

それぞれのキャリアデザインを一緒に考える

～自己実現に向けて～

○星 希望（あおぞら銀行 人事部主任調査役 精神保健福祉士/2級キャリアコンサルティング技能士）

1 はじめに

当行では「仲間の多様な生き方、考え方、働き方を尊重し、仲間の成長を支援する」という経営理念として定めた「あおぞらアクション（行動指針）」に則り、様々な障がいのある行員がそれぞれの適性を活かし、預金・融資・為替、文書管理、情報システムなどの部門で活躍している。

安心して働ける環境づくりはもちろんのこと、仕事を通じて、あるいは仕事をきっかけに、自分らしく生きることを一緒に考えるキャリアデザインの取り組みについて紹介する。

2 キャリアを考える取り組み

障がいがあっても制約や限界を感じることなく、個々の可能性を信じて、自己実現を追求いただきたいと考えている。仕事を通して将来なりたい自分にどのように近づいていくか、また仕事に限らず自分らしくどのように生きていきたいか、悩み迷うこともあると思うが、自分らしいキャリアを切り開くきっかけの一助として当行では次の3つの取り組みを行っている。

(1) キャリア構築プログラム

行員が主体的にキャリアを形成できるよう自らの経験領域を拡大する施策として、希望者にはジョブポスティング（社内公募制度）、ジョブサポート（社内副業制度）、他部署での短期トレーニー制度などの機会がある。さらに自己啓発支援メニューとして、様々な講座や検定にチャレンジする方の後押しをするチャレンジ補助制度、資格や検定の取得を支援する資格取得奨励制度、英語力を高めたいと考えている方を支援する英語力強化プログラムなどを提供している。

また当行では新入行員の業務サポート及び職場環境のサポートを目的として、日常の業務において先輩から業務に必要な知識やスキルを学ぶOJTだけでなく、歳の近い先輩と定期的に面談するフォロワー制度もある。2年目以降は今度は自身がOJTトレーナーやフォロワーとして後輩を気にかけていくことになるが、健常の先輩が障がいのある後輩の指導をするケースもあれば、障がいのある先輩が健常の後輩を指導することもあるし、異なる障がいのある先輩と後輩がペアとなることもある。多様な仲間から学ぶことで自身では気がつかなかった新たな一面がその後のキャリアを考える契機になるかもしれない。

今後のキャリアについては全行員が毎年キャリアプラン

シートや上司との面談を通じて申告する機会があり、自身が所属する部門長と人事部が本人の希望や能力・適性を確認している。人事部門には有資格者のキャリアコンサルタントを配置しており、行員のキャリアの悩みに寄り添い、常時相談できる体制を整えている。このように当行のキャリアに関する制度は枚挙に暇がないが、これまで障がいのある行員の利用実績を下図にまとめている（図1）。



図1 キャリア構築支援プログラム利用実績一覧

(2) 活動

当行には障がいのある行員の有志で取り組んでいる活動が数多く展開している。

障がいの疑似体験は、障がいのある行員が内容を練ったもので、多くの拠点で参加できるよう対面だけでなく、オンラインでの実施、地方拠点に障がいのある行員が出張し、他の障がいのある行員がまた別の拠点からオンラインで参加するハイブリッド版など広がりを見せている。

行内イントラネットでの発信や、障がいのある行員が講師の勉強会の内容もそれぞれの行員が主体的に考え、周囲を巻き込みながら進めている。ときには自身の所属する部門以外の協力を得ながら進めることもある。障がいのある行員が作成したツールやマニュアルは、障がいのある行員のためだけでなく、全行を通しての働きやすい環境づくりにもつながっている。

障がいの状況も部署も異なるメンバーで活動することも多く、日常業務以外での活動の機会があることで、本人にも周囲にも新たな気づきをもたらしている。

そうした新たな視点をさらに活かしていきたいと思って

おり、当行のディスクロージャー誌（統合報告書）には、障がいのある行員が作成しているページがある。毎年多くの行員がアイデアを持ち寄り、何を伝えたいかということだけでなく、読み手にどう伝わるか、どのようにしたら誰にでも読みやすい誌面になるか試行錯誤を重ねている。

2024年7月発行の最新版「障がいのある従業員が安心して活躍する環境作り」のページでは、障がいの状況も部門も入行年次も異なる行員が垣根を超えてキャリアも含めた対談について掲載しているので併せてご覧いただければ幸いです（図2）。



図2 主な活動内容

(3) 面談の機会

障がいの有無にかかわらず、当行では多種多様な面談の機会がある。MBO（目標管理）面談は全行員が対象で、期初に個々で目標を設定し、期中と期末に本人と上司が振り返りの面談を実施する。キャリアプランシートに関しても同様に実施する。目標には前述の自己啓発の内容や各種活動を含める者もいる。

キャリアプランシートには、キャリア相談希望の有無を記載する項目があり、キャリア相談を希望した行員には上司との面談とは別に人事担当者との面談を設定している。その他国家資格キャリアコンサルタントによるキャリア相談も随時受け付けている。

フォロワー面談は前述の通り、歳の近い先輩行員と新入行員が定期的に面談をしている。若手面談はその名称にとられることなく、中堅以降を含む幅広い行員を対象に人事が面談を行っており、面談では目の前の悩みに関するだけでなく、中長期的なキャリアプランの相談も多く出てきている。

