

農協のダイバーシティ・マネジメント

—障がい者雇用の取組みを中心に—

主事研究員 古江晋也

〔要 旨〕

- 1 近年、性別、年齢、国籍などにとらわれず、多様な人材を企業の経営戦略に活かす「ダイバーシティ・マネジメント」という言葉が広がるようになった。取組みの進捗は、業績や事業規模によって大きく異なるが、昨今ではCSRへの関心の高さから障がい者雇用の取組みに力点を置くケースが見られる。また、厚生労働省が2013年4月から民間企業の法定雇用率を現行の1.8%から2.0%へと15年ぶりに引上げを発表するなど更なる障がい者雇用への対応が求められている。
- 2 「平成23年障害者雇用状況の集計結果」（厚生労働省）では、障がい者雇用数は8年連続で過去最高を更新しており、11年には36万6,199人となった。一方、障がい種別雇用状況によると、身体障がい者が7割以上であり、知的障がい者や精神障がい者の雇用機会は限られているのが現状である。
- 3 筆者は、障がい者雇用の取組みについて5つの農協を訪問してヒアリング調査を実施した。農協では障がい者雇用自体は従来から行われていたが、近年ではより積極的に取り組むようになったという。その背景には、①CSRの取組みの一環、②公共職業安定所からの指摘、があった。
- 4 ヒアリングを行った5つの農協は身体障がい者雇用が中心であったが、そのなかで知的障がい者雇用にも真摯に取り組んでいるのがJA秋田ふるさととJAいずもである。本稿では農協における身体障がい者雇用の概観し、その後、知的障がい者雇用の個別事例として両農協を取り上げた。
- 5 JA秋田ふるさととJAいずもの取組みが多くステークホルダーに受け入れられるようになった要因は、職員本人の頑張りにはかならないが、障がいのある職員を^{ねぎら}労い、支持しているのは周囲の職員及び組合員や利用者である。障がい者雇用を進展させるためには、バリアフリー対策など解決していかなければならない課題が少なくない。しかし、試行錯誤を続けながらも雇用機会を提供していくことは地域社会に計り知れない影響を与えていると考えられる。

目次

はじめに

1 障がい者雇用制度の現状

- (1) 障害者雇用率制度と雇用納付金制度
- (2) 更なる雇用拡大に向けて
- (3) 障がい者雇用の現状

2 身体障がい者雇用の取組み

- (1) 雇用に取り組んだ動機

(2) 採用プロセスとバリアフリー化

(3) 変わる意識

3 知的障がい者雇用の取組み

- (1) JA秋田ふるさとの取組み
- (2) JAいずもの取組み

おわりに

はじめに

近年、「ダイバーシティ・マネジメント (Diversity Management)」という言葉が広がるようになった。日本経営者団体連盟 (日経連) は、ダイバーシティ・マネジメントを「多様な人材を活かす戦略」とし、「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性 (性別、年齢、国籍など) や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」と定義している (日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会 (2002))。

ダイバーシティ・マネジメントの取組みの進捗は、業種や事業規模などで大きく異なっているが、昨今では雇用機会の均等を目指した女性参画と障がい者雇用の取組みに力点が置かれているケースが多くみられる。

女性参画は2000年、森内閣 (当時) が「男女共同参画基本計画」を閣議決定し、指導的地位にある女性の割合を2020年までに

30%にすることを目標としたことが、大きな呼び水となった。最近では就職説明会などの場でワークライフバランスや女性の雇用状況などを熱心に質問する女子学生も多く、業務と出産、育児、介護等の両立を目指した職場づくりに取り組む金融機関も増えている。

一方、障がい者雇用は「障害者の雇用の促進等に関する法律」 (以下「障害者雇用促進法」という) によって法定雇用率 (民間企業の場合は1.8%) が定められているが、とくに近年はCSRへの関心の高まりから取組みが進むケースが多い。この背景には、地域社会や住民に受け入れられなければ、組織の存続はありえないとの認識が広まっていることにある。また、厚生労働省が13年4月から民間企業の法定雇用率を現行の1.8%から2.0%へと15年ぶりに引き上げることを発表するなど、更なる障がい者雇用への対応が求められている。

