

I 製造業における本体組織での障害者雇用

第1章 A社の障害者雇用と支援システム

第1節 障害者の雇用量

1 障害者総数

A社は電機メーカーで、94年の3月現在、障害者総数は691人、重度障害者をダブルカウントした換算値では981人、障害者雇用率は1.58%である(表Ⅱ-1)。89年の651人と比べ、この5ヶ年間で51%の増加である。しかし、91年6月の障害者雇用率が1.07%であったこともあり、社会的責任を果たしていないという視点から、それ以降改めて障害者雇用にも本格的に取り組むことになった。障害者総数691人のうち、重度障害者は288人で約41.7%である。

1992年12月時点での障害の種類別では、肢体不自由者が49%と最も多く、ついで聴覚障害者28%、内部障害者20%の順である(表Ⅱ-1)。視覚障害者と精神薄弱者はわずかしかない。障害等級1~2級の重度障害者に限定すると、総数233人のうち、聴覚・言語障害者が51%と半数以上を占め、ついで内部障害者が27%を占めている。つまり、重度障害者は圧倒的に聴覚・言語障害者が多く、軽度では肢体不自由者ということになる。

表Ⅱ-1 A社の障害者雇用

a. 障害者総数の推移

(人)

年・月	重度障害者	重度外障害者	計	換算値
1882年6月	49	326	375	424
1987年6月	129	364	497	622
1992年6月	204	347	551	755
1992年12月	233	374	607	840
1994年3月	290	401	691	981

注) 換算値は重度障害者(1級、2級障害者)をダブルカウントした人数である。

b. 障害者採用数の推移

(人)

年度	重 度	重度外	計	年度	重 度	重度外	計
1984	20	38	58	1989	13	8	21
1985	14	18	32	1990	17	5	22
1986	19	19	38	1991	25	22	47
1987	25	25	50	1992	43	32	75
1988	17	9	26	1993	49	31	80

c. 障害の種類及び等級別の人数 (1992.12現在)

(人, %)

種類 \ 等級		等級							計		
		1級	2級	3級	4級	5級	6級	他	計	比率	
視	覚	3	1		1	5	8		18	3.0%	
聴	覚	17	95	13	12	1	18		156	28.2%	
	音声または言語	3	4	4	4				15		
肢 体 機 能	上 肢	3	14	26	22	26	30		121	298	49.1%
	下 肢	2	7	21	45	29	21		125		
	体 幹	7	7	6	2	11			33		
	脳病変上肢	3	3	1	1	2	1		11		
	脳病変下肢	1	1	1	3	1	1		8		
内 部 機 能	心 臓	34		20	16				70	119	19.6%
	じ ん 臓	28			2				30		
	呼 吸 器			2	2				4		
	ぼうこう他				15				15		
精 神	薄 弱							1	1	0.2%	
合 計		101	132	94	125	75	79	1	607	100.0%	

障害者のうち入社後に社内の労災、交通事故、疾病などで障害者となっただけの中途障害者人数の把握は難しい。昭和30～40年代のころ、例えば足が悪かったり片手が動かなかったりした人がいても、能力次第で採用しているというケースはあったが、現在のように障害者として採用されたわけではないからである。現在、概数でみて在籍障害者の約半数ということである。

在籍障害者の年齢的偏りはあまりない。例えば、会社に入ってから障害を持った人は高齢者が多く、また、最近採用した人は若い人ばかりとはいえない。

2 採用

採用は事業所レベルの単位で決定して行っている。募集に関しては本社人事部はあまり関与しない。A社の本社人事部では従業員総数の定員管理を行っているが、障害者雇用については必要によりその定員管理の枠外として雇用しても良いとの方針が出されているので、当面は、事業所レベルでフリーハンドで常時募集できるような管理をしている。

A社全体の障害者の採用状況をみると、89年～93年の5ヶ年間でその総数は245人である（表Ⅱ-1）。84年からの10ヶ年間についてみると、その総数は449人となり、現在の在籍障害者691人に占める比率は約65%にも達する。もっとも、その採用者のなかには現在はずでに離職した人もおり、採用前障害者の比率はもっと低くなり、前述したとおり在籍者に占めるその割合は約半数となっているのであろう。

