2024	2025	対2013
雇用率(%)	1.79		2.68	2.80	+1.01
実人数(人)	226		327	365	+139
うち身体	212		217	218	+6
うち精神	12		67	99	+87
うち知的	2		43	48	+46



図1 障がい者雇用率・在籍者数推移

(2) 事務サポートセンターを3拠点新設計7拠点到

ア 既存の4JSCも設立時の倍の人数規模に

2017～22年新設の恵比寿、日本橋、大阪、名古屋JSCは、設立時から段階的に採用を増やし倍の人数規模に拡大成長。退職者数は累計▲3人と定着率も高く活躍領域も拡大。

表2 事務サポートセンター在籍障がい者数（種類別内訳）

○事務サポートセンター在籍障がい者数（障害種類別内訳）

	設立	設立時 人数	退職 者数	2025.4現在			備考
				事務T	オフィス	計	
恵比寿	2017	5+2=7	2+1=3	10	6	16	オフィス1人は精神
日本橋	2020	5+2=7	0	9	2	11	
大阪	2020	5+1=6	0	8	4	12	
名古屋	2022	4+2=6	0	8	4	12	オフィス2人は精神
仙台	2025	5+3=8	0	5	3	8	オフィス1人は精神
広島	2025	2+3=5	0	2	3	5	オフィス1人は精神
福岡	2025	4+5=9	0	4	5	9	
計		30+18=48	▲3	46	27	73	

※JSC以外の知的・精神障がい者の配属・在籍職場

- ・知的：「地域密着モデル」（全国部支店配属）等26人
- ・精神：一般職場配属25人・中途取得等23人

イ 2017年4月に事務サポートセンターを開設した背景

2013～14年、初めて精神障がい者を30人採用し本社各部に1人ずつ配属したが、1年以内に半数が退職。一旦精神障がい者の新規採用を凍結し他社事例研究・見学等で当社に相応しい雇用を模索し、特例子会社の良さを本体会社内に取り入れた「事務サポートセンター」を2017年に創設。

ウ 2025年4月に3拠点同時にJSCを増新設した背景・経緯

2022年に名古屋JSCを新設し、既存の3JSCを含め引受け業務拡大による採用増の好循環を持続する中で、2024年、男性育児休業職場への遠隔業務支援「みなチャレ」・社内DX推進部署とタイアップした「ニューロダイバーシティ推進」、近隣部署への派遣・駐在型業務支援と活躍領域を一気に拡大したため、より身近な場所でのJSC開設要望もあり、2024年上期に社内決裁後、10月から開設準備を行い、2025年4月に仙台、広島、福岡に3JSCを開設に至った。

また、既存4JSCも業務引受け拡大・新規採用による増員に備えられるよう、執務スペース拡大・移転も実施した。

2 事務サポートセンターの特徴・メリット

～ “誰もが、楽しく、誇りをもって” 働く～

7JSC合計で、事務チーム（主に精神・発達障がい）46人・オフィスチーム（主に知的障がい）27人が安心して働くことができる職場環境のもとで、定着・活躍。

(1) 社内にあることで業務の請負・受発注・支援が容易

特例子会社等の別会社へアウトソーシングする場合には、業務請負に伴う費用負担・情報漏洩リスク回避・契約書等の形式要件の整備が必要なため、大量・定型・単純業務が主となりがちであるが、社内組織であるため予期せぬ業務や急に人が辞めた時など、隣の部署に手伝ってもらえないかの感覚で、業務の依頼・受注が容易に行える環境にある。

この仕組みを発展・応用する形で、男性育児休業・介護休業職場への支援「みなチャレ」も2024年にスタート。

(2) 業務の高度化とメンバーのスキルアップの好循環

保険本業に関わる業務が多いため、JSCメンバーの遣り甲斐やエンゲージメント向上に資するとともに、業務の高度化が進む中で、自ずとスキルアップ意欲向上の好循環にも繋がっている。高度化対応のPCスキルは、本社DX推進部とタイアップし、JSC横断で「ニューロダイバーシティ推進チーム」の発足・稼働にも発展。

