



「雇用」という意識を忘れずに 定着のためにトレーニング・アセスメントは有効

取り組みのポイント！

採用前

- ・「労働力」「将来的な戦力」としての「雇用」を想定
- ・専門家(臨床心理士)の設置
- ・採用方法の変換
(モデル事業ならではの実験的な採用→職場や業務に適した採用ができるように選考方法を工夫)

採用

- ・本人の働く意欲と企業が求める労働力としての人

材がマッチしているか

採用後

- ・アセスメントにより担当業務を振分け
- ・核となる日常業務と単発請負の業務を組み合わせ
て個々に担当させる
- ・トレーニング・アセスメントの循環
- ・管理方法の工夫
(各種シート記入で、変化を「見える化」)

PROFILE

■ 清水建設株式会社

1804(文化元)年創業の総合建設業。創業者の初代清水喜助は江戸城の造営に関わる。創成期、実業家・澁澤榮一を相談役に迎え、「論語と算盤」の教えを経営の基本とし、国内外の名建築を手掛けてきた。近年、環境、防災分野での実績多数。平成20年、コーポレートメッセージ「子どもたちに誇れるしごとを。」を発表。障害者従業員数は約150名。うち精神障害者は5名。障害者雇用率は2.03%(平成24年1月1日現在)。

■ モデル事業期間中の精神障害者雇用結果

9名

合計5名雇用継続中(平成24年1月17日現在)

■ 就業場所

本社人事部および広島支店

■ 勤務日数／労働時間

Aさん(週5日 8:30~16:00)
Bさん(同)
Cさん(同)
Dさん(週5日 8:30~17:10)
Eさん(週5日 9:30~16:00)

■ 従事作業

人事管理に関する事務(データ管理、申請処理、資料作成等)
事務補助(データ資料読み込み・入力・資料整理・製本・ラベル作成等)

■ モデル事業参画の経緯

平成21年4月にダイバーシティ推進室を新設しました。それまで障害者雇用の法定雇用率が未達(1.7%)だったこともあり、同部署の設置を機に、障害者雇用に本格的に取り組むことにしました。そんなとき、厚生労働省より精神障害者雇用のモデル事業を実施する発表があり、取り組みの第一歩としてチャレンジしてみようと、参加することになりました。

採用に至るまで4つのポイント

Point 1

高い目標を設定

労働意欲に応える雇用を目指す

今回のモデル事業の担当部署は人事部です。部内に雇用促進チーム(ダイバーシティ推進室)と定着促進チームを設けました。雇用促進チームは奥村正己室長を中心に、厚生労働省との連絡や各種機関との事務手続きを担当しました。定着促進チームは、定着のためのアセスメント*と実際の業務管理、指揮・指導を行っています。

定着促進チームの杉浦光夫主査は、「モデル事業にふさわしいチャレンジを」ということで、意識的に難しい目標を設定しました。それは、①精神障害者向けに特別の仕事は作らず、一般事務・補助事務という業務内容に限定し、一般従業員と同じ

職場で働いてもらうこと、②障害の程度、年齢、性別、今までの職務経験を一切問わないこと、③できるだけ多くの就労支援機関を利用してみる(同一就労支援機関から複数人数は採用しない)——です。

いずれの目標も、福祉的な受け入れではなく、労働力・戦力としての雇用を目指していこうとの意図が基本にあり、モデル事業だから敢えて挑戦的な目標を立



ダイバーシティ推進室 室長 奥村さん

てそのノウハウを考えてみようと思いました。

※アセスメント：精神障害者個々の基本的な状態や能力、業務遂行上の能力や適性などを見極めること。また、業務や作業の特性を分析評価すること。

Point 2 専門家の設置

アセスメントのため臨床心理士を採用

清水建設が精神障害者の雇用にあたり重視したのは、アセスメントです。それは“障害者用の業務分担ありき”ではなく、それぞれの能力をアセスメントした上での業務分担を行うということです。

