

## 特別講演

# さまざまな人たちがともに働く、挑戦と成長の職場づくり

講師：湯浅 善樹 氏 第一生命チャレンジド株式会社 代表取締役社長

齊藤 朋実 氏 第一生命チャレンジド株式会社 事業本部職場定着推進室 課長

### <湯浅社長>

社長の湯浅でございます。

私はこの会社に着任してから6年になります。ここに来るまでは本社の年金部門におり、障害者雇用には無縁でした。当初は障害があるのだから難しい仕事は無理だという認識で、障害というフィルターを通していろいろ見ていたように思います。ですが、毎日職員と接しているうちに少しずつ考え方が変わってきました。

私が考えを改めるきっかけになった、印象に残っている職員の話をもつさせていただきます。彼は入社の際に、入社書類が書けませんでした。喫茶店の勤務でしたが、漢字の読み書きができないので事務は難しいと考え、発注作業や金銭を扱うレジは無理だということになりました。ところが彼は大変レジが好きで、申告の際に何度も何度もレジをやりたいと言っていました。本人は意欲があるし、真面目だし、努力家で、記憶力もいい。試しにやらせてみたところ、好きなことなのでとても頑張り、字はわからないけれども、レジのボタンの位置を正確に覚えて、誰よりも正確に早く打てる。最初はリーダーと2人で打っていましたが、1人で任されるようになり、3年目にはトレーナーになりました。この間、私が店に行ったときに、驚いたことに彼は発注書を書いていました。トレーナーになったので職員に教えるためにやってみましたと言うのです。みんなに教えてもらったり、何度も練習して覚えたのだそうです。本当に驚きました。



湯浅 善樹 氏

漢字の読み書きができないという障害の部分から入ると、レジを任せるという発想にはなりません。でも、彼の特性や性格を総合的に見ると、レジをやらせるという選択肢も出てくるのです。

最初からこの人は障害があるからこの仕事と限定的に考えるのではなく、得意なこと、よいところを見つけて、知って、事実を積み重ねた上で判断する。人は常に変化をして成長していくもので、可能性は無限だと思います。勝手な思い込みは、本人から成長の機会を奪ってしまうと思います。

本日はこのような視点から、弊社の取り組みをご紹介します。

第一生命チャレンジド株式会社は第一生命の特例子会社として平成18年8月に設立、10年目になります。第一生命では従来から身体障害の方を雇用しておりましたが、新しく設立する特例会社については身体障害以外の人にも雇用の機会をつくるべきであるということで、知的と精神を採用することになりました。その際、職員の募集上も採用してからのモチベーションも正社員がいいとアドバイスを受け、最初から正社員採用という形でスタートしています。

従業員数は212名で、障害のある者は149名、精神障害のある者はうち27名です。第一生命の雇用率は6月1日で2.25。法定雇用率はクリアしています。

組織ですが、5事業部、10グループがあり、いろいろな場所でいろいろな業務をしているのが弊社の特徴です。本社と各事業部の連携をとるのが難しいため、職場定着推進室を開設しました。こちらは障害の有無に関わらず全ての社員、各事業部の情報連携と吸い上げという形で、何かあれば一緒に解決するということと、本社の方針を各事業部に浸透させていくということが一番のミッションです。この他、人材の育成とか、相談の対応、退職者の復職、採用活動、見学や実習の受け付け、研修の企画運営、広報等、人に関するあらゆる業務を行っております。職場定着推進室は弊社の企業活動の心臓部であり、また弊社の特徴ともなっています。

次に社員数です。3障害混在で同じ雇用条件で同じ仕事をしています。昇格、昇進についても実力の差であって、障害種別の差というのは全く設けていません。

弊社は、採用に当たって本人の適性と仕事のマッチングが一番大切であると考え、障害種別にかかわらず、仕事とマッチすれば採用するという方針をとっており、設立当初から精神障害のある方も採用してきました。また、厚労省の精神モデル事業にも参加し、現在、27名の精神障害のある方が働いています。つい最近までは新卒採用を行っておらず、中途採用が多いというのも特徴です。重度の方も結構多く149名中56名で、私どもの会社はできるだけ入り口を広く取り、いろいろな人材を採用するということを考えています。

