



リゾートトラスト株式会社東京本社事務支援センター(東京都渋谷区)

業務の内製化による職務創出や社内支援体制の構築により、個々の適性に応じた業務の設定や組織的なサポートを推進



- 1 配置転換
- 2 職務遂行
- 3 社内支援体制
- 4 社内研修
- 5 障害理解
- 6 支援機関との連携
- 7 不安・緊張感の軽減



事業所の概要

平成18年に会員権事業、ホテルレストラン事業、ゴルフ事業、メディカル事業などを展開するリゾートトラスト株式会社東京本社人事総務部内に設置された。本社内の定型的な事務作業の集約化や外注業務の内製化などにより業務を創出。49名の障害者がダイレクトメールの発送や名刺印刷など80種類以上の業務を分担して実施している。

**従業員数 321名**

業種及び主な事業内容

会員権事業、ホテルレストラン事業、ゴルフ事業、メディカル事業など

精神障害者雇用の経緯

設立当初は、知的障害者の雇用割合が高かった。その後、印刷書類の電子化やホテル清掃業務などの受注業務が拡大する中で、新たな障害者の採用では障害種別を限定せず、個々の能力、特性、業務への対応力などを重視することとした。その結果、精神障害者を雇用するに至った。

精神障害者雇用数・従事作業

**精神障害者 10名**

<従事作業>  
ホテル清掃業務、ダイレクトメール、パソコンによるデータ処理、書類の電子化など

精神障害者の雇用形態・勤続年数

雇用形態	正社員	週の労働時間に変動なし	1名	勤続年数	1年～2年未満	4名
		週の労働時間短縮等の変動あり			2年～3年未満	1名
パート・アルバイト		週の労働時間が30時間以上	9名		3年～4年未満	2名
		週の労働時間が20～30時間未満			4年～5年未満	
		週の労働時間が20時間未満			5年以上	3名

## 取組の概要

	キーワード	改善前の状況	改善内容	改善後の効果
改善策①	1 配置転換	統合失調症のAさんは、グループで事務補助業務を担当していたが、自分が良いと考える作業方法や作業ペースに固執してしまい、グループ内で度々衝突があり疲弊していた。	グループ会社のホテル清掃業務を内製化した際、Aさんを清掃グループへと配置転換した。担当業務は単独で実施するベッドメイクとした。	単独で行う業務とすることによって、周囲に影響を受けることなく集中して作業に取り組めるようになった。
改善策②	2 職務遂行	新たに導入した業務を精神障害のある従業員が主体的に実施できるようにする必要があった。	第2号ジョブコーチなどの資格を持つサポートスタッフが工程分析を実施し、実施手順の適正化を図るとともに、業務マニュアルを作成した。	自ら不明な点や作業もれを確認しながら、確実に作業を実施できるようになり、マンツーマンで指導する頻度が減った。
改善策③	3 社内支援体制	うつ病などにより休職に至る従業員の割合が増加していることから、精神障害者の職場定着は、事業所全体の課題として認識されるようになった。	人事総務部に「リワークセンター」を設立し、嘱託の精神科医、臨床心理士のほか、サポートスタッフを配置した。	うつ病の従業員を含む精神障害のある従業員に対する社内サポートを組織的に実施できるようになった。
改善策④	4 社内研修 5 障害理解	サポートスタッフは障害者の業務を支援する役割を担うが、精神障害者の雇用管理を適切に行うために、さらなる知識の習得が求められるようになった。	リワークセンターの精神科医、臨床心理士を講師とする社内研修を定期的実施した。また、本人たちのケース記録を作成するようにした。	精神障害に関する幅広い知識が身に付いた。また、ケース記録によって不調サインの見極めや個別の対応を効果的に行えるようになった。
改善策⑤	4 社内研修 2 職務遂行	統合失調症のBさんは同じグループで働く知的障害者にどのように接すればよいかで悩んでいた。	知的障害者の理解を深めるための研修を個別に実施した。また、Bさんには知的障害者が苦手とする数処理の管理や作業チェックを担当してもらうことにした。	知的障害者が苦手な作業をカバーするという役割が、Bさんの自信を生むとともに、グループメンバーがそれぞれ得意分野を活かすことで、生産性の向上がもたらされた。
改善策⑥	6 支援機関との連携 7 不安・緊張感の軽減	Cさんは通院のために有休を使っているが、次第に有休がなくなるのではと不安になり、疲労をため込むようになった。	本人との面談に就労支援機関が同席し、三者で疲労の状態、休憩の必要性、有休取得計画などを確認・相談するようになった。	多面的な助言を受けることにより、Cさんの不安が軽くなり、自ら客観的な判断ができるようになった。精神面での疲労も併せて軽減された。



