

〔共同研究：障害者差別解消法施行後の大学における合理的配慮と学生支援Ⅱ〕

NTT 西日本ルセントの障害者就業の実態

——精神障害者の高定着率を実現するマネジメント——

信 夫 千佳子
安 原 佳 子

1. はじめに

本研究は「障害者差別解消法施行後の大学における合理的配慮と学生支援Ⅱ」¹⁾というテーマの桃山学院大学における共同研究【23 共 292】の中で、「障害者就業の実態と大学（学校）との連携」についてNTT 西日本グループの特例子会社である株式会社 NTT 西日本ルセントの障害者就業の実態を調査したものである。ただし、同社では大学を含む学校とは連携しておらず、ハローワーク（公共職業安定所）や支援機関と連携しているので、障害者就業の実態を中心とした調査となった。

本事例は、2022 年 8 月 5 日に西日本電信電話株式会社 総務人事部 ESG 推進室 ダイバーシティ推進担当 担当課長の甲斐由記氏、株式会社 NTT 西日本ルセント 経営企画部 企画総務担当 担当部長の中川俊明氏へのヒアリング調査および文献調査に基づいている²⁾。

株式会社 NTT 西日本ルセントでは、精神障害者の就業率は7割を超えていて、かつ定着率（入社1年後の継続雇用割合）は9割以上である。精神障害者の職場定着率は、全国平均では半分程度といわれているので、注目に値する成果である。

本稿では、近年の精神障害者の就業状況や学術研究の動向を見ながら、株式会社 NTT 西日本ルセントが精神障害のある従業員の高定着率を実現したマネジメントについて検討する。

2. 近年の精神障害者の就業状況と課題

（1）精神障害者の就業状況

日本の障害者雇用は1976年の義務化を受けて、主に大企業において採用する企業が出始め、1980年代の特例子会社の設立とともに法定雇用率を達成する企業が増えていったもの

1) 「障がい」という表記の論文も見受けられるが、本稿では法律の文言に合わせて「障害」としている。

2) 桃山学院大学・共同研究（地域連携）【20 連 278】「障害者差別解消法施行後の大学における合理的配慮と学生支援」にて調査を実施した。

キーワード：精神障害者、定着率、業務のモジュール化、マネジメント、NTT 西日本ルセント

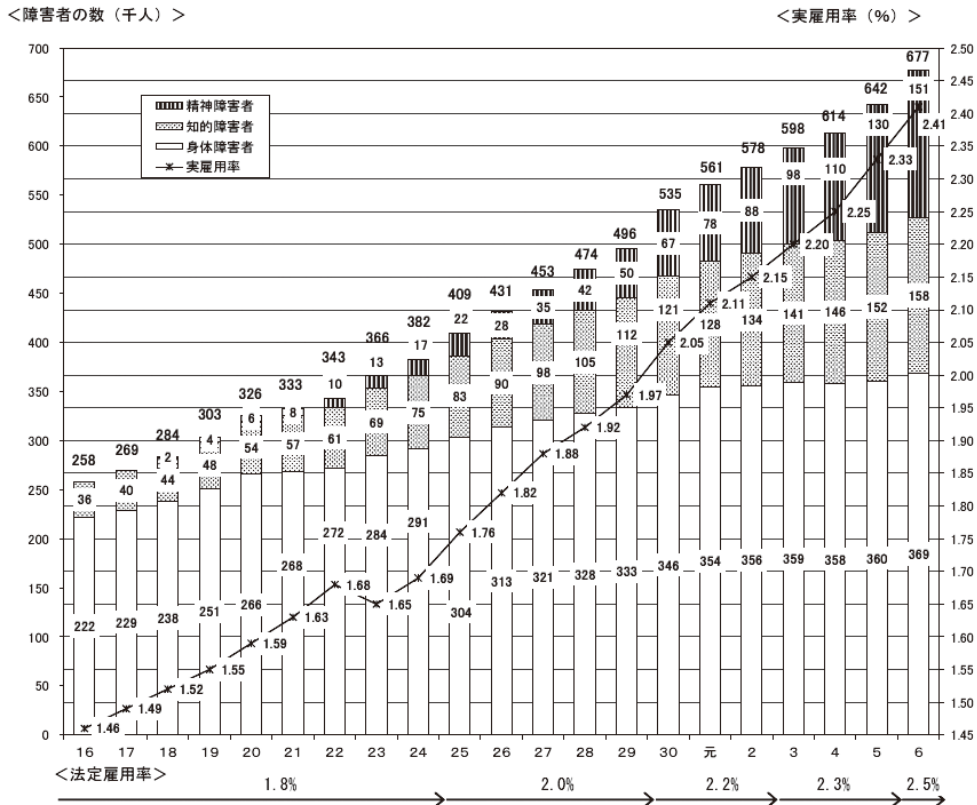


図1 民間企業における障害者の雇用状況

出所) 厚生労働省「令和6年障害者雇用状況の集計結果」令和6年12月20日、6ページ

<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001357856.pdf> (閲覧日 2025年2月23日)。

の、身体障害者の雇用が中心であった³⁾。身体障害者に遅れること20年、1997年に知的障害者の雇用義務化によって、知的障害者の雇用も少しずつ進んでいくことになる⁴⁾。さらに遅れること10年、2000年代に入ってから精神障害者が雇用され始めるが、2006年（平成18年）時点では精神障害者は民間企業に約2,000人しか雇用されていなかった⁵⁾。2024年（令和6年）には、約15万人と大幅に増加している（図1）⁶⁾。これは、2018年（平成30年）4月1日から障害者雇用義務の対象に精神障害者が付加されたことで促進されたと思われる。しかしながら、20歳以上の在宅精神障害者が約526万人（「令和5年版障害者白書」）、手帳

3) 1970年代の企業事例としては、住友銀行、日産、富士通、日本IBMなど。（手塚直樹『日本の障害者雇用－その歴史・現状・課題－』光生館、2000年、23～65ページ。）

4) 同上書、123～128ページ。

5) 厚生労働省「平成18年6月1日現在における障害者の雇用状況（詳細表）」2ページ <https://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/03/dl/s0306-11c-2.pdf> (閲覧日 2025年2月22日)。

6) 厚生労働省「令和6年障害者雇用状況の集計結果」令和6年12月20日 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_47084.html (閲覧日 2025年2月22日)。

取得者が約 120 万人（「2022 年生活しづらさ調査」）という人数から見れば十分に雇用されているとはいえ、今後は精神障害者として手帳を取得して就職する障害者を増やす取り組みが必要であろう⁷⁾。

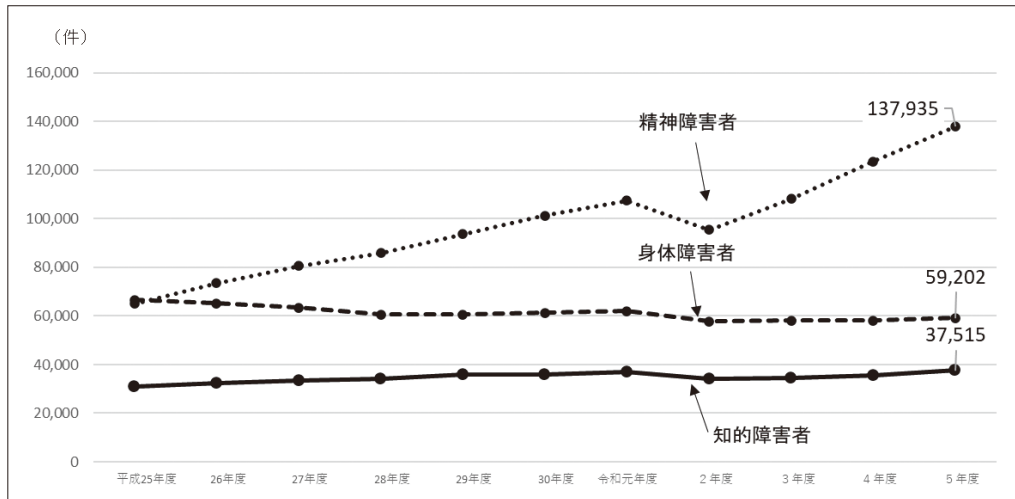


図2 新規求職申込件数の推移（障害種別による比較）

出所）厚生労働省「令和5年度ハローワークを通じた障害者の職業紹介状況などの取りまとめを公表します」
令和6年6月28日、6ページ <https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001236931.pdf>（閲覧日 2024年12月14日）。

