

研究・実践発表
～口頭発表 第1部～

特例子会社における障がい者の組織適応課題： インタビュー調査を通じた実証分析

○福間 隆康（高知県立大学 准教授）

1 はじめに

民間企業に勤務している障がい者の前職の離職理由として、「障害・病気のため」、「人間関係の悪化」、「業務遂行上の課題」、「労働条件が合わない」といった項目が上位に挙げられている¹⁾。また、離職を防ぐために職場で取られるべき措置や配慮として、「調子の悪いときに休みを取りやすくする」、「能力が発揮できる仕事への配置」、「職場でのコミュニケーションを容易にする手段や支援者の配置」が効果的であるという結果が示されている²⁾。これらは、体調面や労働時間の配慮、人事管理の充実や配置転換の配慮、さらには十分なコミュニケーションや定期的な相談の必要性を示唆している。つまり、入社後の組織適応過程における企業側の配慮や、職場におけるストレスフルな状況が、精神的症状や離職意思に影響を与えると考えられる。

組織に参入した個人が最初に直面する適応課題は、リアリティ・ショックへの対処である³⁾。キャリア初期には個人が直面しうる問題が存在し、それが解決されない場合、①高い可能性を持つ新人の辞職、②モチベーションの喪失と自己満足の学習、③キャリア初期における能力不足の発見が遅れること、④キャリア後期に必要とされる価値観や態度とは異なるものを学習してしまう、といった否定的な結果を招く可能性がある⁴⁾。したがって、リアリティ・ショックを克服することが、円滑な組織社会化につながると言える。しかしながら、中途採用が多い障がい者にとっての組織適応課題は、リアリティ・ショックにとどまらない。

そこで本研究では、リアリティ・ショック以外の障がい者の組織適応課題を明らかにすることを目的とする。具体的には、入社1年目から5年目までのキャリア初期に着目し、各年次における適応課題を解明する。それにより、各ステージにおいて適切なサポートや具体的な方策を提示することが可能になると考えられる。

2 調査対象・方法

障がい者の組織適応課題を明らかにするため、特例子会社（X社）に勤務する入社1年目から5年目の障がい者を対象にインタビュー調査を実施した。調査期間は2024年3月26日から2024年3月28日までである。インタビュー対象者のプロフィールは表1に示されている。

インタビューは、長いもので60分、短いもので40分程度

であった。質問項目は事前にガイドラインを用意したが、インタビュー対象者の語りに合わせて自由に聞き取りを行う半構造化面接の形式で実施した。

表1 調査協力者の属性

調査協力者	障害種別	性別	年齢	入社年	所属部署
A氏	精神	女性	30歳	5年目	事務
B氏	発達	女性	39歳	1年目	IT
C氏	身体	男性	47歳	3年目	マッサージ
D氏	知的	男性	24歳	3年目	事務
E氏	発達	女性	23歳	3年目	事務
F氏	精神	女性	52歳	5年目	人事

3 結果

分析の結果、特例子会社における障がい者の組織適応課題として、12項目が抽出された（表2）。

「不安とプレッシャー」は、新入社員が新しい環境や役割に適応する際に感じる心理的負担であり、特に仕事に対する不安やプレッシャーが強まることが特徴的である。これは、すべての新入社員に共通する課題であり、新しい環境への適応能力が特に求められる。また、「コミュニケーション不安」に関しては、新しい職場での人間関係構築やコミュニケーションにおいて、距離感や不安を感じることがあり、これが仕事の進行に影響を及ぼす可能性がある。この課題も、新しい組織に適応するすべての新入社員に共通するものである。

「役割理解と期待」においては、入社3年目の社員が役割の期待と実際の仕事内容とのギャップに直面し、その適応に苦労することがある。これは、一定の経験を積んだ社員が新たな期待に応える際に感じる心理的負担として、すべての中堅社員に共通する課題である。「リーダーとしての役割適応」に関しては、リーダーシップが求められるポジションに昇進する際に、新たな責任や役割に適応する必要があり、これが心理的負担となることがある。この課題は、管理職に昇進する社員が直面する共通の課題である。

「異動による新しい環境への不安」においては、異動により新しい部署や環境に適応する際の不安やストレスは、経験年数に関わらず、異動するすべての社員に共通する課題である。「新しいチームへの適応不安」に関しては、新しいチームや部署に配属された際、仕事内容が変わらなくても、人間関係の再構築に対する不安が生じることがある。この課題も、新しいチームに配属されるすべての社員に共通する課題である。

