

研究・実践発表  
～口頭発表 第2部～

# 社内支援技術向上を目的としたワーキンググループの取り組み

○豊崎 美樹（株式会社スタートライン CBSヒューマンサポート研究所 主任研究員）

○菊池 ゆう子（株式会社スタートライン CBSヒューマンサポート研究所）

刎田 文紀（株式会社スタートライン CBSヒューマンサポート研究所）

## 1 はじめに

弊社は、障害者及び事業主の双方に対して、就職準備・採用準備から職場定着までのトータル的なサポートを行なっている。現在（2024年7月時点）は屋内農園型ファーム『IBUKI』23拠点、サテライトオフィス『INCLU』11拠点、就労移行支援『るりはり』2拠点、ロースタリー型『BYSN』2拠点があり、日々計1,850名以上の障害者と300社以上の企業に、応用行動分析・文脈的行動科学に基づく専門的な知識・技術で支援が実施されている。また、それら支援技術は、社内に設置されたCBSヒューマンサポート研究所によって研修が行われ、支援職246名が日々研鑽を積み、知識を現場実践で活かしている。

## 2 Process Based Therapy（以下「PBT」という。）とは？

Steven C. Hayes や Stefan G. Hofmann らによって提唱され、機能分析、複雑なネットワークアプローチ、エビデンスに基づく治療法から開発された中核的な変化プロセスの特定を用いて、特定の目標と介入の段階を考慮して、個人のどの中核的な生物心理学的プロセスをターゲットにするか、そして、どのようにそれを行なうのが最善であるかを設定する、ケースフォーミュレーション技法である。

また、PBTの根幹となる考え方であるEEMM（Extended Evolutionary Meta Model）に基づいたEEMMグリッドを活用することにより、支援者と当事者が共通認識を持ちながら、個人のプロセスを視覚化していくことができる、という点も特徴的である。

## 3 PBTワーキンググループ（以下「WG」という。）の結成

2023年度に、弊社に所属する支援職社員で構成されるWGを以下の要領で結成、活動した。

- ・目的：PBTの理論を学び自ら現場で実践しつつ、支援職社員全体の支援スキルを高めること。
- ・活動期間：2023年10月～2024年3月
- ・人数：32名（アドバイザー、リーダー含む）

## 4 研究の目的

本研究においては、上記WGメンバーによって収集されたPBT活用事例のうち、EEMM グリッド面談を情報収集、

整理として用いたことで対象者に生じる変化を確認した。

## 5 方法

### (1) 対象

EEMMグリッド面談を実施した対象者は、①職業リハビリテーションサポート（以下「職リハサポート」という。）を受ける障害者および企業管理者、②社内WGメンバー以外の支援職社員、③WGメンバーの親族の中から、何らかの心理的問題を有し、EEMMグリッド面談を希望する者とした。

### (2) 手続き

- ・所要時間：60分から100分程度（対象者により異なる）
- ・面談回数：1回から2回（対象者により異なる）
- ・面談方法：当研究所で作成したEEMM グリッド面談用紙（A3用紙／横に不適応スタイルと適応スタイルの2つのEEMM グリッドを配置）を使用した。面談では、事前に面談用紙を印刷しておき、対象者の注意・思考（認知）、自己、感情（情動）、行動、動機・価値、生物生理学レベル、文脈、社会文化レベル等に係わるエピソードについてヒアリングを行い、その内容を9つのグリッドに分類して記録した。
- ・質問紙による評価：MPFI（多次元的心理的柔軟性尺度）日本語版ショートバージョンを、面談前と面談後に1回ずつ実施し、回答を得た。MPFIはACBS（Association for Contextual Behavioral Science）によって開発された心理的柔軟性・心理的非柔軟性について総合的に評価することができる質問紙である。心理的柔軟性の下位項目には、今この瞬間への意識、アクセプタンス、脱フュージョン、文脈としての自己、コミットされた行為、価値の6項目が、心理的非柔軟性の下位項目には、今この瞬間への意識の欠如、体験の回避、フュージョン、概念としての自己、非行為、価値の欠如の6項目が含まれている。MPFIショート版は、下位項目毎に2問が設定されており、全体で24問からなる質問紙となっている。

### (3) 分析方法

研究協力を得た対象者全員分（22名）のMPFIの結果を集計し、心理的柔軟性・心理的非柔軟性の合計の平均および下位項目毎の合計の平均について、面談前後における有意差検定を、t検定を用いて行った。なお、有意水準は5%以下に設定した。

## 6 結果

分析対象となる回答者は22名であり、内訳は支援職社員11名、WGの親族6名、職リハサポートを受けている障害者5名であった。

### (1) 全体結果

表1にMPFIの全体結果を示した。MPFIにおける心理的柔軟性の得点は、EEMMグリッド面談前に比べて面談後に有意に上昇した( $t(21) = -3.57, p = .002$ )。心理的非柔軟性の得点は、面談前に比べて、面談後にわずかではあるが低下したものの、有意な差はみられなかった( $t(21) = 0.63, p = .538$ )。

表1 EEMMグリッド面談前後の変化

| 項目      | 面談前  |      | 面談後  |      | $t$ 値  | $p$ 値  |
|---------|------|------|------|------|--------|--------|
|         | M    | SD   | M    | SD   |        |        |
| 心理的柔軟性  | 27.9 | 10.3 | 31.6 | 10.7 | -3.565 | 0.002* |
| 心理的非柔軟性 | 24.4 | 7.3  | 23.7 | 9.1  | 0.626  | 0.538  |