職位ですが、障害のある職員は一般職員から入社して、トレーナー、サブリーダーと昇進できるようになっています。一般職員から課長以上の職位まで、職能のテーブルは1本で、働き次第では上位の職位を目指せるというような体系になっています。

この10年は右肩上がりで停滞なく社員数を増やしてきました。

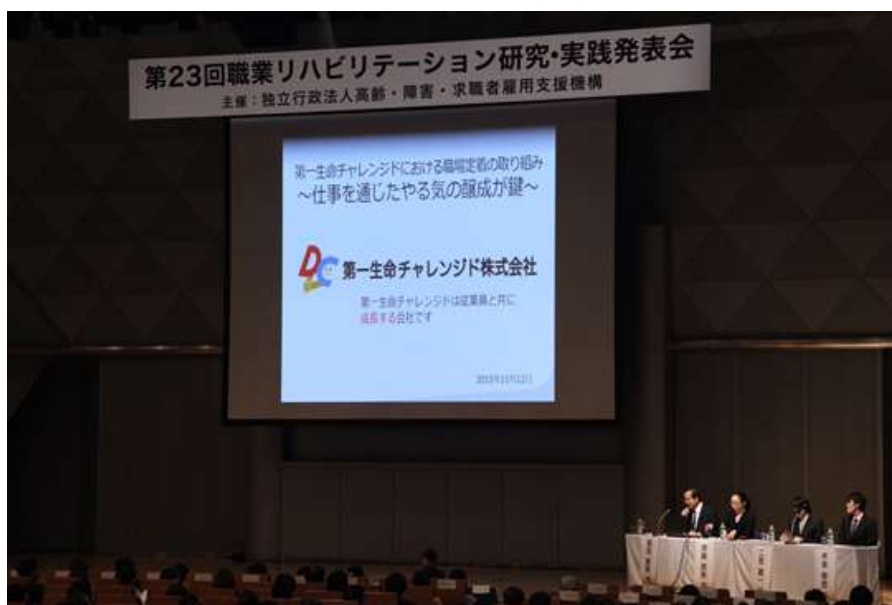
一般職員を増やすとリーダー層も増やしていかなくてはなりません、リーダー層は採用も難しく育成も時間がかかります。弊社は2011年にトレーナー制度を始めたことで乗り越えることができました。

一般職員の1ランク上の職位がトレーナーです。リーダー層の仕事をトレーナーにおろすことによって、リーダー層の負担を軽減して、リーダーを増やすことなく人員増に対応できるような体制が組みました。また、リーダー層が抱えていた仕事をトレーナー以下におろすことができたので、新しい業務を開発することなしに職員の業務を確保することができました。

トレーナー制度は効率面、業務面でとても有効な手段で、さらに一般職員の能力開発を推し進めて人材をトレーナーに登用することで、社内のモチベーションアップにもつながりました。ですから、私は一般職員の能力開発こそが、特例会社の王道ではないかと考えています。

次に会社の沿革です。相樂園グラウンドの清掃と、印刷グループの名刺作成、これが2006年8月の会社設立時の最初でした。最初は本社の中でも知名度が低くて、仕事を切り出すのに苦労しました。人事担当の役員を動かして、本社内の各部に強制的に仕事を出させるということをやりましたが、障害者の長期に安定した雇用に結びつくような仕事というのはなかなか出てきませんでした。

この中でプラスに働いたのが、社内の喫茶です。2007年4月に日比谷喫茶グループ、2011年4月に豊洲グループ、2012年11月に皇居前グループの喫茶店を開きました。これを開いたことで、働く障



害者に接して応援団になってくれる役職員が増え、喫茶事業部は弊社の広告塔という形で非常に役立ちました。

これらが追い風になり、2011年4月には書類発送グループでコール業務を4倍に増やし、9月には名刺作成が全国に展開できました。それから2014年10月には大阪事業部、15年の10月にはビジネスサポートグループと、本業に近い事務の仕事がどんどん増えてきたという形です。また、今までの取り組みを評価され、2014年に職場改善好事例のコンテストで賞をいただくことができました。

業務内容を簡単に説明します。印刷グループでは年間名刺6万箱を作成し、全社6万5000名の需要に応えられる体制をとっています。名刺の他に永年勤続等の表彰状を年5000枚、その他ゴム印、年賀状、定年退職の挨拶状を作っています。

