

福祉と企業の連携による

# 精神障害者雇用 支援体制構築

事業報告書



# CONTENTS

## 福祉と企業の連携による精神障害者雇用支援体制構築

### 精神・発達障害者 雇用事例検討会 ～精神・発達障害者雇用の在り方に関する意見交換～

第 1 回  
2020.09.18

- 04 開会挨拶  
金塚 たかし NPO法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 統括施設長
- 05 事例報告① 失敗した!障害者雇用&なんでやねん!  
河瀬 直樹 泉州電業株式会社 総務部次長 兼 人事課長
- 08 事例報告② 人として～「働く」ことは、なぜ重要なのか～  
芦田 庄司 アクテック株式会社 代表取締役社長
- 12 閉会挨拶  
田川 精二 くすの木クリニック 院長  
NPO法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 理事長
- 14 当日の様子

第 2 回  
2020.10.30

- 15 開会挨拶  
保坂 幸司 NPO法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 事務局長
- 16 事例報告① これぞ我が社の成功事例「おかげさまで現在がある!」  
宮平 崇 株式会社 Dreams 代表取締役
- 19 事例報告② 障害者と共に目指す「100年企業の姿!」  
澁谷 栄作 株式会社 ダイキンサンライズ摂津 代表取締役社長
- 22 閉会挨拶  
田川 精二 くすの木クリニック 院長  
NPO法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 理事長
- 23 当日の様子

第 3 回  
2020.11.27

- 24 開会挨拶  
保坂 幸司 NPO法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 事務局長
- 25 事例報告① 障害者とともに目指す「100年企業の姿」  
織田 和男 株式会社 新・栄 代表取締役
- 29 事例報告② KAWAMURA グループの障害者雇用の現状と就労支援について  
松井 由起子 KAWAMURA グループ(川村義肢株式会社 / パシフィックサブライ株式会社) 事業開発本部
- 33 閉会挨拶  
田川 精二 くすの木クリニック 院長  
NPO法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 理事長
- 34 当日の様子

有識者  
会議  
2021.03.27

- 35 有識者 岡本 勝之 大阪府福祉部 障がい福祉室 自立支援課 就労・IT支援グループ 総括補佐  
奥脇 学 有限会社 奥進システム 代表取締役社長  
酒井 京子 大阪市職業リハビリテーションセンター 所長  
酒井 大介 社会福祉法人 加島友愛会 専務理事/かしま障害者センター 館長  
田川 精二 くすの木クリニック 院長/大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 理事長
- 事務局 金塚 たかし 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 統括施設長  
保坂 幸司 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 事務局長  
堀川 洋 大阪精神障害者就労支援ネットワーク(JSN) 事務局長補佐

---

# はじめに

平成30年度より、精神障害者の雇用義務化に伴い、精神・発達障害者の雇用に取り組む企業が増えています。その一方で、支援者側の支援力不足や、企業内の雇用管理体制の整備不足などにより、企業側の負担が増加。企業担当者が疲弊し、孤立してしまうケースも多く見受けられます。

これらの問題を解決するためには、企業担当者同士が雇用管理のためのノウハウ・知識を得られる仕組みを構築し、交流や研修を通して「孤立化しないための工夫」が必要です。また、企業が地域の専門家（医療・福祉・行政）と連携する機会を設け、大阪モデルとして地域ネットワークを構築し、企業と当事者を支援していければと考えております。

そこで、令和2年秋より3回に渡り、新大阪にて「雇用事例検討会」を開催いたしました。精神・発達障害者を雇用する企業6社が、課題や成功・失敗事例を発表して下さいました。各社の本音が詰まった発表は、これから障害者雇用を考える企業担当者のみならず、支える側である福祉関係の参加者からも大きな反響を呼びました。発表の後はグループワークを通して、事例について知見を深める機会や質疑応答、交流の時間も設け、実りある検討会となりました。

本誌ではこの3回の検討会のレポートに加え、有識者の方々による会議の様子をまとめています。6社の発表から得られた課題や今後の展望について、企業・行政・福祉・医療の分野からご発言を頂いております。併せてご一読頂ければ幸いです。

また、令和3年2月27日には、これらの内容を総括し、発表するためのフォーラムを大阪で開催する予定でした。しかしながら、再び新型コロナウイルス感染が拡大。同フォーラムは中止を余儀なくされました。この場を借りてお詫び申し上げます。

貴重な経験を発表して下さいました企業の皆様、忌憚なきご意見を下さった有識者の皆様、検討会にご参加頂きました皆様に、心からの感謝を込めて、本誌発行の挨拶に代えさせていただきます。誠にありがとうございました。

令和3年3月31日

NPO 法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク (JSN)  
統括施設長 金塚 たかし



福祉と企業の連携による精神障害者雇用支援体制構築

**精神・発達障害者雇用事例検討会**

～精神・発達障害者雇用の在り方に関する意見交換～

---

## 第1回 福祉と企業の連携による精神障害者雇用支援体制構築

### 精神・発達障害者 雇用事例検討会

～精神・発達障害者雇用の在り方に関する意見交換～

令和2年9月18日

18:30～21:00

会場：新大阪丸ビル新館602号室

対象：精神・発達障害者の雇用に関わる企業

---



## 開会挨拶

NPO 法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク  
(JSN)

統括施設長

金塚 たかし 氏

---

本日は週末のお忙しい中、お集まり下さりありがとうございます。本来であれば皆様と直接顔を合わせてご挨拶をさせて頂くべきところだったのですが、やむを得ず東京からオンラインで参加させて頂く形となりました。

私たち JSN は「働き続けることを支援する」をモットーにこの十数年、活動して参りました。これまでに500名以上の方が企業に就職し、そのうちの70%以上の方が今も働き続けています。

しかしながら現在、精神・発達障害者の就労において「就職はできるが、なかなか仕事が続かない。戦力化しない」ということが大きな課題になっています。要因はさまざまあるかと思いますが、4つのベクトルを合わせて行く必要があると私は考えています。

一つ目は、当事者の力をどう高めていくか。二つ目は、企業の雇用管理能力をどう高めていくか。三つ目は、地域の力をどう高めていくか。四つ目は私たちのような支援者の力をどう高めていくか。

ここ数年、日本財団様の助成を受け、就労定着支援をキーワードにさまざまな取り組みを進めて参りました。今年度は企業に焦点を当て、「働き続けるためにはどのような取り組みが必要なのか」を探っていきたいと思います。精神・発達障害者を戦力化していくために、企業は多くの工夫をされています。本日は2つの企業に発表をして頂きます。精神・発達障害者と共に働く中で、いろんなことを経験し、気づきを得ておられます。

発表を聞いた後には、グループワークとして意見交換をして頂く時間を設けています。ぜひ皆様と共に、実りある時間を過ごしたいと考えています。どうぞ宜しくお願い致します。



## 事例報告①

# 失敗した！障害者雇用＆なんでやねん！

泉州電業株式会社 総務部次長 兼 人事課長  
河瀬 直樹 氏

## 行政指導の一手手前から 障害者雇用に取り組む

今回、ご縁がありこの場で発表させて頂くことになりましたが、当社は「障害者雇用がうまくいってない会社」です。過去十数年の間、法定雇用率を達成したのは1～2回ほどです。皆様のお役に立てるかどうか分かりませんが、事務局の方からは「失敗した事例を本音で語って頂きたい」とのことでしたので、飾らず、本音でお話しさせて頂こうと思います。

まずは会社の概要からご紹介します。当社は電線の卸売りを手掛けている会社です。あくまで卸売りの問屋でして、製造自体は行っておりません。設立は1948年、本社は現在、大阪府吹田市にあります。東証の一部上場会社として、正社員は520名、パート社員を含め全700名の従業員がおります。全国17拠点、国内に5社、海外にも5社の子会社があります。子会社は小さい会社ばかりなので、ほぼ9割を当社で占めています。そのため、障害者雇用もあくまで当社が主体になっています。

皆様が「電線」と聞いて想像するのは、街中の電柱に張ってある電線だと思いますが、我々の会社では扱っていません。当社が扱っているのは、主に建物内に使う電線です。また、産業用や機械用の電線も扱っています。先ほど「問屋」と申し上げましたが、商社として伝票の受け渡しのみを行っているわけではなく、倉庫を保有しており、各営業拠点で電線を保管しています。そのため、お客様が必要な時に必要な量を、すばやく提供することができる点が特徴です。電

線の出荷業務を障害者の方に担当して頂くこともあります。

我々の障害者雇用は2006年頃からようやくスタートしました。それまでは「たまたま社員が障害者になった」というケースはありましたが、外部からの障害者雇用は行っていませんでした。あまりにも雇用率が低く、ハローワークさんから行政指導を受ける一手手前でした。「上場企業なのに行政指導を受けるというのは恥ずかしい」ということで、「人事としても障害者雇用に取り組んでいこう」という流れになりました。

そこからは、けっこう頑張りました（笑）。3年後の2009年には雇用率が2.16%まで伸びました。しかし、無理があったのだと思います。退職者が増え翌年には1.69%にまで減りました。その後は1.6%～1.7%で推移し、2015年には1.46%まで下がり、再び行政指導を受けかねない状況になりました。2018年にはようやく回復し、2.03%になったのですが、同時に法定雇用率が2.2%に引き上がりました。その後も退職者が出て、2020年には1.74%で未達成というのが当社の実情です。

過去には3名の精神障害者の方を雇用していた時期もあるのですが、退職してしまいました。現在は身体障害者4名、知的障害者3名を雇用していますが、身体障害の方が重度でダブルカウントとなっているため、10名のカウントになっています。身体障害の方のうち、1名の車いすの方のみが障害者雇用でして、短時間勤務をされています。残り3名は社員として勤務しているうちに、身体障害になられた方です。知的障害の方は3名とも軽度の方です。

近年はどここの会社さんも同じだと思いますが、知的・



精神障害の方を採用しないと、障害者の新規雇用は進みません。当社では知的障害の方は比較的安定して就労を継続されています。一方で精神障害の方は退職してしまい、就労定着ができていません。

## 戦力として頑張してほしいが安定して採用できる部署がない

次に、当社の障害者雇用基本方針をご紹介します。この「基本理念」は2006年に制定したものです。行政指導を受ける一歩手前まで来た際に、「今後は理念に基づいて障害者雇用に取り組んでいこう」ということになりました。

「当社は、企業の社会的責任に基づき、障害者の雇用を促進し、障害者の法定雇用率の達成を目指す。また、障害者が自立し働きがいのある会社であるために、相互理解と相互扶助の精神により、障害者と健常者が同じ従業員として公平で差別のない職場環境を構築する。」

そこまで目新しい内容ではないと思いますが、やはり必要だと思ったのは「障害者が自立して働きがいのある会社であるために」という部分です。障害者はお客様ではないということです。頭数を揃えるために雇用するわけではなく、障害によってできることは限られるかもしれないけれど、戦力として頑張ってもらいたい。お互いが「頑張ったね」と言い合える会社でありたい。その思いを込めて、「公平で差別のない職場環境を構築する」という言葉を入れています。

言い訳のようになってしまおうのですが、障害者雇用に際しては、「自立して働ける方」の採用を前提としております。そのため、あまりにもサポートが必要な方に対して、どうしても及び腰になっているのが現状です。

では、実際にどんな業務をして頂いているのかをご紹介します。

最近入社した知的障害の方、そして過去に雇用していた精神障害の方に関しては、大きく分けて二つの業務をお任せしています。

一つ目が物流倉庫での電線の梱包作業などの出荷補助作業です。倉庫内で切断された電線の梱包と、入出荷時の品出し、収納、パレットへの積み込みをお願いします。特に知的障害の方は、この業務で求人を出して入社している方が多いです。業務内容は一般社員が行っている内容と変わりません。しかし、知的障

害の方は一度に複数の指示を出されると混乱してしまうため、指示の出し方は現場で工夫しています。困ったことがあれば、周りに聞きながら進めてもらっています。倉庫内は夏は暑くて冬は寒い。電線は重いので体力も必要とされます。知的障害の方は体力的に問題のない方が多いのですが、精神障害の方は体力がない方や、身体を動かすのが得意ではない方が多いため、求人を出しても応募される方はまずおられません。

二つ目はワイヤーハーネスの部材ピッキング、電線切断の作業です。電線を切断し、セットにして箱に入れるという、加工の前段階の作業です。以前雇用していた精神障害の方は、この作業を担当していました。これらの業務の問題は、業界の景気の浮き沈みをモロに受ける点です。たとえば半導体の景気が良い時は捌き切れないほどの受注が来るのですが、今はコロナの影響で半導体需要が落ち込んでいます。すると、暇になり作業がなくなってしまいます。一般のパートさんであれば、その時は違う作業に回って頂くのですが、この作業を専門に雇用した障害者の方は、他の作業に回ってもらうことが難しい。つまり、安定して定期的に採用ができる部署ではないのです。

## 「なんでやねん！」失敗事例を4つご紹介

前置きが長くなってしまいましたが、ここからは障害者雇用における失敗談をお話したいと思います。

一つ目の例です。Aさんは発達障害の方で、知的障害もあります。最初はうまくいっていたのですが、途中から一緒に働いている健常者Bさんと、うまくいけなくなりました。相談しないし、教を乞わないし、明らかに避けている。Aさんに聞いてみると、Bさんと雑談をしていた折、Bさんがあるドラマで悪役をしている俳優のことを好きだと言う。するとAさんは「こんな悪い人を好きだなんて、Bさんも悪人なんだ」と思い込んでしまい、話しかけるのが怖くなったと言うのです。ドラマの中の役なので、笑い話のようなエピソードなのですが、本当にあったことです。

我々もなかなか気が付かず、本人も理由を言わなかったため、支援センターの方が本人に聞いてやっとわかったのです。BさんにはAさんの障害特性を伝え、Bさんは理解してくれたのですが、周囲からは「Aさんには冗談も言えない」という雰囲気になってしまいました。Aさんは自分が相手を避けていることに自覚



---

はないのですが、相手から避けられていることは敏感に感じ取ります。結局、人間関係がうまくいかず、仕事上の連絡にも支障をきたし、退職に至ってしまいました。支援センターの方も間に入って頑張っておりましたが……。タイトルの通り「なんでやねん」という事例でした。

二つ目の例です。Cさんは統合失調症の方で、薬の影響で朝が苦手とのこと。入社前に聞いていたので、ある程度の覚悟はしていました。遅刻が多く、勤務が安定しないため、9時からの出社を10時、11時と遅い時間に変えてみたのですが、状況は変わりません。次に「疲れが溜まるのかな？」と考え、週の半ばで休みの日を入れてみました。が、状況は変わりません。それにも関わらず、アフターファイブはお酒が好きで楽しんでいる様子です。しかも、そのことを自分から話してくるのです。

本人は遅刻を薬のせいにするのですが、本当にそれだけが理由なのか？と考えてしまいます。たしかに薬の影響はあると思うのですが、フォローをしても状況が変わらないとなると、働く覚悟が足りないのではないか？と思わざるを得ません。その後Cさんは職場の統廃合の関係で、退職という形になりました。

