

別冊
AUTUMN

HITO

精神障がいと

職場マネジメント

COVER INTERVIEW

精神障がい者雇用の 現状と課題

松為 信雄 氏 文京学院大学 人間学部 人間福祉学科 教授

特集

精神障がい者を雇用する6社12名の取材から導き出す

精神障がいのある人を 採用・マネジメントするときのポイント

ぐるなびサポートアソシエ ゴディバ ジュビターテレコム 双日総合管理 日立製作所 富士ソフト企画



CONTENTS

04
精神障がいと
職場マネジメント
解説 須東朋広(編集長)

別冊HITOは、いま課題となっている「人」と「組織」に関するテーマについて、インテリジェンス・グループとして解決策の提示を試みる不定期発刊の機関誌です。
今号のテーマは「精神障がいと職場マネジメント」。多くの企業が経営・人事における最重要課題の一つに挙げる本テーマに関して、問題の本質は何か、求められる解決策とはどのようなものか、提言する内容となっています。

本誌の内容および、障がい者雇用支援サービスに関するお問い合わせについては、23ページをご参照ください。

06
COVER INTERVIEW
松為 信雄氏
精神障がい者雇用の
現状と課題
文京学院大学 人間学部 人間福祉学科 教授

10
序論
ケーススタディを通して学ぶ
精神障がい者雇用を受け入れる
前に知っておきたいこと
障がいの特徴、支援体制、就労上の課題

12
特集
精神障がい者を雇用する6社12名の取材から導き出す
精神障がいのある人を
採用・マネジメント
するときのポイント



FLJISOFT KIKAKU Ltd.
富士ソフト企画株式会社

18
フロンティアチャレンジの取り組みを基に解説
精神障がい者雇用における
業務の「見える化」の具体的な進め方

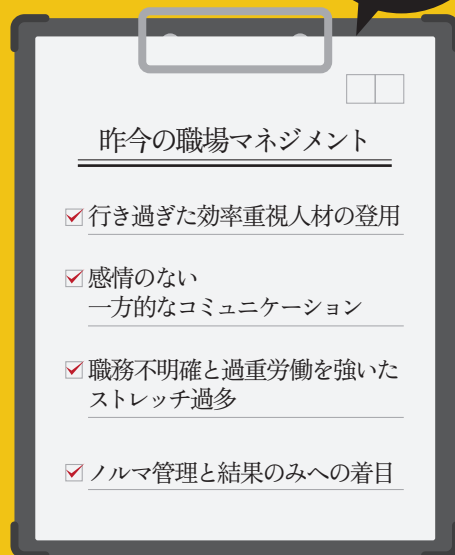
20
ケーススタディ
精神障がい者69人の
雇用を支える「思いやり」
富士ソフト企画株式会社
〔代表取締役 長嶋龍平氏〕

23
INFORMATION

精神障がいと職場マネジメント

須東 朋広 (編集長)

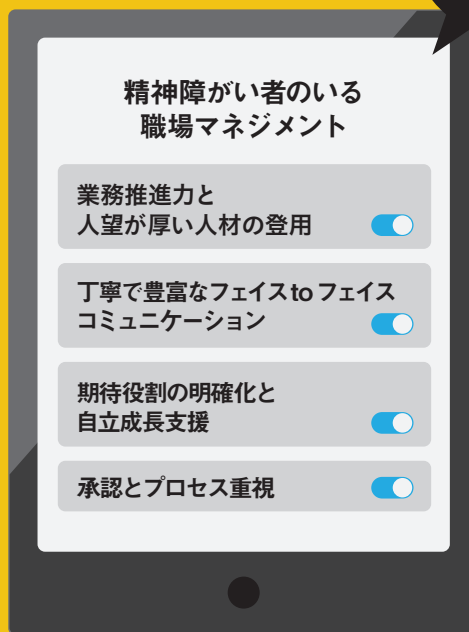
昨今の
職場マネジメント



不安と危機の増大

否定・疎外感

精神障がい者のいる
職場マネジメント



安心と安全の確保

成長・回復

精神障がい者雇用に対する不安を払拭するために

2014年に「障がい者雇用は次のステージへ」と題した機関誌を弊研究所より発刊した際、想像を超える反響をいただいた。特に多く寄せられた問い合わせは「精神障がい者の受け入れ」についてであった。その声を踏まえ、本書のテーマ設定において、多くの人事責任者と意見を交わした。そこから見えてきた課題の本質は、「わからないゆえの不安」。特に「精神障がいの特性」と「精神障がい者のマネジメントのし方」に対する不安であった。

障がい特性と支援体制、就労上の課題について

一般的に、精神障がいについて知識が浅いために生じる不安が、企業に精神障がい者雇用を躊躇させるといわれている。

こうした精神障がいの特性の理解については、精神障がい者雇用の第一人者である文京学院大学の松為教授へのインタビュー（6〜9頁）を参考にしていた。松為教授によると、知的障がいや発達障がいのある人は能力の発達は遅いが、時間とともに能力が伸長し、獲得した能力を失わない。一方、精神障がいのある人は相対的にストレスに脆弱といわれ、ストレスのせいでパフォーマンスが急速に低下することがある。そのため、事業主と支援センターとが連携して支援することが不可欠だという。そこで10〜11頁には、主な精神障がいの特徴と支援体制の概観、就労上の課題について掲載した。

実際に雇用を進める6社の取り組みから学ぶ

また、精神障がい者向けのマネジメントのし方について、精神障がいのある人を現在雇用している6社の企業に、採用・マネジメントする視点から取材した。「受け入れの準備」「採用面接」「仕事の割り振り方」「コミュニケーションの工夫」「定着支援」の5つの観点における勘所と留意点を12〜17頁に記載したので、ぜひ一読いただきたい。

その上で「仕事の割り振り方」「コミュニケーションの工夫」「定着支援」を行えば、さらに効果が望める。

精神障がい者雇用に見る「日本の職場再生」のヒント

改めて考えてみれば、精神障がい者の受け入れにおける留意点には何も特別なものはない。1人ひとりときちんと向き合い、期待を伝え、成長支援に向けて共に行動することだけだ。ここに、日本企業が忘れていた「職場の本質」があるのではないだろうか。精神障がい者雇用に、「日本の職場再生」のヒントがある（右図参照）。本書をそういう視点からお読みいただくと幸いである。

新たに法定雇用率に組み込まれるのは精神障害者保健福祉手帳を持つ人ですが、その対象となる障がい者は、統合失調症、う

雇用する際のキーワードは「ストレス脆弱性モデル」

知的障がい者の4倍強もいる精神障がい者が雇用義務化の対象となることで、ようやく身体、知的、精神障がい者が障害者雇用制度の上で同じ立ち位置になります(図1参照)。

発達障がいには自閉症やアスペルガー症候群などの広汎性発達障がい、注意欠陥多動性障がい(ADHD)などがあります。3歳児までの検診で診断がつく子もいれば、診断が不明なまま特別支援学校ではなくて、普通

病、発達障がいなどが該当します。統合失調症は若年期に発症しやすく、幻覚・幻聴、妄想などの症状が発生します。発症前の予兆(前駆期)を経て急性期の精神的興奮状態に至り、その後、抑制状態から回復、そして安定状態に入ります。自分で症状をコントロールすることが困難な急性期には入院することもあります。

対して、うつ病は興奮状態がなく、最初から落ち込んだ状態が続きます。一生懸命に仕事をする真面目でいい人に多く、仕事を頼まれても断れず、オーバーワークで発症するケースが少なくありません。

