

ていねいなマッチングと支援により「職場点在型」を貫く

— 株式会社ツムラ（東京都） —

職場
ルポ

障害のある従業員のうち、身体に障害のある従業員が多いツムラでは、ハード面の整備はもちろん、ソフト面の配慮や支援も欠かせないという。試行錯誤を重ねる現場を訪ねた。



（文）豊浦美紀（写真）官野貴



取材先データ

株式会社ツムラ

〒107-8521 東京都港区赤坂2-17-11
TEL 03-6361-7200（代表）

Keyword: 身体障害、精神障害、知的障害、聴覚障害、バリアフリー、正社員登用、マッチング

POINT

- 1 「協働・対話・自立」をキーワードに職場点在型の雇用を進める
- 2 面接前のナビゲーションシートやテストで、マッチングを見極める
- 3 3段階の正社員登用制度で、無理のないキャリアアップをうながす



人財企画グループでグループ長を務める
児平雄平さん

共に生きる、共に活かす

1893（明治26）年の創業から126年を迎える「株式会社ツムラ」は、漢方薬で知られる製薬企業だ。売上げの95%超という医療用漢方製剤は、国内市場のシェア8割以上にのぼる。

ツムラはこれまで障害者雇用の方針として「共に生きる、共に活かす」を掲げ、特例子会社をつくらず、職場点在型の雇用を進めてきた。人事部人財育成センター人財企画グループのグループ長を務める児平雄平さんが説明する。

「点在型の雇用を実現するには、職場における従業員の自立が欠かせません。隣にずっとジョブコーチがいるわけにはいきませんから、同僚たちもOJTや日々の声かけを意識しながら業務を進めています。『協働・対話・自立』をキーワードに、



オストメイト対応トイレは、荷物置き場なども設置され、使い勝手がいい

ともに働くことを目指してきました」

障害のある従業員は、本社、研究施設（茨城県）、静岡工場、営業所など計22部署に1〜11人ずつ配属されている。従業員数2475人のうち障害者は62人（身体障害47人、精神障害13人、知的障害2人）、障害者雇用率は2・85%（2019（令和元）年7月現在）にのぼる。

廊下には物を置かない

身体に障害のある従業員30人超が在籍する7階建ての本社ビルは、ハード面の環境整備を充実させてきた。1、2階に多目的トイレを備え、1階の受付脇のトイレにはオストメイトも完備。必要とする従業員の採用に合わせて追加で設置したものが、訪問客も使用できる。



オフィス内の廊下は広く、キャビネットの高さも配慮されている



各フロアとも車いすで自由に移動しやすいよう、余裕のあるデスク配置と廊下になっているほか、「廊下には物を置かない」ことが鉄則だ。フリーアドレス（※1）を目ざしていることもあり、フロア全体が見通しのよい空間となっている。業務書類や備品などが入っているキャビネットの高さは低めに、分別ごみ箱もそれぞれ上下二段式にしてあるため、車いすユーザーも使いやすい。共有スペースにあるソファも、車いすから移動しやすい高さに設定されている。

※1 フリーアドレス：従業員が固定の席を持たず、業務や状況に応じて空いている席を使うワークスタイル

上下二段式のごみ箱は、車いすユーザーのみならず、だれでも使いやすい高さだ



コーポレート・コミュニケーション室長の
土屋洋介さん

一時は障害者雇用率が 3・93%に

もともと障害者雇用率2・5%（2010（平成22）年）と、当時の法定雇用率1・8%を大きく上回っていたツムラだが、2012年には一気に3・93%まで伸ばした。「障害者雇用の推進に力を入れよう」とトップダウン式で取り組んだ結果、当時は身体に障害のある人が数多く採用された。各部署に幅広く配属された障害者の存在は、なによりもまず従業員の意識を変えることにつながったという。理事でありコーポレート・コミュニケーション室長を務める土屋洋介さんが振り返る。

「特にこの10年、職場に点在するかたちで障害者雇用を進めてきたことは大きな意味があったと思います。私も含め従業員たちは、いまでは街中で障害のある人を見かけても身構えることなく自然に接することができていると感じます」

ただ雇用状況としては、採用後に短期間で退職・転職するケースも少なくなかった。退職理由を調べてみると「体調不良」（39%）と「転職」（25%）が多い。

「身体に障害のある方は、通勤を含め働き続けるうちに、私たちが考えるよりも体力を消耗しやすく、多様なストレスにさらされます。周囲が気づかないうちに本人も無理をして、体調不良につながってしまったようです」と児平さんはいふ。

