

特別講演

障害者雇用は『働き方改革』の決め手になる

講師：小島 健一 氏（鳥飼総合法律事務所 弁護士）

私が弁護士として人事労務に携わってきた中で得た経験が、まだ障害者雇用の経験のない企業にとってヒントになるのではないかと思います、本日の講演を引き受けました。

1. 解雇ではなく「対話」

通常、多くの弁護士は、労働事件において会社と労働者のどちらかの味方に立って仕事をしています。私が他の弁護士と違ったのは、日系企業だけではなく外資系企業を依頼者として仕事をする機会が多かったことです。そのような経験の中で特徴的だったのは、日本の企業は裁判や紛争になってから初めて弁護士に相談をしますが、外資系企業の場合は、積極的なリストラを実施する一方で、問題発生 of 早い段階で弁護士に相談をします。すると、裁判や弁護士間交渉における代理人としてだけでなく、退職勧奨を企画する段階や社員とのもめごとが発生しそうな段階から、会社の担当者と相談しながら進め、解決まで継続的にお手伝いすることができます。このような仕事のやり方をすると、法律に関係なく、人に関する事であればほとんど全部に関わっていくことになります。また、外資系企業の場合、働く女性も多く、



小島 健一 氏

異なる人種の方もいらっしゃいます。当然のように、異なる価値観や異なる言葉が交錯する中で、どのようにして折り合いを付けていけばよいのかということのお手伝いをしてきました。そうすると、弁護士の仕事は、紛争を処理するのではなく、それを予防するためにどのようにすればよいのか、また、利害の対立する相手をどうすれば納得させられるのかということになってきます。同時に、産業医、保健師、臨床心理士といった異なる専門分野の方と信頼関係を築き、一緒に企業を支援していくことも弁護士の仕事となってきます。

このような弁護士業務に関連して、特に「さんぽ会」と「産保法研」について紹介したいと思います。

「さんぽ会」とは産業保健研究会のことであり、保健師や看護師などのコメディカルの方々を中心に、多職種が連携して動くとはどういうことなのかを議論し、情報共有する場です。20年以上も前から「健康経営」を研究実践しており、私自身が多くの学びを得ている場でもあります。

次に、「産保法研」ですが、産業保健法学会のことであり、「メンタルヘルス/産業保健法務主任者」という資格講座を5年ほど前から始めており、私もその講師や運営をお手伝いしています。企業の現場では常に、健康問題は、労務問題と裏表でつながっており、人事・労務の観点からも一緒に考える必要があります。医療や保健に関することだけではなく、裁判になった場合に何が企業の責任と判断されるのかなど、実践で使える内容を学ぶことができます。

私のキャリアは二十数年になりますが、その間めざましい環境の変化がありました。その中で多く関わってきた仕事が、一言で言えば「社員をやめさせるお手伝い」でもありました。しかし、やめさせ方にもいろいろあるのであり、自分自身の中では「やめ方」や「やめさせ方」にも在るべきものがあるはずだと追求してきたことが、実は、障害者の就労定着支援で皆さんがやっておられることと同じことな

んだらうと思っています。

昨今、企業にとって問題となる社員が増えてきました。単なる鬱病だけではないメンタル不調者が増えています。また、パワハラを中心としたハラスメントの問題もあり、その被害者がやはりメンタル不調になってきます。それから、上司や同僚と一緒にうまく働けない社員というのがやはり増えている気がします。日本企業でもここ10年ほどリストラを頻繁にやってきているので、そうした社員を企業が抱えておかなくなりました。そうすると中途採用した社員に「あれ、おかしいな」ということが起こってきます。私は、このような方たちの事案について、ずっと会社の相談を受けてきました。

前に述べたような要素が全て重なるような事案があります。中途採用した方に単純ミスや配慮を欠く言動が見られ、顧客や同僚とトラブルになり社内で孤立していきます。こうなってくると会社はその方の配置に困ってきます。上司がきつく叱責したり指導すると欠勤し、鬱病で休職することになります。次に、休職期間満了直前には、職場復帰するにあたって鬱の原因としてパワハラやいじめ等を主張し、そのストレスを取り除くために部署の異動等を条件とした復職可能の診断書が出てきます。このような場合、会社は、退職勧奨をしたり、元の職場での復帰でなければ復職は認められないという対応をします。しかしながら、鬱病の原因がパワハラやいじめであったとすれば、これは労働災害であり、労働基準法では解雇禁止となります。それでは会社は解雇できません。退職もさせられず給与を支払い続けなければならない、会社が追い込まれてしまうといった相談になります。本日は、このような事案の解説はしませんが、先ほどの「メンタルヘルス/産業保健法務主任者」の講座では、これをどう理解・整理し、アクションして解決に導くのかということをお勉強したり研究したりしています。