希望に応じて人事面談も行っており、その他にも上司との1 on 1 ミーティング、障がいに関する悩み相談も含めた精神保健福祉士やジョブコーチとの面談など、ご自身の

希望に合わせた面談ができるようになっている（図3）。

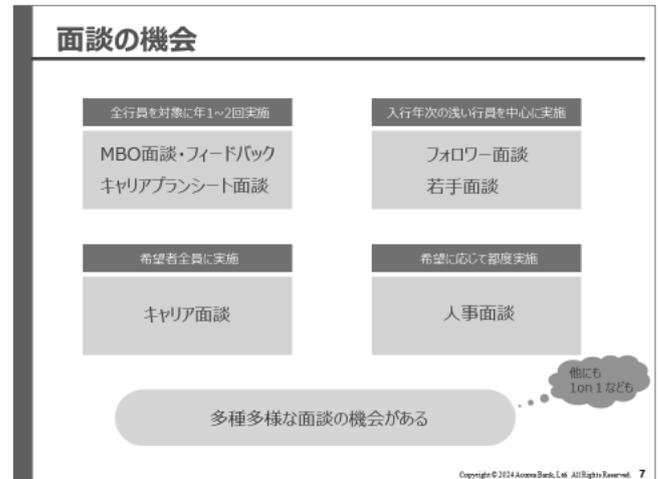


図3 面談の機会

3 おわりに

当行では障がいのある行員も他の行員と同様に業務に従事しており、障がいのある行員のための「仕事の切り出し」という考え方が存在しない。もちろん障がいの状況によりできないことは配慮するが、障がいがあるからと諦めたり、可能性を狭めてしまったりということがないよう、キャリア構築プログラムの機会も均等で、多くの行員が利用している。実際にジョブサポート制度や短期トレーニー制度の参加を機に今後のキャリアを考え、上司とも相談の上で、部署異動しているケースもある。

また、仕事以外で自分らしく活躍する場として各種活動も盛んに行われており、部署が異なるが志を同じくするメンバーと一緒に活動することで新たな刺激や気づきを得られることも多い。

当行では行員の多様なキャリアプランと主体性を尊重し、様々な機会を提供すること、そして行員一人ひとりのチャレンジを後押しすることを大切にしている。

キャリアデザインは、自分自身の人生を主体的に考え、進めることで、自分らしいキャリアを追求していくプロセスである。自身で積極的に行動していくこととなるため、そのきっかけとして仕組みづくりが必要である。その上キャリアにはこれが答えというものはなく、ときに迷い、悩むことがあるので、それぞれのキャリアについてこれからも一緒に考えていきたい。

【連絡先】

星 希望
 あおぞら銀行 人事部 人事グループ
 Tel : 050-3138-7211
 e-mail : n.hoshi@aozorabank.co.jp

キャリア開発・モチベーションアップを促す制度と挑戦の場の提供

- 青木 美恵子（三菱自動車ウイング㈱ 事業部長兼岡崎事業所長）
- 榎原 裕子（三菱自動車ウイング㈱ 岡崎事業所チーフ）
- クエラケラ 紀乃（三菱自動車ウイング㈱ 事業部アシスタントリーダー）

1 はじめに

三菱自動車ウイング株式会社（以下「弊社」という。）は、三菱自動車工業株式会社の100%子会社として、2007年4月に設立し、同年10月に特例子会社に認定され、今年度で17年目を迎える会社である。

障害者手帳保持者は、2024年8月現在80名（療育手帳保持者73名、身体障害者手帳保持者1名、精神保健福祉手帳保持者6名）、本社は愛知県岡崎市、事業所は、岡崎・京都市・倉敷市の3拠点である。

三菱自動車工業株式会社からの受託業務が売上の99%を占めており、事業内容は清掃業務を主とし、部品の組付け・分解、書類回収・機密文書のシュレッダー処理・廃棄、社員駐車場管理など福利厚生業務の一部を受託している。

なお、清掃業務を主とした日常業務を行う社員を「スタッフ」、スタッフの日常業務をサポートする社員を「コーチ」、コーチの取りまとめを「チーフ補佐」、スタッフの労務管理・受託業務進捗管理・コーチ教育をする社員を「チーフ」、バックオフィス業務を担当及び事務請負業務を行う社員を「アシスタント」と呼称している。

2 キャリアと課題

(1) スタッフの側面

障害者が地域での活動を制限されることによって、「何かの役割を担って活動すること」を学習できず、能力やモチベーションの向上に影響を及ぼすことがある。弊社スタッフの事例では、スタッフの家族が、障害者であることを公にしたくない意思があることから、当該スタッフは対外的なイベントの機会に参加することができない。普段の元気がなくなるなど、スタッフがモチベーションを保てなくなるケースがある。また、周囲から過剰な支援を受けるケースなどにより、成長の機会を逃す影響がある。弊社スタッフの事例では、上手く話せず、説明内容の理解スピードが追い付かず固まるスタッフに、コーチは「指示がないと動けないスタッフ」と認識し、コーチからの過剰な支援により「体験」「成長」が阻害されているケースもある。

(2) コーチの側面

コーチには、障害者へのサポート業務の専門性を向上させるべく、オンライン教材による教育や障害者生活相談員・ジョブコーチなどの資格取得を積極的に推進している。しかしながら、障害者に対するアンコンシャスバイアス

が少なからずあるのが現状だ。「障害者は支援がないと動けない、障害者にはそもそもこの作業は難しい、出来ない」などの意識が強く働くケースもあり、スタッフの成長機会をなくし、モチベーションを阻害している可能性がある。

(3) アシスタントの側面

23年12月より、採用を中心とした人事企画業務、委託業務調整や経理系業務を中心とした事業企画業務の強化を図るべく社として体制を整えているが、社内で機能させてきた歴史がまだ浅く、人数もまだ少ない状況であり、成長を遂げたロールモデルとなる社員も少なく、キャリアの可能性を閉ざしている可能性がある。