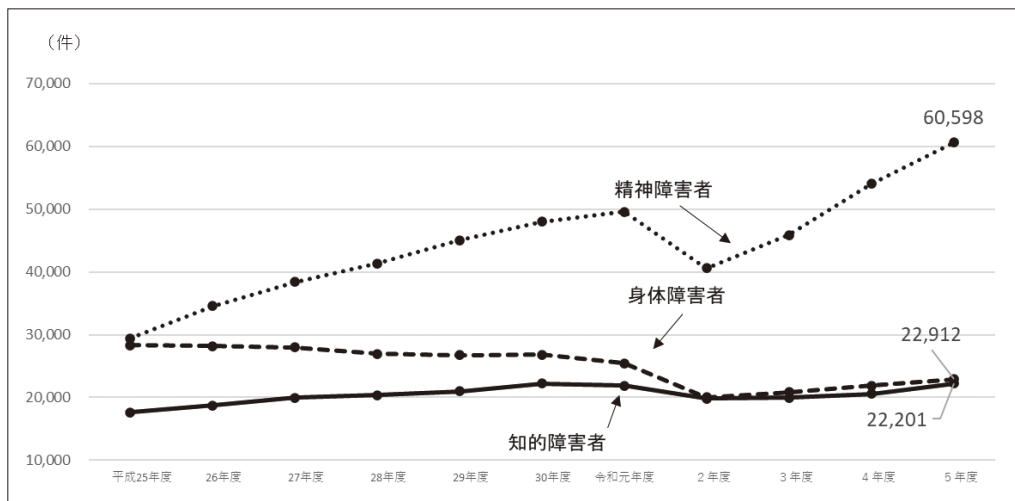


図3 就職件数の推移（障害種別による比較）

出所）厚生労働省「令和5年度ハローワークを通じた障害者の職業紹介状況などの取りまとめを公表します」
令和6年6月28日、6ページ <https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001236931.pdf>（閲覧日 2024年12月14日）。

7) 内閣府「令和5年版障害者白書」220ページ <https://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/r05hakusho/zenbun/index-pdf.html>（閲覧日 2025年2月23日）。厚生労働省「令和4年生活のしづ

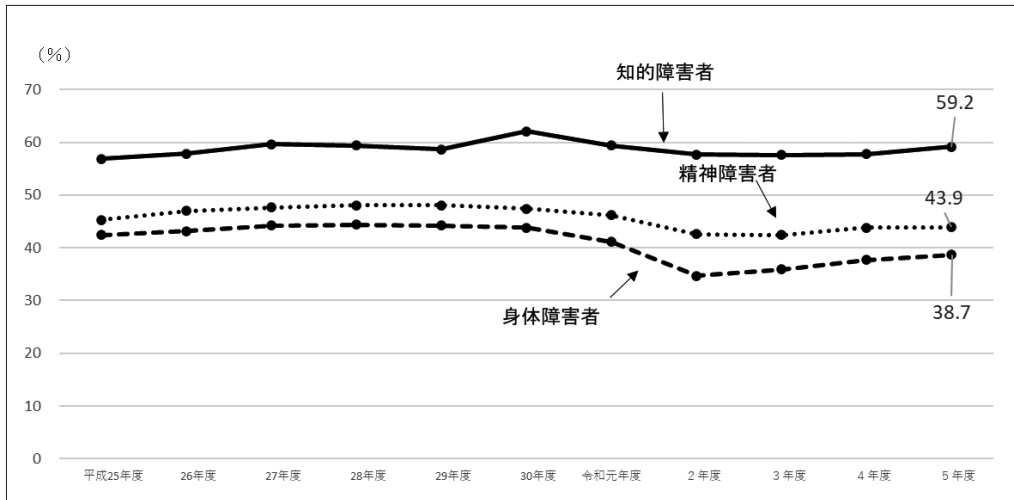


図4 就職率の推移（障害種別による比較）

出所）厚生労働省「令和5年度ハローワークを通じた障害者の職業紹介状況などの取りまとめを公表します」令和6年6月28日、6ページ <https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001236931.pdf>（閲覧日2024年12月14日）。

厚生労働省調査の2013年度（平成25年度）から2023年度（令和5年度）までの障害者の新規求職申込件数（図2）および就職件数（図3）（両図とも障害種別による比較）を見てみると、身体障害者や知的障害者が横ばいである一方で、精神障害者は、コロナ禍の時期を除いて年々増加している。

一方で、就職率（障害種別による比較）（図4）に関しては、3障害とも横ばいであり、令和5年度には、知的障害者が59.2%、精神障害者が43.9%、身体障害者が38.7%であり、精神障害者は増加していない。また、障害者雇用実態調査結果報告書（2020）によれば、平成30年の平均勤続年数は、身体障害者が10年2ヵ月、知的障害者7年5ヵ月であるのに対して、精神障害者は3年2ヵ月であり、平成10年、平成15年、平成20年、平成25年のどの年も精神障害者が短い⁸⁾。令和5年度障害者雇用実態調査結果報告書（2023）でも身体障害者が12年2ヵ月、知的障害者が9年1ヵ月、精神障害者は5年3ヵ月、発達障害者は5年1ヵ月となっている⁹⁾。

日本においては民間企業における障害者の法定雇用率が段階的に引き上げられてきたが、令和6年4月にはこれまでの2.3%から2.5%になり、さらに令和8年7月には2.7%の引き

らさなどに関する調査」令和6年5月31日 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_40511.html（閲覧日2025年2月22日）。国立社会保障・人口問題研究所・社会保障応用分析研究部でも同様の指摘がなされている。恩田直人「障害者雇用の量的変遷と統計資料」『社会保障研究』vol.9, no.2, 2024, 253ページ。

8) 厚生労働省「障害者の平均勤続年数の推移」「障害者の促進について関係資料」2020年2月14日、32ページ <https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/000657531.pdf>（閲覧日2025年2月22日）。

9) 厚生労働省「令和5年度障害者雇用実態調査結果報告書」令和5年6月調査 <https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001233721.pdf>（閲覧日2025年2月22日）。

上げが予定されている。また、令和7年4月以降、除外率が設定されていた業種は10ポイント引き下げられる。一方で、令和6年4月以降、週所定労働時間が10時間以上20時間未満の精神障害者、重度身体障害者および重度知的障害者について、雇用率上、0.5カウントとして算定できるようになった¹⁰⁾。

このような法定雇用率の段階的な引き上げの中で民間企業が法定雇用率を達成するにはかなりの努力が必要であると思われる中、身体障害者、知的障害者よりも精神障害者の伸びしろのほうが大きいと推測される。しかしながら、精神障害者の人数が多く、企業にも採用意欲を持たせる制度が導入されてはいるものの、定着率の低さが大きな課題である。次節ではこのような精神障害者就業の課題について見ていくこととする。

(2) 精神障害者就業の課題－先行研究および厚生労働省調査より－

地域精神保健福祉サービスを受けている地域に住む精神障害者の調査(1997)によれば、多くが就職を希望しているものの、厳しい現状が述べられていた¹¹⁾。精神障害者社会復帰施設利用者の退所後の思いに関する調査(2007)においても、まずは「自分に合った職業を探し、その職業の訓練を受けたいと思っている」という希望が提示されている¹²⁾。

川口優子・松田宣子・奥田博子(2001)による調査では、地域精神保健福祉サービスを受けて地域で生活している精神障害者13名(作業所2名、訪問看護7名、保健所デイケア4名)への面接調査によれば、今の生活に満足しつつも、6名は就職を希望しているが、人間関係構築が苦手で、会話に気がつかない、障害への理解を求めている¹³⁾。

1990年以降の50論文から障害者の就労上の課題を抽出した倉本(2004)は、①自己理解と就業に関する理解の不足、②作業能力に関する課題、③対人関係に関する課題、④症状への対処・服薬に関する課題、⑤その他の課題を挙げ、精神障害者の就労上の課題に対する支援の概要および支援方法の集約と再構成について述べている。

大坂・村下・青木(2009)による精神障害者16名へのインタビュー調査では、社会復帰施設退所後は、就職を希望しているものの、人間関係の構築が苦手で、コミュニケーション能力不足を自覚していることが窺える¹⁴⁾。

10) 厚生労働省「事業主の方へ：障害者の法定雇用率引き上げと支援策の強化について」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page10.html (2024年12月12日閲覧)。

11) 1997年10月から1999年2月において、兵庫県および大阪府で生活し、地域精神保健福祉サービスを受けている精神障害者13名(男性8名、女性5名)へ実施された面接調査。

