

# 口頭発表 第1部

# 障害者は戦力となり生産性向上につながる

○笹 さとみ

(サラヤ株式会社 営業本部営業管理部

リーダー/障害者職業生活相談員/精神障がい者・発達障がい者職場サポーター)

## 1 はじめに

当社サラヤでは、互いに密接な関係にある「衛生」「環境」「健康」という3つのキーワードを事業の柱とし、より豊かで爽やかな地球社会の実現を目指している。また、この基本理念に深く関わるテーマを中心にSDGsを企業活動目標に取り入れている。

2018年7月時点で、サラヤと東日本を管轄する東京サラヤを合わせた従業員は、約1700人。障害者雇用数は32名。障害者雇用率は全社で2.37%、そのうち、サラヤグループの障害者雇用率は2.31%で障害者23人（身体障害者10人、精神障害者10人、聴覚障害者2人、知的障害者1名）が勤務している。なお、営業管理部の内訳は表1の通りである。

表1 営業管理部内訳

区分	採用者数
精神	4
発達	5
聴覚	1
合計	10

## 2 障害者雇用のきっかけ

営業本部営業管理部は、営業の生産性向上に資する仕事をする、営業の支援をする部署である。営業で最も重要なシステムは、「顧客名簿がしっかりしていること」である。

しかしながら、お客様データの整理が進んでおらず、整理するにもデータが膨大でどう整理するか課題のままであった。また営業が事務仕事の内勤をせずに外にエネルギーを向けるためにどうすればいいか？これも課題であった。まず、営業がお客様にアプローチする時、訪問、受注・売掛、電話対応、メールマガジン配信等々の記録があらゆるデータベースに入っている情報を探すため、資料作りや情報収集に時間がかかっていた。

そのため、それぞれ散在したお客様情報に統一コードをつけて、1カ所に集約することを考えた。しかしこの統一コードによる紐づけ作業は膨大なデータのため外注するとコストも膨大になる。新しく人を雇用するのも社内の理解が得にくかった。そこで、『障害者の人々を雇用してはどうか』と提案すると『社会貢献を目指している会社が障

害者の雇用もでき、かつ長年の課題であったお客様データの整備が進むのであればとてもいいことである。どんどん雇用を』と経営トップを含め、会社全体が賛同した。ここに障害者雇用の活路を見いだすことができた。

## 3 現在の雇用状況

### <目標>

当事者の方の業務について、量も質も退屈なお仕事にならないように日々調整し、障害者雇用の拡大につながるよう取り組んでいる。

2014年3月からスタート。当初は3人からスタート。メンテナンスしてもらったデータが膨大になっていくにつれて徐々に人数が必要になり、2018年8月現在で10名。今後さらにメンテナンスが必要なデータは増え続けるので障害者の雇用も拡大されるであろう。

表2 障害者雇用数推移

雇用開始	採用人数
2014年	3月 3人
	9月 4人
	11月 5人
2015年	2月 6人
	12月 7人
2016年	4月 8人
	6月 9人
	8月 10人
	11月 10人
2017年	2月 10人
	3月 10人
2018年	4月 11人
	8月 10人

## 4 業務内容

顧客データベースの整理作業。色々なデータベースに散在している特定の顧客情報を統一コードで紐づけ一元管理する。営業活動に直結する大切な業務である。営業の知りたい情報の最適化である。

## 5 障害の特性を活かし、能力を見極めて伸ばす

躁鬱の精神障害がある女性。データベースのメンテナンスの仕事で採用され自らスキルアップしプログラミングまでこなす。実は彼女はLGBT。LGBTが原因で精神障害を患ってしまう。データ処理の業務として採用になり、著しく

日々の実績が優れていた。業務レクチャー後の理解力も早く、私の代わりとして業務の説明を行ってもらったりとリーダー的な存在になる。徐々に色々と自信をつけていった彼女は現在、準社員になりプログラミングスキルを活かし、定型業務を簡易化する仕組みも作っている。

## 6 障害者の能力を活かし、経営課題であった顧客情報を一元化

障害のある人たちの働きで、一つひとつの顧客情報に統一コードが付きお客様ポータルで一元管理ができるようになった。これは、障害者の方たちで完成することができた。障害者の方たちのチーム作業が役に立ち営業からのオーダーが増えてきている。

## 7 営業特化に向けた協力

今後、営業へのヒアリングを行い営業の内勤業務軽減につながる業務を障害者の方たちで取り組んでもらう。業務軽減された営業の時間は、新人指導に費やされたり、営業の足をもっと外に向けてもらうことができる時間になり、営業に特化してもらえるようになる。

結果、生産性は向上し、売り上げにつながることになり、障害者の方たちの貢献によるものとなる。

## 8 今後/まとめ

当社と同様、IT化を進める中で、データベースが継ぎ足しになっているという中小企業は少なくないのではないかと。障害者の仕事が営業の役に立っていると確信できるからこそ伝えられることがある。

それは、コンピューターが普及し始めて約30年超。次から次へとコンピューターを導入し、多くのデータベースが構築されたが、うまく一元化できていない企業は恐らくまだまだ存在していると思う。業務の効率化をはかる時、障害者ができる業務はたくさんあると思う。この部分に焦点をあてて業務開発を行えば営業の生産性はあがり、さらなる障害者雇用につながると思う。つまり、障害者は企業の重要な営業のサポートを担うことになり、それぞれの特性に応じた能力を発揮することで企業への貢献をはかることができる。

