

# 職リハレポート No.2

2012.3

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
障害者職業総合センター研究企画部

## 第19回職業リハビリテーション研究発表会の概要

平成23年12月19日、20日の2日間、千葉市美浜区の幕張メッセで「第19回職業リハビリテーション研究発表会」が開催されました。今年度は「障害者の雇用とその継続のために～これまでの取組み・これから目指すもの～」を統一的テーマに企業、労働、福祉、医療、教育等の関係者、1,003人のご参加をいただきました。本レポートでは特別講演、パネルディスカッション、テーマ別パネルディスカッションの要旨をご紹介します。

### 【目次】

1	特別講演「資生堂における障がい者雇用と雇用継続の取組みについて」	3
	講師： 真下 隆幸 氏 (株式会社資生堂 人事部 次長 / ダイバーシティ推進グループリーダー)	
2	パネルディスカッション「障害者の職業生活を支えるために」	14
	司会者： 白兼 俊貴 (障害者職業総合センター 統括研究員)	
	パネリスト： 天野 聖子 氏 (社会福祉法人多摩棕櫚亭協会 理事長)	
	鈴木 千春 氏 (スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社 人事本部 部門人事部 東日本人事チーム)	
	藤原 敏 氏 (株式会社日立製作所 人財統括本部 勤労部 労務・雇用企画グループ 主任)	
	五味 律子 氏 (株式会社日立製作所 人財統括本部 勤労部 労務・雇用企画グループ 精神保健福祉士)	
3	テーマ別パネルディスカッション I 「雇用継続～発達障害者に対する取組み～」	31
	司会者： 有澤 千枝 (神奈川障害者職業センター 所長)	
	パネリスト： 神谷 和友 氏 (株式会社NTTデータだいち ITサービス事業部 事業部長 / オフィス事業部 部長)	
	鈴木 慶太 氏 (株式会社 Kaien 代表取締役)	
	成澤 岐代子 氏 (株式会社良品計画 総務人事・J-SOX 担当 人事課)	

4 テーマ別パネルディスカッションⅡ「雇用継続～中小企業における取組み～」 ..... 47

司会者： 秦 政 氏  
(特定非営利活動法人障がい者就業・雇用支援センター 理事長)

パネリスト： 伊澤 壯樹 氏  
(立川公共職業安定所 雇用指導官)

小林 信 氏  
(全国中小企業団体中央会 労働政策部長)

鈴木 厚志 氏  
(京丸園株式会社 代表取締役)

【会場風景】



【ロビー風景(研究成果物の展示等)】



【ポスター発表風景】



## 特別講演 「資生堂における障がい者雇用と雇用継続の取り組みについて」

講師 真下 隆幸 氏

株式会社資生堂人事部 次長/ダイバーシティ推進グループリーダー

【司会】「資生堂における障がい者雇用と雇用継続の取り組み」と題し、株式会社資生堂の真下隆幸様からお話を頂きます。真下様は1982年に資生堂に入社されデパートを対象とした営業を担当後、商品開発やプロモーションの企画立案、社員研修を担当しました。現在は人事部で女性活躍支援に関する活動に加え、特例子会社花椿ファクトリーの運営及び障がい者の採用・教育に携わり、資生堂における障がい者雇用の中心的役割を担っています。それでは真下様どうぞよろしくお願いいたします。

【真下】資生堂の概要・沿革ですが創業は1872年、来年140年を迎えます。社員数は海外を含め4万5000人です。85の国・地域で海外展開を行い、売上実績も海外が43%から44%を占め今後数年で50%に達する見込みです。資生堂という社名は数千年前に著された中国の易経に「至哉坤元 万物资生」という一節があり、大地の徳を讃えすべてのものがここから生まれるという意味に由ります。創業以来、日本の考え方に基づき西洋の先進的技術を取り入れる和魂洋才の気風を持ってきました。薬局を起源とするため最初の製品は練り歯磨きでした。当時の歯磨きは粉が主体でしたから、大変新奇性に富んだ製品で



真下 隆幸 氏

した。また、化粧品においては木箱入りの七色粉白粉という商品を発売し、高価なものでしたがよく売れたとのこと。当時はおしろいと言うと白しかない時代で、ピンクや肌色に近い黄色などの製品は斬新でした。現在は数多くのブランドを発売・展開しており、社員も製品すべてを掌握・把握しにくい状況ですが、CM等で認知度の高いブランドやロングセラーを続ける商品もあり、多くの方に愛用頂いています。化粧品以外にもレストラン経営やヘルスケア、医薬品、ブティック事業、プロフェッショナル事業と呼ぶ美容室など、美と健康という観点で関連事業を展開しています。

各事業について資生堂は3つのコアバリュー＝価値観を持って展開しています。それはリッチ、ヒューマンサイエンス、おもてなしの心です。リッチは物やサービスの質に対して徹底してこだわりを持つこと。ヒューマンサイエンスは人の心の作用まで探求すること。おもてなしは、人と人との触れ合いの中で心まで豊か

にすることを旨としたものです。

「リッチ」を提唱したのは初代社長の福原信三で「商品をしてすべてを語らしめよ」と質へのこだわりを商品で表現するよう努めました。自らパッケージデザインを手がけ、宣伝に至るまで一貫してハイクオリティを求めました。唐草模様のデザインも福原と当時のデザイナーの山名文夫によって考案され、現在に至っています。

「ヒューマンサイエンス」は肌や体だけでなく、心を科学することで健やかさと美しさの実現を目指すことで、研究体制や高齢者への美容サービスもその一環で行っています。確かなエビデンスを基に約40名のスタッフが首都圏を中心とした施設で、今後の事業本格化に向け高齢者美容サービスを行っています。

「おもてなし」ですが、店頭でビューティーコンサルタントがサービス内容、お客様満足度について、直接お客様にアンケートはがきをお渡しし、対応内容をご理解いただけたか、ご満足いただけたか、また来店する気持ちになられたか等五項目を直接伺っています。世界中で活動するビューティーコンサルタント全員が、お客様の満足度を高める対応を心がけています。

今年度掲げた企業理念ですが、その第1にIn Diversity Strength、多様性こそ、強さを掲げています。今日これからお話しする障がい者に対する考え方もこのダイバーシティに対する経営方針と整合したものと思います。

資生堂グループでは障がい者雇用への取組みを「誰もが生き生きと活躍できる職場を目指す」という方針の下に進めてきました。この方針は障がい者に限定するものではなく「誰もが」とあるように、年齢や男女、障がいの有無に関係なく、すべての人が全員参加型の職場を目指す、ダイバーシティの考え方に基づくものです。同時に、私たちは次の3つの考え方で障がい者に接しています。1つ目が本気で期待するということ。2つ目が必要な配慮はするが、特別扱いはしないこと。3つ目が働く意欲のある人を積極的に応援することで、障がい者の採用に際し、関係者の方だけでなくご本人にもその場で伝えている考え方です。

資生堂グループにおける障がい者雇用の状況は、常用労働者2万3000名弱のうち障がい者が285名。実雇用率は1.9%です。約8割が身体障がい者、花椿ファクトリーでは主に知的障がい者を雇用しています。2006年1月、特例子会社の花椿ファクトリーを設立しました。社名は資生堂のシンボルマークである花椿にちなんで付けています。資生堂では特例子会社の申請と同時に幾つかの子会社をグループ適用しました。当初は障がい者の職域が確立していなかったこともありますが、現在は各工場や子会社でも法定雇用率を達成できるよう推進、努力しています。

花椿ファクトリーの具体的活動を紹介します。2006年3月、墨田作業所を開設しました。弊社にある鎌倉工場からの業務請負という形で化粧品の加工、セット作業を行っています。その後、汐留、大阪の各オフィスに拡大し、現在30名の障がい者が働いています。社長の下に各事業所に所長、リーダーを配属、社員全体で39名、うち障がい者が30名います。採用は行政・支援機関、学校等の各機関の

協力を得て、例年2月に実施しています。3月からトライアル雇用を開始し、トライアル雇用後に採否を決定します。社員はほぼ全員が知的障がい者です。年齢は19歳から46歳。平均26歳で重度13名、軽度16名、男女比は男性12名、女性18名、過半が自宅通勤です。

墨田作業所は東武線・京成線の曳舟駅からほど近い所にあります。資生堂鎌倉工場の墨田作業所という位置づけです。この中に花椿ファクトリーの生産ラインを置いています。ここは20年前まで石鹸を作る東京工場だったのですが、20年前に工場閉鎖があり、生産機能の一部を墨田作業所として残し現在に至っています。主な生産品は資生堂のメーキャップ製品を中心に、付加価値の高い商品を取り扱っています。ブランド名はインテグレート、マジョリカマジョルカ、眉墨鉛筆など全部で30種類ぐらいの商品です。

生産業務は定められた品質の製品を計画通り安定的に生産しなければなりません。このファクトリーをスタートするときも、最大の課題はそこにあると考え、障がい者の優れた点を活かしながら、苦手な点をカバーする作業標準を構築しました。

知的障がいの特性を確認します。様々な定義がありますが「知的機能の障がい者が18歳前後までに表れ、日常生活に支障が生じているために何らかの援助を必要とする状態」をいいます。日常生活（お金の計算、時計の判読、乗り物に乗る、単独行動すること）、意思疎通（言葉の理解、気持ちの表現、会話や物事の理解）、身辺処理（洋服を着る、顔を洗う、食事をとる）等ありますが、これらのすべての能力が遅れているわけではありません。話し言葉は理解できるけれど、文章の理解や表現が苦手で、言葉よりも視覚的な指示のほうが理解しやすいというように、得意・不得意があると思います。これらの特性を踏まえ、実際の作業場面では、数や量の計算を補助具を使いながら具体的な動作に置き換えます。

仕事の指示、用件を伝えるときは単純明快にします。我々がつい使ってしまう「それくらい」とか「この程度」という抽象的な表現は避けます。作業手順の構築に当たっては品質を重視しました。当初は障がい者がどれだけ作業できるのかわからず、資生堂眉墨鉛筆を基本に作業手順を一つ一つ分解し、誰がやってもできるようにしました。加えて、もし間違えた場合、それが分かるようにしました。通常、作業工程はあっても作業手順のマニュアルはありません。この作業マニュアルは、障がい者のものであると同時に指導者のものでもあります。指導するスタッフによって教え方や指示する言葉が変わらないようスタッフも統一しています。障がい者が苦手とする「これくらい」とか「この程度」といった抽象表現をやめ、良品と不良品を実物で理解してもらうようにしました。

生産中の様子ですが、鉛筆やペンシルホルダーにラベルを貼り、商品を1個ずつパッケージし所定数を保護箱に詰め、商品の箱を組み立て商品を入れます。この作業は数える、折る、貼る、置くの4作業に分解できます。例えば、数える作業ができない人がいたらどうすればいいか工夫しました。補助具としてゲージを作り、間違えた場合に備え、間違いが分かるよう計量というプロセスを入れまし

た。

まず「数える」です。資生堂の眉墨は6本で1箱です。確実に数えるためにゲージを作りました。ゲージに満杯まで入れれば6本です。ゲージがあれば誰でもできるのです。ゲージは試行錯誤しながら改良・改善してここに至っています。こちらはやはり数を数える器具ですが、もっと多くの数を数える時に使います。小さな籠の中に五つの仕切りマスを作りました。この商品の場合1マ스에 3個ずつ入れ、15個数える時に使います。数えるのが苦手でも1、2、3というリズムは間違えません。さらに計量という工程を入れました。細かい目盛りが判断できなくても、窓に針が見えたらオーケーです。あるいは電光が点滅し確認すればオーケーとしました。

次に「折る」です。アイブローペンシルのケース組立てで、わずか1センチほどのスリムな透明ケース、指先より小さいフラップという部分を指先で起こして組み立てなければなりません。指先で上手に起こしたり、適度な力加減で立体に組み立てることができない者がいました。上手にできないので最初は泣きながら作業していました。そこで考えたのが箸の使用です。長さとおさをケースの寸法に合わせて調整し、箸先をフラップに入れると上手に組み立てることができました。今ではほかの人が手ですると遜色ないスピードでできるようになりました。もし、この箸のアイデアがなければ、相変わらず作業中半泣きだったかもしれません。

3番目が「貼る」です。これまで何気なくやってきたシール貼りですが、動きを分解し標準化しました。鉛筆は左手でキャップを下にして立てて持ちます。鉛筆の号数表示から約2ミリ離して貼ります。このときシールの号数表示が鉛筆の号数表示の左側の山に来るよう軽く貼る。次に、右手の親指でシールの右側を貼り付けます。そして右手の親指でシールの左側を押さえながら鉛筆を右側に回し貼り付けます。また、検品工程を入れることで不良品の発生を防止し、良品・不良品の実例を作りました。これで良品・不良品を確実に見分けられます。生産過程の不良の識別に加え、カートリッジに最初から芯が入っていない等の不良を袋に入った状態から見分けてしまうほど、彼らの判別能力は高いのです。一段難しい技術を必要とするレーベル貼りもあります。指先ではなく、ピンセットを使った作業です。紙ではなく透明なレーベルなので、指先でつまむと指紋が付きます。ピンセットを使って貼るのですが、これを無地のホルダー本体に曲がらずにしわを作らず貼るのは本当に難しい作業です。しかし今では目にも止まらないと言うと少し大げさですが、本当に早いスピードで正確にできるようになりました。

4番目の「置く」は、印字機で製造記号を商品のパッケージ袋に印刷する工程です。印字機を通す前準備で、袋をベルトに並べる作業があります。通常ベルトに直接目分量で置くのですが、確実にするためホルダーを考えました。枠に置きさえすれば、適切な位置、間隔、数で捺印できます。作業方法、手順は以上です。

ここで実際の作業状況を映像で御覧いただきたいと思います。映像で見ると働きぶりや工夫点がより一層理解いただけるとと思います。

(上映開始)

こちらはパッケージを置いているところです。工夫点はホルダーを使う点です。機械で製造記号を印字するのですが、ベルトに直接袋を置くと、位置がずれ製造記号が決まった場所にきれいに印字されません。しかし、ホルダーを使うと誰でも決まった位置に印字できます。袋の回収は正確に印字されたか、変なところがないかチェックします。もし、曲がりや外れがあった場合、赤い箱によけておきます。

ホルダーの袋を取ったあと戻さないといけないのでそのための道具です。こちらに乗せると自動的に上に戻ります。以前は人が運んでいました。効率が悪いので、このように作りました。こちらは袋の中に製品、中身を詰めて封かんする作業です。中身を入れフラップの封をしています。ポイントは蓋をするときフラップ部分がずれないように正しく貼ることで、袋に入れたものは印のところに置きます。ただ、多くの製品が非常に早くできるので、出来上がったものはここに一時置いています。

製品が正しい方向に入っているか、異物混入がないか検品しています。もし異物があった場合こちらの箱に入れます。検品済みのものを5個単位で青い箱に収めます。5×3回入れて15本単位にして次工程に流します。最終工程の箱詰めです。1籠15個流れてきたものを30個入りの箱に入れるので、もう1籠を入れ30個にし、封をしてセロテープで留め、押印し計量して検品します。

こちらはアイブローペンシルをパッケージしているラインです。アイブローペンシル本体の裏へレーベルを貼り、ペンシルを袋に入れ、袋を封かんし仕上げるラインです。レーベルですがご覧のとおりセロレーベルです。指紋が付くので、手で摘むことはできません。ご覧のようにピンセットでレーベルを貼ります。かなり寸法の長いレーベルですが曲がらないようしわができないよう正確に貼っています。これも、製造記号が正確に印字されているか確認しながら貼ります。

ペンシルを1個の袋に入れる工程です。入れたものは白い箱に置くのですが、ここにも工夫があり、入れたものを真横に置くとペンシルが袋からちょっと上がって出てしまいます。すると、次の工程でしっかり封印できないので、ずれないように角度を付けて置く工夫をしています。流れてきた製品の口を熱で圧着する機械です。封かんした製品に製造記号を印字するためベルトに並べています。底がくっつきすぎると印字が正確にできないので、あの間隔で置いています。

こちらは、最後に箱へ入れるために数を取っているのですが、注目いただきたいのは1、2、3、4、5、と5本ずつ取るようにしています。3回で15本を標準にしています。5本×3回繰り返して15本、もう1回15本作ったものを入れて、15本×2で30本にするのが作業標準です。誰でも1、2、3、4、5、6、7・・・15と数えたら途中で「あれっ？」となり間違えたりしますが、1、2、3、4、5というリズムを3回する場合は間違いがおきません。

パッケージングされた製品の検品をしています。フィルムにごみが入っていないか、フィルムに不具合がないか表と裏を確認し合格した製品だけを箱に入れます。

真面目にひたむきに働いています。ラインは知的障がい者だけで構成しています。一つの仕事に集中し、繰り返し長い時間、同じクオリティで作業できるのは、彼らの

優れた点です。会社なのでルールや規則があるのですが、その規則をきちんと守り、チームワークよく、互いに協力しあう点が素晴らしいと思います。

(上映終了)

ご覧いただきありがとうございました。見学者も多いのですが中には「本当に障がい者ですか」と質問される方もいます。それだけ彼らのスキルは向上しています。

知的障がい者の優れた点を整理、確認したいと思います。知的障がい者は考えたり、理解する力がないわけではなく、人より少し時間がかかるのが特徴です。けれども一度覚えたり習得したことは、本当に確実にこなします。こつこつ一つの仕事を継続する反復・単純作業に長けています。そして、真面目に熱心に陰日向なく働いてくれます。一言で言うとひたむきさを実感しています。知的障がい者は、感情面の遅れがあるわけではありませんので、非常に感受性は豊かだと思います。侮辱されたり、差別されることにとっても敏感ですし、自分にとって、相手の人が理解者かどうかということをよく把握しています。これは、口調の優しさとか、そういった表層的な表向きのものとはやっぱり違うようで、日頃からよく世話をしてくれる職場の上司や同僚には、厳しくされても指導は素直に受け止めてくれています。

当初は、生産量の予測がつきませんでした。正直、2・3割生産できればよいと思っていました。しかし、現在は鎌倉工場のラインと比べても90パーセントの生産量を誇り、ほとんど遜色がありません。最初は適性或得意な点を考慮して工程を割り当てていましたが、今では、社員一人一人どの工程でもローテーションできます。さらに素晴らしいのは1年間で230万個の製品を作りますが、出荷品ベースでの不良品はほぼゼロという高い生産精度を達成しています。

彼らの活動を見て適切な工夫があれば、できない仕事はないと思いました。現在はどのような種類の生産でもできると確信しています。通常2日でできるのが3日かかることはあると思いますが、基本的にできない製品はありません。苦手を補う工夫があれば、全く同じ品質で作ることができます。彼らが資生堂の中で、誰もが生き生きと活躍できることを証明してくれましたし、社内では障がい者、特に知的障がい者への理解や啓発が大きく進みました。

障がい者の墨田作業所での活躍を受け、様々な仕事ができると確信し新しい職域開拓として汐留の資生堂本社ビルで仕事を始めました。こちらは2007年4月から本格始動し、知的障がい者を新たに6名採用しています。汐留事業所の業務の柱は2本です。1つは汐留オフィスのオフィスサービス業務で各フロアにあるパントリーから資源や廃棄物を回収し、1日1回、各フロアにある在庫キャビネにコピー用紙を補充する作業です。機密書類の回収・処理は、新しい仕組みを作りスタートしました。各階に置いた機密書類回収ボックスから1日1回中身を回収し、地下3階にあるシュレッダー室に運びます。運んだ機密書類はシュレッダー室で裁断し、リサイクル紙として再利用する流れです。機械を扱いますので、必

ず監督者が同室し事故のないよう留意しています。2つ目が封入やセット等の請負作業で、本社や関係会社から委託された作業をしています。案内物の封入や販促物、使用見本などのセット作業などです。化粧品サンプルをセットしたり美容室で使うコットンを所定サイズに切り分けています。こうした作業に加え、納品伝票を得意先別に封入したり、発送する作業をしています。ここでも彼らの活躍は素晴らしいものがあり、予想を上回る水準で業務をしています。きちんと手順を伝えると丁寧に仕事を仕上げてくれます。

墨田作業所、汐留事業所の成功を契機として、大阪事業所の花椿ファクトリーを2008年4月に開設しました。事業内容は汐留事業所と同様で、大阪ビルにおける廃棄物、資源物整理・仕分け、機密書類の回収・裁断。近隣事業所からの業務委託です。大阪では新規に3名の知的障がい者を採用しました。廃棄物資源の仕分け整理は汐留同様にチームワーク良くやっていて、3人は採用後1名も欠けることなく、職場にうまく定着しています。

