

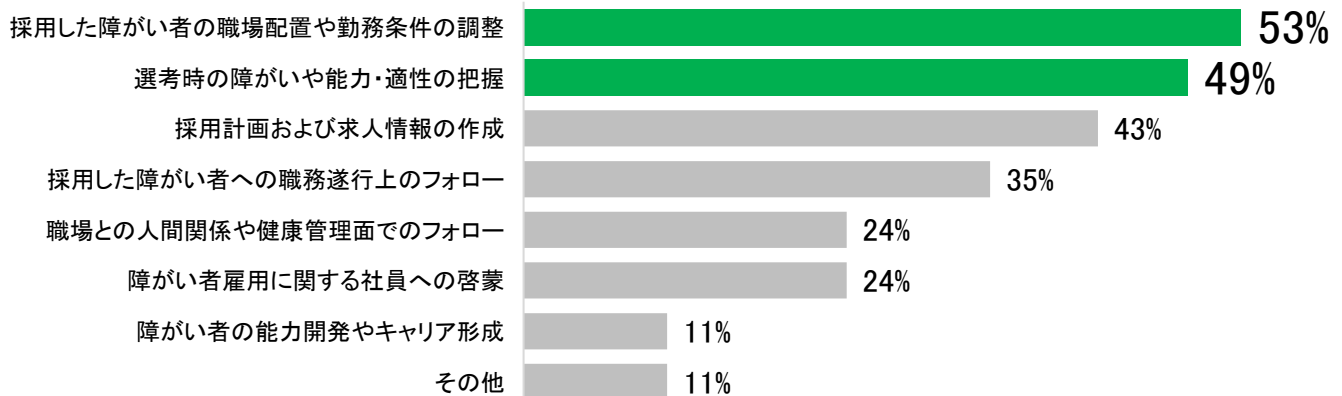
～企業インタビューをもとに、雇用のノウハウを分析する～

障がい者雇用への取り組み事例に関する調査 Report

調査の背景

2016年1月に当研究所が発表した「～2018年の改正障害者雇用促進法の施行に向けた企業動向～ 法定雇用率の引き上げの可能性に関する調査」によれば、多くの企業が法定雇用率を達成するための工夫を重ねていることが分かりました。特に、法定雇用率を達成している企業では、その半数が「採用した障がい者の職場配置や勤務条件の調整」「選考時の障がいや能力・適性の把握」において工夫していると回答する一方、法定雇用率を達成していない企業においては、これらを課題としてあげる声が多くなっています。そのため、上記2点について、特徴的な取り組みを行う企業の事例を紹介することで、その課題解決の糸口を提供できればと思い、本調査を実施しました。

現行の法定雇用率2.0%を達成するうえで、特に工夫してきた点 <法定雇用率を達成している企業のみ抽出>



2016年1月「法定雇用率の引き上げの可能性に関する調査」株式会社ゼネラルパートナーズ 障がい者総合研究所調べ

事例の概要

事例 1 「採用した障がい者の職場配置や勤務条件の調整」において特徴的な取り組みをしている企業

株式会社 マイナビ

障がい者が主に働く『オフィスセンター』を立ち上げ、仕事内容や勤務条件の調整を柔軟に行なえる体制を構築

事例 2 「選考時の障がいや能力・適性の把握」において特徴的な取り組みをしている企業

サイトサポート・インスティテュート株式会社

就労移行支援事業所から実習生を受け入れることで、選考前から現場・障がい者がお互いの理解を深める機会を設定

障がい者雇用率アップの切り札として 『オフィスセンター』を設立



取り組みのポイント

- ・急速な事業成長にともない、障がい者雇用が追いつかない状況に
- ・社内各事業部から切り出した業務を請け負う『オフィスセンター』を立ち上げ、障がい者をメインで配置
- ・会社への貢献度やパフォーマンスを可視化するため、評価制度の整備にも着手

企業概要

<事業内容>

進学、就職、転職などの総合情報サイトを運営

<ホームページ>

<http://www.mynavi.jp/>

<従業員数>

約5,000名(2016年5月1日時点)

<障がい者雇用数>

86名(精神障がい17名、身体障がい66名、知的障がい3名)

『オフィスセンター』の立ち上げと運用

障がい者雇用を進めるために 『オフィスセンター』を設立

まずは背景として、弊社では従業員数がこの5年で急増したことにより、障がい者雇用が法定雇用率になかなか追いつかないという現状がありました。それに加えて、障がい者の法定雇用率が当時の1.8%から2.0%へとアップし、近い将来さらなるアップも見込まれているということで、早く何かしらの対策を打たねばならない状況でした。

一方、各部署に障がい者の受け入れを打診しても、なかなか進まないという状況が続いていました。従業員が急増しているということは、それだけ会社が成長期にあるということ。どの現場もすでに多忙を極めていました。そんな中で、優秀な方でも、現場サイドでは受け入れが難しいという判断になってしまうこともありました。特に障がい者を受け入れたことのない部署ほど、初めて受け入れるということに対して不安感を抱いていたように思います。

