

パネルディスカッションⅡ

これからの事業主支援

司会者:	野中 由彦	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)	窪 貴志 氏	株式会社エンカレッジ 代表取締役
	丸山 哲 氏	社会福祉法人高水福祉会 常務理事 長野県就労支援部会 部会長
	直井 敏雄 氏	ノーマライゼーション促進研究会 会長

【司会（野中）】障害者職業総合センター主任研究員の野中由彦です。どうぞよろしくお願ひいたします。このパネルディスカッションのテーマは「これからの事業主支援」です。事業主支援に取り組み、実績を上げている民間企業や支援機関からその取り組みと成果をご報告いただき、期待される事業主支援や今後のあるべき姿について検討します。



野中 由彦

パネリストの皆さんをご紹介します。株式会社エンカレッジ代表取締役の窪貴志さんです。窪さんは、民間企業の立場で事業主支援を展開しておられます。

次に、社会福祉法人高水福祉会常務理事の丸山哲さんです。丸山さんは長野県の北信地域で、職場実習による障害者の就労促進事業という手法で障害者雇用に実績を上げていらっしゃいます。

次に、ノーマライゼーション促進研究会会長でありNPO法人キャリアデザイン研究所副理事長である直井敏雄さんです。直井さんは民間企業での経験をもととして事業主支援を展開しておられます。

はじめに私から事業主支援に係る最近の状況を説明します。内容は障害者職業総合センター資料シリーズNo.87「障害者雇用に係る事業主支援の標準的な実施方法に関する研究」で取りまとめたものです。

まず大前提として、事業主支援というのは、支援対象者や支援の時期、支援目標によってニーズも内容も異なります。企業に勤めた経験がない人に事業主支援ができるのかという話がありますが、福祉系の大学を出たばかりの人であっても、現場管理者や現場従業員の方々に障害者の入職時やその後の適応期に障害者の特徴や配慮事項などを解説することはできるので、企業の役に立てるはずですよ。

事業主支援は4つの段階に分けて考えるのが一般的です。①障害者雇用の意思決定の段階、②採用の段階、③適応の段階、④定着の段階です。それぞれ障害種類によって求められる知識、技術は異なりますし、役割の明確化が必要です。そしてその役割に見合う人材育成、人材登用が必要です。

以前の事業主支援は、支援機関同士がまだつながっておらず、支援機関は障害者側の立場の者として単独で企業にかかわり、企業はそれぞれの支援機関と別々に接する形が多かったと思います。

ところが、地域に多様な就労支援機関が増えてきて、事業主支援が効果的に展開されている地域では窓口が一本化されています。支援機関は地域ネットワークを構築していて、企業はそのどれか1つの支援機関とつながれば、ネットワークの中で調整されて最も適した支援機関の支援が受けられるようになっている。それから、支援機関と企業とが接点を持つことに努力しているところでは、支援機関が行う

トレーニングが企業で働くことを意識した現実的なものとなり、その結果、企業への移行がよりスムーズになっているようです。

企業と支援機関が接近する方法として、職場実習を活用する事例が増えています。職場実習は障害者に仕事や職場に慣れてもらう障害者支援であるだけでなく、企業ニーズを広い範囲に渡ってカバーするすぐれた事業主支援でもあります。

それから、障害者雇用に係る制度が効果的に運用されるためには地域事情を考慮したローカルルールが求められます。企業の実際のニーズに沿った工夫が、独自のローカルルールとなり、より効果的に事業主支援が展開されるようになってくると期待されます。

これまでは企業に就職するための支援がメインで、そこから先は企業の責任という感覚でしたが、これからは職場への定着、障害者の職業生活の向上につながる事業主支援が求められます。そのためには人材が決め手になります。

ではここからは、パネリストの方々からご発言いただきます。初めは株式会社エンカレッジ代表取締役、窪貴志さんにお話をいただきます。

【窪】：私ども企業の事業内容は企業の障害者雇用コンサルティング、それと発達障害のある方の就労移行支援事業です。事業主支援にかかわり始めて5年、障害者への支援に関しては障害種別にプロセスが比較的整備されつつありますが、企業側に関しては、障害者雇用の経験もニーズも様々で支援の再現性が担保しにくい。そこでそのプロセスを体系的に整理しようと思いました。

