

「お断り」 あえて、障害者、という言葉を使うことを予めご容赦ください。

※クビキ(軛) … 「自由を束縛するもの」という意味。

先入観と固定観念のクビキとは無縁に出発

私は、父が早世したため、昭和四九年に先代から家業を引き継ぎましたが、家業を起こした祖父はもともと教育畑一筋で、中学校の校長を定年退職した後、メッキ屋をはじめた人です。また、祖母は民生委員を兼ねながら聾学校に勤務と、日常的に障害者と接している人でした。ですから私の場合も他の子どもに比べれば障害者に関する違和感は少なく、会社を引き継ぐ前から、障害者に対する旧来の見方や、障害者雇用に伴うたじろぎはあまりありませんでした。

それでもいざ自分が責任者となって障害者を会社に迎え入れるとなると、抵抗感は少ないといっても、工場現場での労働環境整備や作業手順の反復指導等から種々の社会的手続きまで、予想をはるかに超える複雑な日常が待っていました。それ以来、二十年を超える年数、こうした様々な試行錯誤の繰り返しの中で、障害者雇用にかかるノウハウ蓄積と社内体制整備を行ってきました。

微力を顧みず、障害者雇用を会社の事業運営の中で定着させるべく追われる日々でしたが、お蔭様にて県障害者雇用促進協会やハローワークをはじめとする関係機関、また障害者の家族や地域の方々、さらには取引先や協

力企業の温かいご理解・ご助力を得て、ようやく落ち着いて人様にも語れる段階に辿りついた感があります。振り返れば、容易にお伝えできない労苦の連続でしたが、この間も、人は皆同質ではないが、同等であるべきという信念は揺るいだことがありません。私は幸せにも、障害者に対する偏見や先入観にさほど拘泥こうどいされない育ち方をしたことで今日があると思っています。

コンセンサスが連携の原点

家業を受け継いで二十五年、私は常に障害者とともに歩んできました。私の思いが社内に行き渡っていくにつれて、健常者の従業員たちも障害者との付き合い方を考え努力してきたことを忘れることはできません。いま残っている健常者の従業員たちは、障害者といかに付き合い、いかに協調・協同作業をするかを日々業務上の課題として取り組んできた社員です。この中には恐らく、障害者に対する根強い偏見を持っていた者もいたことでしょう。それでも、障害者と協調しなければ業務が進行しません。障害者観を改めないがきり、当社で勤務を続けることは困難なのです。このことは何も障害者優先の勤務体系を意味しているものではありません。あくまでも障害者と健常者は従業員として同等です。言うまでもなく、職階上の上下関係はありますが、同僚という水平な立場で働くときは、対等な共同作業です。ただし、どこの職場でも、先輩が後輩を先導したり、あるいは年長者が年少者をアシストしたり、もしくは慣れて元気がより残っている者が、不慣れなため消耗気味の者との間で、

その場面にかぎり主と従の関係で業務を遂行したりというのは普通に見られる現象です。これが当社においては、前者に当たる役を健常者か、もしくはベテランの障害者が務めるといったことが加わるわけです。言葉にすれば、これだけのことになりましたが、実際に現場では様々なバリエーションと幅の間にたくさん事例が詰まっています。これこそ障害者と健常者間の連携、あるいは全従業員の連携の実体です。固定のマニュアルは作るにしても体感、体得したうえで実務に対処していくほかないケースも多々あります。コンセンサス(意識の共有)のないところには力も生まれませんと言います。まさに日常の現場で、行違いや思い違いを相互に是正しつつ、頭だけでなく身体を通してのコンセンサスを培^{つちか}っていくことが重要になります。皆がコンセンサスをもって集^{つど}っている職場には、笑顔や明るさが伴っているものです。

品質管理は良いイメージから

障害者雇用に力を注いできたからといって、健常者の募集をなおざりにしていたわけではありません。この間も多くの健常者が入社しました。いまでは障害者が主力で担っている、治具^{じぐ}への部品の引掛作業も、かつては女性パートにも一部を任せましたが、仕事上の理由、あるいはそれ以外の様々な理由で離職していきました。業務のツボを知るところまで持続しなかった人もいましたし、はじめ打ち込んでいたものの思いのほか大

