

# 編集委員が 行く

## 人材開発の視点で、職場定着と地域生活を実現 ～アステラス総合教育研究所のグリーンサプライ支援室を訪ねて～

アステラス総合教育研究所株式会社、つくばLSC障害者就業・生活支援センター（茨城県）

埼玉県立大学教授 朝日雅也



### 取材先データ

アステラス総合教育研究所株式会社  
御幸が丘グリーンサプライ支援室

〒305-8585 茨城県つくば市御幸が丘21 つくば研究センター  
TEL 029-863-6338 FAX 029-860-6355

つくばLSC障害者就業・生活支援センター

〒305-0882 茨城県つくば市みどりの中央29-5  
TEL 029-847-8000 FAX 029-875-3574



### 編集委員から

法定雇用率が改定されたことによって、企業の障害者雇用のさらなる量的確保に関心が高まっている。同時に安定的な雇用継続のためには、障害のある従業員をいかに職場にとってかけがえのない存在にしていくのか、事業所の「育成力」が問われてくる。それが、定着を促進し、障害者雇用の質を高めていくことになる。大手製薬会社の特例子会社としてその使命に取り組む職場を訪ねた。

Keyword：職場環境の整備、障害理解、特例子会社、障害者就業・生活支援センター



御幸が丘グリーンサプライ支援室長の和栗三雄さん



御幸が丘グリーンサプライ支援室 支援スタッフの  
蓮見雅人さん



蓮見さん(右)から説明を受ける朝日編集委員(中央)と、  
つくばLSC障害者就業・生活支援センターの君山智恵子さん(左)

## POINT

- ① 企業内での育成により適切な職場定着を実現
- ② 多様な業務展開による職場全体の一体感の醸成
- ③ 職場と障害者就業・生活支援センターとの連携による生活支援への展開

### 受付コーナーで プランターが出迎え

つくばエクスプレス線「研究学園」駅から車で約5分。周囲を豊かな緑に囲まれた環境のなか、広々とした敷地が目につく。豊かな植栽に溢れる公園のような「アステラス製薬つくば研究センター」。このなかに、今回取材するアステラス総合教育研究所株式会社の「御幸が丘グリーンサプライ支援室」がある。

受付で担当者を待っていると、可憐な花に彩られたプランターにウェルカムボードが。近づいてみると、そこには本日の取材先であるグリーンサプライ支援室のスタッフの名前が添えてある。作業の担当者からの、歓迎の思いと仕事への責任感が事業所の正面を飾る植栽に溢れている。障害のあるスタッフが自信に満ちて仕事に取り組んでいる様子を想像している

と、支援スタッフの蓮見雅人さんが出迎えてくれた。

今回の取材のコーディネーターでもある蓮見さんは、高齢者ケアサービスや特別支援学校での経験を活かし、障害のあるスタッフの支援にあたっている。蓮見さんの案内で、すでにプレゼンテーションの準備も整ったミーティングルームへ。室長の和栗三雄さんと、茨城県のつくば圏域を担当する「つくばLSC障害者就業・生活支援センター」(以下「つくばLSC」)生活支援担当の君山智恵子さんが笑顔で歓迎してくれた。

### 障害者雇用の中核、 グリーンサプライ支援室

アステラス製薬は、「障がいのある方が活躍できる場を提供すること、自立した日常生活や社会生活を営むことができる社会を実現すること」を社会的責任のひ

とつ」(同社ホームページより)とする考えに基づき、特例子会社であるアステラス総合教育研究所を設置している。この研究所では、グループ内の人材開発に関するトータルコンサルティング、最適な研修プログラムと研修環境の提供を行っている。

具体的には、アステラス製薬グループ会社を顧客とした研修部門と、業務的には若干の重なりを持ちつつ、障害のあるスタッフが職場のニーズに沿った幅広い業務を担当する部門から構成されており、アステラス製薬グループにおける障害者雇用の牽引力にもなっている。従業員数は企業全体で、約7000人(※国内グループ会社合計)。特例子会社で全社の雇用障害者数の約4割を占めている。

グリーンサプライ支援室は、アステラス総合教育研究所の本部(東京都中央区日本橋本社)、焼津工場(静岡県)、そして今回訪問したつくば研究センターの3カ所に設置。つくば事業所が、最も早い2011(平成23)年4月の開設だ。

