

編集委員が 行く

30年間の障害者雇用の 歴史とノウハウ

——ホンダ太陽30年の集積とそれを支えるHonda——

本誌編集委員 ホンダ太陽株式会社 取締役管理本部長 樋口克己

はじめに、先の東日本大震災で被災されたみなさまへ、心よりお見舞い申し上げます。
近代日本が経験したことのないこの未曾有の災害を、
国民全員の力で乗り越えていくことを祈念いたします。



本田技研工業株式会社

〒107-8556 東京都港区南青山2-1-1
TEL(人事部) 03-5412-1116~7

ホンダ太陽株式会社

〒879-1505 大分県速見郡日出町川崎3968
TEL 0977-73-1414



ホンダ太陽 日出工場



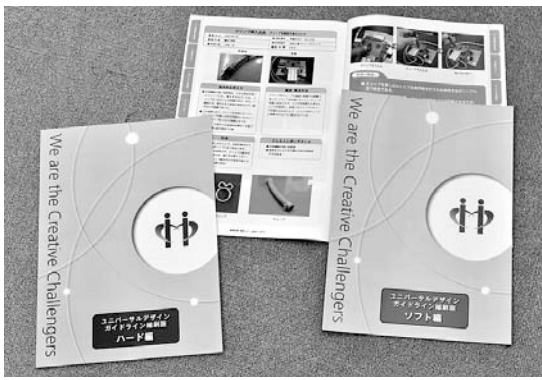
ホンダ太陽 日出工場
従業員全員集合

編集委員から

今回は障害者雇用についての考え方を当社の実例をあげて紹介しました。ここに記載されていることがすべて「正解」ではありません。これを参考にしながら、みなさんの会社で、自社に合ったものに加工し、自社にあったやり方で展開していただければ幸いです。



ホンダ太陽 別府工場の皆さん



※記載記事全般に関するお問い合わせは、
Honda太陽 総務課まで

Honda太陽の30年間の雇用ノウハウをまとめた
「ガイドライン縮刷版 ハード編・ソフト編」

1978（昭和53）年、本田宗一郎はソニーの創業者である井深大氏に誘われて大分県別府市にある社会福祉法人「太陽の家」を訪れた。そこで宗一郎が目当てに訪れたものは「障害者に保護より働く機会を！」と提唱した太陽の家の創設者、中村裕氏の熱意と実践だった。当時の日本は、まだまだ障害のある人の雇用の場は限られ、「障害者の社会参加」は始まったばかりだった。太陽の家で働く障害のある人と接した宗一郎の言葉が冒頭の「やろうー！」であり、そのあとに「Hondaもこういう仕事をしなきゃ、ダメなんだ！」と続いたのだ。

「障害者雇用の原点は 「チャンスを与える」

今回は、私の勤務する「Honda太陽株式会社」が9月で創立30周年を迎えることから、その30年間の歴史と、過去から蓄積してきたノウハウの一部を紹介する。これから障害者雇用に取り組みようとしている企業、雇用が思うように進まないと悩んでいる人にぜひご覧いただきたい。少しでも障害のある人たちの雇用促進のきっかけになれば幸いだ。

当社の障害者雇用は、Honda（本田技研工業株式会社）の創業者である本田宗一郎の「やろうー！」の一言で始まった。



「一人ひとりが財産です」と語るHonda太陽の西田晴泰社長

宗一郎の言葉はすぐにHonda社内でも共有され、準備期間を経て1981年にHonda太陽は設立された。翌年5月には特例子会社の認定を受けた。つまり宗一郎がそうであったように、障害者雇用は「企業のトップの情熱とイニシアティブ」が重要なのだ。どんな企業であれ企業である以上、よりよい製品やサービスをつくり出し収益を上げていくことで、社会的な存在意義を高めていくのは当然のことだ。しかし単に収益を追い求めるだけではなく、「社会に生かされている企業」として、社会から期待されている役割を果たすことで、企業価値を高めることもまた経営の重要課題はずだ。

「障害者施設ではない 就労の場である」

そのひとつとして「障害のある人たち」にいかにかチャンスを与えるかについて、まず経営トップ自らが関心を払い、判断することが重要なポイントになるのではないだろうか。企業トップの方々にはぜひ、障害のある人たちへ「働くチャンス」をつくり出し、提供していただきたい。

「特例子会社制度」は、特例子会社での障害者雇用を親会社（企業グループを含む）の雇用と合算して雇用率を算定する制度で、日本の障害者雇用には大きな役割を果たしてきた。その経営について、私は次のように考えている。

特例子会社が企業として自立し、責任を果たすことを前提としながら、運営上の課題や将来像などについて親会社と常に情報を共有し、一体となって経営上の重要課題に取り組むことが肝要である。