3 企業理念

(1) 企業理念において、「社員」に対して目指すところ

2023年12月、新たな企業理念を制定した中で、弊社の社員に対して目指すところを3つのステップで紹介している。一つ目が、働く人たちの様々な個性を引き出す「体験の場」、二つ目が、多様な経験を積み個性を磨く「成長の場」、三つ目が、得意な面を最大限に活かす「活躍の場」である。体験し、成長し、活躍する。一つひとつのステップを段階的に経験しながら、やがて大空に羽ばたける（ウイング）ように、スタッフが活躍することを目指している。

4 キャリア開発・モチベーションアップ施策

(1) 施策の前提

「ブランド・ハップンスタンス理論」（以下「本理論」という。）とは、スタンフォード大学のクランボルツ教授によって1999年に提唱された、キャリア形成において偶発の出来事が重要な役割を果たすという考え方である。閉ざされたキャリアを開く、社会変化に適応するため、本理論にある5つの行動指針（好奇心・持続性・楽観性・柔軟性・冒険心）と弊社の企業理念をもとに諸施策を実施している。

(2) 「挑戦の場」の提供及びモチベーション向上施策

ア スタッフの「他事業所」での業務体験

京都事業所設立にあたり、岡崎事業所スタッフ2名を派遣した。京都事業所は2023年10月に設立し、2024年4月より請負業務を開始したが、この派遣によりスタッフが安全面などにおいて問題なく業務遂行できることを確認し、コーチの具体的な指導方法についても確認を実施した。

(⇒好奇心・冒険心)

イ 技能表彰制度の実施

23年度より、トイレ清掃の技能検定を開始した。(⇒好奇心・持続性・楽観性・柔軟性・冒険心)

ウ 来客時の業務説明

従来、コーチが行ってきた来客者へのウェルカムメッセージや業務案内を、スタッフが自ら実施した。(⇒好奇心・冒険心)

エ 学校での業務説明と実演

職業紹介授業の一環で地域の学校において障害者が、その学校の生徒に対して、自身の業務説明と業務の実演を実施した。(⇒好奇心・楽観性・冒険心)

オ 技能表彰制度における動画マニュアル制作

スタッフの技能表彰制度において、評価基準となる動画マニュアルを制作。障害者手帳を保有するアシスタントが、本マニュアルを制作した。(⇒好奇心・冒険心)

(3) キャリア開発施策

2024年4月、スタッフの人事制度を導入した。創業開始以来、スタッフの人事制度はなく、一つの給与バンドで運用してきた。成績は一時金にて多少の差を付けていたものの、給与や役割は変わらず、日々の頑張りや成果に報いることができない制度であった。特別支援学校を卒業し18歳で入社する社員のケースにおいては、現在の定年年齢までは40年以上ある計算になる。その間、急成長はないまでも、スタッフは緩やかに成長する。そこで、企業理念にも掲げている「社員の成長と活躍」を目的とした社員制度を導入した。スタッフの新しい人事制度には、①エントリー②複数業務対応可能③スタッフの模範④コーチ補助⑤コーチの5段階のステップがあり、スタッフであってもコーチを目指すことができるキャリアを制度の中で明示した。さらに、ステップ昇格の判断材料の一つとして「チャレンジシート」を導入。担当コーチと相談のうえ、1年間の業務目標を個人ごとに設定し、コーチがスタッフを伴走することにより、キャリア開発を促進していくことを目指している。

5 施策による成果・振り返り

(1) コーチの側面

コーチは、直近の2年間で新しい方が多く入社してきたこともあり、過去から在籍しているスタッフの作業手順を「正しいもの」として誤認識することがあり、作業を熟知したうえでの指導・教育を実施できていなかった。しかしながら、動画マニュアルを制作する際、コーチとスタッフが相互に意見交換を行いながら制作することにより、作業手順の認識を揃えることが出来た。「業務の指示は、一方的にコーチからスタッフに行くもの」から「仕事はコーチとスタッフが一体となって作り上げるもの」という新たな

視点と関係性が生まれ、現状打破のきっかけとなった。さらに「このスタッフは合格するだろう」というコーチの予想に反した結果となったケースもあり、この点においてもアンコンシャスバイアスからの脱却を図ることができた。

これら経験に基づき、将来的には、スタッフがコーチの補助やコーチ職を担うといった「キャリアの可能性」があるという点を、認識することができた。

(2) スタッフの側面

自宅と職場の間を、日々実直に往復しているスタッフにとっては「いつもの職場」ではない京都事業所に行くことに対する期待や戸惑いはあった。新設されて間もない京都事業所では、清掃用具や職場環境に違いもあったが、わずかな戸惑いがあるものの、これまでの慣れた手順で業務を遂行できていた。派遣されたスタッフは、派遣前はあまり自信がない様子であったが、派遣後は「もっと上手く清掃できるようになりたい」と、以後も努力を継続している。

技能表彰制度のチャレンジでは「上手く清掃できるようになりたい」「新しいことをやってみたい」「教えることが好きなので、合格を重ねてコーチになりたい」「見学に来た方に喜んでほしい」「家族の中で初めて主人公になった」などの声が聞かれた。この事から①モチベーションの向上②失敗を恐れず挑戦する行動③自身の存在意義の確立、など変わることが得意ではないと思われることが多い障害者に、挑戦する場、選択するチャンスを提供することの大切さを実感した。

(3) アシスタントの側面

アシスタントからは「伝えたいことを文章にすることが、得意だったことやだれかの役に立っていることが分かった、スタッフとアシスタントが垣根を超えて一緒にチャレンジできたことが嬉しい」といった声が聞かれた。①成長実感を得られたこと②自己肯定感を高められたこと③可能性を発見できたこと、などこの経験から得られ、日々の業務についても積極的に関わる姿勢が見られ、自信となり他者とのコミュニケーションも潤滑になってきている。

