

平成26年度
障害者雇用
職場改善好事例

最優秀賞

第一生命チャレンジド株式会社(東京都北区)

安心して働ける環境を整え、課題に対して段階的にチャレンジすることで、社員としての成長を促す取組を実現



- 1 不安の軽減
- 2 支援機関との連携
- 3 出勤の安定
- 4 コミュニケーションの改善
- 5 職域拡大
- 6 モチベーションアップ
- 7 キャリアアップ
- 8 個人目標の設定



事業所の概要

第一生命保険相互会社※の子会社として平成18年8月に設立し、特例子会社として平成18年11月に認定を受けた。設立以来、複数の就労場所で幅広い業務を展開し、知的障害者や精神障害者を中心に積極的に雇用しており、印刷、書類発送、清掃、喫茶などの業務に従事している。(※ 第一生命保険相互会社は、平成22年4月1日付で『第一生命保険株式会社』となった。)

障害のある従業員数 **132名** (平成27年1月1日付)

業種及び主な事業内容

印刷業、書類発送、清掃業、喫茶業

精神障害者雇用数・従事作業

精神障害者 **23名** (平成27年1月1日付)

<従事作業>
オフィス清掃業務、書類発送業務など

精神障害者雇用の経緯

特例子会社を設立した当初より知的障害者を中心に雇用を進めるが、知的障害者だけではなく精神障害者の雇用にも取り組んでいくという考えのもと、平成21年～22年度には厚生労働省の精神障害者雇用促進モデル事業に参加し、その2年間で11名の採用を行う(現在も全員雇用継続中)。採用では、業務に合わせた人材を募集するようにしている。

活用した支援機関・企業内の専門人材

[支援機関] 就労支援センター、作業所、就労継続支援B型事業所、障害者職業センター

[専門人材] 職場定着推進室

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	19名
		週の労働時間短縮等の変動あり	
	パート・アルバイト	週の労働時間が30時間以上	1名
		週の労働時間が20～30時間未満	3名
		週の労働時間が20時間未満	

勤続年数	1年～2年未満	2名
	2年～3年未満	1名
	3年～4年未満	1名
	4年～5年未満	4名
	5年以上	12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 不安の軽減 2 支援機関との連携	①業務の失敗に対する不安 ②日頃の仕事への適性に関する不安③以前の就職のように長く続かないかもしれないという不安などを抱えており、それがミスにつながったり、落ち着いて仕事ができなかったりすることの要因になっていた。	①業務遂行における工夫を行い、自信を持って仕事ができるようにした上で、失敗した時は原因と対策を話し合った。②定期的に支援機関に訪問してもらい、本人、支援機関、企業の三者で情報を共有した。③実習の設定、同じ作業所に通所する3名を同時期・同部署に採用した。支援機関への登録を勧めた。	①本人の視点が、失敗への恐れから失敗を繰り返さないための対策を考えることへ変化し、安心感につながった。②支援機関を通して家族とも情報共有でき、安定して働ける環境作りができた。③悩みや不安を支援機関へ相談し、解決できるようになった。
	3 出勤の安定	入社前の生活において毎日体を動かすことがなかったため体力的にきつく、緊張感や偏頭痛があり、欠勤・早退が見られていた。また、同部署で働く同期入社3名全員が同じ日に休暇の申請をするなど課題があった。	短時間勤務から段階的に勤務時間を延ばした。体調によっては勤務時間を短くするなど柔軟に対応した。体調が悪いときは早めに休むこと、状況に応じて半日公休も活用することを伝えた。人員体制に余裕を持たせる、同じ業務を複数人で対応するなどの環境整備をした。	3か月後には7時間勤務に移行することができた。これまでよりも、適切な体調管理ができるようになり、安定勤務につながった。
改善策③	4 コミュニケーションの改善 5 職域拡大	Aさんは、他の社員とのコミュニケーションが必要な業務へチャレンジし、ステップアップすることが求められていた。 Bさんは、体調不良を早めに伝えることができなかったり、次の仕事で何をするか分からない時に同僚に確認できなかったりしていた。	Aさんには、少人数(3名)の同僚との共同作業を設定し、同僚と話し合いをして情報共有を図った。その後、チーム制となり、6名の同僚と仕事をするとともに、新人の育成担当という役割を担うことになった。 Bさんには、上司を固定し、関係性の構築に努めた。次第にBさんから職場で対応しきれないの要望もあがってきたため、職場定着推進室が社内ルールとのバランスを見ながら要望への対応の可否を判断した。	Aさんは、同僚が新人に仕事を教えている間はその人の分まで仕事をフォローすることもできるようになった。チーム内の定期ミーティングでは、少しずつ自分以外のことに関心を持つようになった。 Bさんは、職場定着推進室がサポートすることで、現場の上司との関係性を保ちつつ、職場で求められるコミュニケーションができるようになり、業務が円滑に進むようになった。
	6 モチベーションアップ 7 キャリアアップ 8 個人目標の設定	Aさんは、受け身の姿勢が目立っており、本人のキャリアアップのためには仕事に対する積極性が必要であると考えた。 Bさんは、出勤が不安定だったが、その背景には、本人が仕事に対するモチベーションを保てないことがあると考えられた。	Aさんは、目標管理制度における上司との面談で、「同僚とのコミュニケーションが必要な業務へチャレンジし、ステップアップする」という目標を決め、取り組んだ。 Bさんは、目標管理制度における上司との面談により、これまでの評価、今後の期待について説明を受け、新たな業務・役割にチャレンジすることを目標設定した。	Aさんは、将来像を見据えて仕事に従事するようになり、会議中の質問もするなど、業務への積極性が出てきた。 Bさんは、他の社員への指導や見学者の対応、チーム全体のマネジメントができるようになった。
改善策④				



