

多様な働き方と人材の中で 進める障がい者雇用のあり方

Peach Aviation 株式会社

エンプロイヤーリレーション部ほなやろか課

課長 黒木 均

— 目 次 —

1. 定義：人権とは
 2. US/DS の概念
 3. Peach におけるダイバーシティ
- 終わりに

人権啓発セミナーをご覧の皆さん、こんにちは。Peach Aviation の黒木と申します。本日はよろしくお願いたします。私は「多様な働き方と人材の中で進める障がい者雇用のあり方」というタイトルでお話をさせていただきます。たくさんのお話をさせていただくというよりも、情報や内容をもとに皆さんに持ち帰って大切な方々や仲間の方々と考えていただきたい内容が多いので、どうかリラックスしてゆっくりお聞きになってください。本日の内容は三つになります。改めて人権啓発の学びの場として人権とはどういうものだろうという確認を一緒にさせていただきます。そのあとにユニバーサルデザインやダイバーシティの概念をご紹介させていただいて、皆さまが今身を置いていらっしゃる環境の中に当てはめて考えていただきます。そして最後に、われわれ Peach の中で進められている人権啓発やダイバーシティを実例とともにご紹介をさせていただきます。

1. 定義：人権とは

それでは「人権とは」、この定義を確認していきましょう。人権とは、「全ての人々が生命と自由を確保し、それぞれの幸福を追求する権利」、また「人間が人間らしく生きる権利で、生まれながらに持っているもの」であるとされております。具体的にこの権利ですということではないのですが、人が人たるうえで必要最低限の文化的な生活を保障されるとか、発言、思想、自然に生きていくための様々な権利のこと

をまとめて人権と言います。私が生まれ落ちたその瞬間から持っているものと、どこの定義でも必ずうたわれています。ただし、この権利は大切で全員が生まれた瞬間から持っているものであるが故に一人一人の努力によって保持しなければいけません。この人権の権利を使うことによって他の人の人権や権利を侵害してはいけません。憲法の言葉でいうと「公共の福祉に反してはいけません」ということがきちんと明記されています。ですから、人権というのは私たち Peach にとっては自分と自分の大事な人、自分が所属している社会全体の人たちを大切にすることであると考えています。そもそも人権は、憲法や国際宣言をするほど大変保持が難しいものです。理解をすることにも難しさはあるでしょうし、理解したうえでこの人権を保持していくことは決して簡単なことではないです。

何故かと申しますと、生物としての本能とある意味では対極にある、もしくはそうなりやすいものであるからです。これは人間が人間という種をより確実に後世に残していくために違いを見つけるアンテナが非常に発達し、われわれ人間は初めてのものや慣れないもの、変化に関して敏感に反応するようになってきています。だから、差別の是正が非常にハードルの高いものになるのですが、これは決して「こういうものがあるから差別をしていいよ」ということではありません。差別はよくないことであり、是正をすべきです。ですが、それだけハードルが高いものであるということと関係性とともに理解をしなければいけません。私たち人間は哺乳類の中でも自然界の中ではわりと変化に弱い生き物であります。この違いを見つけるアンテナが他の動物よりも知性ととも発達してきた。この関係性を理解したうえで差別是正のための様々なアプローチを考えていかなければいけないということです。差別の現状はこういうところであって、私たち一人一人の中にもあるものです。何を隠そう私も今回こういったお話をさせていただきますけど、私自身の中にも差別の種がきつとあるんだろうと思いますし、それをそのまま出すということではなく、自分のことも相手のことも尊重しながらいくためにはどうあればいいのかということ、常にケースごとに考えていく必要があるのではないかと思っております。

2. UD/DS の概念

それでは次に、ユニバーサルデザインとダイバーシティの概念についてもお話しを進めていきます。何故ダイバーシティの話が障がい者雇用の進め方の中でするかと言うと、私たち Peach にとって障がいがあるスタッフの雇用・採用は、いろんな社員の採用や働きやすさ向上の一部という考え方をしているからです。決して障がいのあるスタッフだけを大事にするとか擁護するというのではなく、どんな違いがある人たちも働く意欲があって Peach に入ってきてくれたからにはできる限り働きやすさ、活躍のしやすさを目指していきましょうという考え方のもとに、Peach のダイバーシティの考え方が進んでいるからです。そもそもダイバーシティは直訳すると『多様性』です。ただ、いろんな人がいればいいということではなく、働く場である企業や雇用にあてて考えますともう少し拡大解釈が必要です。

