

## パネルディスカッション I (要旨)

### 精神障害者の継続雇用のために

司会者:	稲田 憲弘	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用開発推進部雇用開発課 課長補佐
パネリスト: (話題提供順)	高橋 秀明 氏	シダックスオフィスパートナー株式会社 相談役 担当部長
	三嶋 岐子 氏	有限会社まるみ 取締役社長
	山本 健夫	大阪障害者職業センター 主任障害者職業カウンセラー

【司会 (稲田)】 司会の稲田です。本パネルディスカッションのテーマ設定について説明します。平成 16 年の労働政策審議会障害者雇用分科会において、精神障害者について将来的には雇用義務制度の対象とすることが考えられ、平成 18 年 4 月から、精神障害者 (精神障害者保健福祉手帳をお持ちの方) が、



稲田 憲弘

実雇用率の算定対象となりました。平成 25 年の法改正において、来年の平成 30 年 4 月から精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加えることとなりました。これを踏まえ、同年 4 月から民間企業の法定雇用率が引き上げられ、当分の間、2.2%、3 年を経過する日より前に 2.3%になります。企業で働く精神障害者は増加しており、モチベーションの向上やキャリアアップのための取組を行い、長期安定雇用を実現しているケースが出てきました。その一方で、精神障害者が早期に離職してしまったり、雇用に不安を感じる企業もあり、企業現場からは支援策の大幅な拡充を求める意見も出されています。

こういったことを踏まえ、本パネルディスカッションでは、精神障害者の長期安定就労を実現するために、また、精神障害者とともに成長する企業とするために、本人、企業、支援機関に、どのような協働が求められるのかを探っていきたいと考えています。

続いて、お話しいただくパネリストを紹介します。シダックスオフィスパートナー株式会社相談役担当部長の高橋様です。続いて、有限会社まるみ取締役社長の三嶋様です。最後に当機構大阪障害者職業センターの山本主任カウンセラーです。よろしくお願いたします。

なお、本日の進め方ですが、まず、企業から企業概要や障害者雇用の取組の現状などについてお話しいただき、その後、私のほうから質問、お答えいただく形で進行し、最後にフロアの皆様から質問をお受けできればと考えています。それでは、シダックスオフィスパートナーの高橋さんからお願いします。

【高橋】 会社概要についてお話しします。弊社はシダックスオフィスパートナーと申します。略して SOP といいます。障害のある社員についてはスタッフと呼んでいます。まず、弊社の人事ビジョンは、誰もが成長し、働き続ける力を身につけることを目指すとしています。健康で長く働くということを最大の目標としており、資料として、「500 の仕事、シダックス」というタイトルで、毎月、新聞に掲載しているグループの記事の中で、特例子会社を特集したものを添付しました。会社概要には、シダックスグループの理念とビジョンを載せています。SOP は設立認定が 2011 年、今年で 7 年目を迎え、今後さまざまな対応を進めていきたくと考えています。事業所は、調布、新宿、渋谷の 3 か所、従業員数は 85 名、事業内容は、①特例子会社自体の運営、②全国事業所勤務者約 500 名の定着支援です。障害者



高橋 秀明 氏

雇用率は2.29%。グループ適用は全社となっています。SOPの組織において中心となって活動している部署は、キャリア推進室とグループ障がい者定着支援室、それとSOPの渋谷、新宿、調布の各事業所です。SOPの従業員数の推移は、2011年23名からスタートし、現在85名、平均年齢は40歳です。SOPのスタッフの障害別構成比は、精神の障害のある方が約80%、44名です。精神の方を多く雇用している理由は、設立当初から事務代行業務を中心に受託したので、採用条件としてパソコンの使用を条件とした結果です。サポート体制については、人的サポートとして支援員は全員、専門資格を取得し、専門的なものと実際のサポートがうまくかみ合うよう対応しています。支援員のケアについても孤立化や過重負担とならないよう、毎週、事例検討会議を行い、支援員全員で問題解決を図っています。その結果、1人で考え込むようなことは

少なく、何でも相談できる環境になっています。公的機関との連携については、東京労働局と東京しごと財団の実習の受け入れ施設になっています。この目的は、①多くの実習希望者が職場を体験し、就職の準備をすることでお役に立てればと考えています、②弊社のスタッフも実習生に教えることで多くを学び、スタッフの自信と経験につながっています。弊社スタッフにとっても相互理解の促進やコミュニケーション能力向上の場となっています。実習の施設登録については、弊社としては感謝しているところ です。