変ということでも去っていった人もいました。健常者の場合、第一印象で簡単な業務だと見なしてしまうと、当初、研修・訓練期間を設けても、往々にしておざなりな取り組みになりがちです。安全と無事故が何より優先ですから、最初が肝心と、念入りに教えようとする、それが返って逆効果のように作用したような人もいました。残念ながら、そのような例に多々あってきました。

それに引きかえ、障害者の場合は、最初の指導や例示をこだわりなく反復しますし、業務に入ってから指示にも素直に従います。これがケガを防ぐ最高の対策になりますし、ゆくゆくは状況が変化したときなどのスムーズな、気づき、につながります。正直なところ、当社において障害者の定着率が高い理由は、この辺りにもあるのかと思っております。

鉄は熱いうちに鍛うてと言いますが、障害者を新規採用したときに最も腐心していることが、にんばおり二人羽織、と、良いサンプルの明示、です。二人羽織とは、部品引掛作業を行うときの基本であるハツケヨイの姿勢、治具に対しての立ち位置、部品を持つ手と部品を引掛る手との相互関係や治具との間隔などを、私が黒子のように寄り添って稽古場けいこばでの習得に似た覚え方をしてもらうものです。この訓練方法は、私自身が長年、部品引掛作業やライン管理をしながら、実戦的に体得したものであり、安全のためにも、能率確保のためにも、今や欠かせぬものとなっています。こうやって体得したものを、すべての場合について、最初から完全な手順として書き表すこと

は中々困難なので、マンツーマン、身体対身体で伝えるようにしています。他方、良いサンプルの明示とは、一人で最終工程までかわるわけではないものの、訓練当初に、検品に通るものと、検品で不適合品とされるもの、つまり製品としての良い例と悪い例の見本を、しかと目で確かめることで頭に叩き込んでおいてもらうということです。製造業、それもアッセンブリ以前の一次工程の業種とはいえ、最終消費者のことを思えば、いかにして顧客満足を得るかが大事であり、皆が良いサンプルを常にイメージしつつラインで作業することにより、納入先に胸を張って納品できることは、信頼獲得の基礎でもあります。

二人羽織と良いサンプルの明示については、わかりやすい言葉と認識しやすい写真で構成した、マニュアルともなる作業標準を掲示、日常的に再確認してもらうことで、品質管理の徹底につなげています。

安全管理は相手の立場に立って

品質管理とともにいつも留意していることが、安全管理です。定期的に行う、地震火災時の対応訓練と、二次災害防止のための避難誘導訓練のほか、毎日行っているのが、モチベーション訓練と、KYT、いわゆる危険予知トレーニングとを組み合わせた朝礼です。ここでは輪番制のリーダーのもと、点呼や指差確認などを、ロールプレイング的要素も加味した実践法で反復しています。

また、社員に期待していることの一つに、振舞いの美しさがありますが、振舞いの美しさは、結局、無駄な動きや粗雑な動きが少ないということであり、効率上も理に適った行動をしているということだと思います。ところで、振舞いの美しさは、どこからやってくるのでしょうか。それはルールやマナーの遵守じゆんしゆから来ていると思います。エチケットと同様、ルールやマナーはやみくもに出て来たものではありません。長い時間をかけて形成されたものです。守ることで、スペースが上手に活用されたり、対人間の不毛な行違いを避けたりすることができます。しばらく前に、江戸の人が人口過密とどう折り合いをつけつつ平和的に暮らしていたかという、「江戸しぐさ」に関する本がベストセラーになりましたが、現代に満ちているギスギス感を緩和するヒントがあるのではないかという思いで読んだ方も多かったのではないのでしょうか。朝礼においては、当社独自のルール集やマナー集にあたる、「毎日の朝礼、手づくり集大成」等の中から、日ごとにテーマを選んで、相互にルールやマナーの再確認をしています。

さて、ルールやマナー以前に、工場内での動き方について、絶対に守らなければならないことがあります。工場内はライン等で通路を仕切るとともに、仕掛品や製品等の置場もそれぞれ決まっています。ただし、その脇をフォークリフトが動き回り、荷捌にさばきスペースにトラックが進入してくることもあります。漫然と動いていると、業務中に事故に遭うこともあり得ます。事故が起きてからでは遅いと、当初は口酸っぱく注意していましたが、

