

## パネルディスカッション I

# 『同僚』のちょっとした理解とサポートが力になる ～障害のある社員が働きやすい職場づくりについて～

コーディネーター	： 宮澤 史穂	障害者職業総合センター 研究員
パネリスト(話題提供順)	： 星野 佳史 氏	株式会社スタックス 代表取締役社長
	成澤 岐代子 氏	株式会社良品計画 人事部
	若林 功 氏	常磐大学人間科学部 准教授



**【コーディネーター（宮澤）】**コーディネーターを務めさせていただきます、障害者職業総合センターの宮澤と申します。よろしくお願いいたします。

本日のパネルディスカッションの趣旨は2つあります。1つ目はこれまで障害者雇用ではあまり注目されてこなかった『同僚』に焦点を当てる、2つ目は障害のある社員が働きやすく力を発揮しやすい職場づくりについて考える、というものです。

では、なぜ『同僚』に注目するのか、その背景について説明していきたいと思います。

これまでの研究の中で、様々な企業の障害者雇用担当の方から「せっかく障害者を採用してもすぐに辞めてしまう」、「なかなか職場に定着してくれない」というような悩みを多く伺いました。障害者の離

職理由について調査した結果によると、「障害・病気のため」、「人間関係の悪化」という理由が多く、離職率の低い職場について調査してみると、「職場から受け入れられているという感覚がある」、「同僚からサポートが提供されている」といった特徴がみられ、『同僚』が障害者の雇用継続に果たす役割は大きいのではないかと考えられます。

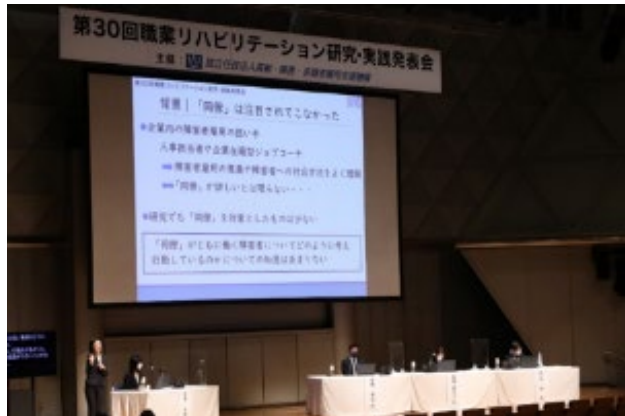
しかし、これまで『同僚』は注目されてきませんでした。企業内の障害者雇用の担い手は、障害者雇用の意義や障害者への対応方法をよく理解している人事担当の方や企業在籍型のジョブコーチが中心となっていて、障害者の隣で働いている『同僚』がこの方達のように詳しい知識をもっているとは限らないからです。また、『同僚』を対象とした研究は多くないため、『同僚』が共に働く障害者に対してどのように考えて行動しているのかについての知見はあまり得られていません。

そこで障害者職業総合センターでは、『同僚』の意識や行動について明らかにすることを目的に、障害者と同じ職場で働いている『同僚』の中から、障害者の採用に関わる立場にない人、あまり障害者雇用に詳しくない人を対象にアンケート調査を実施しました。

「障害者と働く上で課題はありますか」という質問では、64.9%の人が「特になし」と回答しています。「課題がある」という人に対しては、「具体的な課題は何ですか」と選択肢から当てはまるものを全て選んでもらった結果、「困っている様子は見られるが自分が何をすればよいかわからない」、「障害のある方のフォローのために自分の業務量が増える」が多くありました。また、「課題を解決するために何か行ったことはありますか」という質問では、55.6%の人が課題を感じていても「特に何もしていない」という結果となりました。何か行動したという人に対して「何をしていますか」と訊ねたところ、「障害のある方と課題について共有し、話し合いを行った」、「会社に相談した」が多くありました。

最後に、「障害のある方に対して何かサポートしたことがありますか」という質問では、1番多かったのが「特に何もしていない」で43.7%でした。これは逆に考えると50%以上の方は「何かサポートをしている」と捉えられます。「具体的に何をしていますか」という質問では、「障害のある方に声をかけている」、「障害のある方の話し相手になっている」が多くあり、障害者への対応において「声をかける」という行動は、障害者雇用についてあまり知識がなく、詳しくない方にとっても身近で行いやすいサポートなのではないかと考えられます。

