

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-a¹⁾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²⁾、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が順調に勤続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)³⁾ 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。

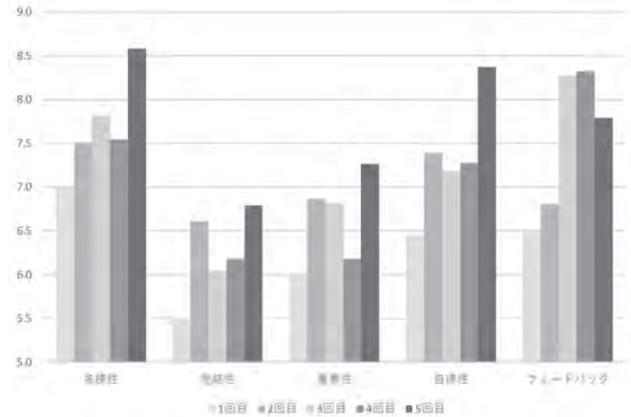


図 MPSスコアの推移（5回分の調査）

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.go.jp/vr/p8ocur0000088j5-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