

Ⅶ 一人一人のための地域支援

Ⅶ 一人一人のための地域支援

カスタマイズ就業が適用される求職者は、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ことこそが、問題の本質であることが多い。ディスカバリーや職探しのプロセスでは、その人を見る焦点をなるべく障害などから外すことが重要であった。しかし、職が決まった時点で、その人の機能障害や病気などが職業に影響しないように、地域全体で支えていく必要がある。これまでは、障害や病気を原因として多くの人が就業支援サービス自体から排除されることもあったが、カスタマイズ就業では、保健・医療・福祉・労働が一致して「仕事についてからの継続的支援」に取り組む。その有効性は、多くの実証データによって裏付けられている。

Ⅶ－１．職業生活の最前線での問題把握

カスタマイズ就業における「職業評価」とは、検査室での検査などではなく、実際の職探しや職業生活の中で直面するさまざまな課題を個別のかつ継続的に把握することによる。就職や職業生活の継続における困難は、生活上の問題、医療上の問題、交友関係など、しばしば意外で予測しにくい要因によることが多いからである。また、就業支援と自立生活支援は、本人の立場からは一体的なものであり、課題の把握と対応も、制度や機関等の壁を超えて統合的である必要がある。

（１）職業生活の最前線での問題把握

障害がある人の職業での成功可能性や、仕事に就くときの課題をあらかじめ簡単な検査やチェックリストで知ることができればどんなに便利だろう。しかし、実際には、そのような簡単な方法はない。

①実際の職業生活場面での継続的な問題の把握

実際に就職活動を行いながら、課題を把握し対処する方法は、本人を支援するための優れた方法である。大まかな原則としては本人が一日に働く時間の長さを反映した評価を行うとよい。評価や就労前の活動が長引くのは仕事探しの作業にとってあまり価値はない。求職者をくり返し訓練する必要などない。

職業的な問題は、しばしば、就職に成功した後の、職業生活の継続の場面で発生する。就職直後の職場適応上の問題だけでなく、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問題は発生する。それらは、生活面の課題から派生したものであったり、キャリア発達の正常な反応であったり、と事前に予測することが困難なことが多い。したがって、職業的な課題は、実際の職業場面で継続のかつ個別に把握する必要がある。

②一般的な職業評価の落とし穴

一部の雇用専門家は、施設や支援機関の環境内に模擬のワークステーション（職場）を設定する誘惑に駆られることがあるかもしれない。その目的は、慣れた環境にしながら本人に仕事を「経験」させるというものだろう。

これがうまいやり方ではない理由はいくつもある。第一に、本人もそうした環境ならもっと気分が落ち着くかもしれないが、自然な職場環境での能力を反映するものではない。本人は本当の状況の下で騒音、ペース、仕事の課題、同僚などに対して、どのように反応するだろうか？ これをあなたの組織や他の職場以外の環境でシミュレートすることは、不可能に近い。本当の仕事の要求と同僚がいる本当の職場環境が必要なのである。そこで、職場と切り離して当人を評価しようというこれまでの落とし穴に陥らないようにしないといけない⁸⁶⁾。

また、漠然とした一般的な職業問題や支援ニーズを把握しようとすることは、求職者に対して過大な要求となり、そのような評価自体が一般就業への最大の障壁となる傾向があるので注意が必要である。

（２）就業支援と自立支援の統合

就業支援と自立支援は密接な関係にあり、統合的な支援が必要である。現在、我が国でも、障害者自立支援法により、各地域での自立支援計画の検討が進められている時期である。従来の福祉制度では、「社会的支援の継続によって生産性の高い就業が可能になる」という支援モデルは目新しいものであり、

現状ではさまざまな制度上の矛盾や不都合が起きる可能性がある。関係者との良好な関係をつくり、一つ一つ創造的に解決していくことが必要である。

①所得保障との関係

障害年金を受給している人にとって、就業によって所得が増えて年金の支給停止となることが、就業への意欲を妨げることがある。例えば我が国で、障害等級1級で2人世帯の場合、年間所得が約400万円を超えると年金額は半額（年額50万円の減額）になり、500万円を超えると全額停止（年額100万円の減額）となる。年間所得が400万円を超えない場合、あるいは、年間所得が550万円以上の場合には特に問題はないが、年間所得が400万～450万円、または、500万～550万円の場合には年間収入がそれぞれ400万未満、500万円未満よりも低くなることも起こりえる。

労働条件（労働時間や賃金等）について設定する際には、障害年金との関係で検討する必要がある。社会保険庁の障害年金の専門家に相談したり、既に働いている人に話を聞いたりするとよいだろう。

②医療補助との関係

継続的に医療を受けることが必要な人にとって、所得と医療費の自己負担上限額との関係もまた重要である。平成18年4月には自立支援医療費制度も開始された。これについても、管轄の社会保障の専門家を探し出して、資料を集め、個別に相談することに尽きる。

③医療・福祉のケースマネジメントとの連携

医療専門職の継続的なケースマネジメントとの連携はきわめて重要だ。例えば、就業後の精神障害の再燃の大きな原因は服薬の中止であることから、服薬の順守の指導や場合によっては薬の処方を変えるなどの医療的支援が就職後もきめ細かく実施される。また、障害がある人の退職理由の多くは、仕事とは関係のない、転居、人間関係、育児、交通などの理由によるため、期限を設けない生活面での支援も非常に重要になる。関係者の症状チェックリストや回覧日誌の活用などで、その人の支援に関わっているすべての関係者を1ページにまとめるなどの実践的方法もある。

④その他の生活基盤の変化への対応

就業によって、住居、交友関係、家族との関係等が変化することへの恐れや不安にもまた、適切に対処する必要がある。基本的には、就労によって、社会的接触の機会が広がることはあっても制限されることはないが、それを確実にするために、特別な支援が必要になることもある。また、地域企業に就職するからといって、作業所の友人との付き合いをあきらめる必要はない。職場外で友人との交流を図ることもできる。

友人を作る機会が重要ならば、雇用主との交渉の際に考慮するとよい。職場の雰囲気はそれぞれ異なる。例えば、親しみやすい人もいればそうでない人もいる。職場の社会的特徴と本人とがうまく合うことも、仕事のやり方を学ぶことに負けず劣らず重要なことである。職場の社風を把握するには、代理人が雇用主に質問し、職場が親しみやすく協力的かどうかを示す気配を探り出すことができる。例えば、従業員が楽しそうに仕事をしていれば、その職場は居心地がよいしといえるだろう。

次のような課題が職探しや就業継続に影響する可能性がある。

- 家族による就業への不安と反対
- 通勤や住居の課題
- 医療関係者による就業への反対や非協力
- 服薬の影響
- 家事や子育てと仕事の両立

Ⅶ-2. 職業準備モデルから援助付き雇用モデルへ

現在、障害のある人への就業支援には、基本的な考え方や実践が大きく異なる2つのモデルがある。一つは、一般就業するためには、医療的自立はもちろん、生活的自立が前提となり、さらに基本的労働習慣に関する準備性が整って初めて求職活動が可能になるという「職業準備モデル」であり、もう一つが、誰もが障害に拘らず職業的自立が可能であり、必要なのは職業生活に即した個別的支援であるという「援助付き雇用モデル」である。

この2つのモデルによる支援の違いは関係機関の連携の大きな障壁になり得るが、その解決は、実際の支援効果に基づく実証的な根拠に基づいて、本人中心の成果に焦点を当てた関係機関の共通の戦略を策定することである。そのような、関係機関で共有できる合理的な戦略については、関係者の継続的な話し合いや実践での試行錯誤から産み出すこともできるが、現在では、体系的な研究により、いくつかの「根拠に基づく実践」の指針が示されている。

(1) 「リカバリー」を支援する

専門家から見た「状態のよいこと」ではなく、障害を抱えた人が自分の体験として「快適な状態で、生きがいがある」と思えるようになることが重要だ。病気のケアや障害の訓練やリハビリが人生の目標ではなく、病気や障害を抱えながらもやりたいことになるべくチャレンジして、自分の限界と自分のできることを本人が学んでいくことに付き合っていくのが、支援者としての在り方である。