このように、組織社会化の課題は、社員のキャリアス

ページや組織内での役割の変化に伴って生じる共通の課題であると考えられる。

本稿において、障がい者固有の適応課題も見出された。障がい者固有の課題は、個々の障がいの特性に根ざしたものであり、特定の年次に限らず、キャリア全体にわたって持続または再発する可能性がある。

組織社会化課題と障がい者固有の課題は、互いに密接に関連し、影響し合う関係にある。組織社会化課題は、社員が新しい環境や役割に適応する際に生じる一般的な課題であり、すべての社員が経験するものである。しかし、障がい者固有の課題が存在することで、これらの組織社会化課題がさらに複雑化し、適応が難しくなることがある。例えば、入社初期に感じる「不安とプレッシャー」は、発達障がい者の場合、「自己効力感の低下」と組み合わせることで、適応がより困難になることが考えられる。また、メンタルヘルスの問題がある精神障がい者にとって、リーダーへの昇進や役割適応といった組織社会化課題は、過去のトラウマや感情コントロールの難しさと相互に影響し合い、さらなるストレスを引き起こすことがある。これらの課題は相互に強化し合い、障がい者の組織適応を妨げる要因となり得るため、両者を統合的に理解し、支援するアプローチが必要である。

表2 特例子会社の障がい者の組織適応課題

入社年	適応課題	課題の種類
1年目	不安とプレッシャー	組織社会化課題
	自己効力感の低下	障害者固有課題
	コミュニケーション不安	組織社会化課題
3年目	役割理解と期待	組織社会化課題
	新しい業務に対するプレッシャー	障害者固有課題
	職場での意思疎通の難しさ	障害者固有課題
5年目	感情コントロールの難しさ	障害者固有課題
	メンタルヘルスの影響	障害者固有課題
	リーダーとしての役割適応	組織社会化課題
	異動による新しい環境への不安	組織社会化課題
	自己評価の低さによる課題	障害者固有課題
	新しいチームへの適応不安	組織社会化課題

4 考察

ここからは、特例子会社における障がい者の組織適応課題に関する分析結果について、Schlossbergの4Sモデル⁵⁾に基づき考察を進めていく。

入社1年目の発達障がい者が感じる「不安とプレッシャー」を軽減するためには、まず彼らの状況を正確に理解することが重要である。新しい環境や仕事への適応が原因で不安を感じることは多いが、この不安は通常一時的なものであり、適切な支援があれば軽減される。自己の観点からは、仕事の重要性を再確認し、他の生活領域（家庭や趣味）とのバランスを取りつつ、自分の強みや成長を認識させることで、自信を回復させることが重要である。支援の側面では、メンターや同僚からの励ましや実質的なサ

ポートが不可欠である。これにより、新入社員は「他人に迷惑をかけている」という感覚を軽減し、自己評価を高めることができる。戦略としては、職場での役割を小さなステップに分けて達成することで、成功体験を積み重ね、不安をプラスの方向に転換することが効果的であろう。

入社して3年目の身体障がい者が感じる「役割理解と期待」の課題に対処するには、まず状況の理解が重要である。期待された役割と実際の仕事内容のギャップは、プレッシャーや不安の原因となる。しかし、これは個々の障がいの特性や職務内容を考慮し、事前に適切な期待設定を行うことで軽減できる。自己の側面では、自分の役割に対する理解と仕事の重要性を再確認し、強みを活かす業務に集中できるようサポートすることが大切である。また、支援として、上司や同僚からのフィードバックを通じて役割に対する適切な期待値を調整し、定期的なコミュニケーションを図り、役割理解を深める機会を提供することが求められる。戦略としては、業務内容を段階的に理解し、徐々に責任を持たせることでプレッシャーを軽減し、達成感を積み重ねる方法が効果的であろう。

「異動による新しい環境への不安」は、精神障がい者が5年目に直面する特有の課題である。この課題に対処するためには、まず異動による環境変化が精神的な負担となり、不安を引き起こす原因であることを理解することが重要である。自己の側面では、新しい環境への適応力を高めるために、自分の強みや過去の適応経験を活かすことが求められる。支援としては、新しい部署や同僚との関係を円滑にするためのオリエンテーションや、職場内のサポート体制を強化することが効果的である。特に、異動先でのメンター制度の導入が有効であろう。戦略としては、新しい環境への適応に向けた段階的な準備や、徐々に責任を増やしていくことで、安心感を持ちながら環境に慣れることが推奨される。