三つ目はDさんの例です。この方は統合失調症で静かな環境を好み、人が多い場所が苦手。先ほどご紹介した電線切断の業務を担当して頂きました。「周りに人が通ると気が散る」とのこと、職場のレイアウトを工夫し、業務を見直し、人となるべく関わらないで済むように配慮しました。しかし、家庭内でのトラブルを機に引きこもってしまいました。支援センターの方が懸命にフォローして下さったのですが、プライベートな問題なのでそれ以上踏み込むことができず、退職してしまいました。振り返ってみると、精神障害の方は仕事以外のプライベートの問題で調子を崩す方が多かった。会社としては「どうしたらいいのか？」と悩んでしまいます。

四つ目は、先ほども少し触れましたが、障害者雇用のために業務を創出しようとしても、雇用できるだけの業務量が確保できないというケース。障害特性から考えると、単純な定型業務や雑務・整理事務系の業務が良いのだと思うのですが、それらの仕事を集めても1日2時間程度の量しかありません。週20時間以上の勤務時間がないと、障害者雇用にカウントできない

という壁もあります。また、当社の業務には精神障害の方のように勤務が不安定な方に任せられる仕事がありません。つまり、新しい職域の開拓にとっても苦労しているという状況です。

最後にまとめますと、障害者雇用促進に向けては以下3つの取り組みが必要だと感じています。

一つ目は、各地域の支援センターや支援学校など、相談できる先との協力体制が不可欠だということ。特に当事者のプライベートの問題について、相談できる場が必要です。

二つ目は、職場実習時の対応です。最初の実習時には我々のような人事担当者も職場に同行し、共に働く方たちに理解を得ることが必要です。

三つ目は、障害者の人件費を雇用した部署のみが持つのではなく、全社で担うということ。具体的には雇用した部署では10%のみを負担し、残りは会社全体の経費で負担しています。全社を上げて障害者雇用に取り組み、費用面でも会社の姿勢を明確化しています。

以上が当社が本音で語る障害者雇用の失敗談です。ご清聴ありがとうございました。



## 事例報告②

# 人として ～「働く」ことは、なぜ重要なのか～

アクテック株式会社 代表取締役社長  
芦田 庄司 氏

## 人は管理するのではなく 各々に合わせてコーチする

仕事をする誰もが、朝起きて「今日は会社に行って、あれをしなくてはならない」「今日はあの仕事を何としても仕上げよう」と思えるような環境をいかにして作るか？

私たちは人から指示されて物事をするのではなく、自分がしようと思ったことをしている。では、自分の意思で「これをしよう」と思えるような環境をいかにして作るか？これが最大の課題でした。

人は管理するのではなく、コーチングする。コーチングとは、自発的な行動を促進するためのコミュニケーションです。30年間、試行錯誤しましたが、その場に応じて自分で考え、自分で行動し、自分を高めていける人間を育てるためには、管理よりもコーチングが必要だということがわかりました。

行動の結果は数字に表れますから、その数字を“見える化”することがとても大切です。数字でその人の行動をチェックした上で、それぞれの人が「何をすれば良いか」をコーチするのです。そして、周辺の人たちの仕事も“見える化”しました。これは、健常者も障害者もまったく同じことです。

全体を一律に管理すると組織は硬直化し、一人ひとりに応じてコーチすると、組織は柔軟で風通しが良くなります。その結果、それぞれが自分の仕事の役割と責任を自覚し、生き生きと働くようになるのです。

私はこの一点に尽きると思っています。が、そうするための条件作りは、ざっと30年かかったということです。今も色々と改善・改革中です。

## 障害者のミスで信頼失墜 しかし本当の原因は・・・

私たちの会社は1972年に大阪府門真市で創業。1981年に現在の場所である枚方市に移転しました。

仕事の内容はアルミケースやソフトケースの開発・製造・販売を手がけております。アルミケースやソフトケースは、映像・通信・情報機器がより効果的に、便利に、安全であるための付属品であると考えています。たとえば、大手運送会社のセキュリティーボックスや、メジャーリーガーのバットケースを手がけています。ほかにも、「取り調べ室の可視化」として、修正のできない録音・録画装置のラックの開発・製造や、高齢者向けの四輪電動アシスト自転車の開発も進行中です。

精神障害者を雇用した経緯をお話します。

1988年に精神衛生法が改正され、「隔離病棟から社会へ」という流れで、家族会から小規模作業所が生まれました。1990年に当社がパート募集の広告を出したところ、精神障害者の小規模作業所から「仕事をやらせてもらえないか？」と連絡があり、ある業務を依頼したのが始まりです。その後、枚方保健所から連絡があり、「一般企業に就職できるよう訓練している精神障害者がいるが、どこにも採用してもらえない」と相談され、3名を採用しました。採用はしたものの、どうして良いかわからない。精神科の先生や保健所の方に職場を見て頂き、アドバイスを頂いた通りの作業をお願いしました。

最初に小規模作業所に出した仕事は、失敗でした。

何回やり直してもらっても、要求通りの作業ができませんでした。障害者の方が問題だったのではなく、指導員が作業の仕方をわかっていなかったことに原因がありました。企業と作業所とでは、作業への取り組み方が違う。ルールやマニュアルが必要と感じました。

翌年の1991年には、枚方で最初の精神障害者社会適応訓練委託業者に登録されました。訓練中と見なされるため、障害者に賃金を支払うことができません。「他の人は給料をもらっているのに、僕はなぜ受け取れないんですか？」と本人は言います。「君の言う通りだ」と保健所に電話をして問い合わせると「私から本人には伝えますので、払わないで下さい。払ったら登録が取り消されます」と言われました。本人の言うことの方が正しいので、登録は取り消してもらって賃金を支払いました。

その後も失敗はありました。1992年、ある大手メーカーに納品している商品に、重大な欠陥が発生しました。全額自己負担で商品を回収し、会社の信用は失墜しました。

その作業は障害者が担当していたのですが、本当のミスの原因は“作業の仕方”にありました。障害がない人にもあり得るうっかりミスでした。それを障害者のせいにしたことで、私は自責の念にかられました。障害のある人とない人が、一緒に仕事をする意義を真剣に考えるようになりました。

同じ年、AV不況により売上げが半減してしまいました。経営者仲間は「従業員も半減すべきだ」と言います。通常であれば1～2年前に採用したばかりの障害者は、真っ先に解雇の対象になります。事業規模の縮小を図りましたが、生活圏を共にしている従業員をリストラすることはできませんでした。休みの日に買い物に行ったら、従業員と顔を合わすわけです。リストラした従業員に対し、どんな顔をすれば良いのか……。結局、人員削減はしませんでした。

「何のために、誰のために会社を経営しているのか」と、徹底的に考えました。安いアルミケースを作るために経営しているのであれば、人件費の安い海外に生産拠点を移すべきです。一部の人間だけが幸せになるために経営をしているのか？と自問自答した結果、国内で事業を継続することを決意し、アメーバ経営の導入に至りました。

## 何のために経営するのか？ 誰のために経営するのか？

最終的には、「社員の物心両面の幸福のため」だと思いました。海外に負けないためには「受注生産・少量・多品種・高品質」が求められます。しかし、これらすべては精神障害者の仕事としては不向きです。そこで、会社の経営理念がいかにあるべきかを考え直しました。「アクテック株式会社は、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の発展に寄与することを目的とする企業体です」。現在もこの理念を掲げています。

私たちが目指す物心両面の幸福とは、経済的な安定や豊かさを求めていくと共に、仕事の場での自己実現を通じて、生きがいや、働きがいといった人間としての心の豊かさを求めていくものです。

なぜ、障害のある人を雇用するのか？生産性の低い障害を雇用する理由を、従業員にも納得してもらわなくてはなりません。私が考える全従業員とは、障害者も含めた地域住民です。会社とはコミュニティの一員であり、地域に根差し、利害を共有し、政治・経済・風俗において深く結びついています。また、一時隔離という不幸な事実はありましたが、古来より障害のある人もない人も、地域で共に暮らしてきました。本来の姿に戻すのが、企業の社会的責任と考えています。

私の子供の頃は、夜にピーと笛が聞こえたら按摩さんが来たという合図。「庄司、おまえが迎えに行っ来い」と親に言われます。「按摩さんの手を引っ張っちゃいけない。おまえの肩に按摩さんの手を置いて、按摩さんの足元を見ながら一緒に歩く速さを合わせて案内するんだよ」と絶えず言われました。障害者と共に生活することが、一般的な社会だったのです。

もちろん、優秀な従業員にたくさん来て頂いて、一緒に仕事をしたいと思っています。そのために苦勞もしています。しかし、障害のない優秀な人だけで仕事をするのは、自然の理に反すると考えるようになりました。

社員からは「会社は生き残るために“筋肉質の集団”を目指しているのに、仕事の生産性に若干問題があると思われる人まで採用するのは、問題ではないか」と言われました。私の中でも最後まで割り切れなかった矛盾です。しかし、筋肉質の会社というのは、仕事のできる人と人間味のある人の組み合わせです。城の石

垣と同じで、立派な大きな石ばかりではなく、周辺に小さな石があるからこそ安定するのです。真面目な人間性と忠誠心のある人を大切にしようと考えました。

こうした逡巡を経て、現在は「社会が精神障害者を抱え、今後もその状態が続くという事実の重さに、まずは自分たちでできることをしたい」という心境です。道で偶然出会った車いすの方が、少し高くなっている歩道に上がれず困っている。当然、手を貸します。恐らく素通りする方はいないと思います。これが人間の自然の姿です。私たちは会社として、精神障害者の就労支援をすることを決めました。障害のある人は素直で、几帳面で、健常者が学ぶことが多くあります。ある面で社員教育をしてくれています。なぜ、精神障害者と一緒に仕事をするのか明確にする。従業員と経営者が一緒になって、初めて障害者の就労支援が実現します。

## 他人との比較ではなく 成長した部分を褒める

障害者の雇用に際は、精神障害であることをオープンにしてもらい、周知の上で採用を決定します。今でこそ当たり前のことかもしれませんが、昔は家族に精神障害者がいると秘密にしていました。そんな頃、つまり約30年前から採用を続けています。この場に田川先生がいらっしゃいますが、先生は当時から「精神障害者の方が社会に出て、自立できる環境を作らないといけない」と講演会などで言っておられました。

また、支援機関の協力を得て、訓練期間を設けることにしています。半日からスタートして、まずは職場に慣れてもらう。そして面接では、「働きたい」という強い意欲があるかどうかを確認します。働くに当たっては、本人にハンディの認識があり、周囲の協力が得られるかどうか大切です。つまり、当事者と社員が合意することが必要です。

これらをまとめると、当社が障害者に求めることは「ハンディを認め、一般企業で就労したいという強い意思を持ち、企業に挑戦する」という意志です。「物の幸福」として、当初から最低賃金を保証しています。

入社の際にお願いしていることは3つあります。一つ目が「自分の志を明確にすること」。自分がどうしたいのか、どうなりたいのか。本人にしっかりと聞きします。二つ目が「志を実現するための努力目標を定める」。三つ目は「自らの意思で目標達成のための行動を起こすこと」です。日々成長してほしいです

し、仕事を通じて人間としても成長してもらいたい。これらの目標は本人にレポート用紙に書いてもらいます。会社が保管するのではなく、本人に返します。机の上にも貼って、日々の励みにしてほしい。

入社の際には厚生労働省の一般職業適性検査を実施します。これは健常者の人も全員に行います。障害者の方も、適性検査の結果は色々です。健常者とも何かわからない方や、数字にもものすごく強い方もいます。大卒の健常者で足し算引き算を間違える人もいます。結果を見てびっくりすることがあります。この適性検査はおすすめです。

採用ルートですが、現在は大阪府立の高等支援学校からの要請。お付き合いのある施設や枚方保健所等からの要請。ハローワークからの紹介。障害者職業センターからの紹介が主です。

入社後は健常者も障害者もまったく区別のない会社運営を行っています。閉じられている心の扉を開けてあげたい。毎日の朝礼では、昨日の出来高と今日の予定を確認します。

毎週月曜日には合同朝礼を行います。アメーバ経営に則り、小集団での部門別採算制度・会社内会社という方式で運営をしています。障害のある人とない人の出来高に差があるのは当たり前です。皆が均一というのは、平等でも公平ではありません。賃金に差を持たせることによって、生産性・能力差を正しく評価することが公平だと私は思っています。支援者や家族の方にも理解して頂き、本人をバックアップしてもらっています。それぞれのレベルに合わせた目標は絶対に必要だと考えています。

賃金については、毎年5月と11月の年2回、人事評価を行っています。人は褒めてあげないと育っていきません。そして褒めるのは、横ではなく縦でなくてはいけません。横とは、他人との比較です。縦とは、その人の過去・現在・未来を比べての評価です。入社当時より成長した部分を褒める。それで本人は初めてやる気が出るんです。他人と比べての評価は、障害者の方には私はタブーだと思っています。

## 障害者のいるチームが 4部門中トップの成績に

うちの朝礼は「午前と午後で、誰が1日何を何個作るか」までをチェックするので、初めは精神科の先生方から「ノルマを課するのは良くない」と言われまし



た。しかし、これを行うことで、皆ちゃんと働けるようになるんです。長期就労も実現します。私たちは「仕事の場での自己実現」を目指しています。「仕事」を通じて経済的な安定や豊かさを求めていくと共に、「仕事の場での自己実現」を通じて、生きがいや、働きがいといった人間としての心の豊かさ求めていくのです。

心の幸せをどう追求するか。まずは仕事の内容・出来高を30分刻みで記録して、作業日報を付けます。仕事の出来高を自己申告します。嘘をついたらすぐにわかります。その人が所属している部門の出来高にも、数が反映されるからです。これはものすごく厳しいことです。一般的には「一生懸命やっています、頑張っています」と言えば良い話かもしれませんが、しかし、ここまですることで、やりがいに結び付いているのです。

自分の出来高を知り、自分自身の絶対評価を知る。「あんなに難しい仕事をこんなに沢山やっているのか」ということが見えてくるので、成果を上げると周囲からは尊敬の念が生まれます。すると、その人の言うことを周りが聞くようになります。仕事の量を見える化することは、こうした意味でも非常に大切です。そして、仕事の名称・専門用語を覚えてもらいます。

精神障害者の方の作業日報を見たら、健常者の方は皆がびっくりします。ものすごく几帳面に、正確に作業の様子を記載しているからです。

また、仕事は個人ではなくチームで評価しています。時間辺りの収益を全体の共通・共有の指標としています。障害者と健常者の混成チームと、健常者のみのチームでコンペ（競争）をしています。2006年から意識して競争を始めたところ、2011年からは精神障害者のいるチームが4部門中トップになっています。

チームで仕事をするということは、個人戦ではなく団体戦です。自分は何ができて、何ができないのか。自分のできることを「どれくらいできるか」申請して、毎日取り組んでもらっています。そうすることで、チームの中での相対評価ができますし、自分の役割と責任を自覚することができます。

精神障害者と一緒に仕事をして気付いたことは、「精神障害者には無理」と言われていた“多能工型”を実現しているということ。自分が休んだ時には部門の誰かに助けてもらうのに、部門の誰かが休んだら「私にはその仕事はできません」ではいけない。「できなくても良いので、できるように努力をしよう」と伝えた

ところ「わかりました」と言って皆、他の人の仕事もできるようになりました。やらされている、のではないつまで経ってもできるようになりません。本人の意思で「やらなければいけない」と思うような仕組みをどうやって作るか。