(2) 根拠に基づく援助付き雇用

精神障害の治療やケースマネジメントと就業支援の両立について、米国では既に1990年代から多様な支援方法の比較検討が行われ、成果のある実践を採用し、成果のない実践はこれまでの常識にかかわらず取りやめるという実証的なアプローチが重視されてきた。従来の就業支援であるデイケアや職業準備訓練、さまざまなジョブコーチ支援モデルなどを含めた比較検討により、現在、次の7原則が「根拠に基づく実践」と認められている。

- ① 就業を希望する者をすべて支援対象とする（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が統合される。
- ⑥ フォローアップ支援に期限を設けず継続させる。
- ⑦ 就業支援を、障害年金や医療給付等との相談と統合的に行う。

(3) 職場内支援に焦点をおいた支援体制の構築

職業上の問題解決に対する職場等の環境改善による効果について、各種調査によって実証的なデータが得られている。「医学モデル」による支援アプローチの限界を克服する、「社会モデル」による支援の選択肢を含めることで、地域における関係機関の新たな連携のあり方を総合的に検討することができる。現在、各種身体障害、知的障害、難病による職業上の課題を解決する合理的な環境整備の内容について、

障害者雇用事業所や患者調査等から明らかになっている a,b)。難病については、疾患別の雇用管理ガイドラインも示されている。

一例を示すと、クローン病がある人は、通常の条件で仕事に就くと職業上の問題が多発し、就業の継続は困難なことが多いことが明らかになっている。この状態では、医学モデルに基づく支援だけでは職業上の問題を大きく改善することは望めない。しかし、まず、「社会モデル」の観点により、次のような環境整備を行うことを前提にすると、職業上の課題の多くは解消・軽減が可能であることが分かっている。そして、そのような総合的な支援戦略の中で、医療的支援を含む地域の様々な社会的支援も大きな役割を果たすことができる。

クローン病がある人への職場内支援と、地域の社会的支援との効果的な連携ポイント

職場の雇用管理・配慮のポイント

1. 勤務時間中に服薬や自己管理、治療を行うこと
2. 病気や障害に関わらず、キャリアアップができるための人事方針
3. 仕事上の相談にのってくれる同僚や上司、上役がいること
4. 職場内で体調管理上、必要な休憩や自己管理が行える場所の確保
5. 職場の上司が病気のことを知っている
6. 社内の親睦活動やサークル活動などへの参加
7. 通院への配慮
8. 勤務中に休憩を取りやすくすること
9. 十分な時間をかけたコミュニケーション

地域の社会資源活用のポイント

1. 必要な環境整備について会社側に伝えること
2. 役に立つ医療ソーシャルワーカー（MSW）に相談すること*
3. 患者団体、難病連（難病相談会）に相談すること
4. 保健所（保健師）に相談すること
5. 役に立つ学校の教師や進路指導担当者に相談すること*

注意「*」は、問題解決に役立つ程度に差がある相談先です。評判のよい相談先を見つけることが必要です。

（「疾患別の雇用管理・就業支援のあり方についてのまとめ」^{b)}より改変）

本節で引用したわが国の文献

- a) 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－障害者雇用の職場環境整備の現状とその効果の検証－、資料シリーズ No. 27、2002.
- b) 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.

Ⅶ-3. 職業訓練ではない「就職の準備」支援の例

カスタマイズ就業であっても、職業準備を軽視するわけではない。支援が必要なことが分かっている場合に、表に放り出して彼らに泳ぐことを期待するだけでは、雇用はうまくいかない。ただし、職業準備は具体的な就職活動や就業生活の継続を想定して、個別かつ具体的に行われる必要がある。例えば、就職する前の準備として考えられることには、次のようなことがあり、就業支援は、生活支援や医療支援と一体不可分な場合がある。これらを一人できる求職者もいるし、家族の助けによってできることもあるが、支援が必要な場合もあるので、個別にチェックして支援する。非常に細々したこともあるが、問題の予防のために重要なものも多い。

(1) 通勤支援や子どもの保育等の手配

自家用車が故障した場合、雨天や雪の場合、子どもが病気になった場合、預かってくれる祖父母などが病気になった場合など、考えられることに備えて準備しておくもよい。あるいは、事情によっては遅刻の可能性もあることも事業主にあらかじめ伝えておくのもよい。

(2) 所得による障害年金や医療補助、住宅補助等への影響の検討

所得による障害年金などの減額が心配事項として残っていたり、後から、いろいろな不都合が起こってパニックになるのではなく、あらかじめ、所定の相談部署で検討しておくことが必要である。

(3) 予約や定期的行事への参加予定の変更

買い物、洗濯、掃除などの時間帯を変更し、そのやり方を検討しておく必要がある。また、定期的な診察や行事にも、就業時間に重なるものがでてくる場合には、可能ならば予約を変更する必要がある。

(4) 医療管理についての再チェック

服薬や治療継続の必要がある人については、就業を前提として、主治医と服薬、自己管理、定期診療の予定などを相談し、調整を行う必要がある。また、就職前後については、いろいろな問題に対して、細かく対応してもらえるように、医療スタッフと打ち合わせをしておく必要もあるだろう。

(5) 服装、持ち物、食事についての検討

服装や持ち物、食事について特別な事情がないかチェックして対応する。洗濯スケジュールと合わせて、何着の服装が必要か、洗髪を朝にするか夜にするか、コーヒーをいつ飲むか、弁当を持っていくか、食堂を利用するか、購入するか、などの細々したことがストレスとなる場合もあるので、必要に応じて支援する。

(6) 出勤前にやることのイメージトレーニング

出勤時間に合わせて、起床、シャワー、着替え、朝食、公共交通機関の時間などをあらかじめ検討しておく。

(7) 提出書類の作成

就職前後には、多くの書類を提出する必要がある。それらの作成についても、必要であれば支援する。

(8) ストレス等への対処

就職前後にはストレスも増加する。患者会でのピアサポートなどを活用したり、家族や友人の支援などについても打ち合わせておく。運動やレジャー、日記帳の活用、睡眠や栄養などの対処法についてもアドバイスをするとよい。

(9) 障害の開示についての打ち合わせ

新入社員への同僚の関心は高く、ジョブコーチ支援や特別な配慮が行われる場合には特にそうである。予想される質問にどう答えるのか、どこまで障害を開示するのか、ということについて、あらかじめ打ち合わせをしておく必要がある。

Ⅶ-4. 個別支援ネットワークの構築のために

カスタマイズ就業における就業支援は、社会全体のノーマライゼーションによるものであるため、そのすべてを一人の就業専門家が実施することを想定していない。むしろ、カスタマイズ就業の専門家は、求職者と一緒になって、一般就業にチャレンジし、その中で、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。

そのためには、職業生活における課題の解決に向けて、支援内容の決定や、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。これを本格的に実行するためには、いくつかの支援機能を専門の支援員が分担するという事も可能であるし、あるいは、カスタマイズ就業の展開の段階に応じて、それぞれの機能を掛け持ちで実行することもできる。

(1) 本人主導の就業支援チーム

カスタマイズ就業では、本人主体の包括的な就業支援計画を立案するためのミーティングが何度か開催される。その際に連携パートナーからも支援チームに参加してもらい、支援ニーズや資源オプションについて話し合うとよいだろう。

資金源については、具体的なキャリアの目標と支援ニーズを想定して対応しよう。財源の開拓については、サービス提供者と求職者の間の緊密な連携が必要である。例えば、障害者自立支援法のサービスを活用する際には自己負担が発生する可能性があるため、求職者の個人的なコミットメントが必須となる。同様に、通勤などの障壁にも、例えば費用を本人と資金提供機関で分担しあう、隣人や家族から無償または低費用の支援を求める、個人貸付を用いて車の購入費用を家族で分担するなど、さまざまな解決手段がある。

(2) 障害事業ナビゲーター

カスタマイズ就業のように、定型的な関係機関の利用がほとんどなく、一人一人のニーズが異なり、それぞれに前例のない支援制度やサービスの組合せを選択肢として求職者に提供できるようにするためには、それを専門的に支援する「障害事業ナビゲーター」を置くことが有効である。この「障害事業ナビゲーター」は、地域の連携パートナーと密接に連絡を取り、利用できる支援の内容を把握するとともに、支援ニーズ等について定期的に広報するなど、まさに、連携パートナーシップのお世話役としての役割をもつ。カスタマイズ就業に本格的に取り組むならば、次のような役割を担う専任の支援者が役に立つだろう。