そのような状況を踏まえ、障がい者を主に配置する部署として2014年4月に『オフィスセンター』を立ち上げました。

立ち上げ当時は健常者2名、障がい者2名の合計4名でスタートし、現在は管理者として健常者5

名、障がい者20名の合計25名体制となっています。

『オフィスセンター』では、様々な部署の業務を請け負っています。



管理本部 採用統括部
部長 藤本 雄さん

現在も検討を重ねる 特例子会社にもメリットあり

実は、特例子会社設立という方法も全く考えていないわけではありません。これまで何度か検討してきましたし、現在も検討を重ねています。特例子会社なら、マイナビグループ本体とは別の就業規則や給与体系が持てるため、より柔軟に障がい者への配慮が可能となります。また、採用活動を進める中で「ある程度の規模感の企業グループに入りたい」という求職者がいる一方、「規模は小さくても設備や配慮が行き届いている特例子会社に入りたい」という考えの方も多いことが分かりました。すなわち、「ある程度規模のある企業グループの特例子会社」という、どちらの要望も満たせるような会社があれば、障がい者の方々への訴求力となり、障がい者雇用の促進につながるのではないかと感じているのも大きな理由です。

『オフィスセンター』は3つの課で構成 20名の障がい者スタッフの管理にも注力

『オフィスセンター』は3つの課に分かれていて、1課はメーリング業務と総務業務を担当しています。総務業務というのは、会議室やセミナールームの清掃・整理、ファイリング業務などがそれに当たります。2課は軽作業系、例えばレターの封入や名刺の印刷業務などです。3課では主に各種データ入力を担当してもらっています。



業務に従事している障がい者は合計20名。その過半数が精神障がい者です。障がいの内訳としては精神障がい者が14名、身体障がい者が3名、知的障がい者が3名となっています。

障がい者の管理面では、基本的に入社後3ヶ月間は人事との月1回の面談を必須にしています。また、現場の管理者との定期的な面談は2ヶ月に1度、個人ごとに30分～1時間かけて行なっています。それ以外にも必要に応じて人事から連絡を取ることもありますし、日報を管理者がチェックし、毎朝フィードバックを行うなどのコミュニケーションも取っています。支援者がいる方については、職場定着のための定期的な訪問をしていただいたり、障がいのある社員自身が面談や相談で支援者のもとを訪れたような場合には、その内容についてフィードバックを受けるなどの連携をしています。

『オフィスセンター』設立後も引き続き 障がい者雇用は大きな課題の一つ

障がい者雇用は今や会社全体の経営課題になっています。あるタイミングから経営層に働きかけ、全社で取り組まなければならない課題であることを認識してもらいました。当社には約15の事業部がありますが、事業部を1つの会社と考え、500名が在籍している事業部ならその2.0%として10ポイント、800名だったら16ポイントの障がい者を受け入れてくださいということを各事業部のトップに伝え、現場にも共有してもらっています。

また、当社では派遣事業も行なっていますので、派遣スタッフとして社外で働いている1,000人以上の方々も従業員とカウントされます。ありがたいことに派遣事業の事業規模も拡大していますので、今後増えていく派遣スタッフに比例した必要ポイント増への対策も急務です。

『オフィスセンター』開設から2年の現状

当初の想定よりも順調に進んだ 受け入れ業務の切り出し

『オフィスセンター』設立が承認された後の準備段階で苦労したのは、業務の切り出しです。『オフィスセンター』で担う業務は、やみくもにかき集めれば良いというものではなく、基本的には「社員の福利厚生に寄与するもの」、「会社の売上増に寄与するもの」、「会社のコストダウンに寄与するもの」という3つのいずれかに当てはまるものを行うというスタンスです。そこは徹底しつつ、業務を依頼する各部署に理解を浸透させるというのが、一番意識している点です。

立ち上げ当初、まずは総務で行っていたメーリング業務を、担当していた社員ごと『オフィスセンター』に移しました。最初はメンバーが2名しかいなかったこともあり、仕事を拡大できるほどのキャパシティはありませんでした。ところが、メーリング業務を仕切っている社員が、今どの部署でスポット的な軽作業をやっているのか、それを手伝った場合どれくらいの時間で終了するのか、ある程度定型化されている作業が年間どの程度発生しているのかなど、そういうことによく鼻のきく人物でした。郵便物や荷物を配って歩きながら、『オフィスセンター』のキャパシティに応じて、こちらから「引き受けますよ」と声をかけるようになり、徐々に仕事を増やしていきました。

すると今度は、「あの事業部で『オフィスセンター』に手伝ってもらったらしい」という口コミによって社内での認知度がじわじわと広がり、「この作業をお願いできませんか？」と依頼が増えていきました。それに加えて、対外向けに制作した障がい者採用のWebサイトを全社共有したところ、社内で障がい者がどのように活躍しているのかということや、新しくできた『オフィスセンター』についての社内認知も一気に広がり、今では引き受けられず断ることもあるほど、依頼が来るようになっています。

