

# 職務能力の向上可能性を明示する事業主支援

○依田 隆男（障害者職業総合センター 主任研究員）

## 1 雇用上の配慮の普遍性

障害者を新たに雇用する一般の事業所の職場や職務の多くは、必ずしも、障害者が働くことがあらかじめ想定されていたわけではない。上場企業全社を対象とした先行調査では、25.3%の企業が、障害特性に対応した職務の洗出し、切出し、組換え、職務創出等を行わず「一般の従業員と同様、いずれかの部署に配属し、その中で業務を担当」させていた。採用に際しては、「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合はこれを受け付け、採用・非採用を決める」企業が62.2%を占め、「障害者雇用率に算定可能な障害や疾患のある人を対象とした募集・採用枠を設ける」企業の34.7%より多かつた<sup>1)</sup>。

厚生労働省の合理的配慮指針では、「事業主は、障害者からの合理的配慮に関する事業主への申出を受けた場合であって、募集及び採用に当たって支障となっている事情が確認された場合、合理的配慮としてどのような措置を講ずるかについて当該障害者と話し合いを行うこと」とされ、採用後においても「障害者に対する合理的配慮の提供が必要であることを確認した場合には、合理的配慮としてどのような措置を講ずるかについて当該障害者と話し合いを行うこと」とされている<sup>2)</sup>。この場合の配慮とは、仕事に精通した職場の人たちが、仕事の手順、仕事の教え方、就業時間、PCや機械設備や職場環境、会社側のしぐみを、働く障害者の目線に立って改善することを意味する<sup>3)</sup>。雇用上の配慮については、障害者雇用のみならず、高齢者、女性、外国人、若年者の雇用の好事例の中にも、事業主の配慮や工夫による人材確保と戦力化の取組みが見られる。その多くが障害者雇用の配慮と類似していることから、雇用上の配慮は、障害者雇用だけの特別な取組みとは必ずしも言えない<sup>4)</sup>。

では、事業主はどのような場合に雇用上の配慮を行おうとするのであろうか。

## 2 社員の育成の可能性

一般に、社員の育成にはコストがかかる。このため、即戦力となりそうな人材を中途採用で確保しようとする中小企業の経営者は少なくない。しかし、5割強の企業が採用後の能力開発責任は企業側にあると考えており、自分の勤務先企業が社員の能力開発投資を長期的視野で行っていると認識している従業員は会社との関係について良好であると認識している<sup>5)</sup>。

この点、障害者雇用の場合はどうか。障害者雇用が進まない理由として、担当させる仕事がないことを挙げる事業主は多い。先行研究では、その背景の一つに人材育成の困

難さがあることが示唆されている<sup>1)</sup>。

事業主が障害者の雇用と定着に取り組むためには、事業主や職場の人たちにとって障害者が、仕事を覚えたり成長したりできる存在でなければならない。1960年代の米国では、北欧のノーマライゼーションの実践をきっかけに、それまで教育不可能とされていた重度知的障害者が、学校や企業で適切な教育や訓練を受けることで新しい知識や技能を習得し得ると考えられるようになった。このパラダイムシフトは、親の会のメンバーが企業内で直接支援を行う"On-the-Job Training Project"や、'70年代のGold,M.による"Try Another Way"アプローチ等の支援技法を経て、'80年代の援助付き雇用により具現化した<sup>6)</sup>。

障害者雇用をためらう事業主の心理には、障害者は、仕事をおぼえたり、様々な仕事をやり遂げて成長したりするポジティブな変化が起きにくい人たちだという思い込みがあるのかもしれない。これに対し雇用上の配慮によって障害者も仕事ができるようになると思ってもらうためには、上記のようなパラダイムシフトが必要なかもしれない。

## 3 事例

### (1) 住宅建材メーカーA社での知的障害者雇用

従業員500人規模のA社では、法定雇用率が未達成であったが、企業グループ全体の長期事業計画の中に、法定雇用率を上回る企業グループ独自の実雇用率の目標が掲げられたこと等をきっかけに、雇用の実現に向けて行うべき事項を支援機関とともに検討した。

当初、隘路と考えられたのは、工場内の各部署の理解、作業の安全性への不安、どのような仕事をさせるかがわからない等の事項だった。だが実際には、社員として育てる際、一般の新入社員とどう違うのかがわからず、そもそも社員として育てることができるのかという疑問が、各部署の社員の中に起こっていたことがわかった。

そこで、工場の各部署の責任者が集められ、工場のトップに次ぐ管理職と、地域障害者職業センター、地域の特別支援学校が講師となり、A社における障害者雇用の考え方、知的障害や発達障害の特性を踏まえた仕事の教え方、他社の雇用事例、職務を切出す方法等の社員研修が開催された。オブザーバーに親会社の人事担当者が招かれ、受講した社員にはグループ全体の目標達成に向けた取組みであることが強調された。講義の中で、A社の実際の職務を例にとりながら、知的障害や発達障害がある人にも仕事や安全な行動を学習できることが、具体例とともに示された。

講義の後に、各部署からの職務切出しとリスト化の宿題

が出され、各部署での検討の過程では地域障害者職業センターがメール等で助言を行った。その結果、すべての部署からそれぞれ複数の職務が切り出され、講師が例として挙げた職務以外にも膨大な数の職務がリストアップされた。その際、普段の仕事の中に隠れていた仕事のリスクが見つけられ、職場全体の効率を上げるヒントが発見された。

