

平成24年度
障害者雇用
職場改善好事例

奨励賞

第一生命チャレンジド株式会社(東京都北区)

スキルアップの機会を計画的に設定し、 職域拡大や昇格の実施によりプレイング マネージャーを育成



キャリアアップ

- 1 目標管理制度の導入
- 2 職位の設定
- 3 スキルに応じた業務のステップアップ
- 4 障害のある社員主体による業務の実施

加齢問題対応

- A 職場復帰の取り組み
- B 支援機関との連携



事業所の概要

平成18年8月に第一生命保険株式会社の100%出資子会社として設立され、同年11月に特例子会社として認定された。4つの事業部門を設置し、東京都(北区、世田谷区、千代田区、江東区)と神奈川県(横浜市)にて、主として親会社から委託された業務を行っている。

■従業員数 **150名**

業種及び主な事業内容

印刷業、書類発送(田端事業部)、清掃業(相娯園事業部)、喫茶業(喫茶事業部)、洗濯業(東戸塚事業部)

障害者雇用の経緯

事例対象者は、事業開始または拡大に伴う求人に対し就労支援機関を通して応募。障害者委託訓練を経て採用した。

雇用障害者数及び従事作業

雇用障害者数 **101名**(平均年齢 32歳)

従事作業

屋外清掃業務、書類発送業務、喫茶サービス及び給茶業務

事例で取り上げた障害者数

12名

肢体不自由者

視覚障害者

聴覚障害者

内部障害者

知的障害者

10名

精神障害者

2名

取り組みの概要

	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 目標管理制度の導入 2 職位の設定	障害のある社員のキャリアアップを推進するための社内制度を準備しておく必要があった。	障害のある社員のレベルアップのツールとして、個人目標管理制度を導入。また、プレイングマネージャーの位置づけとして「トレーナー」の職位を新たに設定した。	各社員が目標を意識しつつ業務に臨む基本姿勢が備わった。また、業務管理面に障害のある社員が参画することで、業務への主体的な意識が強化され、社内コミュニケーションの活性化につながった。
	改善策②	3 スキルに応じた業務のステップアップ	本人の職場での成長度合いや内面的な変化を把握しつつ、約5年間にわたりステップアップの目標を段階的に設定し取り組んだ。	目標の明確化とスモールステップによる目標達成の積み重ねが、本人の仕事への自信や積極性、主体性の向上につながった。また、トレーナーに昇進し、周囲から模範視されるようになり、職場全体の活性化やモチベーション向上につながった。
改善策③	4 社員主体による業務の実施	障害特性に配慮して、業務の単純化や作業の定型化・単純操作機器等の整備を推進したが、障害のある社員自らが考え工夫や挑戦する機会も減少したことで、意欲やモチベーション向上につながらないという問題を抱えていた。	新規事業の導入に際して、障害のある社員に企画段階から検討メンバーに参画してもらい、意見を反映した方法等を固め、新規事業を開始した。	事業グループ内の一体感が形成され、各々が役割を認識して行動でき、目標設定とその達成に向けたチャレンジが当たり前のように定着するなど社員のモチベーション向上につながった。
改善策④	A 職場復帰の取り組み B 支援機関との連携	屋外の清掃作業に従事する社員が、加齢に伴う体力の低下に加えて強度の腰痛により3ヶ月間の休職を余儀なくされたため、職場復帰や職場定着への対応を進める必要があった。	就労支援センターに休職期間中の本人への支援を依頼。また、職場復帰後は、身体的負担を軽減する環境への配置、作業内容の選定、労働時間の短縮等の配慮を実施した。	就労支援センターから本人への健康管理面の助言によって、体調を崩すことなく円滑な職場復帰につながった。また、復帰後も健康管理の意識を持ち、無理をしない姿勢が身に付いた。

インタビュー

企業の声



○ 湯浅 善樹さん(代表取締役社長)

キャリアアップとは人が育っていくことです。そして、会社の役割は従業員がキャリアアップできる場を提供することです。弊社は、各々がプロ意識を持ちつつ責任とやりがいのある仕事に取り組める場作りを目指しております。一人ひとりが周囲から認められ意欲やモチベーションが向上することで明るい職場を生み出し、それがさらなる意欲やモチベーションの向上につながる、という正のスパイラルを生む組織に成長していきたいと考えています。

