

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