A社は電機メーカーで、採用する障害者の種類は限定されている。「当社はメーカーで物をつくるという場面においては聴覚障害の人はいわば仕事そのものにまずハンデはございません。聴覚障害があるから普通の人より能力が落ちるとかということはございませんから、そういう意味では、メーカーの物づくりの現場で考えてみれば、一番合っているというふうに言えるかもしれません。精神薄弱者の在籍はいつかはもったいた時期もあったようですけれども、現在は3人です。それと、残念ながら車椅子利用の障害者は本社とか支社ではちょっとだめなんです。まず会社にくるまでに駅のところがだめですね。こちらに来ればもちろんエレベーターで動けますけれども、本社、支社関係は大都市地域にあって、残念ながら車いすではスペースの関係で無理です。それだけの態勢が整備できない。しかし、工場のほうでは手作業ですと車椅子でもよい。それからソフトウェア関係なんかですと、これはあまりあっちこち動き回らないで集中してやりますので、そういうところで車いす関係が大分入ってきている」。

募集の方法は各事業所で工夫をしている。比較的高い障害者雇用率を維持している事業所では、特殊教育関係の学校、例えば聾学校、職業訓練校などと長期的関係を持ち、先輩たちが就職して

おり様子もわかるという安心感もあって、毎年1人、2人紹介してもらい継続的に採用している。他方、新しく障害者を採用しはじめた事業所では、学校に依頼しても紹介してくれる学校がない状況にある。こうした点からも、学校と長期継続的な関係をつくり上げていくことが、障害者の新規学卒者の採用にとっては重要となる。もっとも、現在ではこうした新規学卒のルートからの採用は難しくなっている。

もう1つの採用ルートは、公共職業安定所が主催する障害者のための集団面接会への積極的参加である。また、日常的に公共職業安定所にも求人依頼をしている。事業所によっては新聞の折り込み広告等を入れて募集する方法をとっているところもある。

A社では、採用した障害者の定着率はよい。最近採用した障害者の定着率もよく、短期間で障害者雇用率が0.3%近く上がった大きな要因でもあった。

第2節 障害者の職務配置

1 雇用形態

障害者の雇用形態はほとんどが期間の定めのないいわゆる正社員である。一部工場部門ではパートタイマー・期間社員もいる。それは工場のなかには全部パートタイマー・期間社員という職場があり、障害者だけを正社員として配置するわけにはいかないからである。実際には雇用契約上、2カ月、3カ月、6カ月のパートタイマー・期間社員であっても更新されることが多く、常用雇用化している。これに対して、ホワイトカラー事務部門の障害者のほとんどは正社員である。A社では配置する職種に合わせて障害者も健常者も同じ雇用形態とすることが基本方針となっている。

2 配置部門

障害者の配置部門としては事業所・工場が多い。工場ではあまりコミュニケーションをしないで済むような職場が多くあり、聴覚障害者の配置が多かった。また、工場は比較的何人か固まって同じような仕事ができるというので障害者を配置していた。しかし、障害者雇用率を達成する

ためには、さらに配置職場の拡大が必要となり、最近では、事務部門での配置も増えてきている。本社、支社関係の総務部門でも、集中的に書類の処理をする仕事などに聴覚障害者を配置するようになってきている。

視覚障害者は数としてはきわめて少ないが、重度の視覚障害者3人をヘルスキーパー（企業内マッサージ師）として3つの事業所で、嘱託（短時間勤務者）として採用・配置しており、その実績をみながらこれからも拡大していこうと考えている。

3 配置転換

A社はメーカーで、多くが技術関係や技能関係の職場であり、そこでは事務職ほどの頻繁な配置転換はない。とはいえ、障害者を含め若干の異動はある。障害者の場合は、配置転換で物理的障害が生じるという時は実施しないが、例えば、聴覚障害者が今の職場ライン以外でも非常に適合できるラインが見つかった時は異動を実施することがある。上肢、下肢障害者で動けるぐらいの人は特段の障害とみずに、仕事のほうの変化に対応して、健常者と同じように異動する。

4 賃金・労働時間

賃金決定や昇進査定では、障害者だからということで配慮するということはない。しかし、労働時間についてはいろいろな対応をしている。「例えば、視覚障害者で通勤上、ラッシュの時間は困るので、朝30分遅く来て、30分早く帰ることの申し出があって、それを認めたケースがある。しかし、同じ視覚障害者であっても通常の通勤時間はきついのはとこちらが配慮すると、本人はそれほど苦にならず、かえって沢山の人がいたほうがいろいろな音が聞こえて、自分がどこにいるのかよくわかるので、とくに配慮はいらないとと言われるケースがあるので一概には言えない。また、車いすの障害者の場合でも、職場に近いところに駐車場を設けて通勤の配慮すると、それを喜ぶ人と、特別扱いを嫌がる人がおり、これも一概に言えない」という。

なお、年齢とともに多く出てくる内部障害者については、障害手帳を保有していなくても、例えば病気で長期間休んだというようなケースでは、状況によっては産業医と相談しながら、仕事