付記

本研究はJSPS科研費18K12999およびJSPS科研費22K02010の助成を受けたものである。本研究に関連し、開示すべきCOI関係にある企業等はない。

【参考文献】

- 1) 障害者職業総合センター『障害のある求職者の実態等に関する調査研究』,「調査研究報告書No.153」,(2020),p.21
- 2) 前掲書1),p.22
- 3) 尾形真実哉『若年就業者の組織適応：リアリティショックからの成長』,白桃書房(2020),p.31
- 4) Schein, E. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』,白桃書房(1991))
- 5) Schlossberg, N., Waters, E., & Goodman, J., Counseling adults in transition: Linking practice with theory (2nd ed.). Springer Publishing Co.(1995)

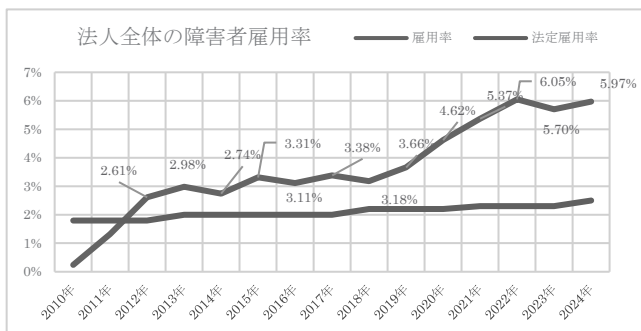
地域社会と連携した障がい者雇用

○坂井 博基（ASKUL LOGIST株式会社 経営本部人事総務部 人財開発課長兼務人財採用課長）

田村 拓也（国立大学法人九州工業大学 管理本部）

1 はじめに

ASKUL LOGISTは2009年4月にアスクルサービスの物流効率向上と、一体的な事業展開を図ることを目的として設立されたロジスティクス事業会社になる。当社では、2012年以降、法定雇用率を超える障害者雇用を実現している（図1）。

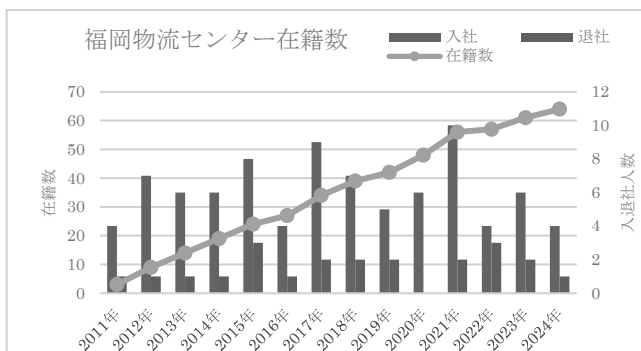


特に福岡物流センターにおいては、2024年現在で30%以上の障害者雇用率を達成している。福岡物流センターは特別支援学校、就労支援機関、医療機関と適宜連携しながら、障害者雇用の取り組みを行っている。これらの取り組みについて紹介する。

2 福岡物流センターの障害者雇用の現状

(1) 雇用状況と職務内容

福岡物流センターでは、2024年8月現在、64名の障害者が勤務している。2012年3月に、特別支援学校からの新卒者を採用して以降、毎年採用を行っている（図2）。



会社見学⇒（体験・応募前）実習（3回）⇒応募⇒面接⇒採用の流れで応募者に対しての採用率は12年間で、100%となっている（会社側都合による不採用者がいない）。
※特別支援学校、支援機関との連携を密に行うことで、100%採用が実現出来ている。

職務内容は、物流倉庫内での業務全般になり、それぞれの特性に合わせて配置を決定している。

(2) 職場環境と支援体制

職場環境改善を随時行ってきた。その多くは障害者向けに特化して考えているものではなく、すべての社員にとって働きやすいわかりやすい作業環境・作業を目指してきた。例えば、作業ミスをする、振動で作業者に知らせるハンディターミナルや、写真付きになっている表示などの工夫もその一つである（図3）。



ユニバーサルデザインとなっていることも、多くの障害者社員を受け入れる要因となっている。

支援体制としては、当初、障害の有無に関わらず配属先のリーダーが業務指示を行い、個別で周囲がサポートしていたが、多くの障害者が在籍するようになった後は、ピアサポート、ピアティーチングが出来るようになっており、障害者社員同士で支え合うことが出来るようになった。次第に業務中の支援が不要になり、ナチュラルサポートに移行することが出来た。

(3) 研修とスキルアップ

新入社員に対しては、入社時教育で安全教育等の一般的な教育の他に、働く目的や目標等を確認するようにしている。日々の目標を確認して、毎日反省会を行い、目標を立てて取り組むことが習慣化されていくように実施している。入社前の実習時に様々な業務を経験して、好きな業務を確認して、その上で最終的にその業務が出来るように教育を行い、職域の幅を広げていくようにしている。

