

## 第3章 障害や病気を有する者などを支える現場の取組み事例

## 第3章

## 障害や病気を有する者などを支える現場の取組み事例

第3章では、障害者雇用・障害者就労支援など、治療と仕事の両立支援・健康づくり、社会活動を行うのに困難を有する者などへの支援について、様々な取組みを行っている企業・支援団体を紹介する。同様の取組みを行おうとしている企業・支援団体が、これらの取組みを参考にして、新たな取組みを行うことが期待される。

本章第1節で紹介する企業・支援団体のリストは、以下のとおりである。

## ○障害者雇用・障害者就労支援など

イオンスーパーセンター株式会社  
ソニー・太陽株式会社  
社会福祉法人進和学園しんわルネッサンス  
社会福祉法人武蔵野千川福祉会チャレンジャー  
社会福祉法人プロップステーション  
社会福祉法人訪問の家

## ○治療と仕事の両立支援・健康づくり

大鵬薬品株式会社  
ティーベック株式会社  
株式会社松下産業  
SCSK 株式会社／SCSK 健康保険組合  
花王株式会社／花王健康保険組合  
大分県

## ○社会活動を行うのに困難を有する者などへの支援

一般社団法人鉤路社会的企業創造協議会  
滋賀県働き・暮らし応援センター Tekito-（テキトー）  
一般社団法人よりそいネットワークぎふ  
特定非営利活動法人町田市つながりの開 DAYS BLG！

## 第1節 取組み事例の紹介

## 1 障害者雇用・障害者就労支援などの取組み事例

## (1) 精神障害者・発達障害者の在宅勤務（テレワーク）の取組み（イオンスーパーセンター株式会社）

## 【ポイント】

- 支援機関との連携により、障害者の特性と仕事のマッチング精度を向上させる。
- 業務を見直し、「テレワークの利用が全社的な生産性向上につながる作業」を切り出す。

**1 企業の概要**

イオンスーパーセンター株式会社（以下「イオンスーパーセンター」という。）は2005（平成17）年にイオン株式会社より分社化して設立され、総合小売事業を主な事業内容としている。岩手県盛岡市に本社を有し、山形県以外の東北5県に22店舗展開している。

**2 テレワーク制度導入の背景**

イオンスーパーセンターでは2014（平成26）年度から、「ひとりひとりが常に能力を最大限に発揮できる機会を提供し、多様な人材から生み出される新たな商品やサービスを通じて革新的な経営につとめ、健全に成長し続けること」を目的としてダイバーシティの推進を会社方針として掲げている。このような視点から障害者雇用を推進することで、すべての人にとって働きやすい会社の実現を目指している。また、障害者の雇用を進めることは、人手不足の解消にも資すると考えており、店舗での障害者雇用にも積極的に取り組んできたが、他人とのコミュニケーションを負担に感じるなどの理由から、店舗勤務が難しい障害特性を有する者も雇用できないかと考えた結果、2015（平成27）年からテレワークでの在宅勤務制度を導入するに至った。

**3 テレワーク制度の導入・運用の状況****① 在宅業務の切り出し**

テレワーク制度の導入に当たっては、

- ・各店舗での業務のうち、店舗でなくても行うことができ複数店舗分の作業を集約することで一定の業務量を確保できるもの
- ・精神障害や発達障害を有する者が苦手な場合も想定し、「判断が必要となる要素」をできる限り排除することができるもの
- ・単に在宅でできる作業ということではなく、テレワークで行うことが全社的に見て生産性が上がり効率的であるもの

という視点から店舗業務を見直した結果、イエローレシート（キャンペーン用レシート）の集計、売価変更後のデータ処理、勤務計画の入力、安否確認システムデータの整理などの集計・入力業務を対象とすることとした。

**〈切り出された業務の例～イエローレシートの集計作業～〉**

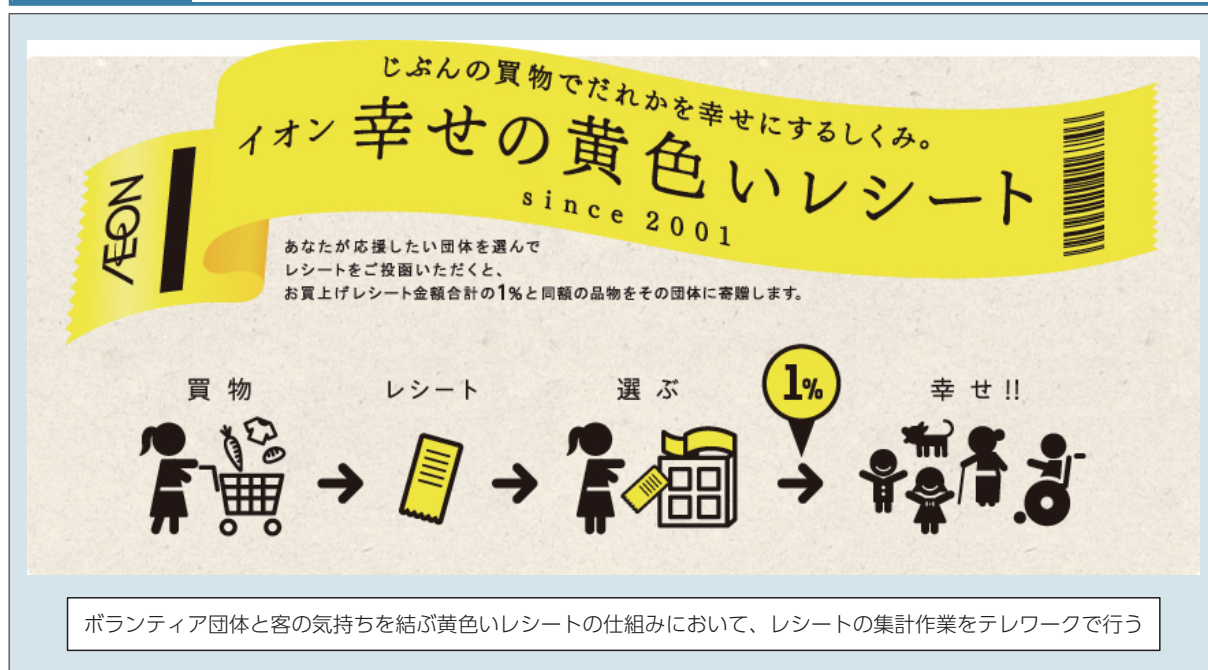
毎月11日の「イオン・デー」に実施している「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」は、購入者が精算時に受け取った黄色のレシートを地域のボランティア団体名が書かれた店内備え付けのボックスに投函することで、レシート合計の1%分相当を寄付することができる仕組みだ。以前は、団体ごとに投函されたレシートを集計する作業に1店

舗当たり2.5時間を要していた。

そこで、作業量確保の観点も踏まえ、22店舗分のイエローレシートの集計作業をテレワークの対象業務として切り出した。店舗からは、「これまで集計作業に使っていた時間を別作業に充てることができるようになった」という声が聞かれているようだ。

サポートを必要としているボランティア団体とお客様の「応援したい」という気持ちを結ぶ取組みに、精神障害や発達障害を有する社員もテレワークを通じて貢献している。

図表 3-1-1 「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」における取組み



## ② 人材確保・定着支援を外部の支援機関に委託

テレワーク制度を始めるに当たり、必要となる技術的能力や生活面を含めた自己管理ができる人材をどのようにして採用するか、という課題もあった。イオンスーパーセンターでは、グループ会社で障害者の就労支援訓練や就職活動のサポートを行っている、アビリティーズジャスコ株式会社（以下「AJ社」という。）と委託契約を締結し、AJ社に人材紹介や採用後の定着支援を委託している。

これによるメリットとして、障害特性を十分に考慮しつつ、必要なスキルを有した人材を選出し実習段階で適性の判断を行えるようになった。精神障害や発達障害の障害特性といっても、その態様は一人一人異なっているのが現状だ。どのような時に不安を感じるのか、作業の中でどのような点が得意・苦手なのか、といった細かな部分の情報を得られるからこそ、本人の希望・能力・特性と切り出した仕事とのマッチングをより正確に行うことができる。そして、採用前の実習段階（2週間から1か月）においても、AJ社の専門的知識を有するトレーナーが対応し、本人の特性と仕事とのマッチングの見極めがより精緻に行われるからこそ、採用後にミスマッチが起こる可能性も少ないのだ。また、採用後も週1回、AJ社の担当者が業務に関すること、生活・体調面の問題などを面談で確認し、イオンスーパーセンターに情報としてフィードバックすることで、定着にもつながっている。

### ③ 本社による雇用管理とサポート

テレワーク制度の利用者には、在宅勤務を実施するためのパソコンと携帯電話が貸与される。勤怠管理は、本社の担当者宛てに、勤務開始時に「出勤の報告メール」、勤務終了時に「退勤の報告メール」をする。また、勤務中に不明な点などがある場合には、電話やメールでいつでも聞くことができる仕組みになっている。本社の担当者は半年毎の契約更新の際に面談を実施するほか、日頃から電話・メールを使って状況を確認している。

## 4 イオンスーパーセンターのテレワーク制度の特色

### ① 障害の特性と仕事のマッチング

本社の担当者は、本人の障害特性と仕事とのマッチングが何よりも重要になるという点を強調する。そのために、採用前の段階から定期的に支援機関との意思疎通があることで、前述のとおり、より良いマッチングができています。障害特性と仕事がうまく適合することで、障害者はより活躍できる。障害者雇用を敬遠することは貴重な人材の採用機会を逃すことになる、と考えているようだ。

### ② 生産性を意識した業務の切り出し

店舗から業務を切り出す際に、生産性向上という視点を入れたことで、「障害者を雇用するための業務」ではなく「店舗の効率性も上がる業務」の切り出しに成功した点も大きい。「障害者を雇用すること」が目的なのではなく、「全社的な効率性を上げること」が目的である。その手段として、店舗業務を見直しテレワークを活用することで精神障害や発達障害を有する者が働く場が生まれている。

## 5 今後に向けて

イオンスーパーセンターでは、全社的な効率性を踏まえながら、支援機関や本社の担当者によるサポートが届く範囲で、今後もテレワーク制度を拡大していきたいとのことである。イオンスーパーセンターの担当者は、「私たちも、職場で相手がどういう人か、いわば相手の「特性」を踏まえて自然と対応を変えますよね。相手が精神障害や発達障害を有する方であっても、それと同じことですよ」と話していた。

## (2) 一人一人の障がいにあわせた作業環境の工夫により、障がい者が持てる力を発揮しながら働くことを実現（ソニー・太陽株式会社）

### 【ポイント】

- ソニー・太陽は、「障がいを感じない、感じさせない、働きやすいだけでなく働き甲斐のある」環境作りを推進してきた。
- 事業として行っているマイクロホン、ヘッドホンの製造では、生産モデルの工程に作業者が合わせるのではなく、一人ひとりの障がいに合わせて必要な台や工具が配置されるような工夫を行っている。聴覚障がい者、視覚障がい者に対しても、要約筆記や、パソコン作業での音声読み上げソフトの活用など、社員の声に基づいたコミュニケーション支援を行う。
- ものづくりだけでなくソニーグループの技術情報管理など、グループになくてはならな



い会社として活動。また、これまで培った障がい者雇用ノウハウを、ソニーグループへ展開する活動も行っている。

## 1 企業概要

ソニー・太陽株式会社（以下「ソニー・太陽」という。）は、大分県速見郡日出町にある、ソニー株式会社の特例子会社である。「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性を尊重し活かすことで新たな価値を創造する）」という、ソニーグループ共通の価値観の下、ソニー・太陽は、誰もが同じように力を発揮し成長していけるように「障がいを感じない、感じさせない、働きやすいだけでなく働き甲斐のある」環境を作る努力をしてきた。同社は、ソニーグループにおけるマイクロホン基幹工場として、合理的配慮と効率改善を追求した独自の生産方式でものづくりを行っている。

設立経緯としては、社会福祉法人 太陽の家創設者の活動に賛同したソニー株式会社創業者 井深大氏が、特例子会社制度が定まる前の1978（昭和53）年に株式会社サン・インダストリーを設立。1981（昭和56）年にソニー・太陽と社名変更し、ソニー株式会社の特例子会社となった。

企業理念として、「世に心身障害者はあっても、仕事に障害はありえない、身障者に保護より働く機会を」、「障害者だからという特権無しの厳しさで健丈者の仕事よりも優れたものを、という信念を持って」という言葉を脈々と受け継いでいる。

ソニー・太陽の2018（平成30）年3月現在の従業員は170名で、障がい者が107名（63%）である。障がいの種類は、肢体障がい67名、聴覚・言語障がい18名、内部障がい9名、精神障がい3名、視覚障がい2名、他8名である。管理・事務系、技術系、マニファクチャリング（ものづくり）系、ソリューション（情報管理など）系など、個人の適性と能力にあわせてどの部署にも、障がい者が所属している。

ソニー・太陽の事業は、マイクロホン、ヘッドホン製造などの「マニファクチャリング」業務とソニーグループの技術情報管理や障がい者雇用推進サポートなどの「ソリューション」業務がある。

## 2 取組み

### ① ものづくりの工夫

創業者の理念の下、ものづくりの場面で障がい者が働きやすくなるような様々な工夫が行われている。製造品目については、障がい者にとって体の負担が少なく、かつ付加価値の高い製品ということで本社と調整し選定された。当初はトランジスタラジオやウォークマンなどの製造から始まり現在はマイクロホンなどを製造している。ソニー・太陽の社屋が1988（昭和63）年に移転する際は、車いす利用者が一人で入っても検査が可能な無響室をつくるなど、障がい者が製造の障壁にならないだけでなく、自律して業務に取り組める環境を整えた。

1999（平成11）年からソニーグループ同様に作業効率の改善・ムダ取りを徹底的に行う生産革新活動を開始し、ソニー・太陽らしい改善を追求した結果、ベルトコンベアーを廃止しセル生産方式にシフトした。その後一人で全工程を製造するワンマン生産方式が導

入され、生産性が飛躍的に向上した。さらに、各人が作業を行うセルの機能を個人に最適化することも行われている。例えば、生産モデルの工程に作業者が合わせるのではなく、一人一人の障がいに合わせて必要な受け台<sup>\*1</sup>や治工具<sup>\*2</sup>が配置されるような工夫を行い、生産性や品質の向上だけでなく、疾病予防や健康維持にもつながっている。ソニー・太陽の経営トップは、「ソニー・太陽の業務用マイクは、何十年とテレビ業界や音楽業界で使われてきました。高音質のマイクを製造するための技術は非常に高度で繊細であり、一つひとつを手作りで作っています。そこは「匠社員」と呼ばれるソニー・太陽の職人たちのプロの技と努力に支えられています。障がいの有無にかかわらず、長年会社で活躍し熟練した技能を持つ社員が、会社を支えています。」と述べる。



一人一人の障がいにあわせて必要な受け台や治工具が配置される工夫

このほか、製造現場をパソコン上で仮想化したバーチャル工程によって、製造現場や試作品がなくても、ものづくりプロセスの検証を可能とする仕組みを導入。車いす作業者の工程をシミュレーションするなど、一人ひとり異なる障がいによる作業範囲や動線をも加味した、最適なものづくりの工程の実現を可能としている。

## ② ソフト面、ハード面でのサポート

聴覚に障がいのある社員と業務上のコミュニケーションを円滑に行うため、パソコンを使用した要約筆記や、全体会合での手話通訳など情報保障<sup>\*3</sup>を行っている。また、視覚に障がいのある社員がパソコンを使用して業務が行えるように、音声読み上げソフトや画面の拡大ソフトを使用している。これらはすべて本人と確認や調整をした上で行っており、合理的配慮という言葉が出てくる以前から、同じ考え方を持って実践してきている。さらに、社員の健康面をCHM（Career & Health Management）推進室がサポートしており、運動の習慣化や疾病の先手管理による予防、健康増進の取組みを進めていることに加え、障がいがキャリアの障壁にならないようにアドバイスしている。

