



除外率設定業種企業における
障害者雇用モデルの構築事業
(厚生労働省委託事業)



はじめに

障害の有無にかかわらず、全ての国民が相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現を目指すことが重要です。障害のある者が希望や能力、適性を十分に生かして特性等に応じて活躍することは共生社会の基本であり、そのため、事業主の皆様には、障害者とその有する能力を発揮できる雇用の場を確保するとともに、適正な雇用管理を行うことが求められています。

そうした雇用の場の確保の手段の一つとして、全ての事業主は、障害者雇用促進法に定める率以上の障害者を雇用することが義務づけられていますが、従来、機械的に一律の雇用率を適用することになじまないとされた職種の多い業種について、雇用する労働者数を計算する際に、除外率に相当する労働者数を控除できることとされてきました（除外率制度）。この除外率制度はノーマライゼーションの観点から、平成14年法改正により廃止し、経過措置として設定した除外率は廃止の方向で段階的に引き下げ、縮小することとしていますが、除外率設定業種においては依然として「障害者雇用は難しい」という声が聞かれます。

それら業種の企業における組織的な障害者雇用の取組を加速化することを目的に、厚生労働省では、「除外率設定業種企業における障害者雇用モデルの構築事業」を令和4年度に実施しました。本事業では、障害者雇用の取組に関する支援ノウハウを有する支援会社2社が、障害者雇用に課題を抱える除外率設定業種（建設、医療（2社）、学校教育、道路貨物運輸、道路旅客運送）企業6社に対して、障害者雇用に関する社内理解の促進から障害者の担う業務の選定や採用・定着の仕組みづくりに到るまでの一貫した支援を実施し、そのプロセスを事例集として取りまとめました。

本事例集に掲載した6事例では、障害者が従事できる業務を確保するのは難しいのではと社員が考えていたり、そうした業務の選定についてのノウハウが十分でないなどの課題を抱えていた企業が、支援会社の支援を受けながらその課題の解決を図り、障害者が職場の一員として活躍する雇用の実現に取り組んだ過程を御紹介しています。除外率設定業種企業に特有の課題もあれば、業種にかかわらず多くの企業に共通する課題も見られ、各事例の取組企業と同業種はもちろん、他の多くの業種の事業主の皆様にも参考になるものと考えられます。

本事例集を参考に、多くの企業の皆様が、雇用率達成のみならず、障害者の活躍を通じた生産性の向上など企業の経営戦略に資する観点での障害者雇用の実現に取り組んでいただければ幸いです。

結びになりますが、6事例の取組企業の皆様をはじめ、本事業の実施及びこの事例集の作成に御協力くださった支援会社の皆様に感謝申し上げます。

目 次

事 例	01	美保テクノス株式会社	03
事 例	02	小田急バス株式会社	31
事 例	03	(株) エスラインギフ	50
事 例	04	学校法人 駿台甲府学園	67
事 例	05	医療法人甲療会 赤坂台病院	80
事 例	06	医療法人社団 医聖会	102

土木・建築分野での障害者雇用は困難 というイメージを払拭し、 障害者が戦力となる雇用を実現

「土木・建築分野の業務は危険で専門性が高いため障害者雇用は困難」というイメージが社員の間に広がっていましたが、社長直轄の障害者雇用推進プロジェクトにより全部署を巻き込んだ研修や業務の洗い出し作業を進め、社員の障害者雇用に関する理解を促すとともに、新たな職域で障害者が戦力として活躍する雇用を実現しました。

取組企業の概要

- 本社所在地：鳥取県米子市
- 事業内容：創業60年以上の歴史と13社のグループ会社を持ち、土木工事、一般建築工事、個人住宅、リフォーム工事、電気工事、維持管理、地盤改良工事、建築設計と幅広く地域の生活に携わっている会社です。「夢、まち、人づくり」をスローガンに山陰地区の発展に貢献してきました。近年は、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行う民間資金等活用（PFI）事業にも積極的に参加したり、最新のDXやIoT技術を積極的に受け入れたりするなど、新しいチャレンジも行っています。
- 従業員数：220人（令和5年3月時点）

モデル事業による取組前の障害者雇用の状況

- 障害者雇用数：1人（身体障害者）
- 実雇用率：0.59%（除外率：20%、不足数：2人）（令和3年6月時点）
- 支援前の状況
 - 基幹業務である土木・建築での障害者雇用は「危険で専門性が高いため困難」という考え方が社内に根強くありました。そのため、人事を担当する業務部のみで事務職を1人採用することが精一杯であり、採用人数や職種の幅を広げられていませんでした。
 - 障害者雇用は困難と社員が認識しているため、雇用への理解が得られず、社内体制も整っていませんでした。業務部のみで障害者を受け入れていたことに加え、業務の選定や業務部で必要とする人材像の検討、実習受け入れに係る調整や実習中の指導などの負担が特定の社員に集中して無理が生じ、障害者雇用が進まない状況が長年続いていました。
 - ハローワークから法定雇用率未達成に関する指導を受けたため、障害者職業生活相談員の資格認定講習を受けたり、インターンシップ（就業体験）受入れ（社会人・特別支援学校生）をしたり、障害者合同就職説明会へ参加したりしましたが、継続的な採用に繋がることはありませんでした。

課題
1

土木、建築の作業は「危険で専門性が高い業務が多いため、障害者ができる仕事はない」と多くの社員が考えていたことから、障害者雇用は人事担当部署である業務部での事務職のみにとどまっており、雇用の場を広げられなかった。

取組
1

(本モデル事業開始前にスタート)
全社を巻き込んでの障害者雇用の取組のスタートを役員会で決定し、プロジェクトを立ち上げた。これにより、業務部が推進役を担いつつ、全部署が協力して障害者雇用に取り組む体制が整備された。

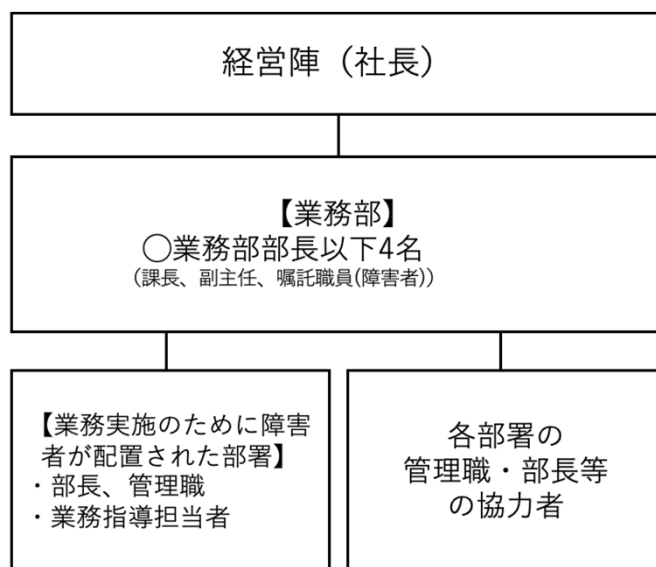
美保テクノス(株)の事業である土木・建築の作業は、危険な業務(草刈機、チェーンソーのような機械操作)、専門性が高く資格を要する業務、素早さを求められる業務、危険な場所(交通量の多い道路)での業務が多いため、障害者ができる仕事はないと多くの社員が考えていました。このため、長い間、障害者雇用については業務部だけで対応しており、事務職の嘱託社員1人のみの状態が続いていました。法定雇用率未達成の状態、雇用率が0%の時もあり、ハローワークから指導を受けていたことから、新たな雇い入れに結びつけようと、社会人や特別支援学校生の体験実習の受け入れにも取り組みましたが、それも業務部のみで対応し、特別支援学校との調整や体験する仕事の準備、体験時の指導などの業務の負担が特定の社員に集中してしまうといった問題も生じてしまい、最終的には雇用に繋がりませんでした。

そのような状況の中、鳥取労働局から本モデル事業の案内があったため、業務部部长が応募に向けた準備を進め、役員会で提案しました。役員会では、応募する旨と併せて、法定雇用率をクリアするとともに障害者が長く働き続けられる職場づくりを目指すため、プロジェクト化して本格的に障害者雇用を進めようとの決定がなされ、全社を巻き込んだ形での障害者雇用推進プロジェクトがスタートしました。

具体的には、業務部部长と業務部社員3人(課長、副主任、障害者雇用されている嘱託社員)を担当者として任命したほか、各部署からも、管理職、部長などを中心にプロジェクトメンバーとして選任しました。また、プロジェクトの推進にあたっては、業務部の担当者を中核的な推進役としつつ、業務部から何らかの要請があった際は、各部署は協力することが求められる旨が明確に打ち出されました。例えば、各部署の業務担当者が業務の洗い出しに参画する、障害者雇用に関する研修に参加する、実習や配属の候補先になったときは担当者を決めて障害者に対する業務指導等を行うなどの対応をすることになっています。

ここまでが決定した後、厚生労働省から本モデル事業の取組企業として選定された旨の通知があり、雇用推進プロジェクトが本格始動することとなりました。障害者雇用推進プロジェクト体制図は図1に示したとおりです。

図1 「障害者雇用推進プロジェクト体制図」



障害者雇用推進プロジェクトが立ち上がり、全社で障害者雇用に取り組む体制が整備されたものの、中心的役割を担う業務部においても、具体的な進め方が分からなかった。



1. 支援会社が用意した「障害者雇用のプロセスとポイント」（表2）を参考に、具体的な取組事項について検討した。
2. 必要に応じて外部支援機関の助言を得ながら取組を進めた。

1 「障害者雇用のプロセスとポイント」を踏まえた進め方の検討

モデル事業の開始に当たり、支援会社が用意した「初期ヒアリングシート」（表1）の項目に沿って業務部の担当者と支援会社との間で意見交換を行い、①現在の障害者雇用の状況、②障害者雇用における問題点や課題、③障害者雇用で目指していきたいこと、④業務の可能性等について整理しました。その中で明らかになったのは、これまで業務部のみで障害者雇用を進めようとして、うまくいかないという状況が長く続いていたため、雇用推進プロジェクトの推進役を担当する業務部のメンバーにも各部署を巻き込んで取組を進めていくためのノウハウの蓄積がなく、どこから始めるべきかわからないという状態にあるということでした。

このため、まずは、支援会社から「障害者雇用のプロセスとポイント」（表2）について説明を行いました。この「障害者雇用のプロセスとポイント」は、支援会社がこれまでの支援の経験などに基づき、障害者雇用におけるプロセスを【導入/準備】【業務計画】【募集/採用】【定着支援】の4つの段階に分け、各段階における取組のポイントを整理したものです。これを参考にしながら、業務部のプロジェクト担当者と支援会社との間で議論し、美保テクノス(株)の状況を踏まえどのようなことを重点に取り組んでいく必要があるかを検討していきました。

例えば、同社においては、社員の障害者雇用に対する理解がないことが取組を進める上での妨げになっており、まずは社内理解の促進に取り組む必要があること、また、担当者にもノウハウの蓄積がない中で、今後の取組を進めて行く上では外部の支援機関との連携が必要と考えられることについて確認しました。これを踏まえ、【導入/準備】の段階の取組として、社員に対する研修の実施を企画するとともに、採用前の実習や採用後の定着支援について障害者就業・生活支援センターや特別支援学校との連携を図ることとしました。

また、業務部以外の部署が障害者雇用に向けた検討や取組に関わったことがないことから、他部署を巻き込んでいくため、【業務計画】の段階として、各部署へのヒアリングを通して問題点・課題等の抽出を行うとともに業務を洗い出していくことを計画しました。併せて、特に安全性を重視すべき職場であることを踏まえ、安全管理の方策については障害者の特性を踏まえて多角的な視点から整理することが重要なポイントと考えられたため、ハローワーク、障害者就業・生活支援センター、特別支援学校等の外部支援機関からの助言を得ていくこととしました。

2 関係者と相談しながらの取組の進行

本モデル事業実施期間中におけるそれぞれの取組は、業務部のプロジェクト担当者が支援会社に相談しつつ、他部署とも調整しながら立案し、社長の決裁を得ながら進めていきました。さらに、仕事の洗い出し（取組4）が終了した後、全部署の管理職の出席する会議で当社において障害者が担う業務の候補や障害者雇用に関する計画について共有し、改めて会社全体で取り組む姿勢を示しました（写真1）。

また、本モデル事業による支援会社の支援が終了した後も課題が生じた場合に外部支援機関の支援も活用しながら解決していけるよう、モデル事業の実施中にも、必要に応じて外部支援機関の助言や協力を求めるほか、今後に向けた関係づくりに努めました。具体的には、ハローワークに対しては、社内で障害者雇用を促進するための研修や活用できる助成金等について助言を求めたり、障害者就業・生活支援センターに対しては実習の具体的な進め方や業務内容、職場環境、当社に合ったジョブコーチの活用方法について助言を求めたりしました。また、特別支援学校に対する見学や特別支援学校から同社への訪問により、来年度の実習等について情報を得たりしました。

表1 「初期ヒアリングシートとその回答」

項目	回答
① 企業概要	
企業概要について	(略)
② 現在の障害者雇用の状況	
・雇用している障害者のこと	1人。身体障害。最近が高齢のため体調が悪く、休むことも多くなってきた。
・担当者の現在の業務やサポート内容	在宅勤務を実施。契約書のチェック。契約書の整理。行政の申請書類の準備。その他、事務の補助業務。社内の不動産の管理。データベースづくり。不動産の状況を見に行き、報告。不動産の周囲のメンテナンス。
・問題点や課題	近い将来、退職される可能性がある。決まった仕事がないため、仕事を作る必要がある。このような状況のため、本人が「自分がいて助かっているのか」不安に思う時がある。
・よかった点	契約書の整理等、これまで積み残したり、整理されたりしていない業務があったが、それを整理し、実施してもらっているのが助かっている。
③ 障害者雇用における問題点や課題	
・現在の問題点や課題	建設業という業種のため、障害者雇用は危険という意識が社員にあり、職種の幅が広がらない。事務職のみの採用に留まっている。障害者を1人以上採用できておらず、その方も高齢のためゆくゆくは退職される。
・これまでにあった問題点や課題	上記のような課題が解決できずにいる。障害者が継続的に働けるような状態になっていない。
・何が要因で雇用が進まないと考えるか	社員の意識改革が必要だが、どのように障害者雇用を進めて良いか分からない。
・外部支援機関などの連携・サポート	障害者就業・生活支援センターやハローワークと関わりはあるが、定期的に連絡を取ったり連携をしたりはしていない。特別支援学校からも職場体験実習を受け入れたが先に続かなかった。業務部でも仕事の確保が難しい。障害者の能力や特性と業務のマッチングができなかった。また、学校との調整や体験における仕事の準備、体験時の指導などの業務負担が特定の社員に集中してしまった。
④ 障害者雇いで目指していきたいこと	
・障害者雇用の目標	まずは法定雇用率を達成したい。障害者が関わる職種の幅を広げていきたい。障害者が長く働き続けられるような社内体制づくりを行いたい。
・障害者雇用の考え方 (大切にしていること)	障害者が関わる職種の幅を広げて、法定雇用率を達成したい。
・目指したい事例	障害者が戦力となり、活躍している状態。障害者雇用が社内で理解されている状態。
・過去にうまくいったと思える事例	特になし。
・外部支援機関などの連携・サポート	障害者就業・生活支援センターやハローワークとは、継続的に関わり、困ったときや疑問が生じたときに連絡できるようにしておきたい。特別支援学校とも継続的に実習等を受け入れ、それをきっかけに障害者を採用できるようにしていきたい。
⑤ 業務の可能性	
・これまで障害者が担ってきた業務	事務系の仕事。ただし、決まった仕事があるわけではない。
・基幹業務の内容	工事、建築、維持管理。後日、各部署に対し詳細にヒアリングを実施する予定。
・担ってほしいと考える業務	現在、事務作業は仕事がなく、携わってもらうには限界がある。基幹業務に関わる業務について検討できていないので、それをしてほしい。
⑥ 質問	
質問があれば	障害者の雇用が難しいと考える社員の意識を変える方法を知りたい。他社はどうのように意識変革をしているのか知りたい。

表2 「障害者雇用のプロセスとポイント」

【導入/準備】	障害者雇用に関する法制度の理解
	経営陣の雇用方針の表明
	体制の構築
	他社事例の学習、見学
	社内理解の促進
	外部の支援機関等との連携
	助成金等の活用の検討
【業務計画】	各部署等へのヒアリング
	業務の洗い出し
	必要に応じて新規事業の構築
	持続可能な仕組みの構築（サポートの仕組み構築、実行・責任の明確化）
	環境整備
【募集/採用】	会社のビジョン等や業務の洗い出しから求める人材像を決定
	受け入れ部署の決定と対応
	雇用管理に関する整備
	採用方針を決定
	募集
	書類選考、面接
	面接者の合理的配慮の検討
【定着支援】	合理的配慮の検討と本人への確認・同意、その他本人の要望等の確認
	個々の支援・指導内容、マニュアル、戦力化計画の作成
	外部の支援機関との定期的な連携
	ジョブコーチ支援等公的サポートの活用検討
	雇用状況に関する定期的な情報収集
	社内理解促進のための定期的な研修の実施
	障害者への研修の実施
	人事、部署の管理者、担当者に対する定期的な相談の実施
	実施内容や仕組み運用の評価・フィードバック、改善

出典：特定非営利活動法人ディーセントワーク・ラボにて作成。

このうち特別支援学校については、今年度の実習受け入れの依頼を断っていたという経緯があり、来年度以降は特別支援学校からの採用を進めていきたいとの考えがありつつも、どのように話をすればよいかについて苦慮していましたが、「会社の今の状況を説明した上で『これから採用を進めていけるような形を一緒に考えてほしい』と伝えれば、対応してくれるのではないか」との支援会社の助言を踏まえて連絡を取ったところ、特別支援学校の関係者が仕事内容の見学に訪れ、来年度以降、実習に来られそうな生徒がいれば連絡してくれることになり、今後の連携に向けた関係づくりができました。

写真1 「障害者雇用に関する管理者・部長の全体会議」
会長も出席し、社内全体で障害者雇用に取り組む方針を共有した。



社員の一部に「土木・建築の業種は危険なため、自社で障害者雇用することは困難」といった固定観念があった。



1. 社員全員を対象に障害者雇用に関する研修を実施し、会社の取組方針を伝えるとともに、さまざまな分野で戦力になって働く障害者の他社事例を知ることを通じた固定観念の解消を図った。
2. 社員の感じる課題や心配事を踏まえ、支援会社はその理由や対処方法、正しい知識等を示すことで不安を軽減した。

1 研修の実施

これまで、同社の社員の一部には「障害者が働くことは難しい」「働くことができるとしても、携われる業務は限られており、特に当社のような土木・建築という危険な業種では一緒に働くことは困難」という先入観や、過去に障害者と働いた時のトラブルなどの経験から障害者雇用についてマイナスのイメージを持つ人がいました。他方で、障害者と一緒に働いた経験があり、障害者の働きが役に立っていたと感じている社員もおり、そうした社員は障害者の雇用を進めるべきとの考えは持っているものの、同社の業種を考えると、現在1人を雇用している事務職以外にどのような仕事ができるか分からないといった状況であり、全体的には「建設業種において障害者雇用は難しい」という認識が根強く、この会社で障害者が働くイメージができないという社員がほとんどでした。

このような状況を変えていくため、支援会社が講師となり、全社員（正社員のみならず、契約社員、嘱託社員も含む）に向けて、障害者雇用の理解を促す初期研修を実施しました。職場での立場によって求められる対応が異なることを踏まえ、役職別に内容を少しずつ変えて実施することとし、1回あたり約20人規模の研修を計11回行いました(写真2)。対面での受講を原則とし、業務事情などでどうしても出席が難しい場合のみオンラインでの受講を可能とする方式をとりました。各回の最初に、業務部部長（業務部部長が出張のため不在の場合は業務部課長）が本モデル事業について説明するとともに、「会社全体で障害者雇用に取り組んでいること」「必要な際は協力をしてほしいこと」を伝えたところ、一部の社員から「社員全員に対して研修を実施するなんて、会社の本気を感じる」といったコメントが寄せられるなど、障害者雇用について覚悟を持って進めていこうとしているという会社の姿勢が伝わったとの手応えがありました。

研修の主な内容は、日本における障害者の人数（推計）、障害の種類、程度、各障害の特性について、他社の雇用事例と必要なサポート等についてでした（図2：研修資料の一部を抜粋）。映像や写真（写真3～4）を通じて、さまざまな分野で活躍する障害者の事例があり、「適切な配慮や環境があれば、障害者もいろいろな仕事に携わり、戦力になりうること」について学びました。例えば、障害者の中には、手先がとても器用な特性のある者、作業がゆっくりではあるが、同じ業務を着実にコツコツこなすことができる者、人とコミュニケーションを取ることが好きなため、接客が得意で場の雰囲気をも明るくしてくれる者などがおり、それぞれの特性を活かして活躍している例があることを知りました。また、一人ひとりの障害内容や程度は異なることを前提としながらも、身体障害、知的障害、精神障害、発達障害にはそれぞれ障害特性があることや、その特性の内容についても学びました。障害者の特性が仕事とマッチした時には、周囲も驚くような能力を発揮し、仕事を回していく上で必要不可欠な存在となったという事例についても理解を深めました。

写真2 「全社員を対象とした研修風景」



図2 「研修資料（一部抜粋）」

D
Decent Work Labo

凸凹が大きい

障がいとは「凸凹の差が大きい」ということ。
 実際、障がいのない人の特性を考えると、
 ある程度の凸凹があるのでは？
 いろんな凸凹をあわせてみればいい。

Copyright © 2022 Decent Work Labo All rights reserved

D
Decent Work Labo

障がいのある、なしの境界線は？

職場にこんな人はいませんか？

- ・ 何度注意してもうっかりミスをしてしまう
- ・ とても怒りっぽく、とても気が短い
- ・ どこかに資料を置いてきたり、忘れてくる
- ・ 目を合わせるのが苦手でコミュニケーションも苦手

明確な境界線はない
実は地続きである

いろいろな工夫をして
対応する

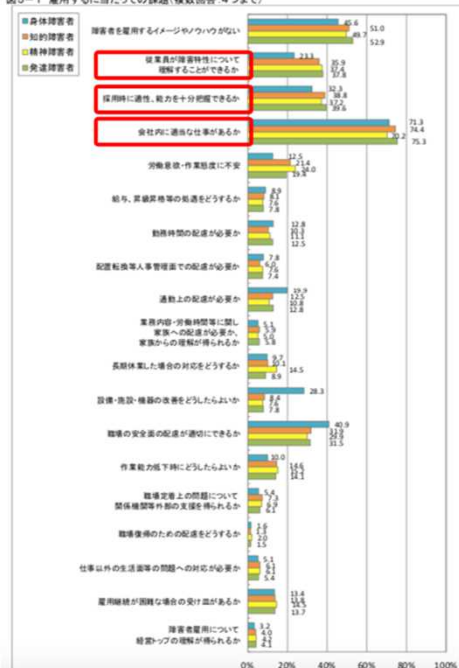
➔

「いろいろな工夫」
の集大成
= 合理的配慮

Copyright © 2022 Decent Work Labo All rights reserved

障がい者雇用において企業が感じている課題

図5-1 雇用するに当たっての課題（複数回答・4つまで）



そもそも
雇用イメージ、ノウハウがない。

- 一般化しづらい
・「適した仕事」
・「適正や能力の把握」
・「周囲の社員の理解」
は特にサポートが必要。

実施：2018年
対象：常用労働者5人以上を雇用している民営事業所から無作為に抽出した約 9,200 事業所
回収率：67.2%（回答事業所数は 6,181 事業所）

出典：厚生労働省（2019）「平成30年度障害者雇用実態調査結果」
Copyright © 2022 Decent Work Labo All rights reserved

事例1 株式会社障がい者つくし更生会



従業員数	39人
障がい者数合計	34人
身体障がい	19人
（うち聴覚障がい）	4人
（うち肢体障がい）	15人
知的障がい	5人
精神障がい	10人

2019年3月現在

主な業務は不燃性一般廃棄物の中間処理であり、廃棄物業界でも全国トップレベルの実績を誇る。その理由は、社員が非常に細かく分別を行うため、選別が終わりリサイクルできない「残渣」が非常に少ない。そして、その残渣の質が良く、最終処分場から下水に流れる水の薬剤もほとんど使用されていないなどが挙げられる。

障がい者雇用と廃棄物処理の先駆的なモデルを見ようと、毎年500人近い、廃棄物業界、企業、福祉関係者等の視察や見学者が絶えない。書籍『日本でいちばん大切にしたい会社4（あさ出版）』で紹介され、「第5回日本でいちばん大切にしたい会社大賞 審査委員会特別賞」を受賞している。

「こちら側の姿勢が変われば結果が変わる」

○障がいのこと、自分自身の特性や性格を本人が認識できるようにする。そして、本人が納得していることが重要。

そこを本人が認め、相手も理解とそれに対する配慮をしてくれるようになれば、「自分は周りに理解されている」と感じ、自分の中でこれまでの経験もふまえて腑に落ちるようになる。このサイクルに入れば、他のこともプラスに働きやすくなるし、他者の事を客観的に見られるようになる。そうすると、他の人の特性も分かってくる。

○「分からない事を隠す必要はなくて、分からないことは言ってしまったほうが楽。分からないけども『知りたいんだ』と（障がいのある方に）言ってください。『知りたいから一緒に考えましょう』でいい。

写真3 「他社の障害者雇用の事例（その1）」

障害者が資源ごみを分別する様子。障害者が資源ごみを細かく分別したり、資源ごみに付着した資源ごみではないゴミを取り除いたりすることにより、リサイクルできる量が増え、結果として環境にも優しいというメリットがあります。



写真4 「他社の障害者雇用・就労の事例（その2）」

障害者が丁寧にクッキーを成形する様子。常に同じ品質の成形ができ、また、機械では作れない手作りの良さを活かした菓子製造をしています。



2 社員の障害者雇用に対する不安の軽減

研修終了後、数人の社員から支援会社に対して自主的に質問や相談が寄せられました。その内容から、組織内において、働くことが難しい障害者のイメージしか持っていない社員や、過去に障害者と働いてネガティブな経験があった社員など、障害者雇用について否定的な意見を特に根強く持っている社員がいることが分かりました。このため、そのような社員に対しては、上記の研修に加えて、そのようなイメージを持った背景やネガティブな経験をした際の状況、心配事などについて支援会社が個別に詳しく聞いた上で、当該社員が誤解している点があれば、正しい知識について説明することを通じて障害者雇用に対する理解を促しました。

例えば、ニュースでトラブルを起こした障害者や寝たきりの障害者というイメージしか持っていないという社員がいましたが、障害にはいろいろな種類や程度があること、また、支援会社と対話しながら障害特性について学ぶことによって、少しずつ理解していきました。また、過去に障害者との間にトラブルがあったという社員は、なぜそのようなことになったのか、どうすればその状況を回避できたのかについて、支援会社と議論しながら振り返ってみることを通じて、「分からないから不安」という状態が徐々に軽減され、「方法によっては解決できた可能性がある」「対処方法がある」ということを理解していきました。トラブルが起こった理由などについて納得することで、「これまで持っていた障害者のイメージが変わった」「トラブルの原因が明らかになり、適切な対応をすれば解決できる場合もあると分かった」という社員のコメントが寄せられるなど、障害者に対するイメージが次第に変化していきました。

研修及び上記の個別の対応の終了後、全社員に対し、研修の感想と障害者雇用についてアンケート（図3「研修後のアンケート（一部抜粋）」）を実施しました。アンケート結果では、障害者と働いたことがある人の中で、良かったことについて「業務に集中的に取り組んでもらえた」「（回答者が障害者に対して）臨機応変に対応してきた結果、（自身の）想像力が活性化され生活に有益であった」等といった回答がありました。その他、「研修終了後に自社の中で障害者が携われそうな業務やその際に必要なサポートについて同僚と話をしたところ、自分の部署で働く障害者像が浮かんだ」という感想もありました。困ったこと、大変だったことについては「同じことを何度も説明しても時間が経つと忘れることが多かった」「意思疎通を図ることが難しかった」といった回答がありました。また、障害者雇用に対しては、「気を遣う」「完全に任せられない。面倒を見る人が必要」「仕事内容の把握が難しそう」といった不安や課題に関する回答もある一方で、「障害者の活躍による社員の仕事負担の軽減が図れそう」「会社全体の働きやすい環境づくりに貢献できそう」「会社のイメージアップにつながる」といった障害者雇用に対して期待する声も見受けられました。

アンケートで明らかとなった不安や期待にどのように対応していくかについて、業務部内で議論した結果、障害者の採用後、業務部部長が社内に状況報告をする際に、社内での対応やその成果の状況について報告していく方針となりました。そうすることで、社員の不安や疑問を会社がどのように受け止め、対応しながら雇用を進めているのか、また、障害者雇用が会社にとってプラスに働いていることについて、社員が認識できるようになると考えられています。

図3 「研修後のアンケート（一部抜粋）」

【アンケート内容：障害者雇用について】

〔1〕 これまで障害のある方と関わって働いたことはありますか？

回答の選択肢：「ある」、「ない」、「その他（ ）」

〔2〕 〔問1〕で「ある」と回答した方への質問です。一緒に働いた際に良かったこと、困ったこと、大変だったこと等を教えてください。

〔3〕 障害者と一緒に働くことにどのようなイメージを持っていますか？（例えば、気を使う、できることが少なそう、面倒を見る人が必要、社会貢献になる、活躍の場を提供できて良いなど）

〔4〕 障害者雇用を推進するにあたり、期待することはありますか？

〔5〕 その他、ご意見や質問等ありましたらご記入ください。



課題
4

障害者が社内でどのような仕事ができるか見当がつかず、職種が事務職に限られていた。



取組
4

1. 全部署の協力を得て仕事の洗い出し作業を行い、障害者の仕事を抽出した。
2. 同時に障害者が業務を遂行するために必要な能力についても整理した。

従来は、業務部から障害者の行う仕事の洗い出しを依頼しようとしても、各部署の社員の多くが「障害者ができるような仕事はない」という考えだったため、協力が得られませんでした。「障害者が行う業務」と最初から特定して考えようとすることで、「この業務を障害者が行うことは難しいのでは」という考えが妨げとなってしまう、選択肢が狭まってしまっていたことが考えられます。

こうした問題が生じないように、本モデル事業における仕事の洗い出し過程では、「①やらないといけないが、できていない業務」「②手がつけられておらず、後回しになっている業務」「③季節ごとのルーチンで発生する単純業務」「④他者をお願いしたが、そのままになっている業務」を幅広く候補として挙げてもらった上で、障害者が対応可能かどうかという観点からの絞り込みは後から検討することとしました。そのため、まずは、業務部部長から、これら4つの基準及び絞り込みは後から行う旨を明示しつつ、各部署の部長や主任などに対して、該当する業務について検討しまとめるよう協力を依頼しました。今回は、全社で障害者雇用に取り組むとの方針が示されており、かつ、業務部から具体的な洗い出しの方法が提示されたことから、各部署から多くの業務が提案されました。

