

## 特別講演 「我が社の障害者雇用 ～職域拡大と支援の充実～」

講師 石川 誠

株式会社いなげやウイング 管理運営部長(兼)事業推進部長

【石川】ご紹介いただいたスーパーマーケット「いなげや」の特例子会社いなげやウイングの石川です。今回は、障害者雇用についてのノウハウや知識、雇用管理のポイント等をお話しします。

2000年4月、私はいなげやで人事課長をしていました。最初は別の担当でしたが2000年8月に障害者雇用に関わる前任者から障害者雇用の仕事を引き継ぎ、「養護学校から一人、西東京市のお店に配属されています。ご存知ですか」と説明を受けました。「えっ、養護学校から入っているのですか」。まったくその時はイメージがなかったものですから、少し驚きました。「石川さん、1998年から知的障害者の雇用が義務化されています。今後は養護学校を中心に知的障害者をぜひ店舗で受け入れるよう頼みますよ」とのことでした。

一週間後にちょっとした事件がありました。受付から「都内の特別支援学校（当時は養護学校ですが）の副校長先生と進路担当の先生がお見えです」と連絡がありました。もちろんアポイントはありませんでしたので驚きます。副校長（当時は教頭先生だったかもしれません）が「いなげやさん。実は求人チラシを拝見したところ、学校近くのお店で求人をされていますね。店長に電話したところ、『障害者雇用に関することは人事を通して下さい』ということでした。2週間で構いませんから実習をさせてください」という話です。今ではたくさん実習を受入れています。最初は初めてでした。アポなしで来られ、いきなり実習をお願いされても即断できず店長に連絡しました。店長は「午前中ならいいけど、夕方4時頃までとなると（店舗も忙しく）難しいなあ。午前中だけならOKと答えてもらえますか」と言われました。そこで、店長の言葉をそのままお伝えすると、「わかりました。いなげやさん。もう結構です」。そう言われ先生方は席を立たれたのです。応接を出ていく時ばあんと突き放すような感じでドアを開けて行かれました。私は呆気にとられ「何が起きたの」という感じです。他の人事担当者であれば「なんて高飛車だ。冗談じゃないよ。こちらだって仕事が色々あるしお店も忙しい。冗談じゃない。」となるかもしれません。私も非常に後味が悪かったのですが、「何とかしようかな」と少し色気を出しました。それですぐ全店の部門ごとの人員状況や実習受入時に、指導してくれそうなチーフが配置されているお店をピックアップしました。もし同じようなことがあったら対応できるように調べたわけです。すると実にタイミングがいいのですが、3日後、ある養護学校の進路担当の先生から同じような依頼の電話がありました。「すみません、学校近くにお店があるのですが実習をお願いできませんか」「わかりました。期間は2週間でよろしいですか」と対応します。先生の方が驚かれて、「大丈夫ですか、いなげやさん」「大丈夫です。今こちらの店にはこういうチーフがいて、青果部門でよければ十分お応えできます。一応、念のためチーフに確認をとりますので、少々お待ちください」3日前とはまったく逆です。そのあと、とんとん拍子に実習が進み、3年生の秋に再度実習を行い、その方



石川 誠 氏

は翌年いなげやに勤めることになりました。

2000年に1人、2001年に4人、2002年には10名の養護学校出身者を雇用しました。今思うと「なんて高飛車な態度だ」と思って突き放していたら1名、4名、10名の雇用はできなかったと思います。障害者雇用は「トップの理解がないと進まない」と言われますが、人事担当者の思いで障害者雇用が進むこともあるのです。