従業員の声



○ 二見さん(田端事業部 トレーナー)

6年間働いている中で、新しい仕事を任せられたり、自分の意見が仕事に反映されたりしてやりがいを感じ、自分が会社の一員だと思えるようになりました。トレーナーになって、後輩から目標とされるような行動をしなければという意識が強くなった一方で、以前の職員だった時の経験を活かして、職員の視点で考えることが大切だと思うようになりました。今は書類発送グループの中の1つのチームを任されていて、同じチームの仲間と一緒に働きやすい環境作りを意識して取り組んでいます。まずはチームでミーティングをしたり、自分から仲間へ声をかけたり、お互いに話しやすい関係になるようにしています。トレーナーになってからは、周囲から期待されプレッシャーに感じることも増えましたが、仲間と相談できるので心強いですし、一緒に仕事をするのが楽しいです。これからもリーダーになることを目標にして頑張りたいと思います。



○ 佐藤さん

(喫茶事業部 トレーナー)

お茶の出し下げや電話当番、カフェのレジ、商品の提供など、覚えることがたくさんあって大変ですが、職場の仲間と出会って周りが支えてくれることが良かったと思います。何よりお客さんからの感謝の言葉が嬉しいです。職場の仲間との関係を大事にしていますが、トレーナーになって言うべきことはしっかり言わないといけないことに気をつけています。上司のように冷静に仕事ができることが目標で、バリスタを目指し勉強中です。資格が取れるようにチャレンジしたいと思います。



○ 柴山さん

(相樂園事業部)

相樂園で掃除の仕事や封筒折り、シュレッダーの作業をしています。掃除の仕事は片付けてきれいになるところにやりがいを感じます。腰を痛めているので転ばないように足元の段差に気をつけています。また、手洗い、うがいや1日7時間の睡眠を取るように心がけています。これからも体のことを考えながら今の任された仕事を続けていきたいと思っています。

改善策紹介

改善策

キーワード **1** 目標管理制度の導入 **2** 職位の設定

1

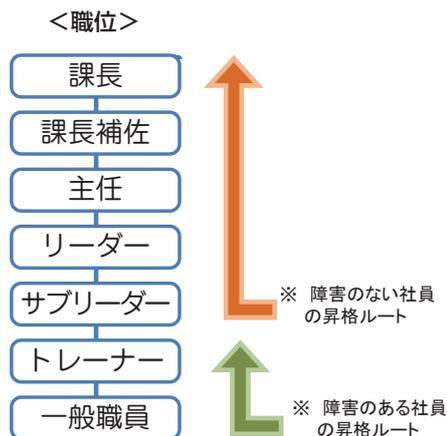
プレイングマネージャー育成に向けた社内キャリアアップの仕組み作り

事業所の開設から6年が経過。障害のある社員の育成については、3年前から従来の管理指導方式からボトムアップ方式へ切り替えて実践している。事業所におけるスキルアップの考え方としては、特定の業務に特化して業務経験を積み重ねていき現場に精通した社員を育成。その者に現場を任せていき、中心となって業務と管理の両方を行える「プレイングマネージャー」となるよう育成することである。障害のある社員が業務の管理面にも参画することによって、自分達が仕事を担っていることを意識できるようになり、モチベーションや意欲の向上につながるものと考えている。

事業所ではキャリアアップを推進するために親会社の人事評価制度を参考に個人目標管理を導入している。個人目標管理は社員のレベルアップといった人材育成のツールとして利用しており、昇給・昇格といった人事評価への反映を主たる目的としていない。全社員が年間の個人目標を策定し半年ごとに上長と面談を行いながら進捗状況を確認し期末に評価を行う。評価結果は上長から本人に伝えて次年度の目標設定などを話し合う。各々の目標は社内でも共有を図っており社員は目標を意識しながら業務に臨む基本姿勢が備わり競争心や向上心に加えて高いモチベーションが形成される。また、社内での上長等とのコミュニケーションが活性化されるというメリットもある。

