



つなぐちゃんベクトル

社会福祉法人大阪手をつなぐ育成会社内誌 臨時増刊 148号 2010.9.13 発行 社会政策研究所

=====

UD ジャパンの合理的配慮に基づく、公正な評価システムの実践をお読みください。【kobi】

「合理的配慮」と「公平な評価」で、障害者が「人財」になる

【私の提言】UD ジャパン社長 内山早苗氏

日経ビジネスオンライン 2010年9月13日

ダイバーシティ経営の推進力になっているのが「働く女性」たちであることに異論の余地はないだろう。障害者雇用についても、またしかりである。企業の中で、あるいは行政やNPO（非営利組織）など周辺の支援組織で、多くの女性たちが「多様性を受け入れる企業文化・風土づくり」を目指す活動を続けている。

何が彼女たちを突き動かしているのか。女性が本来に持っている優しさや思いやりもあるだろう。だが、それ以上に大きな要素は、“企業社会のマイノリティー”として辛苦を味わってきた彼女たちの「公憤」や、似たような立場にある人々への「共感」であるように思える。

人材育成に関する経営コンサルティング会社、UD ジャパン（東京都港区）の内山早苗社長も、そうした想いを抱いて障害者雇用を支援する教育・研修ビジネスを展開している女性経営者の1人だ。内山社長は「障害者雇用の現状は、女性の地位向上を目指して大きなうねりが起きていた十数年前の社会の動きと重なり合う」と語る。

内山社長が今、企業社会に強く働きかけていることは「合理的配慮を前提にした、働く障害者に対する公平な教育・評価システムの構築」である。

「誰もが働きやすいユニバーサルな環境づくり」を企業理念に掲げ、人材育成のための教育・研修事業を幅広く展開しているのがUD ジャパン（東京都港区）だ。事業内容は、企業・団体・自治体などからの委託で実施する個別対応の人材育成事業、誰でも参加できるオープンセミナー形式の公開研修事業、障害者雇用に関するテキスト・マニュアルを中心とした出版事業、通信教育事業など多岐にわたる。

高嶋 健夫（以下、 ） 最初にUD ジャパンが掲げる「ユニバーサル環境」とはどのような意味か、教えてください。

内山 早苗（以下、内山） 今でこそよく耳にする言葉になってはいますが、当社では1996年の設立時から一貫して掲げている理念です。私たちはこれを、ノーマライゼーション（共生社会）、ジェンダーフリー（男女平等社会）、バリアフリー（障壁のない社会）、エコロジー（循環型社会）の4つの要素を企業経営の中に取り込むことで、多様性を受け入れるダイバーシティの社会を実現しよう、というほどの意味で用いています。

内山 早苗（うちやま・さなえ）氏

1969年明治大学卒業。出版社で主に教育分野の企画編集業務を担当、77年出産のため退社。83年にフ

リーランスの編集者として仕事を再開。90年有限会社内山工房を設立し、代表に就任。96年株式会社に組織変更。2001年UDジャパンに社名変更し、現在に至る。

現在、同社社長のほか、特定非営利活動法人(NPO法人)ユニバーサルイベント協会理事長、社団法人日本イベント産業振興協会副会長、一般社団法人日本イベントプロデューサー協会評議委員、NPO障がい者就業・雇用支援センター専務理事、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「雇用管理サポート事業協力専門家」なども兼務。著書・論文多数。(撮影：高嶋健夫)



内山 企業が何かしようと思ったら、必ずこの4つの視点で会社の現状を点検してほしい。経営計画を立案する時でも、研究開発を進める時でも、もちろん人事システムを作る時でも、これらユニバーサル環境の視点から考え、行動してほしいと呼び掛けています。

障害者雇用は「戦略」である

事業の中核に位置づけているのが、障害者雇用の支援ですね。

内山 私たちが顧客企業に訴えているのは「障害者雇用は戦略である」ということ。障害者雇用は目的ではありません。雇用すれば目的を達したという時代はとくに終わり、具体的な成果を上げるための経営戦略として取り組まなければ、企業は生き残れない時代を迎えています。

つまり、人事制度や人材育成システムの中に、障害のある人を取り込まなければならぬ。企業にはそうした認識を持っていただきたいと考えています。

具体的にどのようなメニューがあるのでしょうか？

内山 当社の最大のセールスポイントは、「雇う側」と「雇われる側」の双方に対する様々な教育・研修プログラムを用意していることです。前者は経営者、障害のある人の採用・教育を担当する人事部門の担当者、そして実際に配属される職場の上司といった方々を対象としたもの。後者は企業に就職したり、就職を希望したりしている障害のある人自身を対象にしたものです。