「障害者は戦力となり生産性向上につながる」

## 【紹介】

2017年アビリンピック大阪大会 2名出場（初参加）

オフィスアシスタント：銀賞 1名

ワード・プロセッサ：銅賞 1名

2018年アビリンピック大阪大会 2名出場（1名初参加）

表計算：銀賞 1名

製品パッキング：銅賞 1名

## 【連絡先】

笹さとみ

サラヤ株式会社 営業本部営業管理部

TEL：06-7669-0254

Mobile:080-8335-3465

sasa@saraya.com

# 一億総活躍社会を目指して

## ～企業に於ける障がい者の働き方改革～

- 遠田 千穂（富士ソフト企画株式会社 企画開発部 部長）  
○槻田 理（富士ソフト企画株式会社 教育事業部 課長代理）

### ・「女性として働きたい」

社員から受けた相談である。自らの性に違和感を感じながら生きてきたが、我慢の限界であり、名前の変更、服装、使用設備の変更を申し出たという記である。

一億総活躍社会の目的は、誰もが生き活きと働ける世の中を願っているものであり、生き辛さを感じながら出勤することは合理的配慮とはならない。当事者の希望と背景にあるものをよく見極めた上、女性として働く許可を出した。

「これで堂々と出勤できます」と、勤怠の改善にもつながった。

仕事をする上では健常者が障がい者に指示を出すのではなく、この仕事を、如何に効率よく行えば採算が取れるのか自分達で考え、自分達でマニュアルを作ることがやる気につながる。ああしなさい、こうしなさいでは、自分でものを考えない社員になってしまう。自ら学び、自ら実行する機会をどれだけ作れるかが企業の裁量にかかってくるのだと考える。

### ・「理性を鍛えて本能を抑えよ」

会社員は「無意識のうちに朝起きて顔を洗い、鞆を片手に電車に乗り、会社の椅子に座っている。」出勤が習慣化しているのだ。この習慣作りこそが、社会人の基礎となる。

いつまでも布団に入っていたいという人間の本能を優先させるのではなく、そこで起きて会社に行くには、どう生活すべきなのかそれを自ら考え、実行することが社会人の務めである。

### ・「他人をコントロールするのではなく自分をコントロールしよう」

孤独力を鍛える。「自律」の一言に尽きる。9:00～17:30は、会社の時間だが、17:30～9:00までは自分の時間なのだ。それをアルコールや、暴飲暴食で潰すのか、スポーツや趣味に打ち込むかどちらが、「自律」につながるだろうか？ 休日の過ごし方も重要である。趣味や体調・障がい状況等を発表し合う1分間スピーチも、働き方改革では有益な時間となる。コミュニケーション力は鍛えれば身に付く。孤独力は年月をかける習慣から鍛えられることも多い。

### ・「障がい力を活かす」

障がいを負ったことを後悔するのではなく、むしろその

経験を強みにして親会社のうつ病を発症した社員のリワークの受け入れも行っている。2週間、午前中は自分のスキルを障がい者に教え、午後は自分の人生についてPPTを作成して語る。障がい者はうつ病を発症した健常者の心の痛みや薬の副作用がよくわかる。病気に関しては先輩であり、アドバイスも的確に行う。その後産業医面接を経て復職へと進む。

今の仕事に固執して適応障がいを発症している可能性もあり、中には精神保健福祉士の資格を取得して病院へ転職したグループ会社の社員もいる。現在の自分を見つめ直すよいきっかけになっていることは間違いない。

### ・「新卒社員の力を活かす」

現在発達障がいの新卒・第二新卒の新入社員も増えている。優秀なプログラミングやPCスキル、語学力を活かすべく仕事の面と点を上げ深める。障がい者、女性、外国人の雇用促進は急がれることであり、英検やTOEIC、PC検定、メンタルヘルス検定にチャレンジする社員も増えている。特別支援学校や、高校、大学教員に於いても企業がどのようなスキルを求めているのかを把握し即戦力としても、活躍できる。障がい当事者を育成する必要もある。

### ・「生き物を愛でる・アニマルセラピーの導入」

動物でも、植物でも、命を大切にすることは情操教育にもつながる。情操教育は子供だけではなく生活にわたっても必要な教育である。日頃から大切にす



アニマルセラピー 1

心の訓練が大切である。SNSやラインの普及もあり、極めてスピーディーで衝動的な、短い言動が増えている現代、1つの命にじっくり向き合い、温もりを感じることで、心の鎮けさを取り戻し、集中力も高まり企業の業績UPにつながる。



アニマルセラピー 2

・「障がい者の管理職登用について」

弊社では幅広い人材を活用するため、障がい者の管理職登用を積極的に行っている。以下に状況を記す。

平成 30 年 6 月時点で社員数は 198 名。うち障がい者は 168 名となっている。障がい者の管理者ならびに役職者は 54 名。障がい者全体の約 1/3 が何らかの役職に就いていることになる。

障がい者社員のうち障がい別の社員の割合は、身体が約 22%、知的が約 17%、精神が約 61%となっている(表 1)。発達障がいを持つ社員は精神あるいは知的障がいに含まれて分類されている。

障がい別の役職者社員の内訳は、身体が約 28%、知的が約 9%、精神が約 63%となっている(表 2)。

障がいをもつ役職者の割合でみると、精神障がいの役職者社員が突出して多いが、これは精神障がいを持つ社員数が多いからである。

具体的な役職に就いている障がい者の人数については、表 3 を参照されたい。

表 1 障がい者社員に対する各障がい者の割合

	人数	割合
身体	37	22.0%
知的	28	16.7%
精神	103	61.3%
障害者全体	168	

表 2 障がいを持つ役職者社員に対する各障がい者の割合

	人数	割合
身体	15	27.8%
知的	5	9.3%
精神	34	63.0%
障害者全体	54	

表 3 役職者別・障がい者別 社員数

サブリーダー		リーダー		主任		課長代理	
身体	6	身体	6	身体	3	身体	0
知的	2	知的	3	知的	0	知的	0
精神	23	精神	6	精神	2	精神	3
合計	31	合計	15	合計	5	合計	3

