



職業準備性と就労移行支援

＝敵を知り、己を知ることから始まる戦い＝

(資料では障害者と障がい者を併用 法律用語が障害者のため)

2012年1月13日

NPO障がい者就業・雇用支援センター理事長

秦 政(はた まこと)





はじめに

秦の自己紹介と今日までの取り組み

- リクルート事件直後、会社には新たな課題＝障がい者雇用
- ノウハウが何もない中での手探りスタート
- 見学先で学んだ多くのことと、感じた素朴な疑問
- “差別のない会社を創ろう！”が合言葉
- 《先入観・予備知識》がなかったことがよかった？
- ゼロからスタートした会社も今や30億円を超える売上げ実現
- 様々な障がいのある150人が主役の職場が誕生
- 今やリクルートグループ内のシェアードサービスを担う中核会社
- 事業の多くは“障がいのある彼らの提案”で誕生

いつも意識していた事《どうするか≦本来どうあるべきか》



戦後、障害者が置かれてきた状況

- 国が壊滅的ダメージを受けた戦後
- 早期に国力を回復することは急務であった
- 昭和35年以降、急速に工業生産の拡大が始まった
- 地方に在住の労働者層がこぞって大都市圏に集約され
- 鉄鋼・造船・繊維等の生産現場に借り出された(集団就職も)
- 大量生産に必要な労働力は「均質な働き手」であった
- 均質に馴染まない障害者のため、多くの施設が用意された
- 以後、企業側には中途障害者を除き、障害者の存在はない
- 施設で日々を送る障害者の姿は企業人からは遠い存在
- 障害者の有する能力が開発されないまま時が過ぎた

日本の障害者問題の原点はここにあるのではないか



企業を取り巻く経営環境と企業の対応



- 時間の経過の中、大きく変わった世界経済、日本の地盤沈下
 - * 経済のグローバル化と国家間競争の激化
 - * 資源を持つ新興国が決定権をにぎる時代
- 円の独歩高が多くの輸出企業を苦しめる
- 産業構造の変化とそのスピード
- 生き残りをかけた企業間競争の熾烈化
- 最少人員での成果追求
- 余裕を失った職場とメンタルヘルス

それでも企業の障がい者雇用への意識は変わった

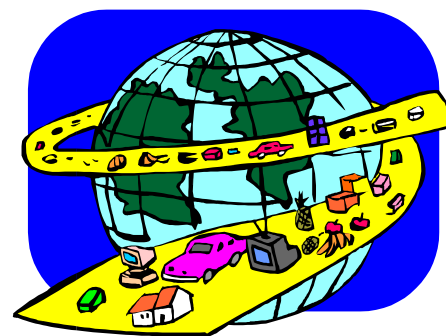
秦が見てきた障がい者雇用の23年

- 法律が段階的に見直されてきた
 - ✓ H9年 知的障害者の雇用義務化と法定雇用率引き上げ
 - ✓ H16年 除外率を10%削減
 - ✓ H17年 精神障害者の雇用を雇用率計算に算入
 - ✓ H17年 障害者自立支援法制定と就労支援強化
 - ✓ H21年 中小企業における障害者雇用の促進
 - ✓ H21年 短時間労働に対応した雇用率制度の見直し
- 企業の障がい者雇用は着実に進展してきた
- 企業の雇用を支えるインフラも整備が進んだ
- 時代の経過の中、参考となる好事例も誕生した
- 特例子会社制度も有効に機能した



