

# 職場は「東京オペラシティ」!

職場  
ルポ

—サノフィ株式会社—  
ラ・メゾンビジネスサポートセンター



(文) 清原れい子 (写真) 小山博孝



取材先  
データ

## サノフィ株式会社

〒163-1488 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティタワー  
<http://www.sanofi.co.jp/>

- 代表：代表取締役社長 ジェズ・モールディング (Jez Moulding)
- 設立：2006 (平成18) 年1月1日
- 資本金：127億1490万円
- 社員数：約2700人
- 事業内容：医薬品および医療機器の製造販売・輸入、研究開発、医療機関への医薬品情報提供・収集ほか

Keyword：知的障害、発達障害、障害理解、業務創出、ソーシャルスキルトレーニング、ジョブコーチ、障害者就業・生活支援センター

## POINT

- ① ビジスマナーを身につける
- ② ソシアルスキルトレーニングの継続
- ③ インターンシップで「人材」を見極める



ラ・メゾンビジネスセンターのみなさん

### 人事直轄で 知的障害者を雇用

音楽や演劇などのイベントで知られる「東京オペラシテイ」。その高層階に「サノファイ株式会社」がある。サノファイはフランスに本社をもつヘルスケアのリーディングカンパニー。現在、100を超える国々で11万人の社員が働いており、医薬品、ヒト用ワクチン、コンシューマヘルスケアなど、世界の人々のヘルスケアニーズに応えている。

その日本人であるサノファイ株式会社は2006（平成18）年（サノファイ・アベンテイスから2012年に社名変更）に誕生した。その直後から障害者雇用の本格的な取り組みが始まり、2009年4月に人事本部（現…人



杉本文江センター長



仕事の指示をする尾上昭隆事務長

事・総務本部）内に「ラ・メゾンサービスセンター」（2013年にラ・メゾンビジネスサポートセンターに改名、以下「センター」）が設立された。現在は13人の知的障害者が本社内の職場で働く。

3代目センター長で、杉本文江（すぎもと ぶんえ）さんに、設立のいきさつをうかがった。

「2006年の合併によりサノファイに障害者雇用に関するグローバルコミットメント（後述）が生まれました。また、企業に求められている社会的な責任をしっかりと果たしていくという姿勢がより強くなっていきました。それまで、障害者の雇用にはあまり積極的ではありませんでしたが、ほぼ時を同じくしてハローワークから、3年間で1・8%の法定雇用率を満たすようにという指導が入ったこともあり、社長、副社長をトップにおいたタスクフォースを作り、障害者雇用を促進していくことになりました。ところが、1・8%はなかなか高い壁です。そんなとき、縁あって、特別支援学校との

パイプができ、特別支援学校からであれば知的障害者をまとめた人数を採用できることがわかりました。ですが、それまで知的障害者を雇用したことはありません。社員の心の抵抗をほどこき、採用を実現するために、希望者を募って特別支援学校や、知的障害者の雇用で成功している企業を見学したり、福祉作業所の製品を営業の販促品に使ったりと、さまざまな啓蒙活動を行いました。一番の認知拡大になったのは、特別支援学校の生徒さんにインターンシップに来てもらって、実際に『見て』『触れて』もらったことでしょうか」

人事本部の下に設立したことには意味があった。

「フランスの考え方では、一般の部署と一緒に働くのがノーマライゼーションなのです。だから、センターをつくり1カ所にまとめることには抵抗がありません。なぜ一般の部署で雇用しないのか？ 知的障害のある社員が成長する風土づくりが会社全体の成長につながるというコンセプトのもと、センターに所属するけれども、各部署に派遣する形で社員の中に入れていくようにしました」

初代センター長として「センター」を立ち上げ、現在も事務長として現場の責任者を務める尾上昭隆（おのうえあきたか）さんは、営業の第一線で活躍し、直前には安全衛生をつかさどる部署の部長の任にあった。



パソコンに向かい、名刺印刷指示をする社員

「バリの本社にはミッシヨン・ハンデイクヤップ・コミットメントがあり、障害者雇用にあたっては、全世界で守るべき約束事があるのです。日本はフランスと法律や制度が違いますので、すべてを持つてくるわけにはいきませんが、われわれの誇りである多様性をきちんと実践していくことが会社の方針です」

