

障がい者の特性に着目した仕事と組織をつくる

- ポジティブな障がい者雇用・就労を目指して -



目次

はじめに	-3
このテキストの使い方	-4
ますます進められる障がい者の雇用・就労	-5
ディーセント・ワークとは	-6
豊かな生活とディーセント・ワーク	-8
障がい者がディーセント・ワークを達成するために -5つのエッセンス-	-10
1. 個々の特性や強みを活かす	-11
2. 本人の気づきとモチベーションを高める	-12
3. 理念や目標を共有し、チームで仕事をする	-13
4. 失敗しながら成長に向けて挑戦する	-14
5. 柔軟であるための「あそび」をもつ	-15
まとめのワーク	-16
障がい者の「仕事のつくり方」、「仕事ができるようになるまで」	-18
知的障がい者の場合	-18
精神障がい者の場合	-20
発達障がい者の場合	-22
まとめのワーク	-24
ディーセント・ワークを目指して働く	-25
事例1 株式会社 障がい者つくし更生会	-26
事例2 リベラル 株式会社	-32
事例3 株式会社 リンクライン	-36
事例4 合同会社 ソルファコミュニティ	-40
事例5 株式会社 NSP 「キングコング」	-44
事例6 一般社団法人 働くしあわせプロジェクト「働くしあわせ JINEN-DO」	-50
まとめのワーク	-56
ディーセント・ワークに取り組む組織・職場の1つの形	-58
よい組織とは？	-59
障がい者の自立・自律	-60
まとめのワーク	-61
おわりに	-62

はじめに

この冊子は、「障がい者の特性に着目した仕事づくり」というタイトルで、「障がい特性に着目した仕事づくり」ではないところが重要です。「障がい特性に着目した」の場合、障害を原因としてそこから生じるさまざまな特性という視点が強くなり、いわゆる「医学モデル」的な見方につながっていく懸念があります。これに対して、「障がい者の特性に着目した」の場合、障がいのある人が中心であり、その人の置かれている状況、まわりとの関係を含めた特性という視点が強くなるため、いわゆる「社会モデル」的な見方につながっていきます。この冊子の中心的な考え方は、障がい者を職業訓練の対象にして、障がい者だけを変えていけばよいというアプローチから、周りの環境調整、障がい者の意識(特に、自己意識)の変革、障がい者に対する家族の意識の変革などのアプローチへの転換を重視しています。

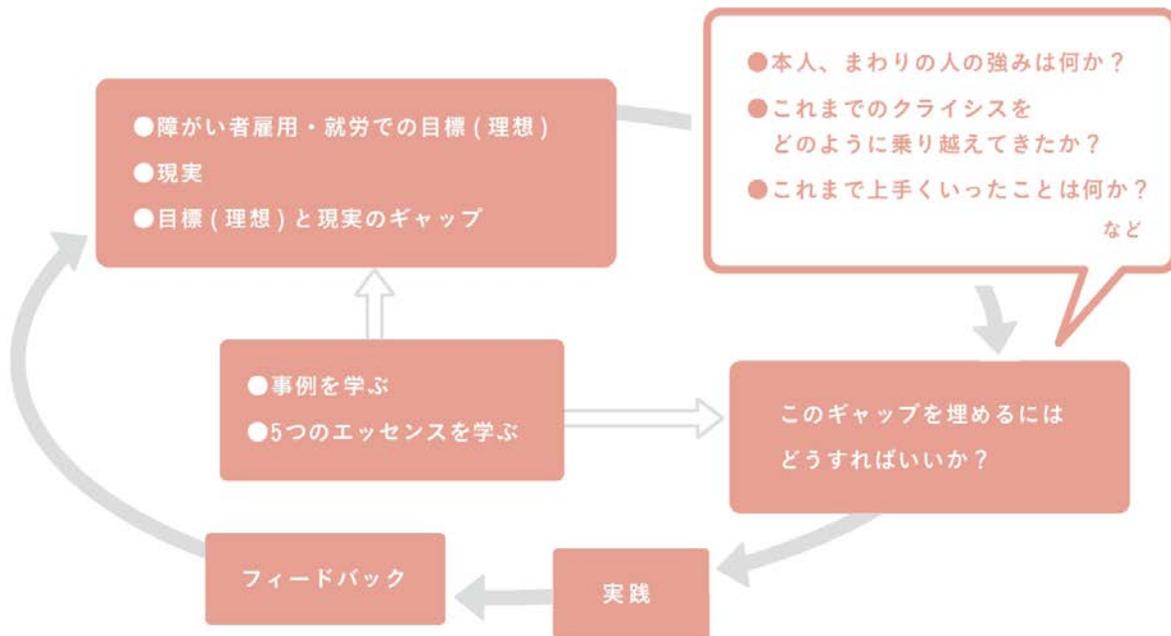
日本も批准している障害者権利条約第 27 条では、労働の自由な選択の保障、労働における差別の禁止および合理的配慮の提供などの権利が示されています。障がい者が主体的に選択できる仕事の提供、障がい者が安心して働き、モチベーションを高める職場にするための合理的配慮は、まさに、この冊子の目的とも合致しています。