働く障がい者スタッフの将来には 複数の選択肢を用意

『オフィスセンター』では有期の契約が基本ですが、貢献度によっては昇給や正社員登用という道もあります。さらに、『オフィスセンター』内でのパフォーマンスが非常に高く、評価された方は、『オフィスセンター』を卒業するような形で社内の様々な部署へ異動していただくこともあります。その際は給料が上がることになります。

このように今後の働き方として複数の選択肢があり、それぞれ自分のやりたいことや目指すところを定めてもらい、それに合わせて我々も必要なサポートをしていくことを考えています。

また、業務の依頼内容によっては、『オフィスセンター』の管理者ではなくメンバーと直接打ち合わせる場面もあり、接点が生まれています。その中で、メンバー側による現場への理解が進み「現場で働いてみたい」と手を挙げてくれるのが理想です。今後は、『オフィスセンター』で1~2年働き、パフォーマンスが高く本人の希望があれば、他部署に配置転換するという事も考えています。現場が一番不安がっているのは、結局のところ障がい者の新規雇用なので、言ってみれば、『オフィスセンター』のお墨付き人材なら受け入れの不安も解消します。そして『オフィスセンター』では新しい人材を採用していくという方式ができれば良いなと思っています。



個人が成長目標を掲げ 長く働けるモチベーションを

実は、リーダーではない方のモチベーションをどうするか、という点が課題です。リーダーは自分が評価されていると感じ期待に応えようと頑張ってくれます。なので、リーダーでないメンバーには、自分もそうなりたい、今後はリーダーを目指そうという目標を持ってもらうことが、モチベーションに繋がるのではないかと考えています。そのためには、次の半期、次の1年でどこをどう目指していくのかを管理者と明確にして、それに対してチェックを重ねながら改善していくことの繰り返しなのかなと思います。安定就業が目標の方もいる、業務を覚えるのが目標の方もいる、リーダーとしてマネジメントができるようになることを目標とする方もいる。それぞれのレベルに合った目標設定をしてもらっています。また、今はまだできてはいませんが、評価制度を作るというのも大きな課題です。営業職の売上目標のように、誰の目にも明確な数字での評価ができないので、個々のパフォーマンスをなんとか数値化できる仕組みを導入できないかと、取り組んでいるところです。

規模の拡大が進む一方で、 一定の業務量をキープすることも大切

当初の想定以上だったのが、『オフィスセンター』の拡大スピードです。当初こそ社内から仕事が集められるのかという不安がありました。今は依頼を断ることもあるくらいなので、このペースは非常に良いのではと思っています。このような状況ですから、なるべく多くの仕事を受けつつ、整理もしていきたいと考えています。具体的には、イレギュラーで一時発生的な仕事よりも、業務内容がマニュアル化でき、かつ継続的に発生するものを中心に請け負っていきたいです。突発的な出来事に対応できない方もいるので、ルーティン業務の占める割合が高くなり、極端な繁忙期と閑散期がなく年間を通じて業務量が安定化すれば、雇用も安定するのではないかと思うからです。そのような意味でも、依頼された仕事をすべて受けられるような体制ではなく、受けるべきものと受けないものの選別も重要となっています。

『オフィスセンター』のメンバーと現場との接点が増えたことで「これをやってもらって助かった」、「こんなこともしてもらえますね」と、現場から直接感謝される機会も想像以上に増えました。自分たちの役割が社内でも浸透するにつれて現場からの感謝の声も高まり、それがメンバーにとっては大きな喜びとなり、モチベーションに繋がっていることは素晴らしいと思います。

会社への貢献度や評価の土台となる 業務の数値化を急ぐ

今一番の課題は、『オフィスセンター』独自の評価制度の整備です。具体的には、それぞれのチームが月間でどれだけ会社に貢献したかを数値(できれば金額)で出すということに取り組んでいます。

それが可能になれば、各チームの貢献度を比較して競争にもなり、同じチームの中でも「先月よりダメだった」「今月はいい成績が残せた」と、自分たちの働きの成果を目に見える状態で評価することができるようになります。また、会社の上層部から「人員がどんどん増えているけれど運営は大丈夫なのか？」と問われても、「大丈夫ですよ。これだけ貢献していますから」という会話ができますし、貢献度が上がれば上がるだけ「現状これだけ貢献しています」というアピールもできます。

そのためにも、数値化できる業務は数値化する、ということをしています。

女性の活躍の場が広がるという ダイバーシティの可能性にも期待

障がいへの配慮から、『オフィスセンター』では基本的になるべく残業しないというスタンスで運用しています。そして、それは子育て中の社員にとっても働きやすい職場環境に繋がっているようです。現在も『オフィスセンター』には、小さなお子さんを育てている女性社員がいますが、課長としてチームを任せられ、活躍してもらっています。

健常者と障がい者が共に働くことは、雇用の多様性、ダイバーシティの実現として必要なことだと思いますが、それは障がい者に限ったことではなく、働きながら子育てをしたい女性が働きやすい環境作りというのもダイバーシティの一環です。当社は特に女性社員の割合が全体の半分を占めており、産休に入る社員が毎年何十人もいる状況です。そのような社員たちが復帰してきた時に、子育てをしながら安心して働ける場としても、『オフィスセンター』が機能していくことができたら素晴らしいと思っています。