いまひとつ浸透していないように感じられたため、女性ドライバーの提案を受け、いまでは定期的に、危険度認識のためのシミュレーションを実施するようにしています。具体的には、実際にフォークリフトやトラックの運転席に座ることで、運転者から見える範囲（視野）をじかに確かめてもらいます。導入して以降、このシミュレーションが皆の脳裡のうりに定着し、とくに障害者のヒヤリハット体験は稀まれになっています。今後も油断せずシミュレーションを継続するとともに、他の場面への応用も図っていきたいと考えています。

大不況が教えてくれたこと

各種金属部品の表面処理が主業務ですので、低品質のものを納入したのでは、完成品となる自動車や電気機械等の性能低下につながりかねません。前記はほんの一例でしたが、平成十六年に取得したISO9001と同14001に従い、品質管理と環境対策に重きを置いてきたことが、功を奏したことが最近ありました。皆さんご記憶のとおり、平成二十年秋、世界の経済界を震撼しんかんさせるリーマンショックが起き、日本も百年に一度の未曾有みぞうの大不況に襲われましたが、当社もその波にまともに巻き込まれ、受注は激減しました。世界恐慌の起爆剤になるのではないかとさえ危惧きぐされたぐらいの不況でしたから、いつ終息するか受注回復の見通しが全くつかないまま、社員に長時間の手待ち時間を強いて不安感を与えてはいけないと、差し当たり、念入りな設備メンテナンス

や工場周辺の清掃等を実施することで日を送りました。しかし、長期間そんな日暮しを続けることはできませんので、一時は、会社を閉めることさえ覚悟しました。

そんな悶々とした思いで秋から冬を過ごしていたわけですが、年明け後まもなく、半年前の夏ごろからの引き合いが現実^{もんもん}に動き出し、ある金属素材会社から、発注をいただくことができました。大不況とはいえ、否、大不況ゆえに、同社では、品質レベルの維持とコスト低減を両立させる方策への模索^{もさく}を一層強めていたところへ、当社に関する情報が入り、本格的な処理委託を打診してきた次第です。同社が当社を評価してくれたのは、良いものを早く安くの品質管理方針の徹底と、環境負荷物質の排出低減の取り組みでした。いずれも障害者・健常者の分け隔てなく一丸となつてすすめた、5S活動やトレーサビリティ重視の工程管理^{たまもの}の賜物です。ISOの精神を日常的に実践してきたことが、創業以来の最大の危機を克服する途を開いてくれました。

とくに5S活動の中の清掃と清潔保持に関しては、障害者も全員参加で取り組んでくれたおかげで、久しぶりに社を訪れた方から、七年前の工場新設時と変わらない清潔さと、高い評価を頂戴することもあります。製造業の現場に精通した方なら、工場の清潔さと品質レベルとの間に高い相関があることはよくご存知のことと思います。作業の節目^はごとの手洗いと整理整頓、昼食前の手指消毒とうがい、更衣室や食堂を利用するときの移動用スリッパへの履き替え^かなど、障害者同士で守り忘れがないよう注意し合ってくれたおかげで、いまでは入社時に何

度も教えなくても、伝統のように受け継がれています。

それからリーマンショック後の会社存亡の危機のときのことで、もう一つ特記しておかねばならぬ副産物があります。それは、仕事が減ったことで沈滞ムードにならないよう、また、退勤時間が早まったことで余計な寄り道などしないよう、サッカー部を結成し、空き時間を使っての練習に励んだことです。最初はスキップもドリブルもできず、毎日、スキップとドリブルを続けました。子どもの頃からスポーツと触れ合う機会がなかった障害者たちは、まるで水を得た魚のように、サッカーボールをたどどしくも転がし続けました。雨の日、風の日、酷暑の日も欠かさず続けた、体力作りのための昼のランニングも、一日とて休んだ障害者はいませんでした。言うまでもなく、サッカーはチームプレイですから、練習メニューにもそれが反映します。十分密接な連携プレイとなるとこれからですが、練習を通して連携関係や身体の共通感覚をある程度身につけたことで、やがて試合にそれが反映するようになりました。リーマンショックの副産物として、普段はなかなかできない、作業時とはまた別の身体的コミュニケーションを学ぶ機会をサッカーが与えてくれたわけです。災い転じて福となすと言え、些か大袈裟おおげさですが、やがて受注が復活してきたときの全面的再起動が、思いのほかスムーズにいったのは、サッカーのおかげもあると思っています。