このような時代の流れに対して、現在、就労移行支援事業、就労継続支援事業などの就労支援サービスは、一般就労移行率、就労定着率、平均労働時間、平均工賃といった成果主義によって評価しようとしています。これらの成果の重要性を否定するものではありませんが、障がい者の就労支援の現場では、就労支援のプロセスにおける努力、障がい者の意欲、家族の障がい者の働くことへのまなざしといった成果主義的な観点とは異なる評価視点が必要と思います。この視点がないと、成果主義は、ともすれば目標達成そのものが目標として独り歩きして、障がい者の人生における労働の質(クオリティ・オブ・ワーキングライフ、QWL)の向上という本来の目標から離れてしまいます。

この冊子は、まさに、ディーセントワーク(働きがいのある人間らしい仕事)を基盤として、その実現のためには、実践においてどのような視点が必要なのか、働きやすい組織はどのようなものなのかといった問いに対して、実際の事例を通して考えていくようにしています。最終的には、障がい者の自立・自律とは何か、家族はそのためどのようなかわりをすべきなのか、についても考察を深めていくことを目的としています。

ぜひ、この冊子を通して、障がい者の働くことを支えることは、障がい者の生きることそのものを支えることと同じであるという意識をもって、これからの就労のあり方、職場のあり方を考えてみる一助になれば、著者一同、この上もない喜びです。

小澤温(筑波大学)



図：学びのモデル

このテキストの使い方

本テキストでは、障がい者雇用・就労に成功している組織の事例から学べるようにした。障がい者の特性に着目した仕事や働き方はどういった取り組みがあるのか、そして、そういった環境をどのようにつくればよいのかを中心にまとめている。障がい者雇用・就労が上手くいっている組織は、後述する「障がい者がディセント・ワークを達成するために-5つのエッセンス-」を試行錯誤しながら実践し、その勲章ともいえる、その組織独自の文化を醸成していた。

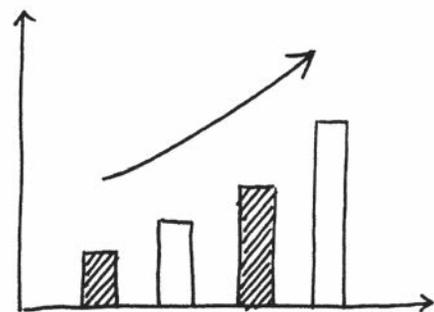
本テキストは、その5つのエッセンスをもとに、自己の組織を振り返って、人や組織の強みを見つけたり、組織のあり方を見直したりできるようなワーク形式となっている。

ますます進められる障がい者の雇用・就労

2014年、我が国は国連総会で採択された障害者権利条約に批准した。批准すると、条約の諸規定を自国の法令に取り入れるためにあらゆる措置をとらなければならず、年次報告の義務がある。報告内容は「障害者権利委員会」によりモニタリングされ、措置が不十分なところについては、様々な勧告がなされる。障害者権利条約の第27条には「労働及び雇用」について記されており、障がい者雇用は基本的には一般企業で進められるものとされる。

2018年4月から障がい者の法定雇用率が2.0%から2.2%に上昇し、精神障がい者も算定の対象となる。現在のところ、2021年より前に(2020年が濃厚)更に0.1%引き上げられることが発表されており、今後は障がい者雇用の現状を見ながら、3.0%まで段階的に上げると予測されている。ヨーロッパでは、ドイツは5.0%、フランスは6.0%となっており、日本もこの数字に影響を受けると考えられる。さらに、改正障害者雇用促進法に基づく、障害者差別の禁止や合理的配慮の指針も策定され、障がい者雇用に向けた施策が次々に整えられている。

また、日本において、社会保障費の増大や労働人口の減少も非常に大きな社会課題である。働きたい、働ける障がい者が労働の分野でも活躍できるようにすることは、労働人口を増やす施策の1つとして実施されるものでもある。つまり、障がい者雇用は、政党や政策にかかわらず今後ますます進められるものであり、企業や就労支援事業所はこれに備える必要がある。



ディーセント・ワークとは

ディーセント・ワーク (Decent Work) とは、ILO(国際労働機関)の21世紀の主目標であり、「働きがいのある人間らしい仕事」と訳される。1990年にILO事務局長であるファン・ソマビア氏が提言し、自身は「子どもに教育を受けさせ、家族を扶養することができ、30~50年ぐらい働けたら、老後の生活を営めるだけの年金などがもらえるような労働のこと」とした。簡潔に言うと、生活と働くことを、よりよいものにしたという人々の想いや願いそのものである。

働くことは2つの側面があり、賃金を得て生活するのはもちろんのこと、人からありがとうと言われたり、人の役に立っていると感じたりするような「働きがい」や「働く喜び」も得られる。また、家族も含めた安心した豊かな生活や社会的な保障も、長く働き続けるベースとなるものである。