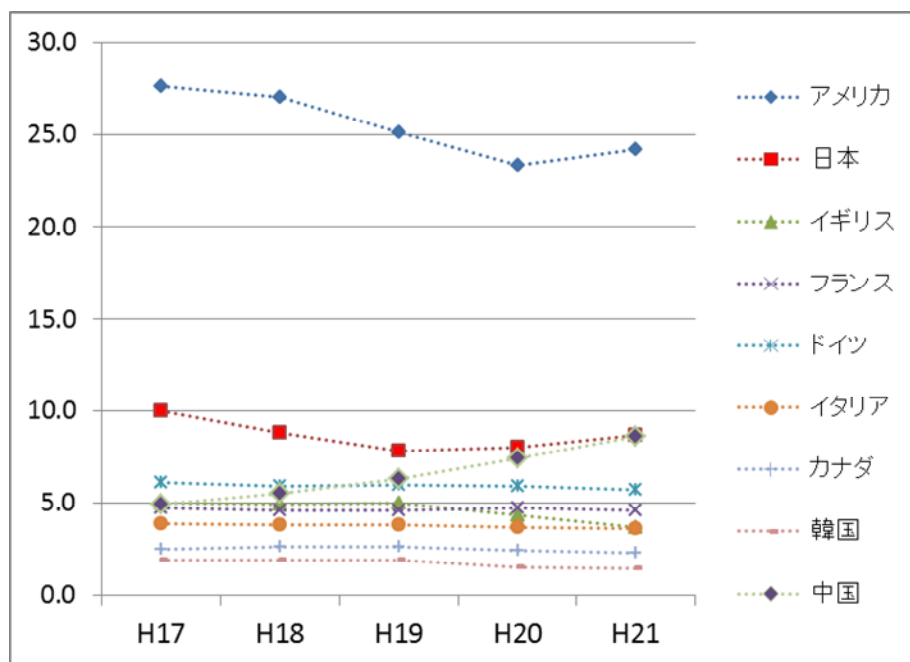
先進国を襲う世界同時不況

- マーケットのグローバル化
- PIIGSに見る財政悪化が世界に飛び火、新たな金融危機不安の誕生
- BRIICSを筆頭とする新興国の躍進、先進国は鈍化
- 先進国だけでは決められなくなった経済ルール
- 日本国自身の財政破綻への恐怖
- 自国経済優先の選択をする米・EU
- 中国・韓国に後塵を拝する日本
- 国内固有の事情も深刻



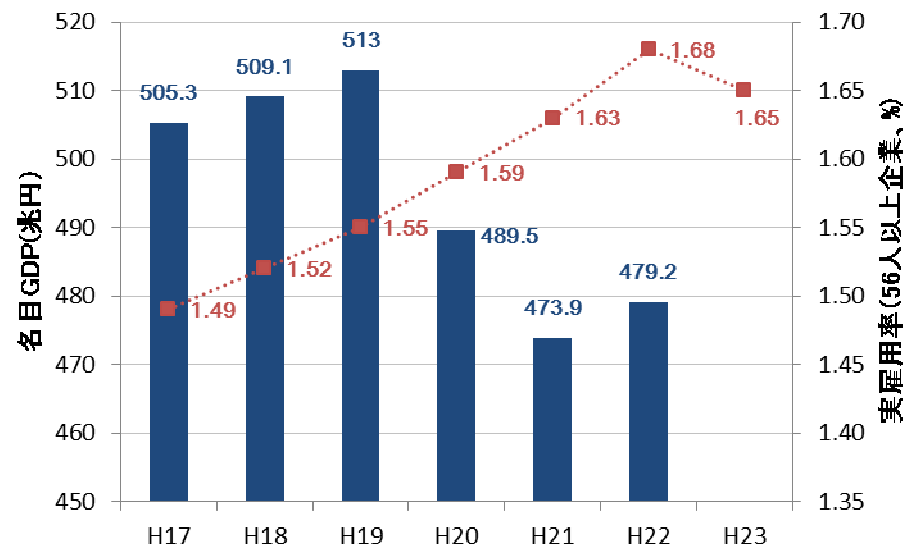
ご参考：日本の経済成長

主要国の名目GDP (世界に占める比率)の推移



出典：内閣府、

名目GDPの推移と 障がい者雇用率推移



出典：名目GDP - 内閣府、主要系列表

上記は全産業の合計値。平成21年度、産業別比率は、

第一次産業 1.4%、第二次産業 23.8%

第三次産業 74.9%

実雇用率 - 厚生労働省 障害者雇用状況の集計結果

人事が抱える今日的な課題

経営課題は無限にある中

1. 会社存続と障がい者雇用の同時実現の難しさ

- 障がい者の雇用責任は十分自覚できているが
- 欲しい人が採れない(即戦力・コミュニケーション力・応用力等)
- 余裕を失った受け入れ現場と人事部のバトル
- 新しい職域の創出はすべての企業に共通する悩み