就労移行支援事業所との連携を強化し 精神障がい者の雇用に取り組む



取り組みのポイント

- ・事業の専門性が高く、知的障がい者の雇用に限界がある中、未開拓だった精神障がい者の採用に着手
- ・就労移行支援事業所などとの連携を強化、実習受け入れを開始
- ・面談用のアセスメントシートなど独自ツールを作成

企業概要

<事業内容>

SMO事業(治験施設支援機関)

<ホームページ>

<http://www.j-smo.com/>

<従業員数>

804名(2016年2月現在)

<障がい者雇用数>

8名(精神障がい1名、身体障がい6名、知的障がい2名)

理想の人材との出会いを求めて

従業員急増への対応のため

障がい者雇用の新たなリソースを開拓



事業企画本部人事総務グループ
堀江 奈穂子さん(社会福祉士)

まずは大前提として、当社では2011年の4月に50名規模、9月には100~150名規模の吸収合併が続き、従業員数が急増しました。私自身も重度身

体障がい2級なのですが、その当時の2012年に入社しています。

その後、障がい者雇用への取り組みを続けた結果、一度は法定雇用率の2.0%を達成した時期もありました。しかし、2015年に障がい者2名の退職が偶然重なるという事態が起きてしまったのです。退職理由としては、会社移転に伴う通勤困難を理由とした契約満了、組織改編に伴うグループ会社への転籍でした。

何か打つ手を探していたときに、新しいリソースを自分たちで開拓してみようと考え、当時は離れていた福祉方面から人材を得る道を再び探っていくことになりました。実は当社で最初に雇用した障がい者というのは、福祉事業所からの支援で入社したという実績がありました。

いろいろな求職者と出会う機会を増やすために、就労移行支援事業所など連携する機関を拡大したのです。

事業所ごとの強みを知りパートナーとして連携

就労移行支援事業所はたくさんありますので、最初は片っ端から連絡してお会いするということをしていました。その中で、ある程度就職の実績を出しているところ、きちんとSST(生活技能訓練)とビジネスマナー、ビジネススキルを指導しているところ、特にパソコンについては高いレベルまで指導している点を重視しながら絞ってこうと考えていました。でも実際には、いわゆる作業系の指導をしているところは多くても、パソコンスキルを高いレベルまで指導しているところはなかなか見つかりませんでした。そのうちたくさんの事業所の支援者の方とお会いしていく中で、「この人なら」と思える支援者さんのいる事業所と関係性を築くようになっていきました。就労を目指した就労移行支援ですので、事業所には利用者の訓練やその内容だけではなく、雇用側である企業の立場にも立っていただくことが大事だと考えています。やはり、私たちの考え方や社風などに理解を示していただけることが大切だと思います。

企業実習の受け入れにより 精神障がい者の可能性を確認

就労移行支援事業所の方々とお会いすることで、それぞれの強みや特徴が分かってきました。そんな中、「とりあえず実習から受け入れてみてはどうですか?」とご提案をいただき、当社で今まで受け入れ実績のない精神障がいの方々と実習に向けての面談をさせていただきました。お会いする中で、「この方なら大丈夫だろう」と思える方が見付き、無事実習期間を終えたことで、精神障がいの方も当社で十分働いていただくことが可能なんだと初めて分かり、自信ができました。

当社は、医薬品・医療機器の治験を支援する会社なので、社内でも、本当に業務がこなせるかどうかは、やってもらわないと分かりませんが、現場も実際の受け入れが出来るかどうか分かりません。こうしてチャンネルを広げつつ、実習を通して良い人材が見つければ改めて応募を検討していただき、選考する方法で、障がい者採用を進めるようになりました。



も、本当に業務がこなせるかどうかは、やってもらわないと分かりませんが、現場も実際の受け入れが出来るかどうか分かりません。こうしてチャンネルを広げつつ、実習を通して良い人材が見つければ改めて応募を検討していただき、選考する方法で、障がい者採用を進めるようになりました。

事業内容が障がい者雇用に向かないという現実

当社が障がい者雇用で苦戦する最大の理由は、事業内容そのものが障がい者雇用に向いていないという点です。メイン事業が新薬の治験支援を行なっていることもあり、専門性が高く、社員の6~8割が医療資格を持っています。そういった中で、同じように医療資格を所持していることや経験を障がい者に求めたとしても、該当する方はほとんどいらっしゃいません。また、シェアードサービスという形で、社内で行なっていた軽作業的な業務がグループ会社内で集約されたり、外部委託されたりという流れがあり、障がいを持つ社員に切り出しできる業務が限定的になってしまいました。その中の求人活動ですので、まず私たちがどのような人材を必要としているのかという人物像を改めて明確に持つ必要がありました。やがて、いろいろな障がいの方とお会いする中で「こういう方はOK」、「こういう方は受け入れが難しい」という具合に、求める人物像というのが次第に定まってきました。また、実際にお会いすることで障がいについての理解も深まり、どういう形だったら受け入れられるか、ということも真剣に考えるようになっていきました。

