

V 個人中心の職探し

V 個人中心の職探し

従来、職探しのための活動は市場優先で行われてきた。つまり、労働市場を調べることから始めて、どんな仕事があるかを確認し、それからそのうちの一つを求めに行くというやり方である。仕事には特定のスキルや能力が必要であり、雇用サービス担当者は事業主が何を求めているかを理解している。そこで、一般的なやり方としては、本人をつかまえてそれらしく仕立てる。つまりその仕事で雇われるためのスキルと能力を備えていることを確かめるのである。このやり方は労働市場中心であって、個人中心ではない。

カスタマイズ就業では、職探しにおいても、個人中心のアプローチを採用する。最初に労働市場を調べる代わりに、本人をまず調べて、それからぴったりの仕事を選び出すため地域の職場を検索する。

V-1. 職探しミーティングの準備

職探しミーティングは、個人中心で職探しをするためのパワーを個人に与える。ディスカバリーを通して個人プロフィールが完成し求職者による見直しが完了したら、今度は職探しミーティングを招集する番だ。理想を言えば、プロフィールが完成して2週間以内にミーティングを開くべきである¹⁶⁾。職探しミーティングを実施する際に、「職探しミーティング書式」を使用すると進行しやすいだろう。

(1) ミーティングの目的

このミーティングの唯一の目的は、就労の機会を見つけ出すことだ。すなわち、このミーティングは、個人プロフィールとして収集したすべての情報を基に、「理想的な」雇用条件を明確に定義することを目的としている。プロフィールの作成を通して、求職者が仕事をできるということは既に明らかになっているはずなので、次は具体的な職を見つける。このミーティングの間、求職者の好みや夢は、実生活の雇用状況と本人が与えるであろう貢献との兼ね合いで検討する必要がある。そうすることで、雇用主に対しての効果的なジョブマッチングとプレゼンテーションの基盤として役立つ。

これは労力を絞り込むことであり、手当たり次第のアプローチに代わるものである。本人が小さな自動車修理工場で働きたい場合、関係者は飲食関係の仕事や大手の修理工場での職探しに無駄な時間を費やす必要はない。本人が最低でも時給1000円を稼ぐ必要がある場合、時給700円の仕事を検討する必要はない。もちろん、妥協が必要な場面もあるだろう。そのような状況では、本人としては譲ってもいいものとそうでないものが何かを決定しなければならない。

あまり重要でない問題、特に、就業可能性、給付、通勤手段、または「準備性」についての想定に関連することは別の機会に話し合う方がよい。ミーティングは就労の機会と就労場所にのみ焦点を当てて話し合おう。

関係者を集めて行う職探しミーティングは、次の点で役立つ。

- 資源基盤を拡充する。
- 個人の人脈と照会を利用できる。
- 多様な観点が得られる。
- 意見が寄せられる。
- 精神面での支援が提供される。
- 専門知識が提供される。
- 個人的経験を共有する。

(2) 本人が主導する¹⁶⁾

従来の就業支援の計画プロセスでは、実際の権限は、その体制のメンバーである専門家が握っていた。特に、公的資金を利用する計画プロセスはいずれも、基本的な権限を誰かが握っており、担当者はその個人に代わって計画するが、その個人に方向性や主導権を任せていたわけではなかった。一方、職探しミーティングは適切な家族支援を伴いながら、個人が所有し主導するプロセスである。進行役は、ミーティングの参加者全員がこのルールを理解していることを徹底する責任がある。

- 進行役は、計画の側面が明確に述べられるたびに決定を下す人物を確立する必要がある。重要なのは、各々の計画要素が受け入れられるかどうかを本人に決定させることである。

- リハカウンセラー、機関のスタッフ、ケースマネージャー、その他有償での参加者による情報提供は大歓迎だが、最終的な決断は求職者本人によって下されなければならない。
- 進行役は、求職者とその他の参加者と一緒に、最終的な決定権をもつ人物を明らかにしなければならない。求職者が家族と一緒に生活していたり、家族が子供たちの法的な保護者である場合、最終的に決定を下す者を明確にすることは非常に重要である。
- この確認は、ミーティングの前に行われることが望ましい。
- 公的な手続き上の権限については、集約的なルールや規則を検討して承認を得る必要性が生じるまでは、職探しミーティングとは別にしておくべきである。

(3) ミーティングの参加者¹⁶⁾

求職者の手助けの下、職探しミーティングに招集する人たちを選定する。出席する人の大半は家族や友人が好ましい。その他の人たちについても、スタッフなど求職者と金銭的なつながりのある人以外が望ましい。

①参加者の範囲

参加者候補は、求職者を可能性のある就労機会に結びつける手伝いができると思われる人たちで、求職者と関わりのある人たちすべてを検討する。両親や支援提供者、職リハカウンセラー、隣人、友人、親戚、学校関係者、サービス提供機関のスタッフなど以外にも、求職者が名を挙げる人なら誰でもよい。例えば、郵便配達員、バス運転手なども含める。地域産業に係わる人や地域のリーダーといった、さまざまな観点をもっている人たちや異なる層の人間などを含めるように努める。一方で、職探しミーティングに人を呼びすぎないことにも注意したい。さまざまな人たちからの情報を尊重するには時間を要する。8~12名程度が望ましいだろう。

求職者がミーティングをより個人的に気楽な雰囲気で行いたい意思を示した場合、それに応じて招集するメンバーを調整する。このミーティングは大きなグループで行うことが多いが、個別の会見として手配したり、本人と直接もしくは電話や電子メールで行うこともできる。雇用専門家と求職者のみでミーティングを開くことも可能である。

②専門家とそれ以外の人のバランスをとる

「専門家」とそうでない人たちのバランスを取るよう努める。求職者が自分の両親（適切ならば）、友人、支援者を招集しやすいように取り計らう。しかし、専門家とそうでない人たちのバランスをとらなければならない。さらに言えば、出席に際して金銭が支払われる人たちが、支払われない人たちよりも多くならないようにすることを薦める。このミーティングを組み立てる際、すべての試みは機関や制度の見地ではなく、求職者の見地を主とすることが重要である。

③ミーティングへの招待

ミーティングに招集する人たちへ手紙を送るよう、求職者に伝える。求職者がその人たちと連絡を取る際に必要な支援はすべて提供する。招集する人たちにミーティングの目的を明示するとともに完成したプロフィールを配布し（本人の許可の下）、ミーティング前に目を通してもらえるようにする。

V-2. 職探しミーティングの開催

職探しミーティングは、柔軟にみんなでアイデアを出し合って結論を作り出していくようなブレインストーミング的なものである。これは、機関があらかじめ挙げた目標に対して関係者が賛同するようなものではない。ミーティング書式は、参加者にとって雇用の機会に関するアイデアを得るためのフレームワークあるいは手助けとして使われるべきであって、その内容については、ミーティングの前に文章または頭の中で作成されているべきではない。

(1) ミーティングの時間¹⁶⁾

初回のミーティングにかかる時間は、約 2~3 時間である。十分な時間がとれるよう徹底する。この時間枠を短くすることは可能だとしても、そのために極端に密度が濃く、労力を使うようなミーティングになってしまうことが問題だ。同時に、集中力を維持することが重要である。2 時間半後、参加者の多くはミーティング開始時よりも創造力や楽観性が失われていることだろう。3 時間以上を費やすミーティングはお薦めしない。プロセスを完結させるために追加的な時間が必要な場合は、別の機会に改めて集まることが望ましい。

ミーティングのスケジュールは第一に、求職者と出席予定の無報酬の支援者のニーズで決定すべきである。報酬ありと無し出席者の両者のニーズを酌むためには、少なくとも 1 週間前には告知した方がよい。ミーティングに選ばれた時間帯は、出席する家族や友人の都合に影響を与えるだろう。もしもミーティングが通常の勤務時間帯に設定できたら申し分ない。しかし、その一方で遅い午後か夕方または週末に設定する方が、重要な無報酬の人たちは出席しやすいだろう。

(2) ミーティングの会場¹⁶⁾

職探しミーティングは、グループが具体的な成果を成し遂げるために招集されるという点で、ディスカバリーでの最初の求職者宅への訪問とは異なる。このミーティングは非常に重要な目標を抱えており、その見地から適切な会場を決める必要がある。ミーティングは、参加者全員が心地よく感じられるだけの十分な広さで、8~12 名がテーブルを囲むことができ、フリップチャートとポスター用紙を貼る壁スペースのある部屋で開催することが、通常はいっそう効果的である。

もしも求職者が望むなら、本人の自宅で行う。自宅での開催は、求職者本人がこのプロセスを主導しているというメッセージを強めることになる。リハカウンセラーの事務所、サービス提供機関の会議室、教室、図書館または地域センターのミーティングルームなども開催にふさわしい。

(3) ミーティングの進行役¹⁶⁾

通常、プロフィール書式を完成させた者が、職探しミーティングの進行役に最適である。これにより、進行役がミーティングの焦点を課題に当て続けることを可能にする。また、フリップチャートやホワイトボードを使って、参加者のために視覚的に情報を記録する。そうすれば求職者本人と家族は、議事進行や記録について責任を負わずに自由に参加することができる。求職者や家族が職探しミーティングを運営する方がよいと思うかもしれないが、求職者またはその他、意見・情報提供への機会をもつ必要がある人がミーティングを進行すると、彼らが意見を述べるチャンスは実際のところ失われるだろう。全

員が耳を傾け、コメントが皆に視覚的に取り込まれるよう徹底するという決まりきった作業は、彼らが貢献する機会を減らすことになる。もしも求職者または家族がミーティングを進行すると言い張った場合、フリップチャートにコメントを書き込む作業の手伝いについて提案する。

(4) ミーティングの進行¹⁶⁾

ミーティングの進行役は、ブレインストーミングの手法を活用しながら、参加者からの建設的なアイデアを引き出し、まとめていくことが必要である。また、専門家でない人たちも参加しやすい方法を検討しなければならない。

①後ろ向きな意見や態度に注意：プロフィールを活用する

ミーティングの参加者からの意見はすべて、プロフィールに含まれる情報と一致していなければならない。進行役は、それら意見の一貫性をチェックし、参加者の後ろ向きな意見や態度に注意する。職探しミーティングは、就職支援の取り組みの青写真を作成することに焦点を置くのであって、その人が働くべきかどうかや、雇用が可能かどうかの決定に焦点を置かないことが非常に重要だ。これらの問題がプロフィール作成時に生じた場合は、職探しミーティングの前または、それとは別に取り組む。

②フリップチャートで視覚的フィードバック

たとえ進行役が情報をまとめ、生じうる意見を検討することが妥当だとしても、ミーティングは文字通り、白紙から始められなければならない。引き出された情報を捉えるためにフリップチャートを使用することで、ミーティングを活性化することができる。そして、それらのページを視覚的なフィードバックとして壁に貼る。

③結論はミーティングを通して作り出す

実際の計画はミーティングの産物であることが重要で、人的サービスの関係者や教師によって事前に取り組まれるものではない。就業専門家はミーティングの前に「出来合いの仕事」を開発したり、そのような仕事をミーティングの場で求職者に提示することを慎む。これは、建築業者が注文住宅の家を建てたい家族に対して、分譲地にて未完成の分譲住宅を販売するようなものである。

(5) ミーティングの最終成果¹⁶⁾

職探しミーティングの成果は、文書としてまとめ、実際の職探しのガイドラインとして関係者で共有する。

①ミーティングの成果の文書化

ミーティングから得た情報を書式に記録する。ミーティング終了後、すべての情報をタイプし、ミーティングの参加者に送付する。

②求職者との話し合いの継続

ミーティングで選定された雇用主に連絡を取り始めつつ、求職者とも話し合う。求職者をプロセスの重要部分に留める。ミーティングでの「具体的な雇用主候補」にぴったりと見合うような雇用主の「連絡リスト」を維持する。

V-3. 職探しミーティングの実際

職探しミーティングは、カスタマイズ就業の特徴的な実践である。求職者を中心として、求職者の実際の職探しに力を与え、それをみんなで支える取り組みである。

(1) 参加者の紹介と趣旨説明¹⁶⁾

ミーティングは、参加者を快く迎え入れるための取り組みから始まる。わかりやすく有用的なプロセスとは、求職者にとって「何がうまくいき」「何がうまくいかないか」を探し出すことへとグループを促すことから始めることだ。ミーティングの目的と指針をおさらいする：

「このミーティングでは、ここにいる皆さんが最適な雇用状況を突き止めるための一助となります。私たちは就労機会を見つけ出したいのであって、不可能性や限界を知りたいのではありません。雇用主を見つけ出すことに専念したいので、雇用に関係のない他の懸念については別の機会に扱います。このミーティングの目的は仕事を見つけ出すことです」

(2) 求職者についての確認¹⁶⁾

「理想的な雇用条件」を検討するにあたって、ディスカバリーを通して作成された求職者のプロフィールを活用する。求職者及び／または両親には、理想的な就労条件についてのたまかな方向性を示してもらおうとよい。

①プロフィールの確認

参加者全員がプロフィールのコピーを持っていることを確認し（求職者の許可の下）、文書の中で変更すべき箇所がないかどうかを本人や家族に尋ねる。

②求職者からの希望の仕事の特徴の説明

希望する仕事の特徴を述べるよう、求職者本人に尋ねる。それをフリップチャートに書き、鍵となる情報を提供する。求職者の好み、貢献、条件の点から、理想的な仕事を定義する。この話し合いを部屋にいる他の参加者に広げ、求職者による定義が仕事の指針であり、話し合いがこの基準を拡大または促進すべきことに気づかせる。

