

パネルディスカッション I

障害のある社員が働き続けるために ～障害の多様性と多様な働き方に向き合う中小企業～

コーディネーター: 高瀬 健一	障害者職業総合センター 主任研究員
パネリスト(話題提供順): 今井 真路 氏	株式会社I.S.コンサルティング 代表取締役(兵庫県神戸市)
中津川 健二 氏	サクラ電線工業株式会社 取締役副社長(神奈川県相模原市)
松山 純子 氏	YORISOU社会保険労務士法人 代表(東京都中野区)



高瀬 健一

【司会(高瀬)】障害者雇用においては様々な課題がありますが、その1つとして「職場定着」があげられます。就労したい方の希望の多様化、そのための働き方の選択肢も拡大している中で、長く安定していきいきと働き続けるための環境整備について、様々なレベルで議論されているところではないでしょうか。その工夫や配慮は、企業規模にかかわらず進められていますが、今回は中小企業における取組に焦点を当て、雇用の質の向上や能力の発揮も含めた視点、障害者雇用のヒントについてご参加されている皆様とともに共有し、検討していきたいと考えています。

まず、近年、柔軟な雇用形態で多くの発達障害者を雇用されている、株式会社 I.S.コンサルティングの今井代表取締役、長年、精神障害者の雇用に取り組まれているサクラ電線工業株式会社の中津川取締役副社長、そして、様々な企業から障害者雇用の実現や職場定着に関する相談を受けておられる、YORISOU 社会保険労務士法人の松山代表から、それぞれの経験を踏まえたご意見をいただきながら、パネルディスカッションを進めていきたいと思います。

では、今井様からお願いします。

【今井】弊社は平成 18 年 6 月に設立しました。14 年前に銀行勤めから独立し、頑張っている人を応援したいという思いで起業しました。

事業内容は、合宿免許、留学、就職の紹介、また、不登校や発達障害のある子どもたちの学ぶ場として、奈良県に株式会社 I.S.学園をつくりました。「全従業員の物心両面の幸福の追求と同時に、『働く・生きる』サポートを通じて関わる全ての人の素晴らしい人生を応援します」という経営理念を持っています。

現在、全従業員 32 名のうち発達障害のあるメンバーは 10 名で、中には知的障害、精神障害を伴うメンバーもいます。

はじめは、就労移行支援事業所から採用し、その後、大学からも新卒者を採用するようになったのですが、いわゆる支援機関を経て採用するのがいいのか、大学から直接採用するのがいいのか、現在は模索しながら進めています。

採用までの流れとしては、就労移行支援事業所や大学の担当の方と情報交



今井 真路 氏

換の後、弊社に関心のある方に会社見学をしてもらいます。インターンシップ、就労体験の希望者は全員引き受けていて、月に2、3名は来ています。そして、本人の希望に合わせて1日から2週間の職場体験を行い、スキルの把握や適性チェックを行います。最終日には実習生に気づきや学びを発表してもらい、そのフィードバックをします。その中で当社での就職を希望する方については改めてインターンシップを行い、その上で意思を確認し、3ヶ月のトライアル雇用の後、保護者とも面談を行い正社員雇用という形になります。

担当業務は、営業サポート事務、WEB制作でのデザイン、サイト保守、ライター、プランナーです。また、企画、広報、総務、I.S.学園の講師としても働いています。

障害者雇用も取組を始めて丸7年が過ぎ、まだ誰も退職してないということで、非常にうまくいっているように見えるのですが、やはり困難なことがいろいろとありました。最初は障害のない社員の理解にばらつきがあり、「自分たちのこともまだ十分ではないのに、なぜ障害者雇用を始めるのですか。」という声があったり、忙しいとつい当たってしまったり、思いやりに欠けるような行動もありましたが、障害のあるなしに関係なく、個人個人や会社の成長のためにも、障害者雇用を進めていこうということになりました。

逆に、障害者本人からは、「私は役に立てていないから辞めたい。」と面談でいきなり言われ、不安にさせてしまっていたことを反省したこともありました。自己肯定力が低いメンバーも多いので、当たり前のことかもしれませんが、感謝の気持ちをしっかりと伝えることが大事なことで気づきました。また、病気への理解不足もありました。病気に関しては、障害とは別にしっかりと理解しておかないと本人や周りに大きな影響を及ぼすということを学びました。