内山 当社研修室で定期的開催している公開研修事業を例にご説明しますと、雇う側に向けては、障害者雇用に関する「基礎知識修得研修」に始まって、「サポートスキル修得研修」、育成・評価を中心とした「マネジメント強化研修」、あるいは「逆情報障がい体験研修」などのプログラムがあります。一方の障害のある方々を対象にした講座としては、「自分トリセツ作成研修」や、聴覚障害のある方を対象にした「手話による文章力向上研修」、知的障害のある方を対象にした「ビジネスマナー研修」などを実施しています。

「逆情報障がい体験研修」やら、「自分トリセツ作成研修」やら、面白いネーミングの研修もありますね。

内山 「逆情報障がい体験研修」は、聴覚障害のある人たちが体験している情報障害とはどのようなことかを、企業の方々に実感的に理解してもらう狙いの研修です。手話、筆談、パソコン要約筆記などの音声以外のコミュニケーションの方法を学び、聴覚障害のある人と健常者が一緒に働く際の課題や解決方法について、聴覚障害のある当事者と話し合い、それを音声以外の方法を使って発表し合います。

最後の発表は声は使えませんから、健常者は必然的に“逆情報障害”を体験することになります(笑)。普段の生活ではそのような体験をすることはほとんどありませんから、参加者には強烈な気づきの機会になります。

「自分トリセツ作成研修」は想像するに、障害のある社員がどんなことで困っているか、困った時はどんな手助けをしてほしいかを自ら説明するという内容でしょうか？

内山 トリセツとは「取扱説明書」のこと。つまり、“私自身の取扱説明書”をご本人が作

ってみるという研修です。自分の障害特性について相手に知ってもらい、理解してもらうことは、職場内でのコミュニケーションの第一歩であり、とても重要なステップです。

ただし、この研修では障害特性についてだけでなく、これまでに身に付けてきた職業スキル、セールスポイント、将来の夢なども合わせて文章に書き起こします。そして、それを小冊子にまとめて、職場の上司や同僚に配布します。ご本人にとっては、自分自身の棚卸しにもなり、新人研修でこれを実施すれば、今後の活躍を期す自己紹介と決意表明の機会にもなります。

障害者の能力開発に目を向けてほしい

個別企業向けの人材育成事業では、どのような企業の研修を手掛けてこられたのでしょうか？

内山 最近の例では、大手自動車部品メーカーの聴覚障害のある社員を対象にした 1泊2日の合宿形式の能力開発プログラムの開発・実施を担当させていただきました。今年春には大手家電メーカーの子会社から依頼を受け、聴覚障害のある新入社員を迎える部署を対象に、本人を含めた 100人規模の研修も実施しています。この部署では今年7人の新人を採用しましたが、そのうちの1人が聴覚障害者でした。その1人のために、わざわざ職場全体の研修や管理職研修を実施したのです。また、本人に対しては「自分トリセツ作成研修」もちゃんと実施しました（笑）

UD ジャパンが実施している研修講座風景。中央でワークショップを指導しているのが内山早苗社長（画像提供：UD ジャパン）



内山 ほかに、大手電機メーカー、外資系のIT（情報技術）企業、大手航空会社などの研修も行っています。

障害者雇用に絞った形でこうした研修を実施する企業は増えているのでしょうか？

内山 残念ながら、まだまだ少ないのが実情ですね。必要性を認識している企業は増えてきていますが、元々の採用数が少ないので予算からなかなか実施できないとか、そもそも「どんな研修をやればよいか、やり方が分からない」という企業もたくさんあります。

内山 そこで当社では、悩んでいる企業担当者向けの無料オープンセミナーも昨年からは開催しています。これは当社の研修プログラムの一端を実際に体験していただいて、自社の状況にすり合わせて今後の展開を考えるヒントにさせていただこうという主旨です。次回は「成功する障がい者雇用のための課題抽出とワークショップ」をテーマに、9月28日に開催します。

障害者雇用への関心が高まってきた近年では、就職を希望する障害者と企業をつなぐ人材紹介サービスも充実し、障害者専門の求人・求職サイトも誕生しています。とはいえ、就職後の能力開発を支援する専門サービスはあまりないように思われます。

