

特別講演

障がいのある人もない人もともに働きやすい環境づくりを目指して

講師：阿部 瞳 氏（株式会社ザグザグ 総務部 採用チーム）



阿部 瞳 氏

弊社における障がい者採用担当としては3年半になりますが、それまでは、精神障害者授産施設やグループホームなどで生活支援や授産活動に従事するとともに、第1号ジョブコーチとしての経験も含め、約10年障がい者の就労支援をしてきました。本日は、現場で起きている失敗や、私が日々感じている率直な思いをありのままお話しさせていただこうと思っています。

ザグザグという社名には、ラテン語で「一方向に進む」という意味のザグを二つ重ね、一つの方向だけでなく、あっちにもこっちにもアクティブに動き、物事にとらわれない自由な発想で今までにない会社をつくらうという意味が込められています。

はじめに会社紹介の動画をご覧ください。

～動画上映～

ザグザグの代表藤井孝洋は、実は創業する気など全くありませんでした。当時藤井は、ある事情から、大手薬品チェーンを退社。のんびり過ごそうと思っていたら、数十人の社員が一緒にやめて、藤井のもとについてきました。

「ええ、困ったな、でも、みんなにも家族がいるし、そのみんなの生活を考えないと」。

藤井は考えました。集まったみんなのできることはドラッグストアしかないと思った藤井は、経理を任せる者に、自分の実印と、個人の預金通帳を「好きに使ってくれ」と渡しました。

そして、ザグザグが生まれました。

そんなむちゃくちゃなスタートでザグザグは生まれましたが、自身も薬剤師である藤井には信念がありました。

「やるからには、目の前のお客様は自分の一番大切な人だと思え」、「年に1つしか売れない物でも、ドラッグストアに求められる物は譲るな」、「もうかつたらみんなでも山分けする」、「大いに働いて、大いに豊かになろう」、「お客様、社員、取引先、みんなの利益になることをする」、「トップダウンではなく、みんなアイデアを出してつくる会社」、「年功除外、合議制、実力主義」。

変な名前の会社に、熱い気持ちの人が集まった。そこからザグザグの快進撃が始まるのです。ザグザグは、単にドラッグストアという概念にとらわれない事業を推進、ドラッグ、調剤、介護、通販という業態を核に、社員みんなで作る会社は進化を続けている。

なぜ、彼らは集まったのか。「やりたいことがやれるという、自由な社風を持っているということに魅力を感じて、ザグザグを選びました」、「現場重視をしてくれる会社だと思うので、僕にとってザグザグは、もう青春そのもの」。

これがザグザグ、みんなで作る会社。



〈障がい者雇用状況〉

弊社では、障がい者雇用に対して何か特別な考えがあるわけではありません。性別や年齢、国籍といったバックグラウンドではなく、一人ひとりが持っている適性や能力を生かせる職場づくりを目指していますので、障がいも特別なものではなく、さまざまあるバックグラウンドの一つとして考えています。その方に合わせた配慮はしますが、障がい者だからといって遠慮はせず、注意、指導しながら、一スタッフとして働いてもらっています。

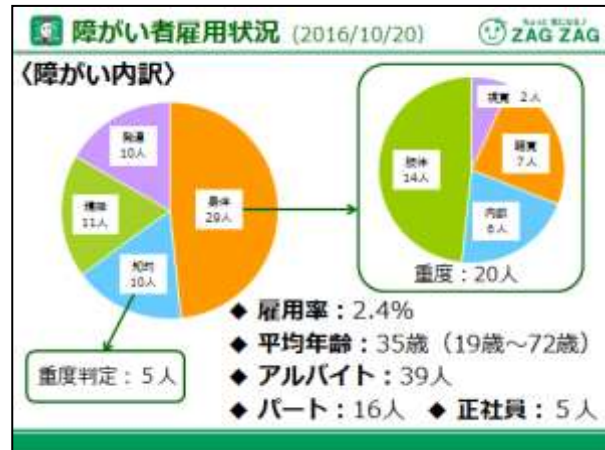
現在の障がい者雇用状況は図のとおりで、中国・四国を中心とした136店舗あるドラッグストアを中心に雇用しています。業務面でのフォローに加え、障がいのある方同士の間関係の部分まで現場のスタッフがフォローするのは負担が大きいということもあり、基本的に各店舗1名までの雇用としています。