### インタビュー

## 企業の声

### ▼ 江幡 幸久さん (専務取締役)

当社は、ホテル事業の特性として、施設がリゾート地にあり、障害者雇用は難しいという先入観がありました。全社的な業務の切り出しによって事務を集中して処理する「事務支援センター」を設立し、雇用の創出を図りました。その結果として、「営業現場」や、「ホテルサービス部門」での顧客折衝業務にかかる時間の捻出に大きく貢献するなど、担い手の変革により生産性の向上に着実に寄与してまいりました。企業の社会的責任に関する取組の強化が求められる中、今後とも本社部門が中心となり障害者雇用に取り組み、より一層社会に貢献できるように頑張りたいと思っています。

### ▼ 進藤 祥一さん (東京人事総務部長)

私は、毎日、朝夕同じフロアで働く障害者スタッフの目を見てあいさつします。元気な声を聞くと安心しますし、私も、さあ、またできる限りのことをしようという前向きな気持ちになります。ノーマライゼーションの理念のもと、人事・総務部門社員との壁を無くした中で、雇用環境の場を整えるだけでなく、働く障害者スタッフのモチベーションの維持や今後の成長につなげることが私どもの大切な役割と考えており、心のバリアフリーも進めながら仲間として見守っています。今後とも、行政をはじめ関係機関の皆様からの力強いサポートを期待しています。



## 企業の声

### ▼ 北沢 健さん (東京人事総務部事務支援課長)

私たちは障害者の業務を支援する役割を担うサポートスタッフです。精神障害者の雇用を通じて、雇用管理には個人個人の特性や状況などをしっかり把握し、状況に応じて対処を図る個別性の視点が必要だと気付かされました。そのため、第2号ジョブコーチの認定を受けるなど、障害に関する幅広い知識の習得や支援技術の向上に努めています。また、産業医や臨床心理士など医療従事者のサポート体制を社内に整えており、面談やカウンセリングなどの必要な対処を組織的に行えるようになりました。こうしたノウハウはメンタル不調のある従業員に対するサポートにも活かされています。彼らが自信を持ち安心して働ける職場作りも目指していきたいと思えます。



▲東京事務支援センターのサポートスタッフの皆さん(左から、橋本さん、北沢さん、梶山さん、鳥居さん、松木さん)

## 従業員の声

### ▽ Mさん【勤続6年】

ホテル清掃業務に従事しています。仕事で失敗した時もありますが、上司からは誤りの指摘や注意ではなく意欲に結びつくような声かけがあります。また、体調を崩した時には無理をせず休むことができるので、働きやすく優しい職場だと思います。長く勤務することは、社会のルールなどを学び、それらを身に付けることにもなり、継続は力であることを実感しています。一緒に働く仲間たちからも元気をもらいながら、気持ちを引き締めて仕事に臨むように心がけています。

### ▽ Kさん【勤続3年】

私は過去にホテルに勤めていた経験があります。現在、ホテル清掃業務を担当していますが、当時の経験を現在の仕事に活かすことができ良かったと思います。ベッドメイキングの作業は丁寧さと熟練を必要としますが、仕上がりの出来・不出来が一目瞭然なので、うまく仕上がった時は達成感が得られます。体調管理は日頃から意識しており、特に季節変わりの体調の維持、服薬の徹底、ストレスをためないための相談を心がけています。今後は清掃だけでなく、パソコンの業務などにもチャレンジをして仕事の幅を広げていきたいと思えます。

### ▽ Iさん【勤続5年】

入社当初はパートタイム勤務からスタートして、フルタイム勤務の準社員となり、現在は正社員として働いています。仕事を通じて社内外の人と関わりながら社会人としてのルールを学びました。自分の担当する仕事があるということは、会社の一員として認められているということですから、自信になります。また、長く勤めるために無理をしないことは大事ですが、自分が成長するためにもチャレンジは必要です。これからも担当する業務の精度を高めて、より多くの人から信頼される存在になりたいです。



### ▽ 森野さん【勤続7年】

1日6時間の勤務で働いていた時に体調を崩し休んでいました。その後、元の時間で働く自信がなかったのですが、会社から1日4時間に勤務時間を短くしてしばらく様子を見てもらったので、徐々に自信を取り戻すことができました。毎日働けることがうれしいです。これからも体調に気をつけながら、この会社で長く勤めていきたいと思えます。



