

# 「企業における」障がい者雇用について

## —企業が望む就労支援—

白砂 祐幸(株式会社アイエスエフネットハーモニー 取締役)

### 1 企業担当者として感じること

障がい者雇用において、就労支援者側と企業（また家族も含め）のゴールは「長期就労が可能な就労環境（関係）を構築すること」であると思います。私たちも上記を目標に障がい者雇用を始め、特例子会社を設立してきました。熱心な支援者の方にも恵まれて、さしたる離職者もなく5年間を重ねることができました。

ただ、企業担当者として、上記の過程の中で就労支援者の方々と触れていて「就労支援者の方々はとても性急だな」と感じることも（場合によっては不快に感じることも）が非常に多くありました。またそれが故に、当時「時間をとって会う」ということになんとなく重たさを感じてしまった方がいたことも事実です。

今思えば本当にボタンの掛け違いとういか、誤解もはなはだしいのですが、当時障がい者雇用を始めたばかりの私の目にはそう見え、そう受け取れる場面があったことも確かです。

### 2 ゴールの明確化

まず何より就労支援者側の『企業就労』を目指すというゴールを“明確に”持つていただく必要があるかと思います。

支援者の方とお話していると、服装も含めて「本当に“企業”就労を目指しているのかな？」と感ずることも多くあるからです。

上記ゴールを明確に持ち、

「企業は何に困っているのか？」

「企業はどのような情報を求めているのか？」

「自分たちが企業にどう見えているのか？」

上記3点をしっかりと共有いただき、企業担当者との良好な関係を築いて頂きたいと思ひます。

### 3 困った担当者(支援者から見て)

障がい者雇用を命じられた担当者はすべてのことで暗中模索ですが、支援者から見て一番問題となるのは、担当者に障がい者雇用に関するモチベーション（やる気、または使命感）がほとんど感じられないことではないでしょうか。

その担当者の言動には、皆さんも落胆・または憤ることも頻繁にあるかと思ひますが、ここでゴールを思い出していただきたいのですが、皆さんにとって企業の窓口はその担当の方です。

どんな方であろうと、ゴールを達成するためにはその担当者を攻略する必要があります。

この時点でその企業を訪問することに気が乗らない、足が向かないなどの状況になってしまうことが無いように強くゴールを意識してください。

「企業担当者の関心を育てるのも皆さんのタスクのひとつです。」

### 4 企業担当者が困っていること

企業担当者が困っていることはおおよそ下記5点かと思ひます。

- ① 採用ができない
- ② 教育ができない（知識がない）
- ③ 仕事を作ることができない
- ④ 上司（TOP）の理解がない
- ⑤ 社内の理解がない

上記に困っているということは、これを解決して「くれそうな」人というのは、企業担当にとって耳を傾けたい存在ということになります。

実は上記5点は企業担当の認識不足（勘違いにお近い）ということも多く、わりと解決までの道のりは易いものが多いあります。

それぞれの詳細については具体例を交えて研究会で紹介させていただきます。

## 5 支援者の方が企業担当にどう映っているか？

上記を意識している支援者の方は少ないと思います。支援者の方が日常を過ごしている目に見えないルール、マナーは、私たち企業の中で暗黙の了解とされているルールとは若干異なっております。

たとえば、

- ① 服装
- ② 電話をかけてくる時間帯
- ③ 訪問日時（月の中で考える）
- ④ 会話の引き際
- ⑤ 決定をどう獲得するか？

上記を知っているか知らないかだけで済むようなものですが、意識するだけで、企業担当者とフラットな状態で卓を囲むことができるものでもあります。

繁忙期を気にしすぎると訪問ができなくなってしまいますが、（月末月初は忙しい、5・10日は締めだから時間が取れないなど、企業の本音とお断りが入り混じる内容はいくつもあります）それを「理解している」ということがわかるだけでも、企業担当者の気持ちはとても楽になります。この点も具体的な話し方の例は研究発表会にて発表いたします。

## 6 距離感

皆さんは企業担当と話をしているときに、自分はどんなスタンスで話しているのか、その自分の立ち位置と話す内容があっているのかを気にされたことがあるでしょうか？

人事・総務などの企業担当は、上記の内容をとても気にする営業マンを常にお迎えしているため、無意識のうちに相手がどのようなスタンスで話しているのかを気にするアンテナがとても高く張られている傾向があります。

相談をしていい相手なのか（相談者のスタンスをとってくれているのか）、業界の説明ばかりになっていないか（相談者が欲しいと思っているのにコンサルタントの方とお話しているような違和感）、企業担当が気にしていることは意外と小さ

な点であることが多くあります。

相談者・解決者・解説者、それぞれの担当者が求めている立場をとり、その時々にあわせた話題を意識することが大切で、いつも同じスタンスでいると、自分は役割を果たしているつもりなのに、企業担当者の窓を閉じてしまっているということもありえます。

上記距離感の違いについては、当日配付する補足資料にて展開いたします。

# もし企業の障がい者指導者が知的障がい児の教育を行ったら —知的障がい者が一般企業に就労する前に習得しておいてもらいたいこと—

○植松 若菜(株式会社リースサンキュー 障害者職業生活相談員/社会福祉士・精神保健福祉士)  
佐藤 幸子(株式会社リースサンキュー)

## 1 株式会社リースサンキューの概要

弊社はおしぼりをはじめロールタオルや玄関マット等を扱うリース部門と、業務用消耗雑貨・洗剤などを扱う販売部門と、ユニフォームレンタル等を行うリネン部門からなる総合商社である。

現在、全従業員数のほぼ3割を障がい者が占める。その内訳は、知的障がい者26名、身体障がい者1名、計27名(平成22年10月現在)。障がい者の指導には、障害者職業生活相談員が主に担当するが、各部署に配属されている業務遂行援助者も障がい者の指導にあたっている。昭和39年創立当初より今日まで障がい者雇用に力を入れてきた。

## 2 障がい者指導における課題

弊社の知的障がい者は、苦手なことや生活のしづらさ等、状態は個々によって様々である。そんな中で、最近特に増加してきたのは、自閉傾向の強い者、発達障がい(コミュニケーションの障がい)を持つものである。個々の能力や状態に合わせた配置を考え、それぞれが全く異なる指導方法で対応する。自閉傾向の強い者には、こちらの話に注目させることから始まり、彼らが理解できる手段で順を追って指導しなければならない。また一方で、発達障がいの者は、記憶や理解の面での問題は少ないが、あいまいな事柄を理解することが出来ず、事細かに指導・指示を出さなければならない。特に、発達障がい者の障がいの部分はなかなか発覚しにくいので、最初の評価が能力以上になってしまう。周囲の者の発達障がい者に対する期待度も能力以上になってしまうことが多い。

障がい者指導員が障がい者教育で重視していることのひとつに、『成長』がある。

- ① 何か1つ自信が持てる仕事を作って欲しい。
- ② 精神的・経済的自立を目指して欲しい。
- ③ 戦力となりえるような人材に育てて欲しい。

そんな気持ちを込めて指導している人が多いだろう。

障がい者に仕事へのモチベーションをあげさせるためには指導員は何をすべきか、どういう対応が必要かなど、試行錯誤しながら指導するものの、こちらの意向

が障がい者に伝わらず落胆したり、成果が上がらないため自らの指導方法に疑問を感じたりすることもある。もちろん弊社でも、このようなことは日常茶飯事である。

特に、発達障がい者や自閉傾向の障がい者の指導では、障がい者指導員の障がい者に対する期待と、障がい者自身の意識にズレが生じ、お互いにそれが仕事をする上で精神的な負担になっている。

## 3 共に働く従業員は障がい者のどこを見て評価しているのか？

昨年、普通高校を卒業したアスペルガー症候群のY君(20歳)が入社してきた。入社後数ヶ月は目立った問題は無かったが、次第に特有のコミュニケーション障がいが目立つようになってきた。高度な能力・技術力を持っているが、自発性が無く、忙しい同僚を手伝うなど状況に応じた対応が出来ない。指導者はそれが障がいと認識しているもののもどかしさを感じ、障がい者の同僚からは彼の行動は自己中心的だと誤解され、信頼を失っていった。しかし、その一方で、工場と一緒に働く従業員とはそれなりに良い関係を保っていた。

そこで、工場勤務の従業員は障がい者をどう評価しているのか、障がい者に何を求めているのか、それを調べるために、従業員に簡素なアンケートを実施することにした。

## 4 従業員アンケート結果

アンケートは、1枚の用紙に全ての障がい者名前をあらかじめ記入しておき、3つの質問事項に該当すると思われる人物を最大5人まで挙げて該当者の欄に丸をつけてもらう形式にした。質問項目は下記の3項目。あまり時間をかけず、瞬間的に思いついた人物を挙げてもらうようにした。

