

## パネルディスカッションⅡ

# 障害者のキャリアアップについて考える

司会者:	石井 賢治	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用開発推進部雇用開発課 課長補佐
パネリスト: (話題提供順)	石田 茂 氏	ポラス株式会社 人事部 部長
	工藤 庄 氏	株式会社日立ハイテクサポート 障がい者雇用支援センタ 部長代理
	内田 博之	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 中央障害者雇用情報センター 障害者雇用支援ネットワークコーディネーター



石井 賢治

【司会（石井）】司会を務める石井です。本パネルディスカッションのテーマ趣旨を説明します。障害のある方が仕事を続けるためには、キャリアアップを見通せる雇用管理上の工夫や配慮が求められます。そこでキャリア形成支援に取り組んでいる企業の皆様にご参集いただき、障害のある方のキャリアアップについて情報共有、検討を行うこととしました。パネリストの皆様を紹介します。

【石田】ポラス株式会社人事部の石田です。難しいテーマですがよろしくをお願いします。

【工藤】日立ハイテクサポート障がい者雇用支援センタ部長代理の工藤です。弊社の取組について、皆様と一緒に考えていきたいと思えます。

【内田】当機構中央障害者雇用情報センター、障害者雇用支援ネットワークコーディネーターの内田です。私は人材サービス会社に勤め、10年

間障害者雇用に携わりました。本日は情報センターの相談事例と企業の取組情報を盛り込みながら経験も交えて進めていきたいと思います。

【司会（石井）】本日はパネリストの皆様から企業概要や障害のある方のキャリアアップ支援について話題提供いただき、私から幾つか質問させていただきます。パネリスト同士でもご質問があれば意見交換をお願いします。最後にフロアからの質問をお受けします。では初めにポラス株式会社の石田さん、お願いします。

【石田】当社は住宅・不動産に関する総合事業を手がけており、2015年、特例子会社を立ち上げ4年目になります。設立以前は雇用率確保ありきで、人件費や経費は賄えるかわからないが健常者が支えることは当然とし、仕事は後から考えようという発想でした。しかし、ある大手の会社を訪問したとき、障害者の方が1日働かれて売上は2,000円という状況にかなり違和感を覚えました。雇用率ありきでなく戦力として迎えるべきだと考え、設立準備に2年かけ、2015年4月、ポラスシェアードを設立しました。ここで目指していきかけたのは自立的経営と戦力としての雇用、CSRよりもCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）です。この特例子会社ではこれらをともに実現する同志として人材を迎え入れ、もちろん人件費、経費は自分たちで稼ぐという自立経営をしていきたい。そして、障害者が障害者を支えるだけでなく、障害者が健常者をも支えることをテーマにして設立をしました。経営をし

っかりと黒字化することが主要命題でした。

キャリアを考えたとき、自立的に仕事ができ、自分のことは自分でできること（独立採算）と、誰かを助け、誰かを支えること（貢献）。この自立と利他の両方備わることがキャリアだと考えています。利他の側面としては、基本的に作業の一部分だけを切り出す仕事ではなく、難易度は高くても社会的価値と収益性・持続性の高い業務を選んで構成しました。自立の側面としては、障害のあるメンバーが、日常業務の管理・指導に当たり、障害者だけで運営する業務改善プロジェクトによる職場改善活動を行う。そして彼らが行う業務を徹底的に数値化し、成果や業績を見える化しました。また就業を安定させるためヘルプ制度や定期面談・勉強会という体制もあわせて講じています。構成員は40名。うち障害者の方38名、精神障害の方を積極的に採用しています。テクノ係、ビジネス係、固定資産係という3係制と管理係があります。環境計算やマーケット調査分析、竣工図の作成など一般的に難しいと言われ、社会的価値の高い仕事も含めて彼らはやっけています。特別扱いせず、健常者と遜色のない難易度の成果物を強く求めているところもあります。シュレッダーや清掃の仕事もありますが、健常者と全くかわらない、難しい仕事をしている。結果的には、ビジネスリテラシーの向上、社会的な自立の促進、労働市場価値を高める流れになっていると考えています。