ここでも、誰もが作業できるよう彼らなりに工夫をして手順書を作っています。留意点を少し紹介しますと、「A4は小さい紙で40個運ぶ」「A3は大きくて横に長い紙で10個」「荷物は積みすぎない」「チェック票を受け取って不足数を記入する」「コピーをとっている人の邪魔にならないようにする」等が書かれています。また、引き算の早見表です。計算の苦手なメンバーもこれを見ればすぐに分かります。封入作業では資料を必ず50とか100ずつ同数にすることで、封入もれがあればすぐ分かるようにしてあります。複数のサンプルを入れる際には、1人が1種類を担当し、入れ間違いやダブリがないようにしています。セットの際には、正確に行えるようゲージを使い品質のばらつきを防ぐ工夫がなされています。

続いて本日のテーマである職場定着への取り組みです。花椿ファクトリーはスタート後6年が経過しました。離職者は2名で定着率は93パーセントです。チームワークを大事にする、生き生きと仕事のできる風土の醸成、個々の障がい特性・適性に合わせた業務の担当と育成、支援機関との連携があったからこそと考えています。

育成に当たっては、やりがいやモチベーションを高めるために、仕事の意味、意義を語り、資生堂の一員であることに誇りを持つようにしています。会社には研究所、工場、本社企画部門と化粧品の価値を作り出す役割を担う者、店頭にはお客様にその価値を伝えるビューティーコンサルタント＝美容部員が1万名いること、自分たちはそうした価値を作り出したり伝える人との間でたすきをつなぐ役割を担っていることを説明します。オフィスサービスも快適な職場を作ることで社員一人一人に大きな貢献をしていることを繰り返し伝えます。業務スキル向上のため、墨田作業所と汐留オフィスは交流体験を行っています。これは彼らの能力開発や適性確認が大きな狙いですが、一体感を醸成し、人的な活性化を図る意味合いもあります。

一昨年職場のアンケートを実施しました。質問項目は「花椿ファクトリーで楽

しく仕事をしていますか」「職場で協力し合って仕事を進めていますか」「今後も花椿ファクトリーで働きたいですか」で、「はい」「いいえ」で答えられる簡単な内容ですが、ほぼすべての項目で全員が「はい」と回答しています。この調査に加え、毎年面談を行います。しかし、彼らは面談場面で日頃の思いを順序よく話すことは難しいですので、休憩時や昼食時等の日常の目配りを重視しています。

入社式は通常の社員同様の内容で行い社歌も事前に練習します。歌詞は1番だけですがみんな頑張って暗記します。懇親会では保護者・支援機関の皆様と共に入社をお祝いします。年始には一人一人抱負を事業所に掲示します。皆が真面目に目標を書き、まもなく来年の目標が出来上がります。抱負とともに業務の具体的目標を掲げます。製品の生産数量を富士山に見立て意欲を喚起します。汐留でもシュレッダー処理数を目標に掲げ、達成感を味わえるようグラフ化しています。目標達成の暁にはボーリング大会や食事会と楽しみもあり、これを励みに取り組んでいます。

彼らが最も楽しみにしているのが年1回の研修旅行です。開業以来の恒例行事で、近隣の観光地に出かけます。今年は初めて汐留、墨田の東京チームと大阪チームが合同で、中間地点の静岡寸又峡と掛川に出かけました。掛川は当社の資料館もありますので、そこで企業の歴史も学びながら旅行を楽しんできました。「また行きたい、次も楽しみ」と作文を書いてくれ、非常に楽しみにしていることが伝わってきました。これまでの旅行ではオリジナルの口紅を作ったり、ジャムを作ったり必ず体験メニューを取り入れています。ちなみに、今年の旅行では掛川でキウイ農園に行ってジャムを作ってきました。

今後の課題です。現在は比較的余裕のある備蓄型の製品を作っています。依頼先工場のサポート的な位置付けなのですが、納期が設定された製品類まで対応したいと思います。今期は開業後初めて、資生堂本体からの支援金なしで黒字化しましたので、今後も雇用を安定させ運営を続けていくことが目標です。一気の拡大は難しくてもより一層雇用・職域拡大に取り組んでいきたいと思っています。

彼らの活動が社内でどう評価されているのか紹介します。まず元気な挨拶と礼儀正しさ、真面目でひたむきな姿勢と的確な仕事ぶりは資生堂社内の模範です。挨拶一つでも気持ちのいい挨拶は職場を変えてくれます。業務実績はもちろんですが、彼らの姿勢がもたらす影響こそが第一に評価される点だと思います。

スタートして6年の間に社内で何度か表彰を受けています。開業1年時点でさきほど紹介したゲージやホルダー、計量の工夫と不良品がないその作業精度が評価されました。また生産部門の役員からは、「一つ一つ基本に忠実に作ることが生産の原点だ」と評価されました。自己流の作業や要領良くしようと基本から外れることが全くないのが彼らの強みです。翌年には社長賞特別功労賞を受賞しました。資生堂は冒頭申し上げたとおりダイバーシティ、多様性を重視しています。男女差、障がいの有無や国籍、そのほかにとらわれず、一人一人の力の結集がしなやかで強靱な組織を作ると考えています。彼らの活躍はまさに企業が目指すこ

とです。先ほど述べた元気な挨拶、礼儀正しさ、真面目でひたむきな姿勢、的確な仕事ぶりが社内活性化につながっていると評価され、社長賞特別功労賞を受賞しました。

今年は花椿ファクトリーが事業体としても親会社の資生堂から支援金を受けずに黒字を達成しましたので、さきに案内した生産精度も含めて特別賞ではない大賞を受賞できるよう推薦しています。さらに、すばらしいのが知恵椿という賞の特別優秀賞です。知恵椿とはトヨタさんに倣って導入した社内の業務改善提案制度です。彼らの業務である機密書類の回収時間短縮を実現したその工夫が認められ特別優秀賞を受賞しました。その具体的な内容を紹介します。

私たちの大切な仕事の一つに、毎日各フロアの機密書類回収ボックスから書類を回収し、地下のシュレツダー室で裁断する仕事があります。汐留オフィスのフロアには機密書類の回収ボックスが34個あり、毎日回収しますが平均約130分かかっていました。本社は大量の書類が作成され回収量は増える一方です。書類が袋からあふれてしまう階もあれば少ないところもあります。部門や曜日、時期によっても分量はまちまちです。最初は書類の量に関係なく回収していましたが、少ない量を回収するのは効率が悪いので、袋に書類が3分の1入っていないときは回収しないことにしました。しかし、この3分の1の判断が作業者によってまちまちでかえって時間がかかりました。こうした「大体とか」「おおよそ」というのは、彼らが迷いやすく、不得手であることは先ほども申し上げたとおりです。そこで、すべての作業者が同じ基準で回収できるよう物差しを目安棒を使い回収することにしました。その結果、誰もが迷うことなく回収するかどうかの判断ができ回収時間は30分短くなりました。これまで物差しを目安棒と呼んでいましたが、仕事の相棒という意味で「あいぼう」と名前を付けました。作業時間は1日30分短縮され、金額換算で年間26万4000円の効率が上がり、成果を得ました。ここで生み出された時間は、販売促進ツールの作成や他の業務に振り替えることができ、まさにコスト換算同様の仕事の受注増に対応できるようになっています。コロンブスの卵のような小さなアイデアですが、非常に大きな意味のあることと思います。物差し代わりの棒ですが、彼らが業務上大変だと感じ、どうしたら仕事がしやすくなるか知恵と工夫を凝らし、作業を標準化し、日々の活動に取り入れたプロセスがすばらしいと思います。それが受賞につながり社内情報誌でも大きく取り上げられました。業務改善提案とはこうした小さな工夫で確実な成果が得られることが重要です。彼らが発案し発表する点も非常に有意義だったと思います。こうした活動を通じて、障がいを持つ彼らが生き生きと活躍し、潜在的な能力、感性、可能性が無限にあることをご紹介します。是非一度、花椿ファクトリーにもお越しいただければと思います。

今まで花椿ファクトリーの話をしてきましたが、障がい者の雇用・活躍は花椿ファクトリーだけではありません。本社スタッフのサポートの仕組みなどを説明します。障がい者には、環境整備とコミュニケーション支援の両面から手だてを講じ

ています。物理的支援として設備や補助具の充実、マネジメント支援では個人個人に必要なサポートをデータ化し、障がいの部位や状態に応じた対応マニュアルの提供などを行っています。また、入社2年目まで専用の研修を行い、こちらのフォローとして、半年ごとに上司と部下だけではなく、我々人事部スタッフも面談を行いフォローしています。当初は契約社員での採用ですが、2年間のトライアルの後、正社員の登用試験を受けていただきます。さらに、手話教室の開催や社内ボランティアを募ることで、働きやすい環境づくりに努めています。

啓発用に発行した冊子は障がいに対する基礎知識、そして資生堂の取り組みについて案内しているものを全社員に配布しています。また、障がい種別のサポートマニュアルを所属部門に提供し、日常のサポートや緊急時の対応、避難時の介助者の選定や避難経路確認など、事前の対応事項を記載しています。

日常のサポート内容は、視覚障がいの方ですと話しかけるときの物を渡すとき、説明の仕方など、また聴覚障がい者の方とのコミュニケーションでは「簡単な手話を覚えて挨拶を交わしましょう」等細かな部分の提案をしています。視覚障がいの方には専用端末のほか機器使用のための研修を行い、スキル向上に努めています。椿の友という社内報があるのですが、スクリーンリーダーの読み込み可能なテキスト版を提供し、社員同様に情報共有できるよう努めています。

障がいのサポートは個人情報のデータベース、ヒューマンリソース、HRシステムと呼んでいますが、その中に障がいサポートという項目があり、本人の障がい部位、状況を記載しています。上司が異動しても情報がきちんと引き継がれ常に最新の情報でサポートできる仕組みを作っています。

新入社員、入社後1年のフォロー研修ですが、研修カリキュラムは基本的に定期採用と同じ会場で同じ内容を行います。このあたりは「必要な配慮はしますが、特別扱いはしない」というところです。入社1年目のフォロー研修では、入社後6か月間を振り返り、効果的な仕事の進め方や時間の有効活用など、ビジネススキルを習得します。グループワークなどを通じてコミュニケーション形成スキルを学び、2年目は登用試験に向けて期待、役割を認識しながら、自己成長するために課題発見、課題解決等のスキルを習得します。1年目に続いて2年目にはアサーションを学び、そのほかロジカルシンキングの基本等の定期採用同様のコンテンツを実施します。こうした研修は2日間、集合研修で行います。

聴覚障がい者がグループワークに参加する場合、手話通訳を付けます。彼らは、本社人事部では障がい者雇用、人権啓発業務担当、中国事業部では化粧品輸出業務担当、技術部では環境に関するデータ集計、実績管理担当等様々な部署で仕事をしています。最初は仕事を教わりながら先輩のサポートをするわけですが、エクセルのスキルを上げ部内の指導役になったり、笑顔講座という美容講座の内容を習得し講師として自分の母校で講演するなど、持ち味を生かして頑張っています。視覚障がい者は拡大読書機や音声パソコンを使って仕事をしています。聴覚障がい者は、筆談ボードを使いながら先輩社員や上司から業務の指示を受けています。席の間隔、レイアウトにも配慮しています。オフィスの例ですが、社員の

研修所もバリアフリーに修繕し、宿泊室、それからバス・トイレも専用の部屋を手直しして手配・確保しています。彼らと面談を行う際に要望や困っていることを聞いて、できることは改善をしています。ただし、今も100パーセントというわけではないので、場所によっては電源スイッチが車いす使用者にとって高い位置にある等改善点があります。部署によりますが最初の段階でできるだけ商品やお客様を身近に感じられる仕事を担当してもらい、販売第一線とのつながりを実感できるよう仕事の役割を意識しています。

手が不自由で両手を使う作業ができないメンバーがいると、ホチキスや書類封入、荷物を持つ、そうした日常のことを周囲のメンバーが自然に当然のこととして手伝うようになります。こうした気遣い、自然に体が動くのは、彼らと一緒に作業環境にいるからで、もしこの環境でなければ、相互不干渉だったと思います。こうした風土醸成のみを意図して採用するわけではありませんが、共に働く職場という観点で是非お伝えしたいと思います。

定期採用を始めて5年になり、本社内で異動を行う時期です。先ほどご案内したように各部署で職務を一生懸命やってくれていますが、5年、10年同じことをしていただくわけにはいきません。キャリアアップの観点からも今後、彼らは異動をし、さらに広い業務スキルと知識、識見を高めてもらう必要があります、そのためにも研修・職域の拡大、それに伴う様々な課題があると認識しています。適職の見極めと活動領域をもっと研究しなければならないと思います。

本日、様々なことをあたかも成功事例ばかりのように紹介しましたが、本当にまだまだ不足点、できていないこともたくさんあります。少しずつ改善しながら、さらに働きやすく、働きがいのある視点で職場を作っていきたいと思います。また、皆様にお目にかかれることを楽しみにしています。今日はご清聴ありがとうございました。（拍手）

## パネルディスカッション 「障害者の職業生活を支えるために」

司会者：白兼 俊貴 （障害者職業総合センター 統括研究員）  
パネリスト：天野 聖子 氏（社会福祉法人多摩棕櫚亭協会 理事長）  
鈴木 千春 氏（スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社 人事本部 部門人事部 東日本人材チーム）  
藤原 敏 氏（株式会社日立製作所 人材統括本部 勤労部 労務・雇用企画グループ 主任）  
五味渕 律子 氏（株式会社日立製作所 人材統括本部 勤労部 精神保健福祉士）

【白兼】司会の障害者職業総合センター統括研究員、白兼です。  
どうぞよろしくお願いいたします。

厚生労働省が障害者の雇用促進策に取り組み初め半世紀以上になります。当初は身体障害者への取り組みが中心でしたが、次第に知的障害、精神障害、発達障害と対象を拡大してきました。知的障害、精神障害の障害特性を考えたとき、職業生活をどう支えるかは非常に重要な課題です。特別講演の真下さん（資生堂）のお話にもありましたが、障害者がいかに「やりがいのある生活を営めるか」が重要です。雇用の促進から真の雇用安定が問われる時代になっています。今般は「職業生活を支えるために」というテーマを設定し、私なりに4つの課題を設定しています。

1つ目は障害者の職場定着の現状がどうなっているのか。2つ目は職場定着あるいは職業生活を営む上の阻害要因は何か。3つ目は現状と阻害要因を踏まえ、これから先職場定着や職場生活の充実のために、どのような取り組みがあるのか。4つ目に障害者の職場定着を進めるために必要なことを多面的に検討したいと思います。

パネリストの方を紹介します。ご発表順にスターバックス鈴木さん。日立製作所藤原さん。藤原さんの横にはともに仕事をされている五味渕さんに同席いただいています。それから社会福祉法人多摩棕櫚亭協会の天野さんです。

それでは先ほど申し上げた4つのステージの1番目として自己紹介も兼ねて、企業、支援機関での障害者の職場定着、雇用継続についての現状をお話し頂きたいと思います。スターバックスの鈴木さんよろしくお願いいたします。

【鈴木】スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社人事部の鈴木です。当社の障害者雇用の概要を説明します。スターバックスでは障害を持つ従業員のことをチャレンジパートナーと呼んでいます。私はその障害を持つ方の採用からフォロー、既存店舗の支援を北海道から神奈川県的全店舗で担当しています。今日は皆様のお話を伺い今後の参考にしたいと思います。

会社概要ですが、設立は1995年で96年に銀座に1店舗目がオープンしました。店舗数は2011年3月現在で912店舗、従業員はアルバイトを含め2万人以上です。どこでもく



白兼 俊貴



鈴木 千春 氏

つろいでいただけるお店づくりを提供するという思いから、様々な形態のお店も出店しています。

当社の障害者雇用ですが、2002年から障害者雇用を開始しました。アイアムサムという映画が日本で公開されたのをご存じでしょうか。この映画はアメリカのスターバックスで働く知的障害を持つ主人公が様々な壁を乗り越えながら娘を育てる映画で、日本での映画公開時に当社はプロモーションを行いました。そのとき、まだ日本のスターバックスには障害を持つ従業員が1人もおらず、なぜ日本には1人もいないのかという従業員の声がかきかけで障害者雇用がスタートしました。

当社ではアルバイト従業員から社長まで互いをみなパートナーと呼んでいます。チャレンジパートナーもその言葉を公募で決定しました。現在は142名の方全員が店舗で勤務しています。採用方法ですが、ハローワークが行う就職合同面接会と、特別支援学校からのインターンシップを経て採用する2つです。雇用形態は週30時間以上のパートタイマー、時間給は各配属店舗に準じたものになっています。

障害者雇用は2002年からスタートし、2004年に法定雇用率の1.8%を達成しました。その後2%前後で推移し今年度末も2%前後になる予測です。142名のうち9割が知的障害で、身体障害、精神障害合わせて1割となります。知的障害の中でも4度とB2の方が多いのですが、知的障害者のうち2割ぐらいのパートナーが重度もしくは職業上の重度判定を受けています。

仕事内容は店舗で行う業務の一部、人によってはすべてをお願いしています。仕事を集めてお願いするのではなく、日常業務のなかでできることをお願いしています。店舗で勤務する場合、必ず社内の資格を持つコーチが付いて、マンツーマンで業務を教えます。徐々に単独でも業務ができるよう、長い時間をかけてスケジュールリングをしています。当社では全従業員が集合研修を受けてから店舗に立つわけですが、チャレンジパートナーも他の従業員と同じように集合研修を受けます。スターバックスの歴史や社風、コーヒーの知識、おいしいコーヒーの入れ方、サービス等を勉強します。

職場における工夫のひとつの例としてレシピを覚えるマグネットを用意しています。こちらは店舗で用意してくれたものです。スターバックスのドリンクは、お客様からの要望を合わせると、2万通りほどあるといわれています。写真はフラペチーノを作るマグネットですが、お店の中には冷蔵庫がたくさんありますので、その冷蔵庫にマグネットを貼りながら、例えば、フラペチーノはこのシロップを入れて、この氷のスクープを使うといったことを店舗で学びながら覚えます。右下が業務日誌ですが、ほぼ全員が毎日日誌をつけます。こちらの写真の例はその日の業務のうち、うまくできた仕事には○、できなかった仕事には×をつけるという簡単な業務日誌ですが、家庭とお店の連絡帳の役割を果たしています。

当社ではお客様からオーダーを伺ったあとレジに登録しますが、ドリンクはレジに登録されたものが自動でオーダーされるわけではなく口頭で通します。その際、聴覚障害

のチャレンジパートナーの場合、お店全員でドリンクの手話を新たに作り、皆が覚えることでレジの業務がしやすいよう工夫しています。レジに立つ聴覚障害のチャレンジパートナーのためにメニューボードを工夫し、パンやサンドイッチを注文するお客様が指していただく工夫をしています。さらに必要に応じて筆談ボードを活用したり、着用は任意ですが「耳が不自由です」というバッチを用意しています。

チャレンジパートナーと一緒に働く店舗からは「コーチングスキルが上がった」「業務面で助かることが多い」「コミュニケーションを心がけるようになった」「店の雰囲気明るくなった」「チームワークが生まれた」という声があります。一方で、「生活面が業務に影響するがなかなか教える機会がなく、どこまで注意してよいか分からない」という声も挙がっています。

当社は就労がゴールではなくスタートと考えています。職場定着を妨げる原因はいくつかありますが、スターバックスでは退職者が年間数人いて、その理由は大きく3つに分けられます。1つは業務外での悩み。業務外で友達や金銭のトラブルが仕事に影響してしまう場合。2つ目が何年も勤務し続けることで仕事における目標ややりがいを感じられなくなってしまう場合。3つ目は受入れ側の理解不足です。

定着支援として心がけているのは、まずチャレンジパートナーに関わるすべての人たち、保護者や支援センター、特別支援学校、受入店舗、人事部等の人々が協力し合い、その方の就労を助けようと取り組んでいます。特に取り組んでいるのは情報共有です。性格や特徴的な行動だけではなく、服薬状況、ご家族との関係等を確認します。例えば、てんかん発作があるチャレンジパートナーで、その情報を知らないためにお店で発作が起きどう対処すればよいか分からないケースは少なからずあります。あらかじめどこの病院に通い、この程度の発作ならば休憩すれば大丈夫、程度がひどい場合は家庭に連絡する、病院に連れていく等の情報共有ができていればお店も対処できますので服薬や発作状況を把握します。また、日頃その方は単独作業を好むか、周りの人たちと協力し合う仕事を好むのかといったことを確認します。2つ目は人間関係で困ったとき、誰に相談すればよいか確認しています。3つ目はトラブル予防のために、日頃と異なる様子をあらかじめ互いに連絡するようにしています。

スターバックスは、会社の企業理念の体現だけではなく、障害があってもなくても、お互いを認め合い互いに成長できる社会を実現していくことを目的としています。一人一人が自分たちのコミュニティを大切にすることで、スターバックスがより地域の人々から愛される存在になると思います。障害者雇用の現状をご説明しました。