大切なのは、企業のニーズがどこにあるのか押さえておくこと。そのためにはコミュニケーションツールを用意し、企業が示した課題にどのような支援を行うか話し合っておくと意識がぶれにくい。

最近の傾向では、精神・発達障害関係の方への雇用の関心が高まっており、職域開拓や定着支援への問い合わせが増えている。もう1つ特徴として、障害者雇用率制度の対象範囲が拡大しているので、中小企業から障害者雇用のプロセスについて相談をいただくケースが多い。

このプロセスは、①ビジョン作成・職域開拓、②採用、③定着という3ステップで考えている。企業は障害者雇用を行う意向をもっていても、企業が示した求人票に当てはまる障害者は現実には存在しなかったり、どのような障害のある人にどのような仕事をやってもらうのか、その仕事は会社にとって本当にメリットがあるのかなど、企業と丁寧に時間をかけてプロセスを整理することが必要だと思っています。

このプロセスができていると採用からその後の定着がスムーズに進みます。そこで我々は企業の課題に応じたシートを作成しています。

こうした事業主支援の中で今後大切になると考えるテーマを3つ挙げさせていただきます。①ビジョンの策定支援です。障害者雇用率の達成だけでは価値ある障害者雇用はできません。②職域開拓と採用支援です。雇用率が上がるにつれ、事務系のほか製造や営業などの部門で障害者雇用をしていく企業が増えています。どのようにして職域開拓をするのかが大きなテーマになってきます。③定着支援です。定着率は障害者雇用において一番重要なキーワードです。障害者が働きやすい会社は、誰にとっても働きやすい会社だというように企業全体が次のステップに進むきっかけになると思います。

ビジョンの策定については、社長のトップダウンにより障害者雇用に取り組み始めるが、現場の価値観、人事部の思い、支援機関の要望にずれが生じてくることがあります。そのため支援のタイミングをみて、何のために障害者雇用に取り組むのか、メッセージを投げかけるようにしています。

職域開拓については、企業は既存の職種にあてはめて障害者雇用を考えますが、1つの職種には複数の業務が含まれています。そのうち1つでもできない業務があると、障害者雇用ができないことになり、マッチング率が低くなってしまいます。そこで複数の職種から業務を切り集めて一人分の仕事を作る必



窪 貴志 氏

要が生じてきています。

定着支援については、雇用した障害者に仕事のミスが多く、周りの社員からクレームが上がってきたけれど、社員の方の話をよく聞くと実は会社へのクレームが多くを占めていたということがあります。あるケースでは、ミスが多いのは本人の責任というより会社として配置換えを考えないといけないというメッセージが含まれていました。責任は弱い者に押しつけられやすいので、我々としては、問題の階層を作って解決につなぐようにしています。本人にミスが出ないようにするのは個人の問題で、一番下側の階層に置く。その上の階層は、本人の障害特性を周囲の社員に理解してもらうようにする。一番上の階層は業務の再構築です。上位概念にいくほど、問題の解決がスムーズにいく可能性もあります。

最後に我々として必要となるスキルは、障害者雇用のプロセスのなかでどこに企業ニーズがあるか把握してどうすれば解決するのか、その問題を設定するスキルが大切になります。二つ目には、マネジメントレベルで解決することも多いので、本人のカウンセリングに加えマネジメントの理解が必要となります。三つ目には、マネジメントスキルはすぐに身につかないケースもありますので、専門家をコーディネートするスキルが今後の事業主支援には必要だと感じています。

【司会（野中）】：ありがとうございます。続きまして、長野県の北信地域で、職場実習による障害者の就労促進事業という手法で障害者雇用に多大な実績を上げておられる社会福祉法人高水福祉会、丸山哲さんにお話をいただきます。

