

障害者ではなく、「人財」という視点。 雇用する側の「人財」育成も必要

取り組みのポイント！

採用前

- ・モデル事業以前の取り組みを振り返り、課題とアクションを抽出
- ・専門職の配置と社内サポーターの育成
- ・実習からステップアップ、トライアル雇用と一定期間の観察が必須

採用後

- ・必要に応じて仕事の優先順位や工夫点を一緒に考える
- ・達成感を覚える仕事はやる気を醸成。仕事面・対人面で徐々に負荷を。
- ・ピアサポートが有効。当事者同士で問題解決することもある。

PROFILE

■ 株式会社 日立製作所

明治43年創業。大正9年設立。ITで高度化された社会インフラを提供する「社会イノベーション事業」を軸に、電機・電子機器・システムの製造・販売などを展開。特例子会社およびグループ適用会社3社を含めた障害者の実雇用率は2.00%（平成23年6月1日現在）。

■ モデル事業期間中の精神障害者雇用結果

平成21年度 3名
平成22年度 3名

合計3名雇用継続中(平成24年1月13日現在)

■ 就業場所

本社 総務本部・人事教育部・勤労部(東京)

■ 勤務日数／労働時間

Aさん (週5日 10:00～17:20)
Bさん (週5日 10:00～17:00)
Cさん (同)

■ 従事作業

有期労災付保業務／データ入力、工期変更届の確認と訂正、概算・確定保険料申告書作成、労働保険料還付請求書作成、労働基準監督署対応 ほか
人権・啓発に関する業務／情報紙・誌の回覧、書籍・DVDの教材斡旋、各事業所やグループ会社の担当者データメンテナンス、社内便封筒整備 ほか
障害者雇用推進業務／障害者雇用状況調査、障害者採用フェアの取りまとめ、会社見学会の企画・運営、各種研修会の企画・運営・発表、Webコンテンツの企画・制作、

実習生の受け入れ準備 ほか

■ モデル事業参画の経緯

日立製作所の本社では691名の障害者を雇用しています。精神障害者については平成19年から15名の実習を受け入れてあります。(平成23年6月1日現在)。「社会が変わるとき、変えるのは日立でありたい」という日立製作所および日立グループのコーポレートステートメントのもと、困難な課題に取り組み、成功事例を示すことで社会にノウハウを示すことができたとの考えから、精神障害者雇用モデル事業を受託しました。

採用に至るまで5つのポイント

Point 1

課題とアクションのまとめ

モデル事業以前の取り組みの振り返り

日立製作所 人財統括本部 勤労部は、日立製作所および日立グループ全体の障害者雇用を推進・管理する部門です。これまでも勉強会を企画したり、モデル例を示したり、法定雇用率に達していない事業所に指導するなどしてきました。しかし、精神障害者についてはなかなか目が向けられず、同部労務・雇用企画グルー

プ主任 藤原 敏さんは自部門で精神障害者雇用の例を示そうと、平成17年から各種研究会やセミナーに参加し、情報収集、事例収集に努め、雇用の可能性を調査しました。そして、平成19年から精神障害者の実習を受け入れてあります。



人財統括本部 勤労部 主任 藤原さん

今回のモデル事業参画において、これまでの取り組みを振り返り、いくつかの課題とアクションをまとめることからスタートしました。

Point 2 サポート体制の整備 精神保健福祉士の配置と 雇用促進チームの設置

これまでいろいろな福祉施設や病院、先行企業などを見てきた藤原さんは、精神障害者を雇用・定着させる場合、身体障害者や知的障害者とは異なり、各職場に任せ切りとはいかないかと思っていました。そんなときモデル事業の参画が決まり、これを機に職場に専門職を配置して、しっかりケアをしていこうと決めたのです。そして、藤原さんの知人で、精神障害者の福祉に携わっている方からご紹介いただいたのが精神保健福祉士の五味渕津子さん（人財統括本部 勤労部 勤務・雇用企画グループ）です。



