

口頭発表 第1部

企業側が求める採用後のフォローアップのあり方

藤本 純子（総合メディカル株式会社人事部 社員サポートグループ）

1 はじめに

障害者に長く働いて欲しいと願う一方、果たしてそれができるだろうかといった不安や戸惑いがある。

「働き続けるために」という視点で、障害者を雇用する中で感じた課題や対応について2つの事例を通して考察する。

2 障害者雇用の経緯

弊社は『良い医療は良い経営から』をコンセプトに病院経営のトータルサポートを行っている会社である。経営コンサルティングを中心に、病院機器のリースや病院施設的设计施工、また、調剤薬局を全国展開している。従業員は約2800名ほどだが、事業拡大に伴い、7～8年度程前から急激に増えていった経緯がある。それまでは身体障害者のみの雇用で、障害者法定雇用率は十分達成していた。

障害者法定雇用率の分母が増える中、また今後さらに増えていくことを踏まえ、どのように障害者雇用を進めるべきかを検討し、3年前から知的障害者を雇用することになった。

3 知的障害者を雇用するにあたって

(1) 職務創設

まずは知的障害者のための職務を2つ創った。一つは社員が研修を受ける施設の清掃業務で、アウトソースしていたものを社内業務化した。稼働率が高い施設のため、日常清掃部分でも数名の知的障害者が雇用できると判断した。また経費削減も目的のひとつであった。

もう一つは本社内事務補助業務で、データ入力やDM発送等を様々な部署から請負う形で始めた。その後、名刺作成業務や郵便や宅配便の仕分け業務などの業務が加わり、今後もさらに増やしていく状況である。

(2) 人材の確保及び採用

人材は近隣の特別支援学校と、障害者の雇用を

支援する機関に声をかけ紹介を受けた。採用は面接と実技試験を行い決定した。まずはパート雇用（トライアル雇用制度利用）で勤務状況を見極め、その後、継続して雇用していくか判断するといった流れで行った。

4 事例

(1) 事務補助業務担当 A 社員

A社員は軽度知的障害と下肢に障害をもつ21歳の男性。幼いころに両親が離婚し、母方の祖母と長く生活していたそうである。中学、高校は特別支援学校に進学。小学校の中学年程度の読み書きができ、高校では生徒会長として活躍したようだ。高校在学中にパソコン教室に通い、自動車免許も取得している。

A社員は高校卒業後いったん就職したが、雇用期間に定めのある就職であったため、当時就職活動中であった。

①入社経緯

特別支援学校の進路指導の先生には、求める人材像や担当業務について説明を行い、実際の勤務場所の見学も行った。そしてA社員を推薦されたのである。

A社員は、採用面接では適切に受け応えができず、可能性さえ感じられる内容だった。また、実技試験（実習）でも、知的障害者のイメージとは遠いスキルをもって取り組んでいたため、採用を決定した。

②仕事ぶり

無遅刻無欠席のA社員であったが、入社して1年経過した頃、そろそろ自立してもらおうと手を離していったところ様々な課題が出てきた。

- イ. 同じミスを何度も繰り返す。
- ロ. 修正が利かない。
- ハ. 間違いに対して言い訳をする。
- ニ. 必要のない報告や作業が多い。
- ホ. 仕事の準備や片付けができない（気付かない）。
- ヘ. 都度の指示が必要。
- ト. 入社時ボーっとしている。居眠りをする。

チ. 休日は自宅で留守番。

リ. 給与の使い道がなく、家族が管理。

③支援者へ相談

担当業務のやり方を簡単なものに変更したり、疲労度を抑えるために勤務時間を短くしたが、課題は改善されなかった。都度指示したり、繰り返し注意が必要なA社員を見ていると、「今の仕事を続けさせてよいのだろうか」と感じるようになり、特別支援学校の先生に相談した。「そんな状況だと思っていなかった。事務は全く問題ないと思っていた。今後の対応についてはケア会議を開いて家族も一緒に考えましょう。」との助言を受けた。

(2) 研修施設清掃担当 B社員

B社員は重度知的障害の32歳男性。小学校、中学校は普通学校で、高校から養護学校(今の特別支援学校)に進学し、卒業後すぐにリネン工場に就職した。しかし5年で退職。その後は福祉施設に通いながら、再就職を目指し就業準備を行ってきた。

母親と弟の3人暮らしで、家族全員知的障害者である。母親、弟共に本人が以前通っていた福祉施設の支援を受けている。

①入社経緯

近隣の支援機関に相談したところ、B社員を紹介された。施設で様々な作業を体験し、就業準備は整っており、また就職への意欲が高いというのがその理由であった。面接と実技試験を経て、採用を決定した。

②仕事ぶり

身体を動かす仕事が好きなB社員は、素直で明るい性格で、コツコツと地道に仕事に取り組む姿はとても好感がもてたが、一方で、身だしなみが不十分だったり、気分の波があるという課題があったため、社会人としてふさわしい姿について教育したり、支援機関に生活面のサポートを要請して改善を図っている。

③Bさんのつまづき

当時は男性社員2名であったが、女性社員が2名増え4名体制となった。そこからB社員に変化が出てきた。

イ. 早めに仕事を終わらせ女性社員と私語をする。

そのため仕事が行き届かない。

ロ. 本社社員が来る日だけ真面目にする。

ハ. スケジュールや清掃内容を許可なく変更する。

ニ. 本社社員が来る日だけ身だしなみを整える。

ホ. 全体を仕切る。

ヘ. 気分の波が激しく、気分が悪い時やイライラしている時は態度に出し、周囲に影響を与える。

④教育や指導

B社員は目の届かない所で勝手な行動をしていた。B社員に厳しく指導をし「今後も同じことが続くようであればクビになる。」と伝えたところ、その翌日にB社員から「もう我慢できません。辞めさせてください。」という連絡がきた。

⑤支援者のサポート

通っていた福祉施設の支援者から「母親から連絡があった。何かあったのか？」と早々に連絡があったため、経緯を説明した後、支援者が自宅に訪問してB社員の相談にのってくれた。その際、安易にB社員をかばうことはせず、「何がまずかったのか。どうすれば良いのか。」と一緒に検討したそうだ。翌日B社員から「心を入れ替えて頑張りたい。心配をかけて申し訳ない。」という連絡が入った。

5 事例を通じて

A社員、B社員を比較して「これからもずっと働き続けられる」と感じたのはB社員である。では、B社員にあってA社員にないものとは何なのだろうか？

①支援者がB社員のことを理解している。

②B社員自身が得意なこと、苦手なことをわかっている。

③支援者との信頼関係が築けており、本人はもちろん会社も相談がしやすい。

④『働く喜び』を金銭管理に連動して支援している。

⑤『働くこと』と『生活』を関連付けた支援により、B社員を成熟させ、自立できる方向へ導いている。

6 最後に

会社が求めるフォローアップとは、勤務先に定期的に巡回したり、何か特別な働きかけをするこ

とではなく、学校の進路指導教育や就業支援の段階から『就業準備』として積み重ねてきたものを通じて就職した後も自然と創り上げられるものではないかと思っている。本人はもちろん、会社からも「何かあった時にこの人(機関)だったら相談できる。」と感じられていれば、それでよいのかもしれない。

そして、その他、事例を通して見えてきたこととして、A社員がもつような課題を会社の中で仕事をしながら改善していくことがどこまで可能なのだろうか。また、どこまで対応できるのか戸惑いもあり不安もある。一社員として関わりながら、学校教育の延長を求められているようで、その対応に困惑している現状がある。

障害者雇用として、会社に求められていることとできることのギャップがあり、そこにフォローが必要だと感じているが、事例の様にフォローアップとして成り立つものと成り立ちにくいものもあることを実感している。

La Maison Service Center の歩み

－見て 聞いて 分かって－

- 尾上 昭隆 (サノフィ・アベンティス株式会社 ラ・メゾン・サービスセンター 所長)
中田 貴晃 (株式会社アドバンテッジリスクマネジメント)
小野寺 肇 (東京都立中野特別支援学校)
古川 真理子(東京ジョブコーチ支援室)

1 はじめに

サノフィ・アベンティス株式会社はパリに本社をおくグローバルヘルスケア企業である。日本においては2006年1月1日に旧社同士が統合し製薬企業サノフィ・アベンティス株式会社が誕生した。

一般社員に比べ、離職率が高いといわれている障がい者雇用においては、持続的雇用と戦力発揮をいかに実現していくかが大きな課題である。その克服のためには企業トップの理解、社内の風土構築は無論のこと、彼らを身近な場で支える様々な関係者と連携をはかりながらの支援が必要不可欠である。障がい者雇用はコミュニティ活動とも切り離せなくなっている今日、特例子会社という選択を取らず、会社組織の一員として迎え、「共に育ち合う」というコンセプトのもと、多くの関係者と共に多面的支援による取り組みを行ってきたので、ここに報告したい。

2 知的・発達障がい者雇用に向けた当初の課題

新会社設立当時は統合直後ということもあり、障がい者雇用率の達成はもとより、社内の障がい者理解も積極的には行われておらず、雇用の意識づけ、雇用計画や戦略、雇用時の配慮や就労定着に関する議論が不十分であった。その背景として、障がい者雇用に伴う人的支援の必要性の理解不足、生産性への懸念、対人関係に対する不安、ストレスへの脆弱性、業務の洗い出しやマッチングの困難さ、リスク対応、環境整備に要するコストなど、既存の枠組みを超える取り組みへの抵抗や不安感が内在していた。

3 課題克服に向けた取り組み

(1) 雇用受け入れまでの社内環境づくり

2007年より障がい者雇用に関するサノフィ・アベンティス全世界共通の指針であるミッション・ハンディキャップ・コミットメントをもとに、企業自身と社員の認知啓発の両面の取り組みから障がい者雇用及び戦

力化へのStepを踏み出した。

2007年に障がい者採用のTask Forceを立ち上げ、インターンシップ受け入れを開始し、2008年には障がい者就職フェアへの積極参加、全国紙への求人広告など採用活動も強化した。また社内でも定型業務洗出しなど職域開発に本格的に着手した。