和栗さんは、日本橋グリーンサプライ支援室・御幸が丘グリーンサプライ支援室の二つの室長を兼務している。

### グリーンスタッフ

障害のある従業員は「グリーンスタッフ」と呼ばれている。3事業所における



アステラス製薬 つくば研究センター



研究所の内外に飾られる花

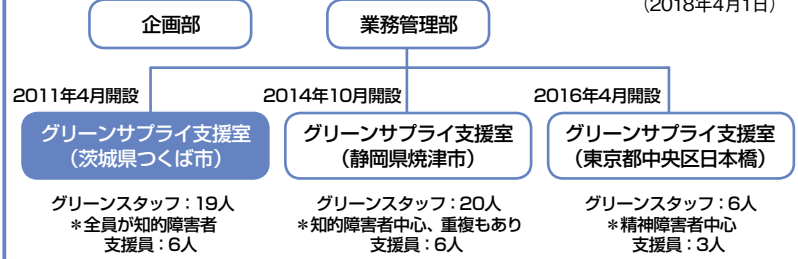


敷地内では、さまざまな花の育成、管理をしている

図1 グリーンサプライ支援室の組織体制とグリーンスタッフの採用状況

アステラス総合教育研究所株式会社（本社：東京都中央区日本橋）

（2018年4月1日）



出典：取材時説明資料を基に著者改編

## 多彩な業務内容

採用・配置状況は図1に示す通りだ。直近に開設された日本橋事務所では、本部業務の特質に加え、精神障害者雇用への取組みを反映してか、グリーンスタッフ76人中、精神障害のあるグリーンスタッフ4人と、その割合が高い。障害者雇用に関する社会的ニーズにも対応した発展過程を示しているともいえる。

アステラス総合教育研究所は、グループ内事業所への研修プログラムの企画運営とともに、それぞれの事業所における多様な業務を展開している。

つくば事業所の業務は、リサイクル廃棄物の回収、落ち葉清掃、雑草の引抜き、リユース品の整備、花卉の栽培と管理、

機密文書の分別・廃棄など、実に多岐にわたる。また、社内では文房具のリユース推進に向けたポイント制がとられているのだが、そのポイントでもらえる社内奨励グッズのロゴ入りトートバッグも、グリーンスタッフがミシン工芸で製作している。

植樹苗の栽培は、アステラス製薬が社会貢献活動として行う地元の筑波山での植林に用いられる。元になるどんぐりの実拾いももちろん、グリーンスタッフの手による。ただし、研究所のスタッフにも呼びかけ、ボランティアとして植樹苗の栽培に共同して取り組む。

公園を思わせる敷地内の木々に隣接して、どんぐりの芽吹きを待つ小さな苗床を案内していただく。「ここで、どんぐりの苗を育てているのか」と思わず感嘆。

花壇の手入れ作業などについても、研究所のスタッフに参加を呼びかける。こうした具体的な作業を通じて、相互に知り合い、理解しあうことにつながっていく。

焼津事業所では作業服のクリーニングや作業靴の洗濯など、日本橋の本部事業所では、会議室の清掃やアンケート集計など、それぞれの事業所の特徴に沿った職種が工夫されている。

アステラス総合教育研究所では、売上げが発生する作業はなく、スタッフの人員費は親会社が負担する。その分、内製化と職務の開発が欠かせないと思われる。そのため設備投資も効果的な戦略が求められるようだ。花の栽培のための温室設置などは、その一例であろう。

そのようななか、昨年から研究活動に不可欠な実験用チューブのナンバリングと巡



グリーンサプライ支援室



広い研究所内を走るバスの停留所などの花の管理も、グリーンサプライ支援室が行っている



回補充の業務も開始。直接、研究所の仕事になうなど、業務を拡大した。見事な仕事の切り出しに感心する。

## 手厚い支援体制で成長を促進

グリーンサプライ支援室の特徴は、「手厚い支援体制」。グリーンスタッフ3〜5人に対し、1人の支援スタッフを配置。今回、取材のコーディネーターを務めてくださった蓮見さんもその1人だ。

支援スタッフは、業務配分案を作成するとともに、グリーンスタッフの業務面やメンタル面などについて幅広いサポートを直接行うことが特色。トラブルシューティングや課題改善策を提案する責任も負う。

例えば、「対話のスタイル」。何かミスがあったとしても、それを責めるのではなく背景を探るスタイルである。笑顔で向き合うことを大切に、グリーンスタッフの「強み」を見出していく方法でもある。

もうひとつがグリーンスタッフの「重荷」を取り除くアプローチ。障害者の職場定着を図るうえで、生活上の課題への適切な対応が求められる。和栗さんは、「グリーンスタッフは、親兄弟など家族との関係、金銭問題、交友関係の悩み、SNSなどネット上のトラブルなど、人知れずストレスを抱えていることが少なくない」と指摘する。もちろん、自ら課題を表現するスタッフばかりではない。その際には、

こうした「重荷」を取り除くという姿勢が重要となる。

グリーンスタッフも当然、千差万別だ。多くの支援を要する人もいれば、そうでない人もいる。「適切な支援と適切な仕組みがあれば、障害のある人の力は大きく伸びる」と和栗さん。相手を思う心と支援の技術が重なり合って初めて、グリーンスタッフの成長が確実になる。

