

# 編集委員が行く

## 精神・発達障がいのある社員も、かかわる社員も「だれもが、楽しく、誇りをもって」

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社（東京都、大阪府）

株式会社FVP 代表取締役 大塚由紀子



### 取材先データ

#### あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

〒150-8488 東京都渋谷区恵比寿1-28-1  
事務サポートセンターでの障がい者雇用（特定業務集中職場  
恵比寿・日本橋・大阪の3カ所計）：28人  
うち事務チーム（精神・発達障がい者数）：19人

### 編集委員から



「あいおいニッセイ同和損害保険株式会社」は、精神・発達障がい者の積極採用と早期離職の経験をもとに障がい者雇用方針を大きく転換。2015年、精神・発達障がい者の集中力や視覚的な処理能力を強みとして発揮できる「特定業務集中職場」を本社内に創設した。今回は、障がいのある社員もマネジメントする社員も、楽しく誇りをもって働ける職場づくりの工夫を聞いた。

写真：官野 貴

Keyword：精神障がい、発達障がい、障がい理解、職域拡大、業務体制の工夫・改善、職場環境の整備

## POINT

- 1 相次ぐ早期退職を受け、障がい者雇用推進プランを提案
- 2 社員の特性、強みを活かした業務を行うサポートセンターを開設
- 3 同じ「特定業務集中職場」のコンセプトを他拠点にも展開



人事部ダイバーシティ推進室担当次長  
(障がい者雇用・活躍推進統括)の  
小谷彰彦さん

従来型の障がい者雇用では、精神・発達障がい者も一緒に働く社員もつらい

障がい者雇用責任者の小谷彰彦さんが、人事部ダイバーシティ推進室に異動になった2015(平成27)年。「あいおいニッセイ同和損害保険株式会社」(以下、「あいおいニッセイ同和損保」)では、障がいのある社員の採用数を拡大し、82人を採用したものの、退職者が73人発生していた。在籍していた身体障がいのある社員の定年退職、2013年から積極採用した精神障害者保健福祉手帳を持つ社員の相次ぐ早期退職などが要因であった。

2013年に採用した精神障がいのある社員30人は、半数が1年以内に退職した。残った社員にも体調不良、勤怠不良、業務遂行不良、人間関係のトラブルなどが頻発し、退職者が後を絶たない状況だった。身体障がいのある人の採用市場は枯渇していることはわかっていて、でもまた、精神障がいのある人を採用してもすぐに退職してしまうだろう。

各部門に精神障がいのある社員を、受け入れ環境を整えないままに配属すると、障がいのある社員も、一緒に働く社員も互いにつらい。身体に障がいのある社員の場合は周囲の社員が何に配慮すればよいか比較的わかりやすいが、身体障がいのある人の雇用と同じ考え方で、精神障がいのある人の雇用を進めてはならない。小谷さんは、その思いのもと、他社の障がい者雇用の取組みを積極的に研究し、部門に配属していく形ではなく、障がい者に配慮された環境を整えていくことが定着率に貢献することを知る。そして、精神障害者保健福祉手帳を持つ社員のなかには、精神疾患のある人だけでなく、発達障がいのある人も含まれており、他社では発達障がいのある人の雇用が進みつつあることも知った。

「全面的に方針を変える必要がある」、小谷さんはそう感じた。

小谷さんは、当時機を並べていた高木協一さんと一緒に、「障がい者雇用推進プラン」をつくり経営者側に提案した。それは次の通りだ。

「障がい者雇用を取り巻く環境は厳しさを増す一方だ。身体に障がいのある人の採用市場は枯渇しつつある。また、さらなる法定雇用率の引上げも予定されている。一方で、発達障がいのある人の雇用がメディアでも注目され始めている。精神障がい、発達障がいのある人の特性であるコミュニケーションや優先順位づけなどの苦手な点に配慮し、業務管理者のもとでタスクや体調を管理しながら、得意分野の業務に集中できる職場環境をつくるのが有効なのだ。だれにでもできる簡単な仕事をやらせよう障がい者雇用ではなく、『特定分野の高付加価値の業務に集中して取り組んでもらう』障がい者雇用だ」

その障がい者雇用推進プランで示された「特定業務集中職場」が、高木さんを中心に1年間の準備期間を経て、2017年に誕生した。恵比寿本社の「オフィス・事務サポートセンター」(現・恵比寿事務

障がい者雇用推進プランで示された「特定業務集中職場」

※本誌では通常「障害」と表記しますが、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社様の要望により「障がい」としています



