



NIVR

カスタマイズ就業マニュアル

カスタマイズ就業マニュアル



NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

障害者職業総合センター

No.36

2007年3月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

カスタマイズ就業マニュアル

2007年3月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

まえがき

障害者職業総合センターは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、労働行政のみならず、我が国における職業リハビリテーションの推進とサービスの質的な向上に貢献することをめざして、職業リハビリテーションに関する調査・研究、障害者の雇用に関する情報の収集・分析・提供、職業リハビリテーション施設の運営・指導、専門職員の養成・研修、障害者に対する職業リハビリテーションサービスの提供などの事業を行っており、調査研究の成果は調査研究報告書、及び、それに関連する資料シリーズ等の形で取りまとめ、関係者に提供しております。

本資料シリーズは、当センター研究部門における「カスタム化就業の効果と我が国への導入可能性に関する研究（平成 17～18 年度）」の成果の一つとして、米国の実証事業に係る様々なテキストや参考資料を分かりやすいマニュアルの形に編集して取りまとめたものです。

本書が、障害のある人、事業主、また、障害のある人の就業支援に関わる皆様が、地域において効果的に支援を行うための、基礎的資料としてお役に立てれば幸いです。

2007年3月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
障害者職業総合センター
研究主幹 苅部 隆

執筆担当

春名 由一郎 (障害者職業総合センター 社会的支援部門 研究員)

序、I～VIII章、事例集

東明 貴久子 (障害者職業総合センター 社会的支援部門 研究協力員)

I～VIII章、事例集

三島 広和 (障害者職業総合センター 社会的支援部門 研究員)

IV章、VI章

本書は、米国連邦政府の助成金による、カスタマイズ就業 (Customized Employment) の実証事業による巻末に挙げた様々な出版物等を引用しつつ、カスタマイズ就業モデルの理解に資するように、マニュアルの形で全体を理解しやすいようにまとめたものである。

カスタマイズ就業については、米国でも全体をマニュアルの形でとりまとめたものではなく、本書は、カスタマイズ就業のわが国への導入可能性の検討に基づいて、独自にとりまとめたものである。したがって、本書は、必ずしも、米国連邦政府、その他、米国の実証事業の関係機関の見解を示すものではない。また、米国の実証事業用に米国の社会資源等を示している内容については、対応するわが国の状況を代わりに示すなど、米国の資料の完全な紹介ではない。引用箇所についても、翻訳により、原文の意図が正確には反映されていない可能性があるので注意されたい。

序

カスタマイズ就業 (Customized Employment: CE) とは、2001 年に米国労働省障害雇用政策局 (ODEP) が創設された際に、最初の中心的な政策として挙げられたものである。米国において、カスタマイズ就業は、研究的な実証事業 (Demonstration Program) として、2001 年から 2008 年まで継続している。

カスタマイズ就業のコンセプトには、1998 年から活動していた「障害のある成人の就業のための大統領タスクフォース」における総合的な検討が反映されている。基本的なコンセプトが ODEP により発表され、それに対して、全米各地の支援者がそれぞれの具体的な提案を寄せ、各地において、具体的な実践のあり方を開発するという方法がとられてきた。

米国労働省 ODEP が官報で公表したカスタマイズ就業の定義は、以下の通りである。

「カスタマイズ就業とは、従業員と雇用主の雇用関係を、**双方のニーズを満たす方法で個別化**することを意味する。これは障害がある人の強み、ニーズ及び関心についての個別の決定に基づくものであり、雇用主の特定のニーズにも応えられるように設計されるものである。

これには、**ジョブカービング、自営、起業家的取り組み**により創出される雇用、または、障害者のニーズに適合させるために**職務を個々人別にカスタマイズ**することや、**個別に交渉**するというような、その他の**就職支援や職務再構築**の戦略も含まれる。

カスタマイズ就業では、個別に交渉して創出された職務を本人が履行するのに必要となる**合理的な配慮と支援の提供**を想定している。」

(連邦官報、2001 年 7 月 20 日号の Vol. 66, No. 140, pp. 38004)

カスタマイズ就業の実証事業は、全米の多くの研究者や実践家の共同研究開発プロジェクトとして取り組まれてきている。そのため、カスタマイズ就業は、就業支援のベストプラクティスの集大成の様相を帯びている。しかし、その一方で、カスタマイズ就業は、実施上の規則や制度、マニュアルや正規の研修制度は特になく状態で開始された。

実証事業を経て、現在、ようやく、カスタマイズ就業の具体的な実践内容や成果が明らかになり、各地で使用されている実践手順、研修資料、各種様式についても、多数入手できるようになってきた。また、ODEP によるテクニカル・アシスタンス・センターとして、「地域支援機関への訓練・技術支援 (T-TAP)」及び「全米労働力・障害センター (NCWD)」が研修用の資料をとりまとめつつある。また、学会としても、最新号の *Journal of Vocational Rehabilitation* 誌が今後カスタマイズ就業についての特別コーナーの連載を始めるという状態になってきた。現在入手可能な各種資料は膨大であり内容も多岐にわたる。しかし、各地で開発されている実践内容は整合性をもっている。

筆者・編者の一人 (春名) は、3 週間をかけて、米国の 9 ヶ所のカスタマイズ就業の実施サイトを訪

問した。訪問の際、支援者の人たち、障害のある人たち、企業関係者などと接した。どこも雰囲気明るく、支援者は創造的な人たちであり、何よりも強い使命感をもっていった。各地で、「カスタマイズ就業が適用できる限界の障害の重さはどの程度か？」と聞いたが、どの地の誰もが異口同音に「全ての人がカスタマイズ就業の支援対象であって、障害の重さは関係ない」と断言するのは世界観を変えられる体験であった。

現在の障害のある人の就業支援は、重度で複雑で個別的な複雑な状況をもつ人たちを対象にしている。職業リハビリテーションで必要とされる知識やスキルの範囲は広がるばかりである。それらの知識が部分的であれば全体的な目的は達成できない。例えば、企業経営についての知識や支援スキルがなければ、障害についての知識がいくらあっても就業支援には成功できないであろう。理念だけは立派であっても、実践が伴わないと意味がない。立派な制度があっても、それを有効に活用できるかは支援者の資質によっている。

ジョージア州で、大学院を卒業したばかりの新人のジョブコーチと話をした。彼女の同級生の多くは、援助付き雇用を実践しているが、現実の様々な場面での現実的な問題にぶつかりフラストレーションを抱えている。彼女自身も援助付き雇用の様々な理念や原則、そして実践上の知識やスキルを多く学んできたが、その全体を把握することは難しかった。しかし、彼女はカスタマイズ就業を知ったとき、援助付き雇用の様々なスキルを活用しやすくなり、支援の全体も見通しやすくなった。彼女は、「最初からこのように教えられるべきだ。」と言っていた。それは、私の印象でもあった。様々な理念や理論、法律や制度、実践上のテクニックなどの前に、明確な価値観と使命に基づく全体像を示し、その中に全てを位置づけることが必要である。

実際、カスタマイズ就業の基本的な考え方はシンプルである。それは、一人一人が社会に貢献できる仕事のあり方を個別に作り、また、必要な支援内容も個別的に提供しようということである。問題は、そのシンプルなことを実際に行うということである。米国におけるカスタマイズ就業の実証事業で明らかとなったのは、そのシンプルなことを行うことは、従来の就業支援の内容を大きく見直し、より社会全体をも巻き込むだけの普遍的な実践につながるということである。

はじめに述べたように、現在、カスタマイズ就業の正式なテキストやマニュアル、研修コースなどはなく、膨大で多様な資料があるのみである。しかし、その内容が総合的で、内容も一貫性をもっていることから、全体をとりまとめることは不可能ではない。そこで、今回、膨大な資料の内容を分類し、同一内容の部分を合わせ、足りない部分は互いに補完しあうようにすることで、今回のカスタマイズ就業マニュアルという形にとりまとめた。米国における制度上の問題や、機関についての記述はできる限り、我が国の対応するものに置き換えることも試みた。

目 次

I	始めよう！カスタマイズ就業	1
I-1	カスタマイズ就業の特徴	2
I-2	社会に貢献する就業	4
I-3	「障害」や「支援」の新しい考え方	6
I-4	よりシンプルに、より「当たり前」に	8
I-5	カスタマイズ就業の文化	10
	コラム：特別な支援ではなく当たり前のニーズを重視する	12
II	カスタマイズ就業の基本戦略	13
II-1	貢献に基づく就業	14
II-2	職業生活の最前線での統合的支援	16
II-3	本人主体の支援	18
II-4	カスタマイズのための就業支援体制	20
II-5	カスタマイズ就業の見取り図	22
III	人間の全体をみるキャリア支援	25
III-1	人をカテゴリーで一括化しない	26
III-2	その人の全体を知る	28
III-3	ディスカバリーの実施	30
III-4	一緒に夢を見る	32
III-5	求職者のキャリアの方向性を見出す	34
III-6	プロフィールの作成	36
	コラム：障害のある人の主張を引き出す際の大切なコツ	38
	個人プロフィール書式	39
IV	企業社会・地域社会の一員となる	45
IV-1	企業との Win-Win 関係	46
IV-2	顧客としての企業	48
IV-3	地域や企業社会との人脈をつくる	50
IV-4	ビジネスライク	52
IV-5	企業関係者との会話のスキル	54
V	個人中心の職探し	65
V-1	職探しミーティングの準備	66

