

## 事例①

## 清水建設

障がい者と配属部署のマッチングに配慮。  
経営トップとの協働により、  
ソフト・ハードの両面で就業環境を整備

取材対応者：コーポレート企画室DE&I推進部 田中幸恵氏  
コーポレート企画室DE&I推進部 岡田公美子氏

## ポイント

- ① **社内担当部署**：2009年に人事部にダイバーシティ推進室を設立し、障がい者雇用を推進。設立翌年以降、法定雇用率を上回る水準で障がい者の雇用数を維持（なお、2023年度から人事部ダイバーシティ推進室はコーポレート企画室DE&I推進部となっている）
- ② **これまでの活動の歩み**：2009年の精神障がい者雇用モデル事業の受託や、本社新社屋建設（2012年）時の社内施設バリアフリー化、毎年の社内交流会（チャレンジフォーラム）の実施などを通して社内理解を獲得しながら取り組みを続けている
- ③ **障がい者採用の流れ**：ダイバーシティ推進室（現 DE&I推進部）が障がい者と配属部署のマッチングを支援。採用時は配属予定部署の担当者も面接に同席し、応募者との相性や適性を見極めを行う
- ④ **障がい者と経営トップとの交流**：毎年、障がい者と経営トップが交流する「チャレンジフォーラム」の中で意見交換の場を設けることで、障がい者の意見を活かした職場づくりにつなげる

## 1. 障がい者雇用取り組みの背景

2009年のダイバーシティ推進室設立を  
転機に進展

## 【1】ダイバーシティ推進の考え方

清水建設の創業は1804年にさかのぼる。初代・清水喜助が現在の東京・神田鍛冶町に開業して以

降、江戸城西の丸の造営や、日本初の本格的洋風ホテル「築地ホテル館」の設計施工など、歴史的価値の高い建築物や、国内外の建築物、土木事業で施工実績を重ねてきた。病院や教育施設などバリアフリー施設の建設も手掛ける同社は、“多様な人々が使う建物を、多様な人財が集う環境で考えたい”というメッセージを障がい者社員（以下、

障がい者)採用サイトで発信している。同社全体でもダイバーシティ&インクルージョンの推進を経営の重要課題の一つに挙げ、毎年社内でダイバーシティフォーラムを開催するなど、すべての人材が多様な個性と能力を発揮できる職場づくりに取り組む。

## [2]ダイバーシティ推進室(現 DE&I 推進部)の歩み

### (1)同室設立以前の状況

現在は積極的にダイバーシティ経営に取り組む同社だが、障がい者雇用はもともと取り組みが進んでいない分野だった。障がい者雇用の法的義務化以降、同社の障がい者雇用率は低水準で推移しており、特に1990年代前後のバブル経済期は法定雇用率を下回り、多額の障がい者雇用納付金を納付していた時期もあった。

障がい者雇用の取り組みは、2009年4月のダイバーシティ推進室の設立(2023年度からコーポレート企画室DE&I推進部となっている)が転機となり、大きく前進し始めた。ダイバーシティ推進室は、「障がい者」「女性」「外国人」の活用を活動目的の3本柱として発足した組織である。推進室

#### CORPORATE PROFILE

1804年創業。建設事業を柱に、非建設事業である不動産開発、エンジニアリング、LCV(ライフサイクル・バリュエーション)、フロンティアの4分野で事業を展開する。「子どもたちに誇れるしごとを。」をコーポレートメッセージに掲げ、時代を先取りする価値の創造に取り組む。

<https://www.shimz.co.jp/>

本社 東京都中央区京橋2-16-1

資本金 743.65億円

従業員数 1万845人

(2022年3月末現在)