実習時から、Will-Can-Mustを意識して取り組み、将来的にはやりたいことが出来るようになるように、経験学習サイクルを意識して取り組んでいる。

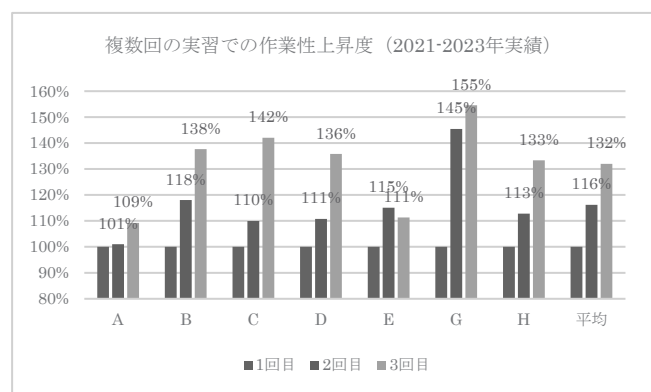
3 特別支援学校との連携

(1) インターンシップや実習プログラム

ASKUL LOGISTは、各地域の特別支援学校と協力し、短日のインターンシップや実習プログラムを実施している。

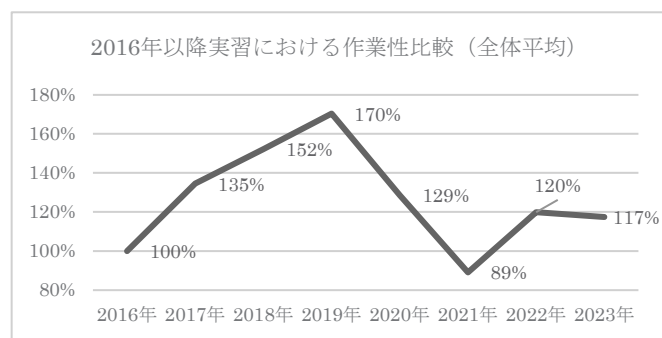
地域によって考え方は異なるが、最大限に制度活用して

いるのは、福岡物流センターである。福岡物流センターでは特別支援学校高等部3年次に2週間の実習を2回、3週間程度の実習を1回行うようにしている。毎回違うテーマにすることで、違う経験が得られる。ともに振り返り、フィードバックすることで、経験学習が促進される。実習生の作業能力を示す作業性指標（以下「作業性」という。）の平均値は、各人の初回実習時を100%とすると、2回目では101-145%（平均116%）、3回目では109-155%（平均132%）と、実習時の作業性はより高まる傾向にある（図4）。



また障害者社員が増えることでピアティーチングが促進し、実習の中での習熟度も上がる傾向にある。

障害者社員が増えることで作業性は上がる事と、2019年以降コロナの影響で実習日数が減ったことで作業性が落ちていたことが考えられた（図5）。



経験から学ぶことが多いことが理解出来る。学校と協力して実習を継続していくことが重要と考える。

(2) 教育カリキュラムの支援

特別支援学校では実習協力を得られる場合が多いが、普通高校では難しいこともあるが、一部の高等学校とは連携が出来るようになっており、より幅広く在学中の人材育成にも寄与出来るようになっている。

4 就労支援機関との協力

(1) 職業センター、就業・生活支援センターとの連携

継続的な雇用を進めていくなかで、職場適応援助者（以下「ジョブコーチ」という。）の支援を積極的に受け

るようにしている。配置型と訪問型の支援が基本としている。外部から公平な眼で見て、助言してもらうことを目的としている。

(2) 集中支援後のフォローアップ

集中支援後にフォローアップを行い、職場での適応状況や課題を確認し、必要に応じてその他の支援機関との連携の橋渡しをジョブコーチにお願いしている。長く働くなかで、初期の段階での福祉連携を行うことは、重要と捉えている。

5 医療機関との連携

(1) 定期健康診断事後指導

福岡物流センターでは、定期健康診断後に保健師および産業医による事後指導を行っている。理学療法士による運動機能測定も同じタイミングで実施して、長く働ける指導を医療機関と連携して実施している。幅広く医療や健康に関する知識を当事者にインプットすることで、通院治療継続、内服維持の促進につながっている。

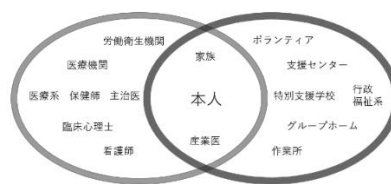
(2) 産業医との連携

月に1回の産業医面談を産業医の指示および本人希望で実施している。平均で10～15名／月の社員が健康相談を実施している。そこからの対応で、通院再開や、同行受診による企業と医療の情報連携につながったケースもある。

