

【株式会社ユニクロ代表取締役会長兼社長】

柳井正氏に聞く



ハローワークにおける新規求職申込件数は近年増加傾向にあり、平成17年度は9万7626件と過去最高になるなど、障害者の就労意欲が高まる中、一方で法定雇用率1・8%を達成した企業は42・1%と5割に満たない状況であり、企業にはなお一層の雇用促進が求められています。また、改正障害者雇用促進法及び障害者自立支援法が施行され、福祉から一般雇用への移行による、障害者の自立の推進への期待も高まっています。

本インタビューでは、「全店舗に障害を持った方を雇用する」という経営トップの明確な方針の下、積極的な障害者雇用を推進されている、株式会社ユニクロの柳井正代表取締役会長兼社長から、メッセージをいただきました。

（聞き手は職業安定局障害者雇用対策課長 土屋喜久）

障害者雇用は、特別なことではない

全店舗に最低1名を雇用

—障害者雇用につきましては、常日頃、積極的なお取組をいただきまして、ありがとうございます。

ユニクロのお取組は、私どももいつも注目させていただいているのですが、「全店舗に障害のある方を採用する」という明確な方針を立てて、成果

を上げていらつやいます。この方針は、5年ほど前、柳井会長（当時社長）ご自身が経営判断として打ち出されたものと伺っております。私どもが障害者雇用について企業指導を行うときには、トップの決断と社内方針の明確化が非常に重要であると考え、経営トップの方へのアプローチを重点的に行っています。そういった意味で、トップとしてどのようなお考えで決断された

のか、まずお伺いしたいと思います。

柳井 今言われたように、やはりトップが決断しないとなかなか進まないと思うんですよ。企業のトップとして、私自身も決断したわけですけど、店舗のトップである店長が、本当に採用しようと思わないといけない。当初は、障害をもった方を採用すると「効率が落ち、仕事がやりにくくなるんじゃないか」と考える店長も多かった

んです。でも、そんな先入観を払拭して、全店舗で採用してもらいたいと思います。「全店舗に最低1名は障害者を持った方を雇用する」ということを会社の方針として打ち出しました。以前は我々の会社でもなかなか進まなかったんですよ、だからいわば命令ですよ、それを出したということです。

——社長だけではなく、店長にもそういう決断をしてもらいたいと。

柳井 そうですね。やはり、会社とか店舗にとって、最終的には良いことだと思つたものですか。

——この方針は法定雇用率の1.8%を上回るものとなっていて、実際にも御社の雇用率は7.42%という極めて高い数字となっています。

柳井 法定雇用率とは関係なく、障害を持った方が我々の会社・店舗に入つて一緒に仕事をしていくということが、会社にとって、あるいはその店舗にとつて良いことなから、それをやつていこうということなんです。その結果が、たまたま法定雇用率の1.8%を上回っているということです。

——最近、CSRやコンプライアンスの観点から障害者雇用を進めようという企業が増えていますが、傾向としては、知的障害の方を念頭に置きながら特例子会社を設立して、ある程度まとまって雇用するという取組が多い状況です。この点、各店舗での採用を

進めようとされたのは、どついったご判断だったんでしょうか。

「障害者」「健常者」と区別することが無意味

柳井 まず第一に、僕の基本的な考え方として、「健常者」とか「障害者」とかいった区別自体が無意味なことだという思いがあるんですよ。障害を持つているから苦手なこともある、ということだけですよ。だから、障害を持つ人が、雇用の機会を得られない、あるいは、その人たちだけの社会に閉じこもるみたいなことは良くないんじゃないかと思つています。障害があるといつても、それはその部分に障害があるということであつて、仕事はいくらでもできると思うんですよ。だから、それぞれその仕事ができる職場に就くべきだと思つていますし、我々も、世の中に障害を持った方がいて、その人たちと一緒に仕事をするということができればおかしいのは、ということですよ。