それでは、本日のパネリストについてご紹介します。最初に、株式会社スタックス代表取締役社長の星野佳史様、株式会社良品計画人事部の成澤岐代子様から企業の障害者雇用の取組についてご紹介いただきます。続いて指定討論としまして、常磐大学人間科学部准教授の若林功様から本日のテーマに関する理論についてご紹介いただき、さらに星野様、成澤様への質問をしていただきます。



**【星野】** 当社は、精密板金という金属加工をしている会社でいろいろな部品を作っています。特徴的な製品としては人工衛星の部品があります。現在3事業所で事業展開しており、従業員はパート・アルバイトを含めて54名です。障害者は川崎にある本社に3名所属していて、出荷検査という部門で働いてもらっています。20代が2名と40代が1名で、1人は8年目を迎え正規社員として働いており、あとの2人は5年目を迎え、超短時間雇用で週10時間就労から始めてもらい、今はそれぞれ20時間以上働けるようになりました。業務の内容は各人の障害特性に合わせて決めています。



宮澤 史穂

そもそも、なぜ障害者雇用に取り組んだのか。私は社長になって3年目ですが、10年くらい前に先代の社長が障害者雇用をしたいという強い思いをもっていました。いきなり雇うのは難しいこともあり、体験就労の受入れを始めたことがきっかけになっています。その担当者として私が任されたのですが、当初、私は障害者雇用そのものに対して否定的でした。受入れ態勢や雇用を支える体力面でも非常に不安をもっていただけです。本音を言えば、そういったことは大きい会社にやらしてもらえばよいと思っていました。業務の割り振りや成果の確認をしながら、1年かけて延べ14、5人の体験就労を受け入れていった中で、簡単な仕事からどんどんできることが増え、正確性も非常に高いことがわかり、社会貢献ではなく戦力として障害者を活用しようという考え方に変わっていききました。



星野 佳史 氏

そこで、一緒に働く意識を強めていくには、今回のテーマである『同僚』の理解と配慮が必要だと感じ、本格的な雇用を始める前に従業員向けの勉強会を始めました。現在、知的障害、精神障害、高次脳機能障害を含む身体障害者が3名いるのですが、本人から一般的な特性や場面別に起こり得ることを具体的に話してもらい、ベースの理解度のボトムアップをしてから一緒に働くというステップを踏んでいます。仕事をしていく中で、どうしても対人関係のトラブルが発生してしまうこともあるので、その際は健常者の既存従業員に対して、改めて障害特性やこのように対応してほしいといった話をする場を設け、一方で障害者側にも障害の特性が周りから見るとこういうふうに映ってしまって、不快な感情が芽生えてしまうこともあるのだということをお話するようにして理解の促進を図っています。

このようなケースが増えていくと、『同僚』の配慮が行き過ぎてしまい、遠慮が変わっていく傾向も見えてきたので、より私が積極的に介入していく形をとっています。本人の性格や障害特性の部分、それでも乗り越えるべき部分などを当人と『同僚』にそれぞれ話をします。怒らなくてはいけないところはきちんと怒ってほしい、怒られても素直に受け入れてほしいといったところにまで踏み込んでいくようにしています。このように話すとうまくいっているように聞こえるかもしれませんが、日々トラブルを抱えながら何とか会社を回しているのが実態です。年数が経つごとに慣れてきてどんどん成長していていると、今感じているところです。

実際に働いている方々には特性に合わせた仕事をしてもらっています。例えば、些細な変化が我慢できない特性の場合は、一見同じように見えるものの中に混ざっている異物を見つける業務を割り振っています。これは従前から業務の細かい切り出しができていたという背景があって、長く働いてもらえる1つの理由になっていると捉えています。

採用の段階では、人手が足りないからという理由ではなく、先に業務が決まっていたその業務の内容に合った障害特性のある人材を募集の条件にしている、面接の際には特性の出方や程度を確認しています。



実習期間では、本人の作業ができるかどうかということよりも、きちんと受け入れられるのか既存従業員の様子をチェックしています。当社で働いている3名はそれぞれ成長のスピードも違うので、時間をかけてゆっくりと適性を見極めていった方もいますし、まずは体調の慣れを優先して1年間かけて10時間から15時間にしていった方もいます。障害受容という意味で、できることとやりたいことの違いについて理解してもらいながら働いてもらっています。