これまで障害のある社員は一般社員のための横並びの職位設定であったが、プレイングマネージャーにふさわしいキャリアアップとして「トレーナー」の職位を新たに設定した。

現在、トレーナーを務める社員は6名になる。



◎参考:支援ツールP65「目標管理表」

改善策

キーワード **3** スキルに応じた業務のステップアップ

2

トレーナーへのキャリアアップを実現

Fさんは勤続6年目の32歳。田端事業部の書類発送グループに所属。入社当初は体調を崩しやすく欠勤が多かった。また、社会人経験も少なく人とのコミュニケーションが得意でなかったこともあり、仕事の意欲も高まりにくい状況にあったが、事業所ではFさんの育成とキャリアアップを考えていく上で本人の成長度合いや変化を踏まえて要所にステップアップの取り組みを行った。

入社1年目は「働く体勢作り」を目標とし、生活リズムの改善、ミスが発生させない作業手順の見直し、研修やミーティング機会の充実に取り組んだ。職場内でコミュニケーションの機会を多く持ったことで、人との関わりに消極的だったFさんは次第に職場内に溶け込めるようになった。また、作業面ではミスの発見に力を発揮し点検は誰にも負けない正確さと速さが身に付いた。

入社2~3年は「新規業務への挑戦とスキルアップ」を目標に親会社からの新規業務(手続書類業務発送)を3名の少数チームで対応した。今までの業務に比べて複雑な点検内容で納期も短くハードであったが、リーダーに率先して分からないことを聞き努力する姿が見られた。また、チームメンバーの社員との競争意識が本人にとっても良い刺激となり着実に対応力を身に付けていった。

入社3~4年目は「新たな役割への挑戦(チームワーク)」を目標に取り組んだ。手続書類業務発送への対応も軌道に乗り、さらに業務量を拡大するため7名体制に増員。この頃のFさんは持ち前の穏やかな性格と他者の長所を見つけ相手に伝えられるような関係性ができてきたため、将来はマネージャー的な役割も担えるよう業務の幅を広げていくことにした。新たに在庫管理業務を担当させて親会社との連絡や調整が円滑に行えるように管理票等を作成した。ま

た、後輩社員への業務指導にリーダーと一緒に携わるようになってからは、本人から研修講師に挑戦したいとの申し出があり、社会人マナーのテーマを数回に分けて実施。研修企画から運営までをFさんに担当させた。こうした経験により自分自身で判断し人と協力しながら進めることに自信を持ち始めていた。

5年目~現在は「トレーナー昇格とプレイングマネージャー」を目標に取り組んでいる。周りからの信頼が厚いこと、業務遂行状況や対人面での良好さを評価し、昨年4月に社内第一号のトレーナーに昇格。マネージャー的役割に重点を置いて、活動の範囲をグループ内だけでなく他の事業部や親会社、社外等に広げていった。リーダーが行ってきた発送書類の最終的な内容点検を習得、後輩社員の育成計画の立案とフォローアップ、当事者の立場で働き感じたこと等について社内外で発表を行う等、事業所におけるキャリアアップモデルの一躍を担っている。



改善策

キーワード

4 障害のある社員主体による業務の実施

3

障害のある社員が参画した新規業務の立ち上げ

事業所設立当初は、「誰でもできる業務」を念頭におき、「業務を分解し単純化する」「操作の簡単な機械を導入する」ことで知的障害や精神障害のある多くの社員が働ける会社を目指していた。業務のスキームやマニュアルの作成、イレギュラーやミスが生じた際の対処のほとんどをリーダーが対応し、障害のある社員はリーダーの指示のもと、スキーム通りに作業をするだけであり、各々が自ら考えたり工夫するといった機会が少なく業務への主体的な役割を促せなかった。また、誰でも簡単に操作できる機械を導入したことで、難しいことに挑戦する機会も減り、障害のある社員のモチベーションが向上しにくい状態となっていた。事業所では主体的に働ける社員をどのように育てていくかをテーマとして自ら考えて工夫できる社員を育てるための職場作りに取り組んだ。

親会社日比谷本社内の集中応接室での給茶業務はこれまで専門業者に委託していたが、親会社豊洲本社ビル建設にあたり、障害者の職域拡大を図るため特例子会社の委託へ切り替えることになり、社内に喫茶事業部準備室を設立し約1年の準備期間を経て平成23年4月から喫茶・給茶業務を開始した。現在、グループは13名の体制で障害のある社員は9名おり、来客者への給茶業務と社員向けのカフェを運営している。

