

不安を解消する工夫、 能力を活かす多様な業務

— パーソルチャレンジ株式会社(東京都) —

障害のある社員409人が働くのは、人材業界大手の特例子会社。事業拡大を図りつつ、現場の経験やノウハウを他企業への人材サービスにも活かしている。

職 場
ル ポ



(写真提供：パーソルチャレンジ株式会社)



取材先データ

パーソルチャレンジ株式会社

〒108-0014 東京都港区芝5-33-1 森永プラザビル本館18F・19F
TEL 03-6385-6142 FAX 03-6385-6143

(文) 豊浦美紀 (写真) 官野貴

Keyword: 特例子会社、障害理解、精神障害、聴覚障害、ジョブコーチ、テレワーク



POINT

- 1 グループ会社は「業務委託費」が「雇用管理費」を負担
- 2 事務系の業務 100 種、丹念にマニュアル化
- 3 「不安の解消」マネジメントで多面的な社員支援

インタビューはパソコンを使用したビデオ会議システムで行われた

障害者409人の特例子会社

グループビジョンの「はたらいて、笑おう。」を掲げるCMで知られる「パーソルホールディングス株式会社」(以下、「パーソル」)は、2020(令和2)年4月1日現在で国内外135社680拠点、連結従業員数5万774人を抱える人材業界の大手企業だ。

パーソルの特例子会社「パーソルチャレンジ株式会社」(以下、「パーソルチャレンジ」)が設立されたのは2008(平成20)年。当初は社員数10人、うち障害者7人(身体障害)でスタートしたが、いまでは社員数740人、うち障害者は409人(身体障害93人、知的障害37人、精神障害279人、2020年4月1日現在)、グループ全体での雇用率は2・21%(2019年6月1日現在)となっている。

事務系の受託業務

今回の職場ルポは、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、職場訪問を断念した。代わりにパーソルチャレンジの3人の方に、ビデオ会議システムを使って3月下旬にインタビューさせてもらった。

「いまも年間80人の雇用目標で臨んでいます」と話すのは、パーソルチャレンジの代表取締役を務める井上雅博さんだ。

もともと外資系IT企業で人事業務にかかり、2000年に中途入社したパーソルのグループ会社では人事分野を指揮してきた。パーソルチャレンジの前身である特例子会社「株式会社インテリジェンス・ベネフィクス」設立の中心人物でもある。まずは経緯から教えてもらった。

「ちょうど私が入社した年から2008年にかけて会社は急成長し、社員数が約400人から5000人超へと10倍以上に増えました。そのため3年間で100人以上の障害者を雇用する必要がありました。各部署ではなかなか進められずにいました。そこでまず人事部の直下に子会社をつくって取り組んでみよう」と提案しました。

井上さんは、特例子会社の運営が「多様な働き方」につながることも見ていた。「労働環境に配慮が求められる職場で



代表取締役の井上雅博さん
(写真提供：パーソルチャレンジ株式会社)

すから、一緒に働く社員も、時短勤務も含めた多様な働き方が可能になります。障害者雇用の推進が『働き方の多様化』への挑戦につながることも、設立提案に盛り込んでいました」

というのも当時の親会社は、育休を経て復職する女性社員が、いきなりハードワークの環境に戻り、時短勤務も定着できない状況だった。能力があるのに、やむを得ず退職するケースも目の当たりにしたという。パーソルチャレンジでは、こうした育児や介護などの両立が必要な社員を積極的に登用した。

手がける業務は、事務系を中心にする^{と決めていた}。理由の一つは、グループ会社には契約社員やアウトソーシング向けのマニュアル化された仕事が多く、障害のある人も取り組みやすいのではないかとのこと。もう一つは、事務系の仕事でキャリアを積むことで、本人が将来転職したいと思ったときの選択の幅を広げやすいということだった。

「ここで働き続けてもらうことが一番ですが、少なくとも本人のキャリアステップになれば、結果として私たちの会社の存在価値にもつながります」

グループ会社から

「雇用管理費」

請け負う業務の切り出しについては、もともと井上さんが「どこの部署にどん



ゼネラルマネジャーの野原斗夢さん
(写真提供：パーソルチャレンジ株式会社)

