

カスタマイズ就業

就労成功のための
実践的解決策

「われわれは、重要な職業訓練に投資するにあたり、労働者が、職業に生活を適応させるのではなく、彼らの生活に合わせて職業を設計できるよう交渉する権利を付与している」

エリン・チャオ 米国労働省長官

2005年6月

米国労働省の障害者雇用政策局(ODEP)は、障害のある人たちの雇用の成果を改善することに専心しています。この目標を達成するため、ODEPはカスタマイズ就業に対する取り組みを確立し、障害のある人たちを含めた、全ての顧客を支援する労働力システムの能力を築き上げました。この取り組みを通して開発される戦略は、複雑なニーズをもつ、雇用の目標を達成するためにより個別的な支援を必要とするかもしれない全ての労働力顧客を支援できます。また、カスタマイズ就業の取り組みは、労働力サービスの全ての側面へユニバーサルな戦略を組み入れることに焦点を当てています。

カスタマイズ就業： 就労成功のための実践的解決

カスタマイズ就業は、求職者の個性やニーズ、能力などに適した雇用の可能性を提供します。これにより、従来の求職方法ではニーズが満たされなかった求職者にも雇用の道が開かれます。

カスタマイズ就業とは、雇用主と求職者の双方のニーズが満たされるよう、両者間の個別的关系の成立を目指すものです。複雑な人生状況にある人の強み、ニーズ、興味などを個別に把握することを前提としています。また、雇用主側の職場のニーズやその職種の個々の作業課題を満たすことも意図しています。カスタマイズされた関係が確立されると、雇用を軸に互恵的なつながりが生まれます。

カスタマイズ就業アプローチを検討する理由

カスタマイズ就業は、競争的労働市場で就労が困難な求職者に利点があります。特に、スキルや教育の不足、子育て資源や交通資源の不備、障害、文化的・言語的差異など、就労の障壁となる要因を有している人たちにとって有益です。カスタマイズ就業は、複雑な人生状況にある全ての人に対応できます。

一人ひとりに個別対応

求職者は職場環境、雇用主の特徴、その他の希望条件を日常的に検討しています。従業員の多くは、就職するとすぐに、個人の好みや発揮できる能力、強みに合わせて自分の仕事のカスタマイズを始めます。カスタマイズ就業では、求職者と雇用主が事前の交渉に臨む時点でこのプロセスが開始され、雇用主の期待事項がより大きな変更を求められることもあります。

「Win-Win」の関係

求職者と雇用主との関係は個別的で、交渉も自発的に行われるため、求人・求職の両当事者にとって有益な機会を創出できます。このアプローチを採用すれば、カスタマイズ就業の求職者はその職種に最も適した人材となり、他の応募者に対して優位なポジションに立つことができます。同時に、雇用主は企業のニーズを満たす最良の人材を確保できます。

カスタマイズ就業の要素

カスタマイズ就業の成功は、以下の4つの要素を柱に成り立っています：

1. 求職者の個別のニーズと興味を満たす
2. 求職者を支援し、必要に応じて求職者の代理も務める個別代理人を使用する。個別代理人には、カウンセラー、就職支援者（ジョブ・ディベロッパー）、アドボケート、雇用専門家などの有資格の専門家がなり得る。
3. 雇用主との交渉を成功させる

4. 求職者への継続的支援を確立する

1. 個別化

カスタマイズ就業のプロセスを主導するのは求職者です。求職者は、個別代理人と一緒に、これまでの経験、目標、興味、能力などに基づく個別就労計画を作成します。この就労計画は、雇用機会を特定し、雇用主候補への提案書を作成する際の青写真として使用します。