ディーセント・ワークが達成された状態というのは、給料面や社会保険の適用、労働環境や雇用主の義務等、労働条件や制度といったハード面【労働者性のあり方】が整備されることのみならず、一人ひとりが役割を持ち、個々が働きがいのある人間らしい仕事していると実感できるようなソフトの側面【労働のあり方】も同時に整えられることであり、今後はそのための仕組みや新たな評価等についても考える必要がある。

表は、Walton(1973)のQWL(Quality of Working Life:労働生活の質)の基準を示したものである。ディーセント・ワークはQWLがベースにある。



適切かつ公平な報酬	-
安全かつ健康な労働条件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合理的時間 ・ 傷害あるいは病気の危険を最小限にする物理的な労働条件 ・ 年齢制限
人間の能力の活用、発達のための直接の機会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事における自律性と自己統一制 ・ スキルと能力の範囲の拡がり ・ 全体的な仕事のプロセスと各々の動作の結果についての意味ある情報の取得 ・ 全体の仕事、あるいは意味ある仕事の一部を受諾 ・ 実行のみならず、その計画への参加
成長と安全を継続する機会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人の能力の維持と向上 ・ 高め、新しく取得した知識やスキルを将来、使用する可能性 ・ 同僚、家族などから認められたキャリアの条件を促進する機会 ・ 雇用あるいは仕事に見合った収入の保障
労働組織における社会的統合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 偏見のなさ ・ 平等 ・ 階層などの流動性 ・ 相互補助、社会的サポート、個々のユニークさの肯定など、サポートのある初級のグループ ・ 対面的な作業グループを越えた仲間意識 ・ オープンな人間関係
規範に基づいた労働組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個々のプライバシーの権利 ・ 自由な発言 ・ 公平 ・ 法の適正手続
労働と生活の全体	<ul style="list-style-type: none"> ・ バランスの取れた仕事とレジャー、家族などとの時間配分
労働生活の社会的関連性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用組織の社会的責任

出典 :Walton(1973) より筆者が訳出し、表を作成。

Walton,R.E.(1973) Quality of Working Life: What Is It?, Sloan Management Review, Fall, 11-21.

豊かな生活とディーセント・ワーク

人の人生は様々な側面を持っている。「働くこと」は生きる上で大切なものではあるが、それが全てではない。あくまでも個々の生活の一部であり、生活の質 (QOL) を高めるための1つの手段である。これは、障がい者にとっても同じであり、安定的に長く働けるようにするためには、生活全体を含めて考え、包括的なサポートが必要である (図1)。

障がい者が安定的に働くためには、個々が「人間としての力」や「仕事上のスキル」等々を高める必要があるが、それと同じくらい、もしくは、それ以上に、周囲が「働きやすい環境を整える」という意識を持てるかが重要な要素となる。また、障がい者が働きやすい環境を整えることは、その他の人にとっても働きやすい職場にもなり得る。