障害者雇用に関して私には1つのこだわりがあるのですが、当社は製造業なので必ず製品に触る仕事をしてほしいと思っています。例えば、名刺の管理や掃除だけしておけばよいということではなくて、メインは製品に触ってもらう、自分の触った製品が人工衛星の部品になって宇宙に飛んでいって楽しくない？という感じで仕事をしてもらっています。これからもっと我々自身も発信していきたいですし、そういった考えをもつ会社がたくさん増えてほしいと願っています。

【コーディネーター(宮澤)】ありがとうございました。配慮と遠慮についてのお話や、採用に関して本人よりも受入れ側の様子をチェックするというお話が大変興味深かったです。

では続きまして、成澤様よろしくお祈りします。

【成澤】当社では、2009年からハートフルプロジェクトという障害者雇用を進めています。良品計画というよりも無印良品として皆さんご存じだと思いますが、現在、北海道から九州まで全国に無印良品の店舗があります。そこでハートフル、障害者の方も大勢働いています。アルバイトや障害者を含めた全社員が、無印良品という大きなボールを支え合って頑張っていくことが、ハートフルプロジェクトの基本の考え方です。

障害者雇用については、実際はハートフルプロジェクトを開始した2009年以前の2000年から本格的に活動しています。ただこの2000年は身体障害者、知的障害者が中心で、どちらかというと社会的な義務から発していましたが、2009年に今までのような社会的義務や雇用率達成ではなく、「共に働く、一緒に育つ」というハートフルプロジェクトの考え方に大きく変わりました。2022年6月時点で全国に337名の障害者がいます。特徴としては、精神障害の方が全体の約80%の268名、発達障害の方が52名、それぞれの特性を活かしながら各店舗で働いています。

障害者雇用率が3%、4%台と安定している理由は大きく3つあります。1つ目はやはり当事者が努力して、店のために頑張ってくれて戦力になっていること。2つ目は支援の力です。全国約220か所の店舗に障害者がいますが、従業員20名ほどの小さな店の中に店長や社員が2、3人で、あとはパートナーやアルバイトなので、ほとんどが社員ではなく『同僚』となっています。『同僚』たちだけの店舗の中で、障害者雇用に当たってどうやって仕事をしてもらいどう接すればいいのか、最初は戸惑いがありました。そのときに助けてくださったのが、各都道府県にある地域障害者職業センターといった支援機関です。おそらく各都道府県全てのセンターに力になっていただいて今があります。そして3つ目、障害者雇用の中で必要になってくるキーパーソンです。当社は大体2年単位で店長や社員が全国転勤するので、当事者にとっては慣れた頃には自分のことをわかってくれる人が異動してしまうことになります。そのマイナス部分になってしまうところを反対にプラス部分として捉えて考えてみると、ハートフルの方を理解できる経験者がどんどん増えて全国に広がっていくわけですから、それが安定した雇用率につながっているのではないかと考えています。



成澤 岐代子 氏

また、パートナーやアルバイトの『同僚』が身近な頼れる存在となっていて、この方達の力があつたからこそ、ハートフルの方達の勤続年数が長くなっているのだと思っています。よく精神障害の方の平均勤続年数は約3～5年と言われていますが、ハートフルプロジェクト開始の頃から勤務してくれている方もいます。私達がハートフルプロジェクトを行う意義もここにあるかというふうに思っています。

2009年からハートフルプロジェクトを開始し、雇用の意義を職域拡大に大きく変えました。お客様からすると誰が障害者かは一切わかりませんし、店舗でどのような仕事ができるのか、開始時は双方に戸惑いもありました。しかし、当社の精神障害の方は、以前販売職をやっていたのでもう1度トライしてみたいといった気持ちの方が多く、接客など職域や本人達の仕事の幅も広がっている状況です。ただ雇用するだけでなく、定着、育成にも力を入れて、評価制度を整えながら現在に至っています。