設立当時から在籍する田中氏に、設立当時の状況について伺った。

「私は入社以来人事部で仕事をしていましたが、障がい者雇用が進展しないことが気になっていました。当時の上司に特例子会社の設立を提案するくらい、障がい者雇用について危機感がありました。しかし、2000年代に入ってCSR(企業の社会的責任)を求める社会的な風潮が強まり、これまでの“納付金さえ納めていればよい”という世の中の雰囲気が変化してきました。そんな中でダイバーシティ推進室が発足し、当時の室長と私の2人体制でスタートしました。一方で、会社から障がい者・女性・外国人を『活用』するという活動の柱を提示され、『活用』という言葉にとげがあるとも感じました」

ダイバーシティ推進室設立前の同社では、障がい者を契約社員として雇用していた。それでも法定雇用人数に足りていなかったことから、まずは法定雇用率をクリアすることを目標に据え、活動をスタートした。

### (2)精神障がい者雇用モデル事業の受託

折しも2009年4月1日、障がい者雇用義務の対象に精神障がい者が加わるタイミングであったことから、同社は厚生労働省が実施する精神障がい者雇用モデル事業を受託した。臨床心理士を新たに採用し、就労支援センターと連携した上で、それまで実績のなかった精神障がい者の雇用に取り組んだ。障がいを持つ求職者が集まる面接会への積極的な参加や、人材紹介会社との契約を進めつつ、ハローワークにも足を運んだ。労力と資金が必要な取り組みだったが、これまでの納付金額と比較すると圧倒的に低廉であったため、社内的にも抵抗感はなかった。

実際に障がい者を採用した後は、人事部内で職業トレーニングを実施した上で各部署へ配置する

計画だった。人事部内で活動を完結させず、当初から他部署を巻き込んだことは、会社全体で障がい者雇用に取り組む風土づくりを意図したものと田中氏は振り返る。

ただ、2年にわたる精神障がい者雇用モデル事業の受託は、大成功という結果にはならなかった。例えば、臨床心理士は、カウンセリングや医学的な立場でのアセスメントには有効である一方、障がい者の仕事上のつまづきをフォローし切れなかった。また、就労支援センターはスタッフごとに対応の違いが見られ、障がい者のプライベートにまで踏み込もうとしない人もいて、欠勤などトラブルが発生した際に十分なフォローを依頼することができなかったケースもあったという。

採用した障がい者にも問題が見られることがあった。中には会社に入れたことだけに満足し、業務を遂行することへの意識が低い社員が見られ、欠勤が目立つケースもあった。

人事部内でのトレーニングにも障がい者ならではの難しさがあった。複雑な作業ができる一方で簡単な書類記入に手間取るなど、得意・不得意の把握が難しく、個別対応が必須だった。配属を予定していた部署では障がいへの理解を促す研修を実施したが、前例がないことから抵抗感が強く、トレーニング後の配属を断念することも多かった。

### (3)当初の取り組みの振り返り

精神障がい者雇用モデル事業の受託を受けた取り組みは順風満帆とはいかなかったものの、受託を通し、障がい者雇用に対する社内の抵抗感への対応において、ダイバーシティ推進室内でさまざまな工夫を考える好機ともなった。中でも、①障がい者雇用は「法律で決められている」とコンプライアンス上の理由から説得する、②該当部署で多忙を理由に対応に難色を示す場合は、これを逆手に取って「人手が足りないなら受け入れてみて

は」と提案する、③建設業ならではの事情として「障がい者雇用への取り組みが入札の要件に入っている」ことを理由に説得する——などのアプローチが有効だったという。また、必ず「断ってもよいから、一度会ってみてほしい」と促したと田中氏は話す。

「直接会って初めて、履歴書だけでは分からない本人の良さが分かります。一度会うと、“障がい者についてよく分からない、一緒に働くのが不安だ、仕事を任せられない”といった先入観が思い込みであると気付いてもらえました。さらに、実際に障がい者を配属した部署では、意識が高まった社員が積極的に障がい者と向き合うようになったり、その様子を見た他部署から障がい者雇用に取り組みたいという声上がるなど、受け入れの動きが波及したりする効果がありました」