こうした状況を踏まえ、本稿では現在の障がい者雇用制度をまとめた後、農協における障がい者雇用の取組みを検討する。

1 障がい者雇用制度の現状

(1) 障害者雇用率制度と雇用納付金制度

今日の障害者雇用促進法では、常用雇用者数56人以上の一般民間企業に対して身体障がい者または知的障がい者の雇用を義務付けている。^(注1)同法は1960年に「身体障害者雇用促進法」として制定されたが、当時は努力義務であったため、障がい者雇用の広がりには限定的であった。そこで67年に抜本的な法改正が行われ、法的義務になるとともに「障害者雇用率制度」と「障害者雇用納付金制度」が定められた（「身体障害者雇用促進法」は87年「障害者雇用促進法」に名称変更）。

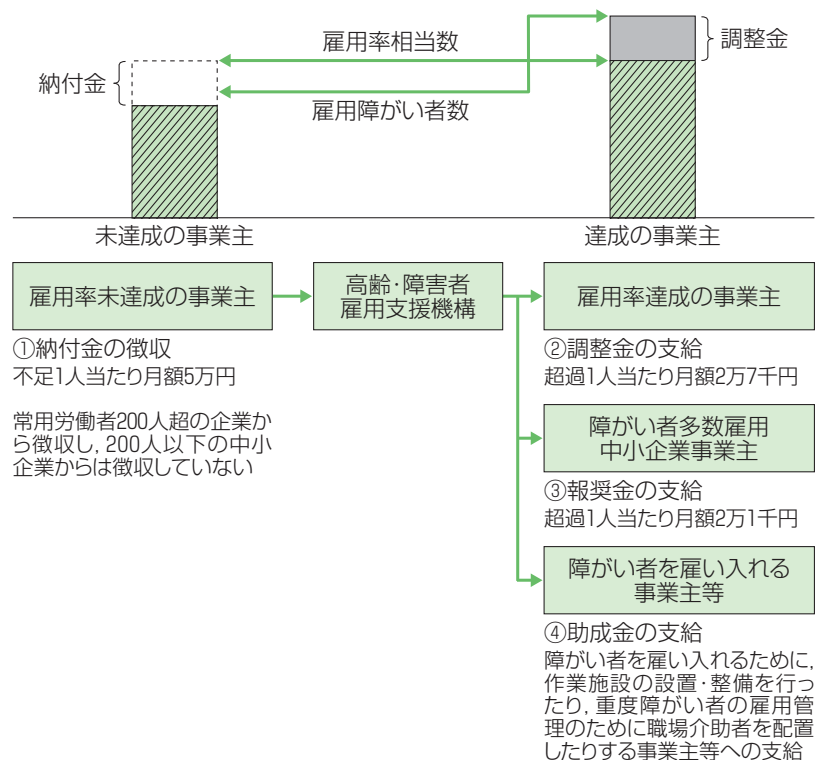
障害者雇用率制度とは、常用雇用者数に対する身体障がい者及び知的障がい者の雇用割合を定めた制度であり、「法定雇用率」を示したものである。現在は一般民間企業1.8%、特殊法人2.1%、国、地方自治体2.1%などと定められている（2013年4月以降は民間企業2.0%、国、地方自治体、特殊法人2.3%などに改正される予定）。

一方、積極的に障がい者雇用に取り組む企業は、消極的な企業に比べて経済的

な負担が生じることがある。障害者雇用納付金制度とは、このような経済的な不公平を調整するための制度である。

第1図は現行制度の概要を示したものである。高齢・障害者雇用支援機構は法定雇用率を達成していない企業（常用労働者200人超）から不足人数1人当たり月額5万円（「不足人数×5万円」）を納付金として徴収する（①）。この納付金のもととなり、雇用率を達成した企業は超過人数1人当たり月額2万7千円（「超過人数×2万7千円」）の調整金が支給される（②）。また、障がい者を多数雇用している中小企業（常用労働者200人以下で障がい者を4%または6人以上雇用）は超過人数1人当たり2万1千円（「超過人数×2万1千円」）の報奨金が同機構か

第1図 障害者雇用納付金制度の概要



資料 厚生労働省ウェブサイトから作成

ら支給される(③)。なお、障がい者雇用において施設の整備等を行う場合にも助成金が支給される(④)。^(注2)