(3) 理想的な雇用条件の検討¹⁶⁾

さまざまな地元の雇用主の満たされていないニーズに見合うよう交渉する際に用いる、理想的な雇用条件、好み、求職者の貢献を確認する。

①理想的な職場環境

まず検討すべきことは、求職者にとって理想の職場環境についてである。多くの場合、支援担当者が職務を創出する際に、職場環境は本人が行う予定の実際の任務と同じくらい重要になる。にぎやかで社会的な環境の方が成果が上がるという人もいれば、他人とはほとんど接触することのない静かなオフィス空間の方がうまくいくという人もいるからだ。

②出来る可能性がある職務課題のリスト

ミーティングの参加者全員の力を借りて、求職者が現在または潜在的にこなすことができる職務課題

の種類のリストを明らかにする必要がある。すべての提案がプロフィールに含まれる情報で成り立っていないなければならない。

このプロセスでは、求職者に対して好みの職業名を直接的、具体的に述べさせることは避けるよう留意する。むしろ、事業での個別化・構造化された職務記述の交渉に使えるように、仕事を構成する様々な要素を明らかにする。

(4) 具体的な雇用主と仕事内容のリストアップ¹⁶⁾

最終的に、求職者の条件、好み、潜在的貢献と一致する仕事をもつ、地域の具体的な雇用主の連絡先リストを作成する。

①地元での考えられる仕事内容のリストアップ

仕事の特徴を明らかにし定義したら、地元地域に該当する、基準に見合う職務課題の種類を確認する。これらをフリップチャートに書き出す。全員が参加していることを徹底する。

- 店舗の在庫目録のデータ入力
- データベースへのファイルの複写
- 保険書類のコピー
- レコード店での在庫担当

②雇用主や事業のリストアップ

仕事の種類が確認されたら、その地域でその類の仕事を扱っている雇用主を探し出し、具体的に事業名を挙げる。これらすべての事業が、求職者の希望する職務内容で確認された、鍵となる情報と一致していることを確かめる。

- ○○医療センターでの仕事＝リストの 2,3
- ××医療学校での仕事＝リストの 2,3
- △△レコードでの仕事＝リストの 1,4

③コネや人脈の確認

部屋にいる参加者たちに、その場所や名前につながるのある人がいないか、そこに関係のある友人を知らないかどうか尋ねる。利用価値のある具体的な情報があるほど、連絡を取ることが容易になる。

「○○医療センターに知り合いのいる人はいませんか？」－「レントゲン科で働いている友人がいて、助けてくれると思います」－「その友人に連絡を取れますか？」－「はい」－「来週中に連絡を取れますか？」－「はい」

④連絡先の雇用主のリストアップ

最後に、求職者にとって可能性のある雇用という面から、連絡をとる雇用主の優先順位をつけたリストを作成する。優先順位は、求職者と家族に好みに基づいて答えてもらう。ミーティングの参加者には、具体的な雇用主及び個人的な人脈に関する情報について尋ね、対象の就職場所について照会先を見つけ出す。このプロセスは、就職支援の初期段階に使用する就職支援者のための見通しと、求職者に特化した見通しについて明確なリストを生み出す。繰り返しになるが、求職者は現時点のプロセス以降も各段階で関与し続ける必要がある。

V-4. 売り込み前の企業訪問調査

売り込みをやみくもに行うより、顧客が何を必要とし、求めているかを調べ上げ、それにあった商品を提供すべきである。情報交換のための企業訪問調査は、売り込み以前のマーケティング活動に相当する。訪問する会社は、特定の求職者を想定してリストされたものであり、訪問の目的もその求職者の職探しが第一であるが、この段階では求職者の売り込みを行おうとしてはいけない。

(1) 企業訪問調査の目的

企業訪問調査は、多数の目的を達成する優れた方法であり、情報の宝庫である。

①労働市場についての調査

その企業の求人への応募ではなく、企業の全容について「事実を発見するミッション」である。個別代理人は、念頭に入れている特定の候補者に触れることなく、失業と障害関連の問題に関する懸念を一般論として話し合うことができる。

- 地域の労働市場について学ぶことができる。
- 会社はもとより、場合によっては業界内でのニーズを把握するのに役立つ。
- 業務内容や求人ニーズがないか問い合わせしてみることもできる。
- 隠れた仕事へのアクセスも提供する。

②カスタマイズ就業のPRの機会

企業訪問調査は、地域社会と業界におけるネットワークとコネを構築し、カスタマイズ就業をPRするチャンスでもある。

③企業の業務内容等を内部から評価する

職場に加え、内部から特定の仕事や業務内容について評価することができる。職場で実際に行われていることと、行われる必要のあることについて理解することで、相手と共通の認識に立つことができる。

1. 彼らの使命は何か。
2. 彼らの顧客は何を期待し、要求しているか。
3. 彼らが自分たちの組織を誇りに思うことは何か。
4. 人的資源と経営上の課題は何か⁴⁵⁾。
5. 社風や価値観はどんなものか。

例えば、革新的な会社であれば雇用主も交渉に前向きかもしれないが、堅い会社ではそうはいかない。あるいは、雇用主が職務の交渉に積極的に応じ、障害がある人でも採用するというシグナルを発している、労働者に優しい方針を掲げている職場であるかもしれない。事業主が、研修と教育は基本的な投資だと考えているなら、カスタマイズ就業における研修と支援の質について売り込むことができる。一方、事業主がそれらを贅沢品だと考えているような場合、研修と支援の提供にほとんど魅力を感じていないわけだから、カスタマイズ就業サービスの売り込みでは、別の利点、例えば、経費節減のプログラムとして提示することができるだろう。

(2) 雇用主候補のリストの活用

企業を片っ端から訪問したり、電話することは効率の悪い方法である。求職者に適した仕事がある見

通しのある企業、個人的な人脈がある企業に焦点を絞ることが重要だ。そのために、職探しミーティングで作成された雇用主候補のリストを活用する。

①雇用主リストの優先順位の効果

具体的な雇用主のリストを作成する際につけた優先順位によって「売り込み電話」を後回しにすることができ、より相手の利益について具体的に説明ができる電話になる可能性が高い¹⁶⁾。

②雇用主リストを使い切った場合

就職支援の取り組みを通して具体的な雇用主のリストを使い切ってしまった場合、別の機会にもう一回ミーティングを開く必要があるだろう。その場合、電話でミーティングを開くことも可能だが、もう一度通常のミーティングを開くよう都合をつけることが望ましい¹⁶⁾。

(3) 訪問調査の申し込み

雇用主リストを踏まえて、最低でも5名の雇用主に連絡し⁴⁵⁾、会社の経営や仕事内容について20分程度話を聞きたい旨や、職場見学をしたい旨、依頼する。求職者の雇用を依頼するのではなく、あくまでも各企業の経営や仕事についての調査であることを明確にし、依頼内容は実行しやすいものにする。

→「御社についてもっと理解したいと思います。いくつか質問したいことがありますので少々、お時間をいただけますか」

→「私は（業界名）に本当に興味があります。私がそちらに伺って、多少内容をお聞きするわけにはいかないでしょうか」

→「あなたの業界で働く準備をしている求職者相手に仕事をしています。求職者たちにもっとうまく準備させることができるようにこの業界の雇用主側が何を必要としているか理解したいのですが、少しの間だけ訪問してもよろしいですか」

→「御社の分野で働くために必要な技量について、もっとよく理解したいのですが、お会いして少々質問する時間をいただけないでしょうか」

→「あなたの業界で働く準備をしている求職者相手に仕事をしています。私の依頼人たちにもっとうまく準備させることができるように、この業界の雇用主側が何を必要としているか理解したいのですが、少しの間だけ訪問してもよろしいですか」⁴⁵⁾

(4) 訪問前の準備

訪問先の企業の言葉で話せるようになるための準備を行う。ただし、企業の社是、プレスリリース、方針と手順のマニュアルなどの公式文書は出発地点としてはいいが、事業主の考えを反映する行動及び事業にとって何が重要なのかを観察することで、それらが補充されなければならない。

- Webを利用して会社について調査する（仮想訪問）。
 - 既存の職務記述書を調べる。
 - 会社の組織構造を調べる（誰がどこで何をしているのか）。
 - 会社の特殊用語（業界用語）と部署名を調べる。
 - プレスリリースを読む。
- 類似の会社で働いている友人／親戚／隣人に話を聴く。
- 業界とその問題について情報を得るため、新聞の経済欄を読む⁴⁵⁾。

V-5. 企業訪問調査の留意事項

企業訪問調査は、従来の飛び込み型の求職者の売り込みとは全く異なる。これは、企業を顧客とした支援サービスのための基礎調査である。福祉サービスとしての発想で乗り込んではいけず、企業にそのように誤解されてもいけない。

(1) 積極的、楽観的な考え方を失わない⁴⁵⁾

- 広告が出されていなくても機会が存在する可能性がある。
- 雇用主は、自分たちの会社に関心のある人々／機関に常に関心を持つ。
- 雇用主は常に、学ぶ意欲のある熱心でやる気のある従業員を捜している。

(2) 訪問の心構え⁴⁵⁾

- 手短に済ます。雇用主の時間を尊重する。15分から20分もあれば十分と考える。
- ビジネス用語を使う（障害者関連用語は忘れる）。
- プロとして振舞う。その場に合った服装をし、自分のサービスについて準備に時間をかけたプロとしての資料を用意する。

(3) 的確な質問をする⁴⁵⁾

従業員、マネージャー、顧客及び有益な情報源になりそうな他の誰かと話をするのが必須である。

- 会社を運営するために必要な任務とは何か。
- 会社が一番忙しいときはいつか（一日／一週間／一年のうちで）。
- もっと効率よく、またはもっと頻繁に行うことのできる任務はあるのか。
- 誰にも時間がないため、やり遂げられていない任務はあるのか。
- より重要な任務（専門分野または「本当の」仕事）から従業員の時間を奪っている任務はあるのか。
- 雇用主は従業員に時間外勤務をさせているか。
- 会社と従業員が何か支援を必要としているとしたら、それはどのような任務か。
- 会社が毎日の事業運営で直面している最大の課題は何か。
- 会社にとっての成長分野または潜在的成長分野は何か。
- 雇用主が一般的に臨時社員や学生バイトを使用している任務はあるのか。
- 現在は存在しないが会社として提供したいか、提供できるサービスはあるのか。
- 会社の職場の雰囲気または文化はどのようなものか。
- この部署に毎週1時間のアシスタントがいるとしたら、どのような任務が与えられるだろうか。
- 仕事の流れをこなしたり管理するのが本当に困難な日や時期または季節はあるのか。

(4) 職場の観察

事業がどのように運営されているか観察できるように職場視察を要請する（商品の販売方法、入荷する商品／供給品／材料の受領手順、登録など）⁴⁵⁾。基本的な職務記述書及び組織図を要請する。よく観察してメモを取る。職務の範囲に注意を払い、他の従業員が本来の任務にもっと専念できるようにする

ため、分離したり肩代わりできそうな特定の任務について留意する。

実際の業務を見学しながらポイントとなる質問をしていくうちに、職務のカスタマイズの見つけられることがある。例えば「メインの専門的な仕事にかけられるべき時間が、他の雑務に取られていませんか」「恒常的に残業代が発生していますか。あるいは派遣社員が必要ですか」「手が回らない作業や、もっと頻繁に処理したい作業はありますか」などと質問してみる。雇用専門家には本音を探り出す力も必要である。例えば「ここでの本当のニーズは何でしょうか」「御社にはどのような価値観が重要でしょうか」「期待される成果や結果は何でしょうか」といった質問を検討してみる。こうした質問に対する答えが、協調的な問題解決につながる可能性がある。さらには、新しい仕事の交渉に向けて話し合うきっかけにもなる。

- 流れがよくなるように業務を再編成できないか。
- 従業員の中に一定の任務で負担がかかり過ぎている者がいないか。
- 任務をどれだけ柔軟に編成できそうか。
- 業務の中にまだ考慮されていない効率改善部分はあるか⁴⁵⁾。

(5) 洞察力をもつ

例えば、事業主が研修と教育の価値をどう思っているかについては、いくつかのことを観察することで分かるはずだ。事業主は景気のいいときだけでなく、悪いときも資源を投入しているだろうか？ 事業主はあなたの研修と関連するサービスに、どれだけの関心を持っているだろうか？ その会社は超過勤務をどのように利用しているだろうか？ その会社は従業員のスキルを改善して生産性を上げる代わりに残業を行っているのだろうか？ 景気がひどく悪いときには、最初の対策として従業員が解雇されるのだろうか、それとも従業員をできるだけ長く保護するためその他の経費が削減されるのだろうか？

(6) 訪問後のフォローアップ⁴⁵⁾

- 協力に対する感謝
- 予想される状況
 - 見込みなし：それでも将来のために関係を維持する。
 - 多少の関心：接触を続けるよう提案する。
 - 本当の可能性がありそう：次回の面会の約束を設定する。

(7) 見込みがないと思われた場合でも関係を継続させる⁴⁵⁾

- 同僚との接触を調整する。同じ機関から2名以上による別々の接触は、逆効果になりかねない。
- 雇用主との関係は絶やさずに保つ。最初は成果がなくても、定期的に採用状況の変更がないかどうか尋ねる。
- 企業のパートナーと信頼関係を構築する。企業との接触を密にし、相手のニーズに応えられないときは、他の職業紹介機関を照会する。

V-6. 訪問先企業内の仕事内容のリスト化

企業ニーズについての調査から集められた情報を踏まえることによって、想定していた特定の求職者が雇用主のニーズに適合する可能性のある任務、仕事及び／または職域のリストを作成することができる。これらの情報は、雇用主に仕事内容のカスタマイズを交渉する際の基盤となる。