様々な年齢、人種、性別、障がいの有無、心身の状態、家庭状況、他にも様々な違いがあると思いますが、いろんな違いのある多様な人間がただ混在をしているのではなく、各々の役割や職務を全うしたうえで混在している状態をダイバーシティと言います。また近年では様々なバックグラウンドを持つ人材を活用し働きやすさを向上させるということで、新たな価値を創造・提供する成長戦略にまで言及している文献もあります。したがって私たち Peach にとってはもちろんそうですが、本来のダイバーシティの意味にしても弱者保護、マイノリティ保護、社会貢献、福祉目的では決してないのです。これらが悪いと言っているのではなく、ダイバーシティのそもそもの概念はこういうものとは違うことを伝えたいと

ころです。ですから私たち Peach にとっては障がいのあるスタッフの雇用や働きやすさのための工夫とは、例えば国籍の違い、業界経験の有無、体力、持っているスキルの違いなど、いろんな違いのある方々への働きやすさにアクセスしていくという考え方で進めて行っております。

またこの働きやすさのための工夫を障がいのある方に限定して考えると、合理的配慮の名のもとに工夫がなされていますし、それがなされなければならないということが法律でも明記をされるようになってきました。この合理的配慮はアメリカから入ってきている考え方や概念ですが、語源として英語表記を見てみると、**Reasonable Accommodation** という表現です。この **Reasonable** というのは日本人にとってもなじみのある言葉で、安価なという意味以外に適正な、合理的な、妥当な、応分のという意味があります。問題は後ろの **Accommodation** です。日本人にとっての配慮というハートフルなものよりは、もう少し合理的感覚に近い、調整、適応、和解、収容といった意味です。ですから、合理的配慮は障がいがあるからということで特別扱いする考え方ではなく、働くために必要な合理的な調整や工夫をしていく考え方です。ですから配慮という言葉は、そこに日本人らしいハートフルな思いを込めてつけていますが、本来の意味をご理解いただいたうえでこの合理的配慮を使った方が企業の皆さんにとっても障がいのある当事者の方々にとっても非常に有意義なものになっていきます。したがってなんでも特別扱いや優遇、もしくは免除を一律的にしていきますということではないということも知っておきたいです。

合理的配慮の概念について説明をさせていただくと、働く現場において考えていくと様々な人材がいて、それぞれパフォーマンスが違います。ただこれは障がいの有無によってばらつきが発生するとは限らなくて、例えば言語の壁であるとか、先ほどから話しているような業界経験の有無、働くことへの向き合い方の違い、体力、時間の制約の壁であるなど様々な違いによってこのばらつきは生じます。いろんなパフォーマンスの人がいるというところでも、業務上必ず達成してほしい最低限のラインが必ずどの業界、どの場においても存在すると思います。この最低限のラインを周囲が何の配慮をしなくても余裕でクリアできるような人材もいれば、意欲はあっても何らかの違いによって適応した環境がないことで、この最低限ラインを超えづらい現実も存在します。そういった状況に対して、分かりやすい例でいうと照明があるとか、カーペットが敷いてあって騒音が防止されているとか、様々な福利厚生が用意されているというものは環境整備にあたります。これがあればクリアできるという人材もいれば、それをもってしてもなかなかクリアが難しいという人材に、個別にあくまで業務上必ず達成してほしいラインや期待であるものを超えやすくするために個別に調整する工夫を合理的配慮といいます。ですから、違いのある人材に特化して優遇や免除をする考えではないというをご理解いただくと、合理的配慮は全員に必要なではないかという結論になるのではないかと思います。

また、ユニバーサルデザインという考え方も非常に似ていて、当社の中でも「ユニバーサルデザインとは何ですか？」と様々な研修の中で聞いたら、違う例が出てくることがあるのが現実です。本来ユニバーサルデザインとは特殊な設計や機構を設けなくてもより多くの人にとって使いやすくなる設計やデザインのことを指します。ですから、ここには障がいであるとか性別、国籍などの表記はありません。みんなにとってより使いやすく、分かりやすく、参加しやすくなるデザイン志向のことをユニバーサルデザインと言います。例えば補聴器、杖、スロープ、車いすといったものはユニバーサルデザインではありません。それらが悪いということではなく、ユニバーサルデザインではないです。何故ならこういったものがあっても、私のユーティリティはそんなには上がらないからです。これらを何と呼ぶかということとバリアフリーです。本来、理想はユニバーサルデザインですべての人材を適応できればベストですが、どうして

も現実的にはそれは難しい。より色の濃い人材特性、違いのある人たちにはそれだけでは足りないので、ユニバーサルデザインをカバーする形で個別的にバリアフリーは存在していると考えていただくと、ユニバーサルデザインとバリアフリーの関係が非常に分かりやすくなるかと思います。いずれにしてもダイバーシティもしくはインクルージョン、ユニバーサルデザインも私たち自身がこの多様性の一部であり、当事者の一人である。多様性の中に私たち自身もいるということも認識していただいて、やってあげる感は論外ということもご理解いただくと、スムーズな理解とそれに基づく制度や組織設計がしやすくなるのではないかと思います。

