



奨励賞

株式会社スミセイハーモニー

# 社員みんなが 協調・協力して働く

異なる障害を持つ人たちが一つのチームになり  
互いにカバーし合って正確・迅速に生命保険事務をこなす



株式会社スミセイハーモニー

代表者: 社長 齋藤敏雄

〒540-0001 大阪市中央区城見1-4-35 住友生命本社ビル7F

TEL 06-6937-1490 FAX 06-6937-1489

## 【事業所の概要と障害者雇用の経緯】

住友生命保険相互会社の100%出資により誕生した特例子会社。平成13年2月に設立、同8月に営業を開始した。親会社である住友生命保険の委託を受けて、生命保険処理済書類の整理・管理や、契約内容回答書類の作成などを行う。協調(ハーモニー)をテーマに、聴覚障害者と肢体不自由者が一つのチームを編成し、互いに苦手な作業を補いながら生保事務を遂行できるように配慮しているのが特徴だ。

## 【業種および主な事業内容】

住友生命保険の委託による一般事務(生命保険処理済書類の整理・管理・マイクロフィルム作成、契約内容回答書類の作成、給付金請求書類のイメージスキャニング業務)ほか

## 【従業員数】

40名(平成16年2月現在)

うち障害者数34名

<内訳>

聴覚障害者14名、肢体不自由者18名、内部障害者2名

# 「障害者同士の、 障害者と健常者の、 親会社と子会社の協調精神を 大切にしていこう」

## さまざまな存在者の 協調を目指して

真っ白のブラインドから漏れくる外光に遠慮するかのように、天井の蛍光灯が優しく照らす。しかし、スミセイハーモニーのオフィスが明るいのは、こうした物理的な光のせいだけではないようだ。従業員の平均年齢は31歳。働き盛りの人たちが黙々と、ときに談笑しながらきばきと仕事をこなしているが、この働く姿がいかにもさわやかで明るいのである。よく見ると半分近い人は車いすに乗っている。残りの人たちも時折、指を動かしながら会話をしている。スミセイハーモニーは住友生命の特例子会社として、本社ビルの一角にオフィスを構えている。従業員の明るく快活な勤務態度はもしかしたら、大手生命保

険会社の広い意味での一員であるという誇りからきているのかもしれない。

社名の由来も心をなごませる。同社のパンフレットには「障害者同士の、障害者と健常者の、親会社と子会社の協調精神を大切にしていこう」との思いで、ハーモニーという言葉が選ばれたと記されているが、設立に深く関わってきた業務第一部長の山口宗一さんは「保険業務はお客様全員の共存共栄を原則に成り立っている。ハーモニーというのはその延長線上の思想です」と言葉を補う。

業務内容は、本社社屋内に与えられたスペースでできるものを最優先に考え、親会社の事務代行ということになった。

雇用する障害者については、大量の書類を判読し、重量のある書類現物を頻繁に持ち運びする必要があることから、まず聴覚障害者が選ばれた。

とはいえ、親会社をはじめ外部との連絡は電話がメインである。そのため電話が使える健聴者も必要だ。聴覚障害者と健聴者（肢体不自由者など）が助け合うことで仕事を遂行する。これが、スミセイハーモニーが描いた重度障害者雇用によるワーキングスタイルである。

## 3業務を中心に親会社の 生保事務を代行

業務は大きく3つに分けられる。

まずは「生命保険手続き書類の管理業務」である。住友生命では顧客の申請書類だけで約30種類あり、全体で毎日3万枚が動いているという。すべて手書きによる現物の書類だ。これをカテゴリごとに整理し、マイクロフィルムに撮影して



16階建て本社ビルの7階にある。一見すると普通のオフィスだが、社員は大半が重度障害者である。



上右：仕事は親会社の事務代行だ。社員の半数以上が、生命保険手続き書類の管理業務に当たる。



上左：生命保険手続き書類はマイクロ化して保管する。これは1枚ずつ書類をフィルム撮影しているところ。書類の束ごとに符号のようなデータを入力するので、緻密さが求められる。

左：撮影したマイクロフィルムを現像する。書類はこの状態で長期保管される。



# 採用では協調性を重視。 困っている人に 手をさしのべられるかどうかを 見極める。

長期保管するのが、このグループの仕事である。次は「給付金請求書類のイメージスキャニング業務」だ。入院・手術など一時的な給付金の請求書類を、超大型のスキャナーでイメージデータとして取り込むのである。審査と給付事務の迅速化が目的だ。3番目は「契約内容回答書類作成業務」で、自治体の社会福祉事務所などからの問い合わせに応じるものである。法律に基づきいわゆる財産調査作業であるが、本人の同意があるなど法的要件を確認した上でコンピューターを使って検索し、その結果を基にして回答文書を作成する。ほかに、親会社の営業用の名刺を作ったり、新規生命保険契約の入力業務もわずかだが行っている。

