

1年目 グループでの就労は雇用の定着につながるか？

2年目 新事業立ち上げに精神障害者を雇用。その結果は？

取り組みのポイント！

- 取り組みの大前提は「モデル事業終了後も恒常的に継続可能なこと」

- キーワードは「個性」

採用前

- これまでの雇用経験をもとに、取り組みとその結果の仮説を立てる
- 取り組みの主なテーマを決定

採用

- 就労支援機関との関係を活かして採用

採用後

- 障害があっても社会人としてマナー・仕事に対する責任感等、必要なことは求める
- 新規事業の立ち上げ要員として採用し、「みんなで事業を作りあげていく」ことを重視
- プロ意識の醸成

PROFILE

■ 第一生命チャレンジド株式会社

平成 18 年 8 月、第一生命保険株式会社の特例子会社として設立。第一生命からの委託を受け、知的障害者、精神障害者を中心に、清掃、印刷、書類作成・発送、喫茶、ランドリー等の業務を行う。東京・北区田端に本社、他に東京 3 か所（千代田区、世田谷区、江東区）、神奈川県横浜市の拠点で事業展開。職員数 138 名、うち障害者 92 名（平成 23 年 4 月 1 日現在）。第一生命の障害者雇用率は 2.02%（平成 23 年 6 月 1 日現在）。

■ モデル事業期間中の精神障害者雇用結果

平成 21 年度 6 名
平成 22 年度 6 名

合計 11 名雇用継続中（平成 24 年 1 月 25 日現在）

■ 勤務日数／労働時間

● 労働時間の推移と人数

	委託訓練・実習	トライアル雇用	現在	人数(人)
パターン1	9:00～16:00	9:00～17:00	9:00～17:00	3
パターン2	9:00～16:00	9:00～16:00	9:00～17:00	3
パターン3	11:30～17:00	11:30～17:00	12:00～17:00	1
パターン4	9:00～17:00	9:00～17:00	9:00～17:00	4
パターン5	10:00～15:00	10:00～15:00		1

※勤務日数はすべて週5日

■ 従事作業

営業オフィス清掃、喫茶業務（給茶、テイクアウトカフェ）、書類発送業務、印刷業務

● モデル事業対象精神障害者の配属先グループ

グループ	採用年度	
	平成21年度	平成22年度
印刷	0	1
書類発送	0	2
オフィス清掃	5	0
喫茶事業部日比谷	1	0
喫茶事業部豊洲	0	3
合計	6	6

■ 就業場所

第一生命チャレンジド（田端本社、日比谷喫茶グループ、豊洲グループ）

■ モデル事業参画の経緯

第一生命チャレンジドは、モデル事業以前にも精神障害者を雇用していましたが、これまでとは違う新たな試みを行える機会と捉え、モデル事業を受託しました。そして、プラン設計や取組内容は、「モデル事業終了後も恒常的に継続可能なこと」を目的として設定しました。

採用に至るまでの2つのポイントと4つのテーマ

Point 1

プロジェクトチームの結成

モデル事業終了後も
継続可能な取り組みを

まず初めに、モデル事業を中心となって運営するプロジェクトチームを結成しました。メンバーは経営幹部の他に、精神障害者の就労支援経験のある職場定着推進室 課長補佐の齊藤朋美さんと、主任の臼井聡美さんです。プロジェクトチームでは、モデ

ル事業に取り組む前提として、「モデル事業終了後も恒常的に継続可能な取り組み内容にすること」を確認しました。

Point 2

テーマ設定

「個性」の重視が定着のカギ

プロジェクトチームで過去の雇用経験等を見直し検討した結

果、障害種別にとらわれるのではなく、その人の「個性」が雇用継続の重要なキーワードであると考え、①多様で柔軟な業務運営、②就業時間は弾力的に、③経験のあるリーダーの増員、④グループでの就労——の4つのテーマを設定しました。

①多様で柔軟な業務運営

その人の特性(個人の得意なことや苦手なこと、個性)に合わせた業務を任せると、同社の業務の多様性を活かしたテーマと言えます。今回のモデル事業では新たな事業を拡大、業務内容等さらに多様化し、後述の④グループでの就労における工夫も可能としました。

②就業時間は弾力的に

個人の状況に合わせて就業時間を設定し、段階的に延ばしたり逆に短縮する必要性や、時間を変更する際には、会社・本人・就労支援機関で現状を確認しながら行い、長期的なスパンで取り組んでいく必要があります。