2002年の5月に地元のハローワーク立川の雇用指導官から相談がありました。「いなげやさん素晴らしいですね。養護学校から10名も採用していただき、雇用率1.8%の達成も見てきたのではないですか」雇用指導官にほめられるのは初めてで少し気分を良くしました。その時雇用指導官は「実は国で精神障害者を対象にグループ就労モデル事業を予定しているのですが、いなげやさん一肌脱いでもらえませんか」という話しになり、精神障害者の方を6ヶ月間にわたり精肉プロセスセンター、加工センターで受入れ、グループ就労モデル事業を行いました。その結果、精神の方に対するイメージが180度変わりました。最初に雇用指導官から話をいただいた時は、いまとなっては本当に恥ずかしいですが、精神障害者に対して怖いイメージしかありませんでした。でもそのグループ就労モデル事業を通じて、6名の精神障害者の方と様々なやり取りをし、無断欠勤は一日もなく、朝7時からの仕事でしたが、一人も遅刻者はいません。3週間ほどそのグループ就労の方達の仕事ぶりを見て、周りのパートナーさんから「大変だけど頑張ってるね」あるいは「こういう風にするともっと上手くいくよ」等の言葉もいただけるようになりました。素晴らしい形で6か月間が終わり、途中「一人雇用したい」という話も出て、2002年の11月には初めて精神障害者の方を雇用しました。それから、3年前特例子会社を設立するに至ったわけです。

いなげやウイング設立は平成22年10月1日です。事業内容は店舗支援業務、早朝時間帯の商品品出し、いま7店舗で朝6時半、あるいは7時から1日4時間、週5日勤務をしています。ある意味グループ就労モデル事業の考え方を取り入れた請負作業です。店舗のフロアクリーニング、清掃、青果部門、グローサリー部門、ベーカリー部門、鮮魚、精肉加工部門に派遣しています。さらにアグリ事業として先々月から生シイタケの施設栽培事業を始めていて、精神障害の方が5名就労しています。いなげやウイング設立時に私どもの雇用率はすでに2.3%でした。しかし、私たちはさらなる障害者雇用を行うべく、就労人口に対する就労年齢の障害者の割合と同じ4%の目標をたてました。地域貢献と社会的責任を果たすことで、私どもの経営理念である「すこやけくの実現」を目指す、これが設立時の考え方です。

「すこやけく」は「健やか」という言葉と、「希望」の希という字をあてます。「健やかでありたい」「お客様の健康で豊かな日常生活と、より健全な社会を実現する」。「健全な社会」とは、いなげやのあるすべての地域、難病の方、高齢の方、外国人の方、障害をもつ方、全ての皆さんが健康で、豊かな、温かい日常生活を送れるよう、働くことを通じて生きがいを持っていける社会が健全な社会だと思います。

本音を申し上げますと前任者から障害者雇用の引継ぎを受けた時は雇用率が1.3%で、私が人事担当をしている間に法定雇用率を達成できたらいいと考えていた次第です。幕張の障害者職業総合センターでお聞きした話なのですが、障害者雇用を進める動機には3つのタイプがあるそうです。1つは何としても雇用率を達成するという実利型。私のイメージでは8・9割がこのタイプです。



2つ目は人情型。人情型は私どもにも当てはまります。実習や就労を通じて、同じ時間帯に働くパートナー社員の皆さんは、障害者の皆さんを本当によく指導してくれます。「ああ、店舗は温かいな」と障害者雇用を進めながら感じます。3つ目のタイプは経営理念や社会的責任、社会貢献、コンプライアンス等をキーワードにした理念型です。今でこそ私どもは理念型と見られるかもしれませんが、障害者雇用には色々動機があつてよいと思います。別に実利型が悪いという話ではありません。どんな動機、どのような考え方であれ、結果的に障害者雇用が進めば、それで良いと思います。

いなげやウィングの雇用状況ですが9月30日現在、109名の障害者が在籍しています。いなげやグループはグループ適用をしていて、障害者総数は4社合計238名です。知的障害の方が122名。続いて精神障害、身体障害です。知的障害者や精神障害者の手帳を持つ方のなかには、私の認識するかぎり発達障害の方が24名います。いなげやウィングは全体で109名、そのうち精神障害の方43名、知的障害の方で新卒者、特別支援学校の卒業者が46名在籍しています。(設立以来)3年間で47名のうち入り1人だけ自己都合により退職しています。ですから特別支援学校卒の方は定着率ほぼ100%です。

就労時間ですが、いなげやウィング設立前に雇用していた精神障害の方は20時間未満の方が9月末現在33名います。最初20時間が難しい場合もその後、仕事になじみ体力をつけ、生活リズムがつけば25時間、30時間と働いていただけますので、入口段階では短時間雇用をしました。