V-2	職探しミーティングの開催	68
V-3	職探しミーティングの実際	70
V-4	売り込み前の企業訪問調査	72
V-5	企業訪問調査の留意事項	74
V-6	訪問先企業内の仕事内容のリスト化	76
V-7	自営業と小規模事業の所有という選択肢	78
	コラム：企業の潜在的ニーズを明らかにするために問うべきこと	80
	計画ミーティング書式	81
	企業訪問調査の記録	85
	事業コンセプトシート	87
VI	ぴったりの仕事をつくる	89
VI-1	ぴったりの仕事とは	90
VI-2	仕事のカスタマイズの方法	92
VI-3	職場内支援	94
VI-4	職場内支援の検討課題	96
VI-5	雇用主との個別交渉	98
VI-6	雇用主との交渉での留意事項	100
VI-7	能力の説明と障害の開示	102
VI-8	障害開示と個人情報保護	104
VI-9	自営と起業	106
	カスタマイズ就業の支援例	108
VII	一人一人のための地域支援	113
VII-1	職業生活の最前線での問題把握	114
VII-2	職業準備モデルから援助付き雇用モデルへ	116
VII-3	職業訓練ではない「就職の準備」支援の例	118
VII-4	個別支援ネットワークの構築のために	120
VII-5	使えるものは何でも使う	122
	ワンストップを実現するための就業支援ネットワークの3層構造	124
VIII	みんなで取り組もう	125
VIII-1	自分の組織から変わる	126
VIII-2	スタッフの開発	128
VIII-3	柔軟で効果的な地域連携をつくるために	130
VIII-4	地域の社会資源を調査し、人脈をつくる	132
VIII-5	効果的なパートナーシップ育成のコツ	134

VIII-6	地域の中で効果的なサービスを構築する	136
VIII-7	指標による評価	138
付録		141
	カスタマイズ就業における就業イメージ・事例集	141
	参考文献	156

I 始めよう！カスタマイズ就業

I 始めよう！カスタマイズ就業

カスタマイズ就業は、雇用関係の究極的な個別化である。従来から「就職させるのが困難な」求職者のために、人脈を頼った個別的な企業との交渉や「インフォーマル・ネットワーク」による関係機関の柔軟な支援は、比較的広く行われてきている。カスタマイズ就業は、このような「当たり前の感覚」に新しい光をあてる。

カスタマイズ就業は、就業支援を一部の専門家だけの課題とは考えない。むしろ、それを社会全体のノーマライゼーションと顧客指向のサービスによって実現しようとする。したがって、どんな支援者や組織でも、障害のある人の就業支援において顧客指向で効果的なサービスを指向するときに、カスタマイズ就業は、最も適切な選択肢となる。カスタマイズ就業で成果を挙げることは、関係する誰にとっても斬新で満足できる経験になりえるのだ。

I-1. カスタマイズ就業の特徴

カスタマイズ就業とは、雇用主と求職者の双方のニーズが満たされるよう、両者間の個別的関係の成立を目指すものである⁵⁶⁾。カスタマイズ就業は、非常に労働集約的な作業であり、多大な時間、労力、それに熱心さが必要とされる。計画立案、調査、そして創出された雇用状況の確保までに相当の時間がかかる場合もある。しかし、効率のよい画一的な従来の制度やサービスでは対応できなかった人たちには不可欠な作業だ。社会への貢献に基づく個々人の就業のあり方を追求できる方法として、カスタマイズ就業は、真の突破口となる。

(1) カスタマイズされた新しい仕事

カスタマイズ就業の結果、従業員は、それ以前には存在しなかった個別化された職務内容や雇用主からの期待事項が与えられている⁵⁶⁾。求職者と雇用主との関係は個別的で、交渉も自発的に行われ、求人・求職の両当事者にとって有益な機会の創出を目指す。就業機会を創出するには、さまざまな方法がある。ジョブカービング（既存の仕事を部分的に組み合わせて新しい仕事を作ること）、雇用交渉、自営業など、多様な戦略を介して、カスタマイズされた仕事を創出しなければならない。

(2) 雇用主への明らかな貢献

カスタマイズ就業には2つの大きな顧客がある。求職者と企業社会であり、どちらも重要である。成果の上がる雇用とは、従業員と雇用主の双方が満足する関係を築くことを意味する。個々の求職者だけでなく、支援を提供する組織の成果にとっても、採用する側の企業の満足は不可欠である²⁷⁾。カスタマイズ就業は「障害の程度にかかわらず、全ての人の人生には価値があり、それぞれの貢献がある」という信念に基づく。カスタマイズ就業の使命は、そのような一人一人の価値を社会で最大限活用できるようにすることにある。結局のところ、一般就業が可能かどうかは、個人と社会との関係や貢献のあり方による。

(3) 直接の賃金支払い

カスタマイズ就業では、質の高い雇用の成果に重点を置く。その従業員は、雇用主が直接雇用し賃金を支払っている。それは単なる賃金の額の問題ではなく、社会への貢献の証だ。雇用主が直接賃金を支払う本当の仕事と、福祉的観点から作られた仕事や不要不急の仕事との違いは、多くの支援者にとって無視されてきた。しかしながら、求職者にとっては大変な違いであり、やる気や誇りなどに大きな影響を与えるのである。

(4) 個別代理人の提供

「障害があると職業選択の範囲は限定される」ということが前提で、これまでの就業支援サービスは、労働市場の小ささが全ての出発点になっている。カスタマイズ就業では、その出発点を問い直す。つまり、職を得ようとする際の一般的な方法により近づけ、本人が何をやりたいかを決定し、それを実現させる。そのために、状況に応じて、就職支援者が個人代理人となり求職者を支援するが、そのプロセス

では常に、本人の個性に加え、その強み、興味、希望および能力に重点を置き、企業社会や地域社会との関係を構築する。

（５）多様な個別支援戦略の活用

求職者と雇用主の双方のニーズを満たすよう、職務のカスタマイズを可能にするさまざまな戦略を基盤としている。「個々のスキル、強み、興味、希望および能力とマッチさせる」という概念に沿って、仕事は個人の才能と潜在能力を最大限に伸ばせるものでなければならない。求職者には、職場で最善を尽くすことができるような支援を与えなければならない。

①適切な配慮の利用

適切な配慮の供与が雇用機会を創り出しもすれば、駄目にもする。多くの配慮は、ほとんどコストがかからないけれども、それには創意工夫が鍵となる。障壁に遭遇したら、それを克服するために何ができるかをまず明らかにする。

②支援技術の利用

支援技術（AT）を活用することで、当事者本人が職務を遂行し、企業の作業量に十分に対応できる能力を向上させることができる。また、「支援技術の利用＝費用がかかる」とは限らないことに留意すべきである。無償かわずかな費用で確保できる道具や機器は、たくさんある²⁷⁾。

（６）自己決定を支える資金基盤

制度主導の措置による支援ではなく、個人に選択権と主導権を与え自己決定を促すような個別化された資金基盤が基本となっている。地域の縦割りで機関や制度中心になっている資金基盤を、本人のニーズに柔軟に対応できる豊かな資金基盤に変えていくことが重要である。一つの制度やサービスでは就業に必要な支援を実現できない場合も多いので、地域の多様な制度やサービスを本人のニーズを中心にしておけるものは何でも使えるように組み合わせる調整役が重要になる。制度的には、障害がある人が、地域の支援サービスに対して主導権を握れるようにするために、それらサービス提供者に対する支払いが、利用者主体の成果に基づいて行われるようにすることも重要である。これらは、地域の資金提供者と共同して検討することが重要である。

（７）個別支援の統合的提供

求職者の成功に必要なすべての個別サービスや支援が、雇用主、地域の支援制度やサービスまたは資金提供者によって提供されている。障害がある人を支援する専門家たちが 80～90 年代に模索していた個別化の概念、「より重い障害を持つ人たちにとって必要と思われる方法で、雇用関係をカスタマイズする機会を提供する」という考え方を表現する際、カスタマイズ就業は、役に立つ概念として使われるようになった¹³⁾。地域の支援機関にとって、本人中心の個別支援や援助付き雇用の方法論は、カスタマイズ就業の中で有効に機能させることができる。

I-2. 社会に貢献する就業

ジョブコーチ支援の最大の効果の一つは、障害のある人が職場に対して十二分に貢献できることを示し、企業に対して単なる「負担」ではないことを明らかにしたことにある。カスタマイズ就業は、その理念と実践を受け継ぎ、どんな形の就業支援にせよ、それが社会への貢献と他者とのつながりを作り出すことに最大の意義をおく。

(1) 全ての人社会に貢献できる

障害のある人が社会から切り離され孤独となっていることが、最大の問題である。孤独な人を支援するためにできる最善の行為の1つは、自分が支援を受けるだけでなく、他者に貢献できるようにその人を手助けすることだ。カスタマイズ就業は、これまでの単なる「障害のある人への支援」とは大きく異なる。むしろ、「障害のある人」として「支援を受ける」という役割から離れ、社会や企業に対して貢献できるようにする。

求職者と企業の関係は、貢献に基づいている。従来の就業支援では十分に対応できなかった次のような求職者に対しても、カスタマイズ就業は、企業への貢献を明らかにするための支援を行う。それゆえにカスタマイズ就業は雇用主にとっても合理的な経営戦略になりえることを忘れないで欲しい。