【丸山】：社会福祉法人高水福祉会の丸山です。長野県の就労支援において何とかいい雇用支援をしたいと考え、長野県自立支援協議会に就労支援部会を立ち上げていただき、部会長を務めております。本日は長野県の独自の取り組みについて紹介させていただきます。

長野県北部に位置する6つの市町村圏域の中で、人口約9万人の地域で仕事をしています。就労移行事業所が私どもの1カ所しかない地域における話と同時に、長野県全体の取り組みをお話します。

まず、長野県の独自の取り組みであるOJTによる障害者の就労促進事業を紹介します。目的は、①OJTの場を拡大し、障害者の一般就労を促進する。②さまざまな職場体験の場を提供し、就労意欲や働く自信を引き出す。OJTとはon the job trainingということで、障害をお持ちの方々に対する職場実習という意味合いで命名させていただいた事業です。

この地域は中小企業というより商店のようなところが多く、障害者雇用率も関係せず、障害者雇用には理解が少ない状況にあります。

OJT推進員の事業は、①障害者の受け入れのための職務分析、②作業環境の検討や作業指導等のサポート、③障害の特性についてのわかりやすい説明、④障害者と現場職員とのコミュニケーションの4つで、④はジョブコーチ支援の中のナチュラルサポートに当たるものと思っています。

次に、OJTによる障害者の就労促進事業の内容は、企業等におけるOJTの場の創出、OJTのサポートです。ジョブコーチ支援ができる人材として、ジョブコーチ養成研修を修了した者、または自立支援協議会で推薦を受けた者が選ばれるようになっています。活動時間は、派遣日数10日以内、派遣時間は40時間以内、報酬は1時間当たり2,000円として、小回りのきく制度になっています。

事業実績は、OJT推進員は15名、受け入れ企業数は52社、対象者50名のうち昨年度は32名が就職され、就職率60%くらいという状況です。

訪問型ジョブコーチの実数は、平成27年度登録者数22名、実稼働者数は16名です。長野県でジョブコーチ養成研修を受けた人数は200名位いますので、長野県の障害者を支えるために、ジョブコーチのできる人たちを育てようということで、このOJT推進員を作っていただきました。今は30名の方がジョブコーチ的な支援ができているのが長野県の状況です。



丸山 哲 氏

○JT推進員の派遣事業について事例を紹介します。まず、受け入れ企業への支援として、障害特性の理解を促し、声のかけ方や確認の仕方などを実践しながら支援しました。そして、実習者の方へは、重点課題を明確化し、本人の特性に合ったマニュアルを作り、それによって職場での指導を行いました。

事業所の感想として、「最初は軽い気持ちで考えていましたが、かかわり方に難しさを感じ、○JT推進員に入ってもらい助かりました。なかなかできなかったマニュアルを作ることなどは、お願いできてよかったです。本人へも少しずつ任せられる時間が増えてきました」ということで、企業の最初の負担が軽減され成果が出ています。実習者は○JT推進員の派遣終了後は受け入れ企業で直接雇用されることになり、現在はジョブコーチ支援を受けながら働いています。

このように障害者を支援すると同時に、企業へも支援したことが1つの成果になりました。○JT推進員を活用した企業の声をまとめてみると、「職場の選定についてアドバイスをもらい助かった」、「本人の手助けを行うのではなく、自主性を磨くサポートをしてもらえた」、「社員が教えることができないことを○JT推進員が担ってくれた」、「指示の出し方の助言をしてもらい、安心して接することができた」、「どのような仕事をしてもらうかわからなかったが、仕事の切り出しのアドバイスをもらうことができ、コンスタントに仕事をしてもらうことができた」、「雇用前の段階で支援に入ってもらえるのはありがたい」、「他の従業員との間に入ってもらい、本人が職場になじむことができたと思う」、「手順書の作成など、普段は忙しくてできないことに対応してもらい、手順を見直すいい機会となった」など、企業から評価される事業ができています。