そして、2022年のハートフルプロジェクトでは、社員が自ら考え実行するという大きなスローガンのもと、さらに障害者が主体となるような活動をスタートしています。今まではどちらかという、働きやすい環境をどう整えるかということを会社側が考えていたのですが、障害者の皆さんにはとても大きな力があるので、障害者がもっと活躍し楽しく仕事ができる職場をつくっていくのはハートフルの方達だということで、メンバーになってもらい活動しています。活動例としては、コロナ禍ということもあり全国の店舗から Teams や Zoom でつながって雑談会をしています。社員は入らずにハートフルの方達だけでテーマを決めて自由に話し合うことで、自然と同じ悩みや気持ちを汲み取ることができているようです。

採用に当たっては、過去の経歴ではなく今この方が何をやりたいのか、何を目標としているのかということだけを見て、今の自分よりスキルアップしたいという気持ちのある方を採用しています。

店舗での取組としては、採用前、採用時、採用後でそれぞれの配慮をしています。採用前にプロフィール表を作ってもらいますが、注意する点は職場の配慮の部分です。『同僚』の配慮にもつながりますが、働いていく中で障害者の方達は大きく変化していきますので、プロフィール表を日々更新しながら、その方の今に合った配慮を提供しています。

採用後としては、精神障害の方が多く、目に見える配慮、目に見えない配慮というのがあると思っています。「自分は障害者であるけれども他の人と同じように扱ってほしい」という気持ちの部分です。特別な配慮がすごく負担になる方もいますので、どういった配慮を必要としているのか、一人ひとりと対話しながら進めています。

店舗での業務としては、それぞれの特性に合った仕事をしてもらっています。例えば、接客が苦手ではあるけれどもアロマの勉強をしていた経験が活かせるということで、「アロマコーナーに立っているだけでいいですよ」と店長が言ってくれたおかげでそのコーナーで活躍している方がいます。料理が得意な方がクリスマスのお菓子のヘクセンハウスを作ってコンテストに出してくれたり、イラストが得意な方が野菜コーナーのポップを描いてくれたり、それぞれの特性や得意なところをなるべく伸ばしてあげて、できる仕事を増やしていくことで、能力がどんどん広がっていくというような形でやっています。

そして、本部でも障害者を採用しています。2000年に障害者雇用を開始したビジネスサポートセンターでは様々な障害の方が20年以上働いています。障害者がリーダーとして配置されていたり、身体障害や発達障害の方が聴覚障害の方と一緒に手話の勉強をしている風景も見られます。

評価、昇級、キャリアアップ制度についてですが、ステップアップするためにはやはり評価は大事だと思っています。小さな進歩も見逃さず適切に評価することがモチベーションにもつながるので年に2回評価を行い、それによって給与等のアップをしています。育成についても評価するだけではなく、さらにステップアップしチャレンジするための目標設定を年2回行っています。評価以外にも、職場が変わることでストレスになる方もいるかもしれませんが、チャレンジしたいという気持ちを大切に異動することもあります。

各店舗の職場づくりの工夫については、店舗の中で『同僚』の理解が得られずには働くことはできません。『同僚』は職場の中で1番近い存在です。『同僚』の皆さんにはハートフルの方を知る努力をしてほしい、そして安心感を与えて一緒に働いていくということを実践してほしいと思っています。学生のアルバイトの方も一緒に働いて経験することが大事です。『同僚』の力、社員の力、店長の力、みんなの

力があつたからこそ現在があると思っています。障害者を仲間として受け入れて一緒に働くということが、今とても重要なキーワードだと思っています。

【コーディネーター（宮澤）】ありがとうございました。『同僚』は職場の中で1番近い存在だというお話が大変印象的でした。

では続きまして、指定討論に移りたいと思います。若林先生よろしくお願ひいたします。

【若林】私は、茨城県水戸市の常磐大学で福祉分野の教員をしており、社会福祉士の受験資格を取得するための教育をしています。元々障害者職業カウンセラーをやっていたので、どちらかというと就労支援機関の職員の視点になるのかと思います。また、ナチュラルサポートという概念や合理的配慮、職場での配慮の研究にも取り組んでいました。今回の発表では『同僚』のサポートに関する概念や、職業リハビリテーション、就労支援分野で培われてきた概念、理論について紹介し、その上でお二方に質問したいと思います。