石田 茂 氏

体制・仕組みについては、1つ目は、障害者がリーダーになってメンバーの日常業務の管理・指示・指導を行っています。2つ目に、障害者だけで運営する業務改善プロジェクトがあります。障害者による障害者のための職場づくりというようなイメージで、改善事項を彼らが発案し、決まったら管理係や健常者のメンバーが実行のアシストだけをします。「自分のできないことシート」を作って、お互いの特性を理解しようというのも彼らの発案で今やっているところです。それから、徹底した数値化、標準化については、例えばミス率は今平均で1.04%ですが、それをゼロにするよう目指しています。ホワイトボードで業務の進捗を完全に見える化し、仕事の進捗が遅れているところはヘルプ要請を出す。目標管理については、査定ありきでなくより良くしていくためのマネジメントツールとして運用しています。続いてヘルプ制度については、ヘルプ申請というのを毎日ホワイトボードに申請して、色分けして緊急度も示します。それを主担当やメンバーが協議して、自分たちで判断しヘルプを出す。これも自立的な仕事の前提ではないかと思えます。それから、月1回の面談については、個人面談記録として維持保管をしています。勉強会については、2カ月に1回、メンバーから希望を取りテーマを設けて勉強会をしています。その他、人材育成ということでは、社内で推奨資格制度を取り入れ、取得促進をしています。今、メンバーが取得している資格は一級建築士、宅地建物取引士など難関資格もあります。アビリンピックでも、早く1位をとって全国大会に行くことを目指して頑張っています。障害者がリーダーを務めたり、障害者全員が改善活動、提案をしたりしています。数値化を徹底し、個々に応じた柔軟な目標設定、定期勉強会や資格取得、アビリンピックの参加、これらを行うことにより、事業運営の当事者意識の醸成、リーダーの養成、個々の専門性・スキル向上を目指しています。

過去の変遷と今後の展望については、設立して単年で通年黒字を達成しました。ただ、設立前からいたメンバーたちのためにいい会社をつくらうとして立ち上げたのですが、数値化され、経営や業績に即反映されていくプレッシャーからか、結構な割合で辞めて好条件の会社に転職していきました。我々の会社を卒業して労働市場価値が高まった彼らが、よりよい状態になるのもある種のキャリアアップではないかと自分に言い聞かせて受け入れることとしました。その後、2016年頭にはベースアップを行い、2017年9月に雇用率が維持できたことにより優良事業所認定されました。2018年にはグループ本体では5,000円のベースアップでしたが、シェアードでは15,000円アップし、障害者雇用職場改善好事例奨励賞もいただきました。今後は処遇の改善と、生産性を要求することが難しい方々にも雇用の間口を広げていくことのほか、社外からも仕事をとれるようにしていきたいと思えます。

【司会（石井）】続いて株式会社日立ハイテクサポートの工藤さん、お願いします。

【工藤】弊社は1987年、当時の日製産業（現在の親会社は日立ハイテクノロジーズ）の特例子会社として設立されました。私は1998年に声をかけられ、2000年にこの会社に入社しました。私には障害のある息子がおり、色々な経験するなかで息子をきちんと認めてもらいたいという思いがあり、この仕事をするようになりました。会社は30年を迎え、表彰等をいただいているのですが、未成熟でありますので弊社の取組について皆様方と一緒に考えて、参考にさせていただきたいと思います。

業務は6つの部門があり、これら部門に障害のある方が配属されています。従業員は138名、うち障害者は42名、身体障害者18名、知的障害者20名、精神障害者4名ということで、特例子会社のなかでも障害者の比率が少ないタイプです。我々は障害のある方だけを集めてコロニー型にするのではなく、障害のない方と障害のある方が一緒になって仕事をする会社を目指しています。弊社の珍しいセクションとしては、障がい者雇用支援センタという部隊があります。企業在籍型ジョブコーチを配置し、グループ全体の障害者雇用をマネジメント、コンサルタントしています。



工藤 庄 氏

特徴の1つとして、全ての業務を障害を持つ社員と持たない社員が協業して行うハイブリッド型の体制をとっています。障害者を企業の戦力として雇用するということです。そして働き続ける人財を育成する。企業で働く戦力については、正社員で無期雇用です。定着から育成までに力を入れており、その実現のために、マッチングする人財を確保する、次に役割分担の明確化、長期的な採用プロセス、支援者との連携、働きやすい職場環境を提供し、育成と能力に応じた処遇をする。職場の理解向上と支援者との連携をしっかりとやっていくことです。