それまで知的障害者を採用したことがなかった社内の認知度アップのため、尾上さんは受入れの可能性がある部署を対象に説明会を開き、フランス本社から障害者雇用を担当するグローバルリーダーを講演に招き、特別支援学校や知的障害者を雇用している企業に見学に行くなど、設立に向けて次々と準備を進めていった。

「大事なのは、会社の進むべき方向を知らしめるマネジメントからのメッセージです。サノフィになって、社員の行動と意識を変えろという号令がかかり、同時に日本の法律をきちんと守ってほしい」と障害者雇用が始まりました。また、ヨーロッパの企業ですので、CSR（企業の社会的責任）を果たしていくことが強く発信されました」

2006年の合併時から社員が一体感を持つてるようにと、「ラ・メゾンプロジェクト」が始まっていた。

「新たな会社が社内横断的に物事をきちんと進めるためには、プロジェクトが



名刺用紙のセット、裁断、箱詰め、配送セット、段取り良く作業が進む

必要でした。社員が進んで手をあげ、女性や障害者の働きやすい環境作りにアイデアや知識・知恵を出しあって、人事を中心にいろいろなプロジェクトが始まりました。このラ・メゾンプロジェクトとあわせて、障害者とともに働くことに對する認知・啓発を行い、インターンシップを受け入れてもらいました。部署別の説明会は32回開きました。知的障害者雇用の経験がまったくない状況から、第一歩が始まったのが、2007年でした」

## ■ビジネススマナー 技術習得に力を入れる

2009年4月、現在のメンバーのうちの6人を特別支援学校から新卒で採

用、業務がスタートした。その後、同年9月に1人、2010年に1人、2012年に1人、2013年に4人入社して、現在は13人。全員が「愛の手帳（東京都療育手帳）」を所持し、自閉症などの発達障害をともなう人たちが7人いる。

業務開始後も、尾上さんは引き続き障害者の仕事ぶりを紹介したDVDの上映、「センター」社員の保護者をシンポジストに社内シンポジウムの開催などで理解を求め、メンバーが困っているときにサポートしてもらう社内サポーターも募集した。

「最初の仕事は名刺作成、シュレッター作業、コピー用紙の補充でした。本社の名刺作成で半年間の『慣らし運転』をしてから、日本法人全体の名刺を請け負いました。社員の認知を導き信頼関係を築くため、目の前でシュレッターをかけ、コピー用紙を補充し、名刺を配達しました。本当の理解は、彼らがクオリティの高い仕事をきちんとできることがわかって初めて生まれるのだと思います」

慣らし運転期間には、あいさつなどのビジネススマナー教育を集中して行った。本社内を移動するには1人でエレベーターに乗らなければならないが、発達障害の人たちは閉所が苦手な人が多い。社員から「エレベーターの乗り方がわかっていない」との声が出て、職場の問題として、みんなで考えた。

## WORKSHOP REPORT



ペットボトル、キャップの回収



名刺、印刷物、文具など本社に配達

「今日、スムーズに動いているのは半年間の教育期間があったからだと思いません。その後、ダイレクトメールの発送、簡単ですが量が多い印刷・製本・発送作業など、仕事は徐々に増えていき、社内のイベントを通じてアピールしていくと、『こういう仕事も頼めるのでは』と仕事の種類が広がってきました。一方で、仕事を受けるには印刷やパソコンなどの技術が必要ですから、東京ジョブコーチ（※）に依頼して技能的な訓練を行いました」

「今日、スムーズに動いているのは半年間の教育期間があったからだと思いません。その後、ダイレクトメールの発送、簡単ですが量が多い印刷・製本・発送作業など、仕事は徐々に増えていき、社内のイベントを通じてアピールしていくと、『こういう仕事も頼めるのでは』と仕事の種類が広がってきました。一方で、仕事を受けるには印刷やパソコンなどの技術が必要ですから、東京ジョブコーチ（※）に依頼して技能的な訓練を行いました」