人財統括本部 勤労部 五味渕津さん

藤原さんと五味渕津さんは、まず社内の理解促進に着手しました。雇用促進チームを設置し、社内講習会の開催や Web サイトでの広報、実習生受入れの呼びかけなどを行いました。雇用促進チームには、社内だけでは十分ではない情報や知識を補うため、福祉専門家や大学教授などの有識者もメンバーに加えています（社内が 5 人で社外が 6 人）。

Point 3 社内への理解促進 社内サポーターの募集と 研修会・セミナーの開催

精神障害者雇用促進プロジェクトの立ち上げや取組内容は、社内イントラネットや勤労担当部・課長会議、各種社内研修等を通じてアナウンスしました。社内イントラネットプロジェクトサイトでは、この取り組みに賛同いただける「ナチュラルサポーター」を募りました。「ナチュラルサポーター」とは、プロジェクトサイトからワンクリックで今回のプロジェクトの応援者になれるというシステムで、社内の反響は予想以上で、これまで 278 名の方が登録されています（平成 24 年 1 月 13 日現在）。ナチュラルサポーター

からのコメントの中には、「身内や知人に精神障害者がいる」というものも多く、精神障害は私たちの身近にある病気なのだと認識しました。ナチュラルサポーターに登録いただいた方には、月 1 回のサポーター研修会やセミナーのご案内をさせていただいています。



ニックネーム※	賛同コメント
匿名	賛同します。自分でできることは何でも協力したいと思います。
匿名	支援があれば働ける！を積極的に応援したいと思います。このことを通して、職場全体・職員全体のよりよい雰囲気や業務環境につながってほしいなと思っています。
匿名	自分のできる範囲で協力したいと思います！
匿名	一人息子が重度知的障害です。応援者になりたい。
匿名	地道に一步一步、「基本的人権の尊重」を守る社風になればと思います。

「精神障がい者雇用促進プロジェクト」サイトのトップ画面とサポーターたちの賛同コメントページ。アクセス件数は約 9 万件（平成 24 年 1 月 13 日）

研修会やセミナーの案内チラシ。研修会の司会やチラシ作成は今回のモデル事業で雇用された精神障害者が担当



Point 4 勤務体制の工夫 実習から徐々にステップアップ

モデル事業期間中は、精神障害者の勤務時間や雇用形態を変化させることで、少しずつステップアップしていきました。週 3 日 15 時間の実習期間を 2 週間経験後、ステップアップ雇用へ。採用前に委託訓練や就労移行支援事業所の訓練課程を経た人は、週 20 時間以上からスタートしました。

また、ストレス耐性を強化するために、担当する仕事の難易度を少しずつ上げていったり、業務の依頼者と直接コミュニケーションをとる回数を増やしたりして、徐々に負荷をかけていきました。

短期間だとそのときだけ“がんばりが利く”方もいるので、双方で見極めていくために仕事内容や勤務時間のステップアップは必要だと思います。

Point 5 本人による成果発表会 実習の成果を自らプレゼン

実習終了時には、必ず成果発表会を行っています。発表はもち

ろん、パワーポイントの資料作成も本人が行います。テーマは個々の能力に応じて決定しますが、実習期間中に何を学び、どういう仕事を通じて、今後どういうことを課題と感じているかをまとめて、当社の障害者雇用関係の勤労部、総務部、人事教育部の方たちを前にプレゼンテーションを行います。発表後には参加者から意見や感想を述べてもらっています。

雇用契約

実習、そしてステップアップ雇用・トライアル雇用を経て、1年間の雇用契約へと進みます。当社がその際、ポイントとしたのは下記のとおりです。

Point 1 仕事の能力 要求されるレベルに達しているか

仕事を遂行するにあたり、必要とされる事務処理能力(PC操作含む)、コミュニケーション能力、自己管理能力が、会社が求めるレベルに達しているか見ました。

トレスがかかります。体調を崩したときに、自分でどのように対処できるか、自分ではどうしたらよいか判断に迷ったとき、必要な支援を自分から支援者に求められるかが重要になります。