若林 功 氏

まず、『同僚』からのサポートについて、能力開発やアセスメント、働く場の開発という面で障害者雇用に焦点が当てられることが多いと思いますが、日常的に多くの時間を共に過ごす『同僚』の存在は、障害のある方の就労継続にとってとても重要な要素かと思っています。『同僚』からのサポートを得るためにソーシャルスキルをどう身に付けるかという研究もされてはいますが、その一方で『同僚』の認識に焦点が当てられた研究は多くない印象があります。

ただ一方で、ナチュラルサポートという概念もあります。ジョブコーチの研究・実践で有名な小川浩先生の定義によると、「一般の従業員が職場において、障害のある人の就労継続に必要な様々な援助を自発的または計画的に提供すること」

(小川、2000)とあります。この定義の中にある計画的というのはあまりナチュラルな感じがなくて、ナチュラルとは何かという部分は含まれていませんが、今日のテーマの『同僚』の方も含んだ一般の従業員の方やその上司の方もナチュラルサポートの体制を築くことが大事だと指摘しています。このナチュラルサポートはよく考えてみると合理的配慮という概念とも少し重なるところがあると思います。障害のある方に対して、まずは簡単な仕事から始めてわかりやすくやり方を教えるというのは合理的配慮でもありますが、一方でナチュラルサポートという要素もあると思います。『同僚』からのナチュラルサポートに関してどのような視点で捉えられてきたのかというのと、この『同僚』のサポートとはどんなサポートなのか、そのサポートを受けた結果どのようなメリットがあるのか、もし『同僚』のサポートが障害のある方の就労継続に有効であれば、『同僚』のサポートの発生の要因を探る必要があるのではないかとということになります。

まず、この『同僚』のサポートがあることによって、就労定着が図られ障害のある方の仕事の幅が広がった、会社へのポジティブな感情が高まったなど、障害のある方の職務満足度が高まったという研究もあります。『同僚』のサポートによってそういったポジティブな結果が得られるのであれば、『同僚』のサポートの発生要因としてどのようなことが考えられるかというような研究もあります。例えば、障害のある方の働いている場所と物理的に近い距離に『同僚』がいればサポートが発生しやすいとか、共同の作業を設定することによって『同僚』のサポートが発生する。また逆に阻害要因として『同僚』の方達があまりにも忙し過ぎるとサポートしたいという気持ちがあつたとしてもなかなか難しい、な



どといった様々な発生要因や阻害要因が提唱されてきました。

アメリカの研究で **Novak & Rogan** らが接触仮説を基にした報告をしています。権威者のサポートがある、平等な地位がある、共通の目標がある、協力関係がある、といった4つの条件が揃うことによって偏見が減るのではないかという理論です。特に、権威者のサポート、職場のリーダーである社長が『同僚』の方達に対して「偏見を持たずにサポートするように接しましょう」というようなルールをつくることによって、サポートが発生しやすくなったという結果が出ています。

私の研究での『同僚』からのサポートという観点で言うと、社会心理学の分野で援助行動という概念があり、**Latane & Darley** らが提唱した代表的な考え方があります。この中で特に私が大事だと思うことは、自分が援助することの責任の確認についてです。援助の必要性があると思っても自分がやらなければという責任がなければ援助行動は発生しないのではないかということ。もう1つは方法がわからないとなかなか援助行動は発生に至らないということ。このように、障害者雇用に限らず、援助行動にこれらの要因が関係するのだという様々な研究が行われてきていますが、障害者雇用の場面における『同僚』のサポートについても当てはまる部分があると考えています。

もう1つ、ある状況に至った原因をどこに求めるのかという原因帰属の理論というものがあります。障害者雇用に関して言うと、援助が必要になる原因が、本人の能力や意欲といった内部的な側面にあると考えるのか、課題の難しさなどの外因的要因によって困った状況に陥っていると考えるのか。「本人の内部に問題があって環境を変えるのは本人の努力次第だ」と援助提供者である『同僚』の方に判断されてしまうと、援助は提供されにくくなるということがあります。ナチュラルサポートの概念においての『同僚』と上司のサポートの違いは、上司の場合は合理的配慮の要素があるのに比べ、『同僚』のほうがより自然発生的な部分が多いかと思います。合理的配慮より自然発生的なサポートを受けることによって、障害のある方の負担感も少なくなると思います。スタックスや良品計画のお話にもあったように職場の結束力も上がるのではないかと思いますし、『同僚』の方も長年接することでノウハウが蓄積されていき、自己有用感も持てるようになるのではないかと思います。

