

# 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～

**IHI**

2024年11月14日

## 株式会社IHI

- 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（株式会社IHI 人事部 本社人事グループ 作業療法士）
- 三上 浩平（株式会社IHI 人事部 本社人事グループ 作業療法士）

# 会社概要

(2023年3月31日現在)



創業

**1853** (嘉永6)年



従業員数(連結)

**28,486**名



海外事業開発拠点

**21**カ所

(2023年4月1日現在)



資本金

**1,071**億円



工場

**7**工場



国内関係会社

**61**社

[子会社:43社 関係会社:18社]



売上収益(連結)

**13,529**億円

(2022年度)



支社

**8**カ所



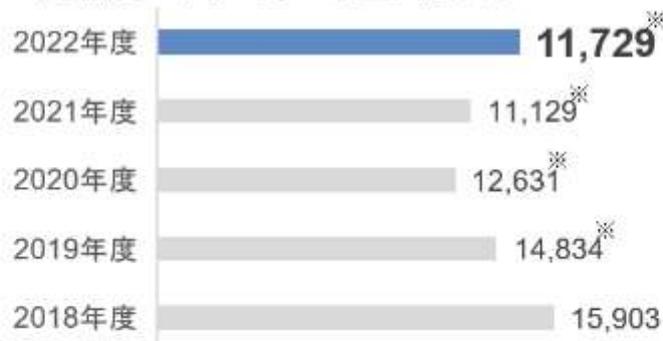
海外関係会社

**138**社

[子会社:116社 関係会社:22社]

## 売上高／売上収益の推移

連結売上高／売上収益 (億円)



※ 2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しているため、2019年度からの売上については、IFRSによる金額を記載しています。

## 事業領域別売上構成比率 (2022年度連結)



資源・エネルギー・環境	27%	社会基盤・海洋	13%
産業システム・汎用機械	32%	航空・宇宙・防衛	27%

※ 事業領域以外の「その他」「調整額」を除外しているため、合計が100%と異なる場合があります。

## 本社人事グループ 業務支援担当がめざしていること

### 1. 業務支援担当による会社の業績向上・業務効率化への貢献

業務支援の“進化と深化”を通じて、委託元の業績向上・業務効率化に貢献

**進化**・・・受託業務の「正確さ」・「迅速さ」・「高度化」を進めて、オペレーションの質・量の向上

**深化**・・・委託元の問題解決（業務プロセス改善，BI・DX活用，分析・発見など）まで貢献

### 2. 業務支援担当の成長と活躍

他部署への異動を将来的な目標にして、業務支援担当でIHIの一員として必要な力をつける

**業務を通じて成長し、  
会社の業績向上・業務効率化への貢献ができる人財へ**

## 業務支援担当概要（2024年6月1日現在）

障がいをもつメンバー27名に対し、管理担当者を含めて3名（看護師・作業療法士）のサポートスタッフを配置

名称	人事部 本社人事グループ 業務支援担当	
設立	1992年 定着支援のため人事部門に設立 2018年 精神障がい者・発達障がい者の採用開始 同時にサポートスタッフとして医療系の専門職を1名採用	
人数	27名（サポートスタッフ3名）	
内訳	身体障がい : 12名（聴覚障がい：7名） 精神障がい : 9名（統合失調症，双極性障害，うつ病，不安障害など） 発達障がい : 6名（全体の22%，精神障がいの40%） ※主診断のみ	
雇用形態	正社員	23名／27名（内キャリア採用 10名）
	期間従業員（フルタイム有期）	0名／27名
	パートタイマー従業員	4名／27名

## 業務概要（横断的雇用）

基本的にはどのような業務も断らない。作業者がどのようにすれば対応できるのかを検討し、必要に応じて納期を調整。

### ◆ 他部署から委託業務の実施

- ・ IHIの中で実際に必要にされている業務

**委託業務**：業務支援執務フロア



スキルアップしていくと  
他の部署の方と  
一緒に働くこともあります

**応援業務**：依頼元フロア



**委託**：各部署からの依頼業務を自部署で執務……………指示命令系統はサポートスタッフ

**応援**：依頼部署の要請に応じた依頼部署先での業務対応…**在籍はそのままで指示命令系統は依頼部署**

## サポートスタッフの役割について

障がいのある従業員が働き続けるための土台とキャリア形成できるように支援している。

- **体調管理の支援**

セルフケア(体調自己管理)方法の向上  
→働き続けるための勤怠の維持



- **作業調整**

適切な負荷調整

→セルフケアのコントロール力の向上  
→将来的には自身の業務負荷のコントロール力に繋げる



- **作業遂行の支援**

適切な業務遂行能力の獲得

→ハードやソフトの使用方法サポートだけでなく  
理解力・分析力・判断力・行動力・柔軟性の向上



## 業務支援担当概要（2024年5月1日現在）

一般社団法人精神・発達障害者就労支援専門職育成協会（ES協会）における  
精神障がい者雇用のベースライン資料を参考に雇用を整えている。（支援者視点での雇用の流れ）