2009年4月に本社内に知的障がい者の就業の場としてラ・メゾンサービスセンター(以下「LMSC」という。)を設立し、各特別支援学校より6名の新卒者を迎え入れた。LMSCには社内外のコーディネータを配置し、雇用の次段階として「教育」と「障がい者の働きやすい環境づくり」の二軸での取り組みを開始した。この間、会社全体の取り組みであるとの強い決意・姿勢をトップマネジメント自ら全社員にメッセージを発信したことが雇用から戦力化へ向かうLMSCの強い後押しとなっている。

現在、LMSCでは現在8名の障がい者(自閉症、学習障害、その他の知的障がいを含む広汎性発達障がい者)が勤務しているが、彼らの行動障がいの特徴である「こだわり」「常同行動」「パニック」「奇声・独語」「自傷」「多動」「偏食」などがどのようにしたら共に働く社員に正しく受け止められるか、予防的・具体的対処も含めて、事前に専門家のアドバイスを踏まえつつ組織運営を行っている。

(2) 社内啓発活動による風土構築の取り組み

社員の認知啓発の取り組みとして、新会社設立とともに“Building La Maison Together”の合言葉のもとポジティブな組織風土醸成をめざし、社員が手上げ式で参加するラ・メゾンプロジェクトがスタートした。その流れで2007年より障がい者雇用をテーマにした「障がい者の働きやすい環境をつくるプロジェクト」を立ち上げ、障がいと障がい者の理解推進をめざした活動を開始した。

2007年は障がい者の就業環境に関する調査、会社制

度・仕組みの研究、インターンシップ受入や講演会や車椅子体験などを通じた社内への啓発活動を通じ、障がい者の雇用環境整備を行った。2008年には特別支援学校や障がい者福祉作業所の訪問、障がい者受入企業の見学を通じ、障がい者とともに働くためのノウハウの蓄積し、それを講演会、パネル展示、イントラネットでの紹介などを通じて社内へ伝達した。2009年には「心のバリアフリーを実現し、楽しく働ける職場を作る」をプロジェクト目標に、4月に新設されたLMSCメンバーの社内応援団である社内サポーターを形成した。そして社員一人ひとりができるサポートについて考える機会を提供すると同時に、障がいがある社員と実際に働いている社員へのインタビューのDVDを作成・公開するなど、実際の体験談を共有化し理解を深める取り組みを行なった。

一方で、ラ・メゾンプロジェクトの企画する清掃ボランティア、スペシャルオリンピックスボランティア、川越工場フェスティバルでの活動（芋の子センベイ販売協力、ミニウイナー販売）などのコミュニティ活動にLMSCメンバーが積極的に参加したことは、彼らの新たな社会参加を促し、彼らの成長とサポーターとなる社員をさらに増やす大きな要因となっている。またLMSCメンバーの主体的な社内活動ということでは、人事部とのコラボレーションで導入研修時に新入社員とのランチョンミーティングを開催し、新入社員の障がい・障がい者理解の底辺を広げる取り組みが今年で3年目を向かえている。

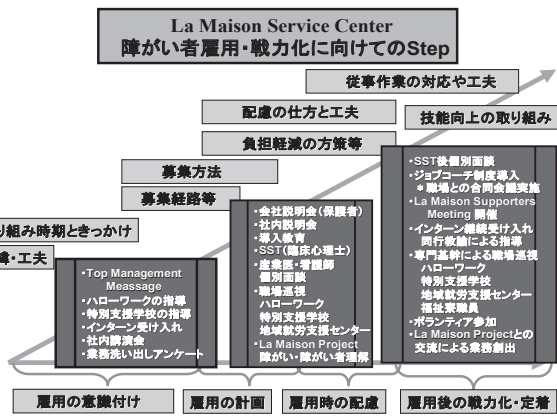


図1 雇用開始前から雇用後の一連の取り組み

(3) 業務確保に向けた取り組みとマッチング

LMSCとして本社内部署別説明会を単独実施することで、「業務の洗い出しアンケート」への協力実際の業務供出、受け入れ部署の開拓依頼などに協力をえられる

環境づくりを主体的に行なった。最初はLMSCメンバーのできる業務をまず模索し、様々な業務を供出した。また臨時で発注依頼が生じた業務は、作業時間を測定し、一人当たりの業務時間を割り出し、個別適正業務測定と併せて月別、週別、日課の割付の参考とした。また障がい特性を勘案した業務指導の工夫や必要な言葉かけなどの配慮については、専門家のアドバイスを取り入れた。

(4) 就労定着に向けた様々な取り組み

①スケジュールの事前予告と日々の業務評価

業務の安定就労・安定行動に向けて工夫したこととして、朝礼時に日課を計画的に本人に分かるようにしたこと、そしてスケジュール表に自分で業務を予めメンバーが作成したマグネットで貼り付けることで事前の理解と見通しをもてるようにした。

また毎日終礼時に業務評価を行い、センター長とマンツーマンでフィードバックをしている。まず「ご苦労様」と感謝の言葉を投げかけ、できるだけほめ、課題の指摘をする際は否定語より「何をしたらよいか」を伝えるよう心がけている。

②連絡ノートを活用した保護者との連携

LMSCでは連絡ノートまたは業務評価表で会社と保護者間で情報交換を行っている。前日までに起きていた楽しいこと悲しいことなどの出来事を知ることで業務指導、生活指導などに活かしている。

③疲労のマネジメント

初年度は1時間以上の単純作業に飽きたり、疲れた表情をするメンバーが多かった。そのため長時間単純作業時には50分業務+10分休憩を試み、パフォーマンスの維持向上をはかるようにした。

④社内外の相談窓口体制づくり

安全配慮義務の観点から、体調不良や心の迷いがあつたときなどに産業医、看護師との相談を自由利用できる環境を用意した。また彼らを最も身近で支える保護者に向けて、外部支援機関による相談窓口（従業員支援プログラム：Employee Assistance Program、以下EAP）も提供し、家庭での悩みや不安など専門家に相談できる場を設けた。

⑤職場ソーシャルスキルトレーニングの導入

日々の安定就労のベースとなる社会生活スキルの養成を目的に、2009年末よりEAP機関の臨床心理士による月2回の職場ソーシャルスキルトレーニング（以下

「SST」という。)の導入も試みた。「お互いのよいところを認め、改善点を指摘し合い、共に成長する」コンセプトのもと、「見る」「わかる」「できる」「教える」といったプロセスを目指し、企業で働く社会人として身につけるべきマナーや振舞いをはじめ、「電話対応」などのコミュニケーションスキル、文書やメール作成スキルの他、個別目標管理、健康管理、ストレスマネジメント、余暇の過ごし方など、社会的自立を視野に入れたトレーニングを定期的実施している。

⑥ジョブコーチ支援の導入

PCを活用する業務依頼の信頼性を担保し、LMSCの職域を更に広げるチャンスの基礎を作ることを目的に、ジョブコーチによる支援を2010年末より導入し、ワード、エクセル4級以上を目指した指導を受けている。各部門で依頼された業務に即して効率的に作業が行えるよう、一定期間マンツーマンによる指導のもと、パソコン業務の習熟をはかっている。

⑦インターンシップの受け入れ

LMSCメンバーのコミュニケーションの幅を広げる試みを含め特別支援学校などからのインターンシップを積極的に受け入れ、学校関係者との関係を可能な限り継続させた。特別支援学校、作業所の先輩後輩など様々であるが同じ障がいがある仲間との交流で逆に仕事を教えるという思いやりの養成とモチベーションアップのためである。

またハローワーク、学校関係、就労支援センターといった各関係者の定期的な職場訪問を可能な限り受け入れ、各機関のフィードバックやアドバイスを積極的に取り入れ、LMSCメンバー及び社員への適切なサポート体制づくりにつなげた。

⑧成長や成果、今後の目標や課題の共有

年に1回、本人とSST担当の臨床心理士を交えた3者面談を実施し、個別評価を行うと共に、本人の頑張りや成長ぶりと今後の目標や課題の共有を行った。評価は人事へ送られ翌年の昇給に繁栄するシステムを導入した。

(5) 支援関係者の連携強化に向けた取り組み

2009年より年に1度LMSCメンバーを含めた社内関係者、保護者、学校関係者、都の教育庁職員、ハローワーク、就労支援機関、外部EAP機関が一同に集まり、企業理念、それまでの成長の気づきや成果、今後の目標や課題などを共有する La Maison Supporters

Meetingを開催している。その年により全体会と合わせて保護者と支援機関も交えた面談、SSTの研修デモンストラレーションやストレスマネジメントをテーマにしたワークショップを開催し、職場を離れた生活場面においてもそれぞれの関係者が彼らの自立支援を行うための連携を深めていく取り組みを行っている。

4 改善後の効果

(1) 障がい特性および障がい者の理解推進

以上のような様々な取り組みにより、この3年間で社内における障がい理解は当初の期待以上に浸透したものである。その中でも、LMSCメンバーに全国の各職場より800枚以上の感謝カードが届いたこと、LMSCへ出入りする社員の数が増え、LMSCメンバーとのコミュニケーションがとれる社員が増えてきたこと、LMSCそれぞれのメンバーに社内サポーターが増えてきたことは大きな成果の一つであり、社内風土構築の大きな礎となっている。またLMSCメンバーの紹介DVDを全国の営業会議で上映したことにより、全国のMR(Medical Representatives)が使用する名刺が障がいがある社員によって作られていることが認識されたことは、この企業の成長を支える「尊敬」「連帯」の輪を広げるきっかけとなった。

(2) 業務マッチング

「業務の洗い出しアンケート」の実施をきっかけに、本社各部署より様々な業務が供出された。業務開始初期はこれらの業務は臨時の依頼業務として扱われていたが、業務効率及びコスト面から徐々にLMSCにシフトされ固定化されてきた。これは数多くの業務の洗い出しにより、メンバーそれぞれに適した業務が存在し、かつ彼らのモチベーションの向上につながったことが効を奏したものである。その後、彼らができる業務が増加し拡大してきたことにより、メンバーそれぞれに安定した業務の割り振りができるようになり充実した日課を送れるようになっている。またLMSCメンバーの働きが2010年度で社内振り替え計上で1,000万円以上の利益を生み出し、LMSCがコスト集団ではなくプロフィット集団として機能していることが一番の成果である。

(3) 健康管理面

産業医との定期面談の他、年1回の定期健診、メデ

イカルルームでの都度のメディカルチェック、看護師による健康指導、食事指導、HSE (Health Safety Environment) によるリラックス体操指導などで少しずつであるが体調不良による休みが減少している。

