

ショートタイムワーク制度 導入ガイド (抜粋版)

ソフトバンク株式会社

※こちらは「ショートタイムワーク制度導入ガイド」の内容を
ご確認いただくための一部抜粋版となります。

監修 東京大学先端科学技術研究センター准教授 近藤 武夫

まえがき

近藤武夫

東京大学先端科学技術研究センター

「本ガイドで解説されているショートタイムワーク制度は、障がいのある人を雇用するためのソフトバンクの企業内施策です」…この説明は、ある意味では正しく、ある意味では間違っています。もう少し正確に言うなら、「ショートタイムワーク制度は、できるだけ多様な人たちと共存する職場を作り出し、社会的排除の壁を超えるための、ひとつの施策です」という説明の方が、より本質的であると考えています。

世の中は、差異と分断によって形作られています。国、人種、民族、文化、年齢、セクシャリティ。それだけではなく、もっとずっと細かな分断の積み重ねが、私たち一人ひとりの認識を形作っています。世代の差や、住んでいる町や地域、家庭の経済状態、学歴、職業。これらよりもっとちょっとした差異も、時に分断を生みます。障がいの有無も、そのひとつです。分断され、境界ができ、その間の接触が少なくなると、「異なるもの」とされた存在に対するステレオタイプ的な視点、つまり偏見が生まれます。場合によってそれは、排除を生み出します。そうした排除を目にしても、自分自身がそこには含まれないはずだという認識があると、「適切な区別である」という判断に容易に置き換えられてしまいます。

「どこにそんな問題があるのか」と思われる人もいるでしょう。排除は基本的に、目に見えない、不可視の存在なのです。大きな偏見や排除の存在に気がつくのは、期せずして自分自身が偏見や排除の対象となってしまったときです。または、偏見と排除から起こった重大な事件や問題に出会ったときです。ここで言いたいことは、すでに育ってしまった偏見や、はっきり示された敵意や嫌悪がもたらす排除そのものよりも、その前段にある分断や境界、接触の少なさに、私たちは意識を向けなくてはならないということです。

本来であれば、共に社会を構成する人々であるはずなのに、そこに存在しない人たちがいます。彼ら彼女らは、個々の人格や、個別の職務遂行の能力の点で言えば、よい評価を得ることができるはずの人たちだったかもしれませんが。また、明示的に障がいなどの属性を理由として、排除されているわけではないかもしれません。そうであったとしても、既存の制度のあり方によって、そこに存在することがいつの間にか難しくなり、暗黙のうちに分断されている人たちがいます。

不可視な分断のひとつの形として、私たちは「日々の就業時間の長さの壁」に気がつきました。つまり、長時間労働です。フルタイム雇用されて働く多くの人は、基本的には週 40 時間か、またはそれ以上働きます。しかし、様々な理由で、長時間働くことが難しい人々がいます。そして、長時間労働によって暗黙の排除を受けやすい要素として、障がいや難病の存在に目を向けました。

本来、「障がい者」という人間の分類はありません。そもそも、年齢を重ねていくことや、事故や病気に遇うこと、自分だけではなく身近な家族や友人のことを考えれば、障がいは誰もが一生のうちで必ず自らのものとする、人間

にとって自然な状態のひとつであって、何も特別なことではないからです。しかし、多くの人は、幼い頃から人生の半ばを過ぎるまで、自分や身近な仲間に障がいがあるという状況に身を置くことが極端に少ないという社会的な背景を生きています。差異化され、分断された「障がい」は、偏見を伴うステレオタイプになりがちです。

孫正義さんのことばの中に、「知り合うということが紛争をなくす一番の近道ではないか」という言葉があるそうです。ショートタイムワーク制度は、労働時間という障壁を超えようとする取り組みに過ぎませんが、今、皆さんは、その障壁を超えて、かつて分断されていた誰かと新しく出会い、共に働こうとしています。新しい出会いと対話はどのようなものであれ、新しい発見や驚きと同時に、不安を伴うものかもしれません。しかし、これからの社会での分断を解消したり、私たち自身の人生の見方や生き方を豊かにしていくものであると信じています。

