

特別講演 「障害者雇用における企業と支援機関の役割、連携について」

講師 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

《リクルートで特例を立ち上げた》

＜秦が取り組んできた障害者雇用の23年＞

私は長年リクルートで仕事をしてきました。1989年（平成元年）リクルートの特例子会社設立の準備に入り、2001年まで12年間経営に携わりました。さかのぼると1965年に大学を出て、今日までおよそ48年間働いていますが、気づくとその半分が障害者雇用の仕事です。障害者雇用の仕事が私の職業人生の中で一番大きなウェイトを占めることを思うと、不思議であるとともに如何にこの仕事に魅力を感じていたのかを実感いたします。

現在、日本には350社を超える特例子会社があります。私が設立に関わったリクルートオフィスサポート（当時はリクルートプラシスという社名でした）は、全国で29番目にできた古い会社です。当時のリクルートは障害者雇用が極端に遅れていました。私は普通のサラリーマンで特例子会社設立の役を担えと社長に言われたとき、法定雇用率の存在すら知りませんでした。当時の民間企業の法定雇用率は1.6%でしたがリクルートは0.13%、雇用している人が7人、不足数114人という絶望的状态で何の対応もできていませんでした。全く経験がない中で、先達企業の見学や話を聞き、いろいろ学びながらやって参りました。



秦 政 氏

＜ご参考：リクルートオフィスサポート概要－1・2＞

いまリクルートの特例子会社は30億円近い売上げになり、社員250人の中で140名超の障害者が働いています。雇用率は2%を超え、利益も出るようになりました。その意味で特例子会社として成果は上げています。しかし、課題や問題がないかと言えば、今も課題は多く残されています。例えば、当時親会社に7人いた障害者が、現在は3人しかいません。つまりリクルートの障害者雇用の実態は特例子会社が担っています。特例子会社は障害者雇用を目的に設立された会社だという考え方があるかもしれませんが、しかし「特例」という言葉にあるように、本来、企業は自身の努力で障害者を受け入れ、能力を開発し経営に参画させるのが本来の姿です。特例子会社は昔も今もこれからもだからこそ「特例」なのです。このままでいいのか、親会社にもう一度気づいてもらいたい。それが私のやり残した仕事です。

会社を立ち上げた2年目にある方と出会い、その方の成長が私にとって今日までこの仕事を続けてこれた原点にあります。1991年の6月、初夏のころだったと記憶しています。若い女性が会社を訪ねてき

ました。彼女は顔が隠れるぐらい大きなマスクをして、両手に手袋をしていました。季節にふさわしくない様子なので、どうしたのかと提示された障害者手帳のコピーを見たところ「火傷による上下肢障害、障害等級1級」とありました。差支えなければと話を聞いたところ、九州出身で主婦をしていたときに火災に遭い、自宅が焼失、彼女自身も全身火傷を負ったのです。20代の若い女性でしたから、ケロイドが残った自分の顔を人に見られたくないと、大きなマスクをしていたのだと思います。もっと厳しかったのは、火傷で右手親指を除き人さし指以下、第1関節より上の指を欠損していたことでした。

話を進めると、働く意欲はあり、能力も高く、障害がなければいろいろ仕事ができることは想像できましたが、立ち上げたばかりの会社で指を失った人にどんな仕事任せられるのか、正直イメージがつかめませんでした。私は「ごめんなさいね、あなたは指を失ってしまったけど、何ができる？」と聞いたのです。すると彼女は「私は専業主婦でしたから働いた経験もないし、この状態なのでこれというものはないのですが、強いて言えば、ワープロなら打てます」。「どうやってキーボードを操作するの？」と聞くと、「親指が残っていますから、親指でキーボードを叩きます。鉛筆の消しゴムがついている部分を持って伝票をめくることもできます。こうして資料を見ながら入力操作ができます」と話してくれました。「なるほど、確かに打てるね。でもいくら頑張っても、十本の指を使って入力する人には勝てないじゃない。悪いこと言わないから、ワープロで飯食う考え方はやめようよ」。今振り返ると随分ひどいことを言ったと思います。でも、そのとき私はそう言ったのです。彼女は「おっしゃるとおりです。自分にも限界があると思います。でも、今何ができるかと問われれば、私には今そのぐらいのことしか思いつかないのです」こう正直に言ってくれました。会社の管理職連中は、彼女は優秀だし、障害がなければぜひ採用したい、でもさすがにうちの会社で今の彼女は無理だという話だったのです。

私には特例子会社でこの人一人くらいを生かせないでどうするのだという気持ちもあり、何とか彼女を採りたかったのです。「あなたにその気があるなら、簿記の資格を取って経理にチャレンジしてみな