- 本人のスキルと能力はきわめて限られており、訓練や継続的支援を行っても、現存する仕事に伴う複雑で多様な責務を無事に遂行できない
- 複数の任務は無理で、仕事で成果を上げるには、きわめて限定された環境を必要とする
- 一度に1時間しか仕事に耐えられない
- 一般の失業率が高かったり、解雇を伴うような深刻な経済状態である
- 雇用専門家として、あらゆる手を尽くしても、地域の企業で就業可能なところが見つからず、本人のスキル、能力および興味に適合する仕事は存在しないと結論づけている状態
- 就職支援の最初の段階から、本人が成功を収めるには非常に特殊な雇用状況を必要とすることが明白な場合
- スキルや教育の不足、子育て資源や交通資源の不備、障害、文化的・言語的差異など、就労の障壁となる要因を有している

(2) 一般就業は当然のニーズ²⁸⁾

就業は選択肢ではなく、すべての人たちと同じように、すべての障害のある人にとって当然のライフスタイルである。障害のある人に「特別な就業ニーズ」を想定するのではなく、普通に就業することは誰にとっても当然のニーズとして捉え、それを実現することがカスタマイズ就業の使命である。

① 勤労促進に対する継続的な啓発活動と積極的な取り組み

勤労を擁護する風土や文化をさまざまな障害関係の組織に根付かせることが勤労促進につながる。障害のある人に対して、仕事について頻繁に、しかも長期間、話題にする。そこでは仕事の成功を奨励し、就労を脅かす問題に対しては積極的な対応を図る。福祉や医療等のスタッフも、本人との話し合いの早い段階で仕事に関する話をする。とにかく仕事について調べ、それについて話を続けていると、やがてある時点で、たぶんこれならできそうだと求職者自身が気付き始める。これに対して、仕事をストレス

要因として捉え、仕事に就くことを勧めないのでは、就業の成果をあげることは望めない。

②「仕事の成功」を正当かつ当然のニーズとして位置づける

生活に関して最低限の支援を行うことは、どんな分野の支援者であっても当然のことと考えるが、「仕事に就くこと」は何か特別で贅沢なニーズと考えられることが多い。しかし、仕事はすべての人にとって、生活全体の重要な一部として当然のニーズである。障害のある人の他のニーズに対処するのと同様に、本人の仕事の成功を目指して、支援者は医療、福祉、教育等の垣根を越えて、同じ従業員、同じチーム、そして同じ機関が協力して支援する。「就労を諦めさせること」を軽々しく選択肢にしない。

③求職者の好みと強みに明確に重点を置いた就業支援

障害のある人たちに限らず、多くの雇用支援プログラムを利用する多くの人たちは、何に関心があるかではなく、労働市場や本人がすでに得ている能力に合う職業を調べることで、就業へのプロセスが決定されがちである。現実には、私たちは自分の興味や人生の目標、何が得意で、何に喜びを見出すかに基づいて、職業やキャリアを選択するはずだ。なぜそれとは逆のことをするのだろうか。求職とキャリア開発のプロセスは、本人の興味、目標および希望によって決定されるべきなのだ。

④就業前から就業後に及ぶ、継続的で柔軟な個別支援

個別支援とは、単に個人についていくのではなく、本人が直接管理するサービスの提供である。この支援には、職場での配慮、ジョブコーチング、支援的カウンセリング、職場外支援、投薬モニタリング、ケースマネジメント、住宅扶助など、他の地域支援に連携した支援グループも含まれる。求職者の就労後も支援ニーズを継続的に評価し、必要に応じて、職場環境の評価と改善も行う。

⑤より適切、高賃金、やりがいのある仕事への転職支援

重度障害がある人の継続的支援の主な特徴は、より適切で高賃金でやりがいのある職務への転職希望を支援することである。一般労働市場の職務に就くことで、その人は就労から何を得たいのかをより明確に理解できるようになる。転職支援は、そのようなキャリア発達を踏まえて、本人の強みと希望をより適切にマッチングできるよう促すことである。

(3) 相互依存

「障害の重さや種類によって、従事できる活動の数が制限される」「あることを独力で完全にできなければ、その人にはその能力がない」という思い込みがある。しかし、大切なのは、すべてを1人でやることではない。実際には、ほとんどの人が他人や制度に頼り、自分の生活の質を高める物事をやってもらっている。現実には、私たちの社会のすべては相互依存の関係にある。家族が相互依存なら、地域社会や職場も相互依存の関係にある。相互依存の関係の中で、すべての人たちが貢献し、他人に依存し、それぞれが役割を担っている。

問題は、それらの物事を自分自身でやるかどうかではなく、それらを起こすことなのだ⁷³⁾。そのためには、自分の好みを表明したり、自分の生活に影響を与える決定に関与したり、仕事やキャリア開発といった生活の側面を統制するための目標を設定すればよい。

障害のある人が、自立と自由、独立性の確保を追及する場合、相互依存関係の構築は重要だ。相互依存とは協力であり、より大きなものの機能的一部になることを示唆する。それが職場参加の究極の目標である。

I-3. 「障害」や「支援」の新しい考え方

カスタマイズ就業は、障害のある人へのこれまでの支援における、さまざまな理念上、実践上の進歩を反映している。これらの理念や実践は、現在、多くの人が認めているが、残念ながら、実際の就業支援の中では形骸化し、骨抜きになっているものも多い。カスタマイズ就業の方法論は、倫理的にも妥当なこれらの考えの上にたち、その実現のためにきわめて統合されている。

カスタマイズ就業の考え方 ²⁷⁾			古いタイプの「障害者支援」の考え方 ²⁷⁾	
障害がある人は相当な能力があり、人生の決定も行える。必要なのは保護者でなく、代わりに能力、独立性およ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	障害がある人は無力で、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。
障害は人生の正常な一部である。年をとるにつれて、障害の発生は増加する。それは背丈や体重、また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るべきである。	ありのままを受け入れる	⇔	矯正	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して認識されてきた。
「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。	差異を尊重する	⇔	「正常」になる	リハビリは主に、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。
職業準備のための支援が行われている大多数の人たちは「準備」ができていない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、的を射た職業選択およ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。	援助付き雇用支援	⇔	職業準備支援	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、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、次に職業矯正に参加するか、授産施設に通わなければならない、地域で仕事をする「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>本人に何ができないかは考えないことだ。誰し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、配慮また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だ。</p>	<p>能力発見 ・活用重視</p>	<p>⇔</p>	<p>能力評価 重視</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、障害がある人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だ。隔離は、世話や保護とい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。</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、障害者には、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だ。</p>
<p>障害がある人は人生の重要な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、施設職員およ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>

I-4. よりシンプルに、より「当たり前」に

就業支援に関係する制度やサービスの内容も複雑多岐になり、複雑なニーズをもつ人たちにとっては利用がむしろ困難になりつつある。また、就業支援の専門家となるためには、多種多様な障害や、ジョブコーチ支援、ケースマネジメント、さまざまな制度等の高度な専門性が要求され、一人の人では習得しきれないほどになっている。カスタマイズ就業は、そのような複雑化、専門化への方向性とは一線を画する。むしろ、それは、「当たり前」の感覚や価値観に基づいて、求職者が理解し把握できるシンプルな実践である。

(1) まず支援者から変わる

「障害者やリハビリを他の製品のように売り込むことはできません。できない理由は、私たちの商品が欠陥商品だからです」「事業主が問題なんです。彼らは、障害者が嫌いなんです」あるいは「多くの障害者を仕事に紹介してきましたが、誰も採用されないんですよ」。あなたは何度となく、こうしたせりふを聞いているはずだ⁷⁸⁾。支援者自身が求職者を「仕事が出来ず、企業から求められていない人」と考えている。それは成功を妨げる状況障壁の1つかもかもしれない。私たち自身が最大の障壁である場合もある。

①求職者の価値を認識する

自分の製品の価値を信じない限り、それを他人に売り込むことはできない。「障害者」という型にはまった見方を超えて、その人本人を知る必要がある。

福祉的発想では、仕事ができないから就業支援を行うと考えがちだが、それは矛盾した考えである。我々は、「障害者」を売り込むのではない。私たちが売り込んでいるのは、その人の職務遂行スキル・能力だ。定刻に出勤するか。製品を作るスキルがあるか。会社にとって価値ある存在になれるか。ビジネスの観点から従業員の話をしなければならない。「実は、この人には障害があって、IQはいくつで、手先は器用だ」などと話を変えてはならない。雇用主は、相手がなぜ障害の話をしているのかといぶかる。一般に、リハビリテーション関係者や社会福祉機関を除いて、誰も障害に興味を示さない。「障害」を超えて、その人の「能力」を認識し、売り込むことができないなければならない。

②慈善や施しを求めるのではない

私たちは、仕事が出来ない人への社会福祉事業、やるべき正しい仕事、やるべき素晴らしい仕事であると、社会や企業から見られないようにする必要がある。私たちは施しを求めているのではない。カスタマイズ就業は、企業の慈善精神に訴えるよりも、より高い理念に基づいている。この世には、ただ施しを受けるだけの人、世の中に役に立たない人は一人もいない。事業主を一方の側に、障害者をその反対側におき、リハビリプログラムを真ん中においてはいけない。私たちは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必要がある。雇用主は当然のように、仕事を遂行できる人に正当な賃金を払う。

