

第2部 活用編

1. 高次脳機能障害者雇用の先進事例から
2. 知的障害者雇用の先進事例から

この資料は、事業主専門部会で検討した事例について、
長田洋教授の意見を参考にまとめたものである。

1. 高次脳機能障害者雇用の先進事例から

(1) 事例1の概要

41歳時にくも膜下出血を発症。右片麻痺とてんかん、高次脳機能障害の一つである失語症を併せ持つ。受障前、職場においては総務課長として厚い信頼が寄せられていたが、障害の状況からみて、前職復帰は困難が大きかった。

コネクタ部品の製造メーカーに 復職したSさん

<Sさん>

- くも膜下出血による高次脳機能障害
(右片麻痺、失語、てんかん)
- 44歳、男性
- 41歳時に受障。Tセンターでの職業準備訓練、ジョブコーチを実施
- 復帰にあたって、それまで従事していた事務職から作業職へ転向
→ 復職

1

(2) 支援の概要

地域障害者職業センターにおいて、手作業に関する持続性や体力的な問題、障害の影響等を確認していくため、職業準備支援を受講。職業準備支援終了後は、ジョブコーチ支援と同様の人的支援サービスを展開し、工場内の作業職へ転向して復職した。

Sさんの復職に向けた環境調整のポイントは、Sさんが従事する職務の選定に関し、職業リハビリテーションのスタッフが、企業の

Sさんの復職に向けた環境調整

<ポイントとなった支援>

- 実施可能な職務の検討と安全対策
 - 長時間の継続が求められる手指作業
→ 専従職務として分業化
 - 障害状況の説明会の開催により他の従業員の不安感を軽減
→ **Natural Support**
 - 従業員として妻を採用
→ **通勤支援者の確保、所得保障**

<復職による事業所内の変化>

- 従業員の会社への信頼感の向上
 - たとえ障害を負っても復職に真剣に取り組む
 - 生活保障を具体的に実現できる
- 従業員の障害理解の向上

2

担当者と共に協議したことにある。この協議の中で、どの従業員が分担していくか曖昧にされていた、機械に部品を入れる作業をSさんの専従職務として分業化していくこととした。ただし、てんかんについては、危険性が伴うとし、関係各部署から20名ほどの従業員に対し、工場内で障害状況に関する説明を行い、対策についての話し合いを行った。

その具体的な対策の一つとして、危険防止の観点から、Sさんが発作を起こしても転倒することがないように、使用するイスの形状に工夫を加えた。さらに、企業は通勤支援者の確保と所得保障の支援策とし、Sさんが復職するまでの間、配偶者を従業員として採用している。

Sさんに対する、このような復職支援の過程において、社長をはじめとした全社的な理解が形成されたことがナチュラルサポートにつながり、また、他の従業員は、このことを契機に、企業に対して厚い信頼感を寄せるようになり、ロイヤリティーの向上につながったとの評価が、企業からなされている。また、Sさんの復職を通じ、従業員の障害に対する理解も高まり、てんかんに対する不安感、失語に対する具体的な声かけの方法について、社内ニュースで特集を組む等、全社的に障害に対する理解が進んでいった。

(3) 事例の評価

(ア) 従業員のロイヤリティーの向上

TQM の視点から本事例を評価すると、従業員の企業に対する信頼感が高まったことが重要なポイントと考えられる。従業員の生き甲斐や働き甲斐を重要視して、たとえ障害を負っても復職できるという安心感が企業から提供されたことによって、従業員の企業に対するロイヤリティーの向上につながったと評価できる。従業員の満足度を高めていくためには、従業員と企業が同じベクトルを向いていることが大切であり、特に、地域に密着している企業においては、このことが要求される。

(イ) 成熟度の評価基準

職場復帰までのプロセスを評価し、ナチュラルサポートへの移行が可能となる成熟度の判断基準が必要である。例えば、下の図のように、縦に障害内容、横に成熟度を置き、成熟度を左から1、2、3、4、5とした場合、1の段階から2の段階に移行するためには、どのような支援やコーチングが必要であるのか、あるいは、何をもって2の段階に到達したとする判定できるのかという、明確な評価基準がなければならない。これに加え、ステップアップするためのコーチングをできるだけ一般化していくことが大切である。

障害種別	成熟度				
	1	2	3	4	5
障害 A	○	○			
障害 B					

障害種別と成熟度の関係

TQM の場合、例えば、製造における組立作業や検査工の最高レベルが、ベストプラクティス (Best Practice) として評価され、その評価基準が明確になっている。明確な評価基準に沿って自分

評価ができ、今後の努力目標の目安にしていくこともできる。これを専門家が判断しないと、どのレベルかわからないということになると、TQM の視点としては問題が残ってくる。ただし、専門家が関与しなくても、評価できるようにしたいということであれば、障害者を指導する従業員が、一定の成熟レベルにもっていき方法を具体化し、その方法を従業員が共通して理解できるようになれば、作業のタイプと障害のタイプに応じた、指導方法が体系化できる可能性があると言える。つまり、支援の初期段階では専門家が介入するにしても、雇用後、職場定着上の課題が発生した際、データベースさえ整備されていれば、専門家に頼らなくても良いということになる。

(ウ) 成熟過程の情報整理

さらには、本人のレベルアップと、支援者の支援方法の変化を、障害者本人が自覚できているか否かがポイントとなる。障害を持つ従業員が、どのような訓練を行い、その結果、どのような能力を身に付け、また、次の段階の成長の予測が可能となるようなデータを、時系列的に整備していくことが重要である。