- <質問1> 普段の言動や身だしなみに好感がもてる
- <質問2> 能力や理解力が高く、仕事出来る
- <質問3> その人なりに仕事を頑張っている

予想では、評価の高い障がい者の特徴は、①軽度障がい者、②指示の理解力が高い、③臨機応変な対応出来る、などを挙げて、そのような特徴を持ってい

る障がい者が選ばれるだろうと考えていた。

しかしアンケートの結果は、圧倒的に周囲より高い評価を得た障がい者は2人で、予想に反して2人とも重度判定を受けた障がい者だった。そのうちの1人は、ある程度の責任のある仕事を任せられるまでに成長した H 君 (21歳) で、指導者達からの評価も、同僚からの信頼も高く、重度障がい者ではあるが従業員からの評価が高いことは予測出来た。しかし、もう1人の障がい者は、指示理解力が低く、臨機応変な対応は期待出来ないため、指導者からの評価がかなり低い K 君 (23 歳) だった。他の障がい者においても、指導者の評価と従業員の評価がかなり異なったケースがあった。

では、なぜ指導者から仕事の能力が低いと評価を受けている K 君が、従業員から「仕事出来る」という評価を得たのか？

K 君はいつも元気で挨拶もしっかり出来るため従業員からの好感度が高く、従業員から頼まれた簡単な仕事(物を運ぶ・持ってくる等)を快く引き受けるため感謝されていた。その積み重ねで、従業員からの評価が高くなったと推測される。要するに、障がい者と一緒に働く従業員は『指示されたことを指示された通りにサッと出来る障がい者』も高く評価される傾向がある。自分の補佐的な仕事を障がい者がやってくれればと助かると感じている従業員が多いからだろう。

また、Y 君のように、期待度と仕事量に差がある障がい者の評価が悪くならないことについては、従業員にとって、その人の障がいの状態と仕事量は比例しないと云える。従業員は指示された通りに仕事をする人を望み、特に障がい者に成長を期待しているわけではない。要するに、障がい者は、従業員に近い能力・技術力が無くても、社会人として基本的な行動(挨拶や返事)が出来て一生懸命働いていれば、高い評価を得られる可能性があるのだ。

《従業員が評価する障がい者は…》

障がい者が無い人に限りなく近い仕事能力や技術力がある障がい者だけではなく、指示された仕事をきちんと行える素直な障がい者に対しても高い評価をする。

## 5 就職後に戦力となる障がい者のタイプは？

前項より言えることは、企業が求めている障がい者とは、障がい者が無い人と同等、もしくは限りなく近い仕事出来る人や、将来的に一人前の仕事出来るだろうと予測される人だけではない。

① 指示理解力が高く臨機応変な対応も可能な人

② 素直で挨拶が出来て指示されたことができる人

この2つのタイプのうち、どちらかの特徴を持つ障がい者が、企業で求められている障がい者像である。しかし、②タイプの人にはそれだけでも構わないが、①タイプの障がい者には②の特性も備わっていなければならない。従って、企業から欲しいと思われる障がい者は、②の特性を持つ障がい者だといえる。

《企業の戦力となる障がい者の基本的な特徴は…》

素直で、挨拶が出来て、指示されたことができる人

## 6 障がい者を企業が求める人材に育てるために、子供の時にどういう教育をすべきなのか？

子供が障がい児だと判明しその子の将来を考える時、親はまずどういう環境で教育していけばその子にとってベストかを考えるだろう。その選択肢として、

- ① 特別支援学校小学部
- ② 小学校の特別支援学級
- ③ 地域の小学校

が挙げられる。通学手段・勉強内容・人間関係・将来への影響力など、いろいろな面から検討し決断をしていくと思われる。ここでぜひ考えて頂きたいのが、それぞれの教育のコンセプトの違いである。

特別支援学校や特別支援学級では、主に社会性を育てることを中心に教育していく。学習に関しても、その子供にあった能力やペースで社会に出て役に立つ内容を学習していく特徴がある。一方、小学校では、社会性や将来的に役立つ知識の習得や学習の他に、中学・高校・大学へ進学するための勉強も行っている。

弊社に勤務している障がい者の中にも、知的障がいと認定されたが、地域の小・中学校を卒業し、高校に進学し、卒業後に障がい者として就労している者がいる。彼らに共通していることは、

- ① 依存心が高い(面倒をみてもらうのが当たり前)
- ② 自発性が無い(意欲が無い)
- ③ 自分を卑下している(どうせ自分なんて…)

の3点である。中には、学生時代に先生や同級生から「そこにいるだけでいい。何もするな」と言われ続けたり、「どうせ出来ない」と決め付けられて誰かがやってくれたり、といった経験をしてきたため、自発性も無く、自分に自信も無い。しかし、高卒というプライドがあり、同僚を見下す言動をすることもある。その結果、弊社の高卒の障がい者が、従業員から高く評価されている者は6人中たった1人だけである。

その点、特別支援学校や特別支援学級で障がい児

教育を受けてきた者は、性格が明るくポジティブで友達が多いタイプか、または温和で孤独を好むが集団の中に入ってもその人なりに楽しんでいるタイプの2通りがある。両者とも集団行動に対してそれほど苦手意識もなく、仕事への意欲も高い。中には、入社して数年後に後輩に仕事を教えられるくらい成長する者もいる。彼らは指示・指導を受けてそれを実行するといった行動に慣れているため、指導者とのコミュニケーションも良好。また、障がい者を送り出してきた学校や施設から、その障がい者への対応方法(意思の伝達方法など)の情報も多いので、企業側もよりよい対応がしやすい。

したがって、普通科の学校を卒業した障がい者が、必ずしも職場での評価が高く、仕事が出来るとは限らない。弊社で働く障がい者をみると、むしろ、子供の時から障がい者教育を受けた障がい者の方が、能力を発揮できる可能性が高いかもしれない。

では、将来、障がい者が企業に就職し自立した生活を目指すためには、どのような教育が望ましいのか。

#### (1) 教育機関(学校・施設など)に望む教育

以前、小部屋の掃除を8名くらいの障がい者と一緒に円になって掃除をしたことがあった。その時に驚いたのが、8人全員が自分の話したいことを勝手に話し始めたことだった。一応、誰かが発言している時には、他の者は黙っているのを聞いているのかと思ったら、次の発言者は全く違う話題をしていた。それまで、職場でも大勢で話を楽しむことがあまり無かったようで、一对一での会話がほとんどだったため、集団での会話が苦手だということに気づかなかった。その後、数人の障がい者同士が共通の話題で楽しく話が出来るように支援してみたところ、少しずつ意識が変わり、周囲の人の話にも耳を傾けられるようになってきた。

知的障がい者は、他者への関心・興味が薄く、自己中心的で、誰かに何かをしてもらうことが当たり前になってしまっていることが多い。それを改善するために、学校という集団活動の場で、親との一对一の世界から、一对多数の世界を体験し、他者への興味や物事への好奇心を養うことで、就職後の集団活動に役立たせることが出来るのだと思う。

したがって、学習能力や技術力の向上も必要だが、それと同時に、集団生活において受動的から能動的に活動できるような訓練・体験をしておいてもらいたい。もっと欲を言えば、一般企業への就職を目指す生徒であれば、先生のお手伝いをしたり、クラスメイトのために何かをしてあげたりする機会もあると好ましい。自分

が“誰かに何かをしてもらう存在”から“出来る範囲で誰かのために何かが出来る存在”に障がい者の意識が変わる体験をさせて欲しい。

#### (2) 家庭に望む教育

障がい者にとって一番影響力が強いのが、家庭(両親)である。どういう家庭の方針なのかによって、障がい者の人生指針が大きく変化する。弊社に入社する際には、本人面談のほかに保護者面談も行うが、その時に障がい者とのかかわりや教育方針などを聞かせることがある。どの保護者も教育にはとても熱心で、これまで相当な努力と苦勞を体験したのだと察する。しかし、その熱心さが過保護・過干渉に発展してしまっているケースも多い。きつと親密になりすぎて親離れ子離れのきっかけが無く、そのタイミングがわかりづらいのかもしれない。

職場で周囲から愛される障がい者に共通していることは、自分の行動を他人に感謝されると、素直に受け止め、その行動をまた実行できる点である。

“感謝されると嬉しい。だからまた行う”

誰でも出来そうなことではあるが、中には感謝されると、自分は凄い！と思うだけでそこで終わってしまう者もいる。他人からの「ありがとう」「助かったよ」という言葉で、自分をどう行動させるかがポイントになってくる。

- ① 人に評価されること
- ② 人から感謝されること
- ③ 人に必要とされること。

これらのことは、生きていく上でも就労していく上でもとても重要である。この3つを簡単に体験できるのが、実は、家庭でのお手伝いである。玄関の靴をそろえるなどの簡単で短時間に出来るお手伝いから、掃除や食器洗いなどの家事手伝いまで、家庭の中にはいろいろな仕事が転がっている。障がい者に合ったお手伝いを、責任を持たせて行わせることで、責任感や感謝されることへの喜びが芽生える。「その仕事はあなたしかやらないから、あなたがやらなければ誰もやらない」というくらい任せられるようなお手伝いを与えて欲しい。彼らがやり忘れたことに気づいた時、つい代わりにやっけてしまいたくなるが、それを我慢してその状態を放置できるようなお手伝いが良い。

