

第IV章  
カスタマイズ就業モデル  
のプログラム評価

## 第IV章 カスタマイズ就業モデルのプログラム評価

カスタマイズ就業モデルの内容は、就業支援のノーマライゼーションへの社会全体での取り組みのための統合的な戦略と戦術であり、その実施については、就業支援の意識改革や現場改善活動が想定されている。

障害がある人への就業支援を、地域の様々な専門領域の機関や組織で総合的に取り組むためには、障害のある本人や家族、様々な専門分野の支援者や企業などの間での共通認識、役割分担、効果的な連携などの多くの課題がある。しかし、わが国では、各分野における就業支援の実践のための、共通した認識、実施基準、教育カリキュラムなどは必要性が認識され、取り組みも始まっている<sup>1,2,3)</sup>が、多くの地域ではほとんど未整備に等しい。

米国での CE 実証事業においては、全米の研究者と実践家の共同作業により、カスタマイズ就業モデルの具体的な内容が形をとり始めている。それらの成果は Q&A、セミナー資料、パンフレット等の形でとりまとめられ、他の地域での実施のための研修や技術支援に活用できるようになってきている。

ただし、その内容は、いまだ米国でも体系的にまとめられているわけではない。また、実証事業自体は、米国の社会基盤を前提として実施されているものであり、そのままわが国に導入することはできない。実証事業の前提となっている労働力投資法 (WIA) や ODEP による助成金、さらに、技術支援センター等が、わが国にはないことだけでなく、歴史的に障害モデルと障害者政策の大きな違いがある<sup>4)</sup>他、基本的な法制度や職業リハビリテーション専門職の養成課程や配置にも違いがある<sup>5)</sup>などの社会基盤にも大きな違いがある。

わが国への導入可能性を検討するためには、「カスタマイズ就業」と表されている内容のうち、CE 実証事業という米国特有の内容を除き、より普遍的な理論と実践としての「カスタマイズ就業 (CE モデル)」の内容を明らかにすることが重要である。

本章では、プログラム評価の枠組みを用い、カスタマイズ就業の内容を分析した。米国の実証事業はいまだ完了していないため、完全なプログラム評価は不可能であるし、それは本研究の関心事でもない。本研究では、CE モデルの内容を可能な範囲で明らかにすることに焦点を絞った。実証事業は未だ完了していなくても、5年間の実績と各種資料の蓄積により、CE モデルの内容を、社会ニーズ、インパクト理論 (戦略)、プロセス理論 (戦術)、及び、実施プロセス (実施の適合性) の観点から分析し、明らかにすることが可能である。CE モデルは次のような諸側面により特徴づけることができる。

- 想定する社会的ニーズ： カスタマイズ就業モデルで想定されている社会的ニーズとは、障害にかかわらず全ての人企業が社会に仕事を通して貢献するための、障害がある人たち一人一人のニーズである。このような就業支援のノーマライゼーションのニーズについて妥協を廃して明確化している。
- 総合的戦略 (インパクト理論)： カスタマイズ就業モデルは「医学モデル」と「社会モデル」を統合したものであり、職業的な「参加」と「活動」の両面の同時改善を狙う。そのためには、障害がある人の職業的な自己決定を支援するとともに、企業や社会のニーズとの個別的な互恵的関係をつくり、さらに、職業生活の最前線での個別的課題把握と統合的支援を行うことが必要である。
- 戦術 (プロセス理論)： カスタマイズ就業モデルの戦術とは、次の4つの実践を互いに補完的、統合的に実施することである。それらは、①援助付き雇用モデル、②個人中心の計画づくり

(Person-Centered Planning)、③企業を顧客としたマーケティング、④ワンストップ・アプローチである。

- 実施の適合性基準： カスタマイズ就業モデルの実施は、現在行われている就業支援の現場実践の改善として取り組まれる。具体的な基準案としては、①全ての障害がある人が一般就業できることを共通認識とする、②専門家中心のケースマネジメントを本人が主導するものとする、③本人中心の支援に職業的キャリア支援を統合する、④障害者福祉サービスが地域社会との関係を構築する、⑤無理な職場開拓や雇用依頼ではなく企業を顧客としたマーケティングを重視する、⑥あっせん・紹介でなく一人一人に懇切丁寧な支援を行う、⑦一人一人の就業ニーズへの対応から地域変革に取り組む、が考えられる。

## 文献

1. 八重田淳: 職業リハビリテーションを支える専門職・従事者の人材育成. IN: 松為、菊池編『職業リハビリテーション学』 pp. 126- 130, 2006.
2. 障害者職業総合センター 職業リハビリテーション部 研修課: 職場適応援助者養成研修の現状について, 「職リハネットワーク」, 59, pp. 22-26, (2006)
3. 小川浩: ジョブコーチ・ネットワークの活動とジョブコーチの人材養成, 「リハビリテーション研究」, 129, pp. 10-13, (2006)
4. 松井亮輔: 雇用・就労支援の国際的動向. IN: 松為、菊池編『職業リハビリテーション学』 pp.116-122, 2006.

## IV-1 カスタマイズ就業のニーズ

カスタマイズ就業モデルで想定されている社会的ニーズとは、障害にかかわらず全ての人が企業や社会に仕事を通して貢献するための、障害がある人たち一人一人のニーズである。このような就業支援のノーマライゼーションのニーズについて妥協を廃して明確化している。

カスタマイズ就業モデルのニーズを、プログラム評価として分析するためには、障害がある人のニーズに焦点をあてる必要がある。なぜなら、それが社会プログラムとしてのカスタマイズ就業の最終的な成果だからである。

わが国と米国では、障害者雇用支援の考え方や制度には大きな違いがあり、当然、実践上、政策上の個別的な課題やニーズが異なる点は多くある。しかし、その一方で、障害がある人たちや企業のニーズという観点からはノーマライゼーションや企業経営などの普遍的な部分での共通点がある。ただし、普遍的なニーズとはいっても、理想論では支援プログラムは成立しない。

従来からも、障害のある人の就業希望をきき、できることを見つけないという支援は、米国でもわが国でも、実践として行われてきた。しかし、現実問題としては、一般就業のためには、最低賃金以上の生産性が必要になり、就業条件を満たす必要などから、実際には、選択肢がない状態であり、有効な就業支援とはなっていないことが多い。そのため、従来の参加制約の改善のためには、従来の就業支援では、障害のある人の生産性や職業的な問題という活動制限については大前提として受け入れた上で、就労の場を福祉的目的で確保する、というアプローチが多くとられてきた。

本章では、米国においてカスタマイズ就業が解決しようとしている課題や社会的ニーズについての整理を行う。具体的には、就業支援ノーマライゼーションへの取組みについて、現実論として、どの程度の達成あるいは妥協点を想定しているのかを明らかにする。

### 第1節 障害にかかわらない一般就業

障害のある人の就業課題は、制度面では「失業率」、「雇用率」という数値に還元されがちであるが、カスタマイズ就業では、求職者のニーズとして、障害のない人と同様の職業生活への参加という、ノーマライゼーションの理念を重視している。つまり、障害がない人と同様に、職業を通して社会と関わり、貢献し、自分の興味や価値観等に従って職業を選択し、仕事を通じて成長や自己実現を果たし、正当な賃金を得る、などということを、基本的なニーズとして重視している。

#### 1 就業機会

障害がある人を隔離して処遇する福祉や医療のあり方が、1998年の連邦最高裁オルムステッド判決により「障害のあるアメリカ人法（ADA）」上の差別であるとされ、人権の観点から不適切であるとされるようになった。障害のある人にとって、職業生活は、実際には、障害にかかわらず、ほとんどの人が希望している大きなニーズであることから、これらの人たちの就業機会の拡大が大きなニーズである。

従来の就業支援と比較した、カスタマイズ就業の大きな特徴は、就業希望さえあれば、障害種類や程度にかかわらず、就業支援サービスの対象となるということである。重度障害がある人の就業支援

として先進的な米国の援助付き雇用の実践においても、障害が非常に重度であったり複雑な状況にあったりする人は就業支援では受け入れられないことはある。一方、カスタマイズ就業では、入所型あるいは通所型の福祉施設へのアウトリーチ活動を行い、これまで就業希望を誰にも聞かれたことがないような重度の障害がある人たちの就業希望を確認し、就業支援への対象とする実践も見られる。

## 2 統合雇用

カスタマイズ就業では、就業の場は統合的な一般就業に限られる。援助付き雇用の実践の中には、障害のある人たちを集団化した就業の場（エンクレーブ、モバイルクルー等）を作る実践もある。カスタマイズ就業の実践では、これらについては統合雇用としては認めていない。これは、ノーマライゼーションの理想への最先端の社会的ニーズを追求しているといえよう。

## 3 強みと興味に基づく仕事

カスタマイズ就業では、求職者が仕事に就くかどうかということや、就く職種や働き方は、本人の主體的な判断によって選択され、決められることが決定的に重視される。

障害のある人たちにとって、これらのニーズが従来、軽視されがちであったことを正当化する理由としては、地域の求人状況や適職の可能性などの観点から、そもそも選択肢となる求人が存在しないことや、障害あるいは生育歴などにより自己決定に必要な判断力がない、などがある。しかし、カスタマイズ就業では、それにもかかわらず、職業選択の自由は障害のある人にとっても、基本的なニーズであるとする。

## 4 キャリア支援

カスタマイズ就業では、人は職業生活を通して成長していくことが重視され、一回きりの職業評価等での職業能力で就業可能性を決めつけることはない。従来の就業支援では、多くの障害のある人を初歩的レベルの仕事に就けることで支援が終わることも多かった。しかし、カスタマイズ就業では職業生活を通しての成長や経験を活かして、転職や昇進などによりキャリア発達を行うことの支援が重視される。企業に就職した障害のある人が、障害のない人と同様なキャリア発達の機会へのニーズをもつことも当然である。

一方、重度の障害があったり、生育歴での問題等があったりすることにより、実際、十分な生産性を上げられる仕事に就ける可能性がほとんどないと考えられている人が、米国でもわが国でも多く存在している。そのような人たちに対しても、カスタマイズ就業では、無給の就業体験を含めた就業支援、就職の失敗を通しての経験や成長、福祉的就労から一般雇用への移行／転職支援など、キャリアとしての就業支援を行う。

## 第2節 障害がある人と企業の互恵的な雇用関係

米国でもわが国でも、障害がある人と企業のニーズは背反するものと考えられがちである。つまり、「障害のある人の雇用を進めようとするれば、企業の負担を多く求める必要がある。」あるいは反対に、「企業経営の立場に立つと、重度の障害のある人の一般就業は無理という他ない。」などの見解である。

このような現状に対して、カスタマイズ就業では、障害のある人の雇用は、企業の事業に貢献し、

互恵的関係を築くことが不可欠であることを強調する。注意が必要なのは、これは「企業に貢献できない人は雇用しなくてよい」ということを言っているのではなく、重度の障害がある人を含め「貢献」をつくり出すことが重要なニーズであるとしていることである。

## 1 貢献としての仕事

職業生活とは、人にとって、社会との関係づくり、人間関係づくり、としての重要な意義があることは、広く認識されている。しかし、カスタマイズ就業ではそれだけでなく社会との関係や人間関係においては、互いに与え与えられるという相互依存関係が成立することを重視している。障害のある人にとっても、職業生活はその人の独自の貢献を通じた、社会との相互依存関係をつくり出すものでなければ意味がないとする、就業ニーズの捉え方は、カスタマイズ就業の大きな特徴である。

カスタマイズ就業では、福祉的な就労の場としての授産施設やデイケアなどを、就業の場として想定しない。その理由は、それは、障害のある人に「支援を与える」ことに視点が限られており、障害のある人の「貢献」を引き出すという視点が欠けていることが多いからである。支援を受けるだけの不要不急の就業の場と、社会への貢献を行える就業の場の違いは、障害のある本人にとって明らかであり、やる気や誇りに大きな差が生じる。それにもかかわらず、しばしば支援専門家は賃金や労働環境などの比較だけに止まり、この違いが分からない、と強調されている。

## 2 賃金水準

カスタマイズ就業は質の高い就業の成果に重点を置く。これは、最低賃金以上の仕事であり、仕事内容に応じた、障害のない人と同様の相場の賃金であるということである。企業に貢献する仕事を行うことにより、公正な賃金の支払いを受けることを当然とする。

## 3 適材適所

カスタマイズ就業では、慈善や社会貢献などの理由ではなく、企業が求めているスキル、経験、知識及び働く意欲の集まりを求職者がもっていることを理由にした雇用を重視する。ある研修資料では、米国において、障害者と一緒に働くことを推進するビデオテープやニューズレターで、企業が「当社は社会的責務として、雇用に踏み切りましたが、すぐに立派な“戦力”であることが分かり、今では障害について気にすることはない。」とよく言っているといい、それこそが企業の障害者雇用のあるべき姿であるとしている。