取組体制としては、本人を中心に、家族、社員の仲間、大学・支援機関、そして専門医師の方々がいいます。一緒に働く社員の理解が必要ですし、ご家族にも弊社を知ってもらいバックアップしてもらい必要があります。支援機関は、会社や家族にも話しにくいことを安心して話せる場として、また、私自身にとっても相談できる場として必要です。専門医師については、これは私の経験からですが、ある精神障害のあるメンバーが急にがくんと落ち込んでしまい、どう進めていけばよいのか私自身もわからなくなったときに必要だと感じました。このように「本人のケア」「受入、受入後の協力」「フォローアップ」「情報交換」という4つの支援体制が非常に大切だと感じています。

次に、弊社独自の取組についてお話しします。まず、障害のあるメンバーだけでなく、お子さんが生まれた方、親御さんの介護をしている方なども含めて、1つの型にはまったやり方ではない体制をとろうということで「限定社員制度」をつくりました。限定社員に関しては勤務時間、出勤日等は自由に設定できます。また、年間休日は通常110日ですが限定社員の場合は125日あり15日多くなります。給与は通常の85%になります。この限定社員と通常社員は行き来できる形にしています。

もう1つが「毎月の全社員面談」で、しっかりとお互いを知ることです。弊社の考え方は、「皆同じ、特に配慮せず、全員参加」です。人前で話すことが苦手でも朝礼の司会をやってもらうし、社員旅行もみんな一緒に「全員が家族」という形でやっています。給与テーブル・昇格も同一基準です。人として何が正しいかを一緒に考える研修も毎週行っています。

業績の推移というところでは、「障害者がいるから業績が下がった」ではなく、みんなで伸ばしていこうという気持ちでやってきました。しっかり結果を出さなければ、障害のあるメンバーが安心して長く働くことはできません。取り組み始めた7年間で売り上げが356%、利益も同じく356%、従業員数も388%というように、障害のあるメンバーとともに業績も成長してきています。仕事においては今ではもうなくてはならない存在となり、人間は誰にでも無限の可能性があると私は信じています。

障害者雇用を通して「全ての社員が大切である」ことに気づきました。当初は障害のある社員ばかり見ていましたが、一緒に働いている全ての社員が大切だということ、能力の差はそれぞれあるけれど、本来持っている美しい心や働くことの幸せを気づかせてくれました。

中小企業でも障害者雇用はできる、だからこそ頑張っていきたいと思っています。弊社の目標は、「と

にも働く、ともに生きる」を実現することです。「ダイバーシティ&インクルージョン経営で価値を創造する企業」を目指す私たちの思いがロールモデルとなって、会社や地域社会、そして世界の未来をいきいきと元気にしていきたいと思っています。

【司会（高瀬）】中津川様、よろしくお願いします。

【中津川】弊社は産業機器用のワイヤーハーネス（電源供給や信号通信に用いられる複数の電線を束にした集合部品）の100%受託生産をしています。数は1個から100個、月に大体1,000機種を生産していて、同軸ケーブル、コネクタとケーブルだけのもの、多芯ケーブル等複雑なものも結構あり、この10年間で2万機種ぐらい作っています。機械化が難しく、労働集約型で現場担当者に多くの裁量権を与えています。



中津川 健二 氏

製造過程の流れは、受注があると「資材」で必要な部材を集め、加工工場に回します。工場では線を切断したり線の先端を一部加工したり、圧着といって機械で1本ずつ端子をつけていきます。次に、「組立」のところで、ハウジングといってコネクタを穴に差し込んでいきます。次にインシュロックといって結束して固めます。最後にでき上がったものを検査して、出荷します。

社員構成は高齢者が多く、全54名のうち60代から70代が10人います。全体の70%が女性というように女性が主力の会社です。女性のほとんどはパートタイマーです。

これまでに採用した6名の障害者の雇用状況です。ISO 関係の事務処理窓口、検査業務、出荷業務がそれぞれ1名。それから退職しましたが、芯剥作業、検査業務、組立作業がそれぞれ1名いました。障害種別では、身体障害、知的

障害が1名ずつで、ほか4名は精神障害の方です。

出荷業務を担当している45歳男性は一番長く働いています。月に約1,000件の出荷作業があるのですが、これを10年以上にわたりほとんどミスなく1人でやってきました。本人にこの会社に長くいられた理由を聞いてみると、収入が安定していること、職務を確実に遂行できること、人間関係が煩わしくなく気を遣わなくていいことの3つを挙げていました。やはり仕事がきちんとできるということが障害者にとって一番大事なところなのではないかと感じています。