(2) 特別な専門支援から社会全体での「当たり前」の支援へ

障害のある人への就業支援に対する取り組みは、さまざまな支援方法を生み出してきた。それらは、より重度で複雑な障害がある人を対象に、地域での統合的な就業を目指し、また、個人の自己決定を活

かしながら、地域の関係機関の連携を目指す方向で進化してきた。そこでは時間を無駄にするだけで必要のない「準備の」プロセスを排除する。代わりに、本人の強みを利用して本人に「適した」仕事を選択し、かかる特定の就労環境で能力を取得できるよう支援する。つまり、それらの進化の収束点は、ノーマライゼーションの理念である。カスタマイズ就業では、その収束点から、これまでのさまざまな専門的な支援をいわば「インサイド・アウト」させ、「すべての人が一般就業するための社会全体の取り組み」という「当たり前」の取り組みに変えている。

カスタマイズ就業の原則	具体的内容 ⁵⁶⁾	従来就業支援との関係
自発的交渉	雇用主は特定の職務あるいは従業員に対する期待事項を自発的に交渉すること。	法的な強制や、企業の社会的責務だけに依存しない。
個人と企業のWin-Win関係	交渉により成立した雇用関係は、求職者または従業員特有のニーズ・強み・興味と、雇用主の個々のニーズの双方を満たすこと。	企業と求職者のどちらかが勝ちで、どちらかが負けとなるような、「企業の負担」「処遇の不満」などをなくす。
本人主導の職探し	主たる情報源は求職者本人であり、本人が雇用市場開拓の方向性を決定すること。	仕事の自己決定はジョブコーチ支援の原則であるが、地域の求人状況により「絵に描いたもち」。
本人主導の計画	求職者が計画プロセスを主導し、その人の好み、興味、地域でのつながりを明らかにすること。	個別支援計画は広く行われているが、実状は専門家主導の計画が多い。
計画前の「ディスカバリー」	求職者特有のニーズ、能力、興味を明らかにするための探索の時間を必ずもうけること。必要ならば、この探索面を補完するため形式的手法による従来型のアセスメントを取り入れてもよいが、これらを計画の主たる情報源として使用すべきではない。	従来職業評価の多くは、障害内容や「できないこと」を評価するものであったが、近年「person centered planning」など「強み」や「興味」を重視するようになってきている。「根拠に基づく支援」でも「興味」が重視される。
就業困難者への支援	カスタマイズ就業は、本人に適した仕事をもたらすことによって、恒常的に失職または不完全雇用の状態にあった求職者に生活向上の可能性を与える。	「根拠に基づく支援」の原則の一つが「障害重度等による支援の除外なし」。ただし、一定の限度が自ずと設定されがち。
統合された就業	就業場所は、地域社会に根ざした統合的で個別化された就労環境、または健常者と共存して働く個人事業であること。	施設から地域統合へ、福祉的就労から一般就業への移行は大きな流れである。
一般的賃金水準	就業の結果として現行賃金すなわち「相場」の賃金が支払われること。	障害のある人の福祉的就労での低賃金の是正が課題である。
自営の選択肢	雇用成果には自営による職務創出も含まれる。	多様な就業形態の一つとして、職務創出が注目されている。
個別的開拓	就業や事業の成果は個別に追求されなければならない。すなわち1回のサービスにつき1人を対象とし、事業の共同オーナーでない限り、支援対象者のグループ化は行わないこと。	個別的支援は建前として重視されるが、実際の職場は、大口の求人への対応、障害がある人のグループ就労、特例子会社等が有用な方法になっている。
社会資源の個別的組み合わせ	雇用プロセスは、職業紹介所や障害者支援機関などの公的・民間パートナーを含むさまざまなサービスや支援、資源を組み合わせて推し進められる。これらの資源については、求職者のニーズを満たすよう手配すること。	地域連携協議会、拡大ケース会議、その他さまざまな地域連携の試みがある。障害者自立支援法など、サービスを選択して購入するという個人中心の制度活用についても可能になっている。

I-5. カスタマイズ就業の文化

カスタマイズ就業は、明確な価値観と使命に基づく創造的な顧客指向のサービスであり、固定的な制度や規則によるものではない。カスタマイズ就業の専門家は、求職者と一緒にチャレンジし、企業との互恵関係を作り出し、目標を明確にしてわき道を避け、ニーズを把握し、豊富にあるにもかかわらず利用が難しい、多様な社会資源との架け橋になろうとすべきである。

(1) 懇切丁寧な個別対応

これまで、多くの重度の障害のある人たちは、就業を希望する時、さまざまな不便さや周囲の反対などのプレッシャーに一人で立ち向かわざるを得なかった。専門家としての役割は、求職者の立場に立ち、求職者を一人にせず、知識や経験を積み重ねながら、一緒に歩む「個別代理人」となることである。

①求職者が最終決定者

カスタマイズ就業の最大のポイントは、求職者本人が中心となって一連の活動を進めていくことにある。求職活動を円滑に進め、満足のいく仕事を得るためには家族や友人・知人、支援の専門家が一丸となって取り組むことが重要だが、最終的な決定権は常に求職者本人にあることに留意する。また、利用できるサービス提供者の選択において、本人が十分な情報と選択肢を持ち、自分自身で選択できるようにすることが、最も重要な支援内容の一つとなる。

②親切心

親切に、相手の尊厳を考え、尊重して支援する。カスタマイズ就業が適用される人たちは、これまでの社会的支援からは十分な助けを得られず、誰も頼りにならないという強いフラストレーションをもっているかもしれない。支援者がその人の話を聞き、その希望の実現に向けて誠実に対応することは、それだけで、その人の人生を変えることすらある。

③自動的あっせん・紹介の禁止

カスタマイズ就業が適用される求職者がもつ問題の本質の多くは、既存の支援制度やサービスの通常の流れに乗らないような、個別的で複雑な課題を抱えているということだ。求職者自身では、さまざまな支援機関の利用を調整しきれないかもしれない。また、ある支援機関のサービスでは求職者の目標に合致しないことが明らかになるかもしれない。そのような場合、カスタマイズ就業の支援者は、求職者本人の立場に立って、関係機関との間で調整に動いたり、支援機関を変更する役割を果たすことが必要になる。さらに、専門支援機関や支援者に紹介することで安心してはいけない。それでは、容易に「たらい回し」が発生する。カスタマイズ就業の支援者は、必ず、課題の解決までしっかりと見届けることが重要なのだ。

(2) 顧客ニーズに焦点をおく

カスタマイズ就業は、制度志向ではなく、顧客志向である。その動力源は、障害のある人と企業という2つの顧客のニーズだ。この両者のニーズを満たすように、サービスを設計し、実行し、評価し、継続的な改善を行う。支援者は、常に顧客とともに過ごし、ニーズに素早く対応する。本人にとってポジティブな成果を伴う、本人主体の雇用を実現することが、組織にとって最も重要な成果となることを忘れてはならない。

顧客が利用しやすい組織となり、必ず顧客のニーズに応えられるようにする必要がある。制度、方針、規則や規定が原動力であってはならない。何かに取り組みなかつたり、事業主のニーズに応えようとすることの言い訳を制度のせいにしてはならない。必ず顧客のニーズを満たし、顧客が満足するにはどうすればいいのか。これらの質問に対する答えを知り、実行しよう。

(3) 創造性の重視

カスタマイズ就業は、個別ニーズにあわせた前例のない支援を実施する。使命に基づいて、常に実践や新たな情報について学び続け、失敗をおそれない組織文化がカスタマイズ就業を促進する。

①変化や不確定要素を楽しむ

継続的な改善を重視するには、スタッフの柔軟性がポイントになる。サービスへのアプローチが頻繁に変更されるからだ。加えて、何かうまく機能しないことがあれば、新しいアプローチを開発する独創性も必要であり、ときには、スタッフの高い起業家精神が求められる¹⁰⁾。あらかじめ何もかも準備する必要はない。すべてが想定どおりに起きるとは限らないし、まったく起きないこともある。

②失敗を通して学ぶ

障壁や障害を成長の機会として、スキルを伸ばす手段としてとらえ直すことが重要である。それらの困難に取り組む中で新しい学習が生まれる。物事が順調に進んだときよりも、過ちから学ぶことのほうがはるかに多い。過ちを犯すことによって、すべてがうまくいったときには分からない取り組むべき物事が見えてくる。

③自由なコミュニケーション

問題解決や意思決定、諸問題の克服に努めるには、正解も間違いもない。そのプロセスは真の問題解決・意思決定に向けて、人々が気楽に参加して、あれこれ考えを巡らせるとも楽しい機会になりうる。積極的にユーモアを使うことはとても大切だ。

④成果に関する責任と自己評価

成果を自己評価し、「私たちは間違っていた」「このやり方は思っていたほどうまくいかない、どうしたらもっとうまくできるか」といった発言が自発的に出てくる¹⁰⁾ことが大切だ。前向きに自己評価する姿勢とサービスに対する内部批評を快く受け入れるスタッフが両輪となって、組織の迅速な変化と継続的なサービス向上が可能になる¹⁰⁾。