(1) 具体的なリスト化の利点⁴⁵⁾

- 「職務のカスタマイズ」が会社にどのような利益を与えそうかについて雇用主が理解するのを支援する。
- 雇用主のニーズ及び一般に個々の求職者のスキルに基づいている。
- 配慮を必要としたり、よりスキルの制限された求職者が会社のスタッフに加わることでどのように貢献できるかについて、雇用主に理解させる。

(2) 効果的なリストの作成⁴⁵⁾

- 雇用主の言葉で話す。雇用主の業界用語と組織関連用語を使用する。
- きわめて具体的な内容にするが繰り返さない。「書類の整理」といった漠然とした任務は避ける。
- 最も重要な任務（ニーズ）から先にリストする。最も影響が大きいのはどの任務か。
- 雇用主に考えさせ、そして話を続けさせる。

(3) リスト化の留意点

求職者の中には商品の箱を整理したり、ファクシミリを配達するなど、雇用主のためにできそうな任務が一つしかないという場合もあるだろう。また求職者によっては、やってみたいと思う潜在的任務のリストがあって、それらのスキルの一部または全部を使用できる雇用主を探しているという場合もあるはずだ。物理的に他の従業員から離したり、面倒、危険または不快とみなされている任務をやらせることで、障害者の価値をさらに減じるような仕事を創り出さないよう、注意すべきである。

具体的にリスト化された仕事内容の例⁴⁵⁾

スポーツクラブの本部 総務部のアシスタントの場合

会員サービス

- ・データベースへの会員情報や住所変更の入力
- ・新規会員情報書類の処理と郵送
- ・月額請求金額の会員への請求
- ・領収書と会員契約書の整理

営業所／財務部

- ・受領勘定と会費の入力
- ・クレジットカード情報その他の秘密情報のシュレッダー処理
- ・月次会員請求書の処理と郵送
- ・受領勘定または業者契約／サービス契約の整理
- ・会員サービスのためデータベースへの新規会員や住所変更の入力

広報／販売／マーケティング部

- ・企業向け販売資料または会員用の広告資料の照合
- ・クラブ向け販売資料の照合
- ・郵便物の処理と発送（会報、特別イベントカレンダーなど）
- ・研修や特別イベントの準備支援、資料の照合

人事部

- ・職員情報と文書の整理
- ・新しい職員記録の準備
- ・新規採用情報書類の照合
- ・住所または給与変更の入力
- ・給与業務の補助（トレーナーの領収書の確認、スタッフの出退勤務時間記録の分類整理／クラブへの給料小切手の引渡など）
- ・保管のための古くなった職員ファイルの抜取り

施設管理／業務部

- ・オフィスやクラブ宛郵便物の分類、配達及び投函
- ・コピー機とプリンターの備品補充
- ・受付係の休憩中の電話応対
- ・オフィス備品の管理と再注文
- ・休憩室／台所の清掃

V-7. 自営業と小規模事業の所有という選択肢

自営はすべての人に向くものではないが、独特の考慮事項を備えたキャリアの選択肢となるものである。適切な支援、適切な資金調達、そして料金を払う顧客を確保できれば、誰でも小規模事業を所有することができる。

(1) 自営と起業：究極のカスタマイズ

自営業は、きわめて個人中心であることに加え、いくつかの利点がある。

- 1 自身のために仕事をすることで、自由、独立性、満足感を獲得できる
- 2 勤務時間や勤務形態を柔軟に設定することができる
- 3 障害に配慮した環境で仕事をすることができる
- 4 地方にいてもインターネットを利用するなど、全国各地へ商品／サービスを提供することができる
- 5 身近な人たち（家族、友人など）から支援を手配しやすい
- 6 障害のある人たちの起業を支援する公的・民間のさまざまな融資制度がある
- 7 障害年金などの所得補償を受けていても、それらの制度における所得と資産の条件を超えない限り収入を増やすことができる

(2) 障害がある人の自営の例³¹⁾

自閉症、脳性麻痺、統合失調症、脊髄損傷といった障害のある人たちでも、事業の所有・運営は可能である。商品とサービスの例としては、次のようなものが挙げられる。

- ・ペットの移動グルーミング、ペット関連商品の販売
- ・農業、養鶏業、造園業
- ・技術文書や大衆向け書籍の執筆、デスクトップ出版
- ・手工芸品、写真、衣料品の製作と小売、宝飾品製作、フラワーアレンジメント
- ・資産調査、資産管理、会計と帳簿の作成
- ・軽食やドリンクの販売、レストランやケータリング業
- ・コンピュータの組立及び修理、小型機械の修理
- ・贈答品業、挨拶状の作成
- ・クリーニング業、配送業、など

(3) 事業立案のための支援

計画立案の過程は計画そのものと同じくらい重要だ。文字の読み書きができない、あるいは自営業による収入が与える給付金への影響をほとんど理解していない人については、計画策定の際に支援が必要になるが、計画を自分で作成することができないからといって、事業の所有には向かないということではない。

①事業立案ミーティング

基本的には、企業への求職活動のための職探しミーティングと同様の事業立案ミーティングを開き、求職者主導でプロセス全体を進める。その際、「事業コンセプトシート³⁰⁾」を使用することで、事業案

を整理することができる。ディスカバリーで明らかになった情報を基に、具体的に立ち上げる事業内容及びコンセプトを決定する。商品／サービスの内容、事業の特徴（ユニークな点）、顧客ニーズ、地域への貢献などについて、ビジネス設計チームのメンバーで話し合う。

②ビジネス設計チームの支援³¹⁾

自営は個人中心である。すなわち、障害がある人によって所有される事業は本人の興味に基づいて構築され、市場の開拓に基づいて発展する。市場の存在それ自体がプロセスを推進するわけではない。むしろ本人のキャリアにおける上昇志向と才能が、事業を設計する際に重要である。この就業オプションでは、本人と市場との適合性を追及する。そのため、本人のアイデアを利益の出る事業に作り変える手助けをするビジネス設計チームが必要となる。このチームは通常、雇用専門家、職業リハビリテーションカウンセラー、家族のほか、資源のコーディネーター、中小企業開発センターの職員や利益分析に堪能な職員など、さまざまなコンサルタントによって構成される。

（４）地域の環境分析

自営の場合、マーケティングの対象は企業ではなく、地域社会になる。既に同種の事業が存在する場合、それら事業が運営されている環境を調べる。この「環境」には、活動拠点（自宅、事務所、移動式）、地域性（オフィス街、住宅街、繁華街）、インターネットの活用（ホームページ、広告、通販）、営業時間帯（早朝、日中、夜間）、顧客層（男性、女性、若年層、家族、年配者）などが含まれる。起業するに当たって参考になるであろう既存の事業をいくつか選び、それら情報をリストにまとめる。また、商工会議所、地域団体、支援センターなど、利用できる一般サービスについても調べる。

（５）自営における留意事項

事業の立上げを考えている人は、実行する前に以下の質問を自問した方がよいだろう⁵²⁾。

- ・ 自分は自発的な人間だろうか。
- ・ 自分は前向きな人間だろうか。
- ・ 自分はさまざまな性格の人たちとうまくやっていけるだろうか。
- ・ 自分は意思決定をうまくできるだろうか。
- ・ 自分には事業を経営するだけの身体的及び精神的な活力があるだろうか。
- ・ 自分は計画立案と準備にどのくらい向いているだろうか。
- ・ 期限内に課題を終わらせることができるだろうか。
- ・ 自分の態度と意気込みは、動機を維持するほど強いだろうか。
- ・ 事業は家族に対してどのように影響するだろうか。

また、事業の開始に伴う課題として、考えられる障壁には以下のようなものがある。

- ・ 障害者給付制度からの現金給付を失う可能性
- ・ 医療扶助を失う可能性
- ・ 信用格付けが悪いため融資を受けられない可能性
- ・ 担保として使用する資産の欠如
- ・ 自営と小規模事業の開発を推進するプログラムへのアクセスの欠如

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⁶⁶⁾

以下の質問は、全体的事業効率や労働者の仕事遂行能力の改善、コストを削減する方法を深く探るものである。これらはいずれも、すべての雇用主にとって身近で大きな問題である。これらの機会を発展させるには、業務ニーズやさまざまな仕事を理解するだけでなく、求職者候補の能力・興味・支援ニーズを知る必要があることを忘れてはならない。

問 1：従業員は、主要専門分野にける時間を減らしてしまう職務を担当していないか。

例：法律事務所の弁護士や弁護士補助員は、法律図書館で訴訟事件摘要書を見つけ出してコピーしなければならない場合に、訴訟準備のための貴重な時間を削っていた。このことを知った就業専門家は、図書館員に「情報を見つけてコピーするポストを設けることができないか」と話を持ちかけた。図書館員は上司に提案し、事務員の仕事が設けられた。

問 2：臨時従業員を雇ってもよい忙しい時間帯や曜日があるか。

例：ある就業専門家は、食料雑貨店で特定の時間帯や曜日が非常に忙しいことを知った。店の方針では顧客の車まで食料雑貨品を運ぶことになっていたが、最も忙しい時間帯には無理な場合があった。就業専門家は、最も忙しい時間帯にこの主要な活動を遂行できる人を雇うよう提案し、仕事が新設された。

問 3：従業員が遂行している任務で、別個の仕事として実施した方が効率的に行えそうなものがあるか。

例：ある大型ホテルの総支配人は、客室係をもっと雇う必要があることを認識した。就業専門家は客室係たちを観察し、いくつかの生産性データを収集したのち、客室のベッドからシーツをはがしてリネン類を洗濯室に届ける労働者を1人雇うよう提案した。このポストの新設によって、客室係のスタッフはリネン室との行き来に時間をかける必要がなくなり、全体的効率や生産性が高まった。

問 4：日常的に残業手当や臨時労働手当を支払っているか。

例：この分野でのコスト削減は雇用主にとって非常に魅力的な場合がある。あるメーカーは営業スタッフ用の販促資料一式をまとめるために、受付係に残業手当や休日出勤手当を支払っていた。雇用主は会社のコスト削減を検討した末、この職務を遂行するパートタイムの販売促進アシスタント職を設けることに決めた。

問 5：生産を維持できているか、それとも予定より遅れているか。

例：ある小企業は4人の労働者を雇い、自分だけのボートを作りたいと考える顧客のために、堅木のカヤックを手作りして、キットを組み立てていた。この会社は、それまでずっと地方・地域レベルの需要に応えることができていた。ところが、ウェブサイトを開設すると注文が急増した。会社は、この圧倒的な反響に対応する準備をしていなかったため、注文をこなさきれず、スタッフが残業するようになった。雇用主は、キットを組み立てるために人を雇えば業務が改善するだけでなく、製作スタッフたちが最善を尽くす時間的余裕も生まれるだろうと考え、この有益性を認めた。

問 6：もっと頻繁に遂行してほしい任務や、まったく遂行されていない任務があるか。

例：あるホテルは、建物全体の階段の吹き抜けの真鍮飾りをいつもきれいにしておきたいと考えていたが、この作業は定期的に行われていなかった。おまけに、エレベーターも定期的に掃除されていなかった。雇用主に「継続的にこの清掃作業をする人を雇わないか」と持ちかけ、仕事が新設された。

計画ミーティング書式		日付： 年 月 日（ ）
		作成者：
【記入上の注意】 プロフィールの情報との一貫性を確認しながら記入すること。		
1.個人情報		
求職者氏名：	生年月日：	
住 所：〒		
電話番号：	配偶者の有無： <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし	
2.ミーティング情報		
開催日： 年 月 日（ ）	開始時刻： 時 分	
開催場所：	終了時刻： 時 分	
参加者：		
氏 名	求職者との関係	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		

3.理想の雇用条件リスト

理想の就労環境（下線部は優先事項）:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

好み（愛着または特別興味のある仕事分野）:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

希望する地域:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

希望する勤務形態:

- 常勤 非常勤

希望する勤務時間帯:

- 午前 昼間 午後 その他（ ）

希望する勤務日:

- 月曜 火曜 水曜 木曜 金曜 土曜 日曜
 その他（ ）

貢献：

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

4. 就職支援リスト

職務の種類（具体的な職業名は避ける）：

- | | |
|----|-----|
| 1. | 7. |
| 2. | 8. |
| 3. | 9. |
| 4. | 10. |
| 5. | 11. |
| 6. | 12. |

具体的な雇用主候補：

氏 名	職務 No.	連絡／照会
-----	--------	-------

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

必要な配慮：

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

資源：

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

その他：

自営：

自営を事業計画へと発展させる場合、ここでの情報、貢献、具体的な課題を書きとめ、求職者がその事業にもたらずと思われることを明らかにする。事業計画を作成するにあたって、さらに情報を収集すること。

事業のアイデア

資源

フォローアップ支援

事業のアイデア	資源	フォローアップ支援

企業訪問調査の記録⁴⁶⁾

企業名: _____
 接触者: _____

日付: _____

雇用主への質問	
貴社がもつ独自の性質は何ですか。(他社との違いを特色付けることは何ですか) この分野での流行は何ですか。	
ここでの(または組織内での)仕事の範囲について、一般的な知識を教えてください。	
どのように従業員を募集しますか。 この会社／分野で成功するためにはどのような属性／基本的技能が必要ですか。	
一般的な採用過程はどのようなものですか。	
従業員は、主とする専門分野以外の職務に時間を割くことがありますか。	
臨時の手伝いを必要とするほど忙しい日または週がありますか。	
従業員が別の仕事として行うことで、よりいっそう効率が上がると思われる作業はありますか。	
残業または一時的なサービス就業に対して、規定通りに手当を支払いますか。	
人的資源に関する、頻発する課題または満たされていないニーズはありますか。すなわち、もっと頻繁にやってほしい作業または全く手付かずの作業はありますか。	
貴社の仕事内容の一部を視察させていただきませんか。(必要があれば)	

