

人と会社の未来図を描く

株式会社マイン／マインメンタルヘルス研究所

創立30周年記念フォーラム



去る2018年1月26日、株式会社マイン30周年記念フォーラム『人と会社の未来図を描く』を、お二人のゲストスピーカーをお招きして開催いたしました。働き方改革の議論が広がる中、企業組織のこれからを考える上で示唆に富むお話が多く、有意義な場となりました。当日のゲスト講話の要旨をご紹介します。



●近藤武夫 先生 プロフィール：
障害や病気などのために学びや仕事に困難を抱える人をはじめ、多様な人々がそれぞれの特性を生かしながら育ち、働き、暮らせる社会システムの創造をめざし、さまざまなツールや仕組みの研究・開発に取り組む。
●三宅 琢 先生 プロフィール：
眼科専門医から産業医となり、数十社の産業医を歴任。検診フォローや過重労働面接だけではなく、10年後も30年後も元気な企業でいられるように、企業の健康寿命を伸ばしていくことが産業医の使命、と提唱する。

GUEST SPEAKER 1 東京大学先端科学技術研究センター准教授 近藤武夫 先生

私は2007年から障害のある子どもたちを集めて成長を支援するプログラムを提供する DO-IT Japan というプロジェクト遂行に関わっています。日本の状況も変化してきており、重度障害のある方でも支援を受けながら難関校を含む大学に進学できるようになってきました。

しかし、そうした障害のある学生が大学を卒業していき就職となると、突然道が閉ざされてしまうことがあります。障害があっても、確実にできることや得意なことがあります。しかし企業がその力を生かすことが難しい背景があります。そこには、日本の雇用慣習に原因のひとつがあると考えています。

日本型の雇用慣習では、労働者を採用する時に職務定義をしません。多くの諸外国では、まず職務定義をした上で人を雇います。その職務がその企業で不要になると、その職務を行う労働者をレイオフしますが、日本では解雇が難しく、別の職務への配置転換で対応することになります。そのため企業は、様々な仕事に対応できる労働者を求めます。

障害のある人にも、当然ながらできることがたくさんあります。ただし、非常に難しいことが確実にあります。例えばある肢体不自由のある職員は、パソコンで作業したり口頭で業務の運営を指示したりなど、いろいろなことができますが、重いものを持って運ぶことは難しい。週5時間程度の労働が限界だと感じる人や、調子の変動が大きい人が多いです。例えば冬場になると冬季うつや体の痛みが出て動けない人もいます。しかし現行の障害者雇用率制度では、週30時間もしくは20時間以上働き、安定して12か月連続で働けないと雇用率に算入できません。

年間を通じて長時間働き続けることが難しい人がいます。考えてみれば障害者に限らず、介護中の人、子育て世代など、他の人と同じように長時間働けない事由を抱えた人がいます。現行の雇用では、労働時間の長さが一部の人の参加を阻む厚い壁にもなっています。

そこで私の研究室では、非常に短い時間から働ける仕組みを採用しています。まず職場内で必要となっている業務の定義を行い、あるジョブの手続きの詳細と、それが何時間分あるかをはっきり定義します。その後、その職務を遂行できる人を長時間働くことが難しい障害のある人の中から雇います。すると、「大学を出たが精神疾患でこれまで働いたことがなく、生活保護を受けながら病院のデイケアに通っていたが、週5時間なら働ける」という人も、職場の仕事を手助けしてくれる同僚として参加してもらうことができるというわけです。

このやり方なら、1人の障害者を30時間雇うことはできなくても、4時間働ける人を8人雇うことができればトータルで30時間を超える雇用になる。そのようにして、積算すると30時間分の仕事を何人分も作ることでできます。それを企業全体、地域全体で取り組んでいきませんか、という考え方を提案して、企業や自治体でいくつかのプロジェクトが動いています。

ソフトバンクグループでは、この方式を「ショートタイムワーク制度」として社内制度化しています。現在、20部署ほどで、精神障害のある人を中心に、たくさんの方が働いています。この制度は2017年のグッドデザイン賞特別賞を受賞しました。また川崎市や神戸市でも、市全体でプロジェクトを推進し、多数の中小企業で、この短時間労働の普及を図っています。