弊社が障がい者の役職者・管理者を数多く任命するのは訳がある。弊社に入社する障がい者社員の多くが、自身の障がいで苦勞してきた。中には自尊心を傷つけられ、自信をなくしていた者もいる。そのような方々に対し、弊社

で働く中で自信を取り戻して生き生きとした本来の自分を取り戻してもらいたいと考えている。働いて自信を取り戻すには、成功体験が欠かせない。その成功体験を感じてもらうものが、弊社における役職者登用である。

弊社で役職者ならびに役が上がるには以下の手続きを踏む。弊社では年に 2 回成果を評価される。評価は 1.0~5.0 の 0.5 刻みの 9 段階である。直近の 4 回の評価が 3.5 以上であるならば、役職者として推薦を受けることができる。本人の承諾を得たうえで、経営会議にかけられ、承認されれば役職者となる。

役が上がれば、部下を持つこともある。さらに部門を束ねる責任者にもなれる。頑張れば評価され、相応の仕事が任されることになる。障がい者だから業務の範囲が制限されることはない。評価基準は健常者と変わらない。

弊社は特例子会社であり、8 割以上の社員が何らかの障がいを抱えている。つまり、障がいを持っていることが「普通」なのである。「普通」であることは「特別」ではないのだ。「特別」でないのなら、役職・業務内容に制限を設ける必要はない。当然責任が伴い、厳しさもあるだろう。しかしそれ以上に困難に挑戦し、乗り越えることによって成功体験を得ることができる。成功体験が本来の自分を取り戻すことになる。それが障がいを克服することにつながる。ただし障がい特性により配慮が必要な社員がいる。そのような社員は、本人が生き生きと能力を存分に発揮するために必要ならば、実施している。逆に本人の能力・意欲を低くするような配慮は行わない。配慮については、本人の要望を含めて、上司・会社がよく聞き、双方が納得できるところまで突き詰める。

多くの仕事、上司、同僚、部下、顧客、関係者と幅広い業務・人間関係を通じて人は成長する。それは健常者、障がい者とも変わらない。企業として一番してはならないことは、本人の成長を阻害すること。障がい者でいえば、たくさん仕事をやる機会を奪うことである。配慮という名のもとで障がい者社員に対する業務範囲を狭めてはいけない。業務範囲を狭めないという観点では、障がい者が様々な役割を担うことは当然である。そのような意味でも障がい者の役職者・管理者登用は、障がい者本人の回復のためにも必要なことと思う。

【連絡先】

遠田 千穂  
 富士ソフト企画株式会社  
 Tel:0467-47-5944  
 e-mail: todachi@fsk-inc.co.jp

# 障がい者社員に対するストレスチェックの実施報告

○高坂 美幸 (MC Sハートフル株式会社 精神保健福祉士)

## 1 はじめに

当社は、メディカル・ケア・サービスの特例子会社として、設立当初から身体、知的、精神の障がい者社員を雇用している。

障がい者社員の内訳は知的障がい者社員（以下「パートナー」という。）が全体の75%を占め、業務内容は親会社の運営する高齢者施設の清掃業務、印刷業務（名刺、チラシ印刷等）、PC業務（パソコンのセットアップ、データ移行、ヘルプデスク業務等）等を行っている企業である。

設立当初に精神障がい者社員の定着支援に試行錯誤した結果、社内に定着支援の専門職を配置する形で現在は落ち着いている。

定着支援担当は、精神障がい者社員への定期的な面談やグループワーク等を中心に、社内全体のメンタルヘルスの安定に関わる業務に従事している。平成27年12月より労働安全衛生法が改正され、ストレスチェックの実施が義務化されたことを受け、2016年度からはストレスチェックの実施者としての業務も加わった。

私がこれまで2016年、2017年と2度のストレスチェックの実施者として実施してきた結果、ストレスチェックというツールの有用性と共に社内に専門職を配置する必要性を強く感じている。その中でもパートナーと定着支援担当者との関係性はストレスチェック実施前と実施後では大きな変化が見られた。

そこで今回は、パートナーに対するストレスチェックの実施報告とそこから見えてきた企業内における定着支援の専門職としてのあり方と課題について、検討、考察をしたと思う。

## 2 ストレスチェック実施方法

### (1) 2016年度

#### ア 対象者

パートナー社員 34名

※療育手帳を取得している社員

#### イ 実施日時

(事前説明会) 2016年7月13日 (水) 14:00~15:00

(実施日) 2016年8月1日 (月)

#### ウ 実施方法

##### (7) 項目

厚生労働省版ストレスチェック実施プログラム簡易版(23項目)から20項目を選出し、フリガナをつけた用紙を使用(図1参照)。

4	あなたの仕事について
1	たくさん(いっぱい)の仕事をしなければならない
1	1. そうだ . 2. まあそうだ . 3. ややちがう . 4. ちがう
5	一生懸命に働かなければならない
1	1. そうだ . 2. まあそうだ . 3. ややちがう . 4. ちがう
6	落ちついて仕事をすることができる
1	1. そうだ . 2. まあそうだ . 3. ややちがう . 4. ちがう
6	仕事の中に、自分の意見を言うことができる
1	1. そうだ . 2. まあそうだ . 3. ややちがう . 4. ちがう
7	健康に十分なあなたの状態について
1	とても疲れた
1	1. ほとんどなかった . 2. ときどきあった . 3. しばしばあった . 4. ほとんどいつもあった
2	疲れがとれず、ぐったりしている
1	1. ほとんどなかった . 2. ときどきあった . 3. しばしばあった . 4. ほとんどいつもあった
3	からだが悪い