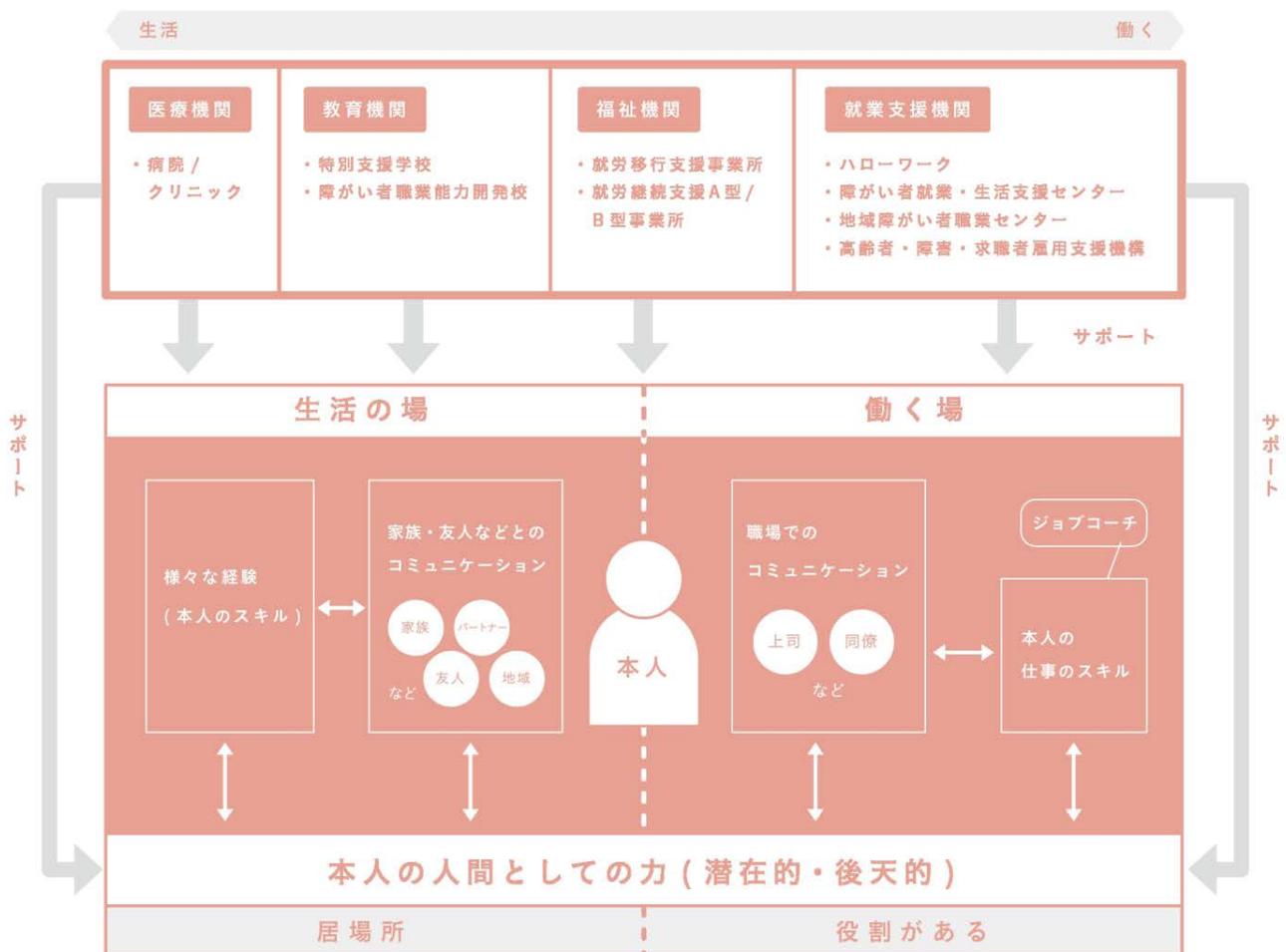


図1：障がい者が「働くこと」の包括的なイメージ

障がい者雇用・就労におけるディーセント・ワークの達成は、本人・企業・支援機関等の協力と連携が不可欠である。図2は、企業・特例子会社と福祉事業所（就労継続支援A/B型）が考える、障がい者にとって働きやすい組織・職場の要素である。すべて「障がい者の働く場」であるが、大切にしていることが少しずつ異なる。お互いの強みや専門性を理解し、互いに連携していくことが障がい者雇用・就労にとって効果的である。



相互理解と連携の必要性

図2：企業と福祉事業所が考える障がい者にとって働きやすい組織・職場

障がい者がディーセント・ワークを達成するために

-5つのエッセンス-

先行研究や先駆的な取り組み事例、およびアンケート調査等から明らかとなった、障がい者が働きやすい職場の重要な要素とは、障がい特性に応じた仕事の内容も配慮すべきであるが、それ以上に、障がい者の特性や性格に合った柔軟な対応ができる組織であるかどうかであった。導き出された働きやすい組織・職場の要素5つを「障がい者がディーセント・ワークを達成するために-5つのエッセンス-」として以下に紹介したい。5つのエッセンスには、組織に対するアプローチと個人に対するアプローチの2つがある。エッセンス自体は障がい者が働いているか否かにかかわらず、誰にとっても働きやすい組織・職場を実現する鍵である。

「障がい者がディーセント・ワークを達成するために

-5つのエッセンス-

1. 個々の特性や強みを活かす
2. 本人の気づきとモチベーションを高める
3. 理念や目標を共有し、チームで仕事をする
4. 失敗しながら成長に向けて挑戦する
5. 柔軟であるための「あそび」をもつ



1. 個々の特性や強みを活かす

個々の特性や強みを理解しようと努め、それらを活かせる組織である。特性や強みを活かした仕事でなければ、「できない仕事・苦手な仕事」となる可能性が高い。まずは、自分は「仕事ができる」と感じられるようにしなければ、仕事は辛いと感じるだけのスタートになりかねない。最初は、できないものをできるようにではなく、できるものをもっと(より早く、正確に、一人で)できるように、そこから派生させて、より色々なこと(今やっている以外の仕事)ができるように、という考え方が基本となる。

このような組織では、個々の特性や強みを活かせるまで、その人の可能性やのりしろも含めて信じ、特性や強みを最大限まで引き出すにはどのようにすればよいかを常に考えながら、行動している。障がいに起因すると思われがちな要素を、個々の特性や強みとして捉え直すこともその1つと言える。また、その人に応じた適材適所に配置することも特性や強みを活かす上では欠かせない。



2.本人の気づきとモチベーションを高める

本人に「自分は仕事ができる」「こうした方がもっと良くなる」と気づきを与えることができ、本人の「やりたい」を応援できる組織である。自分はこれができる」と自信を持った人、失敗をしたとしても再びチャンスが与えられ、自分を認めてもらえたと感じた人は、仕事へのモチベーションが高まり、「もっとできるようになりたい」と個々のさらなる成長意欲を引き出す。また、心から認めてもらえたと感じた人は、自己を客観的に振り返ることができ、「どうすればもっと良くなるか」「自分が改善すべきところ」の気づきも得やすくなる。