い？」これは本当に思いつきだったのです。彼女はたくさんの会社に断られ、ハローワークからも就職は難しいからまず手に職をつけてから挑戦するようアドバイスされていたそうです。でも彼女にはそんな余裕はありません。ひとりで生きていけないといけない。「その気があるなら簿記の資格を取って経理を」と言った言葉が彼女には救いだったのでしょ。う。「ぜひお願いします」ということで彼女を採用しました。彼女は経理を知りませんから、入社して先輩にイロハを教わり、夜は簿記学校に通い半年後に簿記の資格を取りました。その後2、3年する中で、彼女に経理を教えていた先輩社員は事情があって会社を離れ、それからは彼女が一人で経理を担うようになりました。そのころ彼女に変化が現れました。それまで彼女は朝会社に来てデスクに座り、仕事でもマスクはとらずにパソコンに向かって仕事をして、昼食はお弁当をデスクで食べ、仕事が終わったらアパートに帰る繰り返してました。ところが、経理を任せられ自信がついたとき彼女の顔からマスクがとれたのです。昼食を近所の喫茶店や食堂に同僚と一緒に食べに行くようになりました。会社は中央区の勝どきにあり、隅田川を越えると銀座です。時に銀座へショッピングに行き、芝居や映画を見に行くようになりました。仕事を任せられ自信が生まれた時、彼女の人生が変わったのです。それから少しして、半ばあきらめていた再婚も果たしました。

私が会社を離れたのは2001年。当時会社の売上げは10億を超えたぐらいです。社員が110名ぐらい。その時点で彼女は会社の売掛・売上げ管理、社員の使う経費の管理、決算を一人でこなしていました。こうなるともう会社にとっては欠かせない人材です。「あなたに何ができますか？」「ワープロなら打てます」、「わかった、でも無理せずあなたのできるスピードでいいからね」とワープロだけを任せていたらどうだったでしょうか。いくら努力してもスピードが求められる仕事で指が使えなければ限界があり、彼女はとっくに潰れていたと思います。「人は周囲の理解と支えによって無限に力を発揮できる」というのは、まさに彼女を通して学んだことです。皆さんが日々関わる方たちも、同僚の理解や支援、そして適切な訓練によって無限に広がる能力を持っている人だとすれば、その「伸びしろ」をどう具現化し社会に機能するよう導き出すかが、障害者雇用の原点だと思います。

＜社内コンセンサスを得るために＞

当時、親会社は障害者雇用が極端に遅れていましたから、特例子会社を設立しても理解が進む訳ではありません。少しでも障害のある社員を理解してほしいと願い、手作りビデオをつくり、昼と夕方に社内報として放映しながら、親会社の社員の理解を促しました。一万数千人が集まる武道館の入社式では、社員全員を壇上に上げ紹介しました。

今、リクルート全体の雇用率は1.8%を超えました。しかし、親会社の理解がどこまで進んだかという残念ながらまだ疑問です。「リクルートの障害者雇用は？」と問われれば「特例子会社があり2%を超えている」と役員全員が回答するでしょう。それが当然だと思っています。特例子会社は雇用だけがミッションではないのに、そうなっているのが現実です。

《企業を取り巻く環境変化と障がい者雇用》

＜障害者雇用制度の変遷—法定雇用率と障害者数の推移＞

日本経済は不況から脱却できず、デフレからも抜け出せません。国が老いてきて、65歳以上人口が

3,070万人、人口比24.2%になると発表されました。私がリクルートで特例子会社を立ち上げた当時の65歳以上人口は12%です。つまり8人に1人が65歳以上だったのが今は4人に1人が65歳。加えて少子化に歯止めがかからない。こういう厳しい経済環境の中で企業は障害者雇用を迫られています。

この間、障害者雇用の制度も変わってきています。知的障害者の雇用義務化がなされ、障害者雇用率が1.6%から1.8%に引き上げられました。短時間労働者が雇用率にカウントされるようになり、除外率縮小が2回行われました。さらに、平成25年4月には民間企業の雇用率が2.0%に引き上げられます。あわせて、精神障害者の雇用義務化議論が最終段階に入り、研究会では雇用義務化が適当という文言が盛り込まれ、今後国会の審議を経て、雇用義務化がなされていくと思います。時期の問題は別にして近い将来必ず義務化がなされます。単純計算をすれば現行の1.8%が2.0%に引き上げ、さらに2.2%、場合によっては2.3%ぐらいに引き上げられてもおかしくありません。

<日本の経済力推移と障がい者雇用>

新興国が急速に力をつけてきたことや、世界のマーケットに乗り遅れた問題もあり、グローバル経済の中で日本は遅れをとっています。世界は毎年7,800人規模で人口が増加しています。人口増加地域にはマーケットがあります。一方、日本は成熟し人口が減り始めています。商売をするため需要のあるところに出ていくのは必然です。加えて、円高やエネルギーの問題もあります。こうしたことが重なると、物を作り海外を相手に商売する企業は、わざわざ原材料を日本に運んで加工してまた運んで売るより、現地で作って販売したほうが効率もいいわけです。労働コストも抑制できるかもしれない。となると製造業を中心にどんどん出ていく。製造業傘下の関連企業までその影響が出てくる。