障がい者向けの会社説明会を開催

ハローワークや就労移行支援事業所から「こういった方を連れていきたいので会社説明をしていただけますか?」という依頼をいただくようになり、1~10人程度の方々に向けた説明会をたびたび実施するようになりました。それまでは人材紹介会社にオーダーをすると、こちらの提示した条件を満たす方が来てくれるのが当たり前でした。でも、会社説明会にはどのような方がいらっしゃるかわかりません。言い方を変えると、今まで思いもなかったような様々な人材と出会えることに気がきました。それまで受け入れを考えたこともなかった方々の中に「あ、この人いいな」と目を引くような出会いがありましたし、面談をさせていただくことで「こういう方なら受け入れられるのではないか?当社で活躍してもらえる場があるのではないか?」と思うようになりました。そしてそれが、初めて精神障がい者の雇用を始めるきっかけとなりました。

直接いろんな方にお会いするメリットに気づいてからは、面談会にも出て行くようになりました。結局のところ、私たちが全く動かず待っているだけでは新たな人材にも出会えない。いろんな方とお会いして、私たちの会社を知ってもらうことで応募の母数を増やしたいという思いがあります。人材紹介会社をお願いしていた頃は自然と母数が集まっていたのですが、それを私たちの手で切り開いていく形で、一つ一つ積み重ねている状態ですね。

採用リスクの軽減という メリットで社内を説得

実習の受け入れにおいては、社内的に「なぜこんな大変なことしなければならないのか？」という考えがあるのも事実です。でもそれは、今までしたことがなかったことに対する「なぜ？」なので、納得してもらえるまで説明するしかありません。通常の採用で入社し、万が一馴染めなかった場合に辞めるのは障がい者本人にとっても、採用する企業にとっても負担が大きくなります。特に、新しい職場で慣れていけるのか？雰囲気はどうなのか？どんな人たちがいるのか？ということは、障がい者にとって非常に重要なこと。だからこそ、実習なら入社することなく職場体験ができ、お互いにとってメリットがあることを伝えていきます。

障がいによっては、人間関係に非常に敏感になる方もいますので、私たちとしても実習という1クッションを経ることに大きな意味があります。管理者側からすると、自分のところから退職者が出るのはあまり名誉なことではないものですから、適性或職場に馴染めるかどうかの見極めが可能な実習を受け入れるということ自体は、社内でも随分浸透してきたという実感はあります。

実は、実習の受け入れにあたっては社内システム上の問題もありました。当社の人事システムには実習生というカテゴリーが存在せず、それをどうやって人事システムに取り込んで運用するのかという点が問題になりまして。そこを解決しないことには、執務エリアに入室するためのドアのロックを解除することもできなければ、パソコンも立ち上がりません。しかも、人事システムはグループ会社全体で動かしているものなので、親会社に事情を一から説明して対応をお願いしなければならなかったのも大変でした。

週2～3回の実習で 業務量の変化を体感してもらう

初めての实習受け入れについて具体的にお伝えすると、1日3時間程度を週2～3日、それを3週間で合計7日間来ていただく形で、2つの部署で実習しました。このようなスケジュールを組むことで、

一つの部署では週をまたいで繁忙期と閑散期の波を体験できるため、その波に乗れるかどうかを見ることができます。少しずつ仕事が増えていく時期に合わせて実習をスタートし、それぞれの部署で適性を見ていきました。忙しい中での実習受け入れのため、仕事を教える側の負担も考慮し、1日あたりの実習時間を3時間程度と短く設定しました。

私たちがどのようなポイントを実習で見せていただいたかということ、まずは指示を出してからどのように仕上がってくるかということ。また、周囲とどのようなコミュニケーションを取りながら業務にあたっているのか、という過程を見ながら、こちらもどのような環境や配慮が求められるかを考えています。

きめ細やかなポイントを押さえた 面談・面接用ツールを開発

実習を受け入れる際の面談や採用面接にあたっては、当社独自のアセスメントシートを作成し、使用しています。また、万が一事故が起きた場合に備え、実習の誓約書などの書類も作りました。それらのツールはすべてハローワークに内容を確認していただいたので、完成までには思った以上に工数がかかりましたが、これらを運用している点が当社ならではの特徴かと思えます。



当社の場合、もともと障がい者との採用面接で細かく質問し、現状を聞くようにしています。実習を受け入れる際の面

談でも同じで、アセスメントシートには略歴、病歴、キーパーソンが誰なのか、自覚できていることについて、働くにあたりどのような配慮が必要かなどを記入していただきます。それらを自分自身でまずは棚卸してもらい、面談に臨むという形をとっています。現状を整理しお互いで客観的に評価ができますし、シートへの記入の仕方によって、本人の病識の高さもある程度こちらで判断できます。