企業の声



▼ 湯浅 善樹さん (代表取締役社長)

当社では、平成18年度から精神障害のある方を採用しています。当時は初めてということもあり不安がありましたが、採用に関しては、仕事ができること、通勤できることという点を重視して面接をしました。翌19年には、精神障害の特性を十分理解している精神保健福祉士を採用して社内の体制整備を行い、平成22年には、厚生労働省のモデル事業を受託したことで、精神障害のある人を新たに6名採用することとなりました。このうち3名は、同じ作業所に通所する仲間でしたが、3人がお互いに支え合うことでスキル向上、やる気のアップに繋がったと思われます。採用当初は、企業で働く意識が育っていなかった面も見られましたが、これはOJTで実際に経験を積みながら解消していくことができました。

これらの経験から職場定着においてモチベーションは重要であり、自分で考え自分で取り組んでいくという社員の自発性が大切であることを学びました。一方、企業側としては、社員の意見を聞くこと、社員がキャリアアップを目指す仕組みを整えることが必要だと思っています。当社では、障害のある社員が上の職位を目指す仕組みとなっています。やればできるのですから、初めからできないと決めつけず、何事もチャレンジさせてみるのが可能性の扉を開けるものと考えています。

改善策紹介

改善策

キーワード

1 不安の軽減

2 支援機関との連携

1

社員が抱える不安軽減に向けて、3つの工夫・改善を実施

当社で採用した精神障害のある社員の中には、①業務の失敗に対する不安②日頃の仕事への適性に関する不安③以前の就職のように長く続かないかもしれない不安などを抱えている者がおり、それがミスに繋がったり、落ち着いて仕事ができなかったりすることの要因になっていた。そこで、①～③の不安軽減に向けて、3つの工夫・改善を実施した。

① 業務遂行の工夫

書類発送業務を習得しやすいよう工程を細分化し、必ずしも工程順ではなく、本人が比較的習得しやすい工程から進めるようにした。また細分化したことで、本人にとって業務の習得状況がわかりやすいというメリットもあった。

そして工程ごとに透明な箱(写真参照)を準備し、未処理の書類が多く残っていて優先的に処理が必要な工程を、誰もが一目で分かるようにした。

また失敗した時でも原因と対策についてまず本人と一緒に話し合

うことで、本人の視点が失敗への恐れから失敗を繰り返さないための対策を考えることへ変化し、安心感につながった。

② 支援機関との連携

支援機関に悩みを相談する社員については、定期的に支援機関に訪問してもらい、本人、支援機関、企業の三者で情報を共有した。会社での状況は、支援機関から家族に伝えてもらうことで家族の安心につながり、安定して働ける環境作りができた。

③ 採用の工夫

採用前に3週間程度の実習を設定することで、本人は「続けられそうか、向いているか」、会社側は「毎日通勤できるか、意欲があるか」を確認できた。また、同じ作業所に通所するメンバー3名を同時期に採用し、3名が毎日同じ現場に勤務することで環境の変化を少なくし、不安や緊張を和らげる工夫をした。さらに、支援機関を持たない社員に対して、継続勤務