次の特徴としては、現在のハイテクグループ全体の障害者雇用率とその構成です。グループ全体では2.64%ですが、そのうち55歳以上の方が19%、うち身体障害者が72名も占めている。今後、自然減で将来的にこの法定雇用率を維持できるのか、危機的な状況であると認識しています。それを打開する策として、昨年障がい者雇用支援センタを設立しました。障害者雇用のパラダイム・チェンジの実現に向けた組織の構築については、我々は選ぶより、選ばれる企業になりたい。それには魅力がないといけません。人に優しく、成熟した企業でなければならない。そのため、障がい者雇用支援センタは全国の幾つかの拠点に行ってインフラを整備したり、定着支援の助言をするなどの活動をしています。

その次の特徴としては、人財育成に向けた取組です。定着から育成まで、まず最初は、職域開拓、定着です。特性に見合った職務を新たに開拓する。2つ目は職務再構成。これは定着・育成を考えて、障害のない社員が従事している業務の工程を改善する。3つ目は一般職務への配置です。育成した社員がキャリアを目指しているのであれば可能です。障害のない社員が従事している職務へ移行していくことで、キャリアを醸成できると考えています。人財育成に向けた取組事例として、一般事務への配置があります。最初は簡単な業務から始め、徐々に難易度を上げていく。きちんとキャリア育成するためにキャリアプランを立てます。それにより働いた対価に見合った賃金を払っていくシステムを構築しています。課題はまだありますが、ご本人としっかり向き合い、話し合いながら育成していくことが大切だと考えています。

【司会（石井）】最後に内田さん、お願いします。

【内田】中央障害者雇用情報センターの紹介をします。役割として4つあり、1つ目は、各企業からの障害者雇用に関する相談を受けたり、講習会、講演会などの講師を務めます。2つ目は、企業からの相談内容に応じて、その地域のサポーターが出向いてアドバイスする障害者雇用支援人材ネットワーク事業があります。3つ目が就労支援機器の説明、展示、貸出し。4つ目がDVDの貸出しです。障害別、職業別にあり、障害者雇用担当者の勉強、社内の啓発などに無料で貸出ししていますので、ご利用ください。



内田 博之

昨年6月の企業別の実雇用率は全体で1.97%でした。厚生労働省が5年ごとに実施している障害者雇用実態調査の平成25年の結果では、離職経験者の前職の離職理由は、職場の雰囲気や人間関係、賃金、労働条件、仕事内容が合わないという理由が多くなっていました。一方、現在勤めている会社の中で、仕事を続けていく上で改善してもらいたいことは、能力に応じた評価、昇進・昇格、調子の悪いときの休暇取得、コミュニケーションを容易にする手段、支援者の配置、能力が発揮できる仕事への配置転換、上司や専門職員などによる定期的な相談などでした。

本日のキャリアアップというテーマを考えたとき、障害者雇用実態調査の結果から3つのことが考えられます。1つ目は、相談しやすく安心感のある職場環境の整備をしてほしいこと。2つ目は、自分の仕事を本気になって期待してもらい、仕事内容に応じた給与を得たい、労働条件の改善をしてほしいこと。3つ目が、障害内容で決めつけず何でもやらせてもらい、自信がもてて達成感のあるジョブマッチングをしてほしいこと。この3つが崩れていくと、長く勤めたいけれど、誰にも相談に乗ってもらえず退職につながっていく。管理者やジョブコーチなどが本人の得手不得手の特性を把握し、普段と何か少し変だと思った時点で声かけをし、日常会話の中で本人の状態や希望を聞いて、目標を作り中期的なキャリアプランを立て本人と一緒に考えるようにするとキャリアアップにつながっていきます。