①総合的な社会資源活用の相談窓口

個別代理人や求職者の支援ニーズに適した社会資源活用の可能性を相談できる。

②総合的な地域パートナーシップの改善担当

前例のない新たな連携ネットワークの構築や制度の利用の仕方を、連携パートナーとの密接な協力により実施し、ノウハウの蓄積や、制度改善等の提言を行う。

③連携パートナー間のコミュニケーション促進

関係機関へのPR活動、情報収集・データベース化、ニュースレター発行など。

(3) 多様な資金源の組合せの支援

地域の多様な資金源を組み合わせるためには、その柔軟性の大前提として、成果についての正確な測定があって初めて可能になる面が大きいことに注意が必要である。米国のケア制度では、利用する資金の使途を追跡管理し、文書に記録し、説明することが義務になっている。利用者のための効果的な成果と、納税者に対する説明責任を立証するために必要な情報を収集するには、ケア制度は機関どうしの監視活動を実施し、システム全体の総費用と便益を立証することに努めなければならない⁴¹⁾のである。

したがって、このように資金の組合せのアプローチを実施する際には、管理上の問題にかなりの注意を払うことが要求される。このアプローチでは、サービスの評価と料金を支払う資金の流れについて責任を負う場所が確実に一箇所存在する⁴¹⁾ことが必要不可欠である。大規模な支援機関なら、組み合わせられる資金の年度ごとの会計を自らが処理することも可能かもしれないが、小規模な機関では難しい⁴¹⁾。

資金の組合せのアプローチを実施するには、このアプローチに参加するすべての機関（規模の大小問わず）に、責任を負う熟練した財務代理人⁴¹⁾を配置できればよいかもしれない。これなら、異なる資金繰りのサイクル、異なる支払条件（前払いや後払いなど）、異なる報告要件などの出資プログラムのさまざまな要件に対処できるはずだ。このアプローチは、資金提供者に対する一箇所の説明責任を提供するが、それ自身の運営基金も必要となってくる。資金の組合せは原価会計上の問題が生じるが、実行することはできるし、最終的には障害のある人たちのために提供される膨大な資金を最適に活用するための重要な戦略になる⁴¹⁾。

コラム： 複雑なサービスや制度を個人中心に活用する難しさ

米国における精神障害者の典型的なサービスシナリオを例にとってみよう。精神保健センターは、治療とケースマネジメント的なサービスは提供するが、就労支援を提供することはなく、雇用サービス費に充てる資金もない。そこで、精神保健センターは、雇用サービスにアクセスできるよう求職者に職業リハビリテーション機関を紹介する。この機関は、適格審査を行った後、求職者とともに雇用計画を立案し、その中で就職を支援する地域リハビリテーションプログラムを紹介する。

地元のハローワークに出向いて求人募集をチェックするのも求職プロセスのひとつのステップである。もし補足的保障所得のような社会保障庁の障害給付を受給している場合、就労所得が給付金に与える影響について十分な情報を与えられることが重要となる。すると、雇用サービスの一部として、社会保障計画専門家に紹介される。このように、重度の障害のある人は、そのサービスプランにおいて複数の接触ポイントを持つことになる。こうしたさまざまなサービスと窓口を自己管理することがいかに難しいかは、容易に理解できるだろう。

Ⅶ-5. 使えるものは何でも使う

障害がある人の就業を支えることは、社会全体で取り組んで始めてうまくいくことが多くある。決して、求職者だけの負担にしたり、支援者が一人で問題を抱え込まないように注意する必要がある。しかし、一般に地域社会や企業社会の人たちは、自分たちが何ができるかを理解していないことが多い。どのようなニーズがあり、どのようなことがそれぞれにできるのかを明らかにして示していくことも、カスタマイズ就業の重要な支援活動である。

(1) 企業社会は何ができるか

企業に対して「働けない人を雇用すること」を求めることは、大きな間違いだ。そうではなく、「立派に企業に貢献する人を雇用するために、合理的な範囲での配慮」を求めるべきである。そのような意味での、企業による就業支援への貢献は非常に大きく、その個別的な内容も具体的に示すことができる。これらについて一部でも対応可能な企業は少なくないし、これらの企業の支援を外部の資源により補完することも可能である。

- ユニバーサルデザイン等、誰もが使いやすい機器・機材
- 冷暖房、エアコン、空気清浄機など
- 就職時や配置転換時の研修や技能訓練
- マンツーマン個別実務指導（オンザジョブトレーニングなど）
- 産業医・産業保健師による事業所内の健康管理
- 主治医・専門医と職場担当者を交えた仕事内容のチェック
- 職場内で必要な休憩や疾患の自己管理ができる場所の配慮
- 通院への配慮
- 勤務時間中の服薬や自己管理、治療等への職場の配慮
- 病気や障害に関わらずキャリアアップができるための人事方針
- 在宅勤務
- 短時間勤務
- 勤務中の休憩をとりやすくする
- 勤務時間帯の変更（時差出勤、フレックス勤務等）
- 上司が病気のことを知っていること

(2) 就業支援制度やサービスは何ができるか

就業支援制度には、障害種類や程度等への資格要件があることが多いけれども、普通に考えられるよりも幅広い支援メニューをもっている。また、障害者用の制度やサービスに限らず、一般用の就業支援の制度も広く活用できる余地がある。

①職業リハビリテーション、ジョブコーチの活用

職業リハビリテーションは、職業的に困難がある人に対して幅広く無料で提供されるもので、次のような就業支援ニーズに対応することができる。

- 必要に応じた同僚等の作業補助

- 仕事上の相談にのってくれる同僚・上司・上役
- 生活全般について相談できる専任の相談員
- 偏見・差別防止のための管理職・職員への啓蒙
- 従業員の意見を積極的に聞く企業側の態度
- 社内の従業員の親睦活動、サークル活動などの参加しやすさ
- 能力的に無理のない仕事への配置（デスクワークなど）
- 仕事の内容や仕方の個別的な調整や変更
- 職業生活支援サービス（ジョブコーチ、通勤支援など）
- 職業能力開発校や民間・福祉施設等での職業訓練
- 必要な環境整備について会社側に伝えること

②雇用助成金制度が活用できる場合

身体障害者手帳を所持している場合、次のような支援について企業への助成金が提供される。

- 個人移動用の支援機器（電動車椅子など）
- コミュニケーション・パソコン利用のための支援機器（含ソフトウェア）
- 仕事用の機器や道具、作業机等の個別的な環境整備や改造
- 職場の出入りの施設改善（ドア、スロープ、駐車場、非常口など）
- 職場内の移動の施設改善（手すり、通路、床面、案内など）
- トイレ、休憩所、食堂等の施設改善
- 職場介助者や手話通訳者などの専門的支援者

（３）保健・医療・福祉等の支援サービスは何ができるか

職場での配慮を行うにあたって、病気や障害の内容については、本人によく話を聞くことが第一であるが、主治医や専門医に相談することが多くの場合有益である。事業所内に産業医や保健師等がいる場合には相談するとよい。患者会等におけるピアサポートも有効である。さらに、障害者自立支援法の施行によって、地域の障害福祉サービスは、より自己選択や自己決定の原則に基づいたものとなることが期待されている。従来の授産施設や作業所なども、就労移行支援事業においてステップアップ可能な職場の選択肢として位置づけられるようになっている。

次のような保健医療福祉との連携は、就業支援にとって有効であることも明らかになっている。

- 医療的な器具や支援機器（義装具など）
- キャリアアップのための職業スキル習得のための支援
- 主治医や専門医に相談すること
- 保健所（保健師）に相談すること
- 医療ソーシャルワーカー（MSW）に相談すること
- 難病相談支援センターに相談すること
- 学校の教師や進路指導担当者に相談すること
- 患者団体、難病連（難病相談会）に相談すること
- インターネット上での情報交換に相談すること
- その他の専門的相談者に相談すること
- 職場外の生活面についての支援サービス（介護、生活寮など）

