

障害者雇用担当者向け

精神障害者雇用 現場の理解を得るために

パーソルダイバーズ株式会社

はじめに

2018年4月より、精神障害が法定雇用率の算定基準に加えられました。法定雇用率の上昇や支援体制の拡充によって、精神障害者の雇用が急増しています。

ところが、「社内理解が得られず進められない」という声も多く寄せられます。当社の雇用支援コンサルタントの中には、企業の採用担当者から「社内の理解と協力を得るため、経営会議に参加して直接説明してくれないか？」との相談を受けることも少なくありません。

精神障害に対する理解は、現場社員に限らず社会全体でもまだ十分ではなく、就業に対しても「安定してはたけられないのではないか？」「任せる仕事がないのでは？」「他の障害とは違い、精神障害者を育成、管理する余裕はまだない」等の懸念があるものと思われます。

障害者の雇用は「人事部や障害者本人の課題」ではなく「企業全体の課題」として現場責任者をはじめとする社員が協力していく必要があるものと考えます。**現場の理解を得るには“精神論”だけでなく、精神障害に対する正しい知識、会社としての方針や、人事として現場をバックアップする仕組みがあることを明確にする必要があります。**

今回は、精神障害者雇用に対する理解を得るために説明・アピールすべきポイントを紹介します。

【著作権について】

本冊子の記載事項に関わる著作権及びその他一切の知的財産権は、パーソルダイバーズ(株)に帰属します。私的かつ非商業目的で使用する場合、その他著作権法により認められる場合を除き、事前にパーソルダイバーズ(株)の書面による許可を受けずに、複製、公衆送信、改変、切除、お客様のウェブサイトへの転載等の行為は著作権法により禁止されています。

Contents

- ◆ **精神障害を知る**
- ◆ **職場で気を付けること**
- ◆ **現場の理解を得るためのポイント**
 1. **会社の方針**
 2. **現場に丸投げしない**
 3. **特定の疾患だけではない**
 4. **マネジメントによって定着できる**
- ◆ **(参考) 定着のためのマネジメント例**
- ◆ **(事例) 当社のマネジメント**

◆精神障害を知る

精神障害の特徴

そもそも、精神障害とはどのような障害なのでしょう？

精神障害とは「精神疾患による精神機能の障害により、日常生活や社会参加に困難をきたす状態」のことを指しますが、その症状は様々です。

精神障害の一番の特徴は「不安」が人より大きくなることです。不安とは自分でコントロールできそうにないことで、主に人間関係や仕事の量、難易度がその原因になることが多いのです。不安が多くなるとストレスにつながり、メンタル面の不調（メンタルダウン）を引き起こします。結果、この不調が原因とみられる様々な症状が現れるようになります。



■身体に現れる症状：

眠れない、疲れる食欲ない、発熱など

■行動に現れる症状：

遅刻早退、欠勤が増える、ケアレスミスが多くなる、判断を間違う、反応・理解力が鈍くなる、集中力が低下する、など

■感情、考え方、思考に現れる症状：

やる気がなくなる、イライラが強くなる、他責傾向（他人や病気のせい）が強くなる、極端に自虐的になる、感情をコントロールできない、など

次のページで、仕事上で感じる様々な不安と、職場で気を付けるポイントを紹介します。

◆ 職場で気を付けること

様々な不安を取り除く

前述のとおり、精神障害の特徴は不安が人より大きくなるので、職場ではこの不安を取り除き、適切にマネジメントしていくことが求められます。

<仕事をする上で感じる様々な不安>



■ 「仕事」に対する不安：

優先順位が分からない、誰の指示が分からない、作業の具体的な内容や手順が分からない、自分の成果物があるのか分からない、いつまでに間に合うか分からない、・・・



■ 「自分」に対する不安：

自分の役割や作業能力、評価、将来に対する不安



■ 「プライベート」の不安：

家族や友人関係、金銭トラブルなど

※プライベートの不安は企業だけでなく、支援機関や家族などと連携して解決にあたる必要があります

オフィスは一人完結型の仕事が多く仕事が属人化しやすいですが、属人化した仕事の知識・ノウハウ・経験・カン
は外から見えず、見えないことはコントロールしにくいので不安が多くなるのです。不安は仕事面に限らず、自分自身やプライベートに関するものへと広がっていきます。不安を取り除くためには、まず業務の指示系統や手順、属人化しているものや、“なんとなく”共通認識しているもの、明文化されていないものを明文化する。定期面談で分からないことや不安に思っていることがないかを確認し、不安があればすぐ対処する、といったことが必要でしょう。