その後、業務部部長と各部署の現場作業リーダー、支援会社とで面談を行い、候補としてあげられた各業務の詳細な内容について確認し、障害者の特性や得意な業務などに関する支援会社の知見を活用しながら、今ある業務の中で障害者が携わることのできそうな業務を選定していきました。具体的には、支援会社と各部署の担当者間で質疑応答を繰り返すことで各業務の詳細を掘り下げました（図4、図5）。

この面談を通して、障害者がいろいろな業務に携われる可能性が見られたため、社内での障害者雇用がイメージできるようになった社員も多数いました。また、面談中に「障害者が自分たちの業務をサポートしてくれるかもしれない」という感想を述べる社員もいました。

洗い出しの結果、12の部署から60以上（作業内容の重複あり）の仕事が見つかり、その内容は、大きく分けると、基幹業務をサポートする業務である「メンテナンス系業務」と「デスクワーク系業務」の2種類がありました。メンテナンス系業務は、機械のメンテナンス、清掃、倉庫の整理などであり、デスクワーク系業務はPCの入力作業、資料やデータの整理、建築関連のソフトを使った同じようなコンテンツ制作などでした。結果を見ながら業務部部長と支援会社とで検討したところ、「メンテナンス系業務」（表3はその一部）にはランドサポート事業部の業務が多く含まれていたため、ランドサポート事業部の業務で障害者雇用を進めることが適切ではないかと考えられました。そこで、支援会社がランドサポート事業部の各事業所の業務や作業場を見学し、担当者から話を聞くなどした結果、採用される障害者の状況にもよりますが、作業の手順を単純化してマニュアルを作成したり、自助具等を作ったりすることで障害者が携わることのできる業務になることが確認できました。

こうした一連の検討を経て、同社では、まずは、ランドサポート事業部の業務である、草刈機の手入れやチェーンソーの歯研ぎ（写真5）、攪拌翼（写真6）や工事車のセメント落としといった機器のメンテナンスや倉庫整理を障害者に担ってもらうことを決定し、いずれはその他の業務においても障害者雇用に取り組むこととしました。これらの業務を選定した理由としては、ある程度の業務量が確保でき、社員が「やってもらえると助かる」と思う業務であることから、障害者が働くことで社内の業務効率化が図られるとともに、障害者自身も、自らの仕事が周囲の役に立っていると実感できると考えられたためです。倉庫整理については、担当社員がこれまで手がつけられなかった業務後の資材整理について、障害者の担当業務とすることで、破棄するゴミが少なくなるといったメリットがあります。また、これまでは倉庫の整理整頓がされていなかったために、必要な資材が倉庫にあっても見つけられずに新たに同じ資材を購入してしまうことがありました。障害者雇用により資材整理がされると、こうした無駄な購入がなくなり、経費節約が見込まれるため、管理職の期待も大きなものでした。

洗い出した業務についてハローワークに共有し、相談をしながら求人票を作成していきました。併せて、求める人物像についてもハローワークと相談しながら整理を進め、安全管理に配慮することができ、機材や部品に付着したセメント除去等の作業を遂行できる集中力があり、倉庫作業に必要なある程度の体力があることが必要である旨を確認しました。求職者が求人票の文面を読んだだけで自分には難しいと判断してしまうことのないように、こうした求める人物像については、求職者が文面を読んだだけで諦めてしまうのを避けるために、求人票に詳しく明記はしませんでした。障害者就業・生活支援センターに求人情報を提供する際などに直接説明しました。

図4 「仕事の洗い出し時における関係者のやり取り（その1）」

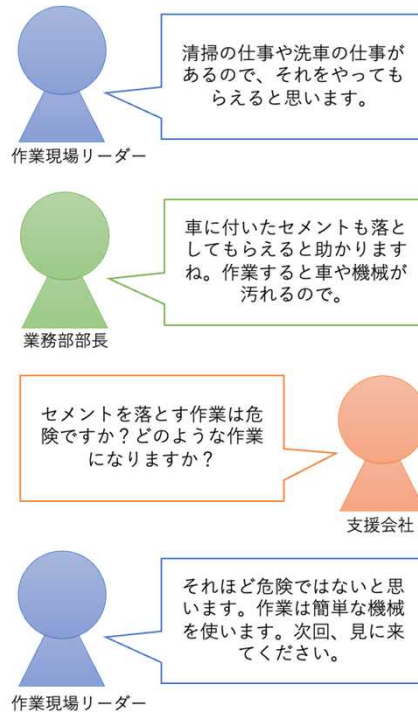


図5 「仕事の洗い出し時における関係者のやり取り（その2）」

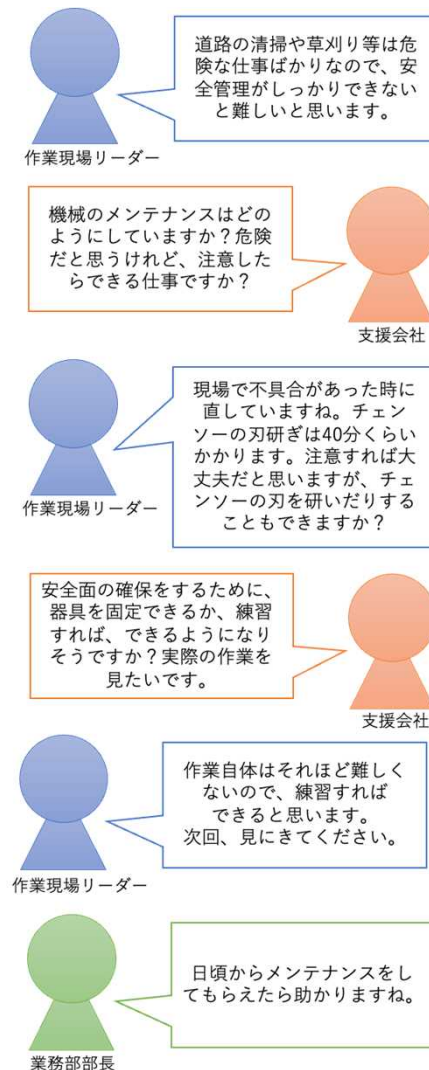


表3 「洗い出したメンテナンス系業務の一部」

表中の○は障害者の業務候補、◎は障害者の業務として決定した業務。

ランドサポート事業部	維持事業所	<p>○道路での業務（草刈り時のパネル持ち、草の回収、運搬） 従業員が10～20人従事しており、1チーム5人程度で、2～3チームで編成されているが人手が足りていない。現場での作業時間は6時間程度である。適切に安全管理ができる人材、体力のある人材が必要である。草刈りの補助（石避けのパネル持ち、刈り取った草の回収、運搬）（1人）が障害者担当の業務候補として挙げられた。</p> <p>◎草刈り機、チェーンソーのメンテナンス 草刈機のメンテナンス内容は、機械に詰まった草や埃を取り除く作業である。チェーンソーのメンテナンスは刃を1つ1つ研ぐ作業である。いずれも毎日メンテナンスの必要があるが、今はできていない。障害者が担当できる可能性が高いため、業務として決定した。</p> <p>◎倉庫の整理 機材や資材等を保管する倉庫の整理は、業務終了後に行うため、整理をする時間が確保しづらい。倉庫が整理されると、必要な資材がすぐに見つかり、資材を有効活用できるため、障害者の担当業務として決定した。</p> <p>○空港での清掃業務 空港でのゴミ拾い、ゴミの回収業務があり、1回/週、半日程度の業務である。現在、1人が従事しており、障害者担当の業務候補として挙げられた。</p> <p>○本社のゴミ回収（4カ所） 本社の4カ所からゴミを回収し、運搬する業務である。障害者担当の業務候補として挙げられたが、車の運転を伴うことを踏まえて検討することが必要。</p> <p>○写真整理 現場の写真を整理し、保存する業務であり、障害者担当の業務候補として挙げられた。</p>
	基礎技術事業所	<p>○試験のアシスタント セメントで固めたものの強度試験を行い、セメントが固まるかどうかの事前の確認とセメントに圧力をかけて強度試験をし、データを取り報告書にまとめる業務である。1本のセメントに圧力をかけて強度試験をする作業が1ヶ月に100本ほど生産し、外部に出すと1本1000円程度かかる。単純作業でパターン化できるため、障害者担当の業務候補として挙げられた。</p> <p>◎機器等のセメントを落とすメンテナンス業務 作業現場ではセメントを使うので機械や車が汚れる。セメントはすぐに除去すれば落ちやすいが、放置すると蓄積するため、定期的にセメントを落とす作業が発生する。攪拌機材（攪拌翼30本ほど）、道路舗装時の機械、その他の機材、特殊車両に付着したセメントを落とす作業があり、1日1人分の業務になりうるが、専任の担当者はおらず、他の業務の合間の時間に行っている。障害者がこの業務を担うことにより、当該業務を兼任している担当者がより専門性の高い業務に集中できるようになり生産性が向上することが期待できるため、障害者担当の業務に決定した。</p> <p>○注文書のやりとり 業者との注文書のやり取りは、単純でパターン化されている場合も多く仕組み化できそうなため、障害者担当業務の候補として挙げられた。</p> <p>○地盤調査時のサンプルのシール貼り サンプルを試料瓶に詰めて、シールを貼り、試料箱に並べる作業が、障害者担当業務の候補として挙げられた。</p>
	舗装事業所	<p>◎道路舗装時に使用する作業車等のメンテナンス業務 道路を舗装する時に、アスファルトが作業車や機械に付くので、それを取り除いて車を清掃する業務があり、障害者担当業務として挙げられた。</p> <p>※ 綺麗な車や機械になっていれば、会社のイメージアップにつながる。「従業員もきれいな機械で作業したいと思っている。障害者が作業する縁の下の力持ちになってもらえると現場作業員としてはうれしい。」とのコメントがあった。</p>

写真5 「チェーンソーの刃研ぎ」

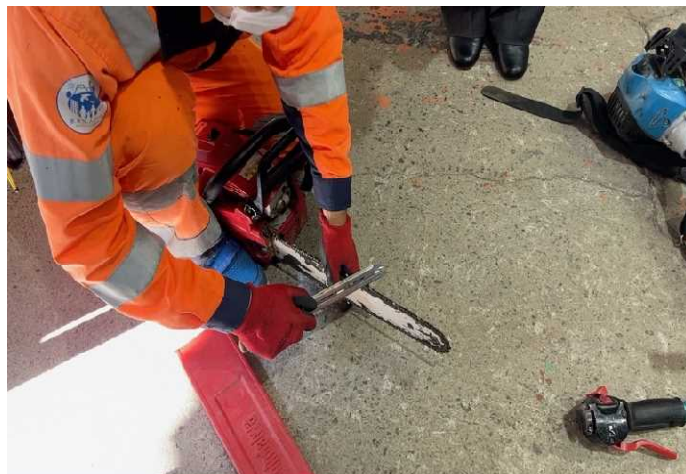


写真6 「セメント落としの業務」



課題
5

障害者が働けるように指示・支援体制や現場への移動体制を整えていく必要があった。

取組
5

1. 業務部の担当者が交替で障害者の支援に入ることが困難なため、新たに支援担当者を採用した。
2. 本社と離れており交通の便が不便な就業場所へ障害者を送迎する体制を整えた。

同社においては、就業場所が、本社、土木建築の現場、倉庫、研究所、モデルルームなど、それぞれ分かれた場所に位置しています。土木・建築の業種は、基幹業務が土木建築現場で行われますが、基幹業務をサポートする業務は、別の場所（準備をする倉庫等）で行われることがほとんどです。これまで倉庫での作業は、社員が作業現場での業務を終え、倉庫に帰ってきてから行っており、残業となることもありました。このため、障害者の就業場所となる倉庫には、障害者に対して指示や支援を行う人員が常駐しておらず、新しく人員配置を行う必要性が出てきました。業務部部長から社長に対し、人員の必要性和障害者雇用のメリット（倉庫の整理整頓をすると再利用できる材料が増えるため、その分の経費が節約できることやセメントの付いた車をきれいにすることで会社のイメージアップになるなど）を示したところ、社長の決裁が得られ、新たに支援担当者を配置することが決定されました。

また、障害者の就業場所となる倉庫の場所は、交通の便が悪いため、障害者の通勤に課題がありました。そこで、障害者がまずは本社に出勤した上で、支援担当者や業務部の他の社員などが、障害者を就業場所まで送迎できるよう、社内調整を行いました。本社から障害者の就業場所が離れており、送迎には時間を要しますが、一旦、本社に通勤することで、業務部の社員が障害者本人の様子を確認したり、声かけを行ったりすることが可能になるというメリットもあると、前向きに捉えられました。

課題

6

障害者の就業場所が業務部のある本社とは異なるため、障害者に対する指示や支援を行う支援担当者を募集したが、なかなか応募がなかった。

取組

6

1. ハローワークをはじめとする外部支援機関や支援会社のサポートを受けながら、求人条件を柔軟に見直しつつ、支援担当者の求人募集を行った。
2. 支援担当者が一人で障害者を支援しなければならないのではとの不安を解消するため、求職者に対して、必要に応じて業務部がサポートに入る旨について補足説明を行うよう、ハローワークに依頼した。

取組5のとおり、新たに障害者に対する指示や支援を行う支援担当者の公募を行うことになりましたが、支援担当者という雇用枠で採用したことがなかったため、まずはどのような求人票を作ればよいか分からないという課題がありました。

これについては、ハローワークの求人担当者から、ハローワークに提出される福祉事業所の障害者支援員の求人票を、いくつか例として提示してもらいながら、求人票の作成を進めました。当初は、過去に障害者支援の経験があることを必須要件とすることを検討していましたが、ハローワーク担当者から「障害者支援の経験者でなくとも就職した事例があること」や「障害特性や対処方法などの知識は、ハローワークを含めた外部支援機関が、事業主向けの勉強会を実施したり、個別に相談窓口を設置したりしており、障害者の採用後に学んでいく機会を活用すれば、障害者雇用に関する知識や経験不足を補うことができること」といった助言を踏まえ、当該経験は不問として求人票を作成しました。その際、雇用形態はパートとしていました。

同社の地域では、これまで一般企業で障害者に対する支援担当者の求人を募集する例がほとんどなかったこともあり、9月に求人票公開した後しばらくは、応募がなかなかありませんでした。この状況を踏まえて、ハローワークから「求職者の多くは、パートはなく正社員で求人を探しており、条件を変えないと採用は難しい」「求職者が一人で障害者を支援しなければならないと、求人を見た求職者の誤解を招くおそれがあるかもしれない」というアドバイスを受け、求人票の内容のうち、雇用形態をパートから正社員へと変更しました(図6)。また、求人内容に興味のある求職者に対しては、ハローワークの窓口担当者から、他の社員が支援担当者に対してサポートを行う旨を口頭で伝えて貰うことによって、求職者の不安の軽減を図ることにしました。

その結果、2人の求職者からの応募がありました。業務部部長の依頼に基づき、支援会社が採用選考基準についてアドバイスをを行うとともに、採用面接に同席しました。採用選考基準については、良好なコミュニケーションができそうか、将来的には支援者が障害者の担当業務に関して各部署との調整も行うため、障害者に対する指示・支援のみならず各部署との調整業務も可能かという点等を挙げ、これらの基準を踏まえて業務部部長が採用候補者を絞り込み、社長決裁を経て、支援担当者1人の採用を12月に決定しました。

支援担当者の配置については、当初、社外での求人応募状況が好調ではなかったことから、社内での公募も同時に行いました。各部署からの自主的な応募はありませんでしたが、公募のプロセスを通して、業務部で支援担当者をどのようにサポートすれば良いか積極的に考えるようになり、そのための議論も活発になりました。障害者が配置されるランドサポート事業部と支援担当者のコミュニケーションがスムーズにできるように業務部部長がフォローしたり、業務部担当者が支援担当者や障害者にフォローや声かけを行ったりするよう努めることを、業務部で決めました。

なお、支援担当者の求人に応募したもう1人の方は、支援担当者としての採用とはなりませんでしたが、ぜひ同社で働きたいという希望があり、身体障害者手帳を持っているものの一般の工事施工管理の補助での採用が可能な知識や経験があると考えられたことから、本人との相談を経て、総合建築部工事課で採用することになりました。

図6 「求人票の変更前後（一部抜粋）」 変更箇所は青枠で表示。

<変更前>

仕事内容

職種	#障がい者の指導、支援
仕事内容	出勤後、社用車で富益事務所または維持事務所（吉谷）へ移動し、2名の障害者スタッフを、一緒に作業しながらサポートします。 ・機材の部品に付着したセメントの除去（屋内、主作業） ・草刈り機やチェーンソーの手入れ（屋外、週3回程度） ・工事車両の洗車や車内清掃（屋外） ・プラントの清掃（屋外、頻度は低い） ・他、環境整備など ※往復の社用車には障害者スタッフ2名が同乗します。
雇用形態	パート労働者 正社員登用の有無 あり 正社員登用の実績（過去3年間） 19名
派遣・請負等	就業形態 派遣・請負ではない
雇用期間	雇用期間の定めあり（4ヶ月以上） 1年 契約更新の可能性 あり（原則更新）
就業場所	鳥取県米子市 受動喫煙対策 あり（屋内禁煙）

図6 「求人票の変更前後（一部抜粋）」 変更箇所は青枠で表示。

< 変更後 >

仕事内容

職種	障がい者の指導、支援（急募）
仕事内容	出勤後、社用車で富益事務所または維持事務所（吉谷）へ移動し、2名の障害者スタッフを、一緒に作業しながらサポートします。 ・ 機材の部品に付着したセメントの除去（屋内、主作業） ・ 草刈り機やチェーンソーの手入れ（屋外、週3回程度） ・ 工事車両の洗車や車内清掃（屋外） ・ プラントの清掃（屋外、頻度は低い） ・ 他、環境整備など ※往復の社用車には障害者スタッフ2名が同乗します。
雇用形態	正社員
派遣・請負等	就業形態 派遣・請負ではない
雇用期間	雇用期間の定めなし
就業場所	就業場所 事業所所在地と同じ 〒683-0037 鳥取県米子市昭和町2 5 地図表示 最寄り駅 米子駅 最寄り駅から就業場所までの交通手段 所要時間 徒歩 10分 受動喫煙対策 あり（屋内禁煙）



実習を希望する障害者が現れた時点では、支援担当者を募集中であり実習を受け入れる社内体制が整っていなかった。



実習ができるように、外部支援機関や社内と調整を行い、実習を実現した。

同社では、障害者就業・生活支援センターやハローワークから、障害者を募集する前に本人が希望すれば実習を行った方が良いとの助言を受けていたことを踏まえ、障害者就業・生活支援センターを通して実習を実施する予定としていたところ、障害者就業・生活支援センターが支援している知的障害者が同社の仕事に興味を持ち、職場見学に来ることになりました。

見学後、障害者就業・生活支援センターより、9～16時での5日間の実習の申し出がありましたが、想定していたよりも実習期間が長期であったこと、また、この時点ではまだ支援担当者の求人に対する応募がなく、配置の見通しが見つからない状況であったことを理由として、支援体制が整わない中で5日間の実習の受け入れは困難と考えられました。このため、障害者就業・生活支援センターに対し、まずはもっと短い期間での体験実習ができないか相談をしたところ、可能とのことでしたので、その方向で話が進みました。作業現場となるランドサポート事業部の業務指導担当者もこの日数あれば、実習の対応ができるとのことで、業務部が中心となって業務指導担当者との打合せ、実習のスケジュール作成など、実習に向けた準備を整えていきました。期間は3日間とし、実習内容は、攪拌翼セメント落とし、洗車、チェーンソーと草刈り機のメンテナンスでした。準備を進めている間に、支援担当者求人に応募があり、面接の後、内定を出しました。実習開始前に支援担当者の体験期間を設けることができたため、支援担当者と共に実習を行いました。



知的障害者を1人採用したが、支援担当者が障害者の就業支援の経験がほとんどなく、支援体制に不安があった。



1. 職場適応援助者（ジョブコーチ）支援事業を活用し、ジョブコーチが障害者と支援担当者の双方へ支援に入った。
2. 業務部部长や業務部のメンバーが週に1回程度、交代で声かけを行う体制を作り、障害者が周囲の社員に話しやすく孤立しないようにした。
3. 支援会社が支援担当者のための個別研修を実施した。

実習後、障害者本人（Aさん）、Aさんの後見人、障害者就業・生活支援センター、障がい者職場定着推進センター、ハローワーク、同社の業務部、支援会社が実習の振り返りをするために会議を行いました。会議では、障害者就業・生活支援センターの所長が、Aさんと同社に対して実習の感想を聞いたり、Aさんが同社で働く上で困ったこと、困難だったことなどが無いかなどを質問をしたりしました。会議の最後に、Aさんは意欲的に「この会社で働きたい」と答え、業務部部长も「会社として具体的に募集を行う」と伝えました。その後、募集に対しAさんが応募をして、社長面接を終え、2月中旬に入社することに決まりました。

入社に当たっての喫緊の課題は、支援担当者が障害者に対する就業支援の経験がほとんどなく、社内の支援体制に不安があることでした。そのため、障害者就業・生活支援センターの所長からの提案を踏まえ、業務部部长と支援担当者で相談の上、職場適応援助者（ジョブコーチ）を活用することにしました。

ジョブコーチの支援が始まるまでに1か月ほど時間があつたため、支援担当者の疑問や不安を解消できるように、支援担当者からのリクエストを踏まえ、支援会社による研修を実施しました（2月に2回、3月に1回実施）。研修では、支援担当者から、障害種別の障害特性と対応方法、業務マニュアルの例と作り方、業務日誌の書き方、昼休み中のAさんの様子を踏まえた対応の仕方などについて質問があり、支援会社から専門的知見を踏まえた助言を行いました。支援担当者は、当初から高い意欲を見せていましたが、研修で得た助言を踏まえ、自主的に業務マニュアルなど必要な資料や書類を作成し、その内容を支援会社に確認する等、より一層積極的に取り組む様子が見受けられました。その上で、ジョブコーチの支援により、Aさんへの指導方法、職場環境の安全管理方法、Aさんとのコミュニケーションの取り方などについて、業務を行いながらより実践的な指導を受けることができ、支援担当者の不安や疑問が解消されていきました。

また、業務部全体でも、Aさんや支援担当者の状況に合わせて、各メンバーがAさんと支援担当者を支援する体制が構築されてきています。例えば、自己表現が得意ではないAさんが言いたいことを言えるように、また、否定的な感情を溜め込んだり孤立していると感じたりしないように、業務部部長が週に1回程度、Aさんに会って様子をうかがうようにしました。また、業務部の1人を担当者と決めて月に1～2回声かけ（挨拶をする、仕事の様子や困っていることはないか聞く等）をし、Aさんの様子がいつもと異なる時は、業務部部長に報告するという体制を作りました。Aさんは、多くを話す人ではありませんが、声かけに笑顔で応答しています。

取組の成果、今後の課題・展望

美保テクノス(株)における本モデル事業の最大の成果は、「土木・建築の業種は危険な業務が多いため、事務職以外で障害者を雇用することはできない」と考えていた多くの社員が「自社でも障害者が戦力として活躍できるかもしれない」と考えるようになり、全ての部署の参画による仕事の洗い出しを経て障害者の職域を広げ、職場で活躍できる戦力としての障害者の募集・採用ができたことにあると考えます。

また、同社における障害者雇用の中核的な推進役である業務部の担当者が、外部支援機関や支援会社に助言を求めながら、一つ一つ疑問を解消していくことを通じて、障害者雇用の取組のノウハウについて学んだことも成果と言えます。同部内での障害者雇用に関する検討や議論もより積極的かつ活発に行われるようになったと業務部部長自身が感じているところであり、本モデル事業での取組の経験が、今後も、外部支援機関等のサポートを得ながら障害者雇道を推進していく上での大きな力になると期待されます。障害者就業・生活支援センターや特別支援学校との関係も構築できたので、実習等を通して、同社の業務内容にマッチしたスキルを持つ障害者の雇用に向けて連携しながら進めていくことができると考えられます。

本モデル事業を通じた障害者の雇い入れから2ヶ月の時点でモデル事業は終了となりますが、職場定着も含め、今後も様々な課題が生じてくることが予想されるため、今回の取組で得たノウハウを活用し、外部支援機関と連携しながらそれらを解決していく必要があります。そして、より多くの社員にとって、障害者が戦力として活躍していることを体感していけるようにすることが今後の課題です。また、本モデル事業の取組を通じて新たに採用した支援担当者の知識・経験を深めて行くことも必要であり、今後、ハローワークなどが開催するセミナーへの参加などを通じてその実現を図っていく予定とされています。

本取組の中で雇い入れた障害者の業務は、取組4の洗い出し作業の過程で候補に挙げられた候補のうちの一部であり、そのほかにも、障害者が活躍できると考えられる業務が残されています。複数の部署の業務をまとめて、障害者が遂行するための仕組みができれば、あと2人ほどの雇用に結びつけられる可能性があるのではないかと業務部では考えています。その実現に向け、今後は支援担当者が中心となって業務部で社内の調整（業務内容、時期、納期、必要なスキル等に関する各部署との確認調整等）を進めていくことが計画されています。将来的には、各部署から障害者に実施してほしい業務を集約し、遂行するため仕組みや体制づくりができれば、持続的な障害者雇用や障害者の活躍に繋がり、ひいてはこれが同社の障害者雇用の価値になっていくのでは、という議論も業務部内で行われているところです。

(本モデル事業終了時点での障害者雇用状況)

事業終了時点（令和5年3月）	【参考】 事業開始時の把握状況 （令和3年6月時点）
障害者雇用数：4人 【実人員】 身体障害者：2人（うち重度1人） 知的障害者：1人（うち重度0人） 精神障害者：0人	障害者雇用数：1人
実雇用率：2.27% （除外率：20%、不足数0人）	実雇用率：0.59% （除外率：20%、不足数：2人）

取組企業の感想

今回の事業に参加して率直によかったと感じています。外部の支援機関や支援会社に入ってもらうことで、経営者から一般社員、そして障害者雇用を進めている業務部のメンバーも真剣さが違ったように思います。自社だけで進めていたら、おそらく雇用には結びついていなかったのではないのでしょうか。結果的に、法定雇用率を満たすことができ、大変満足しています。

当面はジョブコーチの方にも定期的に来ていただけることになりましたので、今後の不安は特にはありませんが、しいていえば、支援者の仕事を今後どのように広げていってあげられるかというところです。今はかなり意欲的で障害者と一緒に作業してもらっていますが、今後どのような働き方をしてもらうか（スキル、資格、業務内容）を考えていく必要があるかと思います。

Aさんが働く現場の業務指導担当者からは、「Aさんが業務をしてくれているので、その間は他の仕事できて助かっている」という話があり、他の仕事も任せられるのではないかと考えています。業務指導担当者の意識が変わり、今後のAさんの活躍を期待しています。

現在のところ、全社員の意識や行動が大きく変わったとは思っていません。直接、障害者に接していない社員は、なかなか意識や行動までは変わっていないと思います。研修や業務部からの発信により、障害者雇用の必要性は理解してもらえた社員もいると思います。今後は業務部が中心となって社内発信していく予定です。障害者と支援者の仕事ぶりを紹介し、会社に貢献してくれていること、今後、他部署からの仕事を引き受けていきたいことを伝えていきたいと考えています。

支援会社から建設業の事業主の皆様へ

建設業においては、障害者雇用について以下のような課題を抱えている企業が多く見られます。

- ① 機械操作を伴う危険な業務、資格を要する専門的な業務、素早さを求められる業務、危険な場所での業務が多いため、障害者には難しいという認識が社内全体で広まってしまっている。
- ② 本社、作業現場、倉庫（現場作業の準備などをする場所）など、就業場所が複数箇所に分かれ、各所で障害者に対する指示や支援を行う人員体制が整っていない。
- ③ 障害者が就業場所へ通うための交通手段が確保できていない。

美保テクノス(株)においては、本モデル事業を通じて、これらの課題に向き合いながら、新たな職域での障害者雇用に取り組みました。

建設業の基幹業務に障害者が直接携わることについては、安全管理上の懸念から社員や取引先の理解を得ることに苦慮することも多いと考えられますが、基幹業務をサポートする業務が潜在的に多くあり、適切に洗い出し作業を行うことによって、障害者が携わりやすく、かつ基幹業務に貢献しているという実感が得られる業務を見つけることができる場合が多く見られます。このため、建設業の事業主の皆様におかれては、外部の支援機関のサポートも得つつ、障害者が携われそうな業務の洗い出しを進め、安全管理や自助具の使用等といった環境整備もしながら障害者雇用を進めていくことが重要となります。そうした取組を通じ、障害者雇用が、組織全体の業務効率化に貢献する事例を作り出し、それを社内で共有することで、さらに新たな活躍の場を広げていくことができます。

[本モデル事業終了時点での障害者雇用状況]

- 障害者雇用数：3人（身体障害者2人（うち重度1人）、知的障害者1人（うち重度0人）、精神障害者0人）
- 実雇用率：2.27%（除外率：20%、不足数：0人）（令和5年3月時点）

支援会社：特定非営利活動法人ディーセントワーク・ラボ

障害者雇用の取組を人事部で抱え込んでいた状態から、会社全体の取組への転換に踏み出す

これまで、乗務員などバスの運行に直接携わる業務が殆どを占める各営業所での障害者雇用は困難と考え、本社人事部だけで障害者雇用に取り組んでいました。しかし、それだけでは障害者が担う業務量に限りがあることから、各営業所でも障害者雇用に取り組む方針に転換し、まずは営業所のうちの一つで新たに障害者を採用し、人事部と連携して定着に取り組んでいます。

取組企業の概要

- 本社所在地：東京都調布市
- 事業内容：小田急バス株式会社は昭和25年9月(前身は昭和7年創業の武蔵野乗合自動車株式会社)と、前身の武蔵野乗合自動車株式会社創業から数えると創業90年を超える歴史あるバス会社です。現在では東京都内および神奈川県内合わせて6カ所の営業所で合計86万キロを超える路線を運行しています。これらの一般乗合旅客自動車運送業(乗合バス)、特定旅客自動車運送業、一般貸切旅客自動車運送業(貸切バス)の事業を中心として不動産業も行っています。
- 社員数：1,264人

モデル事業取組前の障害者雇用の状況

- 障害者雇用数：8人（実人員6人：身体障害者6人（うち重度・常用雇用2人、重度・短時間雇用1人））
- 実雇用率：1.28%（除外率：55%、不足数：6人）（令和3年6月時点）
- 支援前の状況
同社では、従業員の約8割が大型バスの乗務員として各営業所に配属されており、本社に所属する従業員は少数です。従来、障害者雇用は、乗務員だった社員が心疾患や脳血管障害により乗務できなくなり、所属営業所において内勤として勤務を継続するとともに、身体障害者手帳を取得したケースに限られていました。それだけでは法定雇用率を達成できない状況が続いていたところ、令和3年11月、ハローワークから法定雇用率未達成に伴う指導があり、その後、ハローワーク府中の支援を受けて、人事部に知的障害者を2人採用しましたが、依然として、同社が法定雇用率を達成するためには、さらに2人の採用が必要でした。

しかし、さらに障害者の採用を増やすには人事部の業務だけでは不足していたほか、採用した2人に対する業務指示等の管理を、人事部の採用担当者2人(人事課長、課長代理)のみで行っており、当該管理業務の負担からこれら担当者の他の業務に支障が生じる状況となってしまいました。採用担当者が障害者雇用を抱え込む形で膠着した状況を解決するため、本モデル事業に参加することとしました。