## 4 企業経営の支援

雇用関係が企業経営に対して過大な負担とならないことも大きなニーズである。米国にはわが国のような障害者雇用率制度がないため、障害者の雇用義務もなければ、税の減免制度以外の経済的なインセンティブは弱い。カスタマイズ就業では、このような企業にとっての不慣れな手続きや不安を解消し、積極的な問題解決に資することについても、社会的ニーズとして重視している。さらに、雇用関係をより積極的に雇用主の経営改善につなげ、雇用主の事業経費の節約、収益の増加、負担のかかりすぎる部署の支援、従業員の士気と仕事の満足度の向上、サービスの拡大や改善などをもたらすことも、ニーズとして想定されている。

## 第3節 個人中心の統合的支援

カスタマイズ就業が米国で必要とされる社会的ニーズのもう一つの側面は、障害がある人への社会的支援体制の変革である。カスタマイズ就業は、従来は一般就業が困難とされ、医療や福祉の支援対象であった障害のある人たちへの、個別かつ総合的支援による、一般就業への移行という社会的課題に対応するものである。

### 1 専門家中心の支援から、本人中心の支援への転換

カスタマイズ就業は、米国のワンストップセンターにおける、障害のある人の就業支援のための地域連携機能を強化するという目的を持っている。これを、障害がある人のニーズとしてみると、専門家中心の支援から、障害のある本人が中心となる支援への転換ということである。

例えば、精神障害がある人たちの多くは、就職後も医療機関による継続的なケースマネジメントを必要とする。また、就業支援は、就職時だけの支援ではなく、数ヶ月、あるいは数年後に起きうる問題に予防的に対応していくことが必要となっている。これらの職業上の問題は、所得保障、住宅、交通、家庭生活、地域生活などと密接な関係により生じていることも多く、縦割りの支援では限界がある。

従来の障害者福祉の専門的支援では、障害のある人への様々な特別なニーズへの支援が中心となり、職業生活は「最終的目標」ではあっても、多くの専門的支援の対象外であった。しかし、職業生活は、障害がある人の多くが希望している大きなニーズであることから、専門支援者が職業生活を前提とした専門的支援のあり方に支援内容の転換を遂げ、個々の求職者や企業のニーズに応じて、個別かつ統合的な支援が提供されることがニーズとなっている。

### 2 個別ニーズへの対応

障害状況が複雑になるにつれ、障害のある人が就業を目指す際に、多くの関係機関の支援が必要になり、他機関への「あっせん」はたらい回しにつながりやすくなる。また、現在の就業支援の課題となっている多くの障害のある人では、単純にある支援機関から別の支援機関に順番に移行していくという流れも当てはまり難くなっている。

障害名などによるグループ化された対象への定型化された支援ではなく、従来の就業支援制度の枠組みに入り難いような、個別性、複雑性、希少性のある事例に対しても、地域の様々な社会資源を有効に活用した就業支援が行われることもまた、カスタマイズ就業で想定されている大きなニーズである。

## IV-2 カスタマイズ就業の総合的戦略

カスタマイズ就業モデルは「医学モデル」と「社会モデル」を統合したものであり、職業的な「参加」と「活動」の両面の同時改善を狙う。そのためには、障害がある人の職業的な自己決定を支援するとともに、企業や社会のニーズとの個別的な互恵的関係をつくり、さらに、職業生活の最前線での個別的課題把握と統合的支援を行うことが必要である。

カスタマイズ就業モデルが、支援モデルとして成り立つためには、ニーズ評価で明確化された社会的ニーズを実現する総合的な戦略の裏づけが必要不可欠である。

障害のある人が職業生活にもつニーズは個別的であり、職業場面において直面する課題は多面的であり、それに影響する要因も複雑多様である。逆に言えば、職業場面での制限や制約は個人の機能障害や疾患だけによって決定されるものではない。このような職種や働き方の個別性や多様性、職場の環境整備や配慮・支援等を適切に活用することによって、職業的場面での障害をなくすることができる可能性は既に指摘され、WHOの国際生活機能分類（ICF）の概念枠組を用いた職業的な障害の構造モデルとして理論的にモデル化されている<sup>1)</sup>。

そこで本章では、この職業的な障害の構造モデルを用いて、カスタマイズ就業モデルにおける職業的な制限や制約の捉え方と、その解消に向けた戦略を分析した。

### 第1節 個別的な職業上のニーズへの総合的対応

わが国でも米国でも、障害がある人の就業支援において目指すところは、障害がある人が、職業人として能力を発揮し、職業を通して社会参加できるように、必要な支援を行なうことである。カスタマイズ就業モデルでは、職業的課題について、障害のある人の個人のリハビリテーションや訓練の問題（医学モデル）でもなく、また、社会のバリアの一般的な除去や制度の問題（社会モデル）でもなく、より多様で個別的な人と社会の相互作用を考慮し実証的な取り組みが必要な問題（相互作用モデル<sup>2)</sup>）とする。これは、わが国でも米国でも、先進的な就業支援では既に当然となっているものである。

#### 1 制度や機関ではなく、個人の個別的ニーズを中心とする支援

米国は伝統的に障害について「社会モデル」の観点を持ち、障害問題を公民権と同様に差別禁止や機会均等の問題として捉える傾向が強く、一方、わが国は、障害について「医学モデル」の観点を持ち、障害問題はリハビリテーションや社会福祉の問題として捉える傾向が強いといわれる。しかし、現実の障害がある人の職業問題は、そのように一つの観点で単純化、類型化できるものではない。

障害がある人への就業支援の実践現場において、特に援助付き雇用の実践では、日米とも、個人への支援と社会側への働きかけの両方を重視し、複雑な相互関係を認識することは優れた実践の重要な条件である。カスタマイズ就業モデルは、そのような統合的な「相互作用モデル」で職業的な障害を認識しているといえる。したがって、カスタマイズ就業モデルにとって、「医学モデル」と「社会モデル」の対立軸は重要でなく、その点で、わが国と米国の基本政策の違いも根本的な問題ではない。

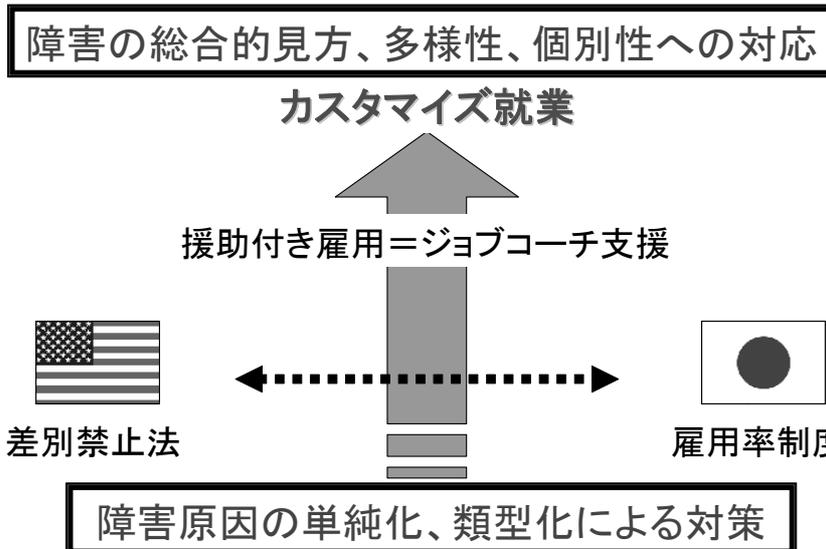


図 日米の制度の違いを超える、カスタマイズ就業の大局的位置づけ

カスタマイズ就業モデルでは、職業的課題に関係する要因の個別性、複雑性を前提としていることから、地域で利用できる社会資源の状況に差があることも、最初から想定されている。わが国の雇用率制度も米国の差別禁止法制も、参加制約の除去や就業機会の保障という「参加」の促進のための一つの社会資源と考えれば、カスタマイズ就業モデルは、日米の制度や考え方の違いを超えて適用できる可能性があるものである。

## 2 活動と参加の統合的な支援

従来、日米とも「活動」レベルは職業リハビリテーションの課題であり、「参加」レベルはわが国では雇用率制度であり、米国では差別禁止法制が対応しているなど、「参加」には集団的に政策・制度面で、「活動」には個別の実践でと、それぞれがレベルの異なる別々の課題とされる傾向がある。しかし、カスタマイズ就業モデルでは、「活動」と「参加」の両面で、個人のニーズを重視した個別対応を行うという大きな特徴がある。

最近の、ジョブコーチ支援においても、就業機会の拡大のために、職場内支援や地域連携の充実とあわせて、個別的な職場開拓も重視されるようになってきている。このような実践の成果がカスタマイズ就業モデルの起源の一つとなっている。

表 わが国と米国の障害がある人への就業支援と、カスタマイズ就業の主要要素の比較

職業的課題	「活動」	「参加」
	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性、職務遂行</li> <li>職業上の問題発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就業機会</li> <li>職業人生への主体的関与</li> </ul>
米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業による合理的配慮</li> <li>職業リハビリテーション（援助付き雇用を含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>差別禁止（本質的職務を行える人の機会均等）</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業による雇用管理と配慮、障害者雇用助成金</li> <li>職業リハビリテーション（ジョブコーチ支援、地域連携、事業主支援を含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障害者雇用義務（障害者の一般就業への優先雇用）</li> </ul>
カスタマイズ就業	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事のカスタマイズ（職場内支援を含む）</li> <li>地域支援のカスタマイズ（職業リハビリテーションを含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貢献の創出（障害種類・程度に拘らない本人の選択による仕事を通しての社会への貢献と自己実現）</li> </ul>

## 第2節 「参加」の支援

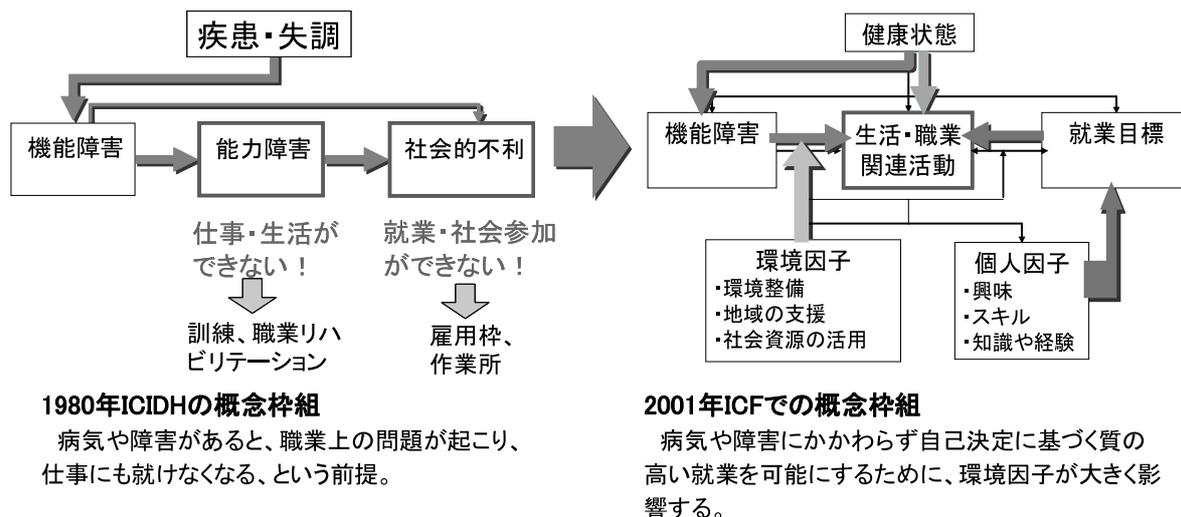
障害のある人の職業的な「参加」の課題は、障害に起因する「社会的不利」の文脈だけで捉えられることが多い。一般雇用が困難であることを前提とした、働く場作りは重要な対策であった。一方、「参加」には「人生への関与」としての側面が重要である<sup>2)</sup>。これには、貢献としての仕事、職業選択の自由、キャリア発達という課題が含まれるが、障害のある人では、現実の前で、無視されたり、大きな妥協を強いられたりすることも多い。

カスタマイズ就業モデルの大きな特徴は、参加の支援のために、「人生への関与」としての側面を最初から重視し、さらに一般雇用が困難という前提を廃して職業的なパフォーマンスを向上させるという、正攻法でのアプローチをとっていることである。