昨年退職した知的障害のある65歳男性は、10年以上にわたり線材の芯剥業務を担当していました。芯剥とは、銅線の外側にビニールの被覆があるのですが、この線材を剥いで芯出しをするのです。線材の太さが直径で0.25mmから2.5mmくらい、芯出しの寸法も1mmから20mm程度と様々で、それを機械にセッティングしながらやっていく細かい作業です。彼はかなり信頼されていましたが、高齢になってきて問題も出てきました。そこでサポート体制を変えて、定年直前まで従事してもらいました。10年以上勤務できたのは、1つの工程のみを担当していたということで、職務を確実に遂行できていたからだと思っています。

障害者は、基本的には健常者と同一条件、同一環境、同一待遇です。もちろん賃金は能力に応じて変えています。先ほどの45歳男性は平均より上のほうにいます。仕事も間違いがなく、朝も誰よりも早く出勤して鍵をあけているということで、非常に頼りにしています。

課題としては、仕事の種類が全体で数百の作業があり、それを確実に実施するのはなかなか難しいということです。健常者であってもできない人がいるくらいですから、障害者を採用するのが難しい。最近ではパートを募集してもほとんど来ないという状況になっていて、これも難しい問題です。そこで、障害者や海外人材を積極的に雇用して解決策を見出していきたいと考えているところです。

【司会（高瀬）】高齢になって問題が出てきたという方のお話がありましたが、実際にどのような問題があったのでしょうか。

【中津川】仕事配分がうまくできずに、自分で判断して勝手に動き出してしまうようなことが増えてきたのです。やる気はあるのですが、慣れていない仕事に失敗するということがありました。そこで、新

しい職場に移して、困っている時には周りの人がすぐに声をかけてあげるといようなサポートをして、何とか最後まで働くことができました。

【司会（高瀬）】松山様、お願いします。

【松山】社会保険労務士という立場から、いろいろな企業の障害者雇用にかかわってきた中で見えてきたことをお伝えできればと思います。

私は福祉施設職員を10年以上経験しました。当時700人のうち半数以上の350人が重度の身体障害、知的障害、精神障害のある方で、日本初の混合施設でした。平成18年に社会保険労務士になった当時から比べると、現在は少しずつではあるけれど障害のある方が働きやすい環境に近づいてきているのではないかと感じています。

ではまず、厚生労働省が掲げている「働き方改革」について触れてみたいと思います。働き方改革の目指すものは何か。我が国は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しており、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっています。この課題解決のため、「働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。」これが一番の根っこにある部分で、今回のテーマに当たるところだと思います。

大前提となるのは、事業主の協力なしにはできない、本人が働きたいと思っているか、そして、障害のある人と働くことが長期的に見て組織の強みになると思えるかどうかです。「働き方改革実行計画」のテーマの1つとして、「病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の促進」が挙げられていますが、このあたりを何とかしていかなければいけないと考えています。

よく企業の方から、業務の切り出しをどうしたらいいのか質問されます。多くの企業が悩んでいることだと思います。私たちが伝えているのは、「緊急性は低いが重要度の高いもの」「負荷がかかる仕事」の2つです。例えば、大量のファイルをPDF化したり、封筒に宛名を表記したり、助成金の書類を提出しに行ったり、この業務をやってもらえたらその時間にほかの業務ができてとても助かるというものです。それが50個あった場合に、1個目が合わなくても7個目が合えばその部分をやらせようというように形で進めていきます。

次に、企業の方によくお伝えするのが、「好きなこと、得意なことを聞くようにする」ということです。ある若年性認知症の方の例ですが、その方はズボンの上にパンツをはいてしまうし、ご飯は口の中に持っていけないし、会社へ行く道もわからない。それでも週4日働いています。若年性認知症支援コーデ



松山 純子 氏



ィネーターに伺ったところ、「車が大好きだったので洗車の仕事をしていますよ。人は好きなことは忘れないんですね。」と。面接ではどうしてもできないことや苦手なことばかり聞きがちですが、好きなことやわくわくすることを聞くようにしてうまくいくケースというのは結構あるのだと思います。

また、休職から復職する方々にとって「日常生活の安定」はとても大切なことです。食事がきちんとできているかなど日常生活について把

握しながら勤務時間を調整したり、本人がどのような支援を受けているのか、治療、就労、日常生活の部分を「エコマップ」という形で見える化することも提案しています。

『日本でいちばん大切にしたい会社』で賞をとられた会社で取り組んでいることを紹介すると、採用してみたら少し支援が必要だということで、毎日、終了 15 分前に同僚が振り返りのサポートをしています。翌日の予定や、その日のできたこと、できなかったことを表に書いてもらい上司が感想を書く。これを 2 年も続けているのです。この企業のすばらしいところは、その 15 分を大切な労働時間とみなしてくれるところです。