また、多くの障がい者と面接で触れ合うことで、職業能力の見極めにおいて、以下の視点が固まったという。

- ①本人の「できます！」は鵜呑みにしない
- ②SPI等の職務能力や適性を測る検査を利用する
- ③配属予定部署の担当者が面接に同席する
- ④年齢が若いからといって（ポテンシャルに）期待し過ぎない
- ⑤高齢者は健康問題に留意する

「例えば、『フランス料理のフルコースが作れます！』とアピールされたら、料理が得意な人なのだと思いますよね。ですが、その人に『冷蔵庫にある材料で適当に何か作って』と頼むとフリーズしてしまった——というようなことが起き得るのが、障がい者雇用だと思います。普段フランス料理のフルコースを作る場面はほぼないですし、仕事では時間や条件が制限された中で成果が求められることばかりです。『この仕事ができるなら、

あの仕事もできるだろう』という予測が通用しないのが、障がい者の職業能力の見極めで難しいところといえます。若いから教育次第で伸びるだろうと期待しても順調にいかなかったり、高齢者では業務負荷や加齢により別の病気を発症してしまったりした事例もありました。SPI検査等を活用することや、面接に配属予定の部署担当者が同席することは、職業能力の判定や、配属後の対応検討に有効だと考えています。認識の行き違いは会社も本人もつらい思いをすることになるので、事前に丁寧に精査したほうが安全です」(田中氏)

#### (4) 本社新社屋の建設

2012年の本社新社屋建設をきっかけに、ハード面の整備も前進した。自社設計のため、これまでの社屋では雇用が難しかった障がい者にも対応で

きるバリアフリー化をダイバーシティ推進室として要請したが、社内の設計部の一部の担当者からは「バリアフリーの恩恵を受ける社員がどれほどいるのか」という疑問を呈されたりもしたという。

「設備が整っていないから雇えない障がい者がいるということが、社内で理解されていませんでした。本社は多くの来客を迎える“モデルルーム”としての役割もあることをアピールし、また、容積率など建築条件の緩和には、地域の交流センターや防災センターの役割を担うことが要件となることを示しながら、社内の理解を得ました」(田中氏)

新社屋ではバリアフリー化に加え、障がい者のための設備を充実させた[写真]。一方で、下肢障がい者への対応のため各フロアに設置した手すりは、視覚障がい者から「誤ってぶつかってしまう」

写真 本社のバリアフリー化(障がい者のための設備等)



各フロアに手すりを設置しました



従業員通用口のフラッパーゲート  
左端は車いすでも通れるように幅広になっています



多目的トイレ  
車いす・オストメイト対応



車いす対応のエレベーター内部  
点字表示と音声対応もしてあります

という意見が出るなど、障がいによっては使いにくくなるケースもあった。誰もが使いやすい設備を目指し、今後も改良を進めていく。

### (5)経営トップとの協働

ダイバーシティ推進室の活動が進む中、経営トップの意識も一層高まっていった。2013年、当時の社長であった宮本洋一氏（取材時点は会長）が、日本IBM社社長の呼び掛けを受け、静岡県で開催された天城アクセシビリティ会議に参加した。これは日本IBM社の研修施設（天城ホームステッド）で2010～2014年にかけて毎年実施された、障がい者への真の理解を目的とする経営者向けのフォーラムである。このフォーラムにおいて、宮本氏は「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」（真っ暗な部屋の中で視覚障がいのガイドの下で行うワークショップ）への参加や、当時IBM社でフェローを務めていた全盲の研究者浅川智恵子氏との交流を通し、障がいを持つ人材の能力発揮や、ビジネスイノベーションへの貢献に関心を高めた。

