

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）を持たずとも、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¹⁾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、個人の幸福感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

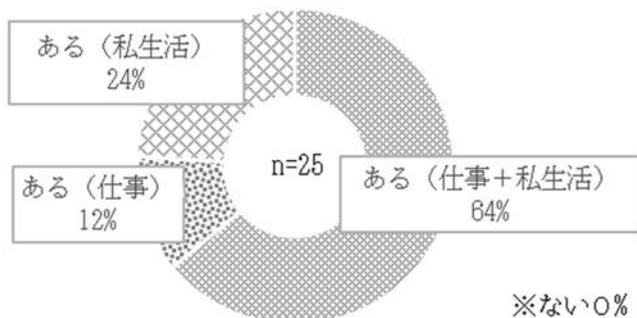


図1 直近1年以内に「挑戦」に取り組んだ割合