6 今後の展望

(1) 医療共同体と支援共同体の連携強化

これまでの取り組みを継続しつつ、さらに効率的かつ効果的な連携を目指していく（図6）。



(2) 企業間連携の推進

障害者雇用を広げていくためには、企業間の情報共有が重要になる。特に、各企業の担当者間での密な連携が必要であり、それを推進していく。

このような考え方を浸透させ、共生社会の実現に繋げていく。

【連絡先】

坂井 博基
ASKUL LOGIST株式会社
e-mail : hsakai@askullogist.co.jp

精神障がい者0（ゼロ）からのスタートと他部署での活躍 ～サポートスタッフの雇用と定着のイニシアティブ～

○関根 理絵（株式会社IHI 人事部 本社人事グループ アシスタントマネージャー 看護師）
河西 孝枝・三上 浩平（株式会社IHI 人事部 本社人事グループ）

1 はじめに

株式会社IHIでは、2024年6月1日現在、障がいのある従業員が197名（雇用率：2.56%）在籍している。以前は障がいのある従業員の雇用の大半を、身体障がいのある従業員が占めていたが、2018年から精神障がいのある従業員の雇用を本格的に開始した。

まずは人事部本社人事グループ（以下「本社人事G」という。）にて、パートタイマーを含む5名の雇用から始まり、これまでに30名を採用してきた。現在はその内23名が在籍しているが、ほとんどの従業員が大きく体調を崩すことなく勤務している。更に、その内5名は既に本社人事Gから他部門へ異動し、異動先で戦力として活躍している。このような定着と活躍のポイントとして、『医療系資格を有するサポートスタッフの配置』と『障がいのある従業員の成長と活躍に資する環境整備』が挙げられる。今回は本社人事Gにおける体制づくりや取り組みを中心に報告する。

2 本社人事G 業務支援担当の設立

弊社では、1992年に障がいのある従業員の定着率向上のため、本社人事G内に障がいのある従業員のチームとして業務支援担当を設立した。当初は人事担当者が兼任で管理・運営を担っていたが、精神障がいのある従業員の雇用開始と同時に専任のサポートスタッフを配置、現在は3名のサポートスタッフが管理・運営している。

業務支援担当では、主に他部門から委託された業務を障がいのある従業員に分担して、本社人事Gの執務室内で作業している。

業務支援担当の設立当初は雇用率の達成が目標であったが、現在は障がいのある従業員の成長と活躍を伴う雇用の促進を目指している。

3 サポートスタッフの雇用・配置

精神障がいのある従業員の雇用開始にあたりハローワークから専門分野の知識を持つ支援者の専任に関するアドバイスを受けて、業務支援担当にサポートスタッフを採用・配置した。

2018年に精神科臨床経験が豊富で、精神障がいのある方の就労支援経験もある看護師を採用し、翌年以降に同じく就労支援経験のある作業療法士2名を順次採用した。

4 管理ツールの導入と面談

精神障がいのある社員向け自己管理ツールと定期的な面談を下表のとおり導入し、セルフケアにつなげている。

表1 面談の間隔と自己管理ツールの種類

	面談	管理ツール
入社時	日報・月例	日報・自己分析2種 目標計画シート※1
パート	日報・月例	日報・目標計画シート
期間従業員	日報～週報 月例	日報・目標計画シート 就労パスポート（一部 抜粋して使用）
正社員	週報※2 月例	
卒業後	週報～月報	希望に合わせて実施

※1 目標計画シートは月例面談で使用

※2 週報の面談でも管理ツールの日報には日々記入

5 本社人事G 業務支援担当の現状

(1) 採用

弊社では、将来的に最小限の配慮事項で自立して働ける人財を求めている。業務支援担当は現在、定型業務が減少し、複雑で非定型な業務が多くなっている。そのため、応募者に会社を知る機会を多く提供することで相互理解を深め、マッチング力を高めることを大切にしている。

ア 採用活動

「ハローワーク」「公益財団法人」「特別支援学校」「訓練校」等と連携しながら採用につなげている。

イ 会社見学

応募者の緊張を和らげ、会社の環境に慣れる第一歩として、会社見学の機会を設けている。

ウ 職場実習（最大5日間）・実技試験（最大1日）

応募者と会社のマッチングの場として職場実習を導入している。応募者は就業環境や業務への適性等を見極め、会社は配慮事項やその対策、体力面等を確認する。最終日の振り返り面談で互いの評価を確認・共有する。なお、職場実習に代えて採用選考で実技試験を実施することもある。