**【白兼】** 小規模多店舗のなか店舗で障害者が働いている事例を伺いました。続いて日立製作所藤原さん、五味渕さんから話ををお願いします。

**【藤原・五味渕】** 皆さんこんにちは。日立製作所勤労部の藤原と精神保健福祉士の五味渕です。どうぞよろしくをお願いします。

**【藤原】** 皆様からどんな質問が来るのかドキドキしていて、アウェーにいる心境ですがお手柔らかにお願いします。日立製作所では従業員が3万1000人、グループを含めますと世界に900社、約36万人が働いています。海外売上高比率は現在4割程度ですが、会社の経営方針により、来年度は50%超の売上げをめざしています。2015年には60%まで引き上げる目標を掲げています。つまり、仕事はどんどん海外に出ている



藤原 敏 氏

き、働く人はどんどん海外から日本に流入する。採用は日本人に限らないということで、障害者雇用を考えると非常に厳しい時代だと切実に感じています。

当社の主な事業は電力システム、交通システム、情報通信システム、都市開発システムの4つです。まず電力ですが水力、火力、原子力、風力発電等、発電機の製造から変電システム、送電システムまでトータルで電力サービスを提供しています。日本の電力の3分の1は日立が電力会社に提供したこのようなシステムから作られています。続いて交通システムですが、新幹線等の車両開発から列車運行管理システムまでこちらもトータルで鉄道会社さんに提供しています。情報通信システムの分野で

は例えば銀行ATMにある指静脈認証システムや皆様の預金データを管理するストレージという大容量大記憶装置を金融機関に納めています。都市開発分野ではエレベーター、エスカレーターなどの昇降機、オフィスビルのセキュリティシステムなども提供しています。

続いて日立の2011年6月1日現在の障害者雇用状況ですが、実雇用率は2.0%です。これは特例子会社の日立ゆうあんどあいとグループ適用会社3社を含めた数字です。障害者雇用状況の推移ですが、2003年の時点では1.66%でした。このときは会社の分社化の影響もあって、従業員も障害者も減っていった時期です。経営会議で社長から法定雇用率の回復に向けて早急に取り組むよう指示があり、その後日立製作所は半年で法定雇用率を達成しましたが、日立グループ全体ではまだ1.51%と依然低い雇用率で納付金も全体で2億円あまり納付していました。これではいけないということで以後はグループ全体で障害者雇用に取り組み、現在では1.86%まで上がってきています。しかしながら個社別に雇用率を見ますと、法定雇用率に達していない会社がまだ75社あります。日立グループとして2012年6月1日までに法定雇用率未達成会社をゼロにする目標を掲げて各社取り組んでおりますが、景気の落ち込みによる経営状態の悪化や人員対策の影響等もあって思い通りにはいかない厳しい実情もあります。

日立製作所で働いている障害者は691名で、内571名が身体障害者です。知的障害者は99名で、これは特例子会社で雇用されている86名を含めた人数です。精神障害者は21名となっています。主な配属先は研究開発から製造部門、人事、経理、総務など様々な職場で活躍しています。私ども本社コーポレート部門の人事の役割は目先の雇用率にとらわれるのではなく、10年、20年先の未来を見据えた障害者施策を考えることにあります。自ら困難な課題に挑んで成功事例を作り、日立のグループ会社のみならず、社会にノウハウを示すことも私どもの仕事のひとつであります。



五味淵 律子 氏

その一例が全盲の視覚障害者の雇用です。重度視覚障害者の雇用はどの会社のどの職場でも「うちの職場はペーパーでの仕事が多いから」とか「付きっきりで指導できないから」との理由で躊躇する傾向があると思います。そういった状況を打破するために私どもでは雇用事例を示すべく全盲の視覚障害者を新規に雇用しました。雇用した3名は非常に優秀な方たちでそれぞれの能力を発揮して活躍しています。また、以前であれば中途失明された社員は退職されるケースが多かったのですが、歩行訓練やパソコンのスクリーンリーダー等の読み上げソフトの使い方を訓練すれば職場復帰できる事例が日立グループ内にでき、それがグループワイドに浸透していますので、今では中途失明したからといって退職するケースも見られなくなってきました。本社では新規としてはまだ3名の雇用ですが、グループ会社でも全盲の視覚障害者を採用するところが出てきており、取り組みの成果が出始めたと思っています。

続いて精神障害者の雇用についてですが、今企業には精神疾患を理由とする休職者がとても多くいます。社内で抱える課題が解決しない中で新規雇用は考えられないという意見の人たちもたくさんいます。しかしながら社内でメンタルの課題を抱えている方の多くは医療機関とのつながりのみでしかない、ある意味孤立している人たちとも言えると思います。一方で、障害者手帳を所持し、就労支援センターや地域生活支援センター等の支援機関の支援を受けながら働こうとする方は、病識があり、ストレスコーピングもでき、働く意欲が高いように思われます。困ったときに支援が得られる方々を雇用して職場で活躍してもらうことができれば周囲の理解も深まると思い、厚生労働省のモデル事業に参画して6名を新規に雇用しました。

次に日立製作所の事業所の雇用事例を紹介致します。茨城県の水戸事業所ではエレベーターやエスカレーターを製造していますが、そこでは現在25名の障害者が働いています。そのうち電子電気機器製作課では聴覚障害者が13名、肢体不自由3名、内部障害者（透析の方）がいて、エレベーター、エスカレーターの制御装置の組立てを担当しています。プリント基板のハンダ付けという緻密で繊細な技術を要する仕事を担当している者もおります。聴覚障害者が多いので、安全面の配慮として機械の音が光で分かるような工夫をしています。全体の業務指示はパソコン画面を見れば分かるようにしていますが、先輩、後輩の関係がありますので、わかりにくいところや不明な点については先輩が手話で指示をしています。教育・育成面では、キャリア形成を図るために社内に作業認定資格制度を設けたり、国家検定にチャレンジさせ、技術に磨きをかけてもらっています。また、アビリンピックの電子機器組立競技に出場し、賞をいただいた者もおります。水戸事業所では全く退職者が出ていません。病気悪化による退職者はいましたが、職場不適應による退職例がないのです。

日立製作所で働く障害者の約4割が聴覚障害者です。日立グループの人材育成の場である日立総合経営研修所では、聴覚障害者に特化した研修コースを設けています。聴覚障害者が一般社員と同じ研修に参加し、そこに手話通訳や要約筆記を入れることは可能なのですが、健常者と同じ環境でグループワークやディスカッションを行うとどうしてもスピードや理解力に大きな差が出てきます。この研修所では聴

覚障害者からの要望もあって、タイムマネジメントやコミュニケーションスキル、ビジネス文書の作成など、聴覚障害者のための特別プログラムを創設しました。また、この日立総合経営研修所では、一緒に働く上で知っておくべきことなど障害者の受入れ職場向け研修も実施しています。

続きまして、精神障害者の雇用事例を紹介致します。現在、総務本部、人事教育部、勤労部の3部署で精神障害者が働いています。総務本部では労働者災害補償保険の書類作成を、人事教育部では教育・研修の事務を、勤労部ではハローワークに提出する6月1日現在の障害者雇用状況報告のとりまとめやグループ国内350社の障害者雇用状況の集計等を行っています。また、私どもコーポレートの人事はグループ会社に対して障害者雇用についての勉強会や研修会を実施していますので、参加者の取り纏めや当日の資料配布、司会等も担当してもらっています。

精神障害者の定着支援の一つとして、徐々にステップアップする勤務体制を敷いています。一番短い方で週3日の1日4時間の勤務から始めています。様子を見ながら少しずつ時間を増やし、大体1年で週4日の1日5時間の勤務となるようにしています。ステップアップ雇用奨励金やトライアル雇用制度も最大限活用しています。現在は3名が週30時間をクリアするようになりました。

その他の定着支援として、精神保健福祉士（PSW）がジョブコーチ支援をしています。上司からの業務指示に対して、優先順位を考えながら業務を細分化し取り組んでいます。また、職場に同じ障害のある方が複数名いるわけですが、パソコンの操作などは上司より仲間のほうが聞きやすいようで、いわゆるピアサポートは自然発生的に生まれていると感じています。

実習開始前には、ナカポツセンター（就業・生活支援センター）等の支援機関と病院デイケアスタッフ、当事者と私で話合いの場を持ち、実習をどのように進めるか、困ったときは誰に相談するかなど取り決めをします。また、評価と振り返りは一般の社員より頻繁に行います。精神障害者の場合、悩みを抱え込んでしまうことが多く、仕事の節目節目で必ずゆっくり話を聞くようにしています。隣にいるPSWの五味渕がその仕事を担っています。

このような支援をしても、実は3名の退職者を出しています。Aさんはコミュニケーション能力が高く、6人の中ではリーダー的存在でしたが、生活の乱れによる睡眠不足から体調を崩して休職に入り、休職期間中も生活の乱れは改善されることなく、結果、復職期限までに復職することができずに退職となりました。Cさんは精神障害者ではなく発達障害者で、パソコン入力の手速は非常に速いのですが、言語理解に乏しく、上司から指示を受けてもその内容が理解できないことが多々あり、コミュニケーションも苦手でした。また、彼女は独り暮らしで生活リズムが乱れやすく、勤務時間中居眠りをすることもありました。会社は社員の私生活にまで介入できません。結局、彼女に適した仕事を見つけられず、退職に至りました。Eさんは能力はとても高いのですが、対人関係でストレスを感じやすく、家庭で親からの言葉にストレスを感じたり、職場でも上司の指示の出し方や周囲の目が気になるなどストレス耐性が弱く、加えて通勤片道2時間からくる疲労と睡眠不足が重なって決められた時間働くことができず退職となりました。

退職した3名について、私どもは当初その人の能力的なものや職業スキルに問題があるとか、精神障害者特有の体調の波が関係しているものと考えていましたが、本人たちに話を聞いてみると、私生活が乱れてきたことで十分な睡眠が取れず、集中力がなくなり仕事の能率も落ち、挙句は上司との関係もうまくいかなかったということでした。けれども会社は学校と違って、個人の家庭での生活面について細かく指導することは困難であり、その部分では支援機関の協力が不可欠であります。

それと、会社には就業規則があり、これを一般社員同様に精神障害者に当てはめようとするとうるさい面が出てきます。例えば、精神疾患で休職した方が復職する際には、フルタイムで働けるぐらいまで体力が戻っていないと復職できないという復職規定があります。精神疾患の方、特に手帳を取得して社会的な支援を必要とする精神障害者については、私は1日3時間ぐらいの短時間勤務から始めても良いのではないかと思います。規則の壁がありどうしてもならない時は、ハローワークや労働局が職場に介入していただかないと問題は解決しません。今後はこうした部分での行政の関与もお願いしたいと思います。

障害者の職場定着に必要なこととして、職場環境の整備や教育環境の整備、そして円滑なコミュニケーションが挙げられます。精神障害者の定着については特にコミュニケーションは重要です。当社ではWRAP (Wellness Recovery Action Planの略称 日本語ではラップ) といって精神疾患を抱える当事者同士が集まり、苦しいとき、辛いとき、困ったとき、自分はどうか対処しているのか、それぞれ各自の体験を話すことで、参加した人たちは仲間の体験から元気になる対処法を学ぶことができます。精神障害者は仲間同士のつながりがあることで精神面と体調面が安定する印象を受けます。ですから雇用するときは職場に一人だけ入れるより、一部署に複数名を入れることを検討される方が良いと思います。

チョークの会社で有名な日本理化学工業の大山会長が「大事なものは、一人一人の障害者ときちんと向き合い、試行錯誤を繰り返しながら理解しあうこと」と仰っています。私も（高齢・障害・求職者雇用支援機構が作成した）雇用管理マニュアルを読み、精神障害や聴覚障害、視覚障害について勉強をしましたが、マニュアルどおりの人など一人もおらず、配慮をしているつもりでも問題やトラブルは必ず出ていいほど出てきます。しかし、その障害者たちと直に触れ合い、時にはぶつかり合うことで私たちは障害者から学び、問題解決の知恵も獲得できるのです。

ユニクロの柳井社長は「障害のある人が職場にいることで、周りの人が気遣い、その人の強みを生かすようになる。一般の社員も自分に足りないことに気付くようになる」と仰っていますが、まさにそのとおりだと思います。全盲の視覚障害者や精神障害者の新規雇用を進めるべきだと社内で訴えたとき、当初は誰からも賛同は得られませんでした。しかし、障害者が仕事をきちんとやり遂げ、礼儀正しく接してくれることで管理職をはじめ、周囲の社員の考え方も変わり、彼らを貴重な戦力として活かす方向に動きました。理解から行動に一步進んだと言っても過言ではないと思います。障害者雇用は取り組んでみると難しいことは多々あるのですが、それを乗り越えることで新たな付加価値が生み出されると思います。日立だからできるのではなく、どの会社のどんな職場でも例外なくできるのだと思います。

【白兼】ありがとうございました。実際に障害者と接しながらやらないと分からないという話がありましたが、そうした意味で天野さんは、多摩地区を中心に、企業と一緒に支援をされているわけです。棕櫚亭の取り組みをお話ください。

【天野】藤原さん「アウェー」と言いながらたくさんお話されましたね（笑）。日立の36万人に対しうちは職員36人です。小さな支援機関が何を考えどのように支援しているのか、現場の話ですが会場には支援者も多いと思いますので、お話しさせていただきます。障害者自立支援法の前から雇用支援に取り組んでいますが、精神障害者が雇用される時代が来て万々歳かという、そうではなく苦戦しています。

棕櫚亭は東京の西の外れ国立市にあります。東京の西部には精神病院がたくさんあり、この人たちを何とか社会に出したいということで活動を始めました。精神病院に入院している人をとにかく地域で暮らせるようにしたいと考え、退院した人が安心してくつろげる場を用意しようと共同作業所を作りました。精神障害はストレスに弱く傷つきやすいこともあり1987年作業所を作りました。仲間がいて食事をしてストレスがないと再発しないと分かったのです。精神病院から出て10年経過し、再発しない、薬も良くなり仲間もできた。何だか差別も以前よりましになった。でもやはり働きたいのです。作業所はお金にならないし社会の人と隔離されてしまう。私たちは希望に燃えて作業所を作ったのですが、10年後には「共同作業所は地域の開放病棟じゃないか。」という問題意識を持つようになりました。



天野 聖子 氏

障害者基本法が変わり、私は精神障害者の相談員としてハローワークに勤務しました。驚いたのは作業所と企業文化の差です。とにかく、四の五の言わず休まず出勤してくれという文化。すると「ストレスがあるから今日は休みます」「あなたはあなたのままでいい、無理しないのが幸せ」という作業所の文化は通用しません。精神障害者の雇用が進んでいた時代ではないので、企業の文化にたどり着くまでにはとても距離がありました。作業所がないもの、働く場所として作ったのが通所授産施設「ピラス」です。そのとき決めたのは作業所と同じ文化は持たない。完全通過にする。トレーニングし、就職するための支援ノウハウを作る、就職に向け授産活動をする。これは就労準備から職場開拓までを全部行うということでした。

5年経過して就職率が5割ぐらいになりました。最初はストレスを与える職場に送り出すとは何事かと精神科医にもものすごく非難されたのですが、支援するうちにノウハウができて、就職率があがるようになりました。これでいけると思ったのですが、10年経過すると状況が変わりました。小さな授産施設ですが就職者を毎年5割出すと、周辺に就職できた人がたくさんできます。そうした人たちが離職しそうになる。上司の交代、職務内容の変更、家族の問題といろいろな理由で就労中の人も揺れて来ます。ピラスにたまに来たら話を聞くが、職場を訪問して話をしたり短時間勤務を交渉したり、ストレスについて話し合うことはとてもできません。すると職場定着が危くなる。病気と障害を併せ持っているので、安定したから終わりということではないのです。ストレスが

たまると具合が悪くなる。するとやはりそこを支援しないといけない。当時の棕櫚亭は、ピアスで何もかもしていました。ピアスの職員だけで就労支援をしようとする、どうしても定着支援がおざなりになる。いくらトレーニングしても就職後の定着支援ができずに、就職が継続できなければ、それは成功と言えないのではないかと考えました。

障害者自立支援法が2007年に策定されます。グラントデザイン、社会福祉基礎構造改革。経営的なことを申しますと以前は箱払いで、利用者は何人いても変わらなかったわけです。でも、今度は何人来て何人トレーニングし、何人就職したかでお金が支払われる。つまり、経営基盤が全く変わってくることを考えると、うちの一番の弱点は定着支援だと考えました。トレーニングは充実するけれど、定着のところが弱い。そこで自立支援法の前年度2006年に就業・生活支援センターオープナーを開所しました。これは都内で3番目だと思うのですが、ここで切り分けたのです。ピアスは就労移行支援事業としてトレーニング、職場を探し職場定着を支援するのはオープナーが就業・生活支援センターとして支援する形を取りました。

3つの共同作業所を就労継続支援B型にする選択肢もあったのですが、就労支援をここまでしてきて中途半端な形にしたいくないという内部の意見もあり、1つの作業所は就労移行事業所にしました。地域活動支援センターに近い国立の作業所はそのまま地域活動支援。もう1つ残った作業所は閉鎖。やはり就労支援にはマンパワーが必要です。そこで思い切って作業所を閉鎖しました。ピアスは就労移行支援事業所、トゥリニテという作業所を就労移行支援事業所にして一体化、分場としてやっています。それからオープナーで就労支援をしています。生活支援は国立。退院した方でとにかくつらいとか、家族のことや様々相談があるのでここは残す。今現在このような状況です。

自立支援法が施行され2年ぐらいで、利用者の層が変化しピアスのトレーニングを変えざるを得なくなりました。統合失調症のモデルでずっとやってきたのですがその割合が減ってきた。どういうことかという、もともと自宅に引きこもっていた方とか、学校を終わって行くところがないとかという方が増えてきた。不安障害、パニック障害、発達障害の方も多くなり、かなりイメージが変わってきました。今までどおりのトレーニングだとそういう方たちが辞めていく。長い引きこもりの果てによろやく出てきて、いきなり弁当屋の慌ただしいところに入り、グループでSSTをしてもかみ合わない。そこで基礎訓練期を設けました。入所して3か月は、とにかくゆったりする。私が好きではなかった軽作業、内職のような作業を入れて、とにかく来てしばらく慣れていただくことにしました。

全体として2年間の利用期限ですが、実践トレーニングをして、それから外に実習に行きます。基本的にお弁当屋さんなので、1日100個ぐらいのお弁当を作り、あと、清掃会社のプロが教えてくれるので清掃も行い、この頃多いのは企業の需要に合わせ事務補助作業をしています。職場実習にチャレンジしある程度できたら、先ほどのオープナーにつなげます。実習先もいろいろ皆さんに協力いただいています。

オープナーは国の事業なので、いろんなどころから相談があります。以前は福祉施設が多かったのですが、ご本人が直接インターネットで調べて相談に来たり、ハローワークから紹介されて相談があります。オープナーは厳密にインテークやアセスメントをしますが、ピアスの人たちはもうここら辺の準備はできている。ピアスに紹介する人は3

割ぐらいなので、そのほか職業センターとも相談し求職活動をしています。

職場定着に関して言えば、ジョブコーチが2人いるのですが、丁寧にマニュアルを作っています。オープナーは大体就職者が年間28から30人程度ですが、今年は異変が起きていて、まだ年度途中なのに36人。職員は就職者が増えているので苦勞しています。この頃は「何でもかんでもナカポツセンターと言うな」という感じで、定着支援のみの案件だけを持ってこられても人が足りないので、あっぷあっぷしています。ピアスの人を中心にした支援であれば定着率もよいのですが、やはり5年間経つと継続率は低くなっていて、少し心配しています。

【白兼】ありがとうございます。鈴木さん、藤原さん、天野さんからお話を伺いました。また、職場定着の阻害要因についても鈴木さん、藤原さんからお話がありました。鈴木さんからは会社外の悩みと本人の目標喪失、受入れ側の理解が得られない3つの例を紹介いただきました。鈴木さん、受入れ側の理解が得られなかったということについてもう少し詳しくお話しをお願いできますか。

【鈴木】スターバックスには「OUR STARBUCKS MISSION」という企業理念があり、「多様性を受け入れ、働きやすい環境を創り出す」というものがその中のひとつにあります。アルバイトから社長まで、全パートナーがその理念をベースに全員研修を受けます。ですから基本的にはどの店舗もチャレンジパートナーと一緒に働くことについて、好意的にとらえているのですが、障害を持つ方とつきあう機会が今までなく、まだ採用がない地域の店舗では、歓迎するがどうしたらいいか分からないとか不安が大きいわけです。受入先の理解を促進するために、チャレンジパートナーを受け入れる店舗には、必ず私が出向いて店長だけではなく、一緒に働くパートナーや責任者、社内のコーチ資格を持つ者（ピアコーチと社内では呼んでいるのですが）、に向けセッションという形で1回大体3時間ぐらい時間を取って説明をします。

【白兼】先ほど、藤原さんからユニクロの柳井さんのお話しが出ましたが、ユニクロは1店舗1人雇用をトップダウンという形で実施したわけですが、スターバックスさんにとって、鶴の一声に当たるのはアイムサムかと思ったのですが。

