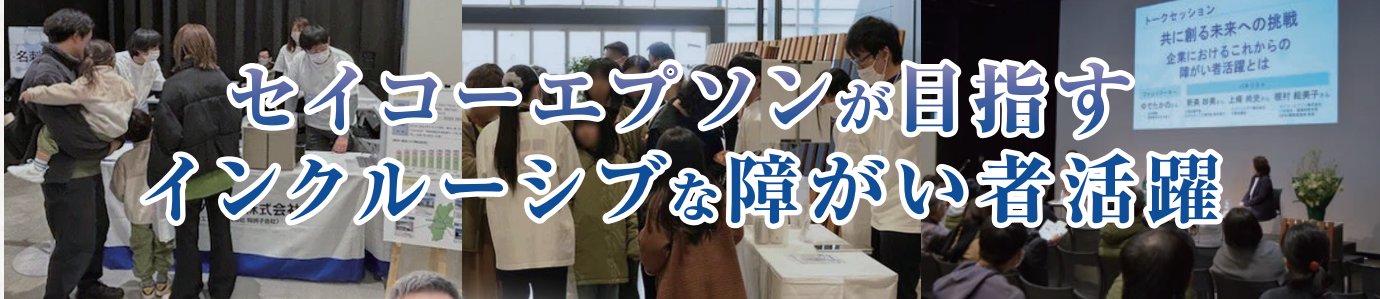


セイコーエプソンが目指す インクルーシブな障がい者活躍



長野県に本社を構えるセイコーエプソン株式会社（以下、エプソン）。プリンターやプロジェクターなど、世界中に販売展開している同社が、今、DE&I（ダイバーシティ、エクワイティ&インクルージョン）推進、特に「障がい者活躍」に力を入れている。本記事では、特例子会社の取り組みから親会社であるエプソンのダイバーシティ推進まで、その真意と具体的な挑戦について、ダイバーシティ・組織カルチャーデザイン部、特例子会社であるエプソンミズベ株式会社（以下、ミズベ）の皆様との対談形式でお届けします。

早川 崇志さん
エプソン（ミズベ）
管理本部・事業開発部 課長

石川 敏さん
セイコーエプソン（株）
ダイバーシティ・組織カルチャーデザイン部 課長



赤羽 香代さん
セイコーエプソン（株）
ダイバーシティ・組織カルチャーデザイン部 アシスタントマネージャー

のある方が増加しているという社会課題もあります。障がい者雇用率達成だけでなく、企業としての社会的責任や企業価値向上のためにも精神障がいのある方への対応が必要だと考えました。精神障がいの場合、医療的な対応が求められるケースもあり、安全配慮や職場の負担が大きくなってしまふ場合があります。ただし精神障がいの中でも発達障がいは特性が比較的明確であることが多く、業務とのマッチングが図れば本人と職場の双方にメリットがあると考えました。そこで発達障がいのある方への対応力を高めることが、結果的に職場全体の動きやすさにもつながるという考えのもと、まずは発達障がいにフォーカスした取り組みを進めることにしました。

ゆー 発達障害の方が働きやすい職場は、他の方向にとても働きやすいというのは私も同感です。発達障害について理解を深めるために、どのような情報収集をされましたか？

石川 セミナーや書籍等で知識を得たり、大学の先生の講演を聞いたり、社内で勉強会を開いたりしています。マネジメント層に向けても「一緒に働く上での配慮」に関する研修を実施しています。また、私たちの職場では当事者の大学生に1週間の就労体験に来てもらい、一緒に働くなかで合理的配慮などについて実体験として学びを深めています。今年の就労体験には就労移行支援施設に通所している方々にも来ていただく予定です。

ゆー 現在は、当事者の方を積極的に採用する段階ではないのでしょうか？

石川 積極的に採用したいと考えています。ただしエプソンにおいては、特例子会社があるからこそ障がい者雇用枠は作らずに一般雇用とすることにこだわっています。障がいの有無にかかわらず、全ての社員が公平な環境で働き、困ったときには安心して

「障がい者活躍」に注力し始めた背景

ゆー 本日はお忙しい中、ありがとうございます。まず、エプソン様がDE&I推進、特に「障がい者活躍」に注力されるようになった背景からお聞かせいただけますでしょうか。

赤羽 エプソンでは1983年に特例子会社「エプソンミズベ」、2001年に「エプソンズワン」を設立し障がい者雇用に取り組んでいます。エプソンを含めて「障がい者活躍」に本格的にフォーカスし、全社的に取り組みはじめたのはここ2年ほどです。そこから大きく三つの取り組みを進めています。