Point 2 安定性がある 自分をよく理解して、 自己コントロールできる

不安定だとどうしても仕事に支障を来し、職場はフォローに時間を割かざるを得ません。そのためにも、いつでも相談できる就労支援機関が付いている人が望ましいです。それから本人が病気をきちんと受容していること。働くということはそれだけで

Point 3 就労意欲と自律心 「働きたい」という強い意欲があるか

「働きたい」「自律した生活をしたい」という強い気持ちを持つことが大切です。意欲がある方には周囲も惹かれ、何か力になりたい、応援したいという気持ちになるものです。また働いていく中でうまくいかないこと、辛いことがあったときに、自分なりのモチベーションを見つけ、立ち向かっていく努力ができます。

採用後、定着のための5つのポイント

Point 1 本人の適性を見て仕事を割当 一つの仕事から付随業務へと拡大

パソコンの操作が得意な人には、日立グループ国内約350社の障害者雇用状況調査の集計を、コミュニケーションに長けた方にはセミナーや研修会で司会進行を任せるなど、本人の適性を見て仕事を割り振っています。そして、本人の状況を確認し、質問

の回数が減ったり、効率よく仕事が進められるようになってきたら、それぞれの業務に付随する別の仕事(例：障害者雇用状況調査のデータ集計に加え、各グループ会社への研修会の案内、各社人事担当者への催促業務など)もお願ひしていきます。こうして徐々に業務の拡大を図っています。

Point 2 仕事の進め方を示す 優先順位や進め方を知ること

五味渚さんは、精神障害者が仕事を期日までにきちんと終わらせるために、①その仕事を遂行するにはどのような作業が必要か(仕事の分割)、②その優先順位は? ③何をいつまでに終わらせるかを、本人と一緒に考えます。

例えば、ある部署からホームページの構成を考える依頼がありました。依頼者から直接説明を受けた精神障害者はうなづきながら聞いていたので任せてみたところ、要望に添った仕事とは違うものになってしまいました。依頼者は構成を考えるための第一段階として、カテゴリ別に情報とリンク先をエクセル表に整理することを望んでいたのですが、表を整理するための進め方やまとめ方の具体的な説明がなかったことが原因でした。五味渚さんは表を作成する際に必要な項目を指示し、簡単な図を書いて完成イメージを具体的に説明しました。精神障害者は、「やっとイメージがつかめました。もう一度やってみます!」と再度やる気になり、依頼者の要望に沿ったものを提出することができました。

Point 3 成長の振り返り 本人と上長で話し合い、評価シートを活用

現在、日立製作所本社では3部署に精神障害者が配属され、評価は職場の上長が行っています。総務本部の上長は、自ら評価シートを作り、本人と上長の評価を照合するようにしています。

評価シートは本人の体調・仕事面・対人面に分かれています。

評価シートの記入は毎月行われ、そのたびに上長と精神障害者が話し合います。本人にとっても自分のできなかったことやできるようになったこと、新たな業務へのチャレンジな

2014年1月分
月次の振り返りシート

氏名: _____

■ 5項目を振り返って記入してください

項目	1	2	3	4
①予定通り進捗し、遅延なかった				
②依頼に相談することができた(あった時)				
③仕事の進捗が滞りなかった				
④手順を忠実に守り、自分なりに確認を繰り返した				
⑤作業でわからない時、質問できた				
⑥依頼が滞りなく、上司に伝えることができた				
⑦依頼は、業務に集中できた				
⑧現在の業務内容・業務内容は、今、自分に合っている				
⑨業務に集中できる				
⑩他人、上司に協力を受けることができた				
⑪業務の進捗、上司に伝えることができる				
⑫先週よりもよりよい仕事はしているか				