の負担を軽いものにするとか、一時期労働時間を若干短くするとか、フルタイムで働くようになって時間外はさせないとか等の対応はしている。これらはA社の健康管理上の管理区分にもとづいて実施しており、要するに通常どおり働かせてはいけない人の範囲をそれで決め、本人と本人の上司の了解をえながら従業員の健康管理を実施している。そこでは、障害手帳の保有の有無は関係がない。

第3節 障害者雇用支援システム

1 担当組織

A社の障害者雇用担当組織は、本社人事部の安全衛生グループで、全社的な障害者雇用を促進するためのセンター的な機能を果している。このグループは4人でチームを組み、全員が安全衛生の問題と障害者の雇用問題にかかわっている。本社人事のこのグループでは目標年にむけて年度ごとの障害者雇用率の目標数値を事業所ごとに決める。計画の途中で全社の人事担当者会議などで確認、経過をフォローする。本社人事部から事業所へのアプローチとしては、「障害者雇用を進める上でどういう悩みがあるのか、どうして進まないのか、どういう援助をしたらいいのか」などをヒアリングをしたり、重点的にフォローをしている。

また、各事業所では職場ごとに障害者雇用促進や定着を進めるための組織をつくっている。この組織は、障害者を雇用している事業所の総務・人事部門が核になって、各職場部門の課長や係長クラスをチームメンバーとして、障害者雇用促進や定着のためのいろいろな対応策を考えたり、お互いに情報を交換する場となっている。

障害者職業生活指導員の資格は、各事業所単位で取得させる。これは人事の担当者ではなく、各事業所・職場で障害者の近くにいる人や前述した各事業所の障害者雇用推進・定着の組織のメンバーなどがなっている。

2 事業所全部クリアの基本方針

A社は以前にも一時期積極的に障害者雇用の拡大に取り組んだ時期もあったが、それ以降少しずつ雇用率が低下、91年公共職業安定所からの指導もあり改めて障害者雇用の拡大にとりくみだした。そして、ここ2年間に積極的に障害者雇用にとりくみ、A社全体で40ある事業所数のうち、障害者雇用率が1.6%をクリアした事業所が6から17事業所へと増加、逆に1%未満の事業所が22から14事業所へと減少した。

A社の基本方針の1つは、企業全体として法定雇用率の1.6%をクリアすることである。もう1つは、特定の事業所・職場だけが雇用率がよく他のところは悪い状態は認めず、事業所全部が法定雇用率をクリアするという基本方針もとっている。工場をもつ事業所ではいろいろな種類の仕事があり、その中で障害者の雇用が可能な仕事を探す、営業、研究所、本社、支社などの事業所は探すのが難しく、それらの事業所では、実際に障害者雇用率をクリアすることが難しい状況にある。もっとも、工場をもつ事業所のなかには、既存の仕事のなかで障害者が可能な仕事を探すのではなく、むしろ障害者に対応した仕事を新に創出して障害者雇用率をクリアしている事業所もある。

A社では、前述した通り障害者の採用は事業所が権限をもっており、企業全体としては従業員総数の定員管理を実施しているが、障害者雇用に関しては一部その定員管理の枠外採用を認めており、事業所でやる気になれば、常時募集できる体制をつくっている。事業所では障害者雇用の推進・定着の組織のメンバーの意欲が大きく影響する。「組織の上から下まで一応全部、基本的には障害者雇用でやる気にはなっていない、具体的な行動として、実際に採用活動をして職場の相談にも対応する核となる、いわば係長クラスぐらいのところはその気になってやってくれるところでは障害者雇用がどんどん進みますが、その辺がもう一つのところはなかなか進まないという状況にあります」。

3 職場環境の改善

A社では、障害者のための職場環境改善などの具体的工夫は事業所・職場に任せている。しかし、ある事業所でよい工夫をした事例・情報がある場合、本社人事部を経由して他の事業所にもその事例・情報が流れる仕組みはつくっている。その意味では事業所ではじめから全てを工夫しなければならぬということはない。

表Ⅱ-2は本社人事部が、92年にA社の障害者雇用に関わる支援策を設備面とソフトの両面からまとめたもので、障害者雇用支援施策として大体このくらいの対策が必要となることを示したものである。