2. 社員のメンタルヘルスと職場風土の活性化

- 余裕を失った職場と中堅社員の疲弊
- 一人の休職が生む“職場の更なるゆとり喪失”の悪循環

現場の理解と
支援がポイント

企業が悩むこれからの障がい者雇用－1

順調に改善されたように映る
企業の雇用だが

- 雇用余力を失った今日の企業
- 身体障がい者以外の雇用経験が乏しい多くの企業
- 育成に時間と人が割けないのが実態
- 職域整備と創出は直ぐには実現困難
- 雇用後に顕在化する雇用現場での混乱(誰に相談するの)

法改正の影響は深刻

- 短時間労働者を多く抱える業界は頭を抱える
- 除外率の削減で新たな雇用を余儀なくされる
- 納付金の負担義務拡大は中小企業を苦しめる

これらはすべて
雇用義務のある
企業の話
法改正の影響は
深刻

企業が悩むこれからの障がい者雇用ー2

“知的・精神・発達・難病の雇用拡大”を
求められても

- 障がい特性への不安(特に精神・難病)が強い
- 活かし方が分らない(ポジティブイメージがもてない)
- 受け入れに際し、社内の理解・賛同が得られない
- そもそも職域が限界で新たな受け入れが困難

“助成金の活用を”と勧められるが

- 特例子会社等設立促進助成金
- 特開金の規模拡充
- ジョブ・コーチ活用
- 事業協働組合設立 & 助成金

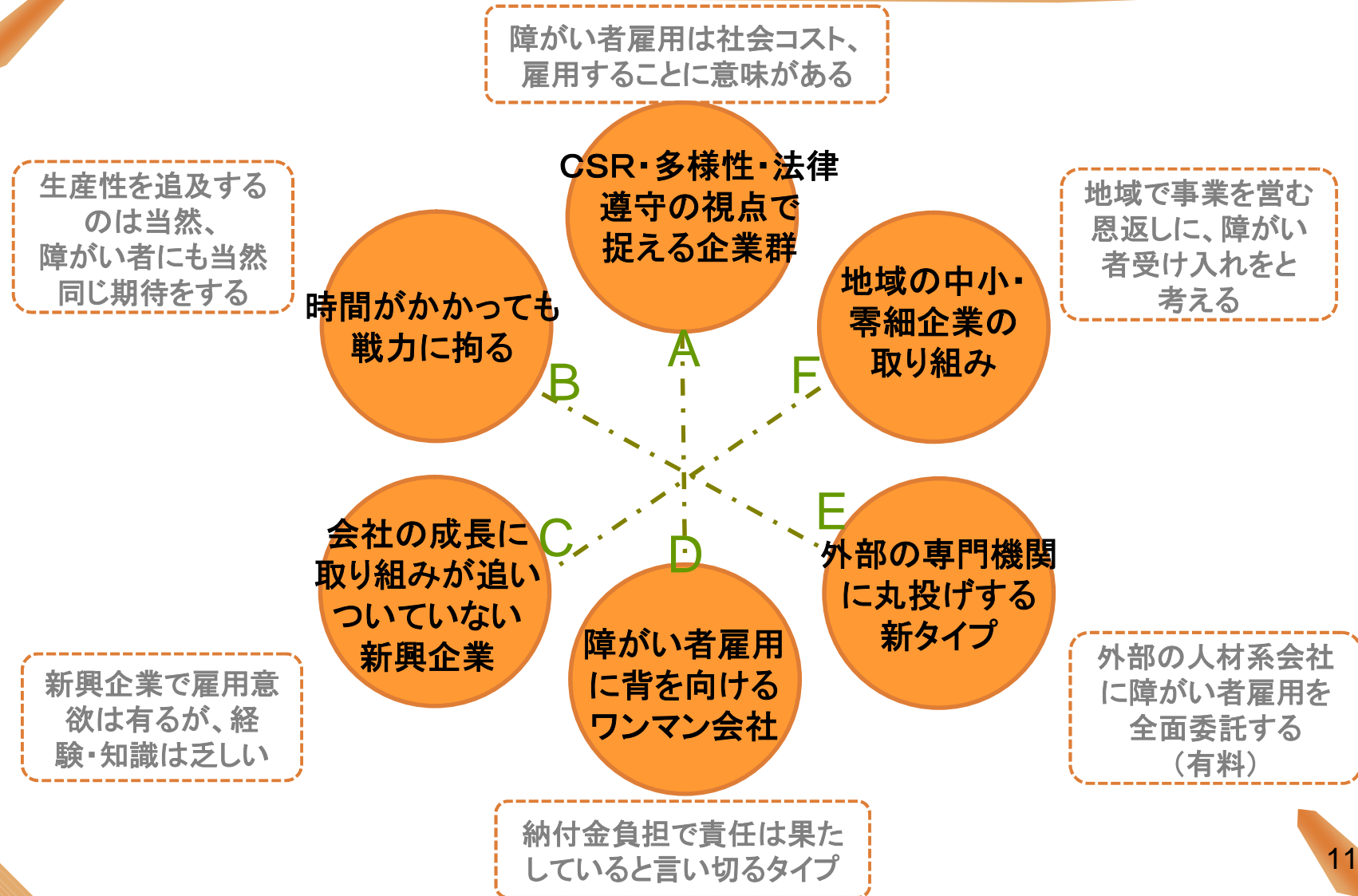
負担の重い

障がい者雇用を

どう受け止めるか

企業の抱える現実課題を把握する1

企業により異なる障がい者雇用への向き合い方



企業の抱える現実課題を把握する2

企業の雇用が進まない事情・理由

なぜ雇用が進まないかの原因究明

個別企業の現状に対するアセスメントは重要

A) 障がい・障がい者制度そのものへの理解がない

B) 職域設計・処遇等で戸惑っている