次に書類発送グループです。弊社最大のグループで、36名、5チームに分かれて運営しています。まず1つは、ダイレクトメールの発送業務。個々のお客さまの保険内容をお送りするという内容なので、間違えると即情報事故となり大変です。ご契約の通知を月に1万5千通作っています。

それから、コール業務です。田端のビルが第一生命のコールセンターになっており、問い合わせに応じて必要書類を送付するというのを月に1万通ぐらいやっています。それから折り鶴です。給付金のお申し出のあった方に請求書類をお送りする際に、お見舞いの気持ちを込めて千羽鶴をお送りしています。その鶴を全員で分担して折っています。

営業オフィス清掃グループです。これは拠点清掃で、朝9時に田端に出社し着替えて電車に乗って、田端周辺の6カ所の営業拠点にまわります。昼間セールスの者が外出している間に清掃をし、3時半から4時にかけて田端に戻ってきて、翌日の準備をして帰るという形です。この職場が一番精神の方の比率が多く、10人中6名です。

この10月にできた一番新しいグループがビジネスサポートグループです。個人名や住所などのパソコン入力が日に2200件、紙を電子化するイメージ収録業務というのを日比谷本社、豊洲本社でやっています。

次に相楽園事業部ですが、世田谷の仙川に第一生命の福利厚生運動場があり、園内に独身寮があります。グラウンド清掃グループは、屋外清掃と運動場の整備を行う一番古いグループで、土日が出勤で火水が休みというサイクルです。見心寮清掃グループは、独身寮の風呂やトイレ等、設備の清掃をしています。

神奈川事業部は戸塚にあり、近隣のオフィス清掃と東戸塚の研修センターの研修の準備をしています。そのほかパソコンの入力作業を1日1050件、第一生命の営業職員がお客さまから頂戴したお褒めの言葉を月に5000件データベース化しています。

最初このグループは、独身寮の清掃と寮生の下着などの洗濯をやっておりました。しかし、独身寮が廃止になり約10名分の仕事なくなったので、パソコンの入力業務をみんなで勉強しようとして半年間の移行期間を設けて訓練した結果、ほとんどの者が対応できています。障害から入って業務を制限してはいけないということを、ここでも学びました。

それから、喫茶事業部です。1店目が日比谷本社5階、2店目は豊洲本社、3店目は日比谷の1階、皇居前店。豊洲本社ではテイクアウトのカフェのほかに、集中応接室のお茶出しをしています。こちらでは一番奥の者からお茶を出すというルールでお茶出しをさせています。今まで4年たっていますが全く苦情はありません。これら3店で1日1000杯コーヒーが売れておりまして、売り上げが多いときは20万円ぐらいになります。

それから、大阪事業部です。こちらのほうは大阪の船場にごさいます。田端の書類発送グループと同様に、大阪のコールセンター業務が中心です。その他室内の清掃や監視カメラのチェック、お客様の感謝の声のデータベース化等をやっています。

次に、会社の設立当初の話をさせていただきます。

最初のころは任された業務については失敗が許されないという気持ちが強く、最後はリーダーが確認

するという仕事の流れになっていました。業務の進捗確認など責任のある仕事はリーダー、作業は職員と役割が明確に分かれており、職員は一通り業務を覚えると、同じ仕事の繰り返しでモチベーションが落ちてくるという事象が増えてきました。リーダー層は職員数が増えてくると、職員への仕事の指示や管理などに忙殺され、疲弊してきて、職場に一体感が出ないという形のひずみが出てきました。リーダーや職員間の人間関係のトラブルが増え、職場環境の問題ではないかと思われました。

そこで、改善策としてリーダーしかしてこなかった仕事を職員に任せることにしました。

新人がリーダーよりベテラン職員の指示を仰ぐという事象があり、業務の指示や実習生の対応をベテランに任せてみました。やる気のあるベテラン職員は張り切って対応し、実習生からも好評で、よい面が見えてきました。その後、業務の進捗管理や支援機関との連携、業務の最終点検も任せてみたところ、かなりの業務を職員におろせることがわかりました。

