

不安を軽減し社員を戦力化する 職場の工夫とセルフケア

職場
ルポ

—株式会社湘南ゼミナルオーシャン 宮崎台事業所(神奈川県)—

学習塾を展開する教育関連企業がつくった特例子会社。精神障害のある人を中心にした職場では、さまざまな工夫でチームの戦力化が図られている。



(文) 豊浦美紀 (写真) 官野貴



取材先データ

株式会社湘南ゼミナルオーシャン 宮崎台事業所

〒216-0033

神奈川県川崎市宮前区宮崎2-10-9 オーミヤ宮崎台ビル301

TEL 044-873-8005 FAX 044-866-0881

Keyword: 精神障害、発達障害、セルフケア、ピアサポート、特例子会社、障害者職業生活相談員

- 1 強みを活かし戦力アップすることで、チームの生産性が向上
- 2 多種多様な現場の工夫により、不安軽減とモチベーションを維持
- 3 セルフケアと職場内ピアサポートで、働き続けられる環境づくり



宮崎台事業所の事業所長を務める前山光憲さん

精神障害者に特化した特例子会社

神奈川県をはじめ関東・東海地方で学習塾を展開する教育関連企業「株式会社湘南ゼミナール」が、特例子会社「株式会社湘南ゼミナールオーシャン」(以下「オーシャン」)を設立したのは2012(平成24)年。その経緯について、オーシャンの拠点である宮崎台事業所の事業所長を務める前山光憲さん(まへやまみつひのり)にうかがった。

「従業員数の増加にあわせて個別に障害者雇用を進めていましたが、スピード感のある職場になじめず辞めるケースもありました。そこで思い切って別会社をつくることにしました」

前山さんは湘南ゼミナールの設立初期から塾講師として入社し、取締役まで務めた経歴を持つ。家族の介護などもあり早期退職したが、その後も後輩社員たち

の相談に乗るなかで特例子会社設立案が出た。前山さん自身「取締役時代に障害者雇用を優先的に進められなかったのが心残りだった」こともあり、オーシャンの事業所長として再入社することを希望したという。

オーシャンでは、精神障害のある人を中心に採用が進められた。いまは従業員20人(統合失調症6人、発達障害4人、難治性てんかん1人、双極性障害1人、うつ病8人)と支援スタッフら4人の計24人がともに働いている。全従業員925人に占める障害者雇用率は2・27%(2019年6月現在)だ。

「自身の強み」を意識させる

設立当初、障害のある従業員の業務はシミュレーター作業のみだったが、いまではデータ入力や文書の電子化、テスト資料の分類、簡易印刷・名刺作成、経理補助など多岐にわたる。ここまで拡大できたのは、現場で「個々の強みを伸ばすこと」に重点を置いてきたことも大きい。

「ある人は業務内容が日々変わると力が発揮できませんでしたが、同じ業務内容なら驚くほどの正確性でこなせます。逆に、同じ作業を続けるのは苦手であっても、パソコン操作は集中でき、いまではExcel VBAツール作成するスキルを習得している人もいます。彼らは自分の弱

点を人一倍気にしていますから、『自身の強みや良さ』のほうを意識させて仕事につなげていくことが大事です」

強みは何倍にも伸ばせるため、本人の課題を直そうと働きかけるよりも、効果が高い。さらに自信がついて苦手な部分も一緒にボトムアップすることもあるという。

「本人の強みを少しでも活かせる機会をつくり、苦手部分は補完し合うことでチーム全体の生産性が上がり、戦力化につながります」と前山さんはいう。いまでは入社6年目のメンバー3人が、親会社に単独で出張して、経理や入力補助の仕事も請け負っている。

オーシャンの仕事は、主に支援スタッフが親会社などに向いてヒアリングをするなかで生まれている。部署の業務の課題や新規事業の計画などを聞いて、オーシャンが担当できそうな業務を提案する。最近のヒットは「動画マニュアル作成」だ。教室や各部署で働くパート従業員ら向けに、事務作業やパソコンの操作手順などを画像とナレーションで編集した。紙の説明よりもわかりやすいと好評で、半年間で20本ほど制作した。「もともとオーシャン内の業務について支援スタッフのOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)なしに理解できるよう、先輩従業員がマニュアルをつくっていたので、そのスキルを活かしました」と前山