⑤メンバーの意思決定への参加

成果を上げるためには、計画の実施に関与する人たちはすべて、作成の段階から参加すべきである。スタッフの親睦会、「考える日」¹⁰⁾の呼びかけ、マネージャーがスタッフの意見を傾聴する態度などが重要となる。

⑥発想を柔軟にして、慣習をチェック

「価値を減じること、不当に厳しいこと、批判的なこと、あるいは非常に破壊的なことをやっていないか」と、自分たちの態度や慣行を徹底的に調べる。また、自分たちの活動のうち、型にはまった部分を明らかにするという課題にも取り組む。自分たちが使っている言葉や支援している人たちについて話し合い、絶えず自省する。自分たちが今どこにいて何をしているかについて、常に討議する。

コラム：特別な支援ではなく当たり前ニーズを重視する

その行動修正ワークショップには、大勢の親が参加していた。その中の1人が真つすぐに座り直し、こう言った。「うちの娘には特殊なニーズはありません」と。私は彼女の娘のことをよく知らなかったが、何度か見たことがあった。その娘には重度の知的障害があり、発作を起こすと薬では容易に抑えられなかった。頭から体腔に体液を排出するため、背中にシャントをつけられていた。だから私は、その少女は特殊なニーズを抱えていると思っていた。それがこの女性の娘だった。

しかし彼女の言葉で、自分の仕事に対する私の考え方は根本的に変わった。彼女はこう言った。「私の娘には特殊なニーズはありません。娘のニーズは他の子どもと同じです。娘が必要としているのは、自宅で家族といっしょに暮らし、清潔なシーツを使い、夜に祈りを捧げ、家で料理を作ること。兄弟姉妹と仲良くしたり、けんかしたりすること。近所の子どもたちといっしょに学校へ通うこと。愛情深い娘になり、時には小憎らしい娘にもなること。要するに、うちの娘に特殊なニーズはありません。ほかの子どもたちと同じことを必要としているのです」

私は一発ガツンと食らって床に殴り倒されたような気がした。だが、その女性は、さらにこう言って追い打ちをかけてきた。「あなたがた専門家は、障害者に特別な支援を提供しようと努力する中で、障害者が必要としている普通の日常的な物事を忘れていたときがあります」。もう一発食らったような気がした。手元の OHP スライドを見ると、行動修正に関するスライドばかりだった。何と言ってよいやら分からなかった。私は普通の日常的なニーズのことを知らなかった。専門家が特別な支援を提供しようとして、逆にどれだけ邪魔になることがあるか、分かっていなかった。

(Dr.デビッド・ピトニャック (イマジン社) : RRTC ウェブキャスト⁵⁹⁾より)

Ⅱ カスタマイズ就業の基本戦略

Ⅱ カスタマイズ就業の基本戦略

労働市場における就職支援は、雇用をめぐる他者と競争できる人々を援助するための効率的かつ効果的な方法だ。実際に、職に就いている人たちのほとんどが、同じような競争戦略を通じて仕事を得た。しかし、障害など複雑な生活課題に関係のある深刻な問題を抱える人たちを本気で就職させようと思えば、違った方法で雇用主にアプローチする戦略を採用しなければならない。つまり、カスタマイズによる就職支援アプローチだ。このアプローチでは、求職者について1人ずつ取り組む。これは、あまり効率的ではないことは認める。労働市場アプローチほど速くはないが、それが複雑さの現実なのだ。私たちはそれにありのままに対処しなければならない。カスタマイズ就業は、それをやろうと試みる。

Ⅱ－１．貢献に基づく就業

これまでは、「障害」や「できないこと」をまず直せば、就業機会が得られると誤って考えられてきた。しかし、実際は順番が逆で、企業に貢献できることをまず示すことで、さまざまな支援が提供される可能性が大きく広がるのである。

より重度の障害がある求職者のために雇用機会を生み出すには、単なる雇用主との良好な関係以上のものが求められる。それには、キャリア計画を通して、障害がある人の希望、スキルおよび特性を徹底的に知り、既存の職務記述書以上に雇用主が労働力に求めるニーズを知ることが必要だ。優れた顧客基盤を明らかにし、優れたマーケティング計画を練り、地域でのニッチ事業について決定する。自分が明らかにした一部の企業に利益を与えるような一部のサービスに、多くの時間と精力を投入する場合もある。

（１）労働市場に依存しない職探し

カスタマイズ就業では、現在の欠員や市場の需要に目を向けていない。それらの問題が重要ではないということではなく、主要な原動力としては機能しないということだ。カスタマイズ就業では、仕事の内容や職探しのあり方を根本的に見直し、個人と企業の両方に益となる仕事を作り出す。障害がある人がこの概念から利益を得るのはもちろんのこと、現行の労働力制度でサービスを提供するのが難しいあらゆる個人が、この概念から利益を得るだろう。

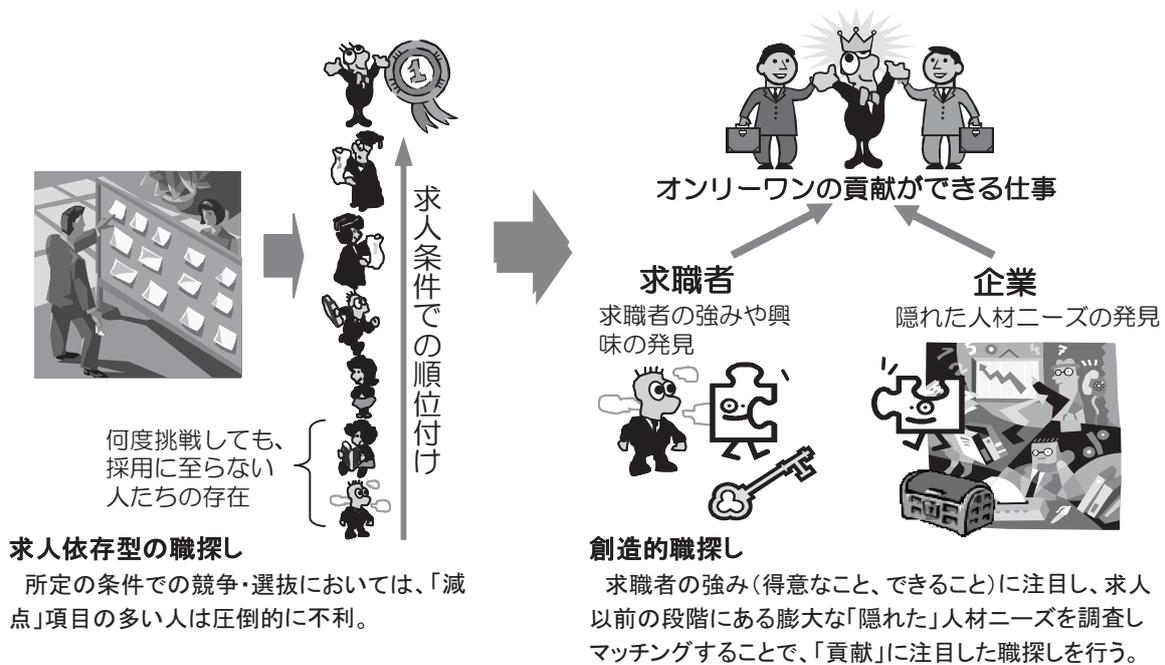
従来職探し方法は、雇用主に多数の応募者が集まり、そのうちの大半をふるい落とししてから面接を行い、その中でベストな応募者を選び、その人に仕事を提供するという原則のうえに成り立っている。ここでは、多くの応募者の中から、書類の上でふさわしくないと判断される者、雇用経歴が不十分または断続的である者、あるいは実質的には職務遂行に関係ないと思われる特定の資格に欠けている者を振り落とすことが目的である。しかし、多くの求職者にとって、とりわけ障害がある人には、この求職アプローチは不利に働く傾向にある。

カスタマイズ就業では、仕事を新たに作るという求職方法で職務内容の個別化を交渉する機会を探す。このような仕事内容の創出アプローチは、問題としての障害を最小化できる。職務の取り合いをしているわけではないので、雇用主は対象者を理想的な求職者に照らして評価する必要もない。このため雇用主は、あくまでこの対象者の強みを活かせる新たな仕事内容の構成に注力することができる。

（２）個人の秘められた力の発見

従来の就業支援では、障害がある人の、障害や「できないこと」にばかり注目して、その評価や訓練に多大な時間が注がれてきた。その一方で、その人が、企業に対して貢献できることについては、全く把握されていないことが多い。誰かがこう言ったとしよう。「障害がある人やリハビリを他の製品のように売り込むことはできません。できない理由は、私たちの商品が欠陥商品だからです」。なるほど、私たちが持っているのが欠陥製品だとみなすなら、確かに売り込みはできないだろう。自分の製品の価値を信じない限り、それを他人に売り込むことはできないからだ⁷⁸⁾。

カスタマイズ就業では、「障害」や「病気」などの先入観による見方を超えて、一人一人の人間全体を知ることから始める。「障害がある人」や「患者」などの観点から扱われては全く見えてこなか



った、一人一人の個性や「できること」「得意なこと」などを、時間をかけ、体系的に把握する。また、キャリア支援の観点から、キャリア発達は「本物の仕事」に就くことで最も効果的に行えることにも注目する。どんな初歩的な仕事であっても、まず仕事に就いてみることを勧め、そこを足がかりとして、さらに「できること」「得意なこと」「好きなこと」「嫌いなこと」を見出し、人脈を広げる。