エ 採用選考

サポートスタッフと人事双方の視点から、配慮事項や能力・適性だけでなく、就労・成長意欲も含め合否判断する。

(2) 入社

障がいの個別性に応じて、雇用形態やサポート体制等で柔軟に対応し、ステップアップしていく機会を設ける。

ア パートタイマー（有期契約）

特性として、緊張の強い人が多く見られるため、パフォーマンスと回復速度を徐々に上げるべく、個別性に合わせた余裕のある勤務時間から開始することを提案している。また体力向上に応じて、勤務時間を少しずつ延長することで、無理のない勤務継続に配慮する。

イ 期間従業員（有期契約）ならびに正社員への転換

パートタイマーで勤務に慣れて、フルタイム勤務できる体調が整ったところで、次のステップとして期間従業員への転換（契約変更）を推奨する。期間従業員で業務の幅を広げながら1年以上問題なく勤務できた従業員から、正社員への転換を検討する。直近3年間で15名が転換している。

ウ サポートスタッフによる業務調整・支援

障がいのある従業員の入社当初は、サポートスタッフが業務内容や業務量を調整する。サポートスタッフは日常業務を通じて、障がいのある従業員が必要な知識・スキルを習得できる、自ら業務進捗を管理できるように支援する。体調管理についても面談と自己管理ツールでセルフケアを強化し、自立に向けて支援する。

(3) 教育

精神障がいのある従業員は主に中途入社であるが、実際には会社での業務経験の少ない者が多く、会社で働く上での必要な知識・経験が不足している。そのため、中途入社者向け社内教育では不十分で、新卒入社3年目までに受講する複数の社内教育を、障がいのある従業員向けに調整して実施してきた。現在は、健常者と障がいのある従業員が分け隔てなく受講できる仕組みに変更されている。

(4) 業務内容

2018年以前の委託業務は、毎年変化の少ない定例業務が中心であったが、2018年以降は社内報でのPR等を行なった結果、新規業務を開拓して、委託業務の幅や難易度が徐々に拡大してきた。その結果、定型業務は徐々に減少し、複雑な非定型業務や優先度の高い短納期の業務、突発的な内容変更など、委託元部門と調整しながら進める業務が増えている。サポートスタッフは、各々の業務に必要なスキルや難易度を把握した上で、個々のスタッフの体調やスキルレベル、業務負荷を考慮して業務付与を行なっている。その際には成長につながるように、難易度や必要なサポートの度合いも調整する。

更に最近では、IT・DX関連のスキルを活かした新たな業務（業務の自動化、ホームページ作成等）も開拓している。

(5) 「応援」と「卒業」

委託元部門に終日出向いて、委託業務を行なうことを「応援」、更に「応援」を通じて委託業務を自立してできるようになったことから、委託元部門へ異動することを

「卒業」と呼んでいる。

業務支援担当では、障がいのある従業員の成長・活躍のゴールの1つに、「応援」と「卒業」を位置付けている。そのため、卒業した後も異動先部門の戦力として活躍できる人財へ成長する必要がある。そこで、委託元部門への応援当初から、将来卒業の見込める業務を相談することで、互いに卒業までの道筋を明らかにし、目標を見据えたサポート体制を取ることが多い。

精神障がいのある社員は概ね入社3年目あたりから卒業が見通せるようになり、これまで5名が卒業している。また最近では、委託元部門から障がいのある従業員の異動を見据えた相談も増えている。

(6) 人事制度

弊社では、障がいのある従業員も健常者と同一の人事制度（報酬・評価）が適用されている。特に評価の軸となるMBO（目標管理）は、2018年より前は障がいのある従業員に適用されていなかったが、2018年を機に適用することになり、1年をかけて導入した。

6 まとめ

精神障がいのある従業員には、働くための土台づくりが不可欠であるため、柔軟性のある走り出しをしながら、会社規定に沿って働けるように導いていく必要がある。石井¹⁾によれば「日本の組織では、①話しやすさ、②助け合い、③挑戦、④新奇歓迎の4つの因子があるとき、心理的安全性が感じられる」とされているため、障害特性から心理的安全性を保つ環境がより整うことで、セルフケアを含めた自己管理能力が向上しやすくなり、定着と活躍に繋がれると考えられる。

7 今後の課題と展開

本社人事G 業務支援担当の認知度が上がるにつれ、障がいのある従業員の活躍への期待も高まっている。そのなかで、障害特性と個々の成長・活躍を如何に両立させるか、サポートスタッフの役割発揮が益々求められている。