当社の仕事は全部、複雑な仕事ばかりです。単純作業はありません。全員が図面を見て仕事をしています。また、プレスやアルミの切断など、危険な作業もあります。精神科の先生からは怒られますが、本人が望んでその作業に従事しています。人と一緒に仕事をするよりも、機械を相手に自分のペースで仕事をする方が安定します。本人が希望するからには、危険な仕事には十分な対策をし、安全に作業できるよう徹底します。しかしこれは、健常者が作業する際にも必要なことです。お陰様で精神障害者のために施した安全対策が、全体にも大変役立っています。

## 自分の意思で仕事をする その環境をどうやって作るか

最も重要視していることが3つあります。

まずは「認める」ことです。自分が認められないという疎外感、孤独感を募らせていくと、人間の精神は簡単に壊れます。次に「任せる」こと。作業日報により、自分の実力を認識する。その範囲内で責任と役割を意識してもらいます。最後に「褒める」。他人と比較して褒めるのではなく、その人の目標を達成したか、できなかったかを明確にして褒めます。そして一緒に喜ぶ。すると、本人が「次はもう少し高い目標を設定したい」と言い出すことがあります。

本日お話しした中で一番大切なことは、「自分の意思で仕事をする」ということです。そうなるための環境を、どうやって作るか。会社の流れ・動きを誰もが理解でき、一定のルールの下で自分の意思で仕事ができる環境。人としてやりがいのある職場。“指示待ち族”をなくすためのシステムを構築することが、大切ではないか。

障害の有る無しに関わらず、すべからく、人は仕事をし、その場で必要とされることで自らの能力を開花させていきます。「置かれた場所で咲きなさい」（渡辺和子著）というベストセラーになった本の中に、このような言葉があります。「人は皆、愛情に飢えている。存在を認められるだけで、人はもっと強くなれる」。精神障害者が長く働ける環境とは、すべての人が長く働ける環境だと考えています。



## 閉会挨拶

くすの木クリニック 院長  
NPO 法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク  
(JSN)  
理事長  
田川 精二 氏

本日はお忙しい中、お集まり頂き誠にありがとうございます。そして、発表をして下さった泉州電業(株)の河瀬様、アクテック(株)の芦田様に感謝致します。

河瀬様のお話に出てきた失敗事例は、精神・発達障害者を雇った企業の多くが経験している内容ではないかと思います。例えば精神・発達障害者を3名雇ったなら、この中の事例のうち、2～3のパターンを経験するのではないのでしょうか。そこで少し、これらの事例について触れてみようと思います。

一つ目の事例。ドラマで悪役をしていた俳優さんを「好き」と言った同僚は、「悪い人」だと思ってしまったケース。こういう間違いをするのは、統合失調症か発達障害の方です。統合失調症だとしたら、かなり症状が重い方でないかという間違いはされません。そこまで症状が重い方であれば、仕事に就くのはちょっと難しいかなと思いますので、このケースは発達障害の方である可能性が高い。

発達障害の方は元々、このような認識を持つ傾向があります。私はこのケースにおいては、支援者に責任があると思っています。「支援のプロが、当事者のこういった傾向を見逃してはいけない」と私は常日頃から口を酸っぱくして支援者に言っており、そのため少々煙たがられております(笑)。プロの支援者であれば「発達障害の方はこういう傾向があるので、気を付けて下さいね」と、最初に企業担当者に説明しておかなくてはなりません。もし最初に説明していなかったのであれば、企業から報告を受けた時点で、すぐに説明をしてその場を収めなくてはなりません。支援センターの方には、もっと頑張ってほしかったなあというのが、私の正直な感想です。

二つ目の事例、朝が苦手な当事者に対して「薬のせいなのか、自覚の問題なのか？」というケース。この方は統合失調症か、うつ病の方ではないでしょうか。朝がしんどいというのは、病気の影響がかなり大きい。一方で、神経症の方や発達障害の方が「朝しんどいわぁ」と言う時は、仕事に対する意識の問題の方が大きいです。

この方が統合失調症かうつ病で、朝が起きられないのであれば、薬で改善できる可能性が高い。しかし、薬のことで精神科医に相談しても、なかなか対応してくれないこともあります。そういったご苦労も多いかとは思いますが、病気を意識して雇用管理を行っていくのが良いと思います。反対に、神経症や発達障害の方であれば自覚の問題が大きいので、その辺を話し合う必要があると思います。

ただし、統合失調症やうつ病で病気の影響が多いケースであっても、芦田社長の発表にあったように本人が「この仕事を担うんだ！」という気持ちがどれくらいあるかによって、病気の出方や程度は随分変わってきます。

三つ目の事例は、結局はプライベートの問題で退職されてしまったケース。会社が一生懸命に配慮して、何とか仕事を続けられるように努力したにも関わらず、家庭内のトラブルで辞めてしまった。企業としてはがっかりされると思います。

私たちが皆、仕事の自分とプライベートな自分とがあり、家庭のトラブルで仕事に影響することは結構あります。

---

ですから、障害者の雇用に際しては、仕事をサポートする役割とプライベートをサポートする役割と、両方が必要です。企業がプライベートな部分までサポートするのは、とても大変なことです。プライベートな部分の支援とは、分けるべきです。

支援者が「この人を宜しく願います」と連れてきた当事者に対し、プライベートな部分での危うさを感じる時は、「プライベートの部分の支援は支援者さん、責任持ってくださいね」と伝えて下さい。もしプライベートが影響して仕事ができなくなった場合は、支援者がちゃんとサポートしてくれるのか。そこはしっかりくぎを刺す（笑）。そうすれば後々の就労継続支援が円滑に進むと思います。

四つ目の「障害者に任せる仕事がない」というケース。こういう時こそ、JSNのような支援者に相談をしてほしい。そして支援者は、こういった相談に応じられるだけの力を付けておいてほしい。

河瀬さんのおっしゃる「勤務状況が不安定な人に任せられる仕事がない」というのは、本当にその通りだと思います。勤務が不安定にならないように、支援機関でしっかりトレーニングをしてから企業に紹介する。それが我々、就労支援機関の仕事です。勤務が不安定な人を「働けます」と言って企業に紹介するのは、インチキに値すると私は思っています（笑）。企業の方はぜひ、厳しい目で就労支援機関と支援員を見て、鍛えて頂ければ有難いです。

芦田社長とは、JSN を設立する前からの付き合いです。その頃、私は患者さんに対して「もうちょっとの支援があれば、何とか働き続けられるのにな」と感じていた時期です。それなのに、ある企業からひどい辞めさせられ方をした。ですから私は企業に対してすごく悪いイメージを持っていました。しかし、芦田社長や應武さん（前（株）ダイキンサンライズ摂津社長／現顧問）といった素晴らしい企業人と知り合い、衝撃と感動を覚えました。この出会いは、JSN 設立の原動力になりました。芦田社長のお話は、いつ何時間聞いても新たな気持ちにさせられます。

というわけで、話が長くなってしまいました。本日は遅くまで本当にありがとうございました。



## 当日の様子



司会進行役を務めた JSN の堀川洋事務局長補佐



入場時には全員が検温・手指消毒を行い、感染対策に配慮した上での開催となりました。



事例報告の後は、各テーブルで自社の事例を共有するなど意見交換を行いました。  
その後の質疑応答では河瀬氏・芦田氏の発表に対して多くの質問が寄せられ、両氏が丁寧に回答。  
全員で学びを深めました。

---

## 第 2 回 福祉と企業の連携による精神障害者雇用支援体制構築

### 精神・発達障害者 雇用事例検討会

～精神・発達障害者雇用の在り方に関する意見交換～

令和 2 年 10 月 30 日

18 : 30 ~ 21 : 00

会場：新大阪丸ビル新館 602 号室

対象：精神・発達障害者の雇用に関わる企業

---



## 開会挨拶

NPO 法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク

(JSN)

事務局長

保坂 幸司 氏

---

本日はお忙しい中、お集まり頂きありがとうございます。まずは精神・発達障害者を雇用している 2 社の発表を聴いて頂き、その後は自社の取り組みや課題となっている部分を、テーブルごとに話し合ってもらいたと思います。本日はこの会場に、行政の方や JSN 理事長・精神科医である田川先生がおられます。JSN の就労支援員も各テーブルにおりますので、質問がある方は積極的に声を掛けて頂ければ幸いです。

精神・発達障害者に対する雇用サポートは、まだ始まったばかりです。就労支援の対象になってから、15 年ほどしか経っていません。今は彼らの働く姿を目にする機会も増えましたが、初めて精神・発達障害者雇用に取り組むという企業はまだ多いと思います。そこには多くの戸惑いもあるのではないのでしょうか。

企業で障害者雇用のキーパーソンに任命される方は、真面目で熱心な方が多い。しかし、雇用管理の悩みを上司に相談しても、なかなか納得できる答えが返ってこない。そもそも、相談する相手すらいないというケースもあり、キーパーソンの方が疲弊していく様子を数多く見聞きしています。本日発表される先輩企業の取り組みに耳を傾ければ、色んなヒントを得られるのではないかと思います。

私共 JSN も設立 13 年目の法人ではありますが、500 名以上の精神・発達障害者を一般企業に送り出しています。同時に、彼らが企業で働き続けることをサポートしています。常に職員に伝えているのは、「私たちは支援の専門家である一方、企業の現場には支援技術のヒントがたくさんある」ということ。特に、ジョブコーチが就労支援を行う際のノウハウの多くは、企業から学ばせて頂いたものが多い。それを日々の基礎訓練の中で生かしていく、という繰り返しで、就労支援は成り立っています。

つまり、障害者雇用に取り組んでいる企業の経験は、非常に大事な資源でもあるのです。皆でその経験を共有していければ、こんなに嬉しいことはありません。大阪は「ざっくばらんに話し合い、困りごとを相談し合える」という良い文化を持った土地だと感じています。本日は大きな会場で誰か一人が発表するのではなく、小さなグループで気軽に話し合うという趣旨の下にお集まり頂いております。ぜひ、先輩企業の取り組みから学び、専門家とも力を合わせて、良い流れを作っていきたいと考えております。



## 事例報告①

# これぞ我が社の成功事例

## 「おかげさまで現在がある！」

株式会社 Dreams 代表取締役  
宮平 崇 氏

### 「はじけるほど、笑おう」 日本一古いポップコーン専門店

当社は大阪市内で4店舗を運営するポップコーン専門店です。会社のテーマは「はじけるほど、笑おう」。スタッフが仕事を楽しみ、お客様にも楽しんで頂けるような会社を目指し、ポップコーンの製造・販売を手がけています。

本社は大阪の玉造にあります。従業員は44名。社員が10名、パートが34名です。そのうち、7名が障害者です。ポップコーンのラインナップは32種類。自社で作って味付けしたものを、店頭で販売しています。障害のある従業員も、店頭での接客や配送業務などに従事しています。



日本で一番古いポップコーン専門店ということで、天保山店は今年30周年を迎えました。海遊館がオープンした時から営業しているのですが、現在はコロナ禍でちょっと大変なことになっています。USJのすぐそばにある、ユニバーサルシティウォーク店も同じ

ような状況です。一昨年にはあべのキューズモール店がオープンし、玉造本店では通販事業も行っています。通販はプレゼントやイベントで使って頂くケースも多くあります。店頭で購入して気に入って下さったお客様が、地方から通販で注文して下さることも多いです。

今年は2月27日からUSJが閉まり、ユニバーサルシティウォーク店は約3ヶ月間、休業していました。しかし、お客様が通販を利用して下さったお陰で、4月の通販売上は順調でした。今年に関しては、通販があったことで助かりました。

当社の経営理念は「ワクワク、シゴトを楽しみ、関わる全ての人をHAPPYに」です。愉しむという字に愉快の愉をいう字を使っています。楽という字だと受動的な楽しさをイメージしてしまうからです。愉という字には主体的なイメージがあります。仕事をする上ではさまざまなことが起こります。人間関係で悩むことや、お客様からクレームを頂くこともあります。目標があって、そこに至るまでは困難もあるけれど、それすらも楽しんでいこうという気持ちが込められています。

### 一緒に仕事できるやん！ 実習で感じた手ごたえ

7名の障害者のうち、精神障害の方が1名。JSNさんから来て3～4年、働き続けています。発達障害の方が4名。知的障害の方は2名です。7名のうち2名が社員として勤務しています。

障害者雇用に興味を持ったきっかけは、7～8年前、日本理科学工業(株)さんにおける障害者雇用のお話聞いたことです。「こんなに素晴らしい会社があるの



か」と感激し「自分でもできたらいいな」と思ったのですが、心のどこかで「自分にはできないだろうな」と感じていました。どこか別の世界の話のようでもあり、自分で壁を作っていたようにも思います。「障害者が会社に来たら、わめき散らすんじゃないか」とか「現場が混乱するのではないか」とか考えて、なかなか一歩を踏み出せずにいました。

一方で、それ以前から学生のインターンの受け入れを行っていました。今でこそ学生のインターンは一般的ですが、その当時はインターンを受け入れる会社はほとんどありませんでした。半年間という長期のインターンで、学生の成長をサポートするための取り組みです。ある時、学生インターンを紹介する会社の職員さんが、発達障害の方をサポートする施設に転職されました。僕のところに電話がかかってきて、「発達障害の方の実習を受け入れてくれませんか?」と言われました。それが転機となり、障害者の受け入れを始まりました。

最初は「ほんまにうまいこといくんかなあ」という疑問もありました。しかし、最初に来てくれた実習生と2週間ほど接して「普通やん」と思ったんです。20代後半の男性だったのですが、ちゃんと働かし、ちゃんとコミュニケーションも取れる。ちょっと目を合わすのが苦手だったり、挨拶が不得意だったりはずるけれど、こちらから挨拶をして話しかければちゃんとしゃべれる。彼と接したことで、障害者を受け入れることへのハードルがすごく下がりました。それまでは、「障害者は僕らとは違う存在で、仕事を作ってあげなければいけないのではないか」と考えていました。それが「一緒に仕事できるやん!」に変わった。

それからは、さまざまな機関から実習生を受け入れるようになりました。JSNさんと知り合って精神障害の方を受け入れたり、特別支援学校から知的障害の方も受け入れるようになりました。聴覚障害の方が来てくれたこともあります。自分にとっても、従業員にとっても良い経験になり「こういう取り組みって大事なな」と実感しました。積極的に色んなところに出かけて、実習の受け入れを進めていくようになりました。

重度障害の方も受け入れています。ポップコーン作りの作業を、すごく気に入ってくれました。最初は全然仕事をしなかった方が、真剣に取り組むようになり、良い商品を作ってくれたこともあります。JSNさんからは一度に3名を受け入れたこともあります。その時の一人が、今も働き続けています。3~4ヶ月間の実習だったのですが、普通のスタッフよりも頑

張ってくれました。

ある時、埼玉の特別支援学校の先生から「学校でポップコーンを作っています。何かお手伝いできることはありませんか?」と連絡を頂きました。そこでうちのスタッフが埼玉まで行き、ポップコーンについての授業を行いました。すると翌年、修学旅行で大阪に来てくれました。当社でポップコーン作りの体験を行い、お客様に試食をしてもらったりしました。当社を訪問するために大阪に来てくれたそうで、すごく楽しんでくれました。我々にとっても、すごく良い経験になりました。