### 1 「人生への関与」と価値観と興味

参加制約は単に差別禁止や優遇制度では解決できない面がある。ICFにおける定義では「参加」とは「人生への関与」の意味を含み<sup>2)</sup>、職業とは何かという根源に帰ってみても、「①個性の発揮、②連帯の実現、③生計の維持、を目指す人間の継続的な行為」<sup>3)</sup>というように、職業的な参加の質には、自己決定や自己選択、職業選択の自由、職業生活への満足などの要素が欠かせない。

カスタマイズ就業モデルでは、職種や働き方は、障害の状態ではなく、障害がある人の強みや興味によって決められるべきであるとする。強みや興味は、障害ではなく「個人因子」として位置づけられるものであるから、カスタマイズ就業モデルでは、「参加」は「障害」によって制約される面よりも、「個人因子」により人生への関与のあり方として個別化された目標として理解されるべきという考え方になる。これは、既に、下図のように、わが国の、援助付き雇用等の新たな動向をICFの相互作用モデルで分析した際の、今後の就業支援のあるべき姿として示した考え方にも一致している。



また、強みや興味などの「個人因子」が、実際の就業支援の成果に実際に大きな影響をもつということも、近年の研究により明らかになっている<sup>4,5)</sup>。障害のない人の職業選択を考えれば当然のこととも言えるが、従来は、障害の影響の大きさに隠れていた個人因子の重要性が、就業支援により障害の軽減や解消が可能になってきたことに伴って、明らかになってきたと言える。

## 2 活動の実行状況 (performance) との不可分な関係

カスタマイズ就業モデルの大前提は、職業選択の自己決定を可能にし、かつ、職業を通じた貢献をつくり出すためには、障害のある人を障害種類・程度にかかわらず優秀な労働者とし職業生活上の問題をなくすというパフォーマンス面での支援が一体的に行われることが不可欠であるということである。

「職業的パフォーマンスが職業的参加の前提である」とすると、従来の前提では「障害がある人の一般就業は無理である」という結論に直結していた。しかし、援助付き雇用の個別の職場開拓や職場内支援の成果により、疾患や障害による実際の職業生活への影響を少なくできることが明らかになってきたことで、このような理論上の前提が大きく変更された。したがって、職業上のパフォーマンスを向上させるためには、必ずしも、障害がある人の職業準備を整える必要があるということや追加の能力開発が必要であることを意味しないのである。

## 第3節 適切なマッチングによる「活動」パフォーマンスの向上

職業場面における障害の重要な特徴は、職種や働き方の違いにより、疾患や機能障害が同じでも、実際の職業場面での問題の表れ方が大きく異なりうることである。日常生活でも生活スタイルの違いによって特定の活動領域が重要になったり、重要でなくなったりするが、職業場面ではそれがより顕著になる。しかし、仕事において個人の貢献を達成するためには、単に、障害の影響をなくす（マイナスを減らす）だけでは十分ではない。最低賃金以上の生産性を上げられる（プラスをのばす）ようにすることが不可欠である。

カスタマイズ就業モデルでは、個人と企業・社会とのマッチングを、障害以外の強みや興味も含めた全人的なものとするにより、単に障害をなくすだけでなく、実質的な企業ニーズに必要なパフ

パフォーマンスの向上を可能にすることとしている。

## 1 「強み」と社会で必要とされることのマッチング

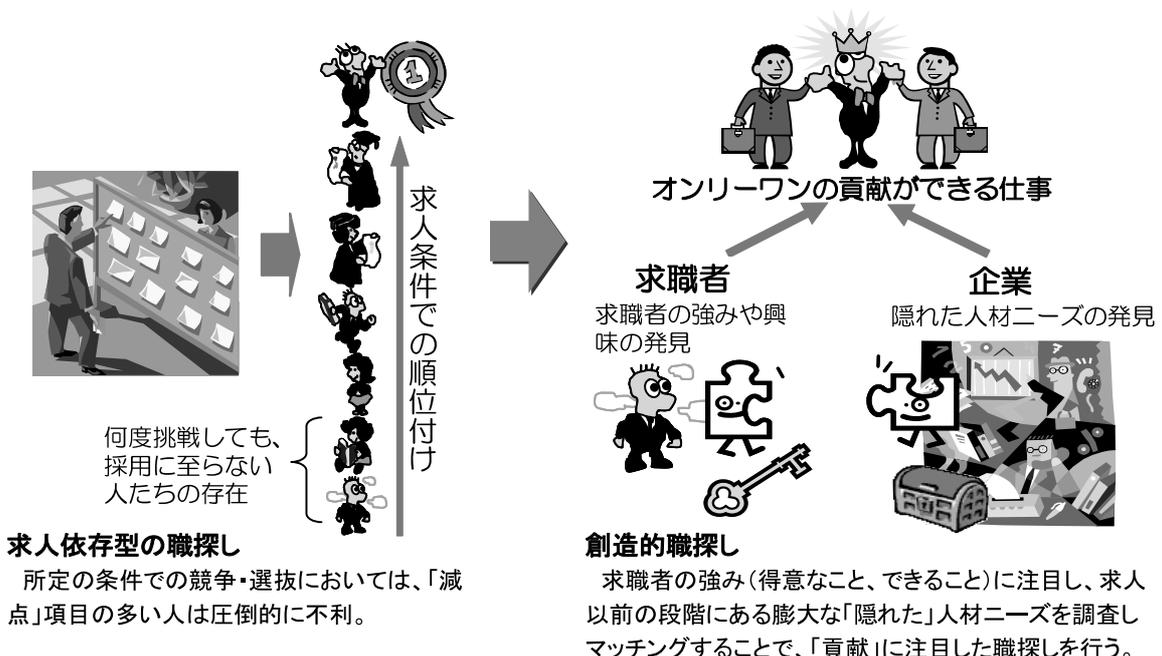
職業的参加目標は一般的なものではなく、個別化されるべきものであるから、職種や働き方を既定のものとは捉えず、多様化させることができる。このような職業的目標に関する柔軟性を利用することによって、カスタマイズ就業は個人と企業の双方のニーズを満たす雇用関係をつくり出す。これは、援助付き雇用の職場開拓の方法<sup>6,10</sup>として導入されてきているもので、カスタマイズ就業では、この考えを全面的に発展させている。

そのためには、障害内容を超えた個人因子を中心とした全人的な把握を行うとともに、企業の経営ニーズに応えられるマッチングを目指す必要がある。これは、障害の有無にかかわらず仕事のカスタマイズという、これまでの職業的障害の総合的モデルでも十分に検討されていない、カスタマイズ就業モデルの独創的な要素である。

援助付き雇用の職場開拓でも、このような実践はなかったとはいえないが、それでも、障害のある人の「強み」として、自閉症がある人の「几帳面さ」など障害特性と関係のある側面が強調されたり、企業のニーズについても障害と関係する環境整備や負担軽減等の側面が語られたりすることが多い。しかし、カスタマイズ就業では、個人の好みや夢などの完全に障害とは関係のない側面、企業の経営ニーズなどを重視することで、もはや、障害者福祉の専門性とは一線を画している。

カスタマイズ就業モデルでは、求職者と企業のニーズをマッチングさせる方法としての労働市場アプローチそのものの再検討を行い、より個別的なマッチングを可能にする一般的方法としての「創造的職探し」を前提としている。

実際、カスタマイズ就業の発想は、もともと障害のある人に限らない21世紀の一般的な労働の課題として登場している（「グローバル経済の下では、9時から5時まで働いたり、職場で働いたりする必要のない仕事が生じている。」「労働者は、自律性、自由、雇用条件のカスタマイズを要求するようになっていく。」「アメリカは、全ての人々の才能と創造性を引き出すことができなければならない。」Chao 労働長官，2001）。さらに、CE 実証事業で、重度の障害がある人を対象としているのは、最も難しい課題で検討すること



で一般的に適用できる方法を見出すために設けられている制約にすぎない<sup>7)</sup>。カスタマイズ就業が実用化された後には、子育ての女性、高齢者、移民、ホームレス、薬物乱用者、元服役者など、現在、職業上の課題がある人全てに適用できるものであることが想定されている。

## 2 「弱み」からの活動制限の発生防止

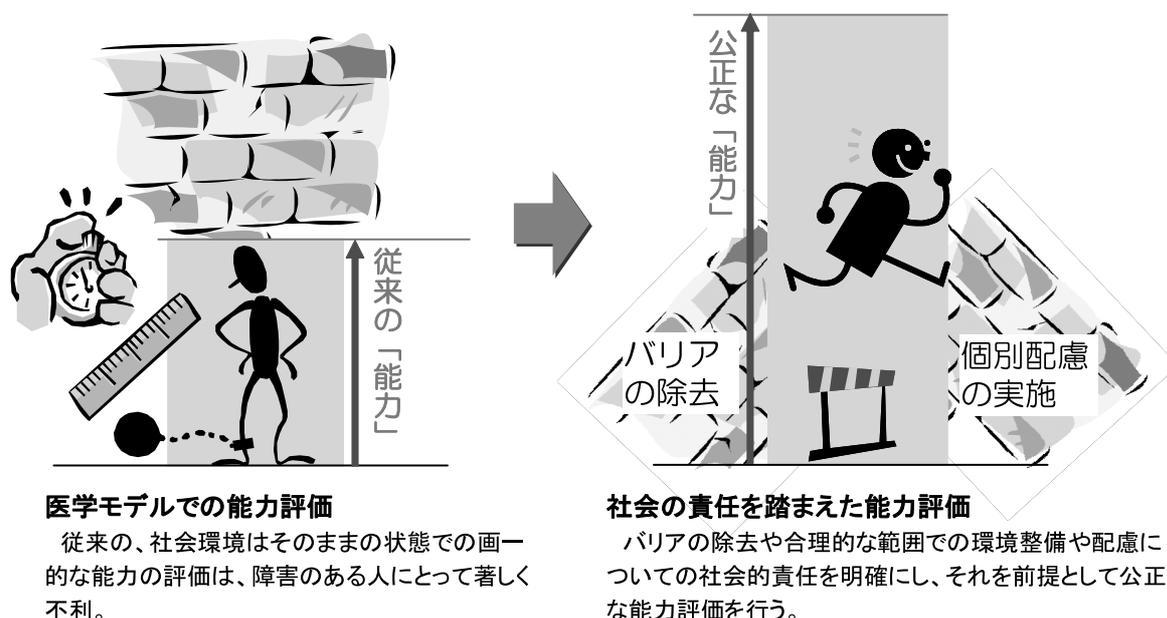
職種や働き方を変えると、職業的な問題がなくなることがあることはよく知られている。しかし、このような事実は、「障害者の適職」として障害のある人の職域制限を正当化するものとして、必ずしも有効な就業支援のために位置づけられてこなかった。

カスタマイズ就業モデルでは、職業は個人と社会の関係によって存在するものであり、限りなく個別化できるものと捉えられる。仕事内容や働き方自体を、要素に分解し、障害がある人の障害内容が影響しない要素だけによって再構成することによって、障害の影響をなくすことができる。このような理論は、援助付き雇用における、職務再設計、「ジョブカービング」などの成果により確認されている。

これにより、誰にでもあてはまるような一般的な仕事の基準というものはなくなり、一般的に必要とされるような職業能力水準も想定されない。また、ある人はあらゆることを問題なくできる必要はなく、それぞれの参加目標との関わりの中で必要なことができれば、活動レベルにおいても問題はないと捉える。

また、適切な環境整備によって、疾患や機能障害による、仕事のパフォーマンスへの悪影響を解消・軽減することも可能である。これは、「社会モデル」において環境のバリアが障害の原因であるとする考えの基本であり、「合理的配慮」の根拠でもある。

しかし、これは必ずしも「社会モデル」に限るものではなく、米国だけでなく、わが国においても、援助付き雇用における職場内支援の構築や「ナチュラルサポート」の当然の前提である。また、個別の環境整備によって、職業的課題の軽減や解消につながるということは、実証研究によって確認されるようになり<sup>8,9)</sup>、個別の状況における適切な環境整備のあり方も明らかになりつつある。



## 第4節 「生活機能」の相互作用の実証的理解

わが国に限らず、「社会モデル」の取り組みが強い米国でも、医療、教育等の対人的な専門支援者は、職業的課題を医療的課題や生理的、心理的、解剖的な機能障害、あるいは、生活面の一般的自立度など、環境とは独立した個人の特性に還元して認識し、支援しようとする傾向が伝統的に強い。

しかし、カスタマイズ就業モデルでは、職業的課題は、そのような機能障害レベルに従属する問題ではなく、それ自体が独立した「活動」や「参加」レベルの問題であるとする。また、それらは、個人の特性ではなく、環境との複雑な相互作用によって生まれるものであるとする。