発達障がいには自閉症やアスペルガー症候群などの広汎性発達障がい、注意欠陥多動性障がい(ADHD)などがあります。3歳児までの検診で診断がつく子もいれば、診断が不明なまま特別支援学校ではなくて、普通

病、発達障がいなどが該当します。統合失調症は若年期に発症しやすく、幻覚・幻聴、妄想などの症状が発生します。発症前の予兆(前駆期)を経て急性期の精神的興奮状態に至り、その後、抑制状態から回復、そして安定状態に入ります。自分で症状をコントロールすることが困難な急性期には入院することもあります。

対して、うつ病は興奮状態がなく、最初から落ち込んだ状態が続きます。一生懸命に仕事をする真面目でいい人に多く、仕事を頼まれても断れず、オーバーワークで発症するケースが少なくありません。

の小・中・高校へ進む人も少な

くありません。



図1 年齢層別の障がい者数(2011年)

※出所:平成26年版 障害者白書(全体版)「第3節 障害者の状況(基本的統計より)」

精神障がい者雇用の現状と課題

KEY PERSON
Nobuo Matsui

松為信雄氏

文京学院大学 人間学部 人間福祉学科 教授

早稲田大学大学院心理学専攻。卒業後、雇用促進事業団職業研究所(現:労働政策研究・研修機構)研究員。日本障害者雇用促進協会(現:高齢・障害・求職者雇用支援機構)障害者職業総合センター主任研究員、東京福祉大学教授、神奈川県立保健福祉大学教授を経て2013年より現職。専門は職業リハビリテーション学。厚生労働省労働政策審議会障害者雇用分科会委員。文部科学省国立特別支援教育総合研究所運営理事・外部評価委員長。日本精神障害者リハビリテーション学会常任理事。その他、

2018年4月の精神障がい者の雇用義務化を前に、受け入れる企業側に混乱が生じている。障がい特性の知識や管理ノウハウの欠如によるものだが、一方では障がい者の人手不足が顕在化し、採用と職場の定着が大きな課題になっている。精神障がい者を雇用し、能力を発揮してもらうための人事管理はどうあるべきなのか。松為教授は、貴重な戦力としていかに自社のビジネスに貢献してもらうのかという視点を持って活用することが重要だと指摘する。

精神障がい者の雇用の未来

障がい者雇用を取り巻く環境が変化しています。障害者雇用促進法の改正による「差別の禁止」および職場で働く場合の「合理的配慮の提供義務」が2016年4月に施行されます。さらに18年4月から法定雇用率の対象に精神障がい者が加わり、それに伴い、障がい者の法定雇用率は現行の2・0%から引き上げられることとなります。

しかし、企業は精神障がい者の雇用に及び腰です。その背景には、どんな人たちなのか、どう扱ってよいかわからないという知識とノウハウの欠如による不安があります。また、精神障がい者の1つであるうつ病は企業内で発症するケースが多く、治癒せずに休職後に退職するため、苦勞した経験があるため、



に貢献してもらおうかという視点を持ち、活用することが重要です(図2参照)。実際に障がい者を雇用している企業からは、社内業務の流れや職場環境が改善され、そのことによって組織内マクロ労働生産性が改善される経営上の効果を指摘する声も上がっています。

例えば、社内メール便の配達業務を発達障がい者に担当させたところ、職場の雰囲気改善された事例があります。最初の教育訓練で発達障がい者に、フロアに入ったら大きな声で挨拶

を、メールを受け取る社員にも挨拶するように指導しました。そうすると自分のデスクで黙々と仕事をしていた社員たちも挨拶を返さざるを得ない。結果、フロアの雰囲気明るくなり、社員同士の風通しもよくなるなど職場風土の改善につながりました。これは障がい者雇用そのものが生む効果であり、健常者だけを雇っては得られませんし、気づくこともありません。

障がい者を活用することの価値は必ずしも目に見える数

字だけではありません。企業のブランドなど付加価値を高める効果もあります。その一例が三越伊勢丹グループの特別会社である三越伊勢丹ソレイユのギフト用リボン作りです。ギフトボックスの組み立てなど一連の作業を障がい者が専任で行うことで、百貨店の販売員はその接客に専念する時間を確保することができるようになりました。

包装紙やリボンは、百貨店のブランド価値を表すものといっ

てよいでしょう。少しでも間違いがあると顧客の信用を失いかねず、それだけに丁寧かつ正確な作業が求められます。それを障がい者が担うことで販売員が接客に専念できるという業務効率化の実現だけではなく、ブランド価値の維持発展にも貢献します。さらには、障がい者自身にも、「自分たちは会社のブランドを支えている」という自負

が生まれます。そのことが仕事に対する意欲とやりがいにつながります。

自社のビジネスに障がい者の仕事をどのように積極的に位置づけるのか。経営トップや企業の考え方や工夫次第で新たな付加価値を生み出すことができ、結果的に今日の課題である障がい者の職場定着にもつながります。

今や障がい者は完全な売り手市場です。採用が難しいだけでなく、優秀な人材が転職する時代です。そのため障がいを持つ1人ひとりにとって「良い仕事」と思える業務の開拓や働き方を考えていく必要があるでしょう。良い仕事とは、仕事をどのよう

注1: <http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouseiteikyoku/0000093954.pdf>
注2: <http://www.ref.jeed.or.jp/>

図2 障がい者雇用に向けた要点

成功している企業に共通する事柄

- ① 障がい者雇用への明確な理念がある
- ② 全社で理念が共有化された組織風土がある
- ③ トップマネジメントの理解と支援がある
- ④ 障がい者雇用を「戦力の確保」と捉える
- ⑤ 職域の開発は全社プロジェクトで展開
- ⑥ 同僚に向けた障がい者理解の教育
- ⑦ 同僚の積極的な関与と育成
- ⑧ 優れたモデル事例が多く存在する
- ⑨ 他社での優良事例の収集にも熱意

合失調症の場合は、不調になる予兆、興奮、抑制というサイクルをたどりませんが、まず本人に予兆状態を自覚させることが重要です。

予兆を自覚し、それに至らないように自らストレスを解消する方法をうまく見いだして実行し、かつ周囲がそれを承認してあげることが求められます。知的障がいや発達障がいのある人は、能力の発達経過は通常よりも時間がかかりますが、一度獲得した能力は失われること

はありません。ですから、時間をかけた丁寧な教育訓練が不可欠です。これに対して、統合失調症の人は、能力は高いのですが、自己肯定感が低かったり、ちょっとしたストレスでパフォーマンスが大きく崩れてしまう傾向があります。こうした違いを十分に認識してほしいと思います。

採用と定着
それぞれのポイント

精神障がい者を雇用し、能力を発揮してもらうための大きなポイントは採用と定着です。厚生労働省は障がい者の就業に関する相談や具体的な支援を行う「障害者就業・生活支援センター」(以下、支援センター)を全国の保健所圏域に設置しています。支援センターは企業と送り出す学校や親との調整機能を果たす役割も持っています。ハ

ローワークでも採用は可能ですが、支援センター経由で採用すると、トラブルが発生した場合バックアップしてもらえます。新規の採用面接では、支援センターなど本人を支える組織や機関に登録しているかどうかを確認することも重要でしょう。リスク回避の観点からも支援センターの活用を勧めます。

