

人材育成の環境を整え、 職域拡大もはかる

— 東京海上ビジネスサポート株式会社 (東京都) —

障害のある社員 190 人超が働く特例子会社では、一人ひとりが指導員らとともに主体的に成長しながら働き続けられる職場環境の整備を目標としている。

職場
ルポ



(文) 豊浦美紀 (写真) 官野貴



取材先データ

東京海上ビジネスサポート株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-2-1 東京海上日動ビル新館12階
TEL 03-5223-0131 FAX 03-5223-0460

Keyword: 知的障害、精神障害、特例子会社、事務、物流、カフェ、清掃、社内インターンシップ



社員食堂に併設されたカフェでは、会議室への配達なども行っている

POINT

- 1 多岐にわたる業務を「社内インターン制度」で挑戦しやすく
- 2 多面的な人材育成の取組みで、主体的に働き続けられる環境づくり
- 3 定年後まで見据えた雇用条件の整備や社会的支援の情報共有も

10周年を迎えた特例子会社

損害保険グループで国内最大手の一つ「東京海上ホールディングス株式会社」は2010(平成22)年、業界初となる特例子会社として「東京海上ビジネスサポート株式会社」(以下、「TMBS」)を設立した。

34人からスタートした社員数は、この10年で約10倍の計336人に、うち障害のある社員も191人(身体障害5人、知的障害84人、精神障害102人)まで増えた。グループ適用5社の雇用率は2.4%(2020年6月1日現在)。東京本社をはじめ、名古屋・大阪・九州支社にも拠点を持つ大きな組織だ。

東京海上グループから請け負っているおもな業務は、①書類の作成・発送、②データ入力、③機密文書の回収・シュレッダー、④販促品のノベルティー作成・販売、⑤通販文具・コピー用紙などのあつせん販売、⑥印刷、⑦社内物流、⑧重要書類・帳票・文書保存箱の保管・管理、⑨総務代行、⑩コピー販売、⑪清掃、と多岐にわたる。最初はデータ入力や封入といった業務だったが、実績を積み重ねながら少しずつ拡大してきたという。

TMBSでは、指導員の支援体制の

とで働く社員を「チャレンジサポーター」と呼んでいる。まずはチャレンジサポーターたちが働く現場を見学させてもらった。

社員食堂の一角にカフェ

TMBSの東京本社は、東京海上ホールディングス本社などが入る「東京海上日動ビル新館」にある。ビル内の社員食堂の一角にあるカフェでは、3人のチャレンジサポーターがフェイスシールドとマスクを着用しながらコーヒーなどを販売していた。

その一人、野坂瞳さん(22歳)は、特別支援学校の都立志村学園卒業後の2016年に入社。最初は印刷やデータ入力を担当していたが、2017年のカフェ業務スタートに合わせて異動してきた。もともと学校では食品コースを専攻し、校内カフェでの接客経験を買われたという。指導員を務める業務支援部第1グループ副主任の喜屋武真由子さんは「学校で身につけたていねいな言葉づかいや電話注文の受け方などは、見ていてとても頼もしく、安心して任せられます」と太鼓判を押す。

野坂さんは「常連のお客さんが私を名前ですんで挨拶してくれるようになり、



カフェで働く野坂瞳さんは入社4年目



カフェで指導にあたる喜屋武真由子さん

やりがいを感じています」と話す一方、仕事中は「一度に3杯以上を注文されると計算や伝達が混乱します。いったんメモに書いて、落ちついて計算し、メモは同僚に渡して間違わないようつくってもらっています」という。カフェ業務は、同じ新館9階と本館11階でも出張販売店を運営し、会議室などへの注文配達も行っている。

物流部門では特殊業務も

次に訪ねたのは、物流部新館分室。ここは、グループ各社に流通する書類の100



清掃業務の指導にあたる
長谷慶一さん



東京海上キャリアデベロップメントセンター



顧問（人材育成サポーター）の
山下享子さん



郵便物を仕分ける矢津航大さん。
郵便料金計器を使った郵便物の発送も担当する

近い部署への仕分けや館内デリバリー、郵便物の受発送などを担当している。この春に異動してきたばかりの矢津航大さん（24歳）は、「最初は部署を覚えるのにも苦労しましたが、徐々にスピードも上がり順調です」と笑顔で話す。