職業問題の原因について予断をなくし、ありのままに実際の問題は何であるか、また、何が障害のある人の職業場面での活動を制限したり促進したりするのか、また、職業人生への参加や関与を制約したり促進したりするものは何かについて、個別的に明らかにし、対応することが重視されている。さらに、逆に、職業生活が、経済生活、家庭生活、地域生活、健康管理にも影響することについても、実証的な検討に基づく実践が重視されている。

### 1 職業問題の個別性、多様性の最前線での把握

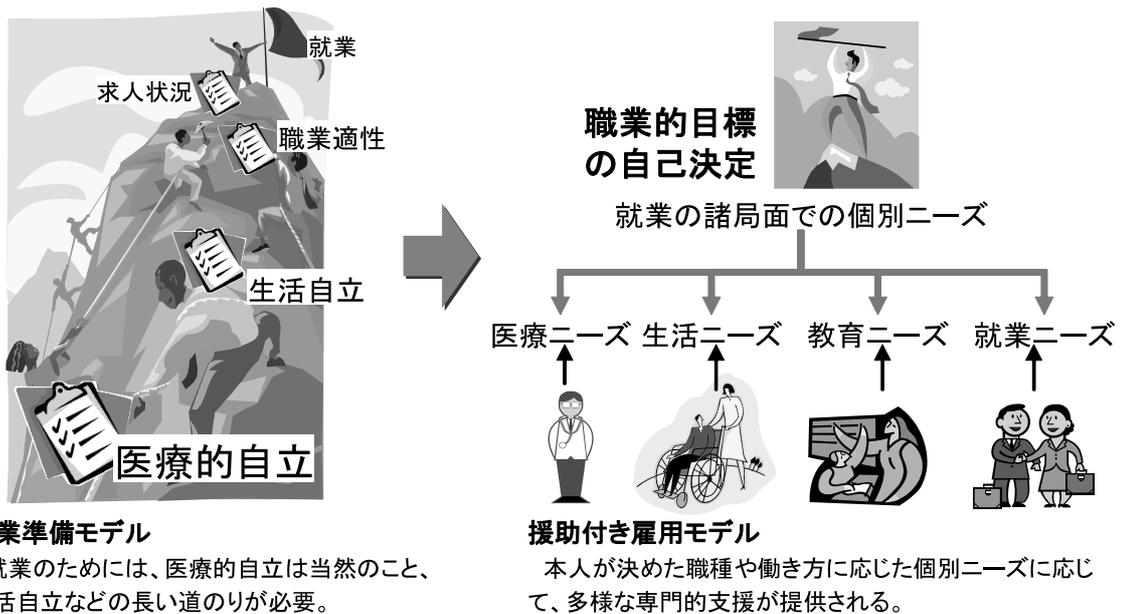
職業的課題とは、職業準備、就職活動、入職直後、通勤、職務遂行、職場内の人間関係等の諸活動、キャリアアップ等、多面的なものである。また、職業的課題の真の原因は、家庭の問題であったり、地域での友人関係、交通、子育てなどと関連したりしているなど、個別的、多様である。

従来は、支援者の役割を就職前の準備だけに限定したり、職業的障害の内容や原因を単純化することにより、実際場面とは離れた環境で、職業能力をテストしたり、チェックしたりすることが試みられることが多い。しかし、上記の理由から、信頼性や妥当性の低い結果しか得られないのが現状である。さらに、個別的で多様な状況にある人では、そのような問題の単純化によるテストやチェックは不可能である。また、従来、職業能力には、日常生活能力+ $\alpha$ の高いレベルの一般的能力が想定されることが多いが、これも必ずしも事実ではない。現実存在する職種や働き方は非常に多様であり、それだからこそ、全盲の人や短期記憶を失った人などが問題なく仕事ができたり、全身麻痺で人工呼吸器を装着しているホーキング教授が活躍できたりするのである。

カスタマイズ就業モデルでは「活動」や「参加」レベルの問題を、ありのままに把握する。つまり、職業的な課題や要因を、直接的、個別的に職業生活の最前線で把握することを重視している。また、職場や地域の環境（物理的、人的、態度的、サービス、制度など）により、具体的にどのような職業的課題が影響されるかについても、個別の検証が必要とされるものとする。

### 2 職業生活の最前線での関連分野の統合的な支援

カスタマイズ就業モデルは、米国の精神障害がある人への先端的な援助付き雇用支援も包含している。これは、精神疾患の疾患管理や症状（機能障害）の管理について、就業支援と統合して行うというものである。従来の、職業準備として疾患の治療や訓練を行うアプローチに比べて、職業生活場面で疾患管理を行うアプローチが精神障害のある人の生活の質や自己効力感の顕著な改善に効果があることが明らかになって、地域精神保健のあり方の変革につながる動向も生まれている<sup>10)</sup>。



従来は、職業生活、経済生活、家庭生活、地域生活、健康管理などの生活機能の各領域は比較的独立したものと見なされ、それぞれの領域別の専門的支援が独立に支援を行うことが一般的に行われてきた。しかし、カスタマイズ就業モデルの前提となっているのは、これらの職業生活、経済生活、家庭生活、地域生活、健康管理などの生活機能の各領域は実際に密接に相互作用するというものである。

実際、このような認識は、わが国でも米国でも効果的な実践には不可欠のものと考えられ、政策的な課題としても取り組まれるようになってきている。知的障害がある人の就業支援は、生活支援や金銭管理、健康管理等の側面との統合的な支援が重要視され、地域で福祉と就業支援の統合が取り組まれるという動向は、わが国でも米国でも共通している。また、職業準備訓練を長期に行うよりも、実際の職場で訓練を行うことの方が効果が高いことはジョブコーチ支援等の根拠にもなっている。また、ICFを理論的根拠として医療・介護等の分野でも、段階論的なアプローチや単なる同時並行的アプローチではなく、生活機能の相互作用を分析した上での目標指向的アプローチが重視されるようになってきている<sup>11)</sup>。

## まとめ

カスタマイズ就業モデルは、従来の就業支援の前提となっている様々な限界や制約を取り除いている。しかも、既に経験的に行われて成果を上げている実践内容を普遍的な内容として発展させ、個々のベストプラクティスを全体戦略として統合している。

## 文献

1. 春名由一郎：職業的視点から見た障害 IN: 「職業的視点から見た障害と地域における効果的支援に関する総合的研究」 第 I 部, 障害者職業総合センター調査研究報告書 No.67, 2005.

2. WHO: International Classification of Functioning, Disability and Health: ICF, 2001. (日本語版: ICF 国際生活機能分類、中央法規出版,2002.)
3. 尾高邦夫: 職業社会学. 有斐閣, 1953.
4. Becker, DR, RE Drake, A Farabaugh & GR Bond. Job preferences of clients with severe psychiatric disorders participating in supported employment programs. *Psychiatric Services* 47(11), 1223-1226, 1996.
5. Mueser, KT, DR Becker & R Wolfe: Supported employment, job preferences, and job tenure and satisfaction. *Journal of Mental Health* 10(4), 411-417, 2001.
6. 小川浩: ジョブコーチの方法と技術. IN: 松為、菊池編『職業リハビリテーション学』 pp.234-239, 2006.
7. Office of Disability Employment Policy, U.S. Department of Labor: Solicitation for Grant Application (SGA01-06) ; Customized Employment Grants. *Federal Register*, 2001.
8. 障害者職業総合センター: 障害者雇用に係る作業・職場環境改善等に関する調査、資料シリーズ No.27, 2002.
9. 厚生労働省職業安定局: 難病患者の雇用管理・就労支援に関する実態調査中間報告書, 2006.
10. 春名由一郎: 米国における精神障害がある人への「援助付き雇用」ージョブコーチ支援から進化した新たな社会的支援と就業支援ー 「職リハネットワーク」, 59, pp. 17-21, (2006)
11. 上田敏: ICF(国際生活機能分類)の理解と活用, きょうされん, 2005.

## IV-3 カスタマイズ就業の戦術

カスタマイズ就業モデルの戦術とは、次の4つの実践を互いに補完的、統合的に実施することである。それらは、①援助付き雇用モデル、②個人中心の計画づくり（Person-Centered Planning）、③企業を顧客としたマーケティング、④ワンストップ・アプローチである。

カスタマイズ就業モデルの総合的戦略が、従来の就業支援の限界を超えて就業支援のノーマライゼーションを達成するために妥当であるとしても、これまでにない支援体系であることから、それを実施するためには、様々な具体的実施内容に落とし込んでいくことが必要である。

カスタマイズ就業モデルの実施に関するプロセス理論、つまり、戦術としては、既に実施の実績や実施ノウハウの蓄積があり、比較的容易に取り組める実践内容を複数組み合わせる統合することにより、それぞれの実践の内容を補完しあうようにし、成果を生み出す新たな実践に作り変えるというものになっている。

①援助付き雇用モデル、②個人中心の計画づくり（Person-Centered Planning）、③企業を顧客としたマーケティング、④ワンストップ・アプローチ、これらがカスタマイズ就業モデルの実施のスタートになる。これらが統合的に実施されることによって、それぞれの個別の実践の限界を克服したカスタマイズ就業モデルの戦術となる。

### 第1節 援助付き雇用モデル

援助付き雇用は、疾患や機能障害により、生活自立が困難であり、従来の職業リハビリテーションによる評価では就業が困難であるとされ、訓練によっても能力向上が難しかった人たちを含め、実際の職場における支援や環境整備により、一般雇用が可能となることを明らかにした。これは、障害がある人の自立支援のあり方へのパラダイム転換をもたらし<sup>1)</sup>、発祥の地である米国では就業支援のあり方だけでなく、福祉や教育、さらに最近では保健医療のあり方まで転換する契機となっている<sup>2)</sup>。

#### 1 援助付き雇用の進化とカスタマイズ就業

援助付き雇用は、1980年代に米国で、知的障害や発達障害がある人たちに対して、「職業準備性モデル」の限界を克服するためのものとして生まれた。職業前の訓練では、実際の就職後の課題に対応できないことが多いことから、支援者が職場に同伴し、実際の職場で訓練を行い、環境を整えることで、劇的な就業成果を上げられるようになった<sup>3)</sup>。その後、1986年には米国で制度化され大きく発展した。知的障害、発達障害がある人への、文字通り「仕事のコーチ」であるジョブコーチモデルに止まらず、適職の組立や、継続的な職場の人的環境の整備や、企業コンサルティングを重視したりするなど支援内容が広がっている<sup>4)</sup>。さらに、脳外傷による高次脳機能障害、脳性まひ、重度身体障害、精神障害など、医学モデルや職業準備性モデルでは就業や職場復帰ができないとされてきた事例では不可欠の支援技術となっている。わが国でも、1990年から導入の検討が開始され様々な試行を経て、2002年からジョブコーチ支援事業として本格実施されている<sup>5)</sup>。

しかし、米国では、援助付き雇用が広く実施されるにつれ、その「従来働けないと思われてきた人

が働ける」というパラダイム転換の限界も意識されるようになってきた。そのため、援助付き雇用の支援のためのスクリーニングの実施、完全な一般就業とは言えない、集団的な働く場作り、福祉施設による管理下での障害のある人の就業などの実践が、援助付き雇用の名の下で行われるようになった。

その一方で、援助付き雇用のパラダイム転換としての意義を強調し、そのような実践を「妥協」とし、一般就業に焦点を絞った研究開発を進めてきたグループもある。カスタマイズ就業の実証事業の技術支援センターである T-TAP を共同受託している、ヴァージニア・コモンウェルス大学リハビリテーション研究訓練センター (VCU-RRTC)はその中心となってきた。VCU-RRTC における進化した援助付き雇用の内容には、個人中心の計画、企業マーケティング、地域連携等のカスタマイズ就業の主要な内容はほとんど含まれている<sup>2)</sup>。