かつて東京大田区は中小零細企業がたくさんあり、地域の障害者を多数受け入れてくれていました。ところがある会社はなくなり、ある会社はかろうじて存続しているものの、障害者雇用を継続できなくなった。このことで多くの障害者が施設に戻される現象も起きています。こうしたことを考えると、ますます日本の企業と経済は閉塞状態に陥ってきている。GDPが下がるなか、企業は努力し、障害者雇用率は改善しています。去年のデータでは障害者雇用率は1.69%まで上がっています。わかりやすく言えば来年の引き上げを想定し、早手回しに雇用をしているから上がってきているわけです。

<雇用義務のある企業では雇用が進展しているが>

平成24年度の障害者雇用数は、従業員規模56人以上の企業で38万人を超え1.69%まで上がっています。厚生労働省が5年毎に行う障害者雇用実態調査では、従業員5人以上の法人で雇用される障害者数は、平成5年に42万7,000人でした。平成10年は51万6,000人。ところが平成15年は49万6,000人に減りマイナストrendです。さらに平成20年には44万8,000人に減っている。まさしくこれは、日本経済を取り巻く環境変化の中で小さな企業が生き残りに精いっぱい、障害者雇用ができなくなっていることを示しています。雇用義務のある企業が雇用責任を果たすのは当然ですが、同時に雇用義務がない企業も改めて国の状況を捉えたとき、自分たちに何ができるか考えこの数字を引き上げないと日本の障害者雇用は増えないと思います。障害者の働く場があるのであれば、就労を可能にする環境整備をすることがこれからは求められています。

日本の99.2%は中小企業です。私は三重県出身ですが、三重県では従業員56人以上の会社は11%です。残りの89%は雇用義務のない会社です。11%の企業が頑張っても限りがあります。55人以下の企業が雇用できるのは精々1人か2人でしょう。でもそういう企業が会社の近くに住んでいる障害者を迎え家から通える範囲で職場が提供できれば、この数は増えるでしょうし、地域の活性化にも繋がります。これこそ日本が目指す方向だと思います。

<参考：社会保障（対国民所得比）の推移>

昨年の社会保障給付費は109兆円です。直近10年で21兆円増えています。さらに10年さかのぼると40兆円の増です。何を意味するかというと、高齢化に伴う年金、医療、介護に莫大なコストがかかっている。それらを総合して今後社会保障給付費はすごい勢いで増えていく。これは恐らく歯止めがかからないし、「国の老い」とリンクしているわけです。

<人口統計にみる日本の未来>

統計的にも人口減少が始まりました。労働人口の減少もリンクしますから1年先、3年先、5年先を考えると労働力減少が起きると思います。影響はどこに及ぶでしょうか。中小零細企業から順にボディーブローのように効いてくる。大手企業はすぐそのダメージを受けないかもしれませんが、いずれ人口減少、高齢化、労働人口減少が重なれば、深刻な労働力不足の時代が来る。障害者雇用がなぜ求められるかは自明の理です。彼らを戦力にしない限り日本の成長発展はないのです。

<<現在の障がい者雇用と課題>>

<雇用対象の障がい者が変わってきた>

厚生労働省の発表では日本の障害者は744万人います。うち半分が身体障害者、ついで精神障害者、知的障害者ですが、就業年齢に限定すると365万人です。就業年齢の身体障害者は130数万人。知的障害者が34万人。一方、精神障害者は200万人近くいます。ところが、雇用状況調査で多いのは身体障害者で次いで知的障害者。精神障害者はまだ伸びていません。単年の数字で見れば精神障害者の増加が顕著ですが絶対数では少ない状況です。

企業にとって身体障害者の雇用は職域や日常マネジメント、育成問題等々ある程度ノウハウがある。



簡単に言えば身体的な部分の配慮ができれば日常のマネジメントはできる。知的障害者は平成10年に雇用義務化されて以降、企業内でノウハウが蓄積され、能力の引き出し方や職域設計が図られてきて、企業側の抵抗はなくなってきた。しかし、精神障害者はまだハードルが高いわけです。

もともと企業に障害者はあまりいませんでした。中途で障害者になる方はいましたが、外から障害者を受け入れる経験は直近20年ぐらいの事象です。産業社会

は障害のない人たちだけで事業活動がなされてきた。一方福祉の世界には障害者がいて、2つの世界には大きな隔たりがあった。職場に障害者がいないわけですから、企業は彼らに何ができ、どんな配慮が必要なのかわからないのです。また、1998年以降メンタル疾患での自殺者が3万人を超えた状態が続いている。余裕を失った社会でストレスを抱え通常勤務が困難になった人がどの職場にもいて、企業は精神障害者と聞いた瞬間、自社で対応に苦慮する休職中のメンタル疾患の人たちが思い浮かび、“同じような人を新たに採ってどうする！”となる。会社のトップがこう言えば、その瞬間に会社はフリーズします。これからさらに雇用率が上がる時、身体障害者は枯渇状態、知的障害者も限りがあるとすれば、どんな形であれ精神障害者を受け入れ、戦力にしなければ雇用率達成は望めないことを自覚すべきです。