私たち支援者は本人に対し、配慮された支援というのが求められています。それをするためには、企業にも協力をしていただき、いわゆるナチュラルサポートが事前に行えるこの制度は非常に効果が出ています。この実績を積み上げて実習できる場面を増やしていくのが、長野県の就労支援の目標となっています。企業にも理解していただける支援を行い、「まさに事業主支援ですね」と言えるような報告をしたいと思っています。

【司会（野中）】：ありがとうございます。では民間企業での経験をもととして事業主支援を展開しておられる直井敏雄さんにお話をいただきます。直井さんは事業主支援についての勉強会も組織されておられます。

【直井】：ノーマライゼーション促進研究会の直井敏雄です。民間企業を定年退職後、東京障害者職業センターに1年3カ月勤務して、その後東京都産業労働局において中小企業を支援するモデル事業に取り組んできました。平成22年4月に地域若者サポートステーションを運営しているNPO法人キャリアデザイン研究所に加入。ニート、ひきこもりや障害者の就労支援を担当しております。また、平成24年1月ノーマライゼーション促進研究会を設立し、障害者の企業支援、または職場復帰支援、地域活性化支援などの研究活動に取り組んでいます。今回私が支援した株式会社古田土経営と、株式会社N○.1の事例を通して、これからの事業主支援のあり方について提案したいと思います。

次は、企業経営と障害者雇用についてです。障害者雇用は法律に定められた義務であり、企業は法律を遵守するよう求められます。したがって、企業の立場に立てば、障害者雇用も一つの経営活動であり、経営を取り巻く環境の変化と無縁ではあり得ないのです。しかし、企業経営とは、利益を追求し永続的な発展を追求していくことを目的としています。

また、企業規模別では中小企業の雇用率は現在低迷しています。その要因としては、障害者に担当させる業務がない、従業員の理解が得られない、国または自治体等の助成金や支援メニューについて何を利用したらいいかわからない、障害者の募集や研修をどうやったらいいのかわからないなどが挙げられます。

中小企業は、人、物、金、情報という経営資源が圧倒的に少ない。さらに、景気の好不況に影響されやすい課題があるので、障害者雇用



直井 敏雄 氏

の促進には対話を通して企業経営と障害者雇用の融合を目指すクロスオーバー支援というのを提案させていただいております。企業、支援機関、行政の3分野を横断する形で障害者雇用の支援に取り組み、交差点となって推進したことに由来しています。

雇用行政は法律や制度を背景に行政指導するという支援スタイルであり、ハードパワーの支援と言えます。また、支援機関は、本人尊重の提案型でありハートパワーです。これらの事業主支援では、行政、企業、支援機関の3分野をクロスオーバー、つまり横断的な支援ができる知識とスキルを持つ専門家による支援が必要であり、企業経営と障害者雇用の融合を目指すソフトパワーの支援が必要です。これからの事業主支援のあり方として、行政組織や支援機関の特徴を熟知した専門家が、支援者の違いに応じて調整するマネジメントが必要であろうと思います。

次に、江戸川区の株式会社古田土経営の事例の紹介をします。この会社は日本最大の会計事務所であり、また首都圏を中心に中小企業2,000社の決算業務をサポートしている企業です。経営ビジョンは、日本中の中小企業を元気にすることです。地元の支援機関から紹介を受け、3年前に支援を開始しました。当時の従業員数は140名、知的障害者1名と、在宅で身体障害者を1名雇用していました。初めて企業訪問したときに、専務と総務担当の方に中小企業のモデル事業について説明しました。説明後、「実は民間企業で人事を30年やってきて、障害者雇用は約25年やってきました」と話すので、専務の顔がパッと変わりました。同じ民間企業出身ということの安堵感と親近感が湧いて、私のほうから障害者雇用に25年かかわる中で失敗したことなどを話しました。そして身体または知的障害者の方は現在売り手市場のため、ここでは仕事内容とマッチングした精神障害者の方をぜひ採用していただきたいと提案し、新しいことに挑戦していただきたいと伝えました。