一つ目は「ともに働く職場づくり」です。障がいのある方と一緒に働くことへの不安を解消するため、障がいについて知る機会や接点作りを力を入れています。二つ目は「仕組み」の構築です。エプソンとして障がいのある方の採用から職場定着に向けた仕組みを現在検討中です。三つ目は「特例子会社の改革」です。ミズベでは、人事制度の見直しや、成果に見合った報酬体系の導入、意識改革などを進めています。これまではビルクリーニングが主な業務でしたが、精神障がいのある方を積極的に雇用するためにも、オフィス系の業務開拓も進めています。

ゆー 以前、貴社のDE&I推進サイトを拝見した際、女性活躍がメインに感じられました。その中で「凸凹」という「を見つけていただくに至った経緯も伺いたいです。

石川 人事部にダイバーシティ推進のプロジェクトを立ち上げた当初は体制も十分でなく、女性活躍を重点課題としました。そのため、女性活躍がメインに見えたのかもしれませんが。現在では、専門組織を整備し、私たちの取り組みは「障がい者活躍」に加え、「価値を生み出す人材」の多様性を活かすという観点にまで広がっています。

相談できる状態が目指すべき姿だと考えています。採用プロセスの中ではどのような合理的配慮や支援が必要かを確認させてもらっています。現在一緒に働く障がいのある社員に対しては、産業医とも連携して個別に対応しています。

ソフィア エプソンさんの「同じように働き、困ったら相談できる」という姿勢に希望を感じます。当事者も成果を出したい、成長したいという思いはありますが、誰に相談したら良いか分からない場合も多いので、採用側の思いや姿勢がもっと伝わると嬉しいですね。

現場でのサポートと「見えにくい困りごと」への対応

ゆー 障害者が安心して働くためにどのような取り組みをされていますか？

赤羽 障がいのある方の活躍に向けた取り組みを社員に知ってもらうため、eラーニングや様々な情報発信をしています。eラーニング実施後、「実は発達障がいがあります」と申告してくださった方もいらっしゃいました。申告をもとに話し合い、可能な範囲での合理的配慮を検討しています。

ソフィア 私自身、当事者ですが「何に困っているのか」「どうしたら助かるのか」が分かっていることがありません。小さなチームで得意なことを模索しながら働いた時が一番スムーズでした。

石川 どのような配慮・支援が必要か、言ってもらえれば一緒に対応を考えることができますが、管理者側から見ると発達障がいの特性があるかもしれないと感じたとしても、それを直接本人に言うことはできません。なかなか解決策と一緒に見出すところまで踏み込めないのが課題です。障がい者手帳を持つ

赤羽 まず私たちは「エプソンにとってのインクルーシブとは何か」を議論しました。社内には「特例子会社で雇用すればいい」「社会貢献として雇用さえすればいい」という意見もありました。しかし、グローバルな視点では「障がいのある方が「いなければならぬ」という存在ではなく、「自然に在る」職場環境をつくること」が重要だと考えました。また企業価値の向上には、エプソンだけでなく特例子会社も「雇用の場」から「活躍の場」であるべきという結論に至りました。

そんな中「障がい者活躍、発達障がい、企業」などのワードで調べていたところ、「凸凹」というワードを知りました。当事者目線の多角的な視点で「働く」というテーマを取り上げているメディアが少なく、課題感や少し先の取り組みをされていると感じ、ぜひ読んでみたいと思いました。

ゆー 実際にご覧いただいていたかがでしたか？

赤羽 「福祉」という枠組みにとらわれない視点が、我々の目指す方向性と重なると感じました。世の中には「福祉として支援します」というトーンが多くみられますが、我々は「活躍する」というキーワードを大切にしています。「凸凹」という「が」どうすれば活躍できるのか」「当事者が自分の力でどう活躍するか」という視点で取材されている点に強く共感しました。多くの事例が紹介されている点も参考になりました。

ゆー ありがとうございます。発達障害や精神障害に重きを置いて情報を集めたのは1年ほど前からとのことですが、その理由をお聞かせいただけますか？

赤羽 身体障がいのある方の雇用はこれまで進めてきましたが、新たな採用の場面では他社と人材の取り合いになる状況もありました。一方で、精神障がい

ていなくても、働くことに対して困ることがある場合は、それを伝えられる空気を作っていきたいです。

ゆー 発達障害という明確な診断がなくても、共通した困りごととは誰でも持っている場合がありますよね。当事者が強みを発揮したり、活躍したりするのは、どういったことだと考えていらっしゃるのですか？