障がい者を一般企業に就職させたいと願うのであれば、子供のときから彼らに合った家庭での仕事を与えて欲しい。家庭で自分の役割を与えることによって、障がい者に責任感を芽生えさせ、誰かの役に立っている

のだという自分の存在意義を見出せるように導いてほしい。家庭でのお手伝いさえ出来ない人が、企業に就職し賃金をもらって働けるわけがない…。

《就職するために必要な教育のキーワードは…》

学校では…自発性を育てる教育

家庭では…責任感と自らの存在意義を育てる教育

## 7 就職活動をする前に体験してもらいたいこと

いざ、就職活動！となる前に、知的障がい者に体験しておいてもらいたいことが3つある。

### (1) “働く”ということについて話し合う

障がい者に限った話ではないが、働くことの意義がわからなくなっている人が増えてきている。

稼ぐことに興味が無く、仕事への意欲も無く、就職できたことに対する自尊心もなく、ただ漠然と学校感覚で職場に通っている人間は、仕事が大変だったり、人間関係で嫌なことがあったりすると、仕事に行く理由が無くなる。“仲間がいて楽しいから通勤している”という障がい者は、働くことが目的でないので、いずれ何かしらの問題が発生し、勤務が困難になってしまう。

就職活動をする前に、家庭や学校で“働く”ということについて(働くことによって生じるメリット、稼いだお金の使い道、働くことの大変さ、学校と職場の違いなど)時間をかけて話をしたい。

### (2) 家庭内で仕事を見つけ、実行しそれを継続する

家庭でのお手伝いについては前述したが、家で自分の仕事があり、それを任されている障がい者は、職場でも動きが機敏である。今、何をしたらいいかを自分で考えて行動してみたり、わからなければ人に聞いてみたりすることが出来る。そして、忙しい時に誰かの仕事を手伝うことも、当たり前のように受け入れられる。そういう行動が出来る障がい者は、周囲から感謝され、彼らは感謝されるともっと頑張ろうとするので、評価がどんどん上がっていく。このような状態になれば、その人にとって働く環境が良くなり、それが就労の長期継続に至る要因になるのである。

### (3) 趣味や楽しいことを作り、それに没頭する

知的障がい者に与えられる仕事の多くは単純作業を伴うものである。長時間同じ作業をするので、集中力や根気が必要になってくる。また、生産効率を求め仕事ではノルマがあるかもしれない。

弊社の仕事に就いたが退職してしまった障がい者

に共通することは、“自分で目標を設定し達成する努力をしたことがない”という点である。スポーツでも、遊びでも、ゲームでも、絵を描くでも、どんなことでも構わない。何か自分の好きなことに長時間没頭できる障がい者は、仕事においても集中力を発揮することが出来る。学生の中に、自分が楽しいと思うことに長時間没頭するという体験しておくことが、意外にも仕事に好影響を与えるのである。そして、物事に没頭した延長線上に、何かを為し得たという経験も出来たら最高である。

《就職活動をする前に体験してもらいたいことは…》

(1) “働く”ということについて話し合う

(2) 家庭でお手伝いをする

(3) 何かに没頭する機会を設ける

## 8 これから就職活動をする障がい者の保護者へ…

障がい者の中でも、知的障がい者はかなり早い段階で社会での自立、すなわち就労を念頭に教育を行っている。保護者にとってみれば、子供が収入を得られるようになるのか、それとも障害年金だけで生活をしていかなければならないのかが、将来的にとても気になるところだろう。

弊社で働いている障がい者は、他の知的障がい者と比べて特別何かに秀でていなくても、もちろんエリート集団でもない。ただ、仕事に対して、一生懸命に取り組み頑張っている人たちの集まりである。

学校を卒業したら、障害の有無、障害の程度に関係なく、社会に出て生活していかなければならない。社会との関わりは、その子の能力や状況に合わせて行うべきであり、他の人より時期的に遅くても全く支障がない。就職するまで特別支援学校や職業訓練校など障がい者の中で活動してきても、就職後に社会に上手に適応し楽しく働いている者も大勢いる。就職するには、卒業校のレベルより、その子に合った学校で適した教育を受けてきたかどうかの方が重要なのだ。だから、決して焦る必要はない。

知的障がい者を就労させるために重要なことは、誰かに評価されること、人から感謝されること、人に必要とされることの3点を体験しているかである。「ありがとう」「助かったよ」の声がかかる環境を与えて欲しい。「ありがとう」と言われた後の心地良さをたくさん体験し、それを生かせる人間は強い。必ず良い就職先が見つかり、そこでの働き振りが評価され、企業の人材から“人財”へと成長していく社員になれるだろう。

# 企業の視点から見た 精神障がい者職場定着支援における可能な配慮と制約

中嶋 由紀子(株式会社かんでんエルハート業務課 臨床心理士)

## 1 株かんでんエルハートの概要

当社は、大阪府(24.5%)、大阪市(24.5%)、関西電力株式会社(51%)の共同出資により平成5年12月9日に設立された特例子会社である。本社である住之江ワークセンター(大阪市住之江区)、ビジネスアシストセンター(大阪市北区)、高槻フラワーセンター(大阪府高槻市)の3つの事業所があり、花卉栽培・花壇保守、グラフィックデザイン・印刷、IT関連業務、商品箱詰め・包装、メールサービス(郵便物・社内連絡便の受発信業務)、ヘルスマッサージ、厚生施設利用受付業務などの事業を行なっている。合計173名の従業員のうち、障がいをもつ従業員は110名、そのうち精神障がい者は12名である(平成22年9月現在)。

## 2 「精神障害者雇用促進モデル事業」の受託

当社では、平成21年5月1日より厚生労働省の「精神障害者雇用促進モデル事業」(以下「モデル事業」という。)を受託した。これは就労の進んでいない精神障がい者雇用を実践・検証し、適正なノウハウ等を習得して、精神障がい者の雇用促進および定着化を図ることを目的としたプロジェクトである。

平成21年度は6名の精神障がい者を採用し、高槻フラワーセンターの農業関連部門に配属した。就業面、病状・生活管理面のアセスメントを行ない、適性に応じた配置転換も行なった。H22年度にはさらに3名を採用した。

## 3 企業にとって可能な配慮と難しさ

精神障がい者の職業生活における特徴としては、「変化への弱さ」「易疲労性(疲れやすさ)」「作業遂行力の制限」「社会的未熟さ」「対人関係の適応の難しさ」「生活基盤の援助が必要」などが挙げられ<sup>1)</sup>、これらの特徴に配慮した職場定着支援が望まれる。

当社は特例子会社であるため、一般企業と比べると、より障がい特性に配慮した環境整備を行なうことができる。しかし、あくまで企業であり、医療機関や支援機関とは異なるため、配慮には制約が伴う。当社がどこま

で配慮(サポート)を行ない、どこに難しさや限界を感じているのか、以下で述べていきたい。

### (1)労働条件に関して

#### ①勤務時間

##### 【配慮】

雇用開始時には4時間勤務、約2.5月後に6時間勤務、約7ヶ月後(年度初め)からは週数回のフルタイム勤務を導入し、段階的に勤務時間を延ばしていく形をとった。フルタイム勤務に関しては、全員一律にはせず、個人の状態に合わせて回数を調整している。

#### ②就労形態

##### 【配慮】

過去には「職場内で同様の障がいを持つものがひとりしかいないという孤独感」を感じてうまく職場定着できない者もいたことなどから、グループ就労(平成21年度)の形をとることでスムーズな職場定着を図った。

##### 【難しさ】

どこにどれくらいの人員を配置するかは、事業規模を無視しては決められない。グループ就労の効果が確認されても、さらなる拡大にはつなげられないのが現状である。平成21年度の採用者(全6名)はグループ就労であったが、そのうち数名は適性を考慮した上で他部署へ配置転換となり、平成22年度の採用者(全3名)についてもグループ就労に加わったのは1名のみである。

### (2)サポート体制に関して

#### ①社内カウンセラーの配置

##### 【配慮】

当社全体では現在15名(モデル事業受託当時12名)の第2号職場適応援助者(以下「2号ジョブコーチ」という。)がいるが、従来の支援体制ではそれぞれ本来業務との兼務となり、安定したサポートは困難であると予想された。そのため、専門の知識を有する精神保健福祉士・臨床心理士を社内カウンセラーとして採用し、精神障がい者のサポート体制の強化を図った。図1は平成21年度のサポート体制を表したものである。

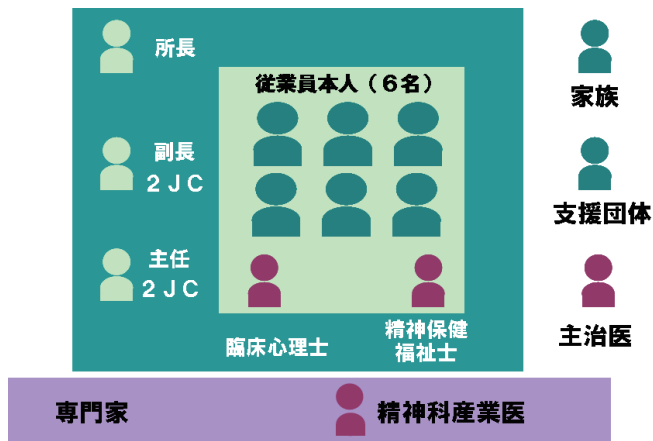


図1 精神障がい者へのサポート体制(H21年度)