精神障害者の課題と特性をわかりやすく説明するとともに、積極的に雇用し戦力化している先進的な企業の情報を提供すると、会社側の不安感が薄れ、精神障害者の雇用を決断されました。精神障害者の働くイメージを具体的に抱いていただくために、専務、現場責任者、担当者の方を同行して、特例子会社と東京障害者職業センターを見学しました。その後、地元のハローワーク、障害者就業・生活支援センター、地域活動支援センター、就労移行支援事業所と連携して、職場見学会、職場体験実習、トライアル雇用、採用というステップを踏んで、精神障害者のIさんを契約社員として採用されました。仕事内容は、会計業務と入力業務です。真面目な勤務態度で上司、同僚からも高く評価され、半年勤務後は正社員に登用されました。またIさんは専門学校に通って勉強に取り組み、念願の簿記2級も取得することができました。

古田土経営は、会社のナンバー1、ナンバー2の方が障害者の定着支援に自ら取り組んでいます。経営トップが障害者に「元気?」、「何か問題はない?」など声かけしており、障害者にとって大きなモチベーションアップにつながり、会社または仕事に対するロイヤリティが高まります。現在精神障害者3名、知的障害者1名、在宅の身体障害者1名、計5名の方が在籍し、Iさんは精神障害者の先輩社員として後輩をフォローする立場になっています。また、Iさんはノーマライゼーション促進研究会のメンバーでもあり、ピアサポーターとして社会貢献活動にも取り組んでいます。

次は、千代田区の株式会社N o. 1の事例です。江東区支援センターから紹介を受けて、2年半前から支援を開始、OA機器販売の会社です。当時の従業員数は284人、50代の精神障害者を1名、3年前から雇用、物流センター内で中古コピー機のメンテナンスをしており、今回の募集職種も中古コピー機のメンテナンスです。

この会社は行政指導前、早急に複数の障害者を雇用しようとしていました。株式会社N o. 1の人事労務担当者は、障害者雇用に関する知識や理解は全くなく、様々な課題で対立しましたが、クロスオーバー支援を通して、企業経営と障害者雇用の融合を繰り返し情報提供し、企業と支援機関の歩み寄りを力説し次第に信頼してくれるようになりました。一方、障害者を直接管理する物流センターのセンター長は、障害者雇用に非常に意欲的な人でした。さらに現場責任者から、障害者雇用について詳しく勉強したいと相談を受け、障害者職業生活相談員の講習会に参加してもらいました。その後、地元のハロー

ワーク、江東区支援センター、地域活動支援センター、就労移行支援事業所と連携し、見学会、体験実習、トライアル雇用、そして採用というステップを踏んで、半年間で知的障害者1名と精神障害者2名、その後精神障害者1名を追加採用し、計4名が現在も定着している会社です。

短期間で4名採用し定着している理由は、定期的な支援会議の開催と、キーパーソンである現場責任者と先輩社員の精神障害者の方の存在が大きい。支援会議は、全支援機関の担当者、企業から人事労務担当、現場責任者が参加し、問題点の解決に向け知恵を出し合いながら、当初は月1回、現在では二、三カ月に1回、定期的に、継続的に開催をしております。

最後に、事業主支援の実践者に求められる資質についてお話します。真摯な対話力で企業と関係性を構築し、ニーズに合致した企業経営と障害者雇用の融合を提案していく、必要な関係機関と調整していく力が必要です。企業経営と障害者雇用に熟知し、かつスキルとして、カウンセリング、コンサルティング、コーディネートを使い分けたクロスオーバー支援を実現できる資質がこれからの事業主支援には求められます。

カウンセリング力とは、企業ニーズを傾聴できる力、課題と問題点を整理し、障害者雇用計画を推進する力と言えます。コンサルティング力とは、障害者雇用に関する様々な情報提供であり、企業の方へ真摯に対話できる力と言えます。例えば、助成金、仕事の切り出し、環境調整、従業員などの知識とスキルです。コーディネイト力とは、企業経営や人事労務管理の知識や経験をもって支援企業にマッチした行政や支援機関とのネットワーク形成をできる力と言えます。つまり、働きたい障害者と、戦力化したい企業側とのマッチングができる専門家と言えます。