店頭での仕事では、当然お客様から声をかけられることもあります。聴覚障がいの方の場合、視界に入らないところから声をかけられると気づかないこともあるので、「無視された」、「対応が悪い」というようなクレームにつながらないように、本人了承のもと表示をつけてもらいます。最初は、「耳が不自由なため」という表示にしていたのですが、聴覚障がいのある方自身から「不自由」という表記だと少しは聴こえていると誤解されることがあるので、「聴こえません」という表記にしてほしいという提案があり、このような表記になりました。

こういった目立つ表示をつけることについては、いろいろな意見があると思います。接客業務を希望しているのに、耳が聴こえないという理由で入社をお断りすることはしたくなかったので、現時点ではこれがベストだと思って取り入れています。もっと良い方法があればこの表示方法にこだわらなすつもりはありません。

お客様の反応もさまざまで、この表示を見て、ほかのスタッフに接客を頼む方もいれば、メモを見せながら場所を聞いてこられたり、口を大きくあけたりジェスチャーで伝えてくださる方もいます。また、「ありがとうって手話でどうやってするの？」と声をかけてくださったお客様もいました。聴覚障がいのある方にとって接客の分野で働くことがまだまだ当たり前でない中、このようにお客様から声をかけられ、自分でご案内ができることで、働くことの楽しさや喜びを感じ、自信につながっているのも事実です。もちろん、100%クレームがないわけではありません。お客様には障がいがあるかどうかは関係ないことですので、クレームに至った状況が障がいと関係のない場合は、本人に事実を伝えてきちんと指導しますし、障がい理由で生じた場合は、特性に応じて周囲のスタッフでフォローできる体制を考えるようにしています。

以上のように、ご本人と一緒に試行錯誤しながら、様々な障がいのある方を受け入れる体制が少しずつ整い、現在は法定雇用率を上回ることができていますが、以前からこのような状況だった訳ではありません。



〈過去の状況〉

今の受入れ体制が整うまでの状況についてお話しします。

私が入社する以前も、会社として障がい者雇用をしていかないといけないという認識はあり、店長会でも説明する機会を設けていましたが、雇用率や助成金、納付金の支払い金額の報告にとどまり、店長の理解を十分深めることはできていませんでした。

当時は、採用チームのスタッフがその時々で障がい者求人の対応を行っていたため、店長が何か相談したくても誰が窓口なのかもわからない状況でした。また、障がいのある方もない方も同じ時給で採用しているので、健常者と同じレベルの仕事ができないといけないという考えがあり、指導やフォローをする余裕がない店長も多かったようです。そのため、店長業務の中での優先順位は低く、ほかにもたくさん店舗があるのだから自分の店で雇わなくてもいいだろうという認識だったようです。だからといって、障がい者雇用を全くしていなかったわけではありません。問題だったのは、障がいに対する知識不足、理解不足によって、採用後のフォロー体制がなかったために定着しなかったということです。

私の入社後、既に在籍していた障がい者の状況確認を行ったときに驚いたのが、精神障がいということを知っていても、どういう診断を受けているのかを面接のときに確認していない店舗が多くあったことです。病気や障がいについてはデリケートな部分なので、聞いてはいけないのではないかという先入観があり、聞けなかったようです。その結果、適切な配慮ができておらず、ミスをしてもしない、急な欠勤や遅刻、早退がたびたびあってもそのままにするといった過度な遠慮をしており、形だけのスタッフとなっている店舗も多くありました。

また、支援機関の活用が不十分だったということも問題点の一つでした。支援機関の存在、役割をほとんど知らないといったケースもたくさんありました。

これらの改善のきっかけとなったのが、平成26年、店長会で障がい者雇用への協力依頼の場を設けたことです。内容としては大きく七つあります。

- ①平成30年に法定雇用率が上がることも含め、障害者雇用促進法について説明しました。
- ②今までどのくらいの納付金を支払ってきたのか、今後は、ただ雇っておけばいいという認識ではなく、きちんと出勤し、働き続けられるような環境づくりが必要であることを説明しました。
- ③障がい特性の概要について説明しました。同じ診断名でも対応は一人ひとり異なるため、基本的な説明のみにとどめました。
- ④障がい特性と照らし合わせて、手が回っていない業務や、やってもらうと助かる業務をマッチングし、店舗全体の業務効率をアップさせるような方法を紹介しました。
- ⑤対応が難しかった方についての事例報告を行いました。本人への対応だけでなく、不満が募っているパートさんたちに対してどう理解や協力を求めているのかを店長から報告してもらうことにより、障がい者雇用も店長業務の一つとして捉えてもらうことにもつながりました。
- ⑥ジョブコーチの役割や、どんなときに支援者に相談したらいいのか、どんなことを支援してくれるのかなど、支援機関について説明しました。
- ⑦精神、発達、知的障がいの方は接客業は難しいという先入観を払拭するために、まずは実習の受入れを行い、実際の働きぶりを見てほしいとお願いしました。