2. 代理人の役割

前述のような個別代理人は、就労機会をカスタマイズする際に求職者の代理人を務めることができる。しかし、個別代理人が意思決定者というわけではありません。個別代理人は、求職者の好みや興味、求職者が提供できる貢献、遂行する作業課題ならびに雇用主候補などの要素について、その求職者の視点で検討する必要があります。求職者が職務を遂行するのに継続的支援又は集中的支援を必要とする場合は、個別代理人はこうした支援の確保に重要な役割を担います。また、雇用主との交渉についても支援できます。必ずしも求職者全員がこのような代理人を採用するとは限りませんが、求職者の中には、交渉プロセスを計画する際に舞台裏での支援を必要とする人もいます。

3. 交渉

カスタマイズ就業では、特定の雇用主と面談し、彼らをよく知り、その人材ニーズを把握することが求められます。このプロセスを通して、個別代理人と求職者は、カスタマイズ就業の関係を構築できる可能性と交渉のポイントを探り出します。次に、求職者と個別代理人は提案書を作成し、求職者が雇用主のニーズを満たし、有用な人材となることをアピールします。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ません。

4. 継続的支援

カスタマイズ就業の機会には、必要に応じて求職者と雇用者に対して、配慮と支援を提供することも期待されています。支援には、享受される社会保障の相談、介助、交通手段の調整と援助、補装具の提供などをはじめ、様々なサポートが含まれます。これらの支援は、求職者と雇用主の双方のニーズを反映するよう個別かつ柔軟に対応されなければなりません。

適切なマッチングだけでは不十分

求職者と雇用主との適切なマッチングを見出すことは、カスタマイズ就業の基本的な要素です。しかし、真のカスタマイゼーションには、職責及び雇用主の期待事項について交渉することが求められます。

カスタマイズ就業の成功事例

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、障害がある求職者のホセに担当させたのだ。その仕事は、彼のスキルと仕事上の興味に合わせて調整された。彼の職務には小包とファックスの配達、提供物件のファイル作成、担当の会計責任者への物件の転送、封筒類の整理、ファイリングなどが含まれた。これによって、同僚はより煩雑な他の作業に手が回せるようになった。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。

カスタマイズ就業：原則と指標

カスタマイズ就業では、特定の個人と雇用主との間で、雇用主の事業ニーズを満たす個別の雇用関係を自発的に交渉していきます。交渉のプロセスでは、職務、雇用条件、職務履行に必要なサービス及び支援、特定の求職者のニーズや特殊な事情に応じた期待事項について話し合います。

カスタマイズ就業戦略により、特定の求職者や従業員のニーズに合うよう交渉することで、サービスや支援、仕事を個別に設計できます。こうした戦略には、次のような他の雇用アプローチの側面も見られます。

援助付き雇用サービス
援助付き起業サービス、零細企業、小規模事業
個別的な就職支援
ジョブカービング及び職務再構成
マイクロボードの結成

カスタマイズ就業の戦略

カスタマイズ就業は単独の戦略やサービス、支援ではなく、雇用関係をめぐる自発的な交渉を通じて、複雑なニーズをもつ求職者に雇用の機会拡大を図るべく、戦略、サービス、支援を柔軟に融合したものです。さらに、障害がある人だけでなく、雇用に影響する特殊な状況に置かれたあらゆる求職者に有益です。カスタマイズ就業は、複雑なニーズをもつ求職者の就労達成に実績のある原則、サービス、支援や「援助付き雇用」などの戦略を基本としています。カスタマイズ就業は、状況の変化によって職場の作業課題や期待事項、あるいは労働条件の調整を図る交渉を必要とする、求職者や現従業員にも適切な施策なのです。

カスタマイズ就業の原則

カスタマイズ就業の基本的原則は、次のとおりです。

雇用主は、特定の職務あるいは従業員に対する期待事項を自発的に交渉する
交渉により成立した雇用関係は、求職者又は従業員に特有のニーズ・強み・興味と、雇用主の個々のニーズの双方を満たす
主たる情報源は求職者であり、雇用市場開拓の方向性を決めるのも求職者本人である
求職者の好みや興味、地域でのつながりを明らかにする計画プロセスは、本人が主導する
計画の前にも、求職者特有のニーズ、能力及び興味を明らかにするための探索の時間が不可欠である。必要ならば、この探索作業を補完するために、形式的あるいは従来型のアセスメントを取り入れてもよいが、これらを計画の主たる情報源として使用するのは妥当ではない。
カスタマイズ就業は本人に適した仕事を見つけ出し、それにより恒常的に失職又は不完全雇

