

個別の就労支援技術としての職場開拓

—カスタマイズ就業の取組から—

障害者職業総合センター 研究員 春名由一郎

1 はじめに

地域において様々な障害のある人の就労ニーズに対応する取組が拡大している。重度化、多様化している障害のある人の就労ニーズに対応するためには、障害者雇用を理解のある企業の雇用努力に頼るだけでなく、それ以上の幅広い職場開拓が必要である。

そのような中で、現在、障害のある人の就労ニーズに対応することの延長として、障害特性を考慮した仕事内容の調整や配慮が重視されるようになってきている。それは一人ひとりの障害のある人の状況に合わせた「仕事内容のカスタマイズ」となることも多い。そのような障害のある人の個別支援の延長としての職場開拓は、職業リハビリテーションにおける最も専門的で重要な支援の1つと位置づけられるものとなっている。

そこで、本稿では、個別の就労支援技術としての職場開拓について体系的な検討が行われた米国の「カスタマイズ就業」から、その具体的な内容を紹介することとする。個別の職場開拓とは、求職者について1人ずつ取り組むものであり、企業の人材ニーズと障害のある求職者のキャリアの方向性の接点において、無理なく安全に企業の事業に貢献できる仕事のあり方を作り出すことである。詳細は2007年に「カスタマイズ就業マニュアル」等^{1, 2)}でまとめたので参考にされたい。本稿では、その中から特に職場開拓に関連する部分を中心に紹介し、個別の就労支援技術としての職場開拓の可能性を示すこととする。

2 障害のある人を完全な職業人にするための職場開拓

「カスタマイズ就業」においては、たとえ労働市場にある大部分の仕事に就くことができないほどの重度の障害がある人でも、たった一つでも当人にとってのぴったりの仕事さえ見つけることができれば完全な職業人となれると考える。ただし、それはいわゆる「障害者の適職」という画一的なものではなく、一人ひとりのキャリアや希望等を重視するものである。個別の職場開拓によってマッチングと就労を成功させた米国の多くの事例から一部を紹介する。

(1) 自閉症がある青年へのペットサロン内事業の開拓

自閉症の「特性」に合わせ、最初は倉庫の物品整理の作業をしていたが興味が持てず、効率も悪く、ついには何もできないと決め付けられ雨の中で看板もちをさせられていた青年。カスタマイズ就業チームは、彼が動物好きであるこ



ペットサロン内事業の開拓

とに気づき、開店間近の犬用サロンにドライヤーや上下可能台を支援制度で購入し持ち込んで仕事をする事で交渉し、職場実習をしてみるということになった。すると、仕事をすぐにマスターし、サロン内の独立事業主として、朝は一番早くから夜遅くまで誇りを持って仕事をするようになった。

(2) 知的障害のある女性への図書館の案内係の仕事の開拓

福祉作業所を利用している、知的障害のある女性に就労希望を尋ねたところ、「市長になりたい」との返事が返ってきた。その人は、施設の行事で市長を表敬訪問したことがあり、その時、市長の部屋は天井が高く広々しており、多くの人たちが出入りして、市長はその人たちと引切りなしに対応していた。その人の当時の作業では、狭い施設の中で決まったメンバーで新しい人にも会うこともめったになかった。天井が高く広々としている図書館に交渉して、その案内係の仕事の職場開拓に成功した。「市長」という言葉通りではなかったとしても、彼女にとって理想の仕事である。

(3) 高次脳機能障害のある女性とドッグトレーナーの仕事のマッチング

脳外傷で記憶障害が生じた女性。周囲からは障害があると思われないが、記憶障害のために仕事ができないでいた。彼女の好きな仕事で、記憶が必要ない仕事を探し、犬のトレーナーの仕事に就いた。既存の仕事であり、特に新たな仕事を開拓したわけではないが、このような高次脳機能障害のある人の仕事としては、まさに開拓と同じ意義がある。あまりにその仕事がうまくできるので、雇用主は別の仕事を頼もうとするが、それは困難なことを注意している。