\* $p < .05$

### (2) 下位検査の結果

表2にMPFIの下位項目別集計結果を示した。MPFIの心理的柔軟性、心理的非柔軟性の下位項目別の変化を見ると、心理的柔軟性の“アクセプタンス”がPREに比べてPOSTに有意に上昇し ( $t(21) = -3.30, p = .003$ )、心理的非柔軟性の“概念としての自己”が、PREに比べてPOSTで有意に減少した ( $t(21) = -2.62, p = .016$ )。

表2 各項目別に見たEEMMグリッド面談前後の変化

| 心理的柔軟性    | PRE | POST | $t$ 値  | $p$ 値  |
|-----------|-----|------|--------|--------|
| 今この瞬間への意識 | 4.5 | 5.5  | -2.022 | 0.056  |
| アクセプタンス   | 3.9 | 5.1  | -3.301 | 0.003* |
| 脱フュージョン   | 5.4 | 5.4  | 1.000  | 1.000  |
| 文脈としての自己  | 4.5 | 5.1  | -1.846 | 0.079  |
| コミットされた行為 | 4.5 | 5.0  | -1.204 | 0.242  |
| 価値        | 5.1 | 5.6  | -1.190 | 0.559  |

\* $p < .05$

| 心理的非柔軟性      | PRE | POST | $t$ 値  | $p$ 値  |
|--------------|-----|------|--------|--------|
| 今この瞬間への意識の欠如 | 4.5 | 4.3  | 0.310  | 0.760  |
| 体験の回避        | 4.6 | 4.3  | 0.924  | 0.366  |
| フュージョン       | 4.2 | 4.1  | 0.266  | 0.793  |
| 概念としての自己     | 4.1 | 3.2  | 2.615  | 0.016* |
| 非行為          | 3.5 | 4.0  | -1.702 | 0.104  |
| 価値の欠如        | 3.5 | 3.7  | -0.611 | 0.548  |

\* $p < .05$

## 7 考察と展望

本研究の結果として、EEMMグリッド面談というアプローチによって、心理的柔軟性における変化が、5%水準の有意差で得られた。このことは、Hayes (2023) らが述べる “特定の個人がもつ変化のプロセスを理解” (p.11) し、対象者の人生のプロセスをつぶさに見ていく作業の有効性を示唆している<sup>2)</sup>。

特に、心理的柔軟性の中でも“アクセプタンス”が上昇

したことは、自身の私的出来事を面談の中で探索すること、不適応・適応の両面が自身に存在することに気づき、さらに私的出来事を注意、思考、自己概念、感情等に細分化して可視化し、整理したことによって、それぞれのプロセスについての受容が促進されたのではないかと推察する。

また、心理的非柔軟性の“概念としての自己”への囚われが低下したことは、幼い頃から自身に影響を与えてきた文脈、社会的背景等について、面談の中で対象者本人が気づくことによって、自己概念が形成されたルーツを知ることが影響しているのではないだろうか。そのルーツは時に、他者から与えられた役割やルールであることもあれば、自身の実体験に基づき形成された自己概念もあるかもしれない。また、その後のプロセスによって自己への考え方が強化されてきたことに気づき、新たな文脈における、概念としての自己を再設定する機会となったものと考えられる。

一方、心理的非柔軟性で“非行為”や“価値の欠如”が上昇したことは、興味深い結果である。EEMMグリッド面談で各次元をヒアリングすると、自身が体験の回避や先延ばし行動をしていることに、改めて気づく対象者は少ない。また、フュージョンが常態化していた場合には、自身の人生にとって大切な価値は何かと問われた時に、明確な答えを出せない場合がある。それらの不適応状態にある自分をアクセプタンスし、これまで焦点を当てていなかった適応的状态を目指そうとしたとき、明確な価値が見出せていないことや、価値に沿った行動が不足していることに、改めて気づくのではないだろうか。

その他、本研究において前述の通り対象者を3群に分けて傾向を確認したところ、①支援職社員、②親族、③職リハサポートを受ける障害者のうち、心理的柔軟性は2群が上昇し心理的非柔軟性は2群が低下した。現時点では各群の対象者数が少ないため、今後も継続して検討していく。

なお、2024年度もPBT-WGが結成され7月に活動を開始している。今期は39名のグループメンバーを中心に、上記3群のデータをさらに収集のうえ、群間の違いについても検討していきたいと考えている。

### 【文献】

- 1) Hofmann, S.G., Hayes, S.C., David, N.L.(2021). Learning Process-Based Therapy. Context Pr.
- 2) Hofmann, S.G., Hayes, S.C., David, N.L.(2021).Learning Process-Based Therapy. Context Pr.(ステファン,G.ホフマン, スティーブン,C.ヘイズ,デイビッド,N.ロールシャイト.菅原大地,梶原潤,伊藤正哉(監訳)(2023) プロセス・ベースド・セラピーをまなぶ.金剛出版.
- 3) Takahashi, T., Saito, J., Fujino, M., Sato, M., & Kumano, H. (2022). The Validity and Reliability of the Short Form of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in Japan. Frontiers in Psychology, 13: 833381.

# OCRデータ転記・PC入力課題による 業務適性把握と業務配置転換への活用

○志村 恵 （日総ぴゅあ株式会社 人財戦略室 企業在籍型職場適応援助者）  
市川 洋子（日総ぴゅあ株式会社 人財戦略室）

## 1 はじめに

### (1) 会社概要

日総ぴゅあ株式会社（以下「当社」という。）は、日総工業株式会社の特例子会社として2007年に設立された。主な業務は事務・PC業務、軽作業、清掃、菓子訪問販売となっている。