障がいの状況を深く理解するには 踏み込んだ質問も必要

私たちがなぜ、面談で細かく聞くのかというと、基本的なことをしっかり把握することがとても大切だと考えるからです。特に精神障がいの方が就労を維持するにあたっては、薬をきちんと飲んでいるか、ちゃんと病院に通っているかがとても重要だと考えています。通院の頻度は、それにより業務への影響がどの程度あるかを把握するのに必要です。お薬に関しては処方量も見ていますし、本人が言っている症状に服用している薬が当てはまっているのかも見えています。さらに「今の先生と出会って何人目ですか？診ていただくようになって何年目ですか？」という質問もしています。短期間で転院を繰り返す方は、診る先生によって診断が異なり症状にブレが生じることもあります。なので、1人のお医者様に長く診ていただいているのかも必ず聞きます。当社の場合、事業特性上たまたま薬に関する知識が豊富な社員が多いのですが、このような専門知識が無くても、どれくらいの種類の薬を飲んでいるという事実を知るだけでも良いと思います。

採用はゴールでありスタート 長く活躍してもらおう中で職域の拡大も

私自身、かつては就労を希望する障がい者でした。障がいのある方々にとって、就職はゴールでもあり、スタートでもあると思っています。だからこそ、その方についてできるだけ正しく理解したいし、その方にマッチングする業務を見極めたいし、志を共にできる、本当の意味で一緒に働ける方を見つけない。どんな業務も障がい者にお願ひできるわけではありませんので、業務にピタッと当てはまる方を見つけて、長く働いて成長していただきたいのです。たとえ手間と時間がかかっても、そのための労力は惜しまないようにしています。

当社では、障がい者であっても転属はあり得ます。それは本人のスキルアップによるものや、組織改変によって組織名やグループングが変わる可能性もあるためです。それは他の社員と変わりません。IT技術者など、もともと専門職で入社している障がい者の場合

は、さすがに業務内容が変わることはありませんが、職域の拡大はあります。当社の場合、「あなたはこれだけをやってください」という雇い方はしておらず、個人の能力やキャパシティを見ながら「職域は必ず拡大する」と伝えています。



精神障がい者に対する 採用後のケアが今後の課題

当社で実習をした精神障がい者のうち、縁あって入社に至ったのが1名、半年たった現在もご活躍いただいています。結果的に採用につながったことから、実習の受け入れが障がい者雇用に有効だと分かりました。現在も複数名、実習を予定しています。

精神障がいの方は、ポテンシャルもあり、活かしていただける経験をお持ちの方も多いのですが、障がいのが分かりにくい。見た目だけでは健常者と変わらないものですが、障がいをお持ちである以上、ご活躍いただくには何かしらの配慮が必要です。ところが私たちにしてみると、彼らに対して何をどう配慮すべきなのか見えない部分はまだあります。昨日までのキーパーソンが、何かの拍子に突如変わってしまうことがありますし、よかれと思ってしていることが、突然そうではなくなってしまうことが時として起こります。それがきっかけで会社に来られなくなってしまうたり、仕事を辞めてしまったり、そういうことを事前に察知して実際に起きないようにするにはどうすればよいのか。それが今後の課題だと思っています。

以上のように、マイナビ社、サイトサポート・インスティテュート社のインタビューを行ない、障がい者雇用への取り組み事例をまとめました。ここからは2社の事例について考察します。

共通する障がい者雇用への課題の大きさ

両社に共通するのは、障がい者雇用を進めるハードルが高かった点です。サイトサポート・インスティテュート社はメインの事業内容が新薬の治験支援という専門的な領域のため、採用できる人材に限られてしまうという難しさを抱えていました。マイナビ社は事業の急拡大により、配属部署において、障がい者の受け入れが難しい状況が発生し、障がい者採用が進みづらくなりました。マイナビ社のように、人事部で積極的に採用活動を進めようとしても、配属部署で障がい者を受け入れる体制が整っていないため、選考が進まないというケースはよく遭遇します。

このような課題に対して、抜本的な戦略変更をされた点についても両社に共通します。課題解決のためには大きな舵取りが必要不可欠だったのかもしれませんが、高い視点で障がい者雇用に取り組んだことが成功を生んだといえるのではないかと考えます。

2社の事例から、障がい者雇用を成功させるための3つの要素が浮かび上がりました。

- (1) 障がい者雇用に対する社内の意識改革
- (2) 多面的な評価をもとにした採用活動
- (3) 障がい者の成長促進・キャリアパス

障がい者雇用を成功させる3つの要素

(1) 障がい者雇用に対する社内の意識改革

まず、初めに「障がい者雇用に対する社内の意識改革」という点を挙げます。マイナビ社、サイトサポート・インスティテュート社ともに、人事採用部門以外の部署を良い形で巻き込みながら障がい者雇用を進めています。

マイナビ社では、障がい者が働くオフィスセンターで様々な部署の業務を請け負っていますが、オフィスセンターで働く障がい者の高いパフォーマンスが口コミで社内に伝播され、対応できないほどの業務の依頼がありました。これまで応募書類や面接では受け入れが難しいと感じていた方も、障がいのある方の実際の仕事の様子や成果を知ることによって考えが少し変わったのではないのでしょうか。このように、障がい者と一緒に働く側の社員が持つ「障がい者のイメージ」を変えていくことが、障がい者雇用を進めていく上で大切なポイントだと考えます。マイナビ社のように障がい者が働くための部署を設けると、障がいのある社員との接点がなくなってしまうことが想定されますが、同社ではそのようなことはなく、業務の打ち合わせを障がいのある社員と依頼元の社員で行うなど、ともに働く機会を設けています。このように直接的な接点を作ることや、同社の取り組みにもありましたが、障がいのある社員の成果を数値化するなど、間接的にも障がい者の働きぶりを社内に伝えていくことが大事だと考えます。