H21年度には、社内カウンセラーをグループ就労の場である高槻フラワーセンターに駐在とした。職場内にカウンセラーが常駐し、作業にも同行することで、従業員の状態を把握したり、従業員と上司との橋渡し役をしたりする役割をとった。コミュニケーションに課題をもつ者が多いため、カウンセラーが間に入ることで、従業員と上司が意思疎通できるよう配慮した。

平成22年度には、従業員の配置転換や新規採用に伴い、各事業所に社内カウンセラーを1名ずつ配置する形へ移行した。

#### 【難しさ】

カウンセラーが身近にいることがマイナスにはたらく点としては、距離が近い分、カウンセラーへの依存心が高まってしまう、ということが挙げられる。カウンセラーが身近で相談に乗ってくれるという環境は、医療機関や支援機関の環境と通じるところがあり、「職場」という色合いが薄くなってしまう。

おそらく、カウンセラーがいなければいけないなりに、自分で不安を抱えもち、職場の負荷ともそれなりに付き合いながら仕事をやっていける人は多いと思われる。しかし、カウンセラーが身近にいるがゆえに、自分で不安を抱えていることができなくなり、すぐにカウンセラーに助けを求める、ということが生じやすくなる。つまり、適応していた状態から退行させてしまうことになりかねない。

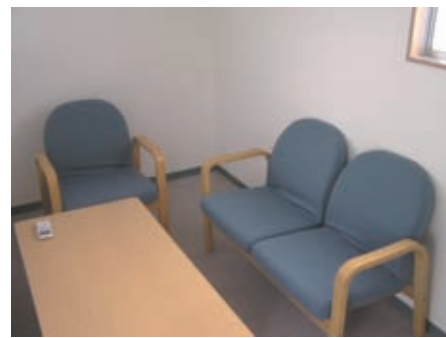
カウンセラーはどのような立ち位置をとるのが望ましいだろうか。1つの事業所に常駐というのは、上記のマイナス面を考えるとあまり望ましいものではないかもしれない。従業員との距離を適切に保てるようなサポート体制を検討していくことが今後の課題である。

## ②カウンセリング

### 【配慮】

モデル事業で採用された従業員に対しては、定期的にカウンセリングを行ない、仕事や人間関係に関する不安や悩みなどについて、本人が受け止めたり解決していったりできるように関わりを行なっている。また、現場に対しては、本人が不安に思っていることは何か、現場ではどのような配慮が必要か、ということについて助言を行なっている。

カウンセリングルームは中が見えないよう窓を工夫し、プライバシーを保てるようにしている。昼休み等の休憩室としても利用されている。



カウンセリングルーム

### 【難しさ】

社内カウンセリングで目標となるのは、「職場適応」である。力動的な精神療法のように人格の再構成を目指すものではないため、根本的な解決には至らないことが多い。大きな精神的揺さぶりになるような直面化は行なわず、支持的に整理・明確化・示唆・助言などを行なっている。

関わり方で注意が必要なのが、対象者が「自分の課題として受け入れられるかどうか」という点である。長期的な適応能力を高めていこうとした場合、自分の傾向に気づき、適応的に修正していけるように関わるのが大切である。しかし、自分の課題として受け入れることが難しい人については、傾向を指摘するのがなかなか難しい。彼らには、課題を指摘するような関わり方で刺激してしまうよりも、場面に応じた具体的な行動や認知の仕方を助言していき、対処スキルを高めていくような関わりの方が受け入れられやすいように思われる。

自分の側の課題として受け入れられるかどうか、その判断基準になるものとして、佐伯・杠<sup>2)</sup>が述べる「自己を対象化する能力」が挙げられるのではないだろうか。佐伯らによると、自己を対象化する能力とは、「自



分が表出した言葉や想念、気持ち、感情などを客観化し、自分自身が向き合い理性的に検討する能力のことを意味する」とされ、「この自己を対象化する能力を十分に有している場合、叱ることが有効に機能するようである」と述べている。これは、精神科臨床における「叱る」行為について述べたものであるが、社内カウンセリングにおいても同様のことが言えるのではないだろうか。

社内カウンセリングにおける目標＝「職場適応」ということを考えると、そこからぶれないために、扱う内容にも制約がある。カウンセラーとの信頼関係が深まってくると、職場適応のことよりもプライベートな問題の方が大きなテーマとして出てくる場合があるが、これを社内カウンセリングで深めていくのは適切ではないだろう。これを深めてしまうと、カウンセラーと従業員双方にとって、一番の関心事がプライベートな問題の解決になってしまい、「職場適応」のことは二の次になってしまう危険があるからである。必要であれば外部機関でのカウンセリングを勧めるなどの対応をとるのが望ましい。

### ③グループワーク

#### 【配慮】

ストレス対処能力やコミュニケーションスキルが高まるよう、3種類のグループワークを行なった(週1回、いずれかの種類)。就労場面で必要なスキルを身につけるための社会生活技能訓練(SST)、グループの中で語ったり共感的に聞いたりすることで自己理解や他者理解を深めていくテーマミーティング、ストレス対処法などメンタルヘルスに関連する勉強会、の3つである。

#### 【難しさ】

現在、グループ就労を行なっている高槻フラワーセンターでは、グループワークが継続実施されている。しかし、他部署に配置転換になった従業員については、現在のところグループワークを実施できていない。これには費用対効果の問題(業務内容や環境が異なり課題を共有しづらいため、個別支援の方が効果的?)や、障がいやパーソナリティの特性によってはグループワークが悪影響となる可能性があること、などが実施へとつながっていない理由として挙げられる。

### ④外部支援機関との連携

#### 【配慮】

精神障がい者には、医療や住居、職場、金銭面、余暇活動、地域生活などにおいて支えが必要な人も

多いため、多面的で継続的な支援体制の整備が必要である<sup>3)</sup>。当社では、モデル事業の従業員への支援のために、本人の了承を得て主治医・家族・支援機関と連絡をとり、これまでの病状の経過・不調時の兆候・本人の特性・生活面での様子・会社が配慮すべきことなどについて情報交換を行なう機会を設けている。これにより、必要に応じて支援要請を行ないやすくなっている。

#### 【難しさ】

当社においてはジョブコーチやカウンセラーが社内に配置されているため、外部機関との役割の境界が定めにくいという面がある。とはいっても、生活支援に関しては社内で支援するには限界があるため、外部機関が中心となるよう役割分担をするのが望ましい姿であると思われる。特に、症状や服薬の自己管理面(病識)に関しては、医療機関での適切な支援をお願いしたい。相澤<sup>4)</sup>は、職業リハビリテーション機関の相談場面でも「自分の病気がどのようなものかよくわからない」「調子を崩したときの対処法がわからない」などの発言をする人がいるが、職業リハビリテーション機関で支援するには限界があるため、医療や保健の領域での適切な対応が望まれる、と指摘している。自分の病気と向き合うというのは大きな精神的揺れを生じさせるものであり、それに耐え切れない場合、症状が悪化してしまう危険が考えられる。そのため、社内ではリスクが高い。この場合は、専門的に支えることができる医療機関などでの教育が望ましいだろう。

しかし、中には役割分担の境界を越えて会社が支援をするケースも存在する。過去に、知識や理解が不十分であったり、制度による制約のために利用者主体になれなかったりした機関があったことが当社の外傷体験となっており、外部機関に対して信頼のしにくさを感じているのも事実である。

### (3)業務に関して

#### ①2号ジョブコーチによる作業指示

#### 【配慮】

高槻フラワーセンターでは2号ジョブコーチを上司として配置することで、障がい特性に配慮した業務指示が行なえるようにしている。

#### 【難しさ】

部署によっては、2号ジョブコーチを上司として配置

できないところもある。その場合には、特に社内カウンセラーとの連携を密にし、適切な対応についての助言を受けることが望ましい。

## ②休憩時間の確保

### 【配慮】

作業の負荷に応じて小休止を取り入れている。自分からは「しんどい」「休憩をとりたい」とは言い出しにくいものであるが、「しんどいときには休憩してもよい」ということを常日頃から上司が口にするすることで、従業員が言い出しやすくなるように努めた。

### 【難しさ】

作業スケジュールが明確に決まっている部署や、チームで作業することが多い部署では、個人のタイミングでは小休止がとりづらい。

## ③体調に応じた仕事量や内容の調整

### 【配慮】

毎朝、作業日誌を用いて体調チェックを行ない、必要に応じて作業の負担を軽くするなどの配慮を行なっている。チェック項目は、「就寝起床時間」「睡眠の質」「心身疲労度(身体疲労度・心の疲労度)」「食欲の有無」「服薬の有無」「気になること・心配事など」である。また、対人コミュニケーションが苦手な従業員に対しては、ひとりでできる作業も任せるなど、特性に合わせた配慮も行なった。