したがって、カスタマイズ就業モデルは、パラダイム転換としての意義を純粋に保った援助付き雇用の理論と実践の多くを引き継いでいるといえる。

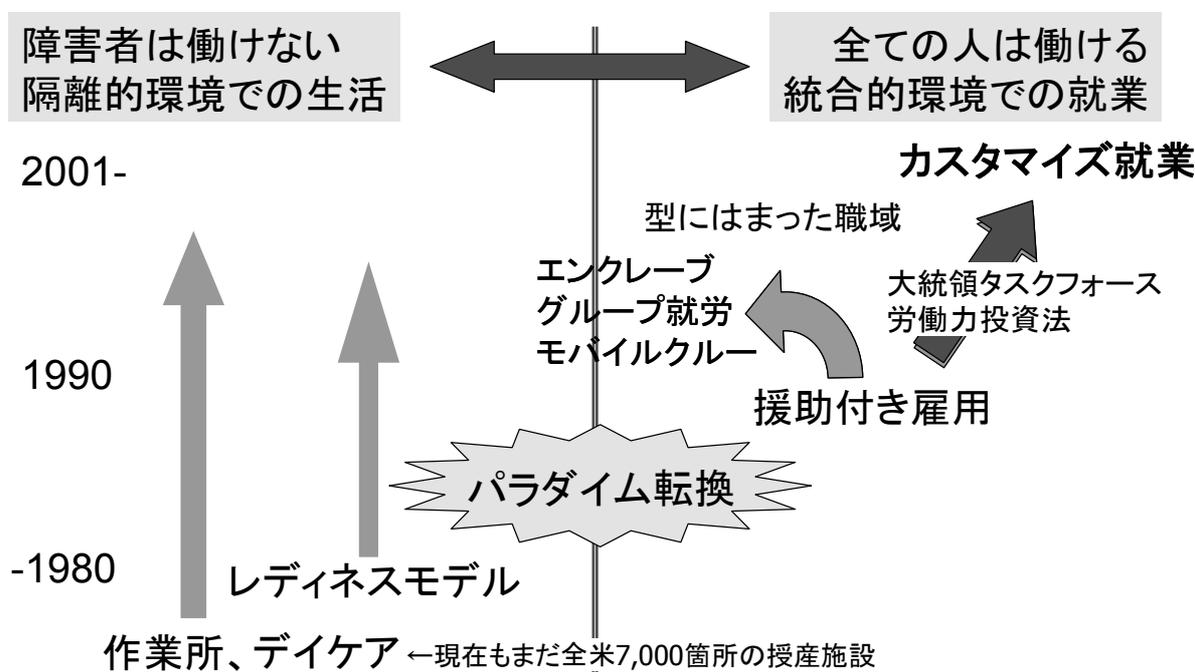


図 援助付き雇用による「パラダイム転換」とカスタマイズ就業の関係

## 2 援助付き雇用と共通する理論と実践

カスタマイズ就業モデルの支援プロセスで、援助付き雇用で一般的に行われている実践内容そのまま使えるものは多い。これらについては、援助付き雇用を行っているジョブコーチ等が直接実施したり、研修講師やスーパーバイザーとなったりすることで、カスタマイズ就業の実施を支えることができる。

### (1) シチュエーション・アセスメント

カスタマイズ就業における職業的課題の把握は、「シチュエーション・アセスメント」によることが原則である。これは援助付き雇用の実践の中で重視される職業評価法である。なるべく早く就職活動、職場適応、生活管理、通勤、職場の人間関係等の諸局面にチャレンジする中で、個別的、具体的な職種、働き方、職場環境、地域環境での実際の課題の継続的な把握を重視する。

シチュエーション・アセスメントと対照される、従来型の職業評価とは、就労前の評価や訓練、検査室等での「一般的職業能力」の評価である。従来型の職業評価は、職業的な問題の一部しか把握できない。しかも、就職に成功した後の、職業生活の継続の場面で発生する様々な問題や、就職の数ヵ月後、数年度にも、就業の継続を困難にするような、生活面の課題から派生した問題や、キャリア発達の正常な反応としておこる課題など、多くの問題は、事前に予測することは困難である。

## (2) 職場内支援

援助付き雇用は、職場内で支援者（ジョブコーチ）が同伴し継続的に支援するだけでなく、障害のある人が永続的に外部の支援スタッフに依存するのではなく、企業自身が彼らに支援を提供できるような手助けしていくことも重要な実践である。だれにでも利用可能な自然な形で行われる支援（「ナチュラル・サポート」）、例えば、車に乗りあって通退勤するとか、困っている従業員に同僚や上司が手を貸すことなどの範囲を広げていくことは、支援の重要な役割である。また、企業負担を軽減するために、地域の各種支援制度やサービスの活用を調整することも重要である。

## (3) 根拠に基づく実践

精神障害がある人への就業支援と医療ケアの両立への効果的な実践のあり方について実証的な研究が積み重ねられ、「根拠に基づく実践」という、就業支援と、保健・医療・福祉分野の支援の共通認識が確立されてきた<sup>2)</sup>。現在、次の7原則が「根拠に基づく実践」と認められている。これらの実証的に明らかになった支援内容は援助付き雇用でも先進的な内容であるが、カスタマイズ就業の理論と実践においては中核的な内容として位置づけられている。

- ①就業を希望する者を全て支援対象とする（職業準備性の判定を行わない。）。
- ②一般就業を目指す（デイケアや作業所などではなく）。
- ③本人が就業への興味を示したらすぐに職探しを行う（職歴や職業訓練などの要件はない）。
- ④本人の興味を重視する（仕事と支援は本人の選択と判断による）。
- ⑤医療的支援と就業支援を統合する。
- ⑥フォローアップ支援に期限を設けず継続させる。
- ⑦就業支援と障害給付や年金についてのカウンセリングを統合する。

## 3 カスタマイズ就業での援助付き雇用の発展

カスタマイズ就業モデルは、援助付き雇用の単独での実践で課題となっていることを、他の実践により補完することにより、限界を克服する。

### (1) 個別支援

カスタマイズ就業モデルでは、専門家によるケースマネジメントを超えて、本人の自己決定を支援し、本人が専門家チームを主導できるようにしている。

### (2) 職場開拓

援助付き雇用では、職場開拓が最大の課題となっているが、カスタマイズ就業モデルでは、雇用主との交渉を超えて、企業マーケティングや援助付き起業などを中心的な実践としている。

### (3) 地域連携

援助付き雇用では、職業リハビリテーション専門職を中心として地域連携の構築を図ろうとするが、カスタマイズ就業モデルでは一般の障害がない人と同じ枠組みで、本人中心の成果を中心とした地域連携を構築しようとする。

### (4) 支援対象の拡大

米国の援助付き雇用では、職業リハビリテーションの資源の限定からサービス対象者の優先順位が定められ「重度の障害者から優先」され、その一方で、支援の限界から一定の障害種類や程度、個別条件の人についてはスクリーニングによって支援の対象外とする必要もあった。カスタマイズ就業モデルでは障害のない人と同様の枠組みで支援を行いつつ、「除外なし」の原則により事前評価を行わず、さらに、従来就業が不可能とされてきた人たちへのアウトリーチ活動も行う。

## 第2節 個人中心の計画づくり (Person-Centered Planning : PCP)

カスタマイズ就業モデルでは、職業的参加の質の確保のために、職業選択や支援サービスの利用などの自己決定が不可欠である。個別支援は、援助付き雇用でも重要な実践であるが、カスタマイズ就業では、より一般に障害がある人の自立支援の枠組みでの取組みを踏まえ、職業分野だけでなく、生活、教育、医療等の分野も含めた自立支援とも統合する必要がある。

そのために、カスタマイズ就業においては、「個人中心の計画づくり (Person-centered Planning : PCP)」の最先端の理論と実践が、第二の支柱となっている。

### 1 PCP とカスタマイズ就業

PCP は米国で 1980 年代から様々に取り込まれ、現在もまだ発展中のものであり、様々な実践の方法がある。PCP の発展には多くの系図があるが、その共通の要素や理念としては次の 4 項目があるといわれる<sup>6)</sup>。

- ①個人を症状の分類で見るのではなく、まず人間としてみる。
- ②専門用語を用いず理解しやすい表現で説明する。
- ③地域社会を送る上で有利な個人の長所を発見する。
- ④個人や、個人の歴史を一番よく理解している人の発言権を強化し、それらの人から見た価値ある経験、そのような経験を得られる条件、望ましい人生を送るために望んでいる変化についての意見を最優先する。

カスタマイズ就業の実証事業の技術支援センターである T-TAP を VCU-RRTC と共同受託している、マサチューセッツ大学ボストン校地域統合研究所 (ICI) は PCP の主導的な研究機関の一つである。また、PCP の職業分野への適用として、援助付き雇用の実践を発展させる形で「ディスカバリー」、「プロファイリング」などの方法も開発されてきた。援助付き雇用と PCP を統合した枠組みは、カスタマイズ就業の基礎的な理論と実践であり、実証事業においても最も早く広く普及している。

### 2 PCP と共通する理論と実践

従来から、障害のある人の支援において個別支援の考え方は普及しているが、カスタマイズ就業モデルでは、その前提として自己決定を保障するための支援を行うことが原則となっている。自己決定とは、自分の生活や人生の主導者になることであると位置づけ、誰もが障害種類・程度にかかわらず自己決定は可能であるとする。

カスタマイズ就業の実証事業でも、地域によって、1993 年に開発された PATH (希望をもって明日を選択できる計画づくり) の方法が活用されている他、就業支援分野における個別支援分野で発展してきた「ディスカバリー」、「プロファイリング」はそのまま活用されている。

#### (1) 自己決定の支援

最近の PCP の成果では、「計画作り」は十分でなく、伝統的な専門家による管理やマネジメントの発想ではなく、支援チームを本人が主導することを原則とする。しかし、障害のある人たちは、長期に保護的な環境で生活してきた人たちが少なくなく、自己決定についての特別な配慮や支援が必要な場合が少なくない。

そのため支援者は、個別計画の前に、本人の自己決定のための支援を行い、本人が支援チームを主導できる仕組みを作ることが重視される。支援者の役割は本人の自己決定を支援することであり、あくまでナビゲーターの役割に止まり、本人が本質的な選択や決定を行うドライバーとなれるようにすることである。支援者は、障害がある人の全体を知り、特に強みについて発見し、好き嫌いについても熟知して一緒に夢を見るなどというプロセスに十分な時間をかける。

#### (2) 本人の「強み」や「興味」を明確にする

PCP では、支援者が本人を知り、本人の自己決定を支えることが重要であるとされている。そのため、本人からの聞き取りだけでなく、家族や友人、知人等を交えたブレインストーミング、様々な生活場面での状況を通して、その人可以ること、得意なこと、興味があること、夢、希望などを明らかにする。

#### (3) インフォームド・チョイス（情報に基づく選択）

情報や経験がない場合、就業について適切な希望をもったり、選択をしたりすることは難しく、ともすれば非現実的になる。本人の代わりに支援者が選択するのではなく、本人が自ら選択できるようにするために、必要な情報を支援者は提供する。そのためには、①真の選択肢、②正確な情報、③十分な人生経験、④優れた助言／相談、が重要となる。

### 3 カスタマイズ就業での PCP の発展

カスタマイズ就業モデルの中に統合されることによって、PCP においてこれまで弱かった就業支援に向けた取り組みが強化され、本人を中心とした支援において実効的に発展している。それは、障害がある人にとって就業ニーズは一般的ニーズであるにもかかわらず従来、就業支援との連携がうまく行われていなかったことなどの限界を超えることが可能となっているからである。

#### (1) 個別代理人

カスタマイズ就業では、従来の職業リハビリテーション等の専門性の有無にかかわらず、個人中心の支援を行う個別代理人を必要に応じて置くことにしている。個別代理人は、本人が失敗から学ぶ権利を認め、職業準備の段階から、就職、就業継続まで本人とともに関わり続ける。また、地域の様々なサービスや制度の機関の活用や、企業との関係作りや個別交渉などについても、本人の代理として、本人の立場に立った支援が行われるように取り組む。

#### (2) 就業支援プロセスの個人中心化

カスタマイズ就業の支援プロセスでは、特に本人の自己決定が重要なプロセスであり、多くの専門的支援者により管理されるのではなく、確実に本人がそれらの専門的支援者による支援チームを主導できるようにする仕組みがある。例えば、自分が望む職業生活のあり方や仕事の内容を決定する局面における「ディスカバリーミーティング」や、具体的な職探しや支援体制の検討を行う「職探しミーティング」が、本人の自宅で行われたり、主導権を握るのは本人であることを明確にする手続きがあったりする。

#### (3) 職業につながる興味や強みの発見

カスタマイズ就業モデルでは、PCPの実践において、本人の全体を知ることにおいて、特に、企業や社会に貢献しうるその人の「売り」となる点を見つける「ディスカバリー」の実践が重視される。これは、従来の職業評価でその人のマイナス面の評価が中心で、そのマイナス面を修正することが支援の中心とされるのとは大きく異なる実践である。

人間の全体の中で、障害は一部にすぎないのに、従来の職業評価では、それに焦点が当てられすぎてきた。カスタマイズ就業モデルでは、一般就業につながる「強み」は訓練によって作り出すより先に、その人がもともと持っている個性や経験の中にあるとし、それを発見することを重視する。そして、それを、就業支援に関わる人たちの共通認識とできるように「プロフィール」として文書化する。これは、企業に対する貢献のあり方を検討するための基礎資料や説明資料となる。

#### (4) 一つの「職」を超える「キャリア」の支援

職業的参加目標として、ある人が職種や働き方を具体的に決めても、その具体的な職を提供できる企業を見つけることは実際には難しい。重度の障害がある人の場合、さらに困難になる。そのためカスタマイズ就業では、職業的参加目標について、具体的な職種や働き方ではなく、より一般的な「キャリアの方向性」として明らかにすることを重視する。