Hondaと当社との例をあげてみる。
①特例子会社は単に親会社の雇用率達成（充足）のためにあるのではない。真の目的は、障害のある人の就労機会の創出と拡大である。

②親会社やグループ各社との継続的なコミットメントを支える「仕組み」をつくっている。



Honda 筒井哲也 人事部長

③特例子会社での経験やノウハウを活かし、親会社やグループ各社における障害のある人の雇用促進や啓蒙活動に役立てる。

といった共通の認識のもとで、リーマンショックのような急激な経済環境の変化や、このたびの大震災による経営上の影響などについても情報交換に努め、日々の努力と工夫を重ねてきた。

通常は、景気の動向に真つ先に振り回されるのが「弱者」といわれる人たちだ。リーマンショックのときにも、多くの障害のある人たちの雇用が失われたと聞く。個々には事情や背景もあると思うが、親会社とともに協力しながら、最大限の努力と工夫で切り抜けることが求められる。

「特例子会社は障害者施設ではない。就労の場である」ということが重要なポイントだと考えている。特例子会社は企

業である以上、環境変化に追随し、事業の存続と収益体質を確保する。そして、そこで働く障害のある人の雇用の安定に全力をあげなければならない。

一方、親会社も単に保護するという姿勢ではなく、厳しい経営環境に陥ったときでも、特例子会社が自立し安定した経営が継続できるように、必要な支援に注力しなければならぬ。「特例子会社運営の基底にはまず雇用があり、企業運営がある」ことを肝に銘じたい。

日本は過渡期だから、方法論としての特例子会社があるのは仕方がない。だが私は、どんな企業でも組織でも当たり前に障害のある人が働き暮らしている社会、そこには障害者・健常者の区別はない、これこそが「ノーマライゼーション」の本来の姿だと考えている。

雇用率達成のための特例子会社ではない

親会社であるHondaでは、「会社の基本理念である『人間尊重』に基づき、人の属性（国籍・性別・年齢・障害の有無など）にかかわらず、一人ひとりを違いのある個性として認め合い尊重すること」を出発点として、障害のある人の雇用に取り組んでいる。

Hondaの障害者雇用に対する考え方と方向性について、Hondaの人事

部長、筒井哲也氏にうかがった。

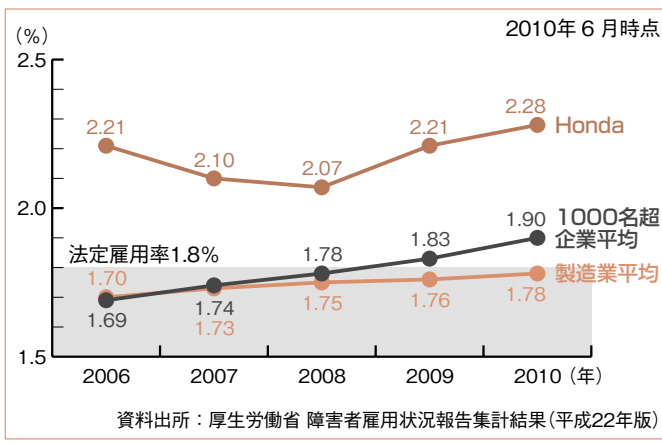
——特例子会社への期待は？

「雇用率達成のために特例子会社があるのではなく、何よりもまず障害のある人にとって働きがいや働く喜びが感じられる職場であってほしいと思います。また一人ひとりの意欲や能力に応じて、知恵と工夫で仕事の可能性が広がる『先進の職場』であってほしいとも思います。そのような特例子会社の運営を通じて、これからの障害のある人の雇用や仕事、働き方を考えていく手がかりを得ながら、企業全体として障害のある人たちの就労機会の拡大に寄与していきたいと考えています」

——Hondaの今後の障害者雇用への方向性は？

「これまでもHonda（本田技研工業）単体で法定雇用率を充足してきましたし、今後も特例子会社での雇用に頼るのではなく、広く雇用を進めていくつもりです。特例子会社で働きたい人もいるでしょうし、健常者の中に混じって一般の職場で仕事をしたい方もいるでしょう。在宅勤務なら働ける方もいらっしゃるでしょう。障害の種類や程度もさまざまですから、多様な働く意欲に応えられるよう、多様な職場や機会を見出し、いくことが今後は一層重要になると考えています」

筒井人事部長の意見を聞き、特例子会



Hondaの障害者雇用率

「人」である

● **障害のある人を雇用する会社の目的は「人」である**

収益を上げるのは企業の存続には当然のことだが、ここでいう「人が目的」とは、障害のある人が利益のための手段となつてはならないということだ。企業の主役は「人」であり、視点は常に「人」に置いて運営することを基本としている。