キャリアアップのやり方として1番目に考えられることは、仕事の幅を広げるあるいは、仕事の転換をさせてあげることです。それから、職位の付与ということで、例えば一般社員からサブリーダーという職位に上げていくと、責任感も増し仲間意識も高まり、本人のためにプラスになっていくと思います。さらに、雇用形態を変更する。嘱託社員、あるいは契約社員から期間の定めのない正社員に変更する。正社員になりたくない人がいたら、丁寧に理由を説明しながら雇用形態を変更されていくと、喜ぶ人も多いと思います。最後に、視覚、聴覚の人は実習時か採用を決めた段階から、どのような支援機器があると仕事がやりやすくなるか、将来的に仕事の幅を広げることも考えていく必要があると思います。画面拡大ソフトや音声で読んでくれるソフトなど使うことにより新たなコミュニケーションができたり、仕事が拡大したり、職業生活そのものに変化をもたらすことができます。本人を入社前からフォローし、将来を見据えて手を差し伸べたり、アドバイスしてあげる。本人のために方向を定めるというよりも、方向をつけてあげることがキャリアアップではないかと思います。

**【司会（石井）】**では、司会から1つ目の質問をお伺いします。キャリアアップを考える時、能力開発の機会が重要になってきますが、どのように提供されているか、それぞれお答えください。

**【石田】**2カ月に1度、定期的な勉強会を開催し、テーマは障害を持つメンバーが希望したテーマを参考にしています。手話講習は、週に2回、朝礼の中で実施しています。グループ全体として体系的な教育プログラム(研修プログラム)はありますが、障害のあるメンバーはまだうまく参加できていません。特例子会社は非常に難易度の高い仕事をしているので、新たに挑戦するときは、発注元の部門で一定期間修行をしてもらい実務訓練をしているのが現状です。

資格については推奨資格リストをつくり、昇格に多少連動するようポイント制を入れ、組織評価にも影響します。先日も契約社員である聴覚障害の人が、難関資格である宅地建物取引士に挑戦し、1点か2点足りなかった。雇用形態にかかわらず、資格を積極的に取りに行く風土、文化があります。能力開発の機会として昇格については明確な基準は設けていません。ベンチャーみたいなものですから、短期間で係長級まで上がっている社員もおり、柔軟な状態を担保していますが、これからはどうすれば上を目指せるのか示していくことが重要だと思っています。配置転換は極力しません。通勤ルートや人間関係が変わるだけでも相当なストレスになるので、安定就業を前提にやっています。

**【司会（石井）】**推奨資格があるとのことですが、資格取得に対して個別のフォローはありますか。

【石田】それが無いのです。宅建のみ社内講座を設け、難関資格を取ったら5万円から30万円まで一時金を支給します。取る過程ではなく取った方へのインセンティブ、昇格への反映というのが現状です。

【司会（石井）】工藤さん、よろしくお願いします。

【工藤】能力開発の機会については、内部研修、外部研修という教育プログラムを作成し、全社員に受講資格を与えています。内部研修では障害に応じた研修資料を作りかえています。差別解消法ができ、障害のある方も障害のない方を差別してはいけないので、きちんと教育を受けるシステムです。日立グループではe-learningが中心なので、知的障害がある方には理解程度に応じた資料に作り替えています。昇給・昇格と配置転換については、社内に能力定義書があり、この職群、職位であれば、こういう仕事、こういう能力を持っていないと提示しています。社員は持てる能力を発揮して付加価値を生み出し、会社はその対価を支払う。人財育成による能力向上とは能力に見合った賃金を支払うのが大前提だと考えます。そして、本人の希望と適性に応じてジョブローテーションをやっています。半年に1回、本人の希望を確認し、目標管理も本人からコミットしてもらい、きちんと評価していくシステムにしています。

【司会（石井）】内部研修において、知的障害者への講師はどなたが対応しているのでしょうか。

【工藤】企業在籍型のジョブコーチを毎年1名ずつ育成して、障がい者雇用支援センタのジョブコーチが各地区、各社に出向いて説明しています。

【司会（石井）】内田さん、よろしくお願いいたします。

【内田】お話を聞いて、企業とは雇用して終わりではなく、社会人、企業人としての研修が重要であり、本人にも勉強して資格取得してもらおうことがとても大事だと実感しました。企業の事例では、清掃を中心に行う知的障害者が多い特例子会社から相談がありました。スマホを持つようになり、LINEでグループを作ったらある人をターゲットにして悪口を書き込むようになった。きちんとした使い方は教えていたが、守られないため、外部の人から話をしてもらいたいという相談でした。清掃のチームリーダー9名とチーム員数名の方に情報管理の仕方、SNSの使い方、してはいけないことなどをお話しました。1カ月後に様子を聞くと、自分が勉強したことをリーダーがチームの中に浸透させ始めているようで、ある程度の成果は出ているという研修例です。