【司会（野中）】：どうもありがとうございました。ここからはこれからの事業主支援について、未来のあるべき姿に集中して、誰が何をどうできるのか具体的な行動、ノウハウの示唆に富むようなディスカッションを進めていきたいと思えます。討議のポイントは、①事業主支援の実施方法、特に企業と支援機関の歩み寄りについて。②人材育成について。③定着のための支援についての3つに絞りディスカッションを進めて、最後にこれからのあるべき事業主支援についてそれぞれのパネリストの皆さんから感想と今後の夢や希望を語っていただき、まとめとしたいと思います。

では、①事業主支援の実施方法、企業と支援機関の歩み寄りについては、まず丸山さんにご発言いただきます。丸山さんのところでは、職場実習によって訓練内容が就職を現実に意識したものとなって、効果を発揮したように思いますが、いかがでしょうか。

【丸山】：はい。OJT推進員の事業は、企業の初期の負担を軽減することです。例えばジョブコーチ支援は、雇用をしてから初めての確かなナチュラルサポーターを支援するというのが大原則ですが、OJT推進員の事業は、雇用をしてなくてもジョブコーチ的な支援ができる人材が企業に入って直接支援できる制度になっており、実習であるため企業の負担がないという特徴があります。もう一つ、事前にお互いの感触を確かめる場面になり、離職率も低くなるように感じています。

もう一点、支援者が職場を理解することによって、会社の仕組みや何となくのしきたり、文字に出されていない文化などを的確に障害者に伝える成果が出ています。パイプ役になってナチュラルサポーターにつなぐまでの準備段階が作れていると思えます。

【司会（野中）】：ありがとうございました。窪さんのところでも、企業と支援機関の間に立ってお仕事をされていると思えますが、いかがでしょうか。

【窪】：企業とのおつき合いが本当に仲良くなるタイミングというのは、システマティックな仕組みではなく、細かいところだと感じています。私この1週間で3つの相談を受けました。①パラリンピックに出ようとしている人を採用したいがどうしたらいいか、②精神障害の方の給料を上げたいがいくら適切か、③60歳で定年になる障害者の再就職先を探してくれという相談です。これらは自分のテリトリーと違いますが、周囲に情報提供のメールを投げると、何人かからお声がけをいただく。そういうことを企業に返すとそこからの関係が広がっていくということがよくあります。自分のリソースをどう提供できるかだと感じています。

【司会（野中）】：ありがとうございます。直井さんも考えるところが多いと思いますが、いかがでしょうか。

【直井】：企業と支援機関との歩み寄り、ジョブマッチングや定着支援に大きく関係しており課題だと思います。株式会社N o. 1の事例では、当初企業側の責任者が全く歩み寄るところがありませんでした。そんな中で粘り強く企業目線で企業経営と障害者雇用はこうあるべきということについて情報提供し、その結果、相互理解と信頼関係が構築できました。クロスオーバー支援の特徴としては、企業目線が大事であって、そのためにはカウンセリングやコンサルティング、コーディネートなどの知識やスキルを活用する必要があります。あとは企業ニーズや企業と支援機関との対立点を明確にして解決していく、そういう支援が大事だと思います。私としてはCSRやコンプライアンス、またダイバーシティやリスクマネジメントといった観点で見ていただくようにする、またはそういう情報提供とともに障害者雇用の成功事例をたくさん示していく。そういう情報収集を積極的に行うことが必要だと考えています。

【司会（野中）】：ありがとうございます。次に、人材育成のテーマにいきたいと思います。事業主支援は必ずしもその企業のことを知らない人でも企業の役に立つことはできるということですが、この人材育成ということについては、直井さんいかがでしょうか。

【直井】：私はクロスオーバー支援を行う人材育成のために、平成24年1月にノーマライゼーション促進研究会を組織しました。研究会の会員は、企業出身、行政、教育、医療、福祉、職業リハビリテーション、心理、建築等の各分野で活躍している実践家17名です。研究テーマは次の3つです。①障害者雇用管理支援、いわゆる障害者の企業支援、②職場復帰支援、従業員支援プログラム、③地域活性化支援、これはニート、ひきこもりの自立就労支援、精神障害者の婚活支援、団塊世代支援等です。