一方、定着については、障がい者の人手不足が顕在化する中で切実な課題です。ストレスに脆弱である特性を考慮すると、最初から週40時間労働は難しい。結果として精神的不調が発生するリスクがあるからです。本人との話し合いを通じ、多様な働き方を検討するべきでしょう。例えばコアタイムを設定し、始業・終業時間を柔軟にするフレックスタイトム制の導入。同時に週20時間労働にして月・水・金曜の隔日勤務にする方法もあります。そうした柔軟な働き方

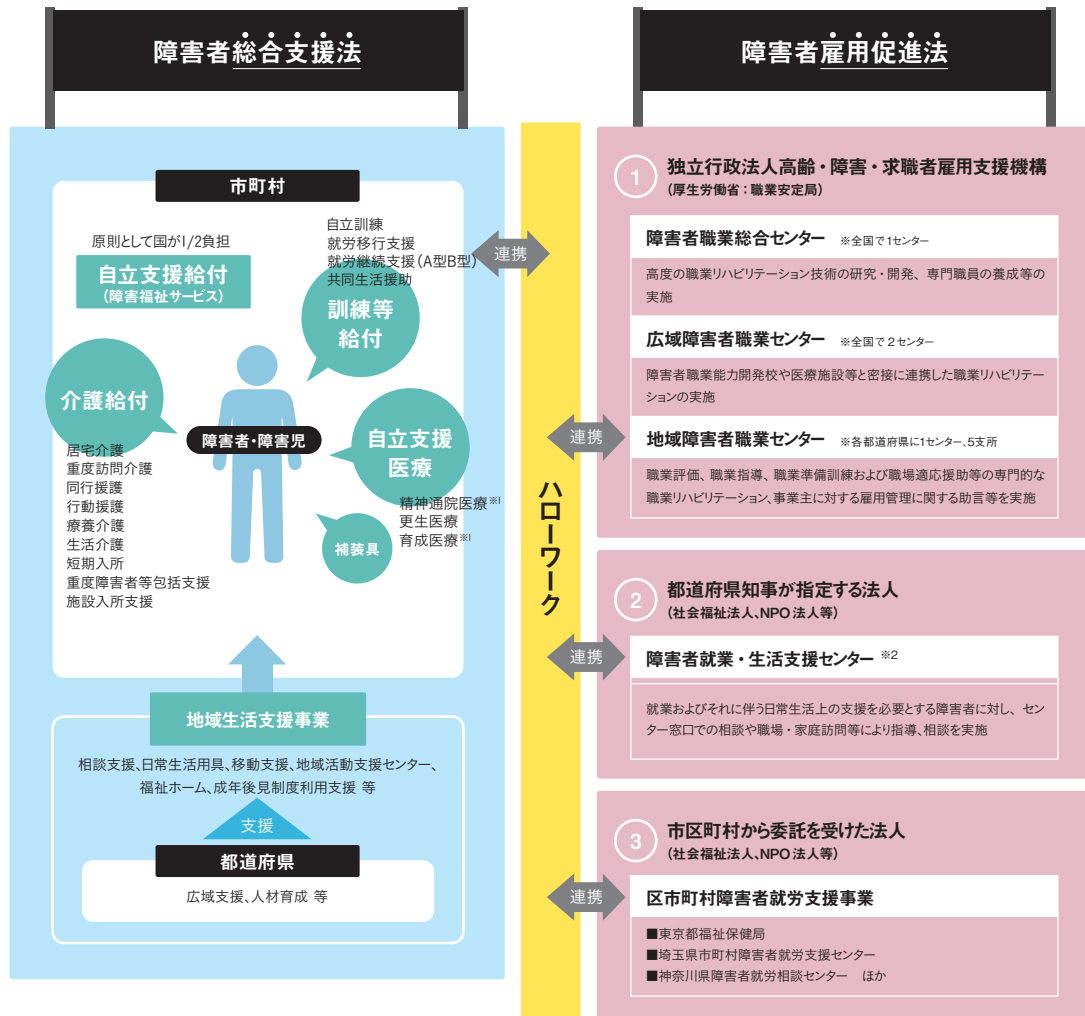
を提供するなど、ストレスを除去し、能力を最大限発揮してもらうための工夫が求められます。

なお、今回の障害者雇用促進法の改正による合理的配慮の提供義務に向けて、厚生労働省は「合理的配慮指針事例集」(注1)を発表しています。これと、高齢・障害・求職者雇用支援機構の「障害者雇用事例リファレンスサービス」(注2)にはいず

障がい者の活用を
企業の活力にする時代

企業の中には障がい者の雇用にはお金がかかる、法定雇用率のためには仕方がないといった後ろ向きな発想をする企業もあります。健康者と同様に貴重な戦力としていかに自社のビジネス

図2 精神障がい者を取り巻く支援体制の概観



※1 実施主体は都道府県等
 ※2 平成14年(2002)の障害者雇用促進法改正により創設
 ※厚生労働省「地域社会における共生の実現に向けて新たな障害者保健福祉施策を講ずるための関係法律の整備に関する法律について」(全国社会福祉協議会「障害福祉サービスの利用について」(平成27年4月版))を基に、フロンティアチャレンジとインテリジェンスHITO総合研究所にて作成

図3 精神障がい者の就労上の課題 (倉本, 2004)

<p>1 自己理解、働くことに関する理解不足の問題</p> <p>①自己理解に関する課題 ②職種選択や求職への動機・意欲などに関する課題 ③求職活動等のスキルの未習得</p>	<p>3 対人関係に関連する課題</p> <p>①過度の対人緊張 ②適切なコミュニケーションの不足 ③対人関係の取り方についての問題</p>
<p>2 作業能力に関連する課題</p> <p>①支持、作業手順や工程の理解に関する課題 ②変化への対応や応用力に関する課題 ③作業速度や作業効率に関する課題 ④身体的耐性の問題 ⑤注意力・集中力の課題 ⑥注意力の範囲の問題 ⑦精神的緊張の問題</p>	<p>4 症状への対処・服薬に関する問題</p> <p>①症状変動への対応能力の問題 ②服薬管理の問題</p>
	<p>5 その他の課題</p> <p>①基本的労働習慣・スキルの問題 ②生活管理</p>

※出所：「精神障がい者のための効果的かつ支援モデルと制度」(山村りつ、ミネルヴァ書房、2011)

図1 精神障がい者保健福祉手帳の対象となる主な精神障がい

精神障がい者保健福祉手帳は、下表のものを含むすべての精神障がいにより、長年にわたり日常生活または社会生活への制約がある方が対象。障がいの程度により、等級が1級～3級まで分かれています。