社内での障害者雇用はバスの運行に直接携わる業務の多い営業所では困難であり本社でしか行うことができないと考えていたため、雇用を広げられなかった。



6つの営業所が全て集まる会議で、人事部から障害者雇用に関する協力を依頼したところ、11月に移転を控えた営業所で取り組むこととなった。

小田急バス株式会社では、上記のとおり、乗務員などバスの運行に直接携わる業務が殆どを占める各営業所での障害者雇用は困難との考えから、新たに雇用した障害者の配置先は本社人事部のみとしていました。本社ビルの清掃の一部を内製化して、採用した障害者2人の担当業務としていましたが、業務をひとつ終えるごとに指示を行う必要があったため、人事課長と課長代理の2人がその指示に追われる日々が続いていました。また、清掃業務に関しては通常、グループ会社へ委託をしていたため、すでに稼働している営業所において委託契約を解除することについては困難と考えられていました。

本モデル事業開始に当たって、支援会社と人事課長及び課長代理との打ち合わせにおいて、「障害者雇用のプロセスとポイント」(表1)を基に同社における障害者雇用の課題について検討し、【導入/準備】段階での取組ポイントのうち、経営陣の意識改革と雇用方針の表明、体制の構築、社内理解の促進、外部の支援機関等との連携が、課題として該当することが確認されました。

その後、人事部長も出席する会議において、人事部全体で上記課題の共有を行うとともに、代表取締役など役員が全員参加するが参加する役員会議にて本モデル事業への参加により、社内全体での障害者雇用を推進するとの方針を確認しました。次に全6営業所の所長が集まる会議において、人事部長から障害者雇用に全社で取り組むことを説明するとともに、障害者雇用を受け入れてもらえるよう協力を依頼しました。結果として、すでに移転が決まっている町田営業所(移転後は新百合ヶ丘営業所)であれば、清掃などの外部委託業務もまだ契約していないため、受け入れ対応ができるという結論になりました。その後、まずは人事課長から町田営業所に対して「忙しいから出来ていないが、やってもらえると助かること」から業務の洗い出しを依頼しました。このように営業所も含めた障害者雇用に向けた取組が開始され、人事部だけで障害者雇用に取り組む状態を脱することができました。

表1「障害者雇用のプロセスとポイント」

【導入/準備】	障害者雇用に関する法制度の理解
	経営陣の雇用方針の表明
	体制の構築
	他社事例の学習、見学
	社内理解の促進
	外部の支援機関等との連携
	助成金等の活用の検討
【業務計画】	各部署等へのヒアリング
	業務の洗い出し
	必要に応じて新規事業の構築
	持続可能な仕組みの構築 (サポートの仕組み構築、実行・責任の明確化)
	環境整備
【募集/採用】	会社のビジョン等や業務の洗い出しから求める人材像を決定
	受け入れ部署の決定と対応
	雇用管理に関する整備
	採用方針を決定
	募集
	書類選考、面接
	面接者の合理的配慮の検討
【定着支援】	合理的配慮の検討と本人への確認・同意、その他本人の要望等の確認
	個々の支援・指導内容、マニュアル、戦力化計画の作成
	外部の支援機関との定期的な連携
	ジョブコーチ支援等公的サポートの活用検討
	雇用状況に関する定期的な情報収集
	社内理解促進のための定期的な研修の実施
	障害者への研修の実施
	人事、部署の管理者、担当者に対する定期的な相談の実施
	実施内容や仕組み運用の評価・フィードバック、改善

出典：特定非営利活動法人ディーセントワーク・ラボにて作成
 障害者雇用の取組を始める際に、この資料を使用して支援会社から手順を説明するとともに、課題の抽出を行いました。

課題

2

バス運行とあまりに関係がない業務を創出しても、コスト増と映るため経営層からの反対が予想された。

取組

2

外部に委託している業務の内製化から始めて、業務創出と、コスト削減の両立を目指した。

人事課長と課長代理は、障害種別ごとの特性や、他社(他業種)における障害者の担当業務の事例などについて支援会社からの説明を受け、同社には「障害者が担当できる仕事がない」のではなく、「どの仕事を障害者に担当させるかについて十分検討できていない」状態であるに過ぎないと気づきました。その後、人事課長と支援担当社員および支援会社で協議しながら営業所内にある業務を分解し、支援会社の助言を受けながら障害者が担当できる業務を抽出した結果、以下の4つの業務が候補として挙げられました。

① 営業所内の清掃（委託業者の入らない曜日や委託業者が入らない場所）

営業所移転のための準備が進む中、新営業所の清掃委託について外部委託の手続きが、障害者雇用の準備よりも早く進んでいましたが、委託業者が派遣する清掃スタッフが固定された1人であり、毎週水曜日と日曜日(および祝日)は同スタッフの週休日となるため、清掃が入らない予定となっていました。しかし、営業所は年中無休で24時間稼働しているため、事務室、仮眠室、風呂場、会議室、駐車場、駐車場側溝、トレーラーハウスの他、トイレや喫煙所を中心に清掃が必要となります。特に、乗務員の喫煙率が高いため、営業所内にある2箇所の喫煙所(写真1)は委託業者との契約である1日1回の頻度では足りず、1日2~3回は清掃が必要な状態でした。そのほか、車庫内にある給油監視員の休憩室は、清掃契約に含まれていないため、清掃が必要でした。

② 車庫に戻ったバスの金庫(写真2)の脱着/運賃回収

バスが車庫に戻ると、運転席横の金庫を外して、営業所に設置してある現金回収機(写真3)に接続して現金を入金し、空の金庫を再びバスに装着する業務があります。これらの業務はこれまで委託業者が行っていましたが、営業所の移転を機に、障害者業務にできるか検討しました。その業務を行う委託業者は、毎日、バスの運行スケジュールを見ながら金庫脱着のスケジュールを組まなければならない、細かく複雑な作業でしたが、この業務を障害者担当業務とするためには委託業者が行っていた金庫脱着とスケジュール管理の両方を障害者が担当することが可能か検討する必要があります。(バスは1日に1回車庫に戻るとは限らず、何度か出庫する場合があります。保有車両である97両の最終入庫を全てチェックするにはダイヤを印刷して、判断する必要があります。)

③ お弁当の販売

営業所の移転に伴い新設される新百合ヶ丘営業所に関しては、当初の設計段階では社員食堂を設置しない方向でしたが、乗務員の強い希望により、食堂を設置する方向で設計を変更することとなりました。そのため、営業所建屋引き渡しの時期には食堂の設置が間に合わず、朝食と昼食の弁当の販売（写真4）が必要となりました。1日2回配送される弁当を陳列して、食券と引き換え、販売終了後に片付ける業務です。ただし、これは食堂が完成する令和5年4月までの期間限定の業務です。

④ 給油監視員

営業所内の給油設備（写真5）で乗務員が給油する際に、有資格者(危険物取扱者乙類四種)が立ち会う必要があります。新百合ヶ丘営業所では近隣のガソリンスタンドに給油業務を委託する予定でしたが、資格を取得してもらえれば、障害者が担うことができる可能性もあると考えられました。

これらの抽出された業務を候補として、支援会社と人事部で議論した結果、まずは比較的複雑な判断や資格を必要としない①と③の業務から障害者雇用の取組を始めた上で、将来的には②と④の業務も障害者雇用で対応することを視野に入れて検討することになりました。

写真1「新百合ヶ丘営業所内喫煙所の灰皿」



写真2「バスの運転手横の金庫(写真中央の銀色の部分)」



写真3「現金回収機」

写真右側の穴に金庫を差し込むと現金が回収されます。



写真4「朝昼の弁当販売」

食券を自販機で購入してもらい、その食券と弁当を交換します。



写真5「給油設備」

給油設備で乗務員が自分で給油する際には危険物取扱者の立ち合いが必要となります。





人事課の担当者が障害者に対する指示や管理と他の業務を兼務しており、負担が大きかった。



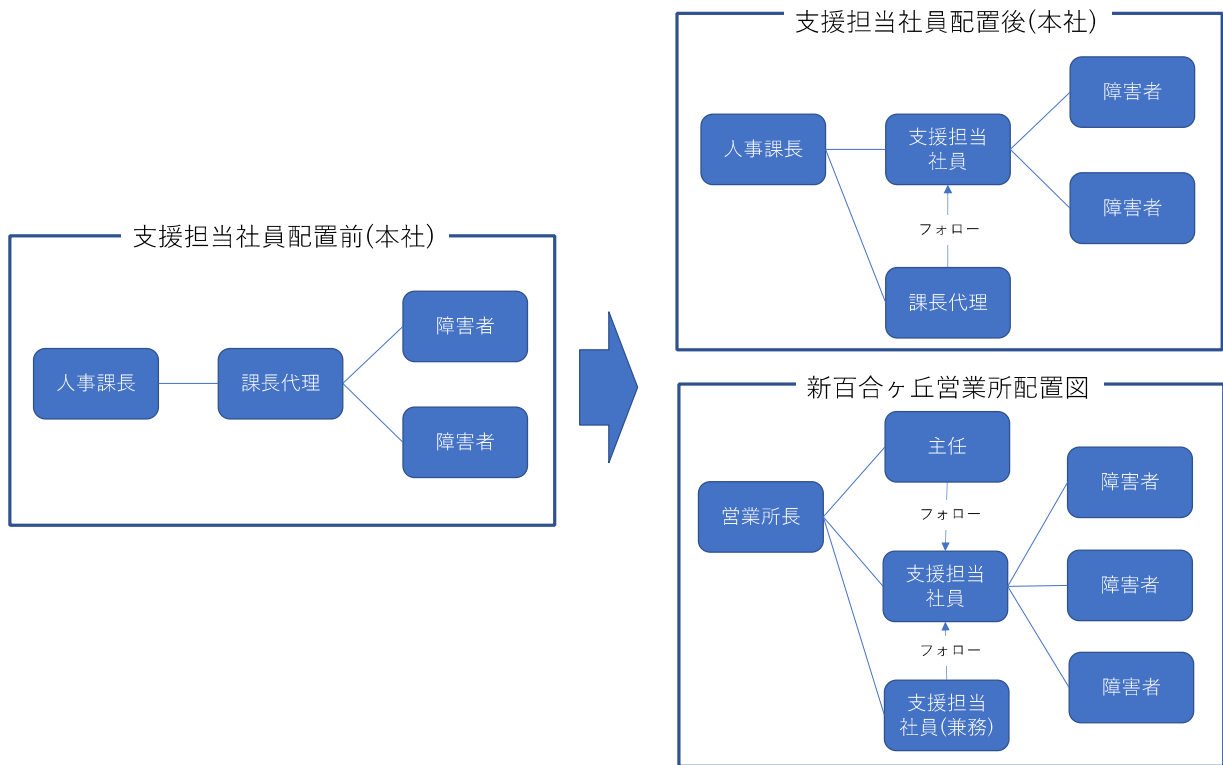
専任の支援担当社員を配置した。

これまで、同社では障害者に対する業務指示等の管理を全て人事課長と課長補佐の2人で行ってきましたが、他の業務に加えて、日常的にきめ細かな指示を行うことの負担が重かったことから、その軽減を図るため、支援会社からの助言を踏まえ、障害者採用部署に専任の支援担当社員を配置することとなりました。

本社及び各営業所には、心疾患や脳血管障害によりバスの乗務ができなくなり内勤となった元乗務員がおり、これらの元乗務員は営業所の業務や車両について精通しており、今回の障害者担当業務のフォローに関して適任であるとして障害者の支援を担当することになりました。また、営業所は24時間年中無休で稼働しているため、1人だけでは支援担当社員が休日の際にオペレーションが回らなくなることが想定されたため、事務職員を副担当として置くこととしました。また、本社では人事課の課長と課長代理の下に元乗務員を副担当として配置することとしました。(図1)

担当者の決定後、障害者と働いた経験がないことから生じる不安を解消できるよう、支援担当社員2人と人事課長を対象に、支援会社が講師となって、他社での事例を交えながら障害者と仕事をする際に必要な知識についての研修が実施されました。

図1 「障害者支援担当社員配置図」



本事業参加前は人事課長と課長代理の2人で業務の合間を縫って支援していましたが、本社、営業所ともに支援担当社員を配置するとともに、複数のスタッフがフォローする仕組みとしています。なお、新百合ヶ丘営業所の副担当は、当初は1人（窓口・事務業務と兼務）でしたが、後に、主任も副担当に加わるようになりました（取組6参照）。



新しい営業所で障害者の募集をするため、地域の障害者就業・生活支援センターや就労移行支援事業者などの支援機関との繋がりがなかった。



本社所在地を管轄するハローワークを介して新たに障害者の就業場所となる営業所の地域を管轄するハローワークとも連携を図るとともに、当該地域の支援機関とも関係を構築し、見学会の実施などにより、障害者や支援機関に積極的に職場を見てもらうことで応募を促した。

移転して新しくオープンする新百合ヶ丘営業所で障害者を募集することとなり、最適な募集方法・募集媒体を検討しました。同社では、各営業所に係るものも含め本社が採用事務を行うため、本社の所在地を管轄するハローワーク府中に求人を提出しましたが、就業場所となる新百合ヶ丘営業所の所在地を所管するのはハローワーク川崎北であったことから、円滑に募集を進められるよう、ハローワーク府中の担当者を介して、ハローワーク川崎北とも連携を図りました。また、地域の障害者就業・生活支援センターや就労移行支援事業者とも繋がりを持ち、これら支援機関と連携して、説明会や営業所の見学会（資料1）を開催しました。その他にも実際の職場を見ることで仕事に関する具体的なイメージを持ってもらえるよう、就労移行支援事業所利用者の希望に応じて見学を受け入れるなど、障害者の応募へのハードルを下げる取組を行いました。この会社見学会の参加者からは「見てみるまで不安だったが、働きたいと思った。」との感想が寄せられるとともに、その後の応募のきっかけとなり、応募者を確保する上で有効な取組となりました。

(資料1) ハローワーク府中による告知

この資料を使用してハローワーク府中とハローワーク川崎北で見学希望者を募集しました。結果、参加者は9人でした。

事前予約制 障害者求人への応募に向けて

会社見学会ご案内

小田急バス 株式会社

新百合ヶ丘営業所

川崎市麻生区王禅寺西4-14-5

小田急線 新百合ヶ丘駅南口からバス乗車(5分)
「新百合ヶ丘カントリー倶楽部」バス停下車 徒歩1分

新規営業所開設にともない障害者雇用を促進しています。
ご見学いただき、求人への応募をご検討ください。
ご参加お待ちしております。

求人職種「販売・清掃・軽作業」

日時：令和4年10月4日（月）、10月12日（月）
13:30～(30分程度)

会場：小田急バス株式会社 新百合ヶ丘営業所
現地集合現地解散

定員：各日6名

お申し込み方法：いずれも開催日前日の17時までに、お電話にて
ハローワーク府中(本社管轄)へ事前予約しください。

お申し込み・お問合せ先：
ハローワーク府中 専門援助部門
TEL 042-336-8612
受付時間 月～金(平日) 8:30～17:15

東京のハローワーク府中

課題
5

障害者の採用面接を実施するに当たり選考のポイントについて事前の整理・確認が必要だった。

取組
5

想定している業務内容を踏まえ、支援が求められる事項を中心に雇用管理上必要な事柄を把握するための質問項目を事前に確認した上で面接を実施した。

障害者を面接するにあたり、採用担当者と支援会社とで事前に質問項目を検討するための打ち合わせを行いました。障害者を採用するに当たっては、職業準備性ピラミッド(図2)を踏まえ、職業生活を始める条件が整っているかを確認することが必要です。このため、以下の点を基本的な質問項目とする方針を確認しました。

① 障害の状況について

精神障害者の場合は、安定した勤務が可能か確かめるため、本人の疾患名と現在の状態、(うつ病や双極性障害、統合失調症など)良い時と悪化した時の状態、通院と服薬の状況について質問することにしました。

② 想定業務に関する経験と本人の感想

今回の募集において想定している業務は清掃と弁当の販売であり、汚れたトイレなどの清掃も含まれることから、本人がそのような業務に抵抗がないかを確認することにしました。また、弁当販売に関しては、食品を扱う業務のため、本人の身だしなみに清潔感を感じられるかを確認することとしました。さらに、両方の業務を担当することになった場合を想定して、清掃と弁当販売のシフトの際に、本人が身だしなみを整えることや、手洗いをしっかりすることなどの衛生管理ができるかということもポイントとしました。

③ 苦手だと感じていることと、希望する配慮について

本人が障害の状態から、できないこと、苦手だと思うことを聞き取るとともに、生活のリズムや社会性などについて確認しました。その上で、できないことや苦手だと思うことを踏まえて同社としてどのような配慮(例えば口頭だけの指示で理解するのが難しい場合には指示を紙に書いて渡すといった工夫を行うなど)が可能であるかを説明することとしました。

これらのことを基本的な質問項目として、そのほか、通勤時間や交通手段、今までの勤務経験などの一般的な質問を設定して面接の質問事項(資料2)とし、面接等を行った結果、3人の障害者を採用することとしました。

(資料2)面接時の質問事項

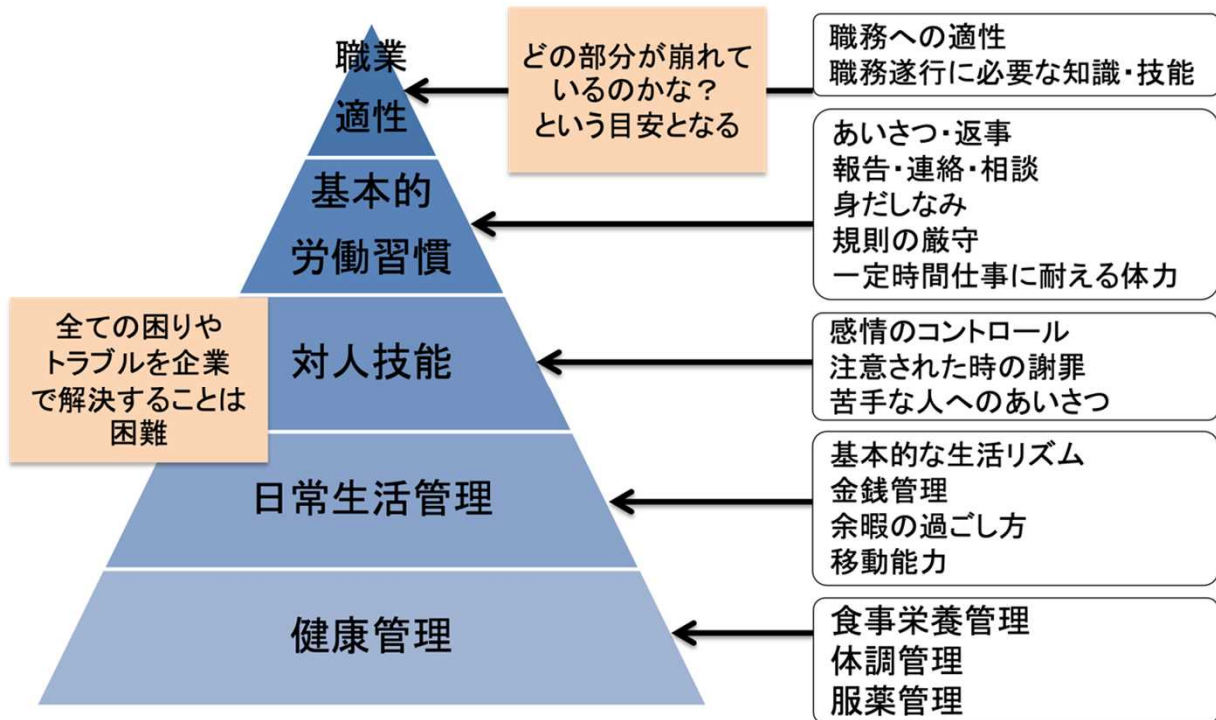
この質問を最初からすべて訊くことを目的とするのではなく、会話のきっかけとして使用することにより、面接時の緊張を和らげる必要があります。

質問事項

1. 自己紹介をしてください(名前、生年月日、年齢)
2. 当社の志望動機を教えてください
3. 得意なこと(仕事)や苦手なこと(仕事)を教えてください
4. 今回の仕事の説明(食に関わることと清掃の仕事があることの説明)と手洗い等がしっかりできるかを確認する。
身だしなみは目視する。トイレ掃除に抵抗がないかも確認する
5. 障害/疾患名の確認と配慮事項の確認
6. 服薬/通院はしていますか
7. (特に精神障害者の場合)調子が悪くなるとどうなりますか
8. 通院時のお休みなど当社に配慮してほしいことはありますか
9. 勤務中の体調不良時の対処方法はありますか
10. 前職でストレスを感じたことはどのようなことがありましたか
11. 9があった場合、どのように解消しましたか

図2「職業準備性ピラミッド」

下方の項目ほど、就業するには不可欠な項目となります。この図を参考にしながら、障害者が就業することが可能な状態にあるかを検討します。



独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2017)『平成29年度版 就業支援ハンドブック』「職業準備性のピラミッド」より抜粋。一部加筆。
(相澤欽一(2007)「現場で使える精神障害者雇用支援ハンドブック」p198を一部変更して引用)



採用した障害者が働き始めたが、作業が抜けてしまう場合があった。



清掃マニュアルに作業終了毎にひとつずつチェックができるようにチェックボックスを作った。

採用した障害者が営業所で働き始めましたが、決められた手順どおりに作業が行われず、抜けてしまう場合がありました。

このため、まず障害者が分かりやすく作業の進捗を把握できるようにするため、日々の清掃マニュアル(表2-1)にチェックボックスを挿入して、作業終了した箇所、終わっていない箇所を目立つようにしました(表2-2)。また、障害者の仕事は、4階建ての営業所と広い車庫の、広範囲で行われており、支援担当社員1人及び副担当1人の2人だけで状況を完全に把握するには無理があるため、支援体制を再整備することになり、営業所の主任を副担当に加え、3人体制で支援を行うことになりました。

表2-1 「清掃業務マニュアル」修正前

作業工程表

A	水曜
	出社
8:15	業務開始 【空弁当回収・分別・洗浄・廃棄】 (回収) 2階食堂・1階事務系ロッカー室・1階事務室・1階乗務員控室 (洗浄) 給湯室 (廃棄) ゴミ庫
8:45	【弁当販売】 ①弁当を販売する
9:15	【リネン交換】 (3階仮眠室) ①布団カバー交換 【休憩】10分 【リネン交換】 (1階事務系ロッカー室) ①布団カバー交換②毛布カバー交換 (B階女子更衣室) ①布団カバー交換②毛布カバー交換③シーツ交換④枕カバー交換 【休憩】10分 【リネン交換】 (3階廊下) ①毛布カバー交換
11:30	【休憩】11:30~12:30
12:30	【営業所内清掃】 清掃用具を準備する (1階男子トイレ) ①床掃き②大小便器洗い③個室内拭き④モップ掛け ⑤洗面台拭き⑥除菌⑦ペーパー補充⑧ゴミ回収 (1階喫煙室) ①灰皿清掃②床掃き③壁拭き④イス拭き⑤除菌 (1階給湯室) ①床掃き②流し台洗い③除菌④ゴミ回収 (1階洗濯室) ①床掃き②除菌 (1階廊下) ①床掃き②イス拭き③鏡・仕切ガラス拭き④除菌 (1階乗務員控室) ①床掃き②窓枠拭き③鏡拭き④イス拭き⑤除菌 (含パーテーション) ⑥ゴミ回収 (1階応接室) ①テーブル・イス拭き②除菌 (含パーテーション) (1階エントランス) ①床掃き (1階お客様窓口) ①仕切りガラス拭き (表裏) ②カウンター拭き③イス拭き (1階ミーティングルーム) ①除菌 (1階事務系ロッカー室) ①除菌②ゴミ回収 (1階事務室) ①除菌②ゴミ回収 【休憩】15分 【営業所内清掃】 (B階女子休憩室) ①床掃き②テーブル・イス・窓枠拭き③仮眠室清掃④流し台清掃 ⑤トイレ清掃⑥除菌 (B階会議室) ①床掃き②テーブル・イス・ホワイトボード拭き③除菌 (B階廊下) ①床掃き 雑巾・モップを洗い、清掃用具を片付ける
14:30	【空弁当回収・分別・洗浄・廃棄】 (回収) 2階食堂・1階事務系ロッカー室・1階事務室・1階乗務員控室 (洗浄) 給湯室 (廃棄) ゴミ庫
15:15	業務終了 帰宅

表2-2

「清掃業務マニュアル」修正後

清掃の順番を障害者の希望を取り入れて入れ替えて、かつ、作業が抜け漏れることのないようにチェックボックスを挿入しました。

作業工程表

A	水曜
	出社
8:15	業務開始 【弁当販売準備】 ①販売用テーブル・用品を準備する <input type="checkbox"/> ②販売用テーブル除菌 <input type="checkbox"/> ③弁当を並べる <input type="checkbox"/> ④乗務員用テーブル・バーテーション除菌 <input type="checkbox"/>
8:30	【1階ミーティングルーム・事務系ロッカー室・事務室・廊下除菌】 ドアノブ・スイッチ・手すり等除菌 <input type="checkbox"/>
8:40	【営業所内清掃】 (4階～8階階段) ①床掃き <input type="checkbox"/> ②手すり除菌(手すり下も) <input type="checkbox"/>
9:10	【3階リネン整理】 ①リネン室の鍵を借りる <input type="checkbox"/> ②リネン室を開ける <input type="checkbox"/> ③シーツと枕カバーを補充する <input type="checkbox"/> ④靴箱の整理(スリッパ) <input type="checkbox"/> ⑤使用済リネンが入った回収袋をリネン室に入れる <input type="checkbox"/> ⑥新しい回収袋を準備する <input type="checkbox"/> ⑦毛布を整理する <input type="checkbox"/> ⑧各部屋ふとん整理 <input type="checkbox"/> ⑨リネン室を閉める <input type="checkbox"/> ⑩リネン室の鍵を返す <input type="checkbox"/>
9:30	【追加の弁当を並べる】 9:30～10:00に配達される弁当を並べる <input type="checkbox"/>
10:00	【休憩】 10:00～10:15
10:15	【清掃準備】 清掃用具を準備する <input type="checkbox"/>
10:20	【トレーラーハウス清掃】 (喫煙所) ①灰皿清掃 <input type="checkbox"/> (室内) ①流し台洗い <input type="checkbox"/> ②テーブル・イス拭き <input type="checkbox"/> ③床掃き <input type="checkbox"/> ④ゴミ回収 <input type="checkbox"/> (男女トイレ) ①ペーパー補充 <input type="checkbox"/> ②便器洗い <input type="checkbox"/> ③洗面台洗い <input type="checkbox"/> ④床拭き <input type="checkbox"/>
11:15	【バス駐車場清掃】 バス駐車場・側溝のゴミ回収 <input type="checkbox"/>
11:25	【清掃用具を片付ける】 ①モップを洗う <input type="checkbox"/> ②清掃用具を片付ける <input type="checkbox"/>
11:30	【休憩】 11:30～12:30
12:30	【清掃準備】 清掃用具を準備する <input type="checkbox"/>
12:35	【営業所内清掃】 (3階仮眠室) ①窓枠拭き <input type="checkbox"/> ②除菌 <input type="checkbox"/> (3階喫煙室) ①除菌 <input type="checkbox"/> (3階洗面室) ①除菌 <input type="checkbox"/> (3階多目的室) ①窓枠拭き <input type="checkbox"/> ②除菌 <input type="checkbox"/> (3階廊下) ①窓枠拭き <input type="checkbox"/> (3階洗面室) ①窓枠拭き <input type="checkbox"/> (3階仮眠室) ①床掃き <input type="checkbox"/> (3階多目的室) ①床掃き <input type="checkbox"/> (3階喫煙室) ①床掃き <input type="checkbox"/> ②壁拭き <input type="checkbox"/> ③イス拭き <input type="checkbox"/> ④灰皿清掃 <input type="checkbox"/> (3階洗面室) ①洗面台拭き <input type="checkbox"/> ②ゴミ回収 <input type="checkbox"/> (3階トイレ) ①洗面台拭き <input type="checkbox"/> ②床掃き <input type="checkbox"/> ③除菌 <input type="checkbox"/> ④大便器洗い <input type="checkbox"/> ⑤大便器拭き <input type="checkbox"/> ⑥小便器洗い <input type="checkbox"/> ⑦小便器拭き <input type="checkbox"/> ⑧モップ掛け <input type="checkbox"/> ⑨モップ洗浄 <input type="checkbox"/> ⑩スリッパ除菌 <input type="checkbox"/> ⑪ペーパー補充 <input type="checkbox"/> ⑫ゴミ回収 <input type="checkbox"/>
	【休憩】 15分
	【営業所内清掃】 (2階食堂) ①床掃き <input type="checkbox"/> ②テーブル・カウンター・イス拭き <input type="checkbox"/> ③除菌(含バーテーション) <input type="checkbox"/> ④窓枠拭き <input type="checkbox"/> ⑤ゴミ回収 <input type="checkbox"/> (2階喫煙所) ①灰皿清掃 <input type="checkbox"/> (2階男女トイレ) ①洗面台拭き <input type="checkbox"/> ②床掃き <input type="checkbox"/> ③除菌 <input type="checkbox"/> ④大便器洗い <input type="checkbox"/> ⑤大便器拭き <input type="checkbox"/> ⑥小便器洗い <input type="checkbox"/> ⑦小便器拭き <input type="checkbox"/> ⑧モップ掛け <input type="checkbox"/> ⑨モップ洗浄 <input type="checkbox"/> ⑩ペーパー補充 <input type="checkbox"/> ⑪ゴミ回収 <input type="checkbox"/>
	(2階小会議室1) ①鍵を借りる <input type="checkbox"/> ②床掃き <input type="checkbox"/> ③テーブル・イス拭き <input type="checkbox"/> ④窓枠拭き <input type="checkbox"/> ⑤除菌 <input type="checkbox"/>
	(2階小会議室2) ①床掃き <input type="checkbox"/> ②テーブル・イス拭き <input type="checkbox"/> ③除菌 <input type="checkbox"/> ④鍵を返す <input type="checkbox"/>
	(2階廊下) ①床掃き <input type="checkbox"/> ②除菌 <input type="checkbox"/>
	(2階ロッカー室) ①床掃き <input type="checkbox"/> ②イス拭き <input type="checkbox"/> ③鏡拭き <input type="checkbox"/> ④除菌 <input type="checkbox"/>
15:00	【清掃用具を片付ける】 ①雑巾・モップ洗浄 <input type="checkbox"/> ②清掃用具を片付ける <input type="checkbox"/>
15:15	業務終了 帰宅



障害者社員が仕事に慣れてくるにしたがって、仕事量に不足が生じてきた。



営業所内の業務を再点検し、追加的な業務の選定を行うことで、障害者の担当する業務の幅を広げた。その結果、これまで行き届いていなかった場所の清掃や他の社員が行っていた業務を障害者が担うことで、より衛生的な運行環境が実現するとともに、他の社員がより専門性の高い業務に集中できるようになった。