## 仲間として、戦力として 頼れる存在に

当社では、障害者であっても普通に接して、特別扱いはしていません。ちゃんと仕事をしていなければ、めっちゃくちゃ怒ります。特別支援学校出身のスタッフで、声がめっちゃくちゃ小さくて、接客が苦手というMちゃんがいます。ある日。店頭に立っていたら、来店したおっちゃんから「お前何言うてんねん。聞こえへん」と文句を言われたんです。店長はその様子を裏で見ている、普通だったら助けに行く場面なのですが、ずっと見守っていたらしいです。「ほんまにアカン時は出ていこう」と思っていたそうなのですが、Mちゃんはきちんと対応をして、泣きながら戻ってきた。この話を聞いて、店長のことを「すごいなあ」と思いました。障害者も一般のアルバイトも、同じ給料です。仲間として、戦力として頼れるように成長してもらわなくてはなりません。知的障害の方が、後輩として入ってきた年上のアルバイトスタッフを指導している店舗もあります。

僕がスタッフに大事にしてもらいたいことは、「成長と貢献」です。働く上で、ただお給料をもらって帰るだけではなく、仕事を通して成長してほしい。それがなければ、仕事をしている意味がない。貢献とは、力を尽くして社会や人の役に立つことです。では成長とは何だろう?と色々考えた結果、次の4つを掲げて朝礼などでも読み上げてもらっています。①自分の枠を広げること、技能を伸ばすこと。②自分が持っている資源を人のために使うこと。③人の意見を受け止めること。④当たり前と思っていることに感謝をすること。

また「自立・自律・克己」を大切にしています。仕事を通じて自立し、自分を律して、自分を乗り越えて

いく。「凡事徹底」として、当たり前のことを情熱を込めて行い、継続していく。その小さな努力の積み重ねが、やがて大きな発展や収穫に結びつきます。

## 仕事を愉しみ成長 3名の障害者を紹介

当社には、このように仕事を愉しんで成長していくスタッフがたくさんいます。今日は3名をご紹介します。

先ほどご紹介したMちゃんは、特別支援学校を卒業後、玉造本店に入店しました。接客が苦手なので、最初は通販業務を担当していました。通販の業務は通常の接客よりも複雑で、伝票を見て商品をチェックして送り状などの書類を入れたりします。それがMちゃんには難しかったようで、他のスタッフに比べて仕事の効率が落ちる。店長は「経費のことを考えると、なかなかMちゃんのシフトを入れられないんです」と言う。このままでは働き続けるのは難しいと判断した僕は、Mちゃんのお母さんに相談し、「別の店舗でもう一度実習からやり直してみませんか」と提案しました。

その後、天保山店に異動し、製造と接客を担当するようになりました。最初はなかなか仕事が覚えられなかったのですが、だんだん接客もできるようになってきました。今は自ら接客に出て行くようになりました。この店舗は全館一律の空調がとても強く、夏は涼しいのですが、冬は暑い。ポップコーンの機械が熱くなるため、汗だくになりながら頑張っているMちゃん。普通のスタッフなら数ヶ月で覚えられる作業なのですが、Mちゃんは1年ほどかけて覚え、すごい戦力になっていました。僕はその姿を見て、涙が出そうになりました。今はアルバイトのリーダーを目指して頑張っています。

K君も特別支援学校の出身。接客が苦手だったのですが、今は一番忙しいユニバーサルシティウォーク店で接客を担当しています。最初は全然しゃべれなかったのですが、小さい子供が来たらシールを手渡しなど、丁寧な接客が評判で、皆から信頼されています。

K君は時々、反抗期が来るらしいんです(笑)。年に2回くらい。返事をしなかったりするらしいので、店長には「そんなんやったらシフト入れへんぞ、と言うたれ」と伝えてます(笑)。特別扱いはせず、怠け

るような態度があれば厳しく接するように伝えていきます。

CちゃんはJSN出身の男性です。配送の業務を担当しています。専門学校を中退後、運送会社に就職していじめに遭い、長く働き続けることができず退職しました。僕らもちょうど配送担当を探していた時だったので、JSNで訓練中だったCちゃんに実習に来てもらいました。

Cちゃんは最初の頃、仕事に対してマイナスのイメージしかなかったようです。「嫌なことをやらされる」と。10時出勤の週2日勤務から始めたのですが、「朝が起きれないんです」と言う。JSNのスタッフさんは、仕事の内容よりもちゃんと朝起きて仕事に行くかどうかを心配していました。

残りの週3日はJSNに通っていたのですが、そのうち「JSNに行く日は仕事のことが気になって、ソワソワします」と言うようになりました。「週3日仕事に来てええで」ということで回数を増やし、そのうち週4日になりました。Cちゃんが配送を担当する日は、10時出勤のため各店舗に荷物が届くのが遅れます。最初のうちは店舗に「がまんしてな〜」と伝えていたのですが、Cちゃん自身も皆が荷物を待ち望んでいることがわかってきた。10時出勤が9時出勤になり、数ヶ月の実習を経て就職。今では5時45分に会社に来ます(笑)。朝が弱いというのは、嘘やったんかと(笑)。彼にとっては、仕事で「ありがとう」と言われるのが初めてだったのかもしれない。嬉しかっただろうし、自分のことを誇らしく思えたのだと思います。

最後に、障害者との関わりから学んだことをまとめてみました。

実習を受け入れる以前は障害者とは特別な人だと考えていたかもしれません。今は障害者への壁が低くなりました。それぞれの障害者には家族がいて、その方たちの消費が会社を支えてくれています。彼らと共に働くことを、当たり前の社会にしていきたい。障害者雇用は日本社会の利益にもつながると考えています。

今は障害は一つの個性だと考えています。働く従業員を見ても、正直で嘘をつかない方が多い。とても頼りになる存在です。彼らから学んだことは多く、僕自身、彼らと一緒に成長できる存在でありたいと思っています。



## 事例報告②

# 障害者と共に目指す 「100年企業の姿！」

株式会社ダイキンサンライズ摂津 代表取締役社長  
澁谷 栄作 氏

## 障害者が主役の会社 フルタイム勤務が基本

本日この場におられる方の中には、当社を昔からご存知の方も、そうでない方もいらっしゃると思います。そこで、まずは見学者向けの会社紹介ビデオをご覧頂こうと思い、用意して参りました。

(ビデオ上映)

前半に職場紹介の場面が出て参りましたが、2名を除き全員が何らかの障害がある従業員です。障害のある方が主役の会社です。ダイキン工業（株）の特例子会社として、1993年の5月に設立。大阪府と摂津市が出資しており、いわゆる第三セクターの会社です。非常勤の取締役として、大阪府と摂津市から1名ずつ入って頂いています。よく「大阪府や摂津市から仕事をもらったりするのですか？」と聞かれますが、そういったことはありません。

昨年度（2019年度）は20億円を超える売上がありましたが、今年は恐らく1割以上減少すると思われます。現在は仕事がだいぶ減っており、社員も時間を持って余している状況です。「仕事はないんですか？」と言われるのが辛いです。

設立のきっかけは、当時の摂津市長からダイキン工業の社長に「摂津市に特例子会社を作って、障害者雇用を進めてくれませんか？」とお話を頂いたことです。当時は法定雇用率も未達成で、1.34%しかありませんでした。ちなみに現在は、今年の6月1日時点では2.58%。来年3月に法定雇用率が2.3%に引き上

がっても、達成できている状況にあります。

設立当時のダイキン工業（株）の社長の想いとして、「これからの時代には、高齢者、障害者、男女を問わずあらゆる人が自分の責任を担って、命を得たすべての人たちが閉塞感に満ちるのではなく、公道を堂々と歩いて、皆で明るい人生を送る時代が来るであろう。そのような社会に会社として参画したい」ということが一番に挙げられています。障害があっても堂々と、一人前の社会人として生きていくことを目標に掲げています。そのため、「自らの努力と相互協力により、経済的自立を目指す」ことを基本方針として掲げています。当社では精神障害の方も、実習を含め、フルタイムで働いてもらいます。短時間勤務で経済的に自立できるのであれば、誰でもそうしたいでしょう。しかし、なかなかそうはいかないのが現実です。

## 社員 185 名中 精神障害者が 69 名

精神障害の方は、2006年4月から雇用を開始しました。この時から精神障害者が法定雇用率にカウントされるようになりました。ちなみに、第一号として採用した女性社員は、結婚を経た今も元気に働き続けています。

社員数は185名で、そのうち障害者は177名です。内訳は肢体不自由者が37名。聴覚障害者が35名。知的障害者が36名。精神障害者が69名です。精神障害の方がここ10年ほどで一気に増え、約3分の1ほどになりました。「働きたい」という精神障害の方は非常に多く、合同面接会などでも半数以上は精神障害の方です。



精神障害者の構成は、発達障害が30名。統合失調症が16名。うつ病が13名。高次脳機能障害が2名。その他、そううつ病や双極性感情障害の方などです。

障害者社員の年齢は、19歳～67歳。支援学校の卒業生から、この11月に68歳になる方までおられます。聴覚障害の女性で、非常に元気な方です。当社では60歳が定年なのですが、65歳まで再雇用。その後は本人の希望により、1年ずつの契約更新という形になります。住まいは、会社近辺から通われる方が多いですが、遠い方は河内長野市や川西市という方もおられます。学歴は中学卒から大学院卒までさまざまです。

勤務形態は週休二日が基本。朝8時15分から夕方5時15分まで、休憩時間がありますので、実際の勤務は7.75時間になります。しかし現在は、コロナの影響で16時45分までと、勤務時間を30分短くしています。それでも悲しいかな、生産に支障がないという状況です。

雇用形態は原則1年間は契約社員、その後は正社員としています。2012年頃だったでしょうか、特例子会社ではトライアル雇用の制度が実質的に使えなくなりました。それまでは最初から正社員として採用していたのですが、特に精神障害の方をいきなり正社員として雇用するのはリスクがあると判断し、このような形になりました。1年目の契約社員の時期に、毎日出社できるかどうか様子を見て、その後は正社員として登録しています。現在は入社された方の約8割は1年後に正社員になっています。

配属の基本は「適材適所」。実習やとトライアル雇用の様子を見て、個々の特性に合った仕事に配属します。一度配属したからと言って、ずっと同じ部署ということはありません。中には、配属先で誰か別の人が失敗して怒られている様子を見て、調子を崩してしまっただけが何例がありました。そういう時は職場を変えて対応します。割と柔軟に対応している一方で、大きな会社ではないため、会社の都合で部署の業務が減ってしまったために、異動してもらうケースもあります。

仕事内容は基本的には親会社であるダイキン工業(株)の各事業部から受注しています。一番大きなウェイトを占めるのが、空調部門から受注するエアコン関連等の業務。他にも、化学事業部から受注するフッ素化学製品に関する業務等があります。あまり聞き慣れ

ない製品名かと思いますが、スマホやタブレットの表面を覆う滑り止めコーティング剤を手がけています。親会社が生産する製品の小分け充填・梱包作業などを主に行っています。

## 医療機関・支援機関と連携し 就労定着をサポート

次に、障害に応じた作業方法・職場環境の改善についてご紹介します。

建物のバリアフリー化はもちろんのこと、上肢障害の方にも作業しやすいよう工夫をしています。社員の中には進行性の筋ジストロフィーの方もおります。電動車いすを使用し、腕を机に上げられない状況なのですが、口は非常に達者です(笑)。そのため、電話での対応業務を行っています。現在は在宅勤務で、パソコンとイヤホン、マイク付き携帯電話で仕事をされています。

精神障害の社員に対して一番大切にしているのは、「相談しやすい雰囲気づくり」です。各現場のリーダーができるだけ声を掛け、様子を気にかけています。調子が悪くなったら休憩してもらったり、病院に行くなどの対処がすぐにできるよう、常日頃からコミュニケーションを大切にしています。リーダーは病気のことをよく聞いて把握しておくだけでなく、新しく入った社員の特性や得意・不得意をしっかりと見極めるように心がけています。

先ほど、フルタイム勤務が基本と申し上げましたが、「体調が悪くなった時にはすぐに言って下さい」と伝えています。しんどくなったら休憩したり、休んでも大丈夫であることを伝えると、皆さん結構がんばって、フルタイム勤務をまっとうしてくれます。会社の外での困りごとは、医療機関や支援機関と連携して解決していきます。家にこもってしまい、どうしようもない時などには、支援機関の方がとても頼りになります。企業だけで雇用を継続できるわけではなく、医療機関や支援機関の協力を得ないと、就労定着は難しいと感じています。

社内では月に一度、職場定着推進会議を開催しています。係長クラス以上の社員が出席し、長期で休職している社員の情報などを共有します。また、管理職全員(14名)が企業在籍型ジョブコーチの資格を保有しており、リーダーを含めた管理監督職の全員(28名)が職業生活相談員の資格を保有しています。相談窓口



---

としては、総務課に精神保健福祉士が2名、訪問型ジョブコーチの経験者が1名おります。体調が悪くなって現場を離れる時は、リーダーと一緒に現場を離れるのではなく、総務課の担当が引き受け、情報共有しながらフォローする体制を構築しています。

キャリアアップについては、取締役部長をはじめ、課長、職場長、係長など管理監督職も障害者。生産関係はすべて、障害者の社員が担っています。

今後につきましても、「障害者が主役の会社」であり続けたい。将来的には取締役や管理職として活躍する社員を、障害者の中から育成していくことも必要です。また、製造業として一般企業と競争できる技術力を持った製造メーカーを目指しています。そして、障害者の社員に「働きたい」「働きたい」と思ってもらえる企業でありたいと考えています。



## 閉会挨拶

くすの木クリニック 院長  
NPO 法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク  
(JSN)  
理事長  
田川 精二 氏

本日も遅くまで、事例検討会に参加して頂き誠にありがとうございます。就労定着において、我々支援機関がお手伝いできることがあれば、全力でサポートしていきたいと思えます。反対に、企業の方から就労現場でのノウハウを色々教えて頂いたことは、我々の力になっています。こういった機会や取り組みを、今後も続けていけたらと考えております。

(株) Dreams の宮平社長のお話は、「はじけるほど、笑おう」「関わる全ての人を HAPPY に」との言葉にお人柄が表れており、聴いていて嬉しくなりました。JSN から就職し、お世話になっている C ちゃんは、最初は仕事を怖がっていました。しかし働き続ける中で、自ら 5 時 45 分に出勤してくるようになった。それまでの職場では感じる事ができなかった「働くことの手応え」を、宮平社長の元で感じる事ができるようになった。これこそが、障害者雇用の基本なのではないかと、僕は思いました。

一人ひとりの従業員を、障害者として見るのではなく、人として見ておられる。そして彼らが、だんだん仕事ができるようになり、成長していく。そういったお話を聴けたことは、本当に嬉しいことです。

(株) ダイキンサンライズ摂津さんは、まだ JSN を設立する前、15 年ほど前に見学させて頂いたことがあります。すごく感動しました。私は当時、障害者雇用を行う企業の現場というものを、まったく知りませんでした。従業員全員が仕事に集中しており、少しでもサボっていたらめっちゃくちゃ目立つような雰囲気。当時の工場長であった後藤さんが、社内を案内してくれたのですが、「手が上まで上がらない社員のために、少し手を上げただけで使える装置を作りましてん」と、事も無げにおっしゃる。洗浄作業が難しい車いすの社員のために、洗浄機を作ったという話も印象的でした。「これら全部、私が作りましてん」と言う後藤さんのお人柄を含め、ものすごく温かい会社だなあと感じました。