定着支援業務について説明します。これは、北海道から沖縄まで約3,000か所の事業所で勤務するスタッフのサポート業務です。特例子会社設立前から既に全国で勤務している障害のある社員について実態をつかむことが難しく、何とかしたいという気持ちがありました。2011年、特例子会社設立当初は雇用ノウハウの蓄積を優先し、2013年からは全国を11ブロックに分け、雇用支援を開始しました。活動開始当初は、事業所との意思疎通や共有化に時間がかかり、積極的な雇用が進まず大変苦慮しましたが、地道な活動を継続し、ここ1、2年で活動の成果が表れてきました。定着支援員の主な業務は、①雇用事業所を訪問し面談及びナチュラルサポートの推進、②採用活動のコーディネート及びサポートの推進、③支援機関訪問及び雇用関係全般の連携、④グループ事業会社との連携及び調整という仕事をもって日々活動しています。全国11ブロックには、ブロックごと1名が常駐し定着支援活動を行っています。

シダックスグループ全体の障害者雇用概要を説明します。障害者のカウント人数は464.5ですが、実際は短時間勤務者もいますので、500名強が勤務しています。構成比は身体の方が54%、精神の方が24%、知的の方が22%です。代表的なグループ会社の中で行う業務内容は、多くは厨房内で勤務するサポート業務ですが、一部車両代行業務等も行っており、このような業務を障害のある方がしています。

【司会（稲田）】引き続きまして、三嶋さんお願いします。



三嶋 岐子 氏

【三嶋】 有限会社まるみです。新宿の都庁近くで仕事をしており、設立は21年前です。働いているメンバーは、フルタイム2名、パートタイム8名、常駐の業務委託1名、それから私という構成です。うち5名が、発達、躁鬱、統合失調症などの薬を服用して仕事をしています。名刺の印刷会社からスタートし、デザインや印刷、事務代行、データ入稿など最近では紙以外の仕事も増えています。パソコン使用が必須の仕事なので精神の方が多いのですが、特に問題なく進んでいます。会社では、近隣就労支援事業所からの実習生を定期的に受け入れており、本日も2名受け入れています。そのほか、今年4月から東京都の社会適応訓練事業の認定事業所となり、21歳の男性を受け入れています。実習期間は一番短い方で3日間、長い方で3か月、長い場合毎週月曜日、1時～4時、検品、発送補助、筆耕の手書きの書類を手伝ったりしてもらいました。実

習総仕上げとしてフルタイムに近い形で来てみたいという方もいます。10時～16時、データ入力、検品、発送業務などで数か月にわたり、じっくり仕事を覚えて、できるかどうかやってみようとしています。障害のある5名のうち1名、ハローワーク紹介のクローズで応募してきて今勤続11年です。それから、職場体験実習を経て採用した方が2人です。社風、雰囲気合っていて、業務がぴったりでしたので2名の方をそのまま採用し、5年目と2年目になります。それからハローワークの紹介で1名、オープンで入ってきて今1年目です。小さい組織ですので、特に組織だった動きはありません。

【司会（稲田）】 続いて、山本主任お願いします。

【山本】 私からは地域障害者職業センターのサービスについてご紹介します。当地域センターでは、障害のある方、事業主、関係機関の皆様支援をしていること、そして就職の段階から、雇用継続、職場復帰まであらゆる段階のサービスを実施しているところが大きな特徴です。本日のテーマに沿って、精神障害者に対する支援について紹介します。