【鈴木】障害があってもなくても、1人のパートナーだというのは浸透していて、採用に関して特別な指示があったわけではありません。アイムサムの映画がきっかけで、アルバイトパートナーが提案し、意見が反映されたのが大きいと思います。

【白兼】ありがとうございます。障害者雇用に関する社内コンセンサス形成のためのご苦勞について、藤原さん決め手はありますか。

【藤原】やはり皆さん障害者に接しないと分からない面があると思います。例えば、私も社内で統合失調症やうつ病について研修を何回も実施しましたが、総論は賛成で、「日立として是非取り組みましょう」となりますが、これが自らの職場への受け入れとなるとあれこれ言い訳が出てきては断られます。風穴をどう空けるかというのと、やはり障害者に直に接してもらうことだと思います。例えば私の上司は当初「職場でメンタル疾患の社員への対応で頭を悩ましているのに精神障害者の新規雇用などとんでもない」と当初は取りつく島がありませんでした。その上司を根気強く説得し、5年前に天野さんのところの棕櫚亭「ピアス」の見学に連れていきました。「ピアス」では当事者の方が施設内を丁寧に紹介してくれて、その方の礼儀正しきや説

明態度、説明のわかりやすさにその上司は深く心を動かされたようで、見学終了後には「藤原、精神障害者雇用を進めよう」ということになりました。その上司は以後、全社部長研修等の様々な場面で私を講師として参加させ、社内の管理職の人たちに精神障害者雇用を訴える機会を与えてくれましたし、職場実習も快く認めてくれました。3か月くらいの長期で実習を行うと「普通じゃないか。やっていこうよ」という気持ちが職場内に芽生えてきました。頭ではわかっているが過去の経験が邪魔して一歩踏み出せない人は、障害者と接することでそのバリアを取り払うことができます。問題は無関心な人たちで、こうした人たちは今でも無関心のままです。この人たちをどう動かすかが目下の課題ですね。

【白兼】天野さん、藤原さんから棕櫚亭見学の話が出たのですが、天野さんから見てそのときはどんな様子でしたか。

【天野】日立の方がお越しになると聞いてメンバーは盛り上がりました。部長さんもお見えになったんですね。ふだんの様子を見ていただき、藤原さんが厨房に自然に入っていたいて。そういう意味で会社の方が来るとメンバーも喜びます。ですからぜひまた来てください。今度はスタバさんもよろしくお願いします（笑）。

【白兼】社内理解を得るのは重要ですね。規模や業態の違う二つの企業のお話でした。職場以外に問題があり定着が阻害される話ですが、例えば五味渕さん、生活面の乱れがもっと早く分かっていたらという事例はありますか。

【五味渕】実習開始当初は緊張しているし、働くためにしっかり自分のリズムを作らなければいけないと自己管理しているのですが、藤原が説明したとおり3名の方が退職しています。皆さん生活が乱れるのは職場に慣れてきた頃です。夜更かしや休日に目一杯遊んでしまい体の疲れやストレスをため、仕事へのモチベーションを下げます。いつもは言われても平気な言葉を強く受け止め、通常やり過ごせることも反芻して「もう嫌だ」と極端に考える状況に陥り、職場が嫌になるようです。

生活の乱れについては、はじめは仕事のできないことや上司との関係の悪さを相談にこられ、生活について聞くと「寝ているし、薬も飲んでいる。家でも問題ありません」と職場の方に話すわけです。一緒に働く私に対しても、生活の乱れを知られるのは嫌だと取り繕います。生活面についてももう少し密に支援機関の方と連携をとる必要があったと反省しています。

【白兼】生活面を会社が完全に把握するのは難しいと思いますが、鈴木さんいかがですか。

【鈴木】当社の場合、知的障害のチャレンジパートナーが多く、自己管理が十分でないチャレンジパートナーもいますので、面接から支援センターや保護者に来ていただき、日頃家庭で仕事についてどんな話をしているか伺っています。入社後もご家族や支援機関には負担をかけますが、4か月に1回店長と仕事ぶりを評価する人事考課の機会がありその都度同席をお願いしています。問題が生じてからではなく日頃の様子を知っていただき、関係者が集うよい機会となります。日頃の様子について話をする機会を設けて、少し変わったことがあればすぐ連絡できる関係作りを心がけています。

【白兼】藤原さんがピアサポートの話がされましたが、日立でも頻繁に面接をする等の対応をされているのですか。

【五味渕】精神障害者の働くフロアは約300人いるオフィスです。1か所毎にパーティシ

ョンの区切りはあるものの、非常にストレスフルな環境なので、ぽつんと1人でいるより仲間意識のある方が一緒に仕事をしている安心感は大きいと思います。対人関係構築のためSSTを行うことがあり、コミュニケーションや仕事の指示に対する対応の仕方、アフターファイブでの立ち振る舞いなどテーマを決めて練習します。職場の仲間同士悩みを共有することが大切だと思います。

【藤原】付け加えると聴覚障害者にも同じことが言えます。実は丸の内の本社管理部門に入った聴覚障害者は事業所に比べると定着率が低い傾向があります。本社はスペシャリストや管理職が多い部署で、職場に聴覚障害者が1人入っても他の社員とのコミュニケーションが図りづらい環境にあります。反対に先ほど紹介した水戸事業所は職場に多くの聴覚障害者がいてコミュニケーションが円滑に図られ、そのお陰で定着率が良く、ほとんど辞める人がいません。

【白兼】複数の障害者を配属するには物理的環境もありますよね。スターバックスさんの職場、店舗は人数的に少なく、その中でピアサポートは可能ですか。

【鈴木】まれに、聴覚障害者と知的障害者がいる店舗もありますが、基本的に配属は1店舗1名です。というのも仕事内容が重なってしまうとスケジュールが組み立てられないからです。するとやはり同じ障害を持つ仲間との横のつながりは持てないことになります。ただし、近隣に店舗がたくさんありますので、隣接するお店のチャレンジパートナー同士でごみ拾いをする等、お店ごとの取組みをしている例は多いです。例えば、東日本エリアでチャレンジパートナーを集めてクリスマス会をすとか、研修で横のつながりを持つよう取組みをしています。

【白兼】障害者の雇用促進はいま中小企業における雇用が課題の一つになっているのですが、地域単位で連携するのは一つのヒントと感じます。これは企業だけではなく、地域の経済団体も関係してくると思います。

さて、さきほど天野さんから「何でもナカポツ、ナカポツと言われてもきつい」という話があったのですが、もう少し詳しくお願いします。

【天野】日立さんやスターバックスさんのお話はやはりすごいと感じます。ただし、私たちがお付き合いするのは主に中小企業や雇用率未達成企業です。未達成企業を訪問すると障害者雇用どころではない、経営も大変だし人員も減らさないといけない、法改正により納付金の適用事業所が拡大され中小企業は大変です。するとどういうことが起きるか。人事は雇用率があり障害者雇用をしようとする。企業名を公表されたら大変だからなのですが、現場は増員もなく障害者が入れば指導に時間もかかります。日立さんやスタバさんはすごくいい取組みをしていて、他の企業もそうなると本当に嬉しいのですが、現実の企業を取り巻く状況はとても厳しいです。法律上障害者雇用は義務ですが、経営はどこも大変。どう折り合いをつけるか気になります。

今は法律で雇用率だCSRだとやってくる。支援機関も自立支援法のもと就職件数を上げなければいけないし雇用するのであれば送り出しますが、職場と本人のマッチングが悪いと「支援機関何とかしてくれ」となります。そのとき例えば以前は欠勤すると解雇されたわけです。障害者も緊張感があったわけですが、企業は離職者を出すとまた人を新たに採用しなければならず経費もかかります。以前のように簡単には辞めさせなくなり、嬉しいような悲しいような難しい時代になりました。

そこでことある毎に支援機関に要請があるわけですが、支援機関は職員数が足りません。だから企業も障害者を雇う場合覚悟をしてほしいと思います。キーパーソンを作り、ジョブコーチを雇い、企業の責任である程度やる、その上で必要ならば支援機関も支援するというのが理想ですが、中小企業ではとてもシステムはできないので、皆が疲弊してくるのがつらいところです。

【白兼】障害者の職場定着のために何をすればよいか話しが出てきました。藤原さん、頼られる支援機関になるには、企業が作る定着支援の枠組みの中に参加するとよいという理解でよろしいでしょうか。

【藤原】精神障害者雇用はまだ緒に就いたばかりです。国のモデル事業には予算や補助金が付きます。けれども同じことを日立の他の事業所やグループ会社でできるかというとなかなか難しいと思います。今企業では、特に私どものような製造業ではどんどん人が減っていて、社員一人ひとりの負担がとても大きくなって一人で二役も何役もこなしている人が多くいます。丸の内の本社ビルでも土日出勤する人や「会社で暮らしているのでは？(笑)」と陰でささやかれるような人もいます。そのような人たちに障害者のケアをお願いするのは難しいので、私としてはもっと支援機関のような社会資源に頼りたいという思いがあります。支援機関も忙しくて連絡が取れないことも多いので、国の補助で支援機関にスタッフを増やしてほしいと思います。もっとお金をそちらに割いてほしいですね。

【白兼】企業はとても大変なので、本音は支援機関を頼りたい。鈴木さん如何ですか？

【鈴木】問題が起きてからではなく、問題が生じる前の日頃の様子を把握して欲しいということもお話しています。当社もできれば支援機関に頼りたいという思いがあります。例えば、外部のジョブコーチに付いていただくケースや就業・生活支援センターの方にサポートいただくケースもあるのですが、お店という特殊なオペレーションの中、企業文化が伝わりづらい部分があります。当社は私が東日本担当、西日本担当がもう1人いるのですが、担当者はその2人だけです。私たちが第2号ジョブコーチの資格を取り、支援機関に頼めない部分は自分たちでできる限りしようとサポートしています。ただ、専門的な部分は分からないこともありますので、企業の様子を熟知されているジョブコーチの方に助言をいただくことがあります。

【天野】うちの場合、ナカポツセンター（就業・生活支援センター）の職員は3人です。ジョブコーチは2人ですからとてもやりきれない。でも企業が大変なのはわかる。頑張っている企業はいろいろ工夫しています。社内ジョブコーチはすごく有効です。

障害者自立支援法に変わってから、就労移行支援事業所がたくさんできているのですが、国の調査では就職率は非常に低く13%です。就労移行支援事業所が頑張り、工夫して企業に人を送れば、企業だってさほど手がかからないはずですが、反省も含めてですが、以前は2年間しっかりトレーニングしていたのに、企業の要請に応じてどんどん早めに送り込むことになる。一見仕事ができそうでも実際はいろいろできない面もあり結局企業に迷惑をかけるわけですから、就労移行支援事業所を選んだ支援機関は覚悟を決めて就職のために何をすればよいか考えて欲しいと思います。職員も育てなければいけません。コーディネート能力を持ち、企業訪問する営業力を持ち、定着が危ういときは適切に支援しなければいけません。

最近では企業が就労移行支援事業所をやります。企業の行う就労移行支援事業所はフットワークがよく学ぶこともたくさんあると思います。だけど福祉施設は障害の重い方を対象にした授産活動もしていて、変化が苦手です。だけどさっさと変えていき、できることをやり、効率いい支援をたくさんの人にしないと規制緩和されていますから負けます。私たちはずっと丁寧に支援してきた自負があるわけだから、もっと頑張るほうがいいと自戒を込めて思っています。

【白兼】支援機関が燃え尽きてはいけません。企業は企業だけでは分からないこともあるので、支援機関の支援を受けたいですね。企業が新しく支援機関を探す際のポイントや留意点があれば、アドバイス頂けますか。

【天野】同業他社がたくさん出てきてプロの営業の方がたくさんいます。そのとき自分たちがどうすれば選ばれるのか考えます。覚悟しているつもりですが、授産を長くしてきた福祉施設はどうしても変化が苦手です。スタバさんがたくさん障害者を雇用するとなれば、接客の練習をしたりパソコンを増やしたりします。障害者が雇用されるためにどうしたらいいか、労働市場に合わせてフットワークをよくする。発達障害者も増えていいますのでコミュニケーションをどうしていくか。新しいグループワークの手法を取り入れ宣伝すれば藤原さんが来てくれるかもしれない。利用者だけを見ないで企業も見て、企業に来てもらえるようでないといけないと思います。

【白兼】企業から見て支援機関を選ぶポイントがあれば教えていただきたいのですが。

【鈴木】私たちは一貫して、問題が起きてからではなく、起こる前から日頃の様子を見てほしいと支援機関に伝えています。ですから日頃の様子を把握してくださる支援機関だと信頼できます。

【白兼】日立さんいかがですか。

【五味渕】精神障害者の訓練は過度な負荷をかけないようにされていることと思います。けれども職場には日々変化があります。変化があったときどう対処するか、変化と向き合う姿勢を訓練でも行えるとよいと思います。事務職を希望される方が多いように思いますが、事務職には様々な業務があります。これまでは個室の中で決められた作業をすればよかったけれど、大きな事務所に移動する必要がでてきた等、変化の可能性があることを視野に入れる必要があります。職場の状況をしっかり把握し、もし変化があったときには家庭や職場のキーパーソンと連携が取れるそんなフットワークの軽い支援機関のサポートを求めています。そしてその連携がうまくいくと定着につながると思います。

【白兼】支援機関だけでなくハローワークも重視しないといけないポイントですね。天野さんいかがですか。

【天野】最近ではハローワークも相談員がたくさんいて、中小企業を訪問する際同行しないかと誘ってくださいます。企業を訪問すると職務の切り出し（障害者が対応できそうな職務の検討）をします。どの地域にもハローワークや障害者職業センターはあるので、組むのはとてもよいと思います。特に発達障害者の方が多いので、職業評価を事前にしてもらいその人に合う方法を見つけ、特定の支援者が消耗しない支援方法を見つけることが大切です。ハローワークや職業センター、アイデアを持つ企業を他の企業につなげる。以前にくらべ組む相手はたくさんあります。増えた関係機関は単独ではなく、組んで一

緒にやっていくのがいいと思います。

【白兼】障害者職業センター、ハローワークという名前が出ましたが、企業も一人で苦勞する必要はないわけです。職業センターやハローワークに相談すると、芋づる式に関係機関とつながるかもしれません。では、フロアの皆様との質疑に移りたいと思います。

【参加者①】さいたま市の就労支援機関に勤務する者です。スターバックスさんには特別支援学校3年生の就活講座に毎年来ていただき、実演をしていただいています。先輩が会社のミッションを語り、好きなコーヒーのことを語ると、高校3年生が目を輝かせています。私たちが話すよりも数年上の先輩が話す言葉ははるかに就職へのモチベーションを上げるようで、ありがとうございます。

天野さん、地域性もあるのでしょうかがさいたま市内には障害関係の施設が80近くあるのですが、就労移行支援施設で実績をあげているのは3、4か所です。就労移行支援を行うと単価が高いので、何となく手を挙げるところが多いようです。どこも同じだと思うのですが、就職させた場合、次の対象者を確保できる保障がなく、その辺の循環についてどうすればよいのでしょうか。

【天野】就労移行支援事業は確かに難しいです。都内でも90%近くはB型です。ピアスは就労移行支援をしていますが、正直、就労移行支援事業はそれほど増えていません。利用者が就職すればするほど、苦しくなる矛盾を抱えているわけです。1人就職するとフルタイムで来られる方を1人失います。20から30時間働いて、その中でも働ける方が就職するから、次に新しい人が一人来ても割が合わないわけです。初めは週3日や半日と言っているから、そういう人が3人ぐらい来ないと割が合わない。つまり1人就職したら3人入れないといけない。これが大変です。

でも、腹をくくるしかありません。就労移行支援は紹介者が必要とか、就職直前の状態でないとだめだとかハードルが高すぎます。週3日でも来たい、1日数時間でも来たいという人を受け入れるためには、ハードルを下げる必要があります。医療機関にハードルを下げましたと宣伝します。すると利用者はたくさん来ますが就職は大変になります。けれども今は企業が人を探していますから、良し悪しは別として、以前なら就職できなかった人もOKとなります。たくさんの方を入れたくさんの人を出すという意味では成り立ちます。ただしトレーニングは工夫する必要があります。うちも決してうまくいってはいません。皆で教え合いながらやるしかない。就労移行支援は面白そうと取り組んでくれればいいですが、現実には厳しくこれからは勝負だと思います。

【参加者②】京都府の宇治市でB型とA型の作業所指導員をしている者です。障害者雇用について、CSRとかを含め、本音の部分でどのようにお考えになっているのかお聞きしたいです。法定雇用率も未達成企業が納付金を納めるとか、企業名を公表することをもう少し別の形に変えられないかと思うのです。例えば、お金を授産製品の購入に回すとか、そういうことをイメージするのですが。

【白兼】支援者にとっては関心のあることでしょうし、個人的意見で構いませんので鈴木さん、藤原さんご意見をお聞かせ下さい。

【藤原】福祉や支援機関で訓練されている方と企業が求める人物像の差は今後どんどん開くと思います。実際、日立製作所及び日立グループが障害者求人として出している職種はエンジニア、研究開発、設計等恥ずかしながらとても障害者求人とは思え

ないものばかりです。これではいつまで経っても障害者雇用はできませんので、私どもは特例子会社での雇用を拡大しようとしています。特例子会社のグループ適用を利用し、未達成事業所やグループ会社には特例子会社に仕事を出してもらうよう指示しています。ですから今後、重度の知的障害者や精神障害者に対する企業の雇用ニーズは増加の一途を辿ると思います。そういう障害者が就職をする場合、何が大切かという自身自身の障害受容や社会人としてのマナー、挨拶や身だしなみの習得です。職業スキルの習得やキャリア形成は企業の得意分野ですから企業内教育で必要レベルまで到達できます。逆に最低限社会人として身に付けておくべきことを支援機関は徹底的に支援してほしいと思います。障害者は入社後も不慣れな環境で緊張を強いられているいろいろ揺れますので、そういった場面でも諸々の支援をしていただければ、企業は安心して障害者を雇用できるのだと思います。

【鈴木】私は以前店舗で店長をしていてチャレンジパートナーと一緒に働いていました。受入前はお客様からクレームが来ないか、仕事内容はどうすればよいかと一人で心配していたのですが、いざ一緒に働くといろいろできるのです。私が思っていた以上のことをしてくれました。他のパートナー達も積極的に関わりをもってくれました。一緒に働くと、可能性はすごくあることを実感します。一人の店長の悶々とした悩みのために障害者雇用の可能性をないものにしてしまうところだったと反省し、いま私は本当にみな可能性があるのだから、是非一緒に働き、お互いに成長してもらいたいとお店に伝えています。

ただし、やはり企業が求める人物像と支援機関が送り出す人との間には、ギャップがあるように感じることもあります。たとえば、生活面のトラブルは会社ではどうにも対応できず、第三者機関にお願いすることがあります。就労するための準備、日常生活ができるか、自己管理ができるかを日頃から訓練していただきたいと思います。小さなことですが、家庭でも学校でも大きい声で挨拶するとか、そうした訓練をしていただき、習慣になるまで身に付けていただきたいと思います。就労したときお客様や働く仲間自然に挨拶でき、コミュニケーションが取れると信頼関係も築けると思います。

【白兼】ありがとうございます。最後に支援機関の立場からみて天野さんどうですか。

【天野】企業が欲しい人材と支援機関が送り出す人の間には乖離があるのは分かります。けれども精神障害者は、病気を患っていたときと企業で働いているときでは表情が全然違います。それを見るのは醍醐味であり、喜びです。会社で元気になる人たちを見て、励まされることがたくさんあり、皆で就労支援をしようと感じます。

【白兼】企業でできることはやる。企業ができないことは支援機関が支援する。法定雇用率があるわけですからその制度の中で、企業や支援機関、ハローワーク、障害者職業センター、就労移行支援事業所が手をとりあうことが必要だと思います。

藤原さんから日本理化学工業の大山会長さんのお話が出ましたが、私も大山さんと親しくお話をさせていただいたことがあります。大山会長も「自社で障害者を受け入れる以前は障害者に対して全然理解がなかった」とおっしゃっていました。障害者雇用の契機は、雇用率の達成や維持が目的でも構わないと思いますが、とにかく障害者の方と一緒に働くことがいかに重要か大山さんの言葉にも表れていると思います。そのために企業ができること支援機関ができること、あるいは支援機関でなければできないこと、

企業でなければできないことを理解し合い、接点を見つけていくことが重要だと思います。明日から個別の分科会がありますが分科会の中でも、企業ができること、地域ができること、支援機関ができること、どのように持ち寄るかというテーマもありますので、疑問はあろうかと思いますが、何らかの手がかりを見つけていただく機会にいただければ幸いです。

