

編集委員が 行く

一緒に働くからこそ得られること

～精神障害のある社員が活躍することで見えてきた組織のしなやかさ～

東急リバブル株式会社(東京都)、株式会社ソシオネクスト(神奈川県)

株式会社FVP 代表取締役 大塚由紀子



取材先データ

東急リバブル株式会社

〒150-0043
東京都渋谷区道玄坂1-9-5
精神障害者雇用開始：2014年5月
精神障害者雇用人数：43人
(2019年1月時点)

株式会社ソシオネクスト

〒222-0033
神奈川県横浜市港北区新横浜2-10-23
TEL 045-568-1070
E-mail: recruit@socionext.com
精神障害者雇用開始：2017年12月
精神障害者雇用人数：6人
(2019年1月時点)



編集委員から

精神・発達障害者雇用に取り組む企業が増加し続けている。今後の障害者雇用の主流と断言しても過言ではない。「いかに採用するか」という課題より、「いかに力を発揮してもらうか」という段階に入ってきたと考える。一緒に働く社員、そして組織も成長していく。そんな精神・発達障害者雇用のいまを紹介する。



Keyword：精神障害、発達障害、就労移行支援事業所、障害理解、職務創出、業務体制の工夫・改善

写真：官野 貴

POINT

- ① チームを組んで働くことで好循環を生み、全体の生産性向上につながる
- ② 他企業の見学で刺激を受け、自社の障害者雇用を方向転換する
- ③ チャレンジスタッフチームの成長が、ほかの社員、組織も成長させる



東急リバブル株式会社

「彼らの可能性は想像以上に大きい」といい切るのは、東急リバブル株式会社人材開発部長の野中絵理子^{のなかえりこ}さんである。野中さんは、在宅勤務の障害者スタッフを合わせ43人も障害のあるスタッフを部下に持つ。うち32人は精神障害、発達障害のあるスタッフである。そのうち、通勤できるスタッフは「チャレンジスタッフ」と名づけられ、社内では「チャレスタ」の愛称で親しまれている。



人材開発部長の野中絵理子さん

在宅勤務の雇用から 精神障害者雇用へシフト

東急リバブルは、かねてより在宅勤務

チャレンジスタの仕事の範囲は実に幅広い。経理伝票のチェック、宅地建物取引士証の更新確認、在籍証明書発行業務、宅建勉強会の採点・結果入力・ランキング表作成など、15部署、180種にものぼる。現在はチームを四つに分け、チーム内の業務差配も精神・発達障害のあるスタッフが担当している。

そして2018年4月には、自社の成約顧客へのギフトフラワーを製作、発送する「フラワーアトリエチーム」も発足。7人中6人の精神障害のあるスタッフが1カ月に400セットのギフトを製作している。

障害のあるスタッフを迎え入れてから現在まで、約5年間の取組みを聞いた。

型の障害者雇用に積極的に取り組んできた。事業領域である不動産仲介に不可欠な間取り図や案内図の作図を、重度の身体障害のあるスタッフに在宅勤務の形で担当してもらおうという仕組みだ。重度障害者の業務が事業を支えるというすばらしい取組みは、社内外から高い評価を得ていたが、「パソコンソフトを使える人材が少ない」、「障害が進行し就業が継続できないスタッフが增える」、「在宅勤務でのやりがいや成長のサポートがむずかしい」といった課題もあった。

社員数の増加、事業の拡大を背景に、より多様な人材活躍を推進し、積極的な障害者雇用に取り組むために、精神障害者の雇用にふみ切ったのが2014年のことだ。ただ、その段階では周囲は決して協力的ではなかった。

当時の採用担当者は、各部門に障害者に担当してもらえない業務についてのヒアリングを実施した。いわゆる「業務の切り出し」というものだ。「これはどうか?」「これなら依頼したい」という業務はさまざま集まったが、量が少なかったり、スポットでしか発生しなかったりといった理由で、障害のあるスタッフが仕事として取組むには物足りなかった。スタート段階で用意できた仕事は、経理伝票のチェック、郵便物の配布などの四つであった。