(4) 社会生活スキルおよび業務遂行力

職場 SST の継続的实施により、仕事の基本となる「報告」「連絡」「相談」の定着をはじめ、社会人として必要なビジネスマナーの定着や、家事など日常生活場面での様々チャレンジの他、LMSC メンバー同士が共に教え合い、時に注意や指導し合うといったリレーションシップの風土も醸成している。またジョブコーチの指導により、スピード・正確性・応用力の面で向上が見られ、依頼される業務のレベルも少しずつ向上している。これにより業務依頼の範囲も広がり、社内の戦力としてのポテンシャルも更に高まってきている。

(5) リスク対応

交通機関などの遅れ、体調不良による病欠の連絡などは、SST の訓練により各自保護者の手を煩わすことなく自ら連絡できるようになった。

また今回の東日本の大震災においても、日常の避難訓練が早期決断に結びつき、LMSC メンバーは震災当日は本社待機となった。この安全確保の決断は、2時間以内に全保護者・関係者に伝えられ、その後学校関係者へも無事を伝えることができた。日頃の SST 教育、HSE (Health Safety Environment) 部員による安全教育は、47F での対応にも活かされ、全員机の下への退避、即ヘルメット自ら着用する行動に移れたことは大変な成果であった。翌日朝、47F からの非常階段をおりて帰宅する行動も避難訓練通り冷静に行動することができ、全員 11 時まで無事に帰宅することができた。「備えよ常に」の教育の成果である。

5 今後の期待・目標・課題

現在 LMSC では、e-shopping, による Web 上での申請業務と在庫管理を LMSC に一元化できないかを本社の業務改善プロジェクトに提案している。これは新しいソリューションの提案であり、組織横断的な懸案であることから社内全体の業務効率はもとより生産性向上にもつながり、LMSC メンバーの企業内での戦力としての向上が十分期待できる。またこの 2 年間試験的に依頼を受けてきたコピー&ファイル業務は大量にも関わらず正確にこなしてきた実績を認められ、あらゆる部署の研修資料作成はほぼ LMSC に固定化されてきたことから、2011 年 11 月より LMSC の部屋面積が拡張できることになった。これにより小規模コピーセンター、名刺作成室、e-shopping 代理申請業務による文房具類の一元管理などが可能になり、現在のメンバーへの職域開拓および会社への貢献度は益々増大し今後の採用に関しても期待できる土壌創りとなる。

また将来このように多彩で質の高い業務を確保できれば、雇用とは別に就職を希望するインターン利用などの社会参加の場が提供できる可能性を秘めている。

障がい者雇用は、職種・量の拡張が容易でない特性上、現状業務の職種・量が頭打ちになり日課を確保できないことで尻すばみになることが一番の懸念である。現状に甘んじることなく LMSC メンバー一人ひとりが更なる成長を遂げていけるよう彼ら自身の努力とともに、関係者の持続的支援が今後の継続的課題となる。

6 おわりに

弊社の障がい者雇用の取り組みの中で最も重点を置いてきたのは、社内外のコーディネーターの設置をはじめ、彼らを支援する関係者の連携と社会資源の積極的活用にある。これにより社内外に分散された人財や情報など、バラバラに分散された部分をネットワーク化し、シナジーを発揮させることで独自性を活かした取り組みと社内の収益を生み出すプロフィット集団の実現につながっている。そして現在の障がい者雇用支援体制は、将来わが社の人財育成・社会貢献の二軸で企業の持続的成長につながっていくものと考えている。

企業が生き残りをかけ業務改善を積極的に仕掛けている今だからこそ、障がい者に対する職域開拓にもチャンスがあることを提案し、今後も関係者の協力や支援を受けながら LMSC メンバーの持続的な就労支援につなげ、企業文化を醸成していきたいと考えている。

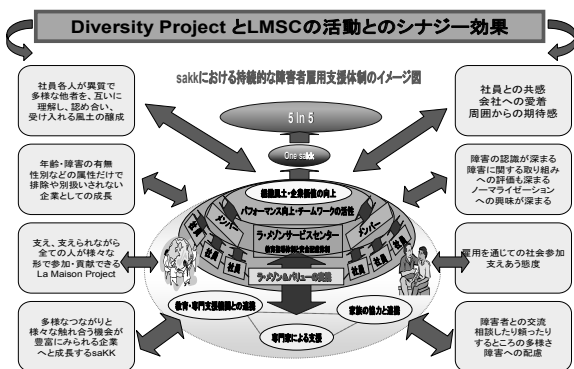


図2 LMSC の持続的雇用に向けたコンセプト

第一生命チャレンジドにおける職場定着に向けた取り組み

齊藤 朋実（第一生命チャレンジド株式会社職場定着推進室 課長補佐）

1 はじめに

第一生命チャレンジド株式会社は、第一生命保険株式会社（以下「第一生命」という。）の特例子会社として平成 18 年 8 月に設立された。親会社からの委託業務を主として、名刺印刷、書類発送、清掃、洗濯、社内喫茶室運営、集中応接室での給茶、テイクアウトカフェの運営と、様々な業務を、田端・世田谷・東戸塚・日比谷・豊洲の 5 つの拠点を展開している。

当社では、知的・精神障がいのある方を中心に雇用しているが、雇用においては以下の 3 つのポイントを基本としている。

(1) 個人と仕事のマッチング

社員は、各業務において障がいの種別に関係なく業務に従事している。働いていく過程でうまくマッチしなくなった場合、他業務への異動を可能にするなど、個人に合わせた業務を模索している。

(2) 就業時間の弾力性

就業時間は、短時間からスタートすることが可能で、必要に応じ時間をかけて延ばしたり、短くしたりすることも行う。

(3) 就労支援機関との関係

地域の障がい者就労支援機関とは、次の 2 点の関係作りを大切にしている。まず、日々情報共有を行い、いざという時に一緒に動いてもらえる関係作り（会社と支援機関）。次に、会社の人間に言えないことを話せる関係作り（本人と支援機関）。

以上の 3 点を重視しながら職場定着をすすめてきた結果、現在 134 名（内障がいのある職員 88 名）が在籍している。



2 豊洲グループの立ち上げ

豊洲グループ（以下「豊洲G」という。）は、昨年（平成 22 年）から準備し、今年 4 月に業務を開始した新しい業務グループである。豊洲Gのメンバーは、とても楽しそうにいきいきと働いている。何が職場定着にとって重要であるか、豊洲Gの立ち上げを通し考察していく。

(1) 業務の内容

豊洲Gでは、第一生命豊洲本社ビルにて①テイクアウトカフェの運営②第一生命の集中応接室での給茶業務を行っている。カフェは食堂の一角に位置し、カフェラテ等の質の高い飲み物を提供している。給茶業務は、第一生命への来客者である外部のお客さまにお茶を出す業務で、緊張感があり状況に合わせた対応が必要となる。

人員構成は、障がいのある職員（以下「職員」という。）9名（知的7名・精神2名）・それ以外のリーダー4名の計13名で、障がいの有無に関わらず、個人の能力に合わせた業務運営を行っている。

(2) 豊洲Gのスローガン

会社設立から5年が経過し当社の課題の1つに、「主体的に動ける人間を育てる」ことがあげられる。言われたことをただやる社員ではなく、自ら考えて工夫出来る社員を育てることが大切であり、豊洲G立ち上げにあたっては一番の留意点とした。

平成 22 年 4 月に豊洲準備室を設置。準備期間が 1 年あり、時間をかけグループを作ることが可能であった。最初の職員採用が決まった時点で、ミーティングにおいて「皆で豊洲Gを作っていく」をスローガンとすることを確認した。スタートラインは職員もリーダーも一緒、最低限のルール以外は皆で決めていく。全員が主体的に立ち上げと運営に関わっていくことを促していった。

表1 人員の動き

月	平成 22 年 (*リーダー…異動 職員…採用)												平成 23 年			
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4			
リーダー	1			1		1		1								
職員					1	2	2	2	2				1			

(3) 実際の取り組みと考察

①段階的で長期的な職員採用とリーダー異動

早い時期から段階的な職員の採用とともに、リーダーを準備室へ異動させた(表1)。それにより、個々に合わせた育成が可能となった。また、2名ずつ採用したため、同期とお互いに励まし合ったり、後輩の育成を担当したりする関係性の中で、互いに育成し合うことが出来た。職員が作成した育成マニュアルは、予想を超えていた(図1)。自身が困ったこと等、経験が反映されたものが出来上がった。

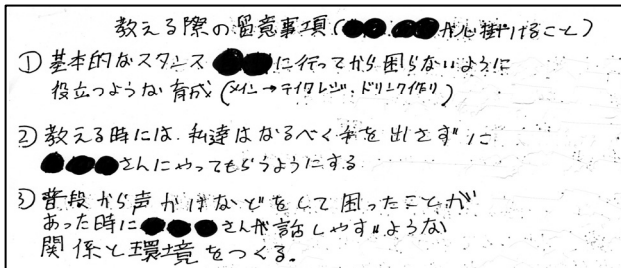


図1 育成マニュアル抜粋

②全員参加で、一から作り上げる

リーダーが一方的にマニュアル化せず、職員とリーダーがそれぞれの立場を越え、業務のスキームを作り上げる。特に給茶業務では、「きれいに見える所作は？やり易さは？お客さまにどう見える？」という視点を持ち、手が小さい人・手が震える人など、個々の力に合わせたやり方を日々のミーティングで検討した。

また業務日誌のフォームも、当社の他事業部ではリーダーが作成することが多かったが、豊洲Gでは職員が自ら必要項目を考えた結果、各自の毎日の課題とその進捗状況、目標を記入する日誌が出来上がった。より実態にあった使いやすいものになり、愛着も生まれているようだ。

③質の高いサービスの追求

カフェでは、以下の取り組みを実施。

イ カフェのコンセプト決定

「シアトル系の質の高いコーヒーを提供する店を作る」ことに決定した。

ロ カフェのイメージの共有化

シアトル系コーヒー店の見学や取材をグループ全員で実施し、カフェのイメージを共有化した。

ハ カフェの店名とロゴマークを作成(図2)