日本は、解雇権濫用法理が厳しく、解雇は難しいと言われています。また、退職勧奨であっても、本人の意志ではなく辞めると言わせる方向へ強引に持って行くことは、退職強要であって違法となってしまいます。

少なくない会社が、本人が訴えているパワハラなどについて、本当にパワハラがあったのか、それはどういうことだったのか、よく調べない。元の職場で働けるかどうか、働けないのであれば何が原因で難しいのか、本人とよく話もしない。その上、なんとか適応してこの会社でやってもらいたいという期待も示しません。それでは、本人は不満を募らせて反発し、会社に余計執着するようになります。そういった場面で、私は相互の「対話」をサポートしてきたわけです。

この時の「対話」とは、パワハラやいじめの訴えが事実であったかどうか社内調査をして、本人に説明することや、現在の不調がどのようにすれば改善されるのか、主治医とはどのような話をしているのか本人に確認すること、仕事がうまくできないのは本人だけの問題ではなく会社側でサポートできることはないかなど話をするという意味での「対話」になります。

私は会社の代理人として全面的に会社を支援する立場であることをきちんと明確にした上で、依頼者である会社に対して向き合います。その上で、徹底的に相手方である社員本人を理解しようとしています。



そのためには、現在起こっていることだけではなく、会社側の対応も含めた、これまでの経緯や過去のいきさつ等について徹底的に情報収集して分析します。また、こういった場合、メンタル不調をはじめとした発達障害傾向の有無などについて問題になることがあります。精神疾患や障害についての知識や経験を持つことで、相手の特殊な言動などを理解し、振り回されないようにしています。私の「対話」の支援では、過去の情報を収集し、過去の出来事や

エピソードを振り返り相手をよく理解しながら、相手方の理論、利害や感情について経営者が自然と気づくことを促すような関わり方をします。このように「対話」を尽くす支援をすることにより、相手方にも影響があり、変化が起こってきます。相手方の態度が突然大きく変わったり、まるでつきものが落ちたように解決に至ることもあります。

私は、精神疾患や障害の勉強をすることにより、それに惑わされないでその奥深くにある素の心の部分に働きかけてきましたが、カウンセラーなど本人に寄り添う立場の人がやる場合、過去のトラウマや親子関係に触れるおそれがあり危険を伴います。むしろ会社と社員という当事者同士で働くということを経験にやることに大きな効果があると思います。そういうわけなので、私は絶対に表に出ないで、存在を気付かれないように当事者同士の「対話」のお手伝いをしています。

「対話」の中では、事実と認識を区別することを大切にしています。弁護士の仕事でも、依頼者から具体的事実を聞き取ることは難しいことなのです。多くの場合、その方の解釈や感情というフィルターを通したものになってしまいます。しかし、こういったトラブルになって初めて、相手が自分と全く違う事実を見て、記憶していることに気づくのです。対話の中では、事実は事実として、お互いの考えや思ったことを整理し、それを伝えて認め合うことを、裁判になる前段階であることが重要だと思っています。また、期待どおりになるかどうかは関係なく、相手に期待を示すことを徹底して続けることも「対話」をする上で重要だと思っています。

2. 発達障害（傾向）は増えている？

次に、発達障害についての話をします。皆さんは十分にご承知のことと思いますが、発達障害が増えていると言われています。大学で発達障害のある学生を支援している方たちから教えていただいた事で印象に残っていることがあります。日本の各大学も障害者差別解消法に対応するため、大学にどの程度障害者がいるか調べて支援体制を整えるようになってきたようです。しかし、アメリカでは全学生に対して2%程度の発達障害のある学生が認識されているのに対して、日本はその10分の1程度の0.2%しか認識できていません。ところが、小中学校で特別な支援が必要ではないかと認識される生徒の数は全生徒に対して6.5%もあったそうです。大学で支援をしている方の実感では、診断を受けるかどうかは別として、1割近くは支援しないと卒業や就職にたどり着けない学生がいるのが実態ではないかということをお話していました。