◆現場の理解を得るためのポイント

精神障害者雇用を進めるにあたり、現場の理解を得るにはどのような点を説明すべきか、当社が考える主なポイントを下記に挙げてみました。

企業として社会的責任に応える義務を理解してもらうこと、現場に丸投げせずバックアップすること、精神障害に対する偏った先入観を払拭してもらうこと、雇用率の達成だけでなく戦力となる人材になりうること、の4点をアピールすることです。

1

会社の方針

2

現場に丸投げしない

3

特定の疾患だけではない

4

マネジメントによって定着できる

精神障害の雇用を進め、定着化できている企業も少しずつ増えております。そのような他社の事例をあわせて紹介することも良いでしょう。

次のページより、それぞれのポイントを見ていきます。

◆ 1. 会社の方針

a. 雇用は社会的責任を果たすための「義務」

企業の障害者雇用義務は、障害者雇用促進法に基づく障害者雇用率制度によって定められています。障害者雇用率制度は「雇用・就業は、障害者の自立・社会参加のための重要な柱」とし、障害者が能力を最大限発揮し、適性に応じてはたらくことができる社会を目指すために制定されたものです。

障害者がごく普通に地域で暮らし、地域の一員として共に生活できる「共生社会」の実現を目指して、すべての事業主は法定雇用率以上の割合で障害者を雇用することが義務づけられています。

社会的責任を負う企業として、雇用の義務を改めて説明しておきましょう。

b. 市場は売り手市場化 身体障害者は高齢化し、若手の精神障害者は増加する

2018年4月より民間企業の法定雇用率が2.2%に引き上げられました。法定雇用率は3年後には2.3%、その後も断続的に引き上げられることとなっています。

当社の試算では、2.3%の実現には14.3万人（15.1万ポイント）の雇用増加が必要とみっていますが、現在の労働市場では母集団として可能な数は11.7万人と下回っており、労働市場は今後「売り手市場化」すると考えられます。

これまでの障害者雇用で主力とされてきた身体障害者の高齢化が進み、労働市場における実数・構成比も更に縮小していくとみられています。一方で精神障害者は、認知度が高まり受診への抵抗感が薄れていること、社会福祉政策が「所得補償型」から「就労支援型」へシフトしていることから、母集団規模が増えています。

★「母集団が少なく高齢層が多い身体障害者の雇用だけを続けるのは難しい」

★「主力となる若手の母集団が多く、定着が可能な精神障害者の雇用を進める必要がある」

ということを、企業を取り巻く雇用市場の現状として説明しておくのも良いでしょう。

実際に、オフィスワークはITスキルが必須のため、極端な例えですが「PCスキルの低い高齢の身体障害者を採用するのか」「PCスキルの高い若手の精神障害者を採用するのか」という選択で、後者を選択する企業は増えています。

◆ 2. 現場に丸投げしない

**「人事は、会社は何をしてくれるのか？」
現場への支援、バックアップを明確にして理解させる**

会社の方針とはいえ、これまで精神障害者と業務上接したことのない現場にとっては、精神障害者の雇用は大きな不安と懸念を抱くものです。中でも最も大きな不安は、「丸投げされるのではないか？」というものでしょう。

**人事部として、採用後に現場に丸投げするのではなく、何をするのかを明確にしておく必要があります。
「人事部は、会社は、どこまで何をしてくれるのか」を明確に、現場に理解してもらうことが重要なのです。**

現場に対するバックアップ対策例

◇現場配属、仕事のアサインは？

- (例) 採用時に「能力」「適正」「志向性」「安定就労要素の有無」を正確に把握し、現場責任者に共有する。
- (例) 入社後1か月間、入社研修を行い、障害特性や適性を見極め、現場と相談の上配属を決定する。