多様な人が働く未来を作るということは、分断と衝突を超えて色々な人たちが参加できる社会、絶望のない未来を作ることコミットできるのではないかといつも思っています。皆さんが運営しておられる会社の中で、多様な人が1人2人と増えていくことが、その未来を作っていくことにつながるのだと思います。

GUEST SPEAKER 2 産業医 (株) StudioGiftHands 代表取締役 三宅 琢 先生

私は産業医として、約20社の産業医業務に後輩とチームを組みながら取り組んでいます。

産業医は職場で作業環境管理、作業管理、健康管理という3つの管理を行いますが、職場環境が大きく変化する中で、それぞれの法令で定められた管理だけではなく、多様な変化を踏まえた人々が働きやすい環境づくりへの活動が必要となってきています。

作業環境管理では、例えば「音」のケアが大切になっています。特に IT 系企業を中心に聴覚過敏の人が増えている。そこで、音が気になる人は誰でもノイズキャンセリング・イヤフォンを使用できるルールにすることで大きく社員満足度が上がった例があります。

5年前に託児所を作った会社では今、子育て社員以外にも「非常に助かっている」という声広がっている。お散歩の時間に、職場の中を子どもが歩くことが、社内に大きな癒やし効果を生んでいるという例もあります。

コミュニケーションも重要な環境です。私はよく、「新人は日本語を話す宇宙人・外国人だと思ってください」と話す。「常識で考えろ」と言われ「常識」をネットで調べる。それほど文化が違う世代ですから、指示を与える側にまず研修をしないと新人がコミュニケーションのエラーで潰れていってしまう。同様に、外国人、LGBT など様々な配慮を要する人々が広がっており、日々が学びという状況です。

作業管理では今後特に、多様な労働形態の許容が必要です。在

宅勤務、フレックス、副業可、週休三日制など、多様な働き方を前提に、勤怠などの管理を考えていかななくてはなりません。

多様な働き方の許容は、両立支援の充実にも直結します。メンタル不調であれ、親の介護、ガン治療であれ、働き続ける上で、会社に来ることが本当に必要かを考える必要があります。

視覚障害者の場合は、通勤の安全が確保できないから…という企業が多い。でも実は、ホームからの転落事故は、酔っ払い、ながらスマホの若者など一般の人の方が多い。適切な訓練を受けた視覚障害者は、十分に安全に通勤できるのです。

多様性に対して柔軟な企業を作る上では、障害者雇用が鍵になります。どういう配慮が必要かを当事者を交えて議論する。例えば、視覚障害者に話す時は「山田さん、これ置いておきます」ではなく「田中です。書類は山田さんからみて右手の三時方向に置きます」と話す。それだけで出来ることが広がる。そのようにエラーが起こりにくいコミュニケーションは、誰にとっても役立つものになります。

合理的配慮を職場で取り組むことは、すべての労働者の快適職場作りに直結する学びの場です。そのまま、両立支援や子育て世代への支援に活きる。法律だからやるのではなく、会社全体で役立てていく姿勢が大切です。ある会社で、発達障害のある社員の配慮ポイントをまとめた「私のトリセツ」を作ったら、他の社員から「自分も作りたい」という声が出て結局全員がトリセツを作った。「私はメールより電話がいい」など要望を交換しあい、コミュニケーションが良好になった。こういうことが実際に起こり始めています。

三つ目の健康管理では、法定の健康診断やストレスチェックだけではリスクマネジメントが不十分なケースが増えています。

小学校に用務員を派遣する企業では、平均年齢が70歳前後。しかも「高い所のボールを取る」「階段の踊り場にポスターを貼る」など危険が多い。年に1回の健診だけで労災は防げません。そこで半年に1回、片足立ちなどの体力測定で評価し、危険要素があれば高所作業は誰かが代わるなど本人の理解も得ながら安全管理を進めている。そうした法定外のケアも必要になります。