働く場所は店舗が中心ですが、物流センターや本社で働く方もいます。本社は車いすの方が多いのですが、一人の車いすの方は厚生労働大臣賞を受賞した優秀な方です。私はパワーポイント操作やPCに関するスキルをその方から習いました。

2002年10月から2010年の9月末まで8年間で入社した方は165名。うち退職した方は39名。8年で23.6%、約4分の1の方が退職しています。一年に換算すると約3%です。一方、精神障害の方は8年間で17名が退職されていますが、1年にすると約6%という数です。つまり、精神障害の方が50名いたとすると、一年間で3名退職していることになります。一方、いなげやウィングを設立した2010年10月から今年9月末までの3年間では退職者は16.7%、これを3で割ると三障害でそれぞれ5.6%平均。精神障害の退職率は7%で過去8年より退職率が上がっています。特例子会社設立以降顕著な傾向ですが、より重度の方、1級の方を含めて就労していただいています。「より丁寧な雇用管理をしてくれるのではないか」という、期待も当然支援機関側にあつたと思います。そういう意味で一般企業では難しい方も入社されている事情があつたと思います。

退職率を何とか減らしたいと思い、精神障害17名の退職理由を調べました。今年は酷暑でした。酷暑の場合当然、水分補給が必要です。水分補給を怠ると、服薬中の方は血中濃度が上がり、より陽性症状が出てしまうそうです。それから、いなげやでは社員が2年半程度で異動します。職場環境が変化すると、不安定になることもありました。「上司や同僚の言動に耐えられない」、あるいは「職場内でなかなか腹を割って話しをする相手がない」、そんな理由も聞かれました。私どもでももう少し丁寧に雇用管理すれば退職を防げたのではないかとという事例もありました。企業の雇用管理や配慮次第で退職を防げた可能性があるのは7%のうち3%ありました。逆に言うと、退職者のうち4%は、私どもの力が及ばない、企業単独ではどうしようもない数字だと思います。

平成21年と平成22年に障害者職業総合センターで調査された結果、精神障害者の方が入社後1年以内に離職する割合は4割でした。これは障害者求人の中での話です。ハローワークの専門援助部門を通さない一般求人では精神障害者の退職率が1年で60%という数字が出ていました。話を戻しますと専門援助部門を通した方が40%の割合で辞めています。でも実際会社で防ぎようがない自己都合を理由

とする退職者は4%なのです。会場には企業の方も多くいると思います。あえて耳の痛い事を申し上げますが、私は精神障害者でも退職率は4%に抑えられると思います。これは実際私の会社を調べたので自信があります。よく精神障害の方は定着しない、離職率が高い、だから採用しにくいと言われます。私から申し上げれば40%の退職率のうち、4%を除く36%は受け入れ側企業に原因があると思います。企業は従業員やその家族を大切にしないとイケません。精神障害を理由に退職率が高いとってはいけません。企業の力が及ばず退職される方がいらっしゃることは事実です。ですから、支援機関の皆様には1%ずつでかまいませんので、定着率を上げる努力をしてほしいと思います。現在精神障害の方の雇用が伸びています。就労後の定着の問題は大きなテーマです。これからは支援機関、企業、当事者やご家族の皆様全員が定着に向かって努力する必要があると思います。

さていなげやウィングの採用基準ですが、サービス業ですのでお客様を意識できるかどうかです。9時あるいは10時にお店が開店します。開店時にもし品切れ状態でお客様が来店されたら「ああ本当に申し訳ない」と思います。逆に、開店時に商品が並んでいて、お客様に喜んでいただければ、何より嬉しい、そういう気持ちがある人を求めています。

2つ目は一人で安全に作業できること。私どもは特例子会社ですが働く場所は店舗です。店舗で安全に作業できなければいけない。最初はOJTをしますがその後一人で作業できることが大切です。