事務的考慮－必要があれば

事務作業については主にどのようにこなされているか

ワードプロセッシング

データ入力

コピー取り

電話対応

FAX 操作

もの／情報類の手配

部門間のメール／小包の配達

記録管理／ファイリング

シュレッダーかけ

一般的考察

その企業の「文化」、環境(その職場の雰囲気)はどのようなものであるか。

[注意深い観察が必要] 集約して新しい職務を作ることができそうな雑多な作業はあるか。

この企業がその地域内で他の職場を有している場合、そこへの訪問の手配を進んで行ってくれるかどうか。
(倉庫、流通センター、など)

事業コンセプトシート

1. 事業のアイデア		
2. 事業名の候補	A.	B.
3. 事業を所有する動機	A.	B.
4. この事業案の気に入っているところ	A.	B.
5. 自分の事業が提供する商品／サービス	商品 A. 商品 B. 商品 C.	サービス A. サービス B. サービス C.
6. この事業の特徴	A.	B.
7. 顧客が自分の商品／サービスを購入する理由	A.	B.
8. 顧客が希望すること	商品について	サービスについて
9. 地域への貢献	A.	B.
10. 顧客層がわからない場合のを見つけ方	方法 1.	方法 2.
備考		

VI ぴったりの仕事をつくる

VI ぴったりの仕事をつくる

私たちは、雇用主の事業ニーズに貢献できる本物の仕事を造り、その職務にぴったりの人を紹介する。これによって、求職者も、雇用主も満足できる一般就業が可能になる。最終的な目標は、相互に合意した仕事を見出すことである。私たちは施しを求めているのではない。誰もが給料を受け取りたいが、そのためには働かなければならない。雇用主は、仕事を遂行できる人に対して、きちんと賃金を払う。両者とも納得いく状態で交渉の場をあとにしなければならない。

VI-1. ぴったりの仕事とは

ぴったりの仕事とは、カスタマイズ就業の目的であり、企業と求職者の双方にメリットがある、求職者の貢献に基づく就業のあり方である。これは、従来、障害のある人の就業としてありがちだった、仕事に人を当てはめるやり方、あるいは、不要不急の仕事を福祉的目的で作るやり方とは大きく異なる。

(1) 企業と求職者の双方にメリットがある

カスタマイズ就業のための交渉と雇用契約は、求職者と雇用主の双方にとって自発的な行為であり、相互に有益な結果とならなければいけない。これは個別的な問題で、ある人にとって重要なことでも別の人には必ずしも重要ではない。例えば、求職者には給料が就労の動機となる人もいれば、生きがいのために働きたいという人もいる。雇用主側も、コスト削減を図るために職務の交渉に応じる場合もあれば、既存の従業員では手が回らない作業があることが動機となる場合もある。

①雇用主にとってのメリットの例

雇用主にとっての職務創出のメリットとしては、次のようなことがあるだろう¹⁷⁾。

●現在の労働力の効果と効率を改善する

- 弁護士補助員が依頼事件により多くの時間を費やすことができるように、会議室を管理する人を法律事務所が雇うような場合。

●現在の労働力におけるギャップを埋める

- 化学会社が、これまでリサイクルされていなかった薬品からサンプルをリサイクルするため誰かを雇うような場合。

●経費がかかるか非効率な臨時社員や超過勤務手当を削減する

- 自動車販売店が、オイル交換や他の計画保守について顧客に催促状を郵送するため、社員に超過勤務手当を払ってさせる代わりに誰かを雇うような場合。

●顧客の満足度を高める

- 遊園地にて客に園内の地図を手渡したり、最初に乗りたい乗り物の場所を教えるため、入口に座っている案内係を雇うような場合。

②求職者にとってのメリットの例

特に就業専門家が求職者の代理を務めている場合は、彼らが求職者の本心を知っていなければならない。求職者が譲歩できる領域とできない領域も押さえておく。例えば、求職者は、平日は勤務時間の融通が利いても、週末は働きたくない場合もある。求職者をよく知ることで、交渉がスタートから正しい方向に導かれ、希望の職務を確実に特定できる。雇用主を満足させるために求職者のニーズに反して職務の性質を妥協することは、相互にメリットのある雇用関係につながらない。

ぴったりの仕事とは、求職者にとって次に該当するような仕事である⁷⁰⁾。

- 自分のやりたいことをやる
- 自分が得意なことをやる
- 自分が落ち着ける場所で働く
- 自分の好きな人たちと働く
- 自分が希望する時間だけ働く
- 自分が希望する時間帯に働く

- 一週間のうち自分が希望する日に働く
- 十分なお金を稼ぐ

③相応の賃金水準

カスタマイズ就業での賃金は、それぞれの仕事に相応の地元賃金、障害のない人と同水準の賃金である。お金のために働きたいと思っているわけではない人も少なからずいるが、そのポストの賃金が高くて高いのに、最低賃金で雇ってほしいと頼んだりはない。その仕事の初任給が時給 800 円なら、それが私たちの要求する賃金だ。障害がある従業員は、他の会社の従業員と同じものを作る、有能で信頼できる頼もしい従業員として扱われる。

(2) カスタマイズされた仕事内容の例

カスタマイズ就業においては、従来の「障害者雇用」でありがちな障害種類別のステレオタイプの「適職」などではなく、多種多様な職種が、一人一人に合わせて創造される。これは、多くの障害がある人をグループで就業させるタイプの職域開発でもない。まさに一人一人のための仕事である。また、仕事の経験を通してのキャリア開発を前提として、これまで一つの職務としてはありえないような断片的な仕事内容であっても、独立した職種として成立させている例も多い。

さまざまなアプローチが存在するが、実施ステップや総合的な目標と成果は同じである。例えば、新しい仕事の口（以前には存在しなかった職務）を作り出すのが目的のアプローチでは、従業員が自分宛の郵便物を中央の場所に取りに行くことが慣例になっていた会社での郵便配達係が創出された。別の戦略では、既存の一つまたは複数の仕事から一定の任務を選び出し、独立の職務としてまとめ上げることを含める（例えば、書類のコピーと整理だけの仕事を支援するため、オフィスに従業員が雇われる場合）。

- 会社の中で、本人が所有するサンドイッチやドリンクの販売事業を経営する。
- 総務部勤務の社員から、データ入力の仕事を選び取る。
- 郵便配達サービスを従業員に提供していない会社で、それを仕事として創出する。
- 医療センターやその他の企業で、接待係の仕事を追加する。
- 清掃の仕事のうち、掃除機をかける部分だけを実行する。
- 大学や病院で、秘密情報をコピーしたりシュレッダー処理する。
- マーケティング会社のために広告資料を整理する。
- 小売店で出荷日に倉庫で働く。
- 酒店または倉庫で段ボール箱をつぶす。
- 小売店で商品に値札を付ける¹⁷⁾。

VI-2. 仕事のカスタマイズの方法

求職者にぴったり合った仕事をカスタマイズするためには、既存の職務や作業の内容を簡単に見直すことから、もっと大掛かりに職務再設計を行うこと、さらには、企業の潜在的ニーズに基づいて全く新しい仕事をつくり出すことまでが含まれる。現在、技術的進歩と新しい経営手法を背景に、雇用市場も変化している。企業における業務の再編成は、それほど稀なことではなくなっている。雇用主に仕事をカスタマイズするよう交渉することが容易になっている。

(1) ジョブカービング

ジョブカービングは、既存の仕事の一部を選び出し、労働者がその強みを職場に提供し、好きで望んでいる仕事を遂行できるよう新たな仕事を作り出す作業である。ジョブカービングと職務再構成、職務創出は非常に良く似た戦略で、多くの人はこれらの言葉を同じような意味で使っている。しかし、その戦略には多少の違いがある。ジョブカービングによる新しい職務内容は、既存の職務内容を元にしたもので、当初の作業課題が1つ以上含まれる。

ジョブカービングの例：

- ある青年は、地元のデパートを訪れるのを本当に楽しんでいた。本人の健康上の問題と働ける時間の制約のため、たとえ支援があっても、普通の倉庫業の職務を果たすのは無理だった。そこで、1日4時間、週6日の条件で、台車を使ってトラックから積荷を降ろす仕事が彼のために作り出された。以前はそのような職は存在しなかったが、勤務中の会社に対する彼の忠誠心と熱心な仕事ぶりは店長にも同僚にも明らかだった。彼は自分の仕事が好きだったし、そのことが店長と同僚にとっては、実際の彼の職務遂行能力以上に意味があったようだ。とはいえ、仕事の能力も問題はなかった²⁷⁾。
- アセスメントの結果から、その求職者にはファイリングを行うスキルと、警察官になりたい強い希望があるとわかった。求職者と雇用主のニーズを共に満たすため、郡保安官事務所内で軽犯罪の逮捕報告書と交通違反による召喚状を整理・ファイリングする課題作業を組み入れた、ジョブカービングの交渉が行われた¹¹⁾。

(2) 職務再構成

職務再構成は、職場で行われているすべての作業課題（複数の職務内容に含まれる課題作業）から対応可能なものを抜き出し、職務内容を個別に再構成する方法である。

職務再構成の例：

- その男性は夜間の用務員として働いていたが、勤務が終わった後、責任者に自分の希望を伝えた。彼は、きちんとした服を着て、周りに人がたくさんいるようなところで働きたい、他の人が使ったところを掃除するような仕事はやりたくないと言った。彼は人と交わるのが好きだったが、今の仕事では周りにだれもいなかったのだ。そこで、デパートの仕事について交渉が行われ、デパートのさまざまな部門の作業を組み合わせることが検討された。デパートでの彼の職務のうち、保守サポート業務はほんの一部となった。残りの業務は、宣伝部の膨大な数の週間広告のつけはずしの手伝いや、家具売り場のマネージャーを手伝って家具の配置を換えたり、電化製品の梱包をほどいて、

在庫室の担当者が受け取れるようその商品を運搬車に積み上げる仕事などで構成された¹¹⁾。

(3) 職務創出

職場でまだ対応していないニーズをベースに、新たに職務内容を作り出す方向で交渉する。職務創出はジョブカービングとは多少異なるが、両方の手法とも同じコンセプトに基づいている。すなわち、本人の希望に沿って、本人が自分の才能と強みを職場に提供できるような仕事を作り出すということである。

職務創出は、さまざまな仕事から多様な任務を集めて、本人に見合う勤め口を作り出す。ただし、ここでいう仕事は、他の労働者から見捨てられ、望まれていない任務を寄せ集めたものではない。むしろ求職者の目的に見合う任務の集まりである。そうした任務は会社の至る所で発見できる。今まで誰もやりとげたことがないという仕事を探せばいいのである。そうした仕事がやり残されているのは、誰もそれを主な責任の一つとして任されていないとか、既に負担の重すぎる職務に追加されていた仕事だったという理由であることも多い。ときには「ここではいつもそういう具合にやってきた」という、そこにいる人たちが何か新しいことを試そうとは考えていない結果であることもある²⁷⁾。

職務創出の例：

- 車椅子を使用しているある求職者は、人と交わるのが好きで、配達作業がしたかった。ある保険企業の支店長は代理店から、「ファックスルームの事務員からファックスがすぐに届かない」との苦情を頻繁に受けていた。代理店では、ファックス機からファックスを取り出し、すぐに手渡してもらった必要があった。ファックスルームの事務員の職務には、コピー取りからメールルームの管理、ファックス機の取り扱いまで含まれている。これらの仕事を全部こなしていたら、届いたファックスを手渡しする時間は残らない。ファックスを手渡しするという新しい職務を作り出すことで、求職者は、この雇用主の切実なニーズを満たすことができた¹¹⁾。
- ある大学でコーヒーの自動販売機にトラブルが発生していた。コーヒーカップがどうしても逆さまになり、コーヒーが受け口に流れてしまうのだ。仕方なく納入業者がこの自動販売機を撤収したところ、学生から苦情がきた。そこで大学側と交渉の末、障害のある求職者が一人でコーヒーとクッキーをカートに載せて販売する、小規模事業が成立した¹¹⁾。

(4) ジョブシェアリング

複数の従業員が、お互いの強みを基本にひとつの職種の作業課題と責任を共有しあう⁵⁶⁾。

ジョブシェアリングの例：

- 経理業務を希望だが慢性疾患により体力的に週3日勤務を希望している人が、週2日勤務を希望している高齢の経理の人と交替で、それぞれ、月～水と木金に勤務し、同じ経理の仕事を担当している。2人は引継ぎ書を使い、必要に応じて電話や電子メールでコミュニケーションを図っている。
- パソコンを使った簡単な仕事を求めている障害のある女性がいた。ある食品会社では、新商品の開発のための消費者アンケート調査を定期的実施していた。その調査回答のデータ入力、調査の担当者2人だけでいつも行っており、その量は膨大なうえ、他の業務にも追われていた。そこで、その女性と担当者の一人がデータ入力の仕事をシェアし、もう一人の担当者が最終的なチェック作業を行うことで作業を分担した。その結果、作業効率は大幅に向上し、ミスもほとんどなくなった。

VI-3. 職場内支援

企業は通常の業務において、種類・レベル・集中度には差があるにしても、従業員に対して多様な支援と豊富な資源を提供している。しかし、障害のある従業員が必要とする付加的な支援や資源の提供については、十分な理解や企業風土がないことがある。そのため、職場内支援の目的は、雇用主と協力して障害のある従業員を支援できるよう職場の受け入れ体制を拡充することである⁶⁷⁾。