障害者本人に対するサービスでは、自分に向いている仕事かわからない、自分の気持ちを伝えられるだろうか、就職して周りの方とやっていけるのかなど不安や悩みを持っている方に対して、初めに職業相談を行います。当センターのサービスを説明するかたわら、本人のニーズを確認します。その後職業評価として、疾病特性を含む本人の状況、職業興味や職業適性など一緒に整理をします。評価は人によって異なりますが、大阪センターの場合、おおむね2日間程度行います。さらに疲労具合や行動面等、期間をかけたアセスメントが必要な場合は、数日間、期間評価を実施しています。これらをもとに、本人と一緒に支援プラン（職業リハビリテーション計画）を作成します。支援プランにおいて、決まった時間に通所して自信をつけていきたい、就職するのに不安がある、対人関係の対処を学びたいなどのニーズが確認できた場合、職業準備支援を提案することがあります。職業準備支援は、おおむね8週間から12週間、就職のためのウォーミングアップや自信回復のために行う支援で、いろいろな作業や講座、グループワークなどを体験することを通じ、自身の課題に気づき自己理解を深めることを目的としています。また、ストレスに対する対処スキルを学んでセルフケアの向上を図っていく目的も有しており、最終的に自分に合った働き方を見つけられるよう取り組んでいます。



山本 健夫

就職の段階では、ジョブコーチ支援を実施しています。主に会社の方との橋渡しや相談支援、環境調整を行います。

事業主の方への支援では、社員向けの研修や精神障害者への職務の切り出しを一緒に行い、他社の先行事例を紹介したり、事業主対象のワークショップへの参加を勧奨したりします。概要は以上です。

【司会（稲田）】 障害のある方が全国に500人ぐらいいる大企業での取組と、三嶋さんのところのように10人という規模のところがあります。支援については、本人あるいは企業の人向けに、何してくれるんだというところをとらえてお聞きいただければと思います。

1つ目の私の質問になります。雇用段階、マッチングまでの間で継続雇用に当たり必要なことについてお聞きします。就職段階でのお話を高橋さん、お願いします。

【高橋】 就職準備から就職について説明します。まず、社内理解と受託業務の促進です。1つ目は、会社トップから発信をしていただくことが最も重要と考えています。2つ目は、業務受託は社員個人のネットワークを活用し、受託の推進を図ってきました。3つ目は、イントラネットを活用し事業会社別の雇用率比較表を作成し、注意喚起を図っています。4つ目は、受託業務一覧表を作成し、業務委託をお願いする場合等に活用しています。このように取り組んだことにより、現在では理解してもらい雇用関係の安定へつながっています。次に、特例子会社の主な業務内容は、事務代行サービス、メール室サービス、シュレッダーサービス、印刷サービスの4つです。事務代行の仕事であれば「できない仕事はな

い」がキャッチフレーズです。業務内容はスタッフの先輩が教えて、新規受託業務のマニュアル作成についても全て任せています。また、採用者は、全員、簡単な事務業務からスタートしているため、採用段階での職務の選定は行っていません。次の段階に進むタイミングでどの業務を行うことがふさわしいか決定しています。次に、受け入れ体制における相談体制の整備です。入社時と入社後に分けて、入社時は自己紹介シートを作成します。仕事の目的や要望事項、配慮してほしいこと、本人の特性、得意なこと、苦手なこと、セルフケア方法など記載し、本人と確認、説明を行い、実際の業務に反映できるようにします。入社後は、日報の作成、月1回の本人・支援機関・弊社の三者による面談、こころの相談室の利用、カウンセリング、コンプライアンス相談窓口、企業倫理ホットライン等、社内外の機関も活用しながらきめ細かい相談体制を目指しています。採用条件については、支援機関に登録済みであること、または、登録可能であることとしています。支援機関の力をお借りして進めています。採用面接で確認したいことはありますが、それらは採用後も意識してほしい点として考えています。仕事に取り組む意欲があり、ある一定の仕事ができれば全く問題ありません。採用時の面接では、率直に話をするほうが望ましいと考えています。理由は、面接時の発言と入社後の言動及び行動にギャップがあり過ぎると問題が発生するからです。この点は支援機関の方からも指導してほしい点です。