◇面談やケアは？

- (例) 1-3か月に1回、定期面談を人事部主管にて行い、主に体調面や人間関係面などについてヒアリングし、現場リーダー以上にフィードバックする。
- (例) メンタルダウンなど健康上のトラブルが発生した場合の窓口を人事部内に設ける。
就業時にトラブルが発生した場合は人事部主導で支援機関と連携し、対応する。

◇就業規則、目標設定、評価は？

- (例) 障害者雇用向けの基本方針、目標設定制度を定める。本人の特性や適性を基に業務目標や行動目標を立て、評価していく。

◇雇用人件費（ヘッドカウント）は？

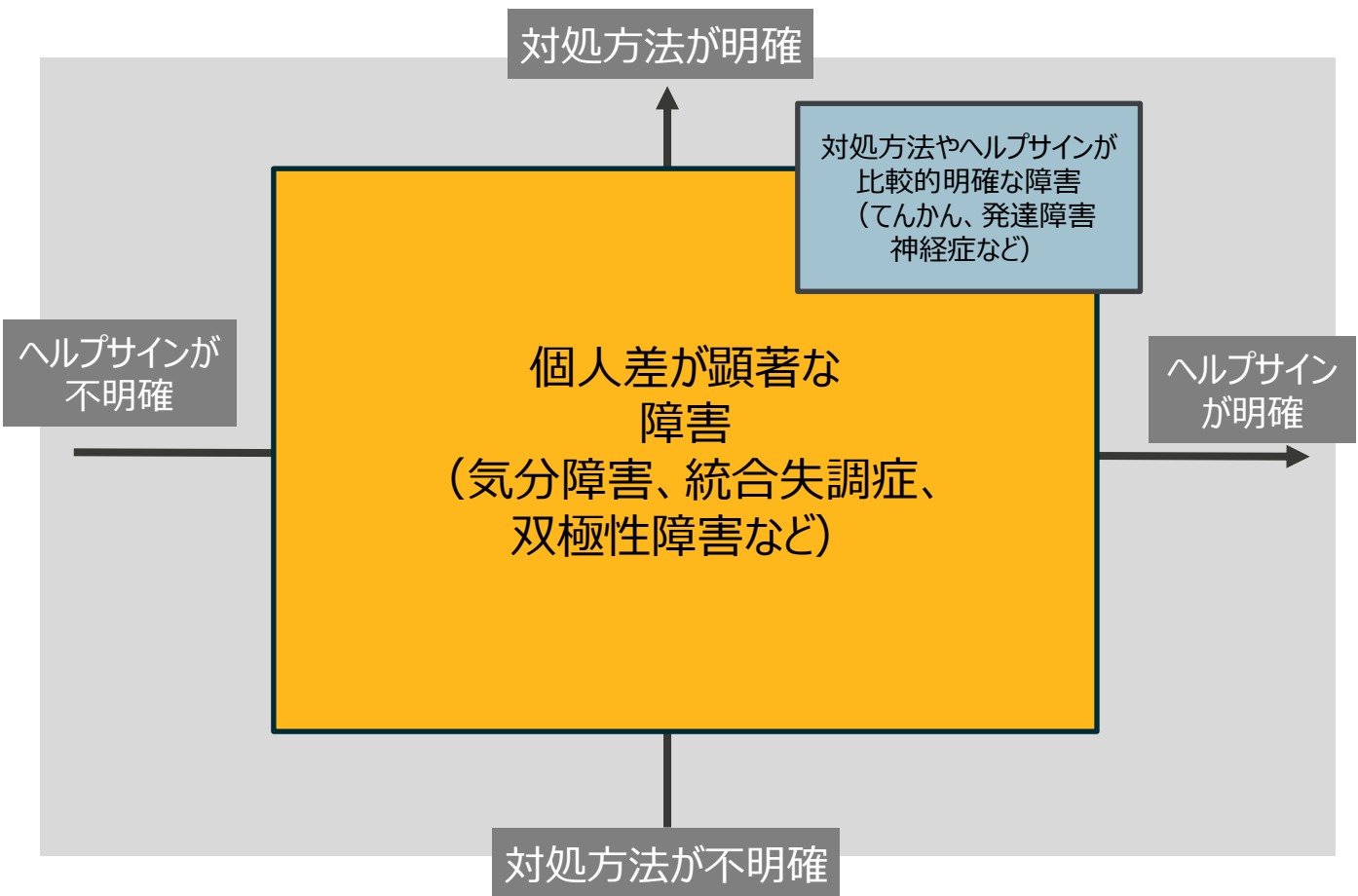
- (例) 初めて雇用する場合は、最初は現場に入らない形（人事部所属とし、人事部が負担）にしており、1～2年後に定着し戦力になれば、現場に入れる（現場部署が負担）ことを検討する。