(1) 企業内の支援のための資源⁶⁷⁾

職場内支援は一般に、企業内に存在し、すべての従業員に利用可能な支援である。例えば、職務の習得を支援する同僚のメンター、仕事を監視する上司、新人が社内の人間関係を築いたり、新人研修を最大限に活かせるよう支援する同僚などが挙げられる。他社が主催する研修イベント、プログラム、あるいは従業員支援プログラムなどの福利厚生も含まれる。また、特定の従業員の業務成果向上を助けるために、特別に用意される職場内支援もある。これには、職場環境の変更、雇用方針や実務の調整、あるいは職務を問題なくこなせるよう職務機能の遂行方法を変えることなどが含まれる。会社によっても資源のレベルはさまざまである。例えば、集中的なオリエンテーションや研修プログラムがある会社もあれば、まったくない会社もある。いずれの企業であっても、採用された障害がある人のニーズに既存の職場内支援が見合うかどうか、よく調べて見極める必要がある。

既存の職場内支援には、大きく分けて環境的、手順的、自然的の3つがある。

①環境的支援

現在及び将来の従業員のために、職場をより便利で利用しやすい（アクセシブルな）環境にする物理的構造、周辺環境、及び企業内に存在する物品と定義される。例えば、建物の中に入るときの自動ドアや、別の部署を訪ねるときに便利な壁面の案内表示などがこの例である。

②手順的な支援

現在または将来の従業員の職務や職務関連の機能遂行を支援する目的で雇用主が提供する行動や活動をさす。例えば、従業員が自分の生活に都合のよい時間帯に勤務できるよう配慮したフレックスタイムなどがこれに該当する。

③自然的支援（ナチュラルサポート）

どの職場にも存在し、通常、だれにでも利用可能な自然な形で行われる支援をいう。例えば、車に乗りあって通通勤するとか、仕事が手に余る新人に上司が手を貸すことなどである。

(2) 職場内支援の各種資源のカスタマイズ⁶⁷⁾

カスタマイズ就業には、雇用主が必要な職場内支援を特定し提供するのを支援することも含まれる。職場に既に支援資源が存在しても、そのメリットをそのままでは享受できないことがある。たとえ資源が存在していても、それにアクセスする方法やその資源の活かし方を知らない場合がある。潜在的な支援や、既存の支援の中から選ぶ方法、必要な資源へのアクセス方法がわからないのである。一般に、支援戦略は職場と融合し合うべきであり、本人の存在を目立たせてはならない。カスタマイズ就業の支援目標は、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手助けしていくことである。

大部分の雇用主は、障害がある従業員と協力しながら、配慮に対するニーズを解決する。

- 職場をアクセシブルにすること
- 本人がそのスキルを最大限発揮できるよう、職務を再構成すること
- 業務スケジュールを変更すること
- 装置類を使いやすく変更すること
- 訓練用材料や方針を調整すること
- 有資格の朗読者や手話通訳を用意すること
- 同僚が休憩を取るよう促す、雇用専門家が付加的な職業技能の訓練を施す
- 静かな作業区域を設ける
- 毎回仕事の始めに遂行すべき職務分担の一覧表を渡す
- 手動のホチキスを電動ホチキスに替える
- 通常の業務スケジュールの変更を認める

（３）本人が既に使っている支援技術や支援方法の活用

一般雇用の場に移転できるとは限らない支援や機器を無作為に選択し、その訓練を行うより、現在本人が使用している支援を明確に把握することが重要である。例えば、マウススティックとスピーカーフォンを自宅で使用している求職者は、職場でも同じことができるかもしれない。ヘッドポインターを使ってタイプライターで友人に手紙を書いている人は、コンピュータのキーボードでのデータ入力が可能かもしれない。また、施設ベースのプログラムのトイレで補高便座と手すりを必要とする人は、職場でも同じような装置が必要だろう³⁷⁾。

支援機器が、いかなる環境においても本人の機能的能力の増加につながるのであれば、就労前に支援機器の特定を検討すべきである。例えば、施設ベースのプログラムを受けている人が、オンラインバンキングや、日記の記帳、レクリエーションとしてのコンピュータゲームなどをしたいために、支援技術を使ったコンピュータ技能の習得を希望していることがある³⁷⁾。このような、本人の自立を促進するような支援機器については、すぐに検討を始めるべきだ。

（４）支援技術機器

一般の従業員にとって、腕時計、システム手帳、携帯電話、コンピュータなどは、一日の職務遂行に役立つ道具の例である。障害のある従業員にとって、支援技術（Assistive technology : AT）は本人の身体的能力と職務要件との溝を埋める支援となりうるものであり、他の職場内支援と組み合わせて使用することで、障害のある人の職業的課題の多くを解消・軽減できる³⁷⁾。

支援技術に寄せられる期待は高いものの、重度の障害がある人たちの多くは、施設での福祉就労プログラムにとどまっている。一般雇用の推進に支援技術機器が活用されていない理由には、例えば、利用可能な技術についての情報欠如、サービス間の連携不足、求職者・家族・専門スタッフに対する機器の使い方の訓練不足、評価と選定に関する連携不足、そしてさまざまな支援技術に対する資金不足などがある³⁷⁾。職場内支援のカスタマイズには、支援技術機器についての検討も含める必要がある。

VI-4. 職場内支援の検討課題

職場内配慮は、企業が中心になって実施するものであるが、過大な負担にならないような効果的な配慮の内容を明確にし、企業努力を支える諸制度や外部サービスの活用なども課題になる。

(1) 事業主の責務

「合理的配慮」とは、障害のある人の生活上や職業上の問題の原因が社会側のバリアにあることを認め、障害のある人の能力を評価する際には、社会側での合理的な範囲での配慮を前提として行うという考え方である。欧米では既に法制化され、国連の障害者権利条約にも含まれている。提供される配慮の種類は、本人のニーズと考える解決策に応じて、ケース・バイ・ケースで決定される。雇用主によっては「職場内支援」という言葉を使う方が警戒心を持たずに耳を貸してくれる場合がある。「合理的配慮」からは、法律遵守に対する根拠のない不安と、配慮から連想される費用を思い浮かべてしまうからだ⁶⁷⁾。

(2) 職場内支援のコストと社会的支援

職場内支援は、必ずしも費用がかさむとは限らない。また、必要な支援のコストについては、税制上の優遇や各種制度の活用により、それを軽減できることも多い。

米国での企業が行った職場内支援の調査によれば、支援の71%が500ドル以下におさまり、うち20%は費用がまったくかからなかったという結果が出ている。例えば、職場の配置替えをするだけでも、費用を一切かけずにアクセシビリティを高めることができる。一般に、ローテクノロジーを使った解決策の方が、ハイテクを利用するより低コストで済む³⁷⁾。現行の就業規則に例外を認めたり変更を加える場合は、それほど費用はかからない。例えば、一週おきに土曜出勤を義務付けている現行の就業規則を、障害による困難のため、土曜日には交通手段にアクセスできない従業員に対して変更を認めることは可能である。同僚による支援も費用を必要としない。例えば、障害のある人と並んで同僚が作業をすることで、生産性基準を満たす作業ペースの手本を示すことができる。また、障害のある倉庫作業員が、取り出すべき在庫や種々の物品の保管場所を思い出す手がかりとして、コンピュータのプリントアウトを利用するのも、費用のかからない簡単な戦略の例だ。支援機器として、通常のコンピュータ用のマウスではなくトラックボールマウスを必要とする場合、費用はせいぜい50ドル程度(約6,000円)である。あるいは、椅子の張替え作業員が生地をカットする寸法がすぐ分かるように、マジックテープで作った触知できる手がかりを机の上に貼り付ける場合、その費用は4ドル程度(約480円)である⁶⁷⁾。

米国では、配慮を負担する雇用主に対して、費用が発生した年の連邦税控除を認めるという2種類の税制上の優遇措置が設けられている。ひとつは、納税額を計算した後、法人税債務額から差し引かれる税額控除、もうひとつは、納税額を計算する過程で差し引かれる所得控除である。

米国では、公的・民間を問わず、支援技術サービス及び機器に対する助成機関が多数存在する。例えば、州の助成金、貸付資金、職業リハビリテーション、社会保障庁就労インセンティブ(Social Security Work Incentives)、メディケイド、民間保険、その他基金等の慈善団体資金などだ。これらの助成機関は、それぞれ別個の供与要件とガイドラインが定められており、ATサービス及び機器購入費の助成金を受給するには、これらの規定に従う必要がある。資金は必ずしも一箇所から調達する必要はない。

(3) 職場内支援を検討する時期

職場内支援や支援技術機器の検討は、具体的な職務や職場が特定されたときに最も効果的に行うことができる。また、職務の選び方によって支援ニーズを減らすことができる。例えば、本人の強みや能力を活かせるよう交渉された職務では、職場内支援を追加する必要性が緩和される。しかし、その一方で、効果的な職場内支援を前提とすることによって、職務内容や職場の選択肢を広げられる可能性もある。

①本人にあった仕事が第一、支援は第二

職務に特有の支援技術の特定及び選択は、職務の交渉とカスタマイズの過程で開始される。しかし、本人の興味に優先して、本人が使用している技術を求職プロセスの「推進手段」として利用してはならない。地域就労のカスタマイズの支援には、本人の興味、強み、そしてスキルのすべてを念頭に置かなければならない。本人の興味を把握する前に技術的なニーズを想定することは、一般雇用につながる技術支援を購入したり、使用技術の訓練を受けることになりかねない。

例として、ある若い男性は、就労の準備として、コンピュータのキーボードにアクセスする特殊なソフトウェアプログラムの使い方を学習した。しかし、実際に就職してみると、そのソフトウェアプログラムは会社のデータベースと互換性がなかった。そこで、本人がそのシステムにアクセスする必要性が本当にあるかどうかの評価を行わなければならなくなった。結果、就労を促進するため本人に合わせたプログラムが開発されることになった³⁷⁾。

②仕事内容の検討に、支援についての情報を活用する

職場内支援のあり方自体が、職場や仕事内容の選択に影響することもある。さまざまな職場で利用可能な支援の内容を比較し、それぞれの長所や短所、本人の興味の度合いなどを調べていくことで、本人に適した職場の大きな検討材料となることがある。新人用の研修を提供する職場もあれば、同僚からの指導や援助のみの職場、個別ベースで非公式な支援を提供する職場もある。それぞれの職場環境が提供するさまざまなレベルの支援に、勤務時間、賃金、同僚、就業場所などその他の職務の特徴が相まって、本人の職務選択の決定に影響を及ぼすのである⁶⁷⁾。

VI-5. 雇用主との個別交渉

雇用主の個別交渉は、仕事内容のカスタマイズや必要な職場内支援の構築のために必要となる。福祉サービス担当者は、雇用主に対して要求一本槍のことが多い。雇用主が「分かった、これは受け入れよう。これも受け入れよう」と言ってくれることでも期待しているのだろう。しかし、望ましいカスタマイズ就業を実現するには、交渉の仕方を覚える必要がある。

求職者と個別代理人は、何よりも、提案内容が雇用主の業務改善にいかに関与できるかを説明できなければならない。障害のある求職者が、特殊あるいは広範な配慮と支援を必要とする場合は、この点が最も重要になる⁵⁶⁾。企業が潜在的メリットを理解した時点で、彼らの側にも職場での再構成を必要とする求職者の雇用を検討する用意ができるのであって、その逆ではないのだ。順番を間違えて、最初から企業の負担を求めたり、障害への配慮や支援を求めてはいけない。

(1) コミュニケーションとしての交渉

交渉とは、相手を説得して自分の意見を受け入れさせることだと考えている人もいる。しかし、交渉は脅したり、我を通したり、はたまた譲歩したりすることではない。これらは、交渉に失敗した状態だ。交渉の定義のひとつは、お互いが納得できる合意を目指して話し合うということである。カスタマイズ就業の交渉の目指すところは、地域社会に根ざしたビジネスで競争的賃金を対価とする「本物の仕事」を成立させることである⁶⁸⁾。

雇用主との交渉の鍵は、お互いの利益である。部分修正されたり、新たに創出された仕事は（支援を受けながら）従業員によって順調にやり遂げられなければならないし、会社の雇用ニーズにも適合しなければならない。

(2) まず企業にとってのメリットを示す

交渉の対象となる仕事を求職者がこなせるかどうか雇用主が疑問をもたずにすむよう、本人の強みや興味を本人に代わってどのように伝えたらよいかを理解しておく。例えば、雇用主は以下の点でメリットが得られる⁴⁵⁾。なお、仕事内容のカスタマイズは、あくまでも雇用主に対する本人の貢献に焦点をおいている。他の求職者と比較して、競争させてはいけない。

①費用の削減（雇用主のお金の節約）

障害者雇用率を未達成で支払っている費用、税金の控除の可能性、求人募集のコスト、新入社員受け入れの準備のためのコストなどを解消したり、軽減できる可能性はないか。

②経費の節約

雇用主が販売スタッフに年間500万円を支払っているのに、彼らに営業／広告用の材料の梱包作業や契約書を綴じる作業を要求するだろうか。コピーを取らせたり、売掛金や買掛金の記帳や整理をさせたりするために会計士に800万円を支払うだろうか。

③収益の増加（より多く稼ぐ）

手順全体にアプローチするための、より優れた方法はないのか。事務職を多少支援することで解消できる、仕事の停滞は存在しないか。仕事が適時にやり遂げられずに、他の従業員が自分たちの仕事をこなす能力に影響を与えていないか。書類受けが一番乱雑な場所を探してみようか。