(3) 企業ニーズの開拓

求職者が企業から要求される技量を備えていない場合、履歴書を送ったり訪問する「売り込み」は時間の無駄である。また、何でもよいから仕事に就けるだけでなく、昇進やキャリア形成などの支援を行いたいならば、初歩的なレベルの仕事だけでなく、企業の多様なニーズを知る必要がある。

企業は人材を求め、求職者は仕事を求めている。多くの場合、障害のある人に十分な能力があり、働く意欲もあり、また、地域に多くの支援制度やサービスが存在することを、企業は認識していない。障害のない人の場合、この両者は直接接触し、理解し、就業の機会を作っている。障害のある人の場合、この両者の間に「支援者」が介入していることが多い。支援者自身が当人の自立心を育て、新たな仕事の機会を模索するような、新しく創造的なことにトライする人間でなければならない。高い期待を持ち、その人が働けること、または働く意欲があることを信じなければならない。そのためには、支援者自身が、この両者の接点の最前線に赴かなければならない。

一人一人の才能が発揮できるように仕事をカスタマイズすることは、障害がある人に限らない社会的なニーズでもある。台頭しつつある昨今のグローバル経済は、旧来の「9時から5時まで」の勤務モデルでは成し遂げられない仕事や、必ずしも事業所内で片付けなくてもよい仕事を生み出している¹¹⁾。単純作業や非個人的な仕事は外注により、ますます減少し、賃金は減っている。このように、新時代の職場の要求と労働力のニーズを融合させるため、仕事の世界は変化している¹¹⁾。個人の才能を活用できない型にはまった仕事に依存することはリスクが大きいのに、個人の貢献に基づいた仕事のカスタマイズは、企業のニーズの方向性とも一致しうるのである。

II-2. 職業生活の最前線での統合的支援

経験のある支援者ならば、就業に関する使命を単独で果たせる地域リハビリテーションプログラムはまずありえないことを承知しているだろう。福祉、医療、教育等の分野での支援の目標を達成するには、就業支援を不可欠とする場合が多い。逆に、職業上での成功には、福祉、医療、教育等の分野での支援が前提になることも多くある。例えば、朝早く起きること、新しい人たちと出会うこと、責任を負うこと、年末に税金を納めることなど、就職に伴って生じる生活の変化は、一部の人の人にとってストレスの元になることもあり統合的な支援が必要になる。既存の地域連携のパターンでは対応できないような、状況の個別性が強い人たちを想定して、求職者と雇用主の双方のニーズを反映するよう個別かつ柔軟な連携が必要である。

(1) 援助付き雇用

カスタマイズ就業は、米国で1980年代から発展してきた援助付き雇用によってもたらされた、「すべての障害のある人が一般就業できる」という「パラダイムシフト」の系譜の最先端に位置づけられる。その中心となるテーマは、たとえ生活自立が困難である重度の障害がある人であっても、職業場面では完全な自立を達成しようという考えであり、職業準備ではなく、実際の職業場面での継続支援において、サービスと支援を個人に合わせて調整することである。援助付き雇用は当初、主に知的障害がある人を対象にしていたが、あらゆる種類の障害がある人のニーズに合うよう改善されてきた。

(2) 企業こそが支援の現場

これまでは、実際の職業生活に至るまでに、医療的自立、生活自立、職業準備等の段階での課題把握によって、就業可能性を判断されることが多かった。しかし、カスタマイズ就業においては、職業評価とは職業生活の最前線で継続的に行われるものである。また、職業生活のニーズと、日常生活や医療上のニーズとを支援提供者側の論理で分けることもない。就業支援には、障害年金や社会福祉に関する相談、介助、補装具の提供などが関連してくる。そのために、職業生活全般に関連するさまざまな課題を継続的、総合的に把握し、本人のニーズを中心に解決を図ることを、個別代理人が支援するのである。

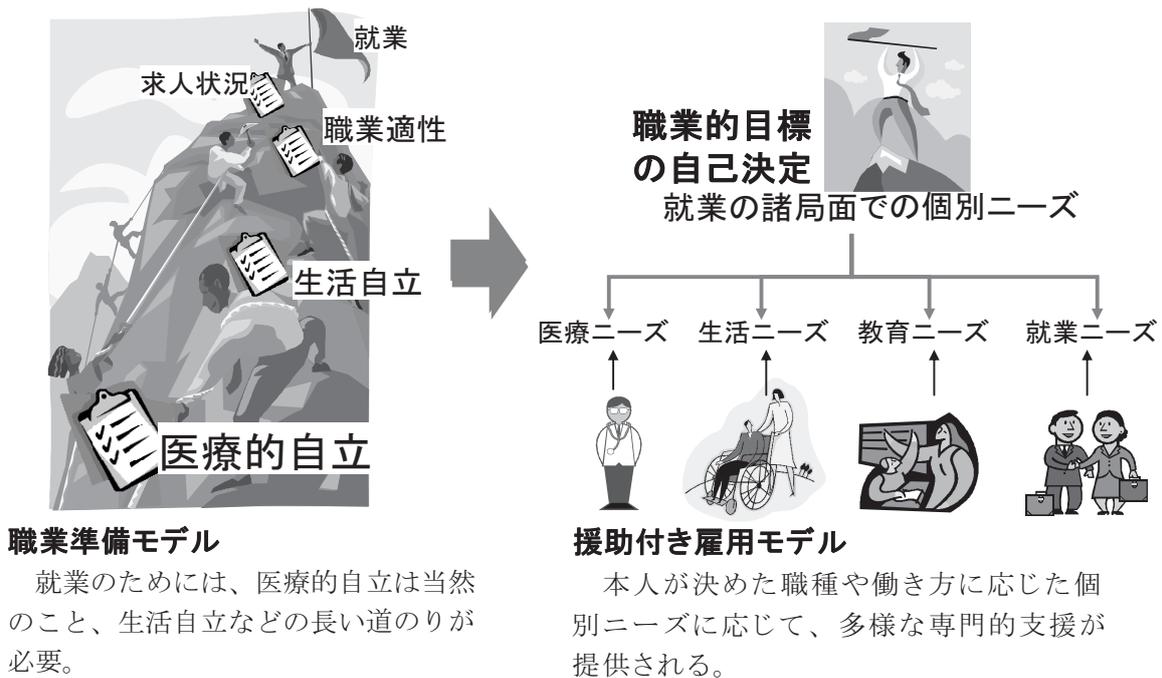
(3) 個別性、希少性への対応

従来の社会支援システム構築においては、数の多いグループから順番に整備されることも多かった。カスタマイズ就業が適用される求職者の多くは、既存の支援制度やサービスだけでは十分に対応しきれない問題を抱えている。求職者が自分の力だけで十分なサービスを探し出すことは難しく、結局はニーズが満たされないまま泣き寝入りすることになる。または、自らのニーズに合わないサービスを仕方なく受け入れるかもしれない。カスタマイズ就業の支援者は、そのような人たち一人ひとりと向き合い、ニーズや目標を明らかにし、それらを達成するために求職者と関係機関との調整役を担う。

(4) 企業が自ら支援できるようにする

職場の就職支援者や文化が「他の従業員と同じように障害のある人を扱う」という考え方にまったく好意的でなければ、その求職者の職場として望ましい場所ではないだろう。ナチュラルサポートとは、企業内での同僚や上司による自然な配慮や支援である。それは、必ずしも福祉サービス担当者が職場に持ち込む戦略ではなく、それよりも職場の文化的問題にずっと近い。専門家・現場担当者が舞台裏で懸命に取り組めば、望ましいナチュラルサポートを有意義な方法で促進できる。ナチュラルな物事の進め方に関して問題が持ち上がるたびに、雇用主に教えるのだ。すべてが文化的視点、文化的評価から始まる。このような支援者の対応によって、職場が自ら障害のある人を支援する能力が高まるので、長期的には外部からの支援の量を減らすことができる。したがって、これは長期的節約のための先行投資と考えることができよう。

保健・医療・福祉を含めた援助付き雇用



Ⅱ－3. 本人主体の支援

カスタマイズ就業の基本は、求職者主体のサービスに重点を置くことである。これは余りにも当たり前のことに思えるが、残念なことに障害がある人、とりわけ意思決定のプロセスで何らかの支援を必要とする人にとっては必ずしもそうではない。障害のある人にも決定を下すことはできるし、そうする機会を与える必要がある。さらに、確実に満足できる選択肢のために、適切な情報が提供されなければならない。

(1) 自己決定は誰にも出来る

周囲の人々や制度は、まるで障害がある人には決定を下すことができないかのように思い込み、行動することが余りにも多い²⁷⁾。しかし、自己決定は、極めて複雑な問題を解決したり、複雑な決定を下すこととは違う。自己決定とは、自分の生活の主導者になることである。それが、ある活動や行動について意見や好みを述べる程度の簡単なことであつたとしてもだ。すべての人に、自分の生活においてそのような影響をもたらす、物事を起こす能力がある。

(2) 自己決定と専門的支援

支援者は、職業の目標が「非現実的」とであると認めるとき、求職者にそれを変更するよう勧める⁸⁶⁾ことが多い。失敗を回避できるよう支援するため、彼らの「最善の利益」を考えて、求職者の目標が変更されるのである⁸⁶⁾。しかし、それは本人主体の支援ではない。求職者本人が行動の中心であり、所有者であり、最終的な意思決定者である。専門スタッフや他のチームメンバーが活動の主導権を握ってしまうと、当人の主導権意識や主体性は損なわれてしまう。