## 改善策紹介

改善策

1

キーワード

1 配置転換

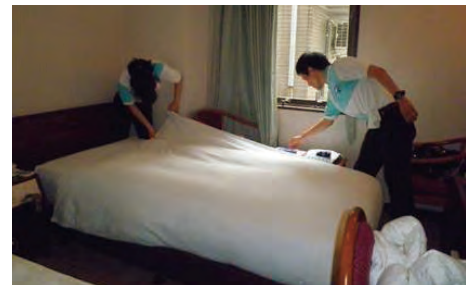
### グループ会社のホテル清掃業務の内製化により、職務創出を実施

統合失調症のAさんは、ダイレクメールの封入・発送などの事務補助業務をグループで行っていたが、自分が良いと考える作業方法や作業ペースに固執することで、グループ内のメンバーと度々衝突してしまい、自分自身も疲弊していった。事業所はグループ会社のホテル清掃業務の内製化を進めていたことから、Aさんに希望を確認した上で、清掃グループへ

の配置転換を行うとともに、ベッドメイクを担当してもらうことにした。Aさんには、作業の時間配分に関する助言をサポートスタッフが行いつつ、自身でスケジュールを設定するようにした。Aさんは単独での作業と無理のかからないスケジュールによって、周囲に影響を受けることなく集中して作業に取り組めるようになった。



▲東京事務支援センターの作業の様子。グループで同種の作業を実施する。



▲ホテルベッドメイキング作業の様子。ペアまたは単独で実施する。

### 解説

- 東京事務支援センターでは、本社の各部署や自社運営ホテルなどに対して、障害者が実施できる作業の創出に向けて積極的な営業活動などを継続的に実施しています。現場で行うには手間がかかる作業については、少量であっても年間を通じて依頼に応じるようにしています。ホテル清掃の内製化はこうした活動によって具体化しました。

改善策

2

キーワード

2 職務遂行

### 新規導入業務の工程分析とマニュアル化の推進により、円滑な作業遂行を実現

内製化したホテル清掃の作業を精神障害のある従業員が主体的に実施できるようにするため、障害者職業生活相談員や第2号ジョブコーチの資格を持つサポートスタッフは、あらかじめホテル清掃作業を自ら体験した上で工程分析を実施し、ベッドメイク、バス・トイレ清掃、室内清掃（拭き、掃除機）の各工程に分けて、障害者が実施しやすい手順に整理した。また、整理した手順を基に作業マ

ニュアル、チェックシート、タイムスケジュール、日報などを作成した。精神障害のある従業員はこれらの作業マニュアルやチェックシートを活用して、不明点や作業もれを自ら確認することで、確実に作業を実施できるようになり、サポートスタッフによるマンツーマンでの指導の頻度が減った。



▲サポートスタッフが作成したホテル清掃の実施マニュアル（⇒P55）。

## 改善策紹介

改善策

3

キーワード

3 社内支援体制

### 社内支援体制の構築により、組織的なサポートを実施

近年、在職中にうつ病などを発症し、休職に至る従業員が顕在化している現状から、精神障害者の職場定着は、事業所全体の課題として認識されるようになった。休職中の従業員が円滑な職場復帰を図るための対策が必要だったことから、平成23年に、東京人事総務部に「障害者雇用・リワーク推進センター」（リワークセンター）を設立した。リワークセンターには、医療面からの相談や助言を行うために嘱託の精神科医、臨床心理士を配置したほか、東京事務支援センターのサポートスタッフが作業支援チームとして携わり、休職者のリハビリ出勤などの管理や日々の相談を担当することとした。リ

ワークセンターの設立によって、会社サイドの主導でうつ病の「早期発見、早期治療」が可能となるとともに、社内サポートも組織的に実施できるようになった。また、サポートスタッフは、リワークセンターでの相談支援の経験を重ねることによって精神障害のある従業員に対する個々の相談支援に応じられる力が身に付いた。

○精神医療チーム

・精神科医  
・臨床心理士 } 嘱託

○作業支援チーム

・サポートスタッフ  
(東京事務支援センターとの兼任)

▲リワークセンター実施体制



▲リワークセンターでの作業の様子

改善策

4

キーワード

4 社内研修

5 障害理解

### 適切な雇用管理に向けたサポートスタッフの研修の実施により、個別的なサポートを実現

サポートスタッフは知的障害者の対応には慣れていないものの精神障害者については不慣れであった。精神障害者の雇用管理を適切に行うためにも、サポートスタッフには、さらなる知識の習得が求められた。そこで、リワークセンターの精神科医、臨床心理士が講師となり、サポートスタッフを対象とする社内研修を定期的を実施し、精神障害に関する基本的な特性や具体的な対応方法などの学習を行うこととした。また、サポートスタッフは精神障害者の個性