責任のある仕事を職員に任せることで、職員のモチベーションが上がるというメリットが見えてきたところで、次は、業務に精通したベテラン職員の待遇を組織内でどのようにすべきかという問題になりました。当時は一般職員の昇格のルールがなかったため、一般職員のワンランク上にトレーナーという職位を作り、トレーナーの上位のテーブル、サブリーダーの初任給のテーブルとつなげ、1本の職位にまとめました。ベテラン職員の中で意欲の高い者をワンランク上の職位に登用する、これがトレーナー制度の始まりです。この制度ができたことで、本人のモチベーションアップはもちろんのこと、他の一般職員の目指すべき目標となり、組織全体の活性化に役立ちました。

この制度は全ての者が目指せる職位にしたいという考えを持っています。トレーナーに上がる時点では人を管理する、業務を管理するという能力は問いません。ですから、漢字の苦手な者、コミュニケーションに少々難のある者でも努力次第で誰でも狙えるという形で、この4年間に18名(社内の一般職員の12%)がトレーナーに登用となりました。私は業務のさらなる安定のために一般職員の3割ぐらいがトレーナーになっていいと思っています。これなしに弊社の規模を大きくするのは無理ですので、この人材育成が弊社の発展の鍵であるということ間違いのないところだと思っています。

なお、今季4月にはトレーナーの中から3名のサブリーダーに登用しました。一般職員の評定なども行うため、この3名はマネジメントの力がある者を選別しました。それまでサブリーダーというのは健全者の職位でしたが、一般職員からの登用者ができましたので、近い将来リーダー層にも登用者が出てきて、リーダー層の活性化にもつながると期待しています。

さて、ここで弊社の人材に対する考え方をお話いたします。障害から入ると先入観で間違えた判断をしてしまいます。個性の一つに障害があるという程度に考えるのが妥当だと思っており、弊社では職員は働く同僚の障害状況をほとんど知りません。障害を意識しないで働ける職場だからです。仕事に必要な以上、共有する必要はないということになり、それで何の不都合もございません。

それよりも大事なのは人の見方です。人は働き者で、自ら行動して、進んで問題を解決するという性善説の視点で見ると、その人の特性や性格を掘り下げて、よいところをたやすく見つけることができます。そしてこの見方をすると、実力を発揮できない場合、その人のよいところを発揮できないのはなぜなのかを見つけやすくなります。その人の実力を発揮できる業務を、マッチングすることができるということです。それに対して性悪説の視点だと、事実を素直に掘り下げていくことは難しくなります。人は怠け者で、責任をとらないし、放っておくと仕事をしなくなると解釈すると、事実とどんどん離れていってしまいます。お互いの関係も気まづくなります。できない理由を障害に求めて無理やり納得してしまうよりも、その人のできるところを見つけ、伸ばして成長させるほうがよほど人材の活用ができると思っています。職員は仕事にやりがいを求めており、環境さえ整えば成長する、そこで任せることによりさらに成長させていこうというのが弊社の方針です。

私どもは今までの経験から、「任せる」と「成長」の間にはサイクルがあると考えています。本人の意欲や特性、考え方などを考慮して仕事を任せてみると、本人は仕事を乗り越えることで自信が芽生えてきます。そうすると、仕事への取り組み姿勢が前向きになり、成長への意欲が本人の中に湧いてきま

す。次に、前よりも少し難しい仕事を与えてみます。それを乗り越えることでさらに成長します。このように幾つかの仕事を乗り越えることで成功体験が積み重なって、仕事への自信が深まるという形です。成長サイクルが回り始めるまでは、多少時間と手間がかかりますが、一旦回転し始めるとよい循環となって、自ら成長することができるようです。

以上のとおり、任せるということを実践することで、トレーナーの制度が生まれました。それから組織の合理化と業務の平準化を図ることで、採用が確保できました。何よりも、職員のモチベーション向上を図ることができました。以上が弊社の人材育成の考え方と取り組みの要点でございます。

### <齊藤課長>

私からは、長く働き続けるために大切なことということでお話をさせていただきます。

私は第一生命チャレンジドで働く前は、福祉施設で働いておりました。この会社に入って9年目になります。入社当初は、会社と障害者の間に入って障害のある人を守ることが自分の仕事のように考えていましたが、現在は一人一人の人がいかに力を発揮して仕事を続けていけるかを考えるのが、私の一番大きな仕事であるというように考えが変わってきました。そういったことも踏まえ、働き続けるための育成やキャリアアップの仕組みについてお話ししたいと思います。