自分で運転するよりもナビゲーターであることの方が大変なこともあるが、支援者の役割は、方向性、指針、選択肢、説明を提供し、本人に主体的に行動させることにある²⁷⁾。障害のある人は、これまで、自己決定的に行動できるスキルを習得する機会だけでなく、自分の生活に対してより大きな支配力を行使できるようになる経験や、そのような活動に従事する機会も制限されてきた。いつ食べるか、何を食べるか、何時に寝るかを数十年間、常に人から指示されてきた人もいる。自己決定のためのスキルを身につけなければ、永久に権利を付与されない人たちがいる。しかし、時にはごく初歩的なことから始めなければならないとしても、適切なスキルを習得し、日常生活でそれを練習する機会が与えられれば、彼らは自己決定のレベルを向上させることができる。

(3) 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つことや選択することは難しく、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。

① 真の選択肢

選択肢は必ず2つ以上あり、すべての選択肢が本人にとって納得でき、本人の希望、興味、目標、能力などに適合するような真の選択肢でなければならない。支援者があらかじめ設定した選択肢や、選択

の余地のない選択肢は真の選択肢ではない。障害がある人にも、直面する職業や人生のあらゆる決定の際に、真の選択肢が提供されるようであればならない。

②正確な情報

当の本人が事実を踏まえ、状況を理解し、個々の可能性の結果について理解する必要がある。本人の人生に重要な人から、必要であれば、情報の収集と理解のために支援を得ることができる²⁷⁾。

③十分な人生経験

ほとんどの人は人生経験に基づいて選択を行う。しかし、障害がある人のなかには、隔離や孤立化のため重要な人生経験が欠如している人がいる。そのような場合、人生経験を豊かにするための機会が創出されなければならない。その戦略として、地域社会の見学や体験、市民団体や住民組織への参加、公的な職場での実地体験、情報交換のための面接、雇用サンプリングなどがある²⁷⁾。

④優れた助言／相談

本人が助言を求めたり、それが必要な場合、助言や提言は当事者の目標や関心に照らして取捨選択されるべきであり、当事者が情報と選択肢を収集し理解する上で役立つようなものでなければならない。配偶者、友人、家族の一員、その他個人の人生にとって重要な人たちを含め、助言者として貢献できる人はさまざまである。雇用やキャリアのカウンセラーも助言者として貢献できる²⁷⁾。

(4) 就業支援プロセスにおける本人主体の支援

計画段階だけでなく、就業支援のプロセスにおいても本人主体の支援を実施する。

①真の掌握

人生において、自主管理の喪失に直面し、自分に直接影響する決定を他人が下すことになる場面を誰もが体験する。そのような状態で行われる決定は、たいていが望ましいものでない。障害のある人が自分の人生を掌握している態度を取れるように助けることが、支援者としての優れた仕事である。

②求職者による率先

求職者が最終的に活動を指揮監督し、チームは支援する役目を担う。周りの人は、支援や資源および個人的な人脈へのアクセスを提供できるし、また提供すべきだが、求職者はそれらを受諾することも拒絶することもできる。求職者の計画や支援のあらゆる要素に関与することを望む人もいれば、一定の部分を他人に任せてしまっても完全に満足な人もいる。個々のやり方と好みに沿って活動する²⁷⁾。

③可能な限りの独立性

できることは何でも、本人が自分ですべきであることを忘れてはならない。自分の方が「うまくできる」「早くできる」と考えて、本人でもやれることに手を貸すという過ちを犯してはならない。これは本人がもがいているのを黙ってみているということではない。本人が自分の技能を使って、自信と能力を高めていけるよう支援すべきだということだ²⁷⁾。

④必要に応じての支援

本人が特定の活動のすべてを自分一人では実行できないこともある。それを代わりにやってあげるのではなく、うまくやれるような支援を差し伸べるべきである。それなら、本人はその活動において依然として主導権を握り、参加していることになる²⁷⁾。

⑤専門家の支援への外注

複雑な社会制度を有効に活用することや、高度な仕事内容のカスタマイズを雇用主と個別交渉するといったようなことは、求職者の代わりに「専門家」がやる必要があるかも知れない。そのような場合には、積極的に他の誰かが特定の事柄に責任を持つことも意味がある²⁷⁾。

Ⅱ－４．カスタマイズのための就業支援体制

従来の就業支援が、制度や支援提供者が主導する場合は多いとすると、カスタマイズ就業では顧客である求職者と企業が主導する。それを実現するためには、就業支援を顧客自らがカスタマイズできる、柔軟な仕組みを備えることが必要である。

(1) 個別代理人

これまで、多くの重度の障害のある人たちは、就業を希望すると、さまざまな不便さや周囲の反対などのプレッシャーに一人で立ち向かわざるを得なかった。専門家としての役割は、求職者の立場に立ち、求職者を一人にせず、知識や経験を積み重ねながら、一緒に歩む「個別代理人」となることだ。しかし、個別代理人は意思決定者ではない。個別代理人は、求職者の好みや興味、求職者が提供できる貢献、処理できる作業課題ならびに雇用主候補などの要素について、その求職者の視点で検討することが求められる。必ずしも求職者全員がこのような代理人を採用するとは限らないが、求職者のなかには、交渉プロセスの計画立案に舞台裏での支援を必要とする人もいる。

①求職者の「売り」の発見

個別代理人は、企業のニーズを踏まえながら、担当する個々の求職者の「売り」を最もよく知り、確信していなければならぬ。そのために「ディスカバリー」などの特徴的な支援プロセスを活用して、各求職者の「できること」「得意なこと」を見つけ出し、アピールできるようにする必要がある。

②企業との交渉

就職支援者や雇用専門家が個人のための職探しや接触を行う場合、彼らは基本的に求職者を「代理」していることになる。それは例えば、スポーツ選手の代理人がいくつかのチーム相手に契約交渉で選手を売り込んだり、スポーツ用品を扱う会社と商品広告について交渉する場合のように、求職者との代理人関係と考えるべきだ。

③支援のカスタマイズ

求職者が職務を遂行するのに継続的または集中的支援を必要とする場合は、個別代理人はこうした支援の確保に重要な役割を担う。就業支援には、障害年金や社会福祉に関する相談、介助、補装具の提供などが関連してくる。カスタマイズ就業における個別代理人は、各求職者の職探しや職業生活の最前線で継続的に、求職者の立場に立って課題を把握し、企業や地域の関係機関との仲立ちとなって一緒に問題解決に取り組むことにより、地域連携支援のキーパーソンとなる。

(2) 企業社会のマーケティング活動

従来の就業支援では、企業に求職者を「売り込む」プロセスが未成熟であった。それにより、障害がある人の就業支援は、まるで粗悪品の押し売り、叩き売り、最悪にはだまし売りの様相を呈している場合すらあった。「売り込み」よりも、相手のニーズを把握し、顧客指向で商品やサービスの内容を作り上げ、顧客との強い関係を作り上げていく「マーケティング」を強化する必要がある。

①企業を顧客と位置づける

マーケティングのメッセージは、雇用主に提供する適切で質の高いサービスに的を絞るべきで、障害や慈善を根拠としたアピールは最小限に抑えよう。障害者雇用を特集する番組やビデオなどでは、障害

がある人と一緒に働くことを推進する企業が「当社は社会的責務として、雇用に踏み切ったが、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」というようなことをよく言っている。これが目標である。

②企業社会の一員となる

信用を築く上では、事業主の言葉で話すことが不可欠である。ビジネスの用語を覚えて、「目的による管理」「継続的な品質改善」などの言葉を事業主との会話に盛り込めるようにすることが大事である。こうした言葉は、会社の資料や人事課のスタッフおよび会社の経営陣の日常語に現れてくる。事業主の言葉を学ぶことは、彼らの業界用語を学ぶだけでなく、話題として取り上げる適切なテーマについての作法を学ぶことでもある⁷⁹⁾。

③人脈やコネを重視する

一般的な求人での雇用が困難な人への職探しを重視するカスタマイズ就業において、個人的なコネや人脈は、職探しの重要な手段となる。それぞれの地域社会で大きな決定を下せる人と知り合いになることだ。そういう人たちは誰かを知っており、その人がまた別の誰かを知っている。社会福祉からビジネスへと頭を切り替えることだ。私たちは各企業に、より大きな人材プールを確保する機会を提供している。人脈は失業から雇用への架け橋であり、孤立から地域参加へ、そして苦難から機会と繁栄への架け橋でもある。

(3) ワン・ストップ型の地域連携

企業、就業支援制度やサービス、保健・医療・福祉・教育等の支援制度やサービスが提供できる支援内容は、有効に活用すれば、多くの複雑な障害をもつ人のニーズに対応できる。また、企業が実行する支援について、企業の負担を軽減するために外部の支援を導入するなどといった、連携プレーも検討する余地が多くある。多様な資金基盤があれば、サービス提供者は雇用主との話し合いで、配慮による負担等に重きを置くことなく、個々の求職者の仕事上の目標や選択をよりの確に伝えることができる。