障害を持つ34名の従業員の、上記3つの業務への配属実数は20名:8名:6名になる。前述したように、各グループごとに

聴覚障害者と肢体不自由者・内部障害者がチームを組んで、互いに困難なことをカバーするかたちで仕事に当たるが、配属はチームワークが十分に発揮されるよう慎重に行われているという。また各グループには親会社から出向する健常者のグループ長がいて、日々の業務はその指示に基づく。雇用形態としては34名全員がフラットな立場なのだ。

## 協調性のある人を、 ハローワークを通じて求人

採用に際してはハローワークを通じて「障害者求人」を行った。「学歴は不問。重視したのは、意欲、協調性、最低限の職務遂行能力の3点です。ハローワークには単に人材の紹介ばかりでなく、採用試

給付金請求書類はスキャナーで撮影して、イメージデータの状態で審査・給付事務に回される。スキャナーの機械を操るのは聴覚障害者。当然ながら、1枚の抜け落ちも許されない。



験の協力など大変お世話になっています」と山口さん。中でも最重要視したのが、協調性である。「具体的に言うと、忍耐力とか感受性、自己表現力ですね。要するに、困っている人に手をさしのべることができるかどうか。健常者でも同じですが、これができないとうちの場合は仕事にならない」。山口さんは親会社から当社への出向が決まったとき、別の特例子会社の担当者に話を聞いていた。すると、障害の異なる人たちがグループになって対立し合うことがあるという。「これは絶対に避けたい。当社の場合、仕事の内容的にみても異なる障害の人同士でカバーし合わないといけませんから、チームを組んで仕事をしてもらおうと」。

結果、18歳から55歳までの幅広い年代の人が採用された。入社時の月給14



従業員の多くが車いすユーザー。人工肛門・膀胱を付けた人は現在いないが、体調が日によって異なる職員もいるので気遣いが必要だ。



関係機関から契約内容の問い合わせがあったとき、素早く調べて回答するのも大切な業務。平成16年春以降、この照会回答業務は拡大される予定だ。

手話通訳者の存在は、  
いつでも通訳してくれる人が  
いるという精神的な安心感に  
つながっている。



齋藤敏雄社長は1年前に着任。「良い社風が育っているので、拙速にならないようゆっくり確実に経験を積み上げていきたい」と語る。

万円、賞与4カ月。「あまり厚遇とは言えませんね」と山口さんは言うが、会社への不満から退職する人は皆無である。

## 聴覚障害者に必要なのはメンタルケア

34名の従業員のうち聴覚障害者は15名。聴覚障害者が働きやすい職場づくりについては68ページに示したが、ポイントは「彼らに安心して働いてもらえる職場をいかに創り出すか」という一点であった。スムーズなコミュニケーションが難しいと予想されたので、開業当初から手話通訳者(契約社員)を在籍させ、通訳者を通じて日常業務の指示を伝えたり、逆に聴覚障害者の疑問に答えたりしていた。最初は常時在席していた通訳者だが、最

近は新規業務の指導など必要に応じて週に1~3回来てもらっている程度だという。

手話通訳者を置くことの効果について、山口さんは実際のコミュニケーションの促進よりも、いつでも通訳してくれる人がいるという精神的な安心感の方が大きいのではないかと指摘する。「会社は自分たちのことを考えてくれている、という信頼感につながっているような気がする」と。聴覚障害は情報障害とも言われ、情報が遮断されることへの不安感は大きい。手話通訳者の存在は精神的な安心感につながっているというわけだ。

「そういう意味で、聴覚障害者に求められるのはメンタルな部分へのケア。耳の聞こえない人は、自分に対する評価を気にする傾向が強いです」。これは自らの心の内を伝えたり、他人のそれを聞いたりという双方向のやりとりの不足が

原因であろう。そのため社内では手話の勉強会が開かれたり、小型のホワイトボードなどを利用して筆談が行われている。「でもね、コミュニケーションはマインドで行うものですよ。お互いを理解し、コミュニケーションを取ろうとする姿勢があれば誰でもできる」と、山口さんは強調する。