口頭発表で紹介いたします。

出典：[一般社団法人精神・発達障害者就労支援専門職育成協会（ES協会）](https://md-esa.org/) シニアプロフェッショナル研修資料  
(<https://md-esa.org/>)

## 管理ツールの導入と面談

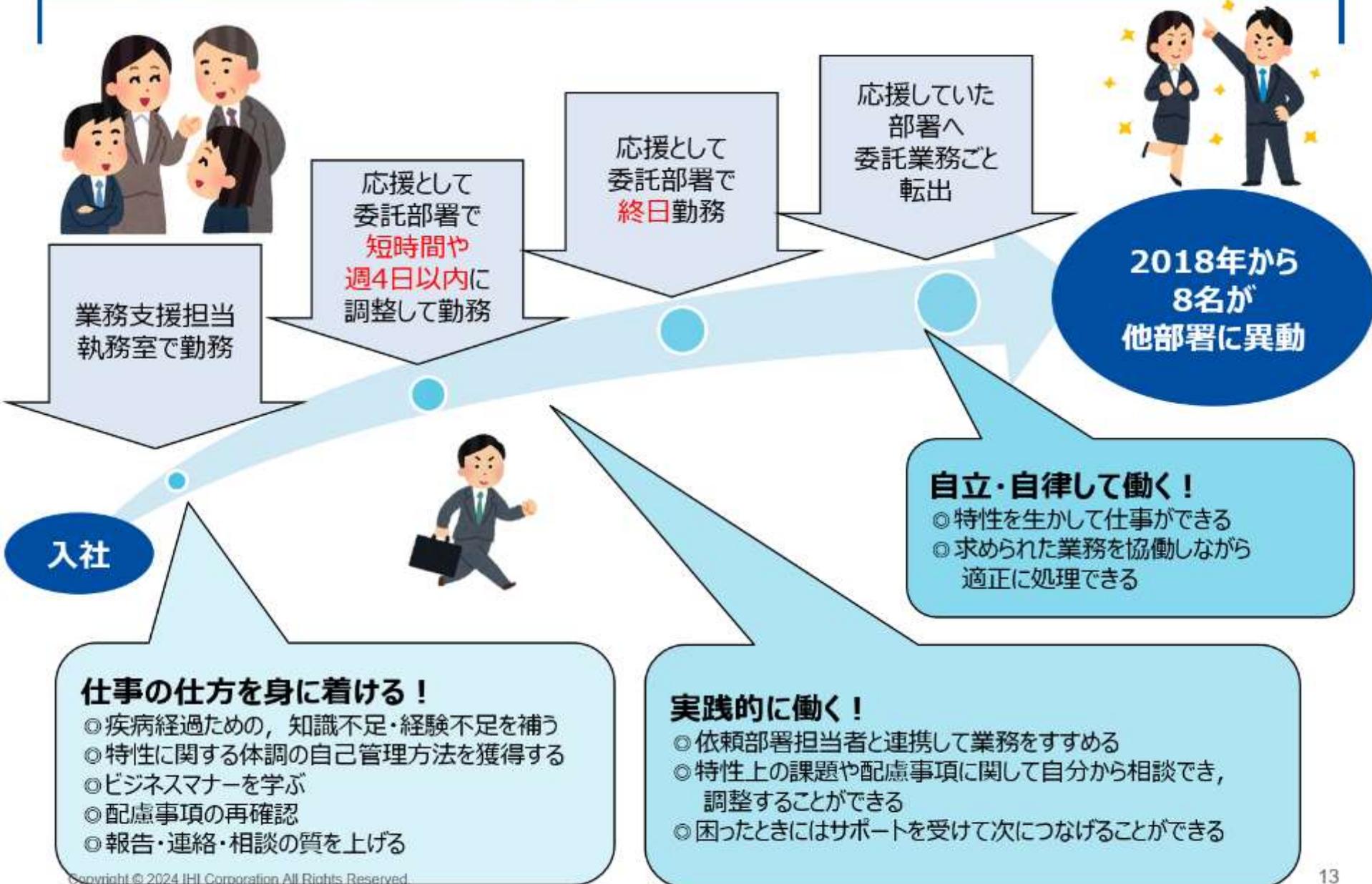
精神障がいのある社員向け自己管理ツールと定期的な面談を下表のとおり導入し、セルフケアにつなげている。

## 面談の間隔と自己管理ツールの種類

※1状況に合わせて週報か月に1～2回の月報を調整 ※2変化があった際に内容更新 ※3応援業務を担当する際に内容更新

	日報	週報	月報	月例	特性について
入社時	○	-	-	○	○
パート	○	-	-	○	△※2
期間従業員	○	△	-	○	△※2、3
正社員	△	○	-	○	△※2、3
異動後	-	○※1	○※1	△	-