### (2) 本研究の背景と目的

2023年度職業リハビリテーション研究・実践発表会にて、職場実習生の業務適性を把握するためにOCR（Optical Character Reader）データを活用した課題（以下「OCR課題」という。）を実施し、実習生へのアセスメントとしての有用性について報告した。OCR課題は、見本の文字をボールペンで枠内に転記する「手書き課題」と、PCで入力する「PC課題」の2課題で構成されている。分析の結果、不採用となった実習生は手書き課題でミス数が多く、ミスのパターンにも特徴が見られた。PC課題では、統計的に有意な差は見られなかったが、手書き課題よりもPC課題の方がスムーズに実施できた実習生は事務系への配属とするなど、業務配置を検討する上で参考となりうることが示唆された。

当社は今年度から、IT系業務に従事できる人材の育成を強化している。他の業務に従事している社員の中からも、PC業務に対応できる人材を見つけ業務配置転換を進める予定となっている。そのためのアセスメントとしてOCR課題を活用し、その結果を踏まえて業務配置を検討する取り組みを開始した。本研究ではその取り組みについて概説し、OCR課題により業務適性を把握し、業務配置転換つなげることが可能か分析する。

## 2 方法

### (1) OCR課題

2023年9月から11月まで、当社に勤務している社員を対象にOCR課題を実施した。①課題A（PC入力 英数字・記号のみ）②課題B（PC入力 英数漢字・平仮名・片仮名・記号）③課題C（手書き）の3課題で、1課題につき3シートで構成されていた。課題Aに合格したら課題Bへ進み、課題Bに合格した社員は、事務部門にてPC業務の実習（以下「PC実習」という。）を行う流れとした。課題AまたはBに合格しなかった社員には課題Cを実施し、手書きでの課題遂行状況を確認した。

3シートの平均時間および1シートごとのミス数を確認し、平均時間が10分以内・ミス数が1シート5個以内を合格とした。また、課題実施時の行動観察も行い、課題遂行を妨げる行動（課題に集中できない、課題実施を拒否するなど）があれば不合格とした。いずれの課題も、1シートの実施時間が30分以上となった場合は課題を中断し、不合格とした。課題の実施は当社の指導員3名が担当した。

### (2) PC実習

課題B合格者を対象に、PC実習を行った。実習期間は1名につき5日間で、事務部門の社員が実際に従事する業務のトレーニング版（全5項目）を実施した。全項目に合格した後は本番を行い、トレーニングで習得した内容を実際の業務で活用できるか把握をした。PC実習終了後、トレーニング・本番の遂行状況と行動観察を記録し、業務配置転換が可能な社員を抽出した。

### (3) 業務配置転換後の適応度

2024年度から業務配置転換を順次行った。対象者の適応度を把握するため、事務部門の指導員1名（評価者A）・指導員補助クラスの障害者社員1名（評価者B）にアンケートを実施した（表1）。業務態度面については「とても悪い・悪い・良い・とても良い」などの4件法とし、ネガティブな評価ほど数字が小さくなるよう、1～4で点数化した。

表1 適応度アンケート項目内容

|       | 項目（業務面については概要）                         |
|-------|----------------------------------------|
| 業務遂行面 | 代表業務の1日での平均／最大処理件数、従事できるPC業務数          |
| 業務態度面 | 集中力、業務スピード、ストレス耐性の有無、モチベーション、気になる行動の有無 |

## 3 結果

### (1) OCR課題

課題実施対象者は100名であった。「課題Aのみ合格者」「課題B合格者」「課題不合格者」の3群に分類すると、課題Aのみ合格者は3名、課題B合格者は8名、不合格者は89名であった。各群の男女比、平均値（平均時間・ミス数）を表2に示した。課題AについてKruskal-Wallis検定を行なったところ有意差が見られ（1％水準）、群によって平均時間およびミス数に差があることが示唆された。Bonferroniの補正による多重比較の結果、平均時間について



ては課題Aのみ合格者と課題不合格者（5％水準）、課題B合格者と課題不合格者（1％水準）、ミス数については課題B合格者と課題不合格者群（1％水準）で有意差が見られた。

課題Bついて、課題Aのみ合格者・課題B合格者の平均値の差の検定を行なったが、有意な差は見られなかった。

| 表2 各群の平均時間・ミス数 |     |    | 課題Aのみ<br>合格者<br>(n=3) | 課題B<br>合格者<br>(n=8) | 不合格者<br>(n=89) |
|----------------|-----|----|-----------------------|---------------------|----------------|
| 男女比（男：女）       |     |    | 2：1                   | 6：2                 | 54：35          |
| 課題A            | 時間  | M  | 9.27                  | 7.96                | 18.55          |
|                |     | SD | 0.58                  | 1.22                | 10.77          |
|                | ミス数 | M  | 3.33                  | 2.00                | 16.27          |
|                |     | SD | 3.06                  | 1.85                | 21.69          |
| 課題B            | 時間  | M  | 8.77                  | 7.39                | -              |
|                |     | SD | 2.04                  | 1.38                | -              |
|                | ミス数 | M  | 9.67                  | 5.00                | -              |
|                |     | SD | 6.81                  | 2.39                | -              |

(注) 不合格者のうち9名は課題A中断のため分析対象外

(2) PC業務実習

課題B合格者のうち、PC実習を行なったのは4名であった。他3名は業務予定の関係で後日実施予定、1名は指示理解に配慮を要するため実習対象外とした。

対象者の属性および取り組みの様子を表3に示した。全員がトレーニングを合格し、本番に進んだ。行動観察からは、対象者1は囲い込みの精度は高いものの慎重になりすぎ、遂行スピード・処理件数が上がらないという課題が見られた。対象者4は、実習後半になると貧乏ゆすりなどの行動が増え、イライラとした様子が見られた。