「停滞は死滅に通ず」という大隈重信公の言葉を身をもって経験したのが、リーマンショック後の生産量激減

でした。不況から脱出するため需要を掘り起こそうと思っても、業種上というべきか、一次工程受託者の宿命として、自ら市場を創造するのはなかなか困難です。だからといって、座して死を待っていては、とくに障害者の従業員を路頭に迷わすことになります。幸い、半年後には受注が復元しましたが、このときの教訓として、本業の経済規模がこれ以上大きくならないのであれば、障害者の従業員に様々な職能訓練の場を提供することで、就労の機会、換言すれば、社会への入口をもっと広くしてあげねばと考えるようになりました。折から障害者自立支援法が定着しつつあるときでしたので、同法に基づく就労継続支援（A）事業所「ココロネ」を立ち上げました。次にこのことに触れたいと思います。

マッチングは最重要キーワード

雇用契約を結び、最低賃金以上の工賃を保障する、就労継続支援（A）事業所ですが、就労支援事業の中で唯一、労働法の対象となるからといって、従来の福祉工場的な考え方の延長上から立ち上げたものではありません。ようやく受注が回復した、その本業の経済規模がまだ横ばいのうちに、本業に打ち込む時間を調整しつつ、他の工場見学や作業実習を織り込むことで、新たなジョブや就労分野を見出しているという企き図とに基づくものです。もともとフジ化学を社会資源として見た場合、一般企業でありながら、福祉サービシ的役割も果たしてきた会社

なので、かねがね改編が必要とは思っていました。そこで、一般企業としてのフジ化学を身軽にすることも併せて、その機能を明確に区分したわけです。ただ、思いの外、受注が回復したため、いまのところまるでフジ化学の下請けのように見えますが、一段落したところで、当初の企図を実行していこうと考えています。

その実行にあたって一番に戒めていることは、障害者を慮るあまり、面倒見すぎないことです。障害者は何もできないだろうと先回りし、痒い所に手が届くような世話をしていると、伸びる芽を摘んでしまいかねません。もちろん、あたらしいジョブを習い始めるときは、基本が抜け落ちないよう十分な指導を心掛けますが、それが昂じて、いつまでも手を差し伸べ続けると、本人の学ぶ権利、仕事をする権利を奪うことになりかねません。それでは、ウエルフェア（福祉）がアンフェア（不公平）になってしまいます。

最年長者でもまだ四十歳未満という当社の障害者社員たちですが、いずれ中年・初老の齢に達していきます。そのとき両親が健在な者は少ないかも知れませんが、このとき独りでも生きていける社会制度・福祉制度が完備していれば良いのですが、年金問題のときにしばしば語られるように、公的負担（税・社会保険料等）をになう現役世代人口の減少一途が予測される中、正直、見通しは明るくないと思います。それゆえ、生きがいをもって生計を立てていくために、フル勤務ではなくても、働きつづけることが大事でありましょう。十人十色というように障害者も様々です。それぞれに得手不得手もあれば、興味関心範囲も、健常者同様、各人の個性があります。こ

の個性は労働面においても同様に現われます。心身状況しかり、得意な作業能力しかり、パソコンを使いこなすデスクワークに向いている者もいれば、器用な健常者も及ばないほど機敏な手作業ができる者など、マッチングさえ叶えば、活躍の場は、その多様な個性同様、多岐にわたるはずです。各種の職業訓練を行いつつ、そのマッチングのために、仲介役とも、媒介役ともなろうというのが、就労継続支援(A)事業所「ココロネ」の設立の趣旨です。

世には、様々な就労支援施設がありますが、このマッチングの不適合が両面で生じている例も見られるようです。両面でのいうのは、その施設をはさんで、利用者である障害者の側と、受け皿となる就労先の側、双方においてという意味です。たとえば、就労継続支援(A)に相応しい障害者を施設運営上の都合から、就労継続支援(B)に留め置くのが前者の不適合の例、本人の能力・希望から見て最適と思われる職種を見立てておきながら、その職種にかかる就労先の開拓に粘り強く取り組む前に、手取り早く実績を確保すべく、いまひとつ適性ではない近隣の受入れ先にはめ込むのが後者の不適合の例になると思います。事業体として運営している施設である以上、財源が限られていても所定メニュー α はこなしているわけで、(言うは易く行うは難し)理想以前に、どの施設もヒト・モノ・カネの出入りに関して、それぞれに維持しなければならぬ経営上の最低ラインは当然あることでしょう。ただし、世の中、何を最優先するかで、本末転倒ということもあり得ます。事業継続を至上命題化する