障害者雇用促進法は障がい者雇用に消極的な企業に納付金の負担を求めているが、障がい者雇用が明らかに少ない企業に対しては改善を求めている。具体的には公共職業安定所は、雇用率が未達成である企業^(注3)には「障害者の雇入れに関する計画」の作成を命じることがある。公共職業安定所は計画の実施を怠っている企業に勧告を行うが、それでも従わない場合には、厚生労働大臣が企業名を公表する。

(注1) 障がい者雇用制度の現状については、厚生労働省ウェブサイト、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2011)、古江晋也(2011)を参照・引用している。

(注2) 「納付金の徴収」「調整金の支給」は「常用労働者200人超」企業を対象としているが、2015年4月以降は「常用労働者100人超」企業が対象となる。ただし、「常用労働者200人超300人以下」企業は15年6月まで、「常用労働者100人超200人以下」企業は15年4月から20年3月まで、納付金が4万円に減額される。「障害者多数雇用中小企業」は15年4月以降、「常用雇用者100人以下」となる(厚生労働省ウェブサイト参照)。

(注3) ①実雇用率が全国平均雇用率未満であり、かつ、不足数が5人以上、②法定雇用障がい者数が3~4人であるが、障がい者を1人も雇用していない、③不足数が10人以上、のいずれかに該当する企業(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2011)を参照・引用)。

(2) 更なる雇用拡大に向けて

1976年、旧労働省職業安定局通達によって「特例子会社」が認められた。特例子会社とは、その子会社で雇用されている障がい者を親会社が雇用しているとみなして実雇用率に算定できる制度であり、企業側は職場環境の整備に容易に対応できるなどの

メリットがある。2012年5月末現在、349社が認定されている。

80年代になると、国連が81年を「国際障害者年」と定めるなど、各国に障がい者施策を求める動きが高まった。これを受けて日本では、施設入所が中心であった福祉政策は、地域・在宅重視の福祉サービスへと大きく転換し、また、97年には身体障がい者に加えて知的障がい者の雇用も義務付けられるとともに、法定雇用率は1.6%から1.8%へと引き上げられた(98年7月施行)。

05年には精神障がい者(精神障害者保健福祉手帳所持者)を雇用障がい者数に加えること、08年には中小企業での障がい者雇用を高めることを目的とした障害者雇用納付金制度の対象範囲の拡大、10年7月には障がい者雇用制度への短時間労働(週所定労働時間20~30時間未満)の導入など、更なる雇用拡大に向けた取組みが進められた。

そして13年4月には、法定雇用率の引上げ(現行1.8%から2.0%)、精神障がい者を障害者雇用促進法の雇用義務の対象とすることなどが予定されている(第1表)。

(3) 障がい者雇用の現状

厚生労働省が公表している「平成23年障害者雇用状況の集計結果」では、障がい者雇用数は8年連続で過去最高を更新しており、11年には36万6,199人となった。しかし、実雇用率は1.65%と法定雇用率を下回っており、障がい者雇用の7割以上が身体障がい者(11年)である。なお、厚生労働省は、11年に実雇用率が低下した要因は除外率等^(注4)

第1表 障がい者雇用の変遷

年	障がい者雇用の変遷
1960年	身体障害者雇用促進法を制定。
1976	障がい者雇用が法的義務となり、障害者雇用率制度と障害者雇用納付金制度を創設。労働省職業安定局通達を受けて「特例子会社」が認められる。
1981	国連、「国際障害者年」と定める。
1982	国連総会、「障害者に関する世界行動計画」「障害者に関する世界行動計画の実施」を採択。
1983	国連総会、「国連障害者の10年」を宣言（～92年）。
1986	障害者基礎年金制度を創設。
1987	身体障害者雇用促進法が「障害者雇用促進法」と名称変更。
1990	福祉関係8法を改正。
1997	知的障がい者雇用が法定雇用率の算定に加えられる。法定雇用率、1.6%から1.8%に引上げ。
2005	精神障がい者が法定雇用率の対象となる。
2008	障害者雇用促進法改正（障害者雇用納付金制度、障害者雇用率制度の対象を拡大）
2013（予定）	法定雇用率、1.8%から2.0%に引上げ。精神障がい者を雇用義務の対象とする。