図1 2016年度

### (イ) 進行方法

32名のパートナーを清掃グループごとに3グループに分ける。1グループ90分の枠で、定着支援担当が項目を読み上げ、一斉に回答する形式。

2~3名のパートナーに対し、指導員1名が補助につき、文言の説明と記入漏れの有無を確認。

### (ウ) 結果

表と文書をセットにし、配布。

高ストレス者については、結果の配布時に文書と口頭にて定着支援担当より産業医面談を勧奨。

## エ 2016年度まとめ

- ・事前に『ストレス』についての研修を実施したことでパートナーがスムーズに受検をすることができた。
- ・グループに分け、指導員をフォロー役につけることで、スムーズな進行に繋がった。
- ・清掃班でのグループ分けのため、言語理解度に差が見られ、回答時間に開きが見られた。
- 特に回答の選択肢に書かれた「まあ」「やや」「ときどき」「しばしば」等の形容詞に戸惑う様子が見られた。
- ・産業医面談の際、産業医とパートナーのコミュニケーションが取れていない場面が見られた。

### (2) 2017年度

#### ア 対象者

パートナー 34名

#### イ 実施日時

(事前説明会)2017年7月14、17、18、19日の4日間

(実施日) 2017年7月28日 (金)

#### ウ 実施方法

##### (7) 項目

厚生労働省版ストレスチェック実施プログラム簡易版(23項目)を元に、質問の文章を分かりやすくし、



評価尺度も数字に変えた用紙を使用（図2参照）。

A	あなたの仕事について「あてはまる数字に○をしてください」※変更の字は印刷してあります
1	仕事が多すぎて、大変だと感じた日は何日ありましたか？ ① 0日 ② 1、2日 ③ 3、4日 ④ 5日
2	一生懸命に働かなければならないと感じた日は何日ありましたか？ ① 0日 ② 1、2日 ③ 3、4日 ④ 5日
3	誰か書いて仕事をすることができた日は何日ありましたか？ ① 0日 ② 1、2日 ③ 3、4日 ④ 5日
4	仕事中に、自分の要望を言うことができたと感じた日は何日ありましたか？ ① 0日 ② 1、2日 ③ 3、4日 ④ 5日
B	高ストレス者のあなたの仕事について「あてはまる数字に○をしてください」※変更の字は印刷してあります
1	とても疲れたと感じた日は何日ありましたか？ ① 0日 ② 1、2、3日 ③ 4、5、6日 ④ 7日
2	疲れがとれず、ぐっすりしたと感じた日は何日ありましたか？ ① 0日 ② 1、2、3日 ③ 4、5、6日 ④ 7日
3	からだがい（だるい）と感じた日は何日ありましたか？ ① 0日 ② 1、2、3日 ③ 4、5、6日 ④ 7日

図2 2017年度

#### (イ) 進行方法

日頃の言語理解度と昨年実施した様子から、知的レベルが同等になるよう3グループに分けて実施。特に言語理解が困難なパートナーには指導員をマンツーマンで配置。定着支援担当が1項目毎に読み上げて、一斉に回答する形式。

#### (ウ) 結果

表と文書をセットにし、配布。高ストレス者については、結果の配布時に文書と口頭にて定着支援担当より産業医面談を勧奨。高ストレス者には、事前に定着支援担当が面談で聞き取りを行い情報を整理した上で、産業医面談を実施。

#### エ 2017年度まとめ

- ・事前研修を4日間に分け、グループワーク形式で行ったことで『ストレス』への理解がより深まった。
  - ・言語理解度を軸にグループ分けしたため、スケジュールに余裕ができた。
- 評価尺度を形容詞から具体的な数字の形に変更したことで、理解度が上がり回答時間が短縮された。
- ・産業医面談の前に関係性の取れている定着支援担当が聞き取りを行い、その情報を事前に共有することで産業医面談が円滑に進んだ。

#### 3 考察

2016年度と2017年度のストレスチェックを比較した時に回答の選択肢の表現方法を変えたことがよりパートナーの理解度や正確性が上がったと推測できる。

設問の文章の表現が何を指しているのか分からないものも多く、加えて「まあ」「やや」「ときどき」「しばしば」という曖昧な形容詞が解答に入ることによりパートナーの混乱を呼んだのではないだろうか。

また心身の状態に対する設問が「最近1カ月間」という期間での質問だったため、この1カ月という単位の理解が難しいように感じた。

そのため、2017年度では設問自体も形容詞はできるだけ

使わず、文章の明確化を図り、回答についても選択肢の数自体は変えずに1桁の数えやすい数字への表現に変更した。また、1カ月の単位ではなく、1週間という単位に変更して思い返ししやすい選択肢に変更した。

上記のような工夫がパートナー自身の回答のしやすさに繋がり、また補助で入ってもらった指導員の対応のしやすさに繋がったと考えられる。

更に2016年度の産業医面談で日頃からの関わりが少ない医師が短時間でパートナーの話を理解することの難しさを感じたため、2017年度では定着支援担当が事前に聞き取りを行い、その情報を産業医に報告した上での面談方法に変更した。

その結果、パートナー自身も何を話すか整理した上で産業医面談を受けることができ、産業医面談が有意義な時間になったと考えられる。

#### 4 まとめ

定着支援担当として、今回のストレスチェックの取り組みを振り返り、『社員全体へのメンタルヘルス』を考える良い機会になったと感じている。

冒頭でも述べたが、当社に定着支援の専門職を配置した目的は精神障がい者社員のメンタル支援であった。

私自身も入職した当時は、精神障がい者社員を主の業務としていたが、徐々にその他の社員へのメンタル不調に対応する機会が増え、こういった形で社内全体のメンタルヘルスに取り組んでいくべきか検討していた。