PC業務実習の取り組みの様子から、対象者2・3が業務配置転換の対象となった。

| 表3 PC実習対象者の属性・行動観察 |    |            |                           |
|--------------------|----|------------|---------------------------|
| 対象者                | 性別 | 種別         | 行動観察                      |
| 1                  | 男  | 知的<br>(B2) | 精度は高いが、考えすぎてスピードが遅くなる。    |
| 2                  | 女  | 身<br>(2級)  | 不明点は自らマニュアルを読み理解する。       |
| 3                  | 男  | 精神<br>(3級) | 不正解の項目の解説を積極的に読む。         |
| 4                  | 男  | 知的<br>(B2) | 貧乏ゆすり・頭を抱えて掻き乱す・舌打ちなどをする。 |

(3) 業務配置転換後の適応度

2024年度から業務配置転換を行ない、対象者3が4月、対象者2が6月に部門異動をした。各対象者のアンケートのうち、業務態度面の結果を表4に示した。点数1・2をネガティブ、3・4をポジティブとすると、概ねポジティ

ブな評価となった。対象者3については「ストレス耐性」で両評価者からネガティブ評価となった。入力業務のトレーニング合格に時間がかかり、辛くなってしまったというエピソードがあり、評価者Aは「真面目過ぎて適度に手を抜くことができない」と回答していた。しかし、PC業務へのモチベーションは高く、業務内容によっては期待以上のパフォーマンスを発揮しているという評価であった。業務遂行面については、同時期に事務部門に異動となった社員と比較して同程度の業務量をこなしていることが確認された。

| 表4 アンケート結果 業務態度面 |     |   |      |   |        |   |         |   |
|------------------|-----|---|------|---|--------|---|---------|---|
| 対象者              | 集中力 |   | スピード |   | ストレス耐性 |   | モチベーション |   |
|                  | A   | B | A    | B | A      | B | A       | B |
| 2                | 3   | 3 | 2    | 3 | 4      | 3 | 4       | 4 |
| 3                | 4   | 3 | 3    | 3 | 2      | 2 | 3       | 3 |

(注) 色付きはネガティブ評価

4 考察

分析の結果、課題Aの平均時間およびミス数は合格者と不合格者で大きく差があり、PC業務に対応可能かをチェックするための初期アセスメントとして活用可能であると示唆された。課題Bについては不合格者数も少なかったため、今後の運用について検討が必要である。

PC実習については、いずれの対象者もトレーニングに合格し十分な遂行能力があることが確認され、課題の結果とも一致する。一方、取り組みの様子からはスピードや感情コントロールなど業務態度面での課題を把握することができた。短時間の課題は問題なく遂行できても、実際の業務内容・時間に近い状況では安定して遂行することが難しい場合もあることが示唆された。

実際に業務配置転換をした社員について、指導員からの評価は概ねポジティブであり、適応度は高いと言える。このことから、OCR課題とPC実習を組み合わせることで業務適性を把握することができ、業務配置転換につなげることが可能であろう。

5 まとめと今後の展望

本研究ではOCR課題を活用し、PC業務に対応可能な人材を見つける取り組みを行なった結果について報告した。現時点でPC実習を実施できていない社員もいるため、今後取り組みを継続して行ない、さらに分析を進めていく。

【連絡先】  
志村 恵  
日総びゅあ株式会社 人財戦略室  
e-mail : k-shimura@nisso.co.jp

# 企業で働く障害者のウェルビーイング（Well-being）を高める ブランド・ハップンスタンス理論の実践

○梅澤 馨（東急住宅リース株式会社 人事部 勤務グループ マネージャー）

## 1 はじめに

東急住宅リース株式会社は2015年に創業し、事業の拡大に伴い、現在、従業員数は1,482名に達し、そのうち35名の障害者を雇用している。創業当初は障害者雇用に対する理解が十分ではなく、障害の種別を考慮せずに雇用した結果、現場で指導・支援する社員の負担が増加したことや早期離職の防止を目的とした支援強化のため、2018年にジョブアシストチーム（以下「チーム」という。）を設立し、障害者雇用者（以下「メンバー」という。）を人事部門に集約した。専属の支援者（2名）を配置し、現在はチームに30名（発達21名、精神6名、知的1名、身体2名）が所属している。

## 2 背景

企業の役割は社会が求めるサービスやモノを提供し、利益を上げることであり、社会の要請に応えるため、企業は常に変化し続ける必要がある。仕事や働き方が絶えず変わり続けるVUCA（変化が早く不確実）な時代に対応するには、従業員が挑戦し、学び、成長することが欠かせない。特に重要なのは、何に挑戦し何を学ぶのかを自分で考えることである。

メンバーを含む全ての従業員にとっても、仕事の変化は避けられない。変化を苦手とするメンバーのためには、体験機会や学ぶ機会を提供し、環境を整えて挑戦を促すことが必要である。体験を通じて心が動かされることで、自主性や自発性が生まれ、一人ひとりの「主体性」を引き出すことが、変化に対応するためには欠かせない。

## 3 課題

### (1) 障害者の主体性にはサポートが必要な部分がある

自分の主張（主体性）を持てたとしても、自分の好きなことや得意なこと、価値観を理解することが難しく、具体的な目標を立てるのが困難な場合がある。

また、自分の行動と選択の結果に責任を負うことに対して不安を感じ、挑戦することを恐れ、学びや成長に対する意欲が低くなることも見受けられる。

### (2) 企業側に主体性を尊重する余裕がない

障害者雇用にかかるコストや支援のためのリソースが十分に確保できない（支援に必要な人材やサポート体制が十分に整えられない）。

また、企業は通常、短期的な業績目標を達成するために迅速かつ正確な遂行が求められる。業務プロセスは標準化されており、個別のニーズやアプローチを取り入れることが難しい。効率性を重視するあまり、主体性を尊重するための取り組みが制約される。

## 4 ブランド・ハップンスタンス理論

J.D.クランボルト／A.S.レヴィン<sup>1)</sup>によればキャリア目標を明確に定めるよりも、「行動」を通じてさまざまな可能性を探ることの重要性を強調している。