が実現できるよう、支援機関への登録を勧めた。本人の了解後、支援機関に月1～2回程度の訪問と実習期間中の振り返りへの参加を依頼し、本人との関係性を築けるようにした。その結果、悩みや不安を支援機関へ相談することにより、解決できるようになった。現在でも年1～2回は、支援機関が訪問し、関係性を維持している。



▲作業上の工夫 (⇒p.39)
業務量の「見える化」により一目で進捗状況を確認

改善策

キーワード

3 出勤の安定

2

フルタイム勤務に向けて段階的な勤務時間の延長や適切な公休取得により安定した出勤を実現

Bさんは、入社前の生活において、毎日体を動かすことがなかったため、体力的にきつく、緊張感や偏頭痛があり、欠勤・早退が見られていた。フルタイム勤務に向けてまずは、月～金曜の毎日5時間勤務からスタートし、1か月ごとに1時間ずつ、段階的に勤務時間を延ばした。体調によっては勤務時間を短くするなど柔軟に対応した。

また、体調の悪い時に公休を取得

しやすくし、周囲もその休みに対応できるように同じ業務を複数人で担当するなどの環境整備をした。

一方で、公休の取得方法について支援機関を交えて話し合い、体調が悪い時は早めに休むこと、状況に応じて半日公休を活用し、なるべく業務に支障をきたさない休み方を一緒に考えた。併せてグループ内ではBさんに仕事を任せ、本人の役割意識や責任感が芽生えてくることで、

徐々に休むことが減っていった。

これらの取組により、同部署で働く同期入社3名全員で同じ日に休暇の申請をするなどの課題が見られたBさんも3ヵ月後には7時間勤務に移行することができた。またこれまでよりも適切な体調管理ができるようになり、安定勤務につながった。

改善策

3

キーワード

4 コミュニケーションの改善

5 職域拡大

他の社員とのコミュニケーションが必要な業務への職域拡大を段階的に取り組み、ステップアップを実現

Aさんは、もともと無口で面談ではほとんど会話ができず、業務中も周囲から孤立しがちなタイプであり、当初はその点を配慮して業務配置をしていた。しかし、他の社員とのコミュニケーションが広がることで、業務の広がりも生まれ、当社にとって大きな戦力になると考えたことから、他の社員とのコミュニケーションが必要な業務への職域拡大に段階的に取り組んだ。

【共同作業とチーム制の導入】

少人数(3名)の同僚との共同作業を設定し、作業は、本人の得意な文房具管理とした。活動が軌道に乗ると、話し合う内容が増え、それぞれが持つ情報の共有が難しくなってきたため、「検討&決定事項リスト」(p40)を見ながら話し合いを進め、円滑な情報共有を図った。また、お互いの苦手な部分を補い合えるように役割分担し、全員が話し合いに

参加しやすいようにした(下表)。

その後、障害のある社員が増加したことにより新たな体制を作ることとし、グループ全体を6チームに分け、それぞれにチーム長を置く体制とした。Aさんのチームは6名で、うち3名が新人だったことから、新たに新人の育成担当という役割を担うことになった。自ら新人に仕事を教えることに加え、同僚が新人に仕事を教えている間はその人の分まで仕事をフォローすることもできるようになった。チーム内の定期ミーティングにも参加し、会を重ねるごとに少しずつ自分以外のことに興味を持つようになった。

Bさんは、上司と雑談はできるが体調不良などを早めに伝えることができなかったり、次の仕事で何をするか分からない時に同僚に確認できなかったりしていた。そこで、まずは現場において、Bさんが職場で必要なことを話しやすい雰囲気

作りに取り組んだ。

【チーム内の関係性の構築】

入社当初はチームの上司を固定し、関係性の構築に努めた。日頃から雑談やグループの話し合いを行い、本人が話しかけやすい関係性を築けるように心がけた。

しかし、良好な関係が構築されると、Bさんから職場では対応しきれない要望もあがってくるようになった。現場の上司の負担が大きくなってきたため、職場定着推進室(p13)が関与することとし、社内ルールとのバランスを見ながら要望への対応の可否を判断し、本人に伝えるようになった。職場定着推進室が関わることで、現場の上司との関係性を保ちつつ、職場で求められるコミュニケーションができるようになり、業務が円滑に進むようになった。

	役割(得意)	苦手
Aさん	記録、計算、パソコン操作	発言、話し合い
Cさん	発言、他者との折衝	計算、パソコン操作
Dさん	発言、意見の整理、進行役	パソコン操作