<障がい者雇用市場は大混乱の様相>

企業からすれば、できることは全部した、これ以上何をしろと言うのかと怨嗟の声も聞こえます。「いい人」がいればいくらでも採る、でも「いい人、欲しい人」がいないという声がある。「欲しい人」とはどんな人かと言うと、非常に曖昧で「あれこれでき、コミュニケーションが図れ、自分で判断できる人」。しかし、そう都合の良い人は採れません。そういう可能性は秘めていても経験がないので、すぐその域までは達しない。時間をかけて育ててくださいと言うと、我が社に育てる余裕はない、即戦力なら採るけど育てることはできない。むしろ支援者側で育てて欲しいとなります。

社会の構造が変わる中、事業主には、精神障害、発達障害、難病、高次脳機能障害者を受け入れることが求められます。これからの時代、日常の社員管理の場面で想定外のことが起き、きちんと対応しないと管理する側、される側でズレが起き、最終的には離職につながります。会社は一人一人の様子を今まで以上に細心の注意を払いながら見て雇用しなければなりません。

<<企業から見た支援機関への提言>>

<なぜ今、“障がい者雇用”が求められるのか>

なぜ障害者雇用が求められるのでしょうか。法律で規定されている、労働力が必要、社会的責任（CSR）、コンプライアンス、国の福祉財源の枯渇。立場によって見方は違うと思います。法律があるというのはハローワークの立場。労働力が必要というのは企業です。

企業がなぜ人を採用するかというと事業活動をしているからです。企業は人・物・金を投下して事業目的を達成し、得られた利潤をさらに再投下するスパイラルで動いています。企業にとって人材は障害の有無に関係なく、事業活動に寄与することを前提にしています。経費を圧縮し冬の時代を乗り越えようとする企業にとって人は減らしたいぐらいです。こんな中で法律がありますといっても解決にはなりません。社会的責任、CSR、コンプライアンス、ダイバーシティ。これらは理想の姿、でもそこまでのゆとりがないのが企業の現実です。こう考えると共生社会というキーワードが出てきます。さまざまな人がこの国を構成し全ての人がこの国の安定、成長に関わることを求められている。その一つとして障害者雇用が求められると整理しないと、法律があるという迫り方では企業は対応できないと思います。

<なぜ企業は障がい者雇用に悩むか？>

企業は「不況でもう、障害者雇用などとんでもない、勘弁してよ」と言います。「では景気がよくなったら人を採るのですね」と切り返せます。「任せる仕事がない、思いつかない」「でも同業の企業では、障害者雇用をしていますね参考になりませんか」という切り返しもあります。「経験がなくとにかく不安、とくに精神障害者となると踏み切れない」。でも「不安は経験しない限り解消できませんね、一度トライしてみましょうよ」と伝えることが必要です。「戦力として期待できない、持ち出しも多い」「何でそう思うの。そう簡単に結論出さないでよ」「いや、障害者雇用をした瞬間から人件費を中心に費用が発生し、それだけのアウトプットを返してくれればいいけど、本当にできるのか、結局持ち出しが続くとすれば、経営的観点からもすべきではないし、株主に説明がつかない」と言う人もいます。「それは決めつけ過ぎていませんか？もう少し広く見たら、本当に障害者は能力がないのでしょうか」と突き詰めないといけません。「前に採用したけれど、結果うまくいなくてやめてしまった。もうこりごり」という企業もあります。でもやめたのは本人だけの問題でしょうか。会社側に課題はなかったのでしょうか。

障害者がやめる理由を聞いてみると、「周囲と同じ仕事をして同じ成果を上げているつもりなのに、障害のない人と賃金の差がある。身分も違う。どうしても納得がいかない」「障害のない人たちは、いろんな仕事を経験し仕事の幅や経験を広げていく一方、私は5年前からずっと同じ仕事。もっといろいろな仕事にチャレンジしたい」。あるいは「仕事をするために勉強の機会が欲しいけれど、なかなか会社は応えてくれない」等の答えが返ってきます。こうしたことが重なると「結局、会社が欲しいのは私ではなく、私の持つ手帳が欲しいのですね。私を採用すると雇用率が改善できるからなのです」。こんなふうに本人が感じてしまうとすれば、もう二度と関係修復はできないでしょう。企業にはそのような意図はないのですが、結果的にそう感じたとすれば、説明が不足か、本人の思いを聞く方法がまずかったか、あるいはもともと制度的に障害者と障害がない者を分けてしまい、その説明がなかったせいか、さまざまな要因が考えられます。