コラム:個人のニーズに合わせて社会資源を柔軟に活用する

かつては、「車いすの人は通勤ができないので就業可能性は低い」などと平気で言う就業専門家がいたようだが、現在では、それでは就業専門家とは言えない。就業専門家の役割とは、求職者本人の就業希望に応えることである。

米国メリーランド州での実証事業での例をみてみよう。

写真の男性は、現在、ワンストップセンターの受付で働きながら、法律事務所で働くために現在資格取得のための夜間学校に通学している。

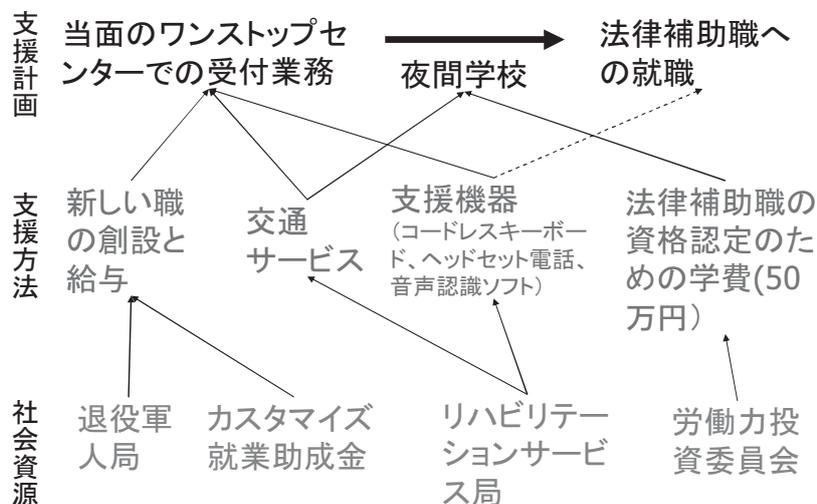


この人は、数ヶ月前までは、入所施設で絶望して暮らしていた。退役軍人であったが、交通事故のため頸髄を損傷し四肢麻痺となったのである。

カスタマイズ就業チームは、その入所施設を訪問し、この人の就業希望を確認した。「すぐに仕事に就きたい。」とのことで、希望の仕事は法律関係ということであった。カスタマイズ就業チームは、この本人の希望を最大限に尊重した。

法律事務所に法律補助職として就職する目途もたったが、資格があった方がよいのことであったので、夜間学校に通うことにした。ただし、すぐに仕事に就くために、当面、ワンストップセンターの受付の仕事が必要であったため、その仕事につくことにした。そのためには、新しい仕事を作り、給与の支払いを可能にし、また、通勤と通学のために交通の支援も必要であり、また、四肢麻痺で電話やコンピューターを操作するためには支援機器も必要であり、さらに、学費も必要であった。

これらのニーズに全て対応できる制度やサービスは存在しないが、カスタマイズ就業チームは、地域の社会資源を知り尽くしており、退役軍人局、リハビリテーションサービス局、労働力投資委員会との人脈も活用して、それらの制度を活用し、この人に必要な地域支援をカスタムメイドで構築したのである。



VIII みんなで取り組もう

VIII みんなで取り組もう

就業支援は、我が国でも、労働分野に限らず、今や、福祉、医療、教育等の分野でも行われている。しかし、従来の地域関係機関の連携は、機関主導型で、障害種類別などで「流れ作業」的に「措置」を提供しようという発想が強い。一方、カスタマイズ就業では、地域における関係機関の連携とは固定的にあらかじめ設定されたものではなく、一人一人に合わせて個別に柔軟に構築していくものである。

そのような個別的な連携を実現するための基盤として重要な仕組みが「パートナーシップ」である。いつでも柔軟で個別的な支援ネットワークを構築できるように、地域の関係機関の間で理念の共有や効果的な連携のための仕組みをあらかじめ作っておこう。

Ⅷ－１．自分の組織から変わる

スタッフの使命と価値観によって、就業支援への取組みは明らかに異なり、結果として達成される就業成果も大きく異なる。障害がある人が地域で普通に暮らすことの価値を理解している人たちなら、カスタマイズ就業を習得することができるだろう。一方、就業支援の経験がある人でも、個人の自己選択や地域参加を尊重しない人には、カスタマイズ就業の支援は実施できないだろう。

スタッフに組織とその使命、価値観、沿革、構造、各部門間の関連性及びそれらの役割や責任を確実に理解させる。スタッフが必要な知識を獲得し、幅広い技能を開発できるよう支援する。明確な行動手順を盛り込んだスタッフ開発計画を作成して、スタッフ支援を充実させる。新しい役割と責務に移行するスタッフに、前向きなフィードバックを与える。求職者のカスタマイズ就業の成果達成をうまく支援できたら、その成功をしっかりと称賛する³⁸⁾。

(1) ミッション・ステートメントの作成

何よりも重要なのは、まず自分たちがどのような組織であるかを価値観の側面から考えてみることだ。皆さんの組織のサービスと使命を動かすものは価値である。価値観は非常に明確でなければならない。組織の変革に当たり、自分たちがどのような組織であるかに関して少し混乱が起こる可能性があり、すると、求職者も困惑する。地域も困惑し、「これをしろ。あれをするな」と言ってくるかもしれない。その時に正しい判断力を保つ方法は、「これを実施した場合、私たちの価値観に合うか」と価値観に立ち戻ることだ。これは非常に重要である。時間をかけて、自分たちがどのような組織であるかを真剣に考え出すことの重要性は、いくら強調してもいいだろう。それによって、いろいろな方法で活動を広げる枠組みが得られ、そこで大いに創造力を発揮することができる⁹⁾。

変革プロセスを取り入れる組織はすべて、その目標と目的について明確にし、妥協を許してはならない¹⁰⁾。「使命の宣言」によって皆さんの存在理由と目的を設定する。それは長いものである必要はない。それは短く、簡潔で、人々に自分たちが誰であり、何をやっているのかを伝えるものだ。

(2) 開かれた態度

自分たちの戦略、目標及び目的を明らかにし、何が起きているかについて評価し、それらを紙に書き留める作業には、誰でも参加させることができる。それは単に1人のスタッフがやればよいことではない。すべてのスタッフを参加させる。事務職の人、支援担当者、直接サービスの担当者、そして、CEO（最高経営責任者）も係わらせる必要がある。地域や事業主、顧客、求職者、利害関係者も取り込んで、多くの質問をする必要がある。

独自性をもち、機関の視野を広める。旧態依然とした方法に固執しない。現場の人と話をしてみる。ビジネス界の人とも話す。地域の人たちと交流し、何か新しいことに取り組んでいるのかを探る。ビジネスのやり方は20年前と今とでは違う。くり返すが、同じ方法で組織を運営していたら、得られる結果にも変化はない³³⁾。

他の組織と係わり合いや連携を築く。専門家を確保し、活用する。しかし、同業種の専門家だけを使わない。企業が何を读んでいるか観察する。地元の銀行の頭取を訪ね、「事業の組織化と計画に関して最近読んだ本は何か」と尋ねてみる。そしてその本を購入してスタッフに読ませる。地元の大手企業を

尋ね、同じ質問をしてみる。本や同業種の専門家だけでなく、企業の専門家とともにライブラリを構築する。情報を駆使して、企業の事業内容に機関が適合するようにしなくてはならない³³⁾。

(3) 価値観に基づく活動方針

就業支援プログラムの運営責任者がマーケティング計画を実施するための理念と熱意を持っていれば、それが組織全体に浸透する。組織内にマーケティングの考え方が確実に定着するようにするための態勢も整ってくるはずだ。あなたの計画はマーケティング重視で顧客重視なものとなり、顧客への対応に優れ、顧客の満足を確保できるようになるだろう⁷⁸⁾。

価値観の共有を確立するには、組織がスタッフの疑問や懸念を予期し、これらについて直接話し合い、最近の調査研究についてスタッフを教育し、成果をあげそうなプラクティスを共有することが必要である。組織の使命とそれを、組織の目標にどのように昇華させていくかについてスタッフに説明する時間も含まれる。また、方針や部署あるいはチームのプラクティスや活動を評価し、プラクティスが望ましい価値観に従って行われるよう確実化する。「われわれの方針やプラクティスは、明示された使命を貫いているか」²⁶⁾と問いかけてみよう。