この理論は、予期せぬ出来事や偶然の出会いをポジティブに捉え、キャリアや人生のチャンスに変えるために「好奇心」「持続性」「楽観性」「チャレンジ（挑戦）」「柔軟性」といった行動原則を基本としている。

表1 行動原則と阻害する要因

| 行動原則      | 阻害する要因                           |
|-----------|----------------------------------|
| 好奇心       | 失敗への不安、学びの諦め、無関心、慢性的な疲労、時間的余裕の不足 |
| 持続性       | モチベーション不足、バーンアウト、短期的な満足、目標設定が不適切 |
| 楽観性       | 過去の失敗経験、慢性的な不安、完璧主義、劣等感、過度な自己批判  |
| チャレンジ（挑戦） | 失敗への不安、変化への不安、過去の失敗体験、自信の欠如      |
| 柔軟性       | 強いこだわり、固定観念、自己防衛、経験の不足、自己効力感の低さ  |

## 5 具体的な取り組み

### (1) 学ぶ機会と体験機会

障害者雇用促進法（2023年4月改正）では、事業主の責務として「職業能力の開発および向上に関する措置」が明確化された。当社では好きな研修を自分で選んで受講できるカフェテリア式研修や、年間10万円を上限としてセミナーや公開講座の受講費を会社が負担する学び支援、不動産関連資格の対策講座等を提供している。現時点で賃貸不動産経営管理士5名、宅地建物取引士2名、ITパスポート3名、日商簿記2級やインテリアコーディネーター等の資格試験に取り組んでおり、セミナー等への参加者も増加している。

また、特別支援学校の学生を対象とした「職場体験会」「進路相談会」を定期的で開催している。この取り組みは、学生たちに将来の職業選択の幅を広げ、具体的な職場の雰

困気や業務内容を理解してもらうことだけでなく、メンバー同士が協力して資料を作成し、講師役を務めることで、自己効力感を高め、仕事に対する意欲や責任感の向上にもつながっている。

## (2) 組織風土の醸成

挑戦には失敗がつきものであり、その結果ではなく、挑戦そのものを称賛することが重要である。「とにかくやってみる」という姿勢を推奨する。

誰にでも理解できるシンプルで明確なメッセージを繰り返して伝えることで、メッセージを定着させる。具体的な行動にはポジティブなフィードバックを行う。

(例) 何が好き？何が得意？／やってみよう／いいね

メンバー同士の交流に上司や支援者も積極的に参加し、フレンドリーで話しやすい雰囲気を醸成することで、メンバーが困ったり悩んだりした際にいつでも支援者へ相談できる体制を整備する。

また、失敗を学びの機会と捉え、次のステップに活かすことを通じて、「挑戦し、学び、成長する」組織風土を構築することを目指す。

## (3) ジョブローテーション

メンバーが好きなこと、得意なことを一緒に考え、引き出す（「好奇心」）。やってみないとわからないため、本人の希望を尊重した業務内容の変更を行う（「柔軟性」）。引き継ぎ作業はメンバー同士で行い、教える側と教わる側の自然なコミュニケーションを学ぶ（「持続性」）。自己効力感の低さからくる躊躇に対して、やってみることで自信を高める（「挑戦」）。近くにいて必要なときには手を差し伸べるが、あえて主体的な行動を尊重して、小さな失敗は許容する（「楽観性」）。

## 6 成果

ブランド・ハップンスタンス理論の根幹である「行動を起こすこと」を推奨することで、職場において「まずやってみる」という風土が形成された。この風土はメンバーだけでなく、当社の従業員にとっても前向きな変化

をもたらし、チームへの依頼件数の増加、業務範囲の広がり、支援者が同行しない現場部門での常駐業務が大幅に増加した。これにより、相互の理解と協力が深まり、職場全体の生産性向上にもつながった。

## 7 まとめ

「意識」を変えると「行動」が変わる、のではなく、まず「行動」を変えることで「意識」を変えることが重要である。ブランド・ハップンスタンス理論の実践はそのため有効である。普段の枠から一步踏み出してみることで、自分の未来の可能性を広げることができる。学ぶ機会や体験機会の提供、組織風土の醸成を通じてジョブローテーションを実施する。まず「やってみる」ことで意識が変わり、自主性や自立性に留まらない主体的な行動が促進される。

個人が自分の価値観や目標に基づいて行動し、満足感や達成感を得ることは、精神的・身体的な健康が向上し、それが仕事のパフォーマンスにも直結する。個人の主体性を尊重し、ウェルビーイングを向上させることは、個人の幸福度を高めるだけでなく、組織の持続的な成長と成功にとって欠かせないと考えている。