本人と配属部署とのマッチングに、小さなずれが生じていた現場もあった。土屋さん自身も、過去の苦い経験として次のようなエピソードを明かしてくれた。

ある日、土屋さんの部署に初めて聴覚障害のある若い部下が配属された。日ごろのコミュニケーションは簡単な手話や筆談などで問題なかったが、本人には事務経験がほとんどなかった。そこで土屋さんが「これを読めばわかるよ」と本を渡したところ「無理です」と即答された。「幼少期から単語を中心に会話をしてきたので、長い会話や長文は理解できない」とのことだった。

「その後は、パワーポイントなどを活用して説明し仕事を覚えてもらいましたが、本人も周囲も、負担が大きかったと思います。バリアフリーの環境に整えているとか、障害種別を理解しているだけでは不十分だと痛感しました」

職場で働く障害者の実情がわかっていくなかで、ツムラはそれまでの雇用方針を見直した。本人と部署の体制・業務内容とのマッチングを見極める採用プロセスを重要視し、就業後のソフト面の支援などの改善にも努めた。

採用の判断は「その人の人生」 にとってベストかどうか

ハローワークで通年求人募集をしているツムラでは、常に社内の就業可能部署

の把握を行っている。

主な就業可能部署の条件は、①本人の小さな変化に気づけるような「ケアが可能か」、②心身のバランスを崩す理由になる「業務量の大きな変動がないか」、③職場の日ごろの「コミュニケーションが良好か」の三つだ。

ハローワークを通じた最初の面接会では、一人ずつ面接しながら職務経歴や資格、希望する配慮や自己分析内容などについて確認する。

一次面接では事前に渡した「ナビゲーションシート」と呼ぶ書類を提出してもらう。内容は作業面・対人面・思考や行動などについて、自身の「特徴」「対処法」「配慮を依頼したい事項」といったものだ。このシートを事前に提出してもらうことで、面接当日や就業後の配慮・配属先部署とのマッチングについてスムーズに検討できるという。

また近年はパソコンスキルのチェック項目も増やした。確認表（ワード・エクセル・パワーポイント）の提出と、エクセル（10分）・ワード（15分）のスキルテストを実施している。

最終面接では、人事部長と予定配属先の部門長がそれぞれ面談・面接を行う。最終的な採用判断ポイントは「その人の人生において、いま就職すべきなのか。当社がベストなのかどうか」といふ。

採用段階のいい悪いなマッチングによ



「ツムラは周囲の理解度が高く安心して働ける」と話す太田直子さん

り、配属された部署で存分に活躍してくれるようになり、周囲も本人も疲弊しなくなり、負担感が軽減したという。短期間で辞めてしまうケースもぐっと減ったそう。

通院のための無給特休も

就業後のソフト面の環境整備・支援も、現場の声を反映させながら充実させてきた。

社内には保健師が常駐し、産業医の2人も原則月1回来社する。本人が希望した場合、支援機関を含めた面談は段階的に行っている。面談時には、まず本人と支援機関の担当者が1時間近く話し、その後、支援機関と人事部担当者が15分ほど話す。

「会社側に伝えてもらいたいこと、そうではないこと」を分けて話してもらい、必要に応じて配属先の上長や健康管理・労務管理の担当者も加わる。「会議に参加すると体調への負担が大きいので、しばらくは出席禁止」といった「命令」が出されることもある。年1回、業務や人事とは切り離し、労務管理課による職業生活の相談も行っている。障害者職業生活相談員の資格を持つ社員10人ほどが相談にあたっているそう。

2016年からは「無給特休（無

給の特別休暇）」も導入した。これは障害者手帳に記載された疾患について定期的な検査・治療が必要な場合に、原則月1回の特別休暇（無給だが、ボーナス出勤率には影響しない）を取ることができるといふものだ。

「有給休暇を取って通院していた従業員からの『これだけで年12日を使ってしまつてつらい』という声に応えた措置です。無給にすることで周囲の理解が得られ、休みやすくなりました」と児平さんは話す。

道筋が整った人事制度

ツムラでは、障害者を採用する際は、必ず契約社員からスタートすることになっている。

「嘱託の正社員から始めていた時期もありましたが、正社員の就業規則に沿った勤務時間などが柔軟性に欠けるため、人によっては負担になることがありました。そこで段階的な人事制度にしました」と児平さん。

契約社員から嘱託正社員、そして正社員への道筋は、採用時から本人に明確に示してある。まず契約社員として最低1年間（2期分）の評価と出勤率、上長の推薦があれば、嘱託正社員登用への試験（面接・適性検査・能力検査）を受けることができる。