ブランドイメージを確立し、各自の仕事へのプライド意識を高めることに繋がった。



図2 ロゴマーク

ニ セミオートのエスプレッソマシンの導入

エスプレッソを1回ずつ豆から挽き抽出する、扱う人の技術が問われる高度なマシンを導入した。

ホ バリスタ研修の実施

バリスタ講師を招き、実際のマシンで質の高いエスプレッソとミルクフォームの作り方を学んだ。

ヘ 上質なコーヒー豆の選定

全員で試飲を重ね選定した。

給茶業務では、以下の取り組みを実施。

ト 実地訓練を実施

第一生命日比谷本社集中応接室での実地訓練を実施。業務に従事している方から研修を受けた。

研修中に、第一生命から「お茶出しの際にブツブツ言っている。時間がかかり過ぎる。」というクレームを受けた。ミーティングにて、業務の重要性と、今後は各自気を付けていくことを確認した。この話の当人には、「今の状態では給茶を任せることは出来ない。まず、片付けからやっ払いこう。」と話をした。仕事である以上、障がいがあるからと許されるわけではない。クレームの内容を伝えた上で、具体的な課題を確認していくことが大切。

全体を通して以下の取り組みを実施。

チ マナー・クレーム対応研修を実施

プロの講師から「会社とは？お客さまとは？サービスとは？」といった基本概念を一から学ぶ。

プロフェッショナルな仕事を知ることで、質の高い仕事をイメージしやすく、「バリスタを目指す」など「その道のプロになる」という目標が設定でき、各自の具体的な課題が明確になった。お客さまへの質の高いサービスを意識し、業務にあたるようになった。

④それぞれが自分の意見が言えるグループ作り

準備期間中は研修場所が、3ヶ所(日比谷本社集中応接室・喫茶室・田端)に分かれていた。

全体ミーティングは、週1回実施。課題進捗状況の報告をした。各研修場所では、朝と夕方実施。毎朝職員がお互いの課題や目標を確認し、その日

の研修内容を決定し実行した。

皆が自分の意見を言えるグループ作りを意識し、準備期間中は、時間があれば何度でもミーティングを実施。初めから誰もが意見を言えるわけではなく、例えば、あるリーダーは、「自分は、自分から話すのは得意ではないけれど、豊洲Gの皆は分からなければ自分から言ってくれるし、考えを伝えてくれるから信頼出来る。だから、自分も言っていこうと思うようになった。」と話している。

信頼関係を築き、ミーティングを重ねることで、自分の意見を言ってもいい風土が生まれ、「皆で豊洲Gを作っていく」という気持ちが育まれている。

一方で、従業員同士の距離が近いと衝突も生じるが、「何とかしてほしい。」と訴えがあっても、極力介入せずお互いで解決出来るよう「社会人としての対応」をしている。

3 豊洲Gの現在

(1) 現状

4月末より業務開始。9月末現在、1日平均利用カフェ396杯、給茶105人である。

給茶業務では、5月に受付の方との電話連絡がうまくいかず、「伝えた通り出来ていない。間違えもある。」というクレームがあった。その直後、「電話対応はリーダーで行う」対応に変えた。しかし、想定内のクレームと発想を変え、次の工夫により全員が対応するよう戻した。電話中は出来るだけ周囲は静かにする、分からない場合は聞き返す、この2点である。これを徹底し、現在は問題なく出来ている。

カフェでは、職員の提案により夏限定メニューを作成、バリスタを目指し各自スキルの向上を図るとともに、お客さまへ顧客満足度アンケートを実施し、より質の高いサービスを提供するため努力している。

(2) 豊洲Gメンバーへインタビュー（口述筆記）

①Aさん 20歳 知的障がい（平成22年9月～）

【入社した頃】

- ・コーヒーの提供は、片手出しが難しく、テーブルの上にトレイをおいて出すように工夫している。こぼすなど出すのに時間がかかっている。

【業務がスタートしてから】

- ・（カフェの仕事が好きだが）まずは給茶をやっている。最初はイスの並べ方やテーブルの拭き方

がうまくできなかったが、リーダーにコツを習い出来るようになった。

【今後の課題】（個人・全体）

- ・スピードアップやお茶だしが出来るようになりたい。カフェの仕事もアイスドリンク作りをするようになったので他のことも出来るようにしたい。
- ・グループ全体としては、今回のアンケートで「（カフェの商品が出てくるのが）遅い」とあったので、早くするように、やり方の工夫が必要だと思う。

【豊洲グループの良いところ】

- ・自分達で考えて意見を出すところが良い。新メニューの開発も皆で考えている。

②Bさん 35歳 知的障がい（平成22年11月～）

【入社して良かったこと】

- ・上司に悩みやプライベートなことを話せる。一緒に食事に行くなど、親しみがあり素直になれる。前職場では、上司と部下の壁があり相談することは出来なかった。

【グループについて】

- ・皆頑張っている。グチる人もいるがその時は前向きに考えようと言う。
- ・仕事だからきついことを言い合うこともあるが仕方ない。最初からアドバイスせず、様子を見て言い、否定しないようにしている。
- ・お互いに言い合える関係がある。

【仕事と自分の夢】

- ・リーダーがバリスタの資格をとり、自分も取りたいがブラックコーヒーが飲めず難しい。得意なことを見つけたい。
- ・（お客さまに来てもらうには）カフェラテのように、コーヒーが苦手な人でも飲めるよう工夫することが大事だとわかった。
- ・他にどんな商品や味があるか勉強したい。
- ・将来は友達と喫茶店をやりたい。
- ・働く上でライバル意識は、向上心が持てて大切だと思う。
- ・グループとしては、他店にはない dl.café の名物商品を作りたい。

(3) インタビューを通して

他のメンバーにも共通しているのは、全体の目標を共有化することで、「豊洲Gをより良くしたい」と個人の目標や課題が具体的になっている。

「豊洲Gの良い所は皆で意見を出し合えること」と話す人が多く、きつい話し方で言い合っても、「仕事だから仕方ない。」と割り切り働いている。

また大半の人が、今まで出来なかったことや難しいことが、出来るようになった喜びを感じている。その喜びが「もっと出来るようになりたい」というモチベーションに繋がっている。苦手なことを任されたり、自分のやりたいこととは別の業務を担当したりしても、不満を言う人はいない。むしろ、会社から求められていることだと受け止めて、次の目標への原動力となっている。

4 豊洲Gがいきいきと働いている理由

(1) グループ内で誰もが意見を言える風土

①会社やグループ目標の共有化が出来ている

全体の目標を共有化することで、自分の求められている役割を理解でき、個人の目標や課題の設定に繋がっている。目標がはっきりすることで、「より良くしていくためにはどうするべきか」と、同じベクトルで仕事に取り組んでいる。

②チームワークを大切にしている

職場以外でも、障がいも含めお互いの個性を尊重し、一緒に遊びや飲みに行くなど、同じ時間を共有することで、信頼出来る関係を構築している。図3は、昨年研修中に職員たちが必要性を感じ、自ら作ったキャッチフレーズである。この内容を見ても分かる通り、それぞれが豊洲Gを大切に考えている。

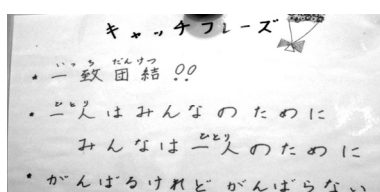


図3

③自ら考え提案し実行出来る

スローガンの「皆で豊洲Gを作っていく」通り、新メニューの提案など、出来る限り皆の中で決定している。

(2) 業務に対する高いプロ意識

立ち上げを通じ知り合った業者や、講師の方々が、自分の仕事にプライドを持ったプロの方々であった。この方々に強い影響を受け高い意識が持てた。カフェの見学で、「自分もやってみたい」と

いう気持ちが生まれ、その気持ちがエスプレッソマシンの導入に繋がった。マシン導入により「バリスタを目指す」という目標が持てた。当社でも、操作の簡単な機械を導入した結果、「自ら考える機会が減少し、考える力を養えない」ケースもあり、反省をしている。難易度の高いマシンを導入したことが、プロ意識の向上と可能性を広げることの大きな要因となっている。

5 社員の職場定着のために

社員の職場定着という観点で考える場合、以下の2点が重要である。

(1) 個人の力に合わせ育成すること

豊洲Gでも、「手が小さい人」、「手が震える人」が現在いきいきと働いているように、個々の特性を個性と捉え、個人に合った育成を行うことで、戦力になっていく。

(2) 障がいの有無に関わらず、企業人として求めていくこと

「障がいがあるからこの程度でもいい」ではなく、障がいの有無に関わらず、会社のルールや高い品質を求めることが必要である。高い目標を持ち挑戦することで、想像以上の力を発揮し、いきいきと安定して働いていける。

また、以上の2点のバランスをどのように図るかが重要である。個人に合わせ過ぎても、組織としては機能しない。企業人として求め過ぎても、個人がつぶれてしまう可能性が高くなる。一方に傾き過ぎても、安定して働き戦力になる人材は育たない。このバランスの図り方が難しく、当社でも課題となっている。

6 最後に

障がい者雇用では、まず障がいの特性によって、「どうやったらこの作業が出来るようになるのか？」という手法に囚われがちである。当社でもある事例ではあるが、人が働いていく上で一番大切なことは、「この仕事をしたい。(その上で)こうしたい。こうなりたい。」という本人の気持ちである。そして、この気持ちを基にし、本人を含めた職場全体で手法等を考えていく。当社では、この気持ちを育てていくことが、職場定着で一番のキーワードであると考えている。

職場定着を支える雇用後支援に係る一考察①

－株式会社万代における障害者雇用10年の取り組みをふりかえって－

○北埜 哲也（株式会社万代 人事部マネジャー）
眞城 順子（株式会社万代）

1 はじめに

株式会社万代は、食料品及び日用品等を販売するスーパーマーケットであり、東大阪市を中心に大阪府下103店舗、奈良県20店舗、兵庫県18店舗、京都府3店舗、三重県1店舗、計145店舗を展開している。

弊社における障害者雇用については、低雇用率に対する行政指導から雇用に向けて取り組み始めた経過を平成13年の職業リハビリテーション研究発表会において牧らによって報告¹⁾²⁾³⁾をしている。その後も、障害者雇用の促進等に関する法律の改正（以下「雇用促進法改正」という。）や人事担当者の異動など障害者雇用をとりまく様々な社会情勢や環境の変化もあったが、そのような変化にも対応しつつ、弊社が本格的に障害者雇用に取り組み出して10年が経過した。