いまは、特殊な「郵便料金計器」を使った郵便物発送も担当している。伝票に書き込む項目が多いうえに、「料金の請求先を部署別に打ち込まなければならぬので、間違わないよう指差し確認をしています」と作業を見せてくれた。同じ職場の先輩社員は「矢津さんは毎回確認をおこたらずにいいいなので、いままでミスはありません」と話す。

特別支援学校の都立南大沢学園を卒業後入社し6年目という矢津さんは、以前も特殊な業務を担当していた。東京海上日動火災保険に届く、どの部署宛てかわからない「不明郵便の特定作業」だ。郵便物の中身を確認し、部署につながる手がかりから探し出す。総務部に1人で出向し、「1日30件分を抱えるときもありましたが、あせらず指導員にアドバイスをもらいながら進めました。宛先が判明するたびに達成感がありました」とふり返る。矢津さんの実績のおかげで、TMB Sが業務として請け負うことになり、いまは別の同僚に引き継いでいる。

矢津さんの異動は、「社内インタビューシッ制度」によるものだ。自分の職場以外も体験してみたいと思う全社員を後押しするためのもので、所属上司の推薦と受入れ側の承諾があれば通年で1週間から3カ月間のトライアルを実施している。顧問の山下享子さんが説明する。「新たな社内マッチングも進み、物流部でもチャレンジサポーターを無理なく増やすことにも成功しました。社内インタビューシッからそのまま異動するケースが多いですが、なかには『カフェに行ってみたい』と挑戦してみたものの、『思ったよりたいへんだった』と元の部署に戻る人もいます」

また、物流部など一般社員も多い職場では、事前にチャレンジサポーターが自分のことを紹介する「ナビゲーションシート」を作成して、職場での配慮や理解に役立てているそうだ。

チーム全員で 清掃業務の最善策をはかる

TMB Sは2019年から、新たに清掃業務をスタートさせた。新宿区西落合に新しく研修所「東京海上キャリアデベロップメントセンター」が建てられたのがきっかけだ。宿泊設備や食堂もある6階建て延床面積9995㎡の研修所を、

7人のチャレンジサポーターと指導員で日々清掃している。

指導員を務める業務支援部第2グループ副主任の長谷慶一さんは、立上げからかかわった。清掃業務を手がけるグループ会社の「東京海上日動ファシリティサービス株式会社」に協力を仰ぎ、業務手順などの助言をもらったが、「学校で清掃業務を学んだり前職で経験したりしていたチャレンジサポーターもいて心強かったですね。みんなで一緒に最善のやり方を模索してきました」という。

業務は朝8時からスタート。正面玄関から外周、駐車場、公道を手分けして清掃し、カフェテリア・食堂は一斉に行う。休憩をはさみ階段、ホール、再びカフェテリア、トイレ、喫煙室、最後に庭木の水やりで午後4時に終了となる。

鴨下海斗さん（19歳）は、清掃業務を希望して2019年に入社した1人。特別支援学校の都立永福学園在学時に、「公益社団法人全国ビルメンテナンス協会」が開催するビルクリーニング技能競技会を見学して「こんなプロになりたい」と志したという。実際に働くようになってからは、「手順がたいへんなカーペット掃除から積極的に担当するなど、苦手な領域をなくしていくよう努力しました」と話す。「どうしたらもっと効率的に、しっか



虎ノ門のオフィスでは、チャレンジサポーター4人が常駐し、業務にあたる（写真提供：東京海上ビジネスサポート株式会社）



鴨下さんは、アビリンピック出場を目標している



カフェテリアの消毒を行う鴨下海斗さん（左）

りと清掃できるかをチーム内で話し合うのもやりがいがあります。たまに意見が衝突すると、長谷さんが調整してよい解決法を提示してくれます。

鴨下さんはビルクリーニング技能検定2級合格を目標として独学で勉強しており、「来年はアビリンピックにも挑戦したい」と意欲的だ。プライベートでは小学4年生から始めた卓球で、全国障害者スポーツ大会の東京代表に2年連続で選ばれ、スペシャルオリンピックキックスのチームでも練習していた。上司が、東京海上グループの卓球部に所属できるよう交渉中だという。

常駐型のチームも誕生

TMB Sは、清掃業務と同時に、もう一つ大きな業務委託も昨年スタートさせた。虎ノ門にある東京海上グループ本店損害第2部での事務業務だ。これまでと違うのは、4〜6人のチャレンジサポーターが指導員とともに一般部署内にチームで常駐するという点だ。現場を陣頭指揮してきた業務支援部長の伊原裕さんが、経緯を説明してくれた。