準備室設立の段階からスタッフとなる障害のある社員と共にカフェのコンセプトの立案から導入機器の選定、マナー研修に至るまでの運営準備をミーティングの中で意見を出し合い具体化していった。喫茶・給茶は「プロ意識の向上」を目標に、一般のカフェと競争できる質の高いサービスを提供することを目指し、喫茶業務のノウハウや給茶の礼儀・作法はプロの業者から実地研修という形で直接学んだ。

また、誰もが自分の意見を言えるグループ作りを意識

してミーティングにも時間を割き、各々の課題や目標の確認とそれを踏まえた研修、業務スキーム作り等をグループ全員で意見を出し合いながら作り上げていった。

業務開始から1年半が経過した現在、障害のある社員1名がトレーナーに昇格。喫茶業務では、プロが使うセミオートのエスプレッソマシンを操作して様々な種類の商品を素早く提供している。一方、給茶業務では、受付から来客を電話で受け付け、人数と部屋番号を確認しお茶を迅速に部屋まで運ぶ。リーダーが指示を出さずともグループとしての一体感が形成され各々が自分の役割を認識して何の混乱もなく各業務にあたっている。グループのミーティングは日常化しており社員間のコミュニケーションや何か困った時に話し合う場として位置づいている。

社員それぞれが目標を立てており、その達成に向けたチャレンジが日々続いている。具体的な売上額を掲げる者、新商品の開発を目指す者、社員同士でエスプレッソの作り方を学ぶ者、バリスタ資格を目指して研鑽を欠かさない者などモチベーションの向上が障害のある社員の能力発揮と原動力に結びついている。



改善策

キーワード

A 職場復帰の取り組み B 支援機関との連携

4

支援機関と連携し円滑な職場復帰と職場定着に取り組む

Sさんは48歳で勤続6年になる。地域の就労支援センターを通じて求人応募し採用となった。相娯園事業部に所属し屋外の清掃作業に従事している。入社当初から作業中に身体姿勢の不安定さが見られており、年を重ねるごとにその傾向が強くなり仕事に木の根や階段につまずき転倒したことがあった。リーダーから転倒危険性の低い平坦な場所での作業を指示したが、人一倍仕事熱心だったSさんは特別扱いされることを嫌がり聞き入れないことが見られた。

Sさんの加齢に伴う体力の低下や姿勢の不安定さに加えて腰痛もひどくなり、昨年夏頃から3ヶ月間休職することになった。事業所では本人の円滑な職場復帰と職場定着を図るために休職中と職場復帰後の対応に取り組んだ。

休職期間中は地域の就労支援センターと連携して、①通院同行、②支援センターへの定期通所による労働習慣の維持、③就労支援センター作業療法士によるリハビリの実施に取り組んだ。職場復帰に際して産業医から「重い物の運搬や長時間の立ち仕事は控えたほうが良い」と診断されたため、本人の新たな仕事として、書類発送グループで使用する封筒の口を折る作業、事

務所の廃棄書類のシュレッダー作業を1日の業務に組み込んだ。従来の清掃業務では、転倒事故を防止するために安全な場所での作業担当とし、力を必要とする掃き作業の時間を減らし、椅子拭きなどのあまり力の要らない作業の割合を高めた。そして、これまでリーダーが行っていた新しい職員に対して仕事の手順を教える役割をSさんに任せることにした。職場復帰により仕事内容が以前と変わることについて就労支援センター職員立ち会いのもとでSさんに説明、仕事で腰痛がひどくならないための対応ということで納得が得られた。



休職前	復職後
9:00~9:10	9:00~9:10
9:10~10:00	9:10~10:00
10:00~10:30	10:00~10:30
10:30~12:00	10:30~12:00
12:00~13:00	12:00~13:00
13:00~15:00	13:00~15:00
15:00~15:30	15:00~15:30
15:30~17:00	15:30~17:00

※屋外作業は、立ち止まらぬ肉休可能
※室内作業は、座りながらのシュレッダー・封筒折