〈採用までの流れ〉

採用までの流れについてお話しします。

はじめに店舗見学を行うのは、障がいのある方はもちろんですが、支援者にも、より具体的なイメージをもってもらうから応募を検討してもらうためです。

例えば、商品陳列という仕事一つとっても、ただ並べればよいというわけではなく、いろいろな判断が必要になってきます。また、店舗の広さ、お客様の来店数、休憩室などの物理的環境によっても、仕事が

合う、合わないがでできますので、イメージしていた仕事と違うという理由で早期離職につながらないようにしています。

面接前の店長への情報提供については、障がいのある方は接客業は難しいという先入観や不安を少しでも解消し、前向きに検討してもらうために行っています。どのような配慮をすれば仕事ができるのか、採用した後のことが少しでもイメージできるような内容を伝えています。

面接後は、実習が始まる前に店舗を訪問して障がい特性について改めて説明し、業務内容の確認を行います。指示をするときには見本を示すこと、指示や指導は必ず正社員が行うこと、過度に遠慮せずミスはミスできちゃんと注意してほしいことなどを伝えます。

1～2週間の実習で全てを判断することはできないので、無遅刻、無欠勤で出勤し、スタッフやお客様に挨拶ができるかといった勤務態度について、作業面については、スピードではなく正確さや丁寧さ、どんな仕事かどのくらいできるのかといったところを見てもらうようにお願いしています。

実習中は私も訪問して状況確認を行いますが、必ず支援者の同行をお願いしています。本人や支援者に検討してもらっているポイントは、まずは、接客についてです。いつ、どこで、どんなことを聞かれるのか想定できないこともたくさんあるので、落ち着いてほかのスタッフにつなぐことができるかどうかといったところを判断してもらいます。

業務の中には、10kgほどの荷物の上げ降ろしや、頻繁に立ったりしゃがんだりする動きが伴ったり、終始立ち仕事となるので、どのくらいの時間だったら体に負担がなく無理なく続けられそうかといったことも検討してもらいます。

勤務時間については、障がいのある方は体力面や生活リズムの安定も重要になってきますので、1週間に出勤する回数や時間、休憩時間のとり方などについても支援者と一緒に検討してもらいます。

見たり聞いたりしてイメージはできていても、実際に経験してみると、また違った印象を持つ場合もありますので、マッチングミスによる早期離職を防ぐためにも、実習は必要だと感じています。

〈業務内容〉

どのような業務に従事してもらっているのかを紹介します。

メイン業務の一つ目は商品陳列です。似たようなパッケージの商品はたくさんありますが、よく見ると容量が違うものもあります。もちろん価格も違います。それに気づかず同じ場所に並べてしまうとお客様からのクレームにつながることもありますので、必ずJANコードを確認した上で並べることを徹底しています。また、同じ商品が複数の場所に陳列されていることもあるので、他にも売り場がないかどうか確認する必要もあります。賞味期限のある商品は新しい商品を後ろに並べるなど、商品陳列といっても判断しないとイケないことはたくさんあります。

二つ目は、商品をきれいに並べていくメンテナンスという作業です。棚の奥にある商品を前に出して並べるだけでなく、補充も同時に行います。ただ、障がい特性によっては二つの工程を同時にすることが難しい方もいますので、並べる作業だけに専念してもらったり、状況に合わせて決めています。

三つ目は、賞味期限のチェックです。毎月1回、1週間ほどかけて全商品のチェックを行うのですが、商品によっても、店舗によってもルールが異なります。ルールを忘れてしまう方、なかなか自分から聞きに行くことができない方には、ルールを表にしたものを渡したり、ボードに記入して作業中常に見えるよ



うにしています。このような手順書はジョブコーチと私が情報共有しながら作成します。

最後に、店内掃除です。広い店内でモップがけをする場合、体力や集中力がだんだんなくなり、きちんと掃除ができない方もいますので、時間を区切って、何か別の作業を入れながらやってもらうよう店長に助言することもあります。

以上のように、障がいの状況に合わせてアレンジしながら仕事をしてもらっています。

〈入社後のフォロー内容〉

ここからは、入社した後、どのようなフォローを行っているのかを説明します。

まず、困ったときは私に連絡するというように、窓口を明確にしました。また、私が定期的に店舗を回って、本人や店長から状況確認を行い、お互いに伝えにくいことがあった場合の橋渡しをしています。事前に障がい特性についての説明はしていますが、実際に一緒に働いてみないとわからないことも多いため、その都度、状況に応じた仕事の教え方、注意の仕方についての助言もしています。

