

# この人を訪ねて



## 障害者雇用は「働き方改革」の決め手になる

弁護士  
小島健一さん

こじま けんいち 1966（昭和41）年、神奈川県生まれ。東京大学法学部卒。1994（平成6）年、弁護士登録。2003年、牛島総合法律事務所パートナー、2017年、鳥飼総合法律事務所パートナー。主な専門分野は、人事労務（労働法）。近年は、産業保健、障害者雇用にまで領域を広げ、「健康経営」施策の助言も行っている。「人事労務戦略としての健康経営」、「働き方改革につながる！精神障害者雇用」など雑誌・新聞に連載多数。「さんぽ会（産業保健研究会）」幹事 <http://sanpokai.umin.jp/> 一般社団法人「産業保健法学研究会」評議員、「メンタルヘルス法務主任者」資格講座運営・認定委員会委員 <http://www.oshlsc.or.jp/app/>



### 「人間」に興味を持ち、 弁護士へ

——なぜ弁護士になろうと思われたのですか。

小島 子どものころは、植物博士、昆虫博士になりたいとか、地質学や天文学に興味を持ちました。神社仏閣や仏像が大好きで、鎌倉の庚申塔や切通しの探求に凝りました。図鑑百科で日本の歴史を覚え、大学入試まで日本史の勉強はしなくていいほどでした。一つのこと夢中になり、またすぐほかのことに集中するというところがありませんが、母は私が熱中することを全面的に応援してくれました。

中学生のころ、親戚にシビアな事件が起こり、母は法廷で証人になり、私も警察の聴取を受けたりしました。母が長女でしたので、親戚からの相談がすべて持ち込まれ、一人っ子の私は、それをいつも聞かされて育ちました。そういう経験から、自ずと関心を持ったのが「人間」です。「人間」がいちばん面白いと思うようになりました。表面的には分かりづらくても、人の内面はさまざま。さらに組織、権力と対峙したとき、真実は把握されるのか。表現することが苦手なために、ひどい目に遭う人を救いたい、という思いが根本にありました。

司法試験の勉強をしていくうちに、民法法の利害調整や、合理的な解決が導かれる制度やシステムのおもしろさに志向性が向いていき、最終的には、当事者・現場とかかわり、影響力を与えられる弁護士の道を選びました。



### 「発達障害」の相談が増えてきた

——弁護士として、どんな案件にかかわっているのですか。

小島 企業をクライアントとして、人事労務分野の助言や紛争解決にあたっています。ですから、障害者雇用は私の仕事の「ど真ん中」の話です。人事の本流の仕事として、企業がしっかりと取り組まないといけない。障害者雇用は、社員全体の問題とすべて関係しているのです。

1990年代後半、日本経済が長期低迷と産業構造の大きな変動期に入ったところから、対応困難なメンタル不調や、一方的な主張によるハラスメント告発などの相談や紛争が増えてきたように思います。訴えられた企業側は「悪意でやっている」と怒って排除したくなりますが、私は「何か変だ。本人もやりたくてやっている訳ではないのでは」と疑問を持ち、医学書を読んだり、対話を試みたりしました。当時は、このように問題になる人は、パニック障害、心身症、人格障害があるなどといわれていましたが、いま思い返せば、発達障害の特性によるストレスや不適応から、二次障害としてメンタル不調や逸脱行動につながっていたのでは、と理解できる方も多そうです。

過剰に反応すると余計に炎上してしまうので、人事の担当者は、手紙やメールのやり取りや面談で、その人の「素」の「心」に届く言葉をかけていく。「本当はこういう人なのでしょ。

やればできるはず」という期待や、徹底した性善説で訴えかけると落ち着いてきます。

——担当者の役割が大事なのですね。

小島 会社と個人、上司と部下の間で起きた問題は、外部の専門職が手助けはできませんが、解決は当事者同士でしかできないのです。会社にとつて難度は高いかもしれませんが、より深く、より高い視点で、向き合う相手の認識を変えられるようにしなければなりません。人事担当者など、対応する人が寓話の「北風と太陽」のように、徹底的に「厳しい態度」と「優しい態度」の両方で接すると、効き目があります。



### 「いい」支援者を見極める

——発達障害の人たちを雇用する際、人事の方へのアドバイスはありますか。

小島 「大学には支援を必要とする発達障害の傾向のある学生が1割近くいる」と話すと、人事担当者は衝撃を受けます。ところが、発達障害のある人は、本人の努力やまわりのかかわり次第で適応力が増したり、ポジティブな面が出せるようになるのです。そのためにも、人事担当者に助言する立場にある私がいえることは、「支援者をよく見極めよ」ということです。支援者は、本人をよく知っているはずで、採用後も頼りにする相手です。いちばん大事なのは、会社に合う人を紹介してくれているかどうか。発達障害のある人は、向かない会社に行きたがるのか、向いていない仕事にこだわりがちなのか、自分の個性をよく理解し、しっかりと準備し

て採用面接に来ているかが大事です。

定着まで見据えて、就労移行支援にまじめに取り組んでいる事業所は、失敗の経験も共有して信頼関係を築いています。個性と向き合い、不器用な人でも本人のがんばりや、まわりのサポートで自立できることを指導し、就職後も2年3年とフォローするので、定着率も高い。最近、私は、人材紹介会社が精神・発達障害者雇用にどんどん流れ込んでいる現状を危惧しています。人材登録した人をただ紹介してくるので、実質的なアフターフォローが期待できない。自分のことをよく理解してくれていない人が月1回面談にきても、本人は本音で語れません。

私は、会社の人事に対し、「企業が、いい就労移行支援事業所をしっかりと選んで育てていかないと、状況は変わらない」と話しています。自分の会社に合う人を紹介してもらい、入社後も本人への支援と会社への助言を継続的にしてもらうことに尽きると思います。



### 合理的配慮は対話から

——差別禁止・合理的配慮へのアドバイスはありますか。

小島 合理的配慮を提供しなかったり、差別したりすることは、改正障害者雇用促進法により、行政指導を受けることはあっても、裁判所が合理的配慮や差別禁止を命令するわけではありません。しかし、障害者権利条約に基づき、この法律が制定された以上は、社会の価値基準となり、守ることが期待される当事者間の義務に転

嫁します。合理的配慮を提供しないで仕事ができないことを理由に解雇すれば、解雇の法的有効性の判断に影響を与えます。

いままでは「雇ってもらえるだけありがたい」という発想が障害者側にあつたので、紛争になることが少なかったかもしれませんが、その状況は変わりつつある。きちんと取り組まないといへんなことになります。

また別の側面では、合理的配慮の提供義務の対象は、障害者手帳を持っている人に限定されません。メンタル不調、ガンや難病などで、いままでと同じように働けない状態になった一般社員も対象になります。

合理的配慮の提供で大切なことは、何よりも対話です。障害者雇用を推進してきた会社や支援者から、どうやってコミュニケーションをとる、どうやって歩み寄っているのかが学べると思います。また、障害者を職場が受け容れることで、職場環境の改善に留まらず、すべての社員が成長します。単に優しくなるのではなく、強くなる。障害者に励まされる、障害者の姿が鏡になるのです。

「働き方改革」の本質は、ダイバーシティ&インクルージョンです。障害者雇用こそが、「働き方改革」の決め手になると思います。いま注目されている「健康経営」に魂を入れる。すべての社員の働き方を変えたいということです。だからこそ、「いい」支援者を見極め、しっかりとした関係をつくっていくことが大事です。

——アドバイスをありがとうございます。