### 【難しさ】

個人の特性や適性に合った業務に就くのがもっとも望ましいが、常にそのとおりにできるとは限らない。当社は企業であるため、事業性(ビジネスとして成功すること)を無視して特性・適性のみを考慮することは難しい。

## ④作業や実習へのカウンセラー同行

### 【配慮】

現場にカウンセラーが同行することで、以下のような利点がある。ひとつは精神障がいをもつ従業員にとって負担の高すぎる作業になっていないかをチェックできること、二つ目は、カウンセラーが近くにいることで従業員の安心感が高まること、三つ目は、精神障がいについて詳しくない現場の従業員にとっても、カウンセラーが同行することで適切な助言が受けられるという安心感がもてることである。

### 【難しさ】

前述したとおり、カウンセラーが身近にいるという状

況は依存心を高めてしまう可能性がある。徐々に同行する頻度を減らすなど距離をとる工夫を行なっている。

## 4 本人や外部機関に求めたいこと

以上、精神障がいをもつ従業員に対して当社ができる配慮と難しさについて述べた。これを踏まえ、従業員本人に求めたいこと・外部機関に求めたいことをまとめると以下ようになる。

### (1)従業員本人に求めたいこと

職場定着を支援するためにできる限りの配慮は行ないたいが、企業ゆえに制約や限界があるということを理解してもらいたい。「働く」ということはストレスフリーではないのであるから、ストレスとどうつきあいながら仕事をしていくかということもテーマにしてもらいたいと思う。環境調整だけでなく、本人の適応能力を高めていくことも同様に大切である。

### (2)外部機関に求めたいこと

仕事をする上で必要なスキルは雇用後に身につけていけるが、症状や生活面の自己管理に関しては社内で支援するには限界がある。就労移行前にできるだけ自己管理できるようになっているのが望ましいが、完全を求めるのは非現実的だろう。課題が残っている部分に関しては、就労移行後も積極的な継続支援をお願いしたい。精神障がいをもつ従業員の職場定着を成功させるには、長期的な目で支えていくことが不可欠であり、そのためには会社と外部機関がバランスよく役割分担をしていくことが望まれる。

### 【参考文献】

- 1) 独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構：「2009年度版就業支援ハンドブック」、p169、大誠社(2009)
- 2) 佐伯祐一・杠岳文：叱れる？叱れない？、「こころの科学」、p121-122、日本評論社(2010)
- 3) 独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構：「2009年度版就業支援ハンドブック」、p170-171、大誠社(2009)
- 4) 相澤 欽一：「現場で使える精神障害者雇用支援ハンドブック」、p92-93、金剛出版(2007)

# 企業と非営利組織等との協業による障害者雇用の取組み —実践事例の聞き取り調査から—

内木場 雅子（障害者職業総合センター社会的支援部門 研究員）

## 1 はじめに

障害者職業総合センター研究部門では、平成22年度から2年間に亘り、「企業と非営利組織等との協業による障害者雇用の可能性を検討するための研究」を開始している。

これは、社会福祉法人等の非営利組織が障害者自立支援法の施行に前後し、障害者らの就労支援とともに、法人自ら働く場を創ろうと各地で様々な取組みを開始したことに始まる。

一方、民間企業（56人以上規模）においては、45.5%（平成21年6月1日調査）が障害者雇用促進法における法定雇用率（1.8%）未達成という実態がある。そのような状況下で、同法が改正され、平成22年7月からは常用労働者数200人を超える事業主が、平成27年4月から常用労働者数100人を超える事業主が、障害者雇用納付金制度の対象事業主となることから、民間企業等にとっても障害者雇用は急務になっている。

## 2 目的

障害者の就労と雇用を考えなければならない社会福祉法人等と企業がそれぞれの地域において、お互いをパートナーとし、働く場を創り、障害者等の雇用を生み出している。

これらの取組みは、地域の活性化を期待するばかりではなく、パートナーシップによる障害者雇用を達成する新たな仕組みを考える上で、注目すべきものといえる。

本稿では、取組みを紹介し、その事例の成果と課題から障害者雇用におけるパートナーシップの重要性について考えてみたい。

## 3 方法

企業と社会福祉法人等と一緒に取組んだ事例について、各法人の担当者から直接、聞き取りをした。

聞き取りの内容は、法人の概要、パートナーとの取組みの内容（きっかけ、背景、動機）、事業化におけるパートナーシップについての考え、パートナーに対する評価、自らが果たしている役割、自己評価、求めたい支援等である。

対象は、表1の通りである。なお、対象基準は、

経営規模や地域、取組み内容を限定せず、立ち位置の違うセクター同士が事業等に取り組むことで、働く場を創っていることとし、ご協力いただけたところとしている。

表1 パートナーと取組みの内容

番号	企業の産業分類	非営利形態	取組み内容
I	職業紹介・労働者派遣業	社福	野菜の生産
II	職業紹介・労働者派遣業	自治体	菓子製造
III	飲食料点小売業	NPO	カフェ経営
IV	総合工事業	NPO	食品製造・販売
V	産廃物処理業	有限・社福	リサイクル
VI	飲食料品製造小売業	NPO	パン製造・販売

※・事例IとIIは特例子会社であり、親会社の産業分類を記載している。・NPOは特定非営利活動法人の略、有限は有限会社の略、社福は社会福祉法人の略である。

## 4 調査結果

この聞き取り調査の中で、表1の番号IとIIの内容について記載する。

### (1) 事例I（特例子会社と社会福祉法人）

#### ① 両者の取組み内容

##### ア、概要

企業と社会福祉法人がともに、農業（野菜の栽培、販売等）によって、障害者の企業就労の新しい取組みとして連携し、障害者の新たな雇用を創ったものである（図1を参照）。

##### イ、成果と課題

企業は、新規事業の設備投資を抑える事ができ、よって、地域にて障害者の雇用と就職後のフォローアップを生み出している。社会福祉法人は、利用者の就職と職場実習の受入れにおいて企業から全面的な協力が得られている。

##### ウ、今後の展開

現在、進行中である。

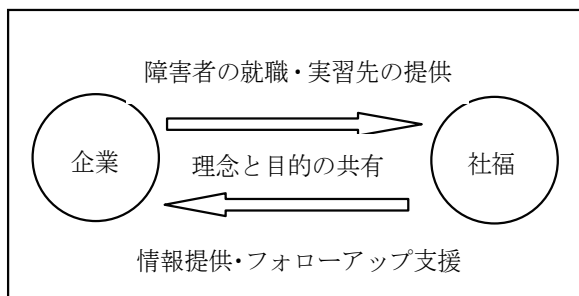


図1 特例子会社と社会福祉法人の取組み

## ② 企業

### ア、法人概要

株式会社パソナグループは、1976年「社会の問題点を解決する」を企業理念として創業。更なる雇用と新たな働き方を提案するべく、人材派遣、人材紹介、再就職支援等の業務を行っている。

株式会社パソナグループは、連結子会社(32社)と関連会社(3社)、約4600人の従業員(連結人数・2010年5月現在)を持っており、そのグループ会社の1つとして2003年に特例子会社パソナハートフルを設立している。

パソナハートフルは、「才能に障害はない！」を企業理念に障害者の新たな職域開発に積極的に取組み、現在、本社における従業員数は70名(うち障害者は60名)である。主な業務は、事務所内でのオフィス業務、アート村工房、アート村の運営、パン工房、「ゆめファーム」である。

(<http://www.pasona.co.jp/company/>)

### イ、取組みのきっかけ・背景・動機

元々、企業グループでは、自然との共生、新しい農業の提案、働く人の健康をテーマに事業を展開している。今回は、パートナーである社会福祉法人と考えを共有でき、条件がマッチングしたことが、大きな要因である。

### ウ、事業におけるパートナーシップに対する考え

企業自らが地域に出向くことで、広く働く場と働き方を提案できると考えている。なお、パートナーを常に探している。

### エ、「ゆめファーム」におけるパートナーに対する評価

社会福祉法人の考え方(障害者の就労と法人の経営に対する姿勢、組織的対応の柔軟さ)を認めている。

### オ、自らが果たしている役割

雇用は、関わりあう方々が創意工夫して創るものであるという考えのもと、社会福祉法人との取組みを行なった。今回は、現行有る設備、施設を有効に活

用する事で、新たな雇用を生み出す事が出来た。

今後も、社会福祉法人に限らず、企業が適切なパートナーとともに、地域に根ざした働く場ができるのではないかと考えている。

### カ、自己評価

社会福祉法人等の施設を利用している、本来、雇用の場にいるような障害者に働く場を提供し、働き方を提案したことで、障害者個々の働く可能性(職域と働き方)を示すことができたのではないかと考えている。

### キ、求めている支援内容

行政が企業に既存の施設や建物等を柔軟に活用させれば、もっと働く場を創ることができる。それらを可能にすることで、地域が一体となった就農による雇用の仕組みを創りたいと考えている。