後日、地域障害者職業センターが職場を訪問し、リスト化された全ての職務について知的障害や発達障害への教え方を助言し、ハローワークとの連携の下、数名の求人枠が出来上がった。

以上を踏まえ、A社が1名の知的障害者を雇用・配属し、地域障害者職業センターがジョブコーチ支援を実施することになった。A社はまた、次の障害者雇用の部署・職務を含む採用計画を策定した。一人目の知的障害者は順調に職場適応し、その後の雇用へのはずみともなった。

## (2) ゴルフ場クラブハウスでの聴覚障害者雇用

B社では、地元の聾学校高等部の卒業生1名を10年以上前から雇用し、ゴルフ場内のクラブハウス内の清掃を任せていた。このろう者の第一言語は手話であるが、社内には手話ができる社員がいない上、日本語での筆談や口話あまり理解できない方だった。雇用当初に聾学校の教諭による指導が行われて以後、会社では周囲と話さずに仕事してきた。経営者が交代し、新しい経営者は、ろう者はいつも暗い様子であることがとても気になり、指示を出したり、社員教育をしたり、報告や相談を受けたりしたいため、筆談や口話で何度も話しかけてみたが、話そうとしてくれなかった。この社員と会話がしたいという願いから、地域障害者職業センターへの相談となった。

このろう者と障害者職業カウンセラーが簡単な手話で会話を行ったところ、お客様から話しかけられて応えようとしたときに、「わからない」「忙しい」と手話で表わしてみても相手にわかってもらえず、相手が怒り出したことがあり、自分が悪い印象を与えていると悩み、誰かに相談できずに困っていたということがわかった。そこには、お客様、会社との間でコミュニケーションがとれない状況は変わらず、どうしようもないという思い込みがあった。

そこで、お客様から話しかけられた際にフロントにいる別の社員につなぐよう、日本語のメッセージが書かれたカードを作成し、意味を手話で説明し、その手渡し方やご案内の仕方のマナーを練習することを、ろう者と経営者に提案し、コミュニケーションが可能になれば、ろう者の接客の仕方は変わり、お客様の印象も変わる、ぜひ試してみたいと説得した。これは、当面の問題解決と共に、日本語や手話に頼らずともコミュニケーションは可能であることの一例として、他事業所でのろう者の雇用事例の取り組みからヒントを得たものだった。結局、提案したカードは使われなかったが、ろう者の職務遂行能力を変化させ、顧客満足を向上させることができるというメッセージが経営

者やろう者に届いたのか、後日、経営者がこのろう者から手話を習い始める等、関係が良好になった。

## 4 まとめ

以上の事例がそうであるように、障害者雇用の数多の好事例では、その配慮や改善のアイデアが、職業リハビリテーションの支援者による助言や援助等が不可欠なものであるというよりは、それが有効なきっかけとなって、やがて職場の人たちや経営者が主体的に工夫を行うようになっていた。支援者が事業主との信頼関係を構築し、様々な事情を知ることができたとしても、経営や事業の全体とそれに必要な人材資源の調達・育成の課題との全貌を知り、理解することはできない。支援者には明かさないそれぞれの事情を総合的に勘案して工夫し、雇用・就業を形にするのは、当事者である障害者と事業主である<sup>3)</sup>。

新たな障害者雇用では、障害者に合う仕事や配属先が無い、わからないといった意見が多く企業の側から聞かれる。この背景のひとつに、障害者の社員としての育成、成長を事業主が見通せないことがあることから、これらを事業主が見通せるような支援が有効であることが、先行研究から示唆されている<sup>1)</sup>。支援者の重要な役割は、事業主と障害者とのコミュニケーションのきっかけ作り、配慮や工夫の検討を促すヒントとなるようなアイデアの一例の提供等を通して、事業主、職場、障害者が相互に変化し得ることを理解してもらい、主体的に雇用・就業に取り組んでいただくことにあるのではない。

それぞれの企業の、経営者の考え方、事業内容、職場のモラルには個性、特殊性があることが言われる。優れた事業主支援の基本には、事業主と会い、信頼関係を構築し、その話をしっかりと聞き、その事業所ならではの対応策と一緒に考え、事業主が自ら問題を言語化したり考えたりすることを促す、支援者の相談力、対話力があると言えよう。

### 【参考文献】

- 1) 障害者職業総合センター、「障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究」, 障害者職業総合センター調査研究報告書No.98 (2010), pp. 17-94.
- 2) 厚生労働省、「合理的配慮指針」, 平成27年厚生労働省告示第117号.
- 3) 柴山清彦・依田隆男、「中小企業経営における障害者雇用の課題」, 第27回職業リハビリテーション研究・実践発表会発表論文集, (2019), pp. 180-181, 障害者職業総合センター.
- 4) 東京商工会議所、「中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック」, (2009), pp. 23-40.
- 5) 佐藤厚、「中小企業における人材の採用と定着」, 労働政策研究報告書No. 195, (2017), pp. 50-78, 独立行政法人労働政策研究・研修機構.
- 6) 障害者職業総合センター、「ジョブコーチ等による事業主支援のニーズと実態に関する研究」, 障害者職業総合センター調査研究報告書No. 86, (2008), pp. 111-142.