さらには、支援スタッフには「チームディスカッションによる正解の探索と質の担保を求めている」と和栗さん。自分の支援が正しいと、必ずしも思わないではないという。「相手の心を開かなければ何も始まらない」と、支援スタッフもまた、育てられ、自らそのキャリアを確実に積み上げているのである。

## 能力向上への確信

障害のある人の就労支援については、キャリア発達支援の観点から、事業主や同僚も、その成長とともに歩んでいくことが重要である。障害の種類や軽重にかかわらず、だれもが、よりむしろかしい仕事にチャレンジしていきたいと思うのは、ごく当たり前のことである。

グリーンサプライ支援室では、「社会性」「対人的スキル」を含め、さまざまな能力が周囲の指導や本人の努力によって向上することを信じて、日々取組むこ

とを「指導（育成）方針」としている。「障害があるから仕方ないのではなく、どこまで可能性を追求していけるかだ」と、和栗さんは強調する。例えば、「自閉症」と診断されている人の個性は尊重するが、「個性だから、できなくても仕方ない」という考え方には留めない。無理を強いることはないが、職場のなかでの可能性を引き出していくこともまた、支援者として欠かせない視点だ。

もう一つが、厳しいながらも楽しく、働きがいのある職場をつくること。技能の質、向上の幅の拡充を期待して「挑戦」してもらうことを意識している。

さらには、支援者のみではなく、多様な立場の人々がかかわる体制を実現し、本人の成長をうながすこと。必要に応じ、事業所、家族（主に親）との三者面談も行う徹底ぶりだ。加えて、支援機関の担当者へ交えた「育成会議」を開催している。職場定着上のさまざまな課題の解決に向けた情報交換や討議を行っていることが推察されるが、あえて「育成会議」と称するところに、目前の課題解決に留めず、グリーンスタッフの成長を確信する強い思いが伝わってくる。

グリーンサプライ支援室の開設当初は、半期に一度は育成会議を実施することを必要とする事例もあったが、8年目に入ってから開催回数は3分の1ほどに減少しているという。グリーンスタッフの成長

図2  
グリーンサプライ支援室における  
グリーンスタッフ育成の仕組み

支援スタッフによる  
根気強い日々の指導

多様な月次研修

責任範囲の変化、拡大  
(上記に連動した報酬システム)

定期面談による達成支援

出典：取材時説明資料を基に著者改編



機密文書の回収・分別作業

とともに、支援の量や質も変化している。逆に、つくばLSCとの連携機会は増えている。例えば、「グリーンスタッフが医療機関を受診した」といった情報は、ダイレクトに事業所には伝わりにくい。生活面にかかわる情報を得て、本人にも適切な方法で確認していくことが、事業所が職場定着支援を行ううえで大きな手がかりになる。

### 障害者就業・生活支援センターとの連携による生活支援

従来の障害者雇用、特に知的障害者の雇用については、特別支援学校卒業時に就職する若年者のケースが多いためか、生活の基盤については、家族との暮らしが前提になっていたともいえる。

しかしながら、雇用が継続すると、親なき後の生活基盤の確保が重要課題になる。和栗さんは、「親のサポートがないために就労できなくなった」では、障害のある本人、家族、事業所にとっても大きな損失であると強調する。

そこで、グリーンサプライ支援室では、1週間のグループホーム体験プログラムを実施。つくばLSCや、社会福祉法人創志会が運営するグループホームの協力を得て実現させたものだ。当初は、グリーンサプライ支援室の介入が大きかったが、つくばLSCと創志会との連携によって、現在ではグループホームからの通

勤者も出ており、ショートステイを活用する人もいるなど、グリーンスタッフの「自立」の状況に応じた生活支援が実現している。

君山さんが所属するつくばLSCは、創志会が運営している。「障害があるうが、なかるうが誰もが安心して暮らせる社会の構築を目指して」が運営法人の理念である。君山さんは障害者就業・生活支援センターで勤務する前には、企業で障害者の支援者としての勤務経験がある。事業所の思いを理解したうえで、福祉的支援が可能なエキスパートだ。もともと創志会は、精神障害者の地域支援の実績が豊富な法人だが、グリーンサプライ支援室との連携を通じて、知的障害のある人たちへの支援力を確実に積み重ねている。

就業場面と生活場面は切り離せないといながら、特に生活の概念が広範にわたることから、実際の雇用現場では役割分担も簡単ではない。

グリーンサプライ支援室とつくばLSCは、役割を二者択一的に切り分けるのではなく、段階に応じてそれぞれ支援対象者の強みを引き出して、連携した生活支援の枠組みを形成している。