一人ひとりが力を最大限に発揮できる仕組みを。組織の中で実現しておられる。本当にびっくりしました。また、本日の澁谷社長のお話をお聴きして、親会社であるダイキン工業 (株) の中でも、「障害者と共に働く」という考え方が染み込んでいることを知りました。私が感じていた温かさの背景にある「想い」に、触れられたような気がしました。

お二人のお話を聴いて「障害者雇用というのは、障害者の雇用、ではないのだ」ということを、強く実感しました。多少できないことや苦手なことがあったとしても、一人の従業員として、その方が成長していく過程を皆で喜び合う。そういう雰囲気に満ちた会社なんだろうなあと思えます。本日はとても良いお話を、ありがとうございました。

## 当日の様子



司会進行役を務めた JSN の堀川洋事務局長補佐



参加者は 23 名。企業にて障害者雇用を担当する方々が参加し、積極的な情報交換が行われました。



宮平氏、澁谷氏の事例発表を聴いた後、それぞれのテーブルでグループワークを行い、意見を交換しました。雇用に際しての悩みを共有したり、質問することで、解決に向けてのヒントを得られたようです。

---

## 第3回 福祉と企業の連携による精神障害者雇用支援体制構築

### 精神・発達障害者 雇用事例検討会

～精神・発達障害者雇用の在り方に関する意見交換～

令和2年11月27日

18:30～21:00

会場：新大阪丸ビル新館 402号室

対象：精神・発達障害者の雇用に関わる企業

---



## 開会挨拶

NPO 法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク  
(JSN)

事務局長

保坂 幸司 氏

---

皆さまこんばんは。本日も障害者雇用を熱心に進めておられる企業2社に、事例報告を行って頂きます。非常に先進的な取り組みをしておられる2社です。素晴らしいノウハウを蓄積しておられますので、とても参考になると思います。その後、聴いて頂いた感想や自社での課題等を、グループで共有し、話し合う機会を設けています。

せっかく多くの方にお集まり頂いておりますので「発表を聴いて終わり」という一方通行の場ではなく、積極的に発言して頂き、今後の方向性を模索して頂ければ幸いです。





## 事例報告①

# 障害者とともに目指す 「100年企業の姿」

株式会社 新・栄 代表取締役  
織田 和男 氏

## 実習の受け入れは 非常に有効な社員教育

私たちの会社は、大阪府吹田市、地下鉄御堂筋線の江坂駅から徒歩10分の場所にあります。(株)新・栄は私を含めて7名。関連会社の(株)グリーンハート・インターナショナルは社長を含め、4名。もう一つの関連会社である(株)フード・クック・ラボは社長を含め2名。合計で13名の会社です。後ほど発表をされる川村義肢(株)さんは大きな会社であり、企業の規模も取り組んでいる仕事内容もまったく異なるのですが、共通するのは「障害者雇用に対する考え方」です。

私たちは健康食品の製造・販売をしております。働いている方のほとんどは、障害者や彼らに関わっている方たちです。創立は1951年7月。70年目を迎える会社です。業務の大部分を占める「ものを作る、製品を作る」という部分に、障害者の方や彼らの雇用管理が携わっています。

関連会社の(株)グリーンハート・インターナショナルでは、食品輸入・法令対応や大学等との研究開発を行っています。(株)フード・クック・ラボでは、炊飯センターやお弁当事業をされている会社に当社の特許技術を利用するための指導を行っています。また、食品の衛生指導も行っています。3つの会社が、それぞれの専門分野で仕事をしています。

当社では実習受け入れを行っています。実習受け入れは非常に有効な社員教育になると考えています。約10年間で164名を受け入れました。年間16名前後。

今年はようやく昨日、20数名の受け入れが終わったところです。この2ヶ月で多くの実習生を受け入れたため、現場の人たちが疲弊しています(笑)。疲弊しているところに輪をかけて、さらにこの12月からは奥進システムさんからご教示戴いた社内規定を製造業向けに変更し、6ヶ月間のテストランを始めます。来年の2月頃までは、実習の予定も詰まっています。

皆さまご存知の通り、今後は人口減少によって労働力不足の時代を迎えます。超高齢社会になると、生産年齢人口と言われる若い人たちが減る。「誰と仕事をするのか?」というのは、非常に重要になってくると思います。10年後には600万人以上の労働者が不足すると言われていますが、実際には、障害者やニートなどを含めると、1214万人も働ける人がいるということが政府の資料から見て取れます。彼らと共に働くことは、私どものテーマです。また、これは社会の課題でもあります。解決するためにどうしていくべきか?を、当社としても考えているところです。

## 日本語を話し文化も同じ 障害者とのコミュニケーション

これはデンマークの例です。以前、デンマーク大使館の方がお話される場に参加し、障害者と共に働くノウハウとしてすごく役に立った考え方をご紹介します。デンマークは北欧の先進国であり、豊かな自然があり、最先端の保健医療を実施しています。国が国民一人ひとりの遺伝子を把握しており、「平均して何歳くらいでこんな病気になる」ということがわかっているそうです。先端のスマートシティだとも言われています。一方で、日本と同様、医療費の増大という課題

を抱えています。また、市内の交通渋滞や排気ガスによる大気汚染が問題になっています。

2008年のリーマンショック時に、アメリカでは「デザイン思考」という考え方が生まれました。いろんなものを設計する際、デザインや考え方を整理し、国の立て直しをしようということになりました。ヨーロッパでは「デザイン・ドリブン・イノベーション」ということで、デザインした後に価値を創造しようという考え方が生まれました。当時デンマークは、生活習慣病が多く、運動不足の人がかなりいたそうです。そこで医療費の増大を防ぐため、首都のコペンハーゲンに繋がる専用自転車道を整備しました。1時間以内なら自転車通勤を勧め、通勤時間を運動の時間に充てることを推奨しました。その話を聞いて、当社もできるだけ、会社には徒歩もしくは自転車で通勤することを勧めています。

とても面白いのは、日本ならこの自転車専用レーンに信号を付けるところですが、デンマークでは「道幅を狭くすると自然と減速する」とのこと。つまり、デザインで減速を促すという発想です。レーンの途中にはスペースが設けられ、世界の国々の子供用遊具が設置されています。日本の遊具はタコの滑り台。一見しただけで、日本の子供の遊び方とタコを食べる食文化があるということがわかります。

また、市内はシティバイクというレンタルサイクルで回るシステムを構築しました。次世代の電動アシスト付き自転車で、日本の技術を導入しているそうです。予約はスマートフォンで行い、GPSのナビ付で迷うこともありません。交通量が減ったことで大きな駐車場が空いてきたため、そのスペースに自転車を置いているのだそうです。

「価値創造は後から付いてくる」とのこと、自転車で街を走った人たちが「どこをどのスピードで走り、どこを見て感動したのか」ということが、行動データとして全部上がってきたのだそうです。すると「観光客はこういう動きをする」というデータが、売り物になったということです。

これらの考え方は「人間はどうしたら幸せになれるのか？」を原点に、発想を広げています。日本で言うと、厚生労働省（健康）と国土交通省（交通）、環境省（大気汚染）、それぞれが抱える問題を「自転車通勤」によって解決しているということになります。私はこの話を聴いて、「こういう一石三鳥の発想が我々にはなかったな」と思いました。

デンマーク大使館の方のお話では、最後に「実は50ヶ国以上から移民の受け入れをしています」とのこと。「何が一番問題ですか？」と質問をしたところ、「言語と文化が異なる人たちとのコミュニケーションです」と答えられました。コミュニケーションが取りづらいため、移民として来た人たちは母国の仲間とばかり集まってしまうのだそうです。

当社には1名、ベトナム人の社員がいます。優秀な大学を卒業しており、英会話能力は抜群。しかし日本語は、来日2年目ですが意味の通じないことがあります。本格的な日本語習得には、まだまだ時間がかかりそうです。つまりコミュニケーションというのは、言語に依存している部分が多い。私の友達は摂津市でプラスチックの射出成型の工場を運営していますが、そこでは10ヶ国の方が働いています。社内言語は英語で統一されており、「一番困ることは、日本人は英語が苦手なこと」と言います。働いている日本人の方は「英語を覚えるのを必死」なのだそうです。このことから考えると、障害者の方と働くということは「日本語が話せるし、文化も同じ。幸せなことだな」と思いました。

## ムリ・ムダ・ムラをなくし 逆境を跳ね返せる会社に

2013年、ダボス会議で「日本は逆境を跳ね返す力が弱い」というレポートが出ました。僕は「どうしたら会社の中で、逆境を跳ね返す力が養えるかな？」と考えました。私たちは障害者の方たちと働いていますので、彼らにも参加してもらわなくてははいけません。当社では「ムリ・ムダ・ムラ」をなくそうと取り組んでいます。無理なことを、会社は従業員にさせてはいけない。ムラは個人（従業員）の問題だから、ムラを出さないようコンスタントに仕事をしてほしい。無駄は、会社と従業員が一緒になって退治しよう。

当社で働く障害者の方は、話すのが苦手な方がほとんどです。場面緘黙の方はボードに言葉を書いてコミュニケーションを取っています。精神障害・知的障害・身体障害の方もしゃべるのが苦手なのでごく静かです。しかし、実習生が来ると、その人なりの方法でめっちゃコミュニケーションを取っています。今回受け入れた20数名の実習生に聞いたところ、場面緘黙の人のウケが一番良かったのです。しゃべらなくても、実習生にちゃんと伝えられている。「あの人がいてすごく良かった」と言われました。このように、企

業内のコミュニケーションが取れるように、徐々に訓練をしている状況です。彼らにも「実習生の方に無理をさせないでね」と伝えていきます。

彼らにどんどん能力を発揮してもらうために、何が必要か？と考えた際、就業規則によって「自分たちの立ち位置」をわかってもらうことが必要ではないかと思ひ立ちました。

そこで8ヶ月ほどの時間をかけて、社労士さんを招いて就業規則の改定に取り組んでいます。彼らが自分の能力が認知できるように、また、会社は彼らの点数が上がることで評価できるような形を考えています。

また、知識のある人はたくさんいるのですが、そこに経験・体験が加わらないと知恵にはなりません。「いつまでも同じ仕事をしているのは嫌だなあ」と思うことはあるでしょうが、「どうしたらもっと早く楽にできるか」「改善できるか」を考えてほしい。素早くアイデアを出す訓練をしなければいけない、ということで、現場ミーティングを行っています。

以上3つ、「①企業内外の人的コミュニケーション力」「②社員も会社も能力を評価できる仕組み」「③知識＋経験＝知恵」が確立できると、何かあった時でも逆境を跳ね返す力になるのではないかと。僕だけではなく、現場の担当者も一緒に取り組んでいます。

## 障害者雇用を進めるために 排水リサイクル事業を工場化

次に、今(株)グリーンハート・インターナショナルが手がけているソーシャルビジネスマーケットについてご紹介します。

具体的には「トイレの汚水を水道水レベルまで浄水し、循環再利用で使い続ける」というビジネスです。きっかけはクリーニング店の排水リサイクルを手掛けたことなのですが、実は3年ほどこのビジネスモデルを温め続けてきました。最初は建設業の分野だったのですが、「製品として出荷できるよう、工場で作る形にしても良いのであれば、この技術を承継したい」と交渉し、了解してもらった上で当社が手掛けることになりました。

17年前にこの技術を導入した兵庫県の竹田城では、トイレの地下にこの浄化装置が埋まっています。この形は現場で“建設”しないとできません。そこで、この浄化装置を工場生産できるように、10分の1くらいのサイズに最小化しました。工場生産ができると、障害者の方でも働くことができます。毎日同じ場所に

通ってきて、そこで物づくりができる。すると雇用も生まれる。そのために工場生産にこだわったわけです。

当初は商品だけを製造して販売・メンテナンスを行う方法を考えていたのですが、障害者雇用に詳しい方から「一般社団法人にしてプラットホーム化し、多くの企業に参加してもらえば、工場の稼働率も上がるのではないかと？ 社会の課題を解決する商品なので、もっとオープンにしてはどうか？」とアドバイスを頂きました。

そもそも、国土交通省の下水道の予算を使って完成した技術です。日本の国のために使うのが良いのではないかと、という結論に至りました。そこで、賛助会員を通じてお客様に販売して頂く。(株)グリーンハート・インターナショナルはあくまで工場で、コツコツ製造に励む。そして地域の方と一緒に、下水道や上水道の問題を解決していこうという考え方です。

先ほど少し触れましたように、人口が減少すると税収が減ります。するとインフラが維持できなくなります。日本の水道技術は世界一であると、私は思っています。しかし税収が減り管理する技術者を4割も雇用できなくなっています。今後、耐用年数を超えた上下水道が増えてくると、ますます費用を捻出できなくなります。太閤秀吉の時代でも、大阪城で上下水道を分けていました。それを真似した徳川家康が、江戸でも上下水道を分け、衛生・健康を維持できたのです。水をリサイクルすることで、こういった問題を解決し、障害者雇用を進められたなら、これほど幸せなことはありません。

当社は工場の運営をしたことがないので、川村義肢(株)さんに「工場の技術指導をして頂けませんか？」とお願いに上がりました。工場内の職種を数えると、15種類あります。細分化すると20種類を超えます。工具メーカーさんや資材メーカーさんなど、さまざまなメーカーさんにも工場に入って頂きます。工場で作ることで、多くの工程が一ヶ所に集まります。職種がたくさんあることで、得意なことを生かしやすくなるのではと考えています。

当社は最初、製造は外注で管理だけするソフトウェア会社として障害者雇用を進めていたのですが、その後、食品の製造業でも雇用ができるようになりました。そして今回、建設・製造業の分野でも障害者雇用のモデルを作っていきたいと考えています。



---

## 知恵・行動・イノベーション コロナ禍で発揮するレジリエンス

共に、成長を続けていきたいと考えています。

最後に3つにまとめます。

①課題のある業種・業態の「革新」で多様な人材雇用を創出する。

これは先ほどご説明したように、建設業では現場に行かないと作業ができませんが、製造業として工場化したことによって、障害者雇用の促進につながります。

②販売の仕組みをデザインし、「高付加価値企業」を創造する。

僕たちは自社だけで製造・販売することを考えていましたが、自社だけでできることは知れています。もっと多くの人に働いてもらうためには、もっと間口を広くしたら良いじゃないか、とアドバイスを頂きました。そのための仕組みを構築し、高付加価値企業を作りたいと考えています。

③「障害者の人生」を、一生涯みる企業になる。

先日こんなことがありました。一番初めに障害者として入社した社員が「僕、誕生会はもうしなくていいです」と言いました。誕生会と言っても、昼食後にケーキを食べるだけです。同じ月には4名、誕生日の社員がいるのですが、彼が断わったら全員が誕生会をしないということになります。

私は「みんながやめるか、あなたが続けるかどちらかにしよう」と提案しました。「あなたは帰ったら家族がいるけど、一人暮らしの人もいます。誰が誕生日を祝ってくれるのですか？あなたは誕生会をしなくていいと言いますが、それはわがままではないですか？あなたは会社に健康管理も兼ねて入社していますよね。だから朝は好きな時間に来て、好きな時間に帰って良いということになっている。そしてできる仕事をやっている。それなのに、みんなのことを考えていない」と、ついカッと来て言いました。彼は誕生会を続けると言いました。

今、コロナ禍において、こういう時こそ逆境を跳ね返す力が必要だと感じています。従業員も経営者も、そして支援者も含め、レジリエンスを発揮するべき時です。知恵・行動・イノベーションの力を信じて、障害者の方たち、そして皆さんのような企業の方たちと