キャリアとは、個々の職ではなく、価値観を含むその人の天職を見出していく軌跡を意味し<sup>7)</sup>、初歩的レベルの職から、より高度な職まで、その人にあった職の可能性を含むものである。また、できないことや、やりたくないこと、嫌いなことを避けることも、この検討で重視され、障害や疾患などによる制限もこれに含まれる。

### 第3節 企業を顧客としたマーケティング交渉

カスタマイズ就業モデルでは、障害がある人の強みや興味と企業・社会のニーズを適切にマッチングさせることが不可欠である。障害がない人などでの通常のマッチングのための社会的仕組みは、労働市場である。しかし、障害がある人、特に複雑な状況を抱えている人は、企業からの求人条件に合致しなかったり、他の人との比較で能力が低く評価されたりすることにより、この企業からの求人依存した職探しはうまくいかないことが、従来の就業支援の大きな限界となっていた。

カスタマイズ就業では労働市場アプローチが機能しない状況での代替案として、障害がある人の企業や社会への貢献のあり方をつくり出すために、マーケティング戦略を用いる。これは、従来の障害者福祉の「できないこと」を中心とした支援ではない取り組みとなる。

#### 1 障害がある人の就業支援での企業マーケティングの認識

企業を顧客としてみるマーケティングは、援助付き雇用における職場開拓のノウハウとして重視されるようになったものである。カスタマイズ就業の米国での関連資料では、「交渉」における「Win-Win関係の構築」という言葉で表現されていることの方が多い<sup>8)</sup>。

職場開拓の極意は、就業支援においては、求職者と雇用主の双方のニーズを満足させることが重要であり、どちらかが満足できない関係では長期的にはうまくいかない、ということである。求職者及び支援者と企業の関係は、押し売り（支援者：勝ち、企業：負け）、叩き売り（支援者：負け、企業：勝ち）、だまし売り（支援者：勝ち、企業：負け）などであってはいけない。また、就業支援者は、企業の負担を求めるだけの存在であってはいけない。会社の経営により影響を与えることのできるビジ

ネスにおける解決策の提供者（支援者：勝ち、企業：勝ち）として見られる必要がある。

このようなことから、障害がある人の就業支援の人材として、「売り込み」能力を持っている人が重視されるようになった。さらに、障害者福祉の経験者ではない、経営関係の経験をもつ人がカスタマイズ就業の支援に参加するようにもなった。そのような傾向がさらに進み、「売り込み」や交渉前の、企業との関係作り、求職者の価値の認識などの要素の重要性がさらに認識され<sup>9)</sup>、障害がある人の企業への「売り込み」を不要にするための実践としての企業を顧客としたマーケティングの重要性が認められるようになった。

フィリップ・コトラー<sup>10)</sup>の定義によれば、「マーケティングとは、製品と価値を生み出して他者と交換することによって、個人や団体が必要なものや欲しいものを手に入れるために利用する社会上・経営上のプロセス」である。また、ピーター・ドラッカーは、「マーケティングとは売り込みを不要にするための活動」と述べている。

カスタマイズ就業では、企業もまた顧客として位置づけ、そのニーズに応じていく。これは、「障害がある人を企業に売り込む」という障害のある人の観点だけからの一方的な取り組みではなく、本人と企業の双方のニーズに合致した職種や働き方を見出すために行われる。

## 2 マーケティングの4 Pのカスタマイズ就業への適用

カスタマイズ就業におけるマーケティング理論の応用は、いまだ最も基礎的な「マーケティングの4 P」の適用に止まっているが、それだけでも、従来の就業支援のあり方を大きく変革する可能性を示している。

障害のある人の就業支援は、企業を顧客とした場合、次の4つの側面でのマーケティング戦略として捉えられる。カスタマイズ就業が企業に提供するの、有能な従業員としての障害のある人を中心として、個人と雇用主への支援サービス、配慮を図るための支援、必要に応じての訓練支援などである。さらに、障害がある人と企業との壁を取り除き、出会いの機会を増やすことも重要である。また、企業へのメッセージは雇用主に提供される適切で質の高いサービスに的を絞るべきであり、障害や慈善を根拠としたアピールは最小限に抑えるべきであるとされている。

マーケティングの「4 P」	顧客からみた「4 C」	カスタマイズ就業での企業マーケティング
製品 (Product)	顧客にとっての価値 (Customer value)	障害がある人の企業にとっての価値の発見と創造。
価格 (Price)	顧客の負担 (Cost of the Customer)	障害がある人を雇用するコストを減らす支援サービスの提供。
流通チャネル (Place)	入手の可能性 (Convenience)	障害がある人と企業との壁をなくし出会いの機会の拡大、増加。
プロモーション (Promotion)	コミュニケーション (Communication)	障害がある人、就業支援機関のプラスのイメージづくり。

### (1) 障害がある人の企業にとっての価値の発見と創造

何よりも、企業社会への最大の「商品」は、求職者が持っているスキル、経験、知識及び働く意欲

の集まりである。求職者の企業への価値を確信するためには、障害を超えて、その人の全体を理解することだけでなく、企業の事業内容や人材ニーズ等を理解することが必要である。従来の就業支援において、障害のある人を「欠陥商品」と見なして、企業への売り込みに消極的になる態度を最大の問題点として、カスタマイズ就業モデルにおいては、支援者の意識や支援内容の改革を重視する。

障害がある人の企業にとっての価値は、個別的に検討されるべきものである。一人一人の求職者によって「強み」や「興味」は異なり、また、企業のニーズもそれぞれによって異なる。決して「一般的な障害者の企業にとっての価値」を検討するものではない。そこで、カスタマイズ就業モデルでは、個人のキャリアの方向性に従って、企業や職場の候補をいくつか決めてから、それぞれの企業に対してニーズ調査を行い、それぞれの企業に対する価値を発見したり、創造したりする。このように非常に個別化された企業にとっての価値は、他の求職者との競争の対象ではなく、「オンリーワン」の貢献を可能にする。

#### (2) 障害がある人を雇用するコストを減らす支援サービスの提供

障害がある人が、企業のニーズに貢献できることについて雇用主と合意できた段階で、さらに、障害により配慮が必要なことや、働き方の調整等の個別交渉が行われる。

障害のある人を雇用するためには、企業にコストがかかることが避けられないと信じられていることが多い。しかし、地域の様々なサービスや制度を活用することにより、企業のコストの多くは解消することができるばかりか、通常の求人や新規採用のコストやリスクを避けたり、職務分析や職務再設計、個別訓練や研修、職場定着、管理職や従業員の意識啓発などのサービスを無料で受けることができたりするという積極的な企業にとっての利益を強調する。カスタマイズ就業モデルでは、これらのサービスや制度の有効活用により、企業のコストを軽減・解消し、さらに、利益をもたらすような支援を提供する。

#### (3) 障害がある人と企業との壁をなくし出会いの機会の拡大と増加

従来の障害者福祉では、障害のある人と企業との直接的な出会いの機会は非常に限られてきたことを、カスタマイズ就業モデルでは問題にしている。企業の通常の採用や雇用の手続きに歩調を合わせ、それらの枠組みで支援活動を行うことの重要性を強調し、特別な就業支援プログラムが、かえって両者の間に壁を作ることの危険性を指摘している。

また、企業の採用の多くが、求人を通してではなく、コネや人脈を通して行われていることもカスタマイズ就業モデルでは重視する。そのため、障害のある人や支援者が日常的に地域社会や企業社会に加わり、その一員として生活し、様々な人間関係を作ることも重視する。さらに、「職探しミーティング」を通して、人脈を最大限に活用した企業との接触機会を作るなどの活動もカスタマイズ就業モデルには欠かせないものと位置づけられている。

そのためには、支援サービスで使われる用語をビジネス用語に置き換えたり、支援者がビジネス用語を学んだりなどの様々な組織変革や意識変革が必要になる。

#### (4) 障害がある人、就業支援機関のプラスのイメージづくり

カスタマイズ就業モデルにおける支援者の意識改革として非常に強調されているのが、「社会福祉」や「慈善」「社会貢献」としての就業支援というイメージの払拭である。カスタマイズ就業モデルでの支援サービスは、顧客である企業からは、経営支援サービスとして理解されるべきことを強調する。また、障害がある人についても、障害やできないことを強調するのではなく、仕事ができる人たちであることを伝えることを第一とする。

これは、サービスの名称の変更、パンフレット、名刺等のビジネスツールの見直し、支援者の言葉

違い（社会福祉用語からビジネス用語への転換等）、雇用主への障害の開示の仕方など、多面的な組織変革や活動内容の変革につながるものである。

### 3 自営と起業の選択肢

さらに、個人と企業の関係だけでなく、個人と直接社会のニーズとの関係を構築することから、カスタマイズ就業モデルにおける、自営と起業の選択肢という実践につながる<sup>11)</sup>。自営と起業では、仕事内容の究極のカスタマイズが可能になる。そのためには、通常、新たな企業を立ち上げる時、企業としての強み（**Strength**）や弱み（**Weakness**）を外的環境の機会（**Opportunity**）と脅威（**Threat**）との関係で分析する際に基本的に用いられる「SWOT分析」の手法を、障害のある人個人についての強みや弱みに置き換えて分析する。

障害のある人の企業や自営を支えるために、援助付き雇用の手法を活用した「援助付き起業」という実践や、障害がある人の自営を信頼できる人たちによる取締役会的な組織で支える「零細取締役会」という実践などが、カスタマイズ就業モデルに含まれるようになっている。

## 第4節 ワンストップ・アプローチ

カスタマイズ就業モデルでは、職業生活を送る人の多様な個別的なニーズを前提として、それぞれに地域の社会資源を効果的に結びつけることを必要とする。そのために、従来のような、問題を単純化することによる定型的な支援のやり方では対応できない。ワンストップ・アプローチは、関係機関中心ではなく、障害がある人が中心となって関係機関を柔軟に活用できるようにするというのである。

これには、地域の関係機関のサービス提供が顧客中心となることだけでなく、各機関の業績評価を障害がある人にとっての成果に基づくものにしたり、その財政基盤を障害がある人の自己選択による「サービスの購入」に基づくものにしたりするなどの、地域の制度変革につながる側面もある。

### 1 障害がある人の就業支援とワンストップ・アプローチ

従来の、障害のある人への地域支援では、これらの様々な課題に対してはそれぞれの機関が窓口となって、それぞれが独自に支援を提供してきた。関係機関の横の連携の必要については、「あっせん・紹介」あるいはより系統的な「移行」支援が重視されてきた。障害の共通性に基づく定型的な関係機関の連携では、分業による流れ作業による効率化を目指す、それが有効なのは限られた条件の人たちだけである。

実際の障害のある人のニーズは個別的で多様であり、また、多くの関係機関の統合的な支援が必要な複雑な問題を抱えていることが多く、障害などの状況が複雑、個別的になればなるほど、既存の地域連携は対応できなくなることが多くなっていた。これらの個別的なニーズに対しては、地域関係者の立場を超えた「インフォーマル・ネットワーク」や、有志の個人の情熱でカバーされることが必要な場合が多かった。

ワンストップ・アプローチとは、一見、制度化以前のインフォーマル・ネットワークや有志の個人の情熱による個別支援と似ているが、実際は、非常に効率化された組織を背景にして実施されるものである。これは、従来の製品製造は、既製品を大量生産することで効率化を図ってきたが、近年では

より購入者の注文に応じた特注品を大量に作ることで IT の発達等により可能になり、「マス・カスタマイゼーション<sup>12)</sup>」という概念が生まれていることに対応しているとも言えよう。

## 2 カスタマイズ就業におけるワンストップ・アプローチの発展

障害のある人の就業支援において個別性や多様性に応じたカスタマイズを、効率性に反するものと捉えるのではなく、むしろ、そのような個別化された支援を効果的、効率的に行う、マス・カスタマイゼーションを目指して、支援の方法や制度のあり方を大きく変革していくことが、カスタマイズ就業の目指す地域連携のあり方である。そのために、次のような発展が見られる。