※MOSエキスパート等のPCスキル資格取得者が多数在籍。

(3) 専任の管理者配置による心理的安全性担保

専用スペース確保、JSC専任管理者の複数配置、朝礼、業務日誌、定期面談、支援機関との三者面談等を実施し、安心して働ける職場環境整備と心理的安全性を担保。

※ジョブコーチ・障害者職業生活相談員資格を取得

(4) JSCから一般職場への派遣・駐在型の展開

2024年よりJSCから一般職場へ送り出す仕組みを開始。将来のキャリアアップ・異動を見据え、当面は籍をJSCに残し受入れ先職場に常駐して業務を行う派遣駐在型を展開。現在まで4人を派遣し、内1人が異動・正社員登用を実現。

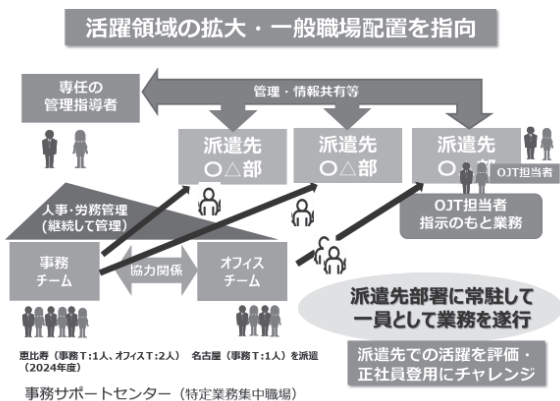


図2 JSCからの派遣・駐在型イメージ

(5) 専任管理者によるJSC以外の職場への支援・展開

専任の管理者はJSC以外の一般職場在籍の障がいのある社員や所属長の相談窓口機能も発揮。社内の障がい理解の醸成にも寄与し、面での拡大展開の一翼を担っている。

JSC専任管理者が社内にいることで、真のダイバーシティ経営・インクルーシブな会社の実現に向け、JSC以外の一般職場への精神・知的障がい社員の採用・定着・相談・支援等の活躍推進のキーマンとなり得る。

次世代専任管理者育成は、社内公募（ポストチャレンジ）制度活用による手上げ社員から選任するのと並行して、2024年募集開始の一般職場在籍の「障がい者サポーター」に「障害者職業生活相談員」等の資格取得支援を行い、次代を担う管理者の発掘・育成、社内理解の促進・醸成にも寄与できる取組みに発展させることを目指している。

3 男性育児休業取得職場支援「みなチャレ」の効果効用

障がいのあるメンバーで構成する組織のJSCが、支援を受ける側でなく他の部署を支援する側に回る**逆転の発想**で社内貢献する仕組みを構築。将来的にはJSC利用用途を男性育休に限定しないで拡大・解放すれば、困った時の社内の強力な“お助けチーム（支援部隊）”として、いつでも臨機応変に業務支援を行い得る組織として、活躍の場が広がられることを想定し受け皿を用意すべく、2025年に3JSCを新設した経緯にある。社内DX推進・業務の高度化の担い手としても十分に通用する精鋭部隊として今後

益々の活躍、役割発揮が期待されている。

4 「みなチャレ」実施実績（2025年8月現在）と発展

支援実施8拠点・打合せ相談受中2拠点。

今後、より一層男性育児・介護休業を取得しやすい企業風土を醸成するとともに、障がい者雇用社員の活躍を推進していくことで、**Win - Winの関係での発展**が期待できる。

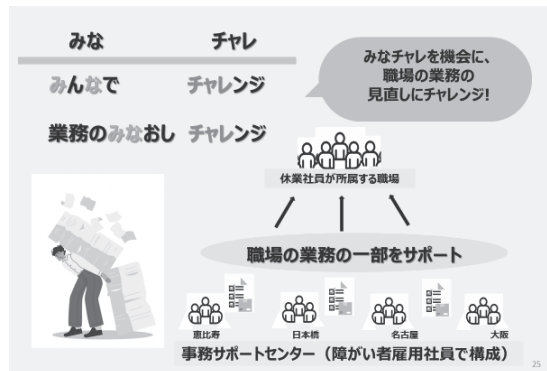


図3 「みなチャレ」とは



図4 「みなチャレ」の目指すところ

5 「みなチャレ」等のチャレンジを通じた展望

「みなチャレ」「ニューロダイバーシティ推進」等の進展に伴い、計7拠点になったJSCの更なる拡大・発展を図り、JSC管理者による派遣駐在型を含めた一般職場支援を通じて、面での障がい者雇用・活躍の全国展開を加速する。