【司会（稲田）】引き続きまして、三嶋さんお願いします。

【三嶋】うちはイラストレーターやインデザインなどのソフトウェアを使う仕事为主ですので、それが使えることが最低ラインの条件です。大前提として、業務スキルの保有、もしくは習得見込み者としています。どれくらいの頻度で出社できるのか体力的なところと、どんな配慮が必要かをヒアリングして、実習から暫く過ごしてみて、その後、判断するようにしています。小さい会社なので、うちの会社に合っていて、欠員が出て、まさにマッチングしたとき採用しています。前提の2つ目は、採用を決めたら1人でも欠けては困る仲間だと意識統一しています。それから、精神の人の波は、無くならないことをお互いが受けとめていくことが大事だと思っています。そのほか合理的配慮を提供しています。自分がどのようになっているか理解して、他の人に説明してもらうことに重きを置いています。受入れ体制としては、体調により勤務時間や日数など毎日変化しますので、毎日微調整をしている感じです。職務については、ありとあらゆることをやらなければなりません、仕事配分にあたっては中でも得意なこと、プレッシャーが少ないことを時々聞いています。うまくできているようでも、プレッシャーで苦しいことがあると、量を減らしたり、ほかの人と一緒にやったりしています。それから、SNSでつながって、お互いの状況、仕事の状況、自分の状況も含めて、情報をやりとりしています。日々欠員が出ていますので、仕事は全員で力を合わせて乗り切ろうという感じでやっています。小さな組織なので、朝礼などを使って、全員参加でルールを作成し、コンセンサスをとるようにしています。朝礼は、大事な自己開示訓練だと思っています。気分や体調、マイナスのことをなるべくきちんと発表するようにし

ています。昨日は眠れなかったもので、今日はすごく眠いなど開示してくれることを喜ばしく思っています。そういう状態なのでどういう働き方ができるか、休憩はどうしたいのか、どうやったら効率が上がるのかということをお互い発表し合っています。毎週金曜日はランチミーティングをしています。みんなで時間を合わせて食事しながら1つのテーマを決めて話をしています。ペアで相談タイムをつくり、なかなか意見が言えない人もペアになって意見を出しても



らい、それを後から附箋に貼っていくことをやっています。私はこれらを発語訓練と言っています。困ったことがいつでも言える、困っているならいつでも言うみたいな感じで、本当に配慮してもらいたいことを的確に伝え、それをちゃんと処理するようにしています。困ったことは早く言ってもらうよう気をつけています。

【司会（稲田）】 支援機関として山本主任、お願いします。

【山本】 支援機関として職業準備の段階でどのようなことができるのかお話しします。地域センターが行っている職業準備支援は、基本的な労働習慣を体得する、自己理解を深める、コミュニケーションスキルや自己対処スキルを学ぶなどについて、作業支援と講座を組み合わせ実施しています。個別相談を行って目標設定し、それが効果的なものになっているか一緒に振り返るプロセスがとても重要で、自己理解を深める大事なポイントになっています。うつ病の方の支援事例では、相手の状況を気にしすぎて、困っていることの相談ができない方でしたが、アサーションやSSTなどの講座を受講して、具体的な対処スキルを学び、グループワークの時間にほかの利用者の方の発言を聞くことにより相談イメージが持てたとおっしゃっていました。また、些細なことは相談するものではない、弱音を吐いてはいけないと捉えていた方の事例においても、個別相談の振り返りを通じて、相談してもいいのだと捉えられるようになりました。職業準備支援の課題は、学んだことが実際の職場で実行できるのか確認する場が限られていることです。これはその後の職場適応支援の鍵になります。職業準備支援の後半は就職活動に入ります。求人票の見方や履歴書の書き方、面接練習などのほか、職種や職場環境などジョブマッチングにかかる支援を行います。就職先の状況を把握し、自身のことを整理できていることがポイントになりますので、自己理解がキーワードになります。この段階の相談では、これまでに確認できた本人の特性や得手、不得手、力を発揮しやすい環境、課題など改めて確認、整理して、希望の労働条件、環境、仕事内容を相談していきます。また、その際、理解ある職場で働きたいとか、自分のことを理解してもらいたいという場合、伝える内容をクリアしておくことが鍵となるので、事業所に何を配慮してもらいたいのか用紙にまとめて、視覚化する工夫をしています。