手書きのメッセージとともに、気分転換の方法なども紹介する「サンキューカード」



各教室から引き受ける業務のなかでも、好評なのがテスト資料の分類作業だ



各教室から送られてきたテスト資料。用紙1枚ごとに仕分けスタンプの有無を確認する



シュレッダー作業。設立当初から続く業務で、この日はおよそ170kgが裁断処理された



動画マニュアルの制作では、撮影、編集、ナレーションの録音も従業員が行っている

さんは話す。

一方で、オーシャンの存在を親会社に忘れられないよう小さな工夫もしている。名刺印刷業務で社員の名刺を送付するとき、一人ひとりに手書きのメッセージの「サンキューカード」を添えるのだ。

「人によっては過剰だと思うかもしれませんが、私たちのホスピタリティやていねいさを感じ取り、新規の仕事を頼んできたり、わざわざ他部署の仕事まで探してくれる人も出てきました」

かけ声が飛び交うフロア

宮崎台事業所は、東急田園都市線の宮崎台駅から徒歩1分のビル内にある。見

通しのよいフリーアドレス（固定席を持たないオフィススタイル）のデスク回りでは、パソコンと向き合う人や分厚い書類を1枚ずつ確認する人、シュレッダーされた紙を入れた大袋を運ぶ人などさまざまだ。

しばらくして棚に書類を重ねていた女性が、「〇〇作業、終了しました」と大きな声で報告すると、あちこちから拍手とともに「お疲れさまでした！」と返ってきた。「これは私たちが『スマールステップとエンドコール』と呼んでいる作業手順です」と前山さんが教えてくれた。

「以前、ADHDなどの障害のある従業員から『作業全体で自分の担当がどこかわからなくなる』、『同じ作業を続ける集中力がない』といった声がありました。そこで作業工程を細かく分けた進捗表（スマールステップ）をつくり、各工程が終わるたびに記入してチェックし、周囲にも伝える（エンドコール）ことにしました。進捗状況をみんなで共有すると同時に、本人も日々、小さな達成感を得ながら次へ進めるようになりました」

オーシャンでは、こうした職場内の工夫によって、仕事への不安を取り除き、モチベーションを維持しながら成長できるように、うながしている。多種多様な取り組みを以下に紹介する。

「チャンスノート」

「だれかが代表してミスをしてくれた」

ととらえ、失敗の要因を分析し、改善策を含め職場全体で共有する。最近では「キックティング（※1）の読み込み作業で、違うボタンを押してデータを消してしまった」というミスについての要因を「2台同時に作業していたため、つい押ししてしまった」などと分析。同僚たちから集まった改善策から「物理的に押せない治具」を検討し、常に正しい手順で行える補助ツールの治具をつくった。

「Good & More」

職場内では、業務ごとにペアをつくりフィードバックを行っている。一つの工程が終わるごとに「よかったところ（Good）」3点と、「もっと伸ばせるところ（More）」1点を一緒に確認する。「ペアは時間ごと、日ごとに変えます。複数の人に長所を認めてもらうことで、自己否定の強い人でも『これが自分の強みなのだ』という自信につながっていきます」

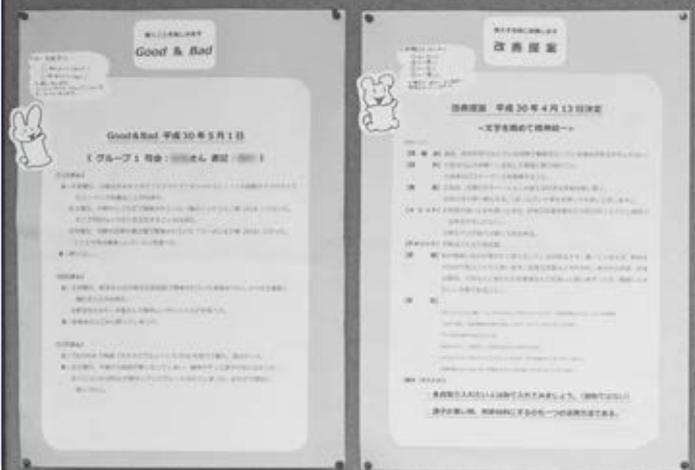
「数値記入」

作業内容と、かかった時間を各自で毎回記録する。目標は決めず同僚との比較もないが、自然と平均2倍も速くなったという。「体重計に乗るだけでダイエット」という話と同じ仕組みかもしれません」と前山さん。