な人が何人いて、どんな仕事をしているか」を把握していたため、部署を直接回りながら業務の提案をしていたそうだ。「仕事の切り出しを進めるときは、上層部と現場の両方にしっかりとコミュニケーションをとって理解をもらうことも重要です。でなければ『絵に描いた餅』状態になってしまいますから」

また、初めの1年間は、委託元の部署から代金は受け取らず、費用は人事で負担する形をとった。あらかじめ事業計画で「障害者雇用促進費」を予算化した。

「最初から見積金額などのハードルを上げてしまうと期待値も高くなります。費用の負担がないとわかると、人手不足の現場から仕事が来るようになりました」

封入・封かん作業など単純な定型業務からスタートしたが、納期が遅れたり、納品物の品質が不安定になることもあったりした。「間に合わないときは私たちも休日出勤して作業のサポートをしたこともありました」と井上さんは明かす。そこで、作業のマニュアル化や納品前チェック体制を徹底させ、徐々に水準を上げていった。

満を持して、翌年度から委託業務に「課金」したところ、注文は半減した。そのため、もともと評価をしてくれていた部署に向いて「仕事の深堀り」をするなどして業務を拡大。すると3年目には、半減分も解消するほどになったという。

パーソルチャレンジでは現在、請け負う業務については市場価格に沿った金額で請け負っている。ただし「グループ各社がすべき雇用を、特例子会社が進めている」という考え方のもと、2017年からは、本来の雇用率に満たないグループ会社に「業務委託費」もしくは「雇用管理費」を請求している。

「基本的には、各社で雇用に取り組むことが前提ですが、不足分を特例子会社が代わりに雇用促進するための費用として、雇用管理費を年度予算で提示し、特例子会社への業務発注額が増えると相殺される仕組みを導入しています」

ノウハウをもとに サービス提供

パーソルチャレンジは当初から、事務系の受託業務とともに障害者専門の人材紹介・雇用支援を事業の柱としてきたことも大きな特徴だ。

「私自身、設立したころは障害者雇用の知識がほとんどなく、ほかの企業も同じ課題を抱えているだろうと思っていました。人材業界の子会社として、自分たちの経験・ノウハウをもとにしたサービス提供にもつなげていこうと考えました」
実際に2009年に障害者の人材紹介サービス「ドゥーダチャレンジ」が始まり、年間1万人の登録者をもつ大型事業に成長した。法人クライアントは2000社

を超え、累計100社以上で特例子会社の設立から研修、採用代行・定着支援までと多彩なコンサルティングサービスもを行っている。

また2012年から開設してきた就労移行支援事業所（2019年から「ミラトレ」と命名）は首都圏10カ所、関西2カ所まで増えた。2016年には発達障害のある学生向け「コミュニケーション・サポートプログラム（CSP）」をスタート、2019年にはIT特化型の就労移行支援事業所「ニューロダイブ」も開設。パーソルチャレンジが積み重ねた実績と、障害者雇用を取り巻く時代の流れに沿いながら、多様な事業を展開してきた。就労系障害福祉サービス機関や行政機関とも連携しつつ、年間1000人を超える障害者雇用にかかわるといふ。