2016年9月9日

目次(※次ページ以降、内容を一部抜粋しています)

- 1 はじめに
 - 1.1 「ショートタイムワーク制度」とは？
 - ◇ 1.1.1 実施背景
 - ◇ 1.1.2 対象とする障がいの範囲
 - ◇ 1.1.3 対象とする業務
 - 1.2 ショートタイムワーク制度が生み出す効果
 - 1.3 導入にあたっての準備
- 2 業務募集
 - 2.1 業務募集
 - 2.2 業務選定
- 3 雇用形態検討
 - 3.1 雇用形態を決める
- 4 採用
 - 4.1 採用人数・対象の決定
 - 4.2 採用ルートの検討
 - 4.3 選考方法の決定
 - 4.4 選考方法の説明
 - 4.5 面接などの実施
 - 4.6 採用者を決定
- 5 実施
 - 5.1 役割の確立
 - 5.2 ラインケア体制の確立
 - 5.3 配属前事前説明
 - 5.4 スタッフの紹介
 - 5.5 業務の実施
- 6 アフターフォロー
 - 6.1 初日について
 - 6.2 調子の監督
 - 6.3 日報
 - 6.4 定期面談の実施
- 7 評価
 - 7.1 評価
 - 7.2 キャリアパス

1 はじめに

日本では、「障害者の雇用の促進等に関する法律」において、「障害者雇用率制度」(法定雇用率)が定められており、企業による障がい者の雇用が一定レベルで進んでいます。ただ、一方で、法定雇用率の算定対象が週に20時間以上働くことができる就労者に限られているため、精神障がいや発達障がいなどの理由で週に20時間以上働くことができない方は、この制度の効果を楽しむことができていません。

「ソフトバンク株式会社(以下、「ソフトバンク」という)」は、東京大学先端科学技術研究センター人間支援工学分野(以下、「東京大学」という)の協力を得て、こうした方々に、週20時間未満でも、就労できる環境を整えることで、彼らの社会進出をサポートしつつ、社員リソースの有効活用を目指す「ショートタイムワーク制度」を2015年9月から試験的に、また2016年5月から本格導入しました。

ソフトバンクグループと東京大学は、障がいのある子どもたちの生活や学びをICTで支援する携帯情報端末活用事例研究「魔法のプロジェクト」に2009年から取り組んでいます。この取り組みを開始してから現在に至るまでに、障がいのある子どもたちの学びは大きく変化をしました。しかし、社会はどうだろうか、障がいのある人々を受け入れる環境ができていだろうか、「魔法のプロジェクトで障がいのある子どもたちの学びを変えたように、障がいのある人々が働ける環境を作っていきたい」、それがショートタイムワーク制度の取り組み始めたきっかけでした。

ショートタイムワーク制度導入ガイド(以下、「本ガイド」という)では、ソフトバンクがショートタイムワーク制度を導入した後、課題の発生や改善を繰り返しながら、運用している現在の取り組み内容を記載しています。

多くの企業等の方々に、ショートタイムワーク制度の主旨、ねらい、手順をご理解いただき、取り組みが広がっていくことを願って、本ガイドを公開しました。

ただ、本ガイドに記載していることは、ソフトバンクが実施した一つの例でしかありません。そのため、様々な業種の企業の方々に取り組んでいただくことで、本ガイドに記載していないことや、改善が必要な事象が発生すると思います。その際には、ご意見やご質問をお寄せください。いただいたご意見等を踏まえて、本ガイドを改善していくことで、多くの企業の方々と共に、多様な人々が共に生きる社会を推進したいと考えています。

【本ガイドの構成】

本ガイドでは、ショートタイムワーク制度の導入・実施プロセスを以下の構成で説明しています。



1.1 「ショートタイムワーク制度」とは？

業務の遂行には支障がなくても、精神障がいや発達障がいなどの理由により、長時間働くことが難しく、就労機会を得ることができない方々があります。こうした方々に短時間でも働くことができる場を提供することで、彼らの社会進出をサポートしつつ、社員リソースの有効活用を目指すのが、「ショートタイムワーク制度」です。「ショートタイムワーク制度」で就労するスタッフを「ショートタイムスタッフ」と呼んでいます。