障がい者を含む全ての持てる能力を最大限に発揮できる働きやすい環境を作り活躍を推進することで、障がいの有無にかかわらず一緒に働き、ともに成長できる会社、社会の一員の企業として当たり前の姿の実現を目指していく。当社は1年半後の合併を控え、加速度的に変革する種々業務に対応できるレジリエントな組織作りと、多様な人財が総活躍できる会社、「誰もが、楽しく、誇りをもって」働くことができる企業の実現に取り組んでいく。

【参考】

当社ニュースリリース（2024年3月19日）
障がい者雇用社員の活躍を通じて育児休業・介護休業取得を推進
https://www.aioinissaydowa.co.jp/corporate/about/news/pdf/2024/news_2024031901284.pdf

【連絡先】

小谷 彰彦
あいおいニッセイ同和損害保険(株) 人事部ダイバーシティ推進室
e-mail : akihiko.kotani@aioinissaydowa.co.jp

特例子会社における休職/離職対策の取り組み

- 廣司 美幸（SOMPOチャレンジド株式会社 サポーター）
○伊部 臣一郎（SOMPOチャレンジド株式会社 サポーター）
浅野 登紀子・浅利 美賀子・宇野 明光・栃原 恵子（SOMPOチャレンジド株式会社）
北浦 麻衣子（SOMPOビジネスサービス株式会社）

1 はじめに

SOMPOチャレンジド株式会社（以下「CHA」という。）は、SOMPOホールディングス株式会社を親会社とする特例子会社として2018年4月に設立された。今年度、設立8年目を迎え、障害者社員（以下「メンバー」という。）は170名を超えている。障害種別では精神障害、発達障害で手帳を取得している方が7割を超える環境において、メンバーの休職や離職についての課題が顕在化してきた。

そのため、2023年度に事業計画として、「休職・離職対策ワーキンググループ（以下「WG」という。）を立ち上げ、検討をおこなった。

その結果を「就労困難性（職業準備性と就労困難性）の評価に関する調査研究」（2023年、調査研究報告書№.168）で述べられている就労困難性に基づいて整理したところ、以下の4つのカテゴリーに分類できた。

- ① 業務や職場環境（人事制度、評価制度含む）への適応に関わる問題。
- ② 体調、疲労・ストレス、不安、感情のコントロール等に関わる問題。
- ③ 職場内での人間関係に関わる問題。
- ④ 医療、支援機関、家族、友人等といった外部リソースとの関係性や社内サポート体制に関わる問題。

そこから更に細分化するため、メンバーの所属するグループの管理者であるグループリーダー（以下「GL」という。）やグループリーダーの管下で直接メンバーへの教育、育成、業務運営のフォロー等を行うジョブインストラクター（以下「JI」という。）を追加で招集し、課題の分析と対策の検討を実施した。その結果、対策を「業務への対応」「研修」「ツールの整備」の3つに集約した。

今回の発表では、WGでの検討、対策の結果と現状の取り組み、今後の展望について述べる。

2 小WGでの取り組みとその結果

休職・離職に関する弊社の課題から分類できた4つのカテゴリーに対して、それぞれに小ワーキンググループ（以下「小WG」という。）を立ち上げて行った取り組みとその結果を紹介する。

小WGは1グループあたり6～7人で、GLやJI、メンバーへの相談対応やJIの育成等を担当する専門職であるサ

ポーター（以下「SP」という。）など異なる役割の構成員がほぼ等配分になるよう構成した。これは障害者社員の支援に関わる様々な人員が参加することで意見の偏りを防ぐ目的と、全社的な共通認識として休職・離職の課題に取り組むためであった。また、他のグループ会社からの出向社員に加えて、SOMPOグループ以外で障害者雇用等に関わってきた2024年度入社のプロパー社員にも参加してもらうことで、より多様な視点からの意見も反映させられることを意図した。

小WGでの検討は、KJ法に基づくディスカッションと情報整理法を採用した。これは現在の職場環境や業務内容といった枠組みにとらわれない自由な意見の創出を促しつつ、その中に共通する要素を見出すことを目的としたためであった。各小WGでの打合せは、9月中旬～10月末までの期間で実施し、打合せ回数は3～4回であった。各小WGではまず1回目の打合せにおいて、グループ構成員がテーマとなっているカテゴリーに基づいた現状の課題についての意見を複数挙げ、それぞれを分類して4～5個の課題に集約させた。2回目以降の打合せでは集約させた課題をテーマとして、その課題における対策案をグループ構成員が複数挙げて共通要素で分類していく作業をすべての課題で行った。各小WGで挙げた休職・離職に関わる課題とその対策案について、表1に示す。課題と対策案については社内で発表会を設けて、各小WGの代表者から経営層への共有を行った。