3つ目はトレーニングを通して、少しでも上達の見込みがあるかどうかです。障害者の方は同じ時間帯で働くパートナーさんと比べ10分の1、あるいは15分の1、20分の1の作業量です。でもこれは当たり前前の事です。私が新入社員の時も青果担当者として、浦和のお店に行って仕事をしましたが、私が蜜柑の袋詰め1箱をする間に、パートナーさんは7、8箱できました。私でさえ7分の1、8分の1でした。まして障害を持っている方は作業量が少なくて当然です。でも、ここで言いたいのは、自分は障害があるから20分の1でよいという事では採用しません。同じ時間帯で働くパートナーさんのように、少しずつで良いから上達し、仕事を覚えたい、あるいは指示された仕事を最後までやりとげる、一生懸命取り組む姿勢があるかという事です。これは非常に大切です。一生懸命取り組む方には、パートナーの皆さんは本当にあたたかです。同じ部署に障害のある方が入ってくる。いろいろな意味で興味深々です。どんな方だろう、大丈夫かな。その時、作業量は15分の1、20分の1だけど、とにかく一生懸命取り組む姿を見ると当然情が湧きます。「大丈夫かな、仕事慣れたかな、こういう風になると上手くいくよ」と

声をかけてくれます。逆に「自分は障害者だからこのままでいい、できないのは当然だ」という態度の方に、パートナーさんは声をかけません。障害の有無とは関係ないことですが、一生懸命仕事をする姿勢があることが大切です。

4つ目は体調の安定です。体調を安定させるためには日常生活の生活リズムや、精神障害の方でしたら服薬



管理等が求められます。ですから、支援機関の方にはこの辺をクリアする事前の準備やトレーニングをしていただきたいと思います。

障害者が職場定着をするためのキーマンは店長です。店長、管理者の役割は何かというと当然業績をあげる事にあります。生産性を上げ、売上げを上げ、利益を出すという面で店長が負う部分は大きいわけですが、けれども業績向上だけを目的にマネジメントされては困るのです。障害者の方がいきいきと働くためには、人材育成の観点、部下を育成する姿勢が問われます。人材育成と業績向上のバランスがマネジメントされている店長のもとでは当然、障害者の有無に関係なく、その能力を發揮します。だれもが、この店長のためならがんばろうという気持ちになります。

今非常に重要な店舗の店長をしている方が作成した資料を紹介します。この店長は精神障害者2人、知的障害者1人、計3人の育成をしてくれました。仕事に無理なノルマをつけない、休憩を確実に取ってもらう、問題が起きた時は人事や就労支援課に話をつなぐ、従業員が差別感を持たないよう配慮することは私の役割なので、責任を持ってやると書いてあります。この店長の素晴らしいのは、「障害を理由に、会社が何かしてくれると期待されては困る。自分自身の責任として、困った時は必ず相談してほしい、問題があれば必ず人事やいなげやウィングと連携するから必ず相談してほしい」と言っています。上下関係ではなくて、Give & Take です。このような店長のもとでは、障害者の方も退職することはないのです。「いなげやさんは70名超の精神障害者雇用をしているから、さぞや店長は素晴らしいマネジメントをしているのでしょう」と言われるのですが、いま紹介したような店長は少なくほんの一握りというのが実態です。

店長にも様々な方がいます。もちろん部下育成という視点を欠いては困るのですが、人情味厚い店長もいれば、数字に非常にシビアな店長もいます。でも、様々な多様性こそがダイバーシティであり、健全なことと考えています。多様な人材が障害者の方を育成するために、いなげやウィングは存在しています。多様な人材のなかには、もしかすると偏見を持っていたり、差別的感情を持っている者もいるかもしれません。それでも、そうした方をきちんとあるべき方向に向かわせるのが、私や支援機関の役割ではないでしょうか。

ここ数年顕著なことですが、精神障害の方や発達障害の方で知識や経験があり、技術も身につけている方が入社しています。そうした場合トレーニングよりもコーチングが有効です。「ちょっと困っているのですが」と話があったら、「Aさんはどうしたら上手くいくと思いますか」「こうしたら良いと思いますが、どうでしょうか」「そうですね。ではその通りやってみましょう」とコーチングすると、きちんと結果が出る。自分が考えた事ですから出来上がる時は手ごたえがあり、当然モチベーションもあがりません。やはりトレーニングだけではなく、習熟度にあわせて育成しコーチングをする事が、これからは求められると思いますし、退職率を下げる効果があると思います。