予定の時間を少し過ぎました。本日はどうもありがとうございました（拍手）。

## テーマ別パネルディスカッションⅠ 「雇用継続 ～発達障害者に対する取組み～」

司会者：有澤 千枝 （神奈川障害者職業センター 所長）  
パネリスト：神谷 和友 氏（株式会社NTTデータいち ITサービス事業部 事業部長 / オフィス事業部 部長）  
鈴木 慶太 氏（株式会社Kaizen 代表取締役）  
成澤 岐代子 氏（株式会社良品計画 総務人事・J-SOX担当 人事課）

【有澤】司会の神奈川障害者職業センターの有澤です。発達障害者の雇用の促進や就労支援のあり方が取り上げられ一定期間が経過しています。本日は、発達障害者を雇用する企業と雇用支援を行っているお立場の方々から、発達障害者の職場定着、雇用継続についてお話を伺います。

パネリストの方を紹介します。株式会社NTTデータいち神谷和友さん、株式会社Kaizen鈴木慶太さん、株式会社良品計画成澤岐代子さんです。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、発達障害の定義と雇用支援策について基本的な確認をしておきたいと思います。発表論文集440ページ「発達障害者の雇用継続・職場定着のために」をご覧ください。発達障害の定義ですが、発達障害者支援法は「自閉症、アスペルガー症候群その他の広汎性発達障害、学習障害、注意欠陥多動性障害、その他これに類する脳機能障害であって、その症状が通常低年齢において発現するもの」となっています。医学上、発達障害の範疇には知的障害も分類されていますが、発達障害者支援法では、既に様々な支援施策の対象となっている知的障害を除いて発達障害を定めています。ですから、本日はこれに則り、知的障害を伴わない発達障害者に絞って話をします。具体的には、知的障害のない広汎性発達障害、高機能自閉症、高機能アスペルガー症候群、学習障害、注意欠陥多動性障害、こうした方たちです。

全国の障害者職業センターでは、発達障害者の利用が大変多くなってきており、神奈川障害者職業センターでも平成22年度は約200名の発達障害者が利用しました。これは診断を受けている人が200人ということで、未診断の方を含めるともっと多くなり、神奈川センター利用者の3、4割を占めることとなります。教育歴や、発達障害と診断されるタイミング、手帳取得状況は皆様異なります。そうした利用者を大きく3つのカテゴリーに分類してみました。

1つ目のカテゴリーは幼少期より発達障害の傾向について、周囲も本人も気付いていて、小・中学校は普通教育でも高校からは特別支援教育を受け、既に発達障害と診断を受け、療育手帳か精神保健福祉手帳を所持している人です。この方々は障害者として就職することに違和感を持っていません。

2つ目のタイプは、普通教育を受けてきたが、何となく不全感がある、でも勉強はで



有澤 千枝

き大学も卒業して就職した。就職後は会社の人間関係や職務遂行上で課題が生じるようになり、不適応を起こし離職に至るタイプです。転職を一定期間繰り返し、発達障害の診断を受け精神保健福祉手帳を取得する方が多いようです。

3つ目のタイプは、2つ目のパターンのもう一つの状態像で、普通に大学を卒業し就職しいろいろ悩んで職場でうつ病を発症し休職してしまう方。でも、自分ではまだ発達障害のことが分からず、うつ病で具合が悪いと考えているけれど、背景には発達障害の存在があると考えられる方です。

次に、現行の支援施策の概要です。ここ数年、発達障害に係る施策の整備は様々な側面から進められており、発達障害者支援体制整備事業、発達障害者支援センター運営事業、発達障害者支援開発事業など発達障害の特性を踏まえて、本人や家族を支援する体制の構築とか、支援手法開発の取組みが進んでいます。また、ハローワークには就職支援ナビゲーターという専門職の方が配置され、来所する発達障害者に個別的に職業指導などの支援を実施するプログラムもあります。

それから雇用支援策ですがこちらも充実してきています。発達障害に特化した新しい施策が設けられていることに加え、発達障害者が療育手帳や精神保健福祉手帳を取得すると、従来の施策の対象者になるという実態があります。障害者手帳があれば雇用率のカウントになりますので、発達障害者は障害をオープンにして就職する場合に手帳を取得するケースが多いというのが実感です。

雇用開発助成金や、ステップアップ雇用奨励金などは労働局からお聞きするとまだ活用は十分でないとのことでしたが、中には、手帳を絶対取りたくない方もいらっしゃる。そういう方や企業の特性などに応じて、こういう奨励金や助成金も活用できるケースがたくさんあると思います。以上、支援施策の概要と発達障害者像を皆さんと共有したところで、ディスカッションを始めます。では、神谷さんお願いします。

【神谷】NTTデータだいちの神谷です。よろしくお願ひします。会社の業務紹介と発達障害者の就労状況を紹介します。会社の障害者雇用数ですが身体37人、知的25人、精神12人の障害者が働いています。従業員数はパート社員を含め143人です。発達障害者はソフトウェア検証、サーバー組立て・販売支援、名刺印刷、古紙再生、弁当販売、メール配送の業務を担当しています。就労場所は全国にあり、本社（豊洲）のほかに札幌から石垣島まで事業所があります。また、在宅勤務の方もいます。発達障害者が配属されているのは本社の豊洲と川口事業所です。

川口事業所では弁当箱の洗浄を行っています。弁当と給食を製造している企業から弁当箱を洗う行程を丸ごと受託しています。1日に3万食分のお弁当箱を洗って

います。続いて那須事業所ですが牧場の世話と畑で野菜を作っています。相手は生き物ですので、春夏秋冬、日曜日にも仕事がある事業所になっています。

豊洲本社では名刺を作成しています。グループ各社から注文を頂いた名刺の注文をもとに作業していますが、1文字の間違い、1点の染みも許されませんので、丁寧な仕事



神谷 和友 氏

が要求されています。業務量は月に200箱程度から1500箱程度まで、大きく変動します。また、古紙再生としてビル内で配布される機密書類を集めシュレッダーで処理します。1週間に1トン以上の量を扱っています。さらに、植木のレンタルですが、ビル内各所に配置してある観葉植物のメンテナンスを行っています。対象は約400鉢、これを2週間で1周するペースで回っています。

それから弁当の配達です。業者さんに弁当を作ってもらい、ビル内の配達と食後の弁当箱回収を行っています。交通事情で工場からの到着が遅れることがあり、12時に配達完了するため毎日時間と戦っています。

サーバー組立業務はラックの組立てのほか、返却製品のハードディスク破壊や部品の在庫管理、部品の調達事務支援を行っています。この業務は立ち上がってまだ1年たっていませんがリーダー1名、派遣社員1名のほかは、4名の発達障害者が担当しており、今では最も発達障害者が多いチームになっています。弊社で一番指導スキルの高い社内ジョブコーチがリーダーを務めています。

ソフトウェアの検証業務も行っています。ソースコード診断、ファンクションポイントの計測、ユニットテストアセスメントの3つを行っています。ソースコード診断とは、開発チームからソースコードを預かり、ツールや目視によって改善箇所の指摘を行います。ファンクションポイントの計測は設計書を預かって目視にてファンクションポイントを計測する作業です。ユニットテストアセスメントはテスト結果を預かって、解析ツールや目視によってテスト実施状況を確認して改善事項の指摘を行います。これらの業務は、IT系業務でもかなり珍しい業務で、高いITスキルが要求されるため、応募時点の本人保有スキルだけではなくて、入社してからも技術力向上のための研修をみっちり行います。

【有澤】特例子会社だけに幅広い職務の設定がなされていると思います。もうお一人発達障害者雇用の立場から成澤さんお願いします。

【成澤】良品計画の成澤と申します。

会社の概要ですが、当社は「無印良品」の国内直営店が238店舗、それ以外の海外では中国、ヨーロッパに134店舗を構えています。無印良品を中心に専門店の運営や商品企画・開発を行っています。当社の障害者雇用への取り組みは2000年にスタートしました。2000年当時の障害者雇用率は0.41%で、社会的責任を果たすという義務感からスタートしました。この時点では本部と流通センター、それから武蔵野事務所で入力を中心にスタートしました。それから約10年が経ち、2009年、ハートフルプロジェクトというのが会長、社長の指導の下に新しく発足しました。障害者雇用についての取組みをさらに進め、義務感だけではなく、明確な目的を持って障害者雇用に取り組む新しいプロジェクトです。

現在、雇用率は2.21%で雇用者数は81名です。2000年当時はやはり身体障害者の雇用が中心でしたが、現在は81名のうち半数が精神障害者です。さらに、店舗での雇用



成澤 岐代子 氏

数がすでに51名で本部を上回っています。精神障害者の方は就職する力をお持ちですが、なかなか就職する場がなく、当社ではこの方たちの特性を生かして店舗で働くことができないかと考え採用を進めています。

職務内容ですが、武蔵野事務所では入力、経理業務をしています。本社池袋では、メール業務や事務補助をしています。専門的な生産管理や情報システムを行っていて、以前こうした現場で働いた経験をお持ちの方が働いています。店舗はいろいろ仕事がありますが、品出し、「おたたみ」、清掃等を行っています。人によってはレジのポイントまで入れられる方もいますし、それぞれ特性に応じて行っています。

2009年に発足したハートフルプロジェクトですが、雇用する場が従来の本部、から店舗に拡大しました。今まで、流通業や小売業は就業場所が限定されると考えていました。小売業はお客様商売ですので失礼があっては困るのですが、これでは本当に障害者のためになるのかと考え、2009年から店舗を中心に採用をしています。特に当社の場合バックヤードが狭く店頭に出る業務がほとんどです。その中でどうすれば障害者が楽しく生き生き働くことができるか考え、工夫をしています。

また、全国230店舗の中から、ハートフルモデル店舗を決めています。やはり障害者にとっても、お店で働くことはいろいろストレスを感じます。その中で店長や店舗の雰囲気がいちんとしている店舗をモデル店舗として選んで支援しています。

当社は同じ良品計画の仲間として働ける人、働く気持ちが強く、意欲のある人を求めています。当社には良品ビジョンという会社のビジョンがあり、働く仲間の永続的な幸せ、一人一人が自分の目標にチャレンジし達成する、この仕事に就いてよかったと感じることを目標にしています。それから企業風土の醸成で、みんなが仲間という形で信じて合い、助け合い、一緒に育つことが大事だと思っています。何より1日でも1年でも長く、定年まで働ける風土づくりを考えたいと思っています。

ハートフルプロジェクトでは配属先、モデル店舗を人事で選定します。それから配属先の上司や店長に説明し、店長は一緒に働くスタッフに説明をします。これがとても重要です。スタッフがきちんと理解しないと障害者が気持ちよく働くことはできません。そのため店長への説明は時間をかけて行います。また、たとえば店長の依頼で、朝礼や終礼時に人事が店舗に出向いてハートフルプロジェクトの説明をすることもあります。それから重要なポイントですが、ほとんどの方が支援機関の支援を受けています。支援者の方には配慮事項、プロフィール表の作成を依頼します。面接だけでその方のすべてを知ることは難しいですし、支援機関は障害者の詳細をご存じです。支援機関にプロフィール表を作っていただくと、会社は配慮点を理解できます。時にはジョブコーチを依頼します。勤務前に面談で勤務時間、休日を決めます。最初に勤務時間を決めるのですが、働いてみると想像以上に勤務時間が長く辛く感じる場合があります。ですから、日々の作業を確認しつつ、やはり状況に応じてその都度見直しを図り勤務時間を変えています。基本的にはまず職場に慣れ、仕事を覚え、だんだん1人でできる仕事が増えることを目指しています。

現在、当社は発達障害者を15名雇用していますが、特別、発達障害者を選んだわけではありません。当社の求める人材像に合致する働く意欲のある人、一緒に働く仲間になれる人を面接で選んだ結果、発達障害の方も含まれていたということです。発達障害

者の方は職務内容や作業方法を指導することで、十分力を発揮できます。特に顕著なのは真面目さです。集中力が高く、ルールを守ることがしっかりできます。勤怠も良好で遅刻、早退、欠勤がほとんどありません。当社のように学生のアルバイトが多いと、欠勤や無断欠勤があり、発達障害の方が真面目に働いている姿を見ると、他の社員も頑張ろうと感じます。アスペルガー、学習障害、ADHDと様々な方がいますが、作業や体調、コミュニケーション面でその特性に応じて、配慮をしています。

発達障害者のうち勤続10年の方がいてその方に昨年勤続表彰をしました。賞状と記念品の名前入りボールペンを差し上げたところ、本当に喜んでいただき、このままずっと長く勤められるといいねと、家族もお祝いをしてくれたそうです。

発達障害者を採用するメリットは、やはり先ほども話したように、すごく真面目で、他のスタッフの手本になることです。分かりやすく指導することは、障害者のためというより、店舗で働くスタッフ、店長、社員にとって、業務の基本に立ち返ることができます。お店全体の効率アップになり創意工夫もします。分かりやすく、理解してもらうためにどうしたらいいか、店舗側でも勉強しています。コミュニケーションを大切にすることも必要です。面談時間に重きを置いていますし、ヒューマンスキルの高いスタッフがどんどん育つのではないかと感じています。

実際に働いている発達障害者の方をご紹介します。この方は紳士用品担当です。洋服がとても好きなので今マネキンに洋服を着せています。それから、この方は女性ですが食品の品出しをしています。みなさん是非当社の店舗に立ち寄って下さい。

【有澤】ありがとうございました。発達障害者のセールスポイントを更に伸ばす形で雇用に取り組みされている話を伺うことができました。3人目のパネリストは鈴木さんです。鈴木さんはユニークなお取り組みをなされています。ではお願いします。

【鈴木】株式会社Kaie nの鈴木です。

当社は株式会社ですがノンプロフィットに近い会社です。今、東京の港区麻布十番で障害者委託訓練をハローワークから受託しているのと、横浜で「発達障害者就労支援事業」というモデル事業を厚労省から受託していて、私もほとんど横浜に詰めています。今8人のスタッフで発達障害者の強みや特性を生かした仕事に就いて活躍することを応援しようと取り組んでいます。

企業に障害者枠での人材紹介をしているのと、大学生や一般枠を目指す方、手帳のない方や診断の付いていない方も多いため、そうした方々を対象に内定塾をお金を頂いて行っています。また、社会的経験が不足したまま成長する方が多いので、来年から本格的に始動するのですが、十代向けの授業、学習塾と部活動を合わせたものを目指しています。企業向けのコンサルティングもしています。

発達障害は、医師がDSM-IV（精神障害の診断と統計の手引き第4版）や生活面から定義したもので、職場でどういう特性を持つかは医師もあまり詳しく分かりません。



鈴木 慶太 氏

当社は今まで350人ぐらいの方に会っていますので、その聞き取りや実際に訓練、修生が定着したあとの聞き取りから職場で次のようなミスが生じると思います。

まず「うそ」が分かりません。大丈夫だよとか、休んでもいいよと言うと、本当に休むことがあります。また、民主主義と資本主義を履き違えています。一人一人は平等ですが、仕事の場では当然上下関係があり、守らなければいけないこともあるのですが混同しているケースがあります。勉強力と仕事力を混同している場合があります。勉強ができることと仕事ができることはかなり違いますので、やはりコミュニケーション、動的なコミュニケーションと言っていますけれども、会話ベースのコミュニケーションがやはり弱いので、仕事力のところが欠落しがちであることを理解していないケースが多いと思います。真理と事実の違いを理解できないこともあります。人間が行うものは、一つの事象でもいろいろな事実を見ることができるとは思います。発達障害の人はやはり一つの真理を求めてしまうので、食い違おうとどうしても混乱します。そのずれが起きたときに、どこに責任を転嫁するかというと、他人に押し付ける方もいます。それだけずれが頻繁に生じるのです。重要なことですが言語に遅れがない場合、コミュニケーションが取れると思っている人が多いです。発信は自分のペースでしゃべるので上手です。ただし、受信が往々にして苦手です。理解することと実行できることの差も大きい場合が多いのです。

職場で眠気を生じるケースがあります。脳機能の違いで小脳とか自律神経系も違いますので、眠るまでが大変で朝も苦手というケースがあります。それから、職場で人と仲良くしようとしみます。友達ができたことがないとか、恋人がいたことがないという人がすごく多いですから、やはり職場では仲良くしないといけないと強迫観念にとられる人が多いと思います。職場は仕事をするところだとしっかり伝えた上で、人間関係を築くよう伝えます。

勉強が得意なケースは特にそうですが、一生懸命やればいつかはできると思っているみたいです。しかし、仕事というのは相手のペースでやるものですので、相手の欲しいもの相手の欲しいタイミングで提出しないとイケませんので、自分のペースでいつまでもすることはできませんと言っています。ただ、そんな弱い面ばかり強調してもイケません。弱みは強みの裏返しなので、強みを活かせる仕事や働き方を目指したほうがいいと言っています。勤怠と段取りは弱いと思いますので、これが目立たないところがいいと思います。ただ、先ほどの成澤さんの話にあったように、勤怠の強い人もいますので、全員に当てはまるわけではありません。

あと同時並行はいろいろな意味で弱いのですが、逆に言うと一つのことに對する集中力はあります。新しい環境に対する適応力は弱いのですが、これも1回はまると組織への帰属意識が強いとも言えます。組織に對し忠誠を誓うとか上司の指示をきちんと聞く面がありますので、それを上手に利用していただきたいと思います。聴覚はやはり弱く、視覚を使ったほうがいいと思います。自分なりのルールになってしまうのですが、その分、それが他者の論理とうまくかみ合えば、こだわりとか深みにいくと思います。判断や決断が弱いケースがあるのですが、慎重にミスをチェックする仕事を任せるのはいいかもしれません。ただし、ADHDの人は、若干傾向が違います。こうした強みや弱みを持っている人にどう働いてもらえばいいかということ、やはり後工程がよいと思

ます。例えば、この会場のようなホールを建てるときには、立地条件、集客力、ニーズ等を把握し、コンペを行い、仕様を決める仕事、設計や業者選考の仕事、施工、耐震強度のチェック、保守管理等の仕事があると思います。向いているのはやはり建築後のチェックや保守管理です。業界的に言うと静脈系の仕事です。マニュアルやルールが決まっている仕事に向いています。確認管理、保守点検、品質、こうした言葉が付く仕事はいいと思います。

従来の福祉型の人格を見据えて症状を理解するという臨床心理的なアプローチは混乱を招きます。支援者側がルールを決めてカチカチ進めていく。それこそ、NTTデータだいちさんで言うWBSみたいな、いつまでに誰が何をするかという作業がきちんと決まっている方が動きやすい。

また、人を理解するより業務を管理することをおすすめします。支援者は結果が出ている限り、いわゆる発達障害の方の「こだわり」にはこだわらないほうがいいと思います。あとは、ズケズケ指摘し、褒められたことがない人が多いので、きちんと褒めるというのが重要だと思います。昭和的な喝は意味不明と思われるので、御法度です。見捨てられる経験がすごく多いですから、見捨てないというメッセージを常に発するのがいいと思います。

職場定着に向けた取組みとしては、人と人とのつながりを皆求めています。発達障害の方もそうでない方もつながりを求めているけれども、その方法が分からないのです。ですから、場を作ることをしています。当社はフェイスブックよりもミクシィに近いのですが、独自のSNSを立ち上げ、オンラインで悩みや喜びを共有しています。あと、当然、リアルな会も必要ですので、先週末は忘年会をしました。オフ会や茶話会を月に数回開催しています。模範とかロールモデルの具体化も大切です。訓練の場に先輩を呼んで来ます。両者にメリットがあり一体感が生まれます。集団心理を使って定着につなげていくのです。職を得た自分のことをまだ職を得ていない人に表現することで、自分自身を律する面があります。帰属意識とかピアサポート願望、社会に対する貢献を望む人は多いですから、傷ついている分、より傷ついている人をサポートしたいという感情はあるので、それを利用します。大学生とか大卒の人、若干WEBサイトにアクセスできる、書き込みができるリテラシーがある方に、就業応援パックを提供しています。

【有澤】ありがとうございました。「ズケズケ指摘し、褒める」というのは参考になります。

今日は雇用管理、職場定着がテーマですので、企業のお立場のお二人に、これまで発達障害の方の雇用管理、雇用支援を行う中で特に困った経験を伺います。そしてその課題にどう取り組まれてきたかお話しを頂きたいと思います。

【神谷】2つ事例を紹介します。まずAさんですが平成21年10月にハローワーク経由で入社、支援者はいませんでした。独自に就職活動され、求人票を見て応募されました。大卒30代男性です。手帳は精神3級、手帳取得時の診断名はうつ病です。担当業務は社内の紙資料をスキャナーで電子化する業務です。10月に入社したのですが、半年後の22年3月末に退職しました。退職までの経緯ですが、Aさん所属のチームは男性社員と女性社員とAさんの3人。状況に応じて社内のジョブコーチが関与していました。男性社員がほかの業務とかけ持ちで忙しかったため女性社員がこのAさんに指示をしていました。そうしたところ1回目の爆発が起き、女性社員に向かって「あなたは何者ですか」と敵対