12) 2007年8月27日～30日に精神障害者福祉ホームB型入居者18名に実施された個別面接調査。大坂直文・村下麻衣・青木実枝「精神障がい者社会復帰施設利用者の退所後の生活への思い」『山形保健医療研究』第12号、2009年、28ページ。

13) 川口優子・松田宣子・奥田博子「地域に住む精神障害者の生活と意見」神戸大学医学部保健学科紀要、17号、2001年、25～32ページ。

14) 大坂直文・村下麻衣・青木実枝「精神障がい者社会復帰施設利用者の退所後の生活への思い」『山形保健医療研究』第12号、2009年、25～32ページ。

厚生労働省「平成 25 年度 障害者雇用実態調査結果」(2013)によれば、精神障害者 552 人から回答を得た前職の離職理由は、個人的理由が 56.5%と一番多く、その理由として、「職場の雰囲気・人間関係」(33.8%),「賃金・労働条件に不満」(29.7%),「疲れやすく体力、意欲が続かなかった」(28.4%),「仕事内容が合わない(自分に向かない)」(28.4%),「作業、能率面で適応できなかった」(25.7%),「症状が悪化(再発)した」(25.7%),「家庭の事情(ただし、出産・育児・介護・看護を除く)」(8.1%),「出産・育児・介護・看護」(1.4%)であった¹⁵⁾。

同じく厚生労働省「平成 25 年度 障害者雇用実態調査結果」(2013)では、8,673 事業所からも回答を得ており、精神障害者の雇用上の課題について、77.3%が「ある」としていて、多い順に「会社内に適当な仕事があるか」(77.2%),「従業員が障害特性について理解することができるか」(47.4%),「採用時に適性、能力を十分把握できるか」(43.2%)を挙げている。精神障害者の雇用上の配慮について、66.0%が「配慮している」としていて、「通院・服薬管理等雇用管理上の配慮」が 48.0%と最も多くなっている。精神障害者を雇用する上で関係機関に期待する取り組みとしては、多い順に「具体的な労働条件、職務内容等について相談できる窓口の設置」(32.8%),「障害者雇用に関する広報・啓発」(27.9%),「雇用管理に役立つマニュアル、研修等の提供」(27.5%)となっている。精神障害者の今後の雇用方針について、「積極的に雇用したい」が 4.2%,「一定の行政支援があった場合雇用したい」が 13.8%,「雇用したくない」が 25.3%,「わからない」が 52.7%であった¹⁶⁾。

さらに、「令和 5 年度障害者雇用実態調査結果報告書」(2023)によれば、6,406 事業所から回答を得た精神障害者の雇用上の課題について、66.2%が「ある」としていて、多い順に「会社内に適当な仕事があるか」(74.2%),「障害者を雇用するイメージやノウハウがない」(49.6%),「採用時に適性、能力を十分把握できるか」(42.2%)を挙げている。精神障害者の雇用上の配慮について、63.3%が「配慮している」としていて、「短時間勤務等勤務時間の配慮」が 54.3%と最も多く、次いで「休暇を取得しやすくする、勤務中の休憩を認める等休養への配慮」が 50.9%,「通院・服薬管理等雇用管理上の配慮」が 49.2%となっている。精神障害者を雇用する上で関係機関に期待する取り組みとしては、多い順に「具体的な労働条件、職務内容、環境整備などが相談できる窓口の設置」(29.8%),「障害者雇用に関する広報・啓発」(24.9%),「関係機関の職員等による定期的な職場訪問など職場適応・職場定着指導」(23.3%)となっている。精神障害者の今後の雇用方針について、「積極的に雇用したい」が 6.5%,「一定の行政支援があった場合雇用したい」が 16.7%,「雇用したくない」が 23.1%,「わからない」が 53.6%であった¹⁷⁾。

15) 厚生労働省「平成 25 年度 障害者雇用実態調査結果」2013 年, 39 ページ <https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11704000-Shokugyouanteikyokukoureishougai koyoutaisakubushougaishakoyoutaisakuka/gaiyou.pdf> (閲覧日 2024 年 12 月 19 日)。

16) 同上資料, 19, 21, 26, 27 ページ。

17) 厚生労働省「令和 5 年度障害者雇用実態調査結果報告書」令和 5 年 6 月調査, 26, 28, 34, 36 ページ

以上の先行研究および厚生労働省調査に見られる精神障害者の課題は、就職前は自己理解や適性のある職業探し、就業後は対人関係、労働条件、仕事内容、業務遂行能力、体力・体調管理、事業所のノウハウなどの課題が挙げられる。

次節以降では、就職後の定着率の高い株式会社西日本ルセントではどのように精神障害者の就業の課題に対応しているかを見てみることにする。

3. 株式会社 NTT 西日本ルセントの障害者就業

(1) 会社概要

NTT 西日本グループの障害者雇用は、ダイバーシティ推進の一環として取り組んでいる。同社のダイバーシティの推進ビジョンとは、「ちがいが」を価値として一人ひとりが“自分らしくチャレンジ”する会社づくりとし、そのために女性、障害者、LGBT などを含んだ「多様な人材の活躍」、在宅勤務などの制度を活用した「多様な働き方の実現」、誰でもいつでもチャレンジできる「組織風土作り」を3本柱として掲げている。

NTT 西日本グループの従業員数は、36,400 人（2022 年 3 月末）、グループ全体で雇用している障害者は約 1,000 名、雇用率 2.76%（2022 年 6 月 1 日）であるので、障害者法定雇用率 2.3%の基準を超えている¹⁸⁾。

株式会社 NTT 西日本ルセント（以下ルセントと略す）は、NTT 西日本グループの特例子会社として、2009 年 7 月 1 日に設立された。事業所は、大阪府、名古屋市、広島市、福岡市などの全 10 拠点である。NTT 西日本グループの雇用障害者数約 1,000 名のうち、約 3 割の 334 名（支援従業員を含む全従業員は 401 名）（2022 年 6 月 1 日）が特例子会社の障害者従業員である¹⁹⁾。

ルセント（Lucent）とは、「ひとり、ひとりが、光かがやく」という意味である。同社の理念は「共生と貢献」であり、ビジョンは「みなさまへの感謝の気持ち、更には働くことの意義・喜びを忘れず、『Lucent（光輝く）』会社となるように、『精神』『身体』『知的』の様々な障害のある社員が光り輝いて働ける場を創出・拡大し、地域社会への貢献に向け取り組む」としている。

(2) 障害者従業員数の推移と定着率－精神障害者の高雇用率と高定着率－

ルセントでは、2009 年から障害者雇用を始め、2012 年に 12 名で京橋第一センターから業務を開始している。同社の障害のある従業員数の推移（毎年 6 月 1 日時点：法定雇用率算定基準日）を見ていくと、2013 年 4 月の平野元町センターと京橋第二センターの開設に

<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001233721.pdf>（閲覧日 2024 年 12 月 19 日）。

18) 障害者雇用率 2.86%（2024 年 6 月）NTT 西日本ルセントホームページ <https://nttwest-lucent.co.jp/>（閲覧日 2025 年 2 月 17 日）。

19) 障害者従業員数 344 名（2024 年 6 月）、同上資料。

に伴い、2013年33名、2014年46名、2015年52名と増え、2016年4月の寝屋川センターの開設によって2016年74名になり、2017年1月のハルカスセンター（現、中之島センター）の開設と同年5月の平野第一・第二センターの開設により2017年には141名に増加した。2017年7月の東海支店開設と同年10月の中国支店開設により2018年には272名となった。2018年7月の九州支店開設により2019年には302名となり、その後も増員し続け、2022年には334名となる。

さらに、身体、精神、知的の各障害別に見てみると、2012年から2016年までは身体が一番多く、精神、知的の順であったが、2017年以降は精神が増えていき、2022年には精神が245名で73%、身体が72名で22%、知的が17名で5%の人数と比率となった。全国の障害者雇用の種別を見てみると、精神障害者の雇用比率は約16%であるので、群を抜いて高い比率となっている。このように精神障害者の雇用比率が約7割と高いにもかかわらず、定着率も高いのが特徴である。

ルセントの入社1年後の継続雇用割合は、2019年93%、2020年94%、2021年95%（退職者は16名）であり、精神障害のある従業員だけを見ても、9割以上が定着している²⁰⁾。障害のある従業員（A型を除く一般企業における）の就職後3ヵ月時点の定着率は76.5%、就職後1年時点の定着率の全国平均は約58.4%であり、精神障害のある従業員に限って見てみると、就職後3ヵ月時点の定着率は69.9%、就職後1年時点の定着率は49.3%