支援機関を活用することのメリットとして、何かあったときに相談できる相手がいるということは、店長や本人、私にとっても安心できることです。中でも、地域障害者職業センターで発達障がいのプログラムを受けている方は、自分の障がい特性、苦手なことに対して工夫していること、配慮、協力してほしいことを簡潔にまとめた「ナビブック」を提出してくれるので、全スタッフへの情報共有がしやすいです。

ジョブコーチ制度を活用することも、その場でタイムリーに助言やフォローをしていただけるので安心できます。体調が優れなくても必要以上に頑張ってしまう方にスタッフが気づけない場合もあるので、体調面のフォローもして下さることで、大きく体調を崩して休みがちになることを回避できています。

月に1回程度は訪問しようと思っっているのですが、トラブルが起きたり、調子を崩している方のところに優先的に行っていると、なかなか訪問できない店舗もあります。精神や発達障がいの方の場合、ちょっとした悩みでも積み積み積もり仕事に影響が出てしまう方もいますので、私の電話番号、メールアドレスを公開したカードを渡して、小まめに相談できるようにしています。

皆さん節度を守って利用してくれているので、昼夜を問わずかけてくるようなことはなく、回数も多くないです。夜遅くにかけてきたり、めったにかけてこない人から電話があったときは、逆にちょっと調子が悪い前兆かもしれないと、店長や支援者の方に連絡してフォローをお願いしたりもしています。

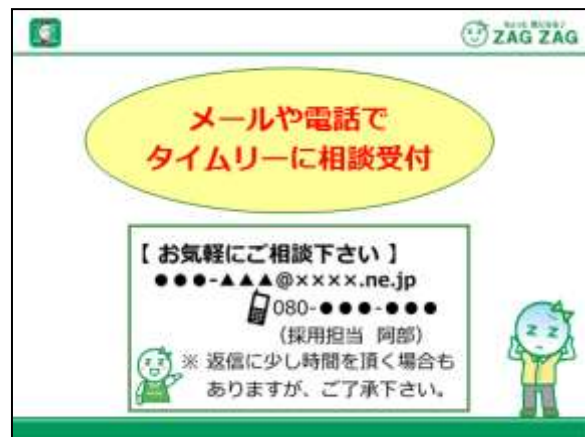
以上のように、本人だけでなく、一緒に働くスタッフへのフォロー体制をつくったことが、障がいのある方の受入れに対する理解を深め、採用の入り口を大きく開ききっかけとなり、雇用が進んだのではないかと感じています。

〈店長へのアンケート調査〉

障がい者雇用に対して前向きに受け入れてくれている店長が多いものの、その一方で、本音の部分ではどのように感じているのか聞いてみたいと思い、アンケート調査をしました。

弊社に入社後、障がいのある方と一緒に働いた経験があると答えた98名の店長に、「障がいのある方と一緒に働いてみてどのように感じますか？」という質問をしました。

4分の3以上が「助かっている」という回答で、具体的には、品出しや在庫補充、賞味期限チェック、掃除などをしてもらえることで、社員がほかの業務に専念でき、全体の作業がスムーズに行える。速さや臨



機応変さがなかったり、できる仕事に制限はあるが、仕事は丁寧で大変助かっている。指示の仕方や業務内容の工夫、体調面を考慮しないといけないところは少し手はかかるが、状況に応じて適切な業務をお願いすると、言われたことはしっかりこなしてくれる。最初はうまくできなくても、繰り返し行うことで今は完全に任せることができている、といった回答が複数の方から得られ、一スタッフとして考えてくれているということを改めて実感できました。

一方で、法令遵守のためには仕方がない、こちらが予測できない行動をとってお客様からのイメージダウンにつながることもあるので正直なところ受入れは拒否したい、などの厳しい回答もありました。これらの点については真摯に受けとめ、フォローしていかないといけないと思いました。

〈今後の課題〉

まだまだ課題はあります。平成30年には法定雇用率も上がるため、現在の雇用者数では大幅に実雇用率が下回る見通しとなっていて、人材の確保が大きな課題です。平成27年、納付金の対象となる企業の範囲が広がったことや、岡山県は全国的に見ても就労継続支援A型事業所の数が多く、同じくらいの時給であればストレスの多い一般企業ではなくA型事業所で働いた方が良いと考える方も増え、ここ3年応募者数が激減しました。障がいのある方にとって選択肢が増えたことは良いのですが、企業にとっては応募者が相対的に減ってしまいとても痛手です。