的態度を取るようになりました。入社後しばらくはチーム内で雑談もしていたのですが、この爆発以降はほとんど雑談もしなくなりました。我々もうつ以外の何かを感じるようになり、外部の支援者を紹介するなど、支援体制の確保を試みましたが、本人は支援者との関係構築を拒否しました。年が変わり何とか仕事をしていたのですが、たまたま通常の作業フローと別フローで臨時に作業することがありました。不慣れな作業環境、急なスケジュール変更のため、翌日ジョブコーチに不満をぶつけました。これが2回目の爆発です。2月下旬から体調不良で出社しない日が続きチームへの不信感から、負のループに入った気がします。出勤する日もあったのですが、不意に出勤する感じで、3月下旬に意思を確認したところ働くのは困難ですと自ら退職されました。

社内の対応ですが、何度か個人面談を実施しました。訴えたいことがなかなか表現されず真の思いを探るのに苦労しました。真の思いが判明しても、誤解と妄想に起因することばかりで、その旨を説明しても自己中心的な応答が続いて納得したかどうか怪しいと思っています。誤解の蓄積からメンバーを信用しておらず、不満を感じても自身でため込むばかりでした。この方は一人暮らしであるため、身近に相談する人がいませんし、支援機関とのつながりもありませんでした。支援機関を紹介したのですが、全く相手を信用せず破談となりました。

我々が学んだことですが、支援者の存在を入社の条件とすべきでした。医師や家族と連携するためにも支援者は必須です。発達障害や統合失調症の可能性を感じたのは、大分あとでした。チーム内の対応方法を確認し念を押すべきだったと思います。そうすれば、2回目の爆発は防げたかもしれません。うつ病の向こうに何かあるのか、あらかじめ勉強しておくべきでした。現在はこの経験から大分知識はつきましたが、このときはそこまで思いが巡りませんでした。この方に支援者がいれば、何かヒントがあったかのではと思います。

次はBさんの例です。この方は今年3月にハローワーク経由で入社しました。支援者がいて、専門学校卒業30代の男性。手帳は精神3級。応募時点では統合失調症ということでした。所属はソフトウェア検証チームです。ファンクションポイント計測の技術研修をずっと行っていました。このチームはファンクションポイントの計測をやるために設計書を読み込んで機能を把握し、不明点があれば質問し、機能を数値化するという作業を繰り返します。

採用面接を通じて、何となく発達障害の雰囲気を感じましたが、支援者に確認したところ発達障害を指摘されたことはないとのことで、我々も統合失調症の安定具合に気を取られていました。春から夏にかけて技術研修を進め、内容はどんどん難しくなります。Bさんは個人作業がある程度できるのですが、グループ作業になると居眠りや寝坊による遅刻がありました。支援者に協力いただいて、生活面での改善を行いました。私との個人面談は1か月から2か月おきに行い、本人の気持ちなどを聞いていました。「医師から体調がいいとコメントをもらっています」とか、「1年前は夏バテしたので今年は気を付けます」と本人から聞いており、前向きにいろいろ考えているな、自分の体に気を遣っているなと感じていました。

8月になるとBさんは休みがちになります。一旦休むと1週間は出てきません。こうした状況でしたので、支援の方は最初、医師を含めて生活指導をしてくれたようです。

生活リズムを整えてください、冷房の使い方は大丈夫ですか、食事をちゃんと取っていますか等です。支援者は自宅訪問をしていただきましたが、なかなか出勤できず、夏バテや風邪を訴え、やがて昼夜逆転が伝わってきて、その後も体調不良を理由に休む状況が9月まで続きました。休むときも連絡なしに休むなど、社会人としての基本ができていません。それから支援者とのやり取りも、言葉が出てこない状況があって、支援者も9月ぐらいには発達障害を疑うようになりました。

その後も出勤できない状況が続き、支援者は心理検査を受けさせて、Bさんの苦手なところが明らかになってきました。言葉の概念理解が苦手、思いを言語化することが苦手であることが分かり、設計書を読んで不明点があれば質問していく作業を繰り返すソフトウェア検証チームには適さないことが分かりました。

Bさんは11月上旬から何とか出勤し始めました。まずは、簡単な資料整理などをしてもらい、職場では部署変更等の環境を整備し、12月からサーバー組立業務に変わりました。しかし、その業務においても的確な角度でネジを工具に当てることができない、体の使い方が怪しい、立ち仕事の体力がなく疲れやすいなど新たな弱点が出ています。社内のジョブコーチがハウレンソウ（報告・連絡・相談）も含め、時にBさんが涙目になるぐらい厳しく指導をしています。先週の金曜日は、自由参加の社内の忘年会だったのですが、Bさんも参加して楽しく過ごしている様子でしたので、少し安心しています。この例で学んだのは支援者がいても全てを把握しているとは限らないということです。今回の例で言うと発達障害があることは後から分かりました。それから支援者は地域の支援団体や職業センターと連携するのがいいと思いました。それぞれのメリットを生かして対応していただいています。

直接的には地域の支援団体がフォローしていただき、かなりフットワーク軽く、当方から問い合わせがあれば素早く動いてくれます。職業センターは最初から関わってくれていたのですがもう少し早く（発達障害に）気付いてほしかったですね。ただ、気付いてからはきちんと対応いただいています。以上困った事例の紹介です。

**【有澤】**ありがとうございます。職業センターはもう少し早く気付くべきだったのに、すみませんでした。二つのケースを紹介いただきましたが、企業として御苦労されたことが伝わってきました。お二方とも入社当初は発達障害の傾向があることがわからず、しばらくして判明したのですね。

**【鈴木】**統合失調症の3割から7割ぐらいは発達障害の誤診ではないかという人がいます。小さい頃からその傾向があれば発達障害、思春期に症状が出るのは統合失調症ですので違いを支援者は理解する必要があります。うつ病のケースもある一場面でもより低空飛行になるとうつと診断されるケースがあります。一度何か起きるとどんなケースでもやはり難しいと思われまので、問題発生前にいかに分かるかが大事だと思います。あと、発達障害傾向の人の場合、支援者や上司が感情を表して接するよりもきちんとルール化して、そのルールを守れているかどうか伝えることが大切です。ホワイトボード等にルールを視覚化、構造化し提示するのがいいと思います。傾聴して価値観を認めるのも必要ですが、働く上でのルールはこうですと伝えるのがいいと思います。

**【有澤】**神谷さん、2例目の方は今も就職を継続しているのですね。これからの職場定着についてお考えはありますか。

【神谷】夏場にたくさん休んでしまったこともあり、彼は利用できる休みを使い果たしています。「あなたは休まず来ないとだめだよ」とプレッシャーをかけています。そのために必要な技術、ドライバーやペンチ、狙った位置に物をちゃんと貼り付ける等を確実に覚えないと、次がないよとプレッシャーをかけています。あとは支援者の方々にこまめに来てもらい本人の気が緩まないようにしてもらっています。

【有澤】分かりました。次は成澤さんにお話を伺いたいのですが。

【成澤】日々の作業の中で起きたことを紹介します。発達障害と診断されたばかりで、障害の受容が十分ではない方がいました。店舗で「私は何でもできます。何でも指示してください」と言うので、つい店のスタッフも同時に2つの指示をしました。するとやはりパニックになり「こんなにたくさんのは無理です」と品出しを途中で放棄してしまいました。時間を置くと冷静になり、店長との話し合いの中で、仕事の確認表をつけることになりました。確認表には日々の仕事内容を書き出し、終礼時にどれだけできたか確認します。それからこの方は言葉遣いが問題でした。悪気はないのですが店舗にはお客様がいます。お客様がむっとすることがあり、店が謝罪することがあったので、店頭に出る前にトレーニングを積みました。

またアスペルガーの方ですが、支援機関から配慮事項を伝えられていましたので、店舗スタッフは仕事を丁寧に指導しました。するとそれが障害者差別だと怒って主張されました。それに関しては、職業センターや支援機関、店長、本人の4者で話し合いをし、少しずつ理解は深まりました。この方は相手を非難する傾向が強く「もっとハキハキ話してよ」と大きな声で店内のスタッフを注意します。職業センターや支援機関の方と話合ったところ、納得できないと感情的に発言してしまうので、互いに納得し合ひましょう、理路整然と説明すれば、強い言い方も減るのではないかとミーティングをしています。

それから、学習障害とアスペルガーを持った方がいます。この方はやはり数字が苦手です。当社もレジがあるのですがレジは基本的に行わないことにしました。それから、食品の賞味期限チェックがあります。これは数字で足し算引き算とかではないので大丈夫かと思ったのですが、やはり日数計算です。ストレスを感じていました。そこで話し合いの中で人の2倍、3倍かけ少しずつ挑戦しています。

ADHDの方で、定型的な作業は集中力が切れ飽きてしまう方がいます。そのため品出しも何種類かをやってもらい、なるべくあちこち動きのある作業をしてもらうようにしました。

別のアスペルガーの方ですが、当社の基本的な職務に品出しと掃除があります。品出しは、文字通り品物を陳列するわけで、通常さほど指導時間は取られません。しかし、この方は理解に時間がかかり、落ち込んでしまいました。支援者と相談しながら、彼女自身は一生懸命働こうと前向きに努力しているので、何がいけないのか検討しました。教える側の能力が求められるし、雇用する側も伝達スキルを上げようと思いました。時間はかかりましたが、今はこの方も品出しを楽しんでいます。

事務職をしているアスペルガーの方で、聴覚刺激に過敏な方がいます。入力業務をしているのですが、電話の音や人の歩行音も気になる。どンドンイライラして独り言が多くなり、周囲が迷惑することがありました。ヘッドフォンを試してみたところすごく効

果がありました。家族の同意を得てヘッドフォンを使用して仕事をしています。本人に聞くととても気持ちがよく、仕事に集中できると言っています。こうした小さなことを細々と組み合わせ定着に向けた取り組みを行っています。

【有澤】ありがとうございました。お一方お一方の特性をよく把握され、それに応じた様々な取り組みをなさっていると感心しました。鈴木さん如何ですか。

【鈴木】「何でもできます」と言う人は、客観視が課題だと思います。作業がどう組み立てられるのか客観化、想像することが苦手なので、理解したけれどできないことが生じやすく、スモールステップを試みるのは納得する点です。周囲の人に何か言うのは「それは意見や感想です。職場では言うてはいけません」とルール化すると「これは言うてはいけないのですね」と理解できるケースが多いと思います。

欧米ではADHD、アスペルガー、学習障害と簡単に分類しますが、ほとんどの場合状態は重なり、どこかの面が強くなるだけです。専門医に聞いても「ADHDはアスペルガー（の症状）が軽く現れているのではないかと思う」とおっしゃるぐらいで、基本的に互いの状態が重なっています。ADHDの傾向が強い人は、興味がないとすぐ眠たくなる、違うところが気になる傾向があるので、興味があることに向けることが大切です。また、本来は気分転換の方法がオトナになるまでには獲得できているのですが、それが難しいので、気分転換の方法を指示したり業務を30分か1時間ごとに変えるのは、有効だと思います。

ヘッドフォンは人の声が聞こえるヘッドフォンもありますのでいいと思います。ただ、感覚過敏は改善する場合があります。

【有澤】具体的なイメージが湧いてきました。今後、発達障害者の職場定着に向けて、どういう視点やセンスを持って雇用上の配慮、支援をしていくことが必要だとお考えでしょうか。神谷さんいかがですか。

【神谷】会社としては一対一の手厚い対応をしないと駄目だと思います。我々の会社で手厚い対応をしている名刺を作るチームですが、マネージャーは2号ジョブコーチです。そのほかりーダーとして身体障害の方、メンバーは発達障害が3人と精神障害1人という体制です。マネージャーは業務に精通するとともに、前職が身体障害者の介護経験もある気持ちと技術を持った方です。仕事の内容をルーティンワークにする。曖昧な指示を避ける。仕事の期日を明確に示す。得意なことに取り組む。一度に多くのことを任せない。指示系統を明確にする。優先順位を確認する。判断のポイントを明らかにする。それから、仕事量の調整をする。混乱を生じやすいメンバーですので、臨機応変な対応を必要としないよう仕事を準備しています。次に、環境面ですが、個人差がありますが、臭いのある仕事は排除しています。梱包用のビニールを使う場面があり苦手な人は他の仕事をするようにしています。それから、座席位置が落ち着かない人もいますので出入口近くを外します。休息場所として職場内に簡易ベッドを置いており、気分がよくないときは横になれます。

その他、通院の配慮です。必要なときに安心して休暇が取れるよう仕事の融通を利かせています。困っている様子ときにはマネージャーが声をかけます。座席の位置をマネージャーから目の届く位置にして、仕事以外の話を語りかけることで、本人からも気楽にマネージャーのほうに声をかけやすいような環境を作っています。

それから、随時面談を実施しています。ほぼ毎日1人ずつマネージャーが昼御飯を食べながら本人の話を聞いています。短時間勤務を選んでいる方で体調のいい日には残業してフルタイム相当の働き方ができるようにしています。気分転換のために別業務を行うこともしています。古紙再生業務など、ほかのチームを手伝うとかメール配送業務を掛け持ちします。別業務による気分転換は、すべてのメンバーに有効というわけではなく、やはり自分のエリアから出たがらない人もいますので、そういう方には無理強いはしません。

【有澤】仕事を分かりやすくし、見通しを持って取り組めるようにする、環境や通院の配慮、日頃の声かけや面談を綿密にするという取組みを通して雇用継続を図っているというお話でした。成澤さんいかがですか。

【成澤】コミュニケーションができない方が多いとのことですが、我が社の店舗で働く方々はコミュニケーションも苦手ではなく、お客様と話すのが好きな方がたくさんいます。個人の個性がありますので、会社や支援機関はそれを把握して、その方に合った雇用管理や指導をすることが大事だと思います。当社では作業マニュアルを各店でそれぞれ個人に合わせて作っています。支援機関の方もマニュアル作成にご協力していただき、1日の流れを分かりやすく作り、作業を具体的に記述しています。図よりも写真のほうが仕事がしやすいという人には写真を使い、様々な工夫をしています。

【鈴木】適性を見極めて配置することは別に障害者に限った話ではないので、企業の方には「特別新しいことをしなくてもいい」と常々言っています、優秀なマネージャーは、発達障害を知らなくてもその人の得意不得手、どういう意思や志向を持っているか、現在の到達点はどこか、どんなステップを踏めばよいかを把握しています。発達障害のことを全く知らなくても雇用管理はできると思います。

ただし、発達障害の方は客観化が難しいことが多く、周囲の認識と本人の認識は様々な場面でずれが生じます。私の訓練生の場合、徹底しているのはハウレンソウと質問なので、困ったときの発信とその方法、加えて受信をきちんとしているかどうかが大事です。受信はノートを取り、自分の中に落とし込み、今日一日上司との約束を守れたか、ずれたら質問や相談をします。雇用者側はその間で報告・連絡・相談・質問を受けることが必要で、それが上手にできない場合は、システムティックに人事が指示すると思います。このやり方は健常者にも有効です。

また、ビジネスの話ですが、ロジックツリーを立てたほうが良いと思います。発達障害の方の根本的な気持ちは「不安」です。何が起きるか分からない、予想がつかない不安です。想像力や客観性がないので道があまり見えないし、その先どうなるかが分からないので、ロジックツリーという論理の木を書き、「嫌だ」とあなたは怖がっているけど、その先こういうツリーがあるよと提示すると、案外落ち着いて行動できる人が多いという印象があります。

【有澤】「ロジックツリー」は企業の方だけではなく、支援者にも参考になると思います。

さて、企業の方も支援機関と関わる機会が増えていると思うのですが、支援機関への要望があればお願いします。

【神谷】職場には余裕がありません。募集している業務以外への横滑りができるほど、障害者枠での受け皿は大きくありません。もうピンポイントです。ですから慎重に職場を選

んでいただきたいと思います。入社後の社内教育も、会社は業務知識について教育しますが、立ち居振る舞いやコミュニケーションの難しさがある場合、事前にトレーニングを済ませてほしいと思います。体調を維持する方法も習得してほしいです。日々の生活を安定させる方法が分かっていること、相談先を確保していることです。帰宅後や休みの日の過ごし方、自分が働き続けるために体調を維持するためにどうしたらいいかを身に付けておいてほしいと思います。それでも体調を崩すことはあるでしょうから、適切な相談先を確保してほしいと思います。いずれも応募時点で必要なことです。だから、入口で勝負がついてしまうと思います。

【有澤】就職前の準備が大切というお話でした。では成澤さんいかがでしょうか。

【成澤】当社は全国各地に勤務先がありますので、必ず支援機関や職業センターに支援をお願いしています。東京から各地にいつも訪問することはできないので、問題が起きたときに支援機関がバックアップしてくれています。障害に対する知識も不足していますので、支援機関や職業センターの方に教えていただくと助かります。

支援機関には障害者の正確な症状を教えてくださいと思います。例えば先ほどプロフィール表を作ってもらった話ですが、プロフィール表には苦手なことや不得手なことが記載されていない場合が多いのです。実際働くといろいろ店長から報告があります。不得意なことをたくさん書いたから採用を取消すわけではないので、正直に記載して欲しいと思います。一緒に働く仲間の苦手な部分は最初から把握しておきたいし、支援者と一緒にフォローしたいと考えています。

精神的にも体調面でも働く準備ができていない人が応募されることがあります。支援者の方にはその準備性を見極めて欲しいと思います。きちんと見極めることで、体調や精神面で準備が整っていないのに就職し、症状が悪化する事を避けられると思います。また、会社もなぜ体調が悪化したのか、指導方法が悪かったのではないかとすごく気になります。双方のためにもできないことは何か教えていただきたいと思います。

【有澤】ありがとうございました。職業準備性ということは昔から言われていますが、しっかりアセスメントし就職支援をしていくことが大事だと思います。支援者は「苦手なことを強調すると採用されないのではないか」と思ってしまい逡巡するところですが、ご理解いただける企業であれば、懸念事項は事前に伝えることが、結局いい結果を伴うと思います。鈴木さん如何でしょうか。

【鈴木】支援者は本人が苦手と認めないことは伝えられない、書けないというのがあると思います。本人が苦手なことを認めない理由は、客観化が難しいということです。自分ではできると思っていて、就職して初めてできない自分に向き合うと、違う問題が起きたりします。苦手を分からせるのは実習を経験する中で「こうだったね」と事実を作らないと難しいケースがあります。

【有澤】ここでフロアーの皆様方から質問や意見を頂きたいです。

【参加者①】参考になる話をたくさんお聞かせいただいたのですが、いくつか感じたことを申し上げます。私は特例子会社で仕事をしています。問題が発生してからだと大変という話があったのですが、私は障害者も健常者も問題は起こすと思います。失敗もすればミスもします。でも、それをどう克服するかが企業力だと思うし、企業が成長しないと最終的には解決できないと思います。障害者に責めを帰して辞めさせることはたやすい

かもしれません。でも、そうではない道を選ぶことこそ、私は障害者の雇用だと感じていますので、ご意見をお聞かせいただければと思います。

それから、発達障害者を社会人として認めてほしいと思います。例えば、子供扱いはやめたほうが良いと思います。25才の店長が障害のことを勉強していなくても障害者雇用はできると確信しています。それは人と人だからです。中小企業の社長の言葉で「障害者雇用は優しさがあればできるよ」と言われてびっくりしました。私はその言葉をもとにこれまで雇用に取り組んできました。大きな会社の発言には影響力があります。ですから本当に今の何倍も障害者雇用を進めてほしいのです。

もう一つは、コミュニケーション能力をつけてから就職して欲しいとは言わないでほしいのです。我が社に来ればコミュニケーション能力は身に付けさせるから、どんどん送ってこいって言っていただけることを企業人として要望します。「このスキルがないと我が社には入れないよ」と言われたら、コミュニケーション能力が不足しているのが発達障害者なので、それを身に付けて来いというのは厳しいです。特に特別支援学校高等教育ぐらいのレベルで、そこまで身に付けろというのは厳しすぎると思いませんか。もっと門戸を開いて障害者雇用の拡大に努めていただけたらと思います。私たち企業人としてもできる限りの支援や応援をしたいと思います。感想を申し上げました。

**【鈴木】**問題が発生してからが勝負でそれをするのが会社ではないかのご意見、確かにそう思います。失敗することはすごく重要です。会社経営は9割ぐらいが失敗ですからそこからいかに成功させるかが大事です。ただし、発達障害のある方に話を聞いていたら、やはり「失敗」ではなく「挫折」になることが多いのです。挫折させないようにいかに失敗で食い止めるかというのが重要だと思います。

また、ご指摘のとおり、別に障害者雇用だから専門知識が必要なわけではなく、企業人として普通に管理することが重要だというのは同感です。だから、「そんなに肩肘張らなくていいです」と常に発信していかないといけないですし、逆に発達障害の方は、視覚化、構造化して伝えないといけないですから、伝える力が付くことは企業にとってすごくプラスですと伝えていきたいと思います。