「アセスメントという勘違いされやすいのですが、私たちは採用のためのアセスメントではなく、定着のためのアセスメントを重視しています」と杉浦さんは言います。そのため、定着に貢献する専門家として臨床心理士の川村由佳さんを迎えました。杉浦さん自身が臨床心理士および第2号ジョブコーチの資格を取得する中で、民間企業で雇用の定着を目標とするには、福祉的要素が強い精神保健福祉士よりもアセスメントに強い臨床心理士が適していると思ったからです。加えて、精神障害者の主治医と深い話をしてもらうためにも、臨床心理士が適任と考えました。またアセスメントを重視し、次につなげるために、臨床心理士による明確なエビデンスを示す必要もありました。

Point 3 実験的採用①

来る者拒まず——その結果は？

モデル事業当初は、いろいろな就労支援機関から推薦された精神障害者を面接し、その場で採用を決定していました。それは、「どんなに重度な精神障害をお持ちの方でもまずは受け入れてみよう」と決めていたからです。この方法でトライアル雇用を開始した方たちは、なかなか定着には結びつきませんでした（4名採用うち1名定着）。本人の労働能力や労働態勢の問題もありますが、雇用や労働についての認識自体に、推薦する就労支援機関（もしくは本人）と清水建設とのギャップが少なからずあったのも要因の一つだと分析しています。

Point 4 実験的採用②

実習場面の提供をさまざまに活かす

企業としては、精神障害者にも業務に貢献してほしいという要望がありますが、これを裏返せば雇用する側にとって、「どう採用して、どうマネジメントするのか」という課題となります。川村さんは、人事部内の執務席を“実習の場”として提供してみることになりました。採用候補者に実習してもらうこともできますし、単に事務職の実習の場として利用してもらうことができます。実際に、この実習を経て採用した精神障害者もありましたし、多くの実習を受け入れた経験から清水建設が求める人材を採るためには、どういったポイントに焦点を当てて選考したらよいかの工夫が集約されていきました。

また、個々の精神障害者をどうマネジメントすれば、どんな貢献がしてもらえるかといったことへのヒントも蓄積されました。就労支援機関の方にアセスメントの材料を提供することもできました。実習で蓄積された知恵は、採用面接にも活かされました。仕事面以外でも、自分の障害をどう受容しているか、服薬習慣や生活リズムが整っているか、不調時の対処方法を持っているかなど、就業生活を維持するためのポイントが明確になっていたため、それらを本人に確認しました。また、川村さんは、実習で精神障害者の就業生活の様子を数多く見た経験と専門家の目から、表情や行動特徴をチェックし、病状の安定度、指示理解度やその特徴などの基本的な能力を推察しました。

一方、実習には別の側面もありました。人事部では、社内の理解促進のために勉強会や研修を行ったのですが、杉浦さんは机上での理解は限界があると感じていました。頭で精神障害を理解するのと、隣の席で精神障害者と一緒に働くのは別です。同じ執務スペースの中で、精神障害者が実習していることが、一般従業員への教育につながると判断しました。精神障害者の職場実習が、一般従業員に体験的学習の機会を提供することにもなったのです。「実習生が同じ職場にいても問題は起きないですし、彼らが黙々と作業をしているのを目にして、職場に精神障害者がいることに、慣れてきました。彼らの存在が“通常・日常”になることが大切なのだと思います。」（川村さん）

採用のポイント

実習で得た経験から定着のためのポイントを明確化しました。

Point 1 人と仕事のマッチング

本人の意欲と労働力としての人材の一致

さまざまな採用方法を試していく中で、「清水建設で従業員と

してやっていきたい」という本人の意欲があり、その人の能力が「清水建設が求める労働力として許容できる」と判断した人を採用するようになりました。以前の、就労支援機関から紹介された人をそのまま受け入れた経験、採用した個々の働きぶり、実習で得たいろいろな知恵などから、企業としても人材として重視するポイントを明確化し、それに沿った採用をすることが定着につなが

るとわかってきたのです。

具体的には、本人が労働力として就労する意欲を持っていること、雇用側がある程度の配慮をすれば事務補助に必要な最低限の指示理解力と処理能力が発揮できること、職場の状況からある程度は自律的に自分の業務管理ができることなどです。