Sさんは44歳と若く、さらなるレベルアップが期待できる。そのためには、仕事と成果の内容、受けてきた訓練等の記録を詳細に残しておくことが大切である。上司や職場の変化によって、従業員本人から確認しないと、成熟の過程が確認できないという状況が発生しないようにしなければならない。

2. 知的障害者雇用の先進事例から



(1) 事例の概要

スポーツ用品店フロア担当職務で 雇用されたRさん

＜Rさん＞

- 知的障害、軽度
- 18歳、女性
- Tセンターでの職業準備訓練を終了
- ジョブコーチ支援を利用

→ 採用



軽度知的障害。18歳、女性。
チェーン展開しているスポーツ用品店のフロアにおいて、商品整理担当に従事。

(2) 支援の概要

Rさんの雇用による企業の変化

- 知的障害者雇用に対し積極的になり、全店舗展開へ
- 成功事例の担当上司を障害者雇用支援担当として本部へ
- 障害者への研修ノウハウを新人職員の研修に活用
- 企業内努力から専門機関との連携による障害者雇用促進へ

4

養護学校卒業後、職業準備支援とジョブコーチ支援を受け就職。就職当初は、品出しや商品整理に従事。

Rさんは、カタカナとひらがなは判読できるが、漢字や英語の判読が困難であったため、ブランド名を少しずつ覚えていけるように、ブランドのマークとブランド名の読み書きを帰宅後に学習した。また、商品の在庫位置を手かかりとしてブランド

名を覚えていったことから、他の従業員に在庫位置を確認することが減り、従業員との人間関係の問題が発生しなくなり、また、効率性も向上していった。

Rさんは就職後、判読できる文字の種類が格段に増え、また、計数作業における照合、値下げ品や返品物品のポストでの登録処理、伝票整理やファイリング等、知的判断を伴う作業手順も少し

ずつ習得し、さらには、新人パートやアルバイトの指導にも関与できるようになっていった。

こうした成功事例が契機となって、同社においては、別の店舗でも知的障害者雇用が積極的になっていった経緯がある。当時の R さんの担当者が、企業全体の障害者雇用支援の担当者として本部に赴任し、障害者雇用を推進していく体制が整ったためである。

また、障害者への研修ノウハウを、一般の新人社員の研修にも活用している。当初、同社においては、自社のみで障害者雇用を深めていくことを予定していたが、専門機関と連携することによって、他の企業の障害者雇用の推進にも寄与している。知的障害者を雇った経験がなかった同社が、成功事例を通して、労務管理の方法論を一般化する活動を行っているのである。

(3) 事例の評価

(ア) 具体的なメリット

本事例を、アウトプットの視点で、企業や本人にもたらした具体的なメリットを整理すると、以下の3点となる。

①障害を持つ従業員の成長

R さんの労働に対するモチベーションが向上したことによって職域が拡大し、作業効率も上がり、コスト面でプラスの効果が生じた。正社員と同じ仕事に、知的障害を持つ従業員が対応できるようになることが、知的障害者を雇用して発生した内部効果になる。障害を持つ従業員が成長し、正社員のレベルまで仕事ができるようになれば、事業主にとっては大きなメリットである。

②キャリアモデルの一例

障害を持っていても、社内教育や指導によって技能の習得が可能になることが確認され、就業現場に必要とされる従業員の数や指導にかかるコスト、期間等が明確になった。また、障害を持つ従業員の具体的な努力の過程を整理しておくことで、同じようなタイプの障害者を新規雇用した際、具体的な自助努力の詳細を後輩の障害者に伝えることができる。

③企業風土への影響

企業風土や従業員のモラルに望ましい影響を与えた。一般従業員のモラルがアップし、そのことによって知的障害を持つ従業員が安心して継続就労できる。

(イ) 障害者雇用の波及効果

一般従業員の能力向上を企図し、この成功例を応用していくためのマネジメントも非常に重要である。この事例において実践された作業工程の分析や教え方の工夫が、パートやアルバイト従業員に対する丁寧な指導につながっていれば、それは障害者雇用の波及効果と言える。

仕事に対する波及効果は、能力や技術の他に、仕事のプロセスそのものにも影響を与える。仕事が変わり、仕組みが変わると、無駄を省くことにつながる。仕事の無駄を省くということは、本来やるべきことに改めたということの意味する。障害者が雇用されたことで、多様な見方をするようになると、人に対してやさしい仕事のやり方を考えるようになり、それが効率性の向上につながる事が最も望ましい波及効果と言える。

(ウ) 波及効果の整理と分析

波及効果の整理と分析を行うためには、一人ひとり、長期にわたった成熟の履歴を整備し、個人カルテに基づいて目標を作り、それに対する行動と、結果としての能力をできるだけ計量化していくことが大切である。これは、別の障害者に対する支援ビジョンを検討していく時にも役立つし、一般従業員に対する波及効果の整理にも活用できる。

波及効果やマネジメントのあり方を考えず、納付金を支払う代わりに障害者を雇うという考え方や、コンプライアンスという視点のみでマネジメントしても、障害者雇用は成功しない。

《参考文献》

長田 洋 編 (1996) TQM時代の戦略的方針管理 日科技連出版社

長田 洋 (2003) ベストプラクティス企業 日科技連出版社

長田 洋 編 経営システム評価研究会 著 (2001) 経営システムの自己評価 日本規格協会