牧の報告¹⁾では「今後就労支援機関とともに長期継続雇用への実現が達成するよう考察することとしたい」と述べていたが、実際に10年が経過し、様々な変化や課題にも支援者とともに試行錯誤しながらも対応して、現在も雇用率の達成を維持し、多くの障害をもつ社員にも活躍してもらえる状況が継続できている。

本報告ではこの10年間の取り組みをふり返り、雇用率の達成維持・長期継続雇用を目指して弊社としてどう取り組んできたのか、就労支援機関のサポートを受けてきたのか、職場定着に向けての課題やサポートについて考察することとしたい。

2 障害者雇用の取り組みについて

(1) 雇用の理念

地域貢献は、消費者の日常生活に対する商品提供のみでなく、障害者への職場提供は地域や社会への貢献として必要なことである。正しさの追求と地域貢献を理念に小売業のロングセラー企業を目指す弊社にとって、ノーマライゼーション理念の推進は、社会的価値を高め、従業員の会社に対する帰属意識の向上につながるとともに社業の発展につながると考えている。

(2) 雇用の経緯

平成11年6月の障害者雇用状況報告では、1,786人に対して身体9名、知的6名で雇用率は0.84%であり、法定雇用率1.8%には到底及ばない状況であった。

当時、水産物の加工センター（現在は廃止）で塩干物（ちりめんじゃこ）の包装業務で7名が勤務していたが（殆どが知的障害）、本社事務、店舗販売業務に従事

する社員はすべて身体障害（主に内部障害）であり、知的・精神障害は皆無であった。

このような雇用状況から、平成11年10月布施公共職業安定所から「雇用率達成指導」を受けることとなる。行政指導の内容は次の通り。

- ①雇用率1.8%を達成するため、積極的な雇用に努めること。
- ②雇用を促進するため、就労場所の確保・職域改善に積極的に取り組むこと。

指導を受けるとともに、今後3か年の雇い入れ計画の作成要請を受け、職業安定所雇用指導官及び大阪障害者職業センターカウンセラーの支援のもと、人事部長を筆頭に計画書を完成し、その内容は、経営トップからも即座に承認されるものであった。雇用を拡大するには、店舗で雇用していくことが必要であり、業務は「買物カートの回収整理、カゴ整理や清掃などの業務」で雇用を進めることとなった。当初は、渋川店、八戸ノ里店の2店舗から開始し、人事部長、課長、店長、職業安定所雇用指導官、大阪障害者職業センターカウンセラー、雇用の候補者（障害者）が一同に会し、店長に対する理解を促すとともに被用者の選考を実施した。当時、「障害者緊急雇用安定プロジェクト（厚労省から日経連が委託実施）」による職場実習からトライアル雇用（当時3か月）並びにジョブコーチ制度の適用を受けることで、障害者の職務遂行状況の進捗と店舗管理者及び従業員の障害者に対する理解が今まで以上に増し、障害者（雇用）に対する理解が乏しかった弊社においては、非常に安心できるものであった。

その後、次第に出店数の増加及びエリア拡大により、当初3年で法定雇用率達成を目標としていたが、平成12年6月の雇用状況報告では、1.6%までになり、平成13年6月の報告では、2%を越える状況に及ぶこととなり、2年を待たずして、法定雇用率を満たす状況を現在まで継続している。

(3) 採用方法・雇用条件・福利厚生

地域障害者職業センターへ雇用対象者の人選を依頼するとともに、公共職業安定所に求人票依頼、店長、人事担当者、職業安定所紹介担当、障害者職業センターカウンセラー、ジョブコーチ、福祉施設関係者が参集し、主に店長が面接官となり本社人事部もフォローをしながら面接選考を実施。健康面、業務遂行面（体力、適応力）を主な判定基準としている（雇用

までの流れについては図1参照)。また、初めて障害者を雇用する店長も多く、専用の面接シートを作成することで容易に面接が行なえるようにしている。正社員としての雇用でなく、パートタイマーとして雇用している。平成22年7月の雇用促進法改正までは社会保険加入を必須とし、正社員の3/4以上の勤務条件としていたが、改正後は、週30時間未満の条件を原則としている。短時間勤務から30時間以上の勤務への変更は、本人の希望、会社の都合(業務遂行力、継続力及び貢献度を考慮)、就労支援機関への確認をするなどして、総合的な判断のもと実施している。賃金等の条件は、パートタイマーと同一の条件にしている(最低賃金の適用除外はしていない)。正社員の障害者は正社員に適用される条件と同様であり、障害者ということで線引きはしていない。

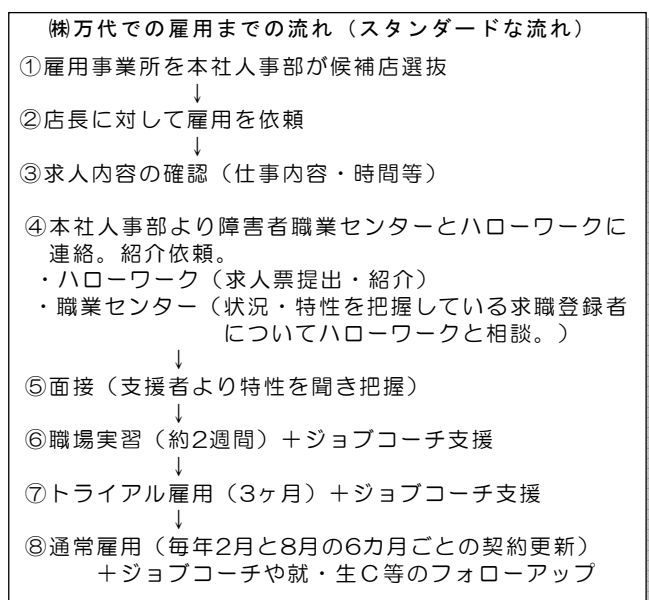


図1 雇用までの流れ(スタンダードな採用方法)

(4) 店長・担当者等への教育・指導方法について

当初の職場実習期間において、カウンセラーまたはジョブコーチから店長・担当者に対して、障害について理解を図るため、ジョブコーチ支援を活用してきた。主に知的・精神障害の特性と候補障害者の特性及び留意点について指導を受け、作業中特異状況が生じた際は、都度本社人事部も連絡を受けつつ指示・指導を受けている。

3 雇用の現状

弊社においては、コンプライアンス遵守の立場から雇用率の達成維持は必須であるという考えに立っている。

障害者雇用に取り組みを始めて10年、雇用率の達成維持に向け取り組んできた結果、平成23年9月現

在の雇用の状況は次の通りである。

(1) 雇用職種

雇用職種は次の通りである。

- ①店舗軽作業:カート・買物カゴの整理、駐車場や駐輪場の清掃(一部リサイクル容器の分別)
- ②店舗販売:主に加工食品の陳列、日付管理、売場の商品の整理整頓
- ③本社事務:店舗で配布するチラシの印刷、各種書類、郵便物の仕分補助
- ④物流センター仕分作業:生鮮品の仕分け

(2) 雇用者数と雇用率

事業所雇用割合だが、145店舗のうち76店舗の店舗で上記①②の職種で雇用、その他本社③、物流センター④で雇用している。内訳は下記図のとおり。

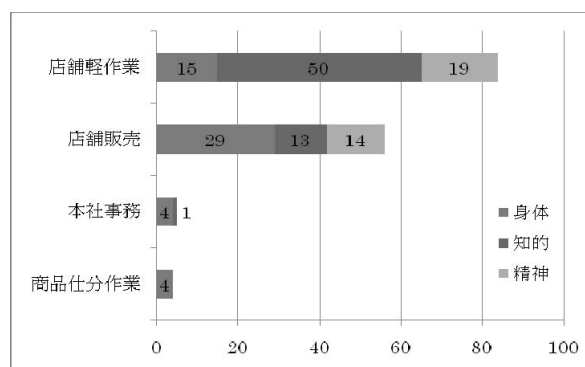


図2 職種別雇用状況(平成23年9月1日現在)

平成23年9月1日現在の雇用者数は、身体障害者は計52名(うち重度19名)、知的障害者は計64名(うち重度3名)、精神障害者は計33名、合計149名である。

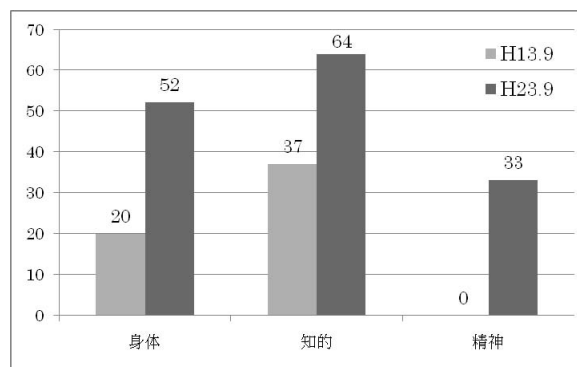


図3 障害主別雇用状況の変化(平成13年と平成23年の比較)

平成12年の6月1日調査時点までは1.8%の雇用率を下回っていたが、障害者職業センターをはじめとする就労支援機関と連携した障害者雇用の取り組みを開始以後、平成22年の6月1日調査時点までは2%台を超える雇用率で安定して推移していた。

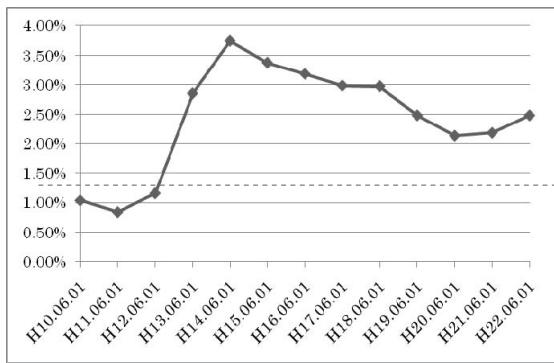


図4 ㈱万代雇用率の推移

(3) 雇用促進法改正への対応

平成22年7月から施行された雇用促進法改正については、改正の一年少し前から情報を得ていた。短時間勤務のパートが多数分母に加わることで雇用率達成維持のためには相当数の障害者雇用にとさらに取り組む必要があった。しかし一度に多数の雇用は不可能であると考え、平成21年6月頃から少しずつ取り組みを始めた。