「以前、先方の部長が、定期的に開催しているTMB Sの職場見学に訪れてくれました。あるとき同部の派遣社員が不足



業務支援部長、オフィスサポート部長の伊原裕さん

したのを機に『こちらで一緒にできないか』という話が来たので、チャンスを逃すまいと、すぐに準備に入りました」

昨年4月から業務内容の打合せが始まり、具体的な計画や異動させるチャレンジサポーターの選定準備などを進めた。7月には指導員が1週間研修し、マニュアルを作成する一方、常駐先の社員を対象に6回に分けて勉強会も開催。「それまで社内でも実施してきた『障がい理解推進勉強会』のプログラムを活用し、特性の理解やサポートについて説明しましたが、あまり身構えないようにとも伝えました」と伊原さん。

社内インターンシップ制度による候補4人がトライアル勤務を実施。9月から本格的な業務委託が始まった。請け負うのは、フォルダー仕分け・取寄せ・返却作業。具体的には、保険金の支払いにかかわる書類の番号を転記したり仕分けた



虎ノ門のオフィスで指導する富永佳代子さん

りしてファイルにまとめるというものだが、複雑で確認事項が多いうえに、小さなミスが大きなトラブルに結びつきかねない緊張度の高い業務だ。

指導員を務める業務支援部第1グループ副主任の富永佳代子さんによると、業務を完全に任せられる形だったため、とにかくミスをしないよう二重三重のチェックを徹底したという。「カードの書き方も多岐にわたり、覚えるだけでたいへんです。毎朝クイズ形式で『このカードはどうだったっけ？』とみんなで確認しあったり復習したりしながら、実践で慣れていきました」とふり返る。

当初は、半日で500件こなすべき作業を1日で300件ほどしか終えられなかった。ただ先方もある程度時間がかかると理解してくれていたため、あせらず手順や確認プロセスを見直し、3ヵ月後には1日かからずに1000件突破



虎ノ門のオフィスで働く
安田尚弘さん

できたという。

グループ社員と同じフロアで勤務しているため、チャレンジサポーターが書類を持っていくこともある。毎朝、大きな声で「おはようございます」と挨拶して入ってくる姿に、社員たちからは「聞いていて気持ちがいい。自分たちが忘れていた姿勢だ」といった声が届いているそうだ。

現在は4人が常駐し、忙しい午前中だけさらに2人が加わっている。常駐メンバーの1人である安田尚弘さん(27歳)は、横浜市立二つ橋高等特別支援学校在学中の職場実習を経て入社し9年目。もともと入力業務をしていたが、経験を買われ虎ノ門チームに推薦された。「わからないことはすぐ富永さんに聞き、直すべきところもすぐ実践するようにして慣れていきました」とふり返る。

富永さんは「安田さんは控えめな性格ですが、自分の作業が終わったあと、ほかの人が遅れているのを見つけて手伝ったり、できていない作業に気づいて率先してやってくれたりします。後輩社員からも『お手本にしたい』といわれるようになりました」と明かす。安田さんは昨年、常駐先の納会で社員100人ぐらいの前でギターの弾き語りを披露し、大いに盛り上げたそうだ。

虎ノ門チームの取組みは、社内で大きな反響を呼んだ。東京海上グループで毎年開催している挑戦推進大会の「グループ総合力の部」で見事に入賞。さらにグループCEO賞の受賞も決まった。

業務拡大の姿勢は、新たな受注先の開拓も呼んでいる。昨年、東京海上日動火災保険株式会社が東京都と連携して、訪日外国人向けの旅行保険つき乗車券を発売することになり、そのチケットなどを入れたパスポートキットの製作をTMB Sが請け負うことになった。取引先がグループ会社ではない、初めての例だ。

主体的に働き続ける 「成功循環サイクル」

TMB Sでは、各部署・支社・拠点で働くチャレンジサポーター一人ひとりが「いきいきと主体的に働き続けるための成功循環サイクル」を目ざし、多面的な人材育成に取り組んでいる。「循環サイクル」は大きく四つの「質」に分かれる。

① 関係の質：5人に1人の指導員体制で、日ごろの声かけ、毎月のふり返りシート共有(本人評価と指導員コメント)、定期面談(3カ月に1回)によって一人ひとりの考えや思いを理解。お互いに「人」として受け入れ合う。

② 思考の質：チャレンジサポーターだけ

で完結できるような仕事の仕組み・マニュアルを指導員が作成し、作業の進捗状況やスケジュールの見える化、チームミーティングなどで、それぞれ主体的に考える環境をつくる。