まず、基本のところですが、勤務は短時間からスタートすることもできます。入社の際にはフルタイムで働くことに抵抗や不安を感じる方もおりますので、短い時間から勤務を始めて、少しずつ時間を伸ばしたり、短くしたりできるような仕組みになっています。

次に、短時間フレックスタイム制ですが、弊社では社員は基本的に正社員で雇用していますが、正社員が長期の休みに入った場合、復帰の際に3カ月でフルタイムにしなければいけないというルールがあり、課題になっていました。短時間フレックスタイムを導入したことで、正社員のまま一時短い時間で勤務することが可能になりました。

それから、通院の保障、休憩室の設置、職場定着推進室の迅速なフォローがあります。

就労継続に必要な3つのキーワードですが、障害があってもなくても、やる気の醸成と、働く仲間との横のつながりの2つに加えて生活の安定が必要です。そのため、支援機関と連携することも必要だと考えています。

弊社では社是が育成の柱になっています。

まず、任されるからやる気が出る、チャレンジできるから成長できるということで、任せるということを大切にしています。その人の段階に応じて業務の制限をすることなく積極的に業務を任せ、チャレンジできるようにしています。

次に、個性を認め合うから長所がいきる、支え合うから仲間ができるということですが、社長賞など横のつながりを強化する取り組みを行っています。これはグループ単位で、同僚たちがその月一番頑張った人を選出し表彰するという取り組みですが、一緒に働く仲間が自分のことを評価してくれるということが嬉しいようで、働く姿勢にもよい影響があるようです。その他に1年間自分のグループで頑張った好事例の取り組みをプレゼンしてもらおうという好事例大会を年1回行っています。

会議研修は基本的に職位別になっています。会議はトレーナー以上が参加します。トレーナーに昇格した職員は、会議に参加することで、会社の取り組みに参加できているというモチベーションになっているようです。

人材育成のための取組みですが、リーダー研修を年1回開催しており、トレーナー以上が全員参加します。今期は、部下の育成とコミュニケーションがテーマです。いかに自分の仕事を部下に



齊藤 朋実 氏

おろしていくかというようなことがテーマです。

次に人財会議ですが、月1回トレーナー以上が参加します。今期のテーマは、社是の浸透ということで、各グループで例えば任せるという事例について発表してそれを深めていくというようなことを行っています。

そして、トレーナー研修です。月1回やっており、トレーナーが一堂に会して横のつながりの強化と、課題を共有するといったことをやっています。また、他社見学を企画から行っています。

もう一つが人事評価制度のご紹介です。一番大きいのは、目標管理制度、目的は、評価というよりは育成だということです。この制度で大切なのは、目標をきちんと本人が設定することだと考えています。目標を、上司であるリーダーとかトレーナーたちと共有して、キャリアデザイン、将来像と一緒に描いていくことが大切だと考えて、いかにきちんと対話をするかということを考えています。これと行動評価をし、その2つをあわせて昇給や昇格に反映していますがモチベーションアップにつなげたいというところが大きい柱です。

就労支援機関との連携ですが、職員には、会社で言えない上司の愚痴が言えるような場所として、支援機関を活用して欲しいと思っています。そして、支援機関には、何か問題が起こったときに迅速に対応していただきたい。そのためにこちらも、日頃から密に情報共有を行いたいと思っていますので、何もなくても定期的に会社に来てほしいと考えています。

もう一つ弊社の特徴としては、基本的に会社は家庭や医療機関と直接やりとりはしないということです。まずは支援機関に連絡して、必要であれば支援機関から家庭や医療機関につないでほしいと考えています。精神の方で初めて手帳をとって弊社に入社されるというような場合は、支援機関に徐々に近づけていくために一緒に動いたりしながら、支援機関と信頼関係を築くお手伝いをしたり、使い方についてアドバイスしたりしています。

次に、育成の基本についてですが、先入観や臆測で決めつけず、障害ではなくその人に関心を持っていきましようということをやっています。

発達の方など、はっきりと物を言ったり、コミュニケーションが難しいと感じる場合があると思いますが、きちんと掘り下げていけば、そういう誤解は生じないのではないかと考えています。