精神障害の方は医療機関や支援機関と連携して支援する必要があります。双極性障害の方で急に症状があらわれる方がいました。仮にBさんとしますが、Bさんをご両親に頼れる状況ではなかったため、私どもで入院手続きをとり、入院前にご自宅に行き、色々準備をしました。入院後も直接主治医から私の携帯に連絡をいただける関係を作っています。精神障害の方が70名を超えると、様々な事が起きるので、こうした事案にもスピーディに対処しないと定着は難しくなります。医療機関との連携というよりも本当に一緒にやっているイメージです。

定着支援にあたって私が実行している事を3点あげます。1つ目は支援者あるいは医療機関の皆様と、最後まで粘り強く諦めずに取り組むということです。ある企業では発達障害の方が休憩時間中に大声を出

して騒ぐので、退職してもらったとのこと。私からするととても残念な話です。休憩時間に大声を出すということで辞めさせたというのです。私なら、休憩時間に発達障害の方が声をあげたり周囲に同じ質問を何度も投げかけるケースがあるとしたら、勤務時間中はどうかを調べます。もし、休憩時間に周囲に迷惑がかかるならば、休憩時間をずらすなり落ち着いて休憩できる場所を確保し、休憩する対策がとれると思います。少しの配慮で問題なく職場に定着できるケースはいくらでもあります。一つ問題が起きたらその問題に対しすぐ複数の選択肢、解決策を支援機関と一緒に考え、対策を練ることが大切です。支援機関が「いなげやさん、もうそこまでしたら諦めましょう」というくらいまで粘り強くあたりたいと思っています。

2つ目、わが社の価値観、行動規範、社風を理解してもらうことが大切です。障害者の方にとって就労は大きな環境の変化です。会社組織に入ると当然ストレスがあります。私が新入社員の時も初日は9時に出社すればよかったのですが、前夜から眠れず朝6時に出社しました。でも朝6時にはすでに働いている方がいて、ベーカリー担当のチーフでしたが「ああ、今度来た新入社員か。何でこんな早い時間に来たの。眠れなかったか。じゃあ、少し休憩室で休んでなよ」とコーヒーを一杯ごちそうしてくれました。休憩室で飲んだそのコーヒーは温かかったですね。最終的に就労場面ではことなきを得ることがあるかもしれませんが、少なくとも障害者の方にとって就労は非常に大きな環境の変化です。人間誰しも環境の変化は嫌なものです。ですから当然、支援機関や企業もそうですが、自分達がどういう会社なのか、何を大切にしているのか、どこに向かって仕事をするのか、大切にしているものは何か、これを理解する必要があります。それを上手く当事者に伝えマッチングを図ることが大切です。ですから私はあえて、就労支援機関の皆様には実習場面や会社見学、講演を通じて伝えようと思っています。

人と人がコミュニケーションをとる際に大切なのは第一印象です。第一印象は3秒で決まるそうです。3秒で何ができるかという挨拶です。率先して明るく大きな声でそして相手をよく見る。頭を下げるときは早く、上げるときはゆっくり、それが丁寧な挨拶だと指導します。障害者の方はある意味、非常に素直に受け止めて実践してくれます。特別支援学校の実習もその通りしてくれます。当然、それがお客様に伝わります。毎年恒例ですが実習が終わると必ずお客様から「いなげやさんは素晴らしいです。非常に気持ちの良い挨拶をしていただき、気持ちよく買い物ことができました」という手紙やメールをたくさん頂戴します。これはすごく大切なことで、「挨拶は仕事です」と言っています。こうした事を一つ一つ、他にもたくさんありますが、支援機関にお伝えします。いなげやの従業員はこういう行動規範で仕事をしているので、一緒に頑張っていて働こうと話しています。