そういった矢先に、ストレスチェックの義務化が決まり、ストレスチェックの実施ということをつらねて活用することにした。

まずは、日頃から関わりが少ないパートナーに対し、『ストレスとは』という事前研修を企画し、そこに指導員も参加してもらった。グループワーク形式では、指導員も補助についてもらうことで、精神保健福祉士としての専門性をアピールする機会となった。

今では、パートナーが不定期に相談に訪れたり、指導員も支援方法の相談やパートナーの体調不良についての相談が気軽に寄せられるようになった。

まだ企業における定着支援のあり方については、模索中でもあるが、今後もストレスチェックに限らず様々なツールを積極的に活用しながら、全社員のメンタルヘルスの安定のための土台作りをしていきたいと思う。

#### 【連絡先】

高坂 美幸  
MC Sハートフル株式会社  
e-mail : miyuki.kosaka@mcsg.co.jp

# 「障害者に適した仕事がない」という企業の懸念に 就労支援サイドはいかに応えているか

○瀧川 敬善

(東京海上日動システムズ株式会社 GRC支援部課長/東京都教育委員会 就労支援アドバイザー)

## 1 はじめに

障害者を雇用しない理由は厚労省<sup>1)</sup>の調査によれば身体・知的・精神ともに「当該障害者に適した業務がないから」がトップで身体 84.3%、知的 87.6%、精神が 80.1%となっている。この点について、ネット上で入手できる各都道府県の障害者雇用事例集 14 集<sup>2)</sup>(雇用事例 221 件。事業所規模別内訳は表 2 参照)をもとに就労支援サイドがいかに応えているのか調査を行った。事例集はいずれも都道府県自身が発行しているか、都道府県のサイトからリンクしているものを使用した。

## 2 都道府県別調査結果

雇用率上位 2 県と下位 5 都県について述べる(表 1)。

### (1) 雇用している障害種別と従事業務がともに不明

雇用の進め方の紹介を中心としているため、あるいは特定の障害種別の採用選考を防止するためか、雇用している障害種別と業務を一部、明らかにしていない事例集があったが上位 2 県の事例集には不明な事例はなかった。

### (2) 従事している業務が不明

上位 2 県は割合が低いが下位 5 県のうち 3 県については 2～4 割が不明であった。上記(1)と同様の理由もあると思われる。筆者が 2009 年に弊社で初めての知的障害者雇用を行った時には企業 10 社程に見学に行き、どのような業務ができるのかを教えて戴いたが、どのような障害種別の人たちがどのような業務に従事しているのかが予め判れば見学先も絞れるし雇用活動が効率的になるのではないかと思う。

### (3) 業務の中で従事している作業が不明

従事している作業については 4～6 割程度ははっきりしない。従事している作業を網羅して書き切れないのが実情と思われる。事例集の役割の一つは企業見学のきっかけになることであるが、その意味では従事している業務と主な作業内容が判れば十分な面もある。筆者が見学にいった際、知的障害者が喫茶業務で働いている企業があり、それを参考に弊社も知的障害者の職域として社内喫茶店を作ったが、「知的障害者が喫茶業務に従事している」ことが判っていれば細かいことは見学にいった際に教えて戴ける。

### (4) 仕事の切り出しについて

「障害者に適した仕事がない」という奥にある一つの理由が「仕事の切り出し方が判らない」で、最近の例では、約 1,000 箇所の事業所を対象に行った県の調査結果をもと

に、今年 2 月の埼玉県議会で上田知事<sup>3)</sup>は「中小企業において 1 人が雇用できない原因」について、“「社員採用予定がない」が 28%で最も多く、「経営環境から厳しい」が 25%、「職域・職務の切り出し方が分からない」が 17%と続いている”、と述べている。また宮城県の調査<sup>4)</sup>によれば障害者雇用の課題として「障害者に適した業務の創出や切り出し」が 59.0%で最も高かった。

「仕事の切り出し」について何らかか触れているのは大分県の事例集がトップで 26.3%、神奈川県と東京都が 20%弱、その他は 0～10%未満で、この点についてはあまり言及されていなかった。言及されていた中には「機械と機械の作業の谷間を埋める単純作業」のように自社で仕事を切り出した際の考え方を紹介したものや「握力の少ない人でも握りやすいマウスを導入」のように、工夫をすることで障害者でも仕事が可能になったなど参考になるものがあった。支援機関等のアドバイスを受けて切り出しを行っている例もあり、地域の支援現場での口頭伝承になっている様子もうかがえた。ネット上では切り出し事例が集積されたマニュアルは見つからなかったが、職業センター等ではマニュアルにしているところもあるので、新規雇用だけでなく業務拡大にも有益な情報として事例を蓄積し、より広く共有の財産としていくのも良いだろう。

### (5) 能力がある・戦力になる

何らかの表現で能力がある、戦力になっていると答えた事業所は多く、平均 40.7%であった。既述の埼玉県調査では「経営環境から厳しい」が雇用拒絶理由の 2 番目であることから、この点は雇用の追い風にすべきだろう。

表 1 都道府県別調査結果

	障害種別と業務不明	従事している業務が不明	業務で従事している作業が不明	仕事の切り出しについて語っている	能力ある戦力である
2 山口県 15	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	33.3%
5 大分県 19	0.0%	10.5%	42.1%	26.3%	42.1%
42 宮城県 19	15.8%	21.1%	52.6%	0.0%	52.6%
43 神奈川県 24	8.3%	8.3%	41.7%	16.7%	37.5%
45 千葉県 19	26.3%	36.8%	63.2%	0.0%	63.2%
46 愛知県 13	7.7%	7.7%	61.5%	7.7%	76.9%
47 東京都 16	18.8%	18.8%	50.0%	18.8%	31.3%
平均(14 都府県)	6.7%	11.3%	50.8%	7.3%	40.7%