(4) 知的障害がある女性2人による小規模事業の開拓

知的障害がある人の施設において友達同士の女性2人。1人はお化粧が大好き。もう1人は字が読めるが、対人関係が苦手。化粧品のセールスレディー用の注文商品の袋詰めの仕事にニッチ（すき間）のニーズがあることから、小規

模事業「エイボンエンジェルス」を立ち上げ、セールスレディーをサポートする仕事を新規開拓した。ジョブコーチが訓練を担当し、インターネットでの注文や計算もできるようになり、セールスレディーの電子注文の手伝いもできるようになった。売り上げの10%がマージンとして入るようになっている。

(5) 防音設備会社におけるカタログ発送業務の創出

在宅生活ではなく、人との関わりがもてる社会参加として就業を希望した女性。開拓した防音設備会社において、カタログや見本発送は、これまで社員が他の業務の傍らで行っていた業務であったが、彼女の能力に合わせて、問合せからの発送先のデータ入力、宛名ラベル貼り、カタログや見本の封筒詰め、発送等を集めて1人で担当する新たな仕事を創出した。ラベル貼



セールスレディーのサポート業の開拓



カタログ発送業務の創出

り作業には特製の補助具を作成して使用している。作業スペースは、職員の休憩室の隣に設置され、職員との交流が行えるようになっている。

3 「隠れた労働市場」へのアプローチ

個別の職場開拓が効果的なのは、「隠れた労働市場」があるからである。企業の人材ニーズのうち実際に求人が出されているのは一部に過ぎず、多くは具体的な職位として明確化さえされていない。「地域には障害のある人の求人がない」と、失われた機会に注目するよりも、そのような潜在的な人材ニーズの中から職場開拓を行うことで、より多くの機会と選択肢を見出すようにすることが、カスタマイズ就業では重視されている（図1）。

| | |
|---|-----------|
| <ol style="list-style-type: none">1. 求人が特いない段階での雇用: 25~30% (いい人材がいた時など)2. 求人ニーズが明らかになった段階での雇用: 25~30%3. 仕事内容が決まったが一般に求人されていない段階での雇用: 25~30%4. 一般向けの求人が出され、雇用主は雇用を急いでいる段階: 10~25% | ロミ/人脈での雇用 |
|---|-----------|

図1 求人が生まれる4段階での雇用実態(米国)

(1) 隠れた労働市場を発見するための質問

隠れた労働市場、あるいは、企業の潜在的な人材ニーズは、事業効率や従業員のパフォーマンスの改善、コスト削減の取組と関連しており、全ての雇用主にとって身近で大きな問題である。次のような質問によって明らかにされた企業の人材ニーズと、求職者の能力・興味・支援ニーズの接点から、個別の職場開拓の可能性は生まれる。

一問1 「従業員は、主要専門分野以外の雑務を担当していないか」

例：法律事務所の弁護士等は、法律図書館での書類探しとコピーのために訴訟準備のための貴重な時間を削っていた。このことを知った雇用専門家は「書類探しとコピーの仕事のポストを作ればよいのではないか」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。

一問2 「臨時従業員を雇った方がよい忙しい時間帯や曜日があるか」

例：食料雑貨店で特定の時間帯や曜日が非常に忙しかった。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。雇用専門家は、最も忙しい時間帯の短時間雇用を提案し、仕事が新設された。

一問3 「従業員の職務で、個別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、不足している客室係の追加を考えていた。雇用専門家は客室係たちを観察し、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。

一問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：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。

一問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、堅木のカヤックを手作りして、キットを組み立てていた。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。

一問6 「もっと頻繁に実施すべき仕事や現状では実施が滞っている仕事があるか」

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。

(2) 企業への訪問調査

個別の職場開拓は、企業側の観点からみて職位の新設による業務改善である。職場開拓の提案が、企業の負担となる無駄な職位の追加として受け取られないように注意する。そのためには、いきなり職場開拓の売り込みをするのではなく、企業の人材ニーズへのマーケティングに基づき、そのニーズに対応する新しい職位の提案を行うようにする。その時の留意事項には次のようなことがある。

① 訪問調査の申し込み

求職者の希望に沿う可能性のある雇用主候補をリストアップし、最低でも5名の雇用主に連絡し、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。