アスペルガー（自閉症スペクトラム障害）の3つ組の障害（社会性・コミュニケーション・想像力）というのはよく言われていますが、感覚過敏や感覚鈍麻という症状もあります。この感覚の障害が本質ではないかという研究もあります。今まで関与した案件での問題社員の中には、感覚過敏で困っているのではないかという方も数多くおられました。

発達障害当事者で有名な綾屋紗月（あやや・さつき）さんも、自分の空腹の感覚が分からないとおっしゃっています。自分の体の発する色々な情報がまとめ上げられ、お腹が空いているのだと気づくことがうまくいかないらしいです。外からの刺激に対してもそうで、場の空気が読めなかったり、人の気持ちがわからないと言われていることも、心理的なものというより、感覚が原因でそのようなになっているのではないかと考えることは、その人をトータルにみて、その感覚過敏が緩和される方法はないかと考えるのに役立つ見方なのではないかと思っています。

大学で発達障害を持つ学生を支援されているある方は、診断名を聞かないで支援をされているそうです。その方によると、実際に目の前にいる人を徹底的に理解することが大事で、何に困っていて、どこでつまづいているのかを具体的に確認すれば、診断名がわからなくても困ることはないそうです。また、うまくいっていない事を確認するのと同程度に、うまくいっている事と本人が大事にしている事を確認するそうです。なぜそれがうまくいっているのか本人と一緒に確認することで支援の手立てとするそうですが、これはまさに人事マネジメントの真髄だと思っています。

ジョブコーチや就労支援の方々がやっていることは、若手の育成、仕事ができる方とできない方のパフォ

ーマンスを引き上げる、チームビルディングをして組織改革していくという人事の仕事の処方箋になるようなことです。実践の中で積み上げて来られた福祉や教育の世界の皆さんがもっと企業に入って、支援してもらいたいと本当に強く思っています。

発達障害のことで、もう1つ紹介したいのは、岩本友規（いわもと・ゆうき）さんです。この方も発達障害の当事者で、「発達障害の自分の育て方」という本を出版されています。岩本さんは、世の中には自分の心と他人の心という2つの視点があることを知識として獲得し、トレーニングした結果、主体性を獲得することができたそうです。なぜ、そのようなことに気づいたのかというと、彼が昔の上司にプレゼンの資料や報告書を作る指導を受けた際、相手にわかりやすく、理解してもらいやすく、相手を動かすようなプレゼンテーションについて非常に論理的に指導をされたそうです。それにより、人によって認知の仕方が違うのだということに気づくことができたそうです。

これは普通に会社に勤めている方であれば当たり前のことかもしれませんが、これも発達障害の方が仕事をしていく上でぶつかる大きな壁だと思います。察しがいい人などは確かに瞬間的に何か感じているかもしれませんが、実は、それもかなりの程度トレーニングや経験により身につけたものだと思います。仕事をする場面でこそ、それは必要であると同時に、トレーニングは大人になっても仕事を通じてすることができますので、遅いということはないと思います。