営業を開始して2年半。障害者雇用の現場で奮闘する山口さんを温かく見守る齋藤社長は、「精神障害者や知的障害者、視覚障害者の雇用も今後の検討課題で、最終的には今の倍くらいの規模が可能かもしれない」と、展望を明るく語る。実際、この春には官公庁からの保険加入照会への回答という新規業務が加わるため、新たに10名の増員が予定されている。この求人に150名の応募があった。ばりばり働きたい障害者が、世の中にはまだたくさん埋もれているということだ。

山口宗一郎部長。親会社では20年間コンピュータのSEだったが、特例子会社に志願した。「ここは文句なく楽しい。業務的には全く問題ないので、職員の方の健康面だけが唯一の心配事ですね」。



山口さんの提案で生まれたグッドジョブカード。何か良い仕事をしたときに、グループ長が発行するという。裏には「ミスが3日以上なかった」などの授賞理由が書いてある。何枚かたまったら、ささやかな賞品が授与される。



手話勉強会の開催により、職員はみな最低限の手話を使って会話できる。上肢(手)が不自由な人もいるが、勉強会に参加したことで読み取りができるようになったという。



# 取り組みの実例

A

## 予想された課題と対応 (基本方針)

### 1. コミュニケーション手段

社内で、どのような情報伝達手段を中心にするかということである。一般には「手話」を思い浮かべるが、「画一的に決めずに、さまざまなコミュニケーション手段を駆使すること」を基本方針とした。また、当社には上肢が不自由な人もいて、全員が手話を使うことには無理があるという背景もある。

### 2. コミュニケーション内容

聴覚障害は情報障害であると言われる。健聴者が日本語や社会通念に関する情報を、無意識のうちに耳から得ているのに対し、聴覚障害者はそれを意

識して行わねばならない。つまり、業務遂行の前提となる各種知識やその習得能力には個人差が大きくなりがちだ。業務指導や組織運営にあたっては「情報をなるべく平易に、もれなく伝達すること」「個人別の指導をきめ細かく行うこと」を基本方針として、スタッフ間で共有した。

### 3. 健聴者との確執などのメンタル面・モラル面

上記のコミュニケーションについての問題が解決できればある程度緩和されるが、それでも「対立」の構図は生まれやすい。これを避けるために、まずは採用選考の段階で健聴者も聴覚障害者も「互いに協力してコミュニケーションを取ろうとする気持ちの強い人」を選ぶようにした。

また、当社は従業員全員が障害者であるから、「それぞれのハンディキャップを補い合って、仕事のプロセスを完結させる」という基本方針を立てた。つまり、全員が期待された役割を果たさ

ない限り、仕事が完結しないということである。やや乱暴に言えば、「仕事を完結させるためにはコミュニケーションを重視せざるを得ない」という環境をつくってしまおうということである。

### 4. 安全管理面

16階建てビルの7階に入居することから、緊急時の避難については「コストをかけても万全を期する」という考え方で取り組んだ。



ロッカーや事務所内には「今月の手話」と題された紙が貼ってある。作成したのは手話通訳者。目に見える効果はないが、「互いに理解し合い、コミュニケーションを取っている」という雰囲気づくりに一役買っている。

B

## 課題への取り組み

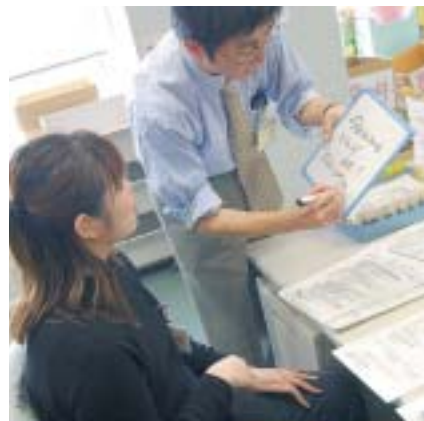
### 「コミュニケーション」をめぐる課題に対して

#### ●メールシステムの導入、ホワイトボードの常備

筆談を当たり前に行える環境をつくらうということであり、「情報を平易にもれなく伝達する」という基本方針の実現にもなる。具体的には社内LANによる通常のメールシステムを活用。小型のホワイトボードをほぼ一人に1枚の割合で配布した。

#### ●手話通訳者のパート採用、手話勉強会の実施

手話も当然、有力なコミュニケーション手段の一つである。手話通訳者(1名)の配置は単にコミュニケーション効率を高めるばかりでなく、手話を日常的に使う社員にとっては大いに安心感を与えたようで、予想以上の効果があった。