**【神谷】**先ほど私は入社後の会社での教育に期待しないしてほしいと話しましたが、トレーニングする場はちゃんとあり、トレーニングを積み重ねることでカバーできると思うので、それを済ませてから来てくださいということです。

**【参加者②】**障害者を雇用する企業の者です。障害者を採用する企業は、毎日その方と接するので、この人はこんな面が苦手だと新たな発見をします。一方支援者の方は過去の経緯や家庭の状況等は詳しく把握されていると思いますが、企業で新しい仕事にチャレンジしているご本人のことは分からない面もあると思います。

入社した以上、上司が全面的に面倒を見る覚悟を持たないといけないと思います。部下が障害を持っていれば、障害のことも勉強しないといけないし、企業の管理者は、雇用管理の勉強も技術的な勉強も、障害の勉強もしないといけない。大変だと思いますが、それが企業の責務だと思います。

一方障害者の困り事は、仕事だけでなく家庭の問題等複雑でその辺のサポートを会社はできませんので、支援者が家族の方といろいろ相談する三位一体の支援がいいと思います。仕事のことは支援者の方は詳しく分からないわけですから、会社が全面的に面倒

を見る、そうしないと職場定着は難しいと思います。

【参加者③】 同じく障害者雇用に取り組む企業の者です。良品計画成澤さんに伺いたいのですが、発達障害者は一般的には売り場や店舗で働くのは難しいとされているのではないかと思います。売り場で特にお客様との対応について苦慮されたご経験があるか伺います。私どもも売り場で働いている方がいますが、例えば、お客様の前で逃げてしまったり、その場でパニックになる場合があります。また、そうした事例がある場合、他部署へ異動させる考えもあるでしょうし、対応できるよう指導する方法もあると思うのですが、如何でしょうか。

【成澤】 当社には接客が好きで販売がしたいあるいは経験がある方が面接に来ます。とはいえ、実際にはお客様から難しいことを聞かれパニックになることもあります。当社では全店共通のマニュアルをもとに店舗配属前に研修で挨拶の練習を強化します。お客様に声をかけられ「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」「こちらの商品はここです」と答えるためです。ただ、難しい質問をするお客様もいらっしゃいます。そうしたときすぐに「係の者に代わります」と答えられるよう何度も練習します。店舗に配属されるとそこでも挨拶の練習をします。それでもなお不安な人もいますので難しいことは答えなくていいと伝えます。すぐに社員に代わる体制を店舗の中で取ろうとしています。

発達障害者にアンケートを取り、「働くときに注意していることがありますか」と質問をしました。回答の中に「入社前は緊張したが、たくさんお客さんと話しができて触れ合いに感動した」という感想があり、会社としてもすごくうれしくなりました。また、反対に「コミュニケーションを取るのが苦手で、お客様に迷惑がかからないよう話し方や口調に気を付けることを目標にします」と書いてくれた方もいました。ご本人の働く気持ちがあるからこそ、私達も会社として、その人を応援し支援したいと強く感じました。

【有澤】 では、みなさま最後にご発言を頂きたいと思います。

【神谷】 支援者の方にお伝えしたいのは、新規の雇用開拓も大切ですが、すでに雇用実績がある企業にアプローチするのが有効だと思います。

【鈴木】 まず人間であって、そこに発達障害というスパイスが付いていると考えるといいと思います。何か変なことが起きたとき人間ならそういう反応もあると思うので、どうしても説明できないときだけ発達障害を考えるとよいと思います。あとニートの25%、引きこもりの7割、統合失調症の3割から7割ぐらいの割合で発達障害が指摘されています。発達障害はいろいろなところに潜んでいて、大きな社会問題ですが、働ける人もたくさんいますので、それを生かすのはすごく面白い仕事だと思います。「東京の話だ」という方もいます。私も地方での生活が長いので感覚が分かります。いわゆる東京で言う発達障害と地方の発達障害はちょっと違うと思いますが、いわゆるニート、フリーター像に近いような発達障害の方が地方でもこれから数年後、5年後には、東京と同じように増えてくる状況があると思います。

【成澤】 障害者雇用はマニュアルどおりにいかないことがたくさんあります。会社だけでは解決できないこともたくさんあり、一人の障害者のためにいろいろな機関が重なり合って、職場定着に向けて支援をしていくのだと思います。私も企業としてできることを頑張りたいと思います。

【有澤】ありがとうございました。パネリストの皆さんの知見を十分引き出せたかどうか自信がありませんが、本日は発達障害者雇用の第一線のパネリストのお話を皆様方にお届けいたしました。どうもありがとうございました。

## テーマ別パネルディスカッションⅡ 「雇用継続 ～中小企業における取組み～」

司会者：秦 政 氏（特定非営利活動法人障がい者就業・雇用支援センター 理事長）  
パネリスト：伊澤 壯樹 氏（立川公共職業安定所 雇用指導官）  
小林 信 氏（全国中小企業団体中央会 労働政策部長）  
鈴木 厚志 氏（京丸園株式会社 代表取締役）

【 秦 】 今回のテーマは、中小企業における障害者雇用の継続です。障害のある方が長きにわたって働くための環境をどのように整備していくか、そのために何が求められるか、経営資源が厳しい中でどう中小企業における雇用の活性化をどう図るかということが、これからの日本全体の大事なテーマになると思います。

厚生労働省が今年11月25日に発表した雇用統計によると、昨年1.68%であった障害者の雇用率は1.65%に下がりました。ただし、平成20年の法改正によって計算上の分母が増加していますので法改正がなかったと仮定するとこの数字は1.75%まで伸びていることになります。つまり、この不況下でも多くの企業の努力があって障害者雇用は着実に伸びているといえます。

しかし、「必要性は分かっているけど、この不況のなか経営を維持しながら、すぐ戦力にはならないかもしれない障害者を受け入れることは大変。欲しい人材も確保できない」と多くの経営者がお話されます。障害者雇用が進まない背景の1つは、経営環境の厳しさがあります。2つ目は障害者に提供する仕事がないこと。3つ目はまだまだ受け入れる環境がハード・ソフト共に整っていないことなどです。

なかでも中小企業の方々は、欲しい人が採れない、育てるゆとりがない、支援者配置のゆとりがない、地域全体で障害者雇用をするならともかく自社だけ受け入れるのは難しい、という声を多く聞きます。

中小企業が障害者雇用を進めるときに、地域の支援機関との連携は不可欠でしょうし、様々な制度を活用しながら少しでも中小企業の負担が軽くなる環境整備が不可欠だろうと思います。また、採用後も問題発生時に身近に相談できる場所があるかないかで不安も違います。これらが多くの中小企業が抱える課題だと思います。

一方、日本全体を見ると、大企業はごくわずかで法人の99%が中小企業です。日本は中小企業に支えられているわけです。グローバル経済の中で海外にマーケ



秦 政 氏

ットを求める大企業はいいけれど、中小企業は将来にわたって地域に根ざして仕事を続けるしかない。そのような中小企業を経営的に安定させ、新たな職域を作り、地域を活性化させることは、日本の将来のために必要なことだと思います。今日はそのような状況を背景に、3人のパネリストの方と議論していきたいと思っています。

では、トップバッターの京丸園鈴木さんにお話をお願いします。

【鈴木】私は農家の長男に生まれずっと農業をやってきました。私で13代目になります。京丸園は8年前に法人化したのですが、17年前のちょうど30歳のときに自分にとって大きな転機がありました。1つはこれからどのような農園にしていけばいいのか非常に悩んだ時期に農業技術だけではなく、経営の勉強をすることが大事だと教わったことです。もう1つは、当時障害を持った方と出会ったことです。以来、うちの農場は変わったのではないかと思います。



鈴木 厚志 氏

17年前というと農業は「きつい、汚い、かっこ悪い、給料が安い」の4Kと言われていました。求人を出しても、杖をついた高齢の方が障害を持った方が親御さんと来られるくらいで、私はいつもお断りしていました。今でも忘れられないのですが「障害を持った人たちとどう接していいか分からないから無理です」と断ると、お母さんは「給料は要らないから働かせてほしい」と言います。私は働くのは給料のためだと思っていましたから、その意味が全く分かりませんでした。ところが、1人だけでなく何人もの方が、同じようなことをおっしゃるので、ある時話を伺うと「うちの息子は農業だったら何かできるかもしれない」と言うのです。農業という産業に何か魅力を感じているように聞こえてとても不思議だったので、「農業で何ができますか。」と聞きました。「うちの息子は体力があるから肥料袋を担げます。そこまで運べと言われてたらちゃんと運びます。草と野菜の区別さえ教えてくれれば根気よく草も取ります」と具体的なイメージがあります。それまで私は、種まきから野菜が採れるまでできないと農家ではないと思っていましたから、一つの仕事を分解し、できる仕事を探すという福祉的な考え方を初めて知り、いろいろな人たちの力を借りて作業を組み立てれば、農業でも障害者雇用ができるのではないかと考えるようになりました。

いろいろな人たちが働ける農場を作ることを目指し、『笑顔創造』という経営理念を掲げ平成8年に法人化しました。私は以前『福祉』という言葉が嫌いでした。何かしてあげること、施すことと解釈していたのです。しかし、ある方が『福祉』とはお互いが幸せになることなのだを教えてくれました。障害者雇用をしなくてはいけないからとか、障害者がかawaiiそうだからという観点ではなく、彼らと一緒にビジネスをし、利益を生み出すことが本来の姿だと気づき、今では大好きな

言葉になりました。会社経営は採算がとれ、ビジネスとして継続しなければなりません。互いの幸せのためにしっかりとした理念を持って、両輪を回していかななくてはならないことが重要なキーワードです。

障害を持った人たちが農場に来ることで、既存の農業のやり方を変えたいと思います。法律的に障害者雇用の義務が課せられている農場の規模ではありません。ですから雇用しなくてもいいわけですが、なぜ障害者と組むのかというと、福祉と農業を融合させ、新しい農業を作れないかと考えているからです。障害を持った人たちに頑張って農業ができるようになりなさいと指導するのではなく、今のままで働けるように現場を変えることで、日本の農業が変わるのではないかという夢を抱いています。今、静岡県の行政では、ユニバーサル農園という言葉が使われるようになりましたが、自分たちの目指すユニバーサル農園は、福祉のための農業ではなく、農業における幸せの追求、農業と福祉を融合させて新しい産業ができないかと、少し大胆なデザインを考えています。

21名は心耕部に所属しているのですが、どのような形で受け入れているかという就業・生活支援センター、就労支援センター、作業所などの支援機関に登録してもらっています。ライフサポートが必要だからです。サポートしていただける関係機関を多角化することで、障害者が相談できる場所の選択肢が増え、私たちも安定した関係が持てるようになります。

農場を掃除する掃除機を作りました。掃除機は早く動かすよりゆっくり動かすほうがごみをよく吸います。足が悪い人にとってゆっくり行くと褒められる仕事ことができました。しかもこの掃除機のおかげで農場は農薬ゼロになりました。農業と福祉を融合させた中で仕事生まれ、農薬がゼロになり今までの農業よりも良くなったのです。障害者の力を農業に取り入れたとき、もっと力強い農業、付加価値の高い農業ができないかと考えています。

これまでを振り返ると平成9年から1年に1人ずつ採用してきましたが、その結果、同時に売上げが伸びてきました。障害を持った人たちがハンディにはならないことを証明できました。障害者に合わせた仕事づくりをし、事業展開するなかで技術開発や商品化があったからこそその売上増加です。当然、自分たちだけの力ではなく、支援機関のノウハウが活かされたことも付け加えます。

【 秦 】 ありがとうございます。農業は障害者雇用には難しい産業分野ですが、障害者を迎えたことにより、会社が発展し、新しい仕事の進め方も作られたという素晴らしい事例です。次に、中小企業を指導される立場の小林さんからお話しをお願いします。

【小林】 2年ほど前に行った「中小企業における障害者雇用実態調査」の調査結果を交え、現在の中小企業の障害者雇用の姿をお話しします。

私どもは、中小企業の方々が事業協同組合、商工組合、商店街組合などの組織化を支援する団体です。中小企業個々への支援ではなく、中小企業の集団に対して支援をしています。

先ほど、我が国の企業の約9割が中小企業だという話がありましたが、従業員

数でいえば、全労働者数の約7割が中小企業で働いています。また、中小企業の約7割が中小企業組合に加入しています。高齢者雇用や障害者雇用など、さまざまな問題や課題を解決するために、中央会としてもこれらの組織を通じて支援をしています。

厚生労働省障害者雇用対策課の発表した資料によると、今年の障害者雇用率は1.65%ですが、特に中小企業の雇用率が下がっており、みんなで考えていかなければならない大きな課題となっています。そのような課題があるなかで、障害者雇用の制度を変えることもあり、厚生労働省から委託を受け、平成21年に「中小企業における障害者雇用実態調査」を行いました。平成20年6月1日現在で、常時労働者数300人以下で、障害者雇用率1.8%に達していないすべての企業について調査したところ、回収率は29.2%でした。

調査結果のいくつかを紹介すると、当時「現在障害者雇用をしているところ」は37.4%でしたが、「過去には雇用していたところ」が26.2%で、以前は障害者を雇用していたけれど、現在は雇用していない企業が4分の1くらいありました。ちょうどリーマンショックがあった頃で、経済的な影響が大きく障害者の方々の雇用が維持できなかったという背景もあったと思います。障害者だけでなく、かなりの方々の雇用維持ができなかったように、中小企業にとって大変厳しい状況でした。その中で実際には障害者雇用率1.8%に達していなくても、少なからず障害者を雇用しているというところが40%近くあり、過去に雇用していたところを合わせると60%と、かなりの数字であったことがわかります。

今後、障害者を雇用するかどうかについては、「新規に雇用する予定があるところ」が5.7%、「新規雇用を検討しているところ」が32.1%、「雇用する予定がないところ」60.4%という数字がでています。従業員規模別に見ると、200人以上の規模が大きい中小企業が新規雇用の予定がある結果になっています。

次に、障害者を雇用する動機・理由を聞いてみたところ、「企業としての社会的責任・義務」が60.4%と比率が高く、「法的雇用率を満たすため」「十分な能力を持っている」「在職者が障害者となった」「労働局からの行政指導があった」などが障害者雇用のきっかけとなっているようです。

障害者を雇用するうえでの不安・課題については、「担当業務の選定」「職場の設備の改善」「周囲とのコミュニケーション」「雇用形態、賃金の設定」「専任担当者の配置」などに不安・課題を抱えているということがわかりました。

障害者雇用を促進するうえで必要な情報・支援策については、「障害者の能力・適性に関する情報」が62.9%、「景気の回復、業績の安定に関する支援」が46.2%で、「社内の支援体制やマニュアル等の整備」「職場環境改善に対する投資」「従業員に対する啓発」などもありました。



小林 信 氏

障害者雇用を促進するうえで必要な公的支援については、「障害者の作業能力に関する情報提供」51.3%、「助成制度の拡大」が46.1%、「人材のマッチングに関する情報提供」が29.6%、「入社後の研修・訓練への支援」、「他社の好事例に関する情報提供」が、4分の1近くの26%に達している状況です。

以上の結果をふまえて、この調査を機会に実地調査をしました。経営者のお話では、障害者は真面目で素直、責任感が強く、協調性があるって持続性に富んでいるという意見が多く、社内に思いやりを持って共生し合える温かい風土が形成された、重要な戦力として働いていただいている、障害者を育てることで従業員が育つという意見をいただいています。

このように、実際に障害者を雇用する企業では高い評価を得ているものの、全体としては、障害者雇用が進んでいないのが中小企業の実態で中小企業経営者の意識改革が必要です。トップの認識を高めて理解を得るためには、やはり障害者が働く現場を見ていただき、障害者もこんなことができるのだと理解して職域を探してほしいものです。また、職場実習やトライアル雇用のような形で受け入れていただければ、大きな契機になると感じています。

ですから、私どものように中小企業を支援する団体も教育機関、支援機関の方々も、経営者の意識が変わるよう働きかけていただければと思います。経営者の方々は障害の内容についてほとんど知らないので、支援者に求められる行動の一つは、それぞれの障害の種類や程度、特性、対応の仕方についてしっかり説明するということが必要です。また、いろいろな助成制度や支援制度もありますので、的確に必要な支援策を紹介したり、職場環境の改善が必要な場合には指導してほしいと思います。

障害者はそれぞれ働ける職場が必ずあるはずですから、就業可能な部分を見極めて、障害者に合う仕事を紹介していただければと思います。

最後に、中小企業における障害者雇用の重要性について一言申し上げたいと思います。これまでいくつかの特例子会社を拝見しましたが、まだまだ数が限られていてすべての障害者が働けるわけではありません。それに比べ、中小企業は日本全国に点在しています。障害者の方々にとって身近なところで職場を得ることはとても重要なことですから、国も、障害者のお住まいの近くにある企業で雇っていただける環境をしっかりと作っていただきたいと思います。

【秦】ありがとうございました。調査結果の分析から、中小企業が今どのような状態にあるのか情報を提供していただきました。次に、ハローワークにおける雇用指導の立場から、伊澤さんお話をお願いします。

【伊澤】ハローワーク立川は東京都の立川市、国立市、小金井市、昭島市、小平市、東村山市、国分寺市、東大和市、武蔵村山市の9市を管轄しています。管内状況と雇用指導官の取組み事例について報告します。

管内の従業員数56人以上300人未満の企業は全体の8割以上で、ほとんどが中小企業で占められています。その点で今回のテーマに合った地域ではないかと思えます。雇用率を達成している企業はどの従業員規模を見ても40%くらいを占めて

いて、中小企業では障害のある方の雇入れが難しいと思われがちですが、立川管内では規模は関係ないと言えます。

障害をお持ちの方を雇い入れていない企業は、従業員数167名未満に集中しております。これは、安定所長による障害者雇入れ計画の作成命令の対象企業が従業員数167名以上であることが主な原因だと思います。

現在、この従業員数167名未満の企業に対して事業所訪問を行っているのですが、従業員数が100名を超える企業については、平成27年4月から障害者雇用納付金の対象になるということで、今から雇入れに向けた準備をしたいという話をよく聞きます。我々

としては、就労支援機関からの実習の受入れや学校からのインターンシップの受入れを提案していて、こうした地道な準備がいずれは雇用につながると考えています。

規模別の雇用率は、去年まではどの従業員規模でも雇用率が伸びてきていましたが、今年度は昨年7月の法改正の影響で若干下がっています。法定雇用率を満たしているのは、1000名以上の大企業のみで他の規模については、全国平均、東京都平均の両方を下回る結果となっています。

300名未満の企業の雇用率が悪いことから、中小企業での雇入れが難しいと思われがちですが、雇用率の悪いのは、障害者雇入れ計画の作成命令の対象から外れていることで雇入れ数が0人の企業が多いことが原因と思われる。

障害別の割合では、精神障害者の雇用がどの規模でも進んでいない状況で、おそらく一番の原因は雇用管理が難しいからだと思います。ただ、事業所訪問などでお話を聞かせていただくと、特に雇入れ経験のない企業では、精神障害や知的障害に関して誤ったイメージを持っていて、雇入前から敬遠してしまうところもあるので、啓発活動が必要だと思っています。

続いて、ハローワークにおける障害者の支援について説明します。ハローワークでは、専門援助部門と雇用指導官が雇入れの手伝いをしています。専門援助部門は、障害を持つご本人に対する職業相談、職業紹介をメインにしています。私ども雇用指導官は、専門援助部門や就労支援機関と連携して、障害をお持ちの方と企業との橋渡しをします。

具体的な事例を紹介します。1つ目は洋菓子製造販売を行っている会社です。社長は以前から障害者雇用に取り組みたいと考えていたのですが、どのような仕事をさせたらよいのか、採用までにどのような手続を踏めばよいのか分からなかったそうです。たまたま私どものほうから、求人開拓にうかがう文書を出したところ、ぜひ来てほしいと連絡がありました。工場内を見学し、できる仕事の切り出しを行いました。障害者の採用は初めてということでしたので、職場実習を行



伊澤 壯樹 氏

うよう勧めたところ、職場実習に参加した方の人柄が大変よかったこともあり、実習終了後に雇用していただくことになりました。会社訪問の段階から武蔵村山市の就労支援センター（東京都が独自に行っている区市町村障害者就労支援事業を担っている機関）にも同行してもらい、実習対象者の送り出しや現在では定着支援をお願いしています。

2つ目は、本年6月1日現在の障害者雇用状況報告書の報告内容が悪かったため、障害者の雇入れ計画作成命令の対象になった病院です。我々雇用指導官の業務の中には、雇用率達成指導があり、毎年6月1日現在の雇入れ状況の報告を求め、その結果、雇用率未達成企業には指導を行います。特に雇用率達成のために雇入れなければならない人数が著しく多い企業に対しては、安定所長名で障害者雇入れ計画作成命令をだすことができます。この事例は、改善しないと命令になってしまうため、雇入れの支援を行った案件です。訪問当初、事務長さんからは障害をお持ちの方の雇入れに対し、否定的な発言がありました。それは、事務長さんが、障害を持っている人イコール病院に入院している「働けないくらいに重度の障害をお持ちの方」とイメージしていたことが原因でした。この病院は介護老人保健施設を併設していたので、介護老人保健施設でのシーツ交換や談話スペースでのお茶くみ、浴槽の清掃など他の医療法人での採用事例を紹介しました。また事務長さんにハローワークが推薦する方は働ける状態であることを説明し、違いを理解してもらうために学校見学を提案したところ、実際に生徒と話をしたことですいぶん認識が変わったようです。見学の最中に病院での仕事がイメージできその日のうちに職場実習の受入れも決まり、結果的に中途採用で1名採用していただくとともに職場実習に参加した生徒の内定もいただきました。