## ③ 障がい者雇用のノウハウ展開と推進活動

ソニー・太陽では、障がいの有無に関わらず、誰もが生き生きと能力を発揮し働きがい

\*1 製品を製造する作業工程において、組み立て中の製品を置くための台。

\*2 部品を正確・迅速に加工するための治具と工具のこと。

\*3 代替手段を用いた情報の提供のこと。

を持てるような環境をソニーグループに根付かせるため、本社人事センターと連携しグループからの障がい者雇用に関する相談や問い合わせに対し、ニーズに応じた支援や協力、情報提供などを行っている。具体的には、①ソニーグループへの知識習得と意識啓発を目的とした、ソニー・太陽での障がい者雇用研修の開催、②障がいのある方が職場に配属される前に受入職場セミナーを実施し意識のバリアを払拭、③ソニーグループの総合力を集結した障がい者向けのグループ合同採用企画などを実施している。さらにソニー・太陽は、ソニーグループ各社の障がい者雇用推進に関する合理的配慮の相談窓口にもなっており、グループ各社の人事担当者や障がいのある社員から直接寄せられた相談に対し、アドバイスや対応も行っている。



ソニーグループへの知識習得と意識啓発を目的とした障がい者雇用研修の様子

### 3 今後の課題など

ソニー・太陽は付加価値の高い製品のものづくりを行ってきたが、海外との競争もあり、ものづくりを補完する事業をどのように確保していくかが今後の課題となっている。ソニー・太陽としては、社員が働き続けることのできる雇用の維持と会社としての自律を共存させることが創業者の理念を追求することと考えており、ソリューション系の業務など、新たな業務を積極的に取り組みたいとのことであった。

障がい者雇用を考えている他社へのアドバイスとしては、経営トップが障がい者雇用の方針を掲げ、その考え方をいかに組織全体に浸透させるかがポイントであるという。さらに採用・雇用においては、採りたい人物像を明確にし、育成プランを立て、その人の特性をよく把握し、将来性も考え、会社の戦力として育て上げるという強い意思を持つことが重要とのことであった。

### (3) 企業との連携、地域社会との農福商工連携などによる障害者就労支援の取り組み（社会福祉法人進和学園しんわルネッサンス）

#### 【ポイント】

- 地域社会、本人、職員、ボランティア、家族、法人役員及び行政の「七つの輪のチームワークこそ福祉の原点」を理念として、就労継続支援A型・B型・就労移行支援事業に取り組む。



- 企業と連携した自動車部品組立事業では、高い品質の製品の生産を行い、ISO9001を知  
的障害者部門では日本で初めて取得。
- どんぐり苗育成、トマトジュース製造、地元スーパーでの施設外就労など地域に根ざし  
た取組みを通じて、障害者の就労の場の拡大を目指す。

### 1 理念は「七つの輪のチームワークこそ福祉の原点」

しんわルネッサンスは、神奈川県平塚市に位置する、社会福祉法人進和学園（以下「進和学園」という。）の運営する就労継続支援A型・B型・就労移行支援事業を行う施設である。しんわルネッサンスは2006（平成18）年に開設され、自動車部品組立を中心としながら、どんぐり苗育成、食品加工、施設外就労などに取り組んでいる。法人全体では、2018（平成30）年3月末、障害部門で12施設、利用者約500名、職員290名の規模となり、保育園部門で4施設、園児約320名、職員80名の規模となっている。

進和学園は、前理事長が平塚盲学校で教師として知的障害を持つ女性と接した経験から、障害児を支えていきたいとの強い思いの下で、1958（昭和33）年に障害児のための児童福祉施設として設立され、さらに、利用者の成長に合わせて、1974（昭和49）年に就労支援のための職業センターが開設された。

進和学園の理念は、「地域はじめ社会の支援、本人の勇気、職員の努力、ボランティアの協力、家族の団結、法人役員の熱意、行政の応援、この七つの輪のチームワークこそ福祉の原点」ということであり、「一人には一人のひかり」、「本人中心」、「ひとりはみんなのために、みんなはひとりのために」といった標語を掲げている。

### 2 取組み内容－本田技研と連携した自動車部品組立事業

しんわルネッサンス（前身の職業センター）では、1974年、かつて本田技研工業株式会社（以下「本田技研」という。）の社員であった進和学園の理事の尽力と同社の本田宗一郎氏などの協力の下、自動車部品組立をスタートさせた。現在では、就労継続支援A型事業（以下「A型」という。）の利用者は、自動車部品の受入れや部品の投入準備・検査などの管理部門の業務を主に行い、就労継続支援B型事業（以下「B型」という。）及び就労移行支援事業（以下「就労移行」という。）の利用者は、ライン形式での自動車部品組立作業を行っている。

特徴的なのが製造ラインの組み方であり、取得している力量に応じて「一人一工程」を受け持ち、検査員としてA型の利用者を主に配置している。それぞれがチームワークを発揮して、一つの製品が生産される。このことは、A型の利用者が責任感を持って管理業務を行うことにより、B型の利用者が身近なA型の利用者を目標としたりするなど、お互いに刺激を受けて意欲を高める効果を生んでいる。

また、自動車産業の高い品質水準確保の要求に応じるため、施設内で障害の特性に応じたオリジナルの治工具（組み立て作業や検査、数量確認などを行うために用いる道具）を製造している。自動車部品の仕様は車のモデルチェンジに合わせて変わることから、ほぼ毎年新しい部品に合わせた作業方法が決まる。そのたびに、約40年の経験及びノウハウを元に、これに応じた治工具をゼロから開発することにより、高い品質水準を維持してい



る。

品質向上への取組みをさらに徹底させるため、2007（平成19）年には、利用者及び職員全員で品質マネジメントシステムISO9001<sup>\*4</sup>を取得した。これは、知的障害者部門では日本で初めてのことであった。



チームワークを発揮したライン形式での自動車部品組立作業

進和学園と本田技研の取引の仲介をする営業窓口会社として、株式会社研進（以下「研進」という。）が職業センター創設時から設けられ、大きな役割を果たしている。研進は、本田技研とその部品メーカー約60社と包括的な売買契約を結んでおり、本田技研から発注された仕事に関して、部品メーカーから部品を購入し、進和学園に組立・加工を委託し、製品を本田技研に買い取ってもらうという業務を行っている。また、売買契約に基づく資金繰りや本田技研との加工賃交渉、各種コスト負担などについても研進で行っており、在庫・仕掛・輸送中のリスク負担を行っている。

### 3 事業の多角化—どんぐり苗育成、トマトピューレ製造など

2008（平成20）年秋のリーマンショック以降、自動車部品関係の業務が減少傾向となったため、しんわルネッサンスは事業の多角化を図ることとした。当初、事業の新規開拓について苦労を重ねたが、地域での農作業や地元スーパーでの手伝いに関する依頼に丁寧に対応し、地域社会との信頼関係を築いたことで、新規又は継続して依頼を受けることが増えた。

現在では、①マルチタスク業務（育樹・除草作業や清掃、ワックスがけなどの業務）、②どんぐり苗育成（環境保全のための植樹に利用される）、③地元スーパーしまむらストアでの施設外就労（商品の陳列や野菜の袋詰めなど）、④食品加工事業（トマトピューレ・トマトジュースの製造・販売など）、⑤給食事業を行っている。

しんわルネッサンスは、今後とも、地域に根ざした取組みを通じて、このような企業や

<sup>\*4</sup> ISO 9001とは、企業などが、顧客や社会などが求めている品質を備えた製品やサービスを常に届けるための仕組みについて「国際標準化機構（ISO）」が定めた、世界共通の規格である。その仕組みを更に良くしながら顧客の満足度の一層の向上を目指すためには、どのような組織にしたらよいのか、責任分担をどうしたらよいのか、どのような方法で仕事をすればよいのかについて定めている。（公益社団法人日本適合性認定協会ホームページ「マネジメントシステム認証」を参考）（最終閲覧日：2018年9月26日）

地域との好循環を作り、さらに障害者の就労の場を拡大していくこととしている。

#### (4) 生産性を向上させて高工賃を実現（社会福祉法人武蔵野千川福祉会チャレンジャー）

##### 【ポイント】

- 生産性を向上させることで高工賃を実現している。
- 生産性向上のために、①事業所に適した仕事選び、②作業工程の分析と見直し、③利用者の意識改革に取り組んでいる。
- 高工賃は、利用者の働くことへのモチベーション向上に大きく寄与している。

##### 1 高工賃を実現する就労継続支援B型事業所

チャレンジャーは、東京都武蔵野市にある就労継続支援B型事業所である。利用者は31名おり、全員が知的障害を抱えている。運営する社会福祉法人武蔵野千川福祉会は、4か所の就労事業所と2か所の生活介護事業所を運営しているが、チャレンジャーは其中で最も「働くこと」を重視した事業所である。

チャレンジャーでは、働く意欲の向上に成果の評価が重要という考え方から高工賃を目指しており、そのために生産性向上に取り組んでいる。

##### ① その事業所に適した仕事を選ぶ

まず、事業所に適した仕事を選ぶことが重要である。チャレンジャーの主な事業内容は、カタログなどの封入封緘作業である。これまでシャッターの部品製造、箱の組み立てなど様々な事業を経験して、この封入封緘作業にたどり着いた。

「仕事を決めるときは、社会で役立っていることが実感できるもの、自分が何を作っているのかわかるものが良い」とチャレンジャーの所長は言う。カタログを袋に入れ封をして、ラベルを貼り、納品・発送する。一連の作業で一つの物が仕上がっていく過程がわかりやすく見えるため、利用者は自分の仕事がどのように活かされるかがわかり、達成感や仕事への意欲につながっている。

また、封入封緘作業は、発注元が変わったとしても作業方法がほとんど変わらないので、新しい作業に対応することが得意ではない知的障害を持つ利用者にとって、利点となっている。

##### ② 作業工程を分析し見直す

まず、作業工程の中の加工、検査、運搬、停滞などの各要素について分析し、どう組み合わせれば効率の良い工程になるか検討を加え、作業工程の見直しを行った。

そして、送付状とチラシを封入する場合に、片手で順番に1枚ずつ取るのではなく両手で2枚同時に取るようにする、封緘作業がしやすいように封筒の向きをそろえて置くなど、「正しい作業の手順」を決めて、それに沿って作業を行うことで、無駄の発生を意識的に防止した。

さらに、作業で使う器具の名称を統一する、場所ごとに番号を付けるなど、「そこ」「ここ」といった、ミスを招きやすい曖昧な指示がなくなるように工夫をした。

利用者にとって作業手順や指示がわかりやすい仕組みを構築することで、利用者の作業ミスが減るだけでなく、作業がわかりやすくなることで仕事に興味と関心を持てるようになり、仕事への意欲が高まる効果もあった。

### ③ 利用者の意識を改革する

生産性を向上させるため、利用者の「働く」意識への改革にも取り組んだ。事業所においては仕事を中心であることを意識し、理解することがまず重要であると考え、就業時間を以前より1時間延ばし、8時45分から17時までと、一般就労と同じ就業時間にした。月1回行っていたレクリエーションは廃止し、立ち作業を導入した。

こうした就業時間や就業スタイルの変化により、「事業所は仕事をする場である」ということを理解し働く意識が定着すると、自然と遅刻などがなくなった。



(カタログなどの封入封緘作業を、立ち作業で効率的に行う)

## 2 「機能分化」により自分に適した事業所ではたらく

武蔵野千川福祉会が有する6事業所のうち、チャレンジャーでは最も高いレベルの働く意欲と能力が求められる。しかし、例えば体調の変化や高齢化などにより、チャレンジャーで働くことが厳しくなった場合はどうするのか。

武蔵野千川福祉会では、利用者の力に合わせて6事業所間で事業所を移れるように工夫している。ここではそれを「機能分化」と呼ぶ。6事業所それぞれで求められる働く意欲と能力のレベルは異なっており、自分に適した事業所を選ぶことができる。そして、6事業所すべて同じ作業工程の封入封緘作業を行っていることから、それまでの業務経験を他の事業所に移ったとしてもそのまま活かすことができるようになっている。機能分化を行うことで、利用者にとって安定した就労基盤が提供されている。

## (5) ICTを活用した障害者の在宅就労の支援の取り組み（社会福祉法人プロップ・ステーション）

### 【ポイント】

- プロップ・ステーションは、ICT（情報通信技術）を活用した障害者の在宅就労の支援を実施。
- 障害者に対するパソコン・セミナーの開催、しごとサポートICT（ICTを活用した就労支援に特化した障害者就労推進センター）の運営、神戸スイーツ・コンソーシアム（障害者に対するお菓子作りの講習会）の開催などを行う。
- 全ての人が持てる力を発揮し支え合う「ユニバーサル社会」の実現を目指す。

### 1 概要

社会福祉法人プロップ・ステーション（以下「プロップ・ステーション」という。）は、「チャレンジド（障害を持つ人）を納税者にできる日本に」をキャッチフレーズとする、



神戸市に本部を置く団体である。同法人は、4半世紀前からICT（情報通信技術）を活用した障害者の在宅就労の支援を行ってきた。

理事長は、障害者を「チャレンジド」（試練に挑戦する使命を与えられた者）と呼ぶ。そのチャレンジドの就労を可能とする武器が、ICTである。「パソコンやインターネットを使えば、ベッドで介護を受けている人でも働けます。働きたい人が得たいのは、お金でなく、誇りなのです。このような人に対しては、どんな形でもサポートすべきです。」と理事長は言う。

## 2 経緯など

ボランティア活動で知り合った車椅子の若者が就労を通じた自立を模索しているのを知り、「チャレンジドであっても、働ける人は働くことで給料をもらって税金を支払うほうが、本人のためにも社会のためにも良いのではないか」と考え始め、その時に、ケネディ大統領が言った「障害者を納税者にする」という言葉と出会い強く共感した。

チャレンジドが健常者の世界に飛び込んで働くための活動を開始するに当たり、全国の重度障害者にアンケートを取った。すると、8割の人が、「働きたい」「武器はコンピュータ」と回答した。そして、ある障害者に「自分が働けないのは、障害が重いからではなく、仕事場に通勤することができないから。コンピュータで情報のやりとりをすることができれば、仕事のほうから自分のところにやってくるはず。」と言われたという。

その翌年の1993（平成5）年から、企業やボランティアの協力を得て、就労を目的としたパソコンのセミナーを開始した。

それから4半世紀、パソコン・セミナーは現在も神戸、東京などで行われており、受講生は数万人に及ぶ。また、「若いうちにコンピュータ・スキルを身につけた方が良い」という考え方から、中高生のチャレンジド向けの講座も開設されている。



パソコン・セミナーの開催により障害者のICTを活用した在宅就労の支援

## 3 しごとサポートICTと障害者の在宅ワーク推進モデル事業

プロップ・ステーションでは、2017（平成29）年10月から、神戸市から委託を受け、障害者就労推進センター「しごとサポートICT」の運営を行っている。しごとサポートICTでは、ICTを活用した就労に向けての相談・支援から、就労後の職場定着支援に至

る一連の流れをトータルサポートしている。具体的には、就労支援関係機関と連携しながら、障害者の就労や就労継続に関して指導・助言を行ったり、企業からの業務発注や雇用の場の拡大のための企業開拓を行ったりしている。

さらに、2017年度より、兵庫県の「障害者の在宅ワーク推進モデル事業」を受託している。この事業は、企業などへ通勤することが難しい在宅障害者と企業が円滑に業務の受発注を行えるシステムの開発や、在宅障害者へのスキルアップ研修などの実施により、障害者の在宅就労を促進することを目的としたものである。