【司会（稲田）】 就職後の雇用継続におけるヒントについて高橋さんから伺います。

【高橋】 3年くらい経過すると、モチベーションの低下がみられるようになり、皆さんに聞いてみると、①体調の波を小さく整え、心身共に安定し長期的に健康になりたい、②障害を理解し、障害とうまくつきあいながら人として成長したい、③良好な対人関係を形成したい、④一人でも生活できる生活力を身につけたい、⑤生活できる収入を得たい、と感じていることが分かりました。そこで会社として以下の4つのことを進めることにしました。①セルフケア方法や円滑な対人関係を身につけるためグループワークによる勉強会を毎月開催する、②キャリア形成を目的に人事制度を構築し、共に学びながらキャリアアップを実現する、③人事制度の中で、職位制度・評価制度・教育制度を制度化し、中長期の目標を明確にする、④やりがいとモチベーションの維持・向上を図り、成長を実感できるようにする。また、提案制度を仕組化し、指示待ち的スタンスから積極的に自ら考え取り組む能動的な仕事への転換を目指す。以上の課題解決を図ることにより、やりがいを感じながら健康で長く働くことを最大の目標として取り組んでまいりました。まず人事のビジョンは、誰もが成長し働き続ける力を身につけるという考え方に基づいて、全体を進めています。成長支援制度のステップ1として、キャリア推進室を新設しました。ステップ2として教育制度、ステップ3としてキャリア形成のための職位制度、ステップ4として評価制度をまとめました。職位制度においては、入社時は5時間勤務からスタートし、3か月後に体調等を考慮し6時間勤務に延長、社保等にも加入、2年以降は仕事を教えられるトレーナーに、これには若干の手当がつきます。次に、正社員登用となります。このように職位制度を皆さんに明示しました。キャリア形成については、モデルステップを提示し、段階として定着、成長、キャリアアップ、自律とし、これを参考にそれぞれ目標管理シートに目標を設定し、年間目標を作成します。これはモデルステップと違う目標であっても全く問題ありません。自由な目標を作成するようにしています。教育制度については、能動学習が適切であると考え、グループワークを行います。皆さんで双方向の学びの場とし



て意見交換をしています。その結果、社会人経験の少ないスタッフは課題解決の幅が広がり、成長につながっています。職場のマナーなどテーマを決めて毎月1回1時間行っています。評価制度については、年間目標として目標管理シートを作成します。年間目標に基づき、毎月の月間目標を落とし込みます。月間目標はPDCAサイクルで更新していきます。また、中間評価を行います。人事考課については、全員同じ目標としています。目標管理シートの進捗や人事考課の課題等は、グループワークがよい影響を与えており、その効果を

実感しています。以上の取組を行うことにより、モチベーションも高まり、スタッフのやりがいとともに継続雇用につながっていると考えています。

**【司会（稲田）】** 続いて、三嶋さんに定着段階で考えておられることをお願いします。

**【三嶋】** うちの会社で働いている人たちの場合、働き始めのときは週5日間、10時から来て頑張りますが、3か月後には崩れてくる方が多いです。最初は張り切っているから来られるのか、暫くすると波が関係しているのか、よく分かりませんが、定着ということでは、一緒に波を乗り越えていくしかないと思っています。3か月休んだ人がいて、辞めたいと連絡してきましたが、続ける方向で具合の悪い時期を乗り越えましょうと声掛けしながら過ごしたら、戻ってきてくれました。もう1つ会社で取り組んでいることにSPIS（エスピス）という体調管理システムがあります。Supporting People to Improve Stability という改善や安定をサポートするシステムです。働いた人は帰りに自分のパソコンで日報をつけるか、帰り道、スマートフォンでその日の出来事を送ってきてもらいます。これを外部支援者がリアルタイムで見て、担当の臨床心理士さんがその日のうちの的確なアドバイスをしてくれます。具体的には、自分の状況を毎日記録します。それをグラフ化もできます。項目ごと、自分の状態を4段階のどこに位置するか入力します。吐き気がする、焦りを感じる、眠気がひどいなど自分がバロメーターとして感じていることを個々人で自由に入れ込むことができます。蓄積された日報データを分析することで、その人の調子が上下する傾向をつかむことができます。したがって前もって体調不良の波を待ち構えることができます。睡眠時間や服薬状況も把握することができるので、その日、服薬を忘れているなど具体的に状態を理解することができます。項目をグラフ化し、折れ線グラフでは、どの時期、落ちていて、その頃どういう仕事をしていたか記録しておくことができます。自由記載の欄があり、会社の中では忙しくて言えなかったことなども入力して伝えることができます。日報を受けた側は、「そうだったんだね」とすぐにレスポンスを返すことができるので、安心感を与えることができます。このシステムの利点としては、職場で見逃していることを把握できる、その日のことをその日に解決でき、心の奥底にある思いに双方が気づくことができていることです。