用の状態にあった求職者に生活向上の可能性をもたらす

以下の基本的な原則は、カスタマイズ就業と他の雇用プロセスに共通しています。

就労場所は、地域社会に根ざした、統合された個別の職場であるか、障害のない人たちと共存して働く個人事業である

就労の結果として、現行賃金すなわち「相場」の賃金が支払われる

雇用成果には、自営業による仕事の創出も含まれる

就労や事業の成果は、個別に追求されなければならない。すなわち1回のサービスにつき一人を対象とし、事業の共同オーナーでないかぎり、対象者のグループ化は行わない。

雇用プロセスは、労働力システムや障害者サービスプロバイダーなどの公的・民間パートナーを含む、様々なサービスや支援、資源を組み合わせて推し進められる。これら資源は、求職者のニーズを満たすように調整される。

カスタマイズ就業は、複雑なニーズをもつ個人に対する職務又は雇用主の期待事項などを変更する戦略として、雇用の前後を問わず導入できます。

カスタマイズ就業の指標

プロセスがカスタマイズ就業とみなされるためには、以下の指標に合致する必要があります。

カスタマイズ就業の結果、従業員は、交渉プロセス以前には存在していなかった個別的な職務内容及び/又は雇用主からのその他の期待事項が与えられる

対象者が雇用主の事業に対して、有形の貢献を果たす

対象者は雇用主に直接雇用され、賃金が支払われる

カスタマイズ就業では、適切ならば、就職支援者が個別代理人となり、雇用主との交渉について求職者を支援する機会を提供する

カスタマイズ就業は、求職者と雇用主の双方のニーズを満たすよう、職務の調整を可能にする様々な戦略を基盤としている

カスタマイズ就業には、個別予算や個人訓練勘定など、個人に選択権と主導権を与え自己決定を促す、個別化された資金基盤が用いられている

求職者の成功に必要なすべての個別サービスや支援が、雇用主、労働力システム及び/又は資金提供者によって提供される

求職者の探索

カスタマイズ就業関係の交渉には個人に合わせた就労計画が不可欠である。しかし、就労計画に取りかかる前に、まず求職者の夢や目標、個人的な好み、これまでの経験、ニーズなどを理解するため、本人について探索する時間が必要である。この探索は、潜在的な雇用関係に影響してくる求職者の複雑な状況を見極めるためにも重要である。就労計画の作成に具体的な情報が必要な場合は、探索を補完する手段として形式的なテストやアセスメントを使用してもよい。

自己探索、共有型探索、促進型探索：求職者に応じた探索方法

探索は、求職者のニーズや好みに応じて、様々な方法で行うことができます。求職者の多くは、第三者に促されながら、質問に答えたり、自分の考えや過去の経験を振り返ったり、個人的な課題や目標を確認しつつ自己認識を深めていく、「自己探索」のプロセスに従事することを希望します。また、ジョブクラブといった仲間のグループでメンバーがお互いに助け合う、「共有型探索」に参加することを望む人もいます。さらに、特に重大な複雑さを抱える求職者の中には、「促進型探索」が有益な人たちもいるかもしれません。この探索プロセスでは、雇用専門家、家族、友人などが必要なだけ時間をかけて、求職者の強み、ニーズ、好みを理解していきます。一人ひとりの求職者に対して真のカスタマイズを確実に実現させるには、探索に対するこうした幅広いアプローチが不可欠です。

求職者の特性を見極めることが出発点

カスタマイズ就業は、求職者の強み、就業に関する目標、経験を発見することから始まります。以下の主要な質問に求職者が答えられるよう支援することで、プロセスの進行が促されます。