「2017年は、国の働き方改革実行計画に、障害者の在宅就業を促進するためICTの活用を進めると書かれ、大きな節目の年だったと思います。ICTを活用したチャレンジドの多様な働き方を拡充するためには『チャレンジドへの仕事の発注量が増えること』が重要であり、そのためには『企業への、発注量に応じたインセンティブを与える使いやすい制度』などが求められています」と理事長は述べる。

#### 4 神戸スイーツ・コンソーシアム

精神・知的障害を持つ者が一流の職人からお菓子作りを学ぶ講習会「神戸スイーツ・コンソーシアム」（以下「KSC」という。）も毎年、大手製粉会社と共催している。KSCは、洋菓子発祥の町と言われる神戸からチャレンジドの菓子職人を育てようという企図で2008（平成20）年に始まった。講習会では、お菓子の世界で就労したいといった人たちに、有名パティシエが、そのレシピと技を直接指導している。講習会の修了生で、KSCで学んだお菓子を製品化・販売している人もいるとのことである。

#### 5 ユニバーサル社会に向けて

理事長によれば、少子高齢化が進む中、チャレンジドでも、女性でも、高齢者でも、一人でも多くの方が働くことで支え手となっていくことが必要だという。「そのためには、これまで働くことが不可能とされていた人も働くことができるような、多様な働き方を実現していかなければなりません。それこそが、全ての人が持てる力を発揮し支え合う『ユニバーサル社会』です。」と語る。

### (6) 様々な活動を通じて重症心身障害者の地域での生活を支援（社会福祉法人 訪問の家）

#### 【ポイント】

- 訪問の家は、重症心身障害者通所施設朋から始まり、朋診療所や障害者地域活動ホームサポートセンター径など、さまざまなニーズに沿った事業を展開。
- 朋では、クッキーやハーブソルトなどの制作販売を行い、サポートセンター径では、パンの制作販売、アルミ缶のリサイクル活動を行うなど、地域社会に根ざした活動を実施している。
- 訪問の家では、事業活動として対面販売等行うことを、地域交流の手段としており、地域住民の障害者に対する理解にも貢献している。
- 利用者が、個人で直接地域社会とつながりを持ち、地域で生活できるようにすることを目指している。

## 1 訪問の家は重症心身障害者通所施設朋から始まり、さまざまなニーズに沿った事業を展開

社会福祉法人訪問の家（以下「訪問の家」という。）の朋（とも）は、「重度の心身障害者が集まってくることのできる場所を作りたい」との思いから、1986（昭和61）年に日本で初めての重症心身障害者の通所施設として、横浜市栄区桂台に開所された。

朋の設立に当たり、一部の地域住民から反対があったが、活動を続けていくうちに、次第に理解が得られるようになってきたという。設立当初に、受入れに賛成する住民の中から朋を応援するボランティアグループが作られ、利用者の食事の介助や車の送迎などの支援を通じた関わりが現在も続いている。このように地域社会との良好な関係を維持していることが、訪問の家が長く桂台の地で活動できている一因となっている。

訪問の家は、朋の開設後も、社会のニーズに沿う形で事業を展開している。朋に通所する重症心身障害者の診療や地域の障害者医療を行う朋診療所、地域包括支援センターや通所介護事業等を行う地域ケアプラザ、障害者地域活動ホームとして日中活動支援等を行うサポートセンター径（みち）、居宅介護事業を行うヘルパーステーションさくら草、重い障害のある人が暮らすグループホームなど、さまざまな形態の事業を展開している。

## 2 朋の活動－クッキーやハーブソルトの制作販売

朋では、15歳以上の重度障害を複数以上有する者が、クッキーやハーブソルトの制作販売、和紙染め製品の制作販売、アルミ缶のリサイクルなどを行っている。他にも、地元のコーラス、楽器演奏等のグループやプロの演奏家を招いてミニコンサートを開催するなど、普段家庭ではなかなか体験できないことを行っている。

## 3 サポートセンター径の活動－パン作り、アルミ缶のリサイクル活動

サポートセンター径は、1999（平成11）年、横浜市で初めての法人型障害者地域活動ホームとして開所された。「障害者が住み慣れた地域の中でライフステージを送る」という考え方が徐々に広がる中、障害のある本人やその家族が、身近な地域で安心して生活を送ることができるよう、創設されたもので重症心身障害児・者が利用する。パンの製作販売や、竹炭の作成、近隣の施設のシーツ交換作業など、様々な活動を行っている。

### （パン工房ゆめ）

パン工房ゆめは、桂台で唯一のパン屋として、パンの製造・販売を行っている。パン作りは、朝早くから数人の利用者が役割を決めて作業を分担し、1日に100個ほど作る。パンは、サポートセンター径で平日午後販売するほか、近隣にある中学校に毎月1回出張して販売している。販売する際の交流をきっかけに、今では中学校の体育祭に「径のパン食い競争」という種目があり、利用者が競争に使われる紐にパンを付ける役割として参加したり、中学校の文化祭で学生と一緒にパンを販売したりしている。





パンの対面販売により地域住民との交流を行う

#### (アルミ缶のリサイクル活動)

リサイクル活動として、アルミ缶を回収しプレス作業を行い、業者へ納品する活動を行っている。回収先は、個人宅、テニスコート、ゲートボール場、バス停、小学校など様々であり、地域住民との幅広い交流につながっている。



アルミ缶のリサイクル活動などの地域社会に根ざした活動を実施

#### 4 事業活動を地域交流のきっかけに

こうした様々な事業活動は、地域住民と交流する手段にもなっている。訪問の家の利用者と交流したことがきっかけで、障害者への理解につながった地域住民も多いという。サポートセンター径によると、「障害者を理解する上で、一緒に居る時間を持つことが大事であり、一緒に居る時間を通じて、障害者が身近な存在となるため、今後とも地域の方からお声が掛ければ、積極的に交流していく。」とのことである。

#### 5 利用者が個人で直接地域社会とつながることを目指す

訪問の家では、利用者本来の良さが発揮できる環境が整っており、地域社会とも良好な関係を築いている。そのため、受入れ可能人数を超えた利用希望者がおり、待機者がいることが課題となっている。

訪問の家は、次の段階として、施設を通してではなく、個人で直接、利用者が地域社会とつながりを持つようになることを目指している。地域社会とつながり、一人一人が地域で生活をしていく環境が整えば、本人にとって、生きる上での選択肢が増えることとなる。「障害のある人が安心して暮らせる地域・社会」を実現するために、今後とも活動を進めていくこととしている。

## 2 治療と仕事の両立支援・健康づくりの取組み事例

### (1) 社内制度の充実や相談体制の整備（大鵬薬品工業株式会社）

#### 【ポイント】

- 「社員は大切な人財」という理念の下、治療と仕事の両立支援の様々な取組みを行う。
- 積み立て有給休暇制度や欠勤時の給与支給、異動への配慮などの両立支援の取組みを充実させているほか、きめ細やかな相談体制を整備している。
- 2017年に健康宣言を発表し、取組みを更に充実していく。

#### 1 理念は「社員は大切な人財」

大鵬薬品工業株式会社（以下「大鵬薬品」という。）は、東京都千代田区に本社のある従業員数2,410人（2017（平成29）年12月31日現在）の会社である。同社は、経口抗がん剤のパイオニアとして、世界のがん患者に高品質な医薬品を提供してきた。

大鵬薬品では、「社員は大切な人財」という理念の下、「育薬は人を育てるところから」という基本方針を掲げている。そのような理念や方針に基づき、抗がん剤を扱う企業として、社員ががんやその他の病気にかかっても、治療しながら働き続けられる職場を目指して、社内制度の充実、相談体制の整備、啓発活動を行っている。

#### 2 社内制度の充実 ―治療と仕事の両立支援制度

がんにかかった社員が治療と仕事を両立することを支援するため、これまで人事部と各職場で個別に対応してきたが、それらを制度化すべく2013（平成25）年に就業規則を改正した。現在では、①積み立て有給休暇及び半日単位の有給休暇制度、②欠勤時などの給与支給、③がん罹患者の休業期間の延長・取得回数の制限をなくす、④異動への配慮（転居地域の限定）、⑤在宅勤務制度、⑥復職のためのカムバックパス制度といった様々な制度を設けており、がん治療に専念しつつ状況に応じた働き方ができるようにサポートしている（図表3-1-2）。

図表 3-1-2 大鵬薬品の社内制度

|   |                           |                                                                                                                                                                                 |
|---|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① | 積み立て有給休暇及び半日単位の有給休暇制度     | 積み立て有給休暇制度では、消滅する有給休暇のうち失効日を迎える度10日分繰越せ、最大50日まで積み立て可能で、業務外の私傷病（がんを含む）のために連続5日以上の上の休業を必要とするときに請求できるとしている。<br>また、半日単位の有給休暇制度では、年間12日につき、半日休暇24回を取得できるとしている。                       |
| ② | 欠勤時などの給与支給                | がんの治療を目的として有給休暇及び積み立て（保存）有給休暇を使い切った場合、2ヶ月の欠勤に限り基本給与を保障している。<br>また、傷病手当金を1年6ヶ月支給した後、基本給与と住宅費の6割を会社負担で支給している。                                                                     |
| ③ | がん罹患者の休業期間の延長・取得回数の制限をなくす | 就業規則では、原則として休職中の社員が復職し引き続き6ヶ月実出勤せずに同一事由で休職する場合の休職期間は復職前の休職期間の残期間としているが、がんにより復職した社員が6ヶ月経たないで再度がん及び国が指定する難治性疾患を理由として再び休職する場合の休職期間はリセットされる。なお休職期間は勤続年数によって異なり、20年以上の場合、2年6ヶ月としている。 |
| ④ | 異動への配慮                    | 全国的な転居を伴う異動のある「総合職」から転居地域を限定した「エリア総合職」へのコース変更を可能としている。                                                                                                                          |
| ⑤ | 在宅勤務制度                    | 2015（平成27）年10月から自宅でICT（情報通信技術）を用いて働けるようにトライアルを実施し、2016（平成28）年11月から本格的に在宅勤務制度を実施している。                                                                                            |
| ⑥ | 復職のためのカムバックパス制度           | がんや国が指定する難治性疾患の罹患など、やむを得ない理由で退職した社員が3年以内に再雇用で復職することを可能とする制度。                                                                                                                    |
| ⑦ | 人間ドック受診費用の補助              | 5ヶ月の期間限定で6万円までの人間ドックを健保組合・会社の補助によって無料で受けられる。また人間ドック受診の際、半日分までは勤務時間として扱うこととしている。                                                                                                 |

### 3 相談体制の整備

大鵬薬品人事部は、がんの診断時、休職開始時及び復職後に、がんにより罹患した社員からヒアリングや自己申告制度（随時提出可能）を通じて仕事の悩みや治療中の働き方などについて直接聴取し、丁寧に対応している。特に、産業医や主治医の意見を踏まえつつ、がんにより罹患した社員が仕事に復帰しても意欲的に働けるよう配慮するとともに、周囲の社員の負担が過重にならないように留意している。

また、産業看護職は、産業医との面談及び主治医との三者面談における情報を集約するとともに、がんにより罹患した社員の体力に応じた職場環境づくりを主導し、社員の上司に必要な事項をアドバイスしている。本人の復職後のフォローアップも実施している。

2014（平成26）年には人事部にキャリア相談室を設置した。同室では、社内常駐のキャリアコンサルタントや産業カウンセラーが、今後の働き方や心理的な悩みなどについて希望する社員にカウンセリングを実施している。

2016（平成28）年には、人事部の保健師・看護師、キャリアコンサルタント、博士（薬学）、社会保険労務士など高度の専門性を有する有志で、がん患者就労支援チームを立ち上げた。同チームは、がんにより罹患した場合の就労支援に関する情報を「がんにより罹患した社員の就労支援ガイド」としてとりまとめ、イントラネットを利用して社内に周知している。

### 4 社内外への啓発活動

がんなどに罹患した場合の支援体制等について、身近な問題として社員に関心を持って



もらい、相談しやすい環境づくりを行うため、普及啓発活動を実施している。具体的には、社内のイントラネット健康支援情報に、両立支援に関するコンテンツとして、関係する社内制度や、部下や同僚ががん罹患した場合の留意点などの説明を掲載している。

大鵬薬品は、治療と仕事の両立支援に以上のように積極的に取り組んだ結果、2016年2月に、東京都の「がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰」で優良賞を受賞した。このような社内での取組みについて、ハローワーク飯田橋主催の「がん患者の社員の雇用管理セミナー」や徳島県がん相談員研修会（いずれも2016年開催）などの機会において、他社が両立支援を進めるにあたり少しでも参考になることを願って、積極的に社外へ発信している。



社外への積極的な発信

## 5 「いつも」の暮らしが「いつまでも」続くことを目指して

大鵬薬品は、2017年に健康宣言として、「社員一人一人が心身ともに健康で生き生きと自由闊達に働ける職場環境の整備に、組織全体で取り組むこと」を宣言した。具体的な取組みは、①定期健康診断（定期健康診断を100%実施）、②メンタルヘルスケア（メンタルヘルスケアの重要性を全社員に普及）、③がん関連（人間ドックの積極的な受診推進、治療と仕事の両立支援）、④働きやすい職場環境整備（長時間労働是正・有休取得促進・育児介護両立）である。

今後とも、社員自らが健康について理解し、疾病の予防や健康維持・増進に積極的に取り組めるよう、多様な活動を行っていくとしている。

## (2) がんの治療休暇制度の整備や治療方法の情報提供（ティーペック株式会社） 【ポイント】

- 会社が、健康で安心して働くことが出来る環境づくりを社員に約束。
- がんと仕事の両立支援策として治療休暇制度や治療方法に関する情報提供等を実施。

### 1 社員が健康で安心して働くことが出来る環境を会社として約束

ティーペック株式会社（以下「ティーペック」という。）は、東京都台東区に本社を置く、看護師や医療スタッフなどによる健康相談から医師手配紹介まで、全国ネットワークによる24時間電話相談を中心としたサービスを提供している企業である（2018（平成

30) 年8月時点の従業員数は458名)。ティーペックは、顧客の健康を預かる事業を行っていることから、まず自らの社員が健康であるべきと考え、社員が健康で生き生きと働ける環境を目指している。

このため、社員が健康で安心して働くことが出来る環境を整えるため、さまざまな健康増進や就労支援策を打ち出している。

その一つに、がんと仕事の両立支援があげられる (図表3-1-3)。

図表3-1-3 ティーペック がんと仕事の両立 6つの支援策

- ①治療休暇制度
- ②時差出勤、職場の配置転換
- ③治療方法に関する情報提供
- ④病気の予防、早期発見、重症化予防の推進
- ⑤メンタルヘルス対策
- ⑥就労相談窓口の設置



## 2 社員のがん治療のため治療休暇制度や治療方法に関する情報提供などを実施

がんの治療休暇制度策定のきっかけは、同社の女性社員が乳がん罹患したことである。同社員は、当初は治療のため、年次有給休暇を使っていたが、年次有給休暇がなくなると治療のため欠勤となり給与の減額が見込まれる状況だった。そこで急遽策定したのが「がんの治療休暇制度」である。がん治療で通院する場合は、本人の希望により月2日まで治療休暇を取得することができ、治療の状況に合わせて半日単位でも取得することも可能となった。治療休暇は特別休暇として有給休暇扱いのため、給与が減額されることなく、治療に専念できる環境が整うものである。この制度が設けられた結果、この女性社員は現在でも離職せずに働くことができています。

また、治療方法に関する情報提供として、自社サービスであるセカンドオピニオンサービス、受診手配・紹介サービス、二次健診機関の手配・紹介サービスを社員に無料で提供している。