<p><input checked="" type="checkbox"/> 統合失調症</p> <p>統合失調症は、およそ100人に1人弱がかかる頻度の高い病気で、多くの場合、思春期前後に発症する。 幻覚や妄想という症状が特徴的。それに伴い、人々と交流しながら家庭や社会で生活を営む機能が障害を受け、「感覚・思考・行動が病気のために歪んでいる」ことを自分で振り返って考えることが難しくなりやすい、という特徴を併せ持つ。 ただし、進行の速度や経過は多彩。また、外見や行動、固定的な場面だけからは捉えられないことも多い。</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> てんかん</p> <p>てんかんは、突然意識を失って反応がなくなるなどの「てんかん発作」を繰り返し起こす病気で、1,000人に5～8人と、誰もがかかる可能性がある。ありふれた病気のひとつ。 脳腫瘍や頭部外傷後遺症などの明らかな原因がある「症候性てんかん」と、原因不明である「特発性てんかん」に大きく二分される。 発作の症状は多彩。例えば、脳の一部で異常な電気発射が起こる発作(部分発作)では、光がチカチカ見える、手がピクピク動くなどの症状を示したり、電気発射が脳全体に広がった場合は、意識喪失、倒れて全身が痙攣するといった症状を示したりする。</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> 気分(感情)障害</p> <p>気分や感情の変動によって特徴づけられる疾患。病相期(ある一定期間持続する病状)が、そう状態のみであるものを「うつ病」、うつ状態のみであるものを「うつ病」、そう状態とうつ状態の2つの病相期を持つものを「双極性障害(そううつ病)」という。 そう状態では、ほとんど寝ることなく動き回り続けたり、多弁になってしゃべり続けるが、1つのことに集中できず仕上ることができない。 反対に、うつ状態では、うつという気分が一日中、何日も続いたり、すべてのことに対してまったく興味を失い、楽しい・嬉しいといった気分が持てなくなったりする。</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> 器質性精神障害</p> <p>器質性精神障害は、内分泌疾患などの結果として脳機能に影響を与える、または脳外傷や脳梗塞などのように直接脳そのものを障害することによって生じる精神疾患。 老年期に発症する認知症や、高次脳機能障害なども、器質性精神障害に当たる。 症状としては、記憶障害、遂行機能障害、注意障害、社会的行動障害がある。</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> 非定型精神病</p> <p>非定型精神病は、統合失調症や双極性障害(そううつ病)などに症状が似ているが、典型的にそのどちらかであると判断できないような精神疾患を指す。 発病は急激で、多くは周期性の経過を示し、予後が良い、錯乱状態、夢幻状態などの意識障害、情動障害、精神運動性障害が主にある。</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> 発達障害</p> <p>発達障害とは、自閉症、アスペルガー症候群、注意欠如・多動性障害(ADHD)、学習障害(LD)、チック障害などを含む脳機能の障害。通常、低年齢において症状が発現する。 自閉症やアスペルガー症候群といった広汎性発達障害の典型例としては、相互的な対人関係の障害、コミュニケーションの障害、興味や行動の偏り(こだわり)の3つの特徴が見れる。 注意欠如・多動性障害(ADHD)は、7歳までに、多動・衝動性、あるいは不注意、またはその両方の症状が現れ、それぞれ症状の程度によって、多動・衝動性優勢型、不注意優勢型、混合型に分類される。 学習障害(LD)は、全般的な知的発達には問題がないのに、読む、書く、計算するなど特定の事柄のみが難しい状態を指す。</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> 中毒精神病</p> <p>覚せい剤、大麻、幻覚剤、シンナーなどの有機溶剤、アヘン類などの違法ドラッグをはじめとした薬物の摂取によって引き起こされる精神および行動の障害。 薬物依存では、薬物の効果が抜けると手足の震えや幻覚、意識障害など離脱症状(禁断症状)が起る「身体依存」や、欲しいという欲求が我慢できなくなる「精神依存」といった症状がある。</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> その他の精神疾患</p> <p>その他の精神疾患には、「神経症性障害、ストレス関連障害および身体表現性障害」、「成人のパーソナリティおよび行動の障害」、「生理的障害および身体的要因に関連した行動症候群」などが含まれる。</p>

※1 「障がい」表記について：病名等の固有名称は参照資料を基に「障害」としている。
 ※2 表は、以下参考資料を基にインテリジェンスHITO総合研究所が抜粋・作成。紙面関係上、非常に簡易化しているため、症状の特徴などの詳細は参考資料を参照のこと。
 ・東京都立中部総合精神保健福祉センター HP掲載 「精神障がい者保健福祉手帳障害等級判定基準」
<http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/chusou/tetuzuki/techo.html>
 ・厚生労働省「みんなのメンタルヘルズ」 <http://www.mhlw.go.jp/kokoro/index.html>
 ・公益社団法人日本てんかん協会：<http://www.jea-net.jp/index.html>
 ・上田 敬太、村井 俊哉 器質性精神障害 脳科学辞典 <https://bsd.neuroinf.jp/wiki/器質性精神障害>

ケーススタディを通して学ぶ

精神障がい者を受け入れる

前に知っておきたいこと

障がいの特徴、支援体制、就労上の課題

松為先生のお話の中にもあった精神障がいの特性について、本稿では精神障がい者保健福祉手帳の対象となる主な精神障がいの特徴について記載する(図1)。また精神障がいのある人に安定して働き続けてもらうには、支援センターのバックアップが不可欠だ。そこで、支援センターの機能や役割についても概観を示す

(図2)。これらを理解した上で、いざ企業が精神障がい者を雇用する場合、どのような点に留意すべきだろうか。12頁からは、図3「精神障がい者の就労上の課題」を基に、企業がどのような採用・マネジメントしているのかについて、勘所と留意点を紹介する。ご一読いただきたい。

1 POINT 受け入れの準備でのポイント
障がいの特徴や配慮点を現場と共有しておく

ジュピターテレコムでは、本人のスキルシートを配属先の現場に事前共有し、本人の配属初日には人事部が付き添ってコミュニケーション上の留意点や配慮事項などを現場メンバーに対面でも伝達しています。



ジュピターテレコム

受け入れの準備 まず何から？

障がいに対する職場メンバーの理解が不可欠

精神障がいのある人を雇用する上で何より大事なことは、受け入れ側のメンバーが障がいを理解することです。精神障がいについて言葉やイメージだけが先行し、実態を伴わない先入観を持つ人も少なくありません。そのため、まずは受け入れ側のメンバーに対し、病気についての正しい情報提供を通して理解を促しましょう。ただし、症状の特徴は同じ精神疾患名であっても人それぞれ異なるため、雇用する人自身の症状の特徴、得意なこと、苦手なことを把握し、関わるメンバーには事前情報共有しておきましょう。

採用面接では ココを確認しよう

障がい受容と働く意欲が大事

面接では、障がいのことも含め、気になる点はすべて話せる範囲で答えてもらい、相手の理解を深めることが大事です。精神障がいの場合、若くして発症し、長年の闘病の末、やっと障がいと向き合う覚悟ができて手帳取得に至った人が少なくありません。面接で安心して本心を語ってもらうには、面接官がその背景を聞いて受け止め、一緒に頑張っていこうという姿勢を示すことが不可欠です。自社に適する人かどうかを見極めるためにも、十分話を聞き取るようにしましょう。中でも特に確認しておきたいことは、本人の障がいの理解・受容度です。本人が障がいを受け入れていな

ければ、周囲のサポートは困難です。また、会社以外の生活にストレス要因があると仕事にも影響しかねないため、家族など会社以外での人間関係も確認しておきたいポイントです。さらに、障がいに負けず働き続けたいという意思の下、体調を自己管理できることが定着には不可欠です。病状や服薬、通院状況は必ず確認しましょう。なお、日や時間帯によって調子が異なるケースもあるため、複数の日に分けて異なる面接官が面接することもお勧めです。実習の実施も、働き続けられるかどうかを互いに見極めるよい機会となります。

▶ 採用面接でのポイントへ

精神障がいのある人を

採用・マネジメント するときのポイント

精神障がいのある方を雇用し、マネジメントを行うにあたり、どのようなポイントに気を付けるとよいのでしょうか。本特集では、精神障がいのある方を現在雇用している企業6社へのヒアリングを基に、「受け入れの準備」「採用面接」「仕事の割り振り方」「コミュニケーションの工夫」「定着支援」の5つの観点における勘所と留意点を紹介します。