障害者が仕事に慣れると、当初の想定以上に早く仕事が終わってしまい、業務量が足りない状況になりました。取組2により抽出した「バスの金庫脱着」と「給油監視員」は、委託業者との契約締結中のため、直ちに障害者の仕事とすることができませんでした。そこで営業所長と支援担当社員は、支援会社と協力して、再度、業務の抽出を行い、以下の業務を新たに障害者社員の仕事にすることとしました。

① 営業所全体の除菌作業

営業所は24時間稼働しており、人の出入りが激しいため、新型コロナウイルスの感染防止を目的に、ドアノブ等を中心に従業員が頻繁に触れる場所を1日に複数回、除菌することにしました。

② 車両内の除菌作業

バス車両内の清掃は外部に委託していますが、委託事業者は、除菌作業までは実施していませんでした。このため、乗客と乗務員の感染防止を目的として、清掃業務などの合間に入庫しているバスの除菌作業を行うことにしました(写真6)。

③ 車両内の掲示期限切れ広告の撤去作業

バスの車両内に掲示してある広告(写真7)は、掲示期限が過ぎたら剥がす必要があります。今までは本社の指示で営業所の社員が行ってききましたが、障害者社員が行うことになりました。

④ バス折り返し場の清掃

バスの終点にある折り返し場が営業所の管内に3カ所あります。折り返し場では、乗務員用トイレにしか外部委託の清掃が入っていないため、トイレ以外の敷地内清掃が別途必要でした。それまでは気づいた社員が時折ゴミを拾う程度でしたが、支援担当社員が運転する社用車で各施設を巡回し、障害者社員が定期的に清掃を担当することになりました。

写真7 「バス車両内の除菌作業」

乗客が頻繁に触れる場所を中心に除菌作業を行なっています。



写真8 「バス車両内の広告」

掲示期限が過ぎた広告を剥がしています。



取組の成果、今後の課題・展望

本事業の成果は、従来は人事課だけで抱え込み、障害者に対してのフォローが限界となっていたために障害者を追加して採用することができなかったところ、全6カ所の営業所のうち1つで、後に他の営業所にも水平展開できる雇用モデルを構築できたことにあります。

また、取組の過程で、最初は障害者雇用をコストとして考えていましたが、業務内容を検討し、戦力とできたことも大きな成果であると考えます。外部に委託していた業務を内製化しただけでなく、同社のサービス品質の向上にも寄与しています。また、主幹業務に直接関係する仕事を担当することで、自分たちの仕事の向こう側にお客様を感じることができます。そのことで、障害者が同社の一員であると認識し、それが障害者へのモチベーションへとつながっているため、雇用した障害者の定着が期待できます。

今後は、新百合ヶ丘営業所で検討・実施したことを積み上げて同社の障害者雇用モデルを完成させ、このモデルを他営業所に展開し、各事業所3人ずつ(計15人)の採用が期待されています。

(本モデル事業終了時点での障害者雇用状況)

事業終了時点 (令和5年3月)	【参考】 事業開始時の把握状況 (令和3年6月時点)
障害者雇用数：17人 【実人員】 12人 身体障害者：8人 (うち重度・常用4人、 重度・短時間雇用1人) 知的障害者：2人 (うち重度0人) 精神障害者：2人	障害者雇用数：8人
実雇用率：1.44% (除外率：55%、不足数1人)	実雇用率：1.28% (除外率：55%、不足数：6人)

取組企業の感想

■人事課長

障害者の業務遂行能力を理解できていなかったため、本人への負担について心配してしまい、結果的に担当させる業務に制限をかけてしまっていました。共に働くことで理解度が深まりました。また、今回の取組により今まで手が回らなかった車両の除菌作業を実施することができました。このことにより、お客様に安心してご乗車いただけるという点においてサービスの質が向上しました。コストの部分ではまだ収支上プラスもマイナスも表れていませんが、障害者雇用を推進していくことにより、外部への委託作業を減少させ収支にプラスの影響を与えることができると確信しました。

これからは法定雇用率を達成するための「量」の雇用だけでなく、障害がある方々と共に働きながら、生産性を上げる仕組みを構築することを目指すと共に、SDGsの実現に向かって、彼らの働きがい創造して「質」の雇用を創っていきたいと思います。

■支援担当社員Aさん

精神障害や知的障害がある方についても、コミュニケーションができるようになりました。障害のある方は間違ったら謝ることもできるし、トラブルがあっても落ち込んで何もできなくなるのではなく自分で感情をコントロールして解決をしていました。こちら相手話を聞くことが大事だと思います。きちんと対話することで、障害者の方が進んで「また何かあったら報告します」と言ってくれたことが、嬉しかったです。これから、一緒にいろいろな事を考えていきたいなと思いました。

■支援担当社員Bさん

以前は、路線バスの運転士でしたので、お客様としての障害者との関わりが多かったです。現在の部署に異動となり、働く仲間としての障害者との関わりを持つようになりました。良かったことは、働く仲間として直接話をするので、彼らにも自分と同じようにそれぞれの生活や働く理由があり、共同して働く仲間であるとの意識を持てたことだと思います。

一人一人の個性や障害特性から生じる問題への対処方法にまだ戸惑う場面がありますが、私たちは、障害者雇用で入社した社員に対して、共に働く仲間としての責任があると感じています。彼らが小田急バスで安心して長く働くことができるように協力していきたいと思っています。

支援会社から道路旅客運送業の事業主の皆様へ

道路旅客運送業においては、以下のような課題を抱えている企業が多くみられます。

- ① 乗務員中心の業務の中から障害者の仕事を抽出することに困難を感じている。
- ② 乗務員中心の社員構成であるため、事務所内で就業する社員が少なく、障害者のサポートを困難と考えている。
- ③ 車の出入りが多いため、注意を要する場所が多いことから、障害者が働くのは危険と考えている。

バス会社では、バスの運行や運行管理以外の軽作業が多数あり、その多くが外部に委託されていることが多いと思います。そのため、外部委託の業務から障害者の仕事を洗い出していくことが有効です。乗務員は、昼間は乗務のため事務所の外に出ていることが多いですが、休憩等での出入りも多く、事務所は、乗務員が日中活動する中心的な場所ではないものの、乗務の間に休憩を取るなど安全に乗務を行うためには欠かせない場所であると同時に、運行管理を行う等、乗務以外の事務を行う場所となります。また夜間は、深夜・早朝運行の乗務員が宿直する場所となり、清潔に保つ必要があります。このため、事務所には多くの軽作業があり、障害者の活躍できる業務がたくさんあります。

また、本事例からも分かるとおり、障害者雇用が進むにつれて、社内で障害者に関わる社員が少しずつ増えていきます。社内全体で障害者を雇用するという共通の目標をもっていくことで、社員の中の連帯感が生まれるとともに、共に働く障害者が抱えている課題やその解決のために必要な配慮について社内で共有することで、障害者が持てる能力を發揮できる職場環境を作るために、一人一人の社員が障害者にどのように接するべきかを常に考えることとなります。これは、地域で生活する障害者や高齢者を含めた様々な立場の乗客に対する対応力向上につながり、公共交通機関としてのサービスの質の向上に期待できます。

[本モデル事業終了時点での障害者雇用状況]

- ・ 障害者雇用数：16人
(身体障害者8人(うち重度・常用雇用4人、重度・短時間1人)、知的障害者1人(うち重度0人)、精神障害者3人)
- ・ 実雇用率：2.63%(除外率：55%、不足数0人)(令和5年3月時点)

支援会社：特定非営利活動法人ディーセントワーク・ラボ

人事単独の活動から 全社運動に発展する障害者雇用

同社の障害者雇用は、「危険が伴いやすい運送の現場業務には障害者の配置は不向きである」との認識が人事部内に強く、業務選択肢も少ないまま膠着状態に陥っていました。支援会社の支援を受けながら組織内外の関係者を広く巻き込んだことで、組織全体で自主的に障害者の雇用に取り組むようになりました。

取組企業の概要

- 本社所在地：岐阜県羽島郡岐南町
- 事業内容：2018年3月に東証一部上場したエスライングループの中核企業で、全国に支店や物流センター等の拠点をもち、貨物運送事業や倉庫業を通じたお客様の様々な運送ニーズに応える総合物流業者です。
- 従業員数：1,793人

本モデル事業における取組前の障害者雇用の状況

- 障害者雇用数：26.5人（実人員19人：身体障害者15人（うち重度6人、短時間雇用1人）、知的障害者2人、精神障害者4人）
- 実雇用率：1.78%（除外率：20%、不足数：7.5人）（令和3年6月時点）
- 従来は、在籍中に手帳を取得した従業員のほか、本社の倉庫構内でのアパレル商品の検品作業において、知的障害者や精神障害者を中途採用してきましたが、検品作業での雇入れだけでは雇用率を達成することが難しくなっていました。

課題

1

障害者が行う業務は物流センターの構内での検品作業などに限られるという状況が続いており、障害者が行う業務の選択肢が少なかった。

取組

1

障害者の仕事の選択肢を増やすために、現場の各部署の責任者を巻き込みながら業務候補の洗い出しを実施した。

これまで、同社で障害者が行う業務は、物流センター構内で行う検品作業しかないと考えられており、障害者の雇用は当該検品作業のみで行ってきました。検品の作業での雇用のみでは法定雇用率の達成に必要な雇用労働者数を下回っており、ハローワークから指導を受けていましたが、障害者雇用を実現する手段がないままでした。しかし、人事部としては、運送の現場には、危険な業務も多いことから、障害者雇用について現場の従業員の理解を得ることは困難であろうと考えていたため、障害者の職域を広げるために現場の部署との間で意見交換を行うといった試みも特に実施していませんでした。本モデル事業では、支援会社からの提案を踏まえ、障害者の業務の選択肢について、人事部だけでなく現場の各部署も参画して検討し、拡大を図っていくこととしました。検討作業を進めるためには、まずは障害者雇用について基本的な理解が必要であることから、各部署の部長・課長クラスを対象とした研修を実施することとしました。研修では、支援会社が講師を務め、障害者雇用の基本情報と他社の事例を共有するとともに、障害者雇用に関して不安に思う点や、その不安を解消し障害者雇用を進めるためにどうしたらよいかについて、グループワーク等により参加者全員で議論する機会を設けました（具体的な研修プログラムについては、図1参照）。

その上で、同社では、実際に障害者が担う業務の設計にあたり、候補となる業務を洗い出すワークショップを実施しました（写真1）。洗い出し作業では、「業務設計ワーク」シート（図2）を利用し、参加者が各自の業務の中で「重要であるが緊急ではない業務」をリストアップしました。その際、障害者がその業務ができるかどうかという先入観を持たず、日々の業務の中で、急ぎではないために優先順位が低くなっているが必ずやらなければならない業務は何かという観点で幅広くリストアップするよう注意しながら作業を進め、結果を一覧にまとめていきました（図3）。

その後、ワークショップでリストアップした業務の一覧（図3）をもとに、現場の各部署と人事部、支援会社とのミーティングの場を設け、各業務のボリュームや頻度・複雑性などについて詳しく確認していきました（図4）。その結果を踏まえ、「1つの業務ボリュームが大きく、常時業務が存在していること」、「締め切りに猶予を設けやすいこと」を基準として優先順位をつけ、その結果、構内スタッフ業務の中から運搬・荷降ろし・商品仕分けに関する業務と、アパレル商品のラベリング印刷とシール貼り業務、の2つの業務で障害者の採用を進めることになりました。

〈研修プログラム（図1）〉

- ・ 障がい者雇用の背景(法定雇用率, SDGsへの貢献, ダイバーシティ推進) とその意義やメリット、最近起きている出来事について知り、感度を高めます
- ・ 障がい種別(身体・知的・精神・発達)と、働くための合理的配慮(障害者差別禁止法から)について理解するだけでなく、障がい者雇用の現場の事例から、雇用推進の方法(特例子会社適用、各部署配置など)の肝を掴み、事業・組織運営上のポイントを掴みます
- ・ 障がいのある方が就労する業務を検討するために、自部署における業務を精査(分類・分解)しながら、今後の障がいのある職員の活躍するフィールドを広げる準備を行います
- ・ 実際の業務、雇用のイメージを持つことで、障がい者雇用に対する意識を高めていきます

4.5h

- オリエンテーション
- [第1部] 障がい者雇用を取り巻く環境
 - 日本における就労人口の分布
 - 障がい者雇用を取り巻く環境の変化
 - 社会課題・経営課題としての障がい者雇用(SDGs, D&Iなど)
- 障がい者種別と特性を知る
 - 身体・知的・精神の手帳と各障がい特性
 - 精神障がいと発達障がいの違い
 - 外部(地域の各施設・機関)との連携・ネットワークづくり
- 差別禁止と合理的配慮
 - 日本における法整備の流れ
 - 差別禁止と合理的配慮とは何か
 - 障がい種別ごとによく見られる合理的配慮と職場環境づくり
- NANAIRO診断フィードバック
 - NANAIRO診断の結果共有
 - 雇用推進に向けた課題の確認
- 業務設計の効率的な考え方
 - 障がい者雇用成功事例、業務設計の視点
 - 業務設計のワーク(事後課題も可能)
 - グループワークによる内容共有と精査
- まとめ、質疑応答
- [第2部] 雇用推進における課題の共有と考え方の整理

〈研修風景（写真1）〉



〈業務設計ワークにおけるリストアップ用シート（図2）〉

	対象会社・部門・部署	業務カテゴリ	業務内容
ベース			
現実			
理想			

Copyright©2022 All Rights Reserved by CELM, Inc. Activate Your Potential 0

〈障害者の業務設計を行うための部署別業務内容の一覧（図3）〉

部署名	対象会社・部門・部署	業務カテゴリ	業務内容	
人事・労務部	ベース	輸送・安全・品証・環境部 物流事業部・支店		
	現実		日々のルーティンが多い 仕分け・ピッキング業務が多い 支店の清掃が行き届いていない	
	理想			
物流事業部	ベース	物流事業部	商品仕分け 加工 加工（複数）+仕分け（複数）	
	現実		ケース単位 ケース単位→ケースの中身	
	理想			
電算センター	ベース	①各支店	①原票登録	①送り状のデータ登録
		②電算センター	②夜間オペレーション	②バックで動く処理、提示稼働確認
	現実	⑤整備課	⑤車両点検・整備	⑤車両の定期点検・整備
		上記②はできる		
		③電算センター	③日次（昼間）オペレーション	③日中の提示確認・処理実行
		⑥事務管理部	⑥荷主登録	⑥お客様の登録、運賃契約の登録・更新（フォーマットで提出されたものを入力）
理想	④電算センター	④システム資料整理	④システムのフロー、使用書作成	
	⑦現場	⑦集配業務	⑦荷物 集荷・配達、運転	
東日本本部	ベース	各支店 東京支店・京浜支店	デバンニング作業 荷物の仕分け作業 夜間の構内作業員	コンテナからの荷卸作業 持込荷物の仕分け作業 夜勤来た路線車到着からの仕分け
		京浜支店・横浜支店	京浜支店・横浜支店：清掃（事務所）	
	現実	東京支店	東京支店：倉庫における加工作業	
	理想	東京支店・京浜支店 所沢支店	東京支店・京浜支店：電話対応 所沢支店：倉庫員	倉庫における在庫管理、入出庫作業
家電物流事業部	ベース	配送助手・ドライバー、工事作業員	配送、倉庫	駐車禁止対策の3人乗り 配送員のサポート業務 工事作業の助手
		データ整理・書類整理 清掃	事務・倉庫 事務・倉庫	
	現実	電話対応、資料作成	事務・倉庫	センターでの電話対応、アポイント（時間連絡など） 配送伝票のデータ入力（料金等）
		倉庫作業（仕訳、検品）	事務・倉庫	現在行っている業務の切り分け（事務員） 手間部分では無く、事務員の中の長所を生かす
		理想	開発、人材採用等、人に直接かかわる事	営業・人事

〈障害者が担当する業務に必要な能力や作業環境を整理した一覧（図4）〉

業務・担当		主とするコミュニケーション手段			求められる能力		
担当・役割	業務の概要	対面、口頭	指示書、メール、文章	電話	高度なPCスキル	PCソフトの（Excel・Word・メール）入力スキル	様々な立場とのコミュニケーション
入庫作業	コンテナからカートンを品番ごとにおろしパレットに載せる	○	○				△（同僚）
入庫作業	パレットを2階に上げる(カウンターリフト)	○					△（同僚）
入庫作業	ラックにする（格納・ラックを組み立てる）,リフト段積みは別の方	○					△（同僚）
ピッキング	色・サイズ・品番ごとにピッキングする（オーダー表、送り状ごと）	○	○				△（同僚）
ピッキング	荷札を貼る	○	○				△（同僚）
検針作業	ケースを出してきて検針機前にセットする	○	○				△（同僚）
検針作業	検針機を一枚ずつ通す（一斉にやるので、みんなでセットする）	○					△（同僚）
検針作業	ケースに戻す	○					△（同僚）
検針作業	大パレットに積み直す/そのままピッキングに回す	○					△（同僚）
店舗振り分け（店振り）	ケースから出して並べる（余らないように出す）	○	○				△（同僚）
店舗振り分け（店振り）	各店舗のカートンに商品を必要数入れていく（机の上に置いてある）	○	○				△（同僚）
ラッピング（副業）	卒業式、結婚式の箱詰め、ラッピング（小口）	○	○				△（同僚）
ラベル巻き取り		○	○				△（同僚）

課題

2

障害者が担当する業務の選択肢は増えたが、求人への応募者が集まるかどうか不安があった。

取組

2

地域の就労支援機関との関係づくりを行い、それら機関を通じて職場見学会への参加を促すなど、応募者の確保に関する協力を得た。

障害者が担当する業務の選択肢は増えたことから、同社では求人の募集を開始することとなりましたが、求人に必要な応募があるかどうかについて不安がありました。このため、より多くの障害者に同社の求人について興味を持って貰えるよう、地域の支援機関に協力を依頼することとし、ハローワーク岐阜から入手した就労支援を行う施設（就労移行、就労継続A型・B型、障害者就業・生活支援センター）の情報を基に、支援会社と連携してそれらの施設に連絡を取り、同社の求人内容について、各施設を利用する障害者への案内を依頼しました。さらに、オンラインによる人材募集説明会を開催することとし、その参加者募集の案内についてもそれら施設に協力いただきました。施設への案内（図5）から人材募集説明会までは約1ヶ月を設け、Web上での申し込みで参加者を募った結果、6箇所の福祉施設から支援員10人と障害者24人が説明会に参加し、想定よりも多くの参加者による説明会を開催できました。説明会では、人事部の担当者から、①同社の事業概要等（VTR含む）（図6）、②募集中の求人内容、③応募に向けたステップについて（図7）の3点について説明し、最後に、説明会開催日の1週間後に、現場見学会を実施する旨の案内をしました。

現場見学会では、6施設から支援員6人、障害者12人の参加があり、構内作業（物流センター構内でのアパレル商品の運搬・荷降ろし・商品仕分けに関する業務（以下「アパレル業務」という。）とアパレル商品のラベリング印刷とシール貼り業務（以下「ペッター業務」という。）を中心に、配属予定部署の業務現場を各現場担当者が案内しました。業務現場の案内に際しては、事前に現場責任者と支援会社の間で、参加者に対して何をどのような手順で説明すればよいか等について話し合っておき、見学者を2組に分け、アパレル業務とペッター業務の業務現場を、交互に説明・見学していく構成としました。同社では、これまでに障害者の応募希望者向けの職場見学を行ったことがなかったため、現場担当者は、自分の業務説明が障害者に伝わるかどうかを不安に思っていました。見学会後、見学者から「業務内容がよく分かった」等の多くのコメントがあり、現場担当者にとっても、実際に障害者を受け入れたときの障害者とのコミュニケーションの取り方について、これまで抱いていた不安を払拭することができる機会となりました。

こうした取組を経て、アパレル業務の求人に8人、ペッター業務の求人に3人が集まりました。

〈人材募集説明会チラシ（図5）〉

オンライン会社説明会(支援員/応募希望者)

**事務スタッフ/構内作業スタッフ人材募集
(障がいのある方)**

株式会社エスラインギフ会社説明会

エスラインギフは2018年3月に東証一部上場したエスライングループの中核企業、特積を中心とした総合物流会社です。社是「和」を尊び、人・車・貨物・環境を大切に地域密着型の全国展開で社会に貢献しています。

この度、物流センター内での構内スタッフ(コンテナ荷下ろし、荷物の整理・梱包・チェックなど)、事務所内での事務スタッフ(運転記録のチェック、PCへの入力業務、発送業務など)を行っていただく方(障がいのある方)を募集いたします。

募集に先立ち、エスラインギフという会社や事業内容、私たちの仕事の概要を理解するための説明会を開催させていただきます。当求人にご興味をお持ちいただける支援員の方、応募を検討される方は、ぜひご参加ください。よろしくお願いいたします。

日程	2022年 10月4日 (火)
時間	11:00~12:00 (45分程度を予定)
会場	オンライン (zoom)
プログラム	1. 会社紹介~エスラインギフについて 2. 当社の障がい者雇用の取り組み 3. 業務内容・募集要項/Q&A

お申込み <https://ft>

お問い合わせ 株式会社セルム NANAIRO事業チーム 坂本までメールにて Mail

〈説明会資料（図6）〉



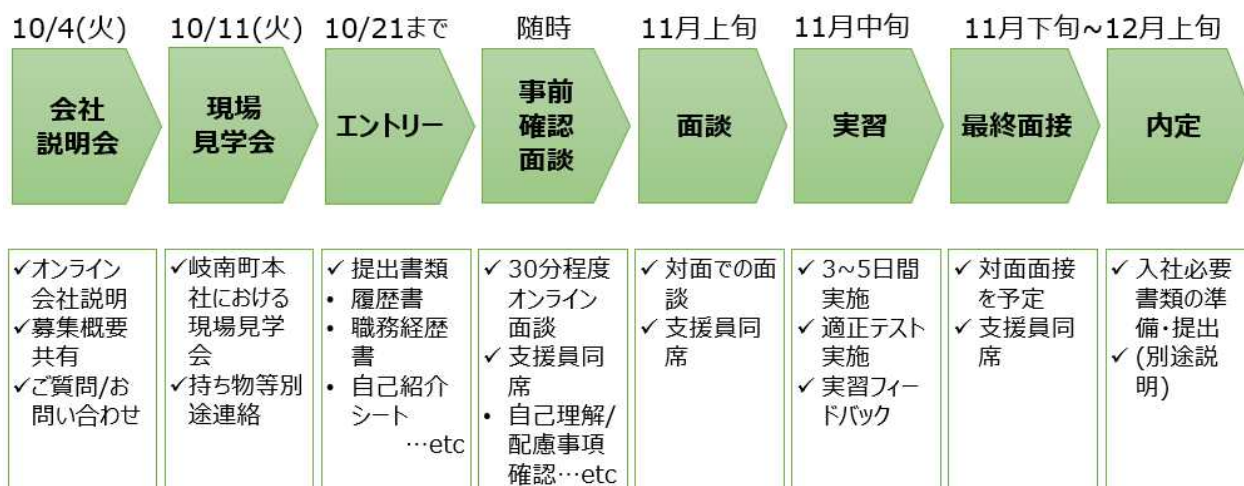
ときめき、ひらめき、こだわりで
物流の世界へ挑戦する。



株式会社エスラインギフ

WEB説明会資料

〈会社説明会から内定までの採用スケジュール（図7）〉



課題

3

これまでは障害者の職場適応のために必要な配慮事項等について、面接・選考場面で十分に確認・共有ができていなかった。

取組

3

勉強会の実施により、面接で確認すべきポイントについて整理した上で、施設の支援者にも同席いただいて面接を行った。また、職場実習の実施を通じ、物流事業部の従業員も参画して適応可能性について確認した。

同社では、これまで、障害者の採用面接の際、健常者と同じように、人柄や過去の職歴を中心に確認し、応募者の障害特性や採用後必要な配慮事項についての確認を特に行っていませんでした。その結果、障害者を採用した後に配慮事項に関する要望が出され、配置現場側で対応しきれずに退職につながることがありました。

そこで、業務遂行上の能力・適性の判断、合理的配慮の提供の目的のため必要な配慮事項について面接で十分に把握できるようにする目的で、面接に向けた勉強会を事前に実施することにしました。また、面接のみならず職場実習を通じて、これらを確認した上で採否を判断することにしました。

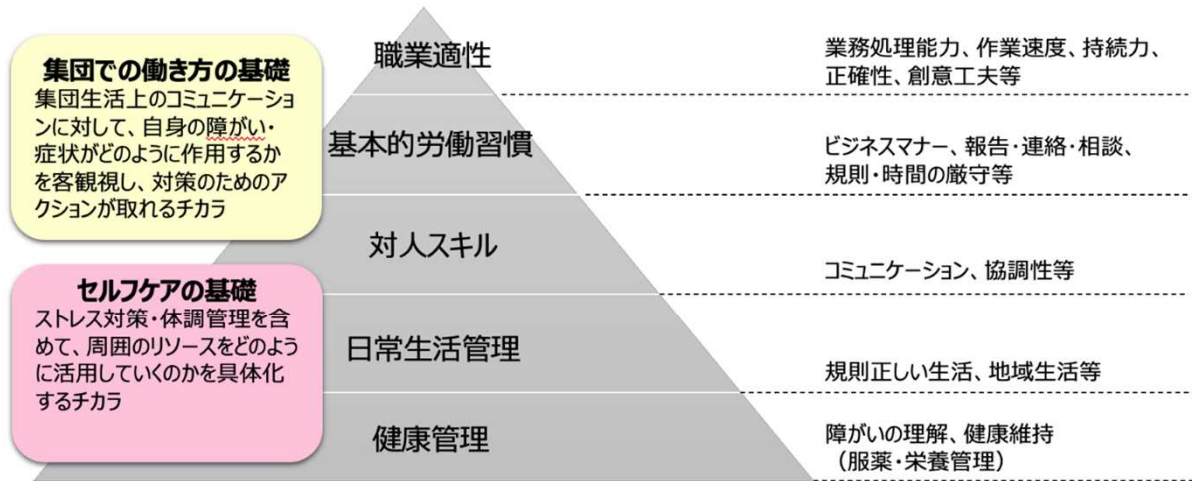
勉強会では、面接官を担当する従業員（人事部従業員、現場責任者）を初めて巻き込み、これらの従業員を中心に、障害者の状況を把握するための「職業準備性ピラミッド（職業適性、基本的労働習慣、対人スキル、日常生活管理、健康管理）」という考え方（図8）を踏まえながら、面接で確認すべき点や留意事項について、以下の3つとして整理しました。

- ① 障害者が生活面におけるセルフケアができているかどうかをしっかりと確認すること
- ② 面接を受ける応募者に対して、「障害者本人が答えたくないことは、答えなくて良い」ことを伝え、本人に合意を得ながら採用選考に必要な情報を得るとともに、本人に対しても仕事や職場に関する情報を十分伝えること
- ③ 障害者が採用後に中長期的に働く環境を構築するためには、障害者の日常生活を支える支援者の協力が必要であることから、支援者にも面接に同席を求め、情報の共有を図ること

また、支援会社が用意した、障害者との面接において参考となる質問が列挙された資料（図9）を踏まえながら、これまで同社で障害者以外の面接でも共通して使用していた面接シートをアレンジし、障害者の専用の面接シートを作成しました。

実際の面接では、各応募者が利用している施設の支援者にも同席いただき、応募者本人に障害特性や配慮事項を質問するとともに、支援者からも客観的なコメントをもらうことにより、応募者の配置に際して必要な配慮事項について、今まで以上の情報収集ができました。面接官を担当した現場責任者も、日々の業務で障害者とコミュニケーションを取るに当たってどのような配慮が必要なのか等について具体的な情報を得られたことで、一緒に働くことへの不安が軽減されました。


〈職業準備性ピラミッド（図8）〉



出典：「平成29年度版 就業支援ハンドブック～障害者の就業支援に取り組む方のために～」独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構を参考に弊社にて作成

障がいのある方と企業内での就業時間を共有するためには、『障がいによっておこる客観的な事実』を本人が認識できているかどうか、加えて日々起こる事象に対して、本人の『セルフケア』力が具体的に遂行できるものであるか、という点の確認が重要

〈障害者の面接での参考質問（図9）〉



障がい者面接で確認しておきたいポイント

通常の採用面接での質問事項に加え・・・

通院・服薬について

- 通院はありますか？
- 月に何回通院していますか？
- 病院にはどのくらいの時間がかかりますか？
- 薬を飲んでいますか？
- 薬の飲み忘れはないですか？

体調管理について

- 症状が安定してからどのくらいの期間になりますか？
- 現在睡眠はとれていますか？
- 調子を崩しやすい状況や苦手な場面があれば教えてください。
- 具合が悪くなったときは自分でわかりますか？
- 具合が悪くなったときの兆候があれば教えてください。
- 具合が悪くなったときはどのように対応しますか？

配慮について


- どのような配慮を希望しますか？
- どのような配慮があると働きやすいですか？

障がいについて

- 障害について教えてください。
- 診断名を教えてください。
- 病気に気づいたきっかけを教えてください。
- いつ頃、障害または病気がわかりましたか？
- そのときはどのような症状でしたか？
- その障害があることにより、仕事をするうえでどのようなことで困りますか？
- できないことや苦手なことを教えてください。

現在の体調について

- 現在の体調はよいですか？
- 規則正しい生活を送っていますか？
- フルタイム勤務について主治医はどのような意見ですか？
- 健康管理のために何か心がけていることはありますか？
- ストレスを溜めないように何か心がけていることがあれば教えてください。




面接官

出典：「発達障害の人の面接・採用マニュアル」石井京子ほか 2014 弘文堂

同社では面接で得られた応募者の情報（人柄、職歴、障害特性、配慮事項）を踏まえ、実習に向けて、人事部と物流事業部、支援会社の間で打ち合わせを行い、実習の際の各応募者への対応や確認事項などについて検討をしました。その際、各応募者の採用に関し物流事業部の従業員が不安に感じる点について共有し、それを踏まえ、他社での似たような事項への対応事例などの参考情報が支援会社から提供されました。それを受けて、物流事業部の従業員から、現場でどのように対応ができそうかなどについてのアイデアが出されました。また、実習の前に、障害者の配置予定部署となる物流事業部アパレル部門の全従業員が参加する勉強会を実施し、「障害者雇用とは」、「障害種別と特性」、「合理的配慮の基本」（図10）について学ぶ機会をつくるとともに、実習前面談で得られた個別の特性や配慮事項について共有しました。実習メニューをつくるにあたっては勉強会に参加した物流事業部アパレル部門の従業員のうち課長・現場リーダーの2人も参画し、物流事業部の実習担当者（現場リーダー）と障害者の双方に無理がないように配慮し、また、障害者の体調の安定性を確認するため、土日休日を挟んだ6時間×4日間での実習を実施することとしました。実習では、障害者4人を2人ずつの2つのチームに分け、交代制で業務実施することにより、それぞれのチームが、異なる実習担当者（現場で業務指示を行うリーダー）の下で同じ業務を行うことで、それぞれの業務に係る業務指示者が、実習に参加した4人すべての障害者の様子を把握することができました（図11）。