その他にも、疾病予防、早期発見、重症化予防の推進のため、法定の定期健康診断に肺がん、胃がん、大腸がんの「がん検診」を付加して実施している（女性は乳がん、子宮頸がんも可能）。がん検診の受診は任意だが、会社が費用を全額負担をしている。その結果、がん検診の受診率は、胃がんが61.4%、肺がんが96.7%、大腸がんが73.6%、子宮頸がんが78.1%、乳がんが86.1%と高い水準<sup>\*5</sup>となっている。

<sup>\*5</sup> 厚生労働省が推進している「がん対策推進企業アクション」では、職域におけるがん検診の受診率の目標は50%とされている。

こうした支援を行う背景には、ティーベックが、社員に対して、「がんでも働ける」ことを示し、「働くという選択肢をつくる」会社の姿勢こそが大切という考えがある。

### 3 今後の支援策

ティーベックでは、今後も事業拡大に伴いさらに社員が増えていく中で、さらなる支援策を検討している。治療休暇制度では、治療にあてる時間に柔軟に対応するため、時間単位（現在は半日単位）での休暇制度を実施する予定となっている。また、現在罹患者はいないが、がん以外の三大疾病である脳梗塞や心筋梗塞といった疾病に対する支援策も導入を検討している。

### (3) 社内に設けたヒューマンリソースセンターを中心に専門家とも連携して治療と仕事の両立をサポート（株式会社松下産業）

#### 【ポイント】

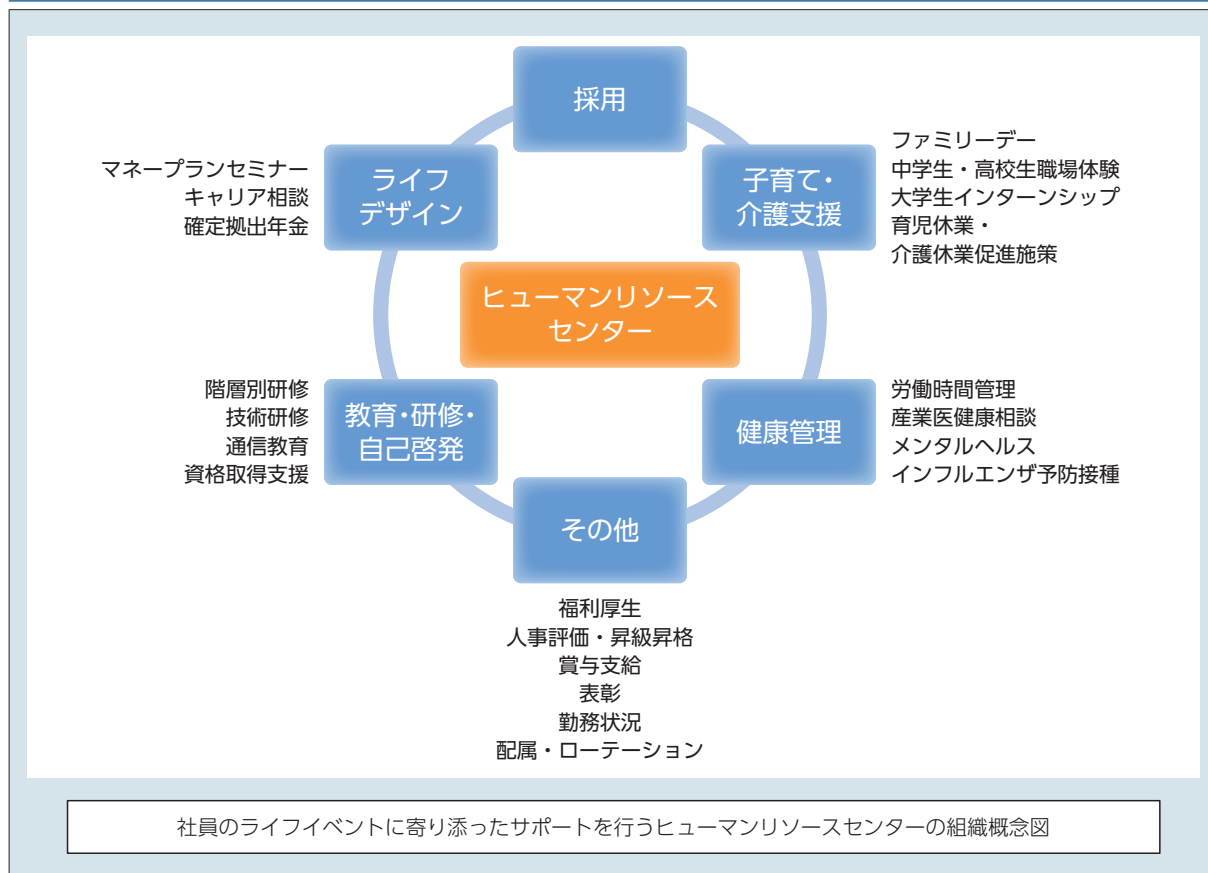
- 社内の「人」に関するあらゆる事柄にワンストップで対応する「ヒューマンリソースセンター」を設置。
- 「相談窓口」として、病気を有した社員本人やその家族の相談に乗るだけでなく、医療機関や各種専門家と連携する等、多方面からサポートを実施。
- 35歳以上の全社員に対して人間ドック・がん検査を実施し、二次検査費用も含めて費用を会社が負担。GLTD（団体長期傷害所得補償保険）を導入し、休職中やリハビリ中の所得を補償する。

### 1 社員のライフイベントに寄り添ったサポート「ヒューマンリソースセンター」

近江商人が大切にしていた「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の商精神を独自の考えで進化させ「顧客よし、会社・社員よし、世間（地域・環境）よし、協力会社よし」の「四方よし」を経営理念に掲げる株式会社松下産業（以下「松下産業」という。）。従業員約230人を抱える総合建設業で、東京都文京区に本社を有する。同社では、がんとなったことを理由に離職した社員はおらず、がんと診断された経験を持ちながら就業継続している社員が7名いる。



図表3-1-4 松下産業 HRCのワンストップソリューション



中小企業で人手不足が深刻化する中、「継続雇用につなげるためには、安心して働けるようにすること、社員を大切にすることは当然のことです」と経営トップ。2013年に社員を支援するための専門組織として、人事部と総務部、技術教育部門が合体したような組織である「ヒューマンリソースセンター」（以下「HRC」という。）を設置した。社員の健康管理だけでなく、採用、子育て・介護支援、ライフデザイン、教育・研修・自己啓発、福利厚生・資格取得支援など、社内の「人」に関するあらゆる事柄にワンストップで対応できるようになっている（図表3-1-4）。当初はワーク・ライフ・バランスの実現を目的に設置したが、時代の潮流を踏まえ、現在では「がんになっても可能な範囲で働き続けてもらう」ことを前提とした治療と仕事の両立支援も併せて展開している。

## 2 「相談窓口」と「所得補償による安心感」－職場でできる6つの配慮－

松下産業では、治療と仕事の両立支援にあたり、以下の6つの事項に取り組んでいる。

### ① まず直接、本人や家族と話す

「病気になった」「入院することになった」と社員から連絡があった場合、まずはHRCのスタッフが、本人及び家族から、病院の担当医から受けた病状の説明や今後の見通しなどを聞き取る。HRCのスタッフは社員に対して、会社の福利厚生などの利用できる制度を説明した上で、本人の希望や家族の思いをヒアリングし、今後の業務体制などの対応策を社内で検討する。がんと告知されて仕事を諦めようとする社員の自宅に、経営トップ自らが駆けつけたこともあるそうだ。

## ② 主治医・産業医・専門家との連携

主治医と病気になった社員が現在の状況や今後の職場復帰にあたっての面談をする際に、会社が契約している産業医も同席するようにしている。主治医から「建設業は危険な現場が多い」というイメージから復職に難色を示されたところ、会社の業務内容に詳しい産業医が「実際には施工管理はデスクワークが中心である」など、会社や病気になった社員、主治医の間に立ってやりとりし、病気になった社員の勤務形態を考えていく。その他にも、産業保健師の活用や、がん相談支援センター等の各種専門家と連携し、社員を多方面からサポートする。

療養期間に入る ●●さんへ

このパンフレットは、●●さんが、安心して療養に専念できるよう、療養中の手続きや職場復帰時の流れを説明する資料として作成しています。  
直接お越し頂いても電話でも対応可能ですので、療養中に心配なことや疑問があれば、下記までご連絡下さい。

| 連絡先     |                     |         |
|---------|---------------------|---------|
| 給与のこと   | : 総務部給与担当 ○○        | Tel ... |
| 保険のこと   | : 総務部医療保険担当 ○○      | Tel ... |
| 業務のこと   | : ○○部 ○○            | Tel ... |
| 職場復帰のこと | : ヒューマンリソースセンター ○○  | Tel ... |
| 面談のこと   | : ヒューマンリソースセンター ○○  | Tel ... |
| 病気のこと   | : ○○病院がん相談支援センター ○○ | Tel ... |
| 社外の相談窓口 | : (GLTD契約会社)        | Tel ... |
| その他のこと  | : ヒューマンリソースセンター ○○  | Tel ... |

**療養にあたっての留意点**

- 療養を開始する際には、病気休暇届と病院主治医からの「病氣療養が必要」という趣旨の診断書をヒューマンリソースセンター○○に提出してください。
- 療養中は原則として、定期的にヒューマンリソースセンターが、療養の状況について確認をします。連絡の頻度は概ね1ヶ月毎ですが、病状などにより変更があります。
- ...

**職場復帰の流れ**

職場復帰願と診断書の提出  
↓  
ヒューマンリソースセンターとの面談  
↓  
本人の同意を得て、ヒューマンリソースセンターから職場に復帰時に  
注意を、主治医に情報提供をお願いする  
↓  
職場復帰に関する連絡会議  
↓  
職場復帰

社員が療養に入る際に渡される案内文書

## ③ 治療を支える家族もサポート

社員の家族の職場訪問を受け入れるファミリーデーを開催し、治療を支える家族とも交流を実施することで「顔が見える関係」を築いている。また、社員の家族が使える自治体の健診情報を共有するなど、「家族の健康」も重要であると考えている。

## ④ 社内制度・公的支援の周知、病気の理解促進

病気となった社員本人の同意を得た上で、社内イントラネットや社内報に闘病記を掲載している。本人は復帰へのモチベーションになり、また他の社員の「ゆくゆくは自分も同じ立場になるかもしれない」という感覚や、中小企業ならではの顔が見える関係性から、全社的な協力体制につながっている。また、治療と仕事の両立が可能であることが周知されることで、病気と診断されても離職につながらない。

松下産業では、経済的な面でもサポートを展開している。35歳以上の全社員に対して人間ドックを実施し、がんに関するオプション検査も会社で費用を負担している。また、GLTD（団体長期傷害所得補償保険）を導入し、休職中やリハビリ中の所得補償にも取り組んでいる。

## ⑤ 日ごろの情報収集とニーズの把握

現場に配属されている社員の調子について、日ごろから情報収集を欠かさない。また、年2回の幹部との個人面談で、直属の上司を挟まない形で個別ニーズを把握し、各社員にあった働き方を模索しながら制度に盛り込んでいく。

## ⑥ 会社とのつながりやりがいを感じてもらう

復帰する社員からの「あの時はもう社会生活ができるなんて思えなかった」「あたりまえの普通の生活ができることに感謝」といった手紙を共有することで、会社とのつながりや、仕事へのやりがいを他の社員にも共有できるよう取り組んでいる。病気と診断されて

も、社会とのつながりを保つことは重要であることを伝えている。

### 3 社外リソースとして「コーディネーター制度」の活用を提案

前述のように、社員一人一人が担っている責任が大きい中小企業であるからこそ、松下産業では社員の個別事情を尊重し、社員やその家族に寄り添った多様なサポートを展開している。しかし、こうした先進的な取組みは、社員のサポートに意欲的に取り組む経営トップや、治療と仕事の両立に理解のある産業医や産業保健師といった社内外リソースが充実しているからこそ実現できる。

松下産業では、社内リソースが足りない中小企業などに対し、社外リソースとして病気の治療と両立に向けた「両立支援コーディネーター制度」の活用を提案している。労働者健康安全機構が医療関係者を対象にコーディネーター育成研修を実施しているが、罹患社員とその病院だけではなく、複数の医療機関、社会保険労務士など幅広く専門家とも連携し、正しい情報や豊富な経験を蓄積するコーディネーターを利用することで、中小企業であっても治療と仕事の両立支援が可能となると考えている。

## (4) 働き方改革や健康増進対策を企業と健康保険組合が一体となって推進 (SCSK株式会社／SCSK健康保険組合)

### 【ポイント】

- 経営トップの強力なリーダーシップのもと、「社員の健康こそが全ての礎」と考え、働き方改革とともに健康増進対策に取り組む。
- 働き方改革の取組み（スマートワーク・チャレンジ20など）により、残業時間が減少し、有給休暇の取得日数が増加するとともに、営業利益も増加。
- 健康増進対策（健康わくわくマイレージなど）により、健康に良い行動習慣の定着化を図り、社員の行動変容や健康意識の向上を促す。
- 中長期的には医療費の削減にもつなげていくことを目指す。

### 1 経営トップのリーダーシップのもと、働き方改革とともに社員の健康増進対策に取り組む

本社を東京都江東区に置くSCSK株式会社は、ITに関するサービスを展開する会社である（2018（平成30）年3月末時点での従業員数は12,054人）。

SCSK株式会社は、住商情報システム株式会社と株式会社CSKが2011（平成23）年に経営統合したことを機に（合併後、SCSK株式会社に会社名を変更）、経営トップのリーダーシップのもと、働き方改革や社員の健康増進対策に取り組んでいる。「夢ある未来を、共に創る」を経営理念に掲げ、約束のひとつに「人を大切にします。」と明記している。社員は財産であり、「社員の健康こそが全ての礎」という考えがこれらの取り組みのベースになっている。

SCSK株式会社は、SCSK健康保険組合と一体となって、コラボヘルスを推進している。具体的には、主要な健康増進施策を連携して進めるとともに、健康保険組合の施策については、会社が全面的にバックアップするという体制をとっている。



## 2 働き方改革の取組み

SCSK株式会社は、社内の働き方を変えるため、スマートワーク・チャレンジ20（以下「スマチャレ」という。）などさまざまな施策を進めてきた（図表3-1-5）。

図表3-1-5 SCSK 働き方改革の取組み

| 時期     | 施策   | 内容                     |
|--------|------|------------------------|
| 2012年度 | 4月   | フレックスタイム制の全社適用         |
|        | 7月   | 裁量労働制の導入               |
|        | 7～9月 | 残業半減運動                 |
|        | 11月  | 有給休暇の取得推進              |
|        | 12月  | 新しい休暇制度の導入             |
| 2013年度 | 4月   | スマートワーク・チャレンジ20        |
|        | 10月  | 在宅勤務制度の拡充              |
|        | 1月   | タブレット端末の配布             |
| 2014年度 | 4月   | ・所定就業時間の短縮<br>・休暇制度の拡充 |
| 2015年度 | 7月   | 働き方の推進・定着に向けての人事制度改定   |
|        | 10月  | 『どこでもWORK』トライアル開始      |
| 2016年度 | 7月   | 『どこでもWORK』対象部門拡大       |
| 2017年度 | 4月   | スーパーフレックスタイム制の導入       |

### （スマチャレで残業時間の削減、有給休暇の取得上昇）

2013（平成25）年4月に開始したスマチャレは、年次有給休暇取得日数20日（有給休暇取得率100%）や、月当たりの平均残業時間20時間以下を目指し、部署ごとに目標達成を目指す取組みである。はじめは「売上も利益も減るのではないか」といった心配する意見もあった。しかし、社員の健康を優先するという経営トップの考えのもと、粘り強く取組みを進めたことにより、社員も働き方を変えようと自ら意識するようになり、各部署の長を中心に業務の特性に応じた業務改善が行われた。また、各部署単位で目標の達成度合いに応じ、インセンティブとして特別ボーナスを支給するなどの仕組みを整えた。