今回お話を伺った6社12名のみなさま



株式会社ぐるなびサポートアソシエ



小坂 正和氏
管理部



佐藤 佳子氏
管理部



ゴディバ ジャパン株式会社



加瀬 花実氏
相鉄ジョイナス店 店長



株式会社ジュピターテレコム



大渡 智広氏
人事部 人事部 担当部長
株式会社ジェイコムハート
代表取締役副社長



大塚 成正氏
人事部 人事部 アシスタントマネージャー
株式会社ジェイコムハート
取締役



双日総合管理株式会社



楠木 克昌氏
取締役 業務統括本部長 兼
コンプライアンス担当 (COO)



水野 愛子氏
人事総務部



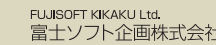
株式会社日立製作所



藤原 敏氏
人事労務本部
エンプロイヤーリレーション部
主任



五味 潤子氏
人事労務本部
エンプロイヤーリレーション部
精神保健福祉士



富士ソフト企画株式会社



遠田 千穂氏
人材開発部部長



槻田 理氏
人材開発グループ
教育事業チーム 主任



花園 一晃氏
秋葉原営業所

※文中の企業名は略称

仕事の 割り振り方は？

1
POINT

仕事の割り振り方でのポイント

目的は明確に、導入はスモールスタートで



富士ソフト企画

各仕事の目的、達成すべき目標、やり方が目的にかなっているか、常に原点に立ち戻り確認する。

勤務時間は個々の特性や状況に応じて判断する。はじめから無理をせず、短時間勤務から徐々にフルタイムに近づける。



日立製作所

半年から1年分の計画を基に業務スケジュールを考え、さらに月ごとにやるべき業務を分割して「いつまでに何をやるか」を明示。できていること・できていないことを職場のキーパーソンや同僚と一緒に確かめながら進める。



日立製作所

業務を見える化し、 スモールスタートから

採用後、仕事を割り振る上でまず重要になるのが、業務の見える化です。担当・責任範囲が曖昧な仕事は、本人を混乱さ



業務見える化ボードの例

せてしまいます。フローと内容を見える化したうえで細分化し、小さなまとまりで仕事を任せて成功体験を積み重ねるようにしましょう。仕事内容については、変化対応や優先順位の判断を要するものは負担が大きいため、最初は納期が厳しくない定型のシンプルタスクが望ましいです。勤務時間も短時間勤務から少しずつ慣らすとよいでしょう。突然の体調不良で業務が中断する

リスクヘッジとして、業務を属人化させずメイン・サブの二重担当体制にしておくことも有効です。また、仕事をお願いする場面では、求めている最終成果物を具体的に見せましょう。手順説明では、ステップを飛ばさず丁寧に伝えるほか、混乱を避けるため、説明中に使用する言葉はできるだけ統一するようにしましょう。

2
POINT

仕事の割り振り方でのポイント

指示は1つずつ具体的にゆっくりと

抽象的な指示語は使わずに「あなたの隣の机の右側にある書類を……」など具体的に分かりやすい表現で伝える。



JTB

障がいの特性などに合わせて業務の指示の出し方を工夫する。例えば、複数業務を一度に指示する場合、業務の優先順位を併せて伝える。または、1つ業務が完遂した後、次の業務を指示するなど。



JTB

採用面接ではココを確認しよう

1
POINT

採用面接でのポイント

障がいを受容しているかを確認



富士ソフト企画

いつどのように発症し、(入院経験者の場合)入院中に何を学び、なぜ退院できたか、これからどうなりたいかを順序立てて説明できるかを確認する。

過去の失敗談を聞き、他責傾向がないか、失敗を乗り越える術を身に付けているかを確認する。



双日総合管理

2
POINT

採用面接でのポイント

働く意欲が高いかを確認



富士ソフト企画

「細かい作業は苦手ですが、他の人のサポートをしながら学びます」「火曜午後は通院ですが、土日に変更できないか調整してみます」など、自分のこだわりに執着しすぎず、働く意欲や柔軟性があるかを確認する。

3
POINT

採用面接でのポイント

病状・体調管理の状況について確認



富士ソフト企画

「大きな声や音が苦手」など、どんな場面にストレスを感じるかを確認する。

症状は安定しているか、通院や服薬、生活リズムなどの自己管理ができているか、家族や支援者など仕事以外で話せる相手がいるかを確認する。

1 POINT

定着支援でのポイント

安心して働ける環境づくり



双日総合管理

有給休暇とは別に、年12日休暇をとれる制度を導入。



富士ソフト企画

体調に合わせてフレックスでも出社できる環境を用意。



富士ソフト企画

フリーアドレスではなく固定席にすることで、安定した居場所をつくり、安心感を高める。

2 POINT

定着支援でのポイント

自己効力感が高まるような仕事を用意

スピードはゆっくりだが正確に仕事をこなす人、細かい仕事は苦手だが人前で話すのが好きな人、数学が得意でExcelの関数を難なく組み込める人、PowerPointで資料を作成するのが得意な人など強みの異なる人を混ぜ、障がいのある人同士が苦手なことを補い合っ



日立製作所



ぐるなび サポートアシエ

各業務の難易度を初級・中級・上級の3段階に分け、業務知識や実務スキルの観点から資格認定し、等級に準じた仕事を任せる。資格は有効期限付きの更新制。

本人のスキルやポテンシャルを鑑み、就労移行支援事業として運営している「就職予備校」での講師に任命している。障がいのある他人に教えるという仕事を通して、自ら学ぶ姿勢や責任感が醸成される。

仕事を通して、自信がついて成長を実感し、自分以外の誰かに喜んでもらう経験があると定着につながる。そのため、自分の「お客様」が誰かを意識するよう常に促している。



富士ソフト企画

定着のための支援は？

自己効力感・やりがいがある 定着につながる

一方、仕事内容については、最初はスモールスタートでも、何年も同じ仕事の繰り返しではモチベーションが低下してしまいます。

長く勤めてもらうには、本人が安心して勤務できる職場環境づくりが欠かせません。体調不良時に柔軟に休めるような制度整備のほか、いつでも周囲に相談できるような職場の雰囲気や安心感を高めます。

影響していたりする場合もあるの

仕事の習熟度を見ながら少しずつ業務範囲を広げたり、昇進・昇給を検討するとよいでしょう。精神障がいは、過去に就労経験がある人が多いため、経験や得意分野を生かせる仕事や自己効力感ややりがいにつながるケースも多いです。ただし、昇進・昇給がプレッシャーになったり、過去の仕事が発症に影響していたりする場合もあるの

精神障がい者雇用を進める企業に共通するスタンス

障がいに問わず組織の一員として働いてもらい、仕事を通して育成する

20頁から紹介する富士ソフト企画では、こうした考えを1つひとつ具現化し、最近では障がいのある人にマネジメントやメンタル疾患による休職者の復職時サポートを任せるといった先進的な取り組みを行っています。精神障がい者雇用の可能性を考え、大変参考になると思います。

1 POINT

コミュニケーションの工夫でのポイント

1日1回以上、声掛け

ご本人自らコミュニケーションが多い人に対しては、話を聞く時間を設ける。逆に、ご本人からの発信が少ない、あまり話し掛けてこない人には特に気を配り、必ず1日1回以上、体調や業務の進捗を聞くなど、管理者側から声を掛ける機会を増やす。