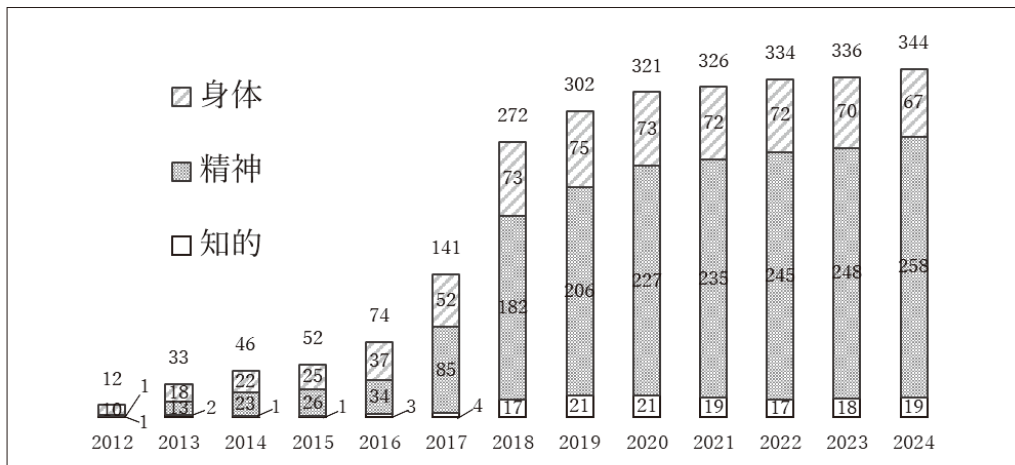


図5 NTT西日本ルセント障害者従業員数推移

注) 精神障害者の従業員数には、発達障害者も含む。

出所) 西日本電信電話株式会社・株式会社NTT西日本ルセント「NTT西日本グループにおける障がい者雇用についてー一人ひとりの個性を活かすー」社内資料、2022年8月、P.11図、およびNTT西日本ルセントホームページ2024年版 <https://nttwest-lucent.co.jp/campany/info/>（閲覧日2025年2月23日）から作成。

20) 障害者従業員定着率95.2%（2023年度入社1年後の継続雇用割合）。2023年度入社1年後の継続雇用割合 = $\frac{2024年4月1日時点の在籍者}{2023年4月2日～2024年3月31日までの入社人数}$ （NTT西日本ルセントホームページ、前掲資料およびルセントへのヒアリングより）

と報告されているので²¹⁾、同社の定着率は非常に高いと思われる。

一方で、障害のない従業員と合計した定着状況を見てみると、NTT 西日本グループ全体の離職率（新卒）2019 年度 3.3%，2020 年度 2.4%，2021 年度 3.6%と比較するとルセントは低めの定着率であるが、厚生労働省「雇用動向調査結果の概況」調査による常用労働者（無作為選出）離職率は、2019 年 15.6%，2020 年 14.2%，2021 年 13.9%であるので、それよりは高い定着率といえるだろう²²⁾。

（3）業務内容

ルセントでは、福祉系業務はなく、NTT 西日本グループの本業である通信業務に従事するのが特徴である。NTT 西日本グループ各社より、営業に関わる業務、設備に関わる業務、共通系に関わる業務、システム開発に関わる業務の 4 分野から、約 300 業務を受託し、主な業務は次のとおりである。

A. 営業に関わる業務

- ① DM（Direct Mail）・テレマ：営業リスト作成，DM 作成・送付，テレマーケティングなど。
- ② 電話応対内容分析（モニタリング）：応答内容文字起こし，応対品質評価など。
- ③ データベース作成・整備：大規模ビジネスユーザーのサービス利用状況調査など。

B. 設備に関わる業務

- ① 電気通信設備に関わる各種業務（データ整備・投入，集計など）：集合住宅設置光アクセス装置の電気料金支払い，電柱敷設地権者情報の登録・整備，通信設備の設計支援，エリア別電力使用量集計，光サービス工事情報の顧客周知など。
- ② Web 公開情報収集（在宅勤務社員が従事）：市販品価格調査，総務省報告に利用する情報の収集など。

C. 共通系に関わる業務

- ① 総務・人事・経理：各種支払処理，雇用保険関連データ整備，各種周知・とりまとめ

21) 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構・障害者職業総合センター『障害者の就業状況に関する調査研究』（2015 年 7 月 1 日から 8 月 31 日の間の就職者）2017 年 4 月，2～3 ページ <https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/p8ocur0000000nub-att/houkoku137.pdf>（閲覧日 2024 年 10 月 6 日）。

22) 西日本電信電話株式会社「人材関連の基本情報」 https://www.ntt-west.co.jp/sustainability/pdf/sdata_2022.pdf（閲覧日 2024 年 10 月 6 日）。

西日本電信電話株式会社「社員の状況」 <https://www.ntt-west.co.jp/info/databook/07/>（閲覧日 2024 年 10 月 6 日）。

厚生労働省「雇用動向調査結果の概況」

令和元年 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/20-2/dl/gaikyou.pdf>

令和 2 年 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/21-2/dl/gaikyou.pdf>

令和 3 年 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/dl/gaikyou.pdf>

（閲覧日 2024 年 10 月 6 日）。

代行、ホームページ更新・診断など。

②印刷・発送：顧客への請求書発行・発送，グループ会社内各所への健診，グッズ仕分け・送付など。

③文書電子化：紙文書の電子化

D. システム開発に関わる業務

①DB（database）構築：文書管理DB，技術者DB

②WebAP（application）：イベント申込・受付・ステータス管理システム，社内ポータルサイトなど。

③マクロ・VBA（Visual Basic for Applications）・RPA（Robotic Process Automation）：各種分析・突合ツール作成，システム投入作業自動化など。

このような多種類の業務を設定できるのは，NTT 西日本グループの事業と関係性の深い業務を幅広く請け負い，既存業務のエリア拡大と工程拡大により受託業務を拡大してきた結果である（図6）。

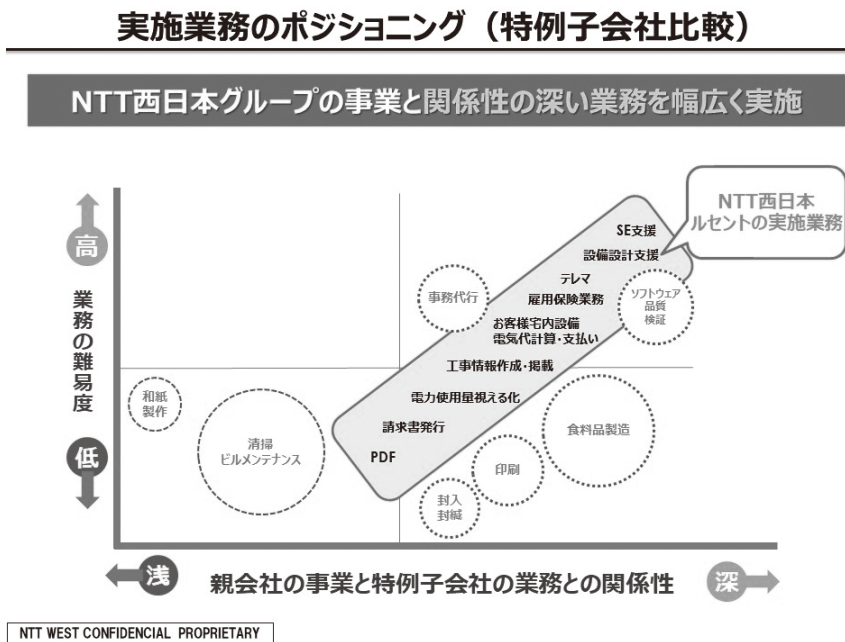


図6 NTT 西日本ルセントの業務拡大

出所）西日本電信電話株式会社・株式会社NTT 西日本ルセント，「NTT 西日本グループにおける障がい者雇用についてー一人ひとりの個性を活かすー」社内資料，2022年8月，14ページ。

(4) 採用方法と勤務条件

①採用－事前の職場体験－

採用は，一般求人あるいは各種支援機関からハローワークを通して紹介してもらい，

面接で希望や特性を把握した上で職場体験を実施し、最終面接を行ってから採用を決定している。職場の雰囲気を知り、実際の業務を体験することで、就労後の姿をイメージしやすいと考えられている。体験期間は2～3日程度が多く、1週間程度の場合もある。各センターが受託している業務を実習用デモ環境で業務を体験し、必要スキルや難易度、サポートを行っている従業員とのコミュニケーションや職場の雰囲気なども含め、相互で職場へ適合できるかの確認を行っている。