自己啓発については、クリーニングの会社ではクリーニング師という資格の奨励をしており、カフェでは食品衛生責任者という資格、パソコンのヘルプデスクをしている人は国家資格であるITパスポート試験をそれぞれ受験し、皆さん合格しました。合格するとモチベーションがアップし自信もつく。会社としても、仕事の幅を広げられ、指導した人も大喜びでした。配置転換では、カフェでは食器洗いから始まって、次はドリンク作り。慣れてきたら接客ができるようになり、次の目標は一番難しいレジを目指し頑張っている人がいます。発達障害の方では、得意な分野であるパソコンのセットアップから入って、必要に迫られ電話をとり始め、電話対応もできるようになったという事例がありました。



【司会（石井）】では2つ目の質問をお伺いします。キャリアアップを支援していく上で、障害特性により配慮が必要となることがあります。役割を増やす、減らす、職務を調整する、評価基準や目標の設定の仕方も様々かと思えます。この点での取組、工夫をお伺いします。

では、石田さん、よろしくお願いします。

【石田】ご質問については、やっ

てみるとできるということがあります。特例子会社で難しい業務にチャレンジしてもらいながら、平均して5つぐらいの仕事をやってもらっています。能力開発については、できるところがあるということに気づいてもらう目的で、1人10項目ぐらい仕事している人もいるし、1人1項目という人もいます。人によって調整していますが、とても重要だと思いました。役割や職務の調整については、精神障害の方が6割を占める我々の会社では、相当なキャリアをお持ちの方も多いんですね。そういう方には、今までどのような結果を残し、現在どういう状況になっているのか選考時に詳しく聞いて、入社後の業務とマッチングして割り当てるようにしています。また、55種類ほどある業務を実際にやってもらう中で、幾つか調整が必要になるポイントが2つあります。1つは生産性、パフォーマンスの側面です。能力発揮をできる業務があることに気づいてもらうことも重要ですが、成果が出なければ業務の役割を変えています。もう1つは業務調整、仕事量を減らす側面です。精神障害の方は無理をして心身に不調を来たしてしまうことがよくあります。そこで調子を確認し、量を減らすなどしています。目標設定や評価の基準の側面については、毎月の面談の中で修正してもらっています。査定を主目的とした目標設定はしていません。精緻に点数化しても、最後は評価者のイメージと実態が合わないことが多く、結局最後に調整点を10点設けるなんて話があります。そんなことなら最初から評価者を信じて主観で評価してしまって良いことにしています。ただし、組織目標はある訳ですから、互いにコミュニケーションをとって計画達成に導いていくマネジメントツールとして、また育成や能力発揮の最大化のための機会として、目標管理制度を取り入れています。評価者によって甘辛が出るかもしれませんが、幸い特例子会社では評価者が1人ですので評価者による甘辛は出ず、ミス率など定量情報のほか、昨日より今日よくなっているところなど定性情報も配慮できるよう、あえてファジーな評価運営をしています。

**【司会（石井）】**石田さんのお話の中で、最初の頃、雇用していた方への評価が厳しくお辞めになったケースがあるということでしたが、この評価制度に取り組み、実際に働く障害者の感想や思いはいかがですか。

**【石田】**パフォーマンスを徹底して見える化していますので、メンバーとしては厳しいみたいです。辞めた方々は変化の過渡期で、急に要求されキツくて辞めてしまった。今頑張っている方は特例子会社の思いや考え方に賛同して入社してきている方が多いので、厳しさはありながらも、助け合う制度も色々あるので頑張れているという声を、つい先日、正社員の登用面接をしたメンバーから言われました。

**【司会（石井）】**続いて工藤さん、お願いします。

**【工藤】**弊社では能力・特性に応じた職域創出をしています。障害については個性として捉えております。1つ目は職域開発で、障害者向けに職務を新たに開拓します。2つ目は職務再構成で、障害のない社員が従事している職務の工程を変えます。3つ目は一般職務への配置です。

