

「働き続ける力を身につける」 サポートと人事制度

職場
ルポ

— シダックスオフィスパートナー株式会社 (東京都) —



(文) 豊浦美紀 (写真) 官野貴

取材先データ

シダックスオフィスパートナー株式会社
〒182-0021 東京都調布市調布ケ丘3-6-3 (調布事業所)
TEL 042-441-8151 FAX 042-441-8150

Keyword: 特例子会社、就労定着、人事制度、職場適応援助者 (ジョブコーチ)、グループワーク

POINT

- ① 体調管理から「やりがい」まで細やかにサポート
- ② 従業員一人ひとりに合わせてキャリア形成
- ③ 蓄積したノウハウを全国の事業所で活かす



相談役・担当部長の高橋秀明さん



調布事業所長で
グループリーダーの佐藤功晃さん

精神障害のある従業員が8割

障害者雇用を進めるなかで課題といわれている「就労定着」。2018（平成30）年度は、障害者総合支援法に基づく新たな障害福祉サービス「就労定着支援」もスタートしたが、これまでも各企業はさまざまな努力・工夫を重ねて「長く働き続けられる職場」を目指してきた。今回紹介する特例子会社「シダックスオフィスパートナー株式会社（以下、SOP）」も、その一つだ。日ごろの体調管理から仕事の「やりがい」、長期的なキャリア形成まで含めた細やかなサポート体制と人事制度をつくり、定着支援の全国展開にも取り組んでいる。

学校給食・企業食堂の受託運営などで知られるシダックスグループがSOPを設立したのは2011年。その背景には、全国の事業所で働く障害者従業員へのサ

ポートの必要性があったという。SOPの相談役・担当部長を務める高橋秀明さん（たかはしひであき）が話す。

「シダックスグループの全国の事業所には、約550人の障害のある従業員がいます。そのうち95%の事業所が1人のみの配属という環境で、受入れ側も『長く働き続けてもらうためにどのようなサポートすべきか』、悩むケースも少なくありませんでした。そこで、まず核となる特例子会社をつくり、ノウハウを蓄積しながら全国にも展開していこうということになりました」

現在、SOPに在籍している障害者は51人（2018年6月1日現在）で、内訳は精神障害者が39人、知的障害者が8人、身体障害者が4人。精神障害者が8割近くを占める。事業所は東京都渋谷区と調布市の2カ所に分かれている。

業務内容は、7割が「事務代行サービス」で、データ入力・各種伝票作成・実績リ

スト作成・資料のPDF化・ファイリング・社内書類のチェックなどだ。ほかにメール便などの集配・仕分け作業やシュレツダー、名刺・ポスター・リーフレットなどの印刷サービスなども請け負っている。

定着支援員がグループリーダーに

業務内容などによって分かれる各グループには「グループリーダー」と呼ばれる「定着支援員」（調布5人・渋谷4人）がいる。主にシダックスグループの社員が出向するが、勉強会や研修を重ねながら専門スキルを身につけているという。これまでに5人がジョブコーチ（企業在籍型職場適応援助者）、2人が障害者職業生活相談員の資格を取得。ほかに産業カウンセラーやユニバーサルマナー検定の資格保持者もいる。

設立当時からグループリーダーを務め、調布事業所長でもある佐藤功晃さん（さとうこうあき）は、自身も身体に障害がある。シダックスグループの調理師学校で学び、企業の社員食堂で腕をふるっていたが、20歳のころ筋肉が萎縮する病気を発症し、車いす生活に。その後はシダックスの管理本部で会計業務を担当していたところ、SOPから声がかかった。「立上げ当初からしばらくの間は、間違いなくたいへんでした。よくわからないなりに、メンバーたちと一生懸命やってきました」と振り返るが、