C) 具体的採用方法(対象者・手法)に迷っている

D) 環境整備、定着・育成に課題を抱える

E) 一定のレベルを達成、次なる課題に挑戦中



“障害者雇用のための自己診断チェックシート”の活用を!

職場の同僚が感じている戸惑い

- “普通の新人”と同じように接して良いの？
- “本人のもつ障がい”について、触れても良いの？
- “注意や叱責”本人を傷つけてしまわないだろうか？
- 教えたことが身につかない、どうすれば良いのだろうか？
- コミュニケーションのとり方が分からない？
- “仕事の与え方・目標設定”はどうする？
- “何処まで負荷をかけて”良いのだろうか？
- 健康面の不安が拭えない？
- オフタイムの接し方、何処まで関与すべきだろうか？



働く障がい者が感じている戸惑いと不満

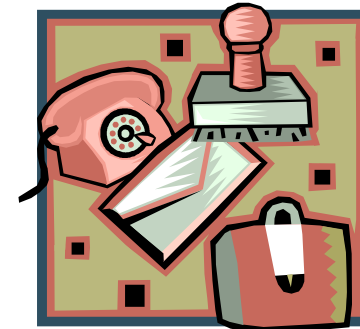
- 同じ仕事、健常者と処遇が異なるのはなぜですか？
- 頑張っても処遇が変わらないのはなぜですか？
- 分からないことばかり、基本をきちんと教えて欲しい！
- 周りが急がしそうで、相談したくても出来ない！
- 新しいことにチャレンジする機会を下さい！
- 勉強する場や機会がもっと欲しい！
- 仕事の評価やそのフィードバックをして欲しい！
- 拭えない孤独感と疎外感！
- 私の持つ障がいについてもっと分かって欲しい



誤解や情報不足が離職の遠因になりかねない！

仕事の設計・切り出し

- 考え方は3つ “集める・加工する・創る”
- まずは社内に**普遍的にある仕事**に着目
- **アウトソーシング済みの仕事**に着目（特例子会社も視野に）
- 業務の**BPR** (Business Process Reengineering) と**作業単位業務の切り出し**
- 完全に**新規の仕事**に着手



