

## きめ細かな面接が雇用後のミスマッチを防止。 お互いに何でも話すことで、大きな安心感を

### 取り組みのポイント！

#### 採用前

- ・ 行政機関を活用した情報収集を徹底
- ・ 社内理解と社内協力を得るには取り組みの意義や目的を明確に伝える
- ・ 面接時に本人の要望や症状をきちんと確認すること

#### が定着への第一歩

#### 採用後

- ・ 特定の就労支援機関と深いつながりを持つことで協力体制を強化
- ・ 適度に、かつ自然なコミュニケーションを心掛ける

### PROFILE

#### ■ 株式会社 高島屋

1831(天保2)年1月10日創業の、日本を代表する老舗百貨店。国内20店舗、海外2店舗で、百貨店事業のほか、法人事業、クロスメディア事業を展開している。

#### ■ モデル事業期間中の精神障害者雇用結果

平成21年度 6名  
平成22年度 6名

合計9名雇用継続中(平成24年1月27日現在)

#### ■ 就業場所

関西・関東において数店舗。その他事業所において数カ所

#### ■ 勤務日数／労働時間

Aさん(週5日 9:45～17:00)  
Bさん(週5日 9:50～18:25)  
Cさん(週5日 9:50～14:50)ほか

#### ■ 従事作業

店舗／のしかけ、紐かけ、梱包、包装済商品の台車積み込み、伝票スタンプ押し、用度品整理  
本社等／庶務受付業務全般(PC使用含

む)、各種帳票管理・配布、宅急便対応・伝票照合

#### ■ モデル事業参画の経緯

株式会社高島屋は、社会の公器であるとの自覚のもと、CSRを積極的に推進しています。国連の障害者権利条約の批准に向けて「企業における合理的配慮」が求められていることや、法定雇用率の算出範囲や対象事業所が拡大している流れの中で、精神障害者に就労の場を提供していくことは、社会で活動する企業として当然の役割として受け止めています。

## 採用に至るまで6つのポイント

### Point 1 情報収集

#### 精神障害者の雇用プロセスや症状を学ぶ

高島屋にとって、精神障害者保健福祉手帳を持っている方を新規雇用するのは初めての取り組みでした。人事部 能力開発・採用担当次長 福岡 収さんが最初に行ったのは、精神障害者の雇用プロセスや症状についての情報収集です。

精神障害者の雇用についてのアドバイスをまずどこに求めるか探しているなかで、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構に障害者雇用エキスパートがいることを知り、直接、機構を訪ねました。

障害者雇用エキスパートから、精神障害者雇用の現状、雇用の段取り、定着させるまでのステップの踏み方、問題や疑問が起きた場合の相談先などを教えていただきました。

そして、ハローワーク 飯田橋の雇用指導官をご紹介いただき、その方



人事部 能力開発・採用担当次長 福岡さん

と具体的に精神障害者雇用への道筋を細部にわたって詰めていくことになりました。

精神障害者雇用促進モデル事業実施にあたって、いろいろな機関に助けをいただきましたが、ハローワークの雇用指導官と出会ってからは、その方がすべての窓口となり、地域障害者職業センターなどのさまざまな就労支援機関のネットワークを広げられました。

## Point 2 他社事例を見学

### 発展的事例、 類似業界の先行例に学ぶ

厚生労働省からの紹介もあり、精神障害者雇用を先行して行っている複数企業を見学しました。それぞれの企業ごとにアプローチ法が異なっていて、参考になりました。

ある食品スーパーでは、当社と事業領域が近いので参考になる点が多くありました。その食品スーパーの場合、お客様がいらっしゃる売り場でも、精神障害者が仕事をしています。精神障害者の場合、なかなかそこまで踏み込まず、どちらかというバックヤードという考えを持っていましたが、その食品スーパーの例では、職域の可能性を先入観で狭めてはいけないことを学びました。

ある建設会社の特例子会社の取り組みでは業務の切り出し方が参考になりました。精神障害者雇用を進める上で、雇い入れを要請した部門から、「(頼める)仕事がありません」と断られる場合がありがちですが、同社の事例を示すことで、納得して対応してもらえました。また、精神障害者にお願いできる仕事を集約することによって、もともとその仕事を行っていた人が本来やるべき業務に集中でき、生産性の向上につながるということを、説得力を持って言えるようになったと思います。

## Point 3 社内活動①

### 障害者雇用促進チームを設置

情報収集を進めると同時に、社内に障害者雇用促進チームを設置しました。メンバーは本社人事部に加え、就業場所となる予定の店舗および事業所 10 ヶ所から人選しました。本社人事部の