ただし、障がいの状況によっては、自信を実感したり、モチベーションを高めたりする経験が不十分な場合もある。マネージャーは、本人にとって良い気づきがあるように話の仕方を工夫したり、段取りをしたり、次に繋がるポジティブなフィードバックしたりすることが大切である。





3.理念や目標を共有し、チームで仕事をする

法人の理念や目標(法人、チーム、個人)を共有して、チームで仕事を成し遂げることに価値を置き、チームが機能するためのトレーニングも行っている組織である。各々が同じ理念や目標に向かって、自分がやるべきことをよく分かっている状態である。チームの中の個人、一人ひとりを大切に、チームで仕事を成し遂げることを常に意識している。個人の役割を周りが知っており、仕事をする時は、個々がどのように配置されるか、行動するかといった共有がなされている。その役割を担う者がいないとき、その役割ができないときであっても、一人ひとりが考えて判断し、正しい仕事の仕方をそれぞれが分かっている状態でもある。そして、一人ひとりの役割に対するお互いの敬意も忘れない。障がいがあることを理由に、組織の理念や目標を共有することから遠ざけられてきた人も少なくないことにも留意したい。

中にはチームで仕事をするのが困難な者もいる。障がいがあるために、さらにその困難さが増すこともあるだろう。その際には、「チームで仕事をする」とは、常にチームで動くということだけではなく、同じ目標を目指すメンバーの一員であるという自覚を持てることと他者への敬意を持っているという意味であることを確認したい。

4.失敗しながら成長に向けて挑戦する

法人の理念や目標(法人、チーム、個人)に向かって、失敗しながら成長するというプロセスを重視した、挑戦する組織である。失敗をしないように仕事をするのではなく、良い仕事をどのようにするのかを考えることを大切にする。理念や目標に向かって行う挑戦を応援し合い、多くの失敗と小さな成功を積み重ねて、それを自分や組織の自信にできるようなフィードバックもする。

そもそも障がいがあると、十分な体験・経験をしておらず、「チャレンジをして失敗する」機会さえ与えられてこなかった可能性もある。後述するが、人にはDignity of Riskという「リスクを負う尊厳」「失敗をする権利」がある。「失敗は成功の素」と考え、決して諦めない。そこでは、障がい者に仕事をしてもらう覚悟と取り組む姿勢が問われる。いかに将来を見据え、リスクを取れるか。そうすることで障がい者の多種多様な仕事の可能性が見えてくる。組織自体がこのようなプロセスをたどり、そこで各自が学習してきた経験こそを組織の強みとし、それを正当に評価できる仕組みもある。





5.柔軟であるための「あそび」をもつ

「あそび」をもつ柔軟な組織のことである。「あそび」は個人や組織のひずみを受け止め、バランスを保つところでもある。個々の強みや能力が最大限に発揮されるためには、また、個人の可能性の幅を広げるためには、挑戦をしながら試行錯誤を繰り返し、失敗や不測の事態にも臨機応変に対応できる柔軟さが必要である。そして、そこでの学びを次に活かせるようなポジティブなフィードバックも欠かせない。強い組織に決まった形はなく、その時その時の状況によって、個々が考えて判断し、姿・形を柔軟に変えていくことができる。障がいのある人が働く上で生じるかもしれない課題への適切な対応は、実は職場の「あそび」によって実現できるかもしれない。

まとめのワーク

5つのエッセンスをもとに自分の組織や職場について考えてみてください。

1. 個々の特性や強みを活かす
2. 本人の気づきとモチベーションを高める
3. 理念や目標を共有し、チームで仕事をする
4. 失敗しながら成長に向けて挑戦する
5. 柔軟であるための「あそび」をもつ

* 障がい者本人 / 同僚 / マネージャー / 他部署 / 管理者 / 家族のこと等、様々な側面から考えてください。

自分の組織でエッセンスが達成された時の理想的な状態・様子を想像してください。

それはどういった状態・様子ですか？

エッセンスについて、現在、自分の組織で行っていることは何ですか？

上手くいっていること、続けていきたいことはどのようなことですか？

現状で課題に感じていることはどういうことですか？

障がい者本人 / 同僚 / マネージャー / 管理者 / 家族のこと等

障がい者の「仕事のつくり方」、「仕事ができるようになるまで」

障がい特性ゆえに、向いている仕事や得意な仕事、反対に不得意な仕事があるといわれているが、実際は不得意とされていた仕事も、教え方や方法によってできるようになる可能性も秘めているかもしれない。ここで確認しておきたいが、これは苦手を無理矢理、克服するという意味ではない。障がいの種類によって、得意・不得意を決めるのではなく、その人自身がどういう人であるか、何が好きか等を見て判断する必要があること、そして、教え方や方法によっては出来ることが増え、障がい者も様々な仕事に携わる可能性があることを伝えるためである。ここでは多くの可能性を秘めた「障がい者の仕事のつくり方」「仕事ができるようになるまで」について事例を交えながら説明したい。