制度の活用は企業負担を軽くしてくれる

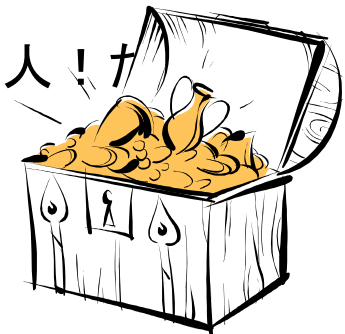
- 様々な用意された助成金制度
- 支援機関も充実、専門家ならではの情報提供が期待できる
- ハローワークは同業他社情報を持っている、味方にすれば頼もしい
- 雇用促進機構のリファレンスサービスの活用
- 同業他社の取り組みを情報収集



障がい者を企業の戦力とするために-1

障がい者雇用の要諦

- “何故、障がい者雇用が求められるか？”への深い理解
- “無いものねだり” ⇒ “あるものさがし”への意識の転換
- 障がい者に対する“医学的評価”と“職業能力的評価”の違い
- できないこと以外は『普通に出来る』のが、障がい者
- 訓練されておらず、未開の能力を保有 “最初は誰もが素人！”
- 経験を積ませ、能力を花開かせるのは仕事と同僚



障がい者を企業の戦力とするために-2

育った環境を思いやる

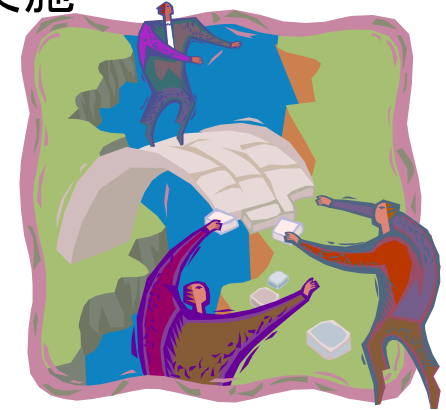
- 育った環境への理解と配慮が欲しい
- 経験が乏しい ⇒ 自信が育っていない
- 働くことへの動機付けがなされていない（社会全体が過保護）
- 本人を見る前に“障がいを見てしまう”不幸
- 天動説 ⇒ 地動説への早期転換
- 評価されることで引き出される“自信とやる気”

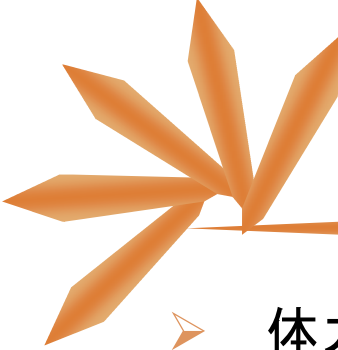


障がい者を企業の戦力とするために-3

周囲の同僚の理解と支援の有無が成長を左右

- 周囲の上司・同僚を対象とした障がい理解教育の実施
- 配慮と過保護は異なることを知る
- “障がい者がゆえにできないことがある”ことを知る
- 苦手の克服を求めるより、得意を磨く支援を
- あれもこれも ⇒ 一つずつ（慌てない、焦らない、諦めない）
- 山本五十六的指導が有効





当事者への動機づけと戦力化へのステップ

- 体力・持続力は仕事を選ばず必須のもの
- **働くことの意味**が理解できている(役割・責任)
- 働きたいと心から願う気持ちを持続する
- 自分の意思が伝えられる(YES/NOでも良い)
- 人間関係から逃げ出さない
- 叱られるのは《**期待の裏返し**》と理解したい
- あれも、これもは要らない《**コシが得意**》を磨く
- 家庭における日々の基礎訓練が将来を決める
- 多くの実習を経験する(できることとできないこと、好きなこと)
- 失敗を恐れない、失敗から逃げない

成果を上げている企業の必然

- トップマネジメントの理解と指揮
- 障がい者を迷わず『必要な戦力』と捉え、日々鍛えている
- 会社全体に存在する応援する風土
- その前提としての障がい者理解教育の徹底
- 当事者への動機付けと家族との連携
- 支援機関の活用