ではユニバーサルデザインとは具体的にはどういったもの、どういった状況のことを指すのだろうかというところを話していきます。今回は照明をつけるというアクションに限定して考えていきます。人間がまだ穴倉に住んで採集をしていた昔々の時代、明かりを灯す方法はただ一つ、直火を起こすことしかありませんでした。こうなると持続的に強い筋力を必要としますので、全員が明かりを灯せるわけではなかった。時代がとんで、日本でいうと人間が着物を着る時代になってくると火打石が出てまいりました。そうすると強い力が必要となりますが、長い時間必要としないので火おこしの時と比べると明かりを灯せる人がぐっと増えます。こういう状況のことをユニバーサルデザインだと言います。火おこしよりも火打石の方がユニバーサルデザインです。なぜなら、使える人が増えて明かりを灯せる人が増えたからです。時代がまたとんで、天井付の照明から出てきているひもを引っ張ることによってスイッチの操作をするものが現れました。火打石の時と比べるとこちらの方が力を必要としないので明かりを灯せる人がさらに増えています。そうすると先ほど、ユニバーサルデザインといった火打石はもうユニバーサルデザインとは呼べなくなります。こんなふうに比較の考え方で進めていくのがユニバーサルデザインです。この後は壁付のものになり、それが大きいものになり、つける位置も低い位置になってお子さんでも操作がしやすくなると、現代ではセンサー式のスイッチもずいぶん普及してきました。そうすると人間ではなく、人間と一緒に生活をしているワンちゃんや猫ちゃんでも明かりを灯せるようになってきています。こんなふうに今よりもできる、分かる、使える人が増えているかどうかというところをもってしてユニバーサルデザインか否かを判断していきます。何か一つだけを見てそれがユニバーサルデザインかどうかということは語れないのです。これは人的、物的なサービスであってもモノづくりであっても、組織の運営であっても、今より出来る、分かる、使える、参加できる人が増えているかどうかという観点で再設計をしていただくとわれわれも周囲の人たちも生きやすい、働きやすい社会が作っていただけるのではないかと私は常に思っています。

3. Peach におけるダイバーシティ

それでは、次は Peach の中で行われているダイバーシティの取り組みの一環である障がい者雇用の実例を話してまいります。Peach の中では障がい者雇用は担当部門があります。それが私も所属をしている「ほなやろ課」というユーモアたっぷりの名前の課です。こちらで障がい者雇用の実際の採用やその後のフォローアップ、実業務をトータルで受け持っております。この課の中は、障がいがあるスタッフとそれをサポートするスタッフの 2 部構成になっています。このサポートスタッフと呼ばれる社員が 120 種類ぐらいある業務の納期やメンバーの合理的配慮、適性、経験、そういったものに依じて業務の割り振りや担当表を作成して毎朝配信をしています。ただ、下にも書いてありますがサポート役のスタッフに健常者と呼ばれる者がいて、メンバーの方に障がいがある当事者だけがいるとは限りません。タスクマネ

ジメントであるとか、人をサポートする業務をレクチャーすることに得意があれば、障がいがあってもサポートスタッフになります。たくさんいろいろやるというよりは、いくつかの業務を深掘りするスペシャリスト的な働き方が向いているものであれば、障がい無くてもメンバーの方に入ることはあります。現在の状況はサポートスタッフのうち半数は障がいがあります。障害のありなしでこのグループ分けがされているとは限らないところもこの課の特徴的な部分です。

120 種類の業務をすべて話すのは難しいですが、一般的に障害のあるスタッフにはプレッシャーのかからない自分のペースで出来る業務がアサインされることが多いです。Peach もそういったところはありませんが、それだけではなく対等な社員としていろんな業務をやってもらいますし、実際に重い責任を伴うものもたくさんあります。これは、障がいがあるからこういうプレッシャーとか重い責任を伴う業務が出来ないという決めつけを行っていないからです。私たち Peach は障がいがあるなしにかかわらず、こういった業務を高いクオリティで担当できるためのサポートや体制を作るところが重要だと普段から考えています。実際にすべてをご紹介するのは難しいですが、例えば「給油量概算管理」、これだけ取っても非常に重要な業務です。私たち Peach は、航空会社ですので飛行機を飛ばしてお客様を安全にお運びするのが主たる業務であります。機材の調達を除けば航空会社が毎日一番使っているお金は燃料代です。ひと月当たり燃料をどこでどれくらい使うかというのを管理しておかないと月ごとの請求がきたときに、その正当性の確認ができません。ですから当社では障害のあるスタッフが日々各空港で給油されている燃料の給油量の管理をして、月次でそれをマッチングさせていくという非常にたくさんのお金を伴うデータの管理や作成をしています。他にもライセンス管理があります。パイロットの飛行時間、フライトタイムの管理です。パイロットの免許はある一定の頻度でフライトをしていないと保持できませんから、ライセンスを保有し続けるに足りているかどうかを確認しながら管理をしていきます。非常に重要度の高い業務です。