あまり、ヒトよりモノ・カネに目が向くことが多くなるのは、福祉事業として如何がでしょうか。施設は立派にこしらえたが、迎え入れた障害者が、飼い殺しや生かさず殺さずに近い状況では、仏作って魂入れずです。自戒も込めて申せば、場合によっては、事業継続より事業再編を選択するのが、福祉事業あるいは福祉関連分野に携わる者が、肝に銘ずべきことかも知れません。このことを最後に少し考えてみたいと思います。

日本の風土に合う障害者支援へ

定着途上にある障害者自立支援法ですが、政権交代に伴い、大幅な見直しがすすめられており、旧法廃止、新法制定にまで至ろうとしています。それだけ中央から地方から福祉制度の再検討の声があがっているわけですが、現行自立支援法は施行されてから、まだ4年に過ぎません。はや全面見直しということは、ただ政権交代のなせる業とだけは言えないと思います。自立支援制度の仕組みと内容そのものに、本来の日本の風土にそぐわないところがあるのではないのでしょうか。たとえば、自分の幼少年期にも一部まだ見られましたが、かつての日本には、いわゆる世間の中に、ふつうに「相互扶助の精神」が残っていたと先達からよく聞きました。戦後も、昭和二、三十年代の田舎では、田植え、稲刈りなどの農繁期には、部落ごとに人手と農機具を出し合って、順に各戸の田畑をこなしていました。その人手の中には、いまで言う障害者も含まれていて、男子は田植えそのもののほか、苗運びや農具洗い等を分担し、女子は賄い（お昼・小昼）の手伝いや、田んぼで忙しくしている母親に代わ

って子守りをしたりしていたことが記憶に残っています。学問的にはこれらのことを、「講、や、結い」といった難しい概念の範疇はんちゆうに含めるようですが、高度成長期以前には、とくに地方で身近に見聞できたことです。

なぜこんなことをあえて持ち出すかといえば、昔は良かった、昔へ帰ろうということでは、もちろんありません。ここに日本らしい福祉を実践する、ヒントの一つがあるのではないかということでは、高度成長以降、経済社会が完全に欧米流の分業化に突き進み、かつてのような世間的寄り合いチームが介在する余地はなくなりました。ただし、世紀変わりの前後から、種々のニッチ産業が現われてくるとともに、従来のパート・アルバイト観ではなくくれない様々な働き方が出てきました。この状況を招来した原因には、多分に景気停滞がありますが、必ずしも負の面だけではないと考えます。二十世紀後半は、8時間労働を基本とする完全分業体制へ社会全体が移行した時代と見られますが、そのため、この体制に十分乗ることができた人だけが「一般人」と捉えられがちです。

障害者自立支援法を導いた背景には、この二十世紀後半型の一般人を理想型とする観念が幅をきかせているように思えます。この「一般人」を働く者の基準として、生活面・労働面でそれに限りなく近づいていくことを、自立人のモデルとしているような印象をどうしても受けてしまいます。果たしてそれでいいのでしょうか。いまや地球温暖化や化石燃料の枯渇こかつが危惧きぐされ、先進国は並べてエコ時代に突入しています。これに伴い、縮小・転

進せざるを得ない事業分野も出てくるでしょうが、他方、いろんな業種・業界が創出されることで、必然的に、(前記のとおり) 多様な働き方が出てきています。当社における昨今の受注状況にも、製造業界再編を予感させるものがあります。この産業界や労働界の変化を極力、リアルタイムでにらみつつ、チャンスがあれば、速やか且つスムーズに、障害者が当該就労の場に入っていけるようお手伝いをする。そのために、特性把握をしつつ、多岐にわたる生活訓練や作業実習訓練を経験しておいてもらう。就労継続支援(A)事業につづき就労移行支援事業を立ち上げる理由は、(自立支援制度の改変も念頭に置きながら) この時代変化に応じた、新たな障害者の労働スタイルを打ち立てたいと願ったからであります。そして、障害者の就労の受け皿として様々な収益性につながる事業を開拓したい、その受け皿を開拓する中には、今後一層大事になってくるであろう、収益性のある農業への道すじをつけることも含まれています。

四半世紀にわたり障害者とともに働き、日中は親代わりになることもあった私も、昔であれば定年の齢を迎え、障害者社員の行末を案ずる日々の多い昨今です。