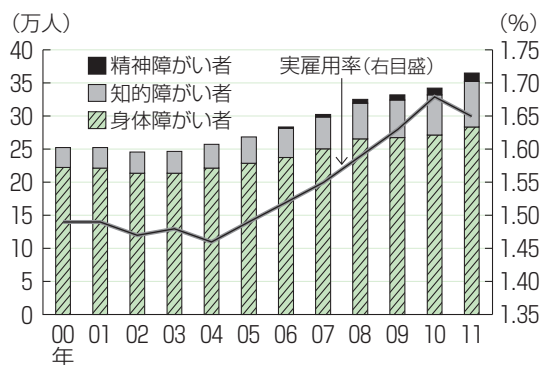
資料 古江晋也『地域金融機関のCSR戦略』から作成

が引き下げられたためとしており、改正前の制度で算定すると1.75%程度になっている（第2図）。

一方、産業別の実雇用率を示したものが第3図である。電気・ガス・熱供給・水道業、製造業は実雇用率が産業全体を上回っているのに対し、サービス業、卸売業・小売業は下回っている。それに対して金融業・保険業は08年まで全体を下回っていたが、09年度以降は全体を上回り、11年は1.73%となった。金融業・保険業（11年）のなかには2000年以降、特例子会社を設立する動きもあり、認定を受けた特例子会社は12年5月末現在17社となっている。

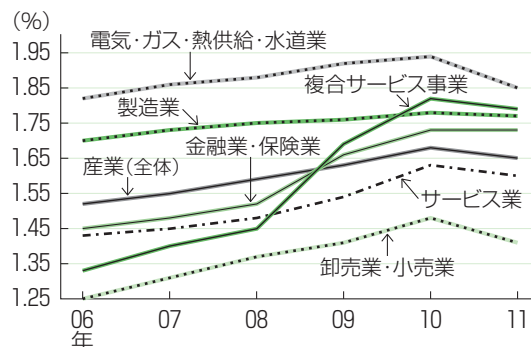
農協が含まれるとみられる複合サービス事業の実雇用率（11年）は1.79%、法定雇用率達成企業の割合も46.1%と産業全体を上

第2図 民間企業における障がい者の雇用状況



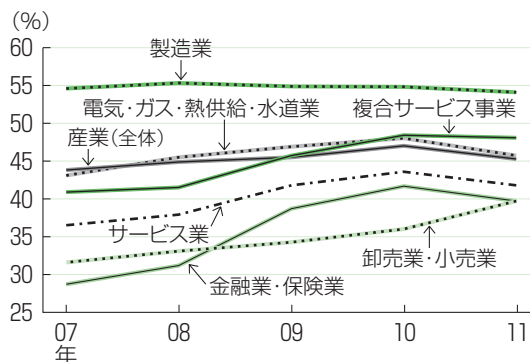
資料 厚生労働省「平成23年障害者雇用状況の集計結果」から作成

第3図 産業別実雇用率の推移



資料 厚生労働省「障害者の雇用状況の集計結果」から作成

第4図 産業別・法定雇用率達成企業の割合



資料 厚生労働省「平成23年障害者雇用状況の集計結果」から作成

回っている（第4図）。

このように障がい者雇用の取組みは確実に進展している。しかし、その取組みの深度は個々の企業等によってばらつきがある

のも事実である。

(注4) 障がい者の就業が困難と認められた業種の企業については、障がい者の雇用義務を軽減する措置が講じられていた。これを除外率制度という。同制度は02年の法改正を受けて04年4月に廃止された。ただし当分の間、経過措置として段階的に除外率が引き下げられている（厚生労働省ウェブサイト参照）。

2 身体障がい者雇用の取組み

(1) 雇用に取り組んだ動機

筆者は、障がい者雇用の取組みについて5つの農協を訪問してヒアリング調査を実施した。ここではその調査をもとに農協における障がい者雇用を検討する。

ヒアリングでは、障がい者雇用自体は従来から行われていたが、近年ではより積極的に取り組むようになったという。その背景には、①CSRの取組みの一環、②公共職業安定所からの指摘、があった。

「CSRの取組みの一環」とは、地域貢献を意味している。障がい者は相対的に雇用される機会が少ないことから、雇用拡大に取り組もうという地域の社会的課題の解決に対応しようとする思いがある。