平成21年6月1日の雇用者数で平成22年7月を迎えた場合の雇用率は、1.4%、不足数22名の試算となる。これに平成22年度の学卒新入社員、新規店舗の従業員増加を加味すると約35名の雇用が必要であるが、目標とする1.9%~2%とするには、45名の新たな雇用が必要であった。

そこで、従来のカート回収・カゴ整理だけでは受け入れられる店舗がなく、他の職種に拡大せざるを得なかった。販売業務の中でも、一般加工食料品の品出しや売場整理などの仕事は、他の従業員との連携が殆どなく時間に区切って仕事が進められ、比較的遂行しやすい作業であり、ドライグロサリー部門での増員に取り組むこととした。これとともに従来の身体・知的障害から「精神障害」が増加することとなる。

(4) 雇用促進法改正による影響

～精神障害者雇用への拡大

平成22年7月からの雇用促進法改正では、短時間勤務のパートが多数分母に加わるという変化とあわせて、短時間勤務者が雇用率の対象となることとなった

ことも重なって精神障害者が増加した。従来は精神障害者の雇用を遠ざけていたわけではないが、勤務時間・日数の量的な点において適切でない場合が多く、逆に法律改正により短時間勤務の適正に合致したことで、僅かではあるが一般加工食料品の品出し作業の販売関係業務への職域拡大の実現につながる結果となった。平成13年時点では精神障害者の雇用は0人であったが、平成23年9月現在では33名雇用している(図3参照)。精神障害者の雇用には不安を感じると思われている企業の方も少なくないと聞けるが、弊社で精神障害者の方を実際に雇用して感じたこととしては次の点があげられる。

- ①仕事の質は、個人により相違があるが、知的障害者より遂行レベルは高い。
- ②長時間の勤務は、ストレスが重なる可能性が大きく、むしろ4~5時間程度が適切であると感じている人が多い。
- ③人混みの中にいるとストレスを感じ不安定になる人が多く、通勤時間帯や手段は留意ポイント
- ④不安な人ほど質問も多く、細かなことまでいろいろ、しっかりと応えてあげる根気が必要。
- ⑤言葉で伝えても忘れることに不安、知的障害も同じで、具体的に絵や文字で伝えると殆どの人は安心する。

(5) 長期安定雇用を目指した対応

～就労支援機関・ケース会議の活用

長期安定雇用を続けていくうえで生じる課題に対して企業内だけで対処するには困難がある。障害者がトラブルを生じたとき、特に知的障害者・精神障害者においては、当人と会社で解決するのは難しく、保護者や身元保証人に対する理解を得ることが必要となる場合もある。このような場合にハローワーク、職業センターに加わっていただくことで理解していただき易い。また、ハローワークを介することによってトライアル雇用やジョブコーチ支援制度等の制度が活用できる。ジョブコーチ支援は、当人への「仕事習得指導」のみならず、従業員への「障害者雇用」に対する理解浸透を進めていくうえ

表1 改正後の雇用率の状況

毎月1日時点	常用雇用	短時間雇用者	実雇用者数	カウント数	1.8%達成数	過不足数	雇用率
H22. 7	3,807	2,917	142	118.5	113	5.5	1.89%
9	3,794	4,926	140	118.5	114	5.5	1.89%
11	3,804	5,359	147	124	117	7.0	1.91%
H23 .1	3,792	5,374	149	126.5	117	9.5	1.95%
3	3,785	5,346	149	126.5	116	10.5	1.96%
5	3,905	5,386	149	126.5	116	10.5	1.95%
7	3,867	5,378	149	126.5	118	8.5	1.93%
9	3,896	5,332	149	126.5	118	8.5	1.93%

で極めて重要であると認識している。

また、トラブルが生じた場合にはケース会議を実施し今後の対応について協議することとしている(ケース会議活用事例については表2参照)。ケース会議のメンバーは、職業センターカウンセラー、ジョブコーチ、施設関係者、店長、本社人事担当者等である。

店舗軽作業においては、買物カートやカゴの整理が主たる業務で、お客様と直に接する仕事であり、お客様から嫌悪感を抱かれないようにすること、次いで好感を持っていただくことが大切である。知的、精神障害者が多く携わっており、接客のレベルには差があるが、挨拶と接客用語「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」のお声がけ、お客様からのお問い合わせの対応ルールを的確に実施することとしている。この対応を良好なものにすることでお客様に好感を得ていただくことにつながると考えている。

4 今後の目標・課題について

目標:万代で働いたことを家族にも喜んでもらえる会社にすること

課題:長期安定就労を実現するための職場づくり

- ①既存者の作業遂行レベルの向上
- ②所属長の障害者雇用に対する教育と従業員への理解浸透

経営理念に示すとおり「働く仲間」として、他の従業員と同様の目標を持つことが必要であると考え。自ら目標を見つけ、仕事を改善し、他者に教育や指導的役割を求めることは、困難なことではあるが、他の健常者従業員が仕事の指示や指導のみならず、休憩中の会話なども含めコミュニケーションが自然体でとれるような職場にする必要があると感じる。正社員の異動は定期的実施されるため、正社員のみならず異動のないパートタイマーを含めて障害者の関わりを持つことが重要と考える。

支援者に対しては10年前の報告の際には相談を始めた当初ということもあり、障害者職業センターのカウンセラーの異動への不安を綴っていたが、この10年間実際にカウンセラーが変わってもサービスの質が変わらず受けられることは事業所としての安心感につながっている。今後も同様にその時々課題に対応したサポートを期待したい。

まだまだ課題は多く、障害者雇用の取り組みに終止符が打たれることはないが、トラブルが生じてでもケース会議を行い課題を分析し次のサポートにつなげていくことで、事業所の環境や配慮点を少しでもよりよくすることにつなげ、弊社で働き続けたいと願う社員が1人でも多く長く安定して働ける職場づくりを継続して行っていきたい。

表2 ケース会議活用事例

<p>★事例A) お客様対応のトラブル回避・改善事例</p> <p>①対象者: 知的障害B2・30代男性 カート・カゴ回収・整理業務に従事。</p> <p>②お客様からクレームがあがる。クレーム内容は ・カゴやカートの直し方が荒い。怖い印象を持つ。 ・対応の仕方(答え方・言葉づかい)が悪い。 ⇒カート・カゴを集めることに必死で表情も怖くなり丁寧にゆっくりよりも「早く集める。早く直す。」が優先されていた。また言葉づかいも崩れていた。</p> <p>③雇用後支援の内容 ケース会議を実施(本人・職C・JC・就業生活C・店長・本社人事担当)。「万代で働きたい」という本人の意思を確認。継続雇用のためには、お客様からのクレームにも対応するため、次の点を見直し意識し取り組む。 ・職務内容の見直し(カート・カゴ整理メイン⇒クリンネス・清掃メイン)⇒お客様との接点を減らす。 ・言葉づかい・接客対応のルール(文言、誰にどうつなぐかの対応)を再確認。 ・意識化のため仕事に入る前に唱和。 ・表情で伝わりづらいう行動(頭を下げる等)助言。 ・JCと就業生活Cのフォロー頻度をあげて強化。 →契約更新のために守ってほしいルールやがんばってほしいことを店長から伝え、本人意識化。言葉づかい等意識しがんばっている様子みられたため継続雇用に。</p>
<p>★事例B) 精神障害者へのストレス対処事例</p> <p>①実施の対象者: 精神障害2級。リサイクル容器の分別作業に従事。</p> <p>②H22年夏ストレスが強くリタイア寸前の状態に。ゴミの有料化なども背景にゴミの量が増え、なかなかリサイクル庫のゴミが減らない・なくなることから焦りや汚れたトレイに対するイライラが募る。</p> <p>③雇用後支援の内容 ケース会議を実施(職C・施設担当者兼JC・店長・本社人事担当)。ストレスをため込まないように以下の点を試してみることとし、JC雇用後支援を活用した。 *チェック表を作成。処理した袋の個数、当日のトレイの状況(汚かった・ぶつう)、メモ欄(自由記入欄)を書き込む。視覚的(ゴミの量)ではなく実施した数字で作業遂行状況が意識できるようにした。 *口頭での表現が不得手。書くことでストレス表出。 *作業量が明確にならないため最低処理量を本人の申告をもとに決定する。 *店長からの声掛けを定期的に実施する。</p>
<p>★事例C) 長期欠勤・休職者の職場復帰事例</p> <p>①実施の対象者: 精神障害2級・39歳男性 平成23年2月半ばから休職(C以外の障害者雇用対象者での長期欠勤者は無し)。</p> <p>②実施の基本的な考え方 パートナー社員の場合、半年ごとの雇用契約期間としており、雇用期間満了までを休職期間としているが、休職開始から契約期間満了日までの期間以降、復職日の目途が立っていたため、雇用を継続した。</p> <p>③支援の内容 会社側からの支援は、暫く会社と切り離すほうがよいとの担当医師の判断であり、特に何もしていない。休職初期の段階では会社は逆に距離をおき会社と本人を切り離すことが情緒を安定させるためには必要なケースであった。現状及び復職予定等について担当医、施設支援者兼JCの3者で2回面談のうえ、状況を確認する。</p> <p>④職場復帰にあたっての支援活用例(リハビリ出勤中の就労時間・業務内容の調整、JCフォローアップ等) 職業センター、ハローワーク、ジョブコーチを交えたケース会議を実施したのち、8月末から復職。1日2時間、週2日程度の勤務で復職し、現在は慣らし勤務にて状況を見ている。3か月後に週20時間を維持できることを無理なく目指し支援機関とともに取り組んでいる。</p>

【参考文献】

- 1) 働万代における障害者雇用の取り組み①ー地域の就労支援機関と連携して障害者雇用を進めたスーパーマーケットの事例ー 牧研一(働万代)
 - 2) 働万代における障害者雇用の取り組み②ー施設における就労支援、地域障害者職業センターとの連携から 高瀬修一
 - 3) 働万代における障害者雇用の取り組み③ー地域障害者職業センターにおける事業主支援の視点からー 藤村真樹
- 1)2)3)ともに「第9回職業リハビリテーション研究発表会論文集」(2001年)