石川 人事制度上、等級と職務・行動が定義されており、求められることが出てくるかが判断基準です。やるべき業務をこなした上で、強みを活かして突出できる部分があれば、それは加点対象です。成長のスピードは人それぞれですが、一歩ずつでも前進していく姿勢を大切にしています。

ゆー 特例子会社ではそれぞれの仕事の進捗や仕事の評価はどのように行っていますか？

早川 ミズベには精神障がいのある方が現在27名います。体調や業務状況が見えにくい部分もあるので、毎日日報を書いてもらい状況把握に努めています。日報では業務・体調を4段階で自己評価してもらう他、「面談希望」の項目も設け、必要に応じて個別のサポートを行えるようにしています。また仕事の成果についてはエプソンと同様に年に2回、目標管理の仕組みを通じて評価を行っています。成果面だけでなく成長面にも着目している点は、一般的な企業の評価基準と共通する部分もあるかもしれません。

ゆー ほかの特例子会社で働く方から「面談が尋問の場になる」「産業医に本音で話せない」というような声を聞くこともあります。その点で気をつけていらっしゃることはありますか？

石川 エプソンでは、各種ハラスメントなどが起きないよう教育をしています。そういった取り組みもあり、問題はほとんど起きていないと認識しています。ただ、今の管理職層は「勝手に育った」人が多く、育成や「どこで困っているか」という視点を持つこと



早川 今話に挙げたデザイン以外にも、付加価値の高い仕事を増やしていきたいです。それだけではなく一緒に何かをすることで接点が生まれるのが良いと感じています。これまでは特例子会社とエプソンの社員は日常の接点がありません、「掃除してくれる人たち」というイメージが強かったと思いますが、そうではないと知ってもらっても、エプソンと一緒に取り組む意義のひとつだと考えています。

とが難しい場合があるかもしれません。世代間のギャップを埋めるならかのツール・仕組みがあるといいですね。

早川 困っている人や支援が必要な人に対して配慮しようという意識は数年前に比べ確実に高まっています。ただ、実際にどう対応すればよいか分からないという点では誰もが悩んでいる現状があります。加えて、当事者自身も「何に困っているのか」がはっきりしないことも多く、支援の難しさを感じることもあります。

ゆー 困りごとのリストがあれば良いですよ。当事者も「なぜ出来ないのか」と聞かれても「分からない」ということはよくあります。

ソフィア 私もマニュアル作成の際、つまずいた部分を細かく記載したら「当事者以外にも分かりやすい」と言われ、失敗しやすいからこそ、誰にとっても分かりやすいマニュアルを作れるのだと気づきました。これは上司がしっかりと私を見てくれたからこそ発見できたことです。

早川 ミズベでも個々の特性や配慮内容を記録した「サポートブック」があり、システム化されています。ソフィア システム化は素晴らしいですね。上司の手腕に任せると負担が偏ったり、相性によって対応が左右されたりしますから。

早川 ただ、システムだけでは対応しきれない部分もあります。人との関わりや現場での柔軟な対応も欠かせません。

ゆー ミズベの皆さんは、自身のことを明確に言語化できていますか？

早川 できる人もいれば、できない人もいます。自身が認識していること、業務を行ってみて見えてくる結果が一致しない場合もあります。やはり実際し、それが特例子会社の収益改善にもつながると考えています。

ゆー それは賞与として反映されるのでしょうか？

赤羽 そうですね。賞与査定の評価を上げるなどです。当然収入にもつながります。

ゆー 実際にどういった事例がありましたか？

赤羽 元々デザインが好きというミズベ社員に、社内の教育資料のデザインを依頼したところ、非常に見やすいと評判が良く、その資料がエプソン社員向けの研修で使われるようになりました。

ソフィア 本人もやりたいことができて、それが評価されたら楽しいでしょうね。

ゆー ミズベでは、今後どのように業務を広げたいかと考えていらっしゃいますか？

に働いてみたいと分らないことが多いですね。また、人間関係や職場との相性によっても変わることで、業務の実施が難しい場合は別の業務にチャレンジすることを提案することもあります。社内に様々な業務があり、仕事の幅が広いのはミズベの強みかもしれません。