YORISOU でも障害者雇用をしており、事例として、もう 2 年になりますが自閉症を伴う知的障害のある男性について紹介します。昼食はおだんご 5 本だけとか、豆乳 2 l だけとか、食生活にかなり偏りがあって心配していました。そこで、バランスが大事だということを伝えるために、スタッフがお弁当を注文して一緒に食べようと提案してくれたのです。毎日みんなで同じお弁当を食べて同じ時間を過ごす。輪になって雑談が生まれ、雑談によって組織が活性化されていく。彼の存在はとてもありがたいです。

最後に、私は、障害のある方というのは誰もがいきいき働けると信じています。それが社会保険労務士をやっている理由です。「働くことを諦めない」が大切なのだということお伝えして終わりたいと思います。

【司会（高瀬）】 それでは、パネリストの皆様同士で意見交換をしていただきたいと思います。

【松山】 障害者雇用、短時間勤務や軽減業務に対して社員の理解が進まないとき、どうしたらいいですかという質問をされることが多いのですが、何かありますか。

【今井】 もちろんあります。一番伝えたいことは、障害があるなしに関係なく「みんな同じ」だということです。この会社をどうしていきたいのかという思いを伝えていくことで、少しずつ理解が進んで受け入れられるようになってきて、今では当たり前のようになっています。

【中津川】 パート主力の会社なので、子供の学校行事で休みたいとかいろいろなことがありますが、基本的に全て認めています。それは障害者も健常者も全く同じです。最近では、9時から18時の間に自由に働けるようにしようかということも考えています。裏を返せば何とか人材を確保したいということでもあります。

【司会（高瀬）】 今井さんの会社における限定社員制度も働きやすさを形にしたものですね。

【今井】 そうですね。

【司会（高瀬）】 松山さんがこれまで受けてきたご相談の中での社員の理解を進めた好事例を紹介してください。

【松山】 障害者雇用がうまく定着している企業に伺ったところ、「伝え続けることです。」と。一緒に働く仲間なのだとすることを伝え続けている企業がうまくいっていると、2人のお話を伺っていてやはりそこが一番なのかなと改めて感じました。

【司会（高瀬）】 障害のある方たちが戦力になっていくことが社員のみなさんにしっかり伝わっている、そこまで育てているというところなのかなと感じたところです。まずは仕事がきちっとできること、そして本人の力を本人と社員が共有して、具体的に見える形になっていることが大きいのではないかと思います。

今度は、中津川さんと今井さんから松山さんに何かご質問があればお願いします。

【中津川】 戦力化がうまくいかないといった相談を受けたことはありますか。

【松山】 あります。その人にぴったり合った業務であれば絶対に戦力になると思いますので、切り出しをもう 1 回やって、さらにそれを当てはめて見ていくということをやっています。

【中津川】 先ほど書類の PDF 化のお話があって、良いアイデアだと思ったのですが、PDF 化ができるような人であれば、ほかのことももっとできる能力があるような気がするのですが、どうでしょうか。

【松山】 できるできないというよりも、その人によって合う合わないがあるというのは実感しています。

【司会（高瀬）】 能力のマッチングだけではなくて、やはり仕事内容への関心、好きか嫌いかにしても

重要だというのが、就労支援の現場でも多々あるところだと思います。関連する事例はありますか。

【松山】つい先日、復職支援に入らせていただきました。その方は、スキー事故による頸椎損傷で1年半くらい休職して今月から復職しました。30代の明るい男性で、もともとはばりばりの営業マンでした。電動車椅子での営業は難しいだろうということで、会社が提案した業務は総務の給与計算でしたが、そもそも営業の方なので、給与計算が好きか嫌いか、得意か苦手かというところを面談で確認し、少しずつ営業に戻るというプランに変更したところ、本人が働くことに喜びを感じて前向きに取り組んでいるということです。

【司会（高瀬）】今井さんから質問はありますか。

【今井】職場定着のポイントについて何かあれば教えてください。

【松山】鬱で休職していた方のケースです。休職期間満了までほとんど本人と連絡がとれない状態だったのですが、期間満了退職の2日前になって復職可という診断書が出てきました。たぶん主治医に頼み込んだのではないかと感じでした。そうすると、そのまま週5日働けるかというとなかなか難しいので、軽減業務でやっていく復職プランをつくりました。労働時間や必要な配慮などを全部書面にして上司にも知ってもらうことによって、少しずつ無理なくやっていくことができました。