● **障害を見るな、人を見よ!**

障害を理解することは重要だが、障害のみを理解して、そこに「人」がいることを忘れてはならない。一人の「人」として向かい合うことが重要である。同じ障害でも一人ひとりすべて違う。障害の種類や程度で管理するのではなく、何ができるのか? 何ができないか? を注視し、その集積によ

Honda太陽における30年の障害者雇用の経験から得た基本的な考え方や姿勢、具体的なノウハウの一部を紹介する。これまで当社は、身体障害のある人たちを中心に雇用を行ってきた。知的障害、

「目線を変える」こと

障害者雇用で重要なのは

社プラス親会社という枠の中で、いろいろな人たちに働く機会を提供するというHondaの考え方は、特例子会社での雇用に頼りがちな企業にとって新たな方向性を示すものだろう。

精神障害の人たちの雇用はここ数年の取組みに過ぎない。この分野ではまだまだ未熟な面も多く、他の先進企業の事例などを参考に取組みを勉強中だ。したがって、これから記すことは身体障害の人たちの雇用から学んだことが中心ではあるが、ここ数年の当社での経験からいえば、おおむねすべての障害のある人にも当てはまると考えている。

● **障害のある人を雇用する会社の目的は「人」である**

それでは雇用に際して重要となる項目のいくつかをキーワードで紹介する。

● **自立とは共生の場の中にある**

人は会社を含めたさまざまなネットワークの中で生きていく。人は一人では生きていけず、社会とのかかわり合いのなかで生きていく。障害のある人に自立を求めるには、「一人の仲間としてそのネットワークの中に受け入れて、お互いを認め合うこと」から始めよう。障害者としてではなく一人の「人」としてその存在を認めることが基本となる。

● **特別でなく普通で!**

障害者イコール特別な人という既成概念をまず捨てること。すべての基本は誰とも普通に接することだ。特別扱いがかえって彼らとの距離をつくることになる。「障害のある人はかわいそうな人」では、企業として成立しない。障害に応じた「自立」をともに達成するという姿勢が重要なのだ。

● **いろいろな人がいてこそ健全。画一化は不健全**

社会はいろいろな人で構成されている。特定の人たちだけの社会構成や発想だけでは、真の共生は難しくなる。企業もいろいろな人がいるからこそ、そこから生まれる発想があり、それが製品や技術につながっていく。企業の強さを証明するには、障害のある人を含めた多様な人の存在が欠かせない。



クリップ挿入機：工具を使わず簡単にクリップ付けが可能
(片手作者や知的障害の人も)



チューブ挿入治具：エアを利用したジョイント挿入工程
(手指機能の弱い人でも簡単に)

●何ができるか。がまんVSがまん！

障害のある人を雇用する場合、「何ができないか」ではなく「この人は何ができるか」を基本とすること。それぞれの得意技を見出し、繰り返しチャレンジさせることが重要。その間、時間はかかるが、会社も粘り強く見守り、本人も挑戦を続けること。この互いの「がまん比べ」が大切である。つまりOJTに加えて一人ひとりにチャンスを作り出すこと（OCT：On the Chance Training）を実行することが鍵となる。

●ただ与えることは奪つこと。すべては自助努力がベース

障害のある人に対して、「何でもやってやる！」の発想だけではその人の伸びようとする芽をつむことになりかねない。まずは彼らの活躍できる「環境」をつくり、チャンスを与え、後はその本人の自助努力を根気強く促すこと。そうすることが正当な評価に結びつく。

あくまでも障害者イコール労働者としてとらえることが就労の基本となる。

当社における障害者雇用の基本的な着眼点は以下の2点に集約される。

- ①一人ひとりが主役に徹すること！
- ②Face to Face・向かい合う

ことの大切さを認識すること！
そして、すべてに共通していえるのは「目線を変える」ということだ。

職場で受け入れるときの5つのポイント

新たに障害のある人を受け入れるときに、「職場ではどのような心構えが必要なのか。何をしようかわからない」などの意見もあると思う。ここでは職場で受け入れる際のポイントを紹介したい。

●職場の人が「障害を理解する」

「障害を見るな、人を見よ！」と書いたが、障害を理解しなくていいということではない。まずは一人ひとりの障害を理解しなければ、職場での協働は難しい。物理的に不可能なことや特性上できないことを把握したうえで、互いに協力することが出発点となる。

●仲間として迎える

「障害者がきた！」ではなく、同じ仲間がきた！という認識で、全従業員で迎えよう。

●「何でもやってやる」の意識は捨てる

よかれと思って手助けしても、やがて互いに疲れて長続きはしない。また、先入観から「これはできないだろう」と決めつけるのではなく、「できる、できない」を率直に認め、共有することが継続した関係を保つうえで必要なことだ。