この項では、ソフトバンクがショートタイムワーク制度を導入することとなった背景やスコープを記載します。

1.1.1 実施背景

企業や自治体などには「障害者雇用率制度」(法定雇用率)が定められています。

民間企業は従業員数の 2.0%以上※、障がい者を雇用しなければならないというものですが、算定対象が週に 20 時間以上働くことができる就労者に限られているため、長時間勤務が困難な方々は、企業で働くことが難しい現実があります。このような方の中には、配慮があれば、高いパフォーマンスを発揮できる方や専門的な知識やスキルを持った方も多くいらっしゃいます。

一方で、日本の多くの企業では、得意なことから不得意なことまで、誰でもできる単純作業から専門的な業務まで、一人の社員に多くのことが求められる傾向にあり、ここに非効率性が存在していると考えられます。

そこで、長時間勤務することが難しい障がいのある人には、短時間でも実施できる業務を担当してもらい、社員には長期的にわたる関与や、より専門的なスキルが必要な業務を実施してもらうことで、障がい者には就労機会を、企業には社員リソースの有効活用を生み出し、多様な人々が共に生きる社会作りを目指して始めたのがショートタイムワーク制度です。

※従業員 50 人未満の民間企業は対象外

1.1.2 対象とする障がいの範囲

ショートタイムワーク制度では、「精神障がい」と「発達障がい」のある方を主な対象としています。

「精神障がいとは？」

精神障がいとひとことに言っても、背景となる医学的な疾患は様々です。うつ病(気分の落ち込み、睡眠不足、食欲不振などが長く続く)や、統合失調症(症状が急激に現れている時期は感情が乏しく、無関心になったり、幻覚・幻聴などをともなったりする場合がある)などを代表に、疾患名は無数にあります。精神障がいのある人には、そうした症状が常に固定的に現れるものではなく、体調によって非常に大きく変動することがあります。日によって、快調に働ける日もあれば、動くことも難しい日もあるということです。現在では、特徴となる症状とその継続期間、およびそれによる生活上の支障がどの程度かな

どももとに、診断名がつけられています。たとえば、統合失調症があっても、職場での配慮や、医学的または福祉的なケアを受けながら、通常の職場で元気に働いている人もいます。疾患そのものよりも、疾患の状況と環境との相互作用によって、社会参加のあり方が異なるということです。ショートタイムワークでは、精神障がいのある人のうちで、特に長時間働くことが難しいタイプの人に、短時間で働ける環境での職務に参加していただいています。

「発達障がいとは？」

発達障がいには、いくつかの異なる障がいがあります。自閉症スペクトラム障害、注意欠如・多動性障害(ADHD)、学習障害などが含まれます。

これらは、注意や認知、学習、対人コミュニケーションなどの機能のどこかの部分に、極端な偏りがあるような状態です。たとえば学習障害のうち、書字障害のある人の例を挙げると、文章を読む力と論理的な能力は突出して優れていても、鉛筆で文字を書くことは極端に難しい、という人もいます。能力の凸凹がとて大きく、その結果として、平均的な能力のある人の参加だけを想定した環境とは折り合いが合わずに、不適応が生じることがあります。また、発達障がいには複数の異なる障がいがあるため、人によってどのような困難状況があるかも大きく異なっています。つまり、個人ごとの差もとても大きく、「発達障がい＝〇〇のような状態」というような、ステレオタイプの理解は適していません。そこで、個人ごとに困難の状況や必要な配慮を話し合っておくと、職務の遂行が円滑に進みます。

精神障がいや発達障がいのある方で、特に知的にも身体的にも障がいのない方は、業務を通常に行うことができる方が多いので、少し会話をしたぐらいでは障がいがあることに気づかないケースがあります。そのことで職場での行き違いが生まれる可能性もあります。