お客さまに贈るボックスフラワーを製作する清水亮士さん



フラワーアトリエでは、ハーバリウム(左)、ボックスフラワー(右)などのギフトを製作している

ただこの状況は、東急リハビリにかぎったことではなく、どこの企業でも聞かれることだ。障害のある人と働いた経験のない人が大半である。「障害のある人の能力が過小評価されていた」と野中さんはいう。障害のあるスタッフ一人ひとりを理解し、活かすうえで、社風がマッチした」と謙遜するが、自然に43人にまで増えたのではなく、障害のあるスタッフのがんばりや、野中さんをはじめ、かわりあう人たちの努力あつての今日だと感じる。

チームで働く環境が好循環を生む

「精神・発達障害者雇用1期生」となる4人のメンバーは、全員が就労移行支援事業所で訓練を受けていた。この訓練により、障害特性についての自己理解や、自分が必要な配慮を都度自己発信できるようにになった。また、採用後も継続的にフォローしてもらえたことも心強かったようだ。東急リハビリでは、就労移行支援事業所の担当スタッフから一人ひとりの特性を具体的にヒアリングし、働きやすい職場環境づくりに努めた。

彼らの相談窓口となる専任の社員も配置し、業務指示は一本化。専任担当が他部署との業務の調整を行い、チャレスタへ業務を差配した。視覚的な指示に努め、作業指示書やメールなどを使って業務指示を行った。就労移行支援事業所の定期訪問を受け、一人ひとりの特性や障害に対する配慮やコミュニケーションの取り方、仕事の与え方などについて継続的に助言を受けた。スタート時は特に頻回の面談を行い、双方の信頼関係の構築にも努めていった。「しっかりと型をつくっていったので、その後がやりやすかった」と野中さんはいう。

連続欠勤や周囲とのトラブルなど、精

神障害者の雇用で不安視していたことは何も起こらなかったそうだ。それどころか、パフォーマン스는想像以上だった。仕事は正確でいいね、納期通り。能力を発揮しやすい環境づくりが功を奏したといえよう。一般社員が残業してやっていた仕事、担当がはつきりしていない仕事をチャレスタがなうようになり、一般社員の負担軽減に大きく貢献した。しかも納期通り作業が完了しているので、社員は業務を滞りなく進められるわけだ。はじめは4種類しかなかった仕事も、どんどん増えていった。野中さんたちは自信をもって、社内へ発信し、他部署からの仕事の依頼を積極的に受けていった。好循環が生まれたことで、現在は180種類にまで業務が増えている。

障害のあるなしではない「東急リハビリ」という一つのチーム

1期生の入社から半年後、さらに3人のチャレスタの入社が決まったころのエピソードが興味深い。1期生のチャレスタたちは、特に指示されていないのに、新しく入社するチャレスタのために、そして自分たちも効率よく正確に仕事を進めるために、自分たちで話し合っマニユアルをつくった。

「もっといい仕事をしていこう」、「もっと



チャレンジスタッフとの面談を通して
信頼関係が築かれている



村上さんたちチャレンジスタッフの働きは、
一般社員の負担軽減につながり、評判がいい



ほかのチャレンジスタッフのサポートもする村上紗恵さん

と会社に貢献して
いていこう」という
意志の表れだと
感じた野中さん
は決心する。「精
神障害があるこ
とで『あれはでき
ない』、『これはで
きない』と思っ
てはもったいない。

不得意なことはあるかもしれないが、
できないわけではない。もつと
いろいろな仕事をやってもら
おう。能力を引き出して
いこう」

野中さんたちは、面接のときに必ず
いう言葉がある。「チームで協
力し合って仕事をしています」と。
それは精神障害のあるスタッ
フ同士は協力ももちろんだが、
もう一歩進んで障害のある人
もない人も分け隔てなく東急
リパブルという一つのチームで
仕事をしているという意味だと
感じる。