●活発なコミュニケーションを

まずは彼らと「話すこと」。互いが自分の意見や考えを述べあうことで、何を

考えているか、どうすればよいのか、などの解決策が見えてくる。

●体調を見守る

障害のある人の体調は、健常者にはわからないことが多々ある。体調を注意して見守ることも重要なポイントとなる。特に管理監督者のみなさんは、この点をぜひ心がけていただきたい。毎朝、必ず顔を見てあいさつを交わし、その日の体調や気持ちの変化を見逃さないでいただきたい。

工具・治具、工程の工夫は「お金をかけず知恵を出せ」

障害のある人の作業性はどうしても健常者に劣る部分がある。これは仕方ないことだが、その多くは工具や治具、工程の工夫などでカバーできることも事実だ。ここでは「効率・品質・作業性」について、障害のない人と同じようにできるための作業機械や機器の改造について、事例を挙げて紹介したい。

当社での作業機械の導入や改造は、「やり過ぎない、人がモノをつくる」ことを基本としている。機械・機器の改造で一番簡単なのは「全自動化」だが、すべてを自動化すれば人が働く意味がなくなってしまう。

また当社は、障害のある人が高品質なモノづくりに従事し、「やりがい・働き



グリス塗布装置：刷毛による手塗り作業を解消（セットするだけで簡単にグリス塗りが可能）



マーキング装置：チューブをセットすると自動的に回転しマーキングが可能（手の震えやアテトーゼのある人へ）

がい」を見いだせるように、人と機械のベストマッチを基本としている。さらには改造に際しては「お金をかけず、知恵を出すこと！」。これも企業にとって重要なことだ。

・チューブ挿入治具

これまで人の「手」でチューブにジョイントを挿入してきたが、手指への負担が大きく、上肢機能の弱い人はできなかった。そこでエア（空気）を利用した治具を製作し、片手の人、手指機能の弱い人など、すべての人が簡単・確実にできるようになった（もちろん、障害のない人にも大いに役立つ）。

・クリップ挿入機

ゴムチューブへクリップを取り付ける作業があるが、従来はプライヤーでクリップをはさんで取り付けていた。エアを使った治具の製作で、プライヤーを使わず組付けを可能にした。製作には大がかりな設備は必要なく、安価な費用で可能。

・マーキング装置

長いチューブの定位置にインクでマークをつける工程で、ペンを所定位置に固定し、ワークを回転させることで確実にマーキングができる。手の震えやアテトーゼ（不随意運動）のある人、脳性まひの人などの作業が可能となった。

・グリス塗布装置

以前は刷毛を使って6箇所を手塗りを行っていたが、この治具にセットすれば

6カ所同時にグリスを塗布することができ、作業性の向上と品質面の向上も同時に図られた。

これらはほんの一部の紹介だが、基本はあくまで「やってやる！」ではなく、実際に作業を行う人の意見を取り入れて一緒に考えて考えることだ。当社ではこうした工夫を「ユニバーサル化」と呼んでいる。これらは結果として障害のない人たちでも大いに助かり、作業時の負担軽減や作業効率向上に役立っている。

社会人としての自立と成長を後押し

職場で受け入れ、日々の仕事も治具や機械の工夫でできるようになったら、社員として、また社会人としての成長を後押しすることも重要となる。それについては、次のような考え方が必要となる。

●目的を明確に

すべてにおいて、「何のために」を明確にして共有すること。目的と目標は違う。単に数値目標を示して、「これをやっておけ！」ではなく、「何のために」、「なぜ」をしっかり明示し理解させることで、社員としての彼らの行動は明らかに変わってくる。

●人材教育は「引き出し」の発想で！

これは「教育とは引き出し」を意味す

る。人は本来いろんな能力を持ち、自ら伸びようとする特性を持っている。それをどうやって引き出すかが人材教育で重要となる。彼らのもつ能力が発揮できる環境や条件を整え、後は彼らの伸びる力を引き出すことが管理監督者の役割ではないだろうか。

●囲い込みではなく開放型へ

組織や企業の中だけにとどまるのではなく、地域や社会の中へ入って積極的にかかわりをもつことが人の成長には欠かせない。管理するための「囲い込み」は簡単だが、人としての自立と成長には社会全体で支える仕組みをともに作り上げていくことが大切だ。

本田宗一郎の「やるうー！」がかかわりの原点

障害者雇用のありたい姿とは、「当たり前」に障害のある人が働き暮らしている社会」だと考えている。

私は障害者雇用にたずさわって20年弱が経つ。その間感じた最も重要なことは、冒頭の本田宗一郎の言葉「やるうー！」に尽きると思う。なにごとくもまずはチャレンジし、やってみることがスタート。すべての障害のある人にチャンスを与え、彼らとともに挑戦し成長を続ける。その繰り返しで財産となつて、真の「ともに生きる社会」を創り出すと確信している。