表Ⅱ-2 A社の障害者雇用に関わる支援対策

設 備 面	ソ フ ト 面
1. 歩行障害者対策	
1) トイレの改善（様式化など） 2) エレベータの改善（押しボタン位置） 3) 専用駐車場の整備・確保 4) 床面・通路の段差排除（スロープ化） 5) 階段の手摺設置（両側） 6) 扉の自動開閉化（引き戸化） 7) 階段のスロープ化 8) 通路幅の拡張・溝の排除 9) 机・椅子の専用化 10) 食堂の整備（専用コーナー） 11) 通勤便利な住宅の確保 12) 住宅・寮の障害者専用室の整備確保 （バス・トイレ・スロープその他） 13) 雨天対策（アーケードなど） 14) 車椅子回転スペースの確保 15) 必要なスイッチ類の高さ改善 16) 整理整頓の徹底（通路に物を置かない）	1) 災害時の避難方法の徹底 2) 指導員・相談員の養成 3) 個人面談（相談）制度 4) 在宅勤務の検討 5) サテライトオフィスの検討 6) 移動を伴わない業務の発掘 7) 通勤手段の配慮 8) 時差出勤の配慮 9) 構内交通ルールの見直し 10) 携帯非常ベルの所持 11) 車椅子競技の導入 12) 義肢・車椅子の支給・貸与 13) 重量物運搬への配慮 14) 配属職場への配慮 15) 公用外出時のマイカー利用配慮 16) 障害者理解のための教育 17) 特別扱いしない
2. 言語障害者・聴覚障害者対策	
1) 専用Faxの設置（貸与）寮・社宅にも 2) 専用電話の設置・受話器の改善 3) 各種表示の改善・充実 4) 緊急時の通報誘導設備（パトライトなど） 5) サイレン・ブザーのビジブル化 6) トイレ・エレベータに非常ベル設置 7) 作業場へのディスプレイ設置 8) メッセージボードの設置 9) 電光掲示板の設置 10) 振動式タイマーの配布 11) 補聴器・専用スピーカーの設置	1) 手話教室の開催 2) ビジブルな作業要領書の作成 3) 緊急時対処マニュアルの作成 4) メモ帳・メモ板・電子手帳配置 5) 安全監視指導者の配置 6) 筆談・手話基本問題集の作成 7) 同一職場への配置考慮 8) 定期懇談会の開催による意見聴取 9) メンタルヘルス対策の強化 10) 仲間はずれにしない工夫・風土 11) 唇確認可無塵服の採用（IC工場）

設 備 面	ソ フ ト 面
3. 視覚障害者対策	
1) 点字エレベータの設置・改善 2) 手摺の強化（階段・床） 3) 誘導ブロック歩道の設置 4) 床面の障害物排除・平坦化 5) 緊急用ブザー放送設備の設置 6) 各種表示の点字ボード化 7) 音声注意装置の設置 8) 拡大読書機の設置 9) 盲人用ワープロの設置 10) 構内横断歩道の押しボタン信号機設置 11) 点字翻訳機の設置 12) 拡大鏡の配布 13) トイレの改善（補助柵） 14) ラジカセの配置（作業要領の伝達） 15) 盲導犬待機場所の確保	1) ヘルスキーパーの導入検討 2) 受入れ職場の点字理解教育実施 3) 点字作業マニュアルの作成 4) 通勤便利な寮・社宅の配慮 5) 通勤手段の配慮 6) 緊急時対処のマニュアルの作成 7) 介助者の配置（生活・昼食時） 8) 構内交通ルールの見直し 9) 点字式構内案内図の作成 10) 表示文字の拡大、照度のアップ 11) 移動の少ない作業の発掘

資金が必要となる施設・設備の改修計画については本社人事部は側面から援助するにすぎない。これはあくまで通常の設備投資計画のなかで事業所が決める事項で、例えば車いすの障害者を雇い入れようという話になったときには、トイレ、エレベーター、食堂の出入口等の改造等をどのようにしたらよいか、助成金の関係もあり地元の公共職業安定所と相談しながら資金面を含め決定し稟議する。こうした計画の作成は年度ごとで、その事務の担当者は事業所の人事や障害者雇用推進・定着の組織のメンバーである。近年、障害者雇用は社会的問題となっており、また、全社の理解が深まっているので、事業所トップの支持は非常にえやすくなってきている。

施設・設備面以外のいわゆるソフトの面では、事業所の職業生活相談員が中心に対応している。コミュニケーション対策としては手話通訳の存在は重要であるが、A社では、少なくとも聴覚障害者が配属になる部門は簡単な手話通訳ができる人を養成することを基本方針としている。実際は非常に手話能力を持っているところと、そうでない事業所の双方がある。前者では技能検定の場到手話通訳を派遣しているところもある。後者では手話通訳が必要ときには地域の福祉関係機関から派遣してもらっている。

第4節 X事業所の障害者雇用と職務配置

1 障害者数

A社のX事業所は重電関係の工場である。事業所全体の従業員総数は約2,000人、うち技能系従業員が約400人である。A社のなかで、X事業所ははやくから障害者雇用にとりくんできたところである。そして、現在、X事業所は障害者雇用率をクリアしている。X事業所全体で障害者は29人がおり、うち製造部門の技能系が20人、設計開発が6人、事務に2人、その他1人である。5年前の87年には障害者は26人で、この間2人の離職があったが、3人増えたことになる。