職域創出については3つの区分に分け、障害等級が重度の方には職域開発を行い、郵便、湿式シュレッダー、清掃、スキャニングの業務に従事していただく。軽度の方には職務再構成を行い、仕事の仕方を変えてやっていく。そして最後に一般職務に配置し、昇給・昇格につながるようにしています。

職務の再構成については、工程ごとに担当者を振り分けるようにしたことで、障害特性に応じ、働ける可能性が増しました。これは業務の効率化につながりました。工賃の高い方が前工程から最終工程までやるよりも、前工程、コアの業務、最後の仕上げの業務に分け、そこに障害特性に合った方々をはめ込んでいく。興味のある方はぜひ企業見学に来てしてください。

一般職務への配置については、自分でチャレンジしたい方に半年に1回、面談をします。本人と話をし、育成計画の中でチャレンジをしていただきます。入社当時は、ファイリングや注文書の送付などの業務が中心でしたが、徐々に難易度を上げ、4年目には海外の証憑チェック、依頼元へのフォロー等もできる社員も出てきました。やれば評価されることが見える化されました。評価は能力定義書に基づいて行い、障害ごと個別の基準を設けているわけではありません。目標設定の仕方については、半年に1回、目標管理を行いコミットできたか示すようにしています。障害の特性や本人の希望が大切だと思っています。



【司会（石井）】では、続きまして、内田さん、お願いします。

【内田】お二人の話聞いて、一人一人の特性をつかみ希望を聞いて将来のことも一緒に考える。今あるいは明日のことも考え、会社と一体になって歩いていくことが大事だと感じました。そして課題や障害の変化に応じて仕事に変化をつけていくと、働き続ける方法が生まれ、定年まで働くことができるのではないかと思います。企業の取組事例を紹介します。倉庫内で部品のピッキングをしている40代後半の発達障害の方が、課長との定期面談の前に相談を申し出

て、体力が落ちてきたので、1日のピッキング目標数を減らしてほしいと伝えました。課長は給与が落ちることを説明し、3カ月間様子を見ることにして、その後、70個の目標を50個に引き下げたら気持ち楽になり、また仕事に励んでいるそうです。もう一つは総務係長をしている進行性難病の方の事例です。仕事もできて職場のムードメーカーであるが、最近は歩行もままならなくなってきた。通勤も困難になったらどう対応したらいいかという相談でした。会社では本人の希望や医師のアドバイスも聞いていない状況だったので、本人、主治医の同意を得て通院に同行し、主治医からのアドバイスをもらうこと、将来的には、短時間勤務、さらには在宅勤務など職務再設計をして、本人が働き続ける道を考えるよう提案しました。

【司会（石井）】キャリア形成支援を進める上で、障害のある方と一緒に働く上司の方が適切な評価であったり、目標設定することが重要と考えます。そこで、3つ目の質問として、上司の理解を得るための活動、あるいは会社としてのサポート体制について、石田さんと工藤さんにお伺いします。

【石田】上司、指導役、同僚の方々に障害特性や配慮すべき事項、差別的なことをしないことなどをしっかりと理解していただく。例えば、ある精神障害の方が前職で大声を上げるような職場にいて発症してしまっているのに、それを知らずに上司が大声を上げていれば休職や退職につながることもある。そこで入社前に外部支援機関から講師を招いて勉強会を開催したり、社内で彼らが発言しやすい体制、相談しやすい体制をとることも非常に重要だと思います。その他には、月に1回グッドジョブカードという小さなカードに、互いにいいなと思ったこと、例えば挨拶が気持ちよかったとか気遣いなどへの感謝の気持ちをカードに書き込み、お互いに渡し合うことをしています。上司より同僚から褒められるほうがうれしいそうです。元気がない人にはフォロー的に書いてあげることがあり、そうされてうれしかった人は他の人にもしてあげるなど、いいスパイラルが働いている。同僚に助けを求められるヘルプ制度もあって安心材料になる、だから仕事は厳しくても耐えられていると話してくれた人がいます。特例子会社以外でも、入社してから1カ月、3カ月、半年、1年に、人事が職場に出向いて面談しており、特に疲れがたまってくるタイミングの半年、1年の時には、より注意して状況を確認します。人によってスパンを短くして毎月フォローに入ったりします。