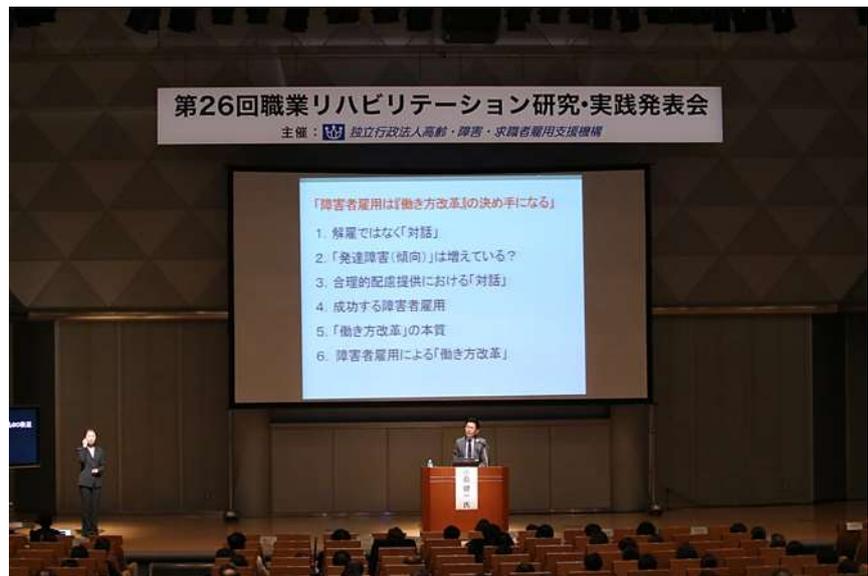
3. 合理的配慮提供における「対話」

続いて、障害者雇用促進法によって義務付けられた合理的配慮提供の話をしていきます。そのポイントは、障害者雇用義務や法定雇用率が対象とする一定規模以上の企業には限られない、全ての事業主の義務であることです。社員を1人でも雇えばその社員に対して合理的配慮を提供しなくてはなりません。さらに、これは手帳をもっている障害者には限られませんので、中小企業こそ合理的配慮の提供義務を正しく理解していないといけません。

同時に、差別禁止もあります。一言で言ってしまえば、同じものは同じに扱うし、違うものは違うものとして扱う。その違いの程度は、バランスがとれていなければならないということです。仕事に影響のある障害であれば、仕事ができないことに応じて処遇も低くなることは仕方ありません。ただ、この仕事の中身、職務の捉え方がポイントになります。仕事として要求される内容を、職場の人間関係を良好に保つことなどのソフトスキルへどんどん広げていくと限りがなくなりますが、実際の職場はそういったものがあってはじめて動いているという真実もあります。そこで、企業は、仕事・職務の範囲をどうやって絞り込んでいくかという努力をしていかないと、すべて個人による配慮や付度(そんたく)といったもので仕事が成り立っている現場は、非常に危険になってくると思います。そして、障害を理由として処遇の区別をする際に配慮が許されるのは、合理的配慮を提供した上での仕事への障害の影響なので、合理的配慮を提供しないで障害だから仕事ができないと切り捨てることは差別禁止に違反することになると思います。

合理的配慮というのは、個々のニーズに応じて、企業の過重負担なく、能力発揮を妨げる社会的障壁を取り除くということです。ポイントは社会的障壁を取り除くというのはどういうことかということになります。医療モデルからみると、健康で完全な姿を前提に、そこから足りない部分、弱い分を補うと考えがちですが、問題解決的に考えると、働くことができたり周りとうまくやれることが目的ですから、本人の強みや好きな事を理解して潜在能力を発揮させることが合理的であって、足りないところをどう補うのかだけで考えていると行き詰まってしまいます。また、法律上の障害者の定義は「心身の機能の障害があるため、長期にわたり、職業生活に相当の制限を受ける」とされているだけです。難病や高次脳機能障害も当然対象になりますし、障害による制限の深刻さや制限の期間について明確な基準があるわけでもありません。合理的配慮は当事者本人から発信していくことが大事だと言われています。ただし、法律上、採用した後では本人の申し出はなくても合理的配慮提供義務は発生する条文になっていますので、診断を受けておらず本人自身は自覚がない場合であっても、周りから見て本人が発達障害

の特性で苦しんでおり、トラブルを起こしているということが明白であるような状況にもかかわらず合理的配慮を考えないのでは、企業側が違反していることになります。この場合の違反というのは、最終的に解雇や退職の法的有効が問題になったとき、もしくは安全配慮義務の損害賠償が問題になったときに、全て会社側の落ち度として跳ね返ってくるということになります。



よって、合理的配慮は人事労務全体の課題として捉えておくべきだと思います。様々な個性や潜在能力を発揮できていない人、その個性が能力発揮を妨げている人など全ての社員に該当してくるので、社員を適材適所に配置し、育成し、長く勤務していただくための技法だと捉えて実践するべきだと思います。

ただ、アメリカでの合理的配慮の考えの中で、発達障害の場合に一つ問題があると指摘されているのは、本質的な能力を免除するわけではないと言われているところです。試験であれば、試験を受けるのに目が見えなければ、目が見えなくても試験が同じ条件で受けられるようにするということが合理的配慮ということになりますが、試験の内容については理解していることが当然であり、そこが本質的な能力ということになります。