## ③ 社会福祉法人

### ア、法人概要

社会福祉法人実のりの会ビックハートは、2002年7月「共に学び、共に働き、共にはばたく」を理念として法人を設立。八千代市において就労移行支援事業、就労継続支援事業B型、障害者委託訓練事業を実施している。当地では、主として知的障害者を支援し、また、柏市と松戸市に拠点を置き、障害者就業・生活支援センター事業を実施している。

一環して、障害者の一般企業への就業を支援しており、年間40～50名の就職者を法人として輩出している。(http://www.big-heart.jp/)

### イ、取組みのきっかけ・背景・動機

就労支援セミナーの受講者として企業と出会っている。規模的に単独での事業化が難しい社会福祉法人だが、福祉を超えた経営理念を持ち、物事への取組みに垣根を持たない。

また、障害を強い個性と捉えながら、利用者の職業自立のために、社会福祉法人が持つものを活かした結果、企業とともに「ゆめファーム」に取組んだ。

### ウ、事業におけるパートナーシップに対する考え

企業の文化をきちっと理解した上で、社会福祉法人の持つ能力、資産、想いが企業の抱えている課題をどれだけカバーできるか、受入れた従業員(障害者)や支援で、どれだけ企業と地域に貢献できるかが、社会福祉法人の使命と考えている。なお、パートナーを企業に限定していない。

### エ、「ゆめファーム」におけるパートナーに対する評価

親会社も含めた企業の雇用に対する真摯な姿勢(障害者の雇用率だけでなく、雇用を創出し、従

業員の働きやすい職場作りに真正面から取り組んでいる)が、今回の協働の基礎になっていると考えている。

#### オ、自らが果たしている役割

当初から事業経営には一切関与していない。現在は就職者のフォローアップ支援で関わっている。

#### カ、自己評価

就職者に合わせたステップアップのシステム(社内外の)を、社会福祉法人として本人に提供できていない。

#### キ、求めている支援内容

社会福祉法人も自立した経営が必要だとし、そのためには、収益事業を積極的に認め、公金の支出を抑えるべきと考えている。また、新しい仕組みや考え方を推進するために行政は低額の賃料で空き教室や利用が少ない施設などの利用を促すなど、ハード面の支援をする必要があると考えている。

## (2)事例Ⅱ(特例子会社(福祉)と行政)

### ① 両者の取り組み内容

#### ア、概要

企業が、菓子製造にて障害者の働く場を創る際、地方自治体の企画公募に選ばれ、公有財産(建物)の低額貸付を受け、事業化(よこはま夢工房)をした(図2を参照)。

#### イ、成果と課題

企業は、障害者の雇用とともに、市内の就労支援センターからフォローアップの支援を得られている。また、現在、商品は事業所や福祉ショップでの委託販売、親会社への納入、ノベルティや贈答品として活用しているが今後は、インターネット等で販売する予定である。

地方自治体は、「よこはま夢工房」により賃料収入と市内在住の障害者の雇用(60名)を達成している。

#### ウ、今後の展開

現在、進行中

### ② 企業の概要

#### ア、法人概要

テンプホールディングス株式会社は、「雇用の創造」「人々の成長」「社会貢献」を企業理念とした総合人材サービス企業である。

サンクステンプ株式会社はグループ会社として1991年12月に設立された。1994年には特例子

会社に認定され、障害者個々の能力・適性を十分に発揮できる会社として新たな職域開発と就労の安定に取り組んでいる。

業務は、事務支援、梱包・発送、名刺作成、菓子製造、パソコンスクール、障害者就労支援、保険代理店業等の業務を行っており、従業員は160名(150名が障害者)である。

(<http://www.thankstemp.co.jp/>)

#### イ、取り組みのきっかけ・背景・動機

株式上場に備えコンプライアンスを達成する必要があった。障害者の法定雇用率を達成するために試行錯誤していた時、地方自治体による事業企画公募の案件に出合ったことが「よこはま夢工房」を開始するきっかけである。

#### ウ、事業におけるパートナーシップに対する考え

特例子会社として培った繋がりノウハウに加えて、「よこはま夢工房」を開始したことで、他機関との新たな繋がりができている。

#### エ、「よこはま夢工房」におけるパートナーに対する評価

地方自治体との取り組みによる企業イメージと信頼を大切にしている。現在は、地域密着で事業を展開している。

#### オ、自らが果たしている役割

菓子製造は異業種への参入であり、技術的にはまだ充分とはいえない。ただ、コスト(ロイヤリティ)を抑え、菓子製造の経験があり指導の出来る職員を配置することで、商品開発や販路開拓をしている。また、月1回は社員研修を実施する等、社員教育に力を入れている。

#### カ、自己評価

「よこはま夢工房」では、多くの者に働いてもらうために作業工程を細分化する等、主として手作りで商品を製造している。また、ジョブローテーションを取り入れ、障害者自身に「見える化」をすることで、作業意欲の向上と適性配置による新たな職域開発を促進している。

#### キ、求めたい支援

公的機関で借りられる場所があると有難い。また立ち上げのプロセスで、先例の情報やコンサルタント的な助言をワンストップで提供してもらえると働く場をスムーズに早く創ることができる。

### ③ 地方自治体の概要

聞き取り調査は実施していないが、市有財産（建物）の低額有償貸付による収益と市内在住の障害者雇用を前提とした事業企画を公募した。

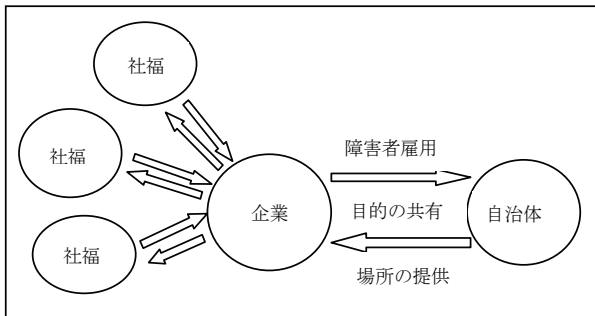


図2 特例子会社と地方自治体の取組み

## 5 考察

これまで実施した聞き取り調査の中で、パートナーとなり障害者の雇用を支援している取組みには、いくつかのタイプがあることがわかった。

ここでは、立ち位置の違う者同士によって、障害者等の働く場を生み出しているものをコラボレーション（協業・協働）と捉えることとする。

1つ目は、直接型（A型）である。これは、双方が偶然、又は必然の出会いをきっかけにして、理念と目的を共有しながら事業を展開することで障害者の働く場を創っているものである。

2つ目は、仲介型（B型）である。これは、企業と非営利組織等の双方を仲立ちする機関が存在し中立の立場で双方をマネジメントすることで障害者の働く場を創っているものである。

3つ目は、連携型（C型）である。これは、従来の「連携」とは異なり、中核となるための機関が創られ、その機関が地域の多機関を繋ぎながら、企業の障害者雇用を支援しているものである。

4つ目は、自律型（D型）である。これは、企業自らが非営利組織等を設立し、両者を連動させることで、障害者の就労支援と企業への雇用支援しているものである。

今回の2つの事例は、双方が理念と目的を共有し障害者の働く場を生み出しており、直接型（A型）といえる。

事例Ⅰは、パートナーである社会福祉法人の地域に企業が進出し、働く場を創り従業員（障害者）の通勤と社会福祉法人のフォローアップ等を容易にした点で、有効な就労モデルを提案したといえる。また、この事例では、事業地（休耕地）の情報、確保が重要だが、単独で近隣にて広い場所を確保するのは難しい。それをパートナーがカバーしたが、社会福祉法人は公的助成や税制優遇

措置から収益事業への関与が難しく、法人の経営自立には繋がっていない。

事例Ⅱは、企業が行政と当初始動したが、密接な繋がりを作りながら雇用継続支援を受けている地域の社会福祉法人（就労支援機関）等がもう一方のパートナーである。また、この事例では、会社と事業地が離れていることと、建物の有効利用と異業種への参入を同時に叶えるための関連情報と助言を要したがスムーズに得られなかった。

この2つの事例で共通していることは、取組んだ内容（業態）と組んだパートナー（セクター）の違いに関わらず、働く場を創るためには、場所（賃貸）や周辺情報等を要することである。事例Ⅰの企業は当初から、事例Ⅱの企業は立ち上げ後、パートナーの支援を得られている。これは、立ち位置の違う相手をパートナーにしたからこそ可能だったと思われる。そして、これらのことは、障害者法定雇用率の達成を目的とする多くの企業が今後、直面する課題ともいえる。

企業と社会福祉法人等がコラボレーションにて障害者雇用に臨む価値は、その入口（就労）から出口（地域移行）までを両者が一緒となって取組むことができるところにある。

特に障害者の就労・雇用には、障害特性や疾病、加齢による影響からその能力や適性に応じた働き方を要する等、多様な働き方の選択が求められる。しかし、その実現には、立ち位置の違う自立したパートナー同士が対等であり、互いの強みを発揮し補い合いながら従業員（障害者）の状況に応じた働き方と生活を支援していくことである。