ジュビターテレコム



ゴディバ

毎日朝会で表情を見て、気がなったときはすぐに「どうしました？」と声を掛けている。

週1回は希望者向けに面談時間を確保している。



ぐるなび サポートアシエ

2 POINT

コミュニケーションの工夫でのポイント

否定せず、まず聞く



ぐるなび サポートアシエ

本人からマイナスな意見が出たときは、共感を示した後、プラスの方向に話を展開する。

相手の言いたいことを、まずはすべて聞く。その後でこちらから意見があれば「それも一理ありますね。でも私はこう思いますよ」と提案する。



富士ソフト企画

3 POINT

コミュニケーションの工夫でのポイント

安心感を持ってもらう

「困ったらサポートするので相談してください」と1人で抱え込まないよう伝える。



ゴディバ



ぐるなび サポートアシエ

安心して話し掛けやすいように、いつも笑顔でいるように心掛けている。また、配慮はするが特別扱いはせず自然に接するようにしている。

コミュニケーションで気をつけることは？

普段からのこまめな

コミュニケーションで信頼関係をつくる

マネジメントでは、こまめなコミュニケーションが重要です。ぐるなびサポートアシエでは、日報ツールを活用して、毎日業務終了時に障がいのある本人と管理スタッフが、その日の業務や健康状態、気になったことなどについてやりとりしています。管理スタッフは、書いた本人が伝えたいことを見逃さないように注視して、必ず対応するよう心掛けており、それが信頼につながっています。

「毎日の声掛け」など対面コミュニケーションも不可欠です。また、精神障がいのある人は不安が強く、他人の心の些細な変化に敏感なため、話はずり聞き、受け止めまじょう。意見が間違っていて、頭ごなしの否定や怒鳴ることはタブーです。しかし、話を聞いた上で間違いを正すべきときは、齟齬を生まないよう明確

Table showing a sample of the 'ぐるなびサポートアシエ日報' (Daily Report) used by the company. It includes fields for date, time, and content, with detailed instructions on how to use it for communication and reporting.

ぐるなびサポートアシエで使用されている業務日報ツール(例)

に伝えます。なお、これらすべての基礎となるのは、信頼を築く努力です。

精神障がい者にオフィスワークで活躍してもらうためには

障がい者が働く場所の中でも特に、精神障がい者が働くことが多いのがオフィスである。そこでの仕事「オフィスワーク」には、不確定な要素が数多く存在する。業務を「定型業務」と「非定型業務」に分類するとすれば、オフィスワークには非定型業務の割合が多い。多くの企業では、障がいの特性上、臨機応変な対応を苦手とする精神障がい者に対して、オフィスワークの非定型業務を行ってもらうことは難しいと判断し、単純な定型業務を切り出して担当してもらおうと考える。しかし、オフィスワークの中から定型化された業務だけを切り出すことは、実は非常に難易度が高い。また、定型業務はそもそも少なく、優先順位が低い業務であることが多いため、そのような業務を行うために、専任で障がい者をサポートできるサポート要員を配置したりはできないのが実情である。では、どうすればよいのだろうか。非定型とされている業務を定型化し、

めたので参照いただきたい。

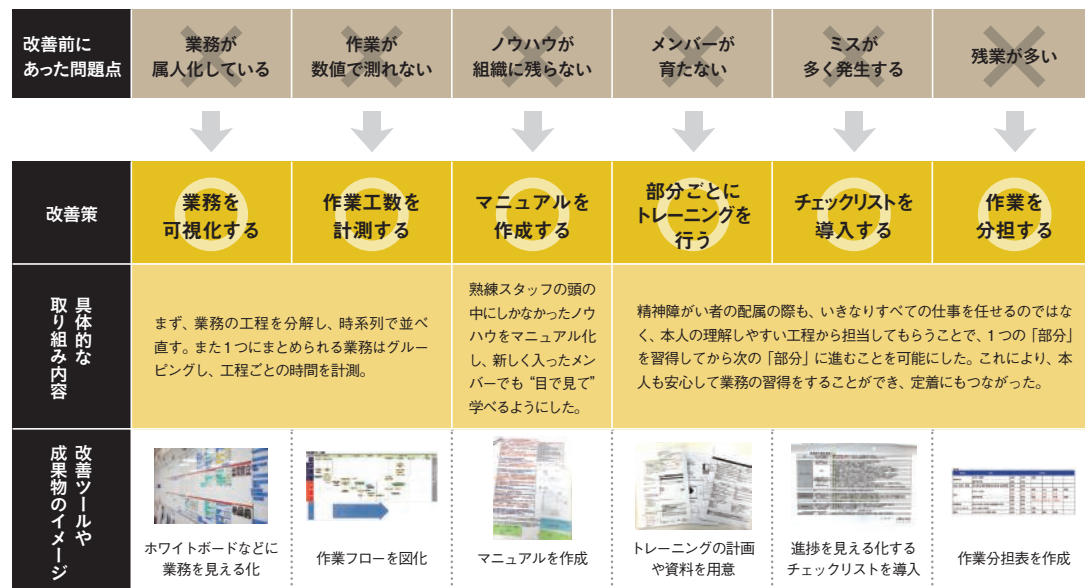
オフィスで「見えない」ものを「見える化」していく方法について、フロンティアチャレンジ(以下、当社)での事例を基に紹介しよう。当社では、インテリジェンス社が運営している求人サイトの原稿制作業務の一部を受託している。本業務は、顧客要望に合わせて柔軟かつスピーディーに対応しなければならぬため難易度が高く、受託前は熟練した制作スタッフによって属人的に行われている部分が多かった。そこで当社では受託した際に、独自のノウハウによって、業務を見える化する改善を行った(下図)。

こうした改善の結果、当初2名の障がい者スタッフを配置していた本業務は、1年半で18名の障がい者スタッフ(うち9名は精神障がい者)を配置するまでに拡大した。

また、障がい者のための「見える化」の取り組みは、業務の効率化にもつながっている。本業務では、これまで熟練スタッフが複数社の求人企業の原稿を1人で同時に制作していたため、1

精神障がい者雇用における業務の「見える化」の具体的な進め方

ここまで、精神障がいのある人に職場で活躍してもらうためのマネジメントの工夫を見てきた。いずれも理解はできても実行はなかなか難しい。なかでも「業務の割り振り方」の工夫として紹介したような、既存の業務の中からスタートのための定型業務を用意し、分かりやすく割り振ることは容易なことではない。そこで、インテリジェンスの特例子会社であるフロンティアチャレンジでの取り組みを基に、どのように業務の割り振りを進めていけばよいのかを具体的に見ていく。



まとめ

このように精神障がい者に業務を行ってもらうことをきっかけに、これまで職場の中で感覚的に行っていた業務を見える化することができるというメリットがある。また、障がいのある人に、「業務上で分からないと思ったことがあれば、すぐに教えてください」と伝えておくことで、これまでブラックボックスになっていた情報に気づかれ、さらなる見える化を進めていくことができる。属人的に行われていた業務を、組織やチームのナレッジとして蓄積することもできるだろう。精神障がい者の雇用をきっかけに、そのための様々な工夫を基に職場マネジメントを見直すことができれば、確実にその他のスタッフにも働きやすい環境づくりにつながる。