雇用の場面では、企業が学生に対して求めることのトップはいつも「コミュニケーション能力」と言われています。しかし、日本人のよくないところは、言わなくても察することを求めることです。上司が部下に対して主語も明らかにしないような話をしている職場で、発達障害の方がうまく働けないままでよいのでしょうか。現に裁判にもなっていますが、後から発達障害だと分かるケースがあります。総合職で採用されたけれどももうまくいかず、最終的にアスペルガーだと診断を受けた場合に、結局会社側の配慮が十分でなかったのではないかと問われる時代になってきています。対人コミュニケーション能力が常にスペックとして求められることになっていたら、発達障害の方は総合職になれないのではないかということになります。

合理的配慮提供における「対話」については、厚生労働省の指針においても重要性が記載されています。合理的配慮は人によっても違うし、局面によっても状況によっても違うし、どこからが過重負担なのか、本当に過重なのかも、当事者同士が話し合ってみないとわかりません。そして、もう一つ問題なのがきちんと「対話」ができるのだろうかという点です。特に発達障害の特性を考えると、「対話」のところにハンデがあります。そうすると「対話」のプロセスそのもので合理的配慮を提供しないといけなくなります。感覚過敏など何か配慮すればどうにかなるかもしれないことが、本人さえ気づいていないことが多かったりするため、話し合ったり、やり取りしながら見つけていくこと自体が合理的配慮だと思います。

障害者雇用で採用された方でなくても、メンタル不調やその疑いがある様な方に対して、ジョブコーチの皆さんが企業に関わっていくことが、もっと普及していったらいいと強く思っています。

現に、普通に雇用された総合職の方にジョブコーチに入ってもらい支援をすることを始めている産業医もいます。肩書きはジョブコーチでなくても、キャリアコンサルタントでも産業カウンセラーでもよいと思います。本人に自覚がないのであれば、どうすればうまくいくのか、相手は何を言おうとしているのか、こちらが言おうとしている事はどうすれば伝わるのか、通訳として入っていただくことによ

て、ジョブコーチの方が活躍されていくことを確信しています。

私が本日もう一つ強調したいのは、対話を充実させることは、社員や企業にとってもかけがえのない働き方改革になるということです。私見になりますが、合理的配慮提供義務というイメージがわかないので、「誠実対話義務」と言い換え、まず、誠実に対話することを意識していただくのが良いのではないのでしょうか。その結果、出てくるものが、必要な合理的配慮ということになると思います。アメリカでも、まさにこのような「相互関与プロセス」を通じて配慮の内容を特定するための会社側の積極的な働きかけが必要であるという判例も出ています。

4. 成功する障害者雇用

次に、成功する障害者雇用についてお話します。私は、障害者雇用については大阪精神障害者就労支援ネットワーク（以下、「JSN」という。）でジョブコーチをされている方から色々教えていただいているのですが、その方が説明してくださった雇用管理の視点についてここでご紹介します。

これらひとつひとつどれも大切なことだと思いますが、改めて申し上げたいのは、これは会社にとって本当にチャレンジであって、今まで精神・発達障害を持つ人を雇用した経験のない会社と、精神・発達障害で一度休職、退職となり、やり直そうとしている方とは、うまく行かない者同士、わからない者同士が難しいことをしようとしているのに、これを当事者だけにやらせておいてうまくいくはずがありません。障害者雇用を一度やってみて、うまくいかなかった会社は、二度とやらないとおっしゃいます。試してみただけどうまくいかなかったことやその時の苦労を経験で学んでしまっているからです。では、成功させるためにどうすればよいかといえば、やはり選ぶことです。それは採用時から非常に重要な事で、よい支援機関、気心のわかる支援機関、まずはそこをしっかりと探すことです。また、社風や仕事内容をしっかりと理解してもらい、自分のところに合う支援機関を確保して、大丈夫だなという人を紹介してもらおう。まずは採用の仕方がすごく大事であると同時に、その後も支援期間に長く関わってもらえるかどうか重要です。こうしたバックグラウンドがなく、単なる職業紹介でマッチングしただけで入った方は、やはりうまくいかないことが多いです。