このようにほんの一例だけを話しましたが、重要度の高い業務を多数障がいのあるスタッフが担当をしております。よく、どういうところを見て業務を任せているんですかという質問をいただきます。これはどの障がいのある人にどの業務ならできるんですかという意味でよく質問をいただくのですが、そもそも私たち Peach はそういった考え方があまりないのです。個別的に人材をよく見ていきます。これは障害の有無にはあまり関係のないことだと思います。例えば、先ほど少し「ほなやろ課」の体制の中で話をしましたが、マルチタスクで活躍しやすい人材とシングルタスクでスペシャリスト的な働き方が合う人でも分かれるでしょうし、PC を使った業務がメインの方が活躍しやすい人材もいれば具体物や肉体労働的な方が活躍しやすい人材もいるでしょう。また業務を進めるうえでコミュニケーションをたくさん取りながらの方が合うという人と、コミュニケーション少なめで黙々とやるものもいいというスタッフだっていると思います。またクリエイティブ型、リバイス型と書いていますが、案としてゼロから 5 までを作っていくのが得意という人もいれば、ゼロから作るのはしんどいけど他の人が 5 まで作ってくれたものを 10 まで詰めていく方が自分は得意というスタッフもいるでしょう。こういった観点でいろんな業務をアサインするのですが、これは障がいのある人材だけに必要な観点ではなく、マネジメント全般で必要な要素です。ですから、障がいがあるからというところではあまり見ていません。ただ、これらの 4 つだけではどうしても障がいに対して働くうえで必要な合理的配慮が欠けやすいというところもありますので、この 4 つの観点に加えて合理的配慮フィルターをつけます。また合理的配慮というフィルターをつけて、障がいがあるが故に難しいことや出来ないことはしなくていいとばかりにするのではなく、こ

れに加えて難しいかもしれないけど量を少なめで、もしくは他の人よりは長い時間をかければ少しは出来るかもしれないという成長・チャレンジといった観点でもフィルターを同時に使っていきます。これで、やりたいことだけではないですし出来ることだけではないけど、決して無理強いばかりをされるわけでもないというバランスの良い働き方、組織内のマネジメントが実現されやすくなってまいります。Peach の中では、障がいがある社員はこの4つの中のいずれかに該当します。

「ほなやろ課業務（事務系）」が一番大きな母体となるチームで、先ほどお伝えしたようなサポートスタッフによるタスクマネジメント業務をするスタッフです。毎日担当業務が変更されます。120種類ある業務の中から様々な要因を加味して毎日情報提供がなされていくわけです。「ほなやろ課業務（清掃系）」はオフィス清掃と機内の清掃を専門とするチームです。航空会社の清掃の場合、特に機内は立ち入りが制限されている区域です。単なる清掃だけではなく安全な環境が確保できているかというセキュリティチェックを兼ねておりますので、様々なマニュアルやルールにのって厳密にやる必要があります。次に「他部門業務（実質）」とありますけど、これは社内派遣をイメージしていただくと非常に分かりやすいと思います。ほなやろ課障がい者雇用枠で、名簿上当課に所属はしていますが、実質はある特定の部門に派遣をしてその部門で担務をもって日々一緒に働いていくパターンです。ここまでは「ほなやろ課」に所属していますが、最後の「他部門業務（移籍）」とあります。これは障がい者雇用枠ではなく、一般雇用契約に切り替わって他部門に完全に名簿上も移籍をするパターンです。4つ並べてみると紫やピンクの例に近づけば近づくほど、成功事例のように見えるかもしれませんが、そういったことは決してありません。そういった感覚で人材のマネジメントやダイバーシティの推進をしていくと必ずつまづきがあります。大切なのは本人が最も高パフォーマンスで人材活用できるパターンをマネジメント側として選択をすることで、本人側からも希望は出してもらいます。それはただしたいという希望ではなく、自分が長く安心して働き続けられるスタイルはこの4つのうちどれなんだろうという観点で選んでもらいます。本人が最も高パフォーマンスで人材活用というと、私たちが障がいのあるスタッフをいようにどこかのカテゴリーに入れてしまうように見えるかもしれませんが、そういった意味ではなく、あくまでこの人が最も活躍しやすいスタイルはどれだろうという意味でこちら側は選びます。本人側も長く安心してよいコンディションで働けるものはどれだろうというところで選んでもらいます。そうすると、不思議と本人が選ぶものと私たちが選ぶものは一致します。一致をしなかった場合はあなたが活躍しやすく働き続けるにはどれがいいんだろうねというところを丁寧にゆっくり話していきます。これも障がいがあるスタッフに限定したことはないと思います。どの違いのある人材であっても個別に見て、その人の可能性や能力を最大限に引き出せる環境を用意することは会社やマネジメントとしては必要です。本人も自分の希望は大切ですが、長期的に見て持続可能な働き方ってどれだろうという考え方、自分が最も高いクオリティで業務を全うできるのはどれだろうといった観点で選んでもらう必要がどの業界、どの会社、どの場においても必要な考え方です。あくまで障がい者雇用はダイバーシティの一部として進めていますという当社の姿勢がこの図でお分かりいただけるのかなと思っています。