(4) 地域に組織変革をPRする³³⁾

組織変革について広く知らしめるには、商工会議所の会議に出席する、地方行政機関にプレゼンテーションを行う、サービスクラブやビジネス団体に加入するなどの方法が考えられる。とにかく「参加する」ことである。求職者にもマーケティングの取り組みに参加を促す。地域から乖離するのではなく、その一員となることを目指す。

そして、成功を祝おう。各々の求職者の成功と組織の成功を祝おう。失敗からは学ぶ。適切に機能しなかったのはなぜかと追求してみる。どの点がもっとより良くできたはずか、何がもっと良い方法で実現できたはずかを見極める。しかし、これらも成功したら祝う。家族や求職者、役員会メンバー、スタッフ、そして地域全体とともに成功を分かち合う。

Ⅷ－２．スタッフの開発

カスタマイズ就業に必要な知識やスキルは多方面にわたるが、最初からそのすべてを身につけている人はいない。スタッフ開発は、態度、知識、技能の3側面について行う必要がある。

（１）カスタマイズ就業の理念の理解

人は自分自身の目標を追求しているときに自己変革する。人は指図されるだけでは自己変革できないことを忘れてはならない。組織に対する個人的ビジョンと共有ビジョンを生み出せるような状況を作り出すことはできる。

障害がある人の働く能力、意思決定の権利及びリスクテイクの権利に関する基本的な考え方は、スタッフのパフォーマンスに影響する。スタッフは、どの障害がある人も働き、意思決定を行い、地域に貢献できるという考えに自分自身も共感し、あるいは心に根付かせなくてはならない。カスタマイズ就業に賛同するスタッフはすでに、障害のある人たちが地域就労で成果を達成するための支援に向かって順調に進んでいるといえる。一方、企業との面談に優れた手腕があるものの、重度の障害がある人のために職務を交渉できると信じていない就業専門家は、期待にかなった職業を斡旋することはまず無理だろう³⁸⁾。

一部のスタッフが熱意に欠け悲観的な態度を取っていたら、それが障壁となりかねない。そういう場合に色々な方法で手を貸すことができる。懸念や意見を遠慮なく述べてもらうよう奨励し、スタッフの不安に耳を傾ける³⁸⁾。

（２）開発すべきスキル

成功するためのスキルの開発には、時間管理、効果的なコミュニケーション、独創的な問題解決、雇用の障壁排除、求職者の強みや能力や支援ニーズの特定、自己選択と意思決定の促進、取引先の開拓と関係構築、独創的な職務構成の交渉、雇用支援の提供または促進などに関連した技能が含まれる³⁸⁾。マーケティングのできる人、販売のできるスキルも重要である。

スタッフには、従来型の技能訓練に加え、障害関連サービス、人権、ビジネスプラクティスなどの価値をベースとした幅広い分野の参考図書を与え、毎週のミーティング時に読後の感想を話し合うとよい²⁶⁾。

（３）最新の知識の学習

カスタマイズ就業成果を促進するために必要な知識が、スタッフに備わっていない可能性もある。例えば、スタッフはこれまでずっと、障害のある人たちは施設環境で支援を受けることが最善の策であると信じてきたかもしれない。あるいは、本人の興味や能力に合わせて職務をカスタマイズし、必要な訓練を提供することで、これまで就労を妨げてきた障害の多くが克服できるということを知らないのかもしれない。それには、障害のある労働者が職場で成功している実例を共有するとよい³⁸⁾。スタッフの視野を広げる目的で、参考文献や視聴覚資料、映画、書籍を利用することができる⁹⁾。

専門誌や書籍、その他の出版物を読む読書グループに参加することをスタッフに薦める。スタッフの多忙なスケジュールから時間を割いて、タイムリーな記事や最新の調査研究、カスタマイズ就業のプラクティスに不可欠な情報などを特集した書籍の抜粋や出版物、ニュースレターなどを読む取り組みを設

ける。そして、読後にグループで、自分たちのサービス提供に関わる示唆について話し合う²⁶⁾。

国や地方自治体主催の会議や地方のワークショップへの参加も有効である。同業者情報や最前線のプラクティスなどの最新情報を入手する手段となる。スタッフ開発会議に参加するための財源や時間を捻出するのは難しいかもしれないが、就業専門家の学習には絶対的に重要であり、組織としてこれを奨励すべきである。短期間の会議やワークショップは、就業専門家に新しい考え方を吹き込み、最新のプラクティスを日常の職務に取り入れるよう彼らの意欲を促す²⁶⁾。

(4) 実践的なスキルを身につける

技能とは、自分の知識を一定の状況において適用できることである。例えば、就業専門家は、講義を受け、職務交渉の望ましいアプローチ方法を理解したとしても、雇用主と実際に面談するとすると、この推奨方法どおりに実践するだけの自信がないかもしれない³⁸⁾。

まずはスタッフのための機会を作り出す必要がある。彼らを研修し、情報を提供し、地域に出て行き、新しい人たちと出会う機会を与える。商工会議所に参加したり、人材マネジメント協会のように企業に紹介してくれる組織に参加する機会を与え、人々の前に出す。学んで、成長して、敏感に対応できるような機会を与える。

また、スタッフ採用後には研修を行い、就業専門家として数年の経験がある人に密着して学ばせる。1週間、経験のある専門家といっしょに行動し、売り込みの仕方、販売マーケティング、そのやり方を学ぶ。時には、商工会議所から情報を入手したり、知り合いの販売員に来てもらい、販売マーケティングの継続・改善方法についてスタッフに助言してもらったりする。どの地域にも、人々の向上を手助けするのが好きな人がいる。実業界で活躍する人や、販売マーケティングの専門家がいる。そういう人たちは他人を助けたがっており、みんな自分のスキルを教えたがっている。商工会議所であれ、友人・知人であれ、家族であれ、ネットワークがカギになる。そのためには努力が必要だ⁴²⁾。

(5) ゼネラリストとスペシャリスト

スタッフのだれかが、ある特定の役割について専門家になる場合もあれば、組織がより包括的なアプローチでカスタマイズサービスを提供する場合もある。専門家アプローチの場合、組織は、求職者の固有の興味や能力を基本とする就労の機会を地域企業と交渉する役割を担当するポジションを特定することがある。さらにもうひとつのポジションを新たに設け、こちらは求職者の職場での自立に必要な職場支援に専念させる。一方、ゼネラリストまたは包括的アプローチを用いた場合は、カスタマイズ就業の求職活動からその後の職場定着まで、求職者のさまざまな側面の支援をすべて含んだ職務内容書を作成する³⁸⁾。

いずれの場合でも、カスタマイズ就業に必要な基本的な価値観や考えを身につけていることは必須である。専門家アプローチをとったとしても、障害のある人への支援を専門にする人が、企業ニーズについての理解の必要がないということではないし、逆に、本人中心の支援の理念を理解していない人が企業との交渉に臨むことも出来ないだろう。求職者と企業の2つの顧客のニーズを統合することに、カスタマイズ就業の本質がある。

Ⅷ－３．柔軟で効果的な地域連携をつくるために

地域における関係機関は、歴史的にさまざまな経緯の中で設置され、運営されてきている。それらが連携をとり、さまざまな法制度を効果的に活用できるようにするためには、適用資格や、期限、サービス受給費用などが異なるなど、実際上の課題が多くある。「インフォーマル・ネットワーク」で行われるような柔軟で、行動指向型の連携を、より体系的に推進していく必要がある。

（１）ワンストップ型の連携

従来の連携の限界を克服するためには、機関や制度を主体にするのではなく、あくまでも障害がある人の自立や就業を目的とした本人主導の連携を進め、効果的で説明責任を果たすことができるような根拠に基づく実践を行うことである。それは、現在では、福祉、教育、職業リハビリテーション、ハローワークでの就業支援など、多くの支援サービスで少なくとも建前上は基本的理念となっている「本人主導の個別支援」に等しく、決して新しいものではない。