一方、「公共職業安定所からの指摘」については、「経営赤字が続いていたため、雇用を行うことができなかった」「新規事業の立ち上げに伴って職員が増加したため、法定雇用を下回った」などそれぞれの農協固有の理由があったものの、必ずしも障がい者雇用に消極的であったわけではない。むしろ指摘を機に雇用の場の拡大に向けた改善を図るといふ狙いがある。

障がい者を5名以上雇用している事業所は、障害者職業生活相談員を選任することが障害者雇用促進法で義務付けられている。総務部門では人事担当者が同相談員資格認定講習を受講、資格を取得して障がい者の就業、生活全般の相談等に対応している。このほか、人事担当者は自治体や独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の開催する研修会に積極的に参加している。ある若手担当者は、研修会を通じて「障がい者雇用の重要性が理解できた」と語ってくれた。最近では特別支援学校の学生に職場体験の機会（インターンシップ）を提供している農協もあり、このことも職員の障がい者雇用に対する理解の促進につながっている。

(2) 採用プロセスとバリアフリー化

採用プロセスは、公共職業安定所、自治体等が開催している面接会等で求人を行うことから始まる。ある人事担当者は、採用面接の際には「応募者の意見をよく聞き、雇用者側である農協は要求する業務内容を率直に伝えている」とし、実際の現場確認など入社後の環境を体現してもらうことが必要であると述べてくれた。また、採用してから3か月以内は離職率が高く、1年を経過すると低くなるという傾向があるため、「最初の3か月間は、きめ細かく対応することが定着率を高めるうえでも大切」と語ってくれた。

就業場所の選定では、①トイレ、階段などがバリアフリー設備となっているか、②

どのような業務が適しているのか、③通勤が可能か、などを基準に検討することが多い。ただし、これらの基準に該当しても配属先の管理者の理解が必要であるため、人事担当者が配属候補先の管理者と話し合いを幾度も行っている農協もある。

前掲第1図にも示したように施設のバリアフリー化を実施するには助成金が支給されるが、事業者側が多額の費用負担を行わなければならないのも事実である。各農協とも就労ができるように、トイレの改修工事やスロープの設置などを行ってきたが、すべての施設に対応することは難しい。そのため、バリアフリー化されていない施設では職員同士による助け合いが行われている。例えば、2階に会議室を設置しているある農協本店では、バリアフリー構造となっていないため、会議のたびに同僚が車椅子を利用して職員を背負って移動することがあった。

(3) 変わる意識

前述したように障がい者雇用に取り組み始めるようになった動機は法定雇用率の達成や社会貢献等であった。しかし、熱心に働く職員の姿が障がい者雇用の意識を大きく変化させた。「よい人材がいれば、枠（法定雇用率）にこだわらない」「（障がい者の採用は）即戦力である」という人事担当者の意見がその表れである。

また、ある担当者は「採用した（障がいのある）職員は『働きたい』という気持ちが高く、意欲が高い」「いつも明るく、嫌な

顔一つ見せたことがない」と語ってくれた。なかには、顧客対応の良さが組合員に評価されている職員、専門的な業務に従事する職員もおり、現在では組織に不可欠な人材となっている。

ただ、13年4月から予定されている法定雇用率の引上げについては、地方によっては有効求人倍率が大都市ほど高くない地域もあるため、全国一律に適用されることに戸惑う担当者もいた。

3 知的障がい者雇用の取組み

前掲第2図で示したように現在の障がい者雇用は、身体障がい者の割合が高く、知的障がい者や精神障がい者の雇用機会は限られているのが現状である。筆者が訪問した5つの農協でも身体障がい者雇用が中心であったが、そのなかで知的障がい者の雇用にも真摯に取り組んでいるのがJA秋田ふるさととJAいずもである。ここでは、JA秋田ふるさととJAいずもにおける知的障がい者雇用の実例を取り上げる。

(1) JA秋田ふるさとの取組み

a 雇用に取り組んだ経緯

秋田県横手市に本店を置くJA秋田ふるさとが知的障がい者雇用に取り組むようになったきっかけは、公共職業安定所から法定雇用率が未達成であるとの指摘を受けたためであった。98年4月、9つの農協が合併（2012年4月にはJAおものがわと合併）して誕生した同農協は、事業部門の縮小、団