### 育成を確実にする仕組み

グリーンサプライ支援室における育成の仕組みを和栗さんにかがったところ、

図2に示す4点があげられた。

まずは、支援スタッフによる日々の指導である。企業で働くためには、身だしなみ、姿勢、態度などを身につけること、業務スキルを身につけて多くの業務をこなし、組織の成果に貢献することなどがあがるが、最も必要なことは「仕事を通じて個々人が総合的な成長を果たし、自立に向けて着実に前進すること」。すなわち、「仕事を通して、グリーンスタッフの個々の成長をうながすこと」だという。

グリーンスタッフの育成の仕組みが、会社のトップダウンによる方針ではなく、現場からの発信が承認された内容であるからこそ、地に足の着いたキャリア発達支援が展望できたとはいえるのではないだろうか。

### 多様な研修機会とユニークなプログラム

毎月1回、業務時間内に実施されている「月次研修」も、グリーンスタッフの育成を確実にするための仕組みとして機能している。

1回あたり2時間。プログラムも多彩だ。例えば、2017年6月のテーマは、「危険予知トレーニング」だった。日本橋事業所のスタッフが講師となって、危険予知に関するSST(社会生活技能訓練)に取り組んだ。また、同年には「自立」というテーマの研修が2回あった。従来は、



書類などの紙類をシュレッダーにかけてリサイクル



発泡スチロール、空き缶も整理してリサイクルに

自立に関するDVDを鑑賞するプログラムもあったが、現在では、体験が重視されている。家族からの自立も含めて、従業員同士でディスカッションを行い、その様子を録画。後日、家族に集まってもらい、その動画を上映するなど家族の理解をうながすための工夫も行われている。

## 企業ならではの厳しさも

グリーンスタッフの努力と支援スタッフの支援により、業務スキルが向上し、信頼が獲得される。すると、次に重要になるのが新規業務を担当する機会の提供である。それは、同時に責任範囲の拡大にもつながっていく。そしてやがて組織への貢献度の拡大にもつながり、結果的に自己肯定感の向上へと導かれる。

こうした好循環を実現するため、グリーンサプライ支援室では、全46業務（2017年11月時点）について、業務ごとに難易度を決め（ポイント化）、業務分担一覧を策定・管理している。例えば、前出の「どんぐり拾い」は難易度0・1で全員がクリア。逆に温室業務の「水やり」は状況によって加減を要することから難易度3といった具合である。同じ難易度の業務でも、「リーダー役がこなえる」人には加点するなど、ポイントは賞与に反映される。特定の業務に固定するのではなく、責任範囲を変化、拡大させ

る仕組み。そして、それに連動した報酬システムを組み入れることによってキャリアアップに向けたモチベーションとしても機能している。

ただし、業務拡大の仕組みを単に提示するのではなく、きめ細かな定期面談による達成支援を図っていることも特筆に値する。面談は、目標面談、フォロー面談、評価面談の3段階。「設定した目標が達成できたか」について、確認しながら展開しているのである。

## 職場のインクルージョンの実現

つくば研究センターは、従業員の大半が研究者。「精密に正確さを求める」のが研究センターの文化である。もちろんその重要性は変わらないが、こうした文化のもとで知的障害のある従業員は研究者と一緒に働けるのか。和栗さんは、長い時間をかけて信頼獲得に努めたという。

それがいまでは「グリーンスタッフは、この研究所に欠かせない存在になったのでは……」という。研究所のスタッフから「一緒に仕事をしているという気持ちになって、勇気を与えられた」という趣旨の手紙が支援室に寄せられたことも。ここに至るまで、研究一筋の歩みのなかでは、グリーンスタッフのような障害のある人たちとの交流は、ほとんどなかったのかもしれない。ましてやともに学び、働く機会も、

おそらく少なかったことと推察される。

障害のあるグリーンスタッフが、支援を受けながら職場に定着していくだけでなく、障害のない従業員もまた、グリーンスタッフとともに活動する機会を通して、職場のインクルージョンを実感するのではないだろうか。

## 取材を終えて

和栗さんの「研究スタッフは、障害のある人と一緒に働くことを歓迎してくれます」という言葉が印象的だ。障害者雇用率制度は、たしかに雇用へのきっかけかもしれないが、そこに留まらず可能性をどう広げていくかが問われる。職場定着支援と意気込まずに、一人ひとりを大切に育てていくことが、結果的に安定した職業生活の実現につながっている。特に、つくば事業所では、花卉の栽培・管理や植樹苗の栽培など、植物とかわる業務が多いだけに、グリーンスタッフを育てることは、可能性に満ち溢れた草木を丁寧に育てることともつながってくる。

グリーンサプライ支援室は、「グリーン」に例えられる「みずみずしさ」を、事業所のみならず、障害者雇用というフィールドに供給する「サプライヤー（供給者）」なのかもしれない。