重度障害がある人の就労への取り組みには、複数の機関と接触ポイントが関わってくる。複数のサービス提供者がいると、理念や適格資格及び選択の判断基準などが食い違う可能性が出てくる。スタッフの経歴や経験もプログラムにより大幅に異なる場合がある。求職者が一連のバラバラなプログラムに対処していると、こうした差異がサービスの利用と雇用目標の達成への障害となる²⁸⁾。

求職者が統合されたサービスシステムを利用している場合、これらの差異はパートナーシップの中で解決され、サービスはパートナー間でスムーズに流れる。機関間のパートナーシップの包括的な目標は、統合された継ぎ目のないサービスプロセスを作り上げ、雇用の獲得、定着、昇進を目指して、求職者が必要に応じてパートナーからパートナーへと簡単に移動できるように配慮することである。効果的な連携的地域パートナーシップのおかげで、アクセスが困難な、ばらばらでまとまりのないサービスから脱却し、統合されたアプローチによるサービスの連携とその提供を実現できる²⁸⁾。

（２）地域パートナーシップの構成

地域パートナーシップは、内部協力者として地域連携の成果に関係する利害関係者である、障害当事者、企業、労働関係、保健・医療・福祉関係、教育関係などの支援機関などが参加する必要がある。「障害者支援」「就業支援」の枠に捉われない幅広い協力者を特定し、一人一人のニーズに適合してそれらをうまく組合せられるようにすることが必要である。これは、公的機関だけでなく、当事者団体やNPOなどの民間機関なども参画が奨励される。また、政治的支援を確保する外部協力者からの支援も必要だ。地域連携協議会の成功には、外部協力者の中に主要スポンサー及び当事者を代表する擁護者が存在するものである。

（３）どのような地域連携を目指すべきか

地域にあって、共同歩調をとる議論がある時には、カスタマイズ就業の実施を容易にする、次のような方針を機会をみつけて評価したり、推進する。地域パートナーシップは、明確なタスクを盛り込んだ具体的な行動計画を準備することで、行動指向型のパートナーシップになることができる²⁸⁾。

①重度障害のある人が合理的にサービスを利用できること⁶³⁾

就労成功に必要なサービスに対して資金が提供できないような資金調達方針がある。それによって、障害のある人が就業支援サービスを利用できなくなってしまう。これには、個人の支援プログラムに対する資金不足も含まれる。また、サービスに必要な資金源がないことで、サービス提供機関が依頼を拒否することもあり、これによりサービスのアクセスが制限される場合もある。

②プログラムではなく求職者本人に対して資金調達を行っていること⁶³⁾

一般就業を希望する求職者が、就業支援サービスを拒否された場合、プログラムが個人に優先しているといえる。これとは対照的に、本人主体の資金調達アプローチでは、サービス受益者に資金分配の管理権が与えられる。米国では個人用のバウチャー制度を利用する方法と、資金提供の基準として顧客満足度を位置づけるという管理上の方法がとられている。顧客満足度を主要な資金調達決定の一環として位置づけることにより、サービス受益者本人が資金調達を指図できるようになる。例えば、成果主義の制度では、最も典型的な中間成果は、雇用の獲得である。本人主体のシステムでは、サービス提供機関は、障害のある従業員がその仕事に満足しない限り、職務獲得に結びついたサービスの費用を賄うことができない。職務は本人の雇用目標とも合致しなければならない。

③サービス提供者を選択する権限が求職者にあること⁶³⁾

求職者は、地元地域で利用可能な種々のサービス提供機関の強みと潜在的弱みを理解した上で、自らその利用を選択できる必要がある。そのためには、これらの提供機関の成果に関する情報が求職者に提供されなければならない。この情報には斡旋した職種に加え、獲得した賃金や福利厚生も含まれる場合がある。この情報により求職者は、以下のようなことについて、自分で判断することができる。

- 就業支援機関はサービス業を中心とする離職率の高い職種に焦点をあてているか。それとも、職種は、幅広い雇用環境に広がっており、キャリアの可能性を示唆しているか。
- この特定のサービス提供者を通して支援を受けた求職者の仕事への定着度はどうか。
- サービスを受ける本人の障害プロフィールはどうなっているか。

こうした質問に答えられるよう、資金調達機関または地域のプログラムから情報を入手しなければならない。また、カスタマイズ就業サービスの求職者には、プログラムを受ける前に、これらの質問をするようアドバイスしよう。

④求職者中心の資金の組合せを促進するように共同で取り組んでいること⁶³⁾

米国において、共同資金調達者は、各々の資金調達パートナーが直面する需要や制約を認識し、必要なサービスや支援へのアクセスを妨害する障壁の削減に共同で取り組んでいる。例えば、継続的支援に対する資金提供は毎月最大4時間までといった、金額や適用対象サービスの種類に対して非常に具体的な制限を課す資金調達手段は、サービス促進の障壁となる。職務分担や監督者が変更される求職者には、より集中的な短期支援が必要となる場合がある。しかし、継続的支援の資金提供が制限されていると、こうした求職者の就労の安定性や維持が脅かされるおそれがある。だが、本人主体の連携的資金調達を行う場合は、こういった障壁を取り除くために、パートナー同士で課題を共有しあい、問題解決に共同で取り組むことができる。

Ⅷ－４．地域の社会資源を調査し、人脈をつくる

カスタマイズ就業は、地域支援のノーマライゼーションであり、「障害者福祉」にかかわらない幅広い社会資源を活用して実施されるべきものである。しかし、個別的で多様な障害がある人にとっては、適切な社会資源を見つけ、実際に利用することが困難であることが少なくない。地域の社会資源について幅広く調査し、担当者与人脈を作ることは、カスタマイズ就業のために必要不可欠である。

（１）職業リハビリテーションの実施機関

わが国においても、労働関係機関は互いに密接に連携しつつ、職業紹介やジョブコーチ支援、生活面と一体化した地域での継続的支援体制の構築などを行っている。障害がある人が一般就業を目指すためには、これらの専門的支援への速やかな移行が不可欠であることは、障害者福祉計画の作成の指針でもうたわれているとおりである。なお、職業リハビリテーションの利用は基本的に無料で自己負担もない。詳しくは、厚生労働省：就労支援のためのメニュー一覧（www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/shingikai01/pdf/5-2.pdf）に紹介がある。

①公共職業安定所

全国の地域にきめ細かく設置され、障害がある人の求職登録を行い、企業の求人開拓と連動して、専門の職員・職業相談員が個別的にきめ細かな職業相談、職業紹介、職場適応指導を実施している。

②地域障害者職業センター

原則的に各都道府県に1所ずつ設置され、職業評価、職業指導、職業準備訓練及び職場適応援助等の専門的な職業リハビリテーション、事業主に対する雇用管理に関する助言等を実施している。また、精神障害者や発達障害者等への高度な専門性を要する職業リハビリテーションも実施している。さらに、千葉にある障害者職業総合センターとともに、ジョブコーチの養成研修や、関係機関への就業支援の専門研修やセミナーなどを実施している。

③障害者就業・生活支援センター

障害がある人の身近な地域において、雇用、保健、福祉、教育等の地域の関係機関の連携の拠点となり、就業面及び生活面における一体的な支援を行う機関である。現時点では全国に110ヶ所設置されており、さらに今後大幅に増加され、よりきめ細かく地域に配置される予定である。

④公共職業能力開発校等

障害者用の職業能力開発校には国立13校、都道府県立が6校あり、それ以外に、一般の職業能力開発校のバリアフリー化を進め、障害がある人の入校も推進されている。さらに、さまざまな民間の機関に職業訓練を委託することにより、障害がある人が居住する地域での利用がしやすくなっている。

⑤障害者雇用支援センター

全国14ヶ所に設置され、就職が特に困難な障害者への職業準備訓練を中心とした支援が行われる。

（２）一般向けの就業支援制度やサービス

カスタマイズ就業においては、ノーマライゼーションが重要なポイントであり、「障害者向け」の支援にかかわらず、一般向けの就業支援制度やサービスを積極的に活用することが奨励される。例えば、公共職業安定所は、一般向けの求人開発のために企業と接触することが重要な仕事となっており、カス