実習の結果、物流センター実習担当者（現場リーダー）の意見も踏まえ、参加者のうち同社で就労が可能であると判断された3人について、人事部で採用の手続きを進めることとなりました。障害者が担当する業務の選定から説明会、実習を通じて、障害者雇用に向けた取組を、障害者の配置部署となる現場の従業員も参画する形で進めたことで、現場のアイデアも生かしながら、社内の合意形成を円滑に進めることができるとともに、採用後の定着に向けた協力体制を作ることができるといったメリットを得られたことを、人事部において確認しました。

	<h2>目次</h2>
<ul style="list-style-type: none"> ■ 障がい者雇用を取り巻く環境 ■ 障がい種別と特性 ■ 差別禁止と合理的配慮 ■ 実習を開始する障がいのある方について ■ 質疑応答 	

〈実習プログラム（図11）〉

	17日（木）	18日（金）	21日（月）	22日（火）
8:00	本社正門集合 （人事部）	8：45現地集合 （現場リーダー）	8：45現地集合 （現場リーダー）	8：45現地集合 （現場リーダー）
9:00	荷下ろし・検針作業 （各現場リーダー） 支援員来訪	荷下ろし・検針作業 （各現場リーダー） 支援員来訪	荷下ろし・検針作業 （各現場リーダー）	荷下ろし・検針作業 （各現場リーダー）
	15分休憩	15分休憩	15分休憩	15分休憩
10:45	検針作業 （各現場リーダー）	検針作業 （各現場リーダー）	検針作業 （各現場リーダー）	検針作業 （各現場リーダー）
12:00	昼食	昼食	昼食	昼食
13:00	検針作業 （各現場リーダー）	検針作業 （各現場リーダー）	検針作業 （各現場リーダー）	検針作業 （各現場リーダー） 支援員来訪
14:30	振り返り・レポート作成 （人事部）	振り返り・レポート作成 （物流事業部課長）	振り返り・レポート作成 （物流事業部課長）	振り返り・レポート作成 （物流事業部部長）
15:00	終了	終了	終了	終了

* 服装は作業着・ジャージなど（ジーンズ不可）

* 上衣・軍手は人事部で貸与

* 支援員来訪時は現場見学として対応



障害者雇用の取組が本社にとどまっており、今後は、全国の拠点での障害者雇用促進を図る必要がある。



本社人事部が、各拠点の担当向けに本社で実施した障害者雇用の取組状況などの情報共有を実施することで、各拠点で自主的に障害者雇用に向けた業務の洗い出しや採用活動が見られるようになった。

同社では、岐阜の本社エリアについて、取組1により、障害者の業務の選択肢を新たに抽出することができました。ただし、同社は、岐阜本社以外にも全国に約50拠点あり、各拠点で障害者人材の活躍を検討できる可能性がありました。

そこで、人事部では、各拠点の会議や拠点ごとの採用の機会を捉え、本社で行っている障害者雇用の動きについて話し、情報を共有しました。その結果、各拠点でも障害者雇用について意識するようになりました。例えば、同社では本社以外の各拠点のドライバー等のスタッフ採用は、本社人事部の決裁を経て募集を開始し、各拠点で書類選考を行った上で本社人事部が各拠点に赴いて面接を行い採用が決定されるのですが、ある拠点でのドライバー募集への応募者に身体障害者手帳保持者がいるということで、同拠点から本社人事部に対し、「手帳保持者と聞いているが、即戦力なので採用したいと思っている。ただし、現場でどのようなフォローをしたら良いのか分かりにくいので、確認してほしい。」という相談が寄せられました。これを受けて、人事部が面接で配慮事項を確認し、短時間から勤務を開始することになりました。また、別の拠点でも、同様の流れにより構内作業での障害者の採用に繋がったほか、従業員知人の紹介で構内作業での障害者採用に繋がったケースも出てきました。

このように、各地の拠点でも障害者雇用の取組を進めることの可能性について手応えが感じられたことを踏まえ、本社の人事担当は、まずは比較的規模の大きな拠点で障害者雇用の取組を進めることとしました。具体的には、本社の人事担当が3拠点（大阪、東京、所沢）の採用窓口担当とともに地域の障害者就業・生活支援センターやハローワークなどと連携し、説明会や見学会、実習を展開し、2職種（構内業務、構外整備）での採用活動を始めています。

取組の成果、今後の課題・展望

本モデル事業の取組により、同社に見られた大きな変化としては、障害者雇用は「人事部主導である」という認識から、「部署間の垣根を越えて、人事部と配置部署の共同作業により、障害者雇用の取組を進めることができる」という認識に変化したことです。

取組を通じ、障害者雇用の採用・選考・配置の場面において、それぞれ内外の関係者と情報を共有し、よりよい雇用を作り出すための話し合いをすることが有効な手段であると認識されるようになりました。具体的には、人事部だけでなく、各部署も参画して検討することで障害者が担当する業務の選択肢を広げることができた（取組1）ほか、選考過程において地域の支援機関の協力も得ながら、本人の希望する配慮を確認するとともに、確認した内容を基に、職場実習を通して実際に試してみることで、配置予定部署の従業員も各障害者と一緒に働き続けるために何をすることが必要かを確認した上で採用することができました（取組2）。

同社における今後の課題は、本モデル事業において着手した障害者雇用の取組を他の部署にも広げていくことです。そのためには本モデル事業で採用となった障害者が、それぞれの現場で力を十分に発揮し続けることにより、他の部署の従業員が「自分の部署でも障害者に活躍してほしい」と思うような好事例としていく必要があります。また、取組その1でリストアップした業務の候補の中で、採用が実現できたのは本社エリアのアパレル業務とペッター業務と構内外作業（敷地内清掃、カートの移動・整理）と、一部の拠点での業務となっており、未だ実現できていないものも残っています。今後は、現場で生まれている好事例の共有を図りながら、未着手の現場で関係者を巻き込んだ障害者雇用を続けていくことが、同社の取組に向けた展望です。

取組企業の感想

運輸にかかわる仕事というのは、スピード対応が基本にあります。お客様からの荷物をいかに早く・品質高く届けるのか、ということを実現することが仕事の要点です。それゆえに定型業務とはいいがたく、現場の判断によって業務のあり様は、日々変化しているものです。この中でいかに安心・安全を前提とした現場を作れるのかが肝要になります。社内を熟知している人事部としては、「障害者人材を運輸の現場に配置すること」というのは、どちらかという論外の考え方で、付随業務で雇用を作るしかない、過去の採用のやり取りから現場もそれを望んでいる、という前提がありました。

このような状況で、本事業で支援会社から最初に受けた提案は、どの業務に人員が必要なのかについて、たくさんの現場の従業員に話を聞いてみることでした。また、支援会社からは、関係者を集めて研修を実施することについても提案されました。正直なところ、人事部では、現場で障害者に任せる仕事があるかわからない中、このような取組が実行できるのかという半信半疑の気持ちが大半を占めたまま、本事業はスタートしていきました。しかし、取組を始めてみると、人事部の予想とは逆に、研修では現場から障害者の業務となりそうな選択肢が幾つも出され、それらの複数の候補の業務の中から、実際に障害者が担当する業務を選ぶことになりました。そこからはあっという間に各部署による自主的な取組が進み、障害者のための職場見学、面接、実習などのあらゆる場面で、人事部以外の部署の従業員が積極的に各取組に参加し、実習後の最終面接までの過程は、人事部ではなく障害者の配属予定となる現場側の従業員が主体的に動いていたように思えます。このような状況の中、人事部では、社内外の関係者との調整に注力しているような状態でした。このように、取組が始まってみると、「現場で人材が欲しいところに、現場が選んだ人員が配置されている状況が実現し、障害者が配置部署での仕事に慣れるに従い、配置部署の現場全体の仕事が円滑に進むような成果も見え始めました。

今後、人事部として障害者雇用の取組を、どのように全社的に展開していくのか考えた際に、まずは各地域の責任者にこの取組を情報共有しながら、業務上必要な人員を障害者で採用していくことについて、本社でできたので各支社でもできないものか、という投げかけを始めている次第です。この投げかけに対して、いくつかの支社では、実際に障害者の採用に動き出し、結果的に、複数の拠点で障害者の採用が進みつつあります。しかも、障害者の担当業務は、付随業務ではなく、運輸業の本業でもあるドライバーなどの職種での仕事も出てきている状態です。このような取組を通じて、恥ずかしながら、人事部側が障害者人材の働き方を限定していたことにも気づかされている状況です。

現在では、「繁忙である現場で障害者が活躍することによって、組織全体で安定的に業務を支えられるのではないか」という期待もしております。特に、運輸業界を希望する若者層は減少傾向にある中、一般の採用面接でも、中高年齢層が大半を占めているのが実情です。こうした中、本事業を通じて採用されている障害者は、ほぼ20代が中心でした。弊社の年齢構成も、例にもれず高齢化の一途となっておりましたが、障害者の採用枠で応募いただける方は、20代から30代の方が非常に多く、障害者の採用により、若手の従業員が増強できることも、障害者雇用による予期せぬ効果となりました。障害者を社内に迎え入れることは、社会貢献の側面のみでなく、若手人材を獲得できることに加え、各配置部門における業務の効率化を図ることも可能である、との実感につながっています。

6. 支援会社から運輸業の事業主の皆様へ

障害者雇用は、本事例に見られるとおり、社内においては部署間の協力体制、社外においては地域連携を実践することで実現可能性が高まります。結果的に、企業は豊富な人材資源を確保することができるようになります。このように、複数の部署が障害者雇用に向き合うことによって、社内全体の業務の効率化が図られるなど、多くの効果を生むことができます。

また、障害者雇用の取組を通じて、地域支援機関と共同で動く機会を増やすことにより、自社に合った人材の提案を受ける可能性が高まり、より効果的な採用活動を実現できます。特に、運輸業界は、広範囲で事業の展開をしている企業が多く、日本各地のハローワークや就労支援機関とそれぞれ連携することにより、他業界と比べ広い範囲で人材を募集することが可能です。加えて、地域機関との継続的な連携により、特別支援学校との関わりをはじめ、新しい人材募集の経路開拓につながります。自社の取組を障害者雇用の好事例として、地域内外に普及することや、厚生労働省が認定する「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度（もにす認定制度）」の認定を受けることにより、地域における自社のイメージアップや広告宣伝効果が見込めるなど、企業の社会的責任（CSR）や国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）、多様性（ダイバーシティ）に関する具体的な取組として社外に発表することも可能です。

このように、障害者雇用の取組は、社内外の波及効果が広く見込め、積極的に取り組むことで企業の付加価値向上につながる可能性があります。現在課題と認識している点を、社内においては他部門の方、社外においては地域の支援機関と連携することで推進の糸口が見つかる可能性があるため、人事担当者からのみの視点で取り組むのではなく、社内外の関係者への情報共有にいち早く着手することをお勧めします。

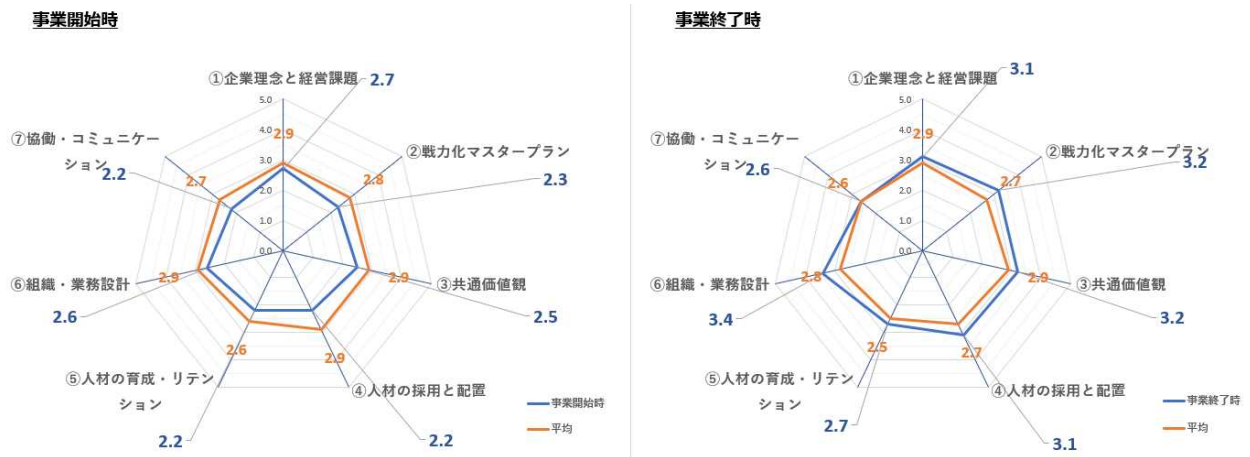
追記

本事業の開始時・終了時に、同社ではNANAIRO診断という障害者雇用専門の組織診断を受診しています。NANAIRO診断は障害者雇用が組織全体の活動になっているか、中長期の育成を考慮しているか、障害者個人の活躍を意識しているか、という視点の支援会社による組織診断です。

同社においては、本事業開始時と終了時には全項目にわたって良質な変化が現れました。

同社の1年間の活動により、どのような変化が起こったのか、下記（図12）を参照ください。

〈「NANAIRO診断 要素別スコア」 Rサーベイ (図12)〉



Rサーベイは障害のある方と共に働く上司・同僚を対象にしています。本事業開始時にはすべての要素が平均以下となっており、取組全体の整理から開始しなければならない状況でした。そのため、本事業内では人事部以外の障害者と現場で働く上司・同僚を巻き込んだ体制づくりに重きをおき、業務発掘時から採用プロセスまで、すべて人事部以外の関係者を交えてアクションを展開しました。結果として、障害者雇用の関係者全員が一緒に考えて情報を共有しながら進める体制になったため、事業終了時にはすべての項目が平均を上回るものになりました。特に「戦力化・採用・業務設計」の点数があがったところに、同社が障害者と働くことによるメリットを感じ始めていることが読み取れます。

[本モデル事業終了時点での障害者雇用状況]

- ・ 障害者雇用数：27人（身体障害者17人（うち重度6人）、知的障害者5人（うち重度0人）、精神障害者5人）
- ・ 実雇用率：2.29%（除外率：20%、不足数0人）（令和5年3月時点）

※4月に知的障害者入社予定あり

支援会社：株式会社セルム

学内を巻き込んだ障害者の採用推進で、 障害者が希望する配慮事項を実現できる 体制を構築

支援会社からの示唆により、部門をまたいだ協力体制を作りながら障害者の採用を実施しています。また、採用後、障害者への配慮事項を実現するのに必要な体制を地域支援機関と連携して構築しました。

取組企業の概要

- 本社所在地：山梨県甲府市
- 事業内容：駿台予備学校を中心に幼稚園から小中高等学校、専門学校、大学・大学院を持つ総合的な教育機関へと発展した「駿台」グループは、1918年東京・神田錦町に創設した「東京高等受験講習会」を起源とし、2018年に創立百周年を迎えました駿台甲府学園では、駿台甲府小学校、駿台甲府中学校、駿台甲府高等学校（普通科、美術デザイン科、通信制課程）を擁し、児童・生徒たちがそれぞれの歩幅で何事にも果敢に挑戦する姿勢「チャレンジング・スピリット」を建学の精神に掲げ、確かな知識を身につけ、健康的な身体を育み、豊かな人間性を涵養しています。
- 従業員数：140人

本モデル事業における取組前の障害者雇用の状況

- 障害者雇用数：0人（実人員0人：身体障害者0人、知的障害者0人、精神障害者0人）
- 実雇用率：0%（除外率：55%、不足数：1人）（令和3年6月時点）
- 駿台甲府学園では、以前は中途障害の教職員（1人）がおり、2020年度に定年退職して以降、雇用率が0%となっていました。以前に在職していた職員も中途障害であり、障害者の新規雇用に取り組むことなく雇用率を達成した状況でした。
- 同学園では、障害者雇用の取組として、県内の特別支援学校の見学や、既に障害者雇用を実現している企業担当者との意見交換を行うなど、情報収集を行っていました。
- 同学園では、「ダイバーシティ&インクルージョン」という考え方のもと、障害者が活躍できるということは大きな社会貢献につながると考えていましたが、障害者雇用に向けて新たに発生する業務（障害者の業務の切り出し、環境整備、人事制度の改変等）や、障害者をサポートする職員への負担などの懸念があり、障害者雇用が進んでいませんでした。加えて、雇用する障害者の職場定着や雇用管理に関する対処法の経験値がなく、障害者雇用の促進を阻む要因となっていました。

課題
1

総務部責任者は、障害者雇用の重要性を理解していましたが、学園内での障害者の活躍の場を模索するにあたって、具体的な障害者の採用・選考プロセスが組織内に確立されていませんでした。

取組
1

同学園管理職を対象とした勉強会やヒアリングを支援会社とともに実施することで、障害者の業務の洗い出しや配属予定部署の選定を行い、学務課の事務の求人を作成しました。採用に向けて、ハローワークや地域の関係機関との連携体制を確立させ、現場実習（以下、「実習」という。）を実施しました。

同学園では、障害者雇用を進めるため、まずは、各部門の管理職を中心に障害者雇用のための基礎知識を身につけるための勉強会を実施し、業務の洗い出しと配属部署の選定の検討を進めることにしました。勉強会では、支援会社の協力を得ながら、障害者雇用の基本的な知識を共有し、配属候補部署による障害者の業務洗い出しと業務設計をすすめました。その結果として、表1「対象部署と洗い出し業務の内容」のような候補業務を抽出しました。

表1 「対象部署と洗い出し業務の内容」

業務種類	業務内容
経理業務	伝票のデータの入力・整理、入金管理、稟議台帳の管理、出退勤管理、行政提出書類の作成
総務業務	資産管理、私学共済の手続き、お弁当・菓子類の発注、備品・消耗品の発注
学務課業務	請求・精算処理、児童・生徒の忘れ物対応、証明書の申請対応、郵便物の受取り・配布、学校内外からの電話取次ぎ
清掃業務	学校内5S、コピー用紙補充、シュレッダー管理
通信部	取得単位の管理、宿題レポートの管理

その後、各部署では、候補の業務について、支援会社によるヒアリングを行い、業務の分析（工数計算、必要な能力の確認）、業務のボリューム、業務の発生頻度・複雑性などについてヒアリングを実施しました。この結果、学務課での業務（請求処理・精算処理、児童・生徒の忘れ物対応、証明書の申請対応、郵便物の受取り・配布など）を行うポジションを想定し、採用活動を進めていくこととしました。

採用活動では、まずは採用経路を確立させるため、総務部担当者は、地域のハローワークへ訪問し、近隣の就労関連施設の一覧を共有いただきました。その後、一覧に記載のある障害者就業・生活支援センター、山梨障害者職業センター、就労移行支援事業所を訪問し、地域の人材についての情報を集め、これらの関係機関とのネットワークを形成しました。同時に総務部担当者が支援会社からの示唆を受け、必要事項を網羅した求人票を作成しました。同学園は、学務課での業務を行う求人の詳細について、関係機関の担当者に共有し、関係機関の利用者に周知するよう依頼しました。また、複数の就労移行支援事業所から同学園の現場見学を望む声が寄せられたため、人材募集のオンライン説明会（6施設15人参加）（図1、図2-1、2-2）と現場見学会を開催しました。説明会と見学会では、同学園の概要説明の後障害者に想定している業務や定着支援について説明し、最後に実習について案内しました。参加者からは「職場説明や仕事内容の説明がしっかりあり安心しました」「職員の方が終始和やかな雰囲気でした」などの感想が寄せられたことから一定の安心感を参加者に提供できました。また、最後に、参加した障害者に対し、今後開催予定、実習についての参加の意思を確認しました。

図1 「説明会募集チラシ」

障がい者 求人

学校法人 駿台甲府学園
障がいのある方/支援員を対象とした
人材募集説明会

～駿台甲府学園のご案内と募集内容について

日時 2022年 9月27日 火 13:30-14:15
Zoomによるオンライン説明会

駿台予備学校を中心に幼稚園から小中高等学校、専門学校、大学・大学院を持つ総合的な教育機関へと発展した「駿台」グループ。「駿台」グループの1つである駿台甲府学園は、初等・中等一貫教育の高度化の実現を目指し、ICT教育やグローバル教育の促進など、これからの時代に即応した教育を目指しています。

今回、塩部キャンパス・今井キャンパスの学務課・総務課にて、事務職社員（障がいのある方）を募集いたします。募集に先立ち、駿台甲府学園や募集を行う仕事の概要などを理解するための人材募集説明会を開催させていただきます。

当校の求人にご興味をお持ちいただける支援員の方、応募を検討される障がいのある方は、ぜひご参加ください。よろしくお願いたします。

プログラム

1. 学校紹介～駿台甲府学園について～
2. 当校の障がい者雇用の取り組み
3. 業務内容・募集要項/Q&A

申込み <https://forms.gle/5EzRrADYDzVQ>

お問い合わせ 株式会社セルムNANAIRO事業チーム 坂本までメールにて
Mail: c-sakamoto@sevencolors.co.jp

図2-1「説明会で使用した業務説明時の資料」

学務課業務内容

1. 生徒・保護者、取引業者等の対応。
2. 学校行事（入学式、卒業式、学校説明会等）運営
3. 入学試験関連業務
4. 学納金徴収・管理業務
5. 就学支援金、奨学給付金手続き業務
6. 各種経理業務
7. 各種証明書発行業務
8. スクールバス、給食・牛乳（小学校のみ）等、生徒に係る業務管理



図2-2「説明会で使用した選考プロセスを示した資料」



説明会・見学会開催後、総務部担当者と支援会社は、実習の希望者3人に対し、現場実習前の準備として実習前面談を実施し、候補者の情報（人柄、職歴、障害特性、配慮事項）を詳しく確認しました。その後、実習の受け入れ部署である学務課を交えて、実習時に候補者の配慮事項が適切に実施できるかを検討しました。この結果、同学園での実習は、候補者1人ずつを対象として実習を行うことを決定しました。この他、実習前の準備として、学務課職員6人と実習当日に指導係となる職員2人に向けて、支援会社とともに勉強会を実施しました。勉強会では、「障害種別と特性」、「合理的配慮の基本」などについて学ぶ機会をつくり、実習前面談で得られた実習参加者の個別の特性や配慮事項について共有しました。

実習前、指導系の職員は、自分の業務を行いながら障害者の配慮を実行するということに負担を感じるのではと懸念していましたが、実際に実習を開始してみると、最初の実習参加者は、指導系の職員が思っていたほどの配慮は必要ありませんでした。また、この実習参加者は、事務業務の経験があり、PCスキルも高かったことから、指導系は「この方なら十分に働ける」と判断できました。この実習参加者の配慮として、「電話対応が難しい」と事前に知らされていたため、指導系の職員は、実習参加者に「電話が鳴っても、指導系が対応するので、とる必要はありません」と伝えていました。このように実習を通じて、学務課管理者は、実習参加者の配慮事項に対して対応可能と判断し、一緒に働ける可能性を感じていました。ただ、実習後に実習参加者から、「電話が思った以上に多く、配慮してもらっていることがかえって気兼ねしてしまう」との感想があり、本人から辞退の連絡がありました。この実習を通じて、実習を受け入れた学務課では、採用には至らなかったものの、障害者の業務遂行に必要なスキルやコミュニケーションに関する配慮事項に対応するのであれば、障害者とともに働くことが可能であると実感した職員が多く、以降も障害者人材の採用活動を進めていくということに肯定的な感覚を持つことができ、再度、実習の候補者を募ることとしました。

2回目の実習では、1回目の実習同様、地域支援機関に対して、再度事務職の募集を開始する旨を周知し、候補者を募りました。数人の希望者が集まったため、説明会を実施するとともに、実習に向け、実習希望者の配慮事項に関する情報を支援施設と指導者の間で共有し、実習の日程を調整するなど、1回目の実習の時よりも、総務部担当者が実習の段取りをスムーズに進めることができました。

課題

2

雇用していた学童指導員（障害者）が、雇用開始後、短期間で体調悪化を理由に休職してしまい、総務部や学童部門（所属部署）は、どのように休職復帰の支援をすれば良いか困っていた。

取組

2

支援会社や地域障害者就業センターと連携し、障害者の現状や希望する配慮事項等について、複数回のヒアリングを実施し、現状と課題を職場関係者で共有した。その後、周囲の理解を得るための勉強会や、障害者への定期面談等により、学童指導員の勤務が安定し、勤務日程を週3日から週4日に延長できた。

駿台甲府小学校の学童部門であるやまびこ学級では、人手不足の解消のため、一般求人の枠で学童指導員の求人票をハローワークに出していました。看護師資格のある学童指導の経験を持った障害者が、その求人に応募し、面接の結果、採用が決まりました。面接の中で聞いていた配慮事項は、「素早い動きが難しい」「重い荷物が持てない」「その日の体調により汗が出がちなので拭く必要がある」であったため、学童部門の管理者は、それくらいであれば働くうえで特別なサポートは必要ないだろうと判断をしていました。

学童指導員（障害者）の雇用を開始すると、早朝の時間帯は体の動きが思わしくなく、時間通りに出勤できないという事態が頻発しました。学童部門の管理者が本人に確認すると、「薬が効きづらい日がある」とのことから、出勤できる日もあると寛容に考えるようにしました。また、本人は、たくさんの玩具がある方が児童のために良いと考え、手作りの玩具を職場に持ち込みましたが、同学園学童部門では、児童の自主性を高めるため、玩具も児童自身が作成することを尊重しており、障害者の思いと同学園の方針にずれが生じる事態も発生していました。学童部門の管理者や同僚としては、この2点が障害特性によるものなのか、それとも本人のわがままなのかが判断できずにいましたが、本人に聞くこともためらわれ、経過観察に留まっていました。そんな状態が1ヶ月近く続いたところ、学童指導員（障害者）から体調悪化による2週間程度の休職の申出がありました。休職からの復職後は、もともと週22時間勤務だったところを週11時間勤務から開始することとなりました。ただ、体調を気遣う職場側から本人に依頼できる業務も徐々に減っていき、本人から学童部門の管理者に対して退職相談がありました。

このような状況の中、学童部門の管理者から総務部に相談が入り、総務部が支援会社に情報共有を行い、支援会社が第三者として学童指導員（障害者）と話し合いを行いました。その席では、本人から「職場で仕事ができる環境が整っていないこと」が退職理由として挙がりました。この結果を踏まえ、総務部は支援会社と相談し、学童指導員（障害者）と総務部担当者と支援会社の間で合理的配慮のための面談を複数回実施することにしました。

1回目の面談では、学童指導員（障害者）が本音を話しやすくするため、支援会社と本人の2者で行いました。ここでは、「障害について、働く上で難しいこと」、「職場に配慮を希望していること」、「配慮がなされていないと感じること」について、学童指導員（障害者）から相談がされました。学童指導員（障害者）は、職場に対する不満と自分が働き続けられるかのどうかの不安が入り混じりながら話をしていたので、支援会社は「障害による配慮として職場にお願いしたいこと」と、「自分の経験・専門性から職場内で実施したいこと」を分けて検討する必要があると本人に伝えました。前者は配慮として検討すべき事項ですが、後者は学校としての方針・ルールが前提となり、上位者の意思決定に従うことが求められます。支援会社は、本人が話した内容を文書化し、前者と後者に分けたうえで、再度支援会社と本人の2者の間で話し合うことにしました。

2回目の面談も支援会社と学童指導員（障害者）の2者で行われました。1回目の面談後に支援会社が文書化した内容を、1つ1つ学童指導員（障害者）が意図したことと相違がないかを確認していきました。加えて、本人が入社当時に申し出ていたことと、働いてみて新たに発生した配慮事項も明確にしながら、「障害者として職場に配慮を希望することリスト」（例、急な方向転換がしにくい、声が小さいのでマイクを使わせてほしいなど）、「自分の経験上やりたい/やるべきだと思っている職務遂行上の確認リスト」（例、消毒の回数を減らす、子ども向けの玩具を持ち込むなど）を完成させ、学童部門の管理者との合理的配慮面談の準備としました。

次に、「障害者として職場に配慮を希望することリスト」をもとに、総務部と学童部門の管理者と支援会社の3者による打ち合わせを行いました。3者で「配慮を希望することリスト」の内容を1つ1つ確認していくと、①すでに学童部門において配慮が行われていること、②学童部門の一部の職員だけが知っており、周知が徹底できていなかったこと、③実施が難しいので別の方法を考える必要のあること、に分けて考えることができました。そして、職場が行っていくことは、「障害者の体調を理解し、困難な業務は代替すること」、「障害者が体調管理など工夫して行っていることを理解すること」等、障害者の理解に関わるものがほとんどであると分かったため、学童部門全体への勉強会を実施することにしました。また、職場側が学童指導員（障害者）にお願いしたいことは、「体調管理などの生活面の工夫」、「業務をスムーズに行うための本人から配慮してほしい事項について発信すること」、「同学童の児童に対する指導方針を理解すること」であることが整理されました。

一般的に、職場内で障害者から配慮してほしい事項を発信するためには、周囲の理解が前提になるため、できる限り早く学童指導員（障害者）とともに働く学童部門の職員を巻き込んだ勉強会を行うことが必要でした。また、学童指導員（障害者）は、服薬の特性上、体調の良い時と悪い時でセルフケアしている内容が変化するため、こうした体調管理の状況については、支援会社による定着面談で情報を収集し、支援会社から職場に共有することとしました。なお、この時点で「業務をスムーズに行うための本人から配慮してほしい事項」の一つに、学童指導員（障害者）が業務のために必要なPC等の機材貸し出しがあり、この点については、学童部門の管理者がすぐに実行することにしました。

もう一方の「自分の経験上やりたい/やるべきだと思っている職務遂行上の確認リスト」については、改めて学校としての方針を学童部門の管理者から学童指導員（障害者）に共有しながら、職場として対応できることとできないことを1つ1つ確認することにしました。

最後に、総務部の担当者、学童部門の管理者、学童指導員（障害者）、支援会社の4者で、学童指導員（障害者）が配慮を希望した事項に関する職場での実施方法について、確認しました。また、配慮事項の実施のために、職場の同僚向けに学童指導員（障害者）の特性について理解を深めるための勉強会を行いたい旨の説明を学童部門の管理者から本人にしました。次に、職場の指導方針を学童部門の管理者から本人に伝え、職場でやりたいと思っていることが同学園の指導方針にそぐわず、実施が難しい場合もある旨を共有しました。その後、学童指導員（障害者）の希望事項については、事前に学童部門の管理者へ相談の上、実行の可否を設定することについて、参加者全員が合意しました。