それではよいコンディションで安心して長く働くために、われわれ Peach が用意している障がいのあるスタッフ向けのサービスの八つの柱を紹介いたします。まず一つ目は「ジョブローテーション」、毎日担当業務が変わることです。サポートスタッフによる毎日の業務の計画と割り振りがありますが、これは短期的に見ると毎日担当業務が変わるのは時間がかかることからあまり効率的とは言えませんが、中長期的に見ると、所属している社員同士の共感性や学び合いが非常に多くなってまいります。「障がいの

ある人材＝サポートされる側」のみという感覚に陥りやすいのですが、決してそんなことはありません。出来ることを出来る人がやればいいのであって、私たちは「障がいのある人材＝サポートされる側」のみではなく、実際業務上レクチャーをしていただくこともありますので意欲や自立心の向上がしやすくなります。そして教える機会にはより伝える力の向上も非常に重要な力です。自分がある一つの業務を習得することと、習得済みの業務を第三者に教えるのは全く違う学問です。どう伝えれば相手が出来ようになるのか、理解しやすくなるのかというところを考えながら教える必要がありますので、自然と相手側に立った伝える力の向上が見込めます。また毎日ジョブローテーションが発生することは、私がやっていた業務を翌日は違う人がやっている、その翌日はまた違う人がやるということです。大変な業務が別の人にアサインされた時に自分もしたことがあるからその大変さが理解しやすいので、共感性が上がりますし、メンバー同士も割とドライではありながら健全な関係性、雰囲気保持しやすいところがあります。業務上のスキルアップだけではなく人と人が一緒に集まって働いているわけですから、そこにある縁を大事にしながらかつ各々の想像力の向上も期待しています。

二つ目は「フリーアドレス」です。部門を超えてフリーアドレスを導入していますので、毎日座る座席が変わります。来た時に空いている座席を使っていいスタイルです。そして当社には役員室や社長室がありませんので、そういったスタッフも隣や前にいる環境が自然にあります。一時期当社の中でも障がいのあるスタッフは入ってくる刺激の調整や不安等の適応もあるので、別のエリアや部屋を用意しようという案も出たことがありました。ダイバーシティを進めていくからには障がいがあるスタッフだけを別に分けるということではなく、良くも悪くも Peach のカルチャーを感じながら物理的にも一緒に働きたいという思いがありましたので、このフリーアドレスにしました。もちろんよいことばかりではないですが、部門を超えて導入中ですので障がいのある社員とのかかわりが珍しくない環境が出来上がっていきましました。そうすると、サポートスタッフのみではなく全社員でのサポートになってまいります。サポーターというより自然なかかわりと言ったほうが近いかもしれません。いずれにしてもサポートスタッフ一本頼みではない『脱属人化支援』につながってまいります。持続可能なかかわりや支援のあり方は、これからますます必要になってまいりますから、ぜひ参考にさせていただけるといいかなと思っております。またシェアード業務と言って他の部門から依頼を受けて実施をする業務も多くあります。依頼元の部門がすぐ近くにいるという状況もありますので、自分がやった業務が「よかったよ」、「助かったよ」、「またお願いしたいです」というフィードバックをメンバーで直接しやすくなります。そうすると各々のメンバーのモチベーションも上がってまいります。障がいのある社員とのかかわりが珍しくない環境ですので、机上のみにとどまらない障害や特性の理解が自然に進んでまいります。そもそも Peach は、障がいの有無にかかわらず人の支援を一人や一部で行うことに無理があるという思いがあります。持ちつ持たれつという言葉がありますが、それを体現するためにこのフリーアドレスをしているところがありますし、だからこそ当社らしいカルチャーがオフィスの中でも醸成されていると思います。