その結果、月当たりの平均残業時間は大幅に削減され20時間を下回り、年次有給休暇も平均約19日取得するまでに至っている。また、残業時間が減少し、有給休暇の取得が増えたにも関わらず、営業利益は年々右肩あがりとなっている。

## 3 健康づくりの取組み

社員が60歳以降も健康的に働き続けられるよう、良い行動習慣の定着化、健康診断結果の良化を図る目的で、2015年より、健康わくわくマイレージ（以下「わくわくマイレージ」という。）の取組みを開始した。

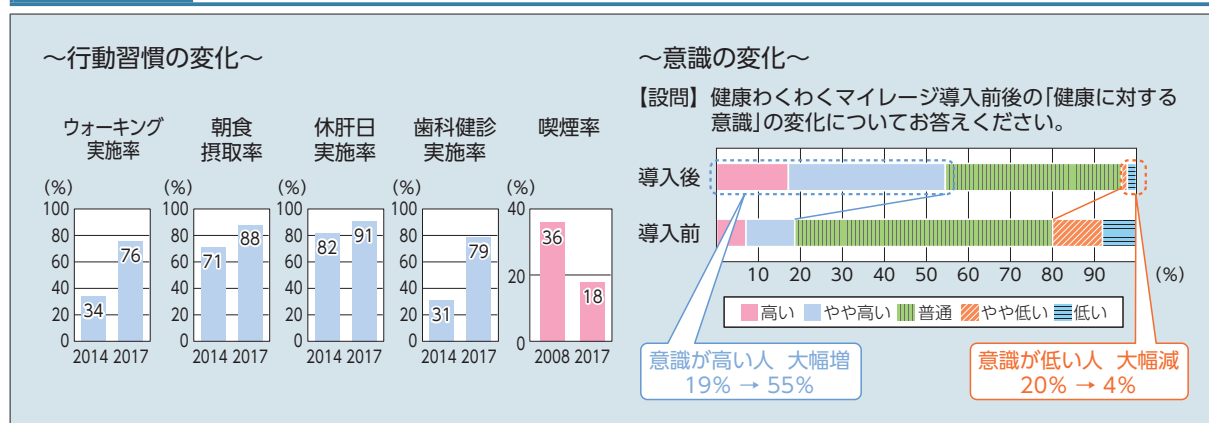
わくわくマイレージは、健康に資する5つの行動習慣（①朝食、②ウォーキング、③歯磨き、④休肝日、⑤禁煙）のチェックを日々行ってもらい、毎年の健康診断結果に応じて、個人、組織それぞれの単位でインセンティブとしてマイルを付与し、マイルに応じて

社員に特別ボーナスを支給している。

また、健康リテラシー<sup>\*6</sup>の向上を目的として、部課長を対象者として集合研修を、全職員に対してはe-learning<sup>\*7</sup>を実施している。その他、家族にも生活習慣の改善を後押ししてもらうため、経営トップから直接社員の家族に手紙を送付し、健康づくりの取組みの意図を伝えるなど、社員の心に訴えることもしている。

このような取組みの結果、ウォーキング実施率が3年で34%から74%になるなど行動習慣が改善し、健康に対する意識も、意識が高い人の割合が19%から55%に大幅に増加するなどの変化が見られている（図表3-1-6）。

図表3-1-6 SCSK 健康わくわくマイレージ



#### 4 今後の課題等

わくわくマイレージ開始から3年経過して、行動習慣や健康意識に変化がある一方で、施策としての刺激の低下や、一部社員の参加が進まない状況から、社員が自発的に参加していけるよう、個々の健康状態や環境に合わせられる仕組みを作ることが課題となっている。

また、今後も取組みを継続し、中長期的には医療費の削減にもつなげていくこととしている。

### (5) 健康白書の発行や健康マイレージ制度などの活動を企業と健康保険組合が一体となって推進（花王健康保険組合／花王株式会社）

#### 【ポイント】

- 「花王グループ健康宣言」を下に、健康保険組合と企業で一体的に社員と家族の健康づくりに取り組み、コラボヘルスを実現。
- 健康白書の発行により健康づくり施策の「見える化」を行い、PDCAサイクルを推進している。
- 健康マイレージ制度や社内技術を活用した健康づくり活動により、一定の成果をあげている。

<sup>\*6</sup> 健康面での適切な意思決定に必要な、基本的健康情報やサービスを調べ、得、理解し、効果的に利用する個人的能力の程度を意味する。

<sup>\*7</sup> オンライン学習。パソコンを利用して研修を行う。

### 1 背景－花王グループ健康宣言

花王株式会社（以下「花王」という。）は、東京都中央区に本社のある化粧品・洗顔料・シャンプー・衣料用洗剤などの製造や化学事業を行う会社である。花王グループの社員を被保険者とする花王健康保険組合（以下「健康保険組合」という。）は、被保険者数26,974人、被扶養者数17,133人（2018（平成30）年2月末現在）の規模であり、花王と連携して社員の健康づくり活動を展開してきた。

2008（平成20）年には、健康づくりを積極的に推進することを目的に、「花王グループ健康宣言」を経営トップからのメッセージとして発行した。健康宣言は、「私たちは、日々いきいきと健康づくりに取り組み、すこやかで心豊かな生活の実現をはかるとともに元気で活力ある職場を通し、お客様とともに感動する会社を目指します。」を方針に、社員が自ら健康を維持する5つの健康の取組み（生活習慣病、メンタルヘルス、禁煙、がん、女性の健康）を中心に明示した。その根底にある理念は、①「健康」は個人生活の基盤であるだけでなく社会の財産であること、②健康づくりの主体は本人自身であること、③健康経営を標榜する企業として社員を支援することにある。経営トップからの健康づくりを推進する姿勢が明らかにされたことで、社員の健康づくりに対する意識付けが促進された。

### 2 健康づくりの推進体制（コラボヘルス）

健康づくりの推進において、コラボヘルス（健康保険組合と花王の連携）による健康経営の実現を図るための体制を構築している。

具体的には、健康づくり施策の立案は、健康保険組合と花王が一体となり、毎月1回、定期的なミーティングで議論している。また主要施策については、社員代表も含む健保組合会議員等やワーキンググループで検討し、健保組合会や全社の健康づくり推進会議で決定する。具体的な運営推進のため、各事業場・支社に健康実務責任者や健康実務担当者を配置し、産業医や看護職とともに各事業場の実情に応じた健康づくりを進めている。

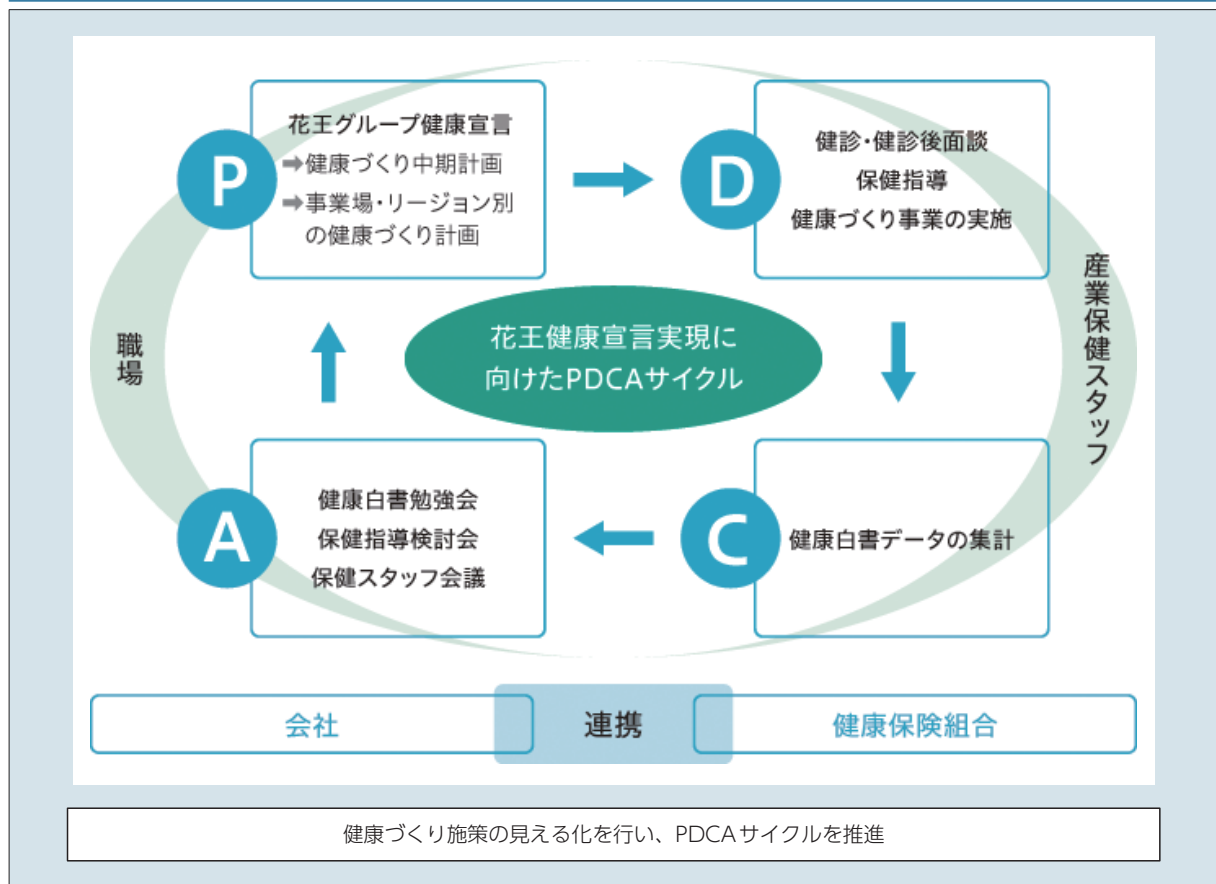
なお、健康保険組合と花王との役割を明確にしながらも施策決定及び実行後の評価は協働で行い、施策の改善につなげている。

### 3 花王グループ健康白書－健康づくり施策の「見える化」

2009（平成21）年には、花王が中心となって社員の健康状態を「見える化」するため、健康データの集約分析を開始した。具体的には、社員の健康データ（健診データなど）を職種別、年代別、男女別、事業場別などさまざまな切り口で突合し、経年変化を追うとともに、必要に応じて疾病や医療費等のデータと照らし合わせながら、「花王グループ健康白書」として取りまとめた。健康白書は毎年発行し、健康づくり担当者は、職場における健康課題や次年度にむけての健康づくり施策を計画実践し、PDCAサイクルを推進している（図表3-1-7）。



図表3-1-7 花王健康宣言実現に向けたPDCAサイクル



#### 4 健康づくりの取組みと効果 健康マイレージ

図表3-1-8 健康マイレージ

◆QUPiO ポイントの参加率が高い事業場ほど生活習慣や疾病所見の改善が見られる。

2009年 → 2014年の改善・悪化状況（男性）

改善：青字 悪化：赤字

|                    | QUPiOポイント参加率 高 |              |              | QUPiOポイント参加率 低 |              |
|--------------------|----------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
|                    | A事業場<br>160名   | B事業場<br>140名 | C事業場<br>346名 | D事業場<br>250名   | E事業場<br>511名 |
| QUPiOポイント参加率（2014） | 99%            | 81%          | 90%          | 42%            | 47%          |
| タバコを吸わない           | -4.6%          | -10.9%       | -10.9%       | -6.5%          | -1.1%        |
| 1日60分以上歩く          | 20.5%          | -12.2%       | 5.4%         | -2.1%          | -5.7%        |
| 運動不足と思う            | -6.9%          | -3.3%        | -1.2%        | 2.0%           | 0.6%         |
| 欠食（週7以上）           | -0.7%          | 2.6%         | -1.6%        | 2.1%           | 0.0%         |
| 朝食抜き（週3以上）         | 10.4%          | -2.1%        | -4.9%        | 2.0%           | 0.3%         |
| 寝る2時間以内食事（週3以上）    | -2.4%          | -0.8%        | -0.2%        | 3.2%           | 3.2%         |
| 食事バランスを考える         | -10.3%         | 5.8%         | 9.9%         | -1.1%          | 11.4%        |
| 毎日飲酒               | -6.1%          | -2.0%        | 4.2%         | -3.6%          | -4.7%        |
| 腹囲所見あり             | -1.7%          | -4.6%        | -3.4%        | 1.8%           | 3.6%         |
| メタボ該当者・予備軍         | -2.6%          | -2.6%        | -5.0%        | 8.5%           | 1.3%         |
| 血圧所見あり             | -5.6%          | -2.8%        | 0.9%         | 16.2%          | 0.0%         |
| 血糖所見あり             | -9.9%          | -8.8%        | 0.2%         | 2.2%           | -3.7%        |
| 脂質所見あり             | -12.0%         | 1.3%         | -10.1%       | 1.8%           | 2.9%         |
| 2014健康づくり事業実施数（※）  | 10回            | 12回          | 14回          | 4回             | 2回           |
| 主な取り組み             | 運動教室、体力測定等     | 体力測定、食育セミナー等 | 体力測定、食育セミナー等 | 体力測定、身体バランス測定等 | 禁煙・乳がんセミナー   |

（※）各事業場の産業看護職、健康づくり担当が、事業場の特性に合わせたイベント、セミナー等を企画・実施。

社員や家族の健康づくりへの意欲を高めるために、2007（平成19）年度から、健康マイレージ制度（現QUPiOポイント）を導入している（図表3-1-8）。これは、健診結果が正常判定であることや健康づくりイベントなどへ参加したこと等を通じてポイントを取得し、ポイントに応じた健康グッズと交換できる仕組みである。

健康マイレージ制度の成果については、健康データベースによると、本制度への参加率が高い事業場では、2009年と比較して2014（平成26）年で生活習慣病や疾病所見の改善が見られることが明らかになった。

その他にも、花王の伝統である「よきモノづくり」を通じて蓄積された社内技術を活用し、生活習慣&内臓脂肪測定会（花王などにより開発された内臓脂肪計を用いて内臓脂肪を測定し、生活習慣の改善を推進）等の独自の取組みを実施している。

#### 5 今後の方向性

2017（平成29）年度にスタートした花王グループ中期経営計画「K20」では、「社員と家族の健康維持（GENKIプロジェクト）」を旗揚げした。同プロジェクトでは、生活習慣病、メンタルヘルス、禁煙、がん、女性の健康を取組みの柱とし、ポピュレーションアプローチ<sup>\*8</sup>と個別のアプローチを組み合わせ、さらなるヘルスリテラシー<sup>\*9</sup>の高い社員

<sup>\*8</sup> 病気のリスクの低い者を含む全体の社員に対して、生活習慣病予防の考え方などを普及啓発し、健康づくりを推進する手法のこと。

<sup>\*9</sup> 花王の考えるヘルスリテラシーの高い社員とは、①健康診断結果を見て、自分の生活習慣を見直し改善することができる。②産業医以外にも必要に応じて自分の健康データを見てアドバイスする医師を確保する。③自分の心の状況を確認し、必要に応じて相談できる窓口を確保する、である。（出典「花王サステナビリティデータブック2017」）

を増やしていきたいとしている。

## (6) 多様な主体と協働した様々なプロジェクトにより健康寿命延伸を目指す (大分県)

### 【ポイント】

- 「健康寿命日本一」の目標達成に向け、健康寿命日本一おおいた創造会議を組織。
- 「おうえん企業」など、多様な主体との協働、うま塩（減塩）プロジェクト、健康経営事業所の認定制度、健康アプリ「おおいた歩得（あるとっく）」など、官民一体で健康寿命延伸に向けた取組みを推進。