社当たりの業務工数を割り出すことが難しかった。しかし当社で受託後、業務を細分化し、1つひとつの作業を見える化したことにより、1社当たりのコストを明確化でき、業務の効率化を進めることができた。

オフィスワークで見える化できていないもの

- 成果物 (最終成果物、準成果物)
- 手順・優先順位 (成果、結果を出すための具体的な行動)
- 判断 (判断基準、タイミング、判断分岐数(選択肢の数))
- 考え (背景、目的、常識、使用言語、感情)
- 全体図 (全体の構造、役割、コミュニケーションライン)
- 必要な能力 (知識、スキル)

見える化できていないことにより生じる職場の課題

- ・業務が属人化する
- ・作業が数値で測れない
- ・ノウハウが組織に残らない
- ・メンバーが育たない
- ・ミスが多く発生する
- ・残業が多くなる

「見える化」するオフィスワークで見えないものを

ここからは、非定型業務を定型化するにはどうすればよいのかを見ていく。まず、一般的にオフィスワークで非定型となっている業務には、単に業務が「見える化」されていないだけであるものが多い。左記に、オフィスワークで見える化できていないものをまと

精神障がい者にも理解でき、対応できる業務に変えていくことが、1つの解決策となる。



一般的に健常者が障がい者を管理するという風潮があるが、障がい者の中にも管理能力に優れた社員はおり、適材適所を実践すれば本人のモチベーションアップにもつながる。『就労は障がいを軽減する究極のリハビリ』であり、弊社では入社後に障がい克服し、精神障害者保健福祉手帳が必要なくなった社員もいる。

「思いやり空間」を支える様々な制度
精神障がい者をマネジメントする上で最大の課題は、安心できる職場環境を醸成することだ。精神障がいのある人は、常に形容しがたい不安につきまといられる。例えば、実績が評価され昇格するとうれしい反面、その役割や任務を遂行できるか不安がよぎる。結果、『給料が下がってもいいので降格してくれ』と言ってきた社員もいた。昇進し責任が重くなるというプレッシャーは健常者にも当てはまるが、障がい者の場合、加えて同僚から給与が上がったことをうらやましく思われているのではないかと、悪く思われているのではないかという思い込みが不安を増幅させる。こうしたストレスや不安を感じながら生きていると、不眠になったり精神が不安定になり、やがては身体の不調につながる。

それを防ぐには、様々な障がいのある人の個性を受け入れ、思いやりのある温かい環境を作り、安心感を醸成することが重要だ。弊社の例を挙げれば「ブラザー・シスター制度」が1つの策だ。親

としても、退職後の社会では通用しない。こういう基本を身に付けるには日々の習慣が大切である。そのため「笑顔の挨拶と身だしなみ」を社員が守るべき規範とし、賞与や昇給の人事評価項目にも入れることにした。

弊社は障がい者も健常者も、昇給・昇格の人事評価などの処遇において区別していない。職階はサブリーダー、リーダー、主任、課長などに分かれ、年3回の評価機会で、5〜1の5段階評価の3・5以上評価を連続4回以上取得した人が昇格候補者になる。実際に精神障がい者を含む障がい者のリーダーや主任もいる。

「区別しない」がマネジメントの第一歩
弊社は2000年に富士ソフトグループの特例子会社の認定を受け、現在、精神障がい者69人を含む125人の障がい者が勤務している。

経営理念として「自立と貢献」と「生涯働ける会社」を掲げている。特に「自立」は自分で考え、自分で判断し、自分の責任において行動すること。これは障がい者に限らず、生きていく上での基本である。障がいがある人の中には小さい頃から誰かに支援してもらったことが当たり前になり、自立の感覚が希薄になる傾向がある。弊社は社員の基本として自立し、仕事を通じて成長し、働くことで世の中に貢献することを目指している。

職業人として最も重要なものは社会性だが、それは行動や言葉遣いに表れる。社長に就任して最初に気になったのは、身だしなみや挨拶などのマナーだった。障がい者支援のベテランほど、「そこまでは要求できません」などと言いつつ、まじく言う。しかし、社内ではそれでいい



ケーススタディで知る

FUJISOFT KIKAKU Ltd.
富士ソフト企画株式会社

代表取締役社長 長嶋龍平氏

1952年東京生まれ。明治大学卒。1985年富士ソフト入社。総務部長、人材開発部長を歴任し、人事、採用、社員教育など管理部門を担当。2004年9月、東証コンピュータシステム取締役就任。2009年9月、富士ソフト企画代表取締役就任。富士ソフト企画は本社（神奈川県鎌倉市）のほか、親会社の富士ソフト本社ビルなど4拠点。名刺制作やチラシなどの印刷業務、ホームページ制作および保守管理、データ入力集計のほか、ハローワークの委託訓練事業、就労移行支援事業も実施している。

CASE STUDY

精神障がい者69人の雇用を支える「思いやり」

2003年に精神障がい者の採用を始めた同社のマネジメントの要諦は「不安を取り除く安心できる職場環境」の醸成。入社後のマンツーマン指導や障害者同士が助け合う仕組みのほか、社員間や上司と部下のコミュニケーション活性化に注力する。

「区別しない」がマネジメントの第一歩
弊社は2000年に富士ソフトグループの特例子会社の認定を受け、現在、精神障がい者69人を含む125人の障がい者が勤務している。

経営理念として「自立と貢献」と「生涯働ける会社」を掲げている。特に「自立」は自分で考え、自分で判断し、自分の責任において行動すること。これは障がい者に限らず、生きていく上での基本である。障がいがある人の中には小さい頃から誰かに支援してもらったことが当たり前になり、自立の感覚が希薄になる傾向がある。弊社は社員の基本として自立し、仕事を通じて成長し、働くことで世の中に貢献することを目指している。

職業人として最も重要なものは社会性だが、それは行動や言葉遣いに表れる。社長に就任して最初に気になったのは、身だしなみや挨拶などのマナーだった。障がい者支援のベテランほど、「そこまでは要求できません」などと言いつつ、まじく言う。しかし、社内ではそれでいい

HITO総研メルマガ会員登録のご案内

<http://hito-ri.inte.co.jp/mail>



ご登録はHITO総研ホームページから

HITO総研では毎月、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなど日々取り組んでいる調査・研究内容のレポートに加えて、人事関係者やマネジメント層必読のニュース、お得なセミナー情報などをお届けしています。

HITO総研ホームページ

- POINT!
- ◎調査・研究の結果報告や解説記事などをご紹介
 - ◎研究員やコンサルタントによるコラムをお届け
 - ◎人事・採用活動に役立つフォーラム・セミナー情報を発信

HITO総研 Facebookページ

<http://www.facebook.com/hito.inte>

バックナンバーのご案内

バックナンバーのご注文や定期購読は、雑誌・定期購読専門サイト「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <http://www.fujisan.co.jp/>で「HITO総研」検索



2015.4.1 別冊SPRING
真の女性活躍推進に向けて



2015.4.1 Vol.8
正社員マネジメントの未来



2014.11.1 Vol.7
多様な正社員の未来

アンケート回答のお願い

本誌への率直なご意見をぜひお寄せください

〈アンケートページ〉HITO総研ホームページ「機関連」ページよりご入力ください。

<http://hito-ri.inte.co.jp/research/bulletin>

別冊HITO

発行人 高橋広敏
編集長 須東朋広
編集 大濱徹、井上史実子、佐藤謙介、団遊
執筆 溝上憲文 (P6～9、P20～22)
撮影 加藤武俊 (P6～9、P12～17、P20～22)
制作 アソブロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス
印刷 日経印刷株式会社