本人の振り返り
上長の振り返り

Home Drive(W)-振り返りシート

評価シート

ど、成長の振り返りとしても役立っています。

Point 4 ピアサポート 当事者同士の支え合いも有効

精神障害者には仕事のみならず、生活面での支援も大切ですが、同社では1ヵ月に一度、本人の振り返りを実施しています。そのとき就労支援機関の方にも同席いただき、生活面と職場の支援の連携を図っています。

また、月に一度、当事者ミーティングを実施しています。同じ職場の精神障害者同士がミーティングを行い、各職場での不安や悩みを当事者同士で共有し合い、支え合うのが目的です。

以前、「やめたい」と漏らした精神障害者を別の精神障害者が「何甘えたこと言っているの!」と叱咤激励し、退社を思い止まらせたということがありました。ピアサポートは、同じ苦勞を抱えた仲間が仕事を一緒にやっているという安心感と励みにもつながっています。

五味渚さんが支援の中で活用している手法のひとつに SST※があります。SSTで精神障害者が他者を演じる(例えば上長など)ことで、相手の気持ちを理解することにも繋がり、同僚同士で習得したコミュニケーション能力は大きいといえます。

※ SST(Social Skill Training): 生活技能訓練のことで「社会技能訓練」または「生活技能訓練」と訳される。グループの中で、対人技能、服薬、就労時の課題等の再学習を行い日常・社会生活に生かしていく訓練法です。

Point 5 達成感 やりとげた自信が働く喜びに

「勤勞部の仕事は一つひとつに節目がある仕事が多い」と藤原さんは言います。例えば採用イベントや研修会などがそうですが、これは精神障害者にとっても、達成感を覚えやすく、回数も多いので効果的です。五味渚さんは、このようにまとまり感のある仕事は、達成感を得やすいだけでなく、次の課題設定にもつながると言います。例えば、1年に4回ある集計の仕事は、終わる度に「ここが上手く行ったけれど、ここですまなかった」という振り返りを行うと同時に、「今回はこのラインでお願いしたけれど、次はこのラインもお願い!」というように、出来る作業を一つずつ追加していきます。業務の質が改善されるだけでなく、無理なく仕事量を増やしていくことができます。

働く人に Interview!

■青山和正さん（本社総務部勤務）

日立製作所での勤務は2年4ヵ月。現在は労働者災害補償保険の有期事業の付保業務を担当。



労働者災害補償保険は、毎月10日までに中央労働基準監督署に申請しなければならないので、その1週間前くらいが多忙期で、ときどき残業もしています。

人とのコミュニケーションが苦手で、当初はなかなか自分から話すことができませんでしたが、上長はじめ職場の方たちが積極的に声をかけてくださったり、SSTで訓練を積んだおかげで、今では自分から話しかけられるようになりました。仕事の面白みも感じてきて、労働者災害補償保険をもっと学んで、将来は営業ができるようになりたいと思っています。

とげもと
■桐原本 茂さん
（本社総務部主任：青山さんの上長）

青山さんを見ていて関心するのは、自己管理がしっかりしていることです。少しずつ仕事の負荷を増やしていますが、十分耐えられる気力と体力を備えていると思います。

精神障害者は、集中力を持続するのが難しいと聞いていますので、1日に30分くらい、場所を変えて打ち合わせをしたり、世間話をしたりなど、気分転換を図る工夫をしています。配属当初に比べると、自分の思っていることを大分話してくれるようになりました。もっと対話の機会を増やして、彼自身と職場の成長につなげたいと思っています。

担当者に聞く ~モデル事業に参加して~



右から人財統括本部 勤労部 部長代理 平野さん、藤原さん、五味洲さん

——平野さんは日立製作所およびグループの障害者雇用を促進する部門の監督をされています。

平野さん 取り立てて障害者という見方はなくて、多様な人財が働ける場として日立製作所があると常日頃から考えています。いろいろな能力が発揮できる職場づくりの中で、精神障害者も貴重な人財だと思っています。

——今回の取り組みで感じた社内の変化は？

藤原さん グループ企業など、こちらから「採用してください」と頼まなくても、自主的にするようになってきました。実際に採用した精神障害者の活躍を知って、周囲の理解と支援があれば精神障害者が安定して働けるということを実感し