カスタマイズ就業における職探しのよきパートナーとなることが期待できる。また、近年、商工会議所等は創業支援を活発に実施しており、経済産業省の後援でオンラインでの企業家支援 (<http://www.dreamgate.gr.jp>) も受けられる。これらは、カスタマイズ就業において、自営の選択肢を検討する際に強力な資源となりえる。

Ⅷ-5. 効果的なパートナーシップ育成のコツ

カスタマイズ就業は優れた連携戦略であるとはいっても、地域の関係機関にとって、変化はストレスが大きいものである。地域の支援体制を変革するには、地域と対決する姿勢ではうまくいかない。むしろ、地域の一部として障害のある人や企業へのサービスの成果を共有しあうことによって、この地域連携パートナーシップの育成を、より楽しく、創造的なプロセスにすることができる。

(1) 地域の一部になる

組織の目標と方向性について、利害関係者に絶えず情報を伝えることが重要である。職探しミーティングの際の1対1のコミュニケーション、主要利害関係者の戦略計画プロセスへの参加、ニュースレター、パブリックフォーラムなどを含む、多角的な戦略アプローチを取る必要がある。組織の計画立案に際して、地域企業や求職者も交えて、定期的な「考える日」¹⁰⁾をもつなどの実践もある。

(2) 利害関係者の懸念の公表と緊張の解消

地域の関係機関のパートナーシップは、ゼロから作られるわけではなく、過去や現在も、さまざまないきさつや人間関係の事情等によって、連携が難しいこともある。また、現在の資金レベルでは必要なサービス提供が難しいと考えて、パートナーシップへの参画に抵抗を示していることもある。また、過去に実効性のある雇用パートナーシップの形成を目指した取り組みが多数、失敗し、利害関係者が現在の取り組みについて懐疑的になっていることもあるだろう。パートナーシップの構築の第一歩として、利害関係者が自分たちの懸念を公表し、緊張を解消する機会が与えられることが不可欠である。

(3) 価値観のすりあわせ

地域の関係機関の間では、サービスの提供モデルに対する考え方も異なる場合がある。特に、主要パートナーが、他の主要パートナーの推薦するサービスモデルを承認しない場合などは、これが重大な懸案事項となりうる。効果的なパートナーシップには共有される明確な価値観があり、アクションプランに組み込まれている。米国の例で言えば、重度障害がある人の就労成果を重視した地域パートナーシップにおいては「拒否ゼロ (zero-reject)」、すなわち、就労に興味を示す障害がある人にはすべて、就業支援サービスが提供されるというアプローチが共有されている。また、効果的なパートナーシップには、意見の相違を解決する仕組みも整っている²⁸⁾。

(4) リーダーシップ²⁸⁾

連携パートナーシップを形成する指導的責任を負うのは、必ずしも1つの主要機関に限定されない。リーダーシップの原点は、パートナーシップの目的に対する熱意と、所期の成果達成に必要な主要な協力者を誘引する手腕である。こうした先導役は公的機関が担うこともあれば、パートナーシップの取り組みを支持する地元の支援団体が先頭に立つ場合もある。

効果的な地域パートナーシップ形成における課題は、パートナー機関の間に存在する潜在的な主導権の問題への対応である。パートナーシップの中に、法規で（あるいは以前からの慣習で）重度の障害がある人たちの雇用サービスの主幹機関に指定された機関はあるだろうか。もし現行の雇用プラクティス

で雇用成果が上がっていないために、このパートナーシップが形成されつつあるならば、指定された主要機関は、受身的・保身的姿勢でこのパートナーシップに臨むかもしれない。

主導権の問題を前向きに收拾するには、求職者と支援団体の代表者にも、形だけではなく十分な人数で参加してもらうとよい。あるいはリーダーシップの責任が1つの機関に集中しないよう、パートナー間で分散するのも一手である。さらに、第1ステップとして、パートナーシップはまず戦略計画の完成に合意することもできる。パートナー及びその他の利害関係者全員が合意した戦略計画を指針に、パートナーシップは次の実施段階を切り抜けることができる。

(5) 責任あるメンバーの参画

パートナーシップの導入と成功に責任を持つ代表者を各パートナー機関から特定すること²⁸⁾が必要である。パートナー機関からの参加者がバラバラであったり、交替制になっている場合は、真の意味でのオーナーシップは育たない²⁸⁾。

(6) 各パートナーの業務内容の詳細についての理解²⁸⁾

有能な連携パートナーは、それぞれのパートナー機関のさまざまな使命や方針、生産性基準、予定表を理解している。公的機関の間では、適格者決定のプラクティスや財務上の責任、サービスの適用期間などが異なる場合がある。こうした差異は、雇用後も引き続き就労支援を継続するなどの、サービスに存在する間隙をパートナーシップが埋める際に特に問題となる。

Ⅷ－６．地域の中で効果的なサービスを構築する

カスタマイズ就業支援は、一つの支援組織が単独で行うようなものではない。また、決まった手順で固定されるようなものでもない。それは、各地域の地域社会の人たち、企業、関係機関などとの関係によって、ダイナミックに形づくられるべきものであり、また、時間経過によっても変化する。一つの支援組織の役割は、他の支援組織や地域社会の状況によっても変化し、それぞれの地域で効果的なあり方を見出していく必要がある。

（１）地域の環境分析

内部と外部の環境の両方をよく見渡し、利害関係者、顧客、地域社会について調べ、誰が何を行っているのかについて十分に把握できるようにする必要がある。支援している求職者はどういう人たちなのか。利害関係者は誰だろう、どういう姿をしているのか。彼らはサービスの提供者なのか、家族なのか。自分が影響を与えようとしている人たちの構成は正確にどのようなものか。自分の周りにはどのような人たちがいるのか。自分や自分が提供するものに対する彼らの関心とはどのようなものなのか。

そのような分析に基づいて、地域の中で必要とされ、成果を上げることができる支援サービスの内容を明確にすることができる。

（２）資金調達³³⁾

使命と所期の成果に合わせて、人材配置と資金調達を調整する。事業計画は、求職者の自己選択を基本としなければならない。地域就労を希望する求職者の数が判明したら、必要な雇用専門家の数と継続的支援など、必要な就労支援費の資金調達先を明らかにした実践的な計画を立案する必要がある。成功のための財務戦略を特定することは非常に重要である。

①求職者中心、成果主義、資金提供者との関係を基本とする

従来の財源に固執し以前とまったく変わらないアプローチを採用していると、変革プロセスは足踏みをし、最終的には頓挫するおそれもある。昨今、多くの公立機関や資金提供組織が、より柔軟な「本人主体」のアプローチに移行しつつある³³⁾。地域就労の成果を支援する資金として、どのようなものが利用可能かを調べる。資金調達を所期の成果に合わせて調整するためには、従来の資金提供の取決めを見直すよう既存の資金提供機関と交渉する³³⁾ことも伴う。資金調達は一人ひとりに個別対応されるべきであり、求職者主体の雇用成果を支援しないプログラムモデルに拘束されるべきではない。また新しい財源の開拓や多様な資金基盤も重視するなど、新旧両面の取り組みが必要である。

②地域の関係者との前向きな関係を築く³³⁾

景気サイクルや資金調達政策の変更により、地域リハビリテーションプログラムと資金提供機関との関係が混乱し、不確定な状態となることがある。こうした不確実な期間を克服するには、組織の信頼性を確立し、主要なパートナー機関と前向きな関係を築くことである。資金提供機関が使う専門用語を話し、信用を築くことである。統合された一般就労につながる本人主体のアプローチをベースに、資金提供機関が積極的に購入したくなるようなサービスを提供することが重要だ。

③地域の関係者と協力して検討する³³⁾

資金調達は、おそらく組織変革のなかで最も難しい部分であり、実践的成果と完全性とのバランスを

図るにあたって、重要な焦点となるべき要素である。資金提供者、地域のリーダー、事業主、援助資金供与者を交えた計画と話し合いも、事業計画と財務計画には欠かせない。事業計画は、スタッフの人件費その他の経費、期待収益、損益分岐点分析、将来の見込みなどを盛り込んで作成する。独創性を発揮し、新しい資金調達の方法を探求する。計画のこの部分は、きわめて真剣に扱わなくてはならない。この段階の計画が機関の最終的な成否を決めるからだ。そして、あらゆるレベルの利害関係者がこの段階に関わる必要がある。