塊世代の大量退職への対応として少人数による業務運営に注力してきた。このような「少数精鋭による運営」は経営効率を高める観点から重要な取組みであったが、法定雇用率が未達成であるという状況も生み出していた。

一方この頃、JA秋田ふるさとの組合長をはじめとする常勤役員は地域貢献への取組み強化を打ち出し、各部門にその対応を求めていた時期でもあった。そこで人事部門は法定雇用率の達成と地元の職員採用を地域貢献と考え、障がい者雇用に取り組むようになった。

同農協では合併以前から身体に障がいのある職員を雇用していたが、当時の人事部門は知的障がい者雇用のノウハウを十分に持ち合わせていなかった。そこで担当者は障がい者が就業しているいろいろな職場や特別支援学校を訪問し、障がい者雇用のあり方を検討した。当初、人事部門は「知的障がい者雇用は困難である」と考えていたが、いろいろな職場への訪問を重ねるうちに正確に業務をこなす職員、優れた記憶力を持つ職員に関心を持つようになった。かつての人事担当者は当時を振り返って「知的障がい者に対するイメージが大きく変化しました」と語ってくれた。

b 受入れ体制の整備

障がい者雇用を行う上で重要なことは就業できる職場を見つけだすことである。そこで農協では、どのような業務が就業に適当か、ということを見極めるため、地元の

特別支援学校教諭に農協の作業現場を視察してもらい、情報交換を行ってきた。

そしてトライアル雇用（障がい者試行雇用）制度を活用しながら実際に作業を行ってもらい、通勤面等も考慮して就業場所を決定していった。業務を行うに当たっては、就業予定部門の職員に対し事前のレクチャーを行った。

トライアル期間中、ジョブ・コーチ^(注5)の支援を受けたことも同農協にとっては大いに参考になったという。とりわけ作業の教え方、接し方などコミュニケーションの取り方を教わることは職員側も大変役に立ったという。また、農協の考え方を伝えるために家族との緊密な連絡を取ることも重要な点であった。

(注5) ジョブ・コーチとは知的、精神障がい者が職場に適用できるように支援する者をいう。ジョブ・コーチには、地域障害者職業センターに配置される「配置型ジョブ・コーチ」、社会福祉法人等が雇用する「第1号ジョブ・コーチ」及び企業が雇用する「第2号ジョブ・コーチ」の三種類がある。JA秋田ふるさとでは第1号ジョブ・コーチからの支援を受けていた。なお、地域障害者職業センターとは、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が運営している施設であり、全国47都道府県に設置されている。障がい者に専門的な職業リハビリテーションの提供を行うことが業務であり、ジョブ・コーチ支援事業も業務の一つである（厚生労働省ウェブサイト参照）。

c 業務と地域の反応

JA秋田ふるさとは、現在2名の知的障がい者を雇用しており、彼らはジュース加工所と青果物集出荷所に勤務している。臨時職員（契約期間1年、年度末時更新）であり、他の嘱託職員と同様の給与（昇給、その他手

当、社会保険加入等)、賞与が支給されている。

採用当初、「納期が遅れるのではないか」という懸念を抱える職員もいた。しかし、それらの懸念は全くの杞憂に終わった。彼らは、集中力が高いため正確に業務をこなすとともに作業効率が高まったこともあった。このように真摯に取り組む姿勢を見て、先輩職員や組合員は彼らに大きな信頼を置くようになった。

農協では、人材育成の観点から「職員がやりたいと思うことは何でもチャレンジさせる」というスタンスである。職員2名はすでに自動車運転免許を取得しており、現在はフォークリフト作業免許の取得にも挑戦している。

人事担当者(障害者職業生活相談員)は月平均1~2回程度、職員の職場に訪問して面談等を行っているが、それ以外にも彼らの恩師が職場を訪れ、サポートしてくれている。また、職員に悩みごとなどがあるとジョブ・コーチがすぐに駆けつけ、彼らの相談に乗ってくれるという。

JA秋田ふるさとの取組みは秋田県の広報誌に掲載されたり、特別支援学校に通う生徒、学生の保護者で組織された支援団体からの視察を受けたりしている。ある時、人事担当者が「(2名の職員は)当初、CSRの一環と考えて採用したが、現在では農協の戦力となっています」と説明すると、感激して涙を流す保護者も少なくなかったという。そして、このことがきっかけとなり、当該職員が製造に携わっている農協のジュ