障害の程度が軽い方であれば、福祉の世界に関わるのは抵抗があるようで、通常の職業紹介で就職される、もしくは、そうしたいという方が多いです。しかし、支援機関とのつながり、本人の自己理解の有無が障害者雇用の成功に重要なことなので、現状では、障害の程度が重くてもしっかりと支援機関につながっている方を採用した方がうまくいくと思います。

ここで、みなさんご存知かもしれませんがSPISについて紹介させていただきます。これは、さきほどのJSNの訓練を受けて奥進システムというIT会社に就職した統合失調症の当事者の方が作成したものです。その方が受けた就労移行支援事業所の訓練日誌をもとに、会社に入ってから日報を作成しながら、本人がうまくいったため、ソフトをつくってシステム化したものになります。それは現在、クラウド上で管理するソフトになっており、一言で言えば日報ですが、日報であると同時に交換日記のようなものです。本人が自分の体調や仕事がいかにうまくいっているかについて毎日簡単に記録し、職場の担当者と交換日記をするようなものと私は理解しました。本人が起点になって動くので、本人がコメントを書いていくことで、どんなときに調子が悪くなり、危なくなる兆候はどのようなものかを見える化して積み上げていきます。それを職場の担当者、外部の臨床心理士、精神保健福祉士などの支援者の方とリアルタイムに同じ画面で共有しながら、支援者の方が介添えてコミュ

4. 成功する障害者雇用

□ 成功する精神障害者雇用

精神障害者・発達障害者 = 「使いにくい社員」?
No! 特別な雇用管理があるわけではない

【雇用管理の視点】(JSN金塚たかし氏による)

- > 一人の労働者として認め、所属感を持てる環境
- > 障害だけを見るのではなく、人を見る
- > 短所は長所
「融通が利かない」→「手順どおりに業務遂行」
- > 問いを相手(障害者)に投げるだけでは解決しない
問いは自分(環境)にもある
- > 馴染む→慣れる→覚える→出来る→1人で出来る

⇒ 障害者の配属されている部署の生産が一番に

ニケーションを促したり、助言したりできるシステムです。すでに5～6年運用されていると思いますが、非常に安くできる上に成果が上がっているのが、最初は、障害者雇用の支援のために作成されて活用していたのですが、今は鬱で休職した社員の復職時や復職後に再発せずによくやっていくための支援ツールとして活用している企業もあります。

5. 「働き方改革」の本質

次に、働き方改革について話したいと思います。働き方改革には批判もあります。今の日本企業の現実に合っていない事をやろうとしているので、批判があるのは当然です。中小企業はあのような労働時間で制限をして本当に大丈夫なのかと不安に思いますが、体を壊したり、過労死、過労自殺が起きていることも事実ですから、今の状況を何も変えないままではいずれ立ち行かなくなります。今変えないと本当にまずいギリギリのところで決断されたのが、この働き方改革で、強引に現実を変えようとするものなので、うまくいかないところが出てくるのは当たり前です。簡単にできたというのであれば、それは必ず問題が潜在していて、隠れて見ないようにしているだけです。残業代を払わなくてよい管理職がみんな仕事を持ち帰ってやっているのが多くの会社の実態だと思います。そんなことでは、どうしようもないのです。

働き方改革実行計画は9つありますが、長時間残業をやめることが本質ではないと思います。しかし、長時間労働を絶対に変えなければいけないのは、次の2つが大きな理由です。1つは、心身の健康と安全、生活、趣味、交流、学習、社会貢献など、人として生きることの様々な価値と、働くこととを両立できるようにするため、もう1つは、長時間労働の職場では働くことに支障がある様々な人々が、やりがいのある労働に参画できるようにするためです。長時間労働を前提として、長時間働けないと一人前ではないという職場では女性や介護の負担のある方は、キャリアのチャンスやチャレンジすらできないまま、いわゆるやりがいのない仕事を押しつけられる状態になります。また、我々がやらなければいけないのは働くことだけではなく、今まで働く以外のことをないがしろにしてきたので、今さらイノベーションなどと言われたところで、大したアイデアが出てこないわけです。男性でも育児や家事をやらなければいけないし、そこで学ぶことが山のようにあります。また、それをやるためには、女性をもっと活躍できるようにしなければいけないし、まだ高齢者の方もいる。本当に目指すべきは、短時間で働くことではなく、働く以外のことにちゃんと時間を使えること、それから、働く場から排除されている方を働く場に引き込むことだと思います。働き方改革は、従来の効率性を追求することではなく、むしろ効率を悪くしても多様な方々を引き込んで、何が起きるのか試して初めて労働生産性の向上や新しい価値の創出ができる取り組みであると確信しています。