**【司会（稲田）】** では、山本主任、引き続きお願いします。

**【山本】** 支援者の立場から職場定着における支援として、ラインケアの促進と医療との連携についてお話しします。ラインケアの促進について、本人の体調管理面に関する事業主支援という観点から3つポイントを紹介します。①コミュニケーションは十分とれているか、②疲労の影響が出ていないか、③周囲の理解は十分か、これら3つの視点を持って効果的に雇用管理する方法として、三者による定期面談があります。この定期面談で本人と事業所担当者両者がスムーズにやりとりができるように、ジョブコーチが同席し、両者がスムーズにコミュニケーションがと



れるよう橋渡し役をします。定期面談におけるヒアリング事項を整理したツールと一緒に作成したり、体調悪化時のサインを共有したり、フィードバックの仕方をモデリングするなど、事業所担当者に対するサービスとしてジョブコーチから事業所担当者に対して具体的な助言を行います。

次に医療との連携について、4か月ほどジョブコーチ支援を行ったうつ病の事例を紹介します。支援当初は体調は安定していましたが、その後調子が崩れてきたので、事業所担当者からジョブコーチに連絡が入りました。そこで本人が医療機関を受診する際、主治医との連絡ツールを持参してもらい状態を確認しました。連絡ツールには①近況、②主治医との連絡、③次回の通院までに心がけること、④大阪障害者職業センター記入欄を設け、不調時における主治医から指摘や助言が確認できるようにしました。この方の場合、「まだ様子見でよい」という主治医の見解が得られましたので、その見解を事業所にフィードバックし、対処の仕方を相談しました。このように、この症状をどのように捉えたらよいのか、調子の悪いときにはどのようにしたらよいのか、事業所から質問を受けることがあります。支援者としては主治医と連携し、状態の捉え方や適切な対応方法をお伝えすることが大事なポイントになります。

**【司会（稲田）】** ここまでについて私なりにまとめてみます。まず、基盤としては、企業の社内理解を進めていただく、あるいはナチュラルサポート、自然な関係が築ける環境整備をするなどが土台になると思います。定着を促進する上では、企業側の取組で見れば、高橋さんがお話しになったようなモチベーションの向上やキャリアアップに向けた取組など、企業風土を形成していただき本人に合った仕事をやっていただきます。本人と企業と支援機関の三者が共通理解を持って進めていくため、本人の自己理解とか、配慮を求めていく発信も必要です。ただし体調の波があって、安定して継続的に力を発揮していくことが難しい方もいます。これを乗り越えていくには、三嶋さんのご意見からは、皆で乗り越えていくということですね。

さて、ここで三者にどういった努力、協働が求められるのでしょうか。誰かしら無理をすると破綻することがあります。一方で、精神障害者の雇用が拡大していく上で、週20時間働けない方も増えてくることも考えられます。本人、会社、支援機関が無理なく息長く働いていくためにはどうすればいいのか。それを2社の方からお話を伺った後に、質問の時間に移りたいと思います。高橋さんお願いします。

**【高橋】** 各種制度の導入効果と支援機関の皆様をお願いしたいことをまとめました。人事制度導入後の変化としては、①総合評価を行い給与や職位制度に反映、モチベーションアップに繋がっている、②目標設定が明確になりつつある、③各自のキャリアアップが現実化してきた、④グループワークが順調に推移している、⑤課題解決の幅が広がっている、⑥対人関係がより円滑になっている、⑦自分に合ったキャリア形成に関心が高まっている。これらの結果、やりがい、向上心に焦点を当てた取組は継続雇用につながっています。

次に全国事業所勤務者の定着支援活動後の変化としては、①受入れ側スタッフに対し受入れ研修を行うことによりスムーズな受入れ体制ができた、②事業所責任者は就労ノウハウを学習し、障害者就労の理解及び雇用促進に繋がっている、③ナチュラルサポートの環境が整いつつある、④「障害者雇用マニュアル」を配備し、現場レベルで解決できる仕組みが整ってきた。これらの結果、①「相談できずに離職する」ケースが大幅に減少、②相互理解が進み、障害者雇用のモデル施設ができる、③当事者・支援機関・医療機関・弊社の連携が更に整う、④グループ雇用率2.29%となる。