大分県は、人口約115万人（2018（平成30）年2月1日現在）、高齢化率31.2%（2016（平成28）年10月1日現在）であり、「健康寿命日本一」をスローガンに、ヘルスプロモーションの取組みを展開している。

### 1 取組みの背景

取組みの背景としては、大分県の2010（平成22）年の平均寿命が全国で男女とも10位以内だったにも関わらず、2010年の健康寿命が男性39位（69.85歳）、女性34位（73.19歳）だったことが挙げられる。この結果、「健康に影響がある状態」といえる平均寿命と健康寿命の差は、2010年、男性47位、女性44位という状況であった。この数字に危機感を持った大分県が、県民の健康意識や行動の調査を行ったところ、①食塩摂取量が多い、②野菜・果物摂取量が少ない、③運動習慣がある人が少ない、という特徴が明らかになった。このことから、大分県は、地域ごとに優先課題を定め、市町村と共に取り組むこととした。

### 2 健康寿命日本一おおいた創造会議

健康寿命日本一を目指す取組みの推進主体として、2016（平成28）年6月、「健康寿命日本一おおいた創造会議」が設立された。創造会議は、経済団体、保健・医療・福祉関係団体、報道機関、健康づくり関係団体、大学法人、行政機関など39団体と大分県から構成され、後述する健康寿命日本一おうえん企業もオブザーバー参加している。創造会議では、取組みの情報共有や各団体それぞれにおける健康づくり活動の推進などが行われている。2017（平成29）年度の「みんなで延ばそう健康寿命」推進月間では、スポーツ、ウォーキングやうま塩・食育講演会などの健康づくりイベントが521回開催され、13万人が参加した。



10月の「みんなで延ばそう健康寿命」推進月間では多くの健康づくりイベントを開催



### 3 健康寿命日本一おうえん企業

健康寿命日本一おうえん企業（以下「おうえん企業」という。）とは、「健康という価値を企業と地域社会が共有する」という、CSV（Creating Shared Value）の理念に基づき、「お」おいた県民の「う」んど、「え」いよう、か「ん」きょうの改善を応援する企業などである。おうえん企業には、県内68社・団体が登録されている。参加企業にとっては企業イメージの向上や新たな企業価値の創造を図ることができ、県民にとっては健康寿命の延伸が推進されるもので、いわば「win-winの関係」が目指されている。

具体的な取組みとして、ある金融機関は、健診・検診を受診したら0.2%の金利が上乘せされる「健康応援定期」を発売した。そこで集まった資金については、「健康寿命日本一おうえん融資ファンド」として、健診機関などの健康寿命延伸に資する設備投資の費用に対して融資することとした。2016年度、約4,500人がこの「健康応援定期」を利用するなど、好評を博しているとのことである。

また、県内に23店舗を構えるあるスーパーでは、管理栄養士がうま塩（減塩）弁当を開発・販売したり、減塩コーナーを設けて消費者が減塩商品に触れやすい工夫をしたり、「野菜を食べよう」といったプロモーションを行ったりしている。

これらの取組みは、健康寿命日本一おおい創造会議にも逐次報告され、官民一体となった取組の広がりが実感されるようになってきている。

### 4 うま塩プロジェクト

うま塩プロジェクトとは、産学官連携で、美味しい減塩（＝うま塩）の手法を開発・普及するプロジェクトである。うま塩メニューの開発については、大学、専門学校や食品メーカーと連携し、メニューコンテスト及びうま塩の手法検討会を実施している。コンテストでの優秀作品はうま塩弁当として商品化され、量販店で販売される。また、優秀作品は「レシピ集」にとりまとめられ、県庁のホームページにも掲載される。うま塩レシピでは、だしを活用する、味噌や醤油の半分をケチャップで置き換える（約30%減塩）、カボスなどの酸味と香りを利用する、といった工夫がなされている。また、大分県は、1食あたり食塩3g未満の食事を提供する外食・中食事業者を「うま塩メニュー提供店」として認定している（2018年3月現在、94店舗）。

### 5 健康経営の推進

大分県の取組みで最も特徴的なのが、事業所での従業員の健康づくりを大分県（保健所）が大規模に支援していることである。具体的には、大分県内の全ての事業所を対象として、全国健康保険協会大分支部（協会けんぽ）と協力し、「健康経営事業所」の認定制度を行っている。同制度では、県独自に定めた5つの要件（①健診受診率及び健診の結果把握100%、②社内での呼び掛けや事業所全体のリスク把握、③事業所建物内禁煙又は敷地内禁煙の実施、④最低月1回の健康情報の社員への提供、⑤社内健康イベントの開催又は社外健康イベントへの参加）を満たす事業所を「健康経営事業所」として認定し、特に優れた5事業所に対しては、知事顕彰を行っている。大分県では、顕彰事例の冊子の作成などによる健康経営の取組の「見える化」、事業所における健康づくりイベント（県主催の「歩いて健康No.1決定戦」など）の実施、健康経営セミナーの開催も実施している。

さらに、県保健師などが事業所を訪問し、健康づくりの課題を聞いたり、健康づくりのアドバイスを行ったりもしている。大分県福祉保健部健康づくり支援課によると、「事業所訪問は目に見えて成果が挙がるので手応えを感じる。それぞれの職場の課題を分析し、解決に結びつけていくので、保健師にとっても勉強になる。」とのことである。これらの取り組みの結果、2017年度末には、健康経営事業所の登録は1200社、認定事業所は309社となっている。

## 6 健康アプリ「おおいた歩得（あるとっく）」

大分県では、2017年12月、日常のウォーキングや健診などによって健康ポイントが付与され、ポイントが貯まると大分県内の協力店で特典が受けられるアプリ「おおいた歩得（あるとっく）」の配信を実施した。2017年度は試験運用で、2018年度は本格運用を行い、県民が無理せず楽しみながら生活習慣の改善を行う環境づくりを進めている。



健康アプリ「おおいた歩得」で、県民が無理せず楽しみながら生活習慣の改善を行う環境づくりを進める

## 7 今後の課題

大分県では、20～40歳代の若い世代で「健康上の理由で日常生活に影響がある」と回答する者の割合が全国平均より高く、特に若い男性の喫煙率が全国平均より高く、食塩摂取量が多く、野菜摂取は少ない傾向がある。このため、若い世代に対して健康寿命延伸の取り組みをどのように浸透させていくかが課題となっている。大分県福祉保健部健康づくり支援課によると、「うま塩プロジェクトを更に広げ、若い世代がうま塩弁当・惣菜を手に入る機会が増えるようにしたり、企業とコラボして『まず野菜、もっと野菜プロジェクト』を進めたい。事業所への支援も若い就労世代へのアプローチとして重要と考えている。おおいた歩得についても、若い人にとって魅力のある特典が受けられるよう企業に協力要請するなど工夫したい。」とのことであった。

### 3 社会活動を行うのに困難を有する者などへの支援の取り組み事例

#### (1) 生活困窮者などに対する社会的な居場所づくりと中間的就労の場の創出 (一般社団法人釧路社会的企業創造協議会)

##### 【ポイント】

- 生活困窮者などに対して社会的な居場所と中間的就労の場をつくる自立支援プログラムは、釧路市（釧路社会的企業創造協議会）において全国に先駆けて創設された。
- 中間的就労自立・就労自立の取り組みとして、漁網の整網作業、健康づくり運動「ふまねっと」に使用するネットの製作、介護施設での作業などを行っている。

##### 1 「釧路モデル」創設の経緯

生活困窮者などに対する社会的な居場所づくりと中間的就労<sup>\*10</sup>の場を創出することを目的とする自立支援プログラムは、釧路市において全国に先駆けて創設された。この支援の方法は、福祉分野の関係者に「釧路モデル」と呼ばれている。

「釧路モデル」の創設の経緯は、釧路市の生活保護の保護率が全国平均0.9%と比べて3%と高い水準であったことである（2001（平成13）年度時点）。中でも、全保護世帯に占める母子世帯の割合が、全国平均約8%と比べて17%と高かった。そのような状況から、釧路市は、2004（平成16）年度から2年間、被保護母子世帯に対する厚生労働省の自立支援モデル事業（厚生労働省セーフティネット補助事業）の指定を受けて自立支援プログラムの策定及び運用を行うとともに、外部有識者を委員とするワーキングチームで検討を行った。

この被保護母子世帯を対象とする自立支援プログラムでは、母子世帯の母に「介護ヘルパーと同行して介護利用者宅に伺い、利用者の話し相手をする」という就業体験的なボランティア活動を実施してもらった。プログラムに参加する前は、不規則な日常生活を過ごし社会的に孤立している者も多かった。ところが、プログラムに参加して、会話を通じて利用者から頼りにされたことで自信につながったり、規則正しい日常生活に復帰し、人間関係や社会との絆を回復した者が増加した。プログラムによって、概ね参加者の社会参加及び就労への意欲を上げているという成果が確認された。なお、プログラム終了後には、参加者の中で介護の資格を取り就職する者が12名いた。

この成果を踏まえ、釧路市は、被保護母子世帯以外の生活保護受給者や生活困窮者についても、「自尊感情及び社会的なつながりの回復」という理念の下、それぞれの者の状況に応じた自立を目指して、社会参加と就労の支援を行うこととした。

現在、日常生活自立<sup>\*11</sup>、社会的自立<sup>\*12</sup>、就労自立<sup>\*13</sup>と、参加者の段階に応じたステップアップを図るべく、多様な自立支援プログラム（就労支援プログラム・就業体験プログラム等）が実施されている。

<sup>\*10</sup> 直ちに一般就労を目指すことが困難な人に対する自立支援の仕組みを組み込んだペイドワーク（賃金労働）のこと。

<sup>\*11</sup> 自分自身の身体や精神の健康を回復及び維持し、自分で健康及び生活管理を行うなど日常生活における自立

<sup>\*12</sup> 社会とのつながりを回復及び維持するなどの社会生活における自立

<sup>\*13</sup> 就労による経済的な自立

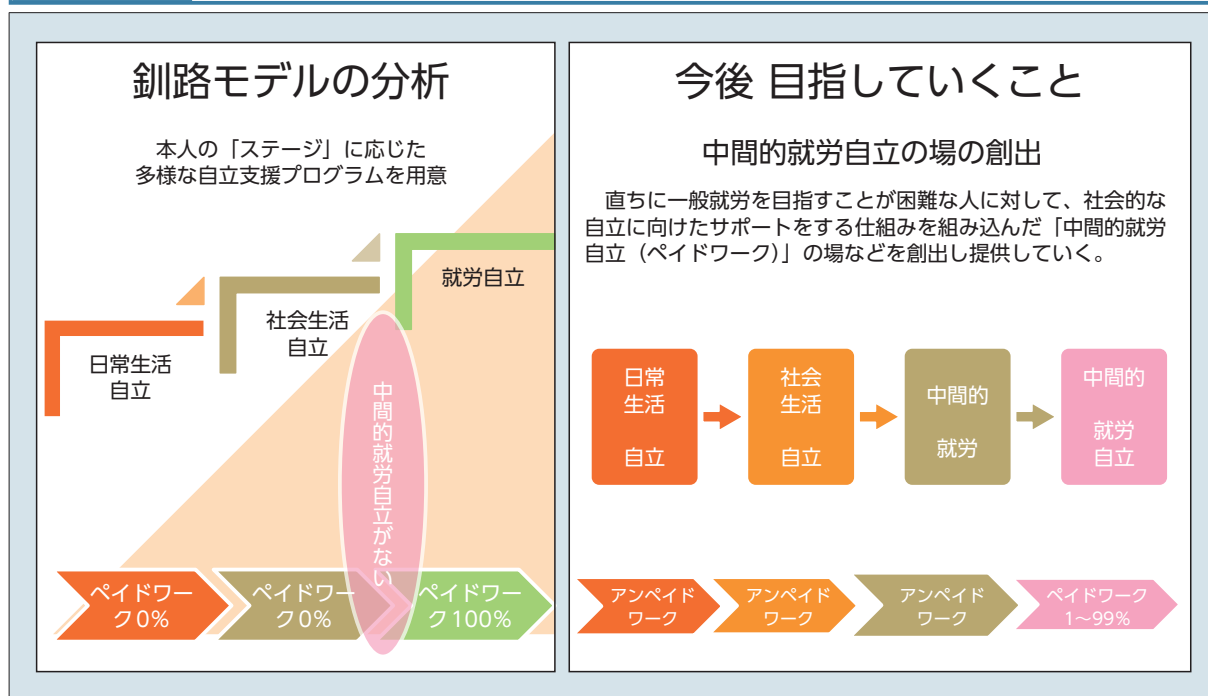


## 2 中間的就労自立の考え方

釧路社会的企業創造協議会（以下「協議会」という。）は、北海道釧路総合振興局と釧路市から委託を受けて自立相談支援事業や就労準備支援事業などを実施する一般社団法人である。協議会は、生活保護受給者だけでなく生活困窮者を含む雇用創出を目的として、2012（平成24）年に設立された。

協議会は、発足時に、これまでの「釧路モデル」の検証を行った。検証では、地場産業の停滞により地域の求人情報が少なく、生活保護受給者や生活困窮者の一般就労が困難である状況を踏まえ、賃金の多寡だけで見ず、地域社会のニーズを掘り起こしていくことが重要とされた。そして、自立支援プログラムにより、「社会生活自立（0%のペイドワーク）」から「就労自立（100%のペイドワーク）」にすぐ移行するのは難しいことから、「就労自立」に向けた「中間的就労自立（1～99%のペイドワーク）」の場を、地域のニーズに沿いながら提供することが必要とされた（図表3-1-9）。

図表 3-1-9 中間的就労自立の場の創出



## 3 中間的就労自立の取り組み

中間的就労自立の取り組みとしては、漁網の整網作業や、健康づくり運動「ふまねっと」に使用するネットの製作などがある。

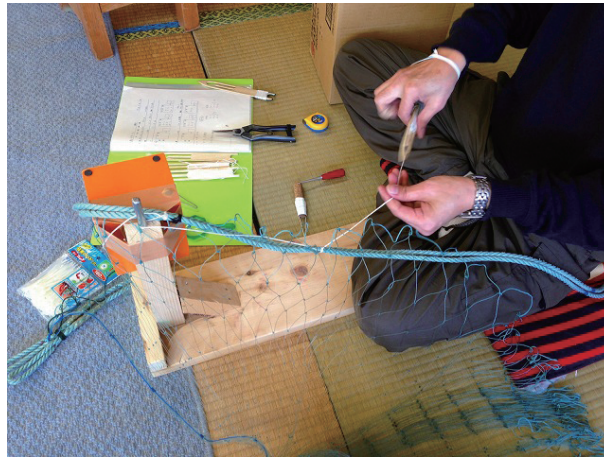
漁網の整網は、釧路管内の基幹産業たる水産業からの需要があり、漁網業界が高齢化による担い手不足であったことから、生活困窮者と漁網業界双方が抱える課題を同時に解決するために行うこととした。

作業内容については、指示書に則り、網にアバ棚（浮き付ロープ）と下棚（重りとなる鉛入りのロープ）をアバリという専用の道具を使用して括り付ける仕立て作業が中心である。新規の参加者は、まずは参加者の中でリーダー的な役目を果たす「ボランティアリーダー」や、作業に慣れている参加者から作業工程を教わり、練習用の網で訓練する。そし