てきているからでしょう。

五味渕さん 当初は精神障害者のいる職場の方から、「飲み会とか普通に誘っても大丈夫？」などと質問を受けることがありましたが、今はそういったことはありません。職場の方が直接コミュニケーションを取り、精神障害者がいる職場が自然なことになっているように感じます。

——社内啓発の活動がユニークですね。部課長を先行企業の見学に連れて行かれたとか？

藤原さん 先進的に精神障害者を雇用している企業や委託訓練の成果発表会の見学に連れて行きました。「今、職場の中のメンタル不調社員への対策で頭を悩ましているのに精神障害者の新規雇用なんてとんでもない」と言っていた人たちが、支援があれば安定して働ける人たちが目の当たりにして、さらに直に接することで、180度態度が変わります。管理職に理解してもらうには実際に会ってもらうのが一番です。しかしながら、管理職は往々にして多忙な人が多いですから、わざわざ苦労して日程の調整をするなら、いっそのこと「この人をぜひ見てもらいたい」と自分が思う精神障害者に当社に実習に来ていただくのがベストだと思いました。今では、間をあけることなく次々と実習生を受け入れていますが、実は、常に職場に精神障害の方がいて当たり前前仕事をしているという環境を意図的に作り出しています。

——障害者雇用にはトップダウンのみならずボトムアップも必要という考えは？

藤原さん 社内で行われるメンタルヘルスやうつ病の講座などは、人事部や各部署の部課長、管理職はほぼ強制的に受講が義務づけられています。管理職や人事・勤労以外の社員には研修の機会が少ないのが現状です。ナチュラルサポーターは、自発的に誰かを助けたいと思っている人にアプローチできて、彼らに勉強してもらいたいという期待を持って始めました。前向きな人が職場に育成されれば、「うちの部では受け入れはちょっと…」と管理職が渋ったときに、「私たちはいいですよ!」と言ってくれるかもしれません。障

害者雇用を進めていくときのハードルで必ず言われるのが、「面倒を見る人がいない」「仕事がない」ということですが、障害者雇用ができるかどうかは「人」で決まる部分がかなり高いと思います。障害者雇用の経験があつて理解がある人は決して「面倒を見る人がいない」とか「仕事がない」といった言い訳はしません。どんな状況でもアイデアや工夫を生み出すものです。そんな人たちが会社の中に増えれば、仕事の作り出しもしてくれて雇用の可能性がさらに広がります。

——今後取り組みたいと思っている企業へのメッセージを。

藤原さん モデル事業を始める前は医学書を何冊も読み漁ったり、障害者職業総合センターの雇用マニュアルや研究論文を読んだりして精神疾患や障害特性について勉強しましたが、マニュアルどおりの人なんて誰もいません。結局は体当たりで接してみないとわかりません。自ら接して、自社なりのノウハウを築き上げてほしいと思います。それには苦労することも必要ですし、そういう苦労を進んでできる人がいなければその会社での精神障害者雇用はなかなか進まないと思います。これさえ読めばどの会社のどの職場でもできる「精神障害者雇用ノウハウ集」なるものは存在しないと思っています。そして何より障害者雇用担当者が強くなる必要があります。強くなるというのは勉強と経験の積み重ね、そして社外の協力者のネットワークを築くことです。志のある者には必ず良識や知恵のある人たちとの出会いがあります。そういう人たちの知恵と力を自分のものとすることができれば、どんな大きな壁が立ちだかたとしてもそれを乗り越えていくことができるのだと思います。

五味渕さん 精神保健福祉士として、長年いろいろな人と関わっていますが、本人の働く可能性は私たちが決めることではありません。会社で雇用するなら「精神障害者だから」という入り方ではなく、ひとりの「人材」として見ること。そしてときどき、「彼らには何が必要なのか」を一緒に考えてくれる人が職場にいることで精神障害者も大きな力を発揮できると思います。