Point 2

自己管理能力

就業維持に必要な自己管理、自律性が発揮できているか

臨床心理士と企業人のチームで、それぞれの専門性や合理性

を駆使して、概ね就業生活に必要な病状・生活管理ができてい
る人を採用することができました。面接時に、直接生活のリズムや
症状の安定度について質問をしたり、表情や行動を注意して見た
りすると、大体のことはわかってきます。

その人なりの自律性がどれくらいで、どう発揮されそうかも、病
状や生活の自己管理について聞いたり、最終的に実施した段階
的な選考（書類選考、選考試験、事務処理試行、面接）で大方見
極めることができました。

採用後、定着のための5つのポイント

Point 1

仕事の切り出し

アセスメントして仕事を割り振り

清水建設では、精神障害者をアセスメントして、それぞれの
得意なこと、得意でないことを把握して、その労働能力に見合っ
た業務を、社内の仕事から切り出していくという方法を取りまし
た。

川村さんは、社内に最初、「定型的判断で、精神障害者が
処理できそうな程度の、比較的納期が緩い仕事を出してほしい」
という要望を出しましたが、他の従業員たちは、精神障害者が
どんな仕事をどの程度出来るのかが具体的にイメージできな
かったようです。そこで、川村さんは、「たまっている仕事、簡
単そうな仕事、何でもいいから出してください」と、仕事内容よ
りも「そのうちにやらねばならないが後回しになっている仕事」
を頼みました。そして、その仕事の一部をまずやらせてもらい
ながら、精神障害者にできる仕事のイメージをすり合わせていき
ました。「エクセル表に決まったデータを入力する」という仕事
が来たら、入力済みデータを納品するときに、「そもそもこのエク
セル表自体を作れます」と伝えます。すると今度は、元データ
を持ってきて「この部分をこのような表にデータ化してほしい」
というオーダーが来ます。そして、それを納品するときに、「こ
の部分の集計やこうした資料も作れます」「この程度のローデー
タがあれば、後は判断して入力できます」というように、さらに
出来る仕事を具体的に示していきました。

Point 2

それぞれの業務担当

核となる日常業務と その他の仕事を組み合わせ

仕事について、川村さんは、それぞれの得手不得手、能力

や適性を考えて業務分担をしています。それぞれに核となる日
常業務の担当があり、その都度、請け負う仕事も個々の状況に
合わせて分担しています。現在、本社人事部には4名の精神
障害者がいますが、それぞれのアセスメントの結果から、各人
が担当する業務を指示され、責任を持ってやるというのが基本
です。

核となっている日常業務は、「全社の休日・休暇・欠勤届け
の受付・管理」「健康管理情報のデータ化」「採用業務補助」「パ
ンフレット類の発送・在庫管理」「各種資料作成」などです。
核以外の仕事、つまり切り出し対象となっているのは、不定期
に単発で請け負う業務や急を要する仕事などです。

奥村さんは、「切り出しの際は、核となる業務と不定期の仕
事のバランスが重要」と言います。担当者に負担をかけ過ぎず
に仕事として充実させるために、担当する業務の質や量、組み
合わせが重要になるからです。核となる業務とそうでない仕事
の組み合わせもアセスメントから導かれています。

Point 3

トレーニング・アセスメントの循環

一つの仕事の経過から 次なる展開を探る

一般従業員の場合、「新入従業員ならここまで、3年目だつた
らこのあたり、中堅になったらこのレベルまで」というように、
仕事の能力にある程度共通の尺度があります。精神障害者の
場合、その尺度が適用できないことが少なくありません。これ
ができたからもう一段階上のステップへ、というような通常の難
易度の階段は適用されないのです。

川村さんは、「Aさんにとっての難易度とは?」「Bさんにとつ
ての難易度とは?」というように個々人にとっての尺度を考慮し
ています。また人によっては、同じ仕事をずっとやるのが得意な