- これまでどのような経験があるか
- 私の強み、興味、好みは何か
- 雇用主に提供できるものは何か
- 仕事はどのような点で私に重要か
- 働くためのモチベーションは何か
- 仕事をこなすには、どのような支援が必要か

しかし、探索とは、単に求職者の抱える課題を本人に尋ねるだけではありません。求職者と共に過ごし、本人が推薦する友人や家族、同僚などと面談しながら、前向きな情報を共有することも探索のひとつです。求職者との対話だけでなく、観察や関わりを通して求職者の置かれた状況を理解する必要があります。十分な時間をかけて、これらの質問の答えを探索・理解することが、それに続くカスタマイズ計画のプロセスの土台となります。

家族や友人、個別代理人が支援できること

求職者の中には、個別代理人に計画立案を手助けしてもらう人もいます。個別代理人の役割はあくまで求職者を理解することであり、情報を想定したり、診断したり、求職者を検査して他の求職者と比較することではない。

求職者について本当に理解している人物こそが、興味やスキル、夢などについて十分に探索できる。

ワン・ストップ・キャリアセンターなど幅広い情報源から入手した情報も、探索の一部としてよく活用される。これらの情報源は、見落としがちな雇用までの潜在的な道筋や求職者の展望について、有益な情報を提供してくれる。

目標とする作業課題とその他の潜在的な貢献

探索の中で、作業課題、スキル、その他の潜在的貢献について見極め、求職者と話し合うことができます。これによって作成される「タスクリスト」は、就労計画のカスタマイズと雇用主との交渉において非常に重要な構成要素で、求職者のためにカスタマイズされた職務内容の中でも特定の作業課題をターゲットにしています。

探索と雇用支援

雇用支援とは、本人が仕事をこなせるよう支援する公式・非公式な活動です。雇用支援は、職務の内外両面から提供できます。カスタマイズ計画のプロセスでは、本人が必要とする雇用支援を想定しつつ検討しなければなりません。成果達成に不可欠な雇用支援を計画する際に必要とする情報は、探索の過程で入手できます。

個人プロフィール

探索にて得た情報は、求職者を理解するための様々な活動の根拠となるよう文書化する必要があります。カスタマイズ計画プロセスの基盤として使用される一連の情報を把握するには、プロフィール、ポートフォリオなど、創造的な数多くの方法があります。

就職支援のための青写真

カスタマイズ就業は、個人の強み、ニーズや興味を個別に把握することが前提です。したがって、雇用関係を交渉する前に、探索及び計画の時間が必要です。探索のプロセスを通して、求職者は夢や目標、個人的な好み、これまでの経験、ニーズなどを明らかにします。次に、カスタマイズ計画を行い、これを基に以下のような個別のキャリア・プロフィールを作成します。

- 求職者の強み、ニーズ、興味を詳述する
- 雇用主候補に対し、「タスクリスト」の提案書を作成する
- 雇用主とのカスタマイズ就業関係の進展へ導く
- 接触する雇用主候補を特定する
- 就労を成功させるために必要な支援を概述する

カスタマイズ就業計画は、就職支援という課題を就職支援者の関係先や人脈を通じて単純に処理するのではなく、計画内で検討し詳細まで煮詰めていく点で、他の多くの計画方法と異なります。計画立案の際に使用する情報は、求職者が、又は求職者と共同で発見した情報に基づいています。

カスタマイズ計画の特徴：

1. 求職者は計画プロセスに全面的に関わり、立案参加者を決定し、自分自身の就職支援の青写真作成を主導する
2. 就労計画は、探索を通して明らかにされた求職者の興味やキャリア目標の視点から作成されなければならない
3. 求職者の課題や制約ではなく、本人の好みや才能、経験、夢を重視する
4. 家族、友人、自然な社会的ネットワークは、情報や意見、支援の二次的提供者であり、主たる情報源はあくまで求職者自身である
5. 懸念や複雑な状況は、交渉と支援によって解決できるものとみなし、これらがキャリアの選択肢を排除する理由となってはならない
6. 計画プロセスの焦点は常に、競争的賃金が支払われる、地域社会に根ざした統合された職場の確保にある