6 今後について

障害者を取り巻く環境は、年々早いスピードで変化している。障害者雇用は「守られているもの」ではなく、企業としても成長し続ける必要があるものと捉えている。成長し続けるためには「両利きの経営」にある「知の深化」「知の探索」のバランスを保ちながら、新規業務の開拓、体験・成長・活躍の3ステップの場を、会社として提供し続けていく。こうした事例を共有することで、全国の障害者が自信と誇りを持って人生を謳歌し活躍していくことを期待しつつ、新たな機会をこれからも創出し、キャリア開発・モチベーション向上と挑戦の場の提供を継続していく。

スタッフのキャリア形成と職位設定について

○土居 健太郎（株式会社かんでんエルハート 鳴尾アシストセンター リーダー）

○神田 耕太郎（株式会社かんでんエルハート 鳴尾アシストセンター）

1 はじめに

株式会社かんでんエルハート（以下「LH」という。）は、あらゆる障がい者が働きやすい環境を整備するために、親会社である関西電力(株)と、大阪府、大阪市の第3セクター方式で立ち上げられた特例子会社であり、23年12月に創立30周年を迎えた。

LHは、障がい者(以下「スタッフ」という。)の成長と自立性を促すため、スキルが高く責任感のある障がい者に、作業責任者(作業管理・フォロー、トラブル対応、業務改善などの役割。以下「管理者」という。)業務の権限を一部、移譲する取組みを進めている。例えば、管理者とスタッフがペアで行っていたオフィスゴミの回収業務を、スタッフだけのペアで行う運営や、園芸部門では、車両で現場に出張する花壇メンテナンス業務を、管理者からスタッフ主体による運営に権限委譲した。

今回は、鳴尾アシストセンターでの被服管理業務での取組み事例を発表する。

2 作業リーダーの明確化

LHでは、勤続30年のスタッフもいる一方で、スタッフのキャリア形成が部門ごとばらばらで、明確なキャリア形成(ロールモデル)が確立されておらず、スタッフの目標設定やモチベーションの低下が課題となっている。

そのため、スタッフの働き甲斐の向上を目的に、キャリア形成を通じたモチベーションアップを試行的に取り組んだ。具体的には、キャリア形成の一環として「作業リーダー」の職位を体系的に整備し権限移譲と育成に取り組んだ。

被服管理業務を例にすると、管理者1名とスタッフ(身体・知的・精神)3名の計4名体制で行っていた(図1)が、作業リーダーの職位を設定し、作業リーダーがスタッフを指示・指導する業務運営体制となるよう育成した(図2)。

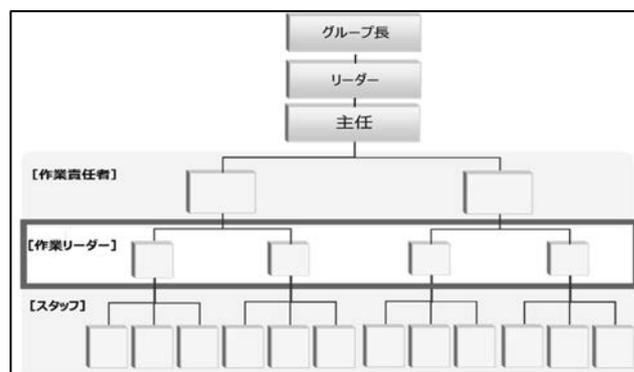


図2 目標とする体制図(イメージ)

(1) 目的と課題

<目的>

- ・スタッフのキャリア形成
- ・スタッフのやりがいやモチベーションの向上
- ・管理者の負担軽減

<課題>

- ・スタッフの課題認識(現状理解)
- ・役割・職責の範囲設定

(2) 役割要件について

作業リーダーの設定に向け、まずは各職位の職責と役割の範囲をさだめた。(図3)

職位	役割					概要
グループ長 (課長)	グループ全体統括					会社大での調整対応
リーダー (係長)	事業責任者					事業に関する調整事項 業務分担、育成計画、人事評価
主任	人事	教育	契約	管理		契約管理、チーム育成、進捗管理
作業責任者		教育	契約	管理	作業	月間作業報告書の作成、 トラブル対応、作業フォロー
作業リーダー			契約	管理	作業	スタッフの作業チェック 定例業務の指示、 作業の全工程を習得(標準時間内)に運行できる)
スタッフ					作業	定例作業(全工程の一部) 就業準備性

図3 職位・役割要件と権限移譲の流れ

(3) 作業リーダーの要件整理

一方で、管理者には、トラブル対応、業務改善などに加えスタッフ管理業務が集中し、時間外が発生しやすい課題があった。そこで管理者の負担となっている項目を洗い出したところ、管理者視点で求められる作業リーダーの要件がみえてきた(表1)。

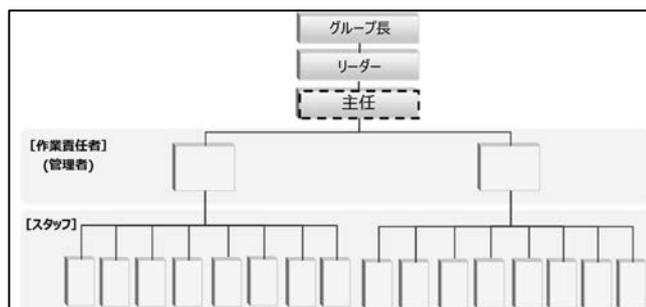


図1 従来の体制図(イメージ)

表1 作業リーダーに求める要件

管理者が負担に感じる項目	見えてきた作業リーダー像	役割要件項目
スタッフの進捗・行動管理 (集中力や体調面の配慮)	自身の体調管理ができる	自己管理
スタッフの人間関係の調整 (もめ事の仲裁や業務連携)	対人関係が良好に築ける	対人関係
作業チェック	作業チェックができる	作業精度
スタッフからの問合せ対応 (業務質問 等)	スタッフの問合せに対応できる 手順の工夫・変更が考えられる	業務習熟
作業フォロー (進捗遅れやスタッフ休暇)	標準以上の作業スピード	作業スピード
実績管理の把握・入力	実績管理の理解・入力ができる	実績管理