- カスタマイズ就業モデルでは、職業に関連して、医療的課題、生活的課題、教育的課題、所得や給付の課題、地域生活の課題など多くの課題がある場合、それらに対して一つの窓口で対応する。このような個別的ネットワークを、個別ニーズに応じて柔軟に構築できるために、あらかじめ、地域の連携パートナーシップを構築しておくことが重視されている。
- 連携パートナーシップの構築においては、障害のある人で現在就業していない人の就業希望が常に高いことを認識し、障害種類・程度にかかわらず「働くこと」を当然のニーズとして共同で支援するという価値観の共有が重視される。医療的自立や生活自立が、職業自立と別の課題とされるのではなく、職業自立と生活自立は表裏一体の問題として共同して支援する共通認識づくりが重要である。
- また、ワンストップサービスは、個人を中心として地域の関連制度やサービスを調整するものであり、そのためには、地域の資金源が障害のある人が地域のサービスを選択し、購入するという形になっていることが重視され、また、地域の多様な資金源を本人中心に一括化して、本人中心に使えるようにするために、個別代理人が支援する。
- さらに、個別ニーズに合わせて、地域の社会資源を柔軟に活用できるようにするために、「障害事業ナビゲーター」という専門職を置き、障害がある本人、個別代理人、地域関係機関などに助言や個別支援を行うようにする。

## 3 ワンストップ・アプローチによる地域の制度変革

カスタマイズ就業モデルでは、まず、現場の実践を変革することが重視され、開始にあたって制度改革を前提としない。逆に、障害のある人たちの個別ニーズを中心として、地域の関係機関が協同して取り組む中から、地域の制度改革を進めるという戦術がとられている。

米国では、CE 実証事業の終了後には全体的な追加コストなしで、地域でのカスタマイズ就業モデルの実施を可能にすることが目指されている。これは、地域の関係機関の財源やサービス内容を個人のニーズに最適になるように調整することによって、地域全体での支援のコストパフォーマンスが最大化するという理論に基づくものであろう。

これについては、近年、米国の精神障害分野で大きな発展があった。保健・医療・福祉分野の支援目的は、疾患や症状（機能障害）の管理が第一であり、しばしば、職業生活はその危険因子であると考えられてきたため、必ずしも効果的な連携が容易ではなかった。しかし、保健・医療・福祉分野の支援の目的として、単に疾患や症状について専門家からみて良好な状態にすることではなく、本人の希望に従って生活を行えるようにすることを重視する新しい「リカバリー」の概念が受け入れられるようになってきた。また、根拠に基づく実践の原則も明らかになった。これらのサービス利用者の観点からの支援成果についての実証的なデータの裏づけによって、米国では、現在、米国薬物乱用精神

保健局 (SAMHSA) の精神保健サービスセンター (CMHS)が「根拠に基づく実践リソースキット<sup>13)</sup>」の普及によって社会全体の精神保健全体のあり方を変え始めている。さらに、地域支援サービスの再編成のインセンティブとして、地域サービスへの行政補助を成果主義にすることや、従来福祉の対象であった精神障害をもつ人や家族の変化の不安への相談サービスを強化したりするなど、社会全体の変革にもつながっている。

## まとめ

カスタマイズ就業モデルは戦術としては、現在もまだ、進化を続けているものであり、今後の発展の余地が多くある。援助付き雇用と PCP については初期から取り組まれ、カスタマイズ就業に特徴的な統合された実践を生んでいるが、企業マーケティングについてはいまだ理論的にはマーケティング理論の初歩が導入されているにすぎない。また、ワンストップ・アプローチについては、それによる組織や地域の変革の可能性が認識されるようになってはいるが、そのプロセスは確立していない。

## 文献

1. Wehman, P.: ジョブコーチ支援/援助つき雇用の進化: 障害のある人を隔離しようとする圧力に対抗して, 「職リハネットワーク」 59, pp. 3-4, (2006).
2. 春名由一郎: 米国における精神障害がある人への「援助付き雇用」 —ジョブコーチ支援から進化した新たな社会的支援と就業支援— 「職リハネットワーク」, 59, pp. 17-21, (2006)
3. 八重田淳: 米国における援助付き雇用の変遷, 「職リハネットワーク」, 59, pp. 11-16 (2006)
4. 小川浩: ジョブコーチ・ネットワークの活動とジョブコーチの人材養成, 「リハビリテーション研究」, 129, pp. 10-13, (2006)
5. 小嶋文浩: 「地域障害者職業センター」におけるジョブコーチによる支援, 「リハビリテーション研究」, 129, pp. 6-9, (2006)
6. Holburn, S. & Vietze, P. M.: Person-Centered Planning: Research, Practice, and Future Directions. Paul H. Brookes Publishing., 2002. (中園康夫他監訳: PCP (本人を中心に据えた計画づくり) —研究、実践、将来の方向性— 上巻. 相川書房, 2005.)
7. Holland, JL: Making vocational choice - a theory of vocational personalities and work environments, 2nd ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985.
8. Office of Disability Employment Policy, U.S. Department of Labor: Customized Employment - Practical Solutions for Employment Success. 2005.
9. Bissonnette, D.: Beyond Traditional Job Development: The Art of Creating Opportunity. Milt Wright & Associates., 1994.
10. Kotler, P.: Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets. The Free Press, NY., 1999. (木村達也訳: コトラーの戦略的マーケティング -いかに市場を創造し、攻略し、支配するか—. ダイヤモンド社, 2000.)
11. Griffin, C. & Hammis, D.: Making Self-Employment Work for people with Disabilities.

Baltimore: Paul H. Brookes Publishing., 2003.

12. Pine, BJ II: Mass Customization. Harvard Business School Press, Boston, 1993.
13. SAMSA: Evidence-Based Practices: Shaping Mental Health Services Toward Recovery:  
<http://www.mentalhealth.samhsa.gov/cmhs/communitysupport/toolkits/>

## IV-4 カスタマイズ就業の実施の適合性指標

カスタマイズ就業モデルの実施は、現在行われている就業支援の現場実践の改善として取り組まれる。具体的な基準案としては、①全ての障害がある人が一般就業できることを共通認識とする、②専門家中心のケースマネジメントを本人が主導するものとする、③本人中心の支援に職業的キャリア支援を統合する、④障害者福祉サービスが地域社会との関係を構築する、⑤無理な職場開拓や雇用依頼ではなく企業を顧客としたマーケティングを重視する、⑥あっせん・紹介でなく一人一人に懇切丁寧な支援を行う、⑦一人一人の就業ニーズへの対応から地域変革に取り組む、が考えられる。

カスタマイズ就業モデルは、就業支援のノーマライゼーションに向けての社会全体での取り組みである。それは、従来の就業支援や障害者政策に、付加的に加えられよう個別の支援手法や政策ではない。むしろ、既存の様々な分野での先進的な取り組みを中核として、社会全体における就業支援のあり方の抜本的な変革を行おうとするものである。

カスタマイズ就業モデルの実施は、社会の様々な分野、機関での、既にある実践内容の変更、組織や地域の活動の優先順位の変更、あるいは支援者の意識変革などにより取り組まれるものである。それは、基本的に現場改善活動である。

したがって、カスタマイズ就業モデルの実施のためには、様々な既存の実践の活用だけでなく、既存の実践と混同しやすい特徴を明確にし、両者を判別できる基準が必要である。それにより、現場改善活動は行いやすく、また、その実施状況の評価も可能になる。

本章では、米国での CE 実証事業における、カスタマイズ就業モデルへの取り組みを、現場改善活動としての観点から、その実施上の課題や留意点から、実施基準の案を作成し提示する。

### 第1節 障害がある人の就業支援についての意識変革

カスタマイズ就業に取り組む支援者、支援組織、さらに、地域連携の関係機関には、「就業可能性には、障害種類・程度は関係なく、就業希望がある全ての重度障害のある人が就業支援の対象である」という意識改革が求められる。これは、米国の CE 実証事業では一貫して主張されている。本研究において訪問調査を行った全ての地域で質問した全ての支援者(管理者、支援者、関係機関の支援者)も、このことを主張した。

表 障害がある人の基本的認識の観点からのカスタマイズ就業の適合性基準

カスタマイズ就業の考え方			古いタイプの「障害者支援」の考え方	
障害者は相当な能力があり、人生の決定も行える。保護者は必要ではなく、代わりに能力、独立性及び人生の管理掌握を最大限に高めるための支援が重要である。	自立支援	⇔	保護	障害者は無力であり、そのため世話をしたり代わりに人生の決定を下すための他人を必要としているとみなされてきた。

<p>障害は人生の正常な一部である。年をとるとともに障害の発生は増加する。それは背丈や体重、又は数学が得意か苦手かといった、個人的な特性や特徴として捉えられるべきである。</p>	<p><b>ありのままを受け入れる</b></p>	<p>⇔</p>	<p><b>矯正</b></p>	<p>障害は欠陥、奇形、病気であり、矯正されるか治療されるべきものだと認識されてきた。</p>
<p>「正常」という言葉が余りにも狭く定義されてきた。この言葉は障害者を含め、私たちの多文化社会に存在する広範な相違をもっと包含する必要がある。大事なことは、障害が仕事に影響しない職業を探し出し、必要な支援を提供することにある。</p>	<p><b>差異を尊重する</b></p>	<p>⇔</p>	<p><b>「正常」になる</b></p>	<p>リハビリは主として本人をできるだけ「正常」にして、「異常」部分を矯正することに重点が置かれてきた。</p>
<p>職業準備のための支援が行われているかなりの数の人たちは「準備」ができていたとは決してみなされず、地域の労働力から永久に締め出されてきた。本人が仕事を望む場合、それで準備はできているのである。適切な本人中心の支援、創造的な就職支援や創出、的を射た職業選択及び適切な支援や配慮、支援技術の提供によって、求職者は能力を培い、仕事での成功を収めるのである。</p>	<p><b>援助付き雇用支援</b></p>	<p>⇔</p>	<p><b>職業準備支援</b></p>	<p>障害がある人に対するサービスには、特定の目標に向け本人自体の準備を整えるために設計された一連の手順が含まれていた。例えば、従来本人が仕事をしたいと望む場合、本人に対する評価が行われ、次に職業的訓練に参加するか、授産施設に通わなければならない。準備ができたときに、求職活動が開始されるという段取りを踏んでいた。</p>
<p>本人に何ができないかは考えないことだ。誰も自分ができないことを根拠に仕事を得ているわけではない。大事なことは、本人に何がやれるかであり、それを実現させるためにどのような支援、配慮又は支援技術が必要かということである。本人の強みを生かした仕事を探したり創出したりすることはできるし、本人が職場で最善を尽くせるような確固たる支援を提供することもできる。要するに障害がある人であっても完全に働く能力があるということなのである。</p>	<p><b>能力発見・活用重視</b></p>	<p>⇔</p>	<p><b>能力評価重視</b></p>	<p>「職業準備支援」の考え方に伴うのは能力を「証明」する必要性である。この一連の手順では乗り越えるための試練を設定する、つまり次のレベルに進む前に能力を証明しなければならない。これまでのところ、障害者は一定の任務を実行し、指示に従い、適切に振舞うなど、あれこれの能力を証明してからでないと、支援者が地域の労働力としての仕事を検討することはなかった。絶えず能力の「証明」を要求することで「準備を整えるための準備」という際限のない手順を設定してしまうことが余りにも多い。</p>

<p>障害がある人は職場と地域社会にとっての財産である。隔離は世話や保護と言った考え方に根ざしている。障害がある人は貢献できるし、そうすることで本人の人生と地域全体が豊かになるのである。</p>	<p>統合</p>	<p>⇔</p>	<p>隔離</p>	<p>多くの障害がある人にとっての不幸な現実には、養護施設、デイセンター、成人デイケアセンター、授産施設などの施設での隔離された生活である。隔離された環境では、障害がある人にはよその世界と係わりあう機会が得られないし、逆に実社会でも障害がある人と触れ合う機会はないのである。つまり、地域社会での生活の多様性を享受する機会が失われているということである。</p>
<p>障害がある人は重要な人生の決定を行うことができ、自分の人生を方向づけることができる。この点を踏まえ、専門家や他の重要な関係者の役割は、当人の計画に沿って当人の指示の下で行動する支援やサービスの提供者としての役割に切り替える必要がある。</p>	<p>本人主導の支援チーム</p>	<p>⇔</p>	<p>専門家による管理</p>	<p>障害がある人の生活は概ね、医者、両親、教師、リハビリカウンセラー、施設職員及び他の専門家や人生における親しい人々によって監督されてきた。そのため例えば、当人が仕事を志望しているかどうか、どのような種類の仕事に適性があるのかなどとは無関係に、リハビリカウンセラーが評価を行い、当人にとってどのような種類のサービスが利用できるかを決定することになる。</p>

## 第2節 職業生活を前提とした本人主導の支援

支援の個別化自体は、わが国でも米国でも、従来の専門的支援で一般的に実施されているものであり、カスタマイズ就業モデルにおける個人中心の支援の特徴を必ずしも示すものではない。カスタマイズ就業モデルにおいては、自己決定支援により障害がある人が専門家チームを主導できるようにすることと、本人のキャリアの側面を正しく把握した支援を行うことが重要である。