嘱託正社員として最低2年間は一定評

価、（上長やメンターの異動など）環境変化に問題がなければ、正社員コース登用試験の資格が得られる。試験内容は通常の正社員昇格試験と同じ「論文・業務記述書・面接」。毎年、障害のある方数人が正社員となっている。

急に休んでも大丈夫

上肢下肢リウマチによる障害がある太田直子さん（47歳）は、5年前の2014年に入社した。配属先の生産本部購買部は、商品生産のために使用する包装資材などを調達・購入する部署。太田さんは、注文書の発行や数量・納期の変更処理、新しい品目の受入れに合わせた書類作成などを担当している。

太田さんは20代でリウマチと診断された後、無理のないようコールセンターなどで週3日のパートタイム勤務を続けていたが、事務所の閉鎖を機に「正社員で働く最後の機会かもしれない」とハローワークに行き、ツムラを紹介された。採用時の面接では「重い荷物は持たせません」といった配慮を求めたが、週5日のフルタイム勤務は覚悟していた。だが人事部から「時短勤務も可能ですよ」と教えてもらい、9時～16時勤務からスタート、一時は9時～16時半まで延ばした。

「このままフルタイムへと思っていたのですが、知らぬ間に自分自身に負荷をか



標準物質グループのグループ長で薬学博士の五十嵐靖さん



健康推進課で働く皆川大樹さん。日々のお弁当販売の管理も行っている

波が生じるため、午前中で早退したり、当日の朝に休暇申請することもある。休むときはメールで部員7人に一斉送信して伝えれば快く了承され、進行中の業務はメールなどで常に同僚と情報共有し、取引先との打合せも代わりに対応しても

けてしまったよう体調を崩しました。職場の保健師さんに相談したところ『いますぐ帰宅しなさい』といわれ、そのまま3週間ほど休職しました」

復帰後は、時短の10時～15時15分から再スタートし、いまは10時～16時で勤務している。天候などによって体調に

らえる態勢だ。書類にも、進捗状況がわかるよう「ここまで完了」などと付箋をつけている。こうした業務上の工夫は、コールセンターで日々引継ぎをしていたころの経験が存分に活かされている。

体調第一ということもあり、いまは契約社員のまま仕事を無事にこなしていくことを最優先にしているが、かつて上司からいわれた「だからといって正社員になることを諦めるのはよくないことだよ」という激励の言葉を心に留めている。体調維持のため、寝る前にストレッチなどをしながら体のセルフケアにも気をつけているそう。

車いすですで7時半に出勤

もともと自衛隊職員だった皆川大樹さん(25歳)は、転落事故で両脚を負傷し、車いすユーザーとなった。職業能力開発校に通っていたところ、ハローワークの合同面接会に参加し、2018年ツムラに入社。1年目は人事部付きで、さまざまな社内の業務運営にかかわり、2年目となる今年4月に嘱託正社員となった。いまは健康推進課の上司(保健師含む)3人とともに、健康診断やセミナーなどの運営を担当している。

通勤は、地下鉄2本を乗り継ぎ1時間半かかる。通勤ラッシュの時間帯を避けるため、勤務時間を7時半～16時15分に

してもらっている。雨のときはカッパを着て通うが、雪の日などは本社前の長いスロープを自力で上がれないため、「同僚にヘルプの電話を入れて迎えに来てもらいます」。

普段から注意しているのは、やはり体調管理だという。「車いすユーザーの特性で、疲れやすくて別の疾病にもかかりやすいので、日ごろから自分の疲労度を把握しておく必要があります」。

『どこまでなら無理がないか』と業務調整をし、休日を含めペース配分に気を遣っています。皆川さんに、職場での1年余りを振り返ってもらった。

「ツムラは、各部署に障害者が混在している点が良いと思います。職場ではみなさんと同じように仕事を任せられ、自分のレベルアップのためにやりがいを持って取り組めます。5年後、10年後を見据えて、キャリアアップをしていきたいですね」

研究職として活躍

茨城県稲敷郡にあるツムラの生薬研究所で研究職として働く小関雄太さん(32



五十嵐さん(左)と、口の動きを見ながら打合せをする小関雄太さん(中央)