名刺・リーフレットの作成、印刷と、パソコンを使っのことが多い

現場で常に心がけてきたことが一つある
そうだ。「どうしたらできるか、というこ
とです」

グループのメンバーから「この作業は
できません」と相談されたときも、まず
「じゃあ、どうしたらできるようになるか
考えてみよう」とうながす。マンパワー
の問題なのか、ハード面の問題なのかを
含めて一緒に解決策を探る。そうやって
ともに成長してきたなかで一番よかった
と思えるのは、設立当初のメンバーがほ
んど残っていることだそう。前の会
社を3年で辞めた人が、SOPでは4、
5年目に入ると、『あ、記録更新したね』
と一緒に祝いしています」と佐藤さん
は顔をほころばせる。

事務代行サービスの担当フロアを訪ね
ると、10人ほどがパソコンと向き合い黙々
と作業していた。デスクまわりを歩きな
がら指導していたのは、グループリーダー
でジョブコーチでもある松尾ゆり子さん。
情報システム部の庶務担当から5年前



グループリーダーでジョブコーチとしても活躍する松尾ゆり子さん

に異動してきた。同時に情報システム部
の一部の作業もSOPで請け負うことにな
ったという。

松尾さんが気をつけているのは、何か
注意をする際はきつい表現にならないよ
うにして伝えることだという。「怒られ
た」「嫌われた」といったマイナスの気
持ちが残らないようにするためだ。

そんな松尾さんを「上司としてありが
たい存在」だと話してくれたのは、同じ
グループに在籍する三永信泰さん(52歳)。
2009年にシタックスのグループ会社に
入社し、2011年のSOP設立時に転
籍となった。三永さんは大学卒業後、高
齢者介護施設に就職。8年間勤めたが、
気力・体力的につらくなってしまい退職
したという。2005年から就労移行支
援事業所に通い、障害者向けの合同企業
面接会でシタックスグループにめぐり合っ
た。

SOPではデータの入力・集計・チェツ
ク、資料のPDF化などを担当している。



入力データをチェックする三永信泰さん。
仕事量と体調を柔軟に調整して仕事を進める

勤務は10時〜17時までだが、繁忙期には
1時間ほどの残業もこなすようになった。
ただ、集中しすぎているときには、松尾
さんたちから「息抜きするといいよ」と
声をかけられるそうだ。

「午前中に必ず1回、午後は15時ごろを
目安に外の空気を吸いにいきます。松尾
さんが、なにかと話題を提供してくれて
楽しい会話ができるのも、自分にとって
は大事な息抜きになっています。それで
もつらいときには、仕事量の調節を柔軟
にできるので安心できます」

体調管理・セルフケアを サポート

SOPでは、従業員が「体調管理」「セ
ルフケア」をスムーズに行えるようサポー
ト体制を整えている。

採用が決まると、まず「自己紹介シート」
を作成してもらう。内容は、働きたい理
由や将来の目標のほかに、得意・不得意
なこと、希望する配慮、調子を崩したと
きの症状、不調なときに対応可能なセル
フケア方法などだ。

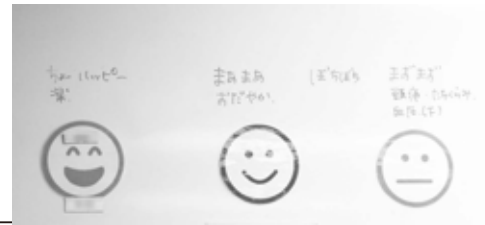
毎日、出勤後には、体調の意思表示
をしてもらう。壁に貼ってある顔マーク
「ちょーハッピー」、「まあまあ」、「まずま
ず」、「もうだめだ」の当てはまる場所に
自分の名札を貼っていくほか、自分の
「気分ノート」にも書き込む。よくない状
態の顔マークに名札を貼った従業員には、