(県名の前の数字は実雇用率順位。後ろは掲載事例件数)



### 3 事業所規模別調査結果

いずれの規模の事業所でも能力がある、戦力になっているのは30%を超えていて、50人未満、1,000人以上の事業所で高い(表2)。採算性や効率性の点に何らか言及していた事業所は16件で、1,000人以上規模の事業所が5件と最も多く、次いで100~299人規模が4件であった。1,000人以上規模の事業所のコメントは「採算を意識して雇用している(2件)」、「採算に見合う(2件)」、「会社全体の効率が上がった(1件)」であった。1,000人以上規模の事業所が採算性・効率性について最も多く触れていた点は興味深い。

表2 事業所規模別調査結果

規模	~49	50 ~ 99	100 ~ 299	300 ~ 499	500 ~ 999	1000 ~
事例 件数	32件 14.5%	30件 13.6%	62件 28.1%	28件 12.7%	19件 8.6%	20件 9.0%
能力 戦力	15件 46.9%	11件 36.7%	28件 45.2%	9件 32.1%	9件 47.4%	10件 50.0%
採算 効率	2件 6.3%	0件	4件 6.5%	2件 7.1%	0件	5件 25.0%

(この他に規模不明の事業所が30件あり)

### 4 発行者からの積極的な依頼を

例えば「仕事の切り出し」について、自社では仕事の切り出しに苦労したものの、この点に企業が一般的に苦労することを知らなければ事例集の原稿の中であえて触れてくれることもない。従って、発行者側から触れてくれるように依頼する必要があるだろう。事例集の中では「障害者が使いやすい物は誰もが使いやすく全体の効率化にもつながります」、「これにより健常者は主な作業(本来業務)に専念できるようになった」、「派遣社員が行っていた作業を事務支援センターに回してもらいました」と、障害者雇用がもたらした会社全体の効率性向上や、業務の内製化に触れている企業も見受けられた。「健常者が主な作業に専念できるようになった」ことは生産性向上というプロフィット面と、健常者と障害者の給与格差によるコストメリット面の両方の効果があるし、内製化についても委託先利益分の費用圧縮と外注先社員と障害者の給与格差による二重のコストメリットが生じている。「仕事の切り出し」と同様に、原稿を書いてくれる企業自身がこのような点について書く必要を感じていない場合があるので、「仕事の切り出しはどう進めて、どういう点を工夫されたのか」、「生産性や効率性の観点で読者の皆さんに伝えていただくことはないか」発行者側からあらかじめ依頼しておくとうまいだろう。中には企業への遠慮から、企業が書いた長文の原稿をそのまま掲載している例もあるが、事例集に協力

してくれるような企業は障害者雇用に協力的な場合も多いので、その程度のリクエストには応えてくれるものと思われる。「戦力になっているかどうか」という二者択一の聞き方では回答に窮する可能性があるが「戦力になっているような働き振りがあればご紹介下さい」、「会社の効率や生産性の向上に貢献しているような例や工夫、コストの削減に結びついた例や工夫などがあればご紹介下さい」と依頼すれば無理のない範囲で答えて戴けるだろう。

### 5 まとめ

今回の調査は事例集14件、事例221件と少なく、また、事例集に載っている企業は、そもそも「事例集に載るような企業」であるので全体としての正確さには欠ける点があるが、それぞれの地方自治体がどのような訴求点において事例集を発行しているかが垣間見えた。事例集だけで雇用が進むわけではないが、雇用促進施策をトータルに検討せずに事例集だけを充実させることはないであろうから、かなりの訴求点について記載している神奈川県や愛知県の今後の雇用率の推移は興味深い。

#### 【参考文献】

- 1) 「平成25年度障害者雇用実態調査結果」 P.28 厚労省 (2014)  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000068921.html>
- 2) 各都道府県事例集  
(末尾の東京都以外は pref の後ろが県名)  
<http://www.pref.yamaguchi.lg.jp/cms/a15900/syougaisya/koujirei.html>  
<http://www.pref.oita.jp/soshiki/14580/jireisyu2008.html>  
[https://www.pref.miyazaki.lg.jp/contents/org/fukushi/shogaiki/koyohp/pdf/09jirei\\_h2504.pdf](https://www.pref.miyazaki.lg.jp/contents/org/fukushi/shogaiki/koyohp/pdf/09jirei_h2504.pdf)  
<http://www.pref.iwate.jp/koyouroudou/koyou/004398.html>  
<https://www.pref.tottori.lg.jp/235689.htm>  
<http://www.pref.kyoto.jp/jobpark/heart-jirei.html>  
<http://www.work2.pref.hiroshima.jp/koyou/syugyo/syougaisya/syougaisya0416004.html>  
<http://www.pref.tochigi.lg.jp/f06/work/koyou/koyou/syougaisyakoyoujirei.html>  
[http://www.pref.toyama.jp/cms\\_sec/1303/kj00010616-003-01.html](http://www.pref.toyama.jp/cms_sec/1303/kj00010616-003-01.html)  
<https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/koyou/jireisyu.html>  
<http://www.pref.kanagawa.jp/docs/hz2/cnt/f532879/interview.html>  
<https://www.pref.chiba.lg.jp/sanjin/shougai/syugai-koyouzireisyu.html#dw>  
<http://www.pref.aichi.jp/soshiki/shugyo/k-2016-304.html>  
[https://www.hataraku.metro.tokyo.jp/shiryo/2603\\_shogai\\_oms\\_p\\_jireishu.pdf](https://www.hataraku.metro.tokyo.jp/shiryo/2603_shogai_oms_p_jireishu.pdf)
- 3) 埼玉県議会平成30年2月定例会代表質問 質疑質問・答弁全文  
<https://www.pref.saitama.lg.jp/e1601/gikai-gaiyou/h3002/c080.html>
- 4) 「平成25年度 宮城県障害者雇用実態調査 調査結果報告書」 P.19 宮城県 2014  
<https://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/255051.pdf>