ダイバーシティ&インクルージョンといいます。ダイバーシティだと言って頭数だけ女性や外国人を入れても本当に活躍できなければ意味がありません。そのためのインクルージョン「受容」ですが、私は心理的安全と非常に密接なつながりがあると思っています。心理的安全とは、安心して遊ぶことではなく、頑張って働き、能力を発揮する、思い切ってチャレンジするために安全安心が必要なのです。先ほどの発達障害の当事者で研究もされている岩本さんも、「とにかく安心安全が前提で、これが欠けてしまうと、努力、トレーニングや対話ができなくなるので、ぜひ強調していただきたい」とおっしゃっていました。この心理的安全をどのように作り出せばいいのかということが、本当に課題になります。インクルージョンの目的は「発揮」ですから、尻込みしないでためらわないで、自分に弱みや引け目があっても必要なことだと思えば発言してください、と促すのです。すごくおかしな話ですが、日本でこのような行動をすると、会社の中では生意気でわきまえない人だと判断されてしまいます。つまり、早く帰る人、仕事が十分にできない人、ストレートに言ってしまうと業務成績が悪い人、営業で売れない人、そういった人が「こうやればうまく売れると思う」とか、「ここがおかしいと思う」と発言すると、それこそKY（空気が読めない）として排除されてしまいます。しかし、それをひとつひとつ拾っていかないと、本当に今の職場やビジネスの問題が拾えなくなります。なので、これは、「うるさい、何を言

っているのだ」と切り捨てるのか、「よく言ってくれたね」と引き込むのかが分かれ目になってくると思います。この発揮させる、促すということがどのようなことなのかを考えていただきたいです。

産業保健の世界に関わってメンタルヘルスなどやっていると、心や頭の世界ばかりになってしまいがちですが、生活習慣や体の状態がしっかりしていないと、集中力を乱したり疲れたりして仕事に没頭できなくなってしまいます。これは我々にとっても大事なことになるので、「健康経営とダイバーシティ経営なくして働き方改革なし」と、経営者の皆様にもお話ししたりしています。

ただ、健康志向で医療的な感覚で見ると、病気を悪いもの、治さなければいけないものとして捉えて取り組んでしまいがちですが、それは非常に危険なことだと思っています。厚生労働省も推進していますが、がんをはじめとする病気の治療と仕事の両立支援も重要です。この両立支援と健康経営の重要なパーツは障害者雇用であると申し上げたい。弱い人が置き去りにされていく危険があることを経営者の意識の中に入れていかなければいけません。病気とどのように付き合っていくのか、折り合いをつける観点が抜けていると、健康至上主義になってしまうと思います。

産業医や産業看護職の方々、こうした立場の人たちにも、障害者雇用や精神・発達障害者の理解がもっと広がっていくように願っています。そうした方々には守秘義務がありますから、企業がうまく活用してくれればと思います。彼らは、守秘義務を負っているので、個人に寄り添いながら会社に雇われるということが、ある意味でうまくできる立場にあるのです。会社に雇われているけれども、職務としては本人から聞いたことを会社に伝えないのが仕事です。それは法律で守秘義務が強制されているからなのです。これによって企業は外部にあるものを内部に取り込むことができます。これがないと、いきなり会社の外に助けを求めるしかなくなってしまいます。

実際、発達障害が背景にあるような方のパワハラ問題が合同労組に訴えられ、それで団体交渉になってしまうと、組合対会社で話をしなければいけないので、個人の方と産業保健職や会社が直接コミュニケーションすることがすごく難しくなってしまいます。直接対話が双方の成長のチャンスなので、それができなくなってしまうのはもったいないことだと思っています。企業との関わり方として、先ほど紹介したSPISのように、中立的な立場で両方に助言をしていくやり方もあると思いますが、企業に雇われながらも個人に寄り添って支援するやり方もあります。守秘義務は、国の法として定めなくとも、契約で定めればよいわけなので、会社とその方との契約の条件で定めることができます。そのような関わり方もあると思います。また、私がやってきたように、会社の裏側で表にはでないけれども第三者性や外部性を持ち込むような関わり方もあると思います。