### 【参考文献】

- 1) J.D.クランボルツ／A.S.レヴィン「その幸運は偶然ではないんです！」、ダイヤモンド社（2005）

### 【連絡先】

梅澤 馨

東急住宅リース株式会社 人事部 勤労グループ

e-mail : kaoru-umezawa@tokyu-hl.jp

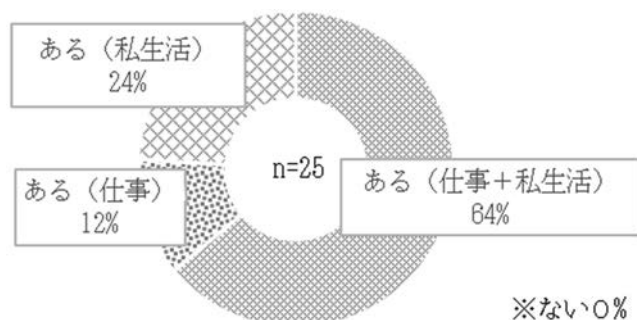


図1 直近1年以内に「挑戦」に取り組んだ割合



# 「障害者雇用の取り組みから広がるポジティブな意識変革」

## ～当事者意識から生じたアクションに焦点をあてて～

○木村 昌子（社会福祉法人聖テレジア会 本部事務局 主任）

### 1 はじめに

社会福祉法人聖テレジア会（以下「法人」という。）の施設は、本部事務局（以下「本部」という。）、急性期病院、回復期病院、障害児者施設、介護施設を有す。法人理念は「人間の尊重」であり、法人目的は「多様な福祉サービスを地域社会で営めるよう支援すること」である。採用活動は各施設で実施しているが、障害者雇用の取り組みは消極的であった。2023年障害者実雇用率は0.85%と法定雇用率2.3%に未達で改善されない場合は、行政措置対象になる可能性があった。このことから、法人として社会的要請に応える必要があると考え、障害者雇活動が急務となった。障害者雇活動を開始したところ、当事者意識が芽生え障害者雇用のアクション※を前向きに実施していった。その結果、1年間で、2024年の実雇用率は2.95%と法定雇用率2.5%を達成した。そこで、障害者雇用に対するアクションに焦点をあて、経過と課題を報告する。

※用語の定義：ここでいう「アクション」は障害者雇用に対する活動を示す。

### 2 目的

法定雇用率の未達をきっかけに、当事者意識から生じた障害者雇用に対するアクションに焦点をあてて、経過と課題を報告する。

### 3 取り組み期間

2023年6月1日～2024年6月1日

### 4 結果

法人全体で実施した「人脈開拓・説明会」「情報共有・意思疎通」「会議活性化・発信」「障害者雇用率可視化」の4つのアクションの実施と経過を述べる。

#### (1) 人脈開拓・説明会

本部アクションとして、名刺交換したハローワーク・支援機関・同業他社に対して情報収集した。障害者雇用の現状・制度・障害者雇用の方法・企業支援・支援機関との連携などの情報を得た。次に支援機関への訪問、同業他社への視察、法人視察を実施した。また、法人採用見学会対象者に障害者を加え、関連全支援機関に広報を繰り返したところ、障害者・支援機関支援員の見学が実現した。その結果、県内外の同業他社7社、支援機関19ヵ所、関係者29人

と連携が図れ、9ヵ所の支援機関に訪問した。

#### (2) 情報共有・意思疎通

本部から各事務部長へ行政措置対象の可能性を通知し、公的機関による制度の説明会を複数回実施した。各施設の反応は、「人材不足、即戦力を求める、業務の創り出しは困難、障害者雇用は本部が担って欲しい、障害者雇用は負担」などネガティブな発言があった。そこで本部では、各施設が制度の理解を進め、社会的要請に応えるための準備が必要だと考えた。障害者雇用を効果的に進めるため、必要な情報をステップごとに整理し、各施設に適宜情報を提供した。

これらを障害者雇用のステップとして表1に示す。

表1 障害者雇用のステップ

|     |                |                                                                        |
|-----|----------------|------------------------------------------------------------------------|
| 理解  | 制度             | ・雇用制度の理解<br>(法定雇用率・除外率・算定方法など)<br>・助成金などの公的支援<br>・行政措置までの流れ            |
|     | 障害者の特性         | ・支援機関による企業支援(支援機関見学)<br>・同業他社への視察<br>・障害者雇用啓発セミナーの開催と紹介                |
| 準備  | 視察<br>見学<br>仕事 | ・支援機関による企業支援(法人視察)<br>・法人採用見学会の実施<br>・仕事の創り出し(仕事の細分化)                  |
|     | 社内<br>理解       | ・ハローワークによる企業支援(説明会開催)<br>・登録求人障害者の把握<br>・同業他社の雇用事例紹介<br>・障害者面接会予定および実績 |
| 求人  |                | ・面接会開催<br>・ハローワークによる企業支援(求人票提出)                                        |
| 採用  |                | ・支援機関による企業支援(支援機関連携)                                                   |
| 定着  |                | ・支援機関による企業支援(相談)                                                       |
| その他 |                | ・障害者手帳保有者の確認                                                           |

表1を情報提供後の各施設アクションを述べる。

急性期病院アクションは、幹部の初動により障害者面接会に参加を決め、仕事の創り出し・細分化をして、障害者面接会に臨んだ。結果、障害者面接会で3人の採用に至り、障害者手帳保有者の確認により2人追加となった。担当者のみならず施設組織全体で取り組むようになった。

回復期病院アクションは、同業他社の情報を得たいと積極的な要望があり、本部から各施設に同業他社の雇用事例紹介を行った。幹部の初動があり、同業他社への視察、障害者雇用啓発セミナーの開催と紹介、支援機関見学、仕事の創り出し・細分化した。さらに障害者手帳保有者の確認により1人追加となった。加えて、ホームページなどを刷新して障害の有無に関係なく採用活動するなどの具体的な



アクションが進んだ。施設内で障害者採用情報を積極的に共有したことで採用ルートも開拓し、結果3人採用になった。個々の採用障害者に応じた支援について部署・施設を超えて対話が進み、サポート体制が確立し始めた。

障害児者施設アクションは、相談支援室と支援機関との連携が進み、施設内情報交換や対話が密になった。障害者を加えた法人採用見学会の実施により障害者・支援機関支援員の見学が実現した。法人採用見学会の場で、採用担当者と障害者・支援員が直接仕事内容の話を具体的に進めたことで仕事の創り出し・細分化に繋がった。

介護施設アクションは、障害者算定数（障害の種類・等級による算定）を確認したところ、実雇用率が増えた。

各施設が本部からの情報を得て、各施設のアクションに繋がり、法人全体の雇用人数が4人から13人になった。

### (3) 会議活性化・発信

本部は施設長会議・事務部長会議で障害者雇用に関する情報を共有し、各施設は周知をつづけ施設内外の対話が増えていった。上記会議の中から採用担当者会議が発足した。この会議では、障害者採用だけでなく全ての雇用を見直すことを目的とし、雇用定着、広範な情報、困り事、相互支援、職場環境改善などを協議し共有することとした。