また、同社は同時期に発足した企業アクセシビリティ・コンソーシアム（以下、ACE）にも参画した。ACEは障がいの視点からビジネスにイノベーションをもたらす人材を増やすことを目指し、「企業の成長に資する新たな障がい者雇用モデルの確立」をミッションに掲げる一般社団法人である。現在、宮本氏はその理事を務め、毎年のフォーラムには同社の社員が参加している。障がい者同士の交流会「ワイガヤセミナー」には、参加者を指名して派遣する。障がいのある社員が社外のコミュニティーを広げ、社内の取り組みについて他社と比較し新たな知見を得る機会として活用している。

### (6)障がい者雇用の進捗期

経営トップの呼び掛けもあり、2016年ごろから

障がい者雇用への取り組みが大きく加速し始めた。宮本氏の「障がい者雇用への社内の関心がこれからも続いてほしい」という思いから、会長と社長のトップが主導する取り組みがスタートした。

具体的には、同社の宿泊型研修施設をバリアフリー化し、障がい者も研修に問題なく参加できるようにしたほか、会話の内容が端末に文字で表示される「UDトーク」アプリや、多目的トイレの空き状況を確認できるアプリ等を導入する、障がい者も対象とした火災総合訓練を実施するなど、ソフト面での働きやすい環境づくりにも力を入れた。また、社内報での会長、社長による情報発信や、3.で後述する社内eラーニングやチャレンジフォーラム（障がい者と経営トップの交流会）の開催は現在も続く取り組みだ。

## 2. 現在の障がい者雇用施策

DE & I 推進部が  
配属部署とのマッチングを支援

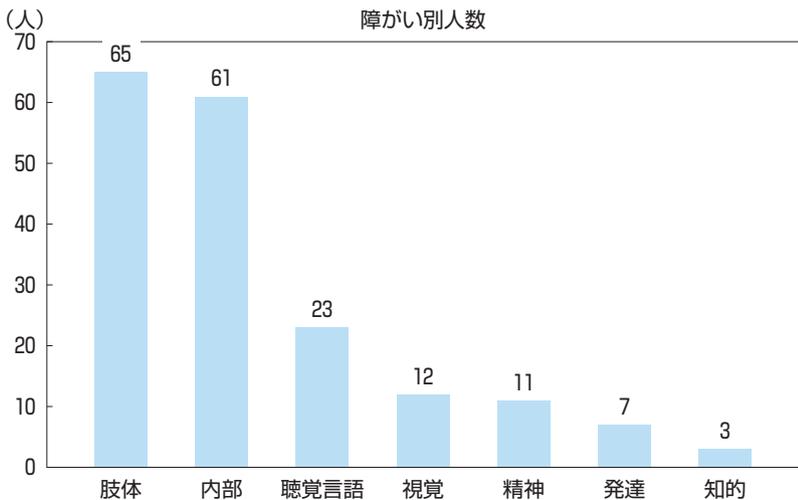
### 【1】雇用の状況

障がい者雇用は現在、田中氏と岡田氏の2人体制で担当している。障がい者は2023年4月1日時点で182人在籍し、119人が正社員、63人が契約社員として勤務している【図表1】。2023年4月現在、従業員数1万1212人の同社において、障がい者雇用率は2.47%となる。

障がいの内訳では、肢体不自由65人、内部障がい61人、聴覚言語障がい23人、視覚障がい12人、精神障がい11人、発達障がい7人、知的障がい3人となっている。特例子会社は設置しておらず、全員を直接雇用しており、建設業に適用される障がい者雇用の除外率制度（雇用する労働者数を計算する際に、除外率に相当する労働者数を控除する制度）における除外率（20%）の適用も受けていない。

図表 1 障がい者の内訳

|               |         |
|---------------|---------|
| 〈2023年4月1日現在〉 |         |
| 従業員数          | 1万1212人 |
| 障がいのある従業員数    | 182人    |
| 障がい者雇用率       | 2.47%   |



## [2]採用の流れ

### (1)配属候補部署とのマッチングを重視

一般の社員の採用と同様、長く業務に携わる中で経験やスキルを磨いてほしいという思いから、現在は新卒採用に軸足を置いており、中途採用でも若手を積極的に採用している。最近では新卒採用向けのパンフレットも制作している [図表 2]。