6. 障害者雇用による「働き方改革」

最後になりますが、障害者雇用がなぜ働き方改革の決め手になると思うのかについてです。最近、女性の活躍を進めることが謳われていて、女性が活躍していると言う会社もありますが、それは男性と同じ働き方をしている女性を見て活躍していると満足しているだけなのです。そうするとそうなれない女性やなりたくない女性は活躍できない。果たして本当にそれで企業が女性を取り込んでいることになるのでしょうか。むしろ適応できない人をチームに入れたほうがうまくいくのではないかと思います。恐らく精神・発達障害の障害者雇用をされている特例子会社や中小企業の方はこの効用を実感しているのではないのでしょうか。ぜひこの感覚を広めていただきたいというのが私の願いになります。

そのときに、強調したいのが、自立という側面に立ち返ってみるということです。ダイバーシティの対象として考えられる女性や育児・介護の負担のある社員には、法律上の休職や休暇をきちんと設けているが、やるべき仕事をやる気を持って取り組んでくれないばかりか、権利ばかりを主張してくることがあると企業の担当者や社長の方がおっしゃることがあります。これは現にそうなのだと思います。しかし、それはその方に罪があるのではなく、野心や期待を塞いでしまっている部分が大きいのではないかと思います。同時に、人間は特別扱いしてもらおう立場にあり続けると居づらくなってしまいうことがあります。人に貢献して活躍できないと居づらくなって出ていってしまうというように言われたりしてい

ます。そうすると、会社の中の弱く支えてもらう立場の人も、支える側に回らなければいけないのではないのでしょうか。逆にそのような機会があれば、特別扱いしてもらって支えてもらう側だけではなく、支える立場にもなり求められていることになります。障害者の方を職場に引き込んでみんなで支えていくことは、周りの社員や企業のために大きな意味があるのではないかと思っています。本日、話をさせていただいたことから、このようなことが伝わってくれば良いなと思います。

北九州のNPO法人でホームレスの自立支援に長年携わっておられる方がおっしゃっていたことで大変印象に残っていることがあるので、最後に紹介させていただきます。ホームレスの方に自立してもらうのに一番の難しいのは、彼らは「自分を助けてほしい」ということが言えないところにあるそうです。支援してもらえる場所があっても来ないし、来たとしても出ていってしまうことがあり、そこを何とかしたいと思っていたそうです。そこで見つけたのが、ホームレスの方に人の役に立って貢献してもらう機会を作って、やってもらうことだったそうです。自立するために、人を支援する立場になってもらう。助けてもらうということは依存になります。依存は良くないことのように言われますが、人に依存することは本当に力のいることです。簡単に言ってしまえば、人に依存できないから自分で全部抱え込んで失敗して卑屈になっているのです。助けてほしい、手伝ってほしいと言えないことが、多くの場面で問題になっていると思います。依存するのにも力や自信があるので、それを身につけてもらうために、人の役に立つ経験をするのが必要なのだという話を聞いて、このような式を作ってみました。

76

6. 障害者雇用による「働き方改革」

チームのメンバー(戦力)
として参加 / 包摂
= 自立 + 助け合い
(≠ 孤立) (= {依存⇔支援})

インクルージョンは、会社にとっては包摂することになりますが、個人にとってみれば参加することです。そのためには、本人が自立することが大事ですが、自立は決して孤立ではなく、必ず助け合いがセットになり、助け合いは先ほどの依存と支援になります。お互いが依存する立場であり、支援する立場です。これを本当に企業の中にも職場の中にもつくっていくことを意識していただければ、必ず生産性が上がる、楽しくてやりがいのある職場になり、競争力のある日本企業になっていくことと思います。

本日、私がお伝えしたかったキーワードは「対話による相互の自立」というように思います。自立をするのは、障害者だけではなく、企業、同僚や上司でもあるということ、そのためには必要なのは「対話」であるということ。その自立のためには、お互いに支援と依存をシェア関係であることを意識化していくことが大事だと思います。障害者雇用の就労支援が、そのための突破口になることを期待しています。

本日はどうもありがとうございました。