3 検討結果を参考とした社内環境の整備

各小WGで挙げた休職・離職の対策案について、さらにそこから共通要素での分類をWGの構成員で行った。その結果、休職・離職の対策案は「業務への対応」、「研修の整備」、「支援ツールの整備」の3つに分類できた。そこでWGでは分類の結果に基づいて、あらためて業務工程や難易度の検証、他社での研修事例と既存の社内研修との比較検証、他社で活用されている支援ツールと社内の支援ツールを比較分類しての検証などを行い、結果を報告書にまとめた。

その後WGでまとめた報告書も検討材料のひとつとして、障害者社員の定着推進や不調予防のための環境整備が社内で行われた。弊社で取り組んだ環境整備に関して、表2に示す。

表 1 小WGで分類した課題と対策案の一覧

	業務や職場環境(人事制度、評価制度含む)への対応に関わる問題	体調、疲労・ストレス、不安、感情のコントロール等に関わる問題	職場内での人間関係に関わる問題	医療、支援機関、家族、友人等といった外部リソースとの関係性や社内サポート体制に関わる問題
課題	業務負荷の適切な配分や業務マッチングの見極め	採用から定着までの適切な体制づくり	GL・JIとの関わり	社内での体制づくり(業務を含む)
対策案	実習時の評価ポイントの検討、実習/トライアルの構造や取り組み内容の検討	実習中の取り組み、採用前の取り組み、入社時の取り組み、面接時の取り組み、トライアル時の取り組み、社内体制	メンバー向けにFBの受け止め方や相談方法を伝える、メンバー対応の研修や、対応方法をマニュアル化する、入社時の情報整理、1対1の関係性になり過ぎない仕組みづくり、業務量の整理と時間割出(GL、JIの余裕を作る)	休職フローの確定と関係者への開示、役割の見直し、相談窓口の設置、休職予防のためのサポート体制、情報共有と連携の場の推進
課題	職場内の役割の設定や任せ方	入社前の準備	業務習熟との関連	本人のセルフコントロールの課題
対策案	リーダー役割の明確化(明文化)、研修や役割の育成方法の整備、役割外の体制	会社が求めるものや目指している方向とズレていないかを実習/採用時に確認、支援機関や家族に課題の共有認識、生活リズムの安定、ストレス対処、疾病理解/主治医との関係性	業務分析、FBと対応策の検討、研修、受託業務の見直し、業務分担と優先順位、役割分担の見直し、本人含む得意/不得意の整理	研修/勉強会/SSTの実施、メンバーの自己理解と定期的なセルフチェックの促し
課題	業務以外の取り組み(社内イベント等)	周囲との関係性(自己評価と他者評価のズレ)	ほめ合う文化の形成	社内での人間関係
対策案	時間外イベント、業務時間中に行えること、会社行事のあり方、見学会のあり方	支援者向けの研修、体制づくり、メンバー向けの研修	ポジティブFBの受け止め方や他者理解の研修(メンバー向け)、グループ体制、FB方法の研修と動画作成	メンバーへの研修、メンバーへの取り組み(体制づくり)、コミュニケーションの場の創出、JIへの取り組み
課題	評価などの制度面	自己理解	メンバー同士の相互理解	支援機関/医療機関との連携
対策案	評価の方法と基準の明確化、評価者やメンバーへの評価研修、評価項目の見直し、キャリアアップと合わせた評価項目の設定	関係機関との連携、専門機関との連携(必要に応じたアセスメントの実施)、セルフケア、メンバー向け研修	研修/SSTの取り組み、GL/JI/SPの連携体制、メンバーへの関わり方、メンバー間の共有の機会、グループにとらわれない組み合わせの検討	会社として支援機関に求める役割の明確化、支援機関との情報共有、連携の在り方、メンバーへの研修、適切な医療との連携
課題	業務環境とのマッチング			生活面(家族、友人、パートナーとの関係性)
対策案	メンバーへの対応(研修、グループワークなど)、JIおよびノンメンバーへの対応、「メンバーへの対応」且つ「JIおよびノンメンバーへの対応」、業務環境、他拠点を知る			会社から家族への情報開示、支援機関との情報連携、生活設計や人間関係を学ぶ研修
課題	業務内容、業務量とのマッチング			
対策案	業務の難易度や適正量の分析とそれに基づいた評価の設定、社内体制の検討、メンバーの業務適行スキルについての取り組み			