【司会（石井）】では続いて、工藤さん、お願いします。

【工藤】我々は社内の相談体制を整備しています。会社の中に障害者就業・生活支援センターを作り、お互いが理解し合えるよう上司の方へは教育支援に力を入れています。階層別教育として新入社員、中堅社員、BMP (Basic Management Program) 研修、新任課長に対し、障害特性について理解を深めていただく。そして、企業在籍型ジョブコーチが各地



区を回って全社向けのオープンセミナー等も開いています。障害のある方のキャリア育成については、まず我々が障害特性を理解し、一緒に働くための環境整備に力を入れています。具体的には、社員 138 名の 5 割が職業生活相談員の資格を取っており、全社員の資格取得を目指しています。障害者の方への支援では、安心感を与える意味で、担当する企業在籍型ジョブコーチを決めて伝えています。職場の上長に話せないことも遠慮なく相談できる体制を整えるようにしています。

**【司会（石井）】**ご登壇のパネリストにおいてお互いに聞いてみたいことがあれば、お願いします。

**【内田】**では、私からお二人に質問します。両社とも本人のためと思って色々アドバイスをしていると思いますが、それが逆にトラブルになった事例がありましたらお話いただきたい。

**【石田】**失敗というと、精神障害の方で発症の原因を捉え切れないまま採用し、周囲の人たちが配慮できてなかったということが正直ありました。精神障害の方を中心に起こりやすいのですが、できないことにフラストレーションを感じて、やりたい気持ちが強まってくる。今では採用選考の時に、いつ、誰と、どんなことがあって、どう症状が出てきたか、時系列で聞くようにし、これらの情報は申し送り事項として引き継ぐように変更しています。あともう 1 つ、よくなってくると発症前のように頑張り過ぎてしまう人もいますが、今は入社選考時にとにかく安定就業が第一であることを強調してお話しています。

**【司会（石井）】**工藤さん、お願いします。

**【工藤】**トラブルは絶えず起こります。大切なのは早い対応です。うちの場合、まず、ジョブコーチに相談が上がってきます。その日か 1 週間以内に対応し、その後色々な支援機関と連携をとっていく体制にしています。また、事例集を作成し、各グループ会社の人事の方と情報を共有し、トラブルが起きたときはその事例集を参考に対応してもらっています。大切なのは真摯にその方と向き合い、色々な支援機関を活用する。弊社ではすぐに支援機関に来てもらえないこともあり、自前で雇用支援センタを作り、ジョブコーチを増やすことにしました。最後に、退職した精神障害の方を追跡調査したところ、相談する相手が身近にいなかったということでしたので、弊社では職場に必ず企業在籍型ジョブコーチを配置しています。

**【司会（石井）】**それでは、フロアの皆様からのご質問をお受けします。

**【参加者】**障害の種類により労働生産性やスキルの市場価値は大幅な差があります。離職理由の 3 割位は賃金や待遇の不満と聞いていますが、待遇、給与についてはどのような形で運用されていますか。

**【工藤】**採用時に、「募集しているのはこの職群、職位です」と本人もしくは本人が難しい場合は保護者、支援者にお話をして確認をとっています。職群により求められるものが違うので、最初の段階で区別して意思確認をします。入社後の処遇制度については、半年に 1 回の面談のときに本人と確認を取り合いながら進めています。

**【石田】**私どもではその課題について答えは見つかっていません。正社員、契約社員、パートタイマーの方がおり、採用時に本人の同意は得ていますが雇用形態に差があります。課題は、その後の登用の過程が定義づけ、基準化されていないことです。パフォーマンスを数値化しているので納得は得られているとは思いますが、全員、正社員にしたいところと企業体力とのバランスを図っているところです。

**【司会（石井）】**本日のパネルディスカッションにより障害者のキャリアアップについて、いくつかヒントが得られたかと思います。本日の議論が各地域の就労支援や、障害者雇用の参考になれば幸いです。以上をもちまして終了します。