次に課題となるのが、今働いている方たちが今後も長く働いていけるように支援していくことです。現在のような体制になってからまだ3年ほどですので、ここ3年の継続率が高いのは当然ですが、今後もこの数字を維持していくためには、企業だけではなく、障がいのある方自身の努力、支援者のフォローが欠かせません。

では、ここからは、これまで私が支援する側と採用する側の両方の立場を経験した中で感じている、企業に求められていること、障がいのある方に求められていることについて、それぞれお話しします。

まず、企業に求められることは、雇用率の達成だけを目的としないことです。それだけを目的にしていると、業務上のミスやトラブルが生じたときに目をつぶりがちになってしまいます。それでは一緒に働いているスタッフたちの不満は蓄積し、職場環境は悪化。障がいのある方も働きにくくなり離職につながりやすくなります。また、障がいのある方に対してマイナスのイメージを残したままでは、もう一度受け入れてみようという雰囲気にはなりません。そうならないようにするためには、障がいのある方に対しては、やりがいを感じながら働ける環境、一緒に働くスタッフに対しては、安心して障がいのある方を受け入れられる環境をつくるのが大切です。そのためには、お互いの理解や協力が必要で、信頼し合わなければならないことだと思います。私のことを信頼してもらえなければ障がいのある方の受入れにはつながらないという思いは、支援者だった当時も今も同じように持っています。障がいのある方と一緒に働く人たちをつないでいくことが、私も含め、就労支援をする者の役割だと思っています。

次に、障がいのある方自身に一番求められていることは、自己理解です。自分の得意なこと、苦手なことを知る必要があります。障がいがあるからできないと思い込んでいるだけで、実際にやってみるとできることもたくさんあると思います。まずはやってみようという気持ち、どうすればできるようになるのかといった前向きに取り組む姿勢を持ってほしいです。

調子を崩すきっかけやサインを把握しておくことも大事なことです。大きく調子を崩す前に対処できれば、長期に休むことなく働き続けられるのではないのでしょうか。調子を崩してしまったときには無理をして出勤するのではなく、思い切って時短勤務や休職をうまく活用することも良い状況につながると思います。また、悩みを相談する相手がいて自らSOSを発信できるかどうか大切なことです。

二つ目に必要なことは、モチベーション維持のために夢や希望を持つことです。それがなければ仕事でつらいことが起きたときに乗り越えられないし、何のために働いているのかわからなくなり、モチベーションが下がってしまいます。仕事面での目標は企業側も一緒に考えていかなければならないのですが、

これは支援者でなければできないフォローだと思います。

三つ目に必要なことは、生活の安定です。生活リズムが安定しているか、服薬の必要性を理解し自己管理ができているか、仕事と生活の両立ができているか、身だしなみがきちんとできているか。加えて、家族や交友関係、余暇の過ごし方などの私生活まで企業が介入するには限界があるので、状況を改善するためには支援者や家族の協力が必要不可欠です。

〈最後に〉

今日お越しの企業の皆様にお伝えしたいのは、障がい者雇用というのは、現場だけに任せるものではないということはもちろんですが、弊社のように現場をフォローする体制をつくったとしても、企業だけが全てを背負って取り組むものでもないということです。また、支援者の方には、支援する対象は障がいのある方本人であることはもちろんですが、障がい者雇用の経験の有無に関わらず、企業も支援の対象であるということを忘れないでほしいと思います。

最初にもお話ししましたが、弊社には、障がい者雇用の取組について何か特別考えがあるわけではありません。店舗や店長、障がいのある方の状況は、一つとして同じではありません。何十通りもの働き方、フォローの仕方があります。店長だからこの仕事をしないといけない、障がい者だからこの仕事をすればいいということではなく、一人ひとりの適性或能力、考え方に合わせた働き方や仕事を提供していくことが、ノーマライゼーションの考えにもつながると思っています。

障がいのある人とない人が同じ場所で一緒に働くということは、障がいのある方にとって簡単なことではないかもしれません。しかし、配慮はしますが、遠慮はしません。そこには、働く中で人として成長し、さらなる自信をつけ、その方自身が希望している人生を堂々と歩んでいけるようになってほしいという思いがあるからです。また、一緒に働くスタッフにとっても、間違っただ先入観や偏見を取り除き、障がいへの理解をより深めていくきっかけになれば、これこそが本来のノーマライゼーションのあり方ではないでしょうか。

今後、雇用率を達成することが難しくなる可能性も十分考えられるのですが、これまでのように、店舗で採用していくというスタイルにこだわって、障がい者雇用に取り組んでいきたいと考えています。

以上で終わります。ご清聴ありがとうございました。