## 事例報告②

# KAWAMURA グループの 障害者雇用の現状と就労支援について

KAWAMURA グループ  
(川村義肢株式会社 / パシフィックサプライ株式会社)  
事業開発本部  
松井 由起子 氏

## どうしたらもっと 働きやすい職場になるのか

本日は弊社の雇用事例を発表させていただきます。この場にお招き下さり、誠にありがとうございます。会場内には弊社の社長と、同じく就労支援のプロジェクトを進めております大屋も参加しております。社長の前で会社のことを話すのは初めてではないのですが、いつもプレッシャーを感じます。

JSN さんとは、2013 年の 12 月、今から約 7 年前に 1 ヶ月間、実習生 1 名を受け入れたことがきっかけとなり、お付き合いが始まりました。2015 年にはもう一人受け入れました。その方はとても優秀で、人材を募集していたタイミングとも重なり、パート社員として入社して頂きました。今も戦力として活躍しています。

私の所属は事業開発本部です。なぜ人事部ではない私がこの場でお話をしているのか、不思議に感じた方もおられるかもしれません。事業開発本部という部署は、新しい事業やサービスを創り出していく部署です。2012 年、私たちが取り扱っている言語障害のための会話補助装置を「働く現場で使うことができれば、より働きやすい環境が実現できるのではないかと考え、探求するためのプロジェクトが発足しました。この装置を使って会社見学をするなど、さまざまな取り組みを行ったのですが、私たち自身に「障害者と働く経験」がすごく不足していたことに気が付きました。そこで、大阪市の職業リハビリテーションセンターを訪ね、「実習生の受け入れをしたいので、紹介して下さい」とお願いしました。こうして今から 8 年前、実習生を積極

的に受け入れ始めました。

当時、私たちは障害者支援の仕組みについて、まったく知識がありませんでした。支援機関の方にお聞きしたり、実習生を受け入れた際に支援員の方に相談し、「どうしたらもっと働きやすい職場になるのか」ということを、経験を通じて少しずつ学んで参りました。また、民間企業の立場として発信することも必要だと考え、年に一度、障害者雇用の啓発活動としてフォーラムを開催しております。

## “あきらめない”を 買って頂いている会社

KAWAMURA グループの会社概要について、ご紹介したいと思います。グループは 2 社あり、一つ目が川村義肢(株)、二つ目がパシフィックサプライ(株)です。川村義肢(株)は義肢装具の製造、住宅改修、福祉用具の製造販売といった小売業を手掛けています。パシフィックサプライ(株)は、義肢・装具・リハビリ機器の製造・輸入・卸売販売を行っており、エンドユーザーではなく販売店向けの事業を手掛けています。

会社理念は「私たちは健全な企業活動を続け、全ての社員と家族を幸せにし、社会の進歩発展に貢献しています」と掲げています。昨年この理念にバージョンアップしたところです。

次に、私たちがお届けする製品やサービスについてご紹介します。私たちのお客様は障害のある方々です。この点は、障害者雇用を行う他の企業さんと、少し違う点かと思えます。病気や事故で足を失った方のため義足や義手、脳卒中などで麻痺が残っている方に歩

行支援を行う装具、車いす。他にもさまざまな介護補助装置等を扱っており、幅広い事業を行っています。一環して言えるのは「“あきらめない”を買って頂いている会社」ということです。

私たちの障害者雇用の歴史について、少しお話をさせて頂きます。弊社の創業は1946年。戦後間もない時期でしたので、「人（社員）がなかなか来てくれなかった」と先代の社長は申しておりました。また、私たちは障害者の方がお客様であることから、「当事者の立場で物づくりができる、障害者から学ぶことが多い」ということで、創業時から多くの身体障害者を雇用していました。私が入社した20数年前も、障害のある社員の方はすごく多かったです。「師匠」と呼ばれるトップ技術者や、資材を調達するベテラン社員など、優れた技術を持つ方や指導者も多くいました。今も障害のある方々と自然に働いている職場です。

身体障害ではない障害者を初めて雇用したのは2001年。知的障害を伴う自閉症の方が入社しました。それから約20年が経ち、知的・発達・精神障害の社員は11名になりました。2020年6月1日現在の雇用率は川村義肢（株）で4.95%（27名）。パシフィックサプライ（株）で9.49%（7名）です。弊社には「障害者雇用枠」や「障害者だけを集めた部署」もありません。それぞれの社員は、適材適所でさまざまな部署で仕事をしています。

## 障害特性を理解し 対応方法を徹底

本日は私たちと共に働く3名の仲間についてご紹介したいと思います。

A社員は先ほどご紹介した通り、2001年に雇用した自閉症の女性です。採用のきっかけは、大阪市の職業リハビリテーションセンターから依頼があり、実習生として受け入れました。その時は「入社はちょっと難しいのではないか」という評価だったのですが、本人の「働きたい」という意欲がとて強く「どんな仕事でも頑張る！」と言ってくれました。当時、製造本部は繁忙期を迎え、猫の手も借りたいほどの忙しさ。そのため、単純作業ながら皆が敬遠する手縫いの縫製作業の担当として、採用することになりました。

私たちは自閉症に対する知識がまったくないまま採用したので、採用後、すぐに問題が発生しました。急

ぎの作業があり急に予定を変更し「次はこの作業をやってほしい」と頼むと、泣いたり叫んだり、パニックを起こしてしまう。そこで回りの人が「どうしたの？こうしたらいいよ」と声を掛けると、その人がいじめていると誤解されてしまいました。他にも「あの、人ちょっと太ってるよね」など、失礼なことを言ったり…。その結果、周りの社員が「彼女が辞めないなら私が辞めます」と言い出すなど、同僚たちの不満が爆発してしまいました。

そこで、同僚らに不満をすべて出し切ってもらった後、「私たちにできることはないのか？」と、彼女への対応方法について検討することにしました。そして、私たちは自閉症についてまったく理解していなかったことに気がきました。勉強会を実施し、障害の特性を理解することに努めました。「急な予定変更があるとパニックになりやすい」「仕事を見える化の方が理解しやすい」ということを学び、対応方法を徹底することにしました。

たとえば、「説明はゆっくり簡単に」「複雑なことは言わない」「予定外の仕事をなるべく排除し、スケジュール通りに仕事を進める」「ありがとう、助かったよ、などと声をかける」「やってはいけないことは、遠慮せずにきちんと注意する」等々。これらはすべて、やろうと思えばすぐ行動に移せますし、お金のかからないことばかりです。

その結果、パニックを起こすことは大幅に減りました。完全になくなることはありませんでしたが、皆が対応できるようになりました。そして彼女がインフルエンザで一週間休んだ時、彼女の仕事を周囲の同僚たちすることになりました。すると、「これだけのことをやっていたのか」ということがわかり、この職場で彼女が戦力になってくれていたことを皆が実感。彼女が認められるきっかけになりました。

2020年11月現在、彼女は入社して19年4ヶ月になります。休むこともほとんどなく、仕事の幅も広がり、チームになくてはならない存在として大きく成長しています。

## 不安を解消するために 作業工程を画面で確認

二人目にご紹介するのはB社員です。彼も大阪市職業リハビリテーションからの紹介で実習に来て、社員になりました。弊社ではカスタムメイドの製品を作る機会がとて多いのですが、彼の所属する部署は既製

品の製造を手掛けています。立位保持装置の組み立てや、手関節装具の製作、歩行リハビリテーションを補助する製品の組み立てを行っています。

この立位保持装置ですが、足台の部分に製品ブランド名を焼き印で入れる仕事があります。これまでは万力を使って焼き印を入れる作業を、職人が行っていました。しかし、この作業は押さえる力がかなり必要ですし、熱をかける時間によって、仕上がりにバラつきが出やすいという問題がありました。ムラが出たり、文字が斜めになってしまうというようなことが、たびたび起こりました。

そこで、レバーを下ろすだけで誰でも作業ができる治具を、社員たちが作りました。すると10%だった不良発生率が0%になり、5分かかっていた作業時間も20秒でできるようになりました。この部署の課長は「職人の作業は手作りでないといけない、という固定観念があったのですが、行程自体を簡素化することで不良が減り、作業自体も効率化することができた。これは大きな発見でした」と話してくれました。

また、B社員はとても不安感が強い方でした。しかし、検品作業の際、小さな傷も見逃さず「これは大丈夫ですか？」と上長に確認するということは、逆に強みでもあります。そういった彼の一面を信頼し、雇用したという経緯もあります。ただ、不安感が強いことで何度も行程を逆戻りして確認してしまうことがありました。そこで不安感を解消するために、iPadに作業工程を一つひとつ絵や写真と共に入れておき、画面ごとに「パーツは揃っていますか？」などの確認の文言を入れました。そこでOKなら次の画面に進み、次の作業を行う。つまり、作業を終えるごとに画面の→をクリックし、次の作業に移る仕組みにしました。最後の検品の画面では、「糸がほつれていない」「ホコリが付いていない」「梱包状態は図の状態と同じですか？」というチェック項目を確認します。

これで彼の不安感は解消されたようで、最近では「iPadの確認表を使ってる？」と尋ねたら「もう僕は覚えているので使ってません」とドヤ顔で言われました（笑）。余裕が出てきたんだな〜と、ちょっとホッとしたのを覚えています。

実は、今ご紹介した治具を含め、計7つあります。それらについて独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構さんに取材して頂きました。ホームページに詳細を掲載しておりますので、ぜひご覧になって頂ければ嬉しいです。

## 支援者と話し合い 仕事の進め方を工夫

最後に、三人目のC社員をご紹介します。彼は2019年7月、二週間の実習からスタートしました。実習に至った経緯ですが、最近是人材不足のせいで、アルバイトを募集してもなかなか人が集まりません。毎年、私の部署では厚生労働省へ部品の申請作業を行うため、3ヶ月ほどの短期アルバイトを募集します。近年は集まりが悪く、同僚の知人などに何とか頼み込んで来て頂いている状況です。

そこで、数年前に就労支援機関から来られた実習生の方が、入力作業がとても早くて正確だったことを思い出し、近隣の支援機関に「入力作業が得意な方はおられますか？」と相談をしました。そして紹介して頂いたのがC社員です。実習できちんと仕事ができる方だとわかったため、その後は2ヶ月の短期アルバイトとして仕事を続けてもらいました。彼のおかげで無事に申請作業を終えることができました。実直な働きぶりを見て上長が「入力作業が得意なのであれば、今すぐ必要ではないが販売促進活動に必要なデータベース作りや名簿作りなどを、お願いできれば助かる」と評価。そのままパート社員として面接・入社に至りました。

2019年10月に入社して以降、C社員が手掛ける業務はどんどん広がってきています。最初は入力作業だけだったのですが、それ以外の仕事もできるのではないかと、これまで他の社員が行っていた業務を切り出しました。社内便の発想や郵便の発送業務、セミナーの参加者の確認や案内メールの配信。また、資料請求に対する発送業務。会員名簿の更新や事務用品の発注と、現在までに徐々にできる業務が増えてきました。

共に働いていて感じるのは、完全に理解して納得するまでには、人よりちょっと時間がかかるということ。不安感も強く「これで大丈夫ですか？」と何度も確認することが、初めての業務を担当する時は多くあります。しかし、完全に理解した後は確実に、真摯な姿勢でお仕事をされます。「これからも頑張って、業務を広げていこうね」と話しています。

一方で、失敗したこともあります。業務の切り出しもうまくいき、できる仕事も増えてきて、私は安心していました。そこで今年の4月、新人社員研修に参加してもらいました。新人さんと一緒に、会社の制度や



人事制度、個人情報管理、ISOの仕組み、福祉業界の制度についての説明を受けてもらうことは、彼にとっても役立つし、この仕事にもっと興味を持つきっかけになると考えたのです。

しかし、これが失敗でした。9時から16時まで受講してもらったのですが、終わった後、泣きそうな顔でパニックになって帰ってきました。わからない情報ばかりをシャワーのように浴びる時間が、耐えられなかったのだと思います。真面目だからこそ、わからないことを聞き流しておくことができなかったのではないかと。支援者の方と話し合い、このような混乱をもたらしてしまったことを反省しました。そして、新しいことを始める時は、彼が理解できているかどうかを確認した上で、不安を除きながら進めていくようにしました。

それでも半年ほど経つと失敗の記憶も薄れてきて、つついまた仕事を割り振ってしまっていました。すると彼から電話がかかってきて「松井さん、僕ちょっとしんどくなってきました」と教えてくれました。とにかく「教えてくれてありがとう。明日ちょっと話をしよう」と伝え、面談の場を設けました。彼の話を見ると、完全に理解していないのに新しい仕事が重なってきて、どう優先順位を置いて良いのかわからなくなったそうです。業務内容を一度整理し、スケジュール管理と進捗管理を見直し、不安感がないように仕事の進め方を工夫しています。

## 決めつけない、あきらめない できる方法を探していく

最後に、私が定着・就労支援で大切だと考えていることをまとめてみました。

C社員のケースは今も、支援員の方との協力体制を維持しています。2ヶ月に一度、1時間ほど振り返りの時間を設けています。支援員の方に入って頂くことで、普段はなかなか言いづらいことなどを話してもらっています。支援員との協力体制は不可欠であると感じています。

次は先ほどの失敗事例からの反省です。業務内容は様子を見ながら「段階的に」広げること。コミュニケーションを密に取りながら、徐々に不安のないように広げていくことが大事だと感じています。

三つ目は、決めつけないということ。「できないんじゃないか」など、こちらで限度を作らないことが大事なのではないか。当事者を入れずにルールを作ると

いうことはしたくありません。共に考え、方向や方法を探すように心がけています。C社員の場合はこれまで、こなした数量をカウントするようなことをしていませんでした。しかし今は、カタログ発送を1日何件行ったかを、日々チェックして頂いています。支援員の方も含め、その数を振り返っています。11月は69件発送を行ったと聞いて、支援員の方も「これだけの仕事ができるようになったんですね」と言って下さいました。周りからの評価にもつながり、C社員の自信にもなったようです。

最後に大切なことは、企業も支援員もあきらめないということ。もちろん当事者もですが、あきらめてしまったら終わり。できる方法を、なんとか探していく。なかなかうまくいかない時は落ち込んでしまうのですが、同僚たちもアドバイスをしてくれますし、失敗もより良くするための経験だと捉えています。これからも前向きに、「一緒に働く」ということを考えていきたいです。



## 閉会挨拶

くすの木クリニック 院長  
NPO 法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク  
(JSN)  
理事長  
田川 精二 氏

再びコロナウイルスの感染が増えつつある中、本日はお集まり頂き誠にありがとうございました。ご発表頂いた(株)新・栄の織田さま、川村義肢(株)の松井さま、本当にありがとうございました。

JSNのスタッフはいつも「織田さん、織田さん」と慕っているようです。とても可愛がって頂いているようで、大変嬉しく思います。織田さんはとても多くの取り組みをされており、障害者雇用においても、社会情勢の中で「会社のあり方」を考えておられる。その具体的なお話を聴くことができ、大変興味深く感じました。別の機会にまた、もっとじっくりお話を聴いてみたいと考えております。

また、質疑応答の中では社員さんが「何でも言えて、それを受け止める」と答えておられたことが印象的でした。そういう雰囲気がある会社だからこそ、多くの障害者の方が働き続けておられるのだなぁと実感しました。