④負担のかかりすぎる部署の支援

給与が年間 350 万円の従業員に、時間をもっと有効活用させることはできないだろうか。細々した仕事全部をやり遂げるために残業しないといけないのは誰か。従業員が週末まで働く必要があるだろうか。

⑤従業員の士気と仕事の満足度の向上

自分たちの興味や技量レベルに適合する任務で仕事をするほうが従業員もずっと楽しいし、生産性も高まる。満足している生産的な従業員は長く留まってくれる。既存従業員の定着は、雇用主にとって新規スタッフの訓練費用が少なく済むことを意味する。

⑥サービスの拡大や改善

新たな顧客を獲得するためサービス地域を拡大したり、顧客サービスを改善する方法はないか。より多くの依頼人や顧客を対象を広げるための会社の能力を改善したり、既存顧客のニーズにより迅速に応えることで、収益を生み出す職務を作ることができないか。求職者は第二言語（ASL=手話を含む）を話せるだろうか。雇用主はそれを活用して、これまで効果的に対応できなかった地域にサービスを拡大できないだろうか。

（3）提案書による交渉事項の明確化

雇用主によっては、求職者がどんな任務をこなす予定なのか、給与と勤務時間、それに雇用主が彼らを採用することがなぜ良いことなのかの理由を含めた、正式な書面による提案書の作成を必要とする場合もあるだろう¹⁷⁾。仮提案書には、求職者のスキルと雇用主のメリットを記載する。雇用主は仮提案書をそのまま受理する場合もあれば、変更を求めたり、受け取りを拒否する場合もある。最初の提案書が受理されなかった場合は、話し合いを通じて、雇用主と求職者の双方が満足のかよく提案書に変更することも可能である。

就業専門家などの交渉人は、雇用主と協力して、職務の再構成により求職者の興味と能力に合った新しい仕事を作り出す場合もある。あるいは、仕事のスケジュールを変えたり、仕事のやり方を変えるなどして、既存の職務に色々な方向から変更を加えるやり方もある。また、職場でどのような配慮や支援が必要かを話し合うことも交渉に含まれる⁶⁸⁾。

交渉のポイントには、以下のような点が挙げられる。

- 職務内容にリストアップされた、その仕事の責任内容について
- 該当する職種の勤務時間帯や時間、就労場所について
- 求職者が必要とする支援戦略及び監督体制について
- 期待する生産性と成果について

VI-6. 雇用主との交渉での留意事項

交渉は、コミュニケーションの洗練された形態である⁶⁸⁾。企業社会へのマーケティングにおいても、企業関係者とのコミュニケーション・スキルは重要であるが、交渉場面では、あなたはコミュニケーションの相手、つまり、雇用主の言葉を使い、その考えを理解することが前提になる。

(1) 共通の言語またはビジネス用語で話す²⁷⁾

福祉関係の専門用語は全部排除する。福祉事業の分野は何事につけても略語や「内輪」言葉に満ちている。相手が理解できる言葉で話をしなければならない。求職者については、履歴書や応募書類などで使われる用語や語句を使用し、面接や説明の際には、求人広告や職務記述書で使われる用語を使用する。サービスの提供及び雇用主との個人的な接触の際は、相手のリードに任せ、相手の言うことを良く聴いて、相手に合わせる必要がある。

(2) プロとしてのアプローチ²⁷⁾

支援組織または求職者は、自信と能力が相手に伝わるようにする必要があるが、その能力は買手のニーズに見合う能力でなければならない。やはり、福祉事業や社会奉仕のスタッフとしての意識は、事務所に残しておくべきだ。支援者自らが企業社会の人間へと転換する必要がある。

(3) 採否の決定者との交渉²⁷⁾

見当違いの人と交渉することぐらい時間の無駄はない。誰が採用の決定権を握っているのかを突き止めて、その人間と交渉しなければならない。人事部のスタッフと交渉する就業専門家がよく見受けられる。多くの組織において、人事部のスタッフは応募書類の選別係であり、最終的な採用書類を処理したり、従業員ファイルや研修制度を管理するのが仕事である。つまり、彼らは実際に採用の決定を下す担当者ではない。「決定」権限を持つのは、会社の所有者や管理職、直接の上司、そしてときには人事部の人間であることもある。正しい担当者を突き止めるため、いくつかの階層を辿らなければならないこともある。

(4) 適切な約束の実行²⁷⁾

自分がやると請合ったことは、約束した時期までに確実に実行するようにしなければならない。相手が誰であるかを問わず、支援者は能力と信頼性を発揮しなければならない。購入者候補、すなわち雇用主に対して「〇〇を金曜日までに集めます」と約束した以上は、金曜日までにそれを相手に提示する。それを怠ってしまうと信頼を損ねるだけでなく、採用の機会さえ失いかねない。

(5) 控えめの約束と約束以上の実行

顧客サービスとは顧客を喜ばせることだが、それは相手が聞きたいことを言ってあげることだと考えている人が多いようだ。そのため、後になってできないにもかかわらず、顧客との交渉で相手に喜んで貰うためなら何でも口にしてしまう人がいる。とんでもない間違いである。これは、全くでたらめなの

を承知しながら、「学校ではうまくやってるよ。宿題の点数は良いし、テストでも良い点を取ってるよ」と両親に告げることで、束の間だけいいところを見せようとする子供と変わらない。そんなことをしても通信簿は後からやってくる。実行できる自信があることについてだけ約束し、約束以上のことを実行する²⁷⁾ように心掛けなければならない。前出の例で言うと、雇用主に対して「〇〇を金曜日までに集めます」と約束した以上は、金曜日までにそれを相手に提示するのは当然のことだが、それを木曜日に提示すると期待以上の効果が挙げられる。

(6) 聞き上手になる⁶⁸⁾

交渉は聞き上手でなければならない。雇用主と面談するときは、相手の発言に集中する。次の質問を考えている自分の心の声を消して、相手の話にしっかりと耳を傾ける。相手の話に全神経を集中していると、顔の表情や声の調子など、大事な手がかりとなる言葉以外の重要なメッセージを見逃さずにすむ。

聞いた内容を確認することも効果的である。例えば「仰ることは……ということでしょうか？」「……であるとお伺いいたしましたが、そのようにお考えということですね」などと確認する。このような聞き手の積極的な態度が理解を促進する。相手の側も、自分の話を聞き、受け入れ、尊重してくれていると確信がもてる。前向きに話を聞く能力が、率直で継続的な交渉の支えとなる。

(7) 雇用主の不安や心配への対処⁶⁸⁾

面談を進めていく中で、就業専門家は、企業のニーズや交渉に消極的な理由についてさらによく知る必要がある。この場合、雇用主の本音を「読み取り」、拒否反応を打開することが成功へのカギとなる。就業専門家は雇用主の典型的な不安を熟知し、これに対応できなければならない。雇用主の不安材料の例として、「この費用は当社が負担するのか？ この支援機関は約束どおりの支援を提供してくれるのか？ 本人は本当にその仕事ができるのか？」などが挙げられる。

障害がある人の雇用に成功している他社の事例を紹介することで、これらの不安は解消されるだろう。そのような雇用主にはあらかじめ、参考事例として名前を挙げてよいか確認しておこう。また、必要な配慮と雇用主に開示すべき情報についても、求職者とあらかじめ打ち合わせしておく。

(8) 非言語的メッセージ⁶⁸⁾

バーバル（言語による）メッセージは確かに両者の関係に影響するが、雰囲気を作り出すメッセージの多くはノンバーバル（非言語）である。ノンバーバル・コミュニケーションは、態度や感情を明らかにする。それは、両交渉人との距離、感触、身体の向きや姿勢、顔や目の表情、動き、声の特徴、服装、物理的環境などから発せられるさまざまなメッセージからなる。ノンバーバル・メッセージを読み取ることは、雇用主の考え方を解釈する上で重要だ。

就業専門家は、自分のボディランゲージから発せられるメッセージについても考慮しなければならない。例えば、正面を向いて座り、やや身を乗り出して話すときは、自信と興味があることを示す。目のコミュニケーションもメッセージのひとつである。まじめな表情で視線をこちらに向けた場合は、明らかに興味があるというメッセージとして伝わる。と同時に、目線をそらされたら、関心がないということかもしれない。

VI-7. 能力の説明と障害の開示

障害が外から明らかであるかどうかにかかわらず、職務の個別化など仕事上の配慮を必要とする求職者は、障害を開示する心づもりでいるべきである。しかし、就業のカスタマイズは、求職者がその企業に提供できる本人固有の貢献がその出発点であって、慈善や障害という視点から始めるべきでない⁶⁹⁾。したがって、開示の問題は、障害の開示の可否の問題ではなく、いかに雇用主に正しい理解を促進し、必要な職場内支援を実施できるようにするかという、コミュニケーションの問題である。障害による機能上の制約について説明するときは、一般名称で障害名を説明するのではなく、求職者が得意なことや、機能上の制約とそのための対応策、個人生活における経験などを話題の中心にしよう。

(1) 仕事のパフォーマンスに焦点をおいた前向きな説明

障害に関する情報は、職務のパフォーマンスと関係づけ、前向きな方法で開示されなければならない。より多くの情報を前向きに共有すればするほど、そして雇用主が障害のある求職者の能力を自分の目で確認すればするほど、職務のカスタマイズはより容易に進展する可能性が高い。

職場支援や独創的な職務構成、支援機関による職場支援や改善提案などのサービスにより、この求職者がいかに職務の機能を問題なく果たすことができるかを説明する⁶⁹⁾。ここから求職者の個人的な強みや才能がもたらす雇用主のメリットへと話し合いが展開していき、職務内容のカスタマイズへの扉が開かれる。

- 「〇〇さんは、日課に変更がある場合、それを具体的に紙に書いて指示していただけると、スムーズに対応できます」と提案する以上に、「〇〇さんは、日課に変更がある場合は前もってご連絡いただき、必要なスケジュールの変更を紙に書き留めさせてもらえれば、すぐに対応できます」などの切り出しの方が有効である⁶⁹⁾。
- 「〇〇さんは、学校に在籍中にクッキー製造の現地訓練を受けました。ジョブコーチの指導を受け、クッキーとマドレーヌの焼き方を覚えました。ここに責任者からの推薦状がありますが、彼女は非常に優秀であったと示されています」という具合で紹介しよう⁶⁹⁾。

(2) 職業上の問題の解決策をあらかじめ検討しておく

有能な個別代理人であるためには、求職者の能力と職場で必要と思われる配慮について熟知していなければならない。求職者は、必要な支援を前もって検討し、面接の際にそうした情報を揃えておくなどして、職場に適切な援助があればさまざまな作業を遂行できることを説明できるよう十分に準備しておく。解決策を伴わずに障害を開示した場合、無意識のうちに特定の職種から排除されたり、就職差別につながる可能性がある。

これにより就業専門家は、話し合いの焦点を本人の能力と、作業分担を支障なくこなすための解決策に絞ることができる。

- 「彼女は運転免許をもっていますが、公共の交通機関は使えます。ただし、利用できる時間は午前10時から午後5時までです」「週末も、家族が車で送ってくれるので勤務可能です」と添えるのも効果的だ⁶⁹⁾。
- 「〇〇さんにはジョブコーチが仕事に付き添い、御社の通常の新入社員用の研修では網羅されてい

ない技能訓練を追加的に提供します。コーチは御社の水準に沿った職務のやり方を自ら実習しながら、その職務が確実に完了するよう配慮します。〇〇さんが仕事を覚えたら、ジョブコーチは職場から徐々に距離を置くようにします。しかし、何かお困りのときは、いつでもご相談に応じます⁶⁹⁾」

(3) 病気や障害それ自体の説明を避ける

雇用主に「外傷性脳損傷」「脳性麻痺」「精神障害」「躁鬱病」などの名称や診断内容を伝えるだけでは、雇用主をかえって混乱させてしまう。情報不足の場合、人は通常最悪のケースを想像する。そのためこれらを説明しても、雇用主がいったい何を想像しているのかは全く見当がつかない。また、職務について交渉しようとした雇用主の前向きな姿勢に水をさす結果にもなる。

このようなアプローチが裏目に出て、雇用主が求職者について邪推し始めることもある。そのような場合、情報を隠して、相手の疑念を生み、無用な心配を抱かせるより、正直で率直なアプローチの方が通常はうまくいく。個別代理人は、求職者の承諾を得たうえで、障害の種類を端的に明らかにするのが最善だろう。ただし、その後すぐに求職者の長所と職場に提供できる貢献について話し合いを展開していく。このようなアプローチの方が、「いいえ、それについてはお話できません」などと答えるより、より良い成果が得られる可能性が高い⁶⁹⁾。

- 「〇〇さんは自閉症です。このため、彼女は複雑な指示を口頭で与えられると理解できません」と切り出し、仕事を達成するのに必要な配慮や変更について続ける。「つまり、〇〇さんが御社にとってパフォーマンスの高い従業員となるには、特別な支援が必要なのです。ご採用の折には、〇〇さんに新しいスキルを指導するよう訓練を受けたジョブコーチが職場に付き添い、実地に技能訓練をいたします」⁶⁹⁾。

(4) いつでも開示できる準備をしておく

求職者またはその個別代理人は、雇用主候補に対し、いつ、どのように障害内容を伝えるかを計画し、必要な援助について相談できるよう準備しておかなければならない。就職後の支援だけでなく、職探し中など、支援や配慮が必要になったり、話題になったりする状況では、いつでも適切に開示できるように準備をしておく必要がある。