障害の種類別内訳では、聴覚が11人、内部障害（心臓、その他）が10人、また、肢体不自由者が8人（車椅子利用者はいない）である。車椅子の障害者についてはこれまで、工場の受け入れ設備の問題がありなかった。しかし、93年の4月に同じ敷地にあるY事業所で入社予定がある。

採用した障害者のほとんどが聴覚障害者で製造部門の工作・検査部門に配置している。それ以外は、入社後に加齢とともに視覚や心臓、腎臓が悪くなって障害者となった中途障害であり、障害者総数29人のうち10人が該当する。

2 採用

X事業所では、82年頃から本格的に採用を開始しており、82年3人、83年が5人（うち1人は離職）、84年は0人、85年1人、86年3人、87年3人、88年3人を採用してきた。

障害者採用にあたって、X事業所と学校との長期のつきあいが役立っている。国立の聾学校や職業リハビリテーションセンター、身体障害者の訓練学校など3~4校と、採用を通したつきあいが82年以降長期にわたってある。そのため、学校の先生の方から生徒をつれてX事業所に見学に行くことがよくある。生徒の方も先輩がいるという安心感がある。こうしたこともあって、X事業所としては大がかりな募集はしておらず、特定の学校に求人票を出して、同時に学校訪問を行うという募集・採用活動をしている。関係のある聾学校の生徒は、毎年のように工場見学を実施して、そのなかから応募してくる生徒もいる。昨年の例だと2、3校から見学者がきた。

採用は新規学卒で4月1日入社 of 定期採用だけである。途中から入社することはない。ただし、学校の先生のほうから卒業生で現在勤務している会社を退職して、別の会社を探しているということで話が来た場合には対応して、中途採用をすることはあるが、それもあくまで学校を通してのものに限定される。

最近、各社とも障害者雇用を拡大してきているため、X事業所としてはこれまで関係のあった学校の範囲を少し広げて募集・採用を試みたことがあるが、新しく依頼した学校からは紹介がなかった。新規学卒の採用は難かしくなっている。

障害者の離職は、90年前後にあり、そのため他社を離職した障害者の中途採用を実施したこともあったが、最近ではない。83年入社で離職した障害者は、本人が強く海外勤務を希望して離職したケースである。このケースでは、出身の学校の先生とも連絡をとり、説得活動をしたが結局離職した。全般的にX事業所の障害者の定着率はよい。

X事業所の人事では、養護学校出身の精神薄弱者の受入れについて検討したこともあったが、X事業所は量産ではなく受注生産が中心で「単純でかつやさしい手先の仕事」がなく、こうした仕事は関連会社に外注していることが多いため、養護学校の先生と相談しながら、その関連会社（同地域の給食を担当している給食センター）に紹介・就職させたこともあった。また、電機連合地方支部からの依頼で精神薄弱者に実習の場を提供したこともあった。

3 聴覚障害者の職務配置

技能系で製造現場に配置されている聴覚障害者の配置は女性1人を除きほとんどが男性で30歳代後半が多い。

聴覚障害者の場合、研修センターで行う数日の入社前教育（この場合は女性の研修スタッフが付き添う）は別にして、工業高校出身の新入社員と同じ教育プログラムは実施していない。まず、職場に配置してOJTで職場のほうで面倒を見ながら実施する方式をとっている。その意味では、マンツーマン教育である。最初の配置はX事業所の人事課が本人の希望をききながら、製造部門（大きく区分すると組立、機械加工、検査の3つの職場）と相談して決める。本人の希望するところに

配置することが多い。製造部門は、基本的には部長－課長－係長－班長（監督者）という組織になっている。障害者の配置は、そのいくつかの作業班（約10人単位）に分散して配置されている。同じ作業班に複数配置することはない。まず入社後1年～3年ぐらいをかけて、班長が本人の資質を見抜きながら、いろいろな仕事や職場、あるいは、いろいろな機械につかせて、一番アウトプットが高くなるような仕事を担当できるように指導していく。聴覚障害者の場合、手の機能は健常者と変わらず、腕のいい人もいるし平均より劣る人もいるので、本人の資質、能力、得意分野をみる。能力開発は個々の問題であり、障害者のなかでもバラツキが大きい。「ただ平均的な感じであれば、入社15年でやはり障害者の方のほうが少し、健常者の方よりも能力の進展具合は低いということがある」という。

障害者の場合でも正社員として採用しているので、職能資格制度でランク付けが行われる。障害者のなかでも非常に腕のいい人は、どんどん上がるがそうでない人もいる。該当する障害者で昇格試験の面接がある場合は、ゆっくりしゃべるとか、わからない時はコンピュータの裏紙をいっぱい用意して大きな紙にマジックかくとかで対応しており、手話通訳者をつけるわけではないが、何の不自由も感じていない。現在、聴覚障害者で班長まで昇進した人はいない。