一人の障害者の採用が難しいうえに些細な理由でやめていく人がいる時代です。これからの障害者雇用は間違いなく売り手市場で、実態は別にして首都圏では表面上魅力的な求人が並んでいます。転職したらもう少しいい生活が送れる、もっとチャンスが広がるかもと気持ちが揺れるのは障害の有無に関係なく、皆が思うことです。いかに彼らにとってこの会社、この職場で働き続けることが幸せなのか実感してもらい、マネジメントが必要です。

<障害当事者・家族の“働く”への本音>

障害者や家族が本当に企業で働きたいと思っているのか疑問に思うことがあります。もし私の感じ方が当たっているとすれば、企業がいくら努力をし、国が制度を整えても、働きたい人が市場に出なければマッチングは叶いません。

これは全て保護者の方からのメッセージです。「企業で働くのは大変厳しいと聞く。いつ首になるかわからない。賃金だって上がらない。厳しい環境に子供を出して苦勞させたくない、子供につらい思いをさせたくない。この子一人ぐらい親が守ります。うちの子は企業で働く力がない、障害も重いし、本人の居場所は就労継続B型、強いて言えば就労継続A型、こうしたところが精一杯で、企業のハードル

は高過ぎます」と。しかし、国が老い、財源が枯渇し、従来型の福祉が高齢者へシフトされるなか、障害者への福祉予算がどこまで約束されるか疑問です。消費税を含め増税しないと財源がありません。100兆円の予算を組むのに税収は40数兆円しかなく残り50数兆円は借金しないと今年度予算さえ回していない中でどうするのか。

働くことにネガティブなイメージが先行するのは残念なことです。働くことは素晴らしいことです。働くことは楽しいし、感謝される喜びや評価される楽しさがある人は頑張れる。3日か4日前の新聞に出ていたのですが、人間は褒められると生産性が上がるそうです。データ入力も20%ぐらい効率が上がるということです。昔からの教えで「3つ叱って、5つ褒め、7つ教えて人は育つ」。褒めたり叱ったりしながらいろんなことを教えられ人は育つと考えれば、企業こそがその場所です。企業はさまざまな年齢や立場の人が一つの組織を構成し、その中でもまれ、先輩の身ぶりそぶりを見ながら学ぶことができる。

私は先日、ある特別支援学校で話す機会をいただきました。その学校は幼児部と小学部しかありません。ですから就職はまだ6年から8年先にあり準備はそれからという考えもあります。でも、私がお伝えしたのは小さいころから家庭で経験することが結果的に働く動機づけになるということです。家庭で父さん母さんに褒められること、自分が家庭の一員であると感じることが働く意識付けにつながるそんな話をしました。家庭には布団や寝巻きを畳む、着がえる、新聞をとりに行く、掃除する、洗濯物を畳むとろいろ仕事があります。一つ一つは小さな作業ですが、家庭を営む上で必要不可欠な仕事だとすれば、家庭の中で一定の役割を担うことができるわけです。

私は、戦前に三重県の田舎で生まれ育ちました。親は公務員でしたが、近隣は農家で農繁期になるともう猫の手も借りたいぐらい忙しいわけです。子供も農家に行くとか何か手伝いの仕事がありました。手伝うとお駄賃がもらえます。いい仕事をするとプラスアルファでボーナスも出る。本人はお駄賃目当てだけれど、農家に手伝いに行き、感謝され、一定の役割を担う自信が得られたのだと思います。今は時代が変わり、お駄賃というよりお小遣いが定額でお父さんの給料日になると自動的に本人に届く。自分の努力と関係なく落ちてくる。やはり働いて金を稼ぐことは、大事な教育ではないかと思うと、家庭には子供たちの「伸びしろ」を信じて小さいうちからそういう訓練をしてほしいと思います。

<支援者（支援機関・教育機関）はどう考える？>

会場には支援者の方がたくさんいらっしゃいます。厳しい経済環境の中で企業のハードルは高く、なかなか成果につながらないと耳にします。支援機関の人たちが「企業は障害者を雇用する義務があります。障害者には働く権利があります。だから障害者雇用を進めるのは当然です。企業にもっと努力を求めたい」と。しかし、企業は誰でもいいですというわけにはいきません。人一人を雇用すれば、初年度から人件費を中心に、人件費関連費用、あるいは本人育成の管理費用を含め、少なくとも1人400万円ぐらい経費がかかります。直接人件費は百数十万としても、少なくともその倍以上はかかる。人を受け入れるのは、もとがとれなければやっていけません。法律があるから努力するにしても、義務という言葉だけで迫られては困るわけです。

一方、無理やり企業に就労させなくてもいいという意見もあります。B型や在宅、福祉で支えること

は必要なことです。しかし将来にわたり本当に福祉だけで支え続けられるのでしょうか。

就労するか否かは本人や家族が決めること。支援者は家庭の方針に従いますという方もいます。でも、皆様は就労支援の専門家です。少なくとも家庭を啓発し情報提供する責任があります。決定権はないとしても、家庭や本人に一定の情報提供をし、誤解があれば改める努力が求められるのではないのでしょうか。