採用面接は対面形式を基本とする。地方支店での採用についてはDE & I 推進部での面接を省略する場合もあったが、近年はオンラインで同部による面接を実施している。

採用時はまずDE & I 推進部が応募者の経歴に目を通し、応募者の意向を踏まえつつ、適性のありそうな部署への打診を行う。その後は配属予定部署の担当者も同席してマッチングを兼ねた面接を行う。

「同じ障がいでも人によって必要な配慮やできる業務の幅は全く異なります。配属部署との相性は、お互いに会って見ないと分からないので、マッチングの段階では丁寧に擦り合わせを行います」(岡田氏)

### (2)業務内容

施工管理、設計、施工支援、見積もり、研究、人事総務など、配属部署は多岐にわたり、一般の社員と同じ職場・職種で業務を行う。CADオペレーター（コンピューターを操作し建築や土木の設計図を作成する職種）等のスキルを持つ場合は、これを活かす職場に配属されるが、採用時はスキルの有無よりも会社への貢献意欲を重視している。

### (3)定着支援体制

定着支援、相談支援体制として一律の形式は定めておらず、本人の希望をくんだ個別対応を重視する。最近の例では、配属予定部署で2週間の職場実習を行い、懸念点を解消した上で正式に配属となった発達障がいの社員がいる。また、聴覚障がいのある新卒の新入社員には、手話でのビジネスマナー研修を実施した。

必要な場合はDE & I 推進部から本人に声掛けをし、個別にケアを行っている。さらに、同じ障がいのある社員同士の社内コミュニティーは、定着に良い効果をもたらしていることから、社員同士の横のつながりづくりを支援している。勤続年

図表2 障がい者向けの新卒採用パンフレット

### 安心して働ける環境づくり

<https://www.shimizu.co.jp/company/about/diversity/thought/>

障がいのある従業員が活躍するためには、働きやすい職場環境が必要です。空き状況がスマートフォンやパソコンで確認できる多目的トイレや、音声変換アプリ「UDトーク」の導入、テレワークの実施、さらには障がいのある従業員向けの相談窓口も設置しています。

**多目的トイレ**



本社の2Fと12Fに設置。空き状況をパソコンやスマートフォンで確認できます。

**幅の広いゲート**



車椅子でも通れる幅を確保しています。

**通路の手すり**



各階通路に手すりを設置しています。

**宿泊型研修所の居室を一部バリアフリー化**







車椅子ユーザーが設備の関係上一緒に宿泊できない、懇親会に参加できないことに心を痛めた同僚からの相談により実現しました。

**相談窓口の設置**



障がいや有する従業員の相談窓口

困った時や悩んだ時のための相談窓口をインターネット上に設置。本人だけでなく上司や同僚の皆さんからの相談も受け付けています。

**UDトークの活用**



発話した内容がスマートフォンなどで表示される音声変換アプリ「UDトーク」を導入して対話をサポートしています。

**在宅勤務制度の導入**



障がいがあることで通勤が難しい従業員や体調が不安定になりやすい従業員などが活用しています。

### 全従業員への理解促進活動

<https://www.shimizu.co.jp/company/about/diversity/challenged/>

障がいのある従業員向けの避難訓練や、障がいについての基礎知識を学ぶ全従業員向けe-learningの実施、障がい当事者、上司、同僚の意識啓発を目的とした従業員フォーラムも開催しています。

**火災総合訓練**



本社勤務の障がいのある従業員（下肢・聴覚・視覚）を対象に隔年で避難訓練を実施。当事者・サポーター計約50名が参加しました。

**従業員向けe-learning**



障がいに対する理解を促進するため、基礎知識を学ぶe-learningを全従業員に実施しました。

**フォーラムの開催**



意識啓発を目的に、障がいのある従業員のフォーラムを2018年から開催。会長、社長、役員、従業員との対話の場を設けています。

**人事部からのメッセージ**

私たちの仕事は日本のみならず、世界のフィールドで、巨大なプロジェクトをはじめとするさまざまなものづくりを通じ、豊かで快適な社会をつくり、人々の安全・安心を守り、社会に貢献することです。