② 訪問前の準備

訪問先の企業の言葉で話せるようにする。例えば、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ということを訪問調査の前に行っておく。

③ 訪問の心構え

雇用主の時間を尊重して手短かに済ませ、15分から20分もあれば十分と考える。企業の人材ニーズに対応するサービスとして、ビジネス用語

を使う（障害者関連用語は避ける）。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。

④ 的確な質問をする

前述（1）のような内容について、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。

⑤ 職場の観察

事業の実施状況を理解するため、職場の見学を依頼する（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）。基本的な職務記述書及び組織図を入手する。職務の範囲に注意を払い、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の、切り分けたり分担したりできるような仕事内容に留意する。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機会が発見できる場合がある。

4 専門的支援技術としての個別の職場開拓

障害のある人の個別の職場開拓は、個別の就労支援と一体的な取組である（図2）。企業の訪問調査時には、特定の障害のある人が想定されている。個別支援によって、開拓すべき具体的な仕事内容や働き方、職場の条件をある程度明確にしておくことによって、的を絞った効果的な職場開拓が可能になる。逆に、職場開拓は個別支援と一体的に行われることで効果的になるため、地域の各種専門支援者のチームワークが不可欠である。

(1) 障害のある人の援助付きのキャリア支援

特に従来の就業支援が困難であった重度の障害のある人について、「軽作業」「事務職」「ウェブデザイナー」等の紋切り型の就労希望に沿って職場開拓を行っても成功は難しい。求職者が「キャリアの方向性」を明確にできるように支援することによって、職場開拓の可能性を検討すべき雇用主候補を効果的に絞り込むことが可能になる。「キャリアの方向性」とは、本人が様々な職種を選ぶ際に底流となっている価値観や興味分野を反映しているものである。大ま

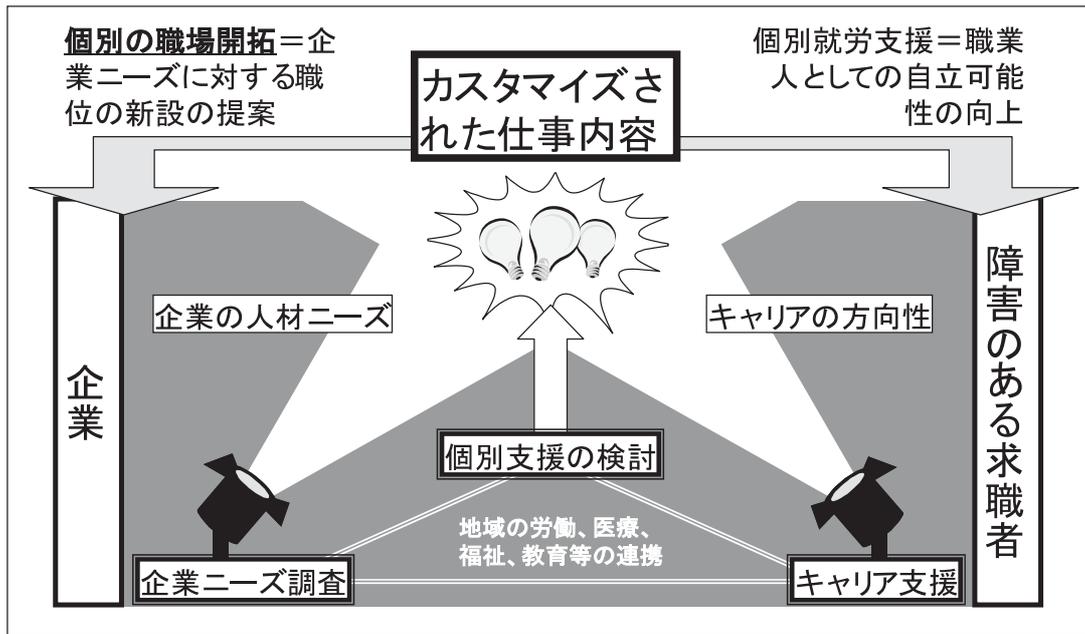


図2 カスタマイズ就業の全体的取り組みにおける職場開拓の位置づけ

かなキャリアの方向性の中には、エントリーレベルから、より高度な仕事までを含み、職業選択の幅を大きく広げることができる。先述の事例では、「市長になりたい」という希望から、「広い場所で多くの人と応対する仕事」という「キャリアの方向性」を見出すことで、「図書館の案内係」という具体的な職場開拓につなげることができている。