企業によっては理解がなく、好き勝手言って困る場合もあるでしょう。中には無理難題を言う企業もあります。でも、それは良くあること。相手企業を本気で思うのなら、真正面からぶつからないといけません。こじれたら二度と企業が会ってくれないという不安も分かりますが、企業側に明らかな誤解や決めつけがあれば、それを解き明かさないと、いつまでも企業は成長しないし、支援者にもマイナスになるわけで、気づかせるのも支援者の責任です。そうした積み重ねが企業と支援者の信頼関係構築に繋がってゆくものと信じています。

《障がい者雇用の要諦とは》

＜秦の経験からの気づき＞

一人の障害者の確保が難しい時代です。さらに精神障害者が雇用義務化されると、採用した人の定着マネジメントは従来と異なる努力や配慮が求められます。どれだけ社内が一丸となって対応できるか考えていただきたいと思います。採用した人を離職させないためには、やはり日常のマネジメントと同時に、会社側に瑕疵がないか振り返る必要があります。私は離職について本人に半分、会社側に半分、責任があると思います。

雇用率が上がり、未達成のままだと企業名を公表されるリスクが高まります。追い込まれると、あれこれ言う暇なく、雇用を優先せざるを得ません。やむを得ないことですが、受入れ環境が整わないまま任せる仕事も未整備のまま、社内理解も乏しい中採用すると、瞬間的にマッチングしても、継続はできません。採用した限り会社の戦力にする。そのことを第一義に取り組まないとは人は育たず定着しないと思います。

能力発揮、動機づけの問題、評価とその報い方。特に評価を見直してほしいと思います。評価とは賃金アップや昇進だけではありません。本人が成長するために必要な育成ポイントを明らかにすることです。バブル崩壊以降、日本企業の一般的な経営は成果主義となり、評価が当然の時代に入りました。しかし、障害者雇用の場面ではなかなか評価が機能しません。「みな同じ作業をしているから差のつけようがない」という言葉も耳にします。しかし、評価とは差をつけるのが目的ではなく、必要な育成ポイントを明らかにすることです。同じ作業をすれば、みな同じ成果を出すかというところではありません。なぜA君ができB君はできないのか。仕事の理解が欠けていたり、他に関心が向いていたり、個人的課題があって仕事に集中できない等の背景を評価します。昇進昇格は後の問題で、評価をしっかりとすることで会社はこれだけのことを期待している、ここまでできれば評価は変わると明解に伝えることができれば、「会社は自分を見て、期待してくれている」と奮い立つのではないのでしょうか。

<企業への提言>

企業には支援機関に頼らない自前のノウハウを蓄積して頂きたいと願います。私がこの世界に入った1989年頃には、ジョブコーチ制度などありませんでした。今のような支援機関もありません。頼れるのはハローワークと地域障害者職業センターだけでした。会社で日々発生する課題、トラブルの全てにハローワークが応えてくれるわけではありませんし、職業センターが全てのノウハウを持っているわけでもありません。だから、私たちは日々起きたトラブルに向き合い解決してきました。失敗も山ほどし、そのことで人を失ったこともあります。でも、そうして自分たちで日々課題に向き合っているいろいろなことから、稚拙ではあったが会社にノウハウが貯まり継承されていったわけです。

今は一声かければすぐ支援者が来てくれます。困ったとき教えてと言えば、すぐさまざまな情報が提供されます。ありがたいことです。けれど、実際招集される人たち、例えば就業・生活支援センターや移行支援事業所、職業センターも数多くの企業を抱えていて、一社一社の課題に対応するマンパワーはありません。ないけれど要請があれば行かざるを得ない。限られた職員で訓練し就労支援して送り出し、今度は欠員を補充するために新たな利用者を確保する。送り出した先からいつまでも、困ったことがあったら来てくれと言われる。関係をこじらすと、後々受け入れてもらえないかもしれないから対応する。訓練もしないといけない、新しい利用者確保もしないといけない。こんなこと限られた人数で出来るわけありません。

企業の皆さんには支援機関が抱える根源的な悩みや課題、限界をわかっていただきたいし、自前のノウハウを蓄積するようお願いしたいのです。障害があっても社員なのです。自社の社員を自分たちがマネジメントできなくてどうするのかと言いたいのです。本当に困ったとき専門家の助けをかりることは必要です。でも何でも困ったら支援機関を呼んでいたら、支援機関がいくつあっても足りません。

なぜ障害者雇用を行うか社内コンセンサスをもう一度つくり上げてください。法律があるから、CSR、コンプライアンス、それだけは障害者雇用をする明快な答えにはなりません。障害者が採用され配属される現場は、ぎりぎりのヘッドカウントで成果を求められています。一人当たりの生産性を強く求められる中に、社会経験の浅い人を受け入れてください、法律があり会社が決めた方針ですから、現場で一人前の社員に育ててくださいと言われてもゆとりがないわけです。現場に理解がないのではなく、新たな仕事に悲鳴を上げているのだから、もう一度何故障害者雇用なのか、会社や現場にどうプラスになるのか、全社的なコンセンサスをつくり上げないと、社内はぎくしゃくしたままだと思います。キーマンはやはり会社トップです。トップが本気で全社を巻き込み啓発しないと進みません。