筆談用の、小型のホワイトボード。手話を共有できるようになってからは、数字や納期の確認など正確さが要求される場合にしか使われないという。

手話勉強会は聴覚障害者が講師になり、希望制で業務時間外に開催したが、全員が参加し、あいさつや日常業務で頻繁に使う言葉など、基本の手話を勉強した。専門用語などは当社独自の手話を作ったりして、手話で当社の仕事ができるように徹底した。手話を使わない聴覚障害者もこの機会に手話を覚え、今ではほぼ全社員が簡単なやりとりを手話でできるようになっている。この勉強会の評判が親会社に伝わり、親会社内に手話サークルも誕生した。そのサークルの運営には当社の社員も積極的に参加している。

#### ●業務マニュアルの完備

「情報を平易にもれなく伝達する」を実現するために、各業務グループでマニュアルを作り、みんなで共有することにした。口話での指導が理解できなくても、マニュアルを読むとそれが分かる環境を整えている。マニュアル作りに際しては指導者(グループ長=親会社からの出向社員)が一方的に書き下ろすのではなく、

コミュニケーション手段を限定せず、  
平易でもれなく伝わるようにあれこれ工夫して  
互いを理解し合い、安心して働ける職場をつくる。

## C 取り組みによる成果



親会社の事務代行という職種柄もあって、成果を計数化することは難しいため、ここではこれまでに入社してきた聴覚障害者の在籍状況（現在14名が在籍）を示しておく。

- 平成13年8月（創業時）＝12名が入社、うち2名が平成15年に退職
- 平成14年4月＝1名が入社
- 平成15年4月＝3名が入社

車いすがすれ違える広々とした空間、その中を職員がてきぱきと動き回る。齋藤社長も「個人個人の能力を正確に評価するシステムづくりを考えたい」という。



社員が互いに分かりやすい表現を探り合い、「全員で作る・全員が分かるマニュアル」となっている。

### ●個別指導の徹底

指導者（グループ長＝親会社からの出向社員）は、常に社員一人ひとりのコミュニケーション手段や前提条件に合わせた個別指導を心掛けている。3カ月に1度、社長・部長が全員と個人面談を行い、健康状態の確認や業務指導を行っており、これはメンタル面でのケアにもつながっている。

### 「メンタル面・モラル面」をめぐる課題に対して

#### ●協調性を重視した採用基準

音声情報の遮断によって、聴覚障害者は大きな疎外感を感じることもある。その疎外感を少なくとも理解しようとする人でなければ、チームワークは生まれない。また、聴覚障害者も手話のできない人に対しては、手話以外のコミュニケーション方法を探そうとする人でないと、良いチームメンバーとは言えない。この「協調性」に加えて、「意欲」と「一定の事務処理能力」も不可欠であるが、当社では特に「協力して仕事をする姿勢＝協調性」を重視している。

#### ●障害部位混在型のチーム編成

3つの業務グループは聴覚障害者と健聴者が混在するチーム編成になって

いる。これは「ハンディを互いに補い合って仕事を完結させる」という基本的な考え方に基づく。電話は肢体不自由者・内部障害者、書類の移動などは聴覚障害者というように仕事を分担し合い、グループにはトータルな成果を求めようとしている。これにより、すべての人に必要不可欠な役割が生まれると同時に、グループによる業務遂行が共通の目標となるから、互いに頻繁にコミュニケーションをとる必要性が生じる。「コミュニケーションこそ仕事の原点」という意識が全員に芽生え、社員の確執は認められない。

### 「安全管理面」をめぐる課題に対して

#### ●緊急避難誘導灯（フラッシュライト）の敷設

入居しているフロアー（7階の半分）と食堂階（4階）の天井に、計54カ所設置している。



フロアーの天井にはフラッシュライトが埋め込まれてある。非常時の音声誘導の補助というのが本来の目的。

## 聴覚障害者雇用から生まれた良い点

### ●目で理解する「業務マニュアル」

各グループごとに業務のマニュアルブック（従業員による手作りのもの）を作っているが、目で見て分かるように表現や図解を工夫したことで、聴覚障害者だけでなく、新しく入社してきた健聴者（肢体不自由者・内部障害者）にも分かりやすい内容となっている。結果、グループ全体に大きな効果を与えている。

### ●新規業務を獲得

生保事務の代行は膨大な現物書類を扱うため、肢体不自由者だけでは難しい。また、電話応対があるため聴覚障害者だけでも無理。全員が互いの必要性を確信し、チームワークの中で仕事をしているが、このスタイルが業績を伸ばしていることから、新規業務の獲得につながっている。

### ●親会社への波及

当社の手話勉強会の評判が伝わり、親会社に手話サークルが誕生した。当社の聴覚障害者もその運営に協力している。他にも食堂やエレベーターなどで親会社の社員と隣り合わせになることから、効果も出ている。