これは決して簡単ではなく、一人で成し遂げることはできません。さまざまな課題や問題に対し、社員だけではなく、社外関係者も含めた多くの仲間と一緒に取り組んでいます。

素直な道りではありませんが、それぞれの強み・カラーを持ち寄り、お互いに知恵を出し、切磋琢磨し、時には笑って、力を合わせてゴールを目指します。

志を高く持ち、挑戦を厭わず、チーム一丸となって、明るい未来を築く『新しい仲間』を必要としています。

数の長い聴覚障がい者間ではチャット等で自主的な情報共有が行われている一方で、発達障がい者については近年採用した社員が多いことから、DE&I推進部で交流会の実施を予定している。

#### (4)障がいへの配慮

合理的な配慮を行うことを前提としつつ、周囲、特に上司の日々の接し方が最も重要であると考えている。本人のモチベーションを大きく左右することもあるからだ。

『障がい者だから難しいだろう、とにかく配慮しないと』といった勝手な思い込みで、本来すべき業務の割り当てを躊躇するのは、配慮ではないと思います。また、障がい者から『経験したことがない仕事なのでできない』と言われるとこちら

もひるんでしまいがちですが、初めての仕事ができないのは、障がいの有無に関係なく皆同じです。『障がいがあるからできません』と言われたとしても、どうすればできるかを上司が本人と一緒に考えるのが本来の指導ではないでしょうか。障がい者も実は“面倒くさいからできないと主張しているだけ”というように言動の裏に本音が隠れていることもあるので、上司と本人の話し合いは重要です。また、一度や二度の失敗で『だから障がい者には任せられない』と障がいのせいにするのは間違いで、それは上司自身のマネジメントの問題と捉えるべきです。仕事ができない、任せられないというのは障がい者本人だけの問題ではないと思っています」(田中氏)

労政時報 第4057号/23. 6. 9 29

### [3] 就業環境と処遇、マネジメント

採用活動はDE&I推進部で取りまとめているが、障がい者は採用後、全国各地の事業所に配属される。人事評価、処遇制度は一般の社員と同一のものを適用する。人事評価は現場に任せているが、成果を評価する点で特に差異は設けていない。勤務時間も同様で、午前8時30分～午後5時10分を定時とし、前後に時間をずらすスライド勤務制度も一般の社員と同じく利用可能だ。ただし、精神障がい者に限っては、勤務開始時に体調の変化が表れやすいことから、本人の希望にかかわらず5時間程度の短時間勤務からスタートする。

在宅勤務も可能としており、車いすの使用など通勤時の天候に左右される事情がある場合は、当日在宅勤務に変更するといった柔軟な対応を行う。また通院の必要がある場合は、上司と話し合いを行った上で個別対応を取る。

### [4] 障がい者本人に求めること

これまで多くの障がい者と面接を行い、その後の定着までフォローしてきたことで、面接時に見極めるべきポイントが経験値として蓄積されてきたと捉えている。建設の仕事我希望する人財や、同社で働くこと自体への興味、意欲がある人財は、採用後も長く前向きに業務に取り組む傾向があり、中でも社会に貢献したいという思いがあると、高いモチベーションを持って働くことが多いようである。一方で、「大企業なら障がい者として入社するだけで自分は貢献できる」というモチベーションの応募者は、前向きな勤務につながらないケースが多いという。

同社で働くに当たっては、障がい者本人に対し、①健康管理、②困ったときに相談できるネットワークづくり、③スキルアップの3点を求めている。

「障がいがあるからこそ、人一倍健康管理に気を

付け、勤怠の安定に努めてほしいと話しています。さらに、充実した会社生活には社内のネットワークづくりも必要ですから、上手に相談でき、周囲も気持ちよくサポートできる関係づくりが大切だと伝えていきます。また、仕事をする以上、自身のアップデートは障がいの有無を問わずどんな社員にも求められるため、会社側も十分な教育機会を与える必要があると考えています」(田中氏)