例えば、自閉症スペクトラム障害のある人では、物事を字義通りに理解することが得意でも、行間に込められた曖昧な意味や、言葉のイントネーションに含まれた暗黙の意図を理解することが難しい場合があります。つまり、空気を読んで作業を行うことが難しい場合があるということです。誤解を恐れずに言えば、文化や言語の背景が異なる外国人の方とコミュニケーションをとるのと同じように、暗黙の了解に基づいた指示や発言を避けることで、お互いにとって望ましい業務を行える場合があります。言い回しを曖昧にせず、はっきりとした指示を伝える形の方がよいケースがあります。本人とやりとりする際に、そのような形の方が分かりやすいか、確認するようにするとよいでしょう。

1.1.3 対象とする業務

ショートタイムワーク制度導入の初期段階では、「図 ショートタイムワーク制度の業務概念」で示すとおり、社員の業務の中から切り出し可能な業務を切り出し、ショートタイムスタッフに担ってもらうことをお勧めしています。

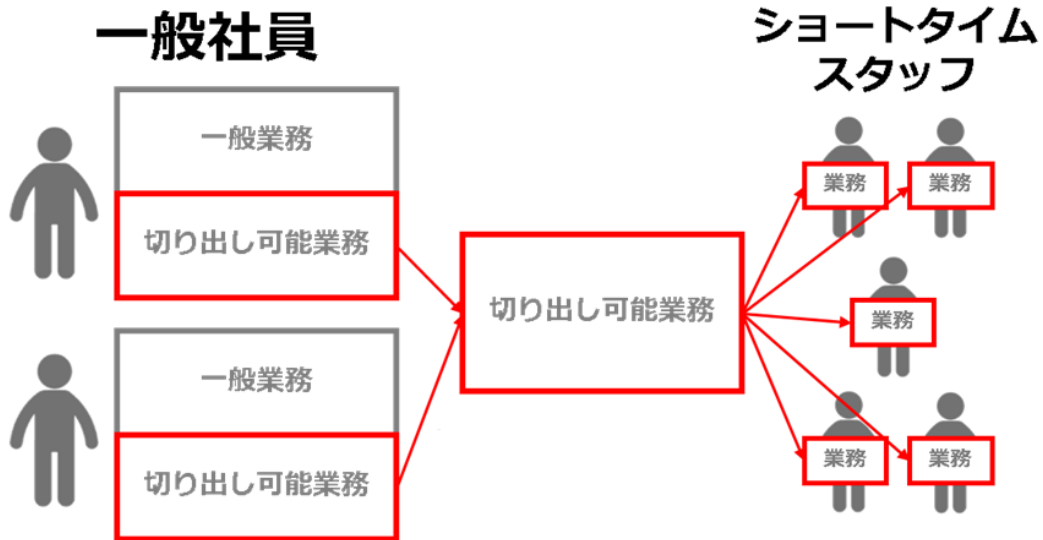


図 ショートタイムワーク制度の業務概念

障がいのある方の中には、出勤状況が安定しない方もいるため、ショートタイムスタッフに依頼する業務を決定するうえで、期日と代替性のバランスが大切です。期日が短かったり、ショートタイムスタッフが休んでしまったりした時に、代わりになる人がいないような業務は、対象業務としては避ける必要があります。

初期段階においては、アンケートデータの入力・集計や定型的資料(週報など)の作成などのルーチン業務や、書類・名刺のPDF化、備品整理などの作業を対象にすることをお勧めします。業務を進めていく中で、ショートタイムスタッフの専門スキルや業務遂行レベルを把握した後に、依頼する業務の幅を広げることにより、業務貢献度やショートタイムスタッフのモチベーションの向上につなげることができると考えています。

1.2 ショートタイムワーク制度が生み出す効果

「図 ショートタイムワーク制度が創出する効果」で示すとおり、ショートタイムワーク制度の導入を進めることにより、障がい者には就労機会を、企業には社員リソースの有効活用を、社会には労働力増加を生み出すことで、多様な人々が共に生きる社会作りができると考えています。

法定雇用率算定の対象とならない、週 20 時間以上の労働ができない方は、一般企業で就労できず、専門性の高いスキルを持っていても、そのスキルを企業で活用する方法に気付く機会が十分にありません。