赤羽 発達障がいのある大学生に就労体験に来てもらった際には、自己理解シートに自身の強みや弱みや、職場で配慮してほしいことなどを細かく書いてもらいます。ただ、事前に頂いた情報から私たちが少し身構えてしまった部分もありました。しかし、実際には全く問題なく、むしろエプソンの社員以上に出来ることもあり、驚かされました(笑)。本人の可能性を狭めてしまわないよう、申告された情報の受け取り方や、職場内への開示のバランスには慎重に対応しなければいけないことを学びました。

ゆー 当事者が働きやすく、できるだけ長く働いていただくためにどんな取り組みをされていますか？

早川 ミズベでは精神保健福祉士との面談の機会を設けています。本人が考える特性と現場で感じる齟齬を共有し、適切な支援や働き方を一緒に考えていきます。また、3ヶ月後にも同様の面談を行い、支援の内容が適切かどうかを確認します。先ほど話した通りミズベには様々な業務・職場があるので、合わない場合は別の職場を勧めることもあります。

赤羽 ミズベでは、数年前までは「会社に来ていけば良い」という福祉の色が強かったのですが、最近は「活躍したい」という気持ちを持ち、新しいことに自分から手を挙げてくれるメンバーも出てきました。

石川 自らチャレンジをしたいと言ってくれる社員を積極的に支援したいですね。そのチャレンジを評価する機会となりました。

赤羽 そのイベントでは来場者から「福祉じゃなく企業としてエプソンが取り組んでいることが素晴らしい」「活躍する」に重きを置いていることに勇気ももらえる」と言っていたとき、それが嬉しかったです。社員からも「この取り組みを続けてほしい」という前向きな反響がありました。

石川 企業全体からすると障がい者活躍に関心を向ける社員は少ないのが実態です。しかし、長期的な視点で、世の中のインクルーシブが進んだ時にエプソンが取り残されている状態にはしたくありません。このような成功事例を積み重ね、エプソングループ内だけでなくグループ外にも影響を与えていきたいです。

ソフィア エプソンさんは世界的にも知名度の高い企業なので、こういった取り組みをぜひ発信し続けてほしいです。海外ではスペシャリストが活躍し、お互いに助け合う流れがあります。ハード面の施策はコストがかかりますが、人の考え方などのソフト面から変えていくのは実効性が高いと思います。

ゆー 今回、制度的なお話を中心かと思いましたが、真剣に悩み、模索されていることを率直にお話しくださり、とても嬉しく思っています。

石川 エプソンではハード面として働きかたに関する制度は十分整っていますので、ソフィアさんがおっしゃる通り、その充実した制度をうまく使いたすためのソフト面が重要になってきます。

評価し、少しずつでもキャリアアップできるような人事制度にしていますので、やりたいと思った時、それが推進力になれば良いと思います。

新たな挑戦と「障がい者」コスト」という意識の壁

ゆー 新しい提案や視点によって仕事の幅が広がることで、ミズベで雇用された障害者がエプソンに入社できる可能性もあるのでしょうか？

早川 ミズベで雇用されている場合でも、エプソンの仕事に関わる機会があります。ただし、雇用契約や採用基準が異なるため、エプソンでの雇用というよりも、業務ベースでの連携やチャレンジとして関わります。石川が話した通りエプソンでは障がい者雇用枠を設けていないため、障がいのある方が入社した場合は、他の社員と同じ条件での働き方・貢献が求められます。ただ、ミズベの社員であっても、エプソンで自身の力を発揮できる場面は十分にあり得ると考えています。

石川 ミズベに委託する業務の可能性はエプソンとしても常に模索していますので、新たなチャレンジの場は用意されていると思います。

早川 ミズベの中でも様々な業務ができるよう、業務領域を拡大することに注力しています。ITを活用した業務も増えていますので、今までは違った能力を持った方を採用するケースも出てきました。

赤羽 評価の仕方も変えていかなければいけないですね。これまではかかった時間などで評価をしてきていたのですが、デザイン業務などは、時間だけで評価をすることはできません。アウトプットや仕事の価値で評価をしていきます。自分が行っている仕事の価値を理解できるとモチベーションになります。

ソフィア 制度が整っているのは素晴らしいですが、当事者としては上司が相談しやすい、隣の人が話しやすいといった人間関係がとて大切だと感じています。困っていても、どこに相談したら良いか分からないことも多いと思います。その点、何か対策はされていますか？

石川 いろんなアンケート結果を見ても、全社的に上司と部下の関係性は比較的良好傾向があると捉えています。また相談窓口も幅広く設置しています。匿名性を担保した社外窓口や、社内に設置しているキャリア相談、障がいの相談の窓口など、多岐にわたります。