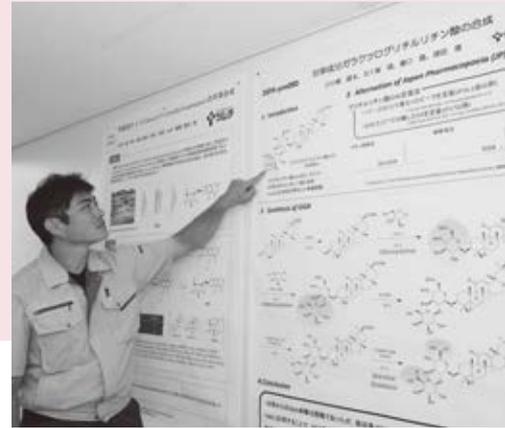
茨城工場に併設された生薬研究所



障害者の雇用拡大を目ざす、「株式会社てみるファーム」と連携し、蘇葉を生産している（写真提供：株式会社ツムラ）



「第8回アジア太平洋ろう者競技大会」の「やり投げ」で銀メダルを獲得したときの小関さん（写真提供：小関雄太さん）



研究所の壁面には、小関さんが学会発表で使用したポスターが貼られている

（歳）は、生まれつき聴覚障害がある。大学院での研究実績を活かし、ツムラでは生薬の品質管理のために使う標準物質（※2）の製造などにかかわっている。2年間の嘱託正社員を経て2014年に正社員となった。

面接時には聴覚障害によって「何ができて、何ができないか」を伝えていたという。

「基本的な会話は問題ありませんが、私は補聴器をつけても100%聞こえるわけではありません。補聴器から得た音と、みなさんの口の動きによって言葉を推測しています。電話は、相手の口元が見えないので理解できません。大人数が集まる会議などでも、発言内容をすべて確認するのはむずかしいです」

グループ長の五十嵐靖（いがらしやすし）さんも、こうした事情を念頭に置いて「ミーティングはなるべく少人数で行います。会議でもパワーポイントを活用し、重要なことや複雑な話はメールなどの文章でも伝えるようにしています」と話す。その横で小関さんは「最近と同僚が、私の障害を忘れてしまうこともあります」と苦笑する。グループで会話しているとき、つい小関さんに口元が見えない立ち位置になると、目と耳に集中しなければならぬ小関さん

にとつては体力的な負担も大きい。小関さん自身も「私にとつて重要でなければ、そのまま流すこともあります。スムーズなコミュニケーションを含めた『いいあんばい』を考えながら対応します」と明かす。

小関さんはグループで一番の若手だが、同僚との研究成果を学会で発表したり、特許を取得したりするなど活躍しているそう。五十嵐さんは「今後は、ぜひドクター（博士課程）の取得も目指してほしい」と期待する。

ちなみに、小関さんはアスリートでもある。高校生のころ始めた陸上のやり投げ競技を、ツムラ入社後に再開した。「健康のためにも体を鍛え直そうと始めました」というが、全国障害者スポーツ大会などで記録を伸ばし、2015年に「第8回アジア太平洋ろう者競技大会」で銀メダル、2017年にはデフリンピック（聴覚障害者の国際スポーツ大会）にも出場した。いまも退勤後にトレーニングする日々だ。

「てみるファーム」との連携

ツムラではこの10年、社内の障害者雇用とは別に、漢方に欠かせない生薬栽培において、障害者の一般就労を図るべく設立された農業生産法人「株式会社てみるファーム」（北海道）との連携も進めてきた。

きっかけは、生薬栽培の主要地の一つである北海道に2009年「株式会社夕張ツムラ」を設立したとき、てみるファームから「生薬栽培に協力できないか」と打診があったことだ。薬用作物の国内栽培拡大を進めているツムラは、シイタケ栽培などを手がけてきたてみるファームの実績を評価し、委託栽培の契約を結んだ。いまは赤ジソと呼ばれる蘇葉（そよう）の生産を委託している。

「さまざまな障害特性のある20人ほどの方が、てみるファームで働いています。種まきから収穫まで1年ほどかかりますし、生薬の原料ですから厳しい栽培基準もあります。なかでも雑草取りがたいへんなのですが、集中力を活かして大きな戦力になっていくようです。それぞれ担当があり、自分たちで工夫しながら作業を進めることに『やりがいを感じる』という声も聞きますね」と土屋さん。

さらに茯苓（ぶくろく）の室内栽培に向けた共同研究も行っている。今後の取組みについて土屋さんが話す。

「障害者の法定雇用率というルールを守りながらも、一方ではそれに縛られず、こうした生薬栽培という分野などで障害者雇用に結びつく新たな可能性を広げていきたいと思っています。こうしたツムラの各事業が、国連の提唱するSDGs（持続可能な開発目標）（※4）の達成にも、幅広く貢献していけると考えています」

※2 標準物質：成分の含有量が明確にされていて、容量分析における標準溶液の力価を決定する基準となる物質のこと

※3 茯苓：サルノコシカケ科のマツホド菌の菌核を乾燥させ外皮を除いたもの

※4 SDGs：Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称