内山 企業の人事担当者に話を聞くと、依然として「障害者の法定雇用率をなかなか達成できない」と悩んでいる企業が多いのは確かです。その一方で、「せっかく雇用しても、すぐに辞めてしまう」とか、「任せられる仕事に限られるのではないか」などと、採用後のアフターフォローに悩んでいる企業も増えています。当社はそうしたニーズにフォーカスして事業を展開しているわけです。

専門家から見て、障害者雇用がうまくいかない企業は、どの辺に原因がありそうですか？

内山 2つの大きな課題がありますね。第一の課題は「企業側と一緒に働く人に、障害者に

対する理解がない」こと、第二の課題は「障害のある社員の能力開発が行われていない」こと。逆に言えば、この2点を解決できれば、障害者雇用は促進されます。受け入れる企業側が正しい知識を持ち、障害のある社員への配慮ある育成を行うことが、障害者雇用を成功させる唯一の方程式なのです。

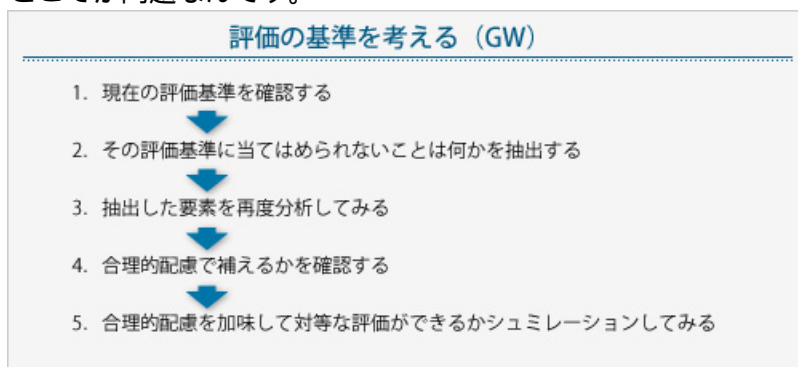
障害者への理解が足りないために起きる問題には、どんなことがありますか？

内山 一番多いのはやはり、「障害者は仕事ができない」「できる仕事に限られている」「新しい仕事は教えても、覚えられない」といった思い込み。障害のある人に対してこうした誤解や偏見を持っている人が多いのは、とても残念ですね。

知的障害のある人でも、「合理的な配慮」に基づいて能力を引き出す懇切丁寧な教育・訓練を実施すれば、どんどんスキルを高めることができます。このことは、数多くの障害者雇用の優良企業の実例が証明しています。要するに、企業側の支援する仕組みや、職場の上司の支援する力、いわゆるサーバント・リーダーシップが問われているのです。

「合理的配慮」は障害者雇用促進のキーワード。「合理的配慮に基づく人材育成システム」が未整備であることが最大の課題ということになりますね。

内山 私はさらに一歩進めて、「合理的配慮に基づく、公正な評価システム」の必要性を強く訴えています。「障害のある社員を評価する」と聞いただけで、腰が引けてしまう方も少なくありませんが、お給料をもらって働いている以上、障害者であっても人事考課の対象となるのは、むしろ当たり前。障害のある社員を人事評価システムの埒外に置いていたことこそが問題なんです。

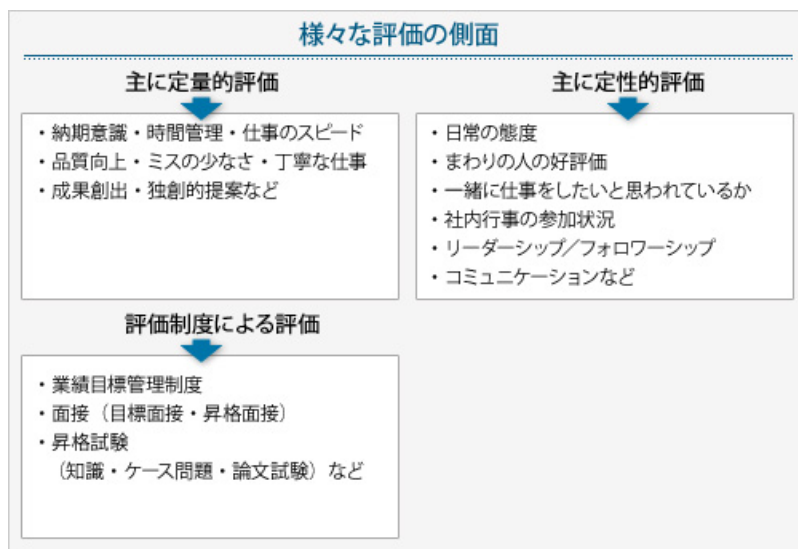


公正な評価の基準を考えるための手順と様々な評価の側面(UD ジャパン資料より)