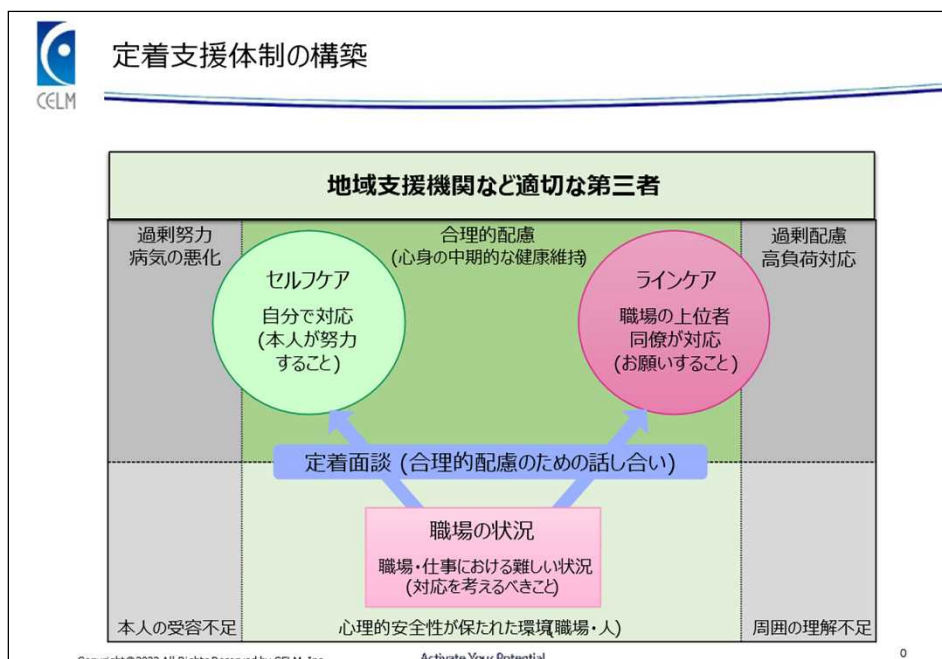
面談終了後、学童指導員（障害者）に対する職場内での適切な配慮を実施していくことを目指し、学童部門の管理者と同僚を集めた勉強会を実施しました。勉強会では、支援会社からの説明により、障害者雇用への理解と意義について確認した上で、障害とは何か、合理的配慮とは何かといった基礎知識を全員で共有しました。加えて、学童指導員（障害者）の具体的な症状、障害特性による実施困難なこと、周囲の配慮が必要なことを確認し、理解していきました。勉強会の受講者は、児童に関する専門家のため、人への配慮について普段から意識している職員がほとんどのため、勉強会の内容や障害者雇用についても前向きに吸収していきました。特に、発達障害者の特性や対応についての関心が高く、日々の子供たちに対するコミュニケーションにも活かしていきたいという意見が相次ぎました。勉強会実施後は、職場において学童指導員（障害者）への接し方や気をつけておくべきこと、情報共有の仕方など、すぐさま行動に移すことができ、学童指導員（障害者）からの発信にも感度高く応じることができるようになりました。短時間の勉強会でしたが、学童指導員（障害者）にとっての職場環境が著しく改善することができました。そのため、学童指導員（障害者）の持っている看護師としての知識や人当たりの良さが発揮され、職場内で同僚から業務を依頼されることも増え、職場内が円滑になっていきました。

これらの一連の取組に加え、学童部門では、支援会社の勧めで、毎月1回、学童指導員（障害者）の体調面・生活面に関する確認と職場での学童指導員（障害者）と周囲とのコミュニケーションに行き違いがないかの確認について、本人と学童部門の管理者による面談を実施することにしました。面談では、体調はどうか、生活面等で相談したいことはないか、仕事で困難な状況はないか、配慮事項はなされているか、追加で配慮してほしいことはないか、をテーマにしました。また、面談の中で新たに出てきた配慮事項については、面談後に学童部門の管理者から職場同僚にフィードバックを行い、実行可能なものは本人に伝えた上で、すぐに実施することになりました。例えば、学童指導員（障害者）の出勤しない曜日に行われていた学童部門内の情報共有のためのミーティングを、全員の出勤日に行うことなどです。

この面談の積み重ねによって、職場内における配慮事項に関する具体的な行動が、本人の働きやすさにつながっていきました。また、定着面談で確認された体調面・生活面の情報については、職場だけですべてを支えることが難しいため、包括的な支援を受けられるよう地域の支援先と連携し、仕事と生活の両方を安定させるための体制を整えました。図3にあるように、セルフケア（障害者本人が対応すべきこと）が過剰になり、本人が生活面での疲労が強い場合は地域支援者と相談することとし、ラインケア（職場の上位者・同僚が対応すべきこと）が不足して職場で働きづらさを感じる場合は、学童部門の管理者と相談ができるように体制を作りました。これにより、本人が心身のサポートを継続的に受けられる体制となり体調は安定しました。本人の体調の安定を学童部門の管理者が確認し、本人の希望も踏まえながら、復職当時週3日だった勤務時間を、週4日勤務に延長することができました。

これらの取組を通して、学童指導員（障害者）は業務面と生活面の双方に相談者がいることになり、気持ちの安定が図られました。加えて、学童指導員（障害者）の気持ちの中で「他の障害者も同様の体制であれば企業の中で働きやすくなるのではないか」という思いが芽吹いていきました。そのため学童指導員（障害者）は、同学園における障害者の雇用環境や支援の具体的な内容を地域に発信し、より多くの障害者が働いていけるよう後押ししたいという思いから、山梨県障害者福祉協会の「障害者の主張大会」で、同学園の取組を発表したいと考えるようになりました。学童指導員（障害者）は、そのことを学童部門の管理者へ相談したところ、チャレンジを後押ししてくれることになりました。実際に学童指導員（障害者）が書いた作文を学童部門の管理者が添削したり、発表の練習を行うなど、本人が精一杯発表ができるよう一緒に準備しました。「障害者の主張大会」での発表の結果、学童指導員（障害者）は優秀賞を受賞し、賞状とトロフィーを同学園に持ち帰りました。この受賞により、同学園が障害者雇用を推進していることも地域に発信することができ、同学園の全職員にも障害者雇用を学園全体で進めていることについて共有できました。総務部としても、この事例が次の障害者雇用を生み出していく流れの一つになることを実感できました。

図3「定着支援体制」



取組の成果、今後の課題・展望

課題1に取り組む中で同学園にみられた主な変化としては、これまでの総務部だけの障害者雇用の検討にとどまるのではなく、支援会社の助言により、各部門の管理職を中心とする勉強会を活用することで、社内における障害者雇用の理解の促進と、業務の洗い出しを始めとする組織的な取組が進んだことです。また、ハローワークや就業関連施設との連携により、求人票の作成、人材募集の周知を円滑に進めることができました。また、説明会、見学会、実習での障害者とのコミュニケーションを通じて、受け入れ先の関係職員が、障害者雇用に肯定的な感覚を持つことができました。「障害者が自らの能力を発揮して、職場で活躍できるための条件」について、支援会社の支援の下、学園の職員が検討し、実現に向けて取り組んでいった結果です。

雇用された障害者が組織の中で活躍するためには、「上司・同僚の理解と協力」「適切な障害者へのフィードバック」「組織体制の整備」が必要条件です。課題2の事例では、学童指導員としての専門知識や経験もあり、元々現場で活躍できる素地を持ち合わせていることを考えると、本人が職場で活躍できるための条件を学園が整えることが、障害者雇用を成功させるためには必要でした。

本取組では、障害者本人、総務部、学童部門に加え、第三者（支援会社）が入ったことにより、本人と学園側がお互いの主張を理解しながら障害者雇用を進めるための課題を整理することができました。その後の現場で起きた変化は顕著で、障害者の配慮事項を加味したルール（鉛筆を持つのが難しいためタブレットを導入する等）を設定し、相互のコミュニケーションを円滑にすることで、障害者の過去の職歴である学童保育での勤務経験が発揮され、学童内での屋内外での見守りの目が増え、児童の遊びのバリエーションが増えるなど、職場全体が活気ある雰囲気になりました。今後は、これらの取組が一過性のものにならないよう、地域の支援機関を通じて、学園以外の第三者を含めた支援体制を整備し、障害者の体調状態などが継続的に職場に共有され、常に障害者が活躍できる環境づくりに努めていきます。

また、今回の事例にあった学童指導員以外にも、例えば事務職や清掃リーダーなど、同学園のサービス環境を充実させるために必要な障害者に任せたい職種が複数でできました。今後はこのような職種に、障害者人材活躍の可能性を見出し、地域支援機関と連携した雇用環境作りを行うことが当面の目標となります。同学園は地域内外の学校との情報交換会にも多く出席しているため、本取組を好事例として積極的に発信し、他校での取組の手本を示していける存在となることを目指します。

取組企業の感想

学校職員の採用は、基本的には専門職・経験者を求めます。保護者からお預かりしている生徒に品質高い教育環境を構築することは、学校という職場の大前提であるからです。また、その職場に所属する人材は、自立的な判断・情報共有が求められることも自明です。

今回採用された手帳保持者の方も、学童指導員の経験者ということを中心として配置に至りました。しかし、生徒に価値を提供する学童指導員（障害者）から「現場での配慮をお願いしたい」という発信があることに、専門職である同僚も当初は慣れずにいたことと思われます。学童指導員（障害者）の配置後に、短期間でまとまったお休みを取るようになった状況を見て、「やはり障害者には学校現場は難しいのか」という思いがなかったわけではありません。

このような状況において、支援会社とともに取り組んだのは、障害者と学童部門職員の間におけるコミュニケーションのすれ違いや、障害者本人の思いと職場における児童への教育方針のすれ違いをすり合わせるために、関係者（総務部の担当者、学童部門の管理者、学童指導員（障害者）、支援会社）間で面談を行いました。当初は支援会社からこの提案を聞いた際に、そのように簡単な取組で、状況が改善するのかという半信半疑の気持ちもありました。当初この面談に集まった関係者も「どこまで配慮すればいいのか。障害者の自助努力でやるべきではないか。」という発言が出る状態でした。ただ支援会社から「障害者に対する対応について、生徒にどのように吸収してほしいと思っていますか？」という問いが投げかけられたときに、関係者の間から「お互いに助け合う姿勢を吸収してほしい。」「他人を思う気持ちや助けられたときに感謝する気持ち、障害者が周囲のサポートを受けながら自分でできる事の喜びも大切にしたい」という意見が出てくるようになりました。では、私たちの現場に何が足りていないために、このような情報共有の場を設けているのかということ職員一人一人が前向きに話し合い意見を出し合いました。このような機会を通じ、学童指導員（障害者）が配慮を希望した事項について、職場全員で共有するとともに、配慮事項を実施するにあたって周囲の職員が対応すべきことを確認できました。

この取組以降、学童部門では、学童指導員（障害者）をサポートし、本人も生徒のサポートに力を発揮する形が自然に形成されていくことになりました。このような小さなアクションで、障害者の本来の力が引き出されるような現場を作れることについて、総務部としても小学校の職員一人一人の結束力を改めて実感することができ、障害者雇用を通じて、組織内（特に総務部と学童指導部門）のコミュニケーションも円滑に図られるようになりました。また、本学園における障害者雇用の促進のための取組について、総務部から各部署に情報共有し、これをきっかけに、複数の部門で障害者の採用の検討を進めている状況です。

この事例を通じて、障害者ととともに働く職員一人一人の対応が、児童の教育にも良い影響を与えられるようにしたいと考えております。今後も、生徒にどのような教育環境を準備していきたいのかということを中心としながら、障害者の働き方を考え、他の職員の方々との障害特性、配慮事項だけでなく本人が何を思っているのか、職場側が何を考えているのかという情報共有を細やかに行って、よい職場環境を作れるように努めたいと考えております。

支援会社から学校教育の業種の事業主の皆様へ

小学校の現場を担う職員は、常に児童と接している職種のため、「児童の前でどうありたいか」「児童にどう見られるのか」ということを深く考え、理想像を目標としながら日々働いており、それは、障害の有無を問わず、現場の職員に共通していることと思われます。

事例にあった学園では、当初は障害者雇用による業務切り出しや就労環境の整備等の新たな業務が発生することに対する懸念や、個々の障害者の障害特性を理解できるのか、現場でのサポートが負担となり組織全体の生産性に影響を及ぼさないのかといった考えがありました。しかし、この取組を通じて、障害者と障害者に関わる全ての職員が、障害の特性と配慮事項が適切に共有することにより、障害者の雇用を実現させました。さらに、障害者とともに働く職員にも「障害のある方と一緒に働く姿が、児童の今後にどのような可能性を作ることができるか」という教育的な考えも生まれました。

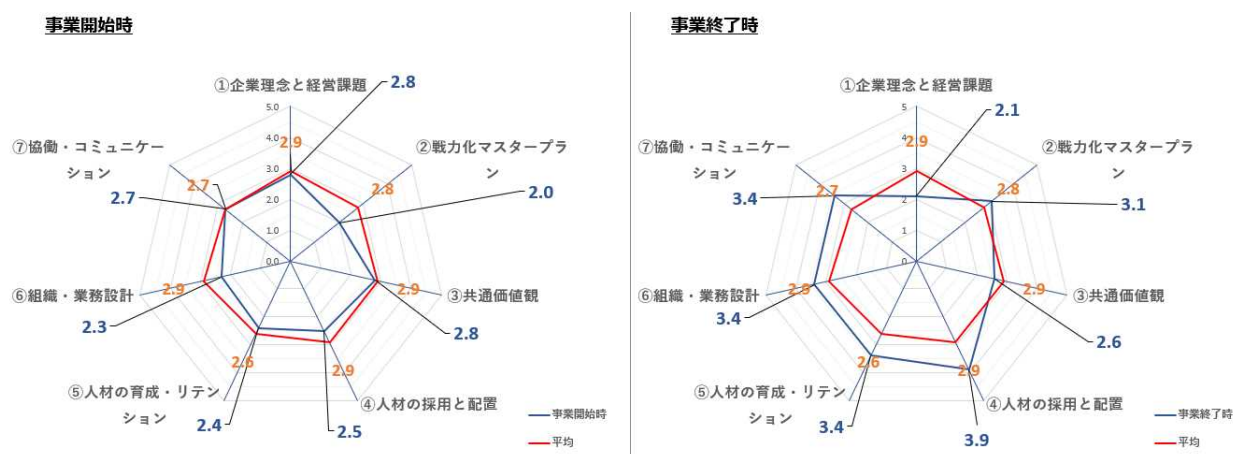
学校という組織の中で障害者が働くということは、地域における共生社会実現という観点からも、肯定的な情報発信を行うことができます。そのことにより、学校という存在に今以上に多くの方が関心を集めることは可能であり、組織に対する効果として、児童や教師の応募数増加も期待されます。社会における教育機関の役割を見直すきっかけとしても、ぜひ障害者雇用を通じて、「学校関係者は、児童の前で、障害のある方とのかかわりについてどうありたいのか」ということについて知識の共有や情報収集から始めていただきたいと思います。

追記

本事業の開始時・終了時に、同社ではNANAIRO診断という障害者雇用専門の組織診断を受診しています。NANAIRO診断は障害者雇用が組織全体の活動になっているか、中長期の育成を考慮しているか、障害者個人の活躍を意識しているか、という視点の組織診断です。

同学園においては、本事業開始時と終了時に数値の変化が顕著に現れています。同学園の1年間の活動により、どのような変化が起こったのか、下記(図4)を参照ください。

図4 「NANAIRO診断 要素別スコア」 Rサーベイ



Rサーベイは障がいのある方と共に働く上司・同僚を対象にしています。本事業開始時には押しなべて平均以下、特に「戦力化・業務設計」の項目の低さが目立ちました。そのため本事業の取組の中では本学園の中での「戦力」というのは、職場において「どのような状況」が「誰に認識してもらえることか？」という問いかけを行い、関係者自身が障害者雇用に向かう姿勢を整えられるようにアクションしました。その結果事業終了時には「戦力・育成・業務・コミュニケーション」の点数が向上し、関係者の障害者雇用に対するスタンスが定まったことが読み取れます。

[本モデル事業終了時点での障害者雇用状況]

- 障害者雇用数：1人（身体障害者1人（うち重度1人）、知的障害者0人（うち重度0人）、精神障害者0人）
- 実雇用率：1.58%（除外率：55%、不足数0人）（令和5年3月時点）
- ※精神障害者1人を現場実習にて検討中

支援会社：株式会社セルム

『障害者雇用に対する職員の理解の促進と関係機関との連携を図りながら取組を進め、専門職を支える付随的な業務での障害者採用を実現』

過去の失敗経験などから障害者雇用に対して不安を抱えていましたが、専門機関からのサポートも得ながら、職員研修・業務の選定・見学会・実習等の取組を段階的に進め、障害者が職場で活躍し事業に貢献する形での新規採用を実現させることができました。

取組企業の概要

- 所在地：山梨県甲斐市
- 事業内容：設立43年目になる医療法人で、病院のほか、サービス付き高齢者向け住宅、訪問看護、訪問ヘルパー、訪問リハビリテーション、居宅介護支援、通所介護の事業を運営しています。団塊の世代の高齢化に伴い、地域包括ケアシステムの構築は必須課題ですが、地域で医療介護連携のリーダーシップをとり、病院・入居施設・在宅のどこで療養しても患者様とそのご家族が安心していただけるサービスを提供しています。
- 従業員数：184人（うち常勤雇用者137人）

モデル事業での取組前の障害者雇用の状況

- 障害者雇用数：1人（実人員1人：身体障害者1人）
- 実雇用率：1.04%（除外率：30%、不足数：1人）（令和3年6月時点）
- 支援前の状況
 - 障害者の雇用状況としては、入社時から障害者手帳を取得していた看護師が1人在籍しているのみでした。この職員も令和4年7月に定年退職を控えていたため、このままでは障害者の雇用実績がゼロになってしまう状況でした。
 - 過去に、障害者の新規採用に取り組んだことがなく、一般求人としてハローワークから紹介を受けて採用した障害者が1年足らずで退職してしまったり、職場見学・面接を実施しても採用まで進まなかったりといったことがあり、明確な原因も特定できないまま、障害者雇用の難しさを感じていました。
 - 職員の多くが医師・薬剤師など有資格者であり、専門性を要する業務や患者との対面による業務が多いため、病院で障害者を雇用するのは難しいという先入観を抱く職員もいました。そうした中、同法人として、法定雇用率が達成できていないことへの焦りも感じつつ、医療・福祉の業種だからこそ、障害者も一緒に働く職場環境を目指したいと考えていました。

- ・ 障害者雇用の実現に必要な知識やノウハウを身につけるためのサポートが得られることを期待して本モデル事業に応募し、取組企業として選定された後には、病院長の承認のもと、事務長を中心に、看護部門の看護師長、介護施設を管轄する在宅部門の事務主任の3人で障害者雇用推進チームを組成しました。



障害者の採用・定着のための取組について、具体的な方法に関する知識がないまま進めていたために成果に結びつけられずにいた。



- ・ 障害者雇用に関するこれまでの取組、現状、取組推進に向けて感じる不安などについて共有し、支援会社と協力しながら、課題を解決するための取組について検討した。
- ・ ハローワークや専門機関の助言を得ながら取組を進めた。

医療法人甲療会赤坂台病院では、ハローワークの一般求人に応募してきた障害者を採用したことはありましたが、職場に定着せず、また障害者向けの職場見学・面接を実施しても採用まで進められないなど、障害者雇用の取組に関する成果を得られずにいました。本モデル事業の開始に際して5月に実施した障害者雇用推進チームのメンバーと支援会社との打ち合わせで、まずは同法人の障害者の雇用に関する現状や不安材料について共有を図り、障害者を対象とした求人活動の経験がないため職員の障害者雇用に関する知識や理解に不足があること、障害者が担当する業務の選定ができていないこと、障害者の採用・定着に関連した制度や協力依頼する専門機関についての情報がないことが主な課題である旨を確認しました。特に、チームのメンバーは、障害者の雇用に対して職員からの強い反発があるのではないかと、職員が障害者と一緒に働くことを受け入れてくれるだろうかといった不安を感じていました。こうした課題を踏まえ、障害者雇用に関する理解を促すための職員研修の実施（取組2）を含め、各課題を解決していくための取組について、支援会社と協力しながら検討していきました。

支援会社との打ち合わせを踏まえ、職員が障害者雇用に関する知識や経験が少ないという課題を解決していく上では、ハローワークや就労系障害福祉サービス、「障害者職業センター」や「障害者就業・生活支援センター」といった専門的な支援機関の助言や支援を受けることが有効と考えられました。そこで、事務長が近隣にある支援機関について調べ、ハローワークの担当官及び事務長の友人から紹介を受けた約10ヶ所の民間の支援機関を訪問した上で、支援内容や実績を踏まえて検討した結果、就労継続支援A型支援事業所に依頼し、協力を得ることになりました。また、地域の障害者就業・生活支援センターと地域若者サポートステーションとも繋がりができ、サポートを受けられることになりました。7月からは月1回の定期報告会を開催し、これら機関と取組状況について共有するとともにそれぞれの機関の知見を生かして適切な対処法を議論するようになりました。（写真1「関係先が集まる定例報告会の様子」）

写真1 「関係先が集まる定例報告会の様子」



課題

2

障害者雇用に関する職員の知識や理解に不足があると考えられた。

取組

2

- 障害者採用活動の中心となる障害者雇用推進チームメンバーが、本事業の早期から基礎的な知識や情報を身につけるための研修を受けた。
- 障害者採用活動を全体朝礼や法人内のホームページ・ポスターで掲載するといった法人内周知活動を職員向けに行った。
- 本格的な障害者採用活動に進む前に、新たにサポートメンバーを募り、障害者雇用推進チームの体制強化（3人体制から9人体制）を図った。
- 地域の専門機関の協力により就職を目指す障害者を対象にした職場見学会を実施した。

（専門機関への協力・相談の詳細は「課題3と取組3」参照）

取組1で共有した課題に見られたとおり、同法人では障害者の採用・定着の経験がないことから、障害者雇用に関する職員の知識や理解に不足があると考えられ、それが取組を進めるうえでの不安材料となっていました。そのため、まずは、障害者雇用推進チームのメンバーである3人が早い段階で基礎的な知識や情報を身につけたいといった考えから、支援会社に講師を依頼し、5月に以下の1～3の事項を内容とした3時間の「障害者雇用研修」を受けました。

1. 障害特性について

障害種別（身体障害・知的障害・精神障害）について、それぞれの特性と仕事面で見られる強みや必要な配慮について紹介。また、発達障害（ASD・ADHD・LD）の特徴を説明。

2. 障害者雇用の現状

障害者雇用に関連した法律・制度の説明。障害者雇用に取り組む企業の置かれた環境（障害者人口、雇用数、課題）をもとにより良い雇用を実践するための職場の理解の促進や採用に取り組む際の手順や留意点について紹介。

3. 他社事例から学ぶ障害者雇用

障害者雇用における他社の成功事例と失敗事例から原因と対処例を紹介。それらをもとに自社の障害者雇用で失敗しないためにポイントを説明（図1「研修資料・障害者雇用について」）

図1 「研修資料・障害者雇用について」

3. 他社事例から学ぶ障害者雇用

Aさん

男性・30代
うつ病

ポイント

『自己判断で服薬や通院をSTOP』

原因

- 体調の安定が気の緩みへとつながったこと
- 服薬・通院の重要性の認識不足

対策

- 服薬・体調等、日々の健康管理をサポート（健康管理シート）
- 定期的な面談を実施、心身の状態を確認

CASE ①

3. 他社事例から学ぶ障害者雇用

Aさん

男性・30代
うつ病

状態把握

⇔

自己管理

会社

会社

- 日々の状態を知る
- 体調の変化に対応 → 予防線を張る
- ヒアリング、面談の実施

本人

- 自己管理の重要性を認識
- 生活リズムの構築

3. 他社事例から学ぶ障害者雇用

「健康管理シート」

・日々の記入により、自己管理（服薬、変化への気づき）を意識づけ

確認項目	1	2	3	4	5
体温					
状態	かたど	かたど	かたど	かたど	かたど
服薬	飲めた	飲めた	飲めた	飲めた	飲めた
睡眠	寝た	寝た	寝た	寝た	寝た
食事	食べた	食べた	食べた	食べた	食べた
感じたこと					

3. 他社事例から学ぶ障害者雇用

「ヒアリング、面談」

- ・日々の報告により「状態の変化」「抑うつ症状」などを早期に発見
- ・本人との確認により、問題点・悩みを一緒に対処

「支援機関との連携」

- ・専門性ある対処が必要な場合、障害者支援機関へ相談
- ・会社・職場の担当者だけで抱え込まない
- ・プライベート面のサポート

障害者雇用推進チームの3人は、この研修を通じて、今後、障害者も職員も安心して働くことができる組織づくりに取り組む上で、障害者雇用に関する職員の理解を得ることに併せて、障害者を受け入れる職場の負担や一緒に働く職員的心情面への配慮も忘れずに実施することの重要性を改めて認識しました。そこで、チームメンバー以外の同法人職員を対象として2時間に短縮した研修を7月初旬に実施しました。（写真2「研修の様子」）

写真2 「研修の様子」



研修当日に業務の都合等で受講できなかった職員に対しては、この研修を録画したものを用意し、別途設けた時間に視聴できるようにしました。その他、全体朝礼や各部署でのミーティングなどで障害者雇用に関する取組の状況について報告するとともに、障害者雇用に取り組む旨を法人のホームページや病院施設内へのポスターの掲示により対外的にも示すことで、障害者採用活動について継続した取組であることを広く職員に周知する活動も実施しました（図2「ポスター：障害者雇用に取り組みます」）。これら周知活動を始めて間もなく、職員を対象に障害者の採用・雇用に対するアンケートを実施したところ、障害者と一緒に働くことに対して不安を感じている旨の意見もある一方、障害者に期待できることもあるといった前向きな意見も見られ、障害者雇用推進チームとして研修や周知活動の必要性や有効性を改めて確認しました。

図2 「ポスター：障害者雇用に取り組みます」



また、法人内で障害者の新規採用活動を進めていくにつれ、実習受け入れに向けたマニュアル作成や支援機関との調整等の準備、実習中の指導や管理など、業務量が増加するほか、障害者の業務を所管する部署の関与の必要性も高まり、障害者推進チームの3人だけで対応することが難しくなっていくと予想されたことから、上記の研修前の6月中旬に、法人内の各部署の職員からサポートメンバーを募集しました。この募集に対し、事務部門から1人、リハビリ科から1人、栄養科から1人、検査科から1人、薬剤部から1人、看護科から1人の計6人の参加表明があり、新たにサポートメンバーとして障害者雇用推進チームに加わることになりました。

課題
3

障害者が担当する業務の選定ができていなかった。

取組
3

障害者が担当する業務を洗い出し、ハローワークからアドバイスを受けながら具体的な求人票の作成を行った。

労働者を募集するには仕事内容が決まっていなくてはなりません。同法人では障害者がどのような業務を担当できるかについて検討を行った経験がなく、まずはその候補の洗い出しが必要でした。同法人では病院以外に高齢者向け介護施設が4ヶ所と高齢者向けデイサービス施設が1ヶ所あることから、それらの各施設を障害者雇用推進チームメンバーと支援会社で訪問し、障害者が担当することのできそうな業務がないか検討しました。高齢者向け介護施設とデイサービス施設では、利用者に向けた昼食の配膳業務（写真3）、施設にある庭の手入れ（写真4）タオル類やシーツのクリーニング業務（写真5）、利用者が使用のお風呂の清掃といった業務が障害者の担当する業務の候補として挙げられました。

写真3 「高齢者向け介護施設における配膳」



写真4 「高齢者向け介護施設とデイサービス施設における庭の手入れ作業」



写真5 「高齢者向け介護施設におけるランドリー」



一方、病棟では、障害者雇用推進チームメンバーである看護師長と職場の看護助手の打合せにより、担当者が実際に行っている作業を詳細に分解して、必ずしも高度な技能や知識がなくても遂行可能な付随的な業務を探した結果、おしぼり作り、新型コロナウイルスの感染予防対策も兼ねた共有スペースや車椅子などの除菌・拭き取り作業、ガーゼ・消毒液・オムツの補充、薬剤のホチキス止め、床掃除業務などが、業務量が多く専門性も高くないと考えられたことから候補に挙げられました。その他にも、法人内にある様々な部署に対し、障害者の業務の候補となりそうなものを挙げるよう依頼していたところ、事務部門では病院ホームページの編集作業、非常勤医師の出勤実績表の作成（Excel）、来院者の受付対応業務、薬剤部門からは薬剤発注システムへの入力業務、検査部門からは検体のラベルシール貼りといった業務が挙げられました。

その後、業務量の試算を行うとともに、障害者雇用に関する理解を促すための研修（取組2）の際の職員の反応や、職場見学会に参加した障害者からの意見も参考にしながら、障害者雇用推進チームと各候補業務を管轄する部署との打ち合わせを通じて、障害者が業務を遂行する上での必要な配慮やその実施可能性等について検討することにより、洗い出した候補の中から実際に障害者が担当する業務の絞り込みを行っていきました（図3「障害者の業務の切り出し」）。

図3 「障害者の業務の切り出し」

	【候補として洗い出した仕事】	【見学会を経て決定した仕事】
看護助手	<ul style="list-style-type: none"> おしぼり作り 共有スペースや車椅子などの除菌・拭き取り作業 ガーゼ・消毒液・オムツの補充 薬剤のホチキス止め 床掃除業務 枕カバーの交換 など	<ul style="list-style-type: none"> おしぼり作り 共有スペースや車椅子などの除菌・拭き取り作業 ガーゼ・消毒液・オムツの補充 各病室、ナース室のゴミ回収 オムツを破棄する為の段ボールの組立て・ビニール袋の設置 医療廃棄物の回収 など
事務職	<ul style="list-style-type: none"> 病院HPの編集作業 非常勤医師の出勤実績表の作成 (Excel) 来院者の受付対応 薬剤発注システムへの入力【薬剤部門】 検体のラベルシール貼り【検査部門】 など	<ul style="list-style-type: none"> 病院HPの編集作業 非常勤医師の出勤実績表の作成 (Excel) 来院者の受付対応 薬剤発注システムへの入力【薬剤部門】 検体のラベルシール貼り【検査部門】 など
設備管理	<ul style="list-style-type: none"> 利用者に向けた昼食の配膳業務【介護施設】 施設内にある庭の手入れ 野菜作り タオル類・シーツ類のクリーニング業務 利用者が使用のお風呂の清掃 など	<ul style="list-style-type: none"> 病院施設の点検・修繕 (バスタブ、昇降機、周辺機器) 空調設備のメンテナンス業務 (エアコンや空気清浄機のフィルター掃除など) 雑草処理・清掃業務 など

こうして、7月下旬には、病院の「看護助手」「事務職」「設備管理」と、高齢者介護施設での「サポートスタッフ」（清掃、食器洗い、利用者の話し相手など）を障害者の募集対象業務と決め、ハローワークの助言も得ながら、障害者専用求人として求人票の作成を行いました。雇用形態はパートとした上で、採用後の状況によっては正社員とする可能性も念頭に置いていたところ、ハローワークの担当官から、パート求人であっても「正社員登用あり」と記載することで、安定した雇用を望む求職者が応募しやすい求人になるとのアドバイスがあったことから、求人票に追記しました。

課題

4

障害者の雇入れとその後の定着を実現するため、受け入れ部署と障害者とのミスマッチの解消を図る必要があった。

取組

4

- 職場見学会と職場実習の実施により、選定した業務やその担当部署での障害者雇用の実現可能性について確認するとともに、各現場の職員が障害者とともに働くことについて具体的なイメージを持てるようにするための機会を設けた。
- 採用予定の障害者が希望する合理的配慮の確認と実施に向けた職場での準備を行った。
- 障害者を支援する専門機関の担当者と採用後の定着サポートの確認を行った。
- 採用後、職場の担当者、専門機関の担当者がそれぞれ定期面談を実施、勤務する障害者の定着サポートを行った。