グループリーダーの見目真理さん(右)のサポートを受けて仕事を進める



月1回行われる振り返り面談。支援機関の担当者も同席のうえ、話し合う



名札を貼って、その日の体調や気分を示す顔マーク。セルフケアに欠かせない

定着支援員が詳しい状態を聞きながら必要な対応をする。

佐藤さんによると「こうしたツールは体調管理の〃とっかかり〃としてはとて有効でしたが、いまでは名札を貼らなくても『今日はちょっと調子が悪いんだよね』と自分からいうようになっていきます。ただ気分ノートについては、あとで見返したときに『あのころから体調を崩す前兆が出ていたのだな』と調子の波を自己分析するのに役立っています」

また勤務中は作業が続くと知らぬ間に疲れていたり、息抜きのために離席するのをためらう従業員もいるため、「休憩時間の細分化」を導入した。当初は1時間に1回ずつこまめに取っていたが、いまは午前1回・午後2回で各10分間ずつ設定している。これも最近では形をかえつつあるという。自分で意思表示ができるようになると「全員の一齐休憩だと、1人になれないので休憩にならない」という声もあつたため、人によっては自身の裁量で休憩をとってもらおうようにしている。社内には休憩用の個室も用意されている。

そして、外部からカウンセラーに来てもらい月1回の「こころの相談室」を設けている。「どんな話をしてもいい」ということとしており、従業員にリフレッシュ効果をもたらしているそうだ。

「振り返り面談」も月1回行われている。会社側と本人と支援機関の三者が同席し、仕事上で困ったことや悩み、今後の希望などについて話し合う。

主に会計業務を担当している外川佐智子さん(54歳)は、「定期的に話を聞いてもらえる環境がありがたい」と話す。もともと別の会社で正社員として働いていたが、30代のころ障害者手帳を取得。調布市の就労支援サービスを利用して、2011年にSOPに入社した。

「グループリーダーをはじめ周囲の人が私のことを理解したうえで配慮してくれ、細かいことも相談しやすいです。振り返り面談があるのも助かります。働き続けるなかで新しい悩みが出てきますから、特に私の場合は、若い同僚が増えるなかで『自分のやり方で大丈夫かな』と不安になることがあります」

外川さんは以前、どうしても外出ができなくなり半年ほど休まざるを得ないこともあったが「私の席を空けて待っていてもらったことが、とてもうれしかった。これも大きな安心につながっています」とも明かしてくれた。

キャリア形成に向けた人事制度

SOPでの就労定着を図るために大きな役割を果たしているのが「人事制度」だ。導入のきっかけは、「上を目ざしたい」と



会計業務を担当する外川佐智子さん

いう希望をもった従業員の存在に気づいたことだという。そこで改めて、従業員自身が仕事や職場環境についてどう考えているかを知るため、全員の面談を行った。その結果、次の4点がわかった。

- ① 体調の波を小さく整え、心身ともに安定し長期的に健康になりたい
- ② 障害特性を理解し、うまくつき合いたがらんとして成長したい
- ③ 良好な対人関係を形成したい
- ④ (収入を含め) 一人でも生活できる力を身につけたい

そこでSOPでは、従業員が仕事を続けていくうえで不安感を減らし、やりがいを持って取り組めるようにするため、「だれもが働き続ける力を身につける」ことを人事制度のビジョンに掲げた。具体的な取組みは次の内容である。

- ① セルフケアの方法や円滑な対人関係を身につけるための「グループワーク」
- ② 積極的に仕事に取り組めるようにするための「改善好事例の提案制度」
- ③ 無理のない将来設計ができる「職位制度」