③経験のあるリーダーの増員

精神障害者の就労支援経験のある人を新たに採用し、プロジェクトチームのさらなる充実を図りました。専門的な知識というだけでなく、特に就労支援機関との連携に関して、その経験を活かして円滑に進めることができることを目的としています。

④グループでの就労

同じ就労支援機関出身者をグループで採用することで、定着の可能性が広がるのではないかと仮説を立てました。その理由を、齊藤さんは次のように説明します。「以前、営業オフィス清掃グループAチームで、同じ就労支援機関で面識のあった精神障害のある方たちを偶然採用しました。そこでは、お互いに励まし合ったり、時にはライバルとして競ったりして、辛

いことも乗り越えていくことができました。よいことも一緒に喜べる関係により、仕事にも意欲的に取り組むようになりました。このようなことが特に入社当初の時期には大きく影響するのではないかと思います。」



職場定着推進室 課長補佐 齊藤さん

このような4つのテーマをもとに、モデル事業が始まりました。

1年目

採用～グループ見学者を“スカウト”。就労支援機関にも呼びかけ～ 信頼できる就労支援機関の推薦を重視。見学後に実習へ

たまたま同じ作業所の精神障害者3名が、田端本社に書類発送業務を見学に来ました。彼らのうちの1名が「事務の仕事に興味がある」、他の2名は「特例子会社がどこかで見たい」という目的でした。見学後の反応は、「自分たちにはこちらの事務の仕事は難しい」と、あまり前向きではありませんでした。齊藤さんは、3名が作業所等で清掃の経験があることから、「清掃業務なら可能では?」、「彼らもひとりで慎重になるかもしれないけれど、3名一緒であれば、就職に踏み出すことができるのでは?」と考えました。彼らの作業所の方と知り合いだったこともあり、このアイデアについて話をしてみると、その方も「3名一緒なら大丈夫かも」との意見でした。そこで作業所の方から当人たちに話してもらい、今度は、営業オフィス清掃グループの業務を見学してもらいました。見学の結果、3名は営業オフィス清掃グループを希望し、

実習を開始。ほかにも同じ就労移行支援施設出身の2名を同じチームとしました。2チームの構成は、同じ作業所出身者3名と知的障害者の4名(Cチーム)、同じ就労移行支援施設出身者2名と知的障害者2名の4名(Bチーム)の2チームでの就労体制をとりました。こうしてグループでの就労がスタートしました。

田端事業部 営業オフィス清掃グループ組織図

主任1名 業務管理者(リーダー)5名
※リーダーは全チームを持ち回りで担当

A チーム

勤務場所：5ヵ所
曜日によって異なる
人数：5名
精神障害：3名
知的障害：2名
※「グループでの就労」の
仮説の基になったチーム

B チーム

勤務場所：5ヵ所
曜日によって異なる
人数：5名
精神障害：2名
※モデル事業対象者
知的障害：3名

C チーム

勤務場所：1ヵ所
毎日同じところ
人数：4名
精神障害：3名
※モデル事業対象者
知的障害：1名

1年目

採用後、定着のための5つのポイント

Point 1

多様で柔軟な業務運営

得意・不得意による 仕事選びを

営業オフィス清掃グループは、親会社である第一生命の営業オフィス等に出向き、共用部分の清掃を行います。同グループは3つのチームに分かれており、勤務場所（行き先）等それぞれのチームで違いがあります。AチームとBチームは5つの営業オフィスを曜日ごとに週1~2回清掃します。各営業オフィスの状況・要望に応じて作業をしますので、作業内容や休憩の取り方の違いが生じます。Cチームでは毎日同じ営業オフィスに出向いて、ゴミ出しやイレギュラーなもの以外は、ほとんど決まった流れで作業をしています。

精神障害者の中には、同じところ、同じ流れでの仕事がやりやすいという人もいれば、逆に変化があったほうがいいのかという人もいます。また、どのチームにも共通してあるのが、営業オフィスまでの移動です。それも少し疲れるという人もいれば、気分転換になってよいという人もいます。このように多様な業務内容・形態があることで、その人の得意・不得意により合わせた仕事が可能になっています。

Point 2

勤務時間の設定

少しずつ伸ばす。 時には短縮するゆとりも必要

勤務時間については、フルタイムを希望する人もいれば、逆に慎重になりすぎてしまう人もいました。就労支援機関の方や本人と相談し、それぞれの状況に合わせて、緩やかなスタートを切ることができるようにしました。短い人では1日4時間、長い人でも1日6時間から始めました。その後1ヵ月ごとに振り返りを行い、延長