就職面接などの特殊な条件で支援が必要になることもある。求職者が言語でコミュニケーションができない場合、面接時に本人が答えられるような質問（の仕方）を雇用主に提案するなどして雇用主に準備をしてもらおう。もし、求職者が雇用主とアイコンタクトができないようならば、雇用主が否定的な判断をしないよう、次のようなコメントをしてみるとよい。「お知らせしておきたいのですが、〇〇さんは働いた経験がなく、面接のときには無関心に見えるかもしれません。初対面の人に対しては無口ですが、2回目にはだんだんと打ち解けるようになり、雇っていただいた折には、職務をきちんと果たすことができますはずです」。認知障害がある求職者の場合、求人応募の補助に雇用専門家が付き添うことを明らかにすれば、雇用主にとっても心構えが整う。求職者の外見が独特である場合は、その情報を雇用主に前向きに開示する方法を相談しておく。「〇〇さんは自動車事故に遭ったことを（雇用主の）あなたに伝えてほしいと言いました。事故が原因で左目から口にかけて大きな傷ができてしまったのです。しかし、このことは職務の本質的な機能を遂行する彼女の視力や能力に一切影響しないと本人が保証しております」⁶⁹⁾。

VI-8. 障害開示と個人情報保護

職場で適切な配慮が得られるかどうかは、多くの場合、本人が障害に関連したニーズをいかに開示するかによって決まる⁶⁹⁾。しかし、障害の開示は、障害がある人たちとその求職を支援する人たちにとって、不安や懸念の大きな原因となりうる。障害についての情報は秘密であり、本人の同意なしでは他人に開示することはできない。中には障害を開示することに気さくな人もいるが、開示をしたくないという人もいる。秘密保持は、とくに就職支援に関連して注意を要する問題になる²⁷⁾。

(1) 障害の開示の目的⁶⁹⁾

障害の開示の目的は、雇用主の信頼を獲得し、懸念を排除し、可能な職務の探索から交渉の検討、面接、求職者の採用へと、雇用プロセスを次のステップに展開させていくことである。個別代理人と障害を開示する本人は、開示の目的と望ましい成果を明確にしておく必要がある。こうすることで、明確な目的を頭に入れながら、適切な相手に、時宜を得て、適切な方法で開示することができる。

①雇用主の信頼を獲得し、懸念を排除するため

求職者に個別代理人や就業専門家が付き添って交渉の手助けをしている場合は、雇用主は、なぜこのようなアプローチを採用しているのかと質問を投げかけてくるだろう。障害の情報が当初は公表されず、後日に明らかになった場合、雇用主は騙されたり、誤情報を与えられた気がするだろう。求職者が固有の強みや配慮のニーズを明確にすれば、求職者が交渉を通して「ベストマッチ」を探している状況に、雇用主も充分納得がいく。こうした個別的なアプローチがきっかけで、別の職場で実現できる職務設計の発想が生まれるかもしれない。

例えば、精神障害がある人が、診察のため平日に定期的に仕事を抜ける必要があるとする。もし、フレックスで週 40 時間勤務を希望するならば、障害を開示した方が得策である。また、どのような配慮があれば、交渉による職務を求職者がきちんと遂行できるかを説明することも必要だ。しかし、診断内容や服用している薬の種類など、治療に関する詳細を提供する必要はない。この例では、もし求職者が障害を開示せずに何回も外出許可を求めたなら、雇用主は、求職者の仕事ぶりについて、配慮が要求された場合とは異なる態度を示しただろう。

②事業主や同僚の障害への誤解や偏見を正すため

外見からわかる障害のある求職者は、誤解を受けたりレッテルを貼られないよう雇用主に障害について説明しておくことよいだろう。だれしも仕事に対して何らかの制約はあるものだが、目に見える障害がある人は、ただそれだけで仕事ができないと判断されがちである。あるいは同僚の好奇心や無用な心配を排除するため障害を開示してもよい。開示をきっかけに、障害とその影響について周囲の人たちを啓蒙することもできる。

③企業の障害関連サービスや支援を最大限に活用するため

開示は、企業の障害関連サービスや支援について詳しく知る機会にもなる。障害を開示することで、求職者とその代理人は、その企業の雇用や人事方針、業務及び既存の職務について具体的な情報を得ることができる。こうした情報は、求職者の特性に合った具体的な職務や雇用の機会があるかどうかを判断する材料となり、あらかじめその職務に必要な配慮について考えることができる。既存の仕事に適さない場合でも、こうした情報を元に、求職者のために交渉を通して仕事を新たに作り出す方法を探ることができる。

(2) 個人情報保護のための手続き

開示については、企業と初めて接触する前に、求職者やその後見人と相談しておこう。そして求職者とその個別代理人は、「何を話すか」「だれが雇用主にその情報を提供するか」を決めておいた方がよい。可能な場合は常に、求職者のニーズを雇用主に明らかにする責任は、求職者自身が負うべき⁶⁹⁾であり、開示の承諾と開示する内容については書面化しておくことが望ましい。

①本人固有の情報は許可を得たうえでのみ使用する²⁷⁾

これは当たり前の方針である。当然ながら、本人の同意なしに障害についての情報を他人に伝えることはできない。

②同意は書面で取り付ける

同意は書面で取り付ける必要がある。情報開示の同意を得るための書式を、支援機関は用意しておく。あなたが何をどういう目的で開示するつもりなのかを本人に理解してもらわなければならない。開示する唯一本当の理由は、配慮と支援を充実させることにある²⁷⁾。雇用主に障害について伝えない場合に生じる交渉上の制限を、支援者は本人に伝えることが重要である。ガイドラインを遵守するとともに開示について決断を下すのは、最終的には本人であることも忘れてはならない。それは求職者が決定することであり、決定は書面で確認する必要がある。

③必要なことだけを開示する

開示する場合でも、就業専門家または個別代理人としては、機会を得て、面接を行い、本人を採用し配慮を図ってもらうのに必要なことだけを開示しなければならない。許可されているからという理由だけで、知っていることを全部話していいということにはならない²⁷⁾。配慮のために必要なら、もちろん開示する必要があるが、そうでなければ事業主のところに行って、「こちらは〇〇さんです。彼が経験するかもしれないし、あなたが見るかもしれない副作用についてお話しさせてください」と言うのは余りにも不適切だ。しばしば、情報が多過ぎたり、説明の仕方が稚拙であったりすることが話を駄目にすることがある。情報は建設的な方法で伝え、絶えず能力及び職場での価値に重点を置き、必要な配慮を得られるために協力しあうこと²⁷⁾が必要だ。

④求職者が自ら開示するのを支援する²⁷⁾

求職者が自分で雇用主に開示しようとする場合、仕事に対して障害がどのように影響し、どのような配慮が必要になるかについて話し合うための準備をさせる必要がある。面接の前または開示が差し迫っているときには何を話し、どう対応するかを検討し、その練習をすることが常に最善である。求職者には自分の能力と価値に絶えず重点を置き、必要なことだけを開示できるように支援する。開示プロセスにおいて支援が必要になる人もいるはずだ。求職者と一緒にどのような支援が必要かを話し合っ、その手配をするようにする。

VI-9. 自営と起業

自営と起業は、究極のカスタマイズである。企業への貢献ではなく、直接的に社会への貢献を検討する必要があるが、仕事内容や支援のカスタマイズの原則は同じである。

(1) 3C（顧客、競争相手、能力）の調査

事業計画で取り組む大きな要素には、3つのCがある²⁹⁾。

①顧客（Customers）

書店のビジネスコーナーには、販売マーケティングや顧客の絞り込みに関する情報があふれている。例えば、ペットフードを販売するつもりなら、ペットを飼っている人たちが顧客である。実際にペットフードを売りに行ける流通ネットワークがない場合には、ペットフード販売店が顧客かもしれない。顧客の要求のすべてに答えきれていないペットフード・メーカーに売り込むという手もある。最終顧客を明確にすることによって、製品の販売方法を調べる方法が数多くある。

②競争相手（Competitors）

ほかに誰がこれを作っているか。彼らがやっていないことは何か。自分たちの事業に何か付加価値を与えることのできる方法があるかどうかを調べる必要がある。例えば、近くに朝早くから開いている飲食店がないとすれば、早朝から営業する喫茶店を開店し、モーニングサービスを提供することで、通勤通学の顧客を獲得することができる。その代わりに、夕方前には閉店すれば、勤務時間の負担を軽減できる。競争相手がしていないことを調べるだけで、いろいろな意味で競争相手を無視することができる。

③自分たちの能力（Capabilities）

すなわち、合法的にどれだけ生産できるか。事業を自宅のキッチン程度にしか大きくすることを望んでいない場合、生産能力は限られてくる。「私たちの能力では3種類しか作れない。6種類も揃えたら利益を上げることができない」。これが「能力」の意味である。この商品でどこまで行けるか。どこまで宣伝できるか。そして1日にどれだけ作り、どれだけ販売できるか。それを現実的に描写する必要がある。拡張なら後からできる。

(2) マーケティング戦略

①価格・商品／サービス数の調査

人々はどのくらい払う余裕があるか。何種類の商品／サービスを用意する必要があるか。たとえ同じメーカーの製品でも、人々は品ぞろえを求めるときがある。低価格品の購入者もいれば、高価格品の購入者もいる。どこで、いくらで売ることができるか判断しなければならない。

②販売方法

流通とは、誰かと卸売契約を結ぶことや、ショッピングセンターで商品を販売することを意味する。流通に関しては、販売員を雇って商品を売りに行かせてもよい。インターネット販売を検討してみてもよい。住民が300人の町なら、あっという間に市場が枯渇してしまうだろう。それならば、地域の他の3つの小さな町に商品を売る方法を調べたほうがよい。その方法を徹底的に検討する。

③販売促進²⁹⁾

自分たちの商品／サービスをどのように販売・宣伝するかを考える。口コミで販売するか。広告予算

はあるか。活字メディアに広告を出すか、それともラジオやテレビで宣伝するか。印刷広告や口コミ、ネットワーク作り、地元の商工会議所への加入などは、最善の販売促進手段になることがある。公共広告に出したり、地域新聞で取り上げてもらう、ちらしを作成するなど、低価格で小企業を宣伝する方法はいろいろある。

(3) 必要な支援

①援助付き自営

事業運営に当たっては、多くの人たちが援助付き雇用やジョブコーチ支援に似たさまざまな支援を必要とする。訓練、支援戦略、支援機器も同じである。資格の取得が必要な場合は、通信教育や専門学校に通うための支援が必要になる。その他、商品を展示するためのインターネットへの接続の仕方やデジタルカメラの使い方、あるいは、商品を売りに行くための車の購入を支援するなどがある。

②資格取得や訓練³¹⁾

事業の所有者候補のための訓練が不可欠な場合がある。これには溶接の認定書や調理士免許の取得など、事業における商品やサービスの生産に要求される技量を磨くための訓練が含まれる。また、訓練には事業経営のためのクラスに参加することも含まれる。そうしたクラスは、読み書きができない人でも供給業者、顧客、指導者の候補と会う機会など、人脈作りの機会を提供してくれるので、利益を得ることができるだろう。支援スタッフも参加して利益を得ることができる。

③家族支援の活用³¹⁾

小規模事業では家族支援が伝統的に行われており、可能な限り利用すべきである。家族による参加は、融資や現金贈与、交通、生産活動の支援、人脈作り、事業場所の提供、帳簿などの形態を取る。

④さまざまな融資制度等

小規模事業のための資金は、多くの財源を利用することができる。資格があり返済する能力があれば、障害の有無に関係なく、さまざまな融資制度が全国に存在する。自分の地域のウェブサイトやインターネット、人脈を活用して利用可能な制度をリストアップしておく。

(4) パートナー³¹⁾

必要なときに製品を入手できるように、しっかりした供給業者とのつながりが必要となる。喫茶店を経営している場合、サンドイッチに使うパンを購入する地元のパン屋のオープンが1日おきに故障していれば、それは望ましい状況ではない。供給業者といっしょに適切な値段、適切な納品を確立する必要がある。事業を始める前に、それらをじっくり考える必要があるが、事業を実施しながら新しい関係を築くことも可能である。また、アクシデントが発生して製品や供給品が届かない場合に備えて、緊急時対策も検討しておかなければならない。

(5) 財務計画： 損益分岐点分析

最後に、財政的な問題に目を向ける。この事業にいくらつぎ込まなければならないか。他の誰かが資金を出してくれるか。どんな資産を投入するか。ここで投資家を探すか。どのような融資制度を利用できるか。お金を借りたいか。簡単なキャッシュフロー予測を実施してみる。そして、簡単な損益分岐点分析も行う。収入が支出を超えて、利益が出始めるのはどの時点なのかを調べる³¹⁾。そのためには事前に価格と販売数、経費などを入念に検討し、一日及び月々の売り上げを予測することが重要である。

カスタマイズ就業の支援例

企業の利益増加につながったカスタマイズ就業の例

～ジョブカービング～

大手デパートでの新商品の積み下ろしと再梱包の仕事を獲得した男性、スコット⁵⁶⁾ [デパートでの商品配送係]

個別代理人シャイナは、ある大手デパートに数回にわたり情報収集の面談に出向いた。その後、このデパートは障害のあるスコットを雇い入れた。シャイナは、商品配送の新しい方法を交渉したのだ。従来は店員が新商品の積み下ろしと再梱包を担当していたが、スコットならこの作業がこなせると彼女は提案した。こうしてカスタマイズされた職務により、手の空いた店員はゆっくりと顧客に対応することができ、売り上げ増加につながった。

～職務再構成～

大手不動産企業での事務補助の仕事を獲得した男性、ホセ⁵⁶⁾ [不動産企業での事務補助]