またその人の成長の可能性を信じて、失敗する機会を奪わないよう気をつけています。失敗をさせたくなくて、つい手を出したり、指示してしまいがちですが、それではその人が失敗する経験ができず、次のステップにつながらないのではないかと考えています。

そして、私たちはできるだけ自分の意見を言うということをお大切にしています。発言することが得意でない方が多いのですが、意見を実際に採用されていくことで、意見を言ってもいいのだとわかってきて、また次も自分で考えて意見を言ってみようというふうに変わってきます。そういったことを一人一人の成長につなげていきたいと考えています。

次のポイントとしては、過剰な配慮はしません。個人的な悩みについて、基本的に会社から相談の時間を設けるといことはしていません。目標管理の中できちんと対話をして、日常の中で現場のリーダーがきちんと向き合っただけで対応することが大切だと考えています。そのため現場のリーダーは、何かあったら気づける関係性を築かなければいけないというふうに変わってきました。おのずと人を見る目も変わってきますし、今それで特に問題が起きているということはありません。

問題解決については、助言はするけれども、こちらが問題を解決してしまわないことが大切だと思っています。自分自身で乗り越えるという経験が成長につながっていくと考えています。

働く上で会社に本人の居場所ができることが大切だということで、任せられるとか、認められる、仲間ができる、役割ができる、役に立っていると感じられることで、居場所ができる。

それで仕事が楽しくなって成長につながる。自分で作っていくことが大切で、私たちの仕事はあくまでもその側面的なフォローだと思っています。

設立当初から、特に私自身が変化した障害者雇用の考え方なのですが、障害のある方に負荷をかける

ことについて、仕事というのは責任が伴うことでやる気が出てくるのだと思うようになりました。任せられるということは自分で責任がでてくるということで、休んではまずいかもしいと考えるようになります。

2番目として、定期的な相談や声かけについては、業務ベースで関わるということが一番大切で、工夫をほめる等の声かけは大切だと思いますが、大丈夫？どうしたの？というような声かけは、なるべくしないほうがいいように思います。

3番目として障害の専門家の必要性ですが、障害者に関わった経験がある人がいることで、障害のフィルターをあまりかけずその人自身を見ることができるようになります。私たちは1人の企業人として当たり前のことを当たり前と言っていますが、厳しいことを言ってるという印象を持つ人もいます。障害の専門家がいることで、厳しさを出せることはあるように感じており、腫れ物にさわるような扱いや、お客様扱いはよくないと思っています。

一番のポイントは、仕事を通じたモチベーションアップで、これは施設ではなかなかできないことです。企業には働くというはっきりした目的、目標がありますから、関わりやすいように思いますし、本人としても目的がわかりやすく、モチベーションにつなげやすいように思います。

### <社員の方から>

【二見】：(2006年11月に入社し、2011年4月に第1号のトレーナーに。今年の4月にサブリーダーに昇格している。)

入社当時は人前が苦手で、人や職場に対して不安があって、自分から話し出すことはできませんでした。また、仕事を頑張ろうとか楽しいと思うこともなくて、よく仕事に寝ていて叱られることもありましたが、でも、毎日会社でほかの人と一緒に働くうちに、人や環境に慣れてきたせいか、少しずつ不安はなくなっていきました。話しかけることもできるようになって、初めてそこで誰かと話すというのは楽しいなど感じるようになっていきました。

その後、後輩ができる、今度は先輩になったので見本となる行動をしなければと思って、意識が変化してきました。仕事を頑張ることで、職員や上司やみんなに認められたいと思いました。今まで誰かに認められたことはなかったので、自分でもできるということを示したかったからです。

新しい仕事への挑戦として、保険に関する手続き書類を扱う仕事を任されたことが嬉しかったです。初めて任されたときに、自分を認めてもらえたように感じて、周囲の人の期待に応えたいと思うようになりました。また、担当職員が自分を含めて2人だけだったので、自分が休むともう一人に迷惑がかかるから会社に来て頑張らなければならないと思うようになりました。働いていくうち、だんだんと休みは減り、もっと積極的に行動しようかと思うようになっていきました。