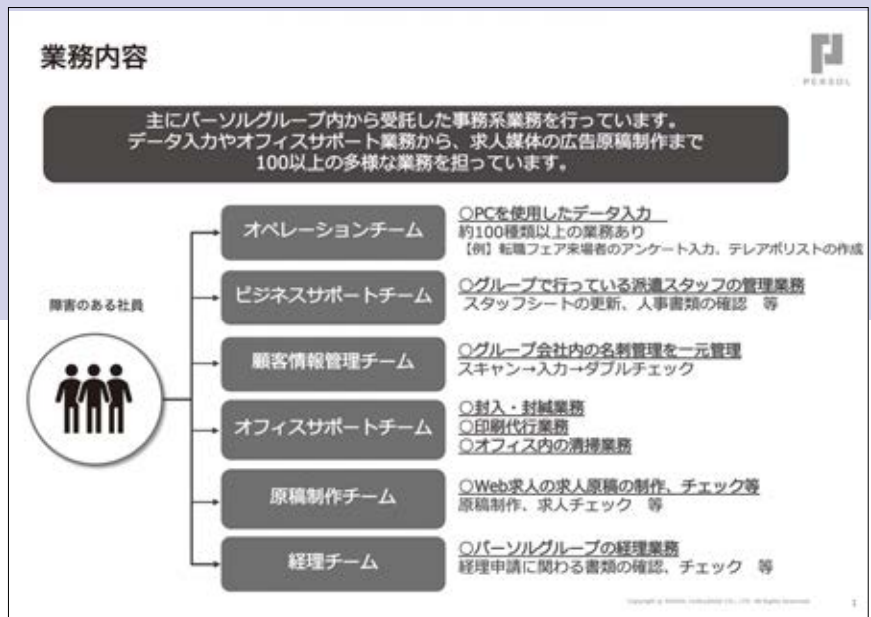
事務系100種類の仕事

パーソルチャレンジの受託サービス事業部は全国に7拠点あり、在籍している約400人の障害者は業務内容によって7つのチームに分かれ、いまは全体で計100種類以上の業務を請け負っている（[図1](#)）。

東京都港区の田町にある受託サービス第二事業部で、社員数約200人（うち8割が障害者）を率いるゼネラルマネジャーの野原斗夢さんに話を聞いた。

「知的障害のある方は、軽作業系が中

図1 会社案内資料「業務内容」



(資料提供：パーソルチャレンジ株式会社)

図2 会社案内資料「主な配慮事項」

同じ障害でも必要な配慮事項が異なるため、本人と相談のうえ配慮を決定しています

障害名	会社としての配慮事項
視覚	・段差などの存在を声掛けで知らせる ・PCモニターの準備
聴覚	・会議の内容をテキストで共有 ・話しかける場合は、正面に立ち口を大きく開けてゆっくり話す ・補聴器利用の場合は、補聴器側から話しかける
肢体不自由・平行機能	・オフィスのバリアフリー化（段差排除や開けやすい扉） ・通勤ラッシュを避けた出社時間の設定
内部・先発機能	・体力を考慮した時短勤務 ・感染症予防の対応 ・不調時の迅速な通院指導 ・出血を伴う、緊急時の対応
知的	・業務説明や指示の簡易化 ・道具の利用 ・オフィス環境整備
気分障害(うつ病等) 統合失調症	・業務量の調整 ・定期的な面談
発達障害	・定期的な面談 ・座席の配慮（目や周りの環境に敏感の為、プリンターから遠い場所、パーテーションの設置など）
てんかん	・勤務時間の配慮 ・発作の場合は、平気で安全な場所に寝かせ、発作が起こっている時間と状況を記録。
高次機能障害	・重要な情報はメモをとってもらい、確認をしながら業務を進めてもらう形にする。 ・業務の可視化。

(資料提供：パーソルチャレンジ株式会社)

心ですが、最近はパソコン作業に従事する人も出てきました。全体的にもっと自分のスキルを伸ばしたい、難易度の高い業務をやってみたいという社員が増えています」

現場では本人の仕事の様子を見ながら、エクセルのツール作成などの業務に挑戦してもらったり、教育研修の機会をつくったりしているそうです。

順調に業務を拡大してきたゆえの苦勞

も明かしてくれた。

「属人化した業務の委託を提案されるようになり、いかに内容を精査・分解していくか工夫を重ねています。業務難易度が上がることで、本人にとって不安やストレスになるような判断事項の多いものについて、どう対応していくかも悩みどころです」

例えば最近では、派遣スタッフの職務経歴をシステム登録する業務を受託した

が、経歴書の仕様や書き方がばらばらなので、ルールに沿った表記方法、パターン、判断軸を丹念にマニュアル化していった。こうした全体のスキル向上や成果を、年1回のグループ全体の社員総会で発表することで、さらに認知度も高まった。ほかのグループ会社から「そんな仕事もできるのか」と驚かれ、新たな業務を任せられるそう。業務拡大によって、グループ会社に社員が出向したり、逆に受け入れられたりといった人事も行われている。