### 安定して働けるように ソーシャルスキルトレーニング

「まず教育を大事にすることです。初期には特別支援学校の先生や障害者就業・生活支援センターの方に職場で半日から1日ついていただき、まわりの人が障害特性に慣れること、また障害者自身がスムーズに仕事ができるように、本人や周囲の人たちを指導してもらいました。入社後はビジネスマナー教育、安全

衛生教育、東京ジョブコーチによる仕事のスキルアップなどを行っています」  
コミュニケーションが苦手な人が多いため、2009年12月から臨床心理士と嘱託契約をしてソーシャルスキルトレーニングも始めた。

「早く辞めてしまう原因の1つに人間関係、ストレスなどがあります。就労支援機関の方はうちだけに集中してくることはできません。そこで、臨床心理士と契約して職場のソーシャルスキルトレーニングをしてもらっています。なかでも発達障害の人たちは、話す人のほうを向かないメンバーが多かったので、話し方からトレーニングを始め、その日のテーマにつなげてもらいました」

1年目は「見る」わかる、2年目は「できる」応用する、3年目は「伝える」教える」をコンセプトにした。何回も同じテーマを繰り返しながら回数を重ね、すでに80回。第80回は「謝る」がテーマだった。

「例えば職場でコピー機が壊れてしまったとパニックになる、突然スケジュールが変わって嫌な顔をされただけで、私は嫌われたと連絡がくる…。そういう場面を想定して対応方法を伝えることで、ミスの発生やトラブルを防ぐようにしてきました」

個々の障害特性に配慮して、単純作業を行うと長続きしない発達障害者には日

(※) 東京都が独自に実施する「東京ジョブコーチ支援事業」で配置されたジョブコーチ



本社社員用カフェでの障害者雇用の紹介展示とDVD

課を視覚化し、自らスケジュール表にマンガネットを張り付けることで、納得して作業ができるようにした。また、疲労しやすい発達障害者には、こまめな休憩時間を確保し、パフォーマンスの向上を図ってきた。業務日誌など、書棚に収められたたくさんの研修ファイルから、きめ細かく取り組んできた熱意がうかがえる。

「毎日、いわば小さな噴火、大きな噴火を起こす人たちが、仕事をするを通して注意したり注意されたりしながら、まわりとのコミュニケーションがとれるようになり、3年目ぐらいで安心できるようになりました。それまでは、別の階まで出かけると、ちゃんと帰ってくるができるかなど、いろいろな心配がありました。いまはどこへ行っても大丈夫、きちんと仕事をしてきます。支援者との連携もうまくいっていますが、メンバーもジョブコーチと仲がいいですよ。うまくいくと、彼らの力で成長していきます」

原則として、特別支援学校の新卒者を採用している。毎年のインターンシップを通じて仕事内容を理解した先生方が、可能性のある人材を送ってくれるという。「インターンシップを経験した人を採用しています。1回2週間、長い人で3週間。採用予定がない、採用前提ではないといっても、1年次、2年次、3年

次と続けてくる人もいます」と杉本さん。尾上さんは「3回もこられると情が移ってね:」と話す。

「全員にパソコン入力を練習させるので学校にそのカリキュラムがないと採用は厳しいですね。インターンシップでほしい人材を見極める。インターンシップの間にいろいろなることを体験させ、伸びしろが感じられる人材を採用しています」

## ■新入社員とランチミーティング

フランス本社を中心にサノフィは世界各国で国際障害者デーのイベントを実施している。日本では12月の障害者週間に、社員が休憩するカフェに世界各拠点の障害者雇用の取組みを紹介するDVDを流し、「センター」の仕事を紹介するパネルを展示した。内容は、メンバー自身を考え、自分たちでパワーポイントをつかってパネルを作成した。

一角には社員からの「ありがとうメッセージ」が張ってある。毎年行われる新入社員の研修の中にも、メンバーとのふれあいを目的としたプログラムが盛り込まれている。新人からの声は杉本さんに届く。

「新入社員の研修期間は、約6カ月あるのですが、研修の際にワークを一緒に

したり、ランチを一緒に食べたりして、大卒の新入社員に、障害のある人たちがいるのがあたり前の会社だと認知してもらっています。研修を終えて現場に出ると、彼らが名刺を作ってくれているのだとわかんと思っています。その日の新入社員の研修日報には、あいさつがきちんとしている、仕事を真剣に考えていることがわかるなどの感想が書かれていますね」