雇用のためのカスタマイズされた青写真

個別就労計画に基づき、職業探索の青写真となる書類を作成します。青写真には、次の要素が必要です。

- タスクリストを含め、求職者の才能や潜在的な貢献を明確に示すこと
- 「青写真」のベースとなる求職者の強みやニーズ、興味を概説すること

接触する具体的な雇用主及びその雇用主との関係やつながり、ならびに潜在的な作業課題のニーズを特定すること
雇用の確保と維持に必要な支援に取り組むこと

この情報は、求職者の技能や興味に関する提案書あるいはポートフォリオとして、雇用主候補に提示することができます。求職者の履歴書に含めてもよいでしょう。

カスタマイズ計画と職場での支援

カスタマイズ就業の原則のひとつとして、カスタマイズ計画で明確化し、青写真に記載した就労支援を提供することが挙げられる。雇用支援は求職者の職業準備、就職、及び職場での実務を援助する。支援の種類及び提供方法は、各カスタマイズ就業の職種及び事業内容によって変わってくる。

カスタマイズ就業における支援戦略を設計するにあたっては、以下の点を考慮することが重要である。

1. 職場に現存するものを使用する。
2. 職場に現存するものを改造する。
3. 職場に現存するものを補完する。

カスタマイズ就業の成功事例

プラン策定中に、マリアは劇場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劇場経営企業があることを知った。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、求職者は興味のある分野で就労の機会を得ることができた。

雇用主との交渉：カスタマイズ就業の重要なステップ

カスタマイズ就業の重要な要素は、障害のある求職者のスキルや興味と雇用主側のニーズとがマッチするよう職務又は従業員に対する期待事項を交渉することである。この交渉の結果、雇用主と従業員との間の**カスタマイズした関係**について記述した職務内容が成立する。雇用主に障害者を雇用してほしいという**意図**を押し付けるのではなく、雇用主の**ニーズ**に直接訴える方が有効である。目標は雇用主と求職者の双方に有益なカスタマイズ就業の選択肢を交渉することにある。

カスタマイズ就業の出発点

求職者を知る。カスタマイズ就業はまず、求職者の探索から始まる。次に求職者のカスタマイズ計画に基づいて就労計画の作成に進む。（「探索」、「カスタマイズ計画」のファクトシート参照）。カスタマイズ計画のプロセスでは、就職支援の交渉相手となる雇用主候補も特定する。

雇用主を知る。カスタマイズ計画のプロセス中に求職者が特定した雇用主も、接触の対象に含まれる。雇用主が特定されると、非公式な面談を設定する。これは、支援機関のサービスや特定の求職者を雇用主に売り込むのではなく、相手の事業内容や業務の組み立てについて理解するためである。

交渉ポイントを探り出す。特定の雇用主について理解したら、それらの企業がこちらのサービスとあなたが代理人を務める求職者からどのようなメリットを得られるかを見つけ出す。

雇用主を特定する

計画の情報源となる雇用主候補に関する初期調査は、できるだけその範囲を広げ、求職者とマッチする可能性がある雇用主はすべて調査対象に含めるべきである。次に、特定の雇用主を決定する。以下の情報源からも雇用主候補を追加できる。

求職者：雇用主の知り合いがいないか尋ねてみる

求職者の家族、友人、隣人

地元の業界に関する刊行物や新聞のビジネス欄

商工会議者などの地元の業界団体

個別代理人自身のツテ

スタートが肝心

地元企業のリサーチを行ったら、情報収集を目的に実際にそれらの企業を訪問し面談を行うとよい。業務内容や求人ニーズがないか問い合わせてみる。情報収集のための面談は、企業にカスタマイズ就業に対する**関心を喚起するチャンス**でもある。