今後、このような公共的、公益的、社会的な目的や使命を実現するには、新しい仕組みや考え方の提案を行政が如何に認めていくことができるかにかかっている。

## 6 おわりに

両者の取組みはまだ開始後、多くの歳月を経していないことや、商品は量産体制になく体内消費が中心であるが、今後、障害者雇用を考えている企業や社会福祉法人等のモデルとなり、新しい仕組み作りの一歩となるよう支援したい。

### 【謝辞】

聞き取り調査にご協力いただいた企業及び社会福祉法人の方々にお礼申し上げます。

# 地域の支援機関との連携に関する一考察

## －休職を繰り返してきた知的障害者の職場適応の事例－

○佐藤 大作(香川障害者職業センター 障害者職業カウンセラー)  
脇 洋子 (香川障害者職業センター)

### 1 はじめに

今日、障害者の就労支援には様々な支援機関が関与し、それらが連携して支援を行う機会が多くなっている。また、障害の重度化・重複化により職業リハビリテーションを行う上での地域関係機関の連携の必要性は高まっている<sup>1)</sup>。そのような中で支援機関が連携するには何が重要なかを検討することは、より効果的な連携体制を構築するための第一歩である。本稿では休職を繰り返してきた知的障害者に対して応用行動分析的視点を元に複数の支援機関が連携して職場復帰・職場定着支援を行った事例を通じて、効果的な連携について考察したい。

### 2 支援経過について

#### (1)対象者の概要

軽度知的障害及び聴覚障害(6級)を有する女性。養護学校卒業後、製造業に就職したが仕事を覚えられなかったことや腰痛を理由に退職。その後、ハローワークや地域支援センターA(以下「支援センターA」という。)、香川障害者職業センター(以下「職業センター」という。)の支援を受けながら就職活動を行った。その後、B事業所に就職(担当業務は調理補助等)。この時、初めてトライアル雇用制度及びジョブコーチ支援事業を活用。就職当初は大きな問題なく、作業面・対人面とも順調だったが時間経過とともに「指示を聞かない」「相手によって態度が変わる」「トイレに閉じこもる」等の課題が出始め、事業所内の人間関係が悪化して退職となった。その後、再就職活動を行い、現在勤務しているC事業所に就職した。

#### (2)C事業所でのジョブコーチ支援

平成18年12月、C事業所に就職。事業所内の食堂清掃、事業所周辺の清掃、湯茶の準備等を担当した。作業定着と対人面の指導のためジョブコーチ支援事業を実施。就職当初は同じ作業に従事するパート職員から「よく気がつき、仕事が早い。助かる」との評価が出された。人間関係に関する課題も事前にジョブコー

チから事業所に伝達する等の対応を行ったこともあり、懸念された問題は見られなかった。しかし、時間経過とともにB事業所と同様の問題行動が出るようになった。また、本人もパート職員も会話すること自体避ける状況になるなど、人間関係も悪化した。

C事業所でのジョブコーチ支援で行ったアプローチは「職場の人間関係に関するルールの指導」「作業スケジュールの調整」「勤務時間の短縮及び担当業務削減の提案」である。これらのアプローチにより支援後の一定期間は落ち着いて作業ができるようになった。しかし、時間が経つと課題が再び出始めるというパターンを繰り返していた。

#### ①1度目の休職

そのような状況が続く中、平成20年3月中旬に本人より「突然耳が聞こえなくなった」との訴えが出された。受診の結果、突発性難聴との診断が出て入院と自宅療養が必要となり、約2か月間の休職となった。復帰後も体調不良の状況は続いたため、持ち場を一つに絞り、作業内容も床掃除だけと担当業務を削減し、勤務時間も半日勤務に減らす対応を取った。これらの対応により概ね落ち着いて仕事に取り組めた。

#### ②2度目の休職

平成20年10月中旬に「腰の痛みがひどい。立ち作業はできない」と訴え、治療に専念するとのことで約1か月間休職した。復帰後も仕事をしながら「なんとなく不安」「補聴器の故障」「頭部腫瘍の治療」等に関する不安や不満の訴えが続いた。

#### ③3度目の休職

平成21年12月上旬に「身体がしびれ、痛む。足に力が入らず歩けない。めまいがして吐き気がある」等の訴えが出て、治療のため休職する。平成22年2月に事業所から「このままでは雇用継続は難しい。3月までに安定出勤できないなら退職について検討したい」との意向が出された。

### 3 復職に向けた支援体制の構築

事業所側から復職期限を明確に示されたことをき

かけに本人から復職したいとの希望が支援者に出された。一方で体調不良の訴えは続いており、復職の目途が立たない状況であった。また、仮に復職しても職場で起きる課題は依然として残っていたため(表1)、復職支援と合わせて課題改善に向けたアプローチも検討する必要があった。復職及び復職後の支援について支援センターAと検討しながら支援体制を整えることとした。

表1 事業所から指摘された課題点

課題内容	
作業面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の取りかかりが遅い。人の言動等が気になり、考え込み仕事がおろそかになる。</li> <li>・手順通りに作業ができないとパニックになる。</li> <li>・ローテーションの変化に対応できない。</li> </ul>
対人面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都合の悪いことを聞かれると嘘をつく、反応しない(聞こえないフリをする)。社員を無視する。</li> <li>・気になることを何度も聞く。また、話が長い。</li> <li>・自分で決めた作業上のルールを相手にもあてはめようとする。相手によっては命令口調になる。また、実際に作業などの命令をする。</li> <li>・好き嫌いが激しい(嫌いな人と一緒の日は欠勤)。</li> <li>・自分の主張ばかりする。不満や心配事について解決を訴える一方で自ら問題を抱え込もうとする。</li> </ul>

### (1) 職場復帰支援のための役割分担

平成22年2月上旬、本人を交えて復職に向けたケース会議を実施。役割分担として仕事に関する支援を職業センター、生活に関する支援を支援センターAが担当することを再確認した。職場復帰への取り組みとして、復職に向けた目標とスケジュールを決めて、そのスケジュールに沿って復職期限まで取り組むこととした。このケース会議時点では本人は足のしびれ等を訴え、歩行時に杖を使用していた。本人は「杖を使用せずに歩行できること」を目標とした。これらの復職に向けた活動の進捗状況把握及び病院への受診同行は支援センターAが担当した。2月下旬、本人・事業所を交えたケース会議を実施。そこで復職に向けて本人が取り組む活動内容について事業所に説明し、了解を得た。一方、職場での課題の改善方法についても検討した。これまでの本人の様子から作業面や対人面に関する職場のルールに曖昧な部分があると自分で判断や解釈をして自己流に行動しがちであり、不満や不安を訴えるきっかけとなっていたと考えられた。そのため、自己判断をしないですむよう職場のルールを明確化する必要があると考え、対応として「目標確認書」「仕事手順確認書」を職業センターが作成した。目標確認書では勤務継続のために守るべき約束を設定し、

約束を守れた場合と守れなかった場合とどうなるのかを明記した。また、「仕事手順確認書」には作業手順、報告手順、作業上の守るべきルール、勤務条件を記載した。

### (2) 復帰直前のケース会議

3月下旬、休職期限終了直前にケース会議を実施。職業センターからは「目標確認書」「仕事手順確認書」を説明し、本人、事業所より同意を得た。また、本人が目標としていた杖なし歩行もできていたこともあり、4月1日より復職となった。

### (3) 復帰後の支援

復帰後、約1週間経過した頃から本人より再び「仕事上の不安がある。相談にのってほしい」「咳が止まらない。しんどい」等の訴えが出るようになり、1～2日おきにジョブコーチに電話がかかるようになった。また、事業所からも「事業所の担当者へ頻繁に相談に来る。相談時間も長い」と連絡があった。これらの訴えに対して当初設定した「職場のルールを明確化し、それを順守するよう指導する」という支援の枠組みは変えず、職場で守るべきルールを追加する形で対応した。具体的には仕事上で判断に迷ったら仕事確認書を確認するよう促し、事業所での頻繁な相談については相談方法をルール化し、仕事手順確認書に追加した。また、体調不良の訴えは支援センターAが病院受診に同行し、正確な診断内容を確認。受診同行をすると実際には本人が訴えるほど体調面に不調はないことが判明した。また、これまで本人が医療機関から聞いた診断内容や説明に抜け落ちや偏った解釈をしている部分があることもわかり、同行した支援者が本人に正しく伝えなおした。6月上旬、支援者ケース会議を実施。復帰後約2か月間の経過を振り返り、今後の支援の方向性について摺り合わせを行った。この会議の場で本人のこれまでの問題行動について応用行動分析学の視点で整理し、今後の本人への支援者の関わり方、働きかけ方について支援者間で対応を揃えることを確認した(表2)。また、将来的な支援体制を考慮し、支援センターAの役割を徐々に障害者就業・生活支援センターDに引き継ぐこととした。