# 精神・発達障害者のみの雇用における 職業リハビリテーションおよび人財育成（成長促進）の試み

○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 センター長）

## 1 ボッシュ・BSC（業務サポートセンター）とは

ボッシュ株式会社では、法定雇用率の上昇に対応すべく、障害者雇用専任組織として、2017年11月、人事部門傘下に「業務サポートセンター（以下「BSC」という。）」を発足させた。当初、東松山工場（埼玉県）でスタートしたが、その後、渋谷本社・横浜事業所にも“分室”を設け、それぞれJC<sup>1</sup>を配置して拡大中である。私はBSCのマネジャーとして、障害者雇用およびその定着にとどまらず、個人と組織の持続的成長をめざした試みを推進中である。まだ、実践1年にも満たないが、ここまで採用した12人（B-a<sup>2</sup>）が比較的順調に勤務・成長してきており、その取組みについてご紹介したい。

1)2)当社では従業員のことをassociate(s)と呼んでいるが、障害者手帳をもつBSC社員のことをB-associate(s)/B-aと呼称している。また、B-aの業務や育成をマネジメントする役割の健常者をジョブコーチ（JC）と呼んでいる。これは、公的資格取得の有無を問わない社内呼称である。

## 2 BSC（業務サポートセンター）の試み

### (1) 採用戦略と事業戦略

まず、雇用管理のしやすさと業務の発展可能性を念頭に、障害種を精神・発達（知的を除く）に絞ることとした。並行して、多機能型社員の育成を念頭に、自動車部品メーカーでありながら、メイン業務を事務・庶務とした。幸い、BSCの活動や障害者雇用に対する理解が浸透するにつれて、所属する人事部門を始め、多くの部署から業務の発注・依頼があり、常に「業務在庫」を抱えている状況である。

### (2) 理念

BSCの理念は、一言でいえば、“normalization”である。本人たちの意向に沿って、「障害者扱いしない」「特別扱いしない」ことをモットーとし、したがって、正社員・健常者同様、「定着支援」ではなく「人財育成」を行っている。本人にとっては、中長期のキャリアプラン・人生プラン（自己実現）の達成が目標である。その目標を会社が共有したうえで、“配慮”のある会社を小社会と見立て、社会生活上の生きづらさを軽減するための「適応」「順応」のスキルも、職業リハビリテーションを通して習得する——という形で、支援している。

一方、精神・発達障害（者）に関する一般社員の理解を促進するために、BSC職場の「オープンドア」ポリシーを実践している。これは、筆者自身の経験からも、精神・発達障害（者）を、最も早くかつ実感として理解するのに有効な方法は、当事者と会うこと・話すことだと考えているからである。B-aには、業務上もできるだけ多

くの他部署社員と直接または電話・メール等で交流することを促進している。また、社内SNSや公式の会議等で、繰り返しB-aのことを紹介するようにしている。なお、障害種・診断名等は敢えて公表していない。蛇足ながら、オープンドアポリシーも、障害種・診断名の非公表も、B-a本人たちの意思に基づいている。

## (3) 職業リハビリテーションと人財育成

### ア マッチング

健常社員においても、会社や業務とのマッチングは大事であるが、対人関係やメンタリティの安定に課題を抱える精神・発達障害者においては、いっそう重要性を増すと考える。そのため、当社では、まず、採用（実習受入れ）の条件を、当事者のことをよく知る支援員がいる就労支援機関利用者に限定している。そして、当社独自の評価票を事前に公開・共有し、支援員に客観的なマッチングをお願いしている。また、実習（就職）希望者には、事前に来社いただき、BSC業務の現場を見聞きしてもらうほか、対談等による相互理解に努めている。

項目	具体的な内容	評価 (5段階評価)
1. 身体状態	身体の状態・障害（物理）の程度とセルフコントロール（本認の事象認知、対処法）	
2. 認知力・能力	認知力/学習力/記憶力/判断力/読解力/算数力	
3. コミュニケーション力	言葉/文字/図表等の伝達、聴解、非言語的、自己受容	
4. 協調性・柔軟性	チームワーク、他社社員/学生等への対応	
5. 能力・適性・態度	適切なコミュニケーション力/内発的/外発的/自主性/責任感	
6. 業務遂行力	業務の正確性/スピード（短時間/長時間）	
7. 業務適性	PCスキル、Excel、Word、PowerPoint/メールチェック/多岐対応力	
8. 業務適性	多岐対応/多岐対応/多岐対応/多岐対応	
9. 対応力	多岐対応/多岐対応/多岐対応/多岐対応	
10. 特別対応力	その他/その他/その他/その他	

図1 評価票（東松山Ver.1.0）

実習終了後は、評価票に基づいた評価を行うが、当社の最大の特徴は、「いっしょに働きたいか」という観点を中心とした現役社員の評価を聞くことである。実際、評価票上でボーダーライン近くの実習生について、B-aの評価によって可否を決定することが少なくない。このこと（採用プロセスへの参画）は、B-a自律促進の一環であるが、当該実習生入社後のチームビルディングなどへの直接的な効果だけでなく、後進の育成について、B-aが自分事として受け止めることにも役立っているようだ。