だから、普通の社員と同じように働く、ただ、その人はその部分で障害がある、だからそこをカバーして、みんなで一緒に仕事をする、あるいは、それ以外の部分でその人の強い部分を活かして仕事をしてもらう、ということ。何ら健常者と変わらない

と思つていますね。

——その場合、店舗のスタッフがそれをどう受け止めるかということも大事になってくると思うのですが、パートやアルバイトの方も含めて従業員の方々の理解を進める、そのあたりどう工夫をされていますか。

柳井 障害を持った方を雇用して何か支障があつたということがなかった、工夫とかいうことはありません。自分はこういう障害があつてこういうことはできないけど、こういふことだつたら得意です。そんなことを本人も周囲の人もお互いに認識するということですね。それが本場に「あたりまえ」のことだし、特別なことではないと思つています。

障害者は特別な存在ではない

——適材適所だと。

柳井 世間の先入観にありがちな、僕らもそうだったんですけど、障害を持つた方と一緒に働く効率が落ちるとか、障害を持つた方は仕事ができなとか。そんなことはないんですよ。障害を持った方でも仕事は十分にできるし、むしろ仕事によっては健常者よりも効率が上がるつていう、そういうことなんじゃないでしょうか。

できる人ができる仕事をやる。障害を持った方を特別扱いしない。障害を

持った方が一番嫌なのは、特別扱いされることだと思っんですよ。

——障害者が特別な存在ではない、ということですね。

柳井 僕らもそうですけど、いつ障害を持つようになるかわからないですよ。例えば交通事故に遭ったり。それはやはり、自分自身の問題でもあるんじゃないんですか。

障害者雇用の取組でサービスが向上

——最近、小売や流通関係で障害者雇用に積極的に取り組む企業が増えてきています。そして、そういう企業では、障害者の方々と一緒に働くことについて、むしろサービスの向上に繋がっているとか、働き方やサービスの仕方・目線が変わってきた、とおっしゃる方が多いのですが、その点、御社ではいかがですか。

柳井 うちでも実際そうなんです。サービスが向上したと言われます。それはどういうことかという点、障害者を持った方と一緒に仕事をするとすると、同僚・店長が気遣いをしないといけないでしょう。その気遣いというのは、本来は障害の有無にかかわらず、職場の全員に向けるべきものですし、そもそもお客様に向けるべきものから。人に対する思いやりみたいなもの

のや、一緒に仕事をしたいという姿勢が生まれた、ということじゃないかと思っんですよ。サービスという面では、そういうことが必要だし、一つのきっかけになったんじゃないかと思っんです。

——御社の場合、身体障害の方と知的障害の方をそれぞれ数多く雇用しておられるわけですが、障害のある方々のキャリアアップについて、これからどのように取り組んでいくお考えでしょうか。

柳井 別に特別なことを考えてなくて、先ほど申し上げたように、たとえば知的障害を持った方であったとしても、その方の得意なことがあると思っんですよね。だからそこを活かしてキャリアアップすることだと思っんですし、それに対してまわりがサポートしてあげる。そういうことじゃないかなと思っんです。

——特別なことはないということですね。

柳井 そうですね。特別なことというのは必要ないと思っんですし、それに、仕事というのはチームワークなので、一人でするんじゃないですよ。その人が苦手なこと、できないことがあるとしても、ペアを組んでやればできるんじゃないですか。

——近い将来、店長になる方が出たり、あるいは本部のスタッフとして働く方

が出てきたり、ということもありそうですね。

柳井 そうなってくると良いと思っんです。それと障害を持った方を雇用して思っことは、我々のまわりに、ご家族に障害を持った方がいらっしゃるか、そういう方が多いんですよ。ですから、本当は、障害を持った方が身近にいることって普通のことなんです。これは義務でもあるんですけど、喜びですよ。社会に出て仕事するということ、これは義務でもあるんですけど、喜びですよ。仕事って。だから、今後は障害を持った方が仕事にどんどん進出するということではいけないと思っんですし、企業も積極的に取り組まないといけないと思っんです。