②待遇

まずは、時給制契約社員として採用後、最短1年後に月給制契約社員を経て、さらに最短1年後に正社員に更新できる制度を2017年7月から導入している。また、2019年4月1日に昇進昇給制度の見直しを行い、リーダー型と職人型の2方向のキャリアパスを設定し、賃金水準を見直した。

③採用条件

障害者の求人・採用・転職紹介しているクローバーナビに提示された同社の求人情報（2024年9月28日現在）²³⁾を見ると、一般事務とシステム開発の募集があり、応募資格は学歴不問だが、障害者手帳の交付を受けていることを条件としている。一般事務職では、PCスキル（Excel）（寝屋川センター）、Excel、Word、PowerPointのPCスキル（京橋第一センター）と提示している。システム開発職では、Excel、VBA、PHP、JavaScript、Python等のプログラミングまたはLinux等のOS、サーバーに関する知識、またはネットワークを含めた情報セキュリティに関する高度な知識を応募資格としている。それぞれ月給18万円～（試用期間中も給与に変更なし）、サポート手当、時間外手当、交通費全額支給（上限なし）、昇給年1回、賞与年2回、勤務時間は9:00～17:30（休憩60分）、完全週休2日制（土曜・日曜）、祝日、年末年始休暇（12月29日～1月3日）、夏期休暇3日、特別連続休暇2日、年次有給休暇6ヵ月後10日などとなっている。福利厚生としては、エヌ・ティ・ティ健康保険組合、厚生年金、雇用保険、労災保険に加入でき、各種研修、通信教育支援金制度、資格取得奨励金制度有り、と提示されている。

4. 定着に向けてのマネジメント

(1) 業務設計－業務のモジュール化－

障害のある従業員は、明確に区分された業務のほう取り組みやすい傾向があると考えられ、業務の分業を進めてモジュール化し、適材適所で人員を配置している。障害のない従業員の職場では、各従業員が全工程を習熟し、自己完結で業務を行っているが、そのような方法は、障害のある従業員の職場では、習熟に時間がかかるという生産性の課題、お

23) クローバーナビのサイト「中途採用求人情報」 <https://www.clover-navi.com/detail/employment/v/2/id/82235>（閲覧日2024年9月28日）。

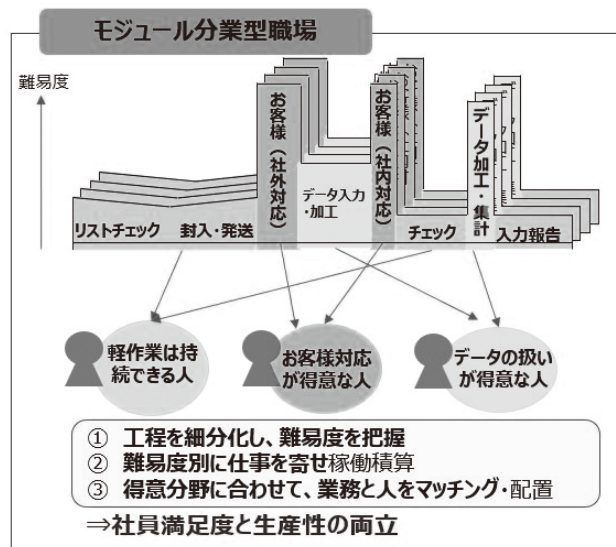


図7 業務のモジュール化

出所) 西日本電信電話株式会社・株式会社・NTT 西日本ルセント, 「NTT 西日本グループにおける障がい者雇用についてー一人ひとりの個性を活かすー」社内資料, 2022年8月, 20ページ。

よびスキルが低い従業員に疎外感が生じるというモチベーションの課題が想定されるためである。そのため、生産性と従業員満足度の両立を図るため、業務の工程を細分化し、難易度別に仕事を稼働積算した上で、各自の得意分野に合わせて業務と従業員をマッチングさせている。業務開始時に工程の細分化が難しい場合は、全工程の少量生産から始め、その後にモジュール化している。

業務のモジュール化の副次効果として、従来は事務所に出勤して社内専用端末を利用して業務を実施していたが、自宅でも業務が可能なモジュール化の導入によるテレワーク化とRPA ツールを活用した自動化を進めたことで、業務の効率化を実現した。

(2) 体調管理

①見守り

障害のある従業員が安心して長く働けるように同社の支援スタッフが声掛け、面談、覗き込みを通して「心配なこと」「不安なこと」「困ったこと」が生じていないかを把握し、信頼関係を築きながら育成している。具体的には、出勤時、朝終礼時、昼食時、従業員間のやりとり、業務報告会の発言、服薬や睡眠の状況などから日々の状況や変化を確認する。変化があれば「心配事はない?」「睡眠はとれている?」「体調はどう?」とすぐに声をかける。

面談は、入社後、2週間後、1ヵ月後に行い、その後は本人の体調に合わせて継続す

るかどうかを判断する。時間（15～20分程度）を明確にして実施することになっている。「今、不安に感じていること」「つらいこと」「しんどいこと」「嫌だと思っていること」を本人の言葉で話してもらい、聴く姿勢としては、本人が感じることは否定せず、頷きは「そうなんですね」「それは大変ですね」「それはしんどかったですね」と返す。問題に対してはこうしなさいというより、「〇〇さんはどうしたらいいと思いますか？」と本人がどうしたいのかを考えてもらい、一緒に考えていくスタンスを採っている。その場で解決できる問題は少なく、「しんどさ」はすぐには解消しないことが多いので、少しでも気持ちが楽になるようになればまずはよしとしている。

多くの社員が精一杯の状態出勤しているはずなので、毎日勤務できていることを評価する姿勢が大事で、「業務はしっかり出来ているよ」「ムリしないで」「頑張りすぎないで」などの言葉をかけて、できて当たり前の業務であってもあえて認めてあげることで安心感をもち、定着につながると考えられている。また、医療機関や支援機関とも連携しながら情報共有している。

②見える化と対応記録

体調管理は、点数やグラフなどで「見える化」している。睡眠時間や服薬のタイミングの問題がある場合は主治医への相談を促す。また、対応状況を記録することで、より適切な対処につなげる。一貫した対応をとりやすいように、面談、メール、電話を行った際に業務状況や配慮などを記録している。さらに、支援機関、医療機関、同僚、家族との情報共有から正しい判断につなげるため、助言や連携対応（内緒事も含む）を記録している。

このように支援スタッフの対処を記録することにより、適切な対処につながるだけでなく、支援スタッフもノウハウを蓄積し、正しい方針決定とスピート対処、ストレス最小化、不安除去につながっている。

(3) 成長への支援－得意を生かした成長支援－

支援スタッフは成長をサポートするための指導・助言・研修などを行っている。業務を通じ、自律した社会人として成長し続けるように支援するためである。勤怠、取り組み、成果を評価し、特に優れた取り組みに対しては、社長賞を授与する制度もある。

支援スタッフのサポートを受けながら従業員は業務の遂行を通して成長することを求められる。品質や納期などの要望に応えながらスキルを向上させ、ノウハウをまとめたマニュアルを作成し、生産性向上に向けて改善を行う。さらに、リーダー・業務指導者・高生産性社員はチームを牽引し、高度な業務や新規分野へチャレンジすることを期待されている。いずれの従業員も各人の得意を活かすことのできる成長を目指せるように支援されている。

(4) 業務改善－ツールやシステム開発－

①従業員の声を活かしたツール作成

障害のある従業員は、体力面に制約があり、心配性で間違いを避けたがり、曖昧を嫌がり「明確な基準」を求める人が多い。ルセントでは、より効率的な作業を目指すためにツール活用が必要であり、ツール作成のための基準整理が必要となると考えられた。そこで、小さな疑問から工夫・検討できる環境を提供し、業務改善による効率化につなげている。改善、工夫、チャレンジを奨励するためのシンキングタイム、疑問をぶつける場、発表会などを設けている。また、支援スタッフも既存の枠組みにとらわれず、能力を活かすために従業員の声に耳を傾けるよう心がけている。そして、可能な場合は、効率化ツールを自社で作成し活用している。

②成長支援システム－アスドライブ（商標登録済）－

障害のある従業員が自分の日々の業務実施状況や体調を記録し、支援スタッフが内容を確認・コメントするというサイクルを回す。障害のある従業員は時系列で自身の成長を確認でき、支援スタッフは個々に応じた支援を実施することができる。これは対面でのやりとりが苦手な従業員とのコミュニケーションの充実にも寄与している。システム開発担当従業員により、システム構築から運営・保守までが一元的に実施されている。