健康管理では、経営者のモチベーションケアが最も大切です。健康が奪われていくと、生産性が低下し、労災が起こりやすくなり、企業の価値が失われていく。健康管理は個人に任せるのではなく、コスト管理そのものなのだというトップの理解がまず必要です。

出勤者のパフォーマンス低下に注目する「プレゼンティーズム」では、花粉症などあまり重症でない病気でのパフォーマンス低下が大きい。そこで、花粉症の季節の前に予防知識を啓発することなども、健康管理で産業医が積極的に取り組む課題となります。

多様化を困難ではなく学びの場と感じて、産業医も企業と一緒に成長していくことができます大切になってくると思います。

「たいらかリーダーズネットワーク」のご案内

マインメンタルヘルス研究所と NPO 法人たいらかが共同し、発達障害者雇用に取り組む企業の担当者の皆様へ、関連情報をメールマガジンで提供しています。下記にその内容サンプルを公開します。ぜひご一読ください。

たいらか リーダーズネットワーク・マガジン No.30 から

『発達障害』ミニミニ講座 (27) 指示が守れない (ケース検討1)

本講座ではこれから数回にわたり、寄せられるご相談の中からモデルケースを挙げ、どのような対応ができるのかを、検討していきたいと思ます。

【ケース1】
事務職で採用された20代男性のAさん。おとなしく真面目な性格であるが、「いくつか指示が重なる」と忘れる」「期日が守れない」「指示された仕事をせずに退社する」「作成した書類を送付しない」などの状況が続いている。本人も改善しようという意思はあるものの同じ失敗を繰り返してしまい、上司とともに相談室を訪れた。

日常では、勘違いも多く指示とは異なることをしていたり、会話がかみ合わないなど行き違いが多い。一方で、入力作業などではミスも無く素早くすすめることができ、業務に関するメールについても返信が早い。幼少期に広汎性発達障害の疑いと言われたことがあるそうだが、その後特に受診はしていない。

■口頭だけでの指示を避ける

なぜ意欲はあるものの改善されないのかを考えてみましょう。まず考えられることとしては、記憶の苦手が挙げられます。複数のことを一度に言われると覚えきれないという方が、発達障害には多くいます。どうしても複数の指示が重なる場合には、その場でメモをとる時間を確保することや、メールで指示をするなど、口頭だけでの指示を避け、見て分かるような形にすることが大切です。

Aさんはメールの確認は習慣として定着しているようですので、メールで指示を出すほうが、記録にも残りやすく合っているかもしれません。口頭の指示でメモをとらせたい場合には、メモする手帳等をなるべく一つに集約し、確認することを習慣づけしていく必要があります。あちらこちらにメモをとると、メモそのものを見失ってしまうことがあり要注意です。

■あいまいな指示を出さない

またAさんは、日常会話でも行き違い、勘違いが多いことから、相手の意図を汲み取ることやあいまいな指示の理解に苦手があるといえます。これが、指示を守れないもう一つの理由となっていると考えられます。Aさんは「作成した書類を送付しない」ことがあるようですが、もしかすると「書類を作って置いて」の指示に「できたら報告する、送付する」が含まれるということに気づいていなかったり、「指示された仕事をせずに退社する」というつまりきも、「早めにやっておいて」などの曖昧な指示の期限が分からず、それが「今日中」なのか「数日中」なのかの判断を誤っているとも考えられます。

このような時には「具体的に指示を出す」ことで改善されることがあります。「早めに」を「今日中に」と伝えたり、を「〇〇の書類作成して誰々に送信して」などより具体的な指示があれば、誰の目から見ても基準ははっきりし、行き違いも起こりにくいです。

これは万人に分かりやすい形となるため、健常者・障害者の区別なく、行き違いが生じにくい、ユニバーサルな対応でもあります。

(2017/12/01 発行版より抜粋)

●登録無料です。ご登録はマイン、たいらかのホームページから

マイン : <http://www.mein.jp/>
たいらか : <http://www.tairaka.com/>