もいます。この場合、必ずしも「他の仕事もできるように」と考えるのがよいわけではありません。

川村さんは、まずその人のアセスメントに応じた仕事をしてもらって、その経過を見て、次の可能性（もしくは限界）を探っています。このプロセスを何度も繰り返すことで、よりの確な業務とのマッチングが可能になります。これが「トレーニング・アセスメントを循環させる」ということです。

Point 4 共同作業はしない

個人で仕事に専念させる

精神障害者に仕事を担当させるとき、基本的に共同作業はさせません。同じ作業をチームで行うことが得意な人もいる反面、かえって効率が悪くなる人もいますからです。それよりも一人ひとりの能力を発揮させることに軸足を置いたほうが、個々が十分に貢献できると考えています。各人のアセスメントに応じて業務を振る方が、不測の事態が起こりにくく、その人に合わせた指示もできるので、本人たちも働きやすいのです。

個々のアセスメントに沿って業務を分担するので、その人にその業務をやってもらうにはどんな配慮をするべきか、どこに気を付けておくべきかなどは事前にわかります。それならば、仕事を依頼するときに、指示をしっかりとっておけば、あとはその人に任

せられます。精神障害者への指示やフォローは基本的には川村さんが行いますが、臨時に請け負った業務などは、川村さんが他の従業員に、精神障害者への指示の出し方やフォロー方法を教えて、お願いすることもあります。

Point 5

関係機関との連携体制

主治医と密な情報交換を行う

会社ではフォローできない部分をサポートしてもらうために、関係機関との連携体制をとりました。

特に、医療機関とは早い時期に必ず受診同行して主治医から意見を聞きました。その後は必要時、精神障害者の就業状況（業務内容や勤務時間）を説明し、対応に関する留意点や助言をいただくとともに、主治医に対しての情報提供もします。

また、不調時に連絡をし、病状面でのフォローをお願いしたり、復調に向けての見立てや、その間の対応方法の助言をいただくこともありました。

就労支援機関とは、トライアル雇用期間やその後の定着までの期間、定期的にカンファレンスを持ち、情報交換をし、必要なフォローの分担をしていました。生活面でのフォローをお願いしたり、相談にのってもらったりしました。

担当者聞く

～モデル事業に参加して～

——今回の取り組みの感想をお聞かせください。

杉浦さん そばにいて一緒に働いてみるというのは、とても大きいと思いました。例えば、統合失調症でも個人差があるし、仕事によっても変わってきます。やはり、個人個人のアセスメントをきっちりと行わないと、精神障害者も企業もお互い不幸になってしまうと感じました。

川村さん 精神障害者を人材としてどう活用していくかという方法論は少し見えてきたかもしれませんが、注意したいのは、「精神障害者をどう雇用するか」ではなく、「一人の人材をどう活用するか」ということです。

——今後取り組まれる企業へアドバイスを。

杉浦さん 就労支援機関のサポートをきちんと受けている

人を採用することですね。精神障害者の生活面のサポートは、やはり就労支援機関の協力が大きいと思いますが、就労支援機関が雇用も視野に入れたサポートをしているかどうかは重要だと思います。就労支援機関がサポートの幅を広げ、かつ質を高めることが企業の雇用につながるのではないのでしょうか。

川村さん 就労支援機関の紹介でトライアル雇用で来た精神障害者で、本採用は無理と判断された人がいました。雇い入れの際、企業と就労支援機関との間で、「ダメだった場合どうするか」のコンセンサスをきちんと得ることが必要です。

杉浦さん 福祉的な意味で熱くなりすぎずに、労働力だと決めつけて冷たくなりすぎずに、中間のところを企業が持てたら成功すると思います。熱くなりすぎると、ダメだったときにがっかりしてしまうし、労働力だと決めつけてしまうと人間的なつながりが弱くなってしまいますから。

奥村さん 支援の話か雇用の話かわからなくなってしまうので、雇用という意識を忘れないようにということですね。それから、この人はこうだと固定観念を持ちすぎないということです。「こんなこともできるんだ」という発見も結構あります。