て、1.5か月程度基礎的な技術を習得してから、本番の作業に入る。

事業開始当初は、参加者が作業を間違いなく出来るかという心配があったが、参加者がノウハウを蓄積し、品質に関し漁網事業者から信頼を得るまでに至っている。



中間的就労自立の取組みとして行われている漁網の整網作業

ふまねっと製造は、健康づくり運動「ふまねっと」で使用される50センチ四方のマスマ目でできた網（もともとはサケ漁の定置網の保護に使用される網）を製造するものである。これは、全国の医療機関や福祉・介護施設で「ふまねっと運動」<sup>\*14</sup>が展開されていることを協議会が知り、また、北海道教育大学釧路校の教授が協力を申し出たことから開始された。北海道を中心にふまねっと運動が普及していることから、一定の需要が見込まれている。

#### 4 就労自立の取組み

就労自立の取組みとして、介護施設での作業がある。

介護施設での作業については、介護業界から人材確保の要望があったことから、開始された。事業者が介護ヘルパーの資格が必要ではない作業を抽出し、これに対して協議会が人とのコミュニケーションに困難を感じるなどの参加者の事情を考慮しつつ、作業の切り分けや勤務スケジュールの作成を行っている。作業としては、食堂内の清掃や手すり・ドアノブ・ソファなどの消毒がある。

#### 5 生活困窮者支援を起点とした地域づくり

このような漁網の整網作業や介護施設での作業など地域社会でニーズがある仕事を、利用者が行うことで、地域で「支えられる側」であった者が「支える側」に転換し、地域住民として地域づくりに関わることにつながった。

今後、協議会では、地域社会でのニーズと参加者の能力のマッチングを工夫するなどして取組みを更に広げるとともに、これまでに得られたノウハウを生かして地域食堂などの地域住民の自主的な活動<sup>\*15</sup>を支援し、地域づくりを推進していきたいとしている。

<sup>\*14</sup> ふまねっとを踏まないように注意深くゆっくり慎重に歩く運動。認定NPO法人ふまねっとによると歩行機能や認知症の改善及びうつや閉じこもりの予防に効果が期待されている。

<sup>\*15</sup> 具体的には、コミュニティセンターで開催される地域食堂や、地元の特産である落づくりなどの活動が行われている。

## (2) 担い手のいない地域の困り事を「働く場」として活用する自立支援の取組み（働き・暮らし応援センター“Tekito-（テキトー）”）

### 【ポイント】

- その人がその人らしく働き・暮らせる「適当」を大切にする。
- 支援対象者を貴重な地域の担い手として発掘。
- 担い手のいない地域の困り事を、支援対象者の就労前の「働く場」として活用。

### 1 働き・暮らし応援センター“Tekito-（テキトー）”の取組み

滋賀県では障害のある方の就労支援と生活支援を一体的にサポートする専門機関として「働き・暮らし応援センター」を設置している。その中でも、画期的な支援の取組を行っているのが滋賀県近江八幡市にある働き・暮らし応援センター“Tekito-（テキトー）”（以下「Tekito-」という。）である。

Tekito-は、障害のある方だけでなく、ひきこもり状態の者などの障害はなくとも「働くことに工夫や少しの応援が必要」なすべての者を対象とした支援を行っている。また、Tekito-の取組みで特徴的なのは、図書館の草刈りなど担い手のいない地域の困り事を、Tekito-の支援対象者の就労前の「働く場」として活用し、就労支援と結びつけているところである。支援対象者を貴重な地域の担い手として掘り起こし、地域課題の解決に向けた活動の場へ導くことにより、地域を支える人材へと育成し、地域の人々などとも連携する——こうした将来の地域づくりまで見据えた支援活動を行っている。

#### ① その人にとっての「適当」を大切にする

センター長がこの活動を始めた原点には、精神障害者のある方との出会いがある。その男性は、一般企業で働いていたが過労からうつ病を発症して退職し、精神障害者の作業所で働いていた。「自分に適している『適当』な仕事に就いて、帰宅後にお酒を一杯飲めるぐらいのゆとりがある暮らしが大事だが、実際には難しい」とセンター長に話したという。ライフスタイルは様々あり、その人にとっての「適当」（その人がその人らしく働き・暮らせること）を大切にできる社会にしたいという思いから、働き・暮らし応援センターの名前は「適当」を由来とする Tekito- となっている。

#### ② 就職前の「働く場」を設ける

Tekito-では担い手のいない地域の困り事を、支援対象者の就労前の「働く場」として活用し、就労支援と結びつけている。いきなり企業の就職面接に行くのではなく、就労までの準備期間を設けているのがポイントとなる。こうした取組みは、いわゆる中間的就労<sup>\*16</sup>として現在注目されている。

ここでは、Tekito-が提案する「働く場」の一つである薪割り作業を中心に紹介する。

薪を加工販売する「薪遊庭」では、里山保全という「地域の困り事」の解決を目的に2011（平成23）年から始めた薪割り事業を Tekito-の利用者に依頼している。

・「失敗」がない職場

<sup>\*16</sup> 生活困窮者自立支援法（平成25年法律第105号）において、就労訓練事業（いわゆる「中間的就労」）は、一般就労と福祉的就労との間の就労形態として位置づけられ、雇用による就業を継続して行うことが困難な生活困窮者の一般就労を目的に、民間事業者が自主事業として実施するものとしている。

形が不揃いであっても商品になる薪割りには「失敗」がない。支援対象者の中には、一般企業に就職したものの、周囲とうまく馴染めなかったり仕事の失敗などの挫折から、長い間仕事に就けなかった者もあり、薪割りを通して自分が働けることを知ることで自信につながっている。

- ・「仕事」は地域経済の中にあることを理解する

Tekito-では、利用者が「仕事」とは何かを理解することを大切にしている。例えば、薪割り作業では、原木を加工して薪にした後、その薪を買いに来る購入者の存在を知ること、自分の「作業」が地域経済の中にある「仕事」であることを理解する。

この過程は継続就労にあたって非常に重要であり、利用者の仕事へのモチベーションや成果物を意識した労働の姿勢につながる。そのため、Tekito-利用者が一般企業に就職した際には、企業側にも「～の製品の～の部分を作る作業であり、この製品は～に向けて出荷される」など、全体の工程や成果物を意識した作業指示を行うように求めている。

## 2 包括的支援の成果の数値化や支援対象者の特性の見える化が課題

多様で複合的な課題を有する生活困窮者は、生活保護制度や障害保健福祉施策など包括的な支援が必要な場合も多い。Tekito-では、一般企業への就労者数だけでなく、Tekito-への相談をきっかけに他支援機関での支援に繋がったなど、地域資源を活用した包括的な支援の成果の数値化を検討している。

また、包括的な支援を行うに当たり、支援対象者の抱える特性をチャートなどで見える化し、支援対象者の苦手な分野や抱える困難を明確にすることで、必要な支援を迅速に行えないか模索しているという。

## (3) ひきこもりの子どもや若者に対する支援（一般社団法人よりそいネットワークぎふ（NPO 法人仕事工房ポポロ））

### 【ポイント】

- よりそいネットワークぎふは、加盟団体で連携・協働して、ひきこもりの子どもや若者に対する支援、生活困窮者に対する社会的居場所づくり支援事業、就労準備支援事業、生活支援などの活動を行っている。
- よりそいネットワークぎふの活動目的は、利用者が自分の価値に気づく場を提供することであり、誰もがふつうに暮らし、生きていける社会の構築を目指している。

## 1 よりそいネットワークの設立の経緯について

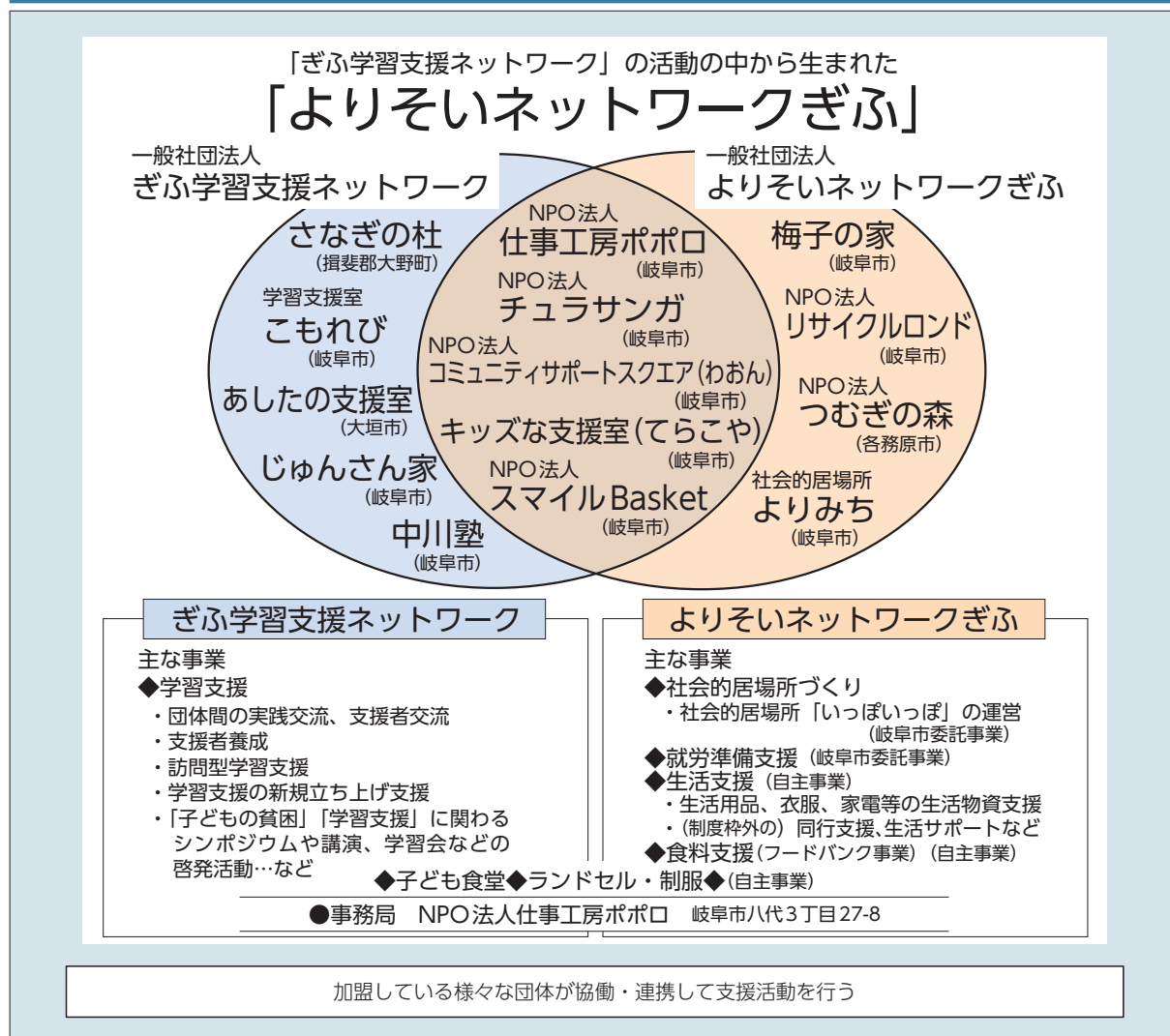
NPO 法人仕事工房ポポロは、ひきこもりの状態にある子どもや若者などに対する学習支援を、2010（平成22）年に岐阜市でスタートさせた。その後、岐阜県内各地において、子ども・若者支援は広がりを見せ、2015（平成27）年には県内の任意の支援団体が集まり一般社団法人ぎふ学習支援ネットワークが設立された。

一方で、学習支援活動の対象となる子どもの家庭は、生活が困窮していることが多く、子どもや若者にとどまらず、家族へも支援を行う必要性が高まり、一定の世帯年収以下の



家族の就労支援や社会的居場所づくり支援<sup>\*17</sup>などを行うことを目的として、一般社団法人よりそいネットワークぎふ（以下「よりそいネットワーク」という。）が2016（平成28）年に設立された（図表3-1-10）。

図表3-1-10 よりそいネットワークぎふ



## 2 よりそいネットワークのつながりにより、利用者に幅広い支援を展開

NPO法人は、活動する内容が法人ごとに異なり、必ずしも利用者のニーズに沿った支援が十分できていないという課題があった。しかし、よりそいネットワークで他の法人とのつながりを持ったことにより、単独では実施できない活動が、他の法人の活動と連携・協力すれば実施可能となるといった相互補完関係を築き、活動の幅に広がりを見せている。現在は下記のような様々な活動を行っている。

### ①社会的居場所づくり支援事業

就労準備支援事業へつなぐ場所として、「何もしなくてもいい安心できる場所」を提供。スポーツや料理を作るイベントを開催し、利用者に参加してもらうことで少しずつ社会

<sup>\*17</sup> 就労準備支援事業へとつなげる常設の居場所を提供する支援。人と関わりを持ち、自己肯定感を醸成することを目的とする。

に参加するきっかけを作るようにしている。

## ②就労準備支援事業

農作業、パソコン作業、カフェ勤務などの職業体験を行い、就労に必要な知識や技能を身につけられるよう就労に向けた支援を行っている。

その他に、生活の援助・支援等を行っている。

## 3 誰もがふつうに暮らして、生きていける社会をめざす

生活困窮者であって、ひきこもり状態にある人などは、就労支援を行ってもなかなか就職に結びつかず、就職出来てもすぐ離職するなど、就労に困難を抱えているケースが多く、まずは就労支援の前に社会へつなぐことが必要になる。

よりよいネットワークの活動の狙いは、利用者が様々な活動を通じて、単に社会に適応するのではなく、「自分の価値に気づいて生きていくこと」、「できないことがあったら周りに助けを求め、本人ができることの価値を高めていくこと」を学んでいく点にある。

こうした様々な活動は、孤立しがちな人々を多様なつながりの中に迎え入れていく活動である。よりよいネットワークは、子ども世代から高齢世代まで連なる貧困という社会課題に挑戦し、「誰もがふつうに暮らし、生きていける社会」の構築を目指している。

## (4) 認知症の方に有償ボランティアの機会を提供（特定非営利活動法人町田市つながりの開 通所介護事業所（デイサービス）DAYS BLG！）

### 【ポイント】

- 認知症の方の「社会の役に立ちたい」という想いが取組みの原点。
- 自動車の洗車、情報誌のポスティングなど、地域で必要とされる仕事を、有償ボランティアとして行う。
- 認知症をテーマとした紙芝居の読み聞かせを行うなど、認知症を他人ごととせず助け合えるような地域社会を醸成するための活動も実施。

## 1 通所介護事業所DAYS BLG！とは

DAYS BLG！（以下「BLG」という。）は、東京都町田市にある通所介護事業所である。「DAYS BLG！」のBはBarriers（障害）、LはLife（生活）、GはGathering（集う場）を意味する。定員は10名で、平均1日あたり7～8人程度利用する。2018（平成30）年3月現在登録しているメンバー<sup>\*18</sup>は25人で、その多くが認知症の方である。

BLGは通所介護事業所でありながら、社会とのつながり、地域での役割、一般大手企業との提携といった活動を主な内容として、メンバーと社会・地域・企業とをつなぐ「ハブ<sup>\*19</sup>機能」を担っている。「利用者から生活者へ」というコンセプトの下、自動車販売店の展示車の洗車のような有償ボランティアや、紙芝居の読み聞かせのような無償ボランティアなどの活動を通して、メンバーと社会・地域・企業とをつなぎ、メンバーが介護されるだけの存在ではなく、自らが主役となって再び生活者となれるよう、サポートしてい

<sup>\*18</sup> BLGでは、利用者もスタッフも対等であるということから、利用者を「メンバー」と呼んでいる。

<sup>\*19</sup> ハブとは、活動などの中心、中枢、中核を意味する。

る。

## 2 “働く”ことで社会とつながる

### ① メンバーにとっての「第三の居場所」

BLGの支援で特徴的なのは、“働く”ことが一日の活動の選択肢にあることだ。「一人の人間として社会とつながってほしい」「社会の役に立ちたい」というメンバーの想いを実現するため、BLGでは様々な“働く”機会を用意している。