また、計画ミーティングの際に名前の挙がった特定の雇用主に直接、雇用の検討を願い出るアプローチも可能である。これらの企業には、最初から求職者の雇用を検討してもらう目的で訪問する。訪問の際には、a) 雇用主のニーズと b) 求職者の潜在的貢献という上記 2 つの課題を両立させる提案書も提示する必要がある。就職支援者がいずれのアプローチを選択するにしても、カスタマイズ就業の成功には効果的な交渉が不可欠である。雇用主との交渉には、以下の戦略が有用である。

情報収集面談のポイント

当該問題に詳しい担当者との面談を申し出ること。

面談の目的は実現しやすい内容にする。例えば、「御社の業界の人材ニーズについて理解を深めるため、御社の事業についてお話をお伺いしたいのですが」とか、「[業種]に大変興味をもっておりますので、できましたら少々お時間を頂いて、お話をお伺いしたいのですが」などと切り出してみる。

準備を入念に整えておくこと。十分に企業リサーチを行い、面談での質問を用意しておく。

「業務はどのようにして行われるのか」「人材調達の最大の問題は何か」など。

その企業の求人ニーズに関心があり、当方にそのニーズを満たせる可能性があることを示す。

面談は短く。雇用主の時間を大切にす。15～20分もあれば十分である。

時間を割いていただいた雇用主に礼を述べる。事務所に戻ったら礼状を送る。

交渉のポイントを見つける

雇用主と面談し、そのニーズを把握したら、あなたが提供するサービスとあなたが代理人を務める求職者が、その企業の業務改善と利益増大にどのように貢献し、戦力となりうるかを探る。

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

こうした交渉のポイントは、求職者と雇用主の希望に沿って明確になる。

提案書の提示

カスタマイズ計画の目的は、求職者が対応可能な作業課題を明確にすることである。これらの作業課題と雇用主に関するリサーチを基本に、求職者と個別代理人は、雇用主候補に提示する提案

書を作成する。

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ゆく提案書に変更することも可能である。

提案書作成のプロセスに対する雇用主の参加はあくまで任意である。職務内容をカスタマイズするかどうかは、法的義務ではなく雇用主側の自由意志によるものである。

職務内容のカスタマイズの方法

ジョブカービング。既存の職務内容に変更を加えて仕事を構成する。新しい職務内容には、当初の作業課題のうち1つ以上が含まれるが、すべて同じではない。

職務内容の交渉。求職者と個別代理人は、職場で行われているすべての作業課題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。

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。

ジョブシェアリング。複数の対象者が、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。

雇用主のメリットについて交渉する

求職者と個別代理人は、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、この点が最も重要な交渉のポイントとなるだろう。雇用主のメリットを話題の中心にした方が、優れたカスタマイズ就業の機会が創出される。カスタマイズされた職務内容の焦点は、他の求職者との競争ではなく雇用主に対する貢献にあてること。

雇用主は以下の点でメリットが得られる

仕事がより早くあるいはより正確に完成する

従業員の生産性が高まる

収益が拡大する

仕事の流れがよくなるよう再編できる

負荷過重の従業員の負担が軽減される

業務の効率性が向上する

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あるといえる。

カスタマイズ就業の成功事例

個別代理人シャイナが、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である。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、シャイナはこの求職者ならこの作業がこなせると提案した。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。

参考文献

Luecking, R., Fabian, E., & Tilson, G. (2004). *Working relationships: Creating career opportunities for job seekers with disabilities through employer partnerships*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Company.

これらファクトシートのための情報の出所:

全米労働力・障害センター (NCWD/A) ; Michael Callahan, Mark Gold & Associates/EFA(micallahan@aol.com) ;
Richard Luecking, TransCen, Inc.(rluecking@transcen.org) ; 米国労働省障害者雇用政策局

カスタマイズ就業の追加情報についての連絡先:

米国労働省障害者雇用政策局

電話: 1.866.633.7365

TTY: 1.877.889.5627

FAX: 1.202.693.7888

www.dol.gov/odep

又は

NCWD/A

電話: 617.287.4365

TTY: 617.287.4350

Sheila.fesko@umb.edu