尾上さんも、このランチミーティングは新入社員研修には必要なことだと考えている。

「長期不況の中で、なぜ障害者を雇用しなければならぬのか。法律がありCSRが大切なのだと気がつくわけです。新入社員は、文化の違う外国の人たちとも他流試合をして成長しなければならぬ。障害者を理解するということは、それぞれの違いや現在の置かれている状況を理解して、将来の自分のキャリアを考えていく一歩になると思います」

尾上さんは、メンバーの家庭と協力体制を築くことにも力を入れてきた。

「基本的には、職場のルールを守ってくれればいいのですが、家庭のしつけが大事です。子離れ、親離れをしてほしい。心配で、職場実習にずっと付き添う親もいますから、会社説明会では、学校の先生、障害者就業・生活支援センター、保護者の三者にきていただき、就業規則についてお話しします。また1年に1回、

## WORKSHOP REPORT

終礼。活発に発言が続き、一日の仕事が終わる



ラ・メゾンサポーターズミーティングを行います。その中で、本人、保護者、支援者が一同に集まり、成長を確認し、社会的自立に向けて支援を行うことを確認しています」

### 利益を生み出す 集団として認知

2013年1月、会社のビジネスをより直接的にサポートする集団としての意識づけのために、部署名を「ラ・メゾンビジネスサポートセンター」と改めた。メンバー13人のうち4人は本社内の各部署に向いている。

職場には「みんなの目標」が張り出している。いろいろな仕事に挑戦、きれいな言葉づかい、体調管理に気をつける、協力して作業を進めていく、業務指導リーダーになれるように頑張る、大きな声であいさつ、まわりに対する気配り、社会に貢献できる人になる、など。

「センター」の経営は黒字だ。「結果を出すのが営業」と話す尾上さん。そこに、3年以内に黒字にする誓った営業マンとしての顔がのぞく。

「下支えの部分の仕事を請け負うこと

によって、一般の社員はさらにクオリティの高い仕事に集中できます。その流れは会社にプラスです。センターは外注の内製化や社員に代わって業務を請け負うことで、5千万円以上も利益を上げています。もちろん、材料費やセンター全員の給料を引いたうえです。また、一般社員の残業が少なくなり、ワークライフバランスを改善するメリットもあると思います。」

### ビジネスサポートを さらに広げたい

その日の終礼が始まった。当番が、「ほかのメンバーのよかったこと、助けられたこと、感謝すること」を発言するようにながすと、次々に手が上がる。「コピー用紙補充とシュレッダーを手伝ってくれて、ありがとうございます」など、「人のよいところを認めて伝えていく」プラスのフィードバックが行われる。職制ではなく、お互いを名前で呼び合う。杉本さん、尾上さんがあいさつする。「今日も1日、お疲れさまでした！」

サノフィ株式会社には、「センター」の13人を含めて39人の障害者が働いている。センターの13人以外は本社や川越工場そして全国各地の一般の職場で活躍している。雇用率は2・16%（2014年1月1日現在）になった。

杉本さんは、「メンバーと一緒に、さらに会社のビジネスをサポートできる部署をめざしたい」という。

「今後、会社がどのように変わっていても、サノフィにはなくてはならない部署にしておきたいですね。会社組織の成長、活性化につながるというコンセプトのもと、障害者雇用の取組みを真剣に考えています」

尾上さんの目標は大きい。

「目標は1億円の利益を出すこと。そのためには、20人近い人数が必要でしょう。パソコンを使う集団、ダイレクトメールや名刺作成など単純作業を行う集団、3つ×4つで1日の仕事を完結する集団など、業務をあと20ぐらい拡大して、すべての軽作業をしたいですね。コストを考えたとき、社内ですべての仕事をやったらいいのか。どの程度のスペースが必要かもあります。ただ、センターのメンバーたちが『自分たちがサノフィの仕事を支えている』という意識をなくすような、物理的に距離がある環境にはしたくない。これからも、社内でやります」

外資系企業は、障害者雇用もいったん動き出すとスピード感がある。ソシアルスキルトレーニングなど、発達障害者の安定雇用に向けた取組みが印象に残った。