知的障がい者の場合

【向いていると考えられる仕事】

- ・ 繰り返し行われる仕事
- ・ 見通しが立てやすい仕事
- ・ 仕事の内容や場所・人の変化が少ない仕事
- ・ 比較的少人数でチームを組んで行う仕事

【不得意と考えられている仕事】

- ・ 臨機応変な対応を要する仕事
- ・ 物事を組み立てていき、先を見据えた仕事
- ・ ゴールの見えない仕事
- ・ ルールが決まらない、応用が必要な仕事
- ・ 相手の深い気持ちを推し量ることが必要なコミュニケーションを要する仕事
- ・ 複雑な読み書き計算が伴う仕事

一般的にこのように考えられている。



【ある事例】

Aさんは読み書き計算が苦手で、これまで決められた簡単な仕事しかやったことがなかった。しかし、Aさんは、人にとっても興味があり、名前や話した内容を覚えるのは得意。人と会話をすることも大好きなため、カフェで働いてもらうことになった。

接客は臨機応変な対応が必要であるため、Aさんは食器等の片付け、店舗の清掃が主な仕事だった。しかし、周りのスタッフはAさんと働くうちに、Aさんはお客様が笑顔になること、「ありがとう」と言ってもらえることが大好きで、お客様が喜ぶことを積極的にしていることに気付く。そこからは、注文を取ったり、食べ物を運んだり、簡単な盛り付けもやってもらうことにした。失敗もあったが、お客様に喜んでもらう一心でがんばるAさんに周りも感化されて、「こういうことをやってみたら？」と提案、手伝うことにも積極的になった。

今では、できる仕事が増え、他のスタッフが指示をしなくても、テーブルを拭く、片付けをする、キッチン周りの片付け等、自分で判断して業務を行う。苦手だと思われていたレジの対応もしっかりこなしている。



【どのように対応したか？】

- 本人の好きなこと、モチベーションが高まるところに着目する。
→少しの失敗をしても、もっとできるようになりたいと頑張る。
- 「できない」ではなく、本人に確認しながら、まずやってもらう。
- 「どうやったらお客様が喜んでくれるか」「喜んでくれないか」を問いかけ、自分で考えてもらう機会をつくる。
- 分からない時は、接客中でも「少々お待ちください」とお客様に伝えて、周りのスタッフに助けを求める。
- 盛り付けは、曖昧な指示をせず、盛り付け例の写真を撮って、それを見ながら盛り付けられるようにする。
- 仕事の最初から最後まで「やることリスト」を作り、先を見通せるように、自分で見直しができるようにする。

【ポイント】

- 本人が好きなこと、嬉しいことに着目し、そこから仕事を覚えてもらう工夫をした。
- 不得意と考えられる仕事でも、やってもらい、自分で少しずつ考えてもらう、判断してもらうような機会を提供してきた。
- 盛り付け完成写真、やることリストなど、見通しが持てるように、自分で判断しやすいようなツールを作ってきた。
- 諦めなかった。

組織全体でここに向かっていくことはできないだろうか？

精神障がい者の場合

【向いていると考えられる仕事・不得意と考えられている仕事】

基本的に、仕事を教えると何でもできる可能性が高い。向いている仕事、不得意とされる仕事は本人による。体調のよい時は、得意なことにおいて高い作業能力を発揮する。

【ある事例】

Bさんが会社に勤めて3ヶ月が経過した。最近、業務中に居眠りをしてしまい、上司から注意を受けることが増えた。本人も悩み、休みがちになってきた。同僚と話す機会も減り、入社しても、周りの目が気になり、「私は役に立たないのではないか」と強く思うようになった。

Bさんに話を聞くと、周りから仕事を頼まれることが多くなり、家で仕事のメモを整理したり書き直していたりすると寝る時間が遅くなり、居眠りをしてしまうことが多くなったそうだ。上司は、Bさんと相談して、自分の体調や気持ちの状態、睡眠・食事の状態等の記録を付けるように言った。また、行った仕事についても記録してもらい、それに対して上司がコメントを返すようにした。仕事のメモは会社で整理、書き直せる時間を取るよう指示した。

上司は、同僚に対して、Bさんは仕事を頼むとしっかりこなしてくれるが、障がい故に疲れやすいこと、体調が悪い時は断ることもあることを伝え、今後はリカバリータイムを取りながら仕事をする事、その必要性について何度も説明している。そして、障がいがない同僚も体調が悪い時、早く帰りたい時は、周囲にしっかり伝えられる雰囲気をつくるように努めている。



【どのように対応したか？】

- 可能であれば、自分の体調、気持ちの状態、睡眠・食事の状態等を記録してマネージャーと共有し、サポートや休息が必要な時がすぐ分かるようにする。
- リカバリーの時間を大切にしたい働き方ができるようにする。
- 毎日、自分のやった仕事、うれしかったこと、不安に思うこと、サポートが必要なこと等の記録を付けてもらい、気持ちを吐き出せるツール、コミュニケーションのツールにする。
- 自分の障がいや症状、これまでのこと等を周りに伝え、周りも自分の状況を伝えられるような場を設ける。お互いにお互いを知る時間をつくる。
- できないではなく、本人に確認しながら、まずやってもらう。
- どうすればできるようになるか、よりよく働けるかを一緒に考える。