内山 自社の目標管理システムの中に障害のある社員の人事評価をきちんと組み込んでいないから、かえって障害者雇用が進まない、と言い換えることもできると思います。

公正な評価システムを作るためには、何が必要でしょうか？

内山 まず、現在運用している一般社員の評価基準を確認し、障害のある社員に当てはめられない要素を抽出して試みることから始めてはどうでしょうか。次に、当てはめられない要素を、合理的配慮によって補えるかどうかを分析します。配慮ができるなら、その後は平等に評価できることにな



ります。こうした手順で、問題点をひとつずつ明らかにし、解決していくことが必要でしょうね。

公正な評価ができれば、成果を上げた社員にはきちんとした成果報酬を支払い、努力に報いることができる。そうなれば、モラルアップが実現し、定着率も高まる。

内山 具体的にどうやるかは、事業内容や任せている仕事の中身、さらには企業風土などによって各社各様で進めるしかありませんし、私自身もまだまだ研究段階です。でも、なんとか近いうちに雛形になるような人事評価システムのモデルを作って、議論の叩き台として企業の方々に提示できれば、と考えています。

女性の社会進出と重なり合う

ところで、内山さんが障害者雇用の支援ビジネスを始めたのは、何がきっかけだったのでしょうか？

内山 最初は、女性の問題からこの仕事をスタートしました。その背景にあったのは、私自身の体験です。私は今 65 歳ですが、この世代の多くの女性たちと同様に、働くこと、仕事でキャリアを形成していくことに随分と苦労してきました。大学卒業後、出版社で編集者の仕事をしていたのですが、31 歳で結婚し、その翌年出産のために退社を余儀なくされました。

その後の 5 年間は家で子育てに専念したのですが、その間ずっと「仕事がしたい」という思いを持ち続ける一方で、「このまま社会との関わりをなくしてしまうと、自分のアイデンティティーさえ喪失してしまうのではないか」という不安にさいなまれました。

けれども、当時は今とは違い、いったん家庭に入った女性が仕事に戻るのには容易ではありませんでした。以前の会社に戻ることもできないし、別の再就職先も簡単には見つかりません。幸い、私は編集のスキルがありましたから、まずはフリーの編集者として仕事を再開したんです。

ご自身の体験から、人材育成ビジネスの手掛かりを得た。

内山 私が当社を本格的にスタートさせた 1990 年代の後半は、女性の社会参加や能力開発が国際的に一気に進展した時期で、男女雇用機会均等法の改正もこの時期に実現しました。障害者雇用の問題は、女性の育成・活用という事業ドメインを追求する中で、ごく自然に気づき、発展していったテーマです。私自身、今でもビジネス社会のマイノリティーであるという意識は持っていますね（笑）。

障害者雇用について取材していると、現在の状況は、男女雇用機会均等法が施行された 1986 年前後の女性社員を取り巻く状況とよく似ていると感じます。

内山 おっしゃる通りで、私自身もまるでデジャヴ（既視感）のような光景が繰り返されていると感じますね。今では信じられない話ですが、私が仕事の再開に悪戦苦闘していた当時はまだ「オンナに能力開発など必要なのか」と公然と叫ぶ人たちがたくさんいたんですからね（笑）。

確かに、育児休業が取りにくいとか、再雇用制度も不十分だといった問題は残るものの、女性の社会参加や能力開発に対する環境整備は着実に進んでいます。その歩みに照らし合わせると、障害者雇用の将来展望も決して暗くはなさそうですね。

内山 障害者権利条約が批准されれば、企業の対応はもう「待ったなし」です。雇う側と雇われる側の双方が努力を重ねて「能力を發揮できる環境」を作り上げなければなりません。障害のある人を「人財」として活用するには育成システムが必要ですし、やれば必ず成長する。そのことを改めて、強く認識していただきたいと思います。

たまには太陽の子・手をつなぐ、たまにはつなぐちゃんベクトル、たまにブログたまにはチェック