職場 ルポ

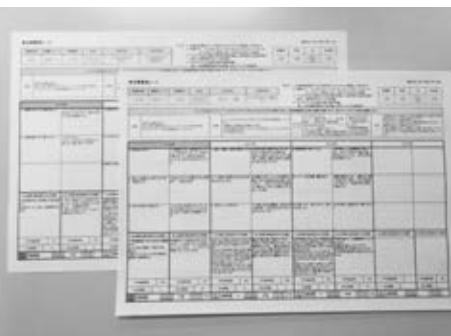


ビジネススキルについて、意見交換を行うグループワーク★



業務の効率化を図る改善事例報告書の一例★

目標管理シート★



④ 個々のキャリア形成を目的にした「目標管理シート」

グループワークや提案制度

各部署を横断した7〜8人の従業員による「グループワーク」は、毎月1回、1時間ほど行われている。1週間前に発表されるテーマは、「服装について」、「他部署訪問時の注意点」といったビジネスマナー、コミュニケーション、ヘルス、ライフ、リスク回避の5種類のスキルに関するものとなっている。最初にウォーミングアップとして1人ずつ近況などを話したあと、テーマについての意見交換が始まる。最後には模範的回答も示す。グループリーダーがファシリテーター役をつとめるが、最近では従業員も率先して手をあげているそうだ。

従業員からは「思っていたより楽しい」、「普段あまり話さない人と交流できた」という感想が出ているという。「職場内での小さないざこざも減ったような感じがします」と高橋さん。

また現場では「指示された仕事をするだけではおもしろくない」という声もあったことから、従業員が「積極的に自ら考え取り組むスタイル」に転換できる仕組みの一つとして、「改善好事例報告書」の提案制度をつくった。毎月2、3件出してくるそうだが、最初のころは5件も出し

た意欲的な従業員もいたそう。

「パソコンを駆使して私たちも気づかないような業務の効率化を図る提案をされたときは、さすがだなと思いました。エッセルのマクロ機能を活用することで、10時間かかっていた業務を3時間に短縮できた例もあります。潜在的な能力を発揮できる機会となっています」(高橋さん)

職位制度と目標管理シート

それまでSOPの従業員は「一律給与」だったが、仕事上で高い能力を発揮した人々のために個別の評価給与や職位手当、正社員登用も含めた人事制度「職位制度(キャリアパス)」をつくった(※図)。アルバイトからスタートし、一般契約社員(入社3ヵ月後以降)は6〜8時間勤務で時給計算だが、入社2年以降はトレーナーのほかにリーダー職・一般職として正社員になることができる。いまは正社員が5人、うち部下を持つリーダー職が2人いるという。

リーダーになると、朝礼を主導したり業務の割り振りなどを任せられることに加え、管理者として障害者職業生活相談員の資格も取得する。

「グループ内の同僚のピアサポートも行うようになり、仕事をサポートしながら相談されることで、頼られることの喜びとともに仕事へのモチベーション向上に

た意欲的な従業員もいたそう。

図 人事制度(職位制度=キャリアパス)

| 人事制度(職位制度=キャリアパス) | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------|
| 職位 | 障がい者人数 | 職務内容および条件 |
| 所長 | 1 | 管理職 事業所のマネジメント |
| グループリーダー | 0 | 指導員としてグループのマネジメント |
| <職位制度の考え方> ◎ やりがいへの配慮 ◎ モチベーションアップ ◎ キャリアパスの可視化 ◎ 自由な選択 ◎ 無理をしない将来設計 ◎ 短時間勤務も立派な目標と位置づける | | |
| 1. リーダー 2. 一般正社員 | 5 | 1. 入社2年以降 リーダー職 2. 入社2年以降 一般正社員 |
| 以上正社員 | | |
| トレーナー | 1 | 入社2年以降 業務の指導員(6~8H) |
| 一般契約社員 | 45 | 入社3ヵ月後(体調考慮し) 6~8H勤務 |
| アルバイト | 6 | 実習2週間→採用の判断 3ヵ月契約 |

(シダックスオフィスパートナー株式会社より提供)

もつながっています。将来はジョブコッチの資格も取りたいと意欲的に話してくれる人もいます」と高橋さん。

ただし通常の人事制度とは違い「無理をしない将来設計」を念頭に、あくまで本人の希望に沿って自由な選択ができるよう配慮している。

「上を目指したい人もいれば、いまの状態を維持したいという人もいます。何よりも本人の意思が重要です。『自分は、病状や体力に合わせた働き方をしたい』と6〜7時間の短時間勤務を希望する人や、途中で時間を短くするケースもあります。正社員から契約社員に戻ること