「ありがとうカード」

一日の報告書作成とともに、その日感謝を伝えたい同僚がいたらメッセージ

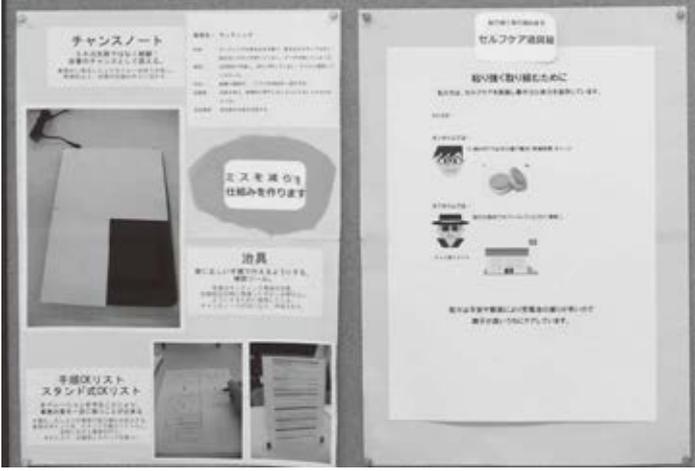
※1 キッキング：組立てから配線、OSのセットアップなど、コンピューターや周辺機器等を、利用者がすぐに使える状態に配備する導入作業



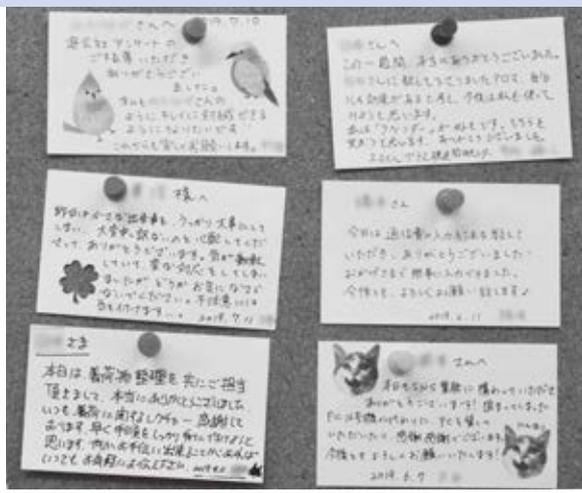
作業内容とかかった時間をタイマーで計り、記録することでおのずと創意工夫が芽生える



事業所内では、業務に合わせて自由にデスクを移動し作業にあたる



事業所の壁面には、チャンスノート、改善提案の取組みなどが掲示されている



感謝を伝えたい同僚への「ありがとうカード」には、カラフルなもの、イラスト入りのものなど、個性が現れている

カードを書く。多い月では120枚ぐら
いになる。「モチベーション」が下がって
いるときに感謝の言葉をもらおうと元気が出
る。「カードがあることで、助けてほし
いというやすくなった」という声も聞か
れるそうだ。

「ステップアップシート」

3カ月ごとに個別で目標を設定。それ
ぞれの強みと苦手を共有し、職場内で強
みを活かし合い、苦手をカバーしながら
各自のペースでスキルアップを図って
いく。

「改善提案」

日ごろの業務で「わかりづらい」、「や
りにくい」と感じたことについて改善案
を自由に申請してもらう。出てきたもの
は翌日のミーティングで話し合い、認定
されたものは即実施。月ごとに優秀提案
の表彰もしている。

「職場実習」

職場実習生を積極的に受け入れてい
る。実習生のトレーナー役を務める従業
員が、初心に立ち返り、自分の成長ぶり
も確認できるからだ。就労移行支援事業
所からの実習生を1回2人まで、1〜2
週間受け入れているが、ほぼ毎週実習生
がいるほどの人気ぶりだ。

四つのセルフケア

業務上のさまざまな工夫と並行して、

従業員の体調の「セルフケア」も重視し
ている。まず入社時にはあらかじめ「職
場や仕事に関する相談は私たちが受けつ
けます。体調については医療機関に、プ
ライベートの問題は支援機関などに相談
してください」と伝えていく。実際の線
引きはむずかしくても、本人に自覚を持
たせることが大切だという。

こうした方針を明確にしたきっかけ
は、以前、ある従業員を「職場に依存さ
せてしまった」苦い経験があったことだ
と前山さんは明かす。「なんでも相談して
ほしい」と伝えて安心させるつもりだっ
たが、相談時間は長くなり、求められる
配慮もどんどん増え、体調は逆に悪化。
出勤後に休憩室に行ったきりになる日々
の末に休職となった。通院同行もしてい
た前山さんは「プライベートとの線引き
があやふやになり、働くことへの意識も
弱めてしまった」と振り返る。