求人に対する応募者を確保するには、求職者に職場について理解してもらうことが必要です。そのためには職場見学会や職場実習の実施が有効であり、これらの見学会や職場実習の受け入れは、募集する側の事業主やその職員にとっても、働く障害者のイメージを持つことで、ミスマッチの解消に資するものとなります。このため、同法人においても、職場見学会を実施することとし、準備を進めました。

具体的な準備作業としては、参加者を募集するための案内の作成、見学会で説明するための資料の作成のほか、受け入れる法人内への事前周知、アナウンス、見学ルートの設定・確認などがあり、これらを障害者雇用推進チームとサポートチームで分担して行いました。特に病院施設内で障害者の受け入れが想定されている看護部と事務部門の職員には、職場が忙しい時間帯を避けて実施することなどを伝えつつ、協力を求めました。また、参加する障害者の募集については、取組1で協力を得ることとなった支援機関へ職場見学会の実施を案内し、協力を得ました。

7月初旬から中旬にかけて、1回当たり70分程度の職場見学会を5回に分けて実施したところ、支援機関を通じて計17人の障害者が参加しました。法人側と見学者双方による自己紹介の後、法人側から職場や業務について説明し、説明内容に関する質疑応答を行った上で、院内を見学し、最後に見学者から感想を述べていただくといった流れで進行了（図4「職場見学会における企業紹介資料の抜粋」）。質疑応答では、例えば、物品管理業務の具体的内容について質問があり、感染防護具など、病棟ストックの様子を見て倉庫から運んで補充する仕事である旨を回答しました。また、障害の特性や求職者個人の興味やスキルに合わせて仕事内容を調整すると説明したところ、参加者から、どの部署もそんなに人手不足なのかといった質問があり、病院側からは、社会全体として医療や介護現場は人手不足の状態にあることと併せて、特に同病院では障害を持つ職員が得意なことを活かして生き生き働く風土づくりを行っていきたいと思っているので、求職者に合わせて仕事を探すという採用方法に挑戦していることを回答しました。

こうした質疑応答など、職場見学会に参加した障害者の様子から、障害者雇用推進チーム及びサポートメンバーにおいては、取組3で候補として上げられた業務での障害者雇用の実現可能性について、研修では得られなかった手応えを強く感じることができました。

図4 「職場見学会における企業紹介資料の抜粋」



職場見学会での手応えを踏まえ、7月下旬から、職場実習の受け入れに関する企画検討を開始しました。職場実習では、求人募集中の業務を求職活動中の障害者が実際に行ってみることで、求職者が自分に合った仕事であるかを確認できるとともに、事業所側にとっては、その業務での障害者雇用を進めるに当たって留意や配慮が必要な点についてより具体的に確認できる機会になります。

職場実習の受け入れ職種は、ハローワークに求人を提出しているもののうち、病院施設内で職場実習が実施できる「設備管理」「事務職」「看護助手」としました。「事務職」「設備管理」は事務部門、「看護助手」は看護科が受け入れ先部署となり、両部署にはサポートチームのメンバーが所属しているため、サポートチームメンバーが中心となり各部署との調整を行うとともに、各対象業務のマニュアル、実習スケジュール、実習中の注意事項、日誌の様式の作成などの準備を進めました（図5 「職場実習で使用した勤務に関する注意事項と業務マニュアル」）。実習生の募集については、支援機関との定例報告会において、仕事内容、実習期間と勤務時間、受け入れ先部署の普段の様子などについて共有した上で、支援機関から、職場見学会に参加した方を中心に案内していただいたところ、「設備管理」に1人、「事務職」3人、「看護助手」1人の計5人の実習希望者が集まりました。

実習前に、それぞれの実習生と専門機関の支援者、同法人の事務長、実習受け入れ先部署に所属するサポートチームメンバーの職員による面談を実施し、実習生が希望する配慮事項の聞き取り、実習期間中の仕事内容の説明、勤務終了後の日誌の記入と報告など必要事項についての確認と説明を行い、実習生と専門機関の支援者から同意を得ました。

実習生からは「業務に集中しているときは話しかけないでほしい」「予定や業務変更は可能な限り早く共有してほしい」といった配慮についての要望が挙げられたため、サポートチームメンバーから受け入れ先部署に共有して、当該部署で具体的にどのような配慮を実施すればよいか検討を行いました。「業務に集中しているときは話しかけないでほしい」との要望に対しては、急を要する場合以外は休憩や業務がひと段落したタイミングで声をかけるようにすること、「予定や業務変更は可能な限り早く共有してほしい」との要望に対しては、仕事の予定に変更が生じる場合にはなるべく早いタイミングで伝え、実習生の理解の上で変更していくこと、といった対応方針を決め、支援機関の担当者を通じて実習生から承認を得るとともに、各部署内への周知徹底を図りました。これらの準備が整った9月中旬から、職場実習を実施しました。

図5 「職場実習で使用した勤務に関する注意事項と業務マニュアル」

【 事務職 体験実習 】

- 1 出勤（10：00 前）
 - ① 10時から実習が始められるよう9：50までには出勤する
 - ② タイムカードをつく
 - ③ 挨拶をして事務所に入室し着席
 - ④ カバンは机の右下の引き出しに入れる
- 2 仕事にとりかかる前に（10：00～10：15）
 - ① 2日目以降、前日の「実習日誌」をもとに、振り返り・今日の実習内容確認を行う。
前日提出した日誌は、翌朝机の上に返却されているので事前に「コメント」に目を通しておく。
*初日は10時からオリエンテーションを行い、終了後実習に入る。
- 3 工作中（10：15～12：00 13：00～14：30） 実習内容は別紙
 - ① 説明がわからない時や、よく聞こえなかった時は、遠慮せずわかるまで繰り返し質問する
- 4 チャイム
 - ① 10：30 15：00 にチャイムが鳴ったら各部署 換気タイム
- 5 昼休み（12：00～13：00）
 - ① 机の上の書類を一旦片付け、パソコンは開いているファイルを最小化する
 - ② 名札を首にかけて移動する
 - ③ お弁当持参の場合は食堂か会議室で食べる お湯は食堂の電気ポットを使って沸かす
 - ④ 実習開始前に申し出て社員食を注文した場合は、初日に食券代を外来受付で払い、利用する
 - ⑤ 外出する場合は<荒井>の許可を得る。行き先と帰院時間を伝える
外出中は名札を首からはずし、失くさないよう携帯する
- 6 退社前（14：30）
 - ① 実習日誌を作成し、<荒井>に提出。不在の場合は<根津>が預かり<荒井>に渡す
- 7 退社（15：00）
 - ① 机の上の資料などを元あった場所に戻し、パソコンの電源を切る
- 8 その他
 - ① ゴミは事務所入口のゴミ箱に捨てる。ペットボトルや缶は自動販売機横の専用ゴミ箱に捨てるか持ち帰る
 - ② 体調が悪くなったら、我慢せず<荒井>か近くの職員に声をかける 受診も可能
 - ③ 災害の場合は<荒井>（<根津>）の指示に従う

10 ビジネスマナー

- ① 院内で患者様やご家族とすれ違うときは「こんにちは」、職員とすれ違うときは「お疲れ様です」の挨拶をする
- ② 休憩以外のとき、携帯電話はマナーモードでカバンにしまっておく

11 最終日

- ① 14:00 「実習日誌」を作成する
書き終わったら支援担当者様と5日間の振り返りを行う
- ② 14:30頃 「実習まとめ」を作成する
- ③ 14:45頃 関係者全員で実習全体の振り返りを行う

12 持ち物

- ① メモ用ノート、筆記用具
- ② 仕事中の水分補給用お茶など
- ③ サージカルマスク
- ④ 昼食

13 連絡先

- ① 体調不良などで欠勤する場合や、急な問い合わせは
平日 8:30-17:15 なら病院 ()
それ以外の時間は 携帯 ()

以上

別紙↓

実習内容 【事務】

- 10：15～12：00 ホームページ編集画面の求人ページにログイン
『看護師求人』の例を参考にして、各職種のブロックを作る
例を参考にして仕事内容や、雇用条件などを入力していく
- 13：00～13：30 非常勤医師の出勤実績作成 (Excel)
フォーマットに、勤務した医師の日付や時間を入力していく
- 13：30～14：30 総合受付業務 (検温、記名、病棟への取り次ぎなど)

* その他、状況に応じて

- 当直日誌、2023 年月間予定表、医師勤務表作成 (PC 作業・エクセル)
 - 2021 年度有給消化率調べ (PC 作業・エクセル)
 - 外来カルテ、入院カルテ、入院案内セット作成
 - タイムカード作り (シール貼り、スタンプ押印)
- 第 4 週目なら…在宅部門会議議事録作成 (PC 作業・ワード)
- 給与前なら…タイムカードチェック (電卓作業)

実習内容 【薬剤事務】

- 薬歴記入・分包機への出力・薬袋作り (PC 作業：TOSHO システム)
 - 薬品納品伝票の整理 (午後空いた時間、PC 作業：薬剤発注システム)
 - 処方箋枚数の計算 (午後終わりの時間)
- 消毒用エタノールの分注 (一斗缶から 500mL 容器への移し：週に 1 度)
- 薬品棚の整理・清掃 (週に 1 度)
- 予製の白色ワセリン準備 (ラベルシール作成、軟膏壺につめる：週に 1 度)
- 定期薬剤の分包薬剤の線を引く 薬剤のホチキス止め (2 週に 1 度)

実習内容 【検査事務】

- 各病棟に検査資材の補充・有効期限のチェック (2 週間に 1 度)
- 検体スピッツのラベルシール貼り (随時)
- 第 1 週目なら…定期採血用の検体スピッツの氏名の記載 (各患者様の必要なスピッツは検査が準備します。)
- 月始めなら…検査項目及び検査件数 (検査報告書の整理も含む)

「設備管理」の実習では、計5日間4時間の勤務が1人、仕事内容は病院設備の点検・修繕、空調設備のメンテナンス業務、雑草処理・清掃業務などを行いました。同法人では一般採用として医師・看護師の送迎や施設外の介護施設への食事運搬ドライバーの求人も検討していた中、「設備管理」の実習生が過去にドライバー業務の経験があると事前面談時に聞いたため、実習生と専門機関の支援担当者の同意のもと、実習時間範囲内で医師・看護師の送迎と食事運搬のドライバー業務も実習として行いました。

「事務職」の実習では、計5日間4時間の勤務が1人と計3日間4時間の勤務が1人、計1日間4時間の勤務が1人のそれぞれ実習期間が異なる計3人の職場実習を行いました。そのうちの1日間のみの実習生は在職中の転職活動として同法人の職場実習に応募したため、短期間での実習を行いました。仕事内容は、5日間の実習期間では、ホームページ内の求人募集ページの作成、ホームページ掲載用の職員インタビュー、検査ラベルの作成、薬剤部の棚卸、入院患者検査データ入力などを行いました。3日間と1日間の実習生の仕事内容は、実習期間が短いこともあり事務部門での一般事務と訪問介護部門での事務作業といった共にパソコンを使用した基本的な業務を行いました。

「看護助手」の実習では、計5日間4時間の勤務が1人、仕事内容は物品補充、昼食の準備・配膳・介助・片付け、入浴介助の見学、オムツ交換、体位交換見学、リハビリ見学（似顔絵作成）などを行いました。

それぞれの職場実習では、1日の終わりに実習生がその日の感想や気になったこと、業務に関する報告のために記入した日誌をもとにして受け入れ先の職場担当者であるサポートチームメンバーや時には障害者推進チームメンバーも加わり5分程度の面談で実習生とコミュニケーションを図る時間を設けました。障害者雇用推進チームメンバーとサポートチームメンバーの一部の方にとっては、この面談が障害者との初めてのコミュニケーションの機会となり、障害者への理解を進める取組にもなりました。また職場実習が終了した際には実習期間全体を通して職場担当者が感じたことや反省点などを記録しておく体験実習報告書を作成し、今後の障害者雇用で参考にする資料として蓄積を行いました。（図6「体験実習報告書の抜粋」）

同法人で、職場実習を受け入れるのは初めての経験であり、障害者雇用推進チームとサポートチームのメンバーを含め、職員のほとんどが、実習前は、障害者の受け入れに対して不安を感じていましたが、職場実習終了後は「実習を受け入れる前は不安が大きかったが、気負いすぎていたなと感じた」「正直、障害があるということを感じなかったため、このまま就職してくれたらと思える人材だった」といった発言が聞かれ、障害者と一緒に働くことについて理解を促す上でも効果が見られました。実習生の中にはすぐにでも採用を検討したい人材もいたため、支援機関を通じて、求人への応募を打診しました。


図6 「体験実習報告書の抜粋」

【 様 体験実習報告書】


日程
2022/10/12(水)、13(木)、14(金)、18(火)、19(水) 計5日間 10:00~15:00(4時間)

実習内容


- 物品補充
- 昼食の準備・配膳・介助・片付け
- 入浴介助見学
- オムツ交換、体位交換見学
- 手洗い体験
- リハビリ見学(似顔絵作製) など



シーツ交換



おりぼり作り



物品補充



飲水介助



似顔絵作製

実習担当者より

○実習について

毎日気持ちよく挨拶をしてくれて、患者様にも優しく声を掛けてくれました。高齢の患者様に携わる事に不安や抵抗もあったと思いますが、動揺することなく落ち着いて実習をされていました。説明と見学が主な実習となりましたが、理解も早く、行動言動も的確でした。業務は想像以上に重労働だったと思いますが、素直に応じてくれました。

○全体を通して

実習前は説明を理解するのに、時間がかかるのではないか。仕事の内容に嫌悪感を示すのではないかと不安はありましたが、5日間の実習ではそれを全く感じませんでした。

普段の業務と並行しての実習は、組み立てた時間通りにできず、その場その場での指示による実習になってしまいましたが、短い時間の中で、こちらが感じてもらいたいことをも感じてくれ、率直な感想を伝えてもらえました。

反省面は社会人として、経験の為に他のヘルパーとも関わりを持ってもらえれば良かったかなと思いました。

職場実習を実施した実習生の中から、「設備管理」で1人、「事務職」で1人、求人への応募がありました。このうち、「設備管理」を希望した1人については、本人と支援機関の担当者からの要望を踏まえて採用実習を実施しました。採用実習では、前回の職場実習時（期間5日間4時間）よりも実習期間（2週間）・1日あたりの実習時間（7時間）を長くし、さらに業務とのマッチング、周囲の方々とのコミュニケーションや働く時の様子、自身の体調管理（休み明けも、元気に出社できるかなど）について確認しました。採用実習後、専門機関の担当者同席のもと、採用面接を実施し、法人側から待遇・雇用条件・業務内容を伝えた上で、改めて実習生から希望する配慮や障害特性にもとづいた必要事項を確認し、双方の合意のもとで正式な採用が決まりました。

また、「事務職」を希望したもう1人については、実習時に確認したパソコンスキルと知識が同法人で想定していた業務を十分に満たすものだったことから採用実習は実施せず、支援機関の担当者同席のもとで採用面接を行って正式な採用となりました。これにより同法人では当初の目標であった2人の新規採用を達成することができました。

同法人では、過去に新規採用した障害者が1年足らずで退職してしまった経験があるため、障害者雇用推進チームのメンバーは本モデル事業を通じて採用した2人については長く職場定着してもらえよう、工夫が必要だと考えていました。そこで、支援会社からのアドバイスを踏まえ、障害者の配属先である事務部門に所属する2人のサポートチームメンバーから障害者に対する定期的な面談を実施することとしました。障害者の中には、仕事の場面での困りごとや不安を感じたことを周囲に伝えることが苦手な方やコミュニケーションが苦手だったりする方も多く、そのために自然に職場で孤立してしまうケースも少なくないことから、定期的に面談を実施することで、職場環境の改善や問題解決につながることを意図したものです。入職前に2人の採用者それぞれに対して、定期面談の実施について伝えるとともに、専門機関の担当者からも、公私の両面でサポートを受けることが心身の状態の安定と、職場定着に繋がることを、採用者に説明しました。

障害者雇用推進チームのメンバーの中には、職場で対応できないような配慮を求められた場合の対応方法を心配する者もいましたが、採用となった2人から職場実習前に確認した「業務に集中しているときは話しかけないでほしい」「予定や業務変更は可能な限り早く共有してほしい」などの要望事項に基づき、それに対する実施可能な対応方法を検討・実施していく中で、配属部署の職員の不安が軽減されました。今後、採用後時間が経つ中で、新たに追加的な配慮の必要性が明らかになることも考えられますが、定期面談を通じてその必要性を把握した上で、何らかの対応が必要となった場合には定期面談に限らずその都度、本人とサポートチームメンバー、場合に応じて支援機関の担当者も同席して面談を実施し、解決策を検討していく方針を立てました。

なお、こうした障害者雇用の取組を職員が意識するようになる中、その後、別途、職員からの紹介をきっかけに入浴介助業務で1人を採用しました。

課題
5

本モデル事業の実施期間内に「看護助手」の採用ができなかった。

取組
5

ハローワークからのアドバイスをもとに求人票の記載内容を見直すとともに、専門機関にも求人情報を共有し、常時応募者を募る状態を作った。

取組4で採用が決まった2職種のほか、同法人において最も人手が必要である「看護助手」業務でも1人の方を対象に体験実習、実習終了後に応募を打診しましたが、「実習をしたお陰で自分のやりたい仕事は別の仕事だと改めて理解できた」といった理由により辞退され、採用には繋がりませんでした。一方で、実習を受け入れた看護部の責任者であり障害者雇用推進チームのメンバーでもある看護師長は、「今回の実習を通じて、障害者が看護助手の仕事に就くことの可能性を実感することができたことが収穫だった」と振り返っており、引き続き同業務での障害者雇用の実現に向けて取り組むこととしています。

ハローワークの担当官からは、看護助手業務の求人の場合、応募者側にとって「専門的な仕事」「大変な仕事」「未経験では無理だ」といったイメージが先行してしまうことも応募者が集まりにくい原因のひとつとなり得るため、なるべく応募へのハードルを下げることを意識した求人票の記載にするようにとのアドバイスがありました。これを踏まえ、「専門的ではない業務（ゴミ集め、物品の補充など）であること」「応募者の状況に合わせて業務内容を調整する予定であること」「経験や知識があれば尚可であること」が分かるように表記を工夫して求人票を再作成しました。また、再作成した求人票を協力先の専門機関に共有し、看護助手の仕事を希望される方からの相談があれば、いつでも受け入れの対応ができる状況を整えました。

なお、別途、役員の紹介を通じて1人の内定が決まったところですが、同法人としては看護助手の募集に引き続き取り組むこととしています。当該求人に応募が集まらないのは、勤務地が最寄り駅から同法人まで使用できる公共交通機関がないため通勤が困難であり、自転車又は自動車による通勤が必要であることも原因の一つであると考えられます。この点について、同法人では、病院患者向けに運行している送迎バスを看護助手の通勤手段として活用する等も検討したものの、勤務時間とバスの運行時間が異なるため実現には至りませんでした。引き続き応募が集まるための方策について検討することとしています。

取組の成果、今後の課題・展望

同法人では過去の採用・職場定着での失敗経験と「医療機関では障害者の雇用は難しい」という職員の先入観から、障害者と働くことに不安を感じていた状況でしたが、本モデル事業を通じて以下に掲げるような段階を経ながら徐々に不安を解消していき、2人の障害者の採用を実現しました。

- 過去の失敗した経験を踏まえて現在の状況確認・不安に思うことの確認を行った上で課題を解決するための取組を検討した
- 候補となる仕事の洗い出しを行った
- 研修を通じて障害特性や必要な配慮、他社の事例について学んだ
- 幅広い部署の職員が参画して障害者雇用に取り組む体制を整えた
- 障害者の就労支援に関する専門機関とのつながりを造り、その助言や支援を受けながら取組を進めた
- 「職場見学会・職場実習」を実施し、障害者に職場について知ってもらうと同時に、実際に障害者に接する経験を持つことで、障害者と働くことに対する職員の不安が軽減するとともに、障害者の働く仕事や環境を整えることへの自信につながった

こうした一連の経験は、今回採用に至らなかった看護助手業務での募集継続を含め、今後さらに障害者雇用の取組を進めていく上でも役立つものと考えられます。

本モデル事業期間内に「看護助手」業務での障害者採用が決まりませんでした。求人側で人材の受け入れ準備が整ったとしても、求職者からの応募が求人者の希望通りには限りません。「看護助手」の求人に関しては、今後もハローワークの担当官と最低でも1ヶ月に一回のペースで求人内容の確認・見直しを図り、求職者の状況についても情報提供を受けながら、求職者への働きかけを継続する予定です。また、法定雇用率の達成後も障害者の採用・雇用活動を継続させるための取組として、定期的に体験実習を受け入れてはどうかとの提案が協力先の支援機関からありました。そうすることで、障害者雇用に継続的に取り組むとの同法人の方針を職員が認識することにより、新たな障害者の職域の開拓につながることも期待されるとのことで、障害者雇用推進チームとサポートチームとしても、その実施について前向きな検討に入りました。

同法人としては、障害者の採用・雇用活動を継続性ある取組にしていくことで、医療・福祉の業種だからこそ、障害者も一緒に働く職場環境づくりを実現していきたいと考えています。そのためには、既に雇用されている障害者との業務上の関わりが少ない部署の職員も巻き込んだ、組織全体としての活動が求められます。本モデル事業を通じて協力関係ができた支援機関と連携しながらさらなる障害者の職域開拓を進めていくことが期待されます。

本モデル事業を通じて採用された2人の障害者については、定期的な面談により状況を確認するなど定着の配慮を行っています。少しずつ仕事に慣れてくるとともに、周囲とのコミュニケーションも円滑に取れており、一緒に勤務する職員から戦力として役立っていると評価する声も聞かれているところです。

(本モデル事業終了時点での障害者雇用状況)

事業終了時点（令和5年3月）	【参考】 事業開始時の把握状況 （令和3年6月時点）
障害者雇用数：2人 （身体障害者：0人（うち重度0人） 知的障害者：0人（うち重度0人） 精神障害者：2人）	障害者雇用数：1人 （身体障害者：1人）
実雇用率：2.09% （除外率：30%、不足数0人）	実雇用率：0.69% （除外率：30%、不足数：2人）

取組企業の感想

■ 赤坂台病院事務長

1年前の私たちは障害者雇用について何からどう手を付けてよいのか全く分からず、経験がないばかりか知識もなかったので“とても面倒なこと”を社会から強要されているような感覚に陥っていました。

法定雇用率が上がり除外率は引き下げられるようだという情報からは、数字の目標を達成させなければならないという焦りしか感じられませんでしたし、SDGs・ダイバーシティ・インクルージョンなどが当然の概念として急速に広がっている現実には向き合いたくないと思っていた気がします。コロナ対応に翻弄されていた医療福祉業界の私たちは、心の準備が追い付かないまま『多様性を受け入れる』という意識改革の課題に突然直面させられたような感覚でした。

そんな私たちが1年間で3人（2023.4月入社予定を含め4人）の新規採用ができたのは、専門家の方たちのおかげです。自分たちの未経験は、障害者就労を実際に支援している方々の豊富な経験をお借りすることで補いました。無知は公的機関や支援企業の担当者様から一つ一つ丁寧に教えていただくことで全て効率よく解決できました。自分たちだけで取り組もうとしていたら、数々の失敗を経験し不確実な情報に振り回され、進んだり戻ったりしながら紆余曲折の時間を費やして目標達成まで長い道のりを歩まねばならなかったかもしれません。

こうして専門家に頼ったことの利点は、ためらいなく真っ直ぐ突き進めたことだけではありません。社内理解の促進に大変有効でした。取組初期の社内アンケートで「障害者雇用は経営陣が勝手に決めた取組」「深刻な人手不足が理解されず現場は更なる負担を強いられる」というネガティブな声があった中で、当院だけでなく社会全体で取り組んでいる重要課題であり、障害者雇用は人手不足の解消に繋がるということ客観的に伝えることができたのです。

また今回の事業を通じて、障害者に限らず職員の心身の健康を維持する大切さを認識することができました。過去に悩みをひとりで抱え込んでしまい、休職した職員もいました。今後、悩みを抱えた職員がいつでも相談できる窓口を外部の専門機関に依頼し、職員の健康維持をサポートする体制を作ることで、職員が自分達の健康も守ってもらえる組織で働いていると前向きな気持ちになると感じます。

入社から数ヶ月が経過しましたが、それぞれの部署で担当する仕事に励んでもらい成果を上げています。それが障害者であっても医療法人で働くことができるという証明だと感じます。これからも我々が障害者雇用を継続した取組とすることで、働く障害者の認識を広める役割になると考えています。

最短距離で3人の雇用と1人の内定という結果を出せた私たちは、お陰様でここまで特段のトラブルもなく進んできました。しかし継続的な雇用の仕組み作りが容易に完成するとは思っていません。これからはトラブルや失敗などの痛みも経験することでしょう。引き続きこの1年間でお世話になった専門家の方々に相談したり地域の仲間や職員同士で広く意見交換したりしながら、少しずつ自分たちの経験を積み上げていきたいと思えます。そして今度は私たちの経験を困っている企業に還元し、社会のサステナブルな取組み一助になるよう邁進していく所存です。

同業種の事業主の皆様へ

医療業では、専門性の高い業務が多いことから、障害者が働くことは難しいと考える方も多いと思えます。しかし、実際には、それら専門性の高い業務の担当者が実際に行っている作業を詳細に分解して見ていくことで、必ずしも高度な技能や知識がなくても遂行可能な付随的な業務が見つかります。本モデル事業の取組では、研修を通じて障害者雇用の基本的な事項について職員の理解を促した上で、業務の切り出し（取組2と取組3）を行った結果、3つの職種で障害者の業務を選定でき、職場見学や職場実習を通じて職員と障害者が接する経験を積みながら、雇入れに繋がっていきました。

未経験の障害者であっても、付随的な業務であれば遂行しやすく、そうした業務を障害者が担うことで多忙な看護師がより専門性のある業務に集中することができるため、障害者が職場で貢献していることが実感され、職員の間で障害者雇用に対して理解を得られやすくなります。

こうした取組を通じ、障害者の職域を広げていくことにより、今後見込まれる法定雇用率の引上げや除外率の引下げなどの制度改正にも十分対応でき、かつ、障害の有無にかかわらず生き生きと活躍し貢献する組織ができると考えられます。

[本モデル事業終了時点での障害者雇用状況]

- 障害者雇用数：2人（精神障害者2人）
- 実雇用率：2.09%（除外率：30%、不足数0人）（令和5年3月時点）

支援会社：特定非営利活動法人ディーセントワーク・ラボ

障害者が必要とする配慮事項に十分対応できていなかったことから、人事部と配置部署の情報共有を見直し、採用プロセス全体を再構築。配属部署での障害者の活躍を促進。

障害者本人の申出から人事部と障害者の配置部署における情報共有の充実を図り、人事部門として障害者の採用プロセスを見直し、障害者の配慮事項に対応できる体制を整備。医療専門職を支える人材として障害者の活躍の場を創出。

取組企業の概要

- 本社所在地：京都府八幡市
- 事業内容：医聖会は、八幡市を中心に、地域、時代の変化とともに、さまざまな症状に対処できる医療設備と体制を強化している総合的な医療機関です。設立から約40年、病院だけではなく介護・福祉施設や高齢者向け住宅などの地域の方々のライフステージに対応した事業を行っています。
- 従業員数：904人

本事業における取組前の障害者雇用の状況

- 障害者雇用数：8人（実人員8人：身体障害者8人）
- 実雇用率：1.28%（除外率：30%、不足数：6人）（令和3年6月時点）
- 医聖会で雇用する障害者は、2020年まで調理補助・介護職が配属先として多くを占めており、その結果、一部の部署だけに負担がかかっていました。また、障害者の受け入れ経験のない部署では、障害者雇用の必要性について理解の十分な職員が多くを占めていました。
- 人事部による障害者の定着支援の体制が十分に構築できていないため、定着率が低く、1年以内の退職が目立っていました。そこで、本事業開始前の2021年度は、①就労移行支援事業所を運営する民間3社へ求人提供や見学、②看護助手や事務補助等の仕事の切り出しによる障害者の採用、③新規採用者に対する定期面談、④障害者の受け入れ部署全員を対象とした障害者雇用に関する勉強会等を実施してきました。

課題

1

人事部と障害者の配属部署の間で情報共有が十分にできておらず、障害者が必要とする職場での配慮事項等についてフォローできていなかった。

取組

1

人事部が中心となって、障害者の配属部署の職員を対象とした勉強会やヒアリングを実施し、障害者の仕事（PC関連業務）の業務量と勤務日数を増やしていった。

同院人事部では、障害者雇用を進めるにあたり、「病院に必要な資格を持っている障害者」の配置を検討し、ハローワークや人材紹介会社を活用していましたが、求める人材を見つけれずにおり、採用の可能性を高めるためには、資格要件を外す方法しか検討できていませんでした。一方、特定の資格を持たない職員を現場に配置することに対して、現場からは、患者様への医療行為に差し障りが出るのではないかとの懸念があり、人事部ではこの懸念点を解決するための有効な手立てを講じていませんでした。そのため、同院では障害者の雇用率について不足状態が続いていました。

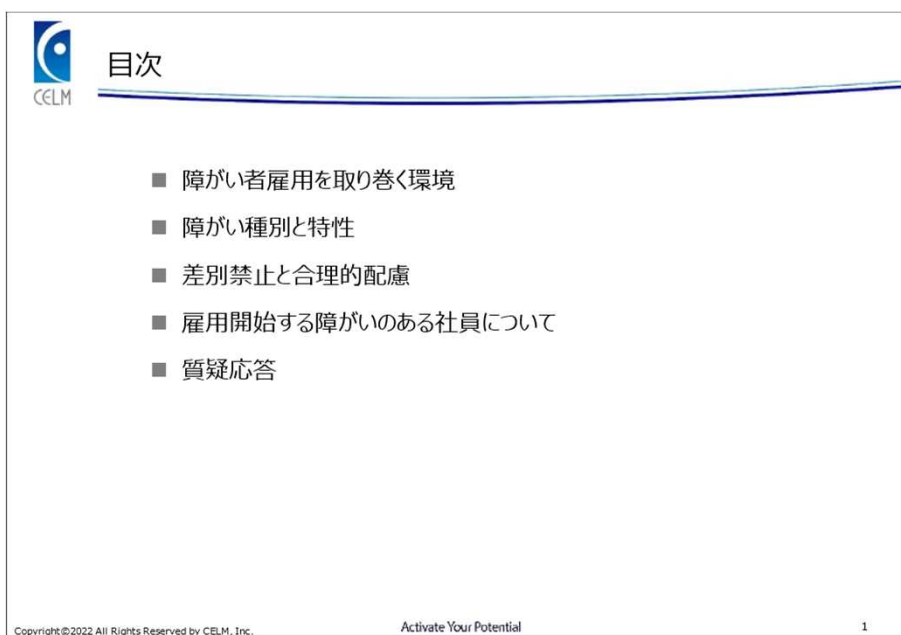
新任の人事担当者は、上記の膠着状態に対して、前職での障害者雇用に対する経験を活かし、まず地域の就労支援機関（就労移行支援事業所、就労継続A型・B型、障害者就業・生活支援センター。以下「支援機関」という。）を活用することから検討し、個別の施設にアプローチしました。加えて、人事担当者は、前職で採用配置後の定着面談を実施することで、離職率が下がった経験があったため、自身の動ける範囲で定着面談を実施しました。地域の施設にアプローチしたことが功を奏し、採用数は増えました。ただし、障害者の職場定着について、人事担当者が所属する人事部と障害者の配属先部署との情報共有が不足していたため、結果として、人事部も配属先部署も、障害者が現場で何に困っているかわからないまま離職されることが相次いでいました。