雇用機会の提供は企業の社会的義務

——現状では、法定雇用率を達成している企業は、半数に満たない4割程度という状況にあり、行政としても、企業の理解を進め、さらに取り組んでいただく必要があると痛感しています。

しかし、この課題に直面して「どうしようか」と迷っている企業が多く、また、私どもが指導をしても「できません」と言っ、ある意味開き直っている企業も少なくありません。そういう企業のトップの方に、この問題をどう理解していただくか。せつかくの機

会ですので、そういった企業の経営者の方々に、御社の取組を踏まえたメッセージを頂戴できればと思います。

柳井 企業というのは社会的存在だと思ふんですよ。社会の人にものを買ってもらったり、作らせてもらったりして存在している。ですから、やはり社会的義務みたいなものがあると思いますし、特に昨今、CSRという形で求められてもいる。求められているということは、社会で生きる要件ですよ。つまり、企業として社会的に認められて生き残るために、CSR的な活動は、企業が必ず取り組まなければならぬ要件のひとつになったと思ふんです。社会的に認められない企業は、生き残っていけないと思ふですね。

それに、これから少子化でどんどん人口が減っていきます。障害を持った方々に、これまで以上に活躍してもらうのは、社会全体にとって良いことだと思ふし、社会全体にとって良いことは自分の企業にとっても良いことだと考えないと、いけないんじゃないかと思ふます。

— 企業も社会の一市民として。

柳井 市民、特に影響力が大きい市民であり、社会に障害を持った方がいらつしやるわけですから、雇用の機会を提供することは、企業の義務なのではないかと思ふます。

— 障害をお持ちの方々へも、メッセージを頂戴できれば。

柳井 自信を持っていたきたいということ。そして、仕事をするとすることは人間にとって必要なことだと思ふんですよ。だから、仕事をするために自分の強みですよ、それを磨く努力をしていただきたいですね。

それと、家族の皆さんが、就職に向けてもつと働きかけないと。社会に出ないで何もしなかったら、その人はスポイルされてしまうと思ふますね。

障害者と一緒に暮らし、働いていく社会を

— 養護学校卒業の時点で見ると、2割の方が就職し、6割は福祉施設に入ります。しかし、福祉施設に一度入ってしまうと、雇用に移行していくのは年に1%しかいなくて、就職希望はあるのに施設に滞留しているという状況がある。そこをぜひ、これからの政策の中では、流れを作っていく。企業での雇用機会の拡大と併せて、施設でも、就労に向けた支援や訓練を強化しなければいけないと考えています。

柳井 おっしゃる通りだと思ふます。

柳井 正 ●株式会社ユニクロ代表取締役会長兼社長
「全店舗に最低1名は障害を持った方を雇用する」方針の下、積極的な障害者雇用を推進。スベシャルオリンピックス支援にも取り組む。

それと、僕は養護学校の実態をあまり知らないんですけど、やはり普通の学級と同じような、健常者ともつと接する機会みたいなものを設けないと、養護学校だけで閉じていると、かえって障害を持った方は社会に出ていけなくなる可能性が強いんじゃないかな、と思ふます。

— 自分の学校生活を振り返ってみても、まわりに障害者の方はいませんでした。

柳井 本当は社会の中にいるはずの障害を持った方が、まわりにはいないんですよ。それが一番の問題だと思います。ですから、学校の時分から、障害を持った方が一緒にいることが普通という、そういう教育に変えないといけないんじゃないかと思ふますけどね。

— 障害者の方々と一緒に暮らし、一緒に働いていく社会、そういう意識を社会全体として共有していくことが大切だと、改めて感じました。

本日は、貴重なお話をどうもありがとうございました。

(2006.7.21収録)