### イ 業務のすすめ方～チームワークと自律

BSCでは、業務互換による多機能化・対人関係スキル醸成・ミス未然防止などを目的に、原則としてすべての業務をペアまたはチームで行っている。JCは、各組織の業務計画を立てるが、各業務はB-aが日替わりで「業務リーダー」を務め、リーダーの指示またはアレンジのもと、役割分担や業務のすすめ方、休憩のとり方などを、自律的に行う。また、業務リーダーは、時間や業務の切れ目や、問題が生

じたときは、JCに報告・相談する。

B-aの多くは、対人関係・コミュニケーションに課題を持ち、また就労経験の少なさからも不得手な業務が少なくないが、中長期のキャリア（アップ）のためには、Employability（どこでも通用する力）を向上させるために、敢えて、さまざまな業務や役割を、全員に課している。特に、業務リーダーが苦手という者が多いが、いろいろなリーダーシップの発揮の仕方がある（例：トップダウンやボトムアップ）ことなどを説明し、周りの助けを借りながら回数を重ねるうちに、だんだんその人らしいリーダーシップが身についていくのがわかる。まさに、「立場・役割が人を変える」。

なお、すべての業務はだれかの役に立ち、会社に貢献している重要なものであるという観点から、BSC内では「作業」「こなす」という言葉は、禁句としている。

### ウ B-aとのコミュニケーション①

B-aとJCやマネジャーとのコミュニケーションの方法や頻度は、勤続や育成のために、極めて重要な要素であると考えている。

リアルなコミュニケーションとしては、「観察と声掛け」が基本である。日常的に「笑顔で挨拶」することをお互いに心がけているが、B-aが普段と違う表情や声色などのときは、JCは必ず声を掛け、状況に応じて面談を行っている。面談で問題・課題を提起された場合は、その場でまたは速やかに、改善・解決策を講じて、当事者がストレスを溜めこまない・残さないようにしている。また、B-aが困ったときに相談しやすい雰囲気づくりも重視している。

### エ B-aとのコミュニケーション②

間接的なコミュニケーションとしては、B-aによる「週報」がある。この週報には、毎日「P」値・「M」値を書き込んでもらうことにしている。これは身体（Physical）と精神（Mental）状態について、前年の最高値を10とした場合の当日の自己評価である。この値が低かったり、逆に不自然に高かったり、また上下動を繰り返すようだと、適宜声掛け・面談している。

7月20日報告

氏名	職	日	年度の業績
田中	主任	○	新規案件の獲得、業務改善の推進、新人教育の徹底
佐藤	主任	○	顧客サービスの向上、業務効率化の推進
鈴木	主任	○	新規案件の獲得、業務改善の推進、新人教育の徹底
山田	主任	○	顧客サービスの向上、業務効率化の推進
中村	主任	○	新規案件の獲得、業務改善の推進、新人教育の徹底
高橋	主任	○	顧客サービスの向上、業務効率化の推進

【今後の取り組み、目標の達成状況、質問したポイント、今後の報告・連絡・相談事項】

【業務の予定・目標値】

【上司からのフィードバック】

図2 週報とフィードバック

また、週末には、JCとマネジャーから必ずフィードバックコメントが書かれるため、B-aは月曜日の朝イチから自省したり意欲を新たにしたりしているようだ。

## オ 実習⇔採用選考

当社の実習は、採用選考とほぼ同義である。当社実習の大原則は、「実習生を一人にしない」ことである。実習生中、放っておかれることや「いま、なにをされているのかわからない」ことは不安やストレスとなり、ひいては社員との軋轢や会社に対するネガティブなイメージにつながりかねない。そこで、BSCでは、日替わりで現社員がつきっきりで相談役・指導役を行い、基本的に社員と同じ仕事をしてもらう。これによって、実習生は、すべての社員と密接なコミュニケーションをとることができ、また入社後の仕事や会社生活のイメージを明確にもつことができる。一方、社員側も、教えることによって、業務や障害特性に対する自己理解やコミュニケーションスキルをいっそう深めることになる（ヘルパーセラピー効果）。

### 3 BSCのめざす途

当面、法定雇用率の達成が第一の優先課題となるが、今後は、おそらく経営から期待されるであろう「生産性」にも焦点を当てていく。これについては、定量的に把握・分析できるよう、BSC発足当時から、個人単位・15分単位の業務実績表を積み重ねている。

併せて追求していきたいのが、個々人の成長支援・キャリア支援である。今年中には正社員登用に至るまでの人事制度を構築し、「道筋」を示したい。いまは、Diversityではあるが、BSCという枠の中での囲い込みであり、一般社員に交じってナチュラルサポートのなかでnormalに働ける、INCLUSIONも実現していきたい。

また、B-aやJCのモチベーション維持・向上にも注力していくことを考えている。これも定量化できる指標として、MPS(Motivating Potential Score)を用いている。前述の各取組みは意図的または結果的に、このスコアの向上策となっている。

$$MPS = \frac{\text{技能多様性} + \text{タスク完結性} + \text{タスク重要性}}{3} \times \text{自律性} \times \text{フィードバック}$$

(Motivating Potential Score)

図3 Motivating Potential Score（職務特性モデル）

最後に、BSCのさまざまな取組みによって、精神障害・発達障害（者）に対するスティグマを払拭するアドボケイトに少しでも貢献したいというのが、BSCを挙げての強い思いである。

### 【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）  
ボッシュ株式会社業務サポートセンター（HRC-BSC）  
e-mail : hiroshi.saisho@jp.bosch.com  
TEL(直通) : 070-4515-5562