可能です」



人事グループで
正社員を目標として働く浅山麻衣さん



サポートしあって仕事をする

職位制度を効果的に活用するために、キャリア形成をうながす「目標管理シート」もある。会社側が「採用、定着、成長、キャリアアップ、自律」というステップごとのモデル事項を示しながら、本人なりの目標設定をしてもらい、日々の仕事や生活の向上に役立ててもらおう。

例えば採用時は「困ったときに確認や質問ができる」、「家族、支援機関、医療機関のサポートがある」などの項目がある。定着（第1ステップ）時には「休まずに出勤できる（体調の安定）」、「困ったときに質問できるコミュニケーション能力がある」。成長（第2ステップ）時には「ビジネススキルがある程度身についている」、「効果的、効率的な仕事ができる」といったものだ。

「二般正社員」登用も

人事グループに在籍する浅山麻衣さん（33歳）は、勤続8年目を迎える今年、正社員を目指している。これまでは10時～18時勤務だったが、昨秋から服用している新しい薬が合ったようので体調も安定してきたため、1月からは9時30分～18時勤務に変更。春から9時～18時のフルタイム勤務にできるよう調整している。

もともと趣味で使い慣れていたパソコンでデータ入力などを担当。「初めての会社勤めでわからないことも多かったのです

が、いまはいろいろな仕事を経験させてもらっています。エクセルなどを駆使したスキルも向上しました」と笑顔を見せる。

SOPでは今年度、大きなニュースもあつた。当初からSOPに在籍していた30代の男性社員が、シタックスグループ内の会社に一般社員として登用されたのだ。グループ会社に1人で派遣されて事務を担当していたが「うちの社員として働かないか」との誘いを受けたという。グループ内で、障害者枠から一般枠への雇用に変わった初めてのケースとなる。高橋さんは「人材を育て、グループ内に送り出していくこともSOPの大きな役割であると思っています」と手応えを感じている。

全国の事業所に 定着支援を展開

全国の事業所に対する定着支援は、特例子会社設立の2年後である2013年に本格的にスタートした。全国を1ブロックに分け、各ブロックに1人ずつ、定着支援員を配置している。定着支援員は社外セミナーを年5回以上受講するほか、企業見学会にも参加しながら、障害者職業生活相談員やジョブコーチの資格取得も目指す（いまは相談員5人・ジョブコーチ6人）。同時にSOP内に「キャリア支援室」を新設しバックアップする。例えばSOPで行っている振り返り面談の内容も電子データ化されているため、

さまざまな事案について課題や対応策などを参照できる。

また一方で、SOPのグループリーダーが1人で課題を抱え込まないようラインケア体制も整えている。毎週開かれている事例検討会議では個別の課題を全員で共有し、対応策を検討。全国の定着支援員も共有している。

さらに2カ月に1回、全国から定着支援員が集まり勉強会も開催する。そのようなかで新たに気づく課題もあるそうだ。

「例えば地方の事業所では、定着支援員よりも、現場で毎日顔を合わせる同僚たちによる自然な援助、ナチュラルサポートが一番大切です。いまは事業所ごとに定着支援員が『受入れ研修』を行っているほか、管理者に加えてキーパーソンとなる社員を最低1人はもうけ、サポートを任せられるよう指導・支援を続けていきます」

こうした取組みのおかげか、現場でのコミュニケーションが改善され、「従業員が現場で相談できず、急に出勤しなくなった」というケースも減っているそうだ。シタックスグループ全体での障害者雇用数は計558人（2018年6月1日時点）、雇用率も2・51%となっている。今後もさらに全国の事業所などで、障害者が自然と溶け込めるような職場環境づくりを目指していくという。