3つ目は、障害者の方の話をきちんと聴くということです。第一印象の次に大切なのは、相手の話をよく聴くということです。英語で言えば hear ではなく listen。意識して聴く。しかも、相手が「ああ、私の話をよく聴いてくれているな」と分かる動作や仕草をしながら反応する事が大切です。漫然と話を聞くのではなく「この人は話を本当によく聴いてくれる」と伝えることが大切です。人は、話を聴いてくれる人の言葉には従うそうです。困り事を訴えず反論されると「私の話を聴いてくれない」と心を閉ざします。でもじっくり話を聴いてくれる人には心を開きます。相手の目を見て、うなずき、相槌をうつ。いろいろな話が来たら要約する。よく聴かないと的確な要約はできないので、メモをとる。質問し傾聴する。最後は言葉と態度で気持ちを返す。「ああ、

そんな事があったんだ、大変だったね」。

法政大学大学院の坂本教授が「日本で一番大切にしたい会社」という本を出されています。坂本先生から教えていただいた言葉は、もともと日本理化学工業の大山会長の言葉だそうですが、人間の幸せは4つある。自分が必要とされた時、人の役にたっている時、褒められた時、そして皆から愛されている時、こうした時に人は幸せを感じるそうです。この1番から3番までは、働く事を通じて得られる幸せです。ですから働くことは本当に大切なのです。私自身障害者雇用に関わる中で、この4つの幸せを誰よりも感じます。こんなにやりがいがあり、誰からも愛され、誰からもほめられ、全ての方の役に立てる、仕事はほかにありません。ぜひ会場の皆様にも障害者雇用を進めるなかで、この4つの幸せを分かち合えればと思います。

**【司会】** 石川様ありがとうございました。ここで、フロアからの質問を受けたいと思います。

**【質問者】** I 株式会社で人事を担当している者です。精神障害者雇用について3点質問があります。特例子会社での雇用形態は正社員、契約社員、パート等いかがですか。

**【石川】** 雇用形態は全員パートタイマー、パートナー社員です。

**【質問者】** パートナー社員から正社員になることを就業規則で位置づけていますか。

**【石川】** パートナー社員には資格制度があり、最初はフレッシュパートナー、次はリーダーパートナー、そして社員補佐をできるキャリアパートナーという資格制度があります。キャリアパートナーから正社員雇用という制度もあります。

**【質問者】** ありがとうございます。2つめの質問ですがいなげやウイングから店舗に派遣されているというお話でしたが、店舗には通常のパートさんがいらっしゃると思うのですが、パートさんの意識づけ、啓発はどの様に進めているのでしょうか。

**【石川】** 定着支援のために店長、各部門のチーフ、パートナー対象に小冊子＝ポケットガイドブックをつくりました。最低限必要な知識を記載しています。また、あらゆる機会を通じて、直接指導しますし、実習時に教える時もあります。新人研修や主任研修、課長代理研修、店長研修を通じて従業員理解を深めるために、教育の機会をもっています。ただし、小冊子を配るだけで問題が解決するわけではありません。障害者と接する機会がある従業員は、支援機関の方と一緒に、この方はどういう症状をお持ちで、どういう点に気を付けなければいけないか伝えるようにしています。

あと、登用制度の補足ですが、正社員への道は制度上ありますが、残念ながら障害を持っている方で、いなげやの資格制度をきちんと駆け上がり最終的に社員になるのは難しい状態です。契約社員は非正規雇用になりますが、賞与は社員の8割、その方の能力をいなげやの社員として見て、どのくらいのレベルになるか勘案し、昇給は9割程度というかたちで、雇用する形を作っています。

**【質問者】** 最後に特例子会社の事業採算性はいかがですか。

**【石川】** 特例子会社への助成金があり3年間で総額1億円の設立促進助成金を頂戴しました。雇用調整金はいま年間3000万円弱です。それ以外に特開金（特定求職者雇用開発助成金）も含め年間かなりの額の助成があります。請負事業で親会社に派遣していますが、そこはシビアに仕事をして儲けを考えています。助成金等を含め、昨年度はかなりの法人税をお支払しました。もちろん黒字です。

**【司会】** ありがとうございます。それでは時間になりましたので特別講演を終わります。