雇用率達成が障害者雇用の目的。それを聞いた瞬間、雇用される障害者はどう感じるでしょうか。私なら「勘弁してよ。俺を採用するのはそれだけの目的かと」反発します。「おまえの働きを期待してる」と言われてこそ、人は奮い立つのではないのでしょうか。会社は人・物・金を投下しながら事業目的を達成していく生き物です。重要なキーワードである人材で言えば、障害の有無を超え会社の戦力になってもらわないと、本当の意味の事業目的の達成にはならないわけで、雇用率達成は一つの通過点にすぎない。やはり戦力になって初めて合格点と言えるのではないのでしょうか。

障害者を迎え、機能する戦力に磨き上げる、まさにこのことが問われていると思います。その環境は自社でつくるしかないと思います。私はいろいろな企業から相談を持ちかけられます。おおむね皆さん

が私に求めてくるのはハウツーです。どうしたらうまくいきますか。私は、各々の会社を知らないのに、こうしたらうまくいくなどとは言えないのです。せいぜい私が言えるのは、「なぜ皆様の会社は障害者雇用をするのですか」と。「法律があるからです」。「では法律がなかったら?」「いや、法律はあるのだから」といたちごっこ。まずは社内コンセンサスをつくり上げていくことをぜひ考えてほしいと思います。

《就労支援ネットワークの充実・強化の仕組みづくり》

ネットワークの充実・強化ですがそもそもネットワークとは何でしょうか。これも非常に曖昧な概念です。福祉の世界ではネットワークという言葉が大好きです。単独機関には限界がありますから、手を組むのは必要ですが、そもそも何を達成するための連携でしょうか。目的が明解でないと、曖昧なまま人が集まり会議を開いて終わることになりかねません。

自律支援協議会が全国にあります。これは法律で決まっている組織です。実際私がいくつかの協議会に参加して感じるのは、地域にあるさまざまな立場の方が漏れなく参加しています。しかも各職場の責任者です。しかし、さて今日何を議論するのか、何を決めるのかが曖昧で、事務局から提示された議案が説明され終わる。何月何日に某機関の責任者に参集いただき、滞りなく会議終了と報告書だけできる。私には不思議で仕方ありません。何か決めなければ皆で議案を出してもいいのですが、その姿も見えません。

何を達成したいのか明確であればネットワークのメンバーも変わってくるはずですが。最近ある県から私に依頼が来ました。地域の移行支援事業所と就業・生活支援センター、ほかの支援機関も含めて研修会を開きたいとのことですが、メンバーに企業が入っていません。就労を議論するのに送り出す側だけで議論して何が決まるのでしょうか。相手の事情や課題、要望を知らずに一方的に議論して何が決まるのでしょうか。企業と一緒に議論し、初めて地域の就労が進むのではないのでしょうか。「やるなら企業も加えましょう」と提案すると「いや、こういう勉強会に企業は来ません」。「来ないなら来させればいいでしょう」こう申し上げもう一回その企画を練り直していただきました。受入側企業と送出す側の移行支援事業所、就業・生活支援センターにハローワーク、特別支援学校が入ってもいいわけです。場合によっては家族が入ってもいいわけです。そうした人たちが地域の雇用をどう活性させるか、何が課題か、どんな仕事が考えられるか議論して初めて本当に生きた議論、本当のネットワークができると思います。

私の出身の三重県は全国で一番障害者雇用率の低い県です。今年と去年がぶりから2番目、その前の2年間は全国最下位でした。昨年三重県のある圏域から企業30社を集めるので講義をと依頼がありました。全国最下位の県でそんなちまちましたセミナーなどやめましょう。県内8つの圏域が一緒になり、知事を巻込んで大きなイベントをしましょうと言いましたが、そんなことできませんと言われました。そのとき申し上げたのは、企業に話をするだけではなにも変わりません。来場者は会場を出た瞬間忘れてしまうものです。この県でどうやって障害者雇用を自分の課題として考えるようになるかという、さまざまな立場の人が集まり議論しないとイケません。最初懐疑的だった三重県の人が少しずつ意識を変え、まだ小さな芽ですが、中小企業の経営者がリーダーシップをとって、地域の就労支援の関係者を束ね、四日市地域での雇用拡大を議論する会が生まれました。こうしたことを全国でしていただきたいのです。地域の皆さんは地域の産業や特性を熟知しているから、その地域の中で議論し地域の雇用をど