(3) 人員の再配置³⁸⁾

カスタマイズ就業アプローチの場合、サービス対象者である障害がある求職者と雇用主双方に便利な時間帯と場所で業務を行うことが求められる。カスタマイズ就業のサービス提供には、スタッフの稼働性と柔軟性が不可欠となる。障害のある労働者の勤務時間が変更になれば、就業専門家の勤務時間もそれに応じて変更される。

①勤務場所や時間の柔軟化

求職者と職員の双方が必要な支援を確実に得られるよう、組織は方針と手順を作成しなければならない。例えば、就業専門家によっては、実際には夜間または週末勤務の方がよいとか、特別手当を希望している場合もある。一方、特定の時間帯しか働きたくない、または働けない人もいる。スタッフは、障害のある求職者と本人の自宅または地域内の他の場所で会い、本人の能力や潜在的な支援ニーズを探らねばならないこともある。また、雇用主候補の企業にて、彼らの都合のよい時間に面談を行わなければならない場合もある。求職者は、職場の場所と労働時間についてさまざまな好き嫌いをもっている。また、求職者が通勤可能な時間帯など、別の要因が勤務時間帯に影響する場合もある。一方、企業側もそれぞれ勤務時間のニーズがある。交渉された勤務時間は、必ずしも一般的な勤務日の範囲内に収まるとは限らない。サービス提供時間も早朝であったり、夜遅くであったり、また土日であったり週日であったりとさまざまである。

②スタッフの都合にも合わせる

それぞれの組織は、最善のスタッフ構成を決定し、職務内容には確実にそれらの方針や手順を反映する必要がある。本人が希望する場所と時間に柔軟に支援を提供できるよう、臨時スタッフやパートタイムスタッフの雇用が検討される場合もある。さらに、勤務時間が変更しにくいスタッフは雇用主へのマーケティングの方が適しており、職場での支援提供はより柔軟に対応できるスタッフに担当してもらうという方法もある。いずれにせよ、スタッフはカスタマイズされた職務が行われる時間及び曜日の間は、障害がある人の支援提供に全力で取り組まなければならない。

Ⅷ-7. 指標による評価

自分の組織が提供するサービスに関するデータ収集に投資すべきときである。組織が作るシステムには、成果に関する統計的データと利害関係者からの満足度のデータが必要だ。すべての利害関係者にとって重要な成果は何かを明確にし、その領域での組織の成功に関する事実的情報を生成するデータ収集／追跡システムを開発する。

行動計画は立派であっても、実施されずに棚上げされたままになることが多い。組織全体に浸透していないのである。内部の人間が、ある行動計画について知らないとか、ある項目をやり遂げる責任者の存在を十分に認識していないのだ。コミュニケーションを効果的に行うためには、数値による指標によって、実施状況と成果を継続的に評価していくことが有効である。評価は、四半期毎に実施するとよい。期待する成果を明確に定義づけ、目標の達成状況について明らかにする。目標は達成しているだろうか。何が問題だろうか。目標を達成していないとしたら、その原因は何なのか。それが重要な優先事項だとしたら、なぜ達成しなかったのか。それを、全員で共有できるようにすることが目標である。

(1) 支援プロセスのモニタリング²⁶⁾

事業運営のコストを把握し、財務戦略に精通する必要がある。そのために、組織はスタッフが何を遂行するかを測定する必要がある。各々のスタッフが自分への期待事項を理解できるよう、まず成果目標を設定し、次に組織とスタッフ各人の遂行能力を測定する。スタッフと共に遂行能力の成果目標を特定し、活動、スケジュール、資源及び責任の概要をまとめた作業計画を作成する。最後に、成果データを添えた報告書を作成すると有用だ。こうした書類があると、毎月実施する面会の回数や職業紹介数などの具体的な情報を含めて、今後の流れを定量化できる。就業専門家一人ひとりに学習と自己改善の目標、アプローチ、戦略を開発させることにより、継続的な品質改善のアプローチを取り入れる。

(2) 求職者の満足度の評価²⁸⁾

支援の成果についての評価としては、次のような指標で評価できる。

① サービスを受けるまでの待機時間

待機リストやサービスアクセスまでの時間的遅れを短縮することが、雇用成果の改善を目指すパートナーシップにとって最初に取り組むべき重点課題である。待機リスト上で待たされていたり、サービス受給予定日が延期された求職者は、すぐに興味をなくすだろう。

② インテークから就職までの時間

重度障害がある人にとって、就業への迅速な移行が雇用成果改善のカギである。就業への移行は、職業実習の過度の重視や求職者に合った適職をスタッフがなかなか見つけられなかったなど、さまざまな要因で遅れる可能性がある。サービス開始までの時間の遅れと同様、インテークから就職までの時間の遅れも求職者のフラストレーションの原因となり、高い脱落率につながる。パートナーはインテークから就職までの期間を定期的に測定し、常に30～45日を超えるようであれば是正措置を講じる。

③ アセスメントは受けたが、就職が決まっていない求職者の数

プログラムによっては、実際に仕事を始めた求職者よりもアセスメントを受けた求職者の数のほうがはるかに多い場合がある。アセスメントは重要だが、就労成果が伴わないアセスメントは資源の無駄で

あり、パートナーが対処すべき問題の兆候を示している。スタッフ開発に問題があり、スタッフがどのように雇用主にアプローチすべきかわからないのかもしれない。あるいは、就職を斡旋するスタッフの数が不足しているのかもしれない。雇用に焦点を置いたパートナーシップの質を評価するには、アセスメントを受けたが就業は未達成の求職者数を追跡することが、非常に重要となる。

④雇用成果を達成した求職者の数と獲得した賃金

目標とした就業成果を達成した求職者数の増加は、パートナーシップの成功を示す主要な指標である。これは、成果の最も重要な尺度であり、パートナーシップが真剣にその成功の評価に取り組むのであれば、綿密に追跡すべきである。また、求職者が獲得した賃金を追跡することも重要である。高い雇用成果率が低賃金の求人を頻繁に利用することによるものなら、パートナーシップは賃金の成果の改善に注力する必要がある。

⑤最初の就職で成功した求職者数と次の雇用機会に移行した数

最初の仕事から次の仕事に転職することは、最初の仕事での失敗を示すサインではない。労働市場に始めて参加するにせよ、再就職するにせよ、多くの求職者にとって、最初の仕事は試験的な就業体験である。最初の就業で得た教訓は、次の仕事のマッチングや支援計画の改善に役立つ。ただし、最初の仕事からの転職が絶えない場合は、スタッフが就職支援に苦労しているサインである場合もある。スタッフ開発活動やスタッフ資源の割り当てについて事実に基づいた意思決定が行えるよう、パートナーは最初の就業の成功率を把握することが重要である。

(3) 地域連携パートナーシップの評価²⁸⁾

効果的な地域の連携パートナーシップは、重度障害がある人の就業成果の改善に結びつかなければならない。就業成果は2つの点で評価される必要がある。第1は、提供されたサービスのタイミングと質の改善である。第2は、就業成果の改善である。サービスと就業成果に関する信頼できるタイムリーな情報を共有することによって、パートナーは連携的取り組みの強みや対処すべき継続的な問題を正確に特定することができる。

(4) 評価情報の活用

成果についての継続的なデータは、リアルタイムで公開し、関係者にフィードバックすることにより、有効に活用される

①データを使って新しい利害関係者にサービスを売り込む⁷⁾

自分の組織についてどのように伝えたいか。多様な利害関係者にサービスを売り込むための土台は何か。どのようなシステムを作るにせよ、容易に組み立てられ、正確な情報で定期的に更新されるものでなければならない。古くて不正確なデータを使ってサービスを売り込むことほど不適切なことはない。

②データを使ってサービスを評価・改善する⁷⁾

データの自己評価を行う内部プロセスを作り上げる。データの結果に基づいて、サービス運営のさまざまな面を調整できるメカニズムを構築する。データの結果と、業務強化のために取り組んでいる変革を示す報告を広める。