③業務推進と心の安定を支援するツール活用

朝礼、終礼、社内の打ち合わせ時に用いる Microsoft Teams、定時連絡や業務内容の

リモートワークにおけるITツールの活用例

■ 業務の推進と心の安定をサポートするツールを複数活用

	ELGANA (NTT チャット)	Microsoft Teams	イベントツール 行動表	NeWork (docomo)	Webex
	常時起動状態でタイムリーに対応			利用時のみ起動	
朝礼・終礼		●			
定時連絡(朝、昼、終業時)	●				
報連相	●	●		○	
業務内容の質問	●	●		○	
リストの追加依頼	●	●			
社内の打合せ		●		○	●
業務委託元との打合せ					●
在席表示			●		
周知・とりまとめ			●		
Web研修					●

NTT WEST CONFIDENTIAL PROPRIETARY

図8 リモートワークにおけるITツールの活用例

出所) 西日本電信電話株式会社・株式会社・NTT 西日本ルセント, 「NTT 西日本グループにおける障がい者雇用について－一人ひとりの個性を活かす－」社内資料, 2022年8月, 32ページ。

イベントツール・行動表

行動表で当日のステータス（自席/リモート/帰宅）を表示

社内周知でも活用（既読状況も報告可）

NTT WEST CONFIDENTIAL PROPRIETARY

図9 イベントツール・行動表

出所）西日本電信電話株式会社・株式会社NTT 西日本ルセント、「NTT 西日本グループにおける障がい者雇用について—一人ひとりの個性を活かす—」社内資料，2022 年 8 月，34 ページ。

質問などに活用する ELGANA（NTT チャット），および在席表示と周知・とりまとめに活用するイベントツール行動表は，常時起動状態でタイムリーに対応している。

(5) テレワーク・コミュニケーション活性化のためのツール独自開発－NTT 西日本ベストアワード 2020 KAIZEN 表彰－

ルセントでは，テレワーク実施にあたっての「コミュニケーション不足」に関する課題をツールの開発で解決し，「不安・抵抗あり」が 55%だったのを 5%へ大幅削減したことにより，NTT 西日本ベストアワード 2020 KAIZEN 表彰を受けた。

- ① イベント・ツール（独自開発）：周知事項や担当内全体の報告物の進捗管理ツールである。管理者は全社員のイベント実施状況を一目で把握でき，従業員は簡単な操作でイベントの終了報告が可能となった。
- ② 行動表（独自開発）：業務開始時に出勤かテレワークかが一目で分かるように勤務場所の可視化をするものである。テレワーク開始時における簡単な体調コメントも入力できる。
- ③ Mattermost（追加機能の開発）：各業務，グループごとのコミュニケーション手段や業務の進捗管理，質疑応答に関してチャット機能を利用し，遠隔で課題解決が可能となった。また，各業務の登録申請を Web 化・簡素化し，記入ミスや申告漏れを削減し

た。

- ④成長支援システム（独自開発）：テレワークでも出社でも、障害のある従業員が日々の業務実施状況や体調を記録するシステムである。スタッフが内容を確認し、障害のある従業員にコメントでフォローしている。

5. NTT 西日本ルセント 関西支店 京橋第二センター

(1) 概要

京橋第二センターは西日本電信電話株式会社・本社と同じ敷地内で、2014年竣工のバリアフリーに対応したビルであるNTT西日本研究センターの4階（大阪市都島区東野田町4-15-82）にあり、JR京橋駅から5分に立地している。同センターの障害のある従業員数は、32名（うち正社員24名）（平均年齢38.3歳）であり、障害区分別（種別）に見てみると、精神18名、身体12名、知的2名であり、男性26名、女性6名、主任1名、リーダー4名、完全在宅社員5名である（2022年6月1日現在）。主な業務は、電柱敷地管理業務（通知書の仕分け／承諾書のシステムへのインプット）、電力使用量集計業務（NTTビル電力見える化）、高度な業務として所内設備設計業務（ビジネススイーサの実施設計）であり、バリアフリー設備最適化診断業務にもチャレンジ中である。

同センターの行動指針は、①チーム全員の力を活かした業務改善、②少しずつ出来ることを増やし、挑戦を続ける、③報連相を徹底し、伝える力、聴き取る力を養おうである。

同センターの特色としては、①作業の生産性向上のためにKAIZEN活動を推進、②一人の従業員が複数業務を担当するマルチタスク化、③ルセント用の手順書を用いた各種業務への柔軟な対応、④障害特性への配慮とテレワーク拡大のための業務のモジュール化、⑤地域貢献のためのインターンシップの受け入れ（次項で詳述）である。

②のマルチタスク化のレベルは様々で、分業化した各作業項目について複数スキルを習熟している従業員もいれば、まったく別の業務のスキルを習熟している従業員もいる。マルチタスクを担当できる従業員には、組織の中核人材として各業務の繁忙状況に合わせて柔軟にシフト勤務で担当している。ルセント方針の分業化から逆行するようなマルチタスク化を可能としている要因としては、ルセント専用の作業マニュアル、習熟期間と並行して運用期間を設けるなど、本格運用開始前の準備の手厚さ、障害特性に合わせた業務のモジュール化やシステム化が挙げられる。また、会社への貢献や成長意欲の高い障害のある従業員が多く在籍していて、センター長やスタッフ、先輩従業員がそのような従業員の挑戦を後押しして、マルチタスク化を含め従業員の貢献度を評価する制度があることも挙げられる。

④の具体例として、新契約書電子化業務のモジュール化を行っている。テレワークの推進のために属性登録作業を事務所作業（スキャンチェック）とテレワーク作業（データ登録）に分業するとともに品質低下を防ぐ施策を実施している。事務所での作業では、スキャ

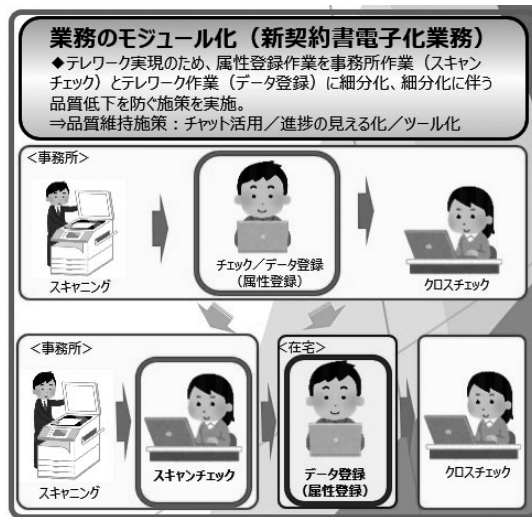


図 10 業務のモジュール化と連携

出所）株式会社 NTT 西日本ルセント，京橋第二センター，社内資料。

ニング→チェック／データ登録→クロスチェックの流れで業務を遂行する。一方で、テレワークでも業務を可能にするため、事務所内でスキャンとスキャンチェックをした後、在宅でデータ登録（属性登録）、さらに事務所内でクロスチェックという流れで業務を実施している。分業に伴う品質低下を防ぐために、チャット活用，進捗の見える化，ツール化に注力している。

地域貢献では、⑤以外にもバリアフリー設備診断チャレンジを行っており、車椅子ユーザー目線でのビジネスの検討，現地調査及び提案を進めることでNTT グループおよび地域社会に貢献しようとするものである。

（2）インターンシップの受け入れと取り組み

昨今は、支援機関からの応募者が減少する一方で、支援機関などからインターンシップでの職場体験依頼が増加している。そこで、支援機関、障害者の就労施設、支援学校、職業能力開発校などとの職場体験を通じた連携を強化し、同社には優秀人材の早期確保、応募者には就職活動に向けた不安解消・気づきを促し、ひいては地域社会における障害者雇用促進に貢献することを目的に積極的な受け入れを行っている。

職場体験の流れとしては、支援機関から依頼を受けると、職場見学と本人へのヒアリングにより、体験生の目的を明確にし、それに合わせた職場体験を実施する。例えば、Excelを経験したい体験生にはExcelを使用する業務を体験してもらうなどである。そして、フィードバックのための面談を実施し、今後の就職活動に向けたアドバイスをを行い、体験生は自信を持って就職活動を行えるよう支援している。

フィードバック評価項目としては、「全体の印象」と「就職活動で印象がより良くなるために」を総括した上で、初期対応として次の5項目を評価し、フィードバックする。①（相手の目をみて）挨拶、返事がしっかりできる。②話を聞くことができる（最後まで傾聴できる）。③質問することができる。④自分の配慮事項を伝えることができる。⑤パソコンへのログイン・パスワード入力の問題なくできる。業務全般としては、次の8項目を評価し、フィードバックする。⑥作業を継続して行うことができる。⑦挨拶、言葉遣いが適切である。時間を厳守できる。⑧前向きに積極的に仕事ができる。⑨作業時に必要な意思伝達ができる。⑩用語が理解できる、十分なスキルがある。⑪手順書を理解できる、作業スピードが適切である。⑫担当した社員への接し方が適切である。⑬正確に作業ができる。