3 作業リーダーへの育成

被服管理業務では、2名のスタッフを作業リーダーに育成すべく取り組んだ。

1人目はAさん(精神・発達障がい 入社3年目)、2人目はBさん(身体障がい 入社14年目)でそれぞれに対し、アセスメントを行った(図4)。

今回はAさんの事例にスポットを当てる。

Aさん(精神・発達障がい) 障がい特性の分析

項目	得意なこと (強み)	苦手なこと (弱み)	今後の工夫
自己管理	・安定して作業できる ・体調変化の波が少ない	・プライベートでの小さな心配事が仕事にも影響が出る時がある。	
対人関係	・周りのスタッフの変化に気づきやすい	・感受性が強く、周囲の影響を受けやすい	・課題の分離思考を学習する
作業精度	・ルールを守り作業ができる ・丁寧に1つずつ作業できる	・複数指示を出すと作業の抜け漏れが発生する。	・ルールを掲示する
業務習熟	・日常会話でのコミュニケーションを取ることができる	・口頭指示が覚えられない ・ルール変更に強い(ルールの切り替えに時間がかかる)	・メモを取る
作業スピード		・作業がマイペース ・時間管理が苦手 ・時間に追われると焦る	・作業スピードが速い人とペアになり、作業スピードを体験・経験する。 ・事前に目標時間を設定し作業する
実績管理	・実績の集計ができる。 ・ルーティン業務が抜けなくできる		

図4 Aさんのアセスメントシート

(1) 取り組み内容

まず、Aさんにアセスメント結果を共有し、今後の取り組みの方向性と自己理解を深めた。

Aさんは、特に「作業スピード」に課題があり、自分の作業スピードが遅いという認識がなかった。初めのうちは管理者が目標時間を設定し作業に取り組んでいたが、「終わりませんでした」という報告が多く、時間内に終わらせるという意識が希薄だった。そのため、自分で目標時間を設定することで、時間内に終わらせる意識が高まってきた。また、作業スピードの感覚を養う工夫として、管理者と一緒に作業に入り動き方の見本を示した。初めのうちは、管理者の動き方(スピード)に慣れず、付いていくので精一

杯だったが、繰り返し反すことで徐々に負担感がなくなり、目標時間に近づいた。

(2) 育成結果

上記のように、各項目についてアセスメント、育成をした結果、作業リーダーの全ての要件を満たすまでには至らなかったが、Aさんは権限移譲や業務習得に対し、非常に前向きに取り組めるようになった。

また、作業リーダーの育成を進めたことで、権限移譲もスムーズに進み、結果的に管理者の負担も大きく軽減できた(図5)。

項目	概要	達成度	今後の工夫
自己管理	・自身の体調管理ができる(集中力・パフォーマンスの維持、感情コントロール)	○	
対人関係	・対人関係が良好に築けること	○	
作業精度	・作業のチェックができる ・非常に高い精度で作業ができる	○	
業務習熟	・スタッフの問合せに対応できる ・作業手順の工夫・変更ができる	△	ルール変更点について定期的に研修と試験を実施
作業スピード	・すべての作業項目が標準時間以内に行える	△	目標時間を設定し、取組を継続
実績管理	・実績の集計・入力ができる ・継続的にできる	○	

図5 Aさんの取り組み結果

4 今後の展望

今回はAさんの育成の取組みを紹介した。今後、他のスタッフにも作業リーダーを目指した育成を行い、やりがいを感じて、活躍できるような仕組みづくりを行うとともに、障がい者主体の仕事を増やしていきたい。

【参考文献】

- 1) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター『障害者の雇用管理とキャリア形成に関する研究障害者のキャリア形成』(2004年)

【連絡先】

土居 健太郎
鳴尾アシストセンター
e-mail: doi-kentaro@klh.co.jp

特例子会社における障がいのある社員の個別支援計画の導入

－「働く態度の階層構造」理論による社員育成・支援の仕組み化－

○小笠原 拓（株式会社ドコモ・プラスハーティ 担当社員）
菅野 敦 （東京学芸大学）

1 はじめに

(1) 会社概要

株式会社ドコモ・プラスハーティ（以下「当社」という。）は、ドコモグループの特例子会社として、2015年に設立された。当社では、これまで雇用の対象となりづらかった重度の知的障がいのある人を中心に自社雇用を進めるとともに、ドコモグループ全体の障がい者雇用の推進に向けたグループ各社への支援を行っている。

2024年8月現在、当社で働く障がいのある社員は94名を数え、主にドコモグループの自社ビル（全国6ヶ所）の清掃業務に従事している。清掃業務は5名程度のチーム体制で行っており、各チームにジョブコーチ（支援者）1名を配置している。

(2) 当社における障がい者就労支援の課題

当社における障がい者雇用は、企業の社会的責任にとどまらず、多様性を取り込みつつ強い会社をつくっていかうとするダイバーシティ経営の一環として位置付いている。

障がいのある社員の就労支援についても、雇用することがゴールではなく、「働くことを通じて成長・挑戦し、自立への道すがらお世話になった方々に貢献すること」を目指している。

一方で、障がいのある社員の成長ひいては自立に向けて、どのような育成・支援を行っていくべきかについては、これまで会社として明確な方針や内容を示すことができておらず、ジョブコーチ個々の裁量に寄るところが大きかった。