職場定着を支える雇用後支援に係る一考察②

－株式会社万代における雇用後支援事例を支援者の立場からふりかえって－

○古野 素子（大阪障害者職業センター南大阪支所 障害者職業カウンセラー）
北埜 哲也・眞城 順子（株式会社 万代）

1 はじめに

事業所における障害者雇用の取り組みについては、平成13年の(株)万代における取り組みの報告¹⁾²⁾³⁾を始め、これまでの職業リハビリテーション研究発表会の中でも多くの事例報告がなされている。これらの報告の多くは障害者雇用(雇入れ)を進めることを目指し取り組まれた報告が多く、職場定着が今後の課題と考察されている報告が多い。

実際に大阪障害者職業センター南大阪支所（以下「職業C」という。）で行っている事業主支援では、新規雇入れに関する相談だけでなく「次の課題は職場定着」と話す事業所もみられるようになってきた。また、地域に根差した就労支援や定着支援を行う障害者就業・生活支援センター（以下「就・C」という。）や関係機関からも、就職を目指した支援に加え、雇用後課題が生じた時に「どのように対応したらよいか」と職場定着を目指した雇用後支援に係る相談もでてきている。

これらの職場定着に係る事業所及び関係機関のニーズにあわせて効果的な支援や助言を行っていくためには、就労支援の実践の中から経験やノウハウを蓄積するとともに、有効であった支援について整理・分析しておくことも大事である。

本稿では、大阪を中心とした近畿圏で障害者雇用に積極的な取り組みを開始してから10年を迎える(株)万代への雇用後支援事例をふり返ることを通して、課題に応じてどのような定着支援を行ったのかを整理し、職場定着につながる効果的な支援について検討することを目的とする。

2 方法

対象は、平成22年4月から平成23年9月の間に職業Cが(株)万代に対して職場定着支援を行った16名の雇用後支援事例を対象とした。それぞれの事例について導入時の支援状況、雇用後支援状況（課題・支援内容・支援体制等）について項目を設定し、支援内容について整理し、職場定着につながる支援傾向の把握を行った。

3 職場定着支援事例の状況

この間(株)万代への定着支援を行った16名のうち平成23年9月時点で継続雇用となり定着しているケースは14名であり、定着率は88%と高い。これらのケースに対して、定着につながるどのような支援を

行ったのか、属性や導入時の支援、雇用後の支援の状況に注目し整理をしてみたい。

(1) 対象事例（本人）の状況

対象とした16名の属性は図1の通りである。

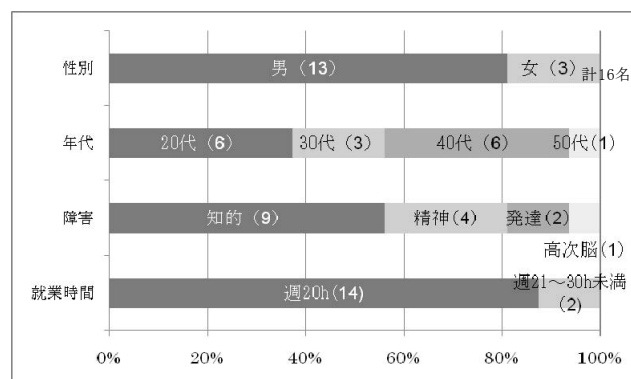


図1 平成22年度-23(上半期)定着支援事例本人属性(H23.9時点)

表1 対象事例の(株)万代における従事作業(計16名)

- ◆店舗内作業含む…15名
 - ・カート・カゴ整理メイン…14人
(+ゴミ回収、リサイクル仕分け、前出し、清掃、駐輪場整理含む)
 - ・グロッサリー部門前出し、品出しメイン…1人
- ◆バックヤードのみ作業…1名
 - ・リサイクル(トレー・牛乳パック等)仕分け専門

(株)万代では、週20時間雇用、職務内容（表1参照）、条件面（店舗への通勤・給与）といった事業所の求人条件に対して希望と能力（適性）の一致する方であれば障害・年代を問わずに採用した結果、20時間雇用の方が多く、年代は様々な年代の方に分散している。障害種別については平成13年の報告の際には知的・身体の方が主であったが、この10年間に精神障害者も雇用率算定基礎に含まれるようになってきたこともあり、短時間雇用の条件とご本人の働きたい希望条件が一致しやすい精神障害者・発達障害者・高次脳機能障害者の割合が増えてきていることも一つの傾向としてみてとれる（なお、発達障害者の2名は療育手帳を取得、高次脳機能障害者も精神保健福祉手帳を取得しており、全ての方が障害者手帳所持者）。従事作業はバックヤードのみでの作業に従事しているケースは少なく、お客様と接点の生じる店舗内作業を含む作業に従事しているケースが多い。

表2 16事例に対する支援状況等

ケース	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
障害種別	知的	知的	知的	知的	精神	精神	発達	高次脳	知的	知的	知的	知的	知的	精神	精神	発達	
雇用時期(平成)	22.10	23.4	22.12	22.5	22.8	23.3	21.8	21.7	22.4	21.12	22.3	22.10	14.1	21.8	22.10	21.11	
雇入れ時	★実習	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	職域開発援助事業												○				
	JC(雇用前)		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	★トライアル雇用	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
ジョブコーチ支援	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
フォロー機関	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
職場外相談	就・C	就・C	就・C	就・C	サポC	精神生C	就・C	就・C	就・C	就・C	就・C	就・C	就・C	精神生C	精神生C	就C GH	
雇用後課題	作業遂行 *1			○	○		○	○				○	○				
	接客対応		○							○	○	○	○			○	
	お客様〜クレーム									○	○	○	○				
	本人の気持 *2	○	○	○			○	○	○	○			○	○	○	○	
	体調管理						○			○				○	○	○	
	生活面課題			○						○			○			○	
JCフォローで解決	○	○	○	○	○	○	○	○									
ケース会議									○	○	○	○	○	○		○	
本社(人事部)										◇	◇	◇	◇	◇		◇	
店長										◇	◇	◇	◇	◇		◇	
職C(Co)										◇	◇	◇	◇	◇		◇	
JC										◇	◇	◇	◇	◇		◇	
就・C										◇	◇	◇	◇	◇		◇	
ハローワーク										◇	◇	◇	◇	◇		◇	
その他													家族			GH	
H23.9時点定着状況	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×
	I:現場レベルフォローで定着									II:本社フォローも受け定着				III自己都合退職			

○：実施したもの 雇用後課題の補足 ◇：ケース会議の参加者 *1:作業遂行…安全な作業遂行・ルール、*2:本人の気持ち…不安・ストレス・モチベーション等を含む。

(2) 雇入れ時における支援の状況

＜支援者側のサポート＞

対象とした16名に対して行った支援の状況は、表2の通りである。㈱万代での導入時の支援に注目すると次の支援を活用されていることが窺える。

① 試行機会(実習またはトライアル雇用)の活用

同業同職種で勤務経験のあったケースAを除く全てのケースに実習を実施した上で雇入れを検討し、トライアル雇用も含めると全てのケースに何らかの試行の機会を活用されている。

② ジョブコーチ支援の活用

1 ケース(M)のみジョブコーチ(以下「JC」という。)支援の前身である職域開発援助事業を活用されているが、フォローアップはJCによるフォローを行っているためJC支援とみなすと全ケースにおいてJC支援を活用されている。

知的障害・精神障害・発達障害の方の特徴として、求人票だけの情報では仕事や環境が面接だけではイメージしづらいといった特性があるが、実習やトライアル雇用など試行の機会を活用し、体験して「ここで働きたい」という意欲・意思確認できるステップを踏んで常用雇用に移行していることも職場定着につながっている一つの要因ではないかと思われる。また、事業所としても一見では能力や適性、配慮事項が見えづらい特性がある。JC支援を活用することにより、実際の職場環境や仕事で試しながら、ご本人の能力や特性、状態像を客観的に把握し、

担当職務とのマッチングや要求水準、休憩時間の取り方等の調整をできるだけ早い時期に行うことができる。このことも職場定着につながっている一つの要因ではないかと思われる。

＜事業所側のサポート＞

店舗で新規雇入れを行う際、導入時には本社人事部による次のようなサポートがある。

① 店舗の選定(受け入れ下地づくり)

障害者雇用を受け入れる店舗はどこでも良いということではなく、仕事量(お客様の量)や店長の考えなどを本社人事部で把握した上で雇入れ店舗の選定をいただいている。そのことは雇用後「仕事がない」等の課題が生じるのを防いだり、店長が主体的な窓口になって関わっている環境づくりにつながっていると思われる。

② 雇入れ時における本社のフォロー(ケース会議等)

㈱万代全体としては障害者雇用に多数取り組んでいるものの、新規雇用の際には初めて取り組む店舗や店長であることが少なくない。雇入れ時のケース会議には本社人事部の方も必ず入って頂き、他店舗での障害者雇用の状況や支援活用状況を本社からも伝えるフォローをしている。店長の考えや経験の有無に偏らず、どの店舗でも同じような支援活用をしているのは、背景にこのような本社のフォローがあるからではないかと思われる。

(3) 雇用後支援の状況

雇用後支援の課題と内容の傾向及び対応事例は図

2の通りである。表2及び図2よりみられる雇用後支援の傾向は次の通りである。

①現場レベルフォローで定着に至っている群

本人の不安やモチベーション、疲れやイライラのコントロールなどご本人の悩みに対しての相談や支援へ対応しているケースが多い。職業Cが支援した9ケース(A~I)の他にも就・Cの支援のみで定着に至っているケースも多くある。表2からもわかるように、精神障害のケースは就職以前より相談の関わりがあったご本人の住まいの近くにある精神障害者地域生活支援センター等を活用しているケースが多く、体調管理やストレス・疲労のコントロールに関する相談などは、職場外相談等を活用しているケースも多い。困りごとの内容によってはJ・Cに相談状況を連絡いただき職場に出向いて曖昧な点や困りごとを店長に確認して解消する等のフォローを