職業生活相談員の資格は係長がもっているが、障害者が配置されている係長の全てがその資格をもっているわけではない（他の資格保有者としては、人事課員や診療所勤務者がいる）。

聴覚障害者の近くに手話通訳者がいるわけではない。82年以降数年間は人事課に手話ができる職員がおり、昼休みには聴覚障害者がよく集まってきていたが、現在は人事課には手話通訳者はいない。独身の聴覚障害者は近くの独身寮にまとめて入寮しているが、そこにはパトライトやFAXなどを導入している。

4 視覚障害者の職務配置

X及びY事業所で2人（女性で30歳代、40歳代）の視覚障害者をヘルスキーパー（企業内マッサージ師）として、総務部管轄の診療所のヘルスキーパー室に配置している。これは公共職業安定所からの紹介で採用した。他の事業所にさがかけた試みである。雇用形態は嘱託で1年間の契約、その後も継続契約をしている。本人の希望を配慮して週4日10時～4時の出勤という勤務形態を

とっている。

同じ地域にあるX及びY事業所と関連会社の従業員数はあわせて約1万人おり、勤務時間中の30分のマッサージの利用は会社としても認められているので利用する人が多い。

視覚障害者の雇用に際しては、助成金を活用して玄関や職場の一部を改造した。

「総務部の職場旅行には、行きますかとお誘いをして、一緒につれて行くことになった。歓迎会ではこちらも初めてで慣れてないから、みんなが寄ってたかって面倒を見た。面倒を見過ぎるくらいであった」という状況で、人事課からみても視覚障害者の受入れで大きな問題はなかった。

5 中途障害者の職務配置

X事業所には中途障害者が10人いる。一部製造部門に配置されている人もいるがほとんどは設計及び事務部門である。内部障害者が多いが、障害が発生した場合、部門を変えるということはしないことが基本方針としてある。同じ職場のなかで、いろいろな意味でハードで体に負担のかかるような仕事を与えないで軽い仕事を与えるとか、製品設計からはずして技術管理に配転させるというような対応はしている。大きく部門を変えるということは、むしろ本人にとっても抵抗があるし、長い間経験した延長線で仕事をするのが適当であるとの判断による。つまり、X事業所では中途障害者は障害の発生によって大きな配置転換していない。

また、X事業所では製造部門以外は、すべてフレックス・タイム制度を導入しているので通院にも便利である。勤続7年以上は25日休暇、それから本来の休暇とは別にヘルスケア休暇ということで、例えば3日間以上、病気用の休暇（実際の有給休暇の取得率が低いので、病気用の別の休暇をつくった）などが取得できるので、それらを利用して負担を軽くすることができる。

第5節 機械工作課の職務配置

1 職場の業務と障害者

X事業所の機械工作課は自動機械であるNC旋盤やマシニングセンター、放電加工機などの工作機械を使用して切削加工を行う機械（操作）工の典型的職場である。機械工作課の配置従業員総数は160名である。そのうち5人が障害者（すべて男性）である。5人のうち、聴覚障害が2人（23歳と45歳）、歩くことができる下肢不自由者が1人（31歳）、体の感覚麻痺者が2人（38歳と59歳）である。つまり、年齢的には23歳から59歳とかなり幅がある。

健常者の多くは数台の機械をうけもち機械操作を行う機械工である。組立工場とは異なり機械工場は1人が1つの作業を任されている職場で、多人数による共同作業が少ない職場である。班長は大体10人前後の人をまとめ、その中を2～3人単位のグループに分けて仕事をさせており、そのグループごとにリーダーがいる。このグループリーダーは、2～3台の機械を受け持っている。

障害者の担当の仕事はいろいろとばらついているが、基本的には機械での切削加工が終わった後工程の仕上げの仕事が多い。それは機械による加工で最後に出てきたものが、ちょっとした削り残しやかすみみたいなのがついたりするので、それを全部取り、磨いて、きれいにする仕事である。そこまでは、どんな高度な機械でもできない部分で、人間が手でやる場所である。障害者はこの人手による最後の手作業のところを主に担当している。もっとも最後の仕上げ工程は、こうした簡単な手作業だけでなく技能的にもっと難しい仕上げ、修正があり、そこは健常者の熟練工が担当している。

機械工作課のどの作業班のなかにも機械操作工程と仕上げ工程があり、障害者5人はすべて別々の作業班に配置されている。班長は約10人の従業員しかかかえていないので、障害者を含め従業員の能力をみながら班内部での担当や配置を決めている。