* * * * *

フラワーアトリエチーム所属の清水亮
士さん（2018年4月入社）は、東急
リパブルの仲介によって住宅など
を購入したお客さまへのギフト
フラワーの製作、発送を担当し
ている。チーム屈指の作業ス
ピードを誇る。「周囲のみんな
をもっと理解して、さらに協
力し合えるようになるのが目
標」と話す。

チャレンジスタッフチーム所属の村上
紗恵さん（2014年5月入社）は、給
与厚生課の仕事と、フラワーア
トリエのサポートもやっている。
昨年からはチャレスタがチーム
ごとに仕事に取り組むようにな
り、依頼された業務をほかの
チャレスタに差配するチームサ
ポーター業務も担当している。
「いろいろな仕事をさせてもら

とてもやりがいがあります。会社を辞め
るのは無理（考えられない）」と話す。

精神障害者雇用に取り組んで 1年余りの「ソシオネクスト」

そんな東急リパブルの取組みに刺激を
受け精神障害者雇用に取り組んだ企
業が、半導体製品の開発および販売を行
っている株式会社ソシオネクストだ（20
15年設立）。その取組みは、精神障害
のあるスタッフ4人の雇用からスタート。
彼ら1期生の入社は2017年12月であ
る。その後2人増え、現在6人が就業中。
東急リパブルに習い、ソシオネクスト
でも精神障害のあるスタッフをチャレ
ンジスタッフと呼んでいる。初めての精
神障害者雇用から1年余りが経った同
社の人



株式会社ソシオネクスト



スタッフのマネジメントを担当する梅川由里さん



人材開発課長の常盤耕司さん



人事部長の我妻竜雄さん

事部長である我妻竜雄さん、人材開発課長の常盤耕司さん、マネジメント担当の梅川由里さんにお話をうかがった。

精神障害者雇用を始めた当時、常盤さんは障害者採用担当者として、ハローワークなどのセミナーに足しげく出席し情報収集をしていた。「障害者の労働市場はそうとうタイトだ。従来型の部門配置型の採用のままでは、法定雇用率を達成できないな」と感じていたそうだ。

さらに、現実には簡単ではない。「障害者になれる仕事を出してほしい」と周囲に協力を求めても、十分な量の仕事はなかなか集まらなかった。

「われわれの仕事には、海外出張の精算業務といった少し複雑な業務が複数ある。また、時間外労働が多くなる時期もある。一緒に働くのはむずかしいだろう」



会議室の清掃、備品の点検、機密文書の処理など、チャレンジスタッフが担当している

と、当時の我妻さんは思っていたそうだ。また、当時を振り返って我妻さんはこういう。「以前の自分達は法定雇用率だけを見ていた。精神障害のある人と接した経験は皆無だったので、障害者雇用は会社の外で解決するしかないのだろうと思っていた」

東急リバブルの見学が障害者雇用を方向転換させる

そんな折、我妻さんと常盤さんは、機会に恵まれ東急リバブルを見学し、精神障害のあるスタッフの仕事ぶりに驚いた。彼らは、自分たちで工夫したり、協力したりしてしっかりと仕事に取り組んでいた。難易度の高い仕事ももちろんやっていた。精神障害のあるスタッフたちとも直接話をしたが、「自分の障害を理解してもらっ

て仕事ができることはありがたい」、「苦手なこともあるけれど、その分得意なこともある。会社の役に立つのがうれしい」と、チャレンジスタッフたちが口々に話してくれた。

「完全に間違っていたと気づいた」という我妻さんは、自身がリーダーを務める人事部門で受け入れることを決心する。見学の帰り道、一緒に見学に訪れた常盤さんと「緊急ミーティング」をしたそうだ。そこからは早い。まず会長に直接提案し、ゴーサインを得た。再度、人事部門全体に呼びかけ、精神障害のあるスタッフに担当してもらおう仕事を切り出した。そして実習、面接を経て、4人の精神障害者が入社した。「応募者全員が『会社の役に立ちたい』と欲ってくれた。その気持ちに応えて会社は彼らにやりがいを提供しなければならぬ」と我妻さんはいう。