【今井】少しずつ様子を見ながら、周りの体制を整えていくことが大切だということですね。

【司会（高瀬）】いろいろな工夫をされている中で、外部機関を活用していることがあれば教えてください。

【今井】2ヶ月ほど前、県の就職サポート機関を通じて研修を行いました。いくら「みんな一緒」という思いを伝えても、現場のメンバーからすれば、どこまで言っているのかよくわからないなど、いろいろと悩むところがあったのだと思います。たくさんの質問がでて、みんながより活発になりました。

【司会（高瀬）】具体的にはどんなテーマですか。

【今井】「障害のあるメンバーと働くにあたって」というようなテーマで、困っていることをいろいろと教えていただきました。

【司会（高瀬）】それは健常者の人たちだけが受けたのですか。

【今井】そうです。今回はそのような形でやりました。

【中津川】私のところでは、もともとは県、市、民間の作業所で働いていて、ぜひ弊社で働きたいという方、あるいは紹介されて来た方たちばかりなので、困ったときに電話をすればすぐに対応してくれたこともあり、とてもありがたかったです。

【司会（高瀬）】定年まで勤めた方へのかかわりは、どうだったのでしょうか。

【中津川】彼は、時々会社に見える相模原市の職員の紹介でした。定年の1年くらい前にその職員が来られて、新しい職場に移ってサポートを受けた方が本人のためになるということで、定年の1、2ヶ月前まで勤めた後、別の作業所へ移っていきました。やめるときは喜んでいました。

【司会（高瀬）】本人の人生は続くわけですから、在職中のときから相談して福祉的な就労にスムーズに移行していかれたのですね。やはり将来の不安がないということは、とても重要なことですね。

松山さんはどうでしょうか。

【松山】企業から相談を受けたとき2つの支援を提案しています。1つはリワーク、もう一つはジョブコーチです。リワーク支援は、企業や障害者職業センターがされているかと思います。日常生活がまだまだ不安定なときは、病院のデイケアのリワーク



も勧めています。ジョブコーチ支援では、業務の切り出しや的確な指示の出し方などを一緒に考えてくれたり、通勤の同行もしてくれます。障害特性に合わせてリワークとジョブコーチを利用することをお伝えすることが多いです。

【司会（高瀬）】 それでは、フロアの皆様からご質問をいただきたいと思います。

【参加者①】 今井さんから、大学からの就職というお話がありました。支援機関がない大学から採用する場合のポイントがあれば伺いたいと思います。

【今井】 支援機関がある大学とつながって3年間採用してきました。大学からのフォローアップがあるのも長くて2、3年なので、鬱状態になってしまった人の対応をどうしようかと困ったとき、福祉機関のどこかとつながっていたほうがいいと、強く感じました。最近採用した人の大学には支援機関がなかったもので、就労移行支援事業所に半年行ってから来てもらいました。そのように、福祉機関と接点を持つてからというような形のほうが、会社側としては安心だと思っています。

【司会（高瀬）】 ほかにご質問のある方、お願いします。

【参加者②】 知的障害者の就労支援をしています。支援の中で知的障害の方の雇用の難しさ、その一方で、IQが高い自閉症スペクトラムの方の場合は、その方の特性とうまく合えば就職がうまくいく可能性が高いと感じています。そこで企業が採用を考える場合、どのようなところに募集をかけているのか教えていただきたいです。

【今井】 最終的にはハローワークという形にはなるのですが、先ほどもお話したとおり、就労移行支援事業所や大学からのインターンシップ、実習体験を通して採用するという形で今はやっています。

【司会（高瀬）】 実習受入の募集は、就労移行支援事業所にアナウンスしているのですか。

【今井】 県の制度を利用しています。

【中津川】 実は、新しい採用方法を考えなければいけないと思っています。県の実習を引き受けているのですが、必ずしも就職に結びつくわけではありません。積極的にチャンネルを増やしていかないと採用は難しいのが現状です。

【司会（高瀬）】 ありがとうございました。そろそろ時間となりました。

本日のパネルディスカッションでは、中小企業を含めて、全ての企業における障害者雇用、職場定着のヒントについていろいろな引き出しが増えたかと思います。本日の議論が、各地域の就労支援や障害者雇用の参考になれば幸いです。

3人のパネリストの皆様、どうもありがとうございました。