役割は、全体としての雇用促進プランの立案と、各店・事業所の担当者への支援(情報提供・就労支援機関の紹介など)です。実際に精神障害者を雇用するのは、それぞれの店・事業所の採用担当者なので、そのリクエストに沿って、面接への同席や他社事例の紹介なども行いました。受け入れ職場の管理監督者への情報提供(本人の症状特性・職場で留意すべき点など)は各店・事業所の担当者が適宜行いました。

参加事業所は事業所別の雇用率を見て決定しました。取り組みが進んでいない事業所についても、モデル事業参画を機に、雇用率を達成しようということです。

## Point 4 社内活動②

### チーム会議で情報共有、 質の高い取り組みを

高島屋の場合、所在地の異なる店舗や事業所それぞれでの雇用に取り組みました。今回のチーム活動の目的の一つは、担当者間の情報共有です。そのために定期的にチーム会議を開催しました。

1回目の会議では、本事業の主旨、雇用の目標数、スケジュールの確認などを行いました。2回目以降は、各事業所の進捗状況を確認しました。また、ハローワークの雇用指導官に、求人票の出し方をはじめ具体的な採用ステップをご指導いただきました。例えば、ステップアップ雇用を希望する場合、それに応じた求人票の書き方があるなど初めて知ることも多く、勉強になりました。また、行政の支援体制や仕組み、助成金の申請と活用方法などご教示いただきました。地域障害者職業センターの方にも出席いただき、精神障害の具体的な症例などのレクチャーを受け、担当者たちは精神障害についての理解を深めていきました。

## Point 5 社内への周知

### 社内報で告知、取り組み意義を説明

社内においては、精神障害者雇用促進モデル事業の受託について、社内報を中心に情報発信しました。最初は告知のみにとどめ、次号で、「なぜ高島屋は障害者雇用に取り組むのか」を説明しました。当然ながら、精神障害者を受け入れる職場において

は、今まで経験がないことなので戸惑いがあります。人事部としては、不安を払拭し、前向きに捉えてもらうために、今回の事業に取り組むことの意味をきちんと理解してもらうことが重要だと考えました。

当社の業務においては、「お客様の思いをいかに汲み取るか」「お客様をいかに理解するか」ということが根幹にあります。精神



精神障害者雇用モデル事業受託を伝える社内報

障害者と共に働くにあたっては、その方の思い・立場・状況を理解し、真摯に汲み取っていく必要があります。モデル事業に取り組むことは、私たちの本業において必要とされる大切な力をさらに育むことにつながると考えています。この点については、社内における理解と共感をいただけたと思っています。

Point 6

就労支援機関の活用

つながりのできた就労支援機関を大切に

当社の取り組みにおいては、全社的には障害者雇用促進チームを軸としながらも、雇用現場となる各事業所の職場担当者が実際の“主役”です。各職場は雇用した精神障害者それぞれの就労支援機関との連携を密に取っています。その中で、当社のニーズや業務内容に対する理解を深めていただけるので、就労支援機関からの当社へのアドバイスや本人に対する支援（カウンセリング等）がどんどん的確になっていきます。むやみに就労支援機関の数を増やすのではなく、つながりのある就労支援機関との関係を強化し、少しずつ積み上げていくのが雇用の定着のために望ましいと感じています。

採用のポイント

ハローワークに求人票を出し、応募者を面接しました。面接は雇用を継続させる“正念場”として、じっくり話し合いました。

Point 1

募集経緯

ハローワークを中心に活用。面接は店舗担当者が行う

求人は主にハローワークを活用しました。各店舗の人事担当者が業務内容を明示し、それを元にハローワークに求人を出しました。ハローワークの合同面接会、ミニ面接会にも参加し、指名求人も行いましたが、特に留意したのは、職務内容をできるだけ細かく具体的に説明することです。それによって、求職者が自分にとってできることとできないことを、より正確に判断できるようになり、雇用のミスマッチを防ぐことができるからです。地域障害者職業センターや就労支援機関からもご紹介いただき

ました。

いずれも回を重ねるごとに、人材のマッチングの精度が高まりました。

Point 2

症状を語るか

自分の症状や希望を正確に伝えることができるか

精神障害者を雇い入れるにあたり、業務の指示出しや仕事の進め方などは、障害の特性に配慮しながら行う必要があるため、各現場の管理・監督者は雇用する精神障害者の症状を正確に知っておく必要があります。