③ 行動の質：グループ社員共通の行動指針「Our8」をわかりやすくした「基本スタンス8項目」を記したカードを全員携行。業務上で成功したときや失敗したときに、どの部分でプラス・マイナスだったのかふり返る。また各部署・支社では全社員向けにSST(ソーシャルスキル・トレーニング)研修を定期的で開催し、社内外のコミュニケーション向上に役立てる。

④ 結果の質：年3回の指導員との面接は、課題のためではなく、動機づけや課題認識を重視したコミュニケーションの場とする。課題については評価のばらつき解消のため「人事虎の巻」を作成。①の「関係の質」向上につなげる。さらにTMB S社員全員のモチベーションを上げる取組みの一つに、『グッドジョブ賞』表彰制度がある。日々の業務上の工夫や新たに挑戦したことを各部署・支社から選んでもらい、大賞1件と特別賞数件を表彰する。

2017年度からは、グループ会社で行っている「マジきら会」という社内意



常務取締役、人事総務部長の石川孝弘さん



TMBSの社内報「スクラム」

見交換会を、TMBSでも社内向けに企画している。日ごろは別部署のため顔を合わせないような社員同士が10人ほどのグループに分かれ、役員や部長をファシリテーターに迎え「真面目な話を気楽にする」という。事前に「働きたい会社にするにはどうしたらいいか」といったテーマをいくつか用意し、役員らへの質問も受けつける。結論は求めない。

常務取締役で人事総務部長の石川孝弘いしかわ たかひろさんも、この会を楽しみにしているという。「ざっくばらんとしたやり取りのなかで、思いがけず熱い思いを聞き、私が感動することもあります。会のあと、ある支社では、体調不良で欠勤している社員を心配した同僚たちが、自発的に集まり『なにかできることはなにか』と議論があったと聞きま

した。マジきら会が、社員同士の新しい交流や動きのきっかけにもなっていると感じています」さらに全国に広がるTMBS各現場の情報や取組みを共有しようとして、2017年にWeb媒体「JINKATSU NEWS」の配信をスタート。翌年には紙媒体の社内報「スクラム」も創刊し、年2回のペースで発行している。

特定従業員への退職金制度

チャレンジサポーターが長く働き続けていくうえでは、雇用条件の充実も重要だ。もともとTMBSでは、1年更新の有期雇用の契約社員からスタートし、行動評価・業務評価によって無期雇用の特定従業員になることができる。その後は一般従業員への登用もあり、現在31人が一般従業員となっている。

さらにチャレンジサポーター向けの新しいキャリアアップの道として、今年4月に「チームリーダー」と「マイスター」という新しい役職をつくった。

「一般従業員になると、人事評価もシビアにならざるを得ません。新たな役職は、チャレンジサポーターがキャリアを積み重ねていく目標にしてほしいと思っています」と山下さんは話す。

特別支援学校からの入社が多く、まだ社員の平均年齢も若いTMBSだが、長期的な視野に立った社員一人ひとりの課題についても検討を始めている。その一つが「チャレンジサポーターの親がなくなつた後の支援」だと石川さんが説明してくれた。

「昨年の議事外の取締役会で、特定従業員に退職金制度がないことが指摘され、

話し合った結果、さつそく今年4月から新設できました」

役員会では、障害基礎年金の課題も出た。調査してみたところ、当時180人のチャレンジサポーターのうち受給者は60人ほどで、あとは「不明」「未受給」だったという。ある支社で理由を調べたところ「そもそも申請していない」ケースがほとんどだった。そこで昨年、「知りたいこと勉強会」と称して社会保険労務士を招き申請方法について学んでもらったり、親や支援機関の関係者らを招いた懇談会で、「親なきあと相談室」を主宰する渡部伸さんわたなべしん（※）に講演してもらったりしたそうだ。

「本人のプライベートな生活面のことなので、会社としてどこまでふみ込むべきか悩ましい部分もありますが、しかし、生活の安定は、就労の大前提でもあります。10年20年後のことを想定し、私たちができる支援も含め、本人たちが安心して働き続けられる職場環境を整えながら、今後も引き続き、東京海上グループを力強く支えていける組織にしていきたいと考えています」

できうるかぎりの取組みを進めてきたTMBSは、他企業や学校・支援機関などからの見学者を随時受け入れ、職場の工夫やアイデアを詳しく伝えている。