3つ目は、既に障害者雇入れ計画作成命令を受けていた企業です。企業側の話によると、命令1年目ですぐに改善しようとハローワークの面接会に参加し、精神障害者を採用したのですが、その際ハローワークから雇用管理の重要性や、就労支援機関の援助が受けられることについて何も説明がなかったそうです。初めての雇用だったために雇用管理について認識が全くなく、特に障害に対する配慮もしなかった結果、数か月間で本人の精神状態が不安定になり、その方の対応に追われ、それ以降の雇用が進まなくなってしまったのだそうです。そこで、東京障害者職業センター多摩支所の支援を提案し、会社と本人から同意を得た後、カウンセラーの方が当時休職されていたご本人と連絡を取って支援した結果、職場復帰することができ、現在は休まずに出勤しています。初めの方が安定したこともあり少しずつ雇用を進めていき、現在、2.06%の雇用率を達成しました。最初の間違いを繰り返さないように、2人目以降は、採用前の職場実習を必ず実施し、職場実習段階から就労支援機関に入っただき、採用後も定着指導を受けるようにしていただいています。

最後に、事業主をお願いしたい点をお話しします。まず、障害をお持ちの方に会ってほしいです。雇入れが進んでいない企業のお話を伺って思うのは、障害をお持ちの方に対する認識やイメージが誤っていることが多いです。実際に会って

いただくとイメージが間違っていたことが分かるので、ぜひ働けるレベルの方に会っていただきたいと思います。次に何ができるかという視点で考えてほしいです。はじめから否定しては雇用が進みません。何ができるかという視点で一緒に考えていただきたいと思います。3つ目は、就労支援機関を上手に活用してほしいと思います。就労支援機関の手厚い支援は頼りになります。我々もできる限り連携を図るつもりですが、企業の皆様にも積極的な活用をお勧めします。

雇入れはスタートでしかありません。継続的雇用のためには、雇用管理が非常に重要です。本人の努力も必要ですが、企業側も障害に配慮した雇用管理をすることが大切だと思っています。

- 【 秦 】ありがとうございます。それぞれの立場で情報発信をしていただきました。今回の職リハ研究発表会には約1000人の方が参加されているそうですが、その内訳は、支援機関が圧倒的に多く30%、次に多いのが企業関係の方で20%。それぞれの立場によって、ご発表の内容の受け止め方も違うと思います。それでは、会場の皆さんから質問や意見をいただき、後半の議論に入りたいと思います。いかがでしょうか。
- 【参加者①】 特例子会社に所属するとともに、併せて福祉機関の理事をしています。私の経験上、障害者の仕事はどこにもあります。ただし、それがその人の1日分の仕事になるかどうか、1か月コンスタントに仕事を確保できるかとなると結構難しいことだと思います。鈴木さんにお伺いしたいのですが、農業は障害者を雇うよい場所だと思いますが、1日、1週間、1か月、きちっと仕事を提供できる環境にするために苦勞されている点を教えていただきたいと思います。
- 【鈴木】最初は1つの仕事をしてもらいますが、目標としては3つぐらいの作業ができるようにしてもらおう段取りにしています。
- 【 秦 】鈴木さん、例えば大きな企業の場合いろいろな仕事があるから、1つの作業でも1日分、1週間分の仕事は作れるけれど、小さな企業だとなかなか仕事がないわけです。すると、いろいろなことができる能力がないと、採用できる人が限定されることになりかねないですが。
- 【鈴木】たしかに仕事があまり細かすぎるとロスになることもあるので、一つのボリュームというのは仕事をつくるうえで考えざるを得ないところです。
- 【 秦 】伊澤さんいかがですか。事業主の方も同じ課題を抱え、障害者の能力は評価するけれど、それだけでは1日分の仕事にならないということがありますよね。
- 【伊澤】事業所訪問をした際に職務の「切り出しシート」を渡して、一緒に考えていくのですが、雇入れに積極的な企業だと比較的納得していただけます。消極的な企業だと否定されてしまうことが多いです。
- 【 秦 】なるほど。小林さんだったらどのようなアドバイスをしますか。
- 【小林】企業は常に仕事を増やす環境を作っていかなければいけないと思います。新しいことにチャレンジし仕事をつくり出すことは、障害者の雇用のチャンスにも繋がると思いますし、障害者の方々に向いている仕事を作っていくことは企業としての役割だと思います。

【 秦 】 仕事を作り出すことも企業の責任だということですね。ありがとうございました。

【参加者②】 大学に勤務しています。中小企業の立場からすると雇用率は1人2人雇用すれば達成するわけですが、いろいろなサポートを含めてもその1人を雇うことがとても難しいと思うのです。特例会社で5人、10人雇用するのは違います。その難しさをどう解決すればいいのか小林さん、伊澤さんにお伺いします。

【小林】 私どもの千葉県中小企業団体中央会の会長が経営している坂戸工作所では、年に2回「坂戸正四郎美術展」という美術展を開催しています。県内8つの特別支援学校の生徒たちが粘土細工や絵画を出品し、受賞作品は工場内に展示されます。会社では、その作品を見て「この子はすごい感性を持っているな」という子供を実際に採用しています。作品の特徴から感性を見極め、その子供たちにできることは何だろうと、仕事をつくり出しているわけです。従業員30人ほどの会社ですが、雇用事例の1つです。1人を雇うことは難しいことかもしれませんが、逆に、1人を受け入れることで従業員教育にもなります。人間が人間を養成するのです。従業員の教育になるし、企業としての責任も果たせるわけですからもっと取り組むべきだと思います。私が感じるところ、そんなに高いハードルではない気がします。

【伊澤】 私は今、障害者雇用がゼロの企業に対して事業所訪問をしているのですが、やはり最初の1人目というのは難しいとよく聞きます。ただ、会社側のイメージで勝手にハードルを上げてしまっていることもあるので、雇用管理や助成金の活用について、実習の受け入れなどを提案しながら、何らかの形で理解していただけるようサポートし、初めの一步を踏み出していただけるよう支援しています。

【 秦 】 実は、先日大阪で同じようなシンポジウムがあり、3人の事業主と1人の支援者をパネラーに迎えました。

京都でレストランを経営する会社なのですが、従業員は10人で聴覚障害者と精神障害者を2名雇用しています。会社は10人規模のサイズですから、もうそれ以上は雇用できません。しかし、こんなに意欲の高い、能力のある人たちが社会参加できないのはもったいないと、就労継続支援B型の事業所を作って訓練を始めました。そうなるこのB型で力をつけてきた人たちの働く場が必要になりますが、その会社では今以上の受け入れができない。そこでNPOを作り京都市内の中小企業に声をかけて新しい事業を興したのです。大学の学生食堂に障害者が働く場所を作ろうと働きかけ、今年4月に仏教大学の二条キャンパスにレストランがスタートしました。今では14人の知的障害、精神障害の方が雇用されています。このモデルは京都以外にもどんどん広げることができるわけですから、複数の中小企業が出資して事業を始め、そこでの職域や雇用のノウハウを広げる動きがあります。

障害者雇用を考えたとき、中小企業が集まり地域で働きたいと思う障害者の職場を作るアクションが全国に広がれば、もっと雇用が広がると思います。そのためどのような支援や協力が必要なのか、皆さんと考えたいと思います。

【参加者③】製薬メーカーに勤務しています。鈴木さんの“障害者に合わせる”という視点に感銘を受けました。種をまき収穫するまでの作業プロセスを細かく把握されているからこそ、障害者に合わせしかも生産性や売上げを上げる仕事ができるのだと感じました。仕事を作りだすことが難しい企業は、プロセスのある1点で解決しようとするからではないでしょうか。京丸園ではプロセスごと障害者の適性に合わせ、知的障害や精神障害の方の配置されているのでしょうか。

【鈴木】私どもは福祉のプロではありません。農業者という職人であるという意識を持っているだけです。その部分をサポートしてくださったのは福祉のプロの方々と、作業分解の考え方やノウハウを知るきっかけを得ました。

【 秦 】 それでは、もうお一方だけどうぞ。

【参加者④】NPO法人で就労移行支援事業を担当しています。大企業に比べ中小企業は給料が低いとか最低賃金の問題があるようです。給料をどうお考えですか。

【鈴木】うちでは7～8割ぐらいの方々が最低賃金の除外をしています。能力と給料は合ったほうがいいと思っています。なぜなら、私たちは長い付き合いをしたいからです。農業というフィールドの中で何が財産かということ、長い付き合いがキーワードになります。経営が厳しくなったとき、企業は当然、能力と給料の格差がある人から切っていくわけです。逆に能力と給料が合っていれば、その人たちを先に切る必要はないわけです。勝手な言い分ですが景気の変動に関係なく彼らが長く安心して勤められるよう、長く付き合える良い関係を形成できたらと思っています。もちろん、第三者機関の目で見えていただいて適正判断をしたうえで金額提示をしています。最低賃金を除外するとはどういうことかと質問をたくさんいただきます。その部分については、逆に皆さんにお話を聞いてみたいと思います。

【 秦 】 伊澤さんのお立場からするとやはり基本的には最低賃金を守っていただきたいと言わざるを得ないですね。現実はどうですか。

【伊澤】事前打ち合わせの時にも出てきた話ですが、ハローワークに相談に来る会社で最低賃金の減額申請を相談される会社は、まだ1人も障害者を雇用していない会社が多いのです。おそらくイメージとして障害者は働けないと考えているわけです。そうした場合まず実習を提案します。実習すると話が変わってきて、最低賃金でなくとも雇用しますという話になることが多いのです。ただ、なかには作業能力が最低賃金を下回る方もいらっしゃると思います。作業所で働くのと最低賃金で働くステップ段階として、その事業場で最低賃金を除外した賃金で雇い入れてもらうというのも、あるのではないかと話をしました。私の事例では最低賃金を下回るのは1事例しかなく、ほとんどの会社が実習の受入れで、大体最低賃金を上回る賃金で大丈夫と判断していただいています。

【 秦 】 おそらく多くの雇用場面で起きていることだと思います。企業からすればどのくらい能力があるか分からないのに、最低賃金を守れと言われるとその瞬間ハードルが高くなる。それよりは本人が力を引き出すステップが保証されている環境かどうか大切だと思います。スタートが仮に減額申請から始まっても、その

後の能力向上にリンクして賃金が保障される思想を企業が持っていれば、むしろ、そのほうが企業経営から言っても健全だと思います。

私は以前特例子会社の経営をしていました。したがって、障害者雇用やその賃金には悩んだことがあります。新卒者には特例子会社が魅力のない会社に映る。でも、1度働いた経験を持つ人は、特例子会社の持つ「受け入れてくれる風土」や、彼らが中心に働く環境が分かると魅力も理解してもらえます。そうすると改めて障害者雇用の本質は何か考えるようになります。

今日は中小企業の雇用拡大と雇用継続というテーマです。そうしたときに、中小企業で働く魅力とは何か。知名度のある賃金が高い水準で約束されている、そうしたところで働くことが本当に幸せなのか。だとすれば中小企業は永遠にハンディキャップを負っていることになる。しかし、中小企業には中小企業にしかない魅力があるはずだと思います。それがないと今日ここにいらっしゃる支援者の方も、例えば当事者が「私は大きい会社に行きたい」と言った時、「本当にそれでいいの？」と言えないと思います。改めて中小企業の良さや魅力、働くことの幸せについてお話しただけませんか。

【伊澤】先ほど紹介した1番目の事例の菓子製造の会社ですが、企業全体は80数名ぐらいですが、武蔵村山の工場は10名程度の従業員でした。実習させていただいたのですが、その方と社長様、従業員のやり取りを見ると、とてもアットホームで何か幸せな感じですね。働いている姿を見て彼は幸せだと思いました。そういう点で中小企業の魅力はそういうところにあると思います。

【小林】中小企業の魅力としては、働くことの魅力、言い換えるとダイナミック性というものが上げられると思います。多くの企業の社長さんや従業員の方々とお話しすると、大企業からキックアウトされた方にお会いします。大企業の中だと一つの歯車になってしまうと聞きます。この間、ある工場にお伺いしたときに大企業から中小企業に転職された従業員からの話を紹介します。その方は、以前、会企業の工場の中の一つの機械に携わっていた専門工ですが、隣に新しい機械が入ってもそれを使わせてもらえないと言うのです。機械操作が好きだという方ですが、新しい機械にチャレンジできない。だから新しい会社に来たというのです。新しい会社では、社長に提案すると、新しい機械を使って新しい製品、ものづくりができると大変喜んでいました。

このように中小企業は、ある意味、経営者に近い組織だと思います。自らの提案を受け入れてもらえるチャンスがあり、自らの仕事をつくり出すことができるのは、大企業では相当上のクラスの方でないとできないことだと思います。一方、中小企業は、従業員が比較的経営に近いところにおいて仕事に携わることができるという良さがあります。これは逆に厳しいことですが、経営者と一緒に従業員も、会社を発展させる責任があるという魅力です。また、自分が独立するチャンスにもつながるというのは、大企業にいるよりも中小企業のほうが起業家として独立するチャンスもあるでしょうし、社長は当然「のれん分け」ではないですが、認めてくれる社会になっていると感じます。

もう一つ、中小企業は身近なところにあるわけで、職住接近です。勤務先が身近なところにあるのは大きな魅力ではないかと思います。

【鈴木】確かに中小企業の一番いいところは、距離の近さです。私の農園はドアを開ければ作業中の社長がいるわけです。「こんにちは」と言うと、長靴を履いている社長がいてダイレクトに話せるわけです。写真に写っている種まきは一番重要なところで、水分量をきちんと計測しなければ苗ができません。これは職人の仕事だと私は言い張っていたのですが「こんにちは」と入ってきた支援者が仕事を見て、社長、忙しそうですねと言うので、「これは社長がしないといけない難しい仕事だ」と言ったら、「私たちに任せてくださいよ」と言うわけです。社長は経験と勘でしているけど、その支援者の人たちは、「私たちは勘には頼りません、秤に乗せます」と言うのです。経験や勘でやる私と秤で計った水分量のどちらが正確かと言うと、彼らのほうが正確になるわけです。それで種まきの仕事が無くなったのです。

それから、虫取りのため、嫌な仕事ですが農薬をまいていたのです。すると、「掃除機で虫を取ったら社長の仕事が楽になります」と言われ魅力を感じますよね。「ええ、そんなことできるの」という話になります。距離の近さというのは、社長を見つけたら、何をしているのかちょっと見てもらい、社長がしている仕事を代わりますよと提案されると障害者雇用はもっと進むと思います。それで、私の仕事は現場から減り、みな彼らにしてもらっているわけです。

【秦】今のお話を伺うと、法律があって、障害者雇用のために雇用しているところと、障害者の持つ力を生かすために仕事を作っていくことの違いが出ていると思います。小林さんのお話は、手に職を付けることのすばらしさが中小企業の魅力としてあるということを教えていただいたと気がします。

さきほど京都のレストランの話をしたのですが、学食で卵焼きを作っている人がいます。結構ベテランで、非常にきれいな卵焼きができます。すごいと思っていたら「あれでもまだ完成品じゃないんです」と言われたのです。見た目はとてもきれいですが、時間がたつと色が変わるのです。プロの焼いた卵焼きは時間がたっても色が変わらないのですが、彼が焼いた卵焼きは時間がたつと変色します。何で変色するのか知らないと言ったのはプロにはなれないということです。どこに差があるかと言うと、温度とスピードだそうです。もっと早く、高い温度で焼けば変色しない。それができるようになれば、彼はこの学食から寿司屋さんに転職できる、彼の目標は寿司屋で働くことなのです。これは、まさにすばらしいこと、手に職を付けることはトップが見えるところで働いているということです。本気で働く気持ちがないと駄目ですが、チャンスがそこにあることを私は教わったのです。

時間が迫ってきました。くどいようですが、雇用のための雇用ではなく、一人一人が生かされて働く、働き続けるためには、事業主の理解、協力、支援と同時に本人側の意識も必要です。働く本人、あるいは支援者側の意識です。つまり、法律があるから雇用して下さいではなく、企業が望む人材とはどんな人なのか、そこに行き着くためにどんな訓練や心構えが当事者側に必要なのかを皆さんにお

聞きしたいのですが。鈴木さんいかがですか。

【鈴木】基本的にはやはり働く意欲が重要だと思います。よくあるのが、お母さんが働かせたいというケースです。我々からすると、本人は働くことをどう考えているのかと感じてしまいます。自力通勤が基本ですから、職場へ通う意識がある方なのか、感じる場合があります。働くことをどう捉えるかは、特別支援学校や家庭の中で働くことをどう教えるか、どう感じるかが重要だと思います。

冒頭に紹介したお金は要らないから働かせてほしいと言ったお母さんは、働く意味をよく知っていると思うのです。働くとは、人の役に立ち対価として給料が来ると思います。人の役に立てばきっとその対価が自分の子に返ってくると、お母さんは信じていると思うのです。ということは、今の力を社会で使えば認めてくれる人がいると思って送り出し教育したと思うのです。本当の意味で働くということはどういうことか。やはり働く意識を支援者も教えていただけると有り難いと思います。

また、かわいがられることは重要です。どんなに優秀な人でも、冷たさを感じてしまったり、自分のことだけ主張する人は採用したくありません。

それから、障害を持つ方は謙虚さを知っていると思います。そういう生き方を知っているのは、今の若い人たちにはないもので、一緒に仕事をしたいと思いません。

【秦】ありがとうございます。小林さん、中小企業を支援する立場として働くことに対する魅力を感じる人がいなくなったら日本が駄目になると思うわけですが、働くことの喜び、働く魅力をどう作っていくのか、お考えをお聞かせ下さい。

【小林】そうですね。鈴木さんのお話を聞いていて、若年者雇用の問題と全く同じだと感じました。新卒採用の件で高校の校長先生や大学の勉強会に参加する機会があるのですが、障害者は明るく素直な方が多く、いつも会うたび元気で頑張っていると感じます。若年者の話を申し上げれば、若年者の課題としてコミュニケーション能力がないことが指摘されます。大学の就職担当者からもコミュニケーション能力を養うためにはどうすべきかと話題がでるくらい今の学生はコミュニケーション能力がありません。就職活動に追われているのですが、就職が目的なのか働くことが目的なのかよく分かりません。

働くことや納税することは国民の義務です。企業で歯車になって働くケースもあるでしょうし、自ら経営者として働くこともあるでしょうが、働く意欲は若年者よりも障害者のほうがあります。働く場をいかに提供するか、どういう場を提供すれば障害者に働いてもらえるのか。また、明るい方が元気に働いてもらえるか環境を整えることが重要だと思います。

【伊澤】病院の方が学校訪問をして認識が変わったという事例をお話しました。生徒さんにこの作業は何をしているのか聞いたところ、生徒さんが一生懸命説明をされ、その姿に感動し認識が変わったそうです。それまで知的障害があるからと周囲からいじめられたり弱い立場でいたぶん、とても心の優しい方が多いとのこと。褒められることも余りなく、褒められる喜びを感じているとのこと、そ

うした点が企業からは好まれたのではないかと思います。自分がしたことを素直に表現できる方や、一生懸命努力している方はやはり好かれると思います。

【 秦 】 終了の時間になりました。まだまだ議論したいところですが、今日のお話にはこれからの雇用を活性化するキーワードがたくさんあった気がします。企業規模や賃金だけが企業を選ぶ基準ではないはずです。例えば、鈴木さんのように本気で障害者を戦力にし、期待して雇用する会社で働くことこそが幸せにつながるということを教えていただいたと思います。ぜひ皆さんそれぞれの立場で、これからの障害者雇用に新しい視点で取り組んでいただければと思います。改めて情報提供いただいた3人の方に拍手をお願いします。これをもちましてこのディスカッションを終わらせていただきます。どうもありがとうございました。(拍手)

## 【あしがき】

「職リハレポート」の第2号です。お読みになられた感想等がございましたら、今後の企画・編集の参考とさせていただきますので、研究企画部企画調整室までぜひお寄せください。

「職リハネットワーク」のバックナンバーも、在庫があるものはお送りしますので、当室までご連絡ください。また、No. 55以降は各号全文を研究部門ホームページから閲覧、ダウンロードが可能です。

### 【ご感想等の連絡先】

障害者職業総合センター研究企画部企画調整室  
〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-1  
電話043-297-9067  
FAX043-297-9057  
E-mail:kakubu@jeed.or.jp