ースを定期的に購入してくれるようにもなったとのことである。

d 今後の課題

知的障がい者雇用の実施を検討した時、担当者は少なからず不安を抱えていた。そんなある日、特別支援学校の教諭は「知的障がいを抱える人のなかには、優れた才能のある人がいます。そこを見つけて才能を伸ばしてあげましょう」と担当者に話したという。担当者は「優れた才能や適性を見いだして伸ばすのは普段行っている新入職員教育と同じ。(その話を聞いて)肩の力を抜くことができた」と当時の心境を語ってくれた。

障がい者雇用は「社会貢献」であるばかりではなく、「戦力そのものである」と考えるようになった今日では、今後も積極的に障がい者雇用に取り組むことを検討している。ただし、障がい者雇用を拡大させるには課題があることも事実である。

第一はバリアフリー対策である。合併から14年が経過しており、店舗の老朽化も目立つようになった。身体的な障がいのある職員が業務を行い、障がいのある顧客、高齢者も安心して来店することのできる店舗へと利用者からの目線で店舗の建て替え、または改修をすることが重要となっている。

第二は、障がい者雇用に対する認識を高めることである。管理職のなかには、知的障がいのある人の潜在的な能力を知らない人も少なくない。また、「雇用を行うことで業務負担やクレームが増加するのではない

か」「どのように組合員に説明するのか」といった懸念を抱く管理職もいる。今後はJA秋田ふるさとの役職員、組合員をはじめとした地域の人々への理解の向上が雇用を促進する上での大きなカギとなるといえる。

(2) JAいずもの取組み

a 「ラピタ」の概要

1996年4月、旧JA出雲市は平田市・^{ひかわ}簸川地区の6つの農協と合併してJAいずもとなった。旧JA出雲市の大きな特徴の一つは購買事業に力点を置いていたことであり、89年には売り場面積1万㎡弱のスーパーマーケット「ラピタ」をオープンした。出雲市ではその後、大規模小売店舗法の規制緩和、廃止などを受けて大型スーパーマーケットが相次いで出店し、激しい競争に見舞われることになった。

このような市場環境のなか、JAいずもは2002年、「地産地消」を促進するためラピタ本店にファーマーズ（農家野菜直売）コーナーを設置した。同コーナーは生産者とラピタ利用者双方から人気を博し、他のスーパーマーケットとの差別化を図ることにもつながった。現在、ファーマーズ・コーナーはラピタ全店（9店舗）に設置され、約650名の生産者が出荷している。

また06年には「JAいずも総合ポイントカード」を発行した。同カードはラピタをはじめ、金融、共済、給油スタンド、葬祭センター、旅行センター、生花センターなどで商品の購入やサービスを利用するとポイントがたまり、たまったポイントは「1ポ

イント＝1円」に換算して商品等と交換することができる。カード発行には800円の手数料が掛かるが、准組合員となれば手数料は無料になる。そのためラピタ利用者の多くが組合員となった。

ラピタは459名（12年8月現在）の職員で運営されているが、そのうちの11名が知的、精神障がい者である（うち10名がラピタ本店、1名がラピタひらた店に勤務）。業務は買い物カートの整理・回収、買い物かごの洗浄、農水産物の商品づくり（盛り付け及びパック）や値札張りなどを行っている。雇用形態は契約社員であり、半年または1年ごとに更新する。職員の大半は10年ほど勤務している。

b 受入れ体制の整備

JAいずもが知的障がい者雇用に取り組んだのは、25年以上前からである。しかし、当時は知的障がい者を受け入れる体制が確立されておらず、そのノウハウも乏しかった。そこでラピタの人事を所管している生活部店舗管理課は、職員1名を専任担当者とした。専任担当者は作業指示などの業務を行うほか、障がいのある職員の相談に乗るなどのケアを行った。また、職業安定所、社会福祉法人、特別支援学校など障がい者雇用に豊富な知識のある組織との連携を深めるようにした。