BLGのメンバーのうち9割以上が男性であり、認知症と診断される前は会社と自宅の往復しかせず、地域コミュニティとの関わりがないという人が多い。認知症と診断されたことがきっかけで、会社という居場所がなくなり閉じこもってしまう人もいた。特に男性にとって、“働く”場所は重要なコミュニティの一つである場合が多い。BLGは、メンバーの働きたいという想いや、生活を楽しまたいという願いを叶える、会社でも家やその周りの地域コミュニティでもない「第三の居場所」となっている。

### ② なぜデイサービスに“働く”ことを取り入れたのか

BLGの代表は、以前勤めていた施設において、若年性認知症の利用者に「何かしたいことはある？」と尋ねたところ、「働きたい」との答えが返ってきたという。「“働く”ことによって社会とつながり、地域での役割を果たしたい。役に立ちたい。」という想いは、認知症の有無に関わらず、みんな持っているものなのではないか。代表はこうした認知症などを抱える方の想いを叶えるため、デイサービスの活動に“働く”ことを取り入れ始めた。

### ③ 必要とされる仕事が「有償ボランティア」に

BLGで言う“働く”とは、謝礼の発生する有償ボランティア、地域社会や人の役に立つ無償ボランティア、BLG内の掃除など施設内の生活に関わる作業など、幅広い活動を意味している。中でも珍しいのは、謝礼の発生する有償ボランティアが選択肢に含まれていることだ。

BLGのメンバーは、地域の企業などから仕事の依頼を受け「働いて」いる。どの仕事を行うかはメンバー本人が選択する。メンバーの中には体調に波のある人もいるため仕事にノルマはなく、自分にできることをできる範囲で行う。仕事の内容は、自動車販売店の展示車の洗車、地域情報紙のポスティング、野菜の委託販売、大手電機メーカーが開発した集音器のテスターなど多岐にわたるが、いずれもボランティアのために切り出された仕事ではなく、実際に「必要とされ」依頼されている仕事であることから、謝礼のある有償ボランティアとなっている。



利用者が地元の自動車販売店で有償ボランティアとして洗車を行う



### 3 DAYS BLG！の地域での役割

BLGでは、地域の成長につながる無償ボランティアも行っている。例えば、地域の学童クラブで、認知症をテーマとした紙芝居の読み聞かせを行っている。読み聞かせを行うのは、認知症のメンバーだ。認知症とは何か、認知症でもできることなど、自身の経験も踏まえて語る。そして、最後に自らも認知症であることを明かし、「顔だけでも覚えて。見かけたら声をかけてね」と伝える。他にも、BLGでは併設で駄菓子屋を開いている。地域の子どもたちが気軽に立ち寄ることができ、多世代交流の拠点となっている。

「人が変わるきっかけは、往々にして人との出会いによるものだ」とBLGの代表は言う。BLGをハブにしてメンバーと地域がつながることによって、そこにたくさんの出会いが生まれる。その出会いは、地域の人の持つ認知症のイメージや認知症の方に対する意識を変えるきっかけになる。BLGの活動は、メンバーが社会とつながる機会になるだけでなく、認知症を他人ごととせず誰もが地域の一員として助け合う社会を醸成し、地域を成長させる活動にもなっている。

### 4 先進的な取組みを広げるための課題

若年性認知症への先入観や、若年性認知症の方が“働く”ことで発生するリスクへの懸念から、自治体などから積極的な賛同を得にくいことが、この取組みを他の地域に展開するにあたり課題の一つとなっている。

認知症などを持つ人が“働く”活動を続けるにあたり大切なことは、「何があってもぶれずに続けること、進めること」だとBLGの代表は言う。先進的な取組みを進めて行く過程では、様々な困難や壁にぶつかることもあるが、これからも信念を持って絶え間なく取組みを続けていくとのことである。

## 第2節 取組み事例の分析

第1節では、障害者雇用・就労支援など、治療と仕事の両立支援、健康づくり、社会活動に困難を有する者などへの支援について、企業、支援団体における先進的な取組みを見た。本節では、これらの取組みについて、なぜ効果的に行われているのかを分析し、他の組織において同様の取組みを実施する上でポイントとなる事項について整理したい。

全体を通して共通する取組みのポイントは、「理解・意識改革」、「体制整備・働き方の見直し」、「連携」、「相談体制」の4点である。

### 1 理解・意識改革 …取組みを基本方針に明示し理解促進・意識改革

「理解・意識改革」としては、まず、組織として、障害者雇用や治療と仕事の両立支援、健康づくりなどの取組みを進めることや、多様性の尊重について、基本方針として明示することがある。組織のトップ自らが号令を掛けることが有効である。そして、具体的な対応方法（例えば障害者雇用で発達障害者との接し方など）や関係する制度（例えば治療と仕事の両立支援における病気休暇制度など）について、研修を行ったり、意識啓発を行うことも挙げられる。障害者雇用や社会活動を行うのに困難を有する者への支援に関して

は、当事者の特性や能力について、関係する周りの者だけでなく、本人も可能な範囲で理解していくことも必要である。また、治療と仕事の両立支援では、まず労働者本人が自分の病気や治療について十分に理解することが必要である。さらに、本人の自尊心を尊重しつつ、社会参加や就労の意欲を高めるための工夫を行っていくことが重要である。

### （障害者雇用・障害者就労支援など：多様性の受け入れの理解の促進と意識改革）

障害者雇用・障害者就労支援などの取組みにおける「理解・意識改革」とは、障害者雇用や多様な人材を受け入れることについて、組織内で理解を深め、メンバーの意識改革を行うことである。企業などが障害者雇用を始めるに当たり、経営方針に盛り込み、社内に周知することは欠かせない。障害者を雇用した経験がなく、雇用するノウハウがない企業や、雇用することに不安を抱える企業に対しては、障害者雇用の開始に向けた方策の一つとして、当該企業における障害者の職場実習の受け入れを推進しており、都道府県労働局において職場実習の受け入れを行っている企業や先進的な障害者雇用を実施している企業、特別支援学校などを見学するバスツアーを実施している。また、社内で戦力として働いてもらうためには、それぞれの障害の特性を知っておく必要がある。インターンシップ（職場実習）やトライアル雇用を実施することも有効である。障害者就労支援についても、就労系障害福祉サービス事業所が、支援の開始に当たり、支援対象者の就労面や生活面に関する情報を把握しておく必要がある。

さらに、障害者本人が企業で働き始めたり、就労系障害福祉サービス事業所の利用を開始した後も、本人が自分の能力や特性を理解することや「働く」意識を高めていくことに対して必要な支援を行い、定着につなげていくことが重要である。

### （治療と仕事の両立支援：基本方針の表明と研修などを通じた意識啓発）

治療と仕事の両立支援の取組みにおける「理解・意識改革」としては、経営トップなどから、事業者としての基本方針や具体的な対応方法などのルールを表明し、労働者に周知することや、当事者やその同僚となりうる全ての労働者などに対して研修などを通じて意識啓発を行うことが挙げられる。

### （健康づくり：基本方針の表明と研修などを通じた意識啓発）

健康づくりの取組みにおける「理解・意識改革」としては、「健康宣言」を発出して社内の意識改革を行ったり、健康保険の保険者が加入者の健康情報をICTなどを活用して分かりやすく伝えることにより、健康に対する問題意識を喚起するといったことがある。

### （社会活動に困難を有する者などへの支援：多様な状態像の者の理解と自立意欲の喚起）

社会活動に困難を有する者などへの支援の取組みにおける「理解・意識改革」とは、様々な状態像の利用者を受け入れ理解するとともに、これらの利用者の自立に向けた意欲を喚起することである。社会活動を行うのに困難を有する者としては、様々な状態像の者が存在する。例えば、決まった時間に起床できないなど生活習慣の形成・改善が必要な者、コミュニケーション能力などの社会参加能力の形成・改善が必要な者、自尊感情や自己有用感を喪失している者、就労の意思が希薄・就労に関する能力が低い者などである。

これらの者の状態をきちんと理解し、支援メニューに結びつけていくとともに、自立意欲を喚起する必要がある。

## 2 体制整備・働き方の見直し …勤務制度・休暇制度や職場環境の整備

「体制整備・働き方の見直し」としては、組織内の制度を整備することがある。具体的には、在宅勤務制度、短時間勤務制度、時間有給休暇制度や傷病休暇・病気休暇制度の整備、ワーク・ライフ・バランスの取組みを可能な範囲で進めることや、障害者雇用について障害者の職務を切り出したり、施設・設備の整備・改修をおこなうこと、治療と仕事の両立支援の対応手順を組織内でルール化することなどがある。また、健康づくりについては、参加する者に取組みの意欲を起こさせるようなインセンティブを付与する仕組みを導入することが重要である。さらに、社会活動を行うのに困難を有する者に対しては、本人の自立の程度に応じた多様な支援メニューを用意し、着実にステップアップを図ることができる仕組みを構築することが必要である。

### (障害者雇用・障害者就労支援など：職務の切り出し、受入態勢の整備、職場定着や在宅勤務)

障害者雇用・障害者就労支援などの取組みにおける「体制整備・働き方の見直し」は、障害者雇用については、障害者の担当する職務の選定、受入態勢の整備、採用後の職場定着など、幅広い内容を指す。企業で障害者の担当する職務を選定するに当たり、既存の職務から選ぶこともあれば、全社的に工程を洗い出し、新たな職務を創出することもあるだろう。障害者の受入に当たり、施設・設備（スロープ、トイレ、手すりなど）を改善したり、視覚障害者のための読み上げソフトを導入することもある。知的障害者に対し挨拶や時間厳守などの生活習慣を身につけてもらうといった支援も必要となる。職場定着の支援のため、様々な業務を経験させキャリアアップを促したり、能力開発の仕組みを整えることも考えられる。雇用条件を見直して在宅勤務制度、短時間勤務制度、時間単位年休制度を設けたり、精神障害者に対して勤務時間や勤務日数を調整したりすることもある。障害者就労支援においても、例えば、利用者の一般就労などへ移行に向け、企業実習などの支援を行う体制を整えたり、利用者の適性を踏まえた企業とマッチングする体制を整備するといったことが挙げられる。

### (治療と仕事の両立支援：両立支援のルール作りや休暇・勤務制度の検討)

治療と仕事の両立支援の取組みにおける「体制整備・働き方の見直し」としては、両立支援の対応手順の整理、関係者間の情報共有のための仕組みの構築や、休暇・勤務制度を検討・導入すること等があげられる。休暇制度とは、時間単位の年次有給休暇や傷病休暇・病気休暇であり、勤務制度とは、短時間勤務制度や在宅勤務（テレワーク）、時差出勤制度や試し出勤制度である。反復継続して治療が行われる場合などに対応できるように、これらの制度を可能な範囲で整備していくことが必要である。

### (健康づくり：インセンティブの活用)

健康づくりの取組みにおける「体制整備・働き方の見直し」としては、参加するき



け作り（幅広いインセンティブの活用）、継続支援（本人の努力の評価）、取組みが習慣化した後の対応（モチベーションの維持）、という3つの場面に対応した仕組みを構築することが挙げられる。これらの取組みの効果を検証し、改善していくことも必要である。また、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の実現に向けた取組みを行うことも挙げられる。現役世代の労働者の健康は働き方に大きな影響を受けることから、長時間労働の削減や年次有給休暇の取得促進などの取組みを行うことが望ましい。

### （社会活動に困難を有する者などへの支援：自立の程度に応じた多様で柔軟なメニューの提供）

社会活動に困難を有する者などへの支援の取組みにおける「体制整備・働き方改革」とは、利用者の自立の程度に応じた多様な支援メニューを用意し、柔軟かつ多様な働き方を可能とすることである。多様な状態の利用者に合わせて、日常生活自立、社会生活自立、就労自立の各段階を想定した自立支援のメニューや、非雇用型、雇用型など、柔軟な働き方が可能な就労訓練事業を実施し、一般就労に向けて着実にステップアップを図ることが必要である。

## 3 連携 …関係機関との連携、取組主体同士の連携、地域社会との連携

「連携」としては、関係機関との連携、取組主体同士の連携、地域社会との連携などがある。障害者雇用などについては、採用や定着支援を行う際、ハローワークや就労支援機関と連携し、これらの機関の支援を活用することが必要である。治療と仕事の両立支援でも、労働者本人の病気への理解と両立支援への同意の上で、主治医や産業医と事業者が適切に情報共有し、本人の復職などの支援を行うことが重要である。健康づくりでは、連携とは「コラボヘルス」のことを意味しており、保険者と事業主が積極的に連携し、従業員・家族の予防・健康づくりを実行することが大切である。これらのいずれの取組みでも必要となるのが、地域社会との連携である。地域の人材不足の解消など、地域づくりを意識した取組みとしていくことが望ましい。

### （障害者雇用・障害者就労支援など：支援機関との連携、地域との連携）

障害者雇用・障害者就労支援などの取組みにおける「連携」は、障害者雇用については、障害者を採用する際、及び職場定着を図る際に欠かせないだろう。ハローワークでは、企業が採用活動を始めるに当たって相談を実施している。職場定着についても、地域障害者職業センターのジョブコーチ支援を活用するなど、連携・協力して障害者の課題解決が図られるケースも多い。障害者就労支援においても、障害者が就労移行支援事業所、就労継続支援事業所（A・B型）や就労定着支援事業所を利用する際には、各支援機関（障害者就業・生活支援センター、相談支援事業所など）との連携は不可欠である。

また、障害者雇用・就労支援においては、支援機関などとの連携だけでなく、障害者自らが地域社会の一員として生活できるようにするため、地域社会と連携を取っていくことも重要である。

**(治療と仕事の両立支援：情報共有の仕組み作りと役割分担)**

治療と仕事の両立支援は、労働者（患者）の申し出を原則として、企業（産業医）、主治医等が「連携」して就業上の措置などを決定していくことが重要である。

**(健康づくり：情報共有の仕組み作りと役割分担)**

健康づくりの取組みにおいて、健保組合などの保険者と事業主の「連携」は、いわゆる「コラボヘルス」のことであり、保険者と事業主が積極的に連携し、加入者（従業員・家族）の予防・健康づくりを実行することである。保険者は保健事業を実施し、事業主は職場環境を整備するということに役割分担することが重要である。

**(社会活動に困難を有する者などへの支援：地域社会と連携した地域づくり)**

社会活動に困難を有する者などへの支援の取組みにおける「連携」としては、地域社会との連携として、地域の特定産業での人材不足の解消や地域活性化への貢献など、地域づくりを意識した取組みとしていくことが望ましい。

## 4 相談体制 …就業上、生活上の不安軽減

「相談体制」としては、障害者雇用において、就業上の不安のみならず、生活上の不安についても、相談を随時受け付ける体制を整え、質問に対してフォローしていくことが、当事者の職場定着や職場復帰が円滑に進む鍵となる。

治療と仕事の両立支援においては、労働者（患者）が安心して相談できるよう、相談窓口を明示することが望ましい。

**(障害者雇用・障害者就労支援など：不安の軽減とサポート)**

障害者雇用・障害者就労支援などの取組みにおける「相談体制」については、障害者本人の不安を軽減したり、わからないことについての質問に対しサポートする体制を整備することが、本人の職場定着と戦力化には欠かせない。

**(治療と仕事の両立支援：不安の軽減)**

治療と仕事の両立支援の取組みにおける「相談体制」は、労働者（患者）が安心して相談できる窓口を明示し、情報の取扱いについてのルールを整備することである。それぞれの疾病の状況も、各人によって異なることから、相談に合わせて柔軟に対応できる体制を整えることが望ましい。