恵比寿本社に設置された  
「恵比寿事務サポートセンター」

サポートセンター」である。

## 「1人の退職者もなし・4年目の 「恵比寿事務サポートセンター」

2020（令和2）年6月現在、本社の「恵比寿事務サポートセンター」は、3人の知的障がいのある社員で構成される「オフィスチーム」と、7人の精神障がい、者保健福祉手帳を持つ社員（精神障がい、



オフィスチームは、会議室の机やホワイトボードの清掃なども行う

発達障がい）で構成される「事務チーム」の二つで編成されている。開設以来、1人の退職者も出ていない。

オフィスチームは会議室の清掃など、オフィス環境を整える業務。事務チームは、高度なパソコンスキル、事務精度の高さ、細部にわたるチェック力など、精神・発達障がいのある社員の特性、強みを活かした業務をになっている。全社の紙・



データ集計などを担当する事務チーム

電力・ガソリンの使用量の集計、音声ログの評価やテキスト化、代理店登録内容の点検、保険関係書類の点検、代理店ホームページの点検など、業務依頼元の部署も多岐にわたる。

「3年連続で事務チームに感謝状を贈呈してくれた部署もあるんです。贈呈式では、みんな誇らしげでした」と、人事部ダイバーシティ推進室担当次長（恵比寿事務サポートセンター統括）である立花順さんは話す。

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、テレワークと出勤を組み合わせた勤務体制となっているため、現在、全員がオフィスに揃うことは困難だが、連携しながら業務にあたっている。

朝礼では、理念と行動指針の唱和、業務予定などが共有される。テレワークで在宅勤務をする障がいのある社員も、リモートで朝礼に参加する。

「今日の業務予定を確認してください。代理店マスターの確認業務は引き続きやってください。午後は保険書類の仕上げ・郵送業務が入ってきますので、効率よく進めてください」

立花さんのよく通る声と、リモート参加の社員に向けてパソコンの画面に集中している姿が印象的だ。

## 自分たちより 業務スキルが高い

立花さんは、恵比寿事務サポートセンターの管理責任者として、初代の小宮義彦（こみやよしひこ）さんから引き継いで2年目となる。

「法定雇用率の達成のために、働いてもらっているのではない。会社の一員として生産性を上げてほしいということをも、当



人事部ダイバーシティ推進室担当次長  
（恵比寿事務サポートセンター統括）の  
立花順さん



人事部ダイバーシティ推進室室長の  
住田朋子さん

初からメンバーに伝えていきます。データ集約の仕事が社内どの指標に反映されるのか、納品した仕事がどのように会社に貢献しているのかを意識してもらえよう常に情報提供に努めています。本社各部の仕事をやってもらっているし、各部の役割を伝えている。そのせいか事務サポートセンターにはチーム意識があるように感じますし、個々のメンバーも気概をもって仕事をしてくれているように感じます」

マニュアル類も自分たちで作成しており、MOS（マイクロソフトオフィススペシャリスト）やMOSエキスパートの資格保有者、マクロやアクセスを活用する人材もいる。立花さんは「自分たちより業務スキルが高い」という。

### 得意な部分を最大限発揮して もらえるようマネジメントする

立花さんは自分の役割を「一人ひとりの特性をしっかりと理解して、みんなが強みを発揮し、パフォーマンスを上げられるようにすること。私の役目は黒子なんです」と話す。

「朝、みなさんの顔色を見て、元気がなさそうな社員がいると声をかけています。精神障がい、発達障がいの社員の働く職

場では、安定して出勤してくれることが大事です。特に、睡眠と食事が重要です。また、データ集計の仕事は得意だが、ほかの社員と声をかけ合ってやっていくことは苦手の社員がいます。そのような場面で全体の進捗を見ながら段取りをしていくことが私の仕事です。また、上司に的確なタイミングで報告し相談することが求められますが、彼らはそれが苦手です。何を思っているのか、何がしたいのかについては、時間と場所をとって話をしっかりと聞いて、本人に寄り添ったアドバイスをします」

特性に配慮したマネジメントの工夫には枚挙にいとまがない。

### 仕事は着々と拡大 生産性は約2倍に

「スタート時は3部門で合計3業務」だった仕事だが、いまでは8部門18業務まで広がっている。業務品質の高さが評価され、順調に仕事の依頼が増えていった結果だ。

「安心して仕事を任せられます。彼らのがんばりを社内しっかりと発信し、仕事をしっかりと確保してくることも、われわれの大事なミッションです」という人事部ダイバーシティ推進室室長の住田朋子（すみたともこ）



「日本橋事務サポートセンター」のみなさん。右写真の右端が管理者の森一弘さん  
(写真提供：あいおいニッセイ同和損害保険株式会社)



さん。

社内啓発を目的に、現在請け負っている業務の具体的内容、職場の様子などを紹介した「D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)news」を作成・発行したり、障がい者雇用率制度の解説、業務の様子を動画配信するなどして、社員の理解や協力をさらに得るための取組みも積極的に行っている。