### (4) 障害者雇用率可視化

本部から各施設に情報提供していたが、制度が複雑で各施設の理解が進まなかった。そこで法定雇用率引上げが決定している3年間で施設別に表にした。項目は、縦軸に法定雇用率と除外率の推移・予測、横軸に労働者数、障害者の算定数、雇用障害者の過不足数などの「3年間推移表」を可視化した。さらに変動ごとに最新の数値に更新し発信した。各施設の反応は、数値の推移・目標値・過不足者数が明確になる、施設内で意識を高める指標になるなどであった。以下に、施設別の実雇用率・障害者雇用人数・法定雇用率の推移を表2に示す。

表2 施設別の実雇用率・障害者雇用人数・法定雇用率の推移

|        | 2023年6月1日<br>(法定雇用率2.3%) | 2024年6月1日<br>(法定雇用率2.5%) |
|--------|--------------------------|--------------------------|
|        | 実雇用率/雇用人数                | 実雇用率/雇用人数                |
| 本部     | 10% / 1人                 | 10% / 1人                 |
| 急性期病院  | 0% / 0人                  | 3.42% / 5人               |
| 回復期病院  | 0.95% / 1人               | 3.29% / 5人               |
| 障害児者施設 | 0% / 0人                  | 0% / 0人                  |
| 介護施設   | 1.69% / 2人               | 2.20% / 2人               |
| 合計     | 0.85% / 4人               | 2.95% / 13人              |

## 5 考察

法人全体で実施したアクションの考察を述べる。

「人脈開拓・説明会」の本部アクションは、障害者雇用の現状・制度・流れ、企業支援などの情報を集約したこと

で、関連機関と人脈構築の連携が深まった。このことにより、ばらばらな情報の点と点が結びつき、障害者雇用の全貌が整理できた。

「情報共有・意思疎通」は、各施設の聞き取りを行い、施設の理解が進む情報として、表1の情報を抽出し各施設に情報提供した。その結果、各施設で活用しアクションを起こすためには、必要で効果的な情報だった。

「会議活性化・発信」は、法人全体で障害者雇用に関する情報共有をつづけ、施設内外の対話が増えた。結果、障害者採用だけでなく全ての雇用を見直す採用担当者会議が新たに発足し、法人全体で採用に取り組む基盤が出来た。

「障害者雇用率可視化」は、「3年間推移表」を可視化し、雇用職員の変動ごとに更新し発信した。結果、施設内での情報共有に活用し、現状理解や将来に向けたイメージ化を促進し、障害者雇用に対する意識を高めた。

以上の4つのアクションが相互に関連しあい、点と点が繋がり、アクションが波紋のように広がっていった。

## 6 まとめと課題

### (1) まとめ

4つのアクションを起こす中で、ネガティブな反応から徐々に当事者意識が定着しポジティブな意識に変化していった。その結果、1年間で法定雇用率を達成し、4人から13人の障害者雇用に至った。

### (2) 今後の課題

各施設の特性に合った採用のルートの確立、アクションの継続、社会的要請に応え続ける、定着対策に取り組むことである。

## 7 おわりに

障害者雇用の取り組みは、職員一人ひとりを大切にすると人財は経営資源という意識を高め、法人の理念「人間の尊重」の遂行に繋がっていた。

この経過および成果を活かし法人理念と法人目的を果たすための一助にしていきたい。

### 【連絡先】

木村 昌子  
社会福祉法人聖テレジア会 本部事務局  
Tel : 0467-31-1360  
e-mail : honbujimukyoku@seiterejiakai.com

# 障害者雇用の促進と社員満足度向上を図るカフェスペースの設置 ～超短時間労働の業務創出から始める本業のキャリアへの接続～

○工藤 賢治（株式会社ゼネラルパートナーズ 事業サポートグループ シニアコンサルタント）  
○長尾 悟（株式会社JBSファシリティーズ ダイバーシティ・マネジメント事業部 部長）

## 1 はじめに

### (1) 会社概要

株式会社ゼネラルパートナーズ（以下「GP」という。）は、障害者雇用支援サービスのパイオニアとして21年以上にわたるサポート実績を生かし企業様の障害者雇用における幅広いサービスをご提供。自社でも多数の障害者を雇用し、直近の障害者雇用率は14.65%。GPは「社会問題の解決」を起点に事業を創造している。前向きで意欲がありながらこれまでチャンスを得られなかった人が、持てる能力を発揮し、活躍できる機会を創り出している。

設立：2003年4月9日 社員数：290名（2024年6月1日時点）障害者雇用率：14.65%（2024年6月1日時点）

事業内容：障害者雇用の総合コンサルティング事業、求人情報事業（atGP）、就労移行支援事業（ジョブトレ、ジョブトレIT・Web）、就労継続支援A型事業（しいたけ生産事業 アスタネ）

### (2) 企業理念



ゼネラルパートナーズという社名は、「広まっていく」を意味する『General』、「仲間たち」を意味する『Partners』を組み合わせでできている。ロゴマークは、多種多様な色と形をした複数のブロックを組み合わせでおり、人（GP JIN）、事業、社会問題を表現している。自由自在に組み合わせさせて、成長し続けていく会社であることを表している。