その後、トレーナーになり、職位があって嬉しかったです。ただ、周囲からの期待に応えられるかというプレッシャーと、職員に対してどう接していいのかわかりませんでした。だけど、トレーナーになったからといって行動を変える必要はないと周囲の人に言われたのがきっかけで、今のままでいいのだと気づきました。また、職員のころはできなくて悔しい思いをしたリーダー点検という作業を、トレーナーになったことで任されたのが嬉しかったです。

トレーナー2年目に入り、チームを持って感じたことをお話ししたいと思います。最初、私がチームの一人一人に指示をしていましたが、私がいないとメンバーの誰も作業を行わず、納品の期限は過ぎてしまいました。作業が進まないのは困るし、自分1人で指示を出すのも難しいと思い、チームの中で仕事を任せられそうな人を探しました。作業が完璧でミスなくできる人や、人と協力しあうのがうまい人、



二見 雄一 氏

人によって得意なものや長所が違う点に気がつき、できそうな仕事は任せていきました。最初は失敗もありましたが、想像していたよりはるかにできていて、今日のように私がいなくても代わって業務を進めてくれるようになりました。また、ミーティングの際、意見を出す人が現れ、みんなが自分の仕事として考えるようになりました。現在ではチームの仕事の品質も上がり、納品期限を過ぎるというような失敗も減りました。チームのみんなで意識して、仕事に関心を持っているので、安心して任せられます。

今年4月にはサブリーダーになりました。現在は、支援センターと連携をとる仕事をしています。2つ目に、見学担当の広報として、見学対応や講演活動をしています。3つ目に、実習生の受け入れや調整をしています。4つ目に、職員の目標設定とその評価の仕事をしています。5つ目に、改善担当では作業の品質向上のため、マニュアルの見直しをしています。

【木本】：(2009年4月に特別支援学校の実習を経て入社、2014年4月にトレーナーに昇格している)

第一生命チャレンジドの書類発送グループでトレーナーとして働いています。2009年4月に入社しました。

入社当初の私は、仕事の質や量を上げることに集中していて、周りの人に関心がありませんでした。尊敬する職員があまり人とかわからず黙々と仕事をする人で、それがカッコいいと思っていたからです。それが入社当初持っていた社会人のイメージでした。

そんな自分が変わり始めたのは、1年後です。きっかけの1つは、目標管理制度でした。入社当初は自分の作業技術を磨くための目標を立てていましたが、ある時の目標面談で、上司から技術についてはもう十分にできていると言われ、どう目標設定をしていいかわからなくなりました。

2つ目のきっかけは、人とのかわりがなければ仕事が長続きしないと思い始めたことです。当初仕事だけだった自分でしたが、当時トレーナーになった先輩が、コミュニケーションをうまくとりながらチームをまとめている姿を見て、そういう働き方に憧れるようになりました。そのトレーナーは、周りからも信頼されているように思えました。周りに関心を持たなかった私ですが、人と話すのが苦手なわけではありませんでした。結果的には、仕事だけできるのではなく、周りの人からの信頼を得ることと、会社に行くことで楽しみを見つけられるかどうか目標になったのです。

その後、トレーナーになり、新しいことにも挑戦するようになりました。そのうちの1つが大阪出張です。大阪拠点の立ち上げのサポートとして、大阪に出張することになりました。大阪の人たちのよさも発揮できるよう、発言に気を使いました。大阪の新人職員に仕事を教えたり、保険会社で一番大切な、個人情報の取り扱いについて話もしました。今では、大阪事業部に田端のよいところを継承できて、よかったと思っています。仕事をしていて新しいことを学ぶことで、自分の価値観が変わったことを実感できたときは嬉しいです。会社では新しいことにチャレンジすることができるので、やりがいを感じています。今は人材の育成に興味があり、どうすれば仕事の手順を覚えてもらえるか、仕事が楽しいと感じてもらうために自分はどうかわればいいのかということを考えています。

振り返ってみて、働く目的を見つけることができたから仕事を長く続けられていると思います。誰かのためとか、自分自身がこの場にいる存在の理由があれば、自然と会社に来れるんだと思います。