「当時の生産性と比べると2倍くらいになっていますね。上司からは事務サポートセンターにも、将来的には生産性を高



「大阪事務サポートセンター」のみなさん。中央奥が管理者の鎌内則之さん  
(写真提供：あいおいニッセイ同和損害保険株式会社)

めていくための指数化を求められていて、環境としてありがたいと感じています。きちんと評価がされれば昇給することができますから。コロナ禍で業務の不安定さは見られますが、だからこそより重要で責任の大きい仕事も増えています」と、小谷さんはいう。

### 本社での取組み成果が他拠点へも

そんな本社での取組みが社内でも高く評価され、2020年には東京の日本橋と大阪の梅田でも事務サポートセンターが開設された。

恵比寿本社と同じコンセプト「特定業務集中職場」である。

日本橋の事務チームには、精神・発達障がいのある社員7人を含めた11人の障がいのある社員が、大阪の事務チームには、発達障がいのある社員5人を含めた7人の障がいのある社員が所属する。そして、日本橋では森一弘さん、大阪では鎌内則之さんが、それぞれ管理者としてマネジメントにあたっている。

現在は恵比寿本社、日本橋、大阪の各事務サポートセンターで週1回のテレビ会議を行い、情報共有、マニュアルやツールの共有を行い、ブラッシュアップに

努めている。

「毎日初めてのことがばかりだが楽しい」という森さんと鎌内さん。お2人の笑顔がすがすがしい。

### だれもが「楽しく、誇りをもって」仕事に取り組む

「障がい者雇用ということを実はあまり意識していない」という立花さん。理由をうかがうと、以前はお客さまのご意見や事故の解決方法に悩む社員を、日々ケアしマネジメントする立場だったそうだ。

「むずかしい課題を抱えている社員とのコミュニケーションには常に神経を遣っていました。精神・発達障がいのある社員たちとのやりとりでは、むしろ教えられることが多い」

立花さんは、定期面談で業務面での評価やフィードバックに加えて、個人目標の設定、資格取得に向けた助言などを行っている。面談をする「みなさん目線が上がる、自信ももってくれる」。この言葉に立花さんのやりがいが伝わってくる。

小谷さんはこう続ける。「障がいのある社員に楽しく誇りをもって仕事をしてもらうためには、マネジメントする管理者も楽しく誇りをもって仕事ができるようにしなければなりません。『楽しく、誇り



立花さんは、各社員から送られてくる業務日誌から、社員の体調などを読み解きマネジメントに活かしている



本社のマッサージルームでは、視覚障がいのあるアスリートがヘルスキーパーとして活躍する

をもって』ということは障がいのある社員だけの課題ではないんです。だれもが、楽しく、誇りをもってやるからうまくいくんです」

「私が障がい者雇用の担当になった2015年、当時採用されていた精神障がいのある社員にとっては、とても働きづらい職場だったと思います。一緒に働く社員も苦しんでいました。当時は法定雇用率を達成することが大きなテーマになってしまっていたのかもしれない。でもそれでは、これだけ厳しい雇用情勢のな

かではうまくいかなかった。法定雇用率など、法律を『守る』というより、楽しみや誇りを追求していくという『攻め』の障がい者雇用を目指していきたい」と小谷さんは話してくれた。

### さらなる障がい者雇用の取組みも

2015年の障がい者雇用推進プランのなかには、特別支援学校の生徒を、地域の大型支店での一定期間の実習を経て採用する「地域密着モデル」も示されてい

る。この取組みは青森県から福岡県まで全国20拠点以上で採り入れられ、現在26人の特別支援学校の卒業生が就業中である。地方の特別支援学校の卒業生にとって、事務職の仕事に就く機会はまだまだ少ないなかで、あいおいニッセイ同和損保の貢献度は大きいものがある。各支店へのサポートには、「事務補助業務ハンドブック」を作成し提供している。ここでも、事務サポートセンターで得られた障がい者雇用と雇用管理のノウハウが活用されている。

全国の各拠点ではハローワークへの求人55カ所から255カ所へ拡大。恵比寿本社では視覚障がいのあるアスリートをヘルスキーパーとして採用するなど、さまざまな形で障がい者雇用にもチャレンジしている。

70人を超える退職者に苦しんだ2015年から5年が経ち、直近(2019年度)の1年間の退職者は定年退職者などを含め、わずか22人とどまっている。

「現在約50人の精神・発達障がいのある人の雇用を、今後は、100人くらいまで増やしたい。また、仕事で自信と能力をつけた人には、次のステップも用意していきたいです」と、小谷さんは語る。3年後、5年後がさらに楽しみである。