オーシャンでは従業員向けに、四つの
セルフケアをうながしている。

一つめは「状態把握」で、日々の自分
の状態を知り、働ける状態をある程度維
持することだ。具体的には川崎市が作成
した「K-Step(※2)シート」を活
用している。自分の状態を言語化するた
めのツールで、記述の自由度が高いこと
と本人が自己分析できる点が高いという。
必要と思われる社員に記入してもらい、
その日の配慮や対応につなげている。

※2 K-Step : Kawasaki Syurou TEityaku Program。精神障害者など体調管理に課題を抱えている方の就労定着を図るためのプログラム

この状態のときに	●このセルフケアをするとき●	こんな効果がある
疲れ、集中の途切れを感じたとき	アツクを飲む 床に寝そべり目を閉じる 甘い飲料を飲む 目をこめる 雑音をとる 肩では仕事しない お風呂を済ます ストレッチ	頭すっきり 疲れ解消 気分落ちる 集中持続 過集中の止/実施後の方が見えるようになる 落ちついて動らざる仕事への投入 仕事のペースが上がる 疲れが取れる

「セルフケア道具箱」には、従業員の体調を整えるためや気分を効果的にする方法がまとめられている



健康増進チームの持田健一さんは、事業所内の事務用品の管理なども担当している



二つめは「自己開示（配慮要求）」。朝礼時には、その日の自分の状態を簡潔に全員に伝える「チェックイン」と呼ばれる手続きをふむ。「今朝のエネルギー残量は50%です。今日は、話しかけられてもうまく返せないかもしれません」などと伝える。こうした自己開示をしておくことで、周囲に「私に不満があるのではないか」といった余計な心配をさせずに済むメリットもある。

特に体調が崩れやすい週明けには「Share&Restart」と名づけた15分程度の時間を設けている。グループごとに1人ずつ先週の「仕事やプライベートでよかったこと、よくなかったこと」を発表する。「パソコンがアップグレードして使いにくい」「音楽会で人混みに酔った」といった話をいい合うだけで気分が軽くなり頭も活性化し、作業にスムーズに入っていけるといいます。

三つめは「リカバリー（回復行動）」。

過度の不安や緊張など精神的なストレスが大きい従業員は、いくら朝の体調がよくても午後2時ぐらいにはふらふらになってしまう。そんな様子を目の当たりにした前山さんは当初、1時間に10分の休憩を入れたが、スマートフォンを触ってしまい、疲れの取れない人が多かった。「業務の一環として回復行動をとってください」と伝えたが、今度は「何をしたらいいのかわからない」という声があがった。そこでグループワークでアイデアを一齐に出してもらい、各自の実践から効果を表にまとめて掲示。一人ひとりが自分に合ったセルフケアを選んで行うことにした。短い仮眠やストレッチ、甘いお菓子を口にするなどさまざまだが、スマートフォンをいじる姿はなくなったという。

このセルフケアは予想以上の効果をもたらし、休日などのオフタイムにも実践する人が増え、欠勤する人が激減したという。この「オフタイムマネジメント」が四つめのセルフケアだ。集まったアイデアは「セルフケア道具箱」と名づければ、いまま日々更新されている。

職場内のピアサポート

セルフケアは、職場内の仲間同士で支え合うピアサポートともつながっている。その中心になるのが2016年に発

足させた「健康増進チーム」だ。メンバーは「体調が比較的安定し、人の話を聞くのがうまい」と支援スタッフから推薦があった3人で、週1回ほかの同僚のピアリングを担当する。内容は業務・体調・セルフケア対処法・人間関係・よかったことなど幅広い。同僚からも好評で、つい時間が長引くため「10分以内」としたほどだ。ピアリング内容や客観的な印象などを「困ったノート」に簡潔にまとめ、支援スタッフを含めた健康増進チームで情報共有している。

「彼ら同士だからこそ話せるような悩みや不安を、日ごろから職場内で把握することで、体調が大きく崩れる前にフォローしやすくなりました。さらにメンバー自身もリーダーシップを発揮できるようになり、支援スタッフの担当していた業務も単独でこなすようになるなど、さまざまな波及効果が生まれています」