◀表
互いの得手・不得手を補い合う役割分担



従業員の声

▽ Aさん【勤続4年】

最初の2~3年は、一つの工程ができるようになり、次に進めることが嬉しくて仕事をしていました。何回も失敗しましたが、必ず、慌てる自分を助けてくださる上司、自分の失敗をカバーしてくれる仲間がいてくれました。皆、親切で優しく、職場は自分にとって安心できる場所になっていったと思います。

トレーナーになって自分が変化したことは、今までのように黙々と仕事をするというより、会議や面談のことを考えたり、業務の進捗状況が気になったり、チームの皆の仕事ぶりを分かりたいと思うようになりました。また、実習生に、上達して帰ってほしいと思うようになりました。

この会社は、不得意なこと、一度失敗したことも必ず再びチャレンジする機会を与えてくれると思います。今後は、得意なことにも不得意なことにも取り組んで、少しでも会社や周りの人に役に立てるトレーナーになりたいと考えています。

改善策

4

キーワード

6 モチベーションアップ

7 キャリアアップ

8 個人目標の設定

目標管理制度の活用によりモチベーションアップを図り、新たな業務へのチャレンジや責任ある役割を任せることでキャリアアップを実現

Aさんは、上司の指示をよく聞いて仕事をするが受け身の姿勢が目立っており、本人のキャリアアップのためには、仕事に対する積極性を育てることが必要であると考えた。そのため、目標管理制度における上司との面談の中で、「同僚とのコミュニケーションが必要な業務へチャレンジし、ステップアップをする」という目標を決め、取り組んだ(取組内容は改善策3参照)。自分の目標をきちんと持つことで、将来像を見据えて仕事に従事するようになり、以前は見られなかった会議中の質問もするようになるなど、業務への積極性が出てきた。このような

同僚等との関わりも含めた計画的、段階的なキャリアアップを図ることで、周囲に気を配ったり、他の社員に自分の意見を伝えたりすることができるようになった。その後、社長賞^{*1}を受賞し、トレーナー^{*2}に昇格することにもなった。

^{*1} 社長賞
毎月グループごとに自薦、他薦でその月に一番頑張った人を社長賞として表彰する制度。上司が受賞者を決めるのではなく、グループ全体で決定する

^{*2} トレーナーの役割
通常業務のほか作業過程における最終チェック、実習生の対応、支援機関への対応、チームの取りまとめ、一般職員の評価、各種会議の参加等を担う



▲職位制度の整備

Bさんは、出勤状況が不安定であったが、その背景には、本人が仕事に対するモチベーションを保てないことがあると考えられた。加えて、これまで周囲から過度な期待をされ、仕事が続かなかったという不安も持っていた。そこで、目標管理制度における上司との面談の中で、Bさんのこれまでの仕事ぶりについてきちんと評価するとともに、今後上司が期待することについても丁寧に説明をした上で、新たな業務・役割にチャレンジすることを

目標設定し、本人のモチベーションアップを図った。また、新たな業務の習得に当たっては、初めから性急に結果を求めることのないよう配慮し、例えば、当初は上司との共同作業から始め、次に上司が近くにいる中での一人での作業というようにステップバイステップで取り組んでいけるようにした。

その結果、Bさんは、時間をかけて少しずつ取組ながら、他の従業員への指導や見学者の対応、チーム全体のマネジメントができるように

なり、現在はトレーナーとして、グループ全体の運営に責任もって携わっている。

解説

「目標管理制度」は、年2回(4月、10月)上司と相談しながら目標を立て、前回の目標の振り返りを行うものです。振り返りの話し合いは、仕事の成長を確認する場でもあります。



従業員の声

▽ Bさん【勤続5年】

入社前は作業所に通所しており、施設外の建物の清掃に週1～2回1時間程度働いていました。その頃は、小遣い程度でもあるし、自分が行かなくても作業所の仲間が代わりにやってくれることもあり、仕事にあまり身が入っていませんでした。そんな中、支援機関からの紹介がきっかけで当社に入社しました。トライアル雇用期間中は、体力もなく、体調がしんどかったのを覚えています。現場の人にも注意を受けたりしました。それでも、勤務時間を少しずつ増やしていき、9か月後には嘱託職員から正社員に登用されました。業務には、試行錯誤を重ねながら取り組んでいます。時間内で業務を終わらせるため、時間配分を自分で考えていますが、何年か前では考えられなかったことです。今はトレーナーに昇進しましたが、研修では他のトレーナーの話を書くことや、障害者雇用に関する当社の取組と他社の取組を比較検討するなどしており、トレーナーになったことは、自分自身の励みになっています。