2 聴覚障害者の職務配置

機械切削加工は、本来は音や振動などで削れぐあいを判断しながら削っていく作業が多くある。

その点では、聴覚障害者にとってはハンディキャップとなる。これは数字に出てこない部分、感覚の世界がかなりあるからである。機械加工が熟練工といわれるゆえんである。しかし、放電加工機械やマシニングセンターという高度自動機械は、設定条件さえうまく決めてやれば、目で見ても判断できる仕事に変化してきている。聴覚障害者の場合、音で判断する部分がなくなれば、逆に働きやすいということになる。自動機械が高度になればなるほど、計数的処理のできる部分が多くなるので、そういう点では障害者の職域枠を広げることが可能となる。

そういうこともあって、最近、2～3台の機械を受け持つグループリーダーのもとで、23歳の聴覚障害者はマシニングセンターと放電加工機械の操作を覚え任せつつある。この23歳の聴覚障害者の技能習得の過程は以下の段階で進められた。まず最初に配置された時は、普通の手作業による仕上げ作業をやっていた。ついで、自動機械であるマシニングセンターや放電加工の加工対象物（品物）の取り付け、取り外しを担当させた。そして、取りつけてボタンを押せばよいということを教えた。それが確実にできるようになってから、逐次、加工物を削るときの条件、放電加工機械の電流、電圧、時間とかの設定条件の比較的簡単なものについて教え、自分で条件のセットできるように訓練した。そうすると、加工物（品物）の取り付けをして、簡単なものは自分で図面を見て、こういう条件でセッティングすればよいと理解ができて完全に1人でできるようになった。また、例えば、丸穴をあけるのは簡単だが、非常に寸法の精度がきついか、細くて長い穴をあけるとかいろいろ条件があり、少しずつ難しいものを任せ経験をさせていく。そうすると、こういうふうに条件を設定すればこうなるという関係を理解するようになる。

高卒の新卒で入ってくる健常者は、1年間の研修期間があるが、障害者はダイレクトに職場に配置して、前述したプロセスですべてOJTによって技能習得をはかる。この時の指導の責任者は職場の班長である。通常、実際の日常的指導はそのグループのリーダーがマン・ツー・マンで対応している。

障害者が配置されている作業班では職場の戦力とするため、聴覚障害によりコミュニケーションが健常者と多少異なり時間はかかるが、教えれば戦力になるという気持ちで一生懸命教えている。そして結果として、例えば前述したマシニングセンター、放電加工などを使用できる障害者は戦力となると評価している。しかし、他方では障害者の仕事の範囲を広げようといろいろ教えるが、やはり覚えてもらえず、現在の仕事にとどまっている障害者もいる。障害者は短くても5年間は、同じリーダーのグループに配置されている。かなり長い期間、同じ人間がつき合う関係

のなかで教育訓練、能力開発を行なっている。

3 肢体不自由者の職務配置

下肢不自由にとっては立ち作業ができず、座って仕事をしなければならないというハンディキャップがある。機械工作職場では、機械ごと立ってやる作業がほとんどある。座ってやる仕事は、例えば、後工程の仕上げぐらいしかない。そのため、少し職域が狭くなるというハンディがでてくる。現在、機械工作課にいる下肢不自由者は、たまたま体以外にちょっと能力的に落ちるところがあり、いろいろ教えても、やはり覚え切れなかったので、現在の仕上げ工程で手作業を担当している。ただ、本人はすぐやる気があり、いつも手帳を持って、教えられたことは全部つけているが、すぐに忘れてしまいなかなかついていけない。また、前述した感覚麻痺の障害者も同じ工程に配置されている。これらの障害者は同じ工程に10年以上配置している。しかし、これらの障害者にとっては、仕上げの工程がある限りは、職を確保できるということになる。この最後の仕上げ工程には主婦パートも配置されている。

4 小集団活動、職場の悩みごと

X事業所は小集団活動や改善提案が活発な事業所である。これには障害者も参加している。小集団活動はコミュニケーションを図るよい機会となっている。考案改善制度は、個々人が紙に書いて提出するが、5人の障害者からも出てきている。小集団活動、考案改善制度は、会社から若干の報奨金みたいなのが出るので、それで職場の仲間が旅行や一杯飲みに行くことが多く、障害者も参加している。

障害者側からの不満は、時間外労働をやりたいのにやらせてくれないことにある。会社には仕事が無限にあるわけでないので対応できないという点を除くと、障害者自身ももっと多くの仕事がしたい、あるいは、もっと新しい仕事をしたいという意思表示ともみることができる。つまり、障害者自身は、ほんとうはもっとたくさん仕事ができると思っているのに対して、周りから見るとちょっとしか任せられないという、この両者のギャップの差がでていともとれる。しかし、会社側としては、不良品をつくられても困るので、危ないと思ったら障害者には任せない。こうし