毎月定例会を開催し、研究発表及び活動報告を通じて相互に学習を進めています。研究会では障害者の雇用促進のために、経営戦略として企業経営と障害者雇用の融合を提案しサポートしていきます。そのために企業、支援機関、行政の3つの分野を横断する形でのクロスオーバー支援が必要と考え、企業支援の専門家の育成と派遣に現在取り組んでいます。クロスオーバー支援は、真摯な対話力を発揮させるカウンセリング、コンサルティング、コーディネートなどの知識とスキルが必要です。このような事業主支援のあり方として、行政組織や支援機関の特徴を熟知した専門家が支援者の違いに応じて調整するマネジメント力を持った人材の育成が大事だと考えています。

【司会（野中）】：事業主支援のための人材を育成する組織ができていますね。本日この会場にいる方もその組織に加入することはできますか。

【直井】：興味のある方は、是非当研究会ホームページに問い合わせをしてください。

【司会（野中）】：丸山さんも管理職となって人材育成には強い関心があると思いますが、いかがでしょうか。

【丸山】：長野県内で200名位の方がジョブコーチ研修を受けていますが、稼働している人は登録している20名中16名です。社会福祉法人では本研修を受ける方が多いと思いますが、異動によって登録が解除されたり、施設の管理者がジョブコーチの派遣業務そのものを理解してくれないことがありました。そこでそれに代わるものとして長野県にお願いして、このOJT推進員という事業を作っていただいた。ジョブコーチと同じような質の支援ができていますので、ジョブコーチの代替的な人材育成ができたかと思っています。

【司会（野中）】：ありがとうございます。活躍する場を含めて人材育成を考えないといけないということでしょうか。窪さんは、経営者向けのコンサルティングをなさっています。



すが、事業主支援の人材育成という点ではどんなことをお考えですか。

【窪】：先ほど話したと矛盾しますが、若い人の場合、一番大事なことは物怖じしないことかと思えます。何も分からないまま企業開拓に行きますが、1、2年するうち形になってくる。知識というより勢いで行って、企業のほうで自分たちと近い人だと思ってくれば、スキルはその後からつければいいし、自分にスキルがなければスキルを持った人を連れていけばよい。そう考えると、物怖じしない若い方々をどう育成していくかが大切だと思っています。

【司会（野中）】：ありがとうございます。最後のテーマは定着のための事業主支援です。企業の人になりきるための事業主支援、障害者の雇用の質、障害者の職業生活の向上、このために事業主支援はどんなことができるかということでございます。また窪さんから伺います。

【窪】：定着支援の中で一番問題が発生しやすいケースに、弱い者に全責任が負わされる場合があります。仕事が少し遅いとか、少し何かしら対応が難しいとなったときに、あの人がいるからうちの職場がうまくいかないと思われスケープゴートになる。このような場合どこに影響が出ているのか見つけることが大切です。企業の経営者ないし人事部は、そのような状況は見えていないことがあるので、実はこういうところに問題が出ていますと話す、企業にとっては価値がある。企業に気づいていただけると次のいろいろな施策につながっていきます。定着支援のポイントは、どこで問題が発生しているかをその会社にお伝えすることです。会社として自発的に対応していただけることを重視しており、「この問題にうちはこう対応しようと思うけどそれでいいだろうか」という質問が返ってくると、いい関係になった感じがします。

【司会（野中）】：ありがとうございました。丸山さんは、いかがでしょうか。

【丸山】：家族や支援者から「ここならうまくいく」という誘いに乗って働く人は離職率が高いかと思っています。本人の思いをしっかりと受けとめた支援ができないと、「会社で怒られたからやめます」と言って突然離職してしまうことが多い。ご本人の本当のニーズに寄り添った支援を丁寧に行うことが大事だと思います。