採用については、適性を見極めるために半年から1年間の職場実習を体験してもらうことにしている。例えば、支援学校に在籍する学生がラピタに就職を希望する場合、

夏休みなどに職場実習が行われる。筆者がラピタに訪問した時は、実習生がキャベツを2分の1または4分の1にカットし、ラッピングする作業に取り組んでいた。「作業はどうですか」と問いかけると「最初は戸惑いましたが、周りの先輩が教えてくれたので慣れました」と笑顔で答えてくれた。

c 組合員の理解

JAいずものポイントカードは約8万335枚（12年8月現在）を発行しており、来店者の大半は組合員である。生活部担当者は「ラピタで障がい者雇用が進展したのは組合員の理解があったから」と率直に話してくれた。競争の激しい小売業界のなかで継続的な顧客の支持を獲得するには、多様な顧客ニーズを満たすための豊富な品揃え、品質や鮮度の良い生鮮食料品の提供など商品関連の直接的なメリットだけでなく、接客態度など快適に買い物を行うことができる雰囲気づくりも重要である。提供する商品やサービスに不満があれば、顧客は店舗側に苦情を申し立て、改善を要求する。

生活部が障がい者雇用のあり方を模索している時、利用者から「愛想の悪いスタッフがいる」との苦情が届いた。障がいのある職員とっさのなかには咄嗟の対応が苦手な者もあり、そのことが顧客の不満となったのである。このような苦情を減らすためには、利用者と接触しない業務を中心に担当してもらうことも経営判断として考えられたであろう。しかし、JAいずもは障がいのある職員に対して接客サービスやマナーを学ぶ

内部研修会に参加してもらうとともに、今まで通り積極的に売り場で作業を行ってもらうことにしたという。

内部研修会は年に数回行われ、障がいのある職員も健常者職員と同じカリキュラムを受講している。一方、前述した通りラピタの来店者は大半が組合員であり、固定客となっている。そのため、障がいのある職員と顔見知りになることも少なくなく、一生懸命に業務を行う姿を見て徐々に「暑いね」「今日も頑張ってるね」と声を掛ける組合員が増えていった。

d 将来の姿

現在、11名の知的、精神障がい者を雇用しているJAいずもであるが課題もある。その一つは繰り返し行う作業が少なくないことである。これは「飽きる」ということにもつながり、職員のモチベーションが低下することも懸念される。

ラピタ本店長は「各売場での商品づくり、接客、販売企画などを行う重要な業務を担当して、将来的には売場責任者を補佐できる役割を目指してほしい」と考えている。顧客と今まで以上に接することで販売業務の要諦を学び、「小売業の面白さを肌で感じてほしい」と語ってくれた。

おわりに

本稿では農協の身体障がい者雇用に概観し、知的障がい者雇用の個別事例としてJA秋田ふるさととJAいずもを取り上げた。両

農協の取組みが多くステークホルダーに受け入れられるようになった理由は、障がいのある職員本人の頑張りにほかならないが、周囲の職員のサポートとともに組合員や利用者の支持があっはじめて成り立っていることにも注目しなければならない。障がいのある職員のなかには、意思疎通をうまく図ることができない者もいる。そんな彼(女)らに積極的に声を掛けて業務を^{ねざら}労っているのは組合員や利用者である。

障がい者雇用をテーマに幾人かの人事担当者にヒアリングを行ったが、多くの職員が人事担当になってはじめて障がい者雇用について学んだという。また、障がい者雇用に取り組むうちに「自分自身が成長できた」と答えてくれる職員もいた。農協で精一杯働く職員の姿は特別支援学校に通う後輩や保護者の大きな励みとなるであろう。

前述したように障がい者雇用をさらに進展させるためには、バリアフリー対策や障がい者雇用への認識を農協職員や組合員に浸透させることなど、解決していかなければならない課題は少なくない。しかし、試行錯誤を続けながらも雇用機会を提供していくことは地域社会に計り知れない影響を与えていると考えられる。

<参考文献>

- ・日本経営者団体連盟ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会（2002）『原点回帰－ダイバーシティ・マネジメントの方向性－』
- ・古江晋也（2011）『地域金融機関のCSR戦略』新評論
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（2011）「平成23年 事業主と障害者のための雇用ガイド 障害者の雇用支援のために」
- ・厚生労働省，独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構，農山漁村男女共同参画推進協議会の各ウェブサイト

（ふるえ しんや）

