

障害者雇用コンサルティングサービス始動 人材マネジメントの視点から 障害者雇用を再考する

株式会社 アクティブアンドカンパニー
アーキテクト本部部長

大石裕路

ソリューション本部 アカウトプランナー

荒木香奈恵

障害者雇用を取り巻く環境は、改正障害者雇用促進法等により大きく変化している。しかし、中小企業を含む多くの企業では、障害者雇用に対応する体制が整っていないのが現実だ。そこで、株式会社アクティブアンドカンパニー（代表取締役 大野順也）は、人材マネジメントの観点から、障害者雇用に関するコンサルティングサービスを開始した。今回は同社のアーキテクト本部 部長・大石裕路、ソリューション本部 アカウトプランナー・荒木香奈恵の両氏にお話をきく。

中小企業経営サポート情報

働きがいのある職場づくりに
健常者・障害者の区別はない

——改正障害者雇用促進法で従業員二〇一名以上の法定雇用率（一・八％）未達成企業では納付金を納めなければならぬなど、障害者雇用をめぐる環境は厳しくなってきたと思います。今回、障害者雇用に関する人事コンサルティングを開始された背景をお聞かせ下さい。

大石——障害者雇用は、企業の社会的責任（CSR）の観点からも非常に重要なことであると思っています。しかし、障害者雇用に取り組みなければ「納付金が課せられる」とか、法定雇用率をクリアしなければ「社会的信用をなくしてしまう」と考えるのは、後ろ向きな発想でしょう。そもそも障害のあるなしにかかわらず、従業員にとって「働きがいのある職場」をどのように創っていくのか、と議論されるべきだと思います。健常者にとって「働きがいのない職場」が、障害者にとってだけ「働きがいのある職場」であるはずはありません。たんに仕組みを導入すればよいという性質のものでもありません。

私たちは人材マネジメントという大枠のなかに障害者雇用の課題を捉えています。健常者にとって「働きがいのない職場」が、障害者にとってだけ「働きがいのある職場」であるはずはありません。たんに仕組みを導入すればよいという性質のものでもありません。

経営者や推進者の強い思い入れが必要

——企業にとっては、どのようにじつさいの課題を解決していくかという点も重要になってきます。

荒木——健常者、障害者、それぞれの目線の違いという問題があります。また、障害者の方と後天性の方とは、異なります。後天的な場合には、障害をもつ前のビジネス経験があつて、雇用されることでその時点に目線が戻り、以前はできていたことができないうことに、フラストレーションが溜つたりします。一方、先天的な場合は、視点が一般社会から離れた、家庭や施設などに限定されがちです。そこで雇用後も、会社組織に属しているという視点が定着し難いということも、たしかにあります。

しかし、大石と私もこの障害者人材マネジメントのプロジェクトで障害者の方とお会いして実感したのは、健常者と変わらない「仕事をもちたい」という思いが、成長意欲や「継続して会社で働きたい」という就業意欲をおもちの方が多いということです。この点をまず、

位置づけ、次の三点を基本要素として掲げています。

- ①多様な人びと（人種・性別・国籍・障害の有無を超えた）のマネジメントと雇用環境の整備（ダイバーシティ）
- ②障害者がごく自然に健常者と共に仕事をするということは、特別ではなく正常な状態（ノーマライゼーション）
- ③個人ごとの差異、障害・能力の如何を問わない共通の仕組みの構築（ユニバーサル）

こうした意味でいえば、障害者雇用は何も特別なことではなく、三つの基本要素は、これからの日本の人材マネジメントの基本であるべきだと思います。

荒木——私もこの三つの要素の実現が、職場をもっと明るくしていけるものだと思います。職場ではやはり、「他の部署や部門との壁」は「上司と部下の関係」など、さまざまな場面でコミュニケーションをめぐる問題が多数発生しています。

一方、障害者の人材マネジメントに成功している職場を見ると、コミュニケーションのレベルが大きく違うように感じます。お互いを思いやる気持ちが自然と備わっていて、

理解する必要があるのではないのでしょうか。

大石——じつさいの障害者雇用に当たっては、企業側にも相応の工夫や努力が必要だと思います。しかし、何よりも経営者や担当者には、「障害者雇用は、健全な職場創りの一環である」という認識、そして強い思い入れがなければならないと思うのです。

課題解決のヒントは、障害者雇用已成功しているユニクロ（ファーストリテイリング）柳井正会長兼社長のような発言にあるように思います。

（以前は僕もそうだったが、障害者がいると効率落ちるとか、障害者は仕事ができないとかいった先入観もあるだろうが、じつさいにはそんなことはない。むしろ仕事によっては、健常者よりも効率は上。できる人ができる仕事をやる。障害をもつた方を特別扱いたくない）（企業というのは社会的存在だ。雇用の機会を提供することは、企業の義務だ）

障害者雇用にあたっては、仕組みや施策を講じる前に、経営者が先頭に立って「共に働く場を創っていく」という強い意志を発信することが不可欠なのだと思います。



荒木香奈恵

株式会社 アクティブアンドカンパニー
ソリューション本部 アカウトプランナー

健常者同士の接し方も障害者がいると違うように感じます。互いに相手の気持ちを理解し、尊重しなければならぬという意識が芽生えるのだと思います。

大石——おそらく障害者の存在が健常者の気持ちも変えていき、他人との関わり方を変えているのだと思います。こうした関わり方の変化が、他部署にも広がり、全社的な活力につながる。ひいては社外のお客様へのサービス向上などにも発展するのだと思います。

荒木——たとえば、新人社員がいると、新人を育てたいという思いから社員も自らの行動を意識するようになり、既存の社員同士の接し方も変わってきたりします。逆に新人がいない社員ばかりの部署だと変化もなく、活性化しにくいのではないのでしょうか。職場には、多様な人が集まっていた方が理解し合おうとする。それが普通の姿なのだと思います。



大石裕路

株式会社 アクティブアンドカンパニー
アーキテクト本部部長

大手自動車メーカーで人事制度企画、採用、評価など人事業務を経験後、大手IT系コンサルティング会社にて人事制度設計、人材育成、組織・業務改革などの領域でマネジメントコンサルティング業務に従事。人材マネジメントのあり方や組織設計をテーマとしたセミナーを多数経験。現在、アクティブアンドカンパニーにて人事制度構築、研修企画を中心としてコンサルティングを行なう。さらに、株式会社ウイングルとの業務提携を行ない、障害者雇用に関する組織・人事コンサルティングサービスの立ち上げに参画。

——おっしゃる通りだと思います。しかし、企業の担当者の方は、頭では理解されても、じつさいに導入するととなると、なかなか難しいと考えるのではないかと思います。

大石——私はもともと人事コンサルティングを通じて、世の中をよくしたいと思っていました。制度などの仕組みを導入すればそれでよいという考え方は、いま一つ足りない気がして、違和感をもっていたのです。そこで今回、障害者雇用のテーマに接し、このテーマはたんに障害者の問題ではなく、職場の活性化にどうして普遍的なテーマなのではないかと考えました。

いかにして「働きがいのある職場」を創っていくのかという課題において、健常者と障害者の間に垣根はないと思います。たしかに確かに障害者雇用にさいして企業は軋轢や戸惑いに直面するでしょうが、こうした課題の解決を通して世の中をよ