したり、時には短縮したり、柔軟に勤務時間を設定しました。その結果、営業オフィス清掃グループでは早い人で3ヵ月、長い人は1年をかけて、現在では全員がフルタイム勤務ができるようになっています。

他のグループでは逆に30分短くした人もいました。状況が悪くなったように思われるかもしれませんが、その人に合った働き方を見つけれられたという面でよかったと思います。

Point 3

責任感の醸成

本人の意向を尊重しすぎない。 会社の一員として求めることが必要

モデル事業で最初に営業オフィス清掃グループCチームに配属された3名は同じ作業所の出身です。入社当初は3名揃って「作業所の旅行にいくために休みをとりたい」と希望したり、「通院する」と休んで作業所の仕事をする等、会社よりも作業所を優先する言動が目立ちました。また、業務の都合上勤務場所がそのときどきで変更になることがありますが、Cチームに他チームの人が加わったりすると、「別の人を入れないでほしい」「3名一緒になければ働けない」等と言うこともありました。

職場定着推進室 営業オフィス清掃グループ 主任の小関真由美さんは、



職場定着推進室 主査 小関さん

働く人に Interview!



S・Kさん(営業オフィス清掃グループ所属)

仕事は、第一生命の大塚営業所の日常清掃を担当しています。オフィスのごみ回収や机拭き、給湯室のゴミ箱の交換等を行っています。仕事には慣れてきましたが、階段の掃除や掃除機の使い方が難しく、上手に使いこなせるようになるのが目標です。

経済的に充実して、以前の生活に比べて潤いが出てきたように感じます。体調もよく、夜眠れるようになりました。



3名同時に休みをとることで、担当している場所の清掃業務がストップしてしまう等、どのような影響が出るのかを伝え、「任された仕事を責任をもってやり遂げる」ことがどういうことなのか、3名に考えてもらうことにしました。結果として、休暇はとらないことになりましたが、その後も継続して働く中で仕事に対して自信が持て、責任感が芽生えることで、このような発言はなくなっていました。

今では勤務場所や一緒に働くメンバーの変更にも対応できています。

Point 4

就労支援機関との連携

企業とは違う目線からのサポートも重要

同社は、これまで多くの就労支援機関と強固な関係を築いてきました。採用時だけでなく、定着に関してもその連携は必要不可欠です。入社当初は週1～2回、徐々にその回数を減らしていく等、それぞれの状況に合わせて、訪問してもらったり、振り返りをしています。営業オフィス清掃グループの2名(Bチーム)は、委託訓練時はほとんど毎日ジョブコーチが入り、見守りが中心の精神的なサポートを重視し、支援を行っていました。休憩時間には個別に話を聞いて、いてくれるだけで安心して仕事に向き合える存在でした。その後3ヵ月をかけて回数を減らし、月に一度の訪問と振り返りの時間を設けるようにし、1ヵ月での変化やこれからの目標等を一緒に確認するようにしました。

会社と就労支援機関でこまめに情報共有を行い、関係を築いておくことで、緊急時も迅速に対応してもらえる等、円滑な連携がとれるようになりました。

Point 5

グループの成長と個人の成長

グループでの就労の結果考察

グループでの就労は採用当初の導入部分においてかなり効果がありました。本来就職というと、新しい業務を覚えたり、職場環境に慣れるだけでなく、新たに人間関係を築かなくてはならないという大変さがあります。それが同期に知り合いがいるということで、新たに人間関係を築くという負担が軽減され、馴染みやすくなるというメリットがありました。他にも、同じ就労支援機関を利用しているので、会社からの連絡だけでなく、仲間からの相談・連絡という形で、その社員や職場環境についての情報が就労支援機関に届くこととなり、対応してもらいやすくなったということがあります。また、仲間がライバル的な存在となり、励ましあったり、時には目標となったりしてお互い刺激し合える関係が功を奏していると言えます。

ただ、他のテーマと同様に、グループでの就労が全ての人に効果的なわけではありません。相手のことを意識しすぎてあせったり不安になったり、かえって負担に感じてしまう場合もあります。就労支援機関等と話し合い、その人に合った方法を選ぶ必要があります。