【ポイント】

- 本人が自分の状況・様子を周囲に伝えられるようなツールをつくった。
- 本人が気持ちを溜め込まず、吐き出せるツールや時間をつくった。
- 本人と周囲のコミュニケーションを促す機会をつくった。
- リカバリータイムをつくり、それが仕事の準備時間であることを周りに伝え、その必要性を周りが理解した。
- 諦めなかった。

組織全体でここに向かっていくことはできないだろうか？



発達障がい者の場合

【向いていると考えられる仕事・不得意と考えられている仕事】

以下のような発達障がい者の強みを活かした仕事は向いていると考えられており、強みを活かさない仕事は不得意と一般的に考えられている。

【アスペルガー症候群傾向】

- ・ ルールの遵守
- ・ 強いこだわり
- ・ 数値や文字へのこだわり
- ・ 高い集中力
- ・ 記憶力が高い
- ・ 緻密さ
- ・ 知識が豊富
- ・ 感情に流されず、事実を捉える

【ADHD（注意欠陥 / 多動性障がい）傾向】

- ・ 発想力と着眼点のユニークさ
- ・ フットワークの軽さ
- ・ 様々なことへの興味関心の高さ

【ある事例】

Cさんはアスペルガー症候群と診断されている。ルールをしっかりと守る、記憶力がよいという特性・強みがあるため、1000人以上の勤怠管理をする仕事を任された。しかし、ある人が家庭の事情で勤怠が安定していないこと、役員が規定の出勤時間に来ていないことがとても気になって、それぞれの部署に勝手に連絡してしまい、トラブルになった。Cさんに注意をしたところ、「自分は間違ったことをしてない」の一点張り。

上司はCさんの気持ちをしっかりと聞くと、それぞれの事情があることを本人の話に置き換えながらイメージしやすいように話をした。Cさんもなぜ怒られたのかを理解し、納得していった。上司は「Cさんのことをもっと知りたい」と伝え、ナビゲーションブック(※)を使って、Cさんがどのような特性や性格を持った人間であるか、整理し、記録してもらうことにした。上司はCさんと何度も対話を重ねる中で、Cさんがこれまで転々としてきた会社で、なぜ怒られたかの理由が全く分かっていないこと、自分の言い分を聞いてもらえなかった怒りがたくさん蓄積していること、Cさんの中でそれが消化できずに自信を失っていること、それを他者に対する厳しい攻撃で対応してきており、実は本人も自分をコントロールできずに困っていることに気づいた。

上司はCさんに相談し、Cさんの意向から、職場内で自分の特性を同僚に伝える時間を設けた。そして、同僚には「何か起きたとしても、すぐに怒らずに、まずはCさんに理由を聞くところから始めよう」と伝えた。Cさんに対しては、どうしても許せないことがある場合は、まずは上司にしっかりと相談するというルールをつくった。

※『ナビゲーションブックの作成と活用』（2016）独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター 職業センター (<http://www.nivr.jeed.or.jp/center/report/support13.html>)



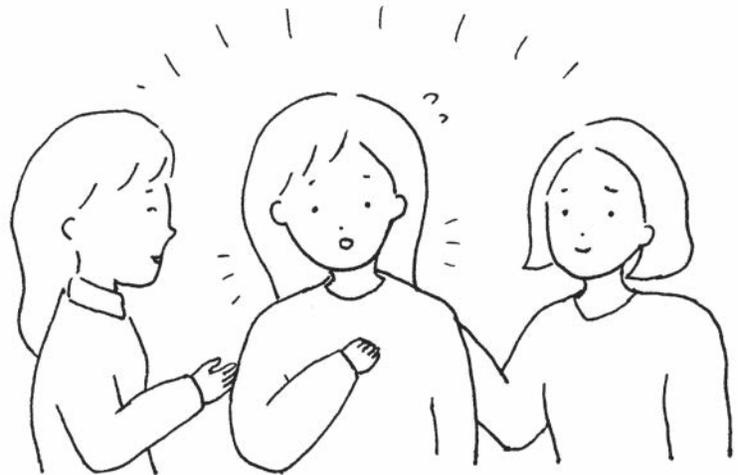
【どのように対応したか？】

- 本人の好きなこと、得意なことに着目し、それを活かせる仕事をしてもらう。
- 「できない」ではなく、本人に確認しながら、まずやってもらう。
- どのような状況であっても、本人の話聞き、対話できるようにする。
- 自分自身の特性や性格を分かり、整理してもらうために、記録をつけてもらう。
- どのようにすれば、自分のことを分かりやすく説明したり、伝えられるかを一緒に考える。
- 周囲の人とどのようにコミュニケーションできるかを考え、周囲がCさんを理解できるような機会をもつ。