た面で、両者に一種のギャップがあるともいえる。

はじめて障害者を職場で受入れた時には、健常者と障害者との伝達やコミュニケーションをよくするため表示ランプを設置したり、みんなで手話を習うなどいろいろ試みたが、結局は定着せずに終わった。現在は、とくに機械や工具の改善もせず、手話通訳者も配置せずに、健常者と同じでよいという結論に達している。

「最初は、こちらもちょっとちやほやしすぎたかなという反省もある。いろいろ聞いてみますと、やっぱり障害者の方も、障害者ということで特別に扱われるよりも普通と同じように扱って欲しいということのようですね。例えば仕事の与えかたでも、ちょっと難しいからだめだろうというよりも、もっと責任をもたせて、難しいものでもやらせて欲しいということの方が良いようです。やっぱり自分なりに生きがいなり、やりがいなりを、多分、求めているんじゃないかなと思うんです。それを手加減されると、かえって嫌だと、同じように扱って欲しいという気持ちもあるようです」。

第6節 これからの課題

A社は障害者を本体組織で直接雇用しており、特例子会社をもっていない。「しかし、幾つかの特例子会社の施設も見せていただき、ノーマライゼーションといいながら集中配置してやるのがほんとうにいいのかどうか、ある意味では迷っている。実際に行ってみますと、特例子会社というのは、最初からもう気持ちの入れ方が違うものですから、そういう意味では非常にうまくいっていますね。私が見せていただいたところは、健常者はもともとそういうつもりで働いている。それから、ハンデキャップをもっている人たちも、それぞれのハンデの種類は違うわけですけど、それを克服しようとしていますので、見せてもらった限りでは非常に魅力は感じました」。

しかし、A社は現在のところは特例子会社方式による障害者雇用の拡大は考えていない。その背景には、A社は大企業の製造業で、いろいろな職種があること、また、A社の障害者採用が本格化した82年ころは、障害者の受入れで議論や工夫が積極的に試みられたが、現在は受け入れることの自信もでき慣れてきた段階に到達していることがある。例えば、X事業所のように、障害者採用で長期の経験があり、採用ルートや配置職場もほぼ決まってきた事業所ではそうである。も

っとも、A社の事業所のなかでも、現在、障害者雇用率が達成できていない事業所で、障害者雇用率を達成している事業所のノウハウをいかにとりいれ、事業所全部が法定雇用率の達成をはかるという課題が残されている。

X事業所によると、ノウハウの基本は職場における障害者への対応にあり、つぎの点がポイントとなる。「我々が勝手に障害者を弱者だと思って対応したらいけないということを一番思いました。ほんとうに千差万別ですね。全く健常者と一緒にと意識を持っている人と、やや、やっぱり私は弱者なんだから配慮してほしいよというような雰囲気を持った人と、これはもう何というんですか、まさに個人の生き方が強烈にばらばらという感じはしましたね。ですから、一番いいのは健常者と一緒に行えることであり、我々が目に見えないところで援助できる場所は援助していくということが一番いいんじゃないでしょうかね」。

また、障害者に接して違和感をなくすことも重要な点である。「私の場合もそうだったですけれども、障害者たちと接触する機会が日常生活においてもほとんどないと違和感がありますね。しかし、何回も接していますと違和感はとれるんです。正直言って。やっぱり障害者が職場の中に入ってきたら相当に違和感があるだろうと思いますよ」。こうした違和感をなくしていくには、障害者をまず職場に配置して日常的に接しながら問題解決をはかる行動が重要となるのであろう。

「正直言って、今は障害者に対して理解のある管理者のところに話をして配属しているので比較的うまくいっていますが、人によっては理解がなければ、私のところに押しつけられたなという理解をするでしょうね。ひょっとしたら、理解をしている人も最初はそういうふうにしたかもしれないですね。しかし、来てもらったら結局よかったよというケースもありますよ」。

A社は、障害者の雇用拡大ばかりでなく、社会貢献活動のマッチングギフトシステムを昨年導入している。それは、社員の小遣いなどを寄付金として会社が集め、それと同じ金額を会社が倍にして加え、社会福祉貢献の事業に寄付するシステムである。その配付先は交通遺児などいろいろな分野があるが、あまりばらつくとも効果が減ってしまうので、まとめて使ってもらうために障害者福祉関連のところに寄付している。昨年1年間で、1,000万円ぐらい集まり、それに会社が1,000万円加え、2,000万円を障害者施設への寄附した。こうした活動もA社の従業員の障害者理解に役立っているであろう。