## 業務支援担当のキャリアパス①



## 業務支援担当のキャリアパス②（教育）

成長と活躍には適切な教育が必要であり、また、同じ従業員としては適切な評価とともに報酬を得られる体制が適用される環境を作った。

### 教育について

- 2018年当時、中途採用者はキャリア採用として扱われており、適切な教育と経験を持っているとして考えられていたため、基本的には社内の研修はわずかであった。業務支援担当の障がいのある従業員で身体障がいでも聴覚障がいについては、ようやくUDトークが導入されたところであり、多くは筆談であった。
- 精神障がいのある従業員においても、適宜休息をとりながら安心できる環境での教育が適していると考えられた
- 教育研修担当部署と連携を取り、同等の教育研修を実施
  - 社内で展開されている研修を受講したい従業員については本人の希望に応じた
  - 社内研修で十分に理解できなかった場合には、業務支援担当での研修への参加も可とし、本人の習熟度に応じて調整可能なものとした
  - コロナ禍に集合研修であった社内研修がe-ラーニング等オンラインで実施されて、中途採用者に新卒採用者同等の入社オリエンテーションの実施が可能となった
  - 2022年から新卒採用、キャリア採用に関係なく受講できるシステムが導入されて従業員の教育制度が変更されたことで、業務支援担当でも積極的な受講を促すことができるようになった

## 業務支援担当のキャリアパス③（評価制度）

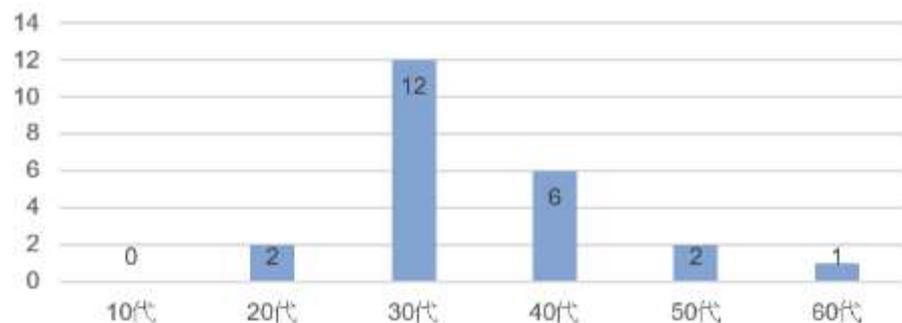
成長と活躍には適切な教育が必要であり、また、同じ従業員としては適切な評価とともに報酬を得られる体制が適用される環境を作った。

### 人事制度について

- 2018年以前には、社内の評価軸となるMBO（自部門に提示された重点課題をもとにした目標管理）は業務支援担当には未導入であった。
  - 2018年4月以降に入社した精神障がいのある従業員の雇用で月例面談の中に毎月の目標管理を導入
  - 2019年に目標管理シートをもとにMBOに繋がられるような年間の目標計画シートを作成し、障害種別関係なく導入
  - 2020年からはMBOを正社員に導入したが、説明会などを行ったが、単独での実施が難しい従業員が多く、考え方や記載の仕方を含め、（立案時・中間評価時・最終評価時、面談時のソフトの操作などすべてにおいて）個別に指導した
  - 2021年も同様にサポートをしながら、適切な立案ができるまで少なくとも1年以上を要することから、パートタイマーと期間従業員においても練習として実施することにした
- 障がいのない従業員でさえ、理解するのに時間がかかることもあるものであり、サポートを要することがあるが、業績と貢献について考える機会を提供している
- MBOを導入したことで、それまではどうして自分が評価されないのかと言っていた聴覚障がいのある従業員が、職位で求められる行動について詳細をすることで理解し、自身の行動を改めることができたと同時に目標をもって業務に取り掛かることができるようになった（きづきはできたが、その後の行動変容にはサポートがかかっている）
  - ただし、評価につながることのため、特性によっては不安につながることもある

## 数値でみる業務支援担当（在籍者）

年齢層



平均年齢	38歳
勤続平均	3年

2024/6/1現在

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	合計
採用	6	6	5	5	3	2	3	30
退職	0	3	0	2	1	1	0	7
異動	1	0	0	1	3	2	1	8
在籍	5	8	13	15	14	13	15	

勤続年数	6年	5年	3年	4年	2年	1年	0.5年
定着率	60%	71%	90%	75%	90%	95%	100%
現在	3	5	9	12	18	18	22
当時	5	7	10	16	20	19	22

※0.5年のみ2024/4/1～9/30

## さいごに

今回は現状の報告のみとしているが、今後にどのように活用するかがこれからの課題である。

### 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<sup>1)</sup>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、定着と活躍に繋がられると考えられる。

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、P49

### 今後の課題と展開

- 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・活躍をいかに両立させるか、サポートスタッフの役割発揮が益々求められている
- 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