## 3. 関連する取り組み

障がい者と経営トップの  
交流機会を設ける

### [1] 社内eラーニング

障がい者に対する社内理解促進を図るため、2017年にeラーニング教材を内製した。同社のダイバーシティ推進方針とトップメッセージ、障がい者雇用に関する法律の概要や、コンプライアンスとCSR上の意義などを解説した上で、内部障がいや視覚障がいなど、障がいごとの特性や、必要な配慮をまとめた内容となっている。

今後は、同社で働く障がい者の意見や働き方をヒアリングした上で、教材の構成やメニューをアップデートすることも検討している。

### [2] チャレンジフォーラム

経営トップの発案で、障がい者と会長・社長の交流会であるチャレンジフォーラムを毎年実施している。社長からのメッセージや基調講演、障がい者によるパネルディスカッション、懇親会といったプログラムで構成する。また、フォーラムの中では障がい者からの希望をくみ取る機会として経営トップとの意見交換会も実施しており、在宅勤務制度要件の緩和や、社内の自動ドア導入など、これまで多くの改善提案が採用された。

チャレンジフォーラムは一般の社員も参加でき、

障がい者雇用への社内の関心を高める機会にもなっている。業務上の安全配慮の観点から、これまで障がい者の建設現場への配属は行っていなかったが、チャレンジフォーラムをきっかけに、現場の工事長からの要請があり、障がい者を現場監督や事務の研修に派遣する事例も出ている。

#### 4. 取り組みの成果

ダイバーシティ推進室設立の翌年以降、法定雇用率を上回る

##### [1] スキルを獲得し活躍する社員

ダイバーシティ推進室が発足した翌年の2010年から、法定雇用率を上回る水準で障がい者を雇用している。採用後は障がいに関係なく各部署に配属されることから、それぞれの職種で能力を発揮している。

顕著な活躍の例として、聴覚障がいのある社員で、入社後に1級建築士の資格を取得し、現存しない歴史的建造物を古い設計図や写真から複製する同社のプロジェクトに参加しているケースがある。また、手足の指の欠損がある社員で、入社後にデジタルスケッチという建築デザインのスキルを取得し、国際的な権威のあるコンテストで日本人初のグランプリを獲得した社員もいる。

障がい者の定着状況は数値化していないが、定着率は高く、数十年勤務し、定年退職を迎えるケースも多く見られる。

##### [2] 障がい者を受け入れる現場の声

障がい者雇用の取り組み開始当初は社内さまざまな意見があったが、最近では「メンバーに障がい者がいても、そのことを意識しないで仕事をしている」といった声が多く聞かれ、現場の理解や受容が進んでいるものと受け止めている。ただ、配属部署では、障がいの特徴への理解を促すこと

が必要であるという。近年の例として、聴覚障がいのある新入社員の配属予定部署に対し事前の研修を行ったケースでは、当初及び腰であった社員の態度が、研修を通し知識を得ることで変化したという。

「例えば、パソコン操作を教えるとき、聞こえる人同士であれば説明する側が画面を見ながらしゃべり続けても問題ないですが、説明を受ける側に聴覚障がいがある場合は、相手が理解したことを確認しながら段階的に説明しないと一方的に話しているだけになることもあります。実際に、聴覚障がいのある社員から『指導を受けるとき、聞こえたふりをしてしまったことがある』という話を聞いたことがあります。研修で適切な指導方法を解説したところ、その後、実際の指導で実践されたことが確認できました。障がいのある新入社員は配慮に驚き、喜んでくれていました」(田中氏)