入社当初「3名一緒になければ働けない」と言っていた人たちも、今はそれぞれがステップアップに成功し、3名のうちの1名が別の部署に所属しています。その人は当初事務職を希望していた人であり、印刷業務の業務拡大に伴い、過去の経験やその適性を見て異動となりました。他の2名とは離れてしまいましたが、現在でも終業後に飲みに行く等、支え合う状況は続いています。一緒にいなくても、頑張っている仲間がいると思えるようになったことは、その3名だけでなく、グループ自体の成長でもあると言えるのではないのでしょうか。

第一生命チャレンジドは、2年目の取り組みで新規事業のオープニングスタッフに、精神障害者を雇用することにしました。それはテイクアウトカフェの立ち上げと運営、そして第一生命豊洲本社2階集中応接室でのお茶出しです。接客業で活躍する精神障害者の雇用についてご紹介します。

2年目

採用～就労支援機関に呼びかけ。見学後に面接して採用へ

同じ就労支援機関の見知った者同士を同じ職場に配属する「グループでの就労」から一転、2年目はすべて異なる就労支援機関からの採用でした。接客業という難しい業務について、齊藤さんは、「2年目は、“仕事があって、人を採用する”当社の本来の形に立ち戻り、業務拡大に伴い、障害のある社員の採用募集を行いました。精神障害のある方で、その業務にあった

人を採用しました」と語ります。

今回は、就労支援機関の方に業務内容を詳しく伝え、募集をしました。そして希望者には、日比谷喫茶グループ(第一生命日比谷本社内)を類似業務として見学していただきました。その後、面接を行い、接客業に興味があり、毎日出勤可能な人たちを実習へと進めました。

2年目

採用後、定着のための2つのポイント

Point 1

責任感を持つ

「豊洲グループは自分たちでつくる」という意識の醸成

第一生命豊洲本社集中応接室での給茶・社員食堂内でのテイクアウトカフェ業務は、豊洲グループが運営しています。これらの業務は、グループ内の全員が初めての経験で、主任もリーダーも障害者と一緒に、第一生命保険日比谷本社の集中応接室およ

び第一生命チャレンジドの日比谷喫茶グループにて、実地訓練を行いました。このような実地訓練やプロの講師によるマナー・クレーム対応研修を通し、接客マナーや電話対応、給茶の技術を学びました。また、オープンするカフェは、エスプレッソをベースとしたシアトル系のテイクアウトカフェをコンセプトにしており、そのコンセプトを共有化し、モチベーションを高めるため、大手テイクアウトカフェを見学したり、バリスタ講習を受講しました。

オープン準備を忙しく過ごす中、当初、勤務時間を短かく設定

働く人に Interview!



喫茶事業部 中野さん

■ dl.Café (DL カフェ)

第一生命豊洲本社の社員食堂の一角にある、テイクアウトカフェ「dl.Café」。印象的な赤のエスプレッソマシンを操作するのは中野朝子さん。「当店ではドリップコーヒーがいちばん人気で約6割を占めています。1日の売上は大体400~500杯くらい。

昨年末、初めて1日の売上が10万円を突破したときは、社長が来てくださって、おほめの言葉をいただきました」と説明してくれます。「dl.Café」での仕事は、レジ担当、ホットコーヒー担当、コールドドリンク担当、飲み物提供担当、エスプレッソマシンの操作と多岐にわたります。

ここに来て、「接客業務の楽しさに目覚めました」という中野さんは、お客様からの「おいしい」が何よりうれしいと語ります。



■ 集中応接室での給茶

第一生命豊洲本社2階の集中応接室には大小14部屋の応接室が並びます。お客様を迎える大切な場所に給茶サービスを行っています。

豊洲グループの給茶は1日平均105人。給茶サービスのしぐみは、受付からパントリー※に「何番の部屋にいくつお茶をお願いします」と電話連絡が入ります。お茶を入れ、茶たくを用意して、トレイを“片手持ち”して会議室に運び、お客様に給茶します。竹内さんは、香りのよいお茶を注ぎ、茶碗の水滴を拭いて、お客様が開けづらくなならないように茶器のふたを一度開けて空気を逃がす等、細かい心配りをしています。そして、お客様がお帰りになったら、会議室の茶器の片付け、机やホワイトボードの清掃、椅子の整理等の部屋チェックを行います。

「日比谷喫茶での実習中、『片手持ちができないと、お客様に飲み物は出せません』と言われ、不安でしたが、2週間の実習期間中にできるようになりました」というあたり、竹内さんはかなりのガッツの持ち主のようです。