表2 支援のポイントの整理

＜支援のポイント＞	
■環境が変わると、行動は変わる(変化が目安)	
＜支援者の対応内容＞	＜支援の狙い・効果＞
注目の質と量の転換	プラスの循環を生む
意識付けが先か行動が先か	意識は変わらずとも行動は変えられる
意識ではなく、行動に働きかける	負の評価を避ける
行動を評価できる目安が必要	目安となる評価基準を共有
言動と行動をみて、事実を確認	事実確認とアセスメント
基本は褒め殺し	スモールステップで評価(なんでも褒める)
良い行動や言動を引き出すためには	自尊心をくすぐる 注目とのバランス
連続強化と間欠強化	安定したら評価の量を減らす (安定しないのに減らすのは逆効果)
適正行動の強化を徹底	不適応行動は無視 (弱体化は難易度が高い)
フェイディングとゴール	フレームワークと安心感 どうなったら一番いい？

(4) フォローアップ(現状)

現在、復職して約5か月が経過したが安定出勤している。以前は体調不調を理由にすぐ休んだり、仕事ができないと訴えていたが現在は痛風による痛みが出てもしばらくは休むことはない。日々の業務の中で気になることや突発的な事態が発生した場合、事業所担当者への相談もするがルールの中で行動できつつある。支援者への電話連絡もあるが徐々に不安の訴えから「仕事を頑張れている」という前向きな発言に変わった。

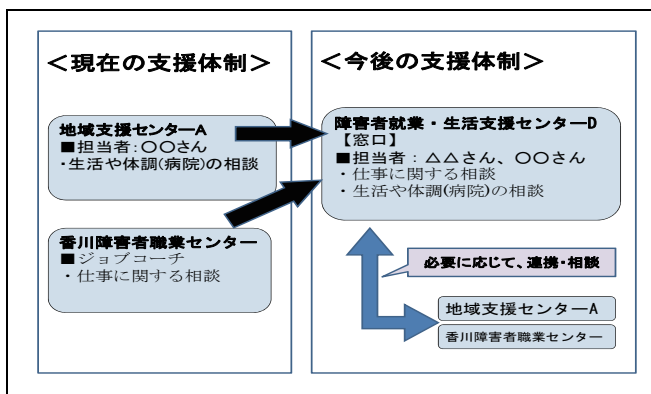


図1 支援体制の整理

また、職業センターへの電話回数も4月13回、5月11回、6月3回、7月2回と減った。今後は就業・生活支援センターDが支援主体となり職業センター及び支援センターAはフェイディングを進める予定である(図1)。

4 考察

今回の支援を振り返り、支援機関の連携のポイントについて考察する。

① 応用行動分析的視点に基づいたアセスメント

今回の復職支援以前の支援内容を振り返ると不適応行動を行う本人に対して、職場での振舞いについて改善するよう指導や注意を行うというものであった。また「課題が出たら対応する」「体調不良があると相談する」といった対症療法的な支援でもあった。しかし、不適応状況の改善が十分に進まなかったことから、これまでとは違う支援アプローチをとった。職場定着を進める上で重要なことの一つは不適応行動を本人と環境との相互依存的関係の中で把握・分析し、対応方法を構築することとされている<sup>2)</sup>。今回、支援の方向性を考えるにあたって取り入れたのが、このような応用行動分析的視点である。今回の復職支援では、この視点に基づいて「本人が何故不適応行動を続けているのか」について環境も含めて考え、その原因に対応した改善策を実施する方針を取った。本人を取り巻く状況を支援センターAが分析した(図2)。

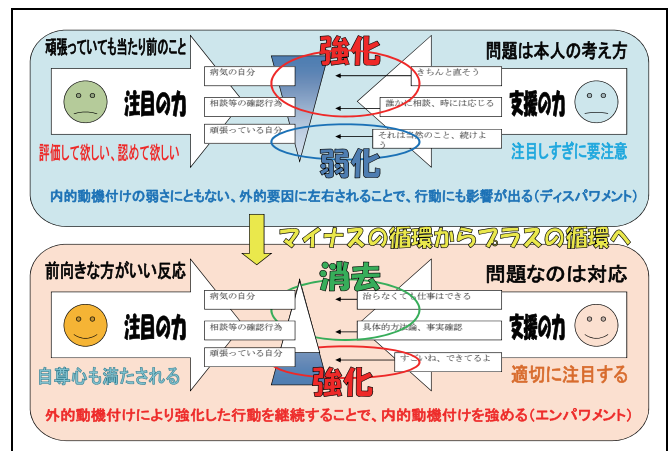


図2 問題行動の分析結果

問題行動には主に「注目」「要求」「逃避・回避」「感覚」の4つの機能があると言われている<sup>3)</sup>。

これまでの本人の言動等から本人は周囲の人からの注目を得たいという欲求(注目)が高いのではないかと考え、本人の不適応行動は周囲から注目を得るための行動と仮説を立てた。また、注目欲求の内容についても、「病気の自分」「相談等の確認行為」「頑張っている自分」の3パターンに分類し、その分析を元にして各支援機関が実施する具体的な支援策を検討した。複数の支援機関が連携して支援をする場合、各支援機

関が統一した方向性を持てているかどうかは支援の効果を左右する要因である。支援機関の連携ではケースの障害特性や作業能力、生育歴等、個別情報の共有に関する重要性について、言及されることは多い。しかし、同じ情報を得ても、その情報をどう捉えて解釈するかによってケースの全体像や問題の内容、採用する支援方法は変わる。よって、個別情報の共有以前に支援機関同士が「同じ視点(問題の捉え方)」を持ってケースを捉えることができているかということが前提になる(表3)。

表3 連携の階層

項目	内容
役割分担	各支援機関の強みを活かす 各支援機関の弱みを補い合う
情報共有	ケースの個別情報を共有する 課題に対する支援方法を共有する
専門性	連携のための基礎的要素 「同じ視点(問題の捉え方)」

## ②統一された各機関の支援

今回の場合、事業所や支援者が「病気の自分」「相談等の確認行為」に対して注目することにより、不適応行動を強化していると考え、消去<sup>4)</sup>の対応を行った。具体的には職業センターが「目標確認書」「仕事手順確認書」を作成したことで本人が仕事上の不安を訴えた際に「確認書を見るように」のみという過度に注目しない指導が可能となった。また、支援センターAが病院受診に同行することで正確な診断結果がわかり、本人から体調不良の訴えがあっても「治らなくても仕事はできる(病気と付き合いながらも仕事はできる)」と伝え、注目することなく関わった。これらの結果と対応策を支援機関同士で共有したことで職業センターに体調不良の訴えが出て「治らなくても仕事に専念するように」という声かけが可能となり、支援センターに仕事上の不安を連絡してきても「迷ったら仕事確認書に従う」という具体的な対応が可能となった。また、この2つの消去手続きと合わせて「頑張ってる自分」に対して職業センター、支援センターAともプラスの評価を伝え、強化した。現在も日々の業務の中で起こる突発的な出来事をきっかけとして不満や不安を訴えてくるという行動が出る時はある。しかし、本人の適切な行動への強化を続けることで、徐々に訴えは減ってきている。支援機関が応用行動分析的視点を共有し、統一した対応を取り続けることで本人の適切な行動に対する強化力を高

めることができ、一方で適切でない行動には不用意に注目を与えない支援の徹底が可能になったと考えられる。

## 5 まとめ(今後の課題)

今回のケースで支援機関間の連携が効果的に機能した理由は2点挙げられる。第一にケースに対して「同じ視点(問題の捉え方)」を持ち、あらゆる場面で統一した支援を実践したこと。第二にそのような専門性にに基づき、各支援機関が目的に沿った役割行動をきちんととれたことである。効果的で的確な支援を実践するためにはエビデンスベースド(evidence-based)＝「根拠に基づいた」科学的な理論・技術は欠かせないが、今回の事例を通じて「根拠に基づいた」科学的な理論・技術の一つとして応用行動分析学の有効性を感じた。また、支援者側のメリットとして支援方針を共有しやすくなることで就労支援担当者のバーンアウト(burnout)予防にも繋がると思われる。

課題点として実践で支援者の専門性を高める機会が少ないことが挙げられる。例えば、今回活用した応用行動分析学的視点に基づく支援を実践するためには座学だけではなく、OJT(On-the-Job Training)を実施する、実際に応用行動分析学の知識と技術を有している者が支援している様子を見学する、定期的にスーパーバイズを受ける等の教育体制がないと支援者の技術向上は難しいと思われる。支援者の専門性を高めるための教育体制作りや機会の創出が求められる。

### 【謝辞】

本稿作成に当たって支援センターA大西氏に資料提供していただきました。お礼を申し上げます。

### 【引用・参考文献】

- 1) 春名由一郎「地域関係機関の就労支援を支える情報支援の在り方に関する研究」調査研究報告書No.89p55-56障害者職業総合センター(2009)
- 2) 石原一人、勿田文記「職場定着サポートにおける応用行動分析的アプローチ(1)」第7回職業リハビリテーション研究発表会発表論文集p158(1999)
- 3) 奥田健次、小林重雄「自閉症児のための明るい療育相談室 親と教師のための楽しいABA講座」p188,学苑社(2009)
- 4) 杉山尚子、島宗理、佐藤方哉、リチャード・W・マロット、マリア・E・マロット「行動分析学入門」p.72,産業図書(1998)