同じように、サイトサポート・インスティテュート社での企業実習の受入も社員の障がい者に対する意識を変える効果があるといえます。企業実習では短期間とはいえ、障がいのある方と一緒に仕事をします。履歴書や職務経歴書、面接といった通常の選考だけでは分からないような職業スキルやヒューマンスキルを感じることができ、障がいのある方と一緒に働くイメージを持つことに繋がります。実習に対しては工数の問題から懸念される企業が多いですが、実習受入により社員の障がい者への印象が変わり、採用に至ったという事例は多くあります。

両社の事例からも分かるように、障がい者に対する固定概念を変えていくことは障がい者雇用を進める上で大事なステップです。しかし、それを業務命令のような形で進めるのではなく、既存社員への配慮を意識しながら進めてきた点は、両社の障がい者雇用の取り組み方として特筆すべき点といえます。

マイナビ社では、各事業部を一つの会社と見立て、経営層にも働きかけ、全社の課題として取組んできました。サイトサポート・インスティテュート社では、実習受入に関して、現場と丁寧に話し合いをしながら理解を訴求しています。また、親会社にかけて人事システムを見直すなど、障がい者の実習受入の障壁になることを事前に調整されています。このように、社内の意識改革を促進させるための工夫を重ねてきた点が真の成功要因といえるかもしれません。

(2) 多面的な評価をもとにした採用活動

2つ目の要素として、多面的な評価をもとにした採用活動であることを挙げます。特に精神障がい者の採用については、書類選考や面接といった従来の選考方法だけで、その方の症状や必要な配慮を理解することは難しいといえます。面接の日はたまたま調子が良かったということや、ご自身が症状を正しく理解できておらず、過大評価した内容を面接で伝えることもあります。そのため、入社後に「思っていた人材とは違った」ということが発生しやすくなります。

サイトサポート・インスティテュート社の採用方法は、このような懸念を払しょくするやり方だといえます。就労移行支援事業所と連携すると、ご本人からだけでなく、連携先の事業所の職員によるアセスメントについても知ることができますので、面接という限られた時間に得られる以上の情報をもとに選考の判断ができます。就労移行支援事業は毎日通所するサービスのため、職員は一人一人のことをよく理解しています。例えば、体調や気持ちの波の状況、障がい特性と必要な障がい配慮、PCスキルなどの作業能力、コミュニケーション能力、仕事観を含めた価値観など、採用のマッチングでは欠かせない情報を保持しています。

就労移行支援事業所は全国で3,000ヶ所以上ありますが、対象としている障がい、プログラム内容や支援内容は千差万別です。サイトサポート・インスティテュート社のように、自社の採用に適した就労移行支援事業所を見つけるというプロセスも重要でしょう。

また、サイトサポート・インスティテュート社では実質的な選考の前に実習の受け入れを行っています。実習については、配属予定部署のみで行うことが一般的ですが、同社では複数の部署で行なっています。これは、より多面的に実習生を理解することが目的だと思いますが、実習生にとっても企業理解を促進し、就労イメージがより具体化するため、ミスマッチを軽減できるでしょう。

実習前の面談の際は、独自のアセスメントシートを使いながら、障がいについての話だけではなく、服薬管理の方法や通院歴など詳細まで確認しています。精神障がい者の場合、入社後に定着して安定的に働くためには、自身の症状を理解して、自己管理できることが必要不可欠です。障がい者の面接の際にどこまで聞いてよいかを悩むという話をよく聞きますが、同社のように詳細まで確認することは、定着しやすい人材の採用に繋がると考えます。また、障がい者にとっても、自身の障がいについて細かく聞かれることは、抵抗を感じるというよりも、自分のことを理解しようとしてくれると肯定的に捉えられることが多いようです。

(3) 障がい者の成長促進・キャリアパス

障がい者雇用を成功させるための3つめの要素として、障がい者の成長促進・キャリアパスを挙げます。

多くの企業が重要性を感じながらも着手できていないことの一つに、障がいのある従業員への成長促進やキャリアパスの提供があるのではないのでしょうか。障がい者総合研究所の調査(2016年3月「キャリアアップに関するアンケート調査」)では、障がい者の8割がキャリアアップを望んでいるという結果が出ています。しかしながら、障がい者を雇用する企業の多くは「安定」を優先し、障がいのある社員に負荷をかけることを避ける傾向があります。そのため、障がい者の多くはキャリアアップを望んでいるものの、その希望が十分に叶えられていないという状況が発生しています。また、先の調査結果では、仕事の幅を広げたいという希望が強く見られました。それを現状の不満の裏返しだと推測すると、職域が変わらない職場が多いといえるかもしれません。