お話の中でデンマークの例をご紹介頂きましたが、ヨーロッパには「ソーシャルファーム」という障害者施策があります。日本にはA型事業所があり、よく似ているようにも見えますが、内容はまったく異なるのではないかと私は感じています。ヨーロッパは障害者であっても「人として」「社会人として」という前提で捉えている。日本とは、随分違った感覚で受け止められているように思います。とても関心のある分野ですので、織田社長にはまた色々教えて頂く機会があれば嬉しいです。

松井さまの発表も大変感慨深いお話でした。実は私のクリニックは、川村義肢(株)さんと同じ大東市にあります。2000年頃でしょうか、新社屋が完成した際に見学させて頂いたことがあります。その時のことをとてもよく覚えています。まず、とても大きな建物なのですが、入館したところにあるホールがめちゃくちゃ明るい。その広いホールには、色とりどりの車いすがずらりと展示してありました。車いすというと地味なイメージがあったのですが、その日を境にして車いすに対するイメージがガラリと変わりました。お洒落であると同時に創意工夫が感じられ、当事者の方が笑顔で使う様子を想像すると、こちらも自然と笑顔になってくる。そんなイメージが湧きました。

本日のご発表の中でも、自閉症の方と共に働く様子をご紹介下さいました。いろいろと問題が起こった時も、「一緒に勉強しよう」「これなら変えていける」と、柔軟に対応していかれた。受け入れて、変えていく力を持っている企業さんなのだと感じました。その背景には、創業当時から身体障害の方と共に、意見を交わしながら製品作りを進めてきた歴史があるからのように思いました。企業がこうしてフレキシブルに対応するというのは、なかなか難しいことだと思います。

実は私の知っている方で、なかなか仕事を続けることができなかつた方がいるのですが、川村義肢(株)さんにお世話になってからは、長く仕事を続けておられます。やはり職場の雰囲気が、とても良いのだろうと思います。

(株)新・栄さん、川村義肢(株)さん。これからも末永いお付き合いを、どうぞ宜しくお願い致します。

## 当日の様子



JSN の堀川洋事務局長補佐の司会で本日も幕開け



参加者は 30 名。今回も受付で検温・手指消毒・健康チェックシートへの記入を行い、換気に配慮するなど細心の感染対策を施しました。



事例発表の後、それぞれのテーブルで「働き続けるポイントは？」をテーマにグループワークを行いました。その後の質疑応答では、登壇者のみならず（株）新・栄、川村義肢（株）の社員さんも回答。精神科医への質問には、田川氏が丁寧に答えて下さいました。



# 有識者会議

令和3年3月27日(土)

17:00～19:00

会場：JSN 新大阪アネックス

- 有識者
- 岡本 勝之：大阪府福祉部 障がい福祉室 自立支援課 就労・IT支援グループ 総括補佐
  - 奥脇 学：有限会社奥進システム 代表取締役社長
  - 酒井 京子：大阪市職業リハビリテーションセンター 所長
  - 酒井 大介：社会福祉法人加島友愛会 専務理事／かしま障害者センター 館長
  - 田川 精二：くすの木クリニック 院長／大阪精神障害者就労支援ネットワーク (JSN) 理事長  
(敬称略・五十音順)
- 事務局
- 金塚 たかし (司会進行)：大阪精神障害者就労支援ネットワーク (JSN) 統括施設長
  - 保坂 幸司：大阪精神障害者就労支援ネットワーク (JSN) 事務局長
  - 堀川 洋：大阪精神障害者就労支援ネットワーク (JSN) 事務局長補佐



## 世の中の企業の大半は 泉州電業(株)さんの事例に近い

**金塚:**3回に分けて6社の事例を発表して頂きました。全体的な感想をお聞かせ下さい。

**奥脇:**6社の事例は3つのパターンに分けられるかと思いました。一つ目は泉州電業(株)さんにおける、一般企業が障害者雇用を行って苦戦した事例。二つ目はアクテック(株)さんと(株)Dreamsさんにおける、ナチュラルサポートが成功している典型的な好事例。三つ目は(株)ダイキンサンライズ摂津さんと(株)新・栄さん、KAWAMURAグループさんのように、障害者雇用をベースに企業の未来を考えている成功事例。「通常の雇用管理上から考えるというよりも、特性を理解しながらその人に応じた雇用管理を創造する」という報告が多かったように思います。泉州電業(株)さん、(株)ダイキンサンライズ摂津さん、(株)新・栄さん、KAWAMURAグループさんの事例は特に、その傾向が強いと感じました。このような方法は、雇用管理上での負担感があるのではないのでしょうか。

**岡本:**私たちは役所なので、どうしても型にはめてしまう傾向があり、「これが正解です」という答えを追いがちです。しかし、各企業の取り組みを聞かせて頂くと、障害者雇用における正解というのは決めることができないのだなぁと感じました。

**田川:**(株)Dreamsさんは割と小規模な会社。アクテック(株)さんは社長がオーナーとして会社を運営しておられます。企業の“あり方”の中に、障害者を含めて働くという考え方が浸透している。すごく感心致しました。(株)ダイキンサンライズ摂津さんも、本社の会長さんの考え方がバックにあって、障害者雇用を推進してこられた。だからこそ、心の余裕を持って障害者雇用を続けることができたのではないかと感じました。泉州電業(株)さんは、4つの失敗事例を話して下さいました。これらの事例は精神・発達障害者を雇用した企業の多くが経験している内容ではないかと思います。発表して頂いたことに感謝しています。報告の中では言及されていませんでしたが、河瀬さんは、本社や他の社員との間に挟まれ、色々な苦勞をされたのではないかと想像しています。発表の最後で、“全社的な支援”について触れておられましたが、そういった面での難しさがあるのだろうと感じています。アクテック(株)の芦田社長は、なんと云いますか、神様のような方です(笑)。最初にお会いしたの



はJSNを設立する前で、「こういう社長さんがおられるのであれば、日本も捨てたものではない」と感激したことを覚えています。芦田社長のお話は、一言一言が啓示のように感じられます。障害者雇用を真剣に考え抜いてきたからこそ、こういった言葉が出てくるのだろうなぁと思いました。企業規模が大きくなればなるほど、社長の考え方を浸透させるのは難しくなるのかもしれませんが、私が「面白いことをやっているなぁ、すごいなぁ」と感じるのは、トップの方の考えが行き届いている企業が多いような気がしました。

**保坂:**芦田社長は仏教書をたくさん学んでおられる、哲学の人です。戦争が終わり、焼け野原で自分の帰る家もなく、辛い幼少期を過ごされたそうです。障害のある社員によるミスで重大な欠陥が発生し、会社の信頼が失墜した経験をお話ししておられましたが、それまでは会社の業績は右肩上がりだったそうです。同時期にAV不況によって売り上げも落ち込み、会社が傾いてしまいます。社内の雰囲気は悪くなり「社長の道楽で障害者雇用をしたから、こんなことになった」と、矢面に立たされた。普通の人だったら投げ出すような状況ですが、そこで踏ん張れたというのは、幼少期の経験や、ビジョンありきの生き方があったからこそではないか。障害のある方のミスを教訓に、誰もがミスをしないような仕組みづくりを始めたことが、会社が再建するきっかけとなりました。だからこそ、今がある。つまり、障害者の皆さんが頑張ってくれたからこそで、「多くのことを学んだ」と本気でおっしゃってられます。その本気度が社員にも伝わっているように感じます。おそらく、(株)ダイキンサンライズ摂津さんも、KAWAMURAグループさんも、理念やビジョンありきの経営をされているのではないかと思います。泉州電業(株)さんのお話は、やはり少し胸が痛みます。もっと支援者がうまく支援を行っていたら、あれほどの失敗にはならなかったのではないかと

者が板挟みになってしまったことを、気の毒に思います。しかしながら、世の中のほとんどの会社、製造業は特に、泉州電業(株)さんのようなかんじなのではないか。100社あったら、80社くらいは泉州電業(株)さんのような経営形態で、障害者雇用の現場も同じような環境ではないか。ここをうまくサポートできるようになれば、もっと精神・発達障害者が企業に受け入れられていくのではないかと感じました。

## 当事者の就労準備性と 支援者のマッチングスキル

**金塚**：酒井京子さん、酒井大介さんはいかがですか？

**酒井京子**：各社さまざまな障害者雇用のパターンがあると感じましたが、共通していることは、どの会社でも障害者がお客様ではなく、会社の一員になっているということ。田川先生が第二回目の閉会挨拶で、JSNから(株)Dreamsさんに就職した当事者が「働くことの手応えを感じている」とおっしゃっていました。自分の役割を認識し、手応えを感じられるような働き方・環境を作っていく。それは障害のある社員に限らず、誰に対しても必要なことなのだろうな、と改めて感じました。泉州電業(株)さんはなかなか雇用率を達成できず、'06年に障害者雇用の基本方針として「基本理念」を制定されたとのこと。その中に“企業の社会的責任”という言葉が出てきます。アクテック(株)の芦田社長も同じく、“社会的責任”という言葉を使っておられますが、深さが違うように感じました。私自身、企業の社会的責任とは何だろう？と改めて考えました。芦田社長は「古来より障害のある人もない人も、地域で共に暮らしてきました。本来の姿に戻すのが、企業の社会的責任である」と話しておられます。以前、大会社の人事課長が「企業は社会の縮図。社会の中で起こるさまざまな問題が、企業の中でも起こる」とおっ



しゃっていました。「大企業であっても私生活にトラブルや困難を抱える社員がいて、彼らがどう安定して働けるかを考えるのが、人事部の役割だ」とのこと。つまり、社会と同じ縮図が、企業の中に映し出されることが自然。障害のある人が会社の中にいないというのは、不自然であると思いました。

**酒井大介**：泉州電業(株)さんは失敗事例を発表して下さいましたが、障害者雇用にすごく関心を持ってもらえることが伝わってきました。普通なら「離職して終わり」という企業が多い中で、「なぜ失敗したのか」と、要因をしっかりと分析されていることが印象的でした。他の5社における成功事例については、「企業の中でいかに戦力化していくか」という視点で雇用されていると感じました。この視点はもしかすると、中小企業の方が強いのかもかもしれません。戦力化を期待されることによって、本人のモチベーションは高まりますし、周りの従業員も認めてくれるようになる。障害者雇用の気運は、こういった取り組みの中で高まっていくのではないかと感じました。泉州電業(株)さんの失敗事例に関しては、当たり前のことですが、就労準備性の問題と支援者のマッチングスキルの問題が挙げられます。マッチングする際には、当事者のことはもちろん、企業のこともよく理解してなければなりません。また、知的障害や精神障害の方に関しては、総じて生活基盤がせい弱な方が多い。そこをどう支えていくか？その視点を企業が最初から持つことは難しいので、そういった前提を踏まえた支援を、支援者側が意識して取り組むことが大切ではないかと思いました。

## 障害者を戦力化するための マネジメントをしているのか

**金塚**：泉州電業(株)さんのような事例や困り感は、保坂さんがおっしゃったように、「多くの企業が経験している」のではないかと感じました。そうしないために、酒井大介さんがおっしゃったように「就労準備性を整え、当事者と企業のマッチングを支援者が意識する」「支援者は生活面でのサポートも考える」ということが、基本ではないか。また、企業は合理的配慮を意識して下さっていますが、“その先の戦力化”への取り組みが、なかなか見えてこないように感じます。奥脇さんは多くの企業をご存知ですが、その辺をどう考えておられますか？

**奥脇**：僕が色々な企業を見て感じるのは、障害者の戦力化を考えていない企業が多いということ。「仕事の



切り出し」という言葉をよく耳にしますが、本業の切り出しではなく、間接業務の切り出しばかりになっていないか。それを続けたところで、戦力化することができるのか疑問です。

**金塚**：今回、コロナ禍で浮き彫りになったのは、本業の仕事をしていない人たちは大概、自宅待機になっているということ。つまり、なかなか本丸の仕事させてもらえない。一方で、障害者雇用がうまくいっている企業は「評価する仕組み」を工夫しているように感じます。アクテック(株)の芦田社長は、「その人に合った目標設定で評価する」とおっしゃいます。何年前、JSNのジョブコーチに「そういう評価をしている会社は、全体のどれくらいあるか？」と尋ねたところ、「2割以下ではないか」との答えが返ってきました。

**酒井大介**：知的障害者の雇用現場では、本業の仕事させてもらえないケースはさらに多いのではないかと感じています。それは決して悪いことばかりではないのですが、障害者雇用の動機がそもそも、“雇用率の達成”である企業が多い。それを前提として、こちらも企業とお付き合いしているという状況です。これだけ人手不足の中であっても、障害者を戦力化させようという発想がない。評価という発想が、あったとしても甘めだと感じています。

**酒井京子**：芦田社長が発表の中で、他人と比べるヨコの評価ではなく、「その人が成長した部分を褒める」とおっしゃっていたのが印象的でした。ある会社では、「通常の人事考課で障害者を評価すると、給料を下げなくてはならない。特例子会社ではないので、一般社員とは別の評価制度を敷いている」とのこと。しかし、当事者はその評価制度では納得できず、「なぜ自分は違う評価なのか？」と言って会社と揉めて、間に入ったケースがありました。また、まだ雇用率が1.8%だった時代の話ですが、ある外資系の企業は能力主義で、全社員の2%は前年よりも給料が下がる仕組みで



した。障害者雇用枠で入社した人にも、同じ評価制度を適用したところ、2%の中に1.8%の障害者が相当数入ってしまうという話を聞きました。他人との比較ではなく、タテの評価を取り入れた上での戦力化も必要ではないかと感じています。

**奥脇**：僕は通常の評価が適用されずに働いている人がいること自体、その企業体を弱くするのではないかと考えています。大手企業の中には障害者用の評価制度を細かく制定して、給料を決めている会社があります。企業体として戦略的に評価を行っている。そういう動きはすごく良いと思います。大企業はCSR費といった別の名目で出た予算を人件費に充てることができます。しかし、僕らのような中小企業でそういったところに割ける予算もない会社では、通常の社員と同じ評価を行い、評価が低い社員に対しては「低い給料にする」という形にしないと雇用を継続できません。つまり、同じ給料体系にしないことには、その企業が弱くなっていく。僕が一番目標にしている企業はアクテック(株)さんですが、障害者用に別の評価制度を作るようなことはせず、全体の中で同じように評価をされています。それを目指さないといけないんだろうと、個人的には感じています。

**坂本**：奥脇さんがそう言い切れるのは、障害がある方の力を最大限に引き出すマネジメントを実践されているという、自信の表れだと思います。そういう経営者こそが、社会にとって本当に大事な人たちであるということも、もっと我々はアピールしていかななくてはならないと思いました。マネジメントも一つの大事な技術です。それをもっと認めていかななくてはならないと思います。大企業のマネジメントを考えた時、芦田社長や奥脇さんが行っているマネジメントに比べると、はるかにレベルが低い。規模の経営に任せ、CSR部門で人件費の一部を捻出する。そうなった瞬間に、障害者雇用の価値は失われ、障害者だけでなく人の力を本当に引き出せる経営にはなっていない。元々のボタンの掛ける位置を、ちょっと間違っているようにすら感じます。株価に一喜一憂するよりも、人の力を引き出す経営をやっていかないと、10年後には衰退する会社になってしまうのではないかと。これから人手不足の時代が加速します。一人ひとりが能力を発揮できる企業運営というのは、目先の商品開発よりも、もっともっと大事なことになってくるのではないのでしょうか。戦力化するために、どれくらい本気で取り組んでいるか。「戦力にならない人はうちの会社にはいない」と言い切れる経営を、やっぱり経営者にはしてもらい