【齊藤】：入社したころのお互いの印象を教えてください。

【二見】：木本さんは、初めは今と違って全く言葉を読まない寡黙な方だと思いました。でも仕事はすごく正確にできていて、自分も同じようにできたらいいなと思いました。

【木本】：最初二見さんは仕事でも居眠りしていて、この先輩大丈夫なのかなと思いました。リ



木本 幸彦 氏



ーダーの人たちとか先輩の人たちと話している姿が楽しそうで、自分もその会話を聞いて笑っていたなというのを覚えています。

【齊藤】：先程木本さんの自己紹介に出てきた、コミュニケーションを周りとうまくとってるトレーナーというのは、二見さんだったんですね。二見さんが憧れの対象だったのですね。

二人はお互いトレーナーとして一緒に働いていた時期がありましたが、トレーナーになって変わったところや、何か気づいたことはありますか。

【二見】：トレーナー以上の話し合いの中で、何か難しい課題があってみんなシーンとしていたとき、木本さんはいろいろな視点からよく意見を言ってくれて、話が進みやすかったです。前向きというか、どんな場合でも言ってくれるので、助かっています。

【木本】：二見さんは、書類発送グループというチームの中で周りの職員から信頼されてる感がすごく強まったんじゃないかと思います。会議の際の二見さんの意見が立派で、本当にすごい、さすが先輩だなと思うことがあります。

【齊藤】：昨年10月に大阪事業部を立ち上げた際、2人には職員の採用前から関わってもらい、大阪出張にも何度か行っています。何か経験として役に立ったようなことはありましたか。

【木本】：大阪事業部を立ち上げるということでしたが、会社を立ち上げるということのイメージが全くありませんでした。それで初め、どういうふうに関わったらいいんだろうとか、新人をどういうふうに教えたらいいいんだろうとかいろいろ考えました。最初は保険会社ということで個人情報の取り扱い等を説明したりとか、新人にもこういうことはやっちゃだめ、こういうことが必要だよとか、自分で考えて話しました。

【齊藤】：二見さんは、今年の4月にサブリーダーに昇格しましたけれども、変わったことや心がけていることはありますか。

【二見】：今までよりも自分の仕事に対して責任をちょっと重くしないといけないのかなと思うようになりました。あとは、今まではスピード重視で作業を回してこなすところに力を使っていたんですが、もっと一つ一つちゃんと見て、品質を上げていかないといけないと思うようになりました。

【齊藤】：今後の夢を教えてください。

【二見】：体力に自信がないので、スキーとかマラソンといった運動系をもう少しできたらいいなというのと、もう一つは、今自分が携わっているチームの中で、作業の品質がそこまで上げられていなかったり、自信がなくてまだ同じ作業でもうまくいかない人とか、うまくいく人があつたりするのを安定させていきたいと思います。自分自身の夢は、サブリーダーからリーダー、欲を言えばもっと上もいけたらいいなと思います。

【木本】：やってみたいことはいっぱいあります。いろんなところを旅行して、見て経験したい。あとはもうちょっと違う仕事とか、また違う役職、できれば部長とかにもなりたいなとは思っています。

【湯浅】：弊社の目指すところを一言で言えば、人を大切に育てる会社、これです。

人材の育成に障害の有無というのは全く関係ありませんので、今日お話した内容は、社会の一般常識だと思います。その中で、あえて障害者雇用が一番大事なのは何かと問われますと、私は即座に、任せる、だと思



ます。

任せるとするのは案外難しいもので、任す側と任される側、両方の思いが一致しないとなかなか成立しません。任す側が任せることで悪い結果になるんじゃないかとか、自分は任せることに耐えられないのではないかなどと躊躇する、こういう問題が起きます。本当は任せたらしっかりフォローしなければいけない。任せるほうが大変なんですね。フォローとは何かと言うと、実は小さな小さな変化を見つけて褒めてやる、1つは小さいけれども、小さいのが積み重なったら大きな成長の変化になるということです。100年先のことを考えるなら人を育てよと言うとおり、人材育成は時間がかかります。しかし、先憂後楽です。今は憂いが多くとも、いずれは楽しみが待っている。一人一人が大きく育ち、いつかは大きな森になる。これからも弊社は一歩一歩着実に丁寧に前に進んでまいりたいと思います。本日は長時間弊社の取り組みを聞いていただきまして、誠にありがとうございました。