さらに今後の課題と取組としては、特例子会社については、①支援員による直接サポートを減らし、セルフケア方法を身につける自律化を促進する、②支援機関との連携対応の再構築を行う、③やりがいと成長が実感できる取組を継続する。全国の定着支援活動については、①ナチュラルサポートへの移行を更に進める、②各地域、雇用モデル事業所をつくり、組織化された体制の中で水平展開を図る。

支援機関をお願いしたいこととしては、企業のスタンスは、会社と社員は企業で働く仲間としての一般的な関係を保ち、その関係の中で双方の相互理解が促進されることを目指しています。そのため、①家族と医療機関への対応、②休職中、復職に向けての復職対応の仕組み化及び支援、③就労準備の段階で本人に適したセルフケア方法の習得について支援機関の方をお願いして、継続雇用を高めるために企

業としても一緒につくり上げていきたいと考えています。

【司会（稲田）】 では三嶋さんお願いします。

【三嶋】 就労・定着のために職場ができることとしては、①職場実習を希望するニーズは非常に高く、1日2時間でも実習を開始すると職場のほう慣れていきスムーズに始められる。実習制度の拡充を強く希望する。②当事者の社員は自分がやっている仕事が顧客や同僚の役に立っていることを感じていない人が多い。助かっていることを確認し認識してもらう。③減点方式ではなく、加点方式で評価する。遅刻する人は毎日減点となるが、午後からでも出勤してくれば加点する。減点方式では気持ちが落ちてくる。④体調不良や気分の浮き沈みは自然現象と捉える。その日中にやらなければならない業務を完了するには、どうすべきかチームで考える。⑤日頃からお互いに困り事を言える雰囲気をつくる。当事者も企業も不安はなくなならない。不安な気持ちを受け止めた上で、今日仕事することに集中しようと頭を切りかえてもらう。⑥経営者、人事担当者が支援機関の方などと相談できる機会を確保する。以上です。

【司会（稲田）】 それでは、ここから、フロアの皆様から質問をお受けします。

【参加者①】 シダックス様、まるみ様に質問いたします。互いを理解し、生かし合うというインクルージョンの部分で、それぞれの企業におけるメリット、分かったことなどお聞かせいただきたい。

【高橋】 私どもとしては、本人のモチベーションを上げるには、会社で楽しく働けて、将来的な目標も持てることが望ましいと考え進めてきました。今では、対人関係が徐々に構築されてきて、仲間のことを考える姿勢が醸成されてきています。

【三嶋】 私も同じです。好き嫌いの感情をうまく処理できずギスギスした発言をする人がいますが、「今日は体調が悪いんだね」と皆さんと共有し、受け入れようとするのは多分インクルージョンになると思います。「やめてください」と潰すのではなく、「何でだろう」と考える。問題があるからこそ解決していこうとする。それは社内の業務の中でも同じで、業務改善が出来てきたと思っています。

【司会（稲田）】 その他、ご質問ございますか。

【参加者②】 特例子会社を運営しています。弊社にも人事評価制度がありますが、個人的には精神障害の方であると、就労の状況が不安定なため、評価のつけ方が難しいと感じています。どのような運用をされているか伺いたい。また、まるみ様では将来社員が同じ給料ではやっていけないという意見があると思います。給与面で何か見ていくとか、人事評価で何かありましたら教えてください。

【高橋】 評価については、通常の人事考課の評価と目標管理シートを作成して、評価を行っています。目標管理シートは、各自がそれぞれ目標をつくって、目標が低くても高くても、その人が達成したらSで、全員Sでもオーケーと考えています。それから、人事考課は、全て同じ目標で評価をしており、相対評価となります。目標を持ちたいということがその評価につながっています。4年先まで目標管理シートを作り、自分がどうなりたいかを優先して、評価より目標を優先するようにしています。

【三嶋】 当社の場合、全員時給です。短い時間の方も時給の積み上げでやっています。時給の決め方は、当社は週30時間以下でも社会保険に加入できる規則なので、加入を希望しない人には、ちょっと多めにつけるようにしています。あとは1つでもスキルが上がったら時給をアップするようにしています。

【司会（稲田）】 本日のパネルディスカッションから得た情報の中で取り入れられるものがありましたら、ぜひ支援に取り入れていただきたいと思います。パネリスト3名の方に感謝を伝え終了とします。