2015年11月1日発行

発行 株式会社インテリジェンス
〒100-6328 東京都千代田区丸の内2-4-1
丸の内ビルディング 27F・28F
編集 株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-5-2
三菱ビル 13F

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社インテリジェンスHITO総合研究所
hitosouken@hito-ri.inte.co.jp

障がい者雇用支援サービスに関するお問い合わせ

株式会社フロンティアチャレンジ
<http://frontier-challenge.co.jp/contact/index.html>

編集後記

富士ソフト企画では、仕事で成果を出し、相手に不安を持たせない技術を持つ精神障がいの方自身に、マネジメントを担ってもらおうという、画期的な取り組みを行っている。人は誰もが不安や恐怖を持っているが、特に精神障がい者は敏感ですぐにそれらが表出するため、いかに不安を持たせないことに注力するかが重要である、という考えに基づいた取り組みだ。また障がいのある人は、相手の得意なことを見抜き、持ち味を引き出し、承認することが上手いそうだ。企業も管理職登用において学ぶべきことが多そうである。
(須東朋広)

障がい者雇用をテーマとした別冊HITOも2冊目の発刊となりました。この間、障がい者採用の現場においては、明確なバラタイムシフトが起こっています。企業が障がい者を選ぶ時代から、障がい者が企業を選ぶ時代になったということです。戦略なき障がい者雇用では、法定雇用率の維持すらままらなくなってきました。魅力なき職場では、優秀な障がい者をつなぎとめることはできなくなってきました。今一度、人材活用の本質へ。ここにきて、組織における人材マネジメントの原点が問われているような気がしてなりません。(大濱徹)



ケーススタディで知る

富士ソフト企画株式会社

和みであり癒しになった。

お互いの障がいに対する理解を深めることを目的に全社員が受講する「教養講座」も開設している。偏見は無知と誤解が生み出す。周囲の理解が必要なことは言うまでもないが、むしろ当事者の偏見こそなくす必要がある。2カ月に1回の講座では障がいに関するビデオをインターネットで上映し、全員に感想を寄せてもらう。回を重ねるごとに感想の文字量が増え、文章力が高まっていると感じる。「自分も苦しんでいるが、自分とは違う障がいの苦しさを理解できた」など、他者への思いやりある感想が多く返ってくる。不安感を取り除くには、上司の役割も重要だ。本人が人知れず努力し、工夫している部分に周囲はなかなか気付けない。その点に目を配り、「よくやった!」と褒められれば障がい者に限らずうれいものだ。部下が何を考え、何を目標に生きているのか、何を大切にしているのかに思いを馳せることがとても大切である。そのため取り組みの1つにカウンセリング会議がある。以前は不調になった精神障がい者の個別対応を幹部で検討するのが目的だったが、今年の4月から、



部下を持つチーム長以上の全員が集まる会議に変えた。目的は部下の1人ひとりごどんなことに興味を持ち、今何に取り組んでいるのかを全員について報告してもらい、情報の共有化を図ることだ。

社内コミュニケーション活性化に
お金は惜しまない

会議で報告するためとはいえ、上司は直接情報収集しなければならず、部下に声を掛けるきっかけになる。部下の話がよく聞く上司としての訓練だ。幹部全員が社員1人ひとりの情報を共有することで、励ましの言葉を掛けやすくなる。社員も自分に関心を持ってもらっていることに喜びを感じ、ひいては全社員間のコミュニケーションの活性化につながる。

また社内表彰制度の特別賞として仕事以外の「趣味を楽しまま賞」「自己啓発賞」を設けている。仕事ばかりが人生ではなく、自己研鑽し、趣味を楽しむことは人の成長に不可欠ではないだろうか。今年から職場内のコミュニケーション活動を促進するために新人社員の歓迎会など、チーム員が集まって懇親会を開催する場合同、半期に1度会社から懇親会の補助金を支給することにした。

精神障がい者雇用は喫緊の課題

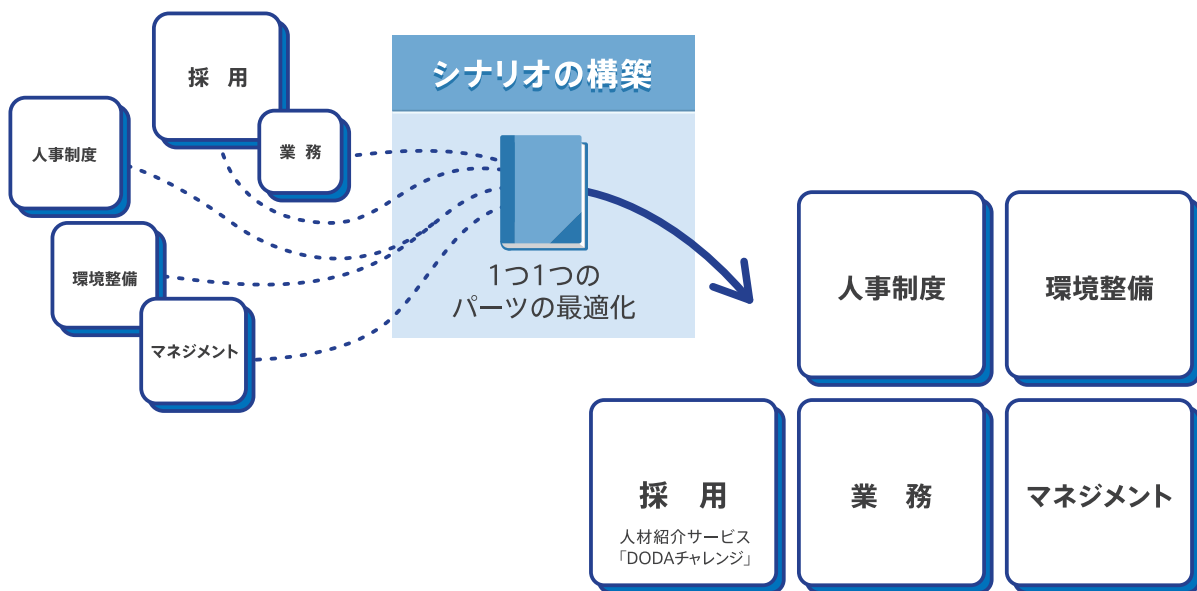
我が国は2014年に国連決議の「障害者権利条約」を批准し、国内のいわゆる障害者差別解消法などが制定された。障がい者に対する「合理的配慮」はもはや人事部やCSR部門の担当任せにできない企業経営の喫緊の課題である。2018年には精神障がい者の雇用も義務化される今日、障がい者を正しく受け入れる社内体制を整え、健常者に限らず障がい者雇用においても優秀な社員を採用し、育成し、戦力化することが必要なのである。

障がい者雇用を、成功させる。

そこに必要なものは

「採用から雇用(戦力化)へ」の戦略的シナリオ

市場の変化	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 2018年 法定雇用率の引き上げ ☑ 精神障がい者の雇用率算定による雇用の多様化 	> <u>パラダイムシフト</u>
-------	---	-------------------



実現できるのは

多様な戦略的シナリオを持っているフロンティアチャレンジです。

株式会社フロンティアチャレンジ

お問い合わせ

☎ 03-6385-6128

✉ consulting@frontier-challenge.co.jp

🌐 http://frontier-challenge.co.jp/