また、本社人事G 業務支援担当の取り組みを、IHIグループ内へ如何に横展開するかも今後の課題である。

【参考文献】

- 1) 石井遼介『心理的安全性のつくりかた』, 日本能率協会マネジメントセンター, (2020), P49

【連絡先】

関根 理絵
株式会社IHI
e-mail : sekine4192@ihi-g.com

活躍できる人材の採用と機会創出に向けた取り組み ～仕組化による価値の創造～

○原 沙織（株式会社SHIFT 人事本部 人事総務統括部 ビジネスサポート部）
大泉 将（株式会社SHIFT）

1 株式会社SHIFTの取り組みについて

株式会社SHIFTはソフトウェアの品質保証の強みを軸に、ITの総合ソリューションを提供し、高い売上高を継続している。従業員数は単体で2024年5月31日時点、6,939人、連結で13,577人、グループ会社は40社となっている。障がい者雇用を推進する人事本部 人事総務統括部 ビジネスサポート部（以下「ビジサポ」という。）では2015年に部署を立ち上げ、『日本一才能と能力を活かせる会社を目指す』ことをミッションに2024年6月1日時点、計172名（内、障がい社員152名）が所属し、実雇用率2.79%、定着率84.4%¹⁾となっている。SHIFTグループのBPO機能を担い、定期業務291件、スポット業務413件、計704以上の多様な業務がある。また、会社の拡大による従業員の増加に伴い、FY2022²⁾では31名、FY2023³⁾では47名、FY2024⁴⁾では61名の採用を行い、組織を拡大しつづけている。活躍機会の創出に向けた組織づくりと、そのために活躍できる人材の採用について5つの仕組み化を行った。その取り組みと今後の展望について発表する。

2 組織体制

ビジサポは、主に業務を推進するための事務職、総務・オフィスサービス職、専門職の3部門全22チームがある1Gと、採用・企画部門の2Gがある。労務・法務など部署毎のチームや、清掃・社内カフェの接客、さらには業務改善、動画編集、テスト、フローリストなど、より専門性を発揮する業務まで多岐に渡っている。全ての業務においてメンバーがマニュアルを作成して標準化・可視化しており、バックオフィスの主要な業務はビジサポが担うまでになっている。その中でアシスタントマネージャー（以下「AMG」という。）は各チームメンバーのマネジメントを担当しており、他部署との業務の切り出し・交渉・調整、業務の振り分け・工数管理、支援機関との連携や体調管理まで一括して担っている。また、2Gでは主に採用と、新規業務創出の企画立案やG会社の障がい者雇用を推進するためのプロジェクト、手帳などの雇用管理を行っている。

3 人事制度

(1) 評価の仕組み

2022年にはSHIFT全社の人事制度をもとに、ビジサポ独自の評価指標を作成してメンバーへ公開した。評価は年

2回実施し、必要とされる成果や役割、ビジネスマナー、セルフコントロールなどの評価基準、職級、賃金、キャリアの道筋などを明確にしている。流れとしては、期初に作成する目標設定シートで5年後のキャリアビジョンを設定し、そこから段階的に逆算した目標のなかで今期取り組む目標へ落とし込んでいる。期中では、目標の進捗を確認し、目標達成に向けた対応や修正などを行い、期末では振り返りと評価確定後のフィードバックを実施している。一連の流れを半年サイクルで行うなかで主体的に業務に臨み、中長期先までを見据えたキャリア形成を築く仕組みをつくっている。また、スモールステップで達成できたことを評価するために昇給制度のピッチを細かく設定している。これらの取り組みで活躍の幅が広がり、日本企業の年間平均昇給率5.28%⁵⁾を上回ることができている。

(2) キャリア育成・開発

キャリアとして、メンバー・サブリーダー・リーダー・AMG・マネージャー・グループ長・副部長・部長のラインを設定している。内部登用も活発に行っており、手帳取得者のAMGはAMG全体の4割ほどになっている。メンバーからAMGへステップアップするケースは少なかったが、近年リーダー・サブリーダーを育成していくなかでマネジメントの視点をもったメンバーが増え、また、過去のマネジメント経験を活かした方の採用も進んだ結果、新たなキャリア開発を行うことが出来た。