一方で、『同僚』からのサポートは万能ではありません。忙しさによってサポート量が不安定なこともあります。職場の雰囲気や文化によってサポートの濃淡があったり、サポートを受ける側の好き嫌いがあって距離のとり方が難しかったりします。加えて、『同僚』の中で1人の方がメインでサポートをしてしまうと、ほかの人がその人に任せてしまって個人に負担感が生じてしまったり、『同僚』のサポートだけではなかなか解決が困難な問題もあるかと思います。

では最後に、私の指定討論の理論で扱われてない面についてお二方に質問があります。

まず1つ目は、日常的なサポートを提供する『同僚』の人たちの状況を把握しているのかについてです。過度に負担感がないかなど『同僚』の方達に対してもサポートが必要なきもあのではないかと思うのですが、会社としてどう支えているのかということをお聞きしたいです。2つ目に『同僚』と障害のある方の適切な距離についてどのように考えているのか、距離をうまく保つ方法などがありましたら、ぜひ教えていただきたいです。

**【コーディネーター（宮澤）】**では、このままディスカッションに移りたいと思います。若林先生、進行をお願いします。

**【若林】**では、星野社長からお願いします。

**【星野】**当社は規模的にもあまり大きくないので、私自身が毎日見渡している中で、ある程度支える側の状況や負担感みたいなものは把握しているつもりですが、どうしても偏りがでてきてしまいます。業務上障害のある方との関わりが強い担当者がサポートする機会も多いため、そこに対してのケアは声をかける程度です。障害者であっても健常者であっても困っている時だけ手を差し伸べれば良いと話しています。ただ、パニックになってしまったり、急に様子がおかしくなって飛び出して行ってしまうたり

というようなことに関しては、私が全部引き受けるから状況によって対応を変えてよいと伝えています。カバーしきれない部分もありますが、困ったことはどんどん言ってきてもらうようにしています。

【若林】社長にそんなふうに言ってもらえたら社員の方も心強いのではないかと思います。では成澤さんお願いします。

【成澤】当社は人数が多い分私が300人以上を把握するのは難しいところですが、ハートフルの方を採用したときには、お店の中だけで問題を抱え込まないで人事に相談してほしいと伝えています。会社全体としてハートフルプロジェクトをやっているのだから、店舗で解決できない部分は、みんなで考えてみんなにとって良い方向になるようにしようと伝えています。

【若林】会社全体として人事としてきちんと伝えることが大事だということですね。

では、2つ目の質問で、『同僚』と当事者間の適切な距離についてどのように考えていますか。

【星野】誰でも踏み込んでほしくない領域があると思うのですが、私の感覚でいうと、距離感を測るものが急にぷつんと切れることが障害者の方たちには多いように思います。その場合どう指導すればよいのか相談を受けることがあります。非常に属人的な解決方法にはなってしまうのですが、そういうものだと思って割り切って、失敗を重ねながら経験を積んでもらうしかないと思っていて、正直、今のところそれくらいしか方法がないと思っています。

【成澤】今はSNSが発達しているので、例えばLINEなどで連絡を取り合いたいという人も結構いて、その中でトラブルがあったりします。障害の有無に関わらず、会社としては業務的なLINEのやり取りはしてもよいが、プライベートでのやり取りはトラブルの元になるので避けるように言っています。適切な距離を保って関係性をしっかりもってもらうことが大切だからです。障害者の方がいろいろと相談したいという気持ちもわかるし、受け止めたいという社員も多くいますが、病気のことなど踏み込んだ部分の相談にまで行って安易に専門的ではないアドバイスをしないよう、そこは気をつけるように伝えています。

【若林】なかなか線引きが難しいところですが、最初に一般ルールとして示すことによってだいぶ違ってくるのではないかと思います。ありがとうございました。

【コーディネーター（宮澤）】では続いて、私のほうからお三方に質問したいと思います。支援機関の活用について、上司や会社の方との役割分担をどのように考えているのか、または『同僚』の理解を得るために支援機関に期待することについてお聞きしたいです。