◆ 3. 特定の疾患だけではない

精神障害の症状は様々であり、個人差が顕著
個人や症状を追うのではなく、特徴を理解して不安を取り除けば
定着可能性は広がる

精神障害と聞くと「うつ」や「統合失調症」など、ニュースなどで比較的耳にすることが多いものをイメージする人がいますが、それによって精神障害全体に対して偏ったイメージを持つ人も少なくありません。

精神障害の疾患や、症状が発生する状況や頻度、重さは様々で、個人によって差があるのです。



P4-5でご紹介した通り、精神障害は人より不安が大きく、不安とを感じる要素も様々です。そのため、まずは「精神障害の特徴」を理解し、個々人の症状をケアするのではなく精神障害の「特徴」を会社・組織としてマネジメントするための配慮や体制、対策を用意することによって、就業・定着は十分可能であることを理解してもらうことが大事です。

◆4. マネジメントによって定着できる

現場理解のためには、雇用した精神障害者の定着率向上と戦力化をアピールできるか。

そのためには、定着率を向上させるマネジメントが必要です。

マネジメントによって、雇用した障害者が定着することを証明することによって社内の理解が進み、更なる雇用を促進できる。雇用ポイントを達成するだけでなく、CSR効果や、現場作業の削減と効率化に貢献し、社内理解がさらに進む……といった「プラスのサイクル」を回すことも可能です。

定着化のためのマネジメントのポイント

① 職場が相談しやすい雰囲気であること

② 人事や上司との面談を定期的に行っていること

③ 業務の難易度が適切であること

※簡単過ぎず、かつ難し過ぎないことがポイント

※簡単な業務ばかりだと「自分は雑務担当と見られている」「会社に必要ない存在」と考えてしまう方もいます。
難し過ぎる業務ばかりだと、思うようにいかず悩み、不安が広がることに繋がります。



次のページで、具体的なマネジメント方法をいくつか紹介します。

◆（参考）定着のためのマネジメント例

具体的なマネジメント方法をいくつか紹介します。大事なものは、体調は整っているか、分からないことや不安がないか常に確認する、そして、安心感を与えることです。

1. 業務量や業務進捗を確認する



過剰に責任を感じることや完璧に物事をこなす考えが先行し、業務量や業務内容・職責の変更が体調に影響することが少なくありません。
また、体調安定のため、適切な睡眠時間の確保や服薬管理など、規則正しい生活リズムを維持させる必要があります。そのため、「業務の調整をはかる」「進捗確認を行う」などのご配慮を頂き適切な業務量であるかご確認ください。

2. 体調変動のサインを見逃さない

体調の変化を自覚するものとして、いくつかのサインは本人自身が理解しています。例えば、「身体の痛み」「表情がくもる」「不眠」「業務スピードの低下」などです。

自覚をしているため対処法も備えていますが、表情や口調、行動への変化が見られましたら、声をかけるなどして本人に気づきを与えてください。



3. 規則正しい生活リズム維持のための労務管理



過度な残業などの長時間勤務による生活リズムの乱れが、躁状態を誘因する可能性があります。
もともとの気質などから、依頼業務を完遂させる意識が強くはたらくことが予想されます。
結果、寝ずに仕事をし続けることや、想定以上のパフォーマンスを発揮するなど変化が生じることが考えられます。

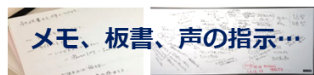
◆（事例）当社のマネジメント例

当社はパーソルグループの特例子会社として、精神障害のある方の雇用を続けてきました。その中で、障害のある社員が安心してはたらけるためのマネジメントを開発し、日常的に実践してきました。その結果、90%以上の高い定着率を達成し、100種類以上の業務を生み出し、生産性向上と戦力化を図ることができております。マネジメントは企業によって様々な手法がありますが、一つの事例として、参考にさせていただければ幸いです。