表 2 社内で取り組んだ環境整備

メンバー向けの研修内容のアップデート	
・	入社歴に応じた年次研修の新設
・	リーダー的な役割を目指すメンバー向けの研修の新設
・	ビジネス系スキル研修の設定(年数回)
・	社会性スキル研修の設定(年数回)
支援ツールの整備	
・	人材情報管理ツールを利用した情報の集約 →履歴書、職務経歴書、採用面接時の記録、合理的配慮等の情報 等
・	メンバー情報をまとめたアセスメントシートの作成と運用の開始
・	休職から復職までのステップや回復のポイントをまとめたマニュアルの作成 (『心の健康ハンドブック』)
休職者へのリワーク訓練の紹介と参加の推進	
・	外部のリワーク訓練機関との連携強化

4 今後の展望

WGの取り組みを通じて、弊社が抱えている課題の明確化に繋がり、スムーズに具体的なツールの整備や研修内容のアップデートに取り組むことができた。

ただし、3で述べた対策についても効果検証ができるのは数年後であることと、今後もメンバーの増員は続いているため、更なる取り組みの強化は必要と考える。

例えば、

- ・トライアルでの見極めのポイントの明確化
- ・ジョブローテーションの積極的な活用
- ・自己理解の促進
- ・他者理解の取り組み
- ・個々のメンバーの適性をふまえた業務の割り振り

- ・働くモチベーションの向上への取り組み
- ・既存業務にとらわれない新規業務の拡充
- ・業務外活動の選択肢の拡充
- ・各種ツールの更なるアップデート

がメンバー対策としては挙げられる。

また、メンバーを管理、育成、指導する役割のGL、JIに対しては、

- ・受託業務の業務レベルと要求されるスキルの整理
- ・メンバーの不調の兆しに気付くポイントの洗い出し
- ・指摘事項、評価面談での伝え方
- ・強み、長所の引き出し方
- ・面談スキル向上
- ・支援者とのより適切な連携方法

等をOJTや研修を通して伝え、職員自身の対応スキルの底上げが求められる。

これからもメンバーにとって働きやすい環境、働きたい会社であるために、メンバー自身の声を聴きながら、経営・支援・現場が一体となり、定着や活躍のあり方については検討し続けていきたい。

【参考文献】

- 1) 障害者職業総合センター『就労困難性（職業準備性と就労困難性）の評価に関する調査研究－「就労支援のためのアセスメントシート」の開発－』、調査研究報告書No. 168（2023）

【連絡先】

廣司 美幸 SOMPOチャレンジ株式会社
e-mail：mhiroshi@sompo-japan.co.jp

伊部 臣一朗 SOMPOチャレンジ株式会社
e-mail：sibe@sompo-japan.co.jp

関係フレームスキル訓練オンラインシステム「Enable360」の有効性 ：支援スタッフへの導入事例から

○香川 紘子（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）

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 背景と目的

関係フレームスキル（以下「RFS」という。）は、言語の生成性を促進する基盤と考えられており、知的能力や認知機能と相関することが示されている。また、多くの例題で構成された体系的な見本合わせ訓練を実施することで、対象者のRFSが向上することも示唆されている¹⁾。そこで、（株）スタートラインでは、業務遂行に困難を抱える就労者への支援に、RFS訓練が有効であると考え、弊社のオンライン雇用支援サポートシステム「Enable360」上で、数百種類のRFS訓練をPC上で簡便に実施できる訓練を開発した。本研究では、X社の支援スタッフに対し、オンライン雇用支援サポートシステム「Enable360」を導入し、定期的にRFS訓練を実施した際の効果について、訓練の実施状況やスタッフの変化等から、RFS訓練の有効性と実用性を検討することを目的とした。