【成澤】当社では、様々な形で支援機関を活用して本当に助けていただいています。障害のある方を採用した時は、面接だけではわからない部分の特性やどのような配慮が必要かという情報をいただきます。次のステップとして、一緒に働いていく中でその情報が変化していく様子を『同僚』達がしっかり見て受け入れていくことが大切だと思っています。また、支援機関の方には、当事者との間に立って問題解決のための相談にのってくれる役割をしてもらっていますが、今後も期待したいと思っています。

【コーディネーター（宮澤）】困ったときに支援機関に相談するといった形なのでしょうか。

【成澤】定期的に面談をしていただいたり、何か変化が起きたときは支援機関の方から連絡をくださることが多いですし、こちらからも連絡するようになっています。

【星野】留意点や特性について、業務を割り当てるうえで能力の確認をしてもらいながら、定着支援のところでよりお世話になっています。会社でも家庭でもない相談できる場所として、援助センターに行って話を聴いてもらうことを推奨しています。業務時間中でも可能にしている、駆け込み寺のような存在になっていただいています。危機的な内容の場合はすぐに連絡をいただくようにして、逆に伏せておいた方がよいというような内容の場合はセンターの中だけに留めておいてほしいといった話をして、我々と援助センターの間で密に連携をとりながら、定着して継続して働いていけるようにタッグを組むというイメージで活用させていただいています。



【コーディネーター（宮澤）】柔軟に対応できる体制をつくっているということなののでしょうか。

【星野】体制というか、会社の中でもある程度みんなが理解してくれていることだと思います。悶々とした不安定な状態でずっと居続けることより、その時間を使って解消してもらう方がよいという部分で判断しています。「30分くらい散歩してくれば」などと自然発生的に声をかけてくれたり、みんながうまくフォローしてくれているようです。

【コーディネーター（宮澤）】若林先生、元支援機関の立場としてはいかがでしょうか。

【若林】支援機関によっては、なんでも手を出してくるところや逆になかなかサポートしてくれないところもあったりと、それぞれのやり方があると思うのですが、どのように最適化していったのかを教えてください。

【星野】川崎市の場合は、取組を始めた段階から全部甘えさせてもらえるくらいとても手厚いサポートがありました。当初は、きちんと線引きをして社内のトラブルは社内で解決する前提でやっていましたが、ここ何年かは状況に応じて頼らせてもらっています。関係性という意味では、ある程度お付き合いをする中で熟成・醸成させていくというようなイメージが近いと思います。

【成澤】就労支援機関によっては、担当者が何人もの方を受け持っていてアポイントをとるだけでも大変なことも現実としてはありますが、細かい部分までサポートしてくれる支援機関もあるので、今後も頼りにしていきたいです。問題としては、本人に支援機関のサポートが必要だという意思がなければ何か困ったことがあっても相談できないので、そこをうまくやっていけたらと思っています。

【コーディネーター（宮澤）】精神障害、発達障害という目に見えない障害について、『同僚』の理解を得るのは難しいと思いますが、どのように説明して、どうサポートしているのかという点について教えてください。

【星野】こればかりは考えられるだけのシチュエーションを伝えることくらいしかできていません。長い時間一緒にいると性格なのか特性なのかわからなくなってしまう状況があるので、やはり特性に対する配慮といったベースの部分だけはしっかり伝えていきます。不測の事態になってトラブルに発展したとしても落ち着いて行動してほしいということくらいしかできないのが現状です。

【成澤】当社には精神障害の方が80%近くいて、心の中ではオープンにしても目に見えない配慮として一般の人と同じように扱ってほしいという相談があります。店舗のスタッフや『同僚』の人達にはそのあたりをうまく伝えるようにしています。ただお客様からすると見た目ではわからないので直接厳しいことを言われたりすることもあります。店舗のスタッフはインカムを付けていますので、そうした時にはすぐに助けを呼ぶように、と言っています。やはりそういった弱い部分をスタッフがフォローに入ってサポートしていこうということはきちんと伝えているところではあります。

【星野】では、私から成澤さんに質問があります。当社では私が自分でやっていることが多くて、それができているのは組織の小ささに起因していると考えているのですが、逆に人数が多いことでの大変なことについて聞かせてください