不安解消マネジメント

障害者雇用において、パーソルチャレンジが行っている配慮事項は多岐にわたる(図2)。生産性向上に向けた取組みも多彩だ。なかでも現場で力を入れて工夫しているのは、「不安の解消」に向けた多面的なマネジメントだと野原さんは説明する。

- ① 「見える化」
行動指針や判断基準、作業分担などを可視化し、情報を共有、チェックリストやトレーニングで不安を軽減する。
- ② 「不安マネジメント」
仕事や人間関係など、どんな不安を抱えているのか本人自身が理解し可視化、個別面談などで現場リーダーも把握する。
- ③ 「メンタルレベルマトリクス」
メンタル状態を17項目4段階で評価し



作業手順を解説したマニュアルは、いつでも確認できるようにオフィスに設置されている（写真提供：パーソルチャレンジ株式会社）



「備品の配置・置き場所の見える化」も配慮の一環だ（写真提供：パーソルチャレンジ株式会社）

可視化。専門知識のない管理者でも状態を把握できる。

精神障害のある社員には体調の波が大きい人もいるが、なぜその不安が生じるのか、その引き金や原因になるものを把握することを心がけている。本人が登録している就労支援機関と連携し、主治医の意見も本人経由で聞いて対応している。

「自分で原因を認識していても、受け止め方を変えられず悩んでいる人もいます。現場のリーダー管理職たちは、根気よく、その人をしっかり見て向き合うようにしています。本人が、認められているという実感を持ってもらうことが大事だと思います」

現場リーダーだけで解決がむずかしい場合には、社員の健康支援をする「人材支援グループ」が対応する。8人が在籍し、1人あたり40〜50人を担当。生活面や上司にいけないことなどの相談も受けている。その結果、1年以上の職場定着率は9割以上になっているという。

気持ちを包み込んでくれた

2015年に入社し、いまは人材支援グループに在籍する中津井^{なかつい}亨^{なる}さんは、双極性障害Ⅱ型の障害者手帳をもつ。インタビューでは、自身の経験をふまえて職場のあり方について語ってもらった。

中津井さんは大学卒業後、経営コンサ

ルタント会社に新卒採用されたが、上司との関係に悩み、うつ病を発症して退職、何度か入院もしたという。その後、療養を経て再就職を旨としdodaチャレンジに登録し、担当者の対応に好感をもったことから、パーソルチャレンジに自ら応募したそうだ。

入社後は、求人広告の原稿制作から担当。はじめは単純作業だったが、社内研修でエクセル関数を学んでマクロを組んだり、制作の進行管理を任せられたりするようになった。かなり順調な仕事ぶりだが、その間にも「体調の波は激しく、プレッシャーが大きいと落ち込みも強かった」と明かす。

「ただ、そういうときも仕事の不安や悩みを、親身になって聞いてくれた上司の存在は、とてもありがたかったです。一番救われたのは、まず『それはたいへんだね』と寄り添ってくれて、自分の気持ちを包み込んでもらったと感じたときでした」

また体調不良で欠勤し、再び出社したときには「治ってよかったね」だけで終わらず、「理由や原因について掘り下げて聞かれたことが、むしろよかった」という。いろいろ状況を聞かれるうちに、自分では気づかなかつた不安や悩みに気づけたからだ。

中津井さんは2年目にサブリーダー、3年目にはリーダーに昇格。現場のメン

バーたちをサポートしたり面談を受けたりするような存在になったいまは、かつて上司が自分にとってくれた姿勢を見習っているという。

中津井さんは、中途入社メンバーのOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）や1〜3年後の研修の企画などを担当するほか外部講師も務めている。

いまも気持ちが不安定なときは、自分を客観視できるように、気持ちや考えを紙に書き出すようにしている。これは闘病中に自分で考え出した方法で、症状が重いとときは3〜4枚ぐらいく書くそうだ。

精神障害のある人を採用するときのアドバイスももらった。

「例えば自分の浮き沈みが激しいといった『障害の中身』よりも、本人がしっかりと『自己受容できているか』が重要だと思います。自分でメンタルフォローする方法を身につけているか、相談先はあるか、といった確認も大切ですね」