本モデル事業開始後、人事担当者は、障害者の職場定着がうまくいかず障害者が離職してしまうことや、支援機関と連携しながら採用活動を進めていることを支援会社に共有しました。支援会社からは、現在同病院が実施している支援機関と連携した採用体制を継続させていくことについて提案を受けました。また、現在同院で働いている障害者に対して、どのようなサポートを望んでいるのかを的確に把握することを目的に、ヒアリングを実施することについて、支援会社と話し合いました。この際、障害者が周囲の職場に対して感じている本音を聞くため、ヒアリングでは、人事部のみではなく外部の支援機関を巻き込んで行うことについても、支援会社から提案がありました。人事部では、支援会社からのこれらの提案を踏まえ、まずは各取組を実行に移すかどうかの検討から始めることにしました。

加えて、支援会社から配慮事項の勉強会を開催し、職場内での障害者への理解促進を行うことについても、提案を受けました。配慮事項の勉強会の開催については、常に患者様のために稼働している部署の人員を一同に集めることは困難なため、人事担当者は、最初はためらっていましたが、同じころ、リハビリテーション科で採用した障害者が利用していた就労移行支援事業所から連絡があり、「障害者から『もっと自分の障害のことを職場の人に知って欲しい』という要望が出ている」との情報が人事担当者に入り、現場管理職とも相談の上、リハビリテーション科の職員を対象とした勉強会の検討を進めることにしました。

人事担当者は、障害者本人の特性について一番知識を持っている就労移行支援事業所と支援会社とともに、勉強会の内容を考えた結果、支援会社が「障害者雇用について」の一般論、就労移行支援事業所が「障害の特性」、「本人の特徴」を取り扱うことにしました。（図1-1、1-2）。勉強会には21人が参加し、アンケート結果からは、「もっと早くやってほしかった」「サポートの方法が分かりやすくなった」などの声もあり、勉強会終了後には、職場内で障害者をフォローする良い環境が形成されていきました。

図1-1 「配属部署における勉強会の内容」

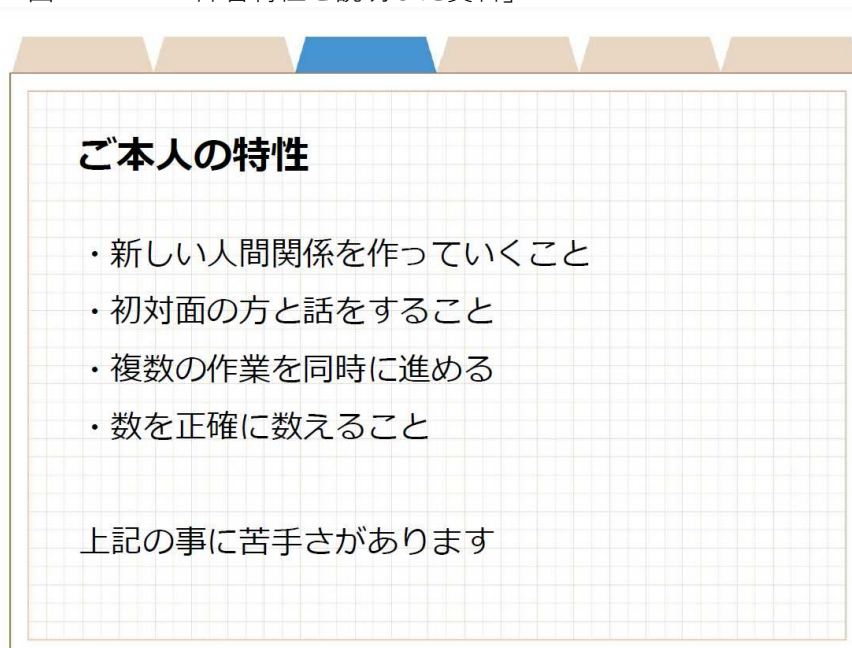


CELM 目次

- 障がい者雇用を取り巻く環境
- 障がい種別と特性
- 差別禁止と合理的配慮
- 雇用開始する障がいのある社員について
- 質疑応答

Copyright©2022 All Rights Reserved by CELM, Inc. Activate Your Potential 1

図1-2 「障害特性を説明した資料」



ご本人の特性

- ・新しい人間関係を作っていくこと
- ・初対面の方と話をすること
- ・複数の作業を同時に進める
- ・数を正確に数えること

上記の事に苦手さがあります

勉強会実施後、人事担当者は、勉強会の効果を確認するため、リハビリテーション科の責任者にヒアリングを行いました。その結果、責任者が考えた障害者に新たに依頼できる仕事内容の候補について職場の職員全員が理解したこと、さらには、責任者以外の職員からも障害者に任せたい仕事の候補として、カルテ関連情報の入力や備品在庫管理表の作成などが出てくるようになりました。配属部署の職員からは、特にPCを使う報告関連書類の作成を障害者が行うことで、他の職員が患者様に対するリハビリテーション業務に集中できる時間が増えるため、大いに助かっているとの声が出てきました。この声を聞いた人事担当者は、医療現場は、患者様と向き合う時間が多いため、PCでの事務業務の時間が取りにくいこともあり、PC作業の得意な障害者の活躍する場面は実は多いのではないかと思うようになりました。そして、さまざまな部門にPCを使用した付帯業務がないかヒアリングすることで、配属部署以外でも障害者に担当してもらえる業務がないか検討することにつながりました。

勉強会からしばらく経った後、当該障害者からは、「環境に慣れ、同僚からの業務依頼が増えてきたため、勤務時間の延長をお願いしたい」との要望も出るようになりました。そこで、人事担当者は、医事課で数時間分のPC関連業務があることを確認していたため、医事課の責任者に相談を持ちかけました。医事課との調整後、障害者本人にも医事課のパソコン関連業務の説明を行い、本人が何回か試行的に当該業務を行い対応可能である旨を確認した後、障害者の勤務時間を4時間から6時間に延長し、業務量を増やしました。



現在の採用面接では、障害者本人に障害特性と配慮事項について聴取することをためらっていたため、十分な情報収集ができていなかった。



採用プロセスを見直し、障害者本人から採用活動に必要な情報を的確に把握し、当該情報を誰とどのように共有すべきかを明らかにすることで、面接段階で定着支援の体制まで検討できるようになった。

勉強会（取組1参照）の効果を確認した人事担当者は、現在の採用方法では、人材配置前の段階で、勉強会と同じような情報（障害特性、個別の配慮事項、かつて通所していた就労移行支援事業所内での様子等）が入手できていないということに課題を感じました。そのため、面接時にどのように必要な情報を障害者本人から聴取し、それを誰と共有しながら採用を進めるのが良いのか、支援会社を交えて採用プロセスの見直しを進めました（図2）。その結果、人事部と地域の就労支援施設との間で、障害者の配置前から職場定着を見据えた情報共有が重要であることが分かりました。そこで、最初に、地域の就労支援施設を対象としたオンライン説明会（図3）を開催し、①同病院の説明、②募集の求人内容の案内、③応募に向けた採用スケジュール（図4）について、情報共有を行うことから始めました。

採用プロセスの見直しによって、人事部と応募者との間で、応募者の障害特性と配慮事項の共有も重要であることが分かりました。このため、面接時にこれらの共有を適切に行えるように、面接時に応募者に確認すべきこと等を整理するため、支援会社が人事部に対する勉強会を実施しました(図5)。勉強会では、人事担当者が行ってきた今までの障害者向けの面接での確認事項に加えて、「障害者本人が自身に対するストレス状況を認知しているか」、「そのために自分で対応することと周囲に対応をお願いすることが明確に区別されているか」ということを明らかにする必要があることを学びました。人事担当者としては、公正採用の観点から障害者の通院状況等の情報を聞くことにためらいがありましたが、長く働ける環境を整えるためには、業務遂行上の能力及び適性の判断、合理的配慮の提供のためなど、雇用管理上必要な範囲でその障害の状況等を確認する必要があることから、障害者のストレスへの対処や自己管理に関する内容について、障害者自らが職場に伝えていただくことも重要であることを理解していきました。勉強会で習得した知識について面接ですぐに実行できるよう、実際の面接に支援会社も同席し、障害特性や配慮事項について、人事担当者から応募者への確認が不足している点について、支援会社が補足質問するよう計画を立てました。

採用プロセスの見直しによって、採用前に就労支援機関と障害特性について確認すること、選考の段階で配慮事項の実施について配属予定現場と情報共有をすること、書類審査時から障害特性と配慮事項に一定の質問を加えること、面接段階で定着支援をどのような体制で行うのか確認しておくことなどを現在の採用方法に加えることができました。

図2 「採用プロセスの見直し」

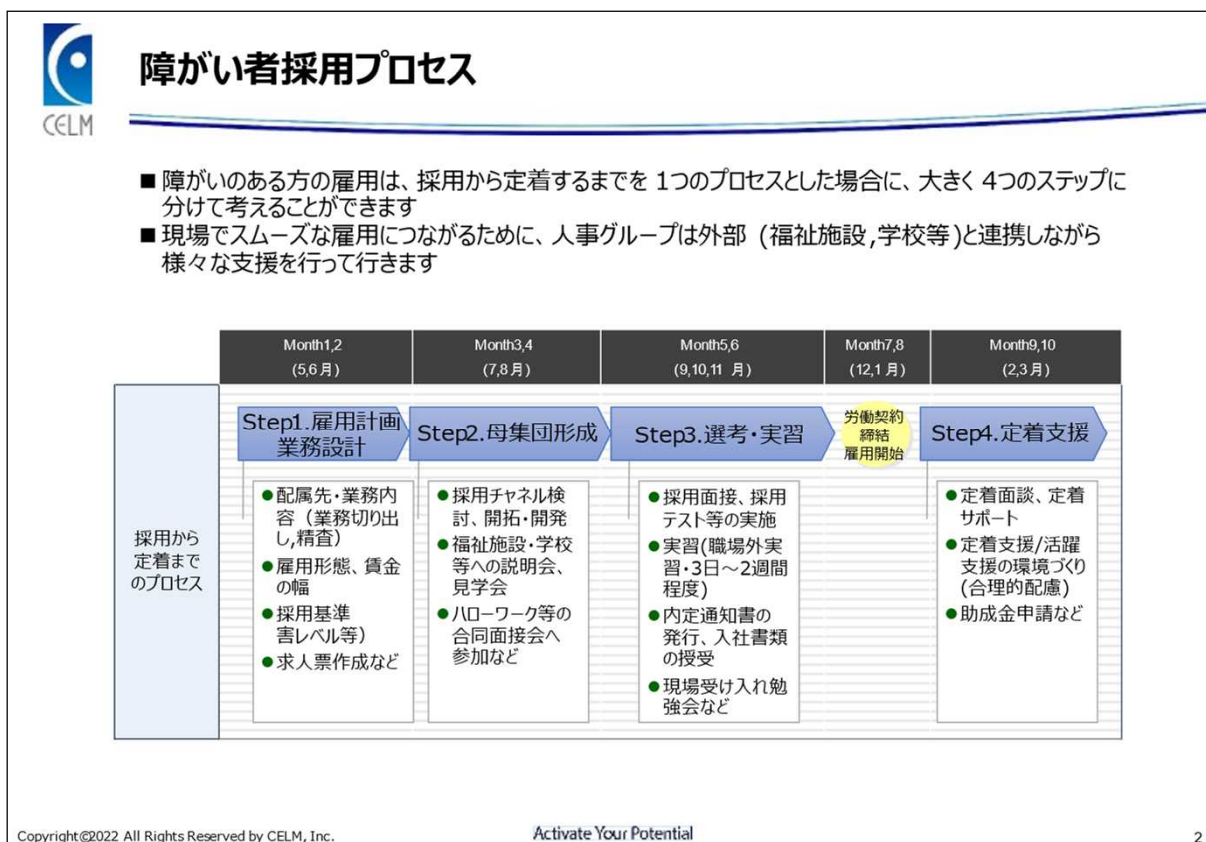


図3 「人材募集説明会」

障がい者
求人

医療法人社団 医聖会

障がいのある方/支援員を対象とした 人材募集説明会

医療法人社団 医聖会は、八幡市を中心に地域のみなさまと時を重ねて約 40年。さまざまな症状に対処できる医療設備と技術の拡充、体制の強化を図り、地域のみなさまの多様なニーズにお応えできる総合的な医療機関を目指しています

今回、法人内のリハビリテーション科・看護科・栄養科にて、事務職員・看護助手・厨房サポート(障がいのある方)を募集いたします。
募集に先立ち、法人や募集業務の概要などを理解するための人材募集説明会を開催させていただきます。

求人にご興味をお持ちいただける支援員の方、応募を検討される障がいのある方は、ぜひご参加ください。よろしく願いいたします。

日時 **2022年10月17日 (月)**
 13:00～13:45 ※Zoomによるオンライン開催

プログラム 1.法人紹介～医聖会について～
 2.当法人の障がい者雇用の取り組み
 3.業務内容・募集要項/Q&A

お申込み [Redacted]

お問い合わせ [Redacted]

図4 「採用スケジュール」





目次

- 一般の面接と障がい者枠の面接の違いについて
- 職業準備性ピラミッドの概要
- セルフケアとストレスケア
- 採用面接で確認すべきこと
- 公正な採用選考の基本と付加すべき質問
- 配置現場に伝えるべきこと



従前の採用方法で選考を進めている応募者に対して、配慮事項の把握が十分に行えていなかった。



障害者本人への採用前のヒアリングで把握した障害者の希望する配慮事項について、配属部署への共有を実施した。採用後の人事部による障害者本人及び配属部署へのフォローアップにより、職場定着状況や本人の希望を聴取し、外部支援機関との連携を開始した。

同院では、採用プロセスの見直しをする前に、すでにリハビリテーション科（課題2とは別病棟）の事務補助の職種について採用選考を進めており、内定を出していた障害者がいました。ただし、支援会社は、従前の選考方法で面接等を行っていたため、当該障害者の配慮事項についての把握が不十分ではないかと感じていました。一方、人事担当者は、内定後に障害者へ配慮事項を確認することで、内定辞退を申し出られては困るという不安もあり、そのことを支援会社に相談しました。支援会社と検討した結果、障害者には、採用後の配置部署のサポート体制を作ることを目的に、障害者と支援会社による採用前の打合せを行う旨の説明をすれば良いとの提案を踏まえ、人事担当者が障害者にその旨を伝達し、打合せを設定することにしました。

打合せでは、支援会社が障害者へ前職の退職事由についても確認し、同病院への配慮希望事項（作業説明時や作業実施時に配慮してほしいこと、職場に知ってほしいこと等）を整理し、レポートとしてまとめました。例えば、前職の職場では、肢体不自由の障害なのに仕事を覚えるのが遅いことを何度も指摘され、精神的にまいって退職せざるを得ない状況であったことを話してくれました。この原因として、職場の上司による作業内容の説明時に、障害者がこれから行う作業だけではなく、全体の流れや付随作業まで説明されると、情報量が多くなりすぎて、やるべき作業に集中できなくなることを挙げられました。障害者が同病院で働く際には、現場にこのような作業説明時の配慮について周知を行うこととし、また同じ仕事であっても何度も同じように教えてほしいということを人事担当者と支援会社で共有しました。打合せ後にまとめられたレポートには、これら障害者の希望する配慮事項に加え、支援会社からのコメントとして、地域の支援機関を巻き込み、本人が採用後も気楽に相談できる人を増やした方がよいため、採用後に本人と相談しながら検討してほしい旨の記載がありました。人事担当者は障害者の同意を得た上で、このレポートを人事部内とリハビリテーション科の責任者に共有し、責任者から科内全ての職員にも共有するよう依頼しました。

採用開始後2週間ほど経過し、人事担当者が障害者の勤務状況についてヒアリングを行ったところ、障害者からは、「シフト勤務のため業務指示者が定まらない」ことや、「指示者から、以前作業指示をされた業務について、再度作業方法を尋ねると、以前にも作業方法を教えたことを複数回言及されてしまい、前職の退職時と同じような状況になってしまっている」という悩みについて相談がありました。また、障害者からは、「職場外でも相談にのってもらえる人が欲しい」との要望も添えられました。

人事担当者としては、事前に配慮事項としてのレポートをリハビリテーション科責任者に共有していたため、障害者からこのような相談が寄せられたことは予想外でした。そこで、人事担当者は、責任者に確認したところ、「レポートに個人の障害についての詳細が記載されていたことから、機密情報であると思い、職場全員には共有していなかった」ことが判明しました。そこで、人事担当者からは、レポートの内容に記載された配慮事項を配属部署のリハビリテーション科全員に共有されることが障害者本人の希望であること、加えて、現状、障害者の希望が職場内で実行されていないために本人が悩みを抱えていることを伝え、配慮事項の共有と本人へのフォローを依頼しました。その後、リハビリテーション科責任者がすぐに行動に移し、さらに2週間後の人事担当者によるヒアリングでは、障害者から、安心して業務指示者に作業に関する質問をできるようになったことと、以前よりも仕事の量も増え、自分に仕事を任せてもらえていることが安心につながっているとの報告があり、現場での活躍が始まっている様子を確認できました。また、障害者から要望のあった職場外での相談者については、支援会社と相談し、障害者の居住地の支援施設と連携し、障害者の定着支援を行うということになりました。

人事部では、この一連の取組を通して、配慮事項の把握と共有については、障害者の採用面接に配置部署の現場責任者が同席することで、障害者本人の希望事項を正しく共有できる仕組みが重要であることを学びました。また、人事部がこれまで考えていた定着支援は、人事部が障害者本人を対象としたヒアリングを実施することのみを想定していましたが、この取組を通じて、配属部署の現場責任者に対するヒアリングも合理的配慮事項に対する職場での対応状況を把握するために必要であると気づくことができました。これらの新たな気づきについて、同時期に実施していた取組2の採用プロセスの見直しにも活かすことができました。

取組の成果、今後の課題・展望

当初、特定の資格を持たない障害者を医療専門職が働く現場に配置することに対して、現場からは「患者様への医療行為に差し障りが出るのでは」との意識がありました。人事部としては、このような現場の意識が障害者雇用の取組を阻害していると考えていましたが、本取組を通じて、個々の患者様に接する医療の専門家だからこそ、個々の障害者の障害特性等に応じた行動に変えられることが見えてきました。人事部では、障害者の配属部署との情報共有の仕組みを構築することで、このような現場の対応力の高さを実感し、障害者の配属前から配慮事項と対処法を現場に共有することを実現できました。具体的には、障害者の採用プロセスにおいて、書類審査時から障害特性と配慮事項に雇用管理上必要な質問を加えること、面接に現場管理者が同席し障害者の合理的配慮事項等について把握すること、障害者の配属前に配属部署の同僚に特性と配慮事項を共有すること等について、新たに実行することができました。

これらにより、障害者本人の能力を十分に発揮できる環境が整えられ、配置部署以外でのPCによる各種報告の作成業務など、採用時に想定していた障害者の担当業務以外の業務を障害者が担うことで、当該業務を行っていた資格保持者の職員は、患者様に対応できる時間を増やすことができるようになるなど、障害者の活躍が職場全体の効率性向上に資する取組も生まれてきました。

今後は、このような事例を同病院の管理職に広く展開し、様々な部署で障害者の力が発揮されることや、専門知識をもつ方が、患者様に「より付加価値の高い医療行為を実施できる組織りを実現したいと考えております。

取組企業の感想

人事担当として過去の経験値から、障害者雇用を進めるためには、良質な支援機関との関係を作ることと、配置後に人事担当が障害者をこまやかにヒアリングすることが重要だと思っておりました。当院では、私が赴任したときに、この二つの活動が人事部内で実施されていなかったため、自分の力でこの二つの活動ができれば雇用率の状況は改善できると想定しておりました。実際、地域の就労支援機関と連絡をとりあい、障害者に採用後のヒアリングを行っていくことで、状況は改善されていき、採用活動自体はかなり活性化できていたと思います。

ただ、私自身も人事部の多数の業務に忙殺される中、自ら採用した障害者のヒアリングのために動く機会を作ることがなかなか難しく、障害者の定着について課題を感じておりました。その一方で、私の中では、ヒアリングの時間が取れていないことが原因のため、やろうと思えば私自身ですぐに改善ができることと考えたままなかなか実行に移せていない状況でした。

このような状態で支援会社から受けた示唆は、人事担当の私のみならず、現場の障害者やその上司や同僚の双方の声を聴く機会を作るところから始めるということでした。その示唆を受けた時点では、あまりにもシンプルな内容であったので「はあ、そうですか」としか思えず、これが障害者雇用において本当に有効な手段になっていくのかは疑問もありました。

ところが、示唆の通りの障害者雇用を進めるための各種取組を実践し始めてみると、現場で働く障害者と職場の上司や同僚の双方からの要望で勉強会が実施されたり、勉強会実施後に障害者本人の対応できる仕事が増えていく様子が耳に入ってきたり、手の足りない業務を障害者にお願いしたいと別部署から自分宛に連絡が入ってくるなど、良い変化が起り始めたと感じていました。

今振り返ってみると、本事業に取り組む前とどこに違いがあったのか、私自身の気になる点になりましたが、支援会社と時間を共にすることで、障害者とともに働くために必要な情報を、部門の上司にもしっかり共有するという視点がこれまでは欠けていたことがわかりました。大切なのは、障害者から配慮事項を聞いて本人の不安を払拭することと同時に、現場に障害の情報を共有して、現場でともに働く上司や同僚の不安を払拭し、何のために配慮事項を踏まえた取組を実行するのかを皆でよく検討することであると分かりました。そして障害の有無に関わらず、現場で一人一人が自分の能力を最大限に発揮できるように、本人が了解している範囲で障害者の配慮事項をはじめとする必要な情報を共有していく機会を設けることが重要であると気付くことができました。この点を軸にして考えると、障害者の採用プロセスの中で、誰に何をヒアリングして、誰と何を共有すればよいかということも明瞭になり、人事担当の私自身の動き方も変えていかなければならないと気付くことができました。

また、障害者とのかわりのある部署では、障害者が医療専門職のサポーターとして役割を担うことで、専門職の職員が、より専門的な業務に集中できることを実感できるようになりました。これは、「医療の現場には専門職のみを採用して配置する」という従来の採用の考え方のままでは、起きなかった変化です。障害者の能力を発揮できるようにするために必要な情報について適切に共有することを心がけることによって、障害者も専門職も、双方が個々の能力が最大限に発揮される現場を作ることができることを実感し、今後も、さらなる障害者雇用の実現のために取組を続けていきたいと考えています。

支援会社から医療業の事業主の皆様へ

医療業は、患者様への意識が非常に高く、専門知識を十分に備えた専門職が、患者様への医療行為を提供できるためのベストな体制を作ることができるよう心がけている業種です。この専門職の集団の中に障害者が参画していく際には、専門知識に乏しい人材を専門職のチームに入れても、患者様のためにベストな体制は作れないという考えのもと、「専門資格を持った障害者を採用するしかない」という採用方針になりやすく、障害者の採用活動自体も困難となってしまいうケースも良く見られます。

同病院にも同様の傾向がありましたが、一方で患者様へのより良い医療サービスの提供を継続していくためには、専門職が行う付帯業務が数多く発生しているのも事実です。例えば、看護師等が行う書類の整理、器具や什器の消毒、報告書の作成、患者様の誘導などの業務があります。この点に着目し、「障害者が専門職の付帯業務を担当することにより、専門職が患者様により多くの専門性を発揮できる体制を構築していくことは、どの医療業にも有効な雇用創出の方法と考えました。

加えて、医療業従事者は、患者様に日々接していることもあり、他者への鋭い観察力とサポート力を持つ方が多く存在しています。このため、ともに働く障害者の体調やコミュニケーションの取り方等について細かな変化に早い段階から気づくことができ、一般的に数年障害者と働いている企業担当者と同様の気づきが多くみられました。障害者が中長期的に職場で能力を発揮するためには、細かな変化に気づき早期にフォローすることが必要であり、医療業における障害者雇用を進める上での強みともなります。

障害者雇用においては、ナチュラルサポート（障害者雇用の専門家に頼らずに、組織内で障害者に必要なフォローが継続できる状態）が理想とされており、医療業にはナチュラルサポートを形成しやすい素地があります。ただし、医療分野の専門知識や医療従事者ならではの対人能力があることと、個々の障害の特性に応じた配慮事項に対応できることは、同じではありません。このため、本事例にみられたとおり、障害者に対する配慮事項が不明瞭なまま、障害者の採用や配置を進めると、現場でも困惑がみられることがあります。そのため、採用時においては、障害者に対する十分なヒアリングが必要であり、配属後も現場が障害者の支援ができるように、勉強会の実施や障害特性や配慮事項等に関する十分な情報の共有が欠かせません。

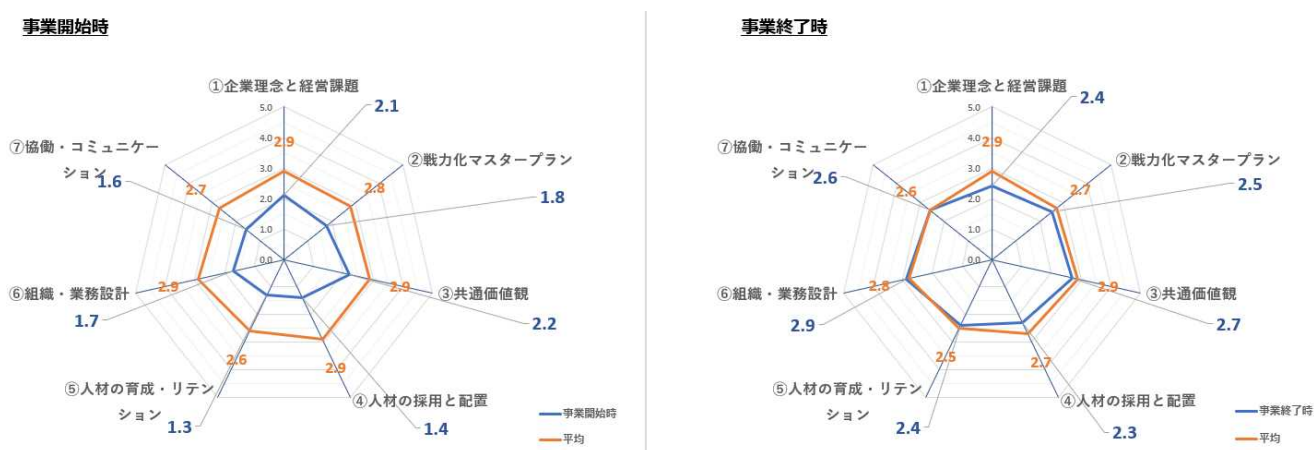
医療業の事業者の皆様におかれましては、まずは現場との対話により、現場が求める障害者の人材像を具体化することで、相互に力の発揮できる組織作りを進めていただきたいと思います。

追記

本事業の開始時・終了時に同社ではNANAIRO診断という障害者雇用専門の組織診断を受診しています。NANAIRO診断は障害者雇用が組織全体の活動になっているか、中長期の育成を考慮しているか、障害者個人の活躍を意識しているか、という視点の支援会社による組織診断です。

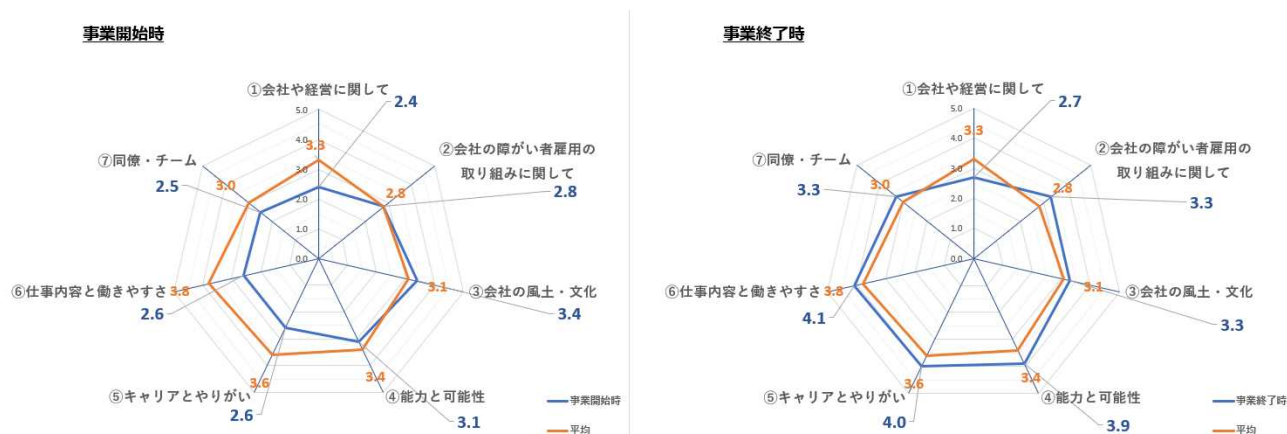
同病院においては、本事業開始時と終了時には変化が顕著に現れました。同病院の1年間の活動により、どのような変化が起こったのか、下記（図6-1、図6-2）を参照ください。

図6-1 「NANAIRO診断 要素別スコア」 Rサーベイ



Rサーベイは障害のある方と共に働く上司・同僚を対象にしています。本事業開始時にはすべての要素が平均以下となっており、取り組み全体の整理から開始しなければならない状況でした。そのため、本事業内では障害者を部門内・部門間の情報共有に重きを置きました。結果として、事業終了時には「人材の育成・業務設計・コミュニケーション」が平均1点以上と顕著な伸びを見せており、障害のある方と共に働く上司・同僚が障害者雇用推進を前向きに捉えていることがスコアに現れています。

図6-2 「NANAIRO診断 要素別スコア」 Dサーベイ



Dサーベイは障害者自身を対象にしております。事業開始時には「やりがい・働きやすさ・チーム」のスコアは平均を下回っており、障害者の不安度が高い状況が見て取れます。本事業ではこの点を増強できるように部門内コミュニケーションを見直すアクションを複数行いました。このアクションの成果として、事業終了時にはやりがい・働きやすさなど平均を上回る結果となっており、障害者自身から見た職場環境が好転していることがうかがえます。

[本モデル事業終了時点での障害者雇用状況]

- 障害者雇用数：14人（身体障害者8人（うち重度1人）、知的障害者1人（うち重度0人）、精神障害者4人）
- 実雇用率：2.22%（除外率：30%、不足数0人）（令和5年3月時点）

※4月以降内定者：身体障害者（重度）1人、身体障害者1人、精神障害者1人（雇用率2.85%予定）

支援会社：株式会社セルム