行っている。J・C支援だけでなく職場外相談も活用した支援は発達障害や知的障害の方にも増えてきている。

精神障害以外の全てのケースは地域の就・Cがフォローを行っている。定期的に支援者の訪問が意識付けやモチベーションの向上につながるタイプのケースやSOSの発信が苦手なケース等については、支援期間の定めなく、職場訪問や職場外相談などのフォローが得られる就・Cにつなぎ、サポート体制を強化している。知的障害の方の場合には、仕事に慣れてきた際に収入を得ることで金銭管理や余暇の過ごし方、家族や友人とのトラブルなど生活面の課題が生じ、ご本人の気持ちや生活リズム等の安定に影響を及ぼすこともまれにみられる(ケースC, I, P)。生活支援とつながった支援や職場外での相談・サポートを就・C支援で受けている事例も複数みられる。

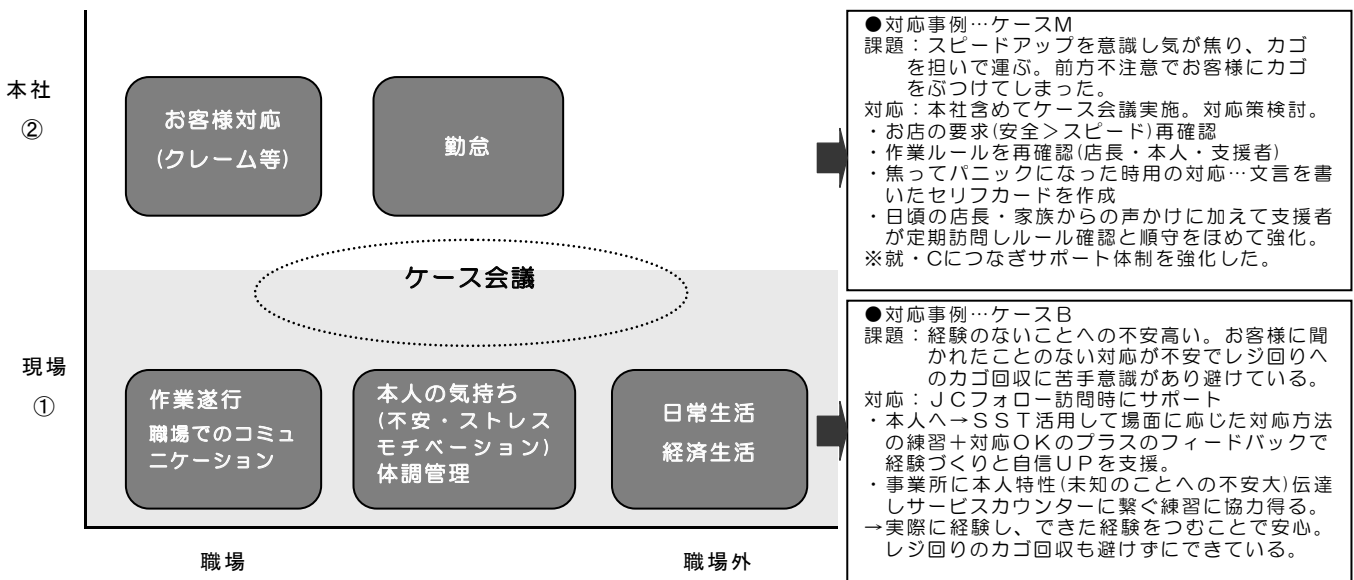


図2 雇用後課題の内容と傾向・対応事例

②本社フォローも受け定着に至っている群

小売店舗の障害者雇用の特徴の一つでもあるが、本人が仕事に慣れ一緒に働く事業所の方に理解を得るだけでは良しとはならない。不特定多数のお客様との関係において問題（クレームやトラブル等）なく作業遂行することが求められる。雇入れ時に個々の特性にあわせて支援をしても慣れに伴いルールが曖昧になったり意識化が薄れる等からお客様に関わる課題が生じることもある。より困難性の高い喫緊に対応策を検討しないといけない場合もあるが、その時(株)万代では「ケース会議」を活用されている。ケース会議前には「課題改善がなければ雇用継続は難しい」という状況のケースでも、現場+本社+支援者で集まり課題の共有と対応策の検討を行ったところ、様々な立場・視点から知恵や工夫をもちよれ

ば新たな対応策のヒントが出てくることが多い。具体的な対応策としては、再発防止のためのルール化・職務内容の見直し、休憩の取り方や場合によっては配置転換など支援者だけでは対応できないものが多い。いずれのケースもケース会議で検討した対応策で支援を行った結果、クレームやトラブルの再発防止につながりいずれも継続雇用につながっている。

③自己都合退職に至った群

ケース0は通所していた就労移行支援事業所でも安定しており本人の意欲もあったのだが、数か月たってしんどさ（じんましん等）がでてきた。接する人が限定され自分のことを理解してもらえ人間関係の中では安定していたが、不特定多数のお客様に特性伝達や配慮を求めることは難しく、バックヤードのみでの作業に限定することもこの店舗では

難しかったため体調を優先し自己都合退職に至った。このように「この会社への職場定着」だけでなく、体調やしんどさ等を加味し、特性に応じた調整がどうしても難しい場合には、より特性に応じた職務や環境にあった場所での「継続雇用」を目指し相談や支援をするケースもある。無理をしないことが双方にとってよい場合もある。

4 考察

㈱万代に対する雇用後支援を行った事例を整理・振り返った結果、次のような点が特徴としてみられ、障害者雇用の職場定着を支える支援として大事な点ではないかと考えられる。

(1) 「事業所サポート」の特徴

①店長を窓口にしなが、本社人事部（障害者雇用担当）のバックアップが継続的にある。

課題が生じた際、現場レベルのフォロー（課題が小さい間）に解決・対応できることが一番望ましいが、課題によっては本社からの助言やサポートを得ることで現場レベル（店長）の協力が一気に加速したケースもある。

②ケース会議の活用（地域の支援機関も活用した課題への対策・支援検討の機会の付与）。

困難な課題が生じた時、事業所のみで「難しい」と結論を出される前に、手のうちよう（対策・支援）が何かあるならまずそちらを考えたい」と検討の機会のチャンスをまず設けてもらい課題解決につながっている。「ケース会議」というツールの有効活用が再発防止や雇用継続につながるポイントの一つと思われる。

(2) 支援者サポート」の特徴

①個々の課題に応じた対応ができるサポート体制づくり～チーム支援の有効性

雇用後に生じる課題は作業面での課題だけにとどまらず、生活面・体調面・気持ち（モチベーションや不安等）に関することなど多岐にわたる。これらの課題を早期キャッチすることや、迅速な対応を行うためには職業CやJCによるフォローだけでは対応しきれない。個々の課題にあわせて生活支援や職場外での相談にも対応できる地域の身近な支援機関と連携しチーム支援を行うことが、雇用後課題が生じた際のスムーズな対応や効果的なフォローにつながりやすいのではないかと考えられる。また、このようなチーム支援の場合は事業主相談の窓口を明確化しておくことも大事である。

②JC支援の活用～①サポート体制づくりにも有効

導入時の不安軽減や手順習得、環境調整等の支援だけでなく、個々の課題に合わせたケースごとのサポート体制づくりと支援者同士のつながりづくりは実際のケースへの支援を通して顔が見える形で行うのが一番作りやすいと思われる。雇用後支援に機能するナチュラルサポート体制として、その人、地

域にあわせたチーム支援体制づくりにもJC支援は有効と思われる。

③「現場」へのサポート+「本社（人事部）」へのサポート

現場レベルへのフォローももちろん大事だが、店舗に助言やサポートを行う本社人事部への相談やサポートもあわせて重要と思われる。職業Cでは、同業他社も含めた小売店舗でのJC事例（クレーム・課題とJC対応例）の情報提供や情報交換の機会を本社人事部の方と適宜行っている。本社人事部の方へのサポートや気軽に相談できる関係づくりも定着支援の対応力を高めるためには大切なポイントの一つではないかと考える。

④広域圏でも同様にサポートできる（職業Cのサポートの特徴）

上記のようなサポートは南大阪支所だけが行っていることではない。実際には大阪（本所）、兵庫、京都、奈良でも同様に職業センターを窓口、個々のケースごとの課題を個々のケースの支援者とともに対応を検討しサポートすることは可能であるし、実際に行っている。このことは、本社周辺店舗だけでなく、安心して他県・他エリアでも障害者雇用を拡大し進めていただくことにもつながる定着支援なのではないかと考える。

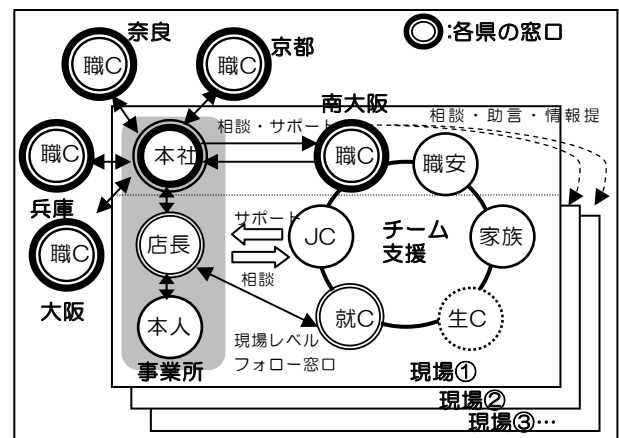


図3 ㈱万代へのサポート体制

㈱万代への事業主支援の窓口として10年支援する中で、職業Cには雇用後支援を通して得られた経験や事例がたくさんある。これらの課題への対応事例はその事業所のノウハウにつながり、支援者にとってもノウハウやスキルアップの機会となる。今後も①困難な課題に対応しながら実践を積み重ねること、②実践から得られた事例やノウハウを次の支援につなげることができるよう事業所や地域の支援者が活用できるように還元し発信することが職業Cにできる役割として大事な点ではないかと考える。

【参考文献】

- 1) ㈱万代における障害者雇用の取り組み①-地域の就労支援機関と連携して障害者雇用を進めたスーパーマーケットの事例-牧研-㈱万代
 - 2) ㈱万代における障害者雇用の取り組み②-施設における就労支援、地域障害者職業センターとの連携から 高瀬修一
 - 3) ㈱万代における障害者雇用の取り組み③-地域障害者職業センターにおける事業主支援の視点から- 藤村真樹
- 1)2)3)ともに「第9回職業リハビリテーション研究発表会論文集」(2001年)