既存の人事制度に囚われず、人と組織の成長に合わせた仕組みにアップデートすることで機会創出に繋げている。

4 才能と能力を活かした業務アサイン

(1) アセスメントによる環境調整

入社前には独自のアセスメントシートを用いて、メンバーの障がい特性や得意・苦手な業務、不調時のサイン、対処法、希望する配慮事項などをより詳細に把握できるようにしている。合理的配慮については、メンバーが希望する配慮と自身の対処法を確認し、双方で認識合わせを行う。これらの情報を基に入社後の業務の適性を見極める。入社後は、日々の朝会やミーティングで、業務の進捗状況や困りごとなどを確認し、特性から業務の遂行が難しい場合は強みに合った業務の進め方や業務調整を行っている。

(2) 業務の工数管理

ビジサポ独自で開発した工数管理ツールで日々の稼働率

を出している。業務内容とメンバーの強み、空き工数を確認しながら適時業務をアサインしている。

(3) ジョブチェンジ

例えば、入社時に事務職に配属しても、本人の意欲や経験・適性により総務職・専門職のチームへ異動するなど、より能力を発揮するための選択ができる環境を整えている。

これら仕組みのなかで、700を超える業務から才能と能力の活躍に着目した働き方を創出している。

5 メンタルヘルスのフォロー体制

ビジサポでは、精神障害者保健福祉手帳を所持しているメンバーの割合は88%となっている。毎朝メンバーが行うヘルスチェックを基にAMGが細かな変化に気づいてすぐに対応できる仕組みを整えている。また、セルフケア・ラインケアの体制をつくり、セルフケアでは、日頃の体調などの相談や独自に行っている研修から自己の課題に気づいてセルフコントロールが出来るように取り組んでいる。ラインケアでは、週次で勤怠不良者を数値化し、不調の原因と対策、その後の改善がなされているかを常に把握している。また、AMGによるフォローだけではなく、組織を横断する形でメンタルヘルスケアの担当者を配置し、専門的なアプローチも行っている。必要に応じて主治医、カウンセラー、産業医、支援機関、ジョブコーチやその他の社会資源と緊密な連携を取り、長く安心して就業できるようなフォロー体制をとっている。その結果、就職後1年時点の定着率は平均の58.4%⁶⁾を大幅に上回ることができている。

6 活躍できる人材の採用

(1) 徹底的な数値管理

採用目標達成に向け、応募から採用決定までのKPIを設定し、毎日進捗を確認している。その中で各フェーズの課題分析を行い、達成のために必要な改善（例えば、母集団形成、リードタイムの改善、内定承諾率の向上など）に取り組んでいる。



図1 応募から内定承諾までの歩留まり進捗

(2) 新規職域の採用に向けた応募経路の開拓

専門領域の募集をするにあたり、ハローワークや人材紹介以外の最適な応募経路の確保が必要となった。アーティスト採用においては、自社でArt公募展を開催し、新たな才能の発掘と応募経路の確保を行った。また、花卉栽培では、自治体と連携し、地域の方々と協業しながら雇用の創出や花畑を観光資源の一助にするなどした。

(3) 就労移行支援事業所との関係構築

幅広い人材を確保するために一都三県の各就労移行支援事業所へ伺い、高い頻度で連絡を取っている。SHIFTの取り組みや考え方、風土など、事業所の窓口の方だけでなく支援員の方にも伝わり、利用者様がSHIFTで働くイメージが持てるよう取り組んでいる。

(4) 1Gとの情報共有・連携

毎週1G、2GのMTGを行い、各チームの業務の進捗や体調、フォロー状況を共有し、採用後どのように活躍しているか、それに伴う課題感も確認している。6月1日時点で19の求人募集を行っており、各チームの状況によってペルソナが異なるため、常に1Gと2Gで採用と現場の求める人物像のすり合わせを行い、入社前後でのギャップを減らせるようにしている。

これらの様々な取り組みにより活躍できる人材の採用を行うことが出来ている。

7 今後の展望

ビジサポを立ち上げた当初は何も整備されておらず、課題の連続であったが、様々な仕組み化を行い、徐々に環境を整えることで価値の創造に繋げていっている。まだまだ課題も多くあり、組織も常に拡大し続けているため、今後もビジサポが掲げるミッションに向かって邁進したい。

【注釈】

- 1)2024年3月1日時点
- 2)FY2022：2021.9-2022.8
- 3)FY2023：2022.9-2023.8
- 4)FY2024：2023.9-2024.8
- 5)2024年3月15日_日本経済新聞電子版
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA138N50T10C24A3000000/>
- 6)『障害者の就業状況等に関する調査研究』2017
<https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/houkoku137.html>

【連絡先】

原 沙織
株式会社SHIFTビジネスサポート部
e-mail：saori.hara.96@shiftinc.jp