ちなみにパーソルチャレンジの職場内では、社員が自分の障害種別についてオープンにしていない。井上さんが説明してくれた。

「社員一人ひとりが、自分はどういう特性があり、こういう配慮が必要だと自己理解しているので、管理者が、それぞれ個性として受け止めていけば十分です。そして自己理解ができている社員は自然と、ほかの人を思いやる気持ちも出てく



人材支援グループで働く中津井亨さん
(写真提供：パーソルチャレンジ株式会社)

るようです。だからこそチームワークも
しつかりできているように感じます」

「障害者雇用」という言葉が なくなるくらいに」

ほかに、障害のある社員2人の方から
書面でコメントをもらったので紹介した
い。

聴覚障害のある橋本涼子さんは、201
3年に入社。「もともと地元はしもとの仙台市で就
職先を探していたので、パーソルチャレン
ジに長く勤めるつもりはなかったのです
が、仕事やメンバーとのかかわりが楽し
くなつてきて勤め続けています」とい

メディア制作グループで求人原稿の
ライター業務を担当している橋本さん
は、取引先とのやり取りは、メールか
Skypeスカイプを使っている。文字だけでは意
思疎通が図れないこともあるが、「先方が
事情を察して懸命にコミュニケーション
をとろうとしてくれるときは、感謝の気
持ちでいっぱいになります」。こうした積
み重ねで信頼関係を築けたときに達成感
を得るそうだ。

2014年入社の西郡大さんにしぐんは、新卒
で大手外食企業に入社するも、オーパー
ワークから体調を崩し、精神障害の手帳
を取得した。「体調の変化と向き合いな
がらも、自分の能力を活かせる場を模索
した結果、障害者雇用という道を選びま
した」とふり返る。

メディア制作グループに在籍し、いま
では企業在籍型ジョブコーチ（職場適応
援助者）として、メンバーの支援や研修
の講師などを務める。チームリーダーと
して、日ごろから自分の体調管理にも気
を遣っているという。

「避けられない体調の波はあるので、そ
の波を予知するためにも日々の睡眠や食
事、意欲に関してこまめに記録をとり、
客観的に自分を見つめるように努力して
います」

仕事のやりがいや今後の目標について、
西郡さんはこう答えてくれた。

「業務を切り出すというよりも、アウト
ソーシングビジネスとして利益を追求す
るために、試行錯誤しながら改善してい
く仕事のスタイルに、やりがいを感じま
す。大きな目標を語るとしたら、障害者
雇用という言葉がなくなるくらい、あた
りまえになる社会を実現することです」

テレワークを活用し 地方雇用も推進

パーソルチャレンジは、当初の特例子会
社としての設立目的から大きく変わり、グ
ループ全体の人事や経理など基幹的な業
務を丸々引き受ける「事務センター」へと
成長した。

今後の課題は、業務内容に沿った人材
を、引き続きいかに雇用していけるかだ
と井上さんはいう。

「近年は首都圏を中心とした人材獲得競
争が激しくなっている一方、地方ではまだ
まだ働きたくても機会がないという状況
です。私たちとしては、首都圏でやってい
る業務を、テレワークなどを活用しながら、
どう推進していけるか考えています」

パーソルチャレンジは、2018年度に
厚生労働省から「障害者のサテライトオ
フィス勤務導入推進事業」を受託。ほか
の企業や自治体と連携して、テレワークを
活用した障害者雇用における地方の人材
活用のあり方などを探ってきた。パーソ
ルチャレンジでも10人がテレワーク勤務をし
ているそうだ。セキュリティやオフィス勤
務との情報格差、帰属意識などの課題を
解決しながら、障害者雇用のテレワークは
もっと進めていけるとみている。

こうしたICT（情報通信技術）の活用な
ども含め、障害者雇用の現場は、どんな
変わっていくだろうと井上さんは話す。

「働き方改革が推奨される日本ですが、
企業によっては、既存の制度や就業規則
を変えにくいとして、テレワークや時差
出勤すらむずかしいという声も聞かま
す。障害者雇用の場というのは、独自に
新しい働き方や制度を試すことができる
チャンスです。障害者雇用の先に、働き
方の多様化があり、企業や社会の成長が
あります。それを後押しするさまざまな
チャレンジを、私たちは続けていきたい
と思っています」