また、障害のある人には通常の方法では十分に意思表示ができない人がいることも考慮する必要がある。このような課題に対応するため、カスタマイズ就業では「ディスカバリー」という援助付きのキャリア支援を重視している。日常場面での様子の観察や、友人や家族からの聞き取り等、様々な方法を活用して、どんな障害のある人であっても、その人の「キャリアの方向性」を理解できるような専門的技術が提案されている。

(2) 無理なく安全にできる仕事の条件の検討

企業に対して障害名や「できないこと」だけを伝えて、企業側の職域開発や配慮の努力に期待することは、特に重度の障害のある人の場合困難である。個別の職場開拓のためには、障害があってもその人が企業の人材ニーズに貢献でき、さらに、雇用管理や安全配慮についての企

業の不安にも対応できる具体的な条件を、専門支援者側から提案する必要がある。個別の職場開拓は、職務内容、勤務条件（日数や時間）、通勤の条件、職場内の物理的環境、職場風土、同僚や上司の性格・協力度等、様々な条件を特定した提案から開始される。

そのような個別の条件を提案するためには、丁寧な個別支援の取組が前提となる。一人ひとりの障害のある人が、日常生活や地域生活の中で、どのような障害をもちながら生活を送っているか、また、使っている支援機器、家庭、学校、地域においてどのような配慮があるか、周囲の人たちはどのように本人に接しているかというような情報を集め検討することによって、その人がどのような条件でなら無理なく仕事ができるか、また、どのような支援が必要になるかということを明確にすることができる。さらに、就労支援や職場開拓の経験者なら、職務再設計の技術やジョブコーチ支援やナチュラルサポート構築支援のノウハウ、多様な就労形態に関する地域やスキルの選択肢、また、多くの働き方や職場内支援や地域支援の構築の選択肢を示すことができるであろう。

(3) 的確なコミュニケーションと調整

個別の職場開拓では、障害のある人、企業の

雇用担当者、職場や地域の関係者の間で、「企業の事業に貢献する職業人として、障害があっても無理なく安全にキャリアを発達させる」ことに必要な個別的条件の明確化と、その条件を現実化していく具体的な職場開拓や個別支援が並行して進む。特に職業経験が少なく、職業生活上の配慮の方法も不明という段階からキャリアをスタートする必要がある人の場合は、いくつかの初歩的な職業経験を通して、キャリアの方向性や障害への対処方法を明確にすることで、キャリアアップしていくことも重視される。

もし、職場開拓が「職業能力が低く雇用管理上の問題がある人」の雇用を企業に依頼するものであるならば、その取組は根本的な部分で困難にならざるをえない。しかし、カスタマイズ就業で開拓される個別の職場においては、障害のある人が企業の事業に貢献し、雇用管理や安全配慮上の企業の心配や不安が解決されている。支援者も、障害のある人を「職業人」とし

てアピールすることができ、企業への無理な依頼の必要がなくなる。

5 おわりに

米国においてカスタマイズ就業の実施のための地域パートナーシップの中核は、我が国のハローワークにあたるワンストップキャリアセンターであった。米国には障害者雇用率制度がないが、企業と求職者のマッチングを支援する機能自体が重視された。我が国においても、地域障害者就労支援事業（チーム支援）でハローワークが中心となる枠組が既にある。現在、地域において個別の職場開拓は、就労支援の大きな位置を占めるようになっている。我が国においても、障害のある人の個別支援を行う地域関係機関と、ハローワークとの効果的な連携によって、個別の職場開拓がより効果的に行える可能性がある。

参考文献

- 1) 障害者職業総合センター（2007）：米国のカスタマイズ就業の効果と我が国への導入可能性。調査研究報告書No.80.
- 2) 障害者職業総合センター（2007）：カスタマイズ就業マニュアル。資料シリーズNo.36.