エプソンが設置している主な相談窓口

社内での内部通報窓口に加え、第三者機関への外部通報窓口や外部弁護士窓口を備えた「エプソン・ヘルプライン」を設置しています。また、事案ごとの相談窓口も設け、誰もが相談しやすい環境整備・運用に努めています。

【事案別相談窓口】

- ハラスメント相談窓口
- 管理職よろず相談窓口
- 長期間労働相談窓口
- キャリア相談窓口
- ダイバーシティに関する相談窓口
- 女性の健康に関する相談窓口
- 従業員相談室
- 腐敗(賄賂)規制&競争法に関する相談窓口
- インサイダー取引相談窓口

ゆー 多くの相談窓口があって、逆にどこに相談したら良いか迷っちゃいますね(笑)。ダイバーシティの相談窓口にはどのような相談がありますか？

石川 キャリアの相談や人間関係の悩みに関する相談が多いです。そこで相談しているうちに相談者自身が「発達障がいかもしれない」と気づき、検査に至った事例もありました。だからと言って、職場内で扱いが変わる・不利になるということもありません。

ソフィア きめ細やかな対応をされていると感じますが、組織として利益を上げ続けなければいけない中で、少し優しすぎるようにも感じたのですが、どうでしょうか。

石川 会社が示す目標に対し、それぞれの職場で実行計画を立てます。その中で社員各自の役割負担なども明確になっていますので、成果を求めるポイントはしっかりと評価しています。企業として成果を求めることは基本的な部分であり、業務の進捗や成果に問題がある場合は会社としても指導をしますし、「様々な制度は、成果を出すためにある」ことは事あるごとに社員に伝えていきます。

ゆー その線引きは大切ですよ。多くの企業の参事になりそうです。障害者活躍の面で、悩みや課題をそれぞれのお立場でお教えいただけますか？

石川 働き方改革やダイバーシティという部分で、実際に働いている職場、社員、上司、全員を支援したいと考えた時に、何が必要かを常に考えています。ただし、現場のニーズを捉えるのが難しいですね。制度や枠組みを整備したとしても、実際には意図に沿って使われるかは別なんです。また、障がいのある社員の活躍に向けては、どのような配慮をどこまでするかを決めていくことが非常に難しく感じます。必要な配慮の内容は個人ごとに定めていくことになりませんが、配慮内容をどのように検討し、誰が最終判断をするのか、といった「配慮内容を決める枠組み」は定めておく必要性を感じています。

赤羽 障がいの者活躍に取り組んでいる中で感じるのは、社内にはまだ「障がいのある方＝コスト」という意識が根強く残っている点です。「うちの職場では無理」と表に声を出すこともあれば、無意識のうちに線を引いているケースも少なくありません。そこに私たちの活動が響くと良いなと考えていますが、私たちの活動と社員の意識変革がなかなか結びつかないのが正直な悩みです。

ゆー なるほど。そうした「障がいのある方＝コスト」という意識は、多様な人々が共に学ぶ機会が十分に育まれてこなかった日本の教育や社会のあり方にも関係しているのかもしれないですね。

早川 特例子会社としては、社員が新しいことにどんどんチャレンジしてほしい気持ちはありますが、活躍の場である仕事をどうやって開拓するかという悩みがあります。

ゆー 率直にお話ししてくださいありがとうございます。それでは最後に、今後の展望についてお伺いできますでしょうか。

赤羽 やはり最初にお話した「ともに働く職場づくり」「仕組み」の構築、「特例子会社の改革」の3つに尽きると思います。福祉ではなく、実際に活躍してもらいための職場づくりを進めたいですね。そのためは仕事があることが大前提です。社内業務の見直しや新たな仕事の創出を通じて活躍の場を拡げていくことが必要だと感じてます。

石川 特例子会社とエプソンが、採用や雇用、業務の役割分担など、どのように棲み分け、活躍していくかという点で、障がいのある・なしにかかわらず全社員が能力を発揮して活躍し、それが会社としての成果につながっていく。そのような取り組みを進め、エプソンらしいインクルーシブを目指したいですね。



EPSON
DE&I スペシャルサイト



障がいの者活躍 社外イベント イベントレポート(note記事)

共に創る未来への挑戦
エプソンが取り組むインクルーシブな障がいの者活躍
～発達障がいについて知る・学ぶ～