問題は、従来の地域連携は「流れ作業」的な移行を可能にするため、定型的で比較的数の多いパターンを想定して構築されていることである。そのため、現在、個別で複雑な状況を抱えている多くの人にとっては、その過程で関わってくるさまざまなサービスや機関にアクセスし、その調整を図ることが難しくなっている。従来はこれらのニーズに対して、関係者の「インフォーマル」なネットワークで対応されることも多かった。カスタマイズ就業においては、非定型的で数が少ないといった、多様な個別ニーズに対して、地域の社会資源を有効に活用するための、柔軟かつ個別的なネットワーク形成を前提としている。そして、「ワン・ストップ」の理念によって、これを可能にする。これは、実際の職場内支援で生じるニーズに焦点を置き、就業支援のために必要なことに対して各機関や支援者ができることを具体的に特定し、それを必要に応じて活用できるように地域でパートナーシップを構築することから始まる。

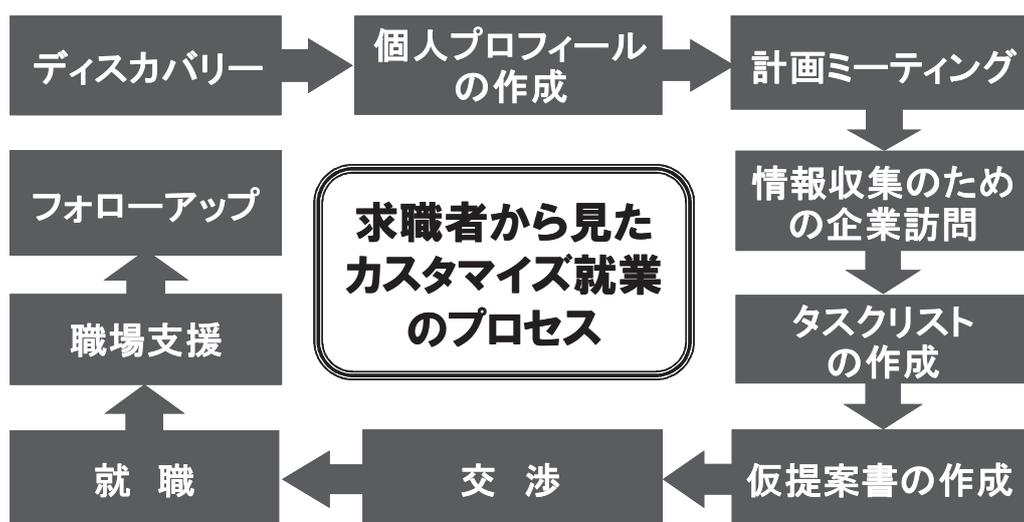
II-5. カスタマイズ就業の見取り図

カスタマイズ就業の顧客には、求職者と企業がある。カスタマイズ就業は顧客指向のサービスであり、それぞれの顧客を十分に知り、それぞれに最も適切なサービスを提供する。したがって、カスタマイズ就業のプロセスは、求職者からみた場合と、企業からみた場合で、イメージが異なる。求職者に対しては、求職者一人一人の強みや興味に従った就業支援であり、一方、企業に対しては、企業経営を支援するビジネスサービスである。したがって、求職者支援で労働市場アプローチによって、求職者を選別することもないし、企業支援において福祉的アプローチによって、慈善をお願いしたり、社会的責務を強調することもない。カスタマイズ就業は、この両者の顧客のニーズへの対応を「求職者による貢献を基盤とした雇用関係のカスタマイズ」という高い次元で統合する。

(1) 求職者からみた支援プロセス

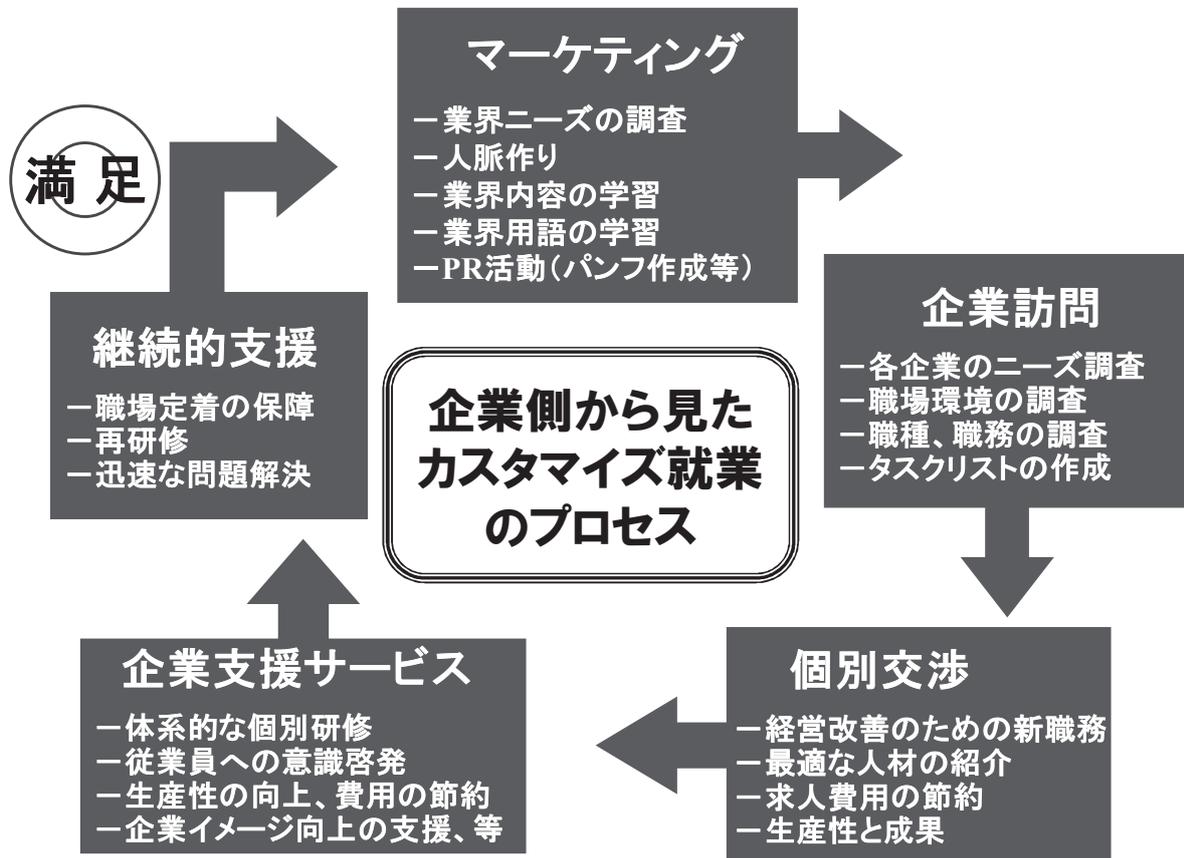
カスタマイズ就業はまず、障害がある求職者の強みやニーズ、興味を個別に判断し、キャリアの方向性を定めることから開始する。そして、この方向性をベースにキャリア計画を立案し、キャリアの方向性に合致する範囲で1社またはそれ以上の雇用主候補を特定する。次に、その雇用主の企業ニーズを調べ、求職者の就労ニーズと雇用主の実質的なビジネスニーズに基づき、雇用主に提示する仮提案書を作成し、さらに個別的な職務の交渉を行う。求職者が自営業を選択した場合は、職務内容は本人がその事業で果たす役割について記述する。これは、同じ職務あるいは類似の職務をすでに行っている人の職務内容を検討したものをベースとする。また、支援内容も個人と雇用主の個別ニーズに合ったものをカスタマイズし、関係機関との統合的かつ継続的な連携支援を行う。通常は個別代理人または就職支援者がこの一連の計画を作成し、就労支援のプロセスを通して求職者を支援する。

求職者からみたカスタマイズ就業のプロセスは以下のようなものである。



(2) 企業からみた支援プロセス

カスタマイズ就業は、障害福祉の分野から飛び出し、企業社会の一員となるための広範なマーケティング活動から始まる。そのためには、業界ニーズの調査、地域や企業社会との人脈づくり、また、ビジネスサービスとなるために、さまざまな業界の事業内容や、ビジネス・業界用語を学ぶ。そして、企業社会の集まりに参加したり、企業向けのプロ仕様のパンフレットを作成するなどのPR活動を行う。個々の企業に対して訪問し、各企業における事業上のニーズや人材上のニーズを把握して、求職者のニーズとの接点を探る。求職者の紹介は、必ず企業側のニーズを解決するための審査済みの労働力として提案する。また、企業の経営上の課題を解決するための関連する支援も統合的に提供され、それには、職務再設計や個別研修、機器や職場環境の整備、企業の広報、従業員の啓発活動などが含まれる。さらに、従業員の業績については、継続的なフォローアップと能力開発を行う。これらの支援の目標は雇用主の満足であり、その満足こそが、カスタマイズ就業に対する企業のさらなる信頼を呼ぶのである。



II カスタマイズ就業の基本戦略

「仕事ができるようにするために必要な訓練に投資することによって、労働者が自分の仕事を自分の生き方に適したものにカスタム・デザインするために雇用主と交渉するための力を与えることができる。その逆（まず、雇用主に対して支援や配慮を求めること）ではなく。」

エレイン・L・チャオ 2001年労働長官就任時の演説より⁵⁶⁾