2 方法

(1) Enable360上のRFS訓練

「Enable360」は雇用支援サポートで用いる、様々なコンテンツを実行できるオンラインシステムである。RFS訓練に関連するコンテンツでは、オンライン上の見本合わせ課題で、より効率的に訓練を提供できる（図1）。また、様々なレベルの課題が搭載されており、対象者のレベルにあった訓練が可能である。本システムには、基礎学習となる見本合わせ課題が20種類、等価性を体系的に訓練できる課題が106種類、6種類の関係フレームをフレーム毎に訓練できる課題が72種類、合計198種類の課題が搭載されている（表1）。

(2) 参加者

参加者は、X社の支援スタッフ1名であった。参加者は、業務で不明なことや不安なことがあっても、周りにうまく伝えることができない、未習得スキルに対して回避的になり習得を諦めてしまう、という課題があった。

(3) 評価

ア RFSアセスメントテスト（以下「RFSA」という。）

弊社研究所で開発したRFSの評価シートであるRFSAを訓練の実施前後に行った。RFSAは、8種類の関係フレーム毎のスキルと複数のフレームを組み合わせるスキルについて評価できる計9枚のシートで構成されており、それぞれに6つの設問が設定されている。設問は、刺激の数と問われる等価関係の構造により6段階の難易度となっている（図2、図3）。

イ 行動の記録

月に1回、参加者及びその上司とMTGを行い、訓練結果の確認やフィードバック、日常業務に関する様子等を聴取し記録した。

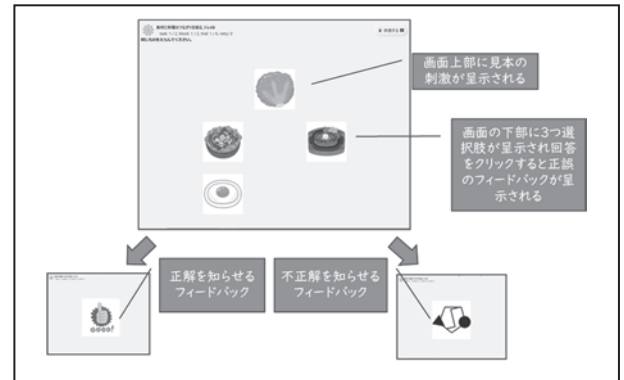


図1 「Enable360」で実施できる見本合わせ課題の例

表1 「Enable360」で実施できる訓練課題の概要

項目	内容	搭載課題種類数
基礎学習	動物・ひらがな・色などを題材にした見本合わせに取り組める	20
刺激等価性(等位)	反射律・対称律・推移律・等価律を構造別に訓練できる	106
関係フレーム	等位・反対・比較・区別・階層・視点の各フレームについて訓練できる	72
計		198

(4) 訓練

訓練実施期間は約8カ月であり、訓練課題は、表1に示した刺激等価性（等位）を行った。参加者は、週2回程度、PC上で訓練を行った。正答率が低い課題があった場合、その課題に合った補完方法を参加者に呈示し、参加者は補完方法を用いてそれらの課題を復習し、正答が100%になるまで課題を繰り返した。

3 結果

(1) 訓練の実施状況

参加者が、訓練に取り組んだ総日数は51日間であり、1日当たりの平均実施時間は、9.14分であった。

(2) 評価

ア RFSA

図2と図3に、訓練前後に実施したRFSAの結果を示した。訓練前のRFSAの総得点は35点、訓練後は36点であった。得点の内訳を見ると、回答の傾向に訓練前後で質的な変化が見られた。関係フレーム別（図2）にみると、訓練前のRFSAでは、等位、区別、比較、反対といった基本的な関係フレームについての得点が低かったが、訓練後は等位、区別、比較の得点が上昇した。また、時間の関係フレームの得点にも上昇が見られた。一方で、反対や視点取得、階層といった項目の得点は減少していた。課題の構造別（図3）にみると訓練後の対称律の得点が上昇した。