マネジメント担当社員と6人のチャレンジスタッフでチーム編成

チャレンジスタッフの担当業務は、IR情報印刷、書類の電子化業務、各種社員配布書類の確認、社員から提出された書類の確認、国内出張旅費精算確認、月末払い伝票の仕分け、勤怠確認、機密文書回収・シユレッダー、会議室の備品点検・清掃などである。ホワイトボードで進捗

チャレンジスタッフ		
済	今日の子定	明日の子定

仕事の進捗状況をホワイトボードに示し、チーム全体が状況を共有し、業務を進める

確認をしながらチームで仕事を進めている。スタート時は3種類だった仕事も1年で19種類にまで増えた。チャレンジスタッフが迎え入れてから、業務の見直しが進み、従業員全体の時間外労働時間が大幅に減少したという。

梅川さんが6人のチャレンジスタッフの業務をマネジメントしている。梅川さんの主な仕事は、業務のとりまとめ、差配、マニュアル作成、進捗管理、体調管理などである。ルーティン業務とスポット業務を組み合わせてスケジュールを決めている。温かな風貌は周囲を安心させる。これまで精神障害のある人とかかわった経験はなかったという。常盤さんが週1回の面談の担当である。チャレンジスタッフたちのがんばりに報いたいと、キャリアアップの仕組みもできた。

チャレンジスタッフの成長、 そして周囲の社員の変化

チャレンジスタッフの一人Aさんは、「これまで3カ月以上働けたことがなかった。気がついたら1年経っていた。入社するまでは就職することが目標だったけど、その目標が叶ったのだと思うとうれしい。担当する業務が増えてきて『いろいろ任せてもらえているんだな。やった仕事が評価されているんだな』と思う」という。

Iさんは、「4人一緒の入社なので、同期ができたのはうれしい。『今日も一日がんばれたね』と励ましあえる仲間がいることがありがたい」という。

梅川さんからは、こんな話をうち明けられた。「実は彼らと働くようになって2カ月くらい経ったころ、一度音を上げたんです。マニュアルも細かくつくらなければならぬ。いろいろな気を遣わなければならぬと思っていました」

我妻さんと常盤さんは、そんな梅川さんの姿をそばで見守り続けてきた。「当時の梅川は、優しすぎると感じる部分がありました。優しさが過ぎると頼りすぎてしまったり、頼られすぎて梅川もたいへんそうだった。でもいまは違う。やってあげるんじゃないで、任せることができるようになった。ぐっとこらえる力ができた。ビジネスパーソンとしてとても成長したと思う」

いまの梅川さんはこう話す。「いまは伴走者の感覚です。マニュアルがあると、彼らも自分も楽ですね」

一緒に働かないと 味わえない喜び

「もつと彼らを売り込みたい」という梅川さん。

「彼らは『これではできないかも』という



チャレンジスタッフを見守る梅川さん

ことを楽々超えてくる」という常盤さん。「ダイバーシティという、お題目」で制度や仕組みをつくるのは簡単だ。でもそこで働く人の意識や企業文化が変わっていかなければダメなんです。障害者雇用は、ダイバーシティ経営を会社に入れていくきっかけになると感じる。ソシオネクストはチャレンジスタッフが入社したことで、配慮の必要な人向けの新しい人事制度もできた。周りで働いている社員の意識も変わってきた。彼らは毎日成長していく。そのがんばりを目の当たりにして、自分たちもがんばろうと思う。彼らが一生懸命に仕事に取り組む姿。『役に立ちたい』といってくれ、それらが働く意味を考えさせてくれ、自分たちも成長できる。別々に働いていたらそうはならなかった。せつかくそういう機会(障害者雇用)があるのに、味わわないのはもったいない」という我妻さんである。