ショートタイムワーク制度を実施することで、単に就労機会を提供するだけでなく、障がいのある彼ら彼女らの能力や、また障がいがないとされる社員

の能力双方の活かし方に気付くきっかけにもなり得ると考えています。また、何より、一般企業で就労することがショートタイムスタッフ自身の自信につながり、就労に対する高い意欲を持つことを期待しています(「ショートタイムスタッフの声」参照)。



図 ショートタイムワーク制度が創出する効果

★ソフトバンクの場合 「ショートタイムスタッフの声」

<就労四カ月目の H.M さん>

長時間働くと翌日動けなくなる症状があり、地域の障がい者支援センターに通うのも大変でした。「仕事をする事は夢でしかないのかな」と諦めかけていましたが、ソフトバンクで仕事を始め大きな夢の第一歩を踏み出せたと思えました。仕事は Excel を使ったデータ集計や、プロジェクトの状況把握・報告をしています。最近は少しずつできることが増え、それとともに自信も取り戻せてきました。

企業の立場から見たショートタイムワーク制度の効果としては、「社員の事務作業工数の減少」と「多様なキャラクターのスキル活用」という 2 点があげられます。ソフトバンクで行った集計によると、社員が行っている事務作業の工数は、全体の 10% 程度を占めていました。ショートタイムスタッフにこの業務の一部を担ってもらうことで、社員がより高度な業務に使う時間を増やすことが可能になったり、業務のヤマを軽減させたりする効果があります。また、発達障がいのある方は、単純作業に対して長時間高い集中力を保つことができる特性のある方や、英語などの語学力やシステム知識などにおいて高いスキルを持っている方もいます。それにより、特定分野においては、社員よりも高い業務パフォーマンスをあげることもあります。

ショートタイムスタッフが増えれば、専門分野や知識の種類も増えるため、効果的な人材活用を行うことで、組織力を高めることにつながると考えています。また、社員が障がい者と同じ職場で働くことによって、ダイバーシティの意識が高まることも、ショートタイムワーク制度の導入効果だと考えられます。

★ソフトバンクの場合

＜ショートタイムワーク制度の導入状況 ※2016年8月時点＞

スタッフ数	13人
業務依頼部署数	33部署
合計労働時間	208時間/月

★ソフトバンクの場合 「ショートタイムスタッフのスキル活用」

ソフトバンクのショートタイムスタッフには、デザインの専門学校を卒業したYさんがいます。様々な業務を行ってもらった中で、チラシデザインの制作業務を依頼したところ、Yさんには配色バランス等などにおいて高いスキルを持っていることが分かりました。その後、社員から自身が作成したチラシデザインの配色バランスについてYさんからの見解がほしいとの声があがりました。現在では、社員が作成した資料などについてのYさんの見解を部門内に展開することで、社員のデザインスキルの向上を図っています。

★ソフトバンクの場合 「受入部署担当者の声」

- ・最初はショートタイムスタッフとどう接するべきか不安がありましたが、できるだけ質問するかたちで話題づくりに努めると、いろんな話をしてくれて、発達障がいの方への事前の思い込みは勝手な想像に過ぎなかったと感じました。
- ・依頼前は本当に業務を任せられるか不安でしたが、少しだけ人と話すのが苦手だという点以外は、不安なく仕事を任せることができました。
- ・誰かがいつかやらなければならない仕事なので本当に助かりました。
- ・発達障がいのある方でも適材適所に置くことで社員以上の力を発揮する可能性があると思いました。
- ・明るいキャラクターの方で、部署内の風通しが良くなりました。

改訂履歴

Ver.1.0.0 発行 2016年11月29日

免責事項

当ガイドへの情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、掲載された情報の内容の正確性については一切保証しません。また、当ガイドに掲載された情報・資料を利用、使用、ダウンロードするなどの行為に関連して生じたあらゆる損害などについても、理由の如何に関わらず、ソフトバンクは一切責任を負いません。

また、当ガイドに掲載している情報には、ソフトバンクのほか第三者が提供している情報が含まれていますが、これらは皆さまの便宜のために提供しているものであり、ソフトバンクはその内容の正確性については一切責任を負いかねますのでご了承ください。