健康増進チームのメンバーの1人、持田健一さん（37歳）は2012年入社。最古参で、同僚たちからの信頼も厚い。障害者職業生活相談員資格認定講習も受講した。

「みんなとは先輩後輩といった感じはありません。横のつながりを強くしながら、活気のある職場にしていきたいです」と話す持田さん。実は前職の職場は気軽に話せる同僚がおらず、寂しかったという。「オーシャンでは仲間がどんどん増え



当事者目線の動画制作に向けての会議で、みんなで意見を出し合ったマインドマップ



取材日、臼井志津さんはシュレッダー作業を担当していた。タブレットを使用して処理待ちの段ボールを管理する



て、それが自分の財産になっ
ていると思います。日ごろは
チームで仕事を進めています
が、それぞれ強みや得意な分
野があるので、自分の苦手な
分野について気軽に相談でき
る環境です」

担当している仕事は、シュ
レッダー作業や経理補助、タ
ブレットパソコンの初期設定などだ。入
社時は「自分は一度に大量の情報を伝え
られると理解できないことがあるので、
一つずつ簡潔に説明してほしいと願
いしました」と語る。職場内でも定期的
に「自分トリセツ（取扱説明書）」を紹
介する機会があり、同僚にも伝えている
という。日々のリカバリタイムには、
水に濡らして絞ったタオルを電子レンジ
で温めて目に当て、さらに目薬をさすリ
フレッシュ法を実践している。

「私生活でも自信がついた」

臼井志津さん（39歳）は、就労移行支
援事業所を経て2017年に入社した。
以前まで一般雇用で働いていたが「ずつ
と自分の障害（ADHD）に気づかず転
職をくり返していました」と打ち明ける。
うっかりミスが多かったり、内容が理解
できていないのに反射的に「はい」といっ
てしまうことがあったという。

オーシャンでも最初は緊張によるミス
をして落ち込んだが、すぐに周りから「こ
れは経験、チャンスだよ」と何度もいつて
もらい肩の力が抜けた。チャンスノート
にも助けられた。例えば、シュレッダー
作業を同時進行でやっているうちに記録
をとり忘れ「どの袋がどの部署のものか」
わからなくなった。チャンスノートで「付
箋を貼る」、「必ず1部署ずつ記録してか
ら次に移る」といった改善案が出され、
対処できるようになったそうだ。

「経験を重ねながら、自分でも仕事に
自信がついたのがわかります。私生活も
前向きになりました。以前は休日の外出
が億劫おっくうだったので、いまは街中を歩
きまわり、店にひとりで入れるようにな
りました」

セルフケアも実践している。通常のリ
カバリタイムは1時間に10分だが、臼
井さんは3分に5分という間隔にしても
らった。「セルフケア道具箱」のアイデ
アから、洗面所でひじから手先まで流水
に当てることを実践してみたところリフ
レッシュできたという。休日も無意識の
過活動を予防するため、スマートフォン
のアラーム機能を活用した注意喚起を行
っているそうだ。

自分たちの経験を動画に

「職場のみんなが、どんどん成長して

いく姿を見られるのが何よりうれしい」
と話す前山さんは、週末もセミナーや講
習に参加したり専門書を参考にして「彼
らの力をもっと引き出すにはどうしたら
いいか」を考える日々だ。

オーシャンの今後の課題について聞く
と、「一人ひとりのキャリアアップ」を
挙げた。いまは契約社員（週30時間勤
務）として雇用しているが、今年中に正
社員へのステップとなる「限定正社員」
の制度をつくりたいと考えている。限定
正社員は週30時間のままで、残業なし、
転勤なし、勤務時間の融通、賞与などの
待遇を考えている。前山さんは「個別の
条件を柔軟に組み合わせる雇用の仕組み
は、障害者を含む多様な労働者が働きや
すい職場をつくる働き方改革、ダイバー
シティの推進にもつながると思っていま
す」と先を見据える。

キャリアアップを後押しするためにも、親会社からの業務委託にとどまらな
い新規事業も必要だという。いま、みん
なで出し合っているアイデアの一つが「当
事者目線で作った精神障害者の雇用の
ための動画」の制作だ。本人たちが実
際に働いてきた経験から、職場で実践で
きるさまざまなノウハウを紹介するとい
う。オーシャンの掲げるミッションであ
る「世の中の障害者雇用の促進に貢献す
ること」の実現に向けて、同社の挑戦は
続く。