※パントリー カフェの隣にあり、集中応接室への給茶のオーダーの受付、用意等が行われている。



喫茶事業部 竹内さん(左)



■ 喫茶事業部 主任 新藤 優さん

現在のスタッフは全員、準備段階から一緒に力を合わせてきたメンバーです。とてもチームワークがよく、みんな仕事熱心で、業務をスムーズに回していくことはもちろんですが、数字の変動に対しても敏感です。前日の売上げや、お茶出し件数を確認しています。目標の数字を達成した日はみんなで喜び、うまくいかないときにはどうしたらよいのかをみんなで検討しています。中野さんや竹内さんもそれぞれ違う角度から気づいたことを問題提起してくれるので、とても助かっています。

していた精神障害者も、「私もがんばらなくては、みんなが大変」と認識していくようになり、徐々に勤務時間を伸ばしていきました。

Point 2 ミーティングの活用

誰もが意見を言える 風通しのよい職場に

豊洲グループでは常にミーティングを行っています。準備期間中からその日の研修内容もリーダーだけではなく、みんなで決めていました。それぞれ自分が課題だと思っていることを朝のミーティングで提案し、それを基に実施し

ていました。終了時のミーティングでは1日を振り返り、次の日の研修に活かしていました。当初はなかなか発言ができなかった人も、徐々に自分の意見を言えるようになってきています。時には意見がぶつかり合うこともありましたが、グループの目標を共有できていたのも、お互いに折り合いをつけ、最終的には認め合うことができました。このような出来事を通して、個人が企業で働く者として成長し、さらにはグループの成長にもつながりました。

今では、みんなが意見を出し合い、そこから新しいメニューやさまざまな販促案が生まれ、サービスの質や業績も向上しています。

——モデル事業における職場定着推進室の仕事を教えてください。

小田垣さん 精神障害者雇用促進モデル事業では、プロジェクトチームを結成し、その計画・運営から対象者及び各事業部担当者へのサポート、就労支援機関とのやり取り等について中心となって行いました。各職場を訪問して状況を把握し、社内での情報共有を図り、問題の吸い上げやその解決に向けて、会社全体の課題として取り組めるようにしました。モデル事業が終わった現在でも、同様の役割を平成23年4月に設置した職場定着推進室が引き継いでおり、他にも研修・会議の企画運営等も行っています。

——4テーマのひとつ「多様で柔軟な業務運営」は清掃業務に最も特徴が出ていましたね。

小関さん 営業オフィス清掃グループは、そのチームによって、毎日同じ場所に勤務したり、曜日によって勤務地が変わったりします。また、清掃業務はひとりで行う作業もあれば、複数で動くときもあります。ある程度自分のペースでできるところが、人によっては合うのかもしれませんが。

齊藤さん 2年目は新規事業立ち上げのタイミングと合致して、喫茶業務の新たな職種であるテイクアウトカフェの運営にもチャレンジしました。結果的に、モデル事業の2年間で、さまざまな職種や職場で雇用でき、当初のテーマである多様で柔軟な業務運用ができたと思っています。

——モデル事業を終えて、最も印象に残ったことは何ですか。

臼井さん 障害があるからといって、「これでいい」と会

担 当者に聞く ～モデル事業に参加して～



右から常務取締役 事業本部長兼職場定着推進室長 小田垣 隆さん、職場定着推進室主任 臼井さん、齊藤さん、小関さん

社が妥協するのではなく、その人には社会人としてのマナーや仕事への責任感を求める、きちんと仕事を任せることが必要ですし、一方でその人の個性や経験に合った育成も必要であり、そのバランスを上手とることが大切だということを改めて感じました。モデル事業の4つのテーマに基づく実践によって、さらに会社としての選択肢が増え、個々の状況に合わせた方法がとりやすくなりました。私たちはこれからも雇用継続のために、個性を大切に、それぞれが力を発揮できる場所を作っていきたいです。でもこれは障害の有無に関係ないかもしれませんね。

——これから精神障害者の雇用を考えている企業にメッセージを。

小田垣さん 精神障害者が生き生きと働ける環境を作るには、目標を掲げてそれを達成することで得る「仕事の達成感」や自分の成長を感じる「仕事のやりがい」等を重要な要素であるとして、いろいろなものを構築していくことではないかと実感しています。