当社は、本人との面接を、今後の雇用定着を左右する重要なファクターとして位置づけています。採用面接は、精神障害者が実際に働くことになる各店舗の人事担当者が行いました。面接では、本人に、「(職場では) どういう配慮をしてほしいか」を確認しました。実際に勤務し始めてから問題が起こることのないように、採用前の面接できちんと確認することで、あらかじめ現場で受け入れ態勢をとることができます。

これを怠ると、ささいなことで職場の人たちに誤解が生じてしまいます。例えば、表情が乏しかったり、複数の指示を受けると戸惑ったり、一人になれる時間が必要だったりすることは、コミュニケーションをする上で、その方の特性としてあらかじめ知らせておけば、上長や職場の配慮が可能となるでしょう。

### Point 3 症状を正しく把握する

#### 就労支援機関の人も 面接に同席して

面接で重要視したもう一つの点は、求職希望の精神障害者が、ご自分が今どういう状態にあるのか自分で判断できるかどうかということです。本人が、「そろそろ症状が出てきた」とい

うのがわかれば、上長などに相談して、休憩をとってもらうなど適切に対応することができます。

採用企業として、症状を正しく把握するため、面接には支援機関の方に来ていただき、第三者の目から教えていただくこともしました。自分の症状をうまく説明できない方もいらっしゃいますが、雇い入れる側としては、「大丈夫です、大丈夫です」と言う方よりも、「自分はこういうときはダメなんです」と言える人のほうが職場としての対応が取りやすく安心感があります。

### Point 4 やる気があるか

#### 仕事に対する意欲をはかる

そのほかに面接時にお伺いすることは、まったく健常者と同じです。ただ、仕事に対して前向きな姿勢があるかということについては特に重視しています。企業側として適切な配慮を用意することは当然すべきことですが、一方で働いていただく方にも、問題が発生した時にそれを乗り越えようとする姿勢がないと、雇用の継続は難しいと感じています。雇用の継続は企業と本人の共同作業だと思います。

## 採用後、定着のための5つのポイント

### Point 1 仕事とのマッチング

#### 関心、経験、能力から適職を探る

当社の場合、精神障害者の勤務形態としては、各事業所の有期雇用の方と同じです。アルバイト雇用やステップアップ雇用という形で勤務時間を短くするなどの配慮を必要に応じて講じながら、本人と仕事がマッチするかどうか一定期間実際に働いていただいて様子を見た上で、正式に雇用するかどうかを決定します。

職務内容については、前職の経験を参考にしたり、本人の希望を聞いて決定します。いずれにせよ、本人のやる気と能力の見極めが必要なので、試用期間を設けるのは重要なことだと思っています。

当初想定していた以外の業務について例を挙げるとレジ業務があります。百貨店のレジ操作は、クレジットカード、ポイントカードや、いろいろな金券、割引券があるため、扱いが複雑です。お願いするには難しい業務かと思っていたのですが、むしろ自分から進んでマニュアルを読んで操作に精通する方もいます。

### Point 2 役割分担の重層化

#### 一つの仕事を複数で担当し、 仕事を止めない工夫を

精神障害者が担当している仕事は、突発的な欠勤が発生したときにフォローできるよう、周囲のメンバーと重複して仕事担当しています。

高島屋は、元日以外の364日営業で、社員の勤務体制はシフト制となっています。職場のメンバーが互いにそれぞれの仕事をフォローしながら職場全体として業務を遂行するという文化が根づいています。それが精神障害者雇用の面でも役立っています。

**Point 3** 人と仕事の安定  
**変化に富む環境はストレスのもと。落ち着ける環境づくりを**

現場の管理・監督者たちにとって、精神障害者の雇用は初めてでしたが、今回のモデル事業を経験していくうちに、「これはOKだが、あれはNG」とわかってきた部分があります。

精神障害者は、突発的な事柄に対応するのが苦手な傾向にあります。例えば、会社に来てみないとその日にどんな仕事をやるかわからないという状態だと不安になってしまうのです。

また、精神障害者の中にはコミュニケーションをとるのが苦手な方も少なくありません。そのような方にとって、毎日異なる人から仕事の指示を受けたり、質問や報告をする義務が生じると、大きなストレスになってしまいます。

当社ではあらかじめ仕事の指示を出す人を固定し、業務の内容もイレギュラーな要素を極力排したものにしよう留意しました。精神障害者たちは、ストレスを受けない環境を実現できれば、

