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 臣一朗（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で挙がった休職・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で挙がった休職・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)への適応に関わる問題	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	業務負荷の適切なかけ方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創出(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、業務時間中にできること、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、キャリアプラン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、メンバーの業務遂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くため、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、働き続け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№. 168（2023）

【連絡先】

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

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