2 社員育成・支援の視点づくり

(1) 就労支援の意義（働くことを通じた「態度」の育成）

菅野¹⁾は障がい者就労支援の意義として、『賃金の提供や、生活する力を高めることで、社会的な自立をめざしている』と指摘し、社会的な自立をめざすために、知識や技能に加えて、社会生活に必要な実践的な態度の形成に向けた支援の必要性を述べている。

態度とは、『ある対象に対して個人が反応や行動を決めるための精神的な準備状態のこと』と定義されている。社会生活をおくるうえでは、様々なひと・もの・ことがらに向き合い、自らの行動を適切に選択していく必要がある。社会生活における「態度」とは、変化の激しい現代社会において、自律的かつ多様な環境にも適応・順応しながら、課題を解決するための「生きていくための力」としてとら

えることができる。

一方で、障がいのある人（特に重度の障がいがある人）のなかには、これまでの生活経験のなかで、うまく適応できなかつたり、または周囲に依存していることで、課題解決に向けた「態度」が形成されづらい傾向がある。

働く場では様々なひと・もの・ことがらに対する課題解決の場面に直面し、それに対応するための「態度」が求められる。障がい者の就労支援の意義とは、働く機会の提供や所得保障にとどまらず、「働くこと（働くなかで自ら課題を解決する経験をする）」を通じた実践的な態度の育成にあると考えられる。

(2) 「態度の階層構造」理論

菅野¹⁾は学校教育の分野から、知的障がいのある生徒に対する職業教育において育成が求められている態度を「感受性・応答性」「自律性」「積極性」「責任性」「柔軟性・多様性」「協調・協力」の6つに整理し、それぞれの難易度から階層構造を示している（図1）。

この「態度の階層構造」では、社会参加・社会的自立に必要な、課題解決に向けた「態度」に関して、「他者に依存的である」段階から、「主体的に課題解決をする」段階、さらには「互いの立場を尊重し、ともに課題解決をする」といった段階までが体系的に整理・提示されている。



図1 態度の階層構造（菅野2015をもとに作成）

(3) 態度育成に向けた具体的な取り組み場面

上述のとおり、「態度」はあくまで『精神的な準備状態』であるため、直接的な指導・支援によって、態度の形成・変容を促すことは難しいことが予測される。

菅野¹⁾は『態度とは知識・技能の定着と般化・応用とい

うとらえ方もできる（中略）わかること・できることの繰り返しにより、達成の楽しみを経験し、この積み重ねによって、常にわかること・できることで反応するようになる。この状態像、「（いつも）している」が態度の形成と考える』と述べている。

つまり、態度形成は活動や作業の場における具体的な取り組み（あるいは、そうした取り組みに必要な知識・技能習得のためのトレーニング）を通じて、達成感を得ることが重要であると考えられる（図2）。

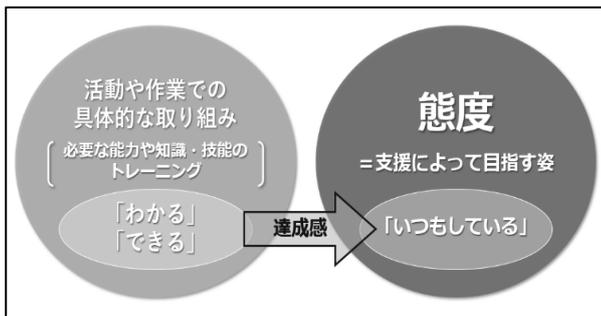


図2 態度形成に向けた取り組み

育成を目指す「態度」の階層に応じて、取り組みの内容も変わる。特に「責任性」～「協調・協力」の上位階層の態度の形成には、意図的な場面設定が必要である。例えば「柔軟性・多様性」のなかの「状況に応じて臨機応変に行動する」といった態度を育成するためには、そうした行動が求められるような、イレギュラーな事象が起こる機会を設定する必要がある。

そこで、当社では障がいのある社員個々の育成段階（＝態度の階層）に応じた業務目標（目指す姿）および業務内容の設定の指針として、菅野¹⁾の「態度の階層構造」理論に基づいた、階層ごとの具体的な取り組み場面のリスト化を試みた。

このリストをもとに社員個々の業務における取り組みの様子をアセスメントすることで、ジョブコーチ間で育成課題や今後の育成の見通しについて共有できると期待される。

(4) 態度の育成段階に応じた指導内容と支援方法

「態度」の育成に向けては、社員本人の業務内容・業務目標を設定するだけでなく、ジョブコーチ間で「何を・どのように育成・支援をするのか」について共有・統一することも重要である。

例えば、「主体的に課題解決をする」ことを目指しているなかで、ジョブコーチが過度に支援（過介入）することで、返って本人の主体性を奪ってしまうことがある。また、逆に本人が働くことに対して不安が大きい状態で、むやみに主体性や責任感を求めることで、過度な心理的負担を強いる可能性もある。いずれにせよ、ジョブコーチが態度形成の段階に合わない支援を行うことで、障がいのある社員

の成長・自立を妨げてしまうことがあり得る。

そのため、当社では「態度」の階層と、それに向けた「具体的な取り組み」に対応する、ジョブコーチの「指導内容」「支援方法（介入度）」についても整理した。

(5) 個々の障がい特性の理解に基づく支援

一方で、「態度」の育成は、ともすると誤った人格評価に繋がる危険性がある。例えばジョブコーチが知的障がいや発達障がいといった認知・理解に偏りがある人に対して、本人の障がい特性を配慮しないまま、育成・支援を行うなかで、「教えたのにその通りにできないのは不真面目だからだ」といった判断をしてしまうことがある。