見目で分かる障がいや内部障がいの場合は事前研修を行わないこともあるが、聴覚障がい、精神障がいは、受け入れる側に知識がないと擦れ違いも起こりやすく、定着が難しいといわれていることから、それぞれの障害について正しい理解を深める研修を実施する。ただ、必要以上に緊張感が高まることのないよう、研修時の雰囲気づくりには注意しているという。

##### [3] 障がい者自身の声

障がい者の交流の機会となっているチャレンジフォーラムでは、障がいのある社員から同社の取り組みや同社での働きがい・働きやすさ等への意見が集まる。自分の存在意義を確かめられた、障がいを持っていることに引け目があったが、頑張りたいと思えたなど、前向きな声が多いという。また、職場で障がいについて話す機会が少ない中、フォーラムで意見交換ができたことへの満足感も聞かれたという。

## 5. 今後の展望、他社へのメッセージ

多くの障がい者と接する機会を設けた上で、一人の人間として障がい者と接することが重要

### [1] 今後の展望

今後の課題として、障がいのある社員一人ひとりが戦力となるために、本人と周囲の意識啓発、教育プログラムの提供を挙げる。難関資格の取得など配属後にスキルを磨く社員も一部いるものの、一般の社員向けの定期的な教育プログラムに参加できない障がい者については、本人の努力任せになっている部分が多いとみているからだ。

また、近年採用数を増やしている発達障がいのある新卒社員の今後のキャリアプランも、目下の課題と認識している。

「今後勤続を重ねるにつれ、どういった問題が生じるか、あるいは会社としてどのようなキャリアパスを用意できるかについては課題感を持っています。ただ、一般の社員にも能力の濃淡はありません。障がいを前提に入社したからといって初めから業務の幅を狭めることは、成長を妨げてしまうと思います。

将来的には障がい者が経営層、経営幹部として働くことのできる企業となることが理想です。そのためには本人の努力も必要ですし、周りの理解や協力も大事だと考えています」(田中氏)

### [2] 他社へのメッセージ

最後に、障がい者雇用に取り組む企業へのメッセージを伺った。田中氏は、まずは社員に対し、特別支援学校や就労支援施設の見学など、なるべく多くの障がい者と接する機会を設けることをポイントに挙げる。

「多くの人に会うと、同じ障がいがあっても人それぞれだと理解できます。そして、相手を“障が

い者”としてではなく、一人の個性を持った人間として見る事ができれば、相手の得意なところや苦手なところ、成長できそうなところを探す視点で接することができるようになると思います。いつでもどこでも、何でもできそうな人だけを採用するのではなく、できる仕事に限られているかもしれないけれど、そういう人たちを組み合わせ、**“大きい仕事”**をできるようにすることが、ダイバーシティマネジメントだと思います」

また同氏は、障がい者自身に注目を集め、社内の理解を促進することも重要だと指摘する。障がい者が表舞台に立つ機会を与え、トップと交流できる場をつくることで、障がい者と関わる周囲の社員も、良くも悪くも自分の対応に気を付けるようになり、結果的に障がい者本人を守ることになるという。

「ただ、トップダウンだけではうまくいきませんから、人事としては実際に受け入れる側の社員に寄り添って、ともに取り組むことが成功の秘訣だと思います」

さらに同氏は、障がい者と働く上で、周囲は必要以上に身構えなくてよいとも話す。

「『障がいについて本人に深く聞くことで傷つけてしまうのでは』と心配しがちです。もちろん、障がいを明らかにせず働きたいという社員もいますが、障がいをオープンにしている社員は、意外と障がいについて話したいという気持ちが強い場合が多いです。普段の人付き合いを振り返ってみると、少し踏み込んだ話をしたことがきっかけになって、親しくなることがありますよね。障がいのある社員で初めは注文の多かった人が、こちらから話を聴くことで、会社の取り組みに理解を示すようになってくれたこともありました。まずは行動を起こして人に働き掛けることが大事。そして人が変われば会社全体が変わっていくと、障がい者雇用に取り組む上で実感しています」