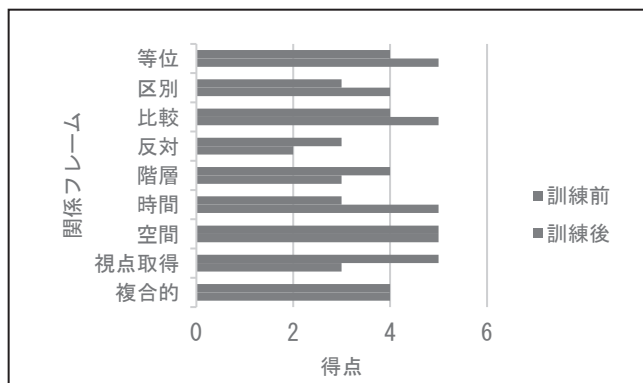


図2 RFSAの得点変化：関係フレーム別の得点

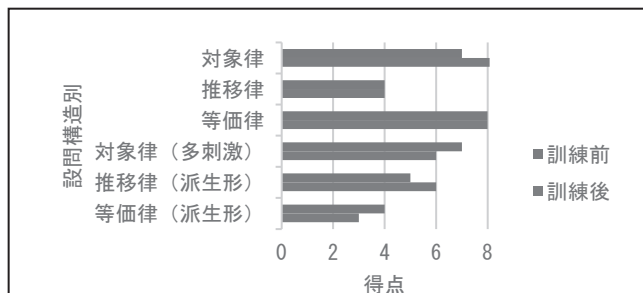


図3 RFSAの得点変化：設問構造の難易度別の得点

イ 行動変化

MTGで記録された参加者及び上司の発言内容の要点を抽出し、概要を作成した。

(ア) 参加者の行動の変化・発言のまとめ

課題対応力の向上：訓練の初期には、課題の意図がつかめず混乱も見られたが、徐々にメモの取り方や考え方を工夫し、課題への理解が向上し、課題のつながりや意図を考えられるようになった。

気持ちの言語化と気づき：感情の弁別が難しく、業務の中で感情的になる様子がみられたが、訓練を通じて少しずつ感情を言語化できるようになった。さらに、自分の状態や他者の意図を考える視点が育ってきた。

業務面での成長：RFS訓練の後半になって、報告書の整理や面談の進め方（聞くポイントを絞るなど）に工夫が

見られ、改善が図られた。支援に対する理解も深まり、自信がついてきたと、本人は語っている。

行動の変化：訓練開始当初は、回避傾向や焦りが強くみられたが、自己ルール（自分でやらなくちゃいけない）を見直し、周りに助けを求め、無理のないペースで取り組む姿勢が見られるようになった。支援技術の習得にも、前向きに取り組むようになった。

(イ) 参加者の上司の発言のまとめ

認知・言語面の変化：初期は気持ちを言葉で伝えられず、涙してしまうことが多かったが、言語化力や感情表現が向上し、徐々に言葉で自分の気持ちを伝えるようになった。自信がつき、前向きな発言が増えてきた。

業務遂行力の向上：報告書の質が向上し、修正が減少した。メモの取り方や面談トピックの整理も上達した。支援技術への理解と実践意欲が見られるようになった。

積極性・主体性の向上：自ら訓練の継続を希望するなど、新しいことに挑戦する姿勢や、支援技術への学びについても、積極性が見られるようになった。

課題と改善点：タスクの優先順位づけ、整理力に課題はあるものの、少しずつ改善している。課題点については引き続き、一緒に取り組んでいく。

4 考察

本研究では、「Enable360」を用いたRFS訓練の効果を検討した。参加者の訓練前後でのRFSに質的な変化が見られただけでなく、心理面および業務遂行面において肯定的な変化が報告された。RFSAの合計得点は、訓練後に1点の上昇のみが確認された。今回、参加者は「等価性（等位）」に関する訓練のみを実施した。そのため、等位以外のRFSに関する得点は安定せず、得点上昇が限定的であった可能性がある。今後は、等価性以外のRFS訓練を実施し、RFSAの得点にどのような変化が生じるかを観察していく予定である。一方、訓練後に参加者の心理面および業務遂行面で肯定的な変化が報告されたが、この変化がRFS訓練の直接的な効果のみによるものであるとは断定できない。しかし、等価性の訓練を通じて、参加者は恣意的な関係反応を派生しやすくなっており、業務場面においても既知の情報と未知の情報を結び付けるなど、新規の学習が促進され業務遂行が以前より容易になった可能性は考えられる。今後は、訓練で獲得されたRFSが、日常生活や業務において、どの程度効果があるかを評価する方法の確立が求められる。そして、本訓練の実践的有効性をより厳密に検討していきたい。

【参考文献】

- 1) Gibbs AR, Tullis CA, Conine DE, Fulton AA 『A Systematic Review of Derived Relational Responding Beyond Coordination in Individuals with Autism and Intellectual and Developmental Disabilities』, 「J Dev Phys Disabil Vol.36 No.1」, (2023) , p.1-36