こうしたことを避け、適切な支援を行うためにも、社員個々の障がい特性のアセスメントに基づき、必要な支援や作業環境づくりを検討することが重要である。

3 個別支援計画の運用づくりと今後の課題

(1) 個別支援計画の導入

当社では社員個々の状況に応じた育成・支援を計画的に行うために、障がい者福祉サービスを参考にした「個別支援計画」の導入を進めている。

「計画」は社員本人の業務目標・内容の設定と、それに対応しつつ個々の障がい特性に応じたジョブコーチによる支援内容を作成する枠組みとなっている。

本来であれば、業務目標の設定は障がいのある社員自身が行うべきものであるが、当社の場合、重度の知的障がいのある社員がほとんどであり、社員本人が自身のキャリアを見据え、目標を設定することが難しい状態にある。そのため、現段階では経過措置的にジョブコーチから本人に対して目標を提案する形になっている。定期的な目標設定面談と日常的に業務の振り返りを行うことで、本人に対する意識づけ・動機づけを行っている。

(2) 支援計画の進捗管理とスーパーバイズの仕組みづくり

個別支援計画を一元管理するための専用の社内イントラシステムを構築している。上述の社員本人の目標設定や振り返りを行うための機能のほか、ジョブコーチが支援の実施状況に関して記録・報告を行える機能を搭載している。

また、本社のなかで各社員の支援計画の進捗管理とスーパーバイズを行う部署を設けている。ジョブコーチを含め、障がい者支援を推進する人材の育成が課題となっている。

(3) さらに育成・支援の充実に向けて

当社では社員の育成段階別にチームを再編することを検討しており、社員の成長に応じた役割設定やそれにとまなう給与制度の見直しも課題である。

【参考文献】

- 1) 菅野敦『障害者支援の基本的な考え方』、「改訂 社会就労センターハンドブック」、全国社会福祉協議会（2015）、p83-104

岡山県庁における障害者雇用の実態調査 —就労パスポートの活用とチャレンジ雇用に着目して—

○宇野 京子（岡山県総務部人事課 職場定着支援トータルアドバイザー）

1 はじめに

平成20年度から、各府省・各自治体で1～3年の業務経験を踏まえ、知的障害などのある人が一般雇用へ向けて経験を積む「チャレンジ雇用」が行われている。一般企業への就職につなげていく目的に即して、会計年度任用職員などの実態を見聞きすると、キャリア形成上の課題が残存するように思われる。

令和5年度、岡山県知事部局（以下「岡山県」という。）は、障害者雇用の推進を進めるため就労支援アドバイザー（以下「アドバイザー」という。）を配置した。効果と障害者雇用の実態を把握することを目的に調査を行った。

本稿では、厚生労働省が令和元年11月に作成した「就労パスポート」を組織内で活用している様子と、チャレンジ雇用枠で働く職員の支援について報告する。本研究知見は、組織における雇用ノウハウの一助になることを期待する。

2 方法

(1) 調査対象者

アドバイザーと面談をした障害者雇用枠で働く職員（以下「当事者職員」という。）と、配属部署で支援する上司・同僚（以下「上司ら」という。）である。

(2) 調査方法・分析方法

調査期間は令和5年4月X日～6年3月X日であった。調査は、アドバイザーの面談受付記録と個別面談や研修会実施後のアンケート結果を用いる。

(3) 倫理的配慮

岡山県人事課から、無記名調査で個人情報を扱わないことを条件に承諾を得た。webアンケートの参加は回答者の意志に委ねられており、未協力の場合における不利益はないこと、ならびに研究目的と内容を書面と口頭で説明し調査協力の同意は回答をもって得られたものとした。

3 結果と取り組み

令和5年6月1日現在、岡山県の職員数は4490.5人で、法定雇用率の2.6%を達成していた。当事者職員の配置は、「分散配置」をしている。令和3年度から、「就労パスポート」を任意で内定書類として提出してもらい面談等で活用している。以下、人数は延べ人数、語りは斜字で表記する。

令和5年度のアドバイザーは、訪問型ジョブコーチの稼働実績がある者を配置した。年間の稼働日数は49日であった。配置については、職員用の掲示板や研究会等を通じて

全職員へ周知を図った。相談の申し込みは123件で、内訳は当事者職員が72人（59%）、上司らは43人（35%）、県民サービス等の方針検討のために組織からは8人（6%）であった。2回以上の継続面談を希望した者は、実人数14人であった。

(1) 当事者職員の実態

相談の対象となる当事者職員の雇用形態は、正規職員が65人（56%）、チャレンジ雇用を含む会計年度任用職員は49人（43%）、非開示は1人（1%）であった。年齢分布は、20代が最も多く78人（87%）で、職業人として経験知を蓄える若い層の相談ニーズが高いことが明らかになった。

障害種別は、発達障害が83人（61%）と最も多く、入職時に報告している障害以外に発達障害の特性による相談案件が多いことが明らかになった。

相談内容は、当事者職員や上司らの困り感に加え、アドバイザーが助言や対応した項目を加え分類を行った結果、総件数は466件となった。障害特性やハードスキルから業務遂行に影響がでている場合や、体調管理、職場の人間関係、合理的配慮、労働条件など相談は多岐にわたっていた。

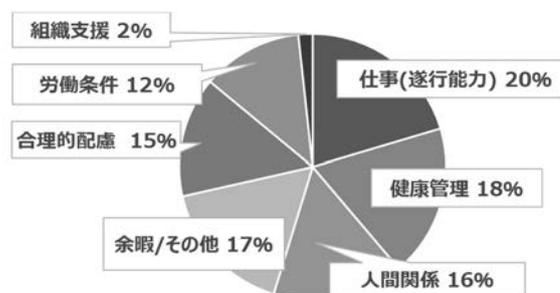


図1 支援内容(n=466)