### 1 自己決定の支援

カスタマイズ就業モデルにおける個人中心の支援では、専門家中心のケースマネジメントにおける個別的支援と対比させる形で、それらの専門家チームを本人が主導できるようにするための自己決定支援が不可欠の要素である。その意味で、カスタマイズ就業の個人中心の支援の適合性の指標として、専門家中心のケースマネジメントとの対比による特徴を明確にしたものが必要である。

表 「自己決定の支援」の実施におけるカスタマイズ就業の適合性基準

	カスタマイズ就業での自己決定の支援	専門家中心の個別支援
支援者	個別代理人	各分野の専門家（チーム）
支援の目的	本人が専門家チームを主導できるように支援する	本人の合意の下で、専門性に基づく支援を行う

職業評価の目的	その人を個人として知る	専門的に障害や能力を評価する
職業評価の内容	強み、興味、個別対処方法など職業につながる積極的側面の発見が中心	障害、職業的課題など、支援のあり方や、専門的支援の対象を明確にする評価が中心
本人の価値観や好き嫌いへの対応	支援の中核的要素として、最大限に尊重される	支援の付随的な要素として、無視されることが多い
「判断力がない」人への対応	全ての人には自己決定の能力があるとして、自己決定の支援を行う	専門家、代理人が代わって判断する
情報に基づく選択	選択の前提としての選択肢と、選択のための情報や経験の提供のための条件整備を重視	現状の選択肢と情報や経験の水準において、自己選択や同意の手続きを重視
資金基盤	本人が資金基盤を持ち、地域のサービスを自由に選択し「購入」する	支援機関が公的な資金基盤をもち、安定したサービスを提供する

## 2 キャリア支援と統合された PCP

福祉や教育等の分野で行われている PCP では、実効のある就業支援につながり難いという課題がある可能性がある。本研究における訪問調査で、ニューヨーク州のアビリティーズ社で、学校において個別支援教育が行われてきた人たちについて、その個別支援計画がディスカバリーの代替にはなっておらず、再度、ディスカバリーが必要となっている現状が明らかとなった。PCP を行う支援者の職業や企業社会に関する理解、特に、仕事のカスタマイズの可能性や「除外なしの原則」の理解などが、障害がある人の「強み」や「興味」の把握に対して大きな影響を及ぼしている可能性が考えられる。あるいは、PCP を行う人と、就業支援を行う人との間の効果的な情報交換の必要性を示唆する可能性もある。

表 「キャリア支援」の実施におけるカスタマイズ就業の適合性基準

	カスタマイズ就業でのキャリア支援と統合された PCP	生活場面中心の PCP
本人の全体像の内容	強み、興味、個別対処方法など職業につながる積極的側面の発見が中心	生活場面での全体像の把握が中心
就業ニーズへの対応	全ての人々の当然のニーズとして最優先される	希望的なニーズとして、優先順位が低い
「無理な」職業的希望への対応	キャリアの方向性の情報として、重視される。夢を語ることで奨励される。	障害の受容のための支援が行われる。
本人の就業希望の把握	キャリアの方向性として把握し、多様な職種の可能性を提案する	直接的な就業希望や具体的な職種として質問等で把握する
就職の失敗の捉え方	キャリア発達のための経験	支援の失敗

## 第3節 企業を顧客としたマーケティング

カスタマイズ就業モデルでは、障害のある人の他に、雇用主ももう一方の重要な「顧客」として位

置つけられる。米国でもわが国でも、従来の就業支援では、企業活動に関して就業支援の立場からの理解に基づき、障害のある人の就業への理解を啓蒙したり、負担に関して慈善や社会的責務の遂行を求める「相手」であったり、企業での障害がある人の雇用の取組みの中での専門的な就業支援の提供を提供する「支援利用者」としての位置づけが多かった。しかし、カスタマイズ就業モデルでは、企業を「顧客」と位置づけることで、企業の立場にたったニーズに応じていくことを重視している。

企業を顧客としたマーケティングは、カスタマイズ就業の特徴的な実践である。これは、従来の職場開拓の困難さを克服するために必要なものである。特に、地域社会との関係づくりと、個人中心の職探しについて、従来の就業支援との比較で、適合性を明確にすることが必要である。

## 1 地域社会との関係づくり

地域社会との関係作りは、支援機関と社会の間、障害がある人と社会の間で重要である。特に、「障害者福祉」としての社会との関係づくりで当然とされてきた様々な側面での変革が重要である。

表 「地域社会との関係づくり」の実施におけるカスタマイズ就業の適合性基準

	カスタマイズ就業の地域社会との関係づくり	障害者福祉としての社会との関係
基本的価値観	障害種類・程度にかかわらず、障害のある人は企業の事業に貢献することができる。	障害があると、生産性が低かったり、コストがかかったりするため、一般の条件での企業での雇用は困難である。
サービスの使命	障害のある人と企業の双方に益となる雇用関係をつくり出す。「できること」を見つけ、「貢献」をつくりだす。	障害者雇用を促進する。「できないこと」を見つけ、「支援」する。
就業支援サービスの困難性	企業社会との良好な関係により、サービスはますます円滑になる。	困難な課題の解決のため、支援にはますます高度な専門性や知識が必要になる。
使う言葉や慣習	・ビジネス用語を使う。 ・ビジネスの慣習に従う。	・福祉、医療的な用語を使う。 ・福祉、医療業界の慣習に従う。
地域社会との関係	支援者も障害がある人も、積極的に地域社会での活動に参加し、企業社会や地域での人脈を広げる。	地域社会の人や企業関係者に出会い、普通につきあう機会はほとんどない。
地域における障害がある人のイメージ	地域の普通の生活者としてのイメージづくりを重視。	特別なニーズをもち、特別な条件での生活を必要とする少数者としての位置づけ。

## 2 個人中心の職探し

カスタマイズ就業モデルにおける個人中心の職探しのプロセスは、従来の職業リハビリテーションにおける、関係者を交えたケース会議→個別職場開拓→雇用依頼のプロセスと似ているが、本質的には全く異なる目的と意識をもって行われる。その違いをもたらすものは、本人の自己決定支援と、企業を顧客としたマーケティングである。

具体的には、職探しの局面で、表面的には似た支援を行っていながら、個人中心で貢献をもたらす仕事を得られるか、それとも、支援者の管理による保護的な雇用となるかの分かれ目になりうる。また、それは、支援者にとっても、自然で企業が受け入れやすい雇用提案になるか、「高度な専門性を要する」企業との交渉を要する雇用提案になるかの分かれ目になる可能性もある。

表 「企業マーケティング」の実施におけるカスタマイズ就業の適合性基準

	カスタマイズ就業のマーケティングによる職探し	「障害者」を「売り込む」職探し
本人と関係者を交えた会議	<b>【職探しミーティング】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人脈等を最大活用して求職者の自己決定による職探しを支え、雇用主候補を探し出す。</li> <li>・障害のある本人が会議出席者を選び、出席依頼をする。</li> </ul>	<b>【ケース会議】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職業的課題を明らかにし、就業可能性の検討や支援体制の構築を行う。</li> <li>・会議は専門支援機関の定例ミーティング。</li> </ul>
雇用主候補との最初の接触	<b>【個別企業訪問調査】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用主候補の経営や人材上のニーズを明らかにする。</li> <li>・経営支援サービスとして接触する。</li> </ul>	<b>【職場開拓】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・障害者雇用に理解のある雇用主を探す。</li> <li>・障害者支援サービスとして接触する。</li> </ul>
求職者の雇用の提案	<b>【企業への雇用提案】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の経営や人材ニーズへの解決策を提案する。</li> <li>・最適の人材として、障害のある求職者を紹介する。</li> </ul>	<b>【雇用の依頼】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・障害者雇用に依頼する。</li> <li>・社会的責務、慈善の精神を強調する。</li> </ul>
就職の内定を目指したステップ	<b>【雇用主との個別交渉】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・障害のある人の最大の能力発揮のための条件や、仕事の達成目標について合意形成を行う。</li> <li>・能力に焦点を置き、社会資源の有効活用による支援体制の整備を保障する。</li> <li>・その他、企業経営や広報等に有益なサービスを提案する。</li> </ul>	<b>【雇用主の説得】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・障害の説明や職業上の課題に焦点を置き、必要な配慮を求める。</li> <li>・法的な義務について訴える。</li> <li>・「障害者雇用の負担」を軽減する支援策を提案する。</li> </ul>
フォローアップ	<b>【本人と雇用主のニーズへの継続的対応】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本人の職業経験によるキャリアアップや転職への希望への対応。</li> <li>・企業の経営ニーズの変化への予防的対応。</li> </ul>	<b>【問題発生に応じた支援再開】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本人の問題行動、欠勤等の問題、退職</li> <li>・企業からの支援要請</li> </ul>

## 第4節 ワンストップ・アプローチ

米国の CE 実証事業におけるワンストップセンターの就業支援の最も重要な変化は、従来は、障害がある人が訪問した場合に、自動的に職業リハビリテーションサービスに紹介・あっせんを行っていたやり方を改め、ワンストップセンターで個人の全てのニーズを把握し、関係機関の調整による地域の統合的な支援の中核となったことである。また、このような現場での個別対応への取り組みを基盤として地域変革に取り組むことも重要である。

### 1 個人ニーズへの懇切丁寧な対応のための地域連携

地域の関係機関の連携の在り方について、カスタマイズ就業モデルと従来型の就業支援を区別するのは、それが個人一人一人のニーズに懇切丁寧に対応できるものか、それとも関係機関中心のあっせん・紹介型のものであるかという点である。

表 「地域連携」の実施におけるカスタマイズ就業の適合性の判断基準

	カスタマイズ就業での個人を中心とした地域連携	機関中心のあっせん・紹介型の地域連携
総合的な受付窓口	利用者ニーズを継続的、総合的に把握し、一括して対応する。	利用者ニーズに応じて、適切な支援機関をあっせん、紹介する。
関係機関の全体調整	共通の価値観と使命に基づく連携パートナーシップの構築。	機関間の役割分担、紹介や移行の基準などの全体調整。
関係機関の個別調整	利用者から見て、一つのサービス、制度であるかのように個別サービスも調整する。	個別ケースでは専門的ニーズに応じて独立して対応する。
地域関係機関の範囲	多様な事例への対応で、就業に関係する可能性のある範囲全てをパートナーと位置づける。	定型的に課題になる主要な機関のみ。
複雑なニーズへの対応	懇切丁寧に個別に対応する。	本人が諸サービス・制度に対応。「たらい回し」の発生。就業支援不可能として、福祉サービスのあっせん。「インフォーマル・ネットワーク」での対応。
連携の目的	マス・カスタマイゼーションのシステムによる、個別ニーズへの効率、効果的な対応	ニーズとサービスの定型化による役割分担の効率化

## 2 一人一人の就業ニーズへの対応から始まる地域変革

米国の CE 実証事業において、就業支援のノーマライゼーションとは明らかに衝突する地域の障害者支援の政策や制度などが明らかになり、地域変革への取り組みも見られるようになってきている。地域連携への取り組みは、障害がある人のニーズに応えることを中心として各機関や組織の変革を含めて取り組まれるか、それとも機関や組織のそれぞれの関心に従って取り組まれるかが、カスタマイズ就業モデルへの適合性の基準になり得る。

表 「地域構造改革」の実施におけるカスタマイズ就業の適合性の判断基準

	就業ニーズに応えるための組織・地域変革を目指す地域連携	就業ニーズを二次的ニーズとする地域連携
就業支援と所得保障の連携	就業支援と所得保障や諸給付を一体的に支援し、就業が全体として不利にならないように調整する。	所得保障や医療給付等は、働けない人への支援が中心。就業によって、生活が苦しくなる可能性がある。
就業支援と福祉サービスの連携	就業の実現に必要な生活等の場面でのサービスは個人中心に統合的に利用できる。	就業支援と福祉サービスは別の体系として、相互に重複がない。
サービスの業績評価指標	一般サービスにおいても、重度の障害がある人への就業支援がサービス評価で正しく評価される。	障害者専門機関以外の支援機関では、障害がある人の支援を行うとサービスの業績の低下の評価をされる可能性がある。
連携への取り組みの担当者	各機関の組織変革に関与できる人、財務担当者を含む。	支援担当者のみ。

## まとめ

カスタマイズ就業モデルは、新たな組織や人員等を要する新事業ではなく、むしろ、既存の就業支援の意識や実践の改善活動として取り組まれるものである。その改善課題は、わが国の様々な分野で行われている就業支援の実践についても、多くが適用可能である可能性がある。

今回示したカスタマイズ就業モデルの適合性指標は、信頼性や妥当性の検証は一切行われておらず、草案の段階を出ないものであり、今後の検討が必要である。