【成澤】東京地域だけなら気軽にお店に立ち寄れますが、全国の店舗にはなかなか顔を出せず全員に声かけができないのが辛いところです。障害者の方が1年に1回とか半年に1回とか定期的に連絡をくれるので、ちゃんとつながっていることに嬉しさを感じます。行き届かない部分もあってそこが課題でもありますが、大きな組織の中ではあっても各店舗の皆さんが自主的に頑張ってくれて成長が感じられるので、メリットデメリットの両方があると思っています。

【コーディネーター（宮澤）】今度は、成澤さんから星野社長に質問がありましたらお願いします。

【成澤】社長自ら障害者を採用することについて、やはり社長の思いがないと社員はついてきてくれないと思います。ご自身がそういう発信をしていくなかで社員たちがどのように変化していったのかを教えてください。

【星野】先代から始まった取組ですが、趣向を変えて障害者を戦力として活用していくという方針を立てたことによって福祉よりも就労の方にシフトしたと思います。

「そういう態度は良くないよ」などと指導してくれる人がでてきたり、日々の動きなどで言わずとも変わってきてくれる従業員がいるということは、自ら先頭切ってやってきたことの効果ではないかと思っています。責任者、決定権者という立場なので、白黒はっきりつけられない事態が多い中でスピーディーにどんどん決めていくことで、意外とみんな納得しやすいこともあります。自分が今やっている役割を誰かに任せていきたいと思うこともあって、それこそメリットデメリットはあるけれども、従業員の成長だったり円滑化という部分ではメリットのほうが大きくて、今のところは自分がでていくことがベストなのではないかと思っています。

【コーディネーター（宮澤）】ありがとうございました。ではここで、会場にご参加の方から質問をお受けしたいと思います。

【参加者①】『同僚』から見て当事者の方は助けたいと思うような方なのか、『同僚』の評価はどんな感じなのでしょう。

【星野】正直どんな状況かわからないというのが『同僚』からの本音だと思います。明らかに困っている状態を除けば、逆にそっとしておいてほしい場面が多いように見えるので、そういうときにはそっとしておいてあげられる、あげたいと思う、大きな意味では助けたいと思えるような当事者かと思っています。

【成澤】本当に困っている状況の場合、助けてあげたいという気持ちはあると思いますが、トラブルになったときに本人にも少し問題があることもあると思います。その辺りをうまく当事者に伝えてあげることで、ただ助けるだけではなく行動をしっかりと見てあげることも必要だと思います。

【参加者②】『同僚』のサポートや理解を得るためには本人の努力も必要だと思いますが、本人はどう努力を周りに見せるべきか、うまく能力を伸ばしてあげるために会社側ができることはなんなのでしょう。

【星野】当社の場合は、直接的な製造に関わる業務に就いてもらうというのがまずその1つであります。本人達には厳しい言い方ですが、仕事をやり切る、成果を出すことで居場所をつくるようにと話をしているので、意識してやってくれていると思います。ただ中には表に出にくい仕事を一定期間やることもあるので、全体で集まった場で今何をされていてどのような成果が出たのかということをお知らせする形をとっています。

【成澤】本人が努力を見せることでもっと助けてあげたいという気持ちはでてくると思います。ただ、体調の不調による遅刻や欠勤や早退など、努力を見せたいのだけれど見せられないときもありますので、その部分でのフォローは必要だと思います。それ以外のところでそれぞれ自分が与えられた役割に真摯に取り組んで努力している姿は、みんなが見習うべき見本となるほど浸透していて、お店の中でしっかり伝わっています。

【コーディネーター（宮澤）】ありがとうございました。本パネルディスカッションでは『同僚』に焦点を当てて、障害のある社員が働きやすく、力を発揮しやすい職場づくりについて検討してきました。『同僚』から障害者へのちょっとした理解やサポートを促すためには、サポートしやすい仕組みづくりなど、企業側から『同僚』に対してもサポートが必要なのではないかと思いました。本パネルディスカッションが、全ての方が働きやすい職場づくりを考える上での一助となりましたら幸いです。

では、これもちましてパネルディスカッションを終了させていただきます。会場参加の皆様、ライブ配信視聴の皆様、ご清聴、ご協力いただきありがとうございました。