職場定着推進室の取組

「職場定着推進室」は、平成23年に3名でスタートし、平成26年には6名に強化されました。精神保健福祉士、社会福祉士、ジョブコーチ、民間企業での社会人経験豊富な者で構成されています。障害のある社員の課題に加え、各グループの抱える課題についてもタイムリーに把握し、各グループ間の情報共有を図りながら、現場とともに課題解決にあたっています。

【具体的な役割】

各グループで生じている課題の確認と対策の検討、障害者の支援機関から依頼される見学や実習の受け入れ、新規業務の開発、販促活動、社内研修会の企画・実施など幅広い役割を担っています。

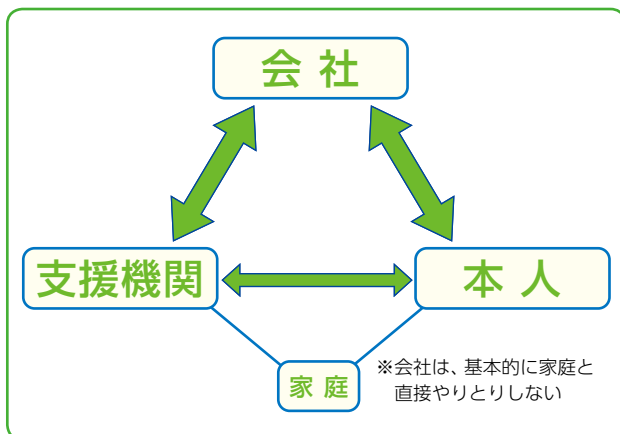
今回紹介した改善事例は、職場定着推進室が各グループと協力して行った取組です。基本的に、各グループの中で生じた課題はそのグループの中で解決していきますが、計画的な対応が必要な場合や対応に時間を要する場合、支援機関と連携する場合などは同室が中心となって対応します。

【相談のスタンス】

発足当初は、障害のある社員との相談の時間をかなり確保していましたが、今では仕事に支障をきたす状態の時は、本人の気持ちの整理に役立つ、必要最低限の相談・アドバイスをしています。

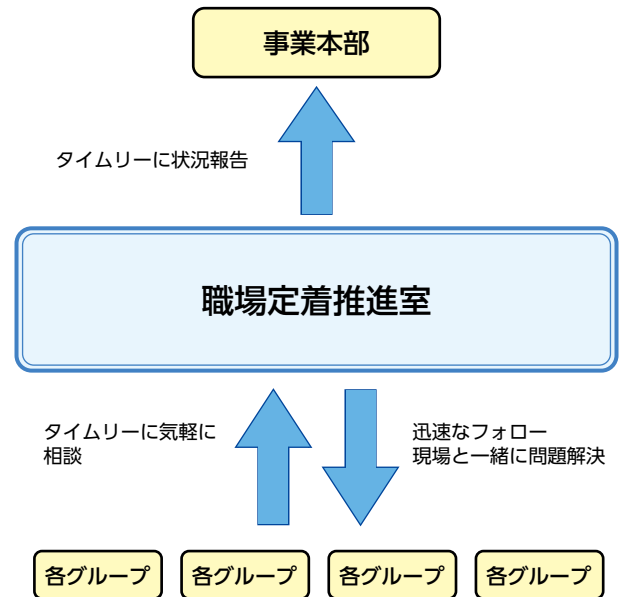
【支援機関との連携】

精神障害のある人を雇用する場合、まずは本人や支援機関と症状や働く上での留意点などに関する情報共有をきちんと行っています。さらに、定着に向けた体制を整えるためには、生活面の支援が必要です。企業が全ての課題を抱えるのではなく、支援機関と連携して取り組んでいます。



▲支援機関との連携

職場定着推進室の役割



▼ 小田垣 隆さん
(常務取締役 事業本部長)

様々な仕事を任せることは一方でリスクを発生させますが、リスクを軽減する点検体制を確立しつつ任せています。本人が責任ある役割を経験することで成長が実現します。

一歩踏み出すきっかけを与えることが上司の役割であり、チャレンジは新たな可能性に繋がると考えています。

ポイント

今回紹介した改善事例では、社員一人ひとりをよく理解した上で課題は何か、課題への対応策をどうするかなどを検討して取り組んでいます。

また、職場定着に向けて、適切な目標を本人と相談しながら、安心して仕事ができる状況を整えることや自信を持って働いてもらえるような取組を行っています。時には支援機関との情報交換をしながら、本人の考えを確認していきます。これらの積み重ねにより、社員としてのスキルアップ、キャリアアップを図っています。