う生み出すか、議論していただきたいのです。別に日本全体の話をする必要はありません。

《今後に向けて求めたいこと》

＜自ら機会を創りだし、機会によって自らを変える＞

「自ら機会を創り出し機会によって自らを変えよ」という言葉は、ある年代までのリクルート社員にとって本当に心を揺さぶられるメッセージでした。機会は人がくれるものではなく自分で作り出すもの。自分で作り出した機会を捉え自分を変えよと、リクルート創業者の江副は私たちに教えたのです。

機会はみな均等にあるのです。でも、それを機会と捉えるか単なる流れと見過ごすかによって人の行動が変わります。「CHANGE」という言葉と「CHANCE」という言葉。2つの言葉はスペリングが似ています。後ろから2つ目の「G」が「C」にかわると、変化が機会に変わる。さまざまな変化をチャンスと捉えるか、課題と捉えるかで人の行動は変わります。高齢化、人口減少、原発、エネルギー不足、食料、さまざまな問題があります。でも、これは課題であると同時に日本が変わる中で起きる変化であると捉えると、新たなチャンスが生まれ、面白い仕事がたくさんつくれる気がするのです。

高齢化に伴い年配者の買い物難民が増えています。買い物代行業が隆盛ですが、お年寄りには別に買物を代わって欲しいわけではないのです。一緒にお店に行き、品物を選び、買物がしたいのです。だとすれば買物を手伝う仕事があるのではないのでしょうか。農家も高齢化し平均年齢65歳以上で、TPP云々ありますが、その前に労働人口が不足したら日本の農業はもう消滅します。食糧自給や安全の問題を考えると、農業にはたくさん働く場所がある。農家に障害者雇用を求めても負担が大きいけれど、仕組みをつくれれば可能なのです。農家に適切なタイミングで労働力を提供するシステムがビジネスになれば、全国津々浦々に絵が描けるわけです。世の中こんなサービスがあったらうれしい、こんなことで困っていると見渡せば、大きなビジネスはなくても、地域毎にたくさんのスモールビジネスがつかれる。このことこそが地域活性化、地域での雇用創出に繋がると思います。

＜どこにも存在する中小企業とその団体＞

日本の産業構造は99.2%が中小企業です。親しくさせていただいている京都でA型の事業所を起こした土井善子さんが明日のパネルディスカッションに出演されます。お話をぜひ聞いていただきたいのですが、土井さんは「中小企業は地域の理解があつて商いを続けてきた。これからもこの地を離れることはできない。世話になった地域にできる恩返しの一つが、地域の障害者を雇用すること。たくさんは雇用できないけれど1人か2人の雇用ならできる」とおっしゃる。これがまさに中小企業家同友会の経営者の発信なのです。熱い思いをお持ちの方たちと地域で議論していけば、新たな雇用創出、雇用の芽はたくさんつくれるはずですよ。

＜在宅就業も大事な選択肢のひとつ＞

最後に伝えたいのは在宅就業も大事な選択肢ということです。私は以前から在宅雇用をもっと一般的なワークスタイルにしたいと思っていました。残念ながら在宅雇用は企業に定着していません。マネジメントや職務創出、セキュリティや労務管理。在宅雇用のメリットがどうしても表に出てこないの

すが、実際就業困難な人たち、通勤困難な人たち、親の介護等で会社へ時間が割けない人たち、働く意欲がありながら制約のある人たちに在宅で働く仕組みをつくり出すことができれば、大きな雇用創出になると思います。

会議が始まる前、神奈川リハビリテーション病院の泉さんと話をしていたら、泉さんのところで7名、在宅雇用が実ったというお話を伺いました。（泉さんも明日パネルディスカッションに出られます。）以前から泉さんは、在宅雇用について神奈川労働局に働きかけてきた経緯があり、報告を聞き、やっと実り始めたと嬉しく思いました。ぜひ在宅雇用も企業の選択肢に入れていただきたいし、支援者や当事者の皆さんは、在宅就労を働き方の一つとして心にとめていただきたいと思います。

<おわりに>

高齢化の時代、労働力不足は間違いなく深刻になります。本来外国人労働者の受け入れを含めて労働力確保をすべきだったのですが、日本にはなじまない仕組みなのでしょう。代わって、国内で十分働く意欲、力のある障害のある人たちを社会の戦力、企業の戦力にしていくことは、企業にもメリットのあることだし、国にとっても大きなプラスになることだと思います。国家財政の高齢者シフトは避けようがありません。多分一部は税でカバーするのですが、不足部分は国民一人一人が担わないといけな時代に入っています。

その意味では、障害者を福祉だけでは支え切れない時代に入っています。そう捉えた上で、ちょっとした配慮や気配り、期待によって、大きく伸びる「伸びしろ」を持つ人がたくさんいることをもう一度見ていただきたい。精神障害者の問題で言えば、統合失調症の人を受け入れることを通して会社のメンタルヘルスにも生かせるのではないかと信じています。私もこの後は参加者の一人としてお話を聞きたいと思います。私のつたない話を長時間にわたりおつき合いいただき、ありがとうございました。これで終わります。（拍手）