**業務管理における配慮**

**精神障害者の特徴**

- 心身ともに疲れやすい
- 心配性
- あいまいな状態が苦手
- プレッシャーに弱い
- 緊張する

**配慮事項**

- 随時休憩をとってもらおう
- 戦力になっていると伝える
- 明確な指示
- 締め切りをつくらない
- 一人になる時間をつくる

きっちりと業務をこなすと実感しています。もともと能力的には高いものを持っている方も多いので、仕事の指示を明確にし、気持ち安定した状態で業務をすることで、企業にとっても戦力になります。

**Point 4** ケアは一人に集中させない  
**採用後も就労支援機関の協力を継続。複数で対応することをルール化**

精神障害者を採用した後も、就労支援機関の方に定期的に来ていただいています。地域障害者職業センターからは、ジョブコーチに来ていただきました。これは、本人に対する対応が、誰か一人に集中することのないよう——例えば職場の上長や仕事でペアを組む人——にするためです。

精神障害者が業務遂行においてどんなことに制約を感じているかは、外から見てもわからないことがあります。例えば、進物を包装する作業場で仕事の方がいました。仕事内容は、単に包装するだけの簡単な仕事なので馴染んでもらえるだろうと思っていたのですが、ジョブコーチに見ていただいたところ、のしのかけ方がいろいろあったり、出来上がったものをさまざまな部署に持っていかなくてはならないなど仕事が複雑で、包装する優先順位を自分で判断しなくてはいけない部分があり、本人にとっては難しい作業だとの指摘を受けました。

このように企業側では気づかない第三者の視点、専門家の目でのアドバイスをいただくことは精神障害者雇用が社内に定着するようになるまでは、必要不可欠だと思っています。

**Point 5** コミュニケーション  
**自然なコミュニケーションを心掛ける**

職場の上長は、仕事を任せる中で、仕事に対する適応状況や困っていることを尋ねたりなど、精神障害者とのコミュニケーションを心掛けました。例えば、過去に転職を繰り返した経験のある方や、長い間働いていなかった方は、本人が職場のなかで戦力になっているのかどうかを気にする場合があります。そうした時に、

職場として必要な人材であることをしっかり伝えることが必要です。精神障害者は、症状がでない限りは一見したところ健常者と変わらない様子なので、ややもすると配慮を忘れがちです。短時間でもいいのでこまめにコミュニケーションをとることで、本人に問題が発生することを未然に防ぐことができます。

当社の職場では、ときどき昼食を一緒にとるなど、楽しいコミュ

ニケーションをとるようにしているようです。あまり押し付けがましくなく、ごく自然にコミュニケーションをはかることで、職場に溶け込んでいるようです。

## 担当者へ聞く

### ～モデル事業に参加して～

#### —モデル事業を行って みての感想は？

世の中には精神障害に対する正確でない思い込みがまだまだあると感じました。当社も、精神障害者を職場に雇い入れることに不安はありましたが、精神障害者は症状が出ていない限りにおいては、ほとんど健常者と変わらない仕事をします。

また、持っているスキル自体は非常に高い方もおり、本人や企業が協力して症状のコントロールができるようになったら、大きな戦力になる可能性もあります。

#### —雇用の継続に必要なものは何ですか？

実際に仕事をしてもらう前の段階でのすり合わせ、つまり面接や面談に時間を割いたのがよかったと思います。本人はもちろん、我々人事部、職場の上長、就労支援機関の方などにも参加いただき、職場に希望すること、企業が希望することをはじめ、じっくりと話し合いました。そして「では、こういう形で行きましょう」ということをお互いに納得した上



福岡 収さん

で、決定しました。

それから定期的に就労支援機関のチェックを受けるのも効果的です。本人にとって、その仕事が難しいのか否か、私たちでは判断できないことがあります。当社が提供する職場の環境のなかで、業務を精神障害者がうまく回すことができるのかどうか、就労支援機関（第三者）に見てもらうのです。そして、問題点があれば改善していきます。それを繰り返すことで、ミスマッチは大分削減できるのではないのでしょうか。

#### —これから精神障害者雇用に取り組む企業にメッセージを。

自分の会社だけでやろうと思わないことです。就労支援機関だったり、行政機関だったり、お医者様だったり協力をしてくれると思いますので、採用時はもちろん採用後も一貫して、第三者の力をお借りすることがポイントだと思います。それによってお互いの理解が深まり、継続して業務の中で力を発揮すると思っています。