体験生と支援者からの声は、次のような感想が挙がっている。

Aさん：「私がこんなに出来るとは思わなかった。特例子会社で働くイメージが出来た。」

Bさん：「Excelは自信がなく不安を持っていましたが、体験を通して必要なスキルだと感じたので新たに資格の取得を目指したい。」

支援機関のCさん：「ここまで丁寧に細かく伝えていただきありがとうございます。本人も体験をして良かったと思っています。」

(3) 社員に必要な業務スキル

同センターでのPCスキルとして、表計算ソフト（Excel）、インターネット（Edge, Chrome）、プレゼンテーションソフト（PowerPoint）、VBAなどのプログラミングなどである。コミュニケーションスキルとしては、挨拶、報連相（報告、連絡、相談）、チームワークで作業ができる、作業改善検討、作業手順の共有である。働く姿勢としては、ルールを守る（法令・規則・コンプライアンス・職場のルールの遵守）、嘘はつかない、他責にしない、悪口を言わない、成長意欲がある、障害をコントロールでき、配慮してほしいことははっきり言える、社会人／組織人としての言動を求めている。

〈1日の行動〉		〈主なイベントなど〉	
9：00	始業（朝礼）	・毎週火曜日	担当ミーティング
11：50～12：50	昼休憩	・毎週金曜日終業前	5S活動
15：50	終礼	・4月／10月業績面談	
17：00	日報投入／振り返り	・ルセントニュース発刊（毎月）	
17：30	終業	・ルセント即賞	四半期単位
		・KAIZEN推進大会	年1回

(4) 入社後の定着支援

職場体験で事前に業務およびメンバーとの相性を確認し、入社後は先輩社員からマンツーマンで業務が習熟できるよう支援する。ルセントの手順書による作業の理解をしてもらう。また、1ヵ月以内に定着できるようスタッフや精神保健福祉士と面談を実施し、支援者とも

情報連携を行う。

以上の取り組みにより、毎年高水準の定着率を維持している。

6. 結び ―精神障害者の職場定着に向けて―

精神障害者の職場定着率を高める要因として次のようなものが指摘されている。

三木良子（2022）は、定着従業員 58 名の精神障害者の定量調査から、「働きがいのある」労働環境の課題として、「職場の一員として資する存在であることが感じられる労働環境」を挙げている²⁴⁾。二本柳 覚・田邊 純・山下朋美・梅田愛稔・田中智人（2023）によれば、業務支援や対人関係調整などのナチュラルサポートの必要性を提言している²⁵⁾。眞保智子（2023）は、基幹的な仕事を担えるように低難度の仕事から高難度の仕事へと経験を積めるキャリア形成、そのためには一定の継続的勤務が必要であることを従業員と支援者に理解してもらうことも重要であると指摘している²⁶⁾。

ルセントでは、採用前職場体験、業務設計、定着支援のそれぞれのフェーズにおいて、きめ細かいマネジメントが行われている。2の（2）で示した厚生労働省の「障害者雇用実態調査結果」の平成 25 年度調査（2013）では、「賃金・労働条件に不満」（29.7%）が離職理由の第二であったが、同社では、障害のない常用雇用労働者と比べてみても遜色のない条件であった。さらに、障害者の健康管理に資する支援が準備されていた。平成 25 年調査（2013）の離職理由の第一位「職場の雰囲気・人間関係」（33.8%）、および第三位「仕事内容が合わない（自分に向かない）」（28.4%）という精神障害者側の課題、および「会社内に適当な仕事があるか」平成 25 年調査（77.2%）、令和 5 年調査（74.2%）という事業所側の課題を解消する次の 3 点の同社のマネジメントが定着には特に効果的であると考ええる。

①業務のモジュール化

多くの日本企業の正社員には、業務遂行に関して、複数業務を柔軟に任せてマニュアルがなく口頭伝承されることが多い。一方で、ルセントでは、障害のある従業員には主に定型的業務を担当してもらい、基本的にマニュアル化して、モジュール化するのが有効であると考えられている。

企業の障害者雇用に 20 年関わってきた田村（2024）は、精神障害者は、営業所での「一人お留守番」で退職に至ったケースなどもあり、マルチタスクが苦手という人が多いので、

24) 三木良子「精神障害者の就労継続に関する研究－『働きがいがある』労働環境を探るための予備調査－」帝京科学大学紀要, Vol.18, 2022 年, 47～54 ページ。

25) 二本柳 覚・田邊 純・山下朋美・梅田愛稔・田中智人「就労体験が障害当事者と企業側に及ぼす影響－企業の実習・障害者雇用受入れ体制に関する調査研究－」地域協働研究ジャーナル, 第 2 集, 2023 年, 41～42 ページ。

26) 眞保智子「精神障害者就労の現状と課題－求められる能力開発による活躍推進－」法政大学現代福祉学部, 2023 年, 175～183 ページ。

ある程度マイペースを保てるシングルタスクで取り組めるような業務の担当方法を勧めている²⁷⁾。

また、新卒採用に関しては、多くの日本企業では障害のない従業員には潜在能力や人柄重視で会社が部署を決める「就社」といわれるような採用形式であるが、障害のある従業員には、具体的な業務に応募してもらう文字どおり「就職」というのがマッチするようである。ルセントでは、入社前体験と面接で適性を確認し、入社後はモジュール化された業務の中から適性やレベルに合わせた配属を行っているのは有効であると考えられる。

②業務内容の多様化と高度化

社会の要請と障害者のニーズにより、ルセントの障害者の業務内容は、業務範囲の拡大とレベルの向上が見られるが、このことは業務のモジュール化と合わせて精神障害のある従業員の定着率を高めていると思われる。

眞保智子（2023）によれば、精神障害のある人は、大学・大学院卒の高学歴の人、専門的な資格を取得している人、業務経験が豊富な人も少なくないので、より基幹的な業務に携わる人材採用を始める企業が出始めていると述べている²⁸⁾。

NTT 西日本グループやトヨタ自動車株式会社²⁹⁾では、特例子会社で障害者を雇用する一方で、本社では障害のない従業員と業務を区別することなく障害者を雇用している。

株式会社フレスタホールディングズ（2018）では、障害を持つ従業員だけを集めた職場や部署を設けず、障害を持つ従業員の職場や仕事内容を考える際に区別せずに雇用している³⁰⁾。

このように基幹的な業務を担当させる企業がある一方で、そうではない職場も見受けられる。

ソーシャルワーカーとして20年以上のキャリアを持つ齋藤敏靖（2010）は、障害者社会復帰施設などにおける福祉的就労は低賃金かつ無内容なものであり、就労に値せず、マズローが述べる「破局的挫折状態」に陥らせていると批判している³¹⁾。

27) 田村倫世『今どき会社がうまくいく精神障害者雇用』みらいパブリッシング、2024年、30、38、93ページ。

28) 眞保智子「精神障害者就労の現状と課題－求められる能力開発による活躍推進－」『産業精神保健』31（4）、2023年、180ページ。

29) 信夫千佳子・安原佳子「トヨタとトヨタグループの障害者就業の実態と大学（学校）との連携－同一労働同一賃金、製品開発職を含む職域拡大－」桃山学院大学総合研究所紀要、2023年。

30) 山口創生『精神障害者雇用のABC』星和書店、2018年、6ページ。「株式会社フレスタホールディングズは、…（中略）…創業130年、62店舗のスーパーマーケットを運営する会社であり、約10年前から障害者雇用に力を入れ、現在92名（2018年1月末）の障害者を雇用しています」（同上書、2ページ）。

31) 齋藤敏靖「精神障害者の『就労』モデルの構築－社会福祉ニーズとの関連を巡って－」エム・シー・ミューズ、2010年、168ページ。A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, Prabhat Books, A Division of Prabhat Prakashan, 2015 (1954 1st ed.), p.143. (A. H. マズロー著、小口忠彦訳『(改訂新版) 人間性の心理学』産業能率大学出版部、(初版1987) 2021年、212ページ)。