たい。

## 企業はそこまですべきなのか？ 支援者側の責任とは？

**奥脇：**僕は泉州電業（株）さんの発表を聞いて、「この企業はここまでやるべきなのか」と考えてしまいました。企業は企業のやるべきことをきちんとやって、支援者がマッチングをきっちり行い、就労準備性が整った人を送る。それができれば、泉州電業（株）さんはこんなに悩むことがなかったのではないかと。僕は中小企業で障害者雇用を行っている人たちの話を聞く機会が多いのですが、やはり同じように皆さんすごく苦勞しておられます。企業はそこまでしなくていいのではないかと。就労準備性が整った人を送るのは支援機関の役目で、企業はそこまで苦勞する必要はないのに、人が良く、「何とかしてあげたい」と悩む人事担当者は世の中にたくさんおられます。だから「障害者雇用は大変だ」という風潮が生まれるような気がしています。もっとドライに割り切って、「あの会社はこういう能力がある人しか受け入れてくれない」となれば、送り出す側もそのレベルまで到達した人を送り出すようになります。こういった準備性とマッチングのやり方は必要だと、心底感じています。

**酒井京子：**私も泉州電業（株）さんのケースでは、送り出す側（支援者）の役割や責任についてすごく考えさせられました。

**奥脇：**企業側も担当が良い人だと、無我夢中で何とかしようとしてしまう…。

**酒井京子：**その結果、企業にも本人にもマイナスの経験になってしまう。送り出した側の責任は大きいと思います。

**金塚：**大企業は採用の際、「ここまでできた方を採用します」という能力基準を明示していることが多いです。しかし、それを全部の企業が言い出すと、働ける人はいなくなってしまうんじゃないかという気もします。

**酒井大介：**大企業は能力基準をはっきり打ち出している割には、入社後は本業ではなく切り出した間接業務ばかりを割り当てる。先ほど保坂さんがおっしゃったお話に通じる部分かと思うのですが、戦力化を考えていないから、雇用率が0.1%上がるだけで「障害者雇用は大変だ」となる。

**奥脇：**私が知っているある企業では、「ここまでのレベルになったら雇用する」という基準をきっちり持つ



ていて、その準備を行うために、自社でA型・B型事業所も持っている。こういった連携が地域内でできていると、雇用もうまくいくんだらうなと思います。企業の基準が曖昧だからこそ、送り出す側もどんな人を送ったらよいかわからない。「この作業を1分間に何回くらいできないと、採算性が合わないので採用できません」とはっきり言ってくれたら、送り出す側もわかりやすい。

**金塚：**そういった基準が明確なのであれば、その作業をA型・B型事業所に持って行って作業してもらう。そこで「1分間に〇回をクリアしました。あなたは採用です」という方法はどうでしょうか。神戸にそういう就労移行支援事業所があります。利用者全員が施設外就労の形で会社に行き、別のラインで仕事をしている。そして基準をクリアした方は、その会社のラインで仕事ができるという形です。支援機関はただ所内でトレーニングを行っていいだけではなく、企業のこと、企業文化についても理解している必要があります。色んな経験を積んでいる就労移行支援事業所が大阪府の中にも増えてくれば、就職者も必然的に増えるのではないかと思います。

## 障害者の定着率が高い会社は 誰もが働き続けられる会社

**岡本：**大阪府では昨年からは知的障害者・精神障害者の採用を始めました。発達障害の方も1名、働いています。誤解を恐れずに言うと、大企業と同じく、雇用率を達成するための採用という要素が強いため、その方にどんな仕事合っているかという発想がまったくない中で採用し、他の職員と同じサイクルでその方のことを知り、業務にはめていくということを行っています。それゆえに、所属部署では「どう評価をしていくか」ということで悩んでいます。大阪府ではタテの評



価とヨコの評価、両方を行っています。タテの評価をどうしていくべきか？を走りながら考えている途中です。自分たちが悩んで初めて、企業の方が悩んでいることがわかった。送り出す支援者側にも、そこをしっかり理解してもらわないといけないのだと、今回の各社の事例発表を聴いて感じました。

**金塚**：国の中央省庁における採用でも、まさに同じことが起きています。一度の面接だけで採用したものの、仕事ができない。正規雇用なので退職させることもできない。先ほど評価の話が出ましたが、就労定着においては、他にどのようなキーワードが挙げられますか？

**酒井大介**：最近感じるのは企業における“受け入れの基盤”が、就労準備性やマッチングを整える以前の問題として、大事なのではないかということです。私は今、ソーシャルキャピタルという視点を勉強しているのですが、例えば看護師であれば、ソーシャルキャピタルが優れている職場は定着率が高いというデータがあります。職場におけるソーシャルキャピタルとは、「共に働こうという姿勢がある」「お互いが理解し合い、認め合っている」「仕事に関連した情報の共有ができている」「助け合おうという雰囲気がある」「お互いに信頼し合っている」「笑いや笑顔がある職場」の六つです。こういう職場は、障害者のみならず、皆が働き続けたいと思える職場ではないでしょうか。元々の職場の基盤がこうでなければ、職業準備性を整えてマッチングをして入社したところで、孤立してしまします。

**酒井京子**：その基盤を作るきっかけとして、障害者雇用の理念である“社会連帯”を、会社の土台として浸透させることに意味があるのではないのでしょうか。

**金塚**：障害者雇用の価値として、一つは法定雇用率の達成が挙げられますが、それ以外の価値として、相互理解が深まり職場の雰囲気良くなる。まさにアクテック(株)さんのような事例です。しかし、なかなかそこまで行き着かない。

**堀川**：奥脇さんは今日の会議の前に、「障害者雇用において、他社の雇用事例を参考にするよりも、通常の『働き方改革への取り組み』や『健康経営への取り組み』『SDGsへの取り組み』などを絡めて参考にした方が、より自然に取り組めるのではないか？」とおっしゃっていましたが、今の酒井大介さんのお話に共通する部分があると感じます。

### 3～5年目の離職率が高い キャリア形成の仕組みに疑問

**田川**：そもそも、働いている人たちを大事にしていらない企業に精神障害の方を紹介しても、すぐに辞めてしまうと思います。働いている人を大事にしている企業の雰囲気というのは、先ほど酒井大介さんがおっしゃったソーシャルキャピタルの概念に該当するんだろうなあと感じます。では一体、どれくらいの数の企業が、自社で働いている人を大事にしているのかと考えると、先ほどの金塚さんのお話からするとやはり、「2割」しかないのでしょうか？

**酒井大介**：もっと少ないのではないのでしょうか？

**田川**：例えば「この仕事だけやってくれたらいい。作業能力が上がれば少しずつ給料を上げましょう」というドライな会社であっても、当事者が納得して働けるのであれば、それはそれで良いのではないかという気もします。今、私がすごく気になっているのは“キャリア形成”についてです。JSNから就職した方の中で、3～5年で退職する方が15%もおられます。この時期に退職するという事は、職場に定着できなかったという理由ではない。上司が変わるというケースはあるかと思いますが、一番大きな要因として考えられるのは、職場のキャリア形成の仕組みに不満があるのではないかということです。最低賃金が徐々に上がっている現在、それに伴って少しずつ給料は上がるでしょう。しかし、同じ仕事をしているのに、他の社員はもっと給料が上がっている。そんな扱いを受けているのであれば、3～5年で辞めるのは当然です。私のクリニックに通院している患者さんも、こういった理由で退職し、その後は障害を隠して別の会社に就職しました。厳しい会社なのですが、働き続けています。おそらく、他の社員と同じように評価されており、キャリアアップとまでは言えるかどうかわかりませんが、それに準じた仕組みがあるからだと思います。奥脇さんがおっしゃったように、他の社員と同じ評価制度の下で働くからこそ、長く働き続けられるのではないか。アクテック(株)さんでは、勤続10数年という方が何名もおられます。(株)ダイキンサンライズ摂津さんでも、全員がフルタイムで働くことを基準とし、そこまでの成長を促すために、企業としても努力されています。そしてフルタイムで働く方は、同じ評価の下で勤務しているため、働く手応えを感じておられるのだろうなあと思います。

**金塚**: 評価というと数字だけを想像していますが、「助け合おうという雰囲気」などは、数字では表せません。  
**奥脇**: 人事考課制度の中には、「協力し合いながら仕事をしているか」という項目も入っており、数字で表すことができます。

**金塚**: 数字はわかりやすいですが、ドライにも感じます。

**奥脇**: 数字をドライと見るか、温かみがあると見るかは、評価の中に書いてある文言によると思います。例えば「他の社員さんとどう認め合っているか」という文言を数字で評価するとしたら、それは決してドライな評価ではないと僕は考えています。一般的な人事考課のマニュアルの中にも、情意考課（仕事に向かう姿勢についての評価）という項目できちんと定められています。

## 「この会社で役立っている」と実感してもらうための工夫

**金塚**: では、数字で良い評価をもらっている人だけでなく、数字の評価が低い人たちが「よし頑張ろう!」と思えるためには、どういったフォローが必要ですか？

**酒井大介**: それはフォローというよりも、今その職場で働いている自分に納得できているかどうかで、「頑張ろう」と思えるか否かが変わってくるのではないのでしょうか。周りの評価というよりも、自己評価の方が重要になってくる気がします。

**酒井京子**: その人に応じたプチ目標というか、達成できる目標を設定するのが良いのでは？

**奥脇**: モチベーションマネジメントの部分と、評価の部分とは、切り分けて考える必要があると思います。

**金塚**: 奥脇さんの会社では、どのようにモチベーションマネジメントを行っていますか？

**奥脇**: 一人ひとりの社員によって異なります。当社はかなり細かい人事考課制度を適用しています。どうしても低く評価されてしまう項目に関しては、「この項目はあきらめてもいいから、別の部分で次は頑張ってみようか?」と、プチ目標を設定したりしています。また、当社は見学に来られる方が多いので、会社のことを説明する役目を任せることがあります。人に説明することって、ちょっとモチベーションが上がるじゃないですか。そして見学の方には、「この社員は昔、大変な時期もあったのですが、今は当社で大活躍してるんですよ」と一言添える。この会社で役に立ってい



るんだな、と実感してもらうための工夫を我々がする。  
**金塚**: 数字だけではない“役立ち感”という感覚を、当事者にどう抱いてもらうか。とても大事なことだと思います。

**奥脇**: マネジメントとしては、そこを意識しています。  
**酒井京子**: 芦田社長がおっしゃっている「認める」「任せる」「褒める」の三種の神器を最大限に活用するのが良いと思います。

**酒井大介**: 当法人では就労定着支援の際、支援者がプラスのフィードバックを行うように心がけています。「頑張ってるやん!」と認められるから、モチベーションを維持することができる。

**岡本**: 大阪府のハートフルオフィス（チャレンジ雇用）は知的障害者が対象で、最長2年7ヶ月で一般就労することを目標にしています。しかし'20年度はコロナ禍のため、実習に行くことができず、なかなか先が見えませんでした。そんな中、集約型の業務を行っている、「この仕事は何の役に立っているのか」ということがわかりづらく、気持ちがブレてしまう。そこで一人ひとりの仕事が、どう府民の方に届くのかを伝えました。例えば児童虐待防止の啓発用のティッシュ入れを作る作業があるのですが、どう役立っているのかを丁寧に伝えました。すると作業の仕方や出勤率がかなり変わってきました。こういったマネジメントが必要であるということ、経験を通して私たちも学びました。

## 支援者の存在感が薄い もっと頑張ってもらいたい

**金塚**: では最後に、この6社の事例を聴いて、他に気になった部分はありますか？

**保坂**: 精神・発達障害者が働く上で、福祉・支援職のサポートは必要不可欠な要素だと思います。しかし、

この6社の事例の中に「支援者からこんなサポートがあり、とても助かった」「こういうアドバイスを受けて、組織作りに生かすことができた」というような話はほとんど出てきていません。企業がここまで努力されているのに、福祉・支援職の影が非常に薄い。あえて発表されなかつただけなのかもしれませんが、もう一步、福祉・支援職の明確な役割というか、支援体制が浮かび上がるようにしていかななくてはならないと思いました。

**酒井京子**：そもそものタイトルとして、「福祉と企業の連携による精神障害者雇用支援体制構築」とあるにもかかわらず…。

**保坂**：福祉側の存在感がない（笑）。本人たちの頑張りで成り立っているというのが実態だと思います。

**田川**：私も「支援者の顔が見えてこない」と感じました。一番見えてきたのは泉州電業（株）さんのケースですが、良い意味ではなく「もうちょっと支援者は頑張ってもらいたい」と（笑）。他の5社に関しては、外からの支援に頼らずとも、社内でフォローできる体制がある。KAWAMURAグループさんのお話の中で、作業工程を見直すことでミスが減り、作業自体も効率化することができたというエピソードがありました。こういったことを全部自分たちでできる会社なんですよ。決まったやり方を全部ひっくり返して、もう一度一から考え直す。そんなことができる企業はほとんどないと思います。先ほど奥脇さんがおっしゃったように、泉州電業（株）の河瀬さんは、「なんとかしてあげたい」という温かい気持ちを持っておられる方だと思います。このように企業担当者が困っておられる時は、すぐに対処して支援を行える支援者が、本当は必要とされているのだと思います。泉州電業（株）さんの失敗事例自体は、そんなに難しい支援が必要なケースではないと思います。「発達障害の方はこういう物の見方をすることがありますよ」と、一言伝えるだけ

でも全然違ったのではないのでしょうか。また、何か問題が起きた時、すぐに支援者に連絡し、支援者が駆けつけるという関係性もなかったのでしょうか。繰り返しになりますが、支援者はもっと頑張らなくてはなりません。

**金塚**：多くの精神・発達障害の方と関わっていますが、一人ひとりの特性や病気はさまざまです。そのすべてに対応しようとする、支援者側もかなり勉強しなくてはならないと実感しています。支援のプロではない企業担当者が、対応できることには限界があります。

**堀川**：最近、「法定雇用率を賈う」という話を耳にします。一概に悪いことだとは断言できませんが、それが普通の社会になることに、怖さを感じます。今回、6社の発表を聴いて「これが本来あるべき会社の姿なんだな」と確信を持つことができました。私たち支援者は当事者の就労準備性を整え、企業さんにも「どこまでの作業ができたなら雇用することが可能か」をしっかりとヒアリングすることが大事だと感じました。企業さんと腹を割って話すことができなければ、後々、担当者を困らせてしまい、「障害者の雇用は難しい」というイメージを作ってしまう。我々支援者の責任は大きいと思いました。

**金塚**：そうですね。一度企業担当者になって、「もうちょっと訓練を積んでから連れて来て下さい！」とか言ってみたいですね（笑）。ではそろそろ時間になりました。本日は皆さま貴重なご意見を、誠にありがとうございました。







福祉と企業の連携による

# 精神障害者雇用 支援体制構築

事業報告書

---

発行元：NPO 法人 大阪精神障害者就労支援ネットワーク

発行日：2021年5月

連絡先：JSN 新大阪アネックス

〒532-0011 大阪市淀川区西中島5-3-4 新大阪高光ビル 901

TEL:06-6307-1616 FAX:06-6307-1313

---



本誌記事の無断掲載を禁じます