ある大手不動産企業は、集中ファイリング室の管理支援業務を再編することで、取引の処理に要していた時間を短縮することに成功した。管理支援業務のある特定の作業課題を、障害がある求職者であるホセに担当させたのだ。彼のスキルと仕事上の興味に合わせて仕事が調整され、彼の職務にはパッケージの配達、ファックス、提供物件のファイル作成、担当のアカウントマネージャーへの物件の転送、封筒の並べ替え、ファイリングなどが含まれた。これによって、同僚は他のより煩雑な作業に手が回るようになった。結果として、不動産売買手続きが以前よりはるかに短時間で完了できるようになり、売買取引件数も増え、一件あたりの利益も増加した。

常勤雇用を獲得した認知障害のある青年、ピーター⁷⁰⁾ [不動産買取会社での事務補助]

ピーターは国際的な不動産買取会社で働いていて、同社の業務から選び取られたさまざまな任務をこなしている。それらの任務にはコピー作成、部署間の文書配達、文書の照合、一般的な事務職の補助が含まれる。この任務のおかげで、他の従業員は自らの仕事をより迅速にやり遂げることができるようになった。さらに、同社も取引の処理にかかる時間を削減できた結果、利益も上がり、ピーターの非常勤の仕事はまもなく常勤になった。彼は正規の給与を稼ぎ、会社の健康保険その他の給付を受けるようになり、もはや追加的所得保障の受給者ではなくなった。

企業のコスト削減につながったカスタマイズ就業の例

～職務創出～

劇場で働くことが夢である女性、マリア⁵⁶⁾ [劇場経営企業での事務職]

支援計画の策定中に、マリアは映画館で働くことが夢だと語った。彼女の個別代理人は、仕事の季節的変動に対応するため、人件費の高い臨時社員を雇った映画館経営企業があることを知った。そこで、個別代理人は、適宜複数の部門間を移動する事務職の創出を交渉した。これなら人件費の高い臨時社員を雇わずにすむ。結果的に、その企業はコスト削減に成功し、マリアは興味のある分野で就労の機会を得ることができた。

同僚の仕事の効率が上がったカスタマイズ就業の例

～支援機器(AT)の活用～

中等学校を特殊教育クラスで過ごした女性、アンジェラ⁷⁰⁾ [企業でのデータ入力]

アンジェラは、活発なオフィス環境で働くことを切に望んでいた。雇用専門家の支援を受け、いくつかのデータベースの更新作業について人材を求めている会社で、彼女は仕事を見つけた。運動障害のため入力作業が制限されることから、少ないキーストロークでも迅速にデータを入力できるようにコンピュータのマクロが導入された。キーボードでの入力作業の改善に目を留めた会社では、他のデータ入力担当社員のコンピュータにも同じマクロを導入することにした。同僚からは部署の仕事を迅速化してくれた女性として知られ、アンジェラは部署のチームでも欠かせない存在になっている。

～ジョブカービング～

手先が器用な男性、ニック⁶⁶⁾ [レストランでの銀食器研磨係]

ニックは細かい作業が好きで、レストランで働くことを希望していた。雇用専門家のレイチェルはレストランでの職場見学の際、ダイニングルームとキッチンの銀食器のほとんどが曇っていることに気づいた。監督者のジョンソン氏と話しているときに、彼女は何気ないそぶりで、銀食器の手入れは誰が担当しているのか尋ねると、「それは共同責任で、皿洗い係やウエートレスが『休憩時間』に磨いている」と彼は答えた。

レイチェルはここでチャンスの到来に気づき、この種の仕事に興味を持ちそうな人を知っていることを伝え、もっと時間をかけてウエートレスと皿洗い係のポストのことを知りたいと頼んだ。その後、その仕事に興味を示したニックと一緒に、彼女は雇用案を作成した。ジョンソン氏は提案書に目を通し、この案がどのようにレストランに利益を与えてくれるか検討した。銀食器はいつもきれいで、スタッフはそれまで遂行していなかった他の付随的な職務を果たせるようになるだろう。彼は、銀食器研磨係を雇うことは業務上、道理にかなっていると判断した。そして、この重要でない職務は皿洗い係とウエートレス両方の職務記述書から削除され、銀食器研磨係の仕事が設けられた。この例では、監督者との面談や職場見学から、過大な仕事量や企業が優先事項と考えていないために定期的な実施・遂行されていない職務が明らかとなり、いくつかのポストの任務を組み合わせる新しい仕事が創出された。

オフィス勤務とビジネススーツに憧れる男性、ジョン³⁵⁾ [企業での事務補助]

ジョンはオフィスで働き、賃金をもらい、ビジネススーツを着たいと思っていた。そこで、ある受付の女性から、彼女の主要な職務である「電話対応」に支障をきたしていたその他の職務を、ジョンの仕事として分けてもらえるよう交渉した。ジョンが売上バインダーの整理を彼女に代わって引き受けたので、この受付の女性は、本来の職務をより効率的に果たすことができた。ジョンの能力に合った生産性基準を設定し、雇用主も交渉プロセスにおいてこの基準に合意した。ジョンは最低賃金と職を得たことで、地域にて充実感を得ることができた。ジョンの興味と能力をベースに職務を交渉すること、達成可能な業務基準を設定すること、個人のニーズに合った援助やサービスをカスタマイズして提供することが、雇用成果を成功に導くカギである。

VI ぴったりの仕事をつくる

～職務再構成～

接客業が好きで歯科医院での仕事を希望する女性、ケイト²⁷⁾ [歯科医院での事務補助]

ケイトは、お客さんになっことりして貰うのが好きだという理由から、歯科医院で働くことを希望していた。彼女は歯科医のアシスタントとして働くことを強く希望していたが、身体的に精密さが要求される仕事は処理できなかった。作業分析から、彼女の第一の情熱は患者相手に仕事をするこことで、使用される道具や装置に対する誠実な興味にそれが伴っていたことが判明した。

地元の歯科矯正院での観察と職務分析により、数名の従業員の任務の中から新たな働き口となるような、彼女の興味に沿ったいくつかの仕事が明らかになった。新しい職務には、歯科矯正医のアシスタント 8 名から、患者間の治療区域の清掃、器具の消毒、診療台の隣の各ユニットに備品を揃える任務が選出された。患者を迎え、椅子にかけさせる任務は受付から引き継ぎ、待合室と受付で毎月の贈答品（医院の連絡先情報が表示されているペンや鉛筆、歯ブラシなど）を配ったり、電話で患者に予約を確認する任務は事務職の従業員から引き継いでいた。そのようにして作り出された仕事により、彼女は診療区域で働いたり、器具を扱ったり、すべての患者と個人的に接触できるようになった。当の医院でも他のスタッフを他業務に振り分けられるので利益を得ることになった。アシスタントたちは 1 日より多くの患者に対応できるようになり、受付担当は予約の記帳と電話の対応に、事務職担当は保険の請求処理や請求業務、料金徴収に専念できるようになった。

多様な資金基盤を活用したカスタマイズ就業の例

～職務創出～

車と洗車に興味がある青年、リチャード⁷⁾ [車のカーペット・クリーニング業]

リチャードは、車と洗車に興味を示していた。そこで、地域内の新しい洗車企業を相手にカスタマイズ就業の取決めを交渉した。この企業は、車のカーペットを徹底してきれいにする器具があれば業務成果があがると考えていた。リチャードは、自分の個別訓練口座を使ってカーペットの掃除に必要な器具を購入し、この資源を職場に持参することにした。また、職業リハビリテーションと地元の知的障害支援機関からの資金を融合して、彼の訓練費と支援費に充てることができた。

発達障害があり、長期間を授産施設で過ごした男性、ケビン³¹⁾ [エンジン修理店でのエンジンの洗浄]

ケビンの発達障害と施設での挑発的な行動の評判が、地域雇用へのアクセスを制限するための正当な理由として使われていた。彼は、挑発的な行動がある者のための地域雇用に重点を置いた、州の発達障害委員会が出資するプロジェクトに組み込まれた。そこでは修理工になりたいというケビンの関心が明らかになったが、経験のない若者のための仕事はなかった。多くの試みが続いた後、地元の小さなエンジン修理店が、エンジンを分解し清掃する仕事への採用に同意した。事業主は従業員を望んでいなかったため、ケビンが分解と部品の洗浄を毎週行う企業内企業が作り出された。この補助的なサービスを運営するスペースと事業主から受ける修理工としての指導の見返りに、ケビンは稼ぎの中の少しの割合を店側に支払うことになった。職業リハビリテーションの支援、地元の発達障害支援機関からの一般資金の提供、SSA による PASS プランによって、ケビンには作業用の工具、仕事台、部品洗浄装置及び作業着が提供された。7 年後の現在、ケビンは週に 20～30 時間働き、そのサービスの対価として時給 30 ドルを請求している。

～自営～

子どもとコンピュータ関連の仕事に興味がある女性、サラ⁷⁾ [コンピュータ・インストラクター]

サラは、子どもとコンピュータを相手に働くことに興味を示していた。そこで、デイケアセンターとカスタマイズ就業を交渉し、コンピュータ室を立ち上げ、センターで未就園児にコンピュータ技能を教えることにした。デイケアセンターにはコンピュータ室の装置を購入する手段がなかったため、必要なパソコンは、地元のワンストップ・センターの個別訓練口座により購入した。さらに、在宅地域メディケイド・ウェーバーからは、就労訓練と継続的支援ニーズの支援資金が提供されることになった。そして、彼女がパソコンを所有することで、雇用主に価値ある資源をもたらした。支援資金の融合により、サラは就労目標を実現し、キャリアパスを確立した。

統合失調症を抱える男性、ジェイク³¹⁾ [室内装飾業]

ジェイクは室内装飾業を営む家庭で育った。彼はその仕事を知っており、細部に配慮して仕事をこなしていた。しかし、統合失調症による幻聴があり、その薬物治療のせいで集中力が奪われ、仕事に支障が生じていた。彼は一日に何回も休憩が必要で、夕方長時間働く余裕もなかった。そこで、ジェイクは連邦労働省の労働障害プロジェクトからの資金を利用して、自らの室内装飾業を開始した。その設備類は地域の職業リハビリテーション事務所が購入し、地域の精神医療センターから継続的なリハビリ支援を受けている。

本人の強みを最大限に考慮したカスタマイズ就業の例

～自営～

電動付き車椅子を使用する男性、ジェームズ⁷⁰⁾ [サンドイッチの配達業]

ジェームズとその家族、友人、教師を交えた何回かのミーティングから、就業のためのユニークな計画が浮上してきた。いつも気さくで社交的な人柄のジェームズが、たくさんの人と会うことのできる自分の会社を所有したいという望みを表明したときも驚きはなかった。小規模事業専門家の支援と家族の多くの意見を支えに、彼は仲間と大きなオフィスビルでサンドイッチの配達事業を旗揚げした。彼と彼の仲間は朝にサンドイッチを準備し、彼は電動機付きの車椅子でランチの時間帯にサンドイッチを配達している。売上の会計処理と預金もしながら、彼は自分の順調な事業に終日励んでいる。

テクノロジー分野に強みがある、精神障害を抱える女性、モリー³¹⁾ [モバイルコンピュータの修理業]

モリーは、彼女を担当する職業リハビリテーションカウンセラーとテクノロジー分野における関心を共有していて、カウンセラーがマイクロソフトの認定クラスのコミュニティカレッジで非常勤のコンピュータ・インストラクターとして働き出した。モリーは地元のコミュニティカレッジで非常勤のコンピュータ・インストラクターとして働き出したが、精神障害のためパニックに襲われ、持病の線維筋痛からくる疲労もあって、その仕事を失う結果となった。その後、地元の職業リハビリテーション事務所及び地元の SBDC（中小企業開発センター）アドバイザーを含む事業設計チームの支援を受け、彼女はモバイルコンピュータの修理業を開始することになった。これは、コンピュータとインターネットの基本的な技能の習得に興味のある退職者が増加している地域の支援を専門とする事業である。この事業はすぐに拡大し、地元の教会や市民クラブのニュースレターのフォーマットの整備・印刷を専門とするデスクトップ出版も手がけるようになった。

～正規ポスト～

フードサービス業界に多少の経験がある青年、ダニエル⁷⁰⁾ [食料品チェーン店でのパン製造職人]

高校の職業訓練プログラムのおかげで、ダニエルにはフードサービス業界に多少の経験があった。彼は卒業して間もなく、ファーストフード店での仕事を見つけてもらったものの、それを嫌がった。ダニエルの憧れの仕事はパン屋さんや菓子職人として働くことだった。そこで、彼の雇用専門家は、カフェテリアで別の仕事を探すことを支援したが、菓子を作る機会は一週のうちでもごく限られた部分でしかなかった。彼と雇用専門家は、彼の志望と好みにもっと合う仕事を探し続けた。強い意志を持って努力した結果、彼は現在、地元の食料品のチェーン店でパン製造職人として働いており、仕事にとっても満足している。簡単に見つけられる仕事で我慢するのではなく、彼は自分が選び、しかも常に望んでいた仕事に就いている。

ナチュラルサポートを促進したカスタマイズ就業の例

社交術が身についていなかった女性、ロンダ⁷⁰⁾ [企業での事務補助]

ロンダは事務職の補助として最初の仕事を開始したが、きわめて恥ずかしがり屋で、オフィスでの毎日の礼儀作法にも気付かなかった。そこで、雇用専門家の支援を受け、同僚の中から選ばれた、職場での社交術を指導する教育係が彼女に付けられることになった。その教育係はロンダに対し、周りからの合図を待たずに任務を開始する方法も教えた。まもなく、ロンダは自分の任務を開始するだけでなく、もっと仕事をくれるよう頼むようになった。この取組みが可能になったのは、彼女が同僚から受けた効果的な指導のおかげである。現在、彼女は非常に生産的で、作業チームでも尊重される一員になっている。