継続面談に移行した当事者職員は、自己理解の支援と雇用継続及び地域への移行支援の観点から、「就労パスポート」の新規・更新作業を68人（15%）に実施した。復職や面談の時に、上司と人事課へ「就労パスポート」を提出することにより、発達障害の特性をもつ職員は「通常の職員が当然できるレベルの仕事であっても、内容によってはかなり困難に感じることもある」「できる点とできない点、不安を感じる点を整理し職場で共有できることは、職場での貢献度を上げることやトラブルを防止することができるので安心材料となった」という回答が得られた。また、障害から体調管理が難しい者や二次障害としてうつ傾向のある職員は更新作業を行うことで、うつ状態の起因要因や体調変動

と予防的対応策の大切さに気付き、「主体的な自己研鑽と自己分析に励みたい」という意欲向上にも成果があったことが明らかになった。

チャレンジ雇用枠の当事者職員のなかには、「支援機関の人に進められて応募した」「転職は考えていない」など制度自体を理解していない者や、就労支援の専門機関の存在を知らない者もいた。今後に向けて、職業準備性やハードスキルを上げていくこと、任期満了後の転職を意識した就労生活が送れていない実態が明らかになった。そこでメモの取り方の指導や任期満了後の社会資源の情報提供を開始した。「就労パスポート」が移行支援ツールとして活用できるよう、アピールポイントを記載すると共に「幕張ストレス・疲労アセスメントシート (MSFAS)」やベッカー職場適応尺度 (BWAP2) の結果などを加えて情報の整理・統合を行った。

(2) 職場の実態

上司らは、当事者職員を支援する側であっても、障害者の雇用支援と直接は関係していない業務に従事している。そのためアドバイザーとの面談には、部署として支援体制の構築や当事者職員の課題軽減のために病院受診の前後に定期面談を行うなど、粘り強く対話を繰り返している部署があることが明らかになった。

職場からの相談は図2のとおり、9月と翌2月に増えた。離職予防に向けて当事者職員の勤務態度の改善策、雇用維持の対策(雇止め回避)、障害特性に配慮した面談技法についてであった。当事者職員によって、障害の開示範囲(個人情報取り扱い)が異なるため、アドバイザーは傾聴から状況を予測し、「職業準備性ピラミッド」を用いたアセスメントの視点、職業リハビリテーションの理論や調査研究などの情報提供を行い対応策の提案などを行った。

チャレンジ雇用枠の当事者職員の支援体制として、毎年人事課主催で「知的障害のあるチャレンジ雇用枠で働く職員を支援するための研修会」を実施しているが、必ずしも一般就労を意識した職務内容や支援が行われていない課題が明らかになった。

研修会後のアンケート結果では、「職場で業務以外の相談や課題に、どこまで対応したらよいか分からない」「うち(部署)では、そこまで出来ないと思うこともありました」などの率直な意見や、サポートする側の課題として「そもそも障害に対する知識が乏しかった」との回答もあったが、アドバイザー制度を活用することで「知識習得や心理的プレッシャーがかなり軽減した。自分の役割と今後に向けた職員のキャリア形成との関係性も分かり・・・目指すべき支援の方向性が明確になった」との回答があったことから、アドバイザー配置の効果があつたと考えられる。

(3) 相談件数の推移

年間の相談件数の推移から、人事課やアドバイザーが効果的に組織介入する時期が明らかになったものの、個別の相談内容からは人事院が採用試験を行うことによる職業能力や適性の確認、当事者職員の配置の仕方についての課題が明らかになった。

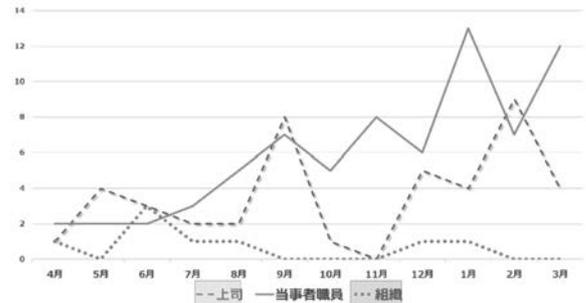


図2 年間の相談件数の推移

4 考察と今後の展望

依田¹⁾は、公務員はそもそも法令遵守の意識が強く、法律上の義務は重く受けとめられると述べている。岡山県をはじめとする公務部門の特徴として、人事異動が2～3年毎にあることから雇用ノウハウの蓄積が難しい状態にある。岡山県では組織内サイトで障害者支援に関する記事を掲載しているが、発達障害の特性と対応策は個別性がある事から、組織内の支援者は継続的に本人のニーズや健康状態を把握し、必要な知識やスキルを習得すること、組織の環境変化や慣行・文化が発達障害者の就労継続を阻む障壁にならないよう、障害者と組織双方への働きかけが重要になると宇野らは述べている²⁾。本調査結果から、環境整備や合理的配慮等の伝達ツールとして「就労パスポート」を活用することで、本人、職場、組織の3方向への働きかけが可能となった。また、配慮事項の齟齬を予防することで、双方のストレス軽減やキャリア形成支援に効果があることが示唆された。

今後の展望として、「雇用の質の向上」にむけた中長期的な視点からの取り組みや、当事者職員の満足度調査からの組織分析、当事者職員のキャリア支援が求められる。また、令和7年10月からは新設「選択支援事業」が始まることから、雇用現場においても過去からのアセスメント結果を反映した支援や、チャレンジ雇用枠の職員を対象とした地域移行の有効な支援方法の開発が期待される。本稿の限界として、一地方公共団体の取り組みであり、面談者の人数と包括的な内容であることである。

【参考文献】

- 1) 依田晶男. 「公務部門の障害者雇用情報サイト」.(web閲覧日 2024.8.11)
- 2) 宇野京子・前原和明. 自閉スペクトラム症特性のある青年のキャリアアップの動機と行動変容に関する事例研究—10年間の振り返りと転職における支援—. (2022)