精神障害者の多様性と生産性実現のための トータルマネジメント手法

1 見える化

見えないものをドキュメント化
(成果物、仕組み、行動指針、
判断基準、考え方…)
= 見えない不安をなくす
= 情報資産を蓄積
= 仕事の属人化から分業化へ



2 不安マネジメント

- ・仕事の…
- ・自分の…
- ・その他（家庭など）…

…の不安を「見える化」で
取り除き、トラブルを防ぐ



3 メンタルレベル マトリクス（当社開発）

メンタル状態を観察し把握
できるようにするための
マトリクスシートを開発。
専門知識のない管理者でも
客観的な状態把握が可能に。

項目	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
1. 集中力	集中力が持続しない	集中力が持続する	集中力が持続する	集中力が持続する
2. 感情のコントロール	感情がコントロールできない	感情がコントロールできる	感情がコントロールできる	感情がコントロールできる
3. 社会的スキル	社会的スキルが低い	社会的スキルが低い	社会的スキルが低い	社会的スキルが低い
4. 自己肯定感	自己肯定感が低い	自己肯定感が低い	自己肯定感が低い	自己肯定感が低い
5. 問題解決能力	問題解決能力が低い	問題解決能力が低い	問題解決能力が低い	問題解決能力が低い
6. 責任感	責任感が低い	責任感が低い	責任感が低い	責任感が低い
7. 柔軟性	柔軟性が低い	柔軟性が低い	柔軟性が低い	柔軟性が低い
8. 学習意欲	学習意欲が低い	学習意欲が低い	学習意欲が低い	学習意欲が低い
9. 計画性	計画性が低い	計画性が低い	計画性が低い	計画性が低い
10. 時間管理能力	時間管理能力が低い	時間管理能力が低い	時間管理能力が低い	時間管理能力が低い
11. 決断力	決断力が低い	決断力が低い	決断力が低い	決断力が低い
12. 創造性	創造性が低い	創造性が低い	創造性が低い	創造性が低い
13. 協調性	協調性が低い	協調性が低い	協調性が低い	協調性が低い
14. 忍耐性	忍耐性が低い	忍耐性が低い	忍耐性が低い	忍耐性が低い
15. 責任感	責任感が低い	責任感が低い	責任感が低い	責任感が低い
16. 自己管理能力	自己管理能力が低い	自己管理能力が低い	自己管理能力が低い	自己管理能力が低い
17. 学習意欲	学習意欲が低い	学習意欲が低い	学習意欲が低い	学習意欲が低い

主に「メンタルの状態の可視化」「メンタルの状態の安定と悪化を未然に防ぐための「1on1」の実施」「業務の属人化から組織化による生産性の向上施策」の3つの取り組みによるトータルマネジメントとして、体調配慮だけでなく定着率を高め、生産性向上につなげる手法です。

特に「メンタルの状態の可視化」においては、メンタルの状態を17項目4段階で評価する「メンタルレベルマトリクス」を開発。これにより、専門知識のない管理者でもメンタルの状態を客観的に把握できるようになり、体調を安定させ長くはたらくことが可能になりました。

この手法によって「メンタルの状態の見える化」⇒「メンタル悪化の早期発見／予防」⇒「定着率の向上」⇒「成果を上げるための教育訓練」⇒「業務の見える化と細分化」⇒「障害特徴への配慮と強みを活かした業務アサイン」⇒「生産性の最大化」というサイクルを回すことができ、92.3%という高い定着率を実現。多様性と生産性を両立させ、戦略的な雇用を実現することができております。

当社では、マネジメント含む運用制度設計や指導者育成、障害者ご本人への研修など、定着のためのご支援を行っております。ご興味ありましたらお気軽にお問い合わせください。

お問い合わせ先

この冊子に関するお問い合わせはこちら：

パーソルダイバース チャレンジラボ事務局



lab_challenge@persol.co.jp

当社の法人向けサービスに関するお問い合わせはこちら：

法人のお客様専用 お問い合わせフォーム



<https://2b.persol-diverse.co.jp/client>