次は「マインドセット」です。これは入社時の研修や新卒入社研修、管理職研修等において障がい者雇用の概論と理解についての研修を行っております。障がいに特化した研修というよりはダイバーシティの理解、そしてその中の一部として障がいのあるスタッフの働き方やその概論、理解について研修をします。この中では特に体験のところで、目に見えない発達障害と言われるものの疑似体験も含んでおります。なかなか目に見えない障害の状態を想像することは難しいものです。ですから出来る限り実際に近い疑似体験を実施して、そののちにワークショップでそういう人たちも、その他の違いのある人た

ちもわれわれも一緒に混ざって、働くうえで必要な工夫って何があるだろうというところをあなたと考える、ダイバーシティオフィスを考えていきます。障がいのあるスタッフへのかかわり経験がそんなにない者がほとんどですが、このワークショップを行うと工夫が必ず出てまいります。これらをまとめると基本は目に見えないものの可視化、いろんな違いがあるということは同じ場、同じ資料、同じ情報を共有していても取得できる情報の質や量やその速さには個人差があるということの体験をします。労働環境、業務そのプロセスの可視化、整理された状態での可視化が必要であるということが必ず出てきます。これもワークショップの落ちとしては、障がいがあるスタッフにだけ必要ですかということになってきます。誰にとってもこの整理された状態での可視化が労働環境にあることは、安心して正確に業務を行いやすくなってまいります。そういったセッションが社内でも用意をされています。

次は「目標設定」です。数年前は障がいがあるスタッフは目標設定やその管理がなかったのですが、当然のように障がいの有無にかかわらず業務上の個人目標を立てて、その達成度に応じて評価とお給料の調整が獲得できる仕組みを入れてまいりました。そもそも合理的配慮は公平性を確保するためのものであって、漠然と行う特別扱いではないです。頑張っているからということではなく、「これはできたね」、「これはできなかったね」、「でも次こうすればできるようになるよ」という建設的な意味でのフィードバックです。いずれにしても業務上起きた出来高、真実をすべて可視化できて、それをもとにお給料や評価の調整がされることを制度として取り入れております。ただ合理的配慮を提供することは、例えば時短勤務や業務上の制約がどうしてもあるとか、一律の評価尺度に当てはめると合理的配慮の提供がゆえに不利益を被る可能性が出てまいります。あくまでそういったことが無いように企業として評価の物差しをもう一本、もう二本持ちましょうという感覚で新制度を設計し運用を開始しております。これをすると一年後に自分の出来高を見た時に、もしくはその評価のフィードバックを受ける時に納得度が上がります。この目標設定は絶対難易度と相対難易度というフィルターを設定しております。立てた目標が絶対難易度ではあなたにとってどれくらいの難易度がありますかということと、それだけではなくお給料が発生しておりますので課内全体の業務の中でどれくらいの難易度、偏差値がありますかということの二つのフィルターを取り入れることによって評価の納得度が向上してまいります。もちろん評価というからには、なかなか達成が出来ませんでしたというものもあります。評価のフィードバックは出来たことだけではなくて、達成がなかなか難しかったことも、あくまで建設的ですが両方含めて真実です。評価のフィードバックはそういった真実を共有する場であると思っておりますので、やりがいであるとか、評価がこうなった、でもそれは業務上こうだったからだという理由が明確に分かるので、これも中長期的に見ると長く安心して働くための大切なファクターになっています。

次は「プロフィールシート」です。合理的配慮の提供内容、本人の障がい特性、業務スキルなどを記載したものです。ここには具体的な障がい名や病名の記載はありません。何故なら必要ないからです。もちろん障がいのあるスタッフの手帳情報の管理、雇用状況の報告等で必要な部分はありますが、それは実業務ではありません。実際に障がいのあるスタッフと共に働くいろんな業務に挑戦してもらううえで障がい名や病名、診断名は必要ありません。必要なのはその障害や診断に基づく業務上必要な工夫を双方で確認できれば、働く場としては十分ですのでこういったシートを使って共有をしているのが現状です。またこのシートは周囲が作ってしまいがちですけど、当社では第一案を自分で作ります。人によっては「こんなの作ったことないです。困ります」ということもあります。が、「あなたに必要な工夫はあなたからまず発信をしないと周りにはそんなにはわからないでしょ」というのは率直に伝えます。上手でなくて