GPビジョン（活動した先にある未来）：  
誰もが自分らしくワクワクする人生

GPコア（不変の存在意義）：  
社会問題を解決する

GPアクション（実現に向けて実行すべき活動）：  
不自由を解消する事業を通じて、今までにない価値と機会を切り拓く

GPエンジン（原動力となるエネルギー）：  
挑戦・成長し続ける個人×多種多様なチーム

GPカルチャー（よく口にしていること）：  
やってみよう、楽しもう

## 2 障害者雇用における課題

### (1) 雇用率の急激な上昇

- ・2024年4月に0.2%上昇し2.5%に
- ・2026年7月にさらに0.2%上昇し、2.7%に
- ➡2年4ヶ月余りの間に0.4%の大幅な上昇。多くの障害者を新規に雇用する必要がある。

### (2) 採用難易度の上昇

- ・障害者を採用する企業が拡大（従業員数37.5名以上）
- ・障害者の採用数が増加
- ➡企業が自社にマッチすると思う人材が減少してきている。活躍できる方を見つけることが難しくなっている。

### (3) 配属先・任せる仕事の困難さ

- ・現場の理解を得づらい
- ・障害者にやってもらう仕事がない
- ・精神障害者の現場受け入れはハードルが高い
- ➡現場の理解を得るために、一定の時間を要する

### (4) 国会閣法第17号 附帯決議

（抜粋）単に雇用率の達成のみを目的として雇用主に代わる障害者雇用代行ビジネスを利用することがないように、検討すること  
➡意味のある障害者雇用が求められている

## 3 三方よしの企業内カフェの可能性

### (1) GP企業内カフェのコンセプト

「社員満足度向上」×「障害者の戦力化」を目標に、社員満足度の高いカフェサービスで障害者雇用のポジションを創出。精神障害者保健福祉手帳所持者を短時間で雇用することにより、短期での雇用率達成を目指します。

現場：企業内カフェでの接客を通し、雇用障害者を知る  
人事：現場で雇用できるかの人選が可能  
本人：短時間、且つ簡単な接客から始められ、無理なくステップアップが可能。現場配属の自信を得られる。

### (2) GP企業内カフェのポイント

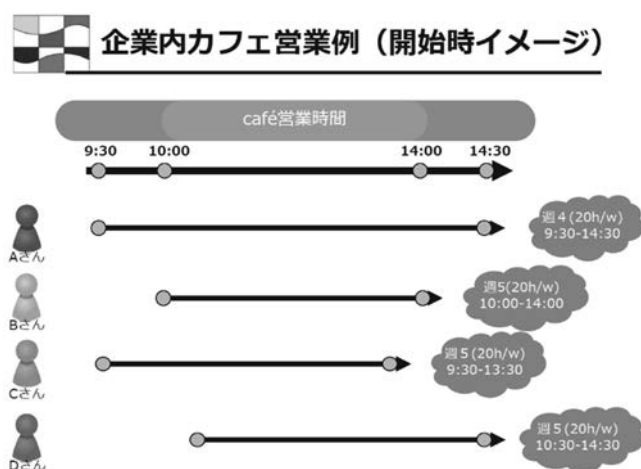
1. 他部門との調整不要、人事総務部門で完結
2. 業務の準備（業務切り出し）が不要
3. 余剰スペース（3～6畳程度）で設置可能
4. 短時間就業に対応（4～6時間勤務を推奨）

5. 雇用数4人程度を確保
6. 自己信頼を高め、受け入れ側も習熟（バーの緩和）
7. 能力発揮とキャリアアップ（意味のある雇用）
8. 障害者の認知向上（将来的な現場採用の布石に）
9. 手厚いワンストップサポート（店長派遣も可能）

※JBSファシリティーズ社（就労継続支援B型事業所でカフェを運営）と連携し、貴社に合ったカフェの提案・運営支援が可能。

障害者の自己信頼を高めることと、ショーケース的な役割で受け入れ側のハードルを下げることで、社内に障害者の理解を促進させる起点とかきかけの場を創る。

### (3) GP企業内カフェ開始時のイメージ



### (4) GP企業内カフェサービスイメージ

カフェ営業時間：10時～14時（4時間営業）

営業日：月曜～金曜

場所：貴社、余業スペースを利用（3～6畳程度）

勤務者：障害者4名（短時間勤務）、店長（健常者）

対象障害者：精神障害者、発達障害者

※店長人材（接客・障害者支援経験者）派遣も可能

| カフェ MENU  |     |      |
|-----------|-----|------|
| レギュラーコーヒー | HOT | 100円 |
| アイスコーヒー   | ICE | 100円 |
| カフェラテ     | HOT | 180円 |
| カフェラテ     | ICE | 180円 |
| カプチーノ     | HOT | 150円 |
| ホットミルク    | HOT | 130円 |

### 4 障害者雇用のあるべき姿

- ・求められる雇用を。必要な仕事を必要な人に
- ・職業準備性は担当業務や働き方によって異なるもの
- ・障害者と共に働く場を
- ・働くことでしか自信を得られない方に対して、ステップアップできる場を

### 5 GP企業内カフェで実現したいこと

就業機会を得られていない精神障害者と発達障害者に雇用の場を提供する。企業内カフェがゴールではなく、その先の雇用企業の本業に関わる仕事を担うことである。精神障害者と発達障害者の雇用を阻害しているのは、精神障害者と発達障害者に対する理解不足が大きく、普段から顔を合わせ、ちょっとした会話をすることで壁がなくなり、同じ会社で働く同僚になり、「（精神）障害者」ではなく、「〇〇さん」と認識してくれるようになる。障害者雇用支援サービスのパイオニアとして無理解や偏見のない世の中の実現を目指したい。

#### 【参考文献】

衆議院 第210回国会閣法第17号 附帯決議「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律等の一部を改正する法律案に対する附帯決議」

#### 【連絡先】

工藤 賢治（株式会社ゼネラルパートナーズ）

e-mail : kudo@generalpartners.co.jp

企業HP : <http://www.generalpartners.co.jp/>