国会審議では、中央省庁による「障害者雇用の水増し問題」³²⁾が発覚した2018年以降に採用された障害者2,518人のうち131人がすでに退職していることが明らかになった。5月に国土交通省の出先機関に採用され退職した40歳代の女性は、「数日間にわたって指示を与えられず、用無しだと感じてしまった」とのことで、同省のホームページを見ながら過ごした。この女性は、元薬品製造会社にて他の社員と同じ経理の仕事を任されていたという。この中央省庁の緊急雇用で民間企業から多数の障害者が転職したことから、トヨタグループ株式会社の有村秀一社長は、「本人の希望なので応援しているが、戦力となる経験者を失うのは会社としては痛い。せめて省庁には、転職者が民間で培った能力を発揮して長く働けるようにしてほしい」と述べている³³⁾。

③人とシステムによる手厚いサポート

障害のない従業員には上司とは報・連・相がベースであり、問題対応も従業員が主体的に行い、上司の介入は少なめでよいが、精神障害のある従業員は、報・連・相をベースとするものの、上司からも積極的な声掛け、介入をすることが必要で、問題を早期に解消することができる。ルセントでの育成に関しては、ミスと捉えると精神的に落ち込んでしまうので、出来たことを褒め、出来なかったことは成長のきっかけとして共に考えるという姿勢でサポートしている。また、リモートワークにおける多様なITツールの活用、障害のある従業員のためのツールやシステムを独自開発することで多様な働き方を実現している。

これらのサポートによりルセントで働く精神障害のある従業員は、精神的に落ち着いて仕事を継続できるという成果を上げていると考えられる。精神科医で心理学者のS.フロイトは、「健全な人間がよくなるべきことは何か」という問いに対して、「愛することと働くこと」と答えているが³⁴⁾、精神障害者も同様のことがいえるだろう。精神障害者に対して日本の施策として、古くは入院治療が中心であったのが、病院から地域居住へと転換が図られ、さらに近年はハローワークや支援機関による就業支援が増えていった³⁵⁾。2024年（令和6年）には、就業者は約15万人と大幅に増加している。しかしながら、20歳以上の在宅精神障害者が約526万人、手帳取得者が約120万人という数字を見れば、一部の精神障害

32) 2018年、中央省庁が障害者手帳を持たない職員らを不適切に計上していたことより、法定雇用率、2.5%を達成していなかったことが発覚した問題。計3875人の不足がわかり、2518人が緊急雇用された。

33) 「障害者緊急雇用131人退職－中央省庁－仕事任せぬ例も－」読賣新聞、2019年6月8日、第37面。

34) 杉山崇『人は迷いをどう解きほぐせるか－フロイトかユングかアドラーか－』さくら舎、2023年、39ページ。横田裕子「フロイトの言葉から」独立行政法人労働政策研究・研修機構 <https://www.jil.go.jp/column/bn/column086.html>（閲覧日2007年10月12日）。

35) 手塚直樹（2000）、前掲書。倉知延章「精神障害者の雇用・就業をめぐる現状と展望」日本労働研究雑誌、2014年。

者しか就業できていないのは歴然であり、精神障害のある就業者の離職率が高い。一方で、日本の少子化による生産年齢人口（15歳以上65歳未満）の減少は年々深刻になりつつあり、「一億総活躍社会」が期待されている。また、大学、短大、高等専門学校での精神障害のある学生も増えている³⁶⁾。このような経営環境の中では、精神障害のある労働者を増やすためには、従業員の「働きやすさ」や「生き甲斐」を目指して、個々人に相応しい仕事と条件で働くことのできるマネジメントを構築すべきである。また、現代日本においては労働者や企業の生産性だけではなく、社会全体の生産性が問われていると考える。

本稿では、日本の障害者、特に精神障害者のデータとルセントの事例と比較検討できたが、ルセントの管理職へのヒアリング調査を基にした論考であり、ルセントの従業員への調査は行えていない。また、ルセントにおける高定着率を実現するマネジメントが、精神障害者を含む他の職場でも有効であるかどうかについての検討は今後の課題である。

参考文献

- 朝日雅也・笹川俊雄・高橋賢司『障害者雇用における合理的配慮』中央経済社、2017年。
- 小谷津孝明・小松隆二・富安芳和共編『（講座 人間と福祉 障害者とともに）教育・就労・医療の最前線』慶応義塾大学出版会、1998年。
- 鈴木文子「精神障害者における就労の意義－パニック発作とうつ症状を呈する精神障害者の就労事例を通じた検討－」桜美林大学研究紀要 総合人間科学研究、第4号、2024年、213～224ページ。
- 原田武彦・村社卓「精神障害者の就労継続阻害要因としての『障害の開示・非開示による不安』の検討」岡山県立大学保健福祉学部紀要、第28巻1号、2021年、79～86ページ。
- 山村りつ『精神障害者のための効果的的就労支援モデルと制度－モデルに基づく制度のあり方－』ミネルヴァ書房、2011年。

謝辞

西日本電信電話株式会社 総務人事部 ESG推進室 ダイバーシティ推進担当 担当課長の甲斐由記氏、株式会社NTT西日本ルセント 経営企画部 企画総務担当 担当部長の中川俊明氏にはヒアリング調査させていただいた上に、貴重な資料を賜り、心より御礼申し上げます。西日本電信電話株式会社 兵庫支店 ビジネス営業部 社会基盤営業部 部長の貝野宏至氏には、障害者就業に関わる方をご紹介いただき、日頃の本学への教育支援と合わせて、重ねて深謝申し上げます。

36) 令和5年5月1日調査によれば、障害学生数（58141人）中、障害種別で見ると、多い順に「精神障害」の18,943人、前年度（15,787人）より3,156人の増、障害学生の32.6%であり、「病弱・虚弱」の15,181人、前年度（13,529人）より1,652人の増、障害学生の26.1%であり、「発達障害」の11,706人、前年度（10,288人）より1,418人の増、障害学生の20.1%であった。また、学校で支援を受けている学生数（32,002人）中、障害種別で見ると、多い順に「精神障害」の12,554人で、前年度（10,222人）より2,332人の増、支援障害学生の39.2%であり、「発達障害」の8,227人で、前年度（7,164人）より1,063人の増、支援障害学生の25.7%であり、「病弱・虚弱」の4,778人で、前年度（4,191人）より587人の増、支援障害学生の14.9%であった。（独立行政法人日本学生支援機構「令和5年度（2023年度）大学、短期大学および高等専門学校における障害のある学生の修学支援に関する実態調査結果報告書」2024年8月、10、20ページ https://www.jasso.go.jp/statistics/gakusei_shogai_syugaku/_icsFiles/afieldfile/2024/11/11/2023_houkoku_3.pdf（閲覧日2025年3月19日））。

付記)

筆者の一人（信夫）は、「ポスト・リーン生産システム」や「セル生産システム」を研究テーマとしており、従来研究では、企業の生産性や適応性を考察してきた。本共同研究に参加することによって、生産性や適応性とは何かということを社会全体の視点から考える機会となった。本稿は、2024年度桃山学院大学の特別研修による研究成果の1つである。紙面を借りて謝辞を申し上げたい。

(2025年4月17日受理)

Employment of People with Disabilities at
NTT WEST LUCENT:
Management to Achieve a High Retention Rate of Persons
with Mental Disabilities

SHINOBU Chikako
YASUHARA Yoshiko

This paper examines the notably high employment rate (over 70%) and retention rate (over 90%) of employees with mental disabilities at NTT WEST LUCENT (hereafter, Lucent), a special subsidiary of the NTT WEST Group. The study investigates and analyzes the organizational and managerial practices that support this achievement. The purpose of this study is to examine factors contributing to Lucent's significantly higher retention rate compared to the national average, while also considering recent employment trends and issues of persons with mental disabilities. This case study is based on interviews conducted with managers from NIPPON TELEGRAPH AND TELEPHONE WEST CORPORATION and Lucent in the summer of 2022, as well as an extensive review of pertinent literature.

According to previous studies and surveys conducted by the Ministry of Health, Labour and Welfare, employment issues faced by people with mental disabilities include difficulties with self-awareness and job matching prior to employment, as well as post-employment issues such as interpersonal relationships after employment, working conditions, job description, work performance, mental health support, and lack of know-how within companies.

How did Lucent manage these issues? We examined the company's operational design, hiring practices, workplace conditions, and various retention-oriented initiatives. Key contributing factors to Lucent's high employee retention rate include the modularization of operations, rich mental health supports and career development courses, and operational KAIZEN performed by the employees.

In conclusion, we consider that tasks suited to their individual aptitudes, rewarding work

environments, and continuous supports are important for the retention of employees with mental disabilities in the workplace.

Keywords: persons with mental disabilities, retention rate,
the modularization of operations, management, NTT WEST LUCENT