もいいから第一案は自分で作る場所に大切な意義があります。完成したものは所属部署への理解、誤解や差別の防止につながります。実は完成品に至るまでのプロセスにも大切な意味があって、お給料をもらってこの場で所属をするわけだから働くうえで必要な工夫は自分から発信しないといけないという正しい理解や自立心、自覚が作成段階から培われてまいります。完成したものはこういった誤解や差別の防止につながります。そもそもこれまで多くの会社さんで起こっている障がいがあるスタッフとの摩擦は、配慮と本人の努力という、ここの境目があいまいであるがゆえに起きているものが非常に多いです。どこは配慮しないといけないのか、どこは本人に求めて踏み込んでいいのか、これが多くの企業さんが大事に思うがゆえに困っていることです。「これは障がいに対して会社としてやりましょうという配慮」、「これは障がいに関係なくあなたの努力で頑張ってください」という部分をできるだけきれいに分けておくためにも、このプロフィールシートが有効です。だからこそ、必要な配慮を確実に理解して自ら発信をすることが重要であり、その自ら発信をする場としてもこのプロフィールシートの作成を導入しております。

次は月に一回の「定期面談」です。これは日報、目標、プロフィールシートをもとに一ヶ月を振り返って課題を明確にしていく面談です。あくまで業務上の面談ですので30分というスケジュール上の縛りはありますが、この面談の中では障がいや特性による人的・物的な働きにくさや働きやすさ、合理的配慮の再検討みたいなものも行ってまいります。ここには整えた文章で書いてありますが、実際の面談はかなりくだけたカジュアルなものです。この場では必要な合理的配慮の洗い出し、再検討を行いますので、「それは配慮が足りていなかった申し訳ない」とこちら側として頭を下げることもありますし、逆に「それは障がいに関係なく、あなたが大人としてお給料もらう立場として努力しないといけないことでしょう」と率直にフィードバックすることもあります。例えば、挨拶が苦手なスタッフが必要な報・連・相や来た時、帰る時の挨拶をしないことがあって、それをこの面談の中で指摘したことがありました。そうしたら、そのスタッフは「自分にはそういう障がい特性があるので、いつでも挨拶はできません」と回答してきました。その場で私は「いやいや、その障がい特性があるから挨拶ができないというのは納得ができません」と伝え、そもそも当社の中ではメールやチャットを使ったコミュニケーションも非常に盛んに行われており、直接同じクオリティで挨拶や報・連・相ができない時でもメールやチャットを使って当然できるわけですから、「別のツールを使って挨拶や報・連・相もできないのか」ということを伝えるとできるということで、次からは実際にやってくれるようになりました。報・連・相が適切に行えるようになれば業務の進捗状況も非常によくなっていきます。こんなふうに割と生々しい、リアルなやり取りも個別のこの面談の中だからこそできるというのがあります。よく困ったことがあればいつでも声をかけてという温かい場面が社内でも社外でも見かけますが、困ったことがあって声をかけることができればそんなには困らないです。本当に困っている時は声もかけられないものです。もしくは本当に困ることは、ある単独で大きなアクシデントが起きた時よりは積もり積もった人間関係や判断であるとか、そういったものが大きな困りになりやすい。いいこと悪いことがあってもなくても、定期に面談でコミュニケーションの場が設定されているのは非常に重要なスタイルとっております。実際に30分という面談時間をフルで使う時もあれば、5~10分で終わる時もあります。大事なのは定期で自分の意識とは関係なくコミュニケーションの場が用意されていることではないかと私たちは考えております。

次は「業務のマニュアル」です。文字のみ、話し言葉だけではなくPC画面のキャプチャ等の写真を添付したうえでとって分りやすいマニュアルが当社には用意されております。また業務の流れだけで

はなく、どうしてその業務をやるのか、やった後に何につながっていくのか、こういったものも追記してあるマニュアルですので納得をしたうえで業務に取りかかることができます。またこのマニュアルは乱立しているわけではなく、ある決まった一つのフォーマットがあって、どんな業務であってもその決まった様式に当て込んでマニュアルを作っていきます。100種類を超えたマニュアルが当社の中にもありますが、同じ様式でそろっていると目が慣れていきますので一回に取得できる情報量がみんなにとって多くなります。内容を取得するうえで必要なエネルギーを省エネできますから、様式をそろえておくこともマニュアルを作るうえで大事なことだと思います。いずれにしても口頭だけではなく、わかりやすいマニュアルがあることでミスコミュニケーションを防止する機能果たしています。マニュアルを作る専門の企業さんが存在するくらい、この可視化された情報があることが業務上非常に重要なことです。ぜひご検討いただきたいところです。