サイトサポート・インスティテュート社では、長く活躍してもらうためには職域拡大が必要だと考え、それをご本人にも伝えていきます。キャリアアップの可能性を示唆することは将来への不安を払拭し、現状の仕事へのモチベーションを高めることに有効だと考えます。

マイナビ社では障がいのある社員の成長を促進するために、目標設定を行なっていますが、先の見通しを持つという役割も果たしているのではないかと考えます。また、目標に関する打ち合わせを上司と定期的に行うことは、仕事に対する達成感を得ることや自身の成長を実感することに繋がるでしょう。同社のように、一定の成果を評価されると、他の部署への配置転換の可能性があります。昇給・昇格などキャリアの方向性を描けること、さらにそれが一つの方向性だけではなく、複数の選択肢があることは、障がい者が先の見通しをもち意欲的に働くことに寄与しているといえます。

最後に

2社の事例をもとに障がい者雇用の成功要素について考えました。両社に共通することは、障がい者の雇用に関する戦略が採用から定着まで一貫性があること、障がいのある社員にとっても健常者の社員にとっても、良い形で進められていることだと感じました。これらの成功事例を参考にいただき、企業で活躍する障がい者がさらに増えていくことを願っています。

積極的に障がい者雇用に取り組もうとする企業は、同時に2つのことを成し遂げなければならない。1つは、障がいのある方に最大限の配慮を提供することであり、もう1つは、そのことによって全体の生産性を低下させることなく、企業の利益を実現することである。つまり、本来矛盾するかもしれない2つの目標（「障がい者への配慮」と「企業の利益実現」）が両立されなければならないところに、障がい者雇用に取り組む際の難しさの本質がある。障がい者雇用に取り組む企業関係者は、この点について日々奮闘されていることだろう。

このような中で、本調査が、抜本的な戦略で成功した2つの企業を事例として取り上げ、取り組みのモデルとして紹介したことは大変意義がある。1つめの事例では、障がい者が主に働く「オフィスセンター」を立ち上げて、「職場配置や勤務条件の調整」を組織的かつきめ細やかに行う取り組みが紹介されており、2つめの事例では、就労移行支援事業所からの実習生受け入れの仕組みを作り、「選考時の障がいや能力・適性の把握」を正確に行う取り組みが紹介されている。どちらの事例も障がい者雇用には有利な条件が整っていたわけではないにもかかわらず、高い意識とこれらの抜本的な戦略で成功していると指摘している。

さらに考察では、2つの事例の共通点から「障がい者雇用に対する社内の意識改革」、「多面的な評価をもとにした採用活動」、「障がい者の成長促進・キャリアパス」を、障がい者雇用を成功させるために必要な3つの要素としているが、先行研究に照らし極めて妥当な結論である。

本調査が、障がい者雇用に奮闘している多くの企業関係者を、励まし勇気づけることを期待している。



塩津 博康 氏
長野大学 助教

ルーテル学院大学大学院総合人間学研究科博士前期課程修了後、日本社会事業大学大学院社会福祉学研究科博士後期課程単位取得。修士（社会福祉学）。医療法人社団慶神会 PSW、高崎健康福祉大学などを経て、現在、長野大学社会福祉学部助教として勤務。重い障がいのある方に対する就労支援のあり方について、自身の実践経験と科学的な社会調査の方法論を活用し、普遍的な実践モデルを探究している。最近の研究業績に「障害者就労支援事業所の社会的企業化—新たな実践動向のモデル化の試み—」『社会福祉学』56(4),p.14-25.(2016)がある。

～企業インタビューをもとに、雇用のノウハウを分析する～

障がい者雇用への取り組み事例に関する調査 Report

発行・監修 : 株式会社ゼネラルパートナーズ 障がい者総合研究所
〒104-0031 東京都中央区京橋2-4-12 京橋第一生命ビル3F
TEL:03-3270-5500 FAX:03-3270-6600 Mail: sri@generalpartners.co.jp URL: <http://www.gp-sri.jp/>

発行日 : 2016年6月

お問い合わせ先 : 主任研究員 田島 尊弘

※本調査結果の引用の際は、「株式会社ゼネラルパートナーズ 障がい者総合研究所調べ」とクレジットを明記ください

《株式会社ゼネラルパートナーズについて》

障がい者の良き認知を広め、差別偏見のない社会を実現することを目指し、民間企業初の障がい者専門の人材紹介会社としてスタート。その後、業界初の転職サイト atGP の開設をはじめ、障がい別の専門的なプログラムが受けられる教育・研修事業、就労困難な障がい者による農業生産事業など、数々の事業・サービスを創出してきました。これまで生み出した障がい者の雇用数はのべ5,000人以上です。

会社名 : 株式会社ゼネラルパートナーズ 本社所在地: 東京都中央区京橋2-4-12 京橋第一生命ビル3F
代表者 : 代表取締役社長 進藤 均 設立日 : 2003年4月
URL : <http://www.generalpartners.co.jp/> 事業内容 : 障がい者の総合就職・転職サービス
(求人情報サービス、人材紹介サービス、就労移行支援事業、農業生産事業など)