を踏まえて適切に対処するため、ケース記録を作成するようにした。精神障害のある従業員の日々の状況や経過などを個別に記録し、スタッフ間で共有することによって、不調サインの見極めや個別的な対応に役立てている。

ポイント

『精神障害者の個性』

精神障害者は、同じ診断名であっても症状や程度が一人一人異なります。その上、もともとの能力や性格、発病前に身に付けていた技能・経験などに違いがあることから、精神障害者を個性で捉えることが重要となります。事業所では、こうした考え方に基づいて精神障害のある従業員個々人の状況を継続的に把握することに努め、必要な対応が図れるようにしています。

## 改善策

### 5

#### キーワード

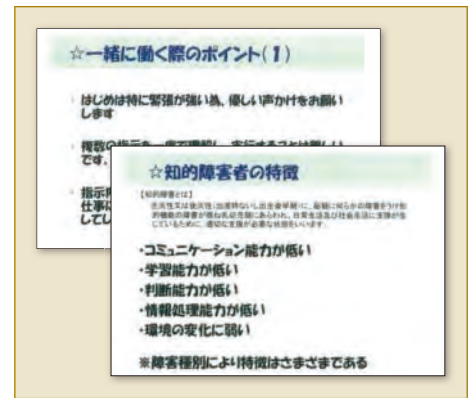
#### 4 社内研修

#### 2 職務遂行

### 障害に関する研修の個別実施により、障害者で構成される業務グループのチームワークを向上

統合失調症のBさんは初めての就職だったが、グループで一緒に働く知的障害者に対して、どのように接すればよいか悩んでいた。事業所はBさんの不安を解消するために、知的障害者に関する理解を深めるための研修を個別に実施した。研修では、知的障害の特性をまとめた資料を作成し、サポートスタッフが解説を加えながら、理解が深まるように進めた。また、業務では、Bさんに新たな役割を任せることによって、労働意欲の向上を図った。具体的には、知的障害者が苦手としている数処理の

管理や作業チェックなどをBさんの担当とし、また、作業チェックシートを活用して「何をどこまでやればいいのか」を自主判断できるようにした。その結果、知的障害者と共に業務を行うことへの不安感が減少したほか、知的障害者が苦手とする作業をカバーするという役割が、Bさんの自信を生んだ。さらにグループ内での仲間意識も形成され、お互いが連帯しそれぞれの得意分野を活かすという相乗効果によって、グループが活性化し、生産性の向上がもたらされている。



▲知的障害者を理解するためにサポートスタッフが精神障害のある従業員向けに作成した研修資料

## 改善策

### 6

#### キーワード

#### 6 支援機関との連携

#### 7 不安・緊張感の軽減

### 就労支援機関と連携した定期面談の実施により、不安の軽減や安定した勤務を推進

精神障害のある従業員は、疲れやすい傾向があるため、継続勤務を行う上でワークダウンのための休暇が時々必要となる。また、定期的な精神科への通院も必要である。統合失調症のCさんは、通院のために有給休暇（有休）を使っているが、次第に有休がなくなるのではと不安になり、休んではいけないという気持ちから疲れをため込むようになった。こうした先々についての不安は、職場以外の生活面に関係することも含まれるため、サポートスタッフの相談だけで解決できない場合もあった。そこで事業所は、就労支援機関を交えた面談を定期的実施することにした。精神障害のある従業員には、採用の段階から就労支援機関

に登録してもらい、事業所内外で相談が行える体制を整えた。また、事業所と本人との面談に際しては、必ず就労支援機関に同席を依頼し、三者で状況確認や問題の把握、具体的な対処などを相談するようにした。面談では、有休が残り少ないという不安への対応として、通院日などの予定を勘案した有休取得計画の立案や疲労の状態に応じた業務量の調整、休憩の頻度などの検討、自宅での休息の取り方などに対する助言を行うこととした。就労支援機関が同席し、多面的な助言を受けることにより、Cさんの不安が軽くなり、自ら客観的な判断ができるようになった。精神面での疲労も併せて軽減された。

#### 解説

精神障害者の中には、就職活動の段階から就労支援機関に登録を行い、様々な相談や援助を受けている人もいます。地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター、就労支援センターなどでは、就職した後も引き続き、職場定着に関する相談などを受けることができます。