最後は「多様なキャリアステップ」があるところです。当社は障がいのあるスタッフが障がい者雇用枠で入社をするとは限りません。障がい者雇用枠で入社をしたとしても、ゆくゆくは一般雇用枠に切り替わることがあります。障がいのある人材は障がい者雇用枠だけという決めごとには当社にはありません。自分にとって長く安心して働ける、当社としても高いパフォーマンスを発揮してもらいながら活躍してもらえるのはどれだろうという考え方のもとに、このキャリアステップは考えていきます。自分にマッチしたスタイル、その人のスタイルにマッチしたのどれという考え方を持っておくということは非常に重要なことだと思います。

ここまでの当社が障がいのあるスタッフに用意している8つのサポート機能です。皆様この8つをご覧になって、障がいのあるスタッフだけに必要だと感じますでしょうか。私がPeachに入社をしたのが3年半前ですが、その前は全く別の業界にいましたので業界未経験で航空会社に入社をしました。当時を振り返ってもこの8つの機能がもし自分にもあったら、それは安心して会社のことを好きになって業務もしやすくなっていただろうと思います。この8つの機能は障がいのあるスタッフを起点に始まったサポート機能ではありますが、あくまで障がいに対して云々というより任せた業務の責任を全うするための支援でしかありません。障がいの有無にかかわらずみんながほしいものです。今ではこの8つのサポート機能が、当社のカルチャーの大事な骨子にもなっています。障がい者雇用、外国籍のスタッフ、そのほかの様々な違いのある人たちの理解であるとか、ダイバーシティ、インクルージョンを進めていく上では起点はどこにあててもいいのですが、それがいずれはユニバーサルな観点でどの人たちにとっても心地の良いもの、過ごしやすい、生きやすい、働きやすい、参加しやすいものであるものかどうかというゴールを見すえたいうえで様々なことをご検討いただきたいと思います。

終わりに

ここまで私たちPeachの取り組みを話してまいりましたが、いかがだったでしょうか。何度もみんなにとって良いという表現をさせていただきましたが、ダイバーシティやユニバーサルデザインのもとにある考え方はまさにそれだと私たちは思っています。そしてそれは、今回ご視聴の皆様それぞれが所属されている様々な組織の中でも同じことがいえるのではないかと考えております。私たちPeachは航空会社であります、障がいや特性への対応、もしくはそれ以外の対応は、例えば国籍の違い、時間の制約、既婚、未婚、年齢、性別、地域性、体力、業界経験の有無、労働への意欲や考え方等々様々な違いへの対応と全くもってイコールです。人材多様化の時代にあってこれらに組織として対応していくことは、ど

の業界の方々、どの業界の企業様にあってもミスの少ない効率的な業務の遂行につながっていくでしょう。

われわれ雇用の現場の多様化がなされることは、それ以上に顧客側の多様化も進んでまいりますし、顧客のニーズも多様化していくということです。多様なニーズに応じていくには、多様な人材が必要になるのは言うまでもないことかなと思います。ですから障がいや特性への対応は他の違いのある人たち、われわれを含むすべての人にとっての働きやすさへの対応とイコールですし、それが多様な人材の働きやすさをかなえる取り組みそのものであると思っております。現在私どももこのコロナ禍の影響を大変大きく受けていて、決して順風満帆な状態とは言えません。だからこそ少し立ち止まってスピードダウンをして、人が働くということであるとか、ともに働く、生きるということを改めて考えるきっかけにもなっているなと思っております。今回は多様な働き方の中でという、お題の中で考えてまいりましたが、障がいの有無だけではなくて様々な違いのある人材が実際に存在しておりますし、私たちだってこのいずれかに該当すると思えます。

この前のスライドでもお伝えしましたが、労働への向き合い方は非常に近年多様化している部分の一つかなと思っております。自己実現の場である、生活の糧としてのお給料を得る場である、人とかかわる場所である、あるいは家の外に出て社会とかかわるツールであるなど様々な向き合い方があります。その向き合い方が多様化することは実際働くうえで目に見える態度や行動も多様化してまいりますので、決してこれまで通りの平均的な働き方やその尺度だけでは人材は測れなくなってまいります。お給料をもらって何かの縁があって同じ場所に所属をするからには、それぞれのホスピタリティや活躍のしやすさを考えるという意味で本当の戦力として活躍してもらうこと、またそれを考えること、実現することが企業としての存続、発展、希少価値の向上にもつながってくると私たち Peach は信じております。今回ご視聴の皆様と貴重な出会いの場をいただき、収録型ということで直接お会いすることができませんでしたが、何かの縁があって同じ星で同じ時を生きるわれわれですから、われわれ Peach も決して完璧ではありませんが、今回紹介をさせていただいた内容を皆様のお役に立てるような活用の仕方をしていただくと大変ありがたく思います。長時間になりましたがこれで終了させていただきます。最後までお付き合いいただきましてありがとうございました。