もう一つ制度として、私どもは障害者就業・生活支援センターを持っていて、定着支援ワーカーが配置されるようになりました。これにより本人を就職時から就職後も支援できる仕組みとなり、本人にも安心感を与えられ、ありがたい制度だと思います。定着率には成果をあげています。

【司会（野中）】：ありがとうございました。さて、直井さんはいかがでしょうか。

【直井】：私は企業で人事を担当していたとき、採用後の定着率を高めることは採用費と教育費のコストを削減できることだと言っていました。これは障害者にも言えることで、企業として取り組むことは、①職場環境の整備や課題に対応した労務管理のあり方、②教育訓練のあり方、③キャリアコンサルティングを活用した個別のキャリアプランの作成、などさまざまな方策を実行することが大切だと感じています。

また、「実行なくして実効なし」という言葉があります。定着率を高めるには、障害者、上司、同僚、支援機関等々からさまざまな情報を集め、目標と計画を立てて、障害者にとってまた働きやすい職場とは何かということを検討し、その仮説に基づいて実行する。その結果を検証するというマネジメントサイクルを活用することが大事だと思います。

また、障害者へのキャリアコンサルティングは、障害特性や職業準備性の状況を踏まえた上で、合理的配慮などを含めた総合的な職場への定着を図る視点が大切です。障害者の自己決定権を最大に尊重し、支援機関と連携し、地域のネットワークの中で進めていく取り組みも必要だと思います。

【司会（野中）】：ありがとうございました。最後にこれからあるべき姿について、パネリストの皆さんから感想と今後の夢や希望を語っていただき、まとめとしたいと思います。では、窪さんからどうぞ。

【窪】：私ごとで恐縮ですが、11月にうちの会社の支援者で5名の方が就職し、うち4名は障害者雇用率が何ら関係しない50名以下の企業でした。それらの企業では欲しい人材がたまたま障害があったと

ということです。障害者雇用率を背景にした障害者雇用が多いのも事実ですが、能動的な人材活用のほうが、会社としての受け入れ度や本人の頑張る余地などにいろいろな可能性を感じるようになりました。このような雇用が増えていくことは支援スタッフとしてもモチベーションが高くなり、さらに広がっていくことを期待しています。



【司会（野中）】：ありがとうございます。では、丸山さんお願いいたします。

【丸山】：私どもの法人では250名ほどの職員がいます。雇用率は達成していますが、さらに多くの障害者を私たちの法人に迎えることは難しいです。そこでキャリアパスを5年以内に導入することを検討しています。例えば管理職と技術職の間に上下関係が無くなるようなキャリアパスができると、障害者の方々の方が力を発揮できる場面が作れるのではと思います。まず自分の法人から変えられるよう頑張っています。

【司会（野中）】：ありがとうございました。では直井さんお願いいたします。

【直井】：ノーマライゼーション促進研究会の理念は、ノーマライゼーションの理念に基づいて障害者が一般市民と同じように働き生きていける“Well Being”な真の共生社会の実現を目指すということです。また、21世紀は人権の世紀と言われてます。少子高齢化の加速と人口減に伴う労働力の不足は、喫緊な課題です。これを踏まえた上で、活力ある産業社会を創出するという事は、ダイバーシティという考え方です。多様な人材活用の観点から高齢者及び女性の社員の登用と同じく、障害者の雇用の場を積極的に創出していく。そういう社会貢献活動にこれからも取り組み、またクロスオーバー支援の実践ができる事業主支援者を育成していくのが私の希望であり夢です。

【司会（野中）】：どうもありがとうございました。事業主支援は身近なところでやれることがいくらかでもあると考えるものです。これからは障害者雇用に取り組む企業と就労支援機関がもっと接近して、お互いの事情やノウハウ、限界、可能性、できることとできないことを正しく知り合った上で、力を合わせて地域に障害者雇用を進めていく。そして、障害者の職業生活の向上につなげていく。そういう新たな時代を切り開いていきたいものです。これをもちましてパネルディスカッションⅡを終了いたします。