【ポイント】

- ・ 本人の特性・強みを活かした仕事を任せた。
- ・ まずは本人の話聞き、本人を理解しようとした。
- ・ 本人が状況を理解しやすいように話の仕方を工夫した。
- ・ 本人が周囲とコミュニケーションしやすい方法を考え、その機会を設けた。
- ・ 諦めなかった。

組織全体でここに向かっていくことはできないだろうか？



事例ではどの障がいであっても、より良い状態に向かうために、様々な知恵を借りながら考え、実際に行動している。これが試行錯誤を繰り返しながら目標に向かうというプロセスを大切にしたりやり方である。

そして、最も大切なことは、本人も交えて話し合いをして、本人の考えや意見も聞くこと、そして、納得してもらいながら進めることである。

まとめのワーク

働いている障がい者の特性・強みは何ですか？本人の性格も含めて考えてください。

「自分が普段行っている仕事」「時間があればやりたいと思っている仕事」「誰かが居てくれればできると思っている仕事」「忙しい時にやってくれたら助かる仕事」はどういうものがありますか？できるだけ詳細に書き出してください。

書き出した仕事と障がい者の特性・強みをマッチングできそうですか？

マッチングできそうにない場合、どうすれば、強み・特性を活かせると考えますか？
その仕事は作り出せそうですか？

職場にいる誰の力を借りると、障がい者がスムーズに働けそうですか？

障がい者の可能性を信じていますか？自分の可能性を、組織の可能性を信じていますか？

ディーセント・ワークを目指して働く

障がい者雇用・就労が上手くいっている企業・事業所はどのような取り組みをしているのだろうか？「障がい者がディーセント・ワークを達成するために-5つのエッセンス-」から見ていきたい。

ただし、事例5の株式会社NSP「キングコング」については、一人の障がい者にフォーカスして、その特性・強みをどのように仕事に活かしてきたかというプロセスについて示すこととする。事例6は、障がい者の自己理解を促すセルフケアについて述べる。



障がい者つくし更生会



障がい者のこだわりや特性を最大限に活かした組織、株式会社障がい者つくし更生会は、不燃性一般廃棄物中間処理が主な業務である。37名のうち、32名が障がい者という民間企業であり、書籍「日本でいちばん大切にしたい会社4」で紹介され、「第5回日本でいちばん大切にしたい会社大賞 審査員会特別賞」を受賞している。また、廃棄物業界でも非常にレベルが高く、全国トップレベルである。障がい者が非常に細かく分別を行うため、選別が終わりリサイクルできない「残渣」が非常に少ない。かつ、残渣が汚染されていないため、最終処分場から下水に流れる水の消毒薬もほとんど使用されていない。同社の取り組みから学びを得ようと、毎日のように廃棄物業界、企業、福祉関係者等の視察や見学が絶えない会社である。専務取締役的那波和夫氏をはじめとして「人それぞれの特性や性質をしっかりと見て、それをどのように業務に活かしていくのか、チームとしてどのような成果を上げていくか」というマネジメントと組織のあり方が非常に特徴的であった。



実際の残渣



Aさんの仕事の様子

株式会社障がい者つくし更生会

福岡県大野城市上大利 5-15-28

設立：1984年3月

従業員数：37名（うち障がい者32名（知的5名、精神8名、聴覚4名、上肢3名、下肢11名、内部1名））※2018年2月現在

<http://www.csf.ne.jp/~tukusi-2>

1.個々の特性や強みを活かす

障がい者のこだわりや特性を、業務の中で「丁寧な分別」、「この人しかできない分別」といった強みに変えることで、彼らの行う仕事に付加価値を付けることに成功していた。当時、丁寧に分別することは、効率上よく思われていなかったが、今は最終処理した残渣の埋立地が埋まっていない、下水の消毒薬が最小限ということで、廃棄物業界としても全国的に非常に高い品質だと評価されている。

障がい者の特性や強みを見出すときに、「知的障がいだから、精神障がいだから、〇〇という仕事ができるだろう。この仕事はできない」とは絶対に考えない。那波氏は「なぜ知的障がいだったら、できないと思うのか？」と問う。なぜできないと思っているかの理由をまずは自身で自覚することが重要だと。その人の性格や特性、他の仕事の段取りの覚え方、吸収の仕方、理解の仕方を見て、「もしかすると、この手順を踏めば、この仕事ができるのではないか」という視点でいつも考えている。

例えば、知的障がいのあるAさんは、今やペットボトルを圧縮し、それにロープをかけ、フォークリフトで運搬するという業務を一人でこなしている。最初は、機械やフォークリフトの操作することはできないと多くの人が考えていたが、那波氏はできると思った。それは彼が、人とのやり取りをしてどういう風な覚え方をするか、人の話を聞く時にどういう姿勢で聞いているか、習った後にどういうパフォーマンスができていくか、習ったことを覚えて継続してできているか等を見た時に、できると思ったそうだ。そして、彼は聴覚障がい者と仕事をしているときに、ジェスチャーでやり取りするとすぐに覚えることに着目した。余計なことを話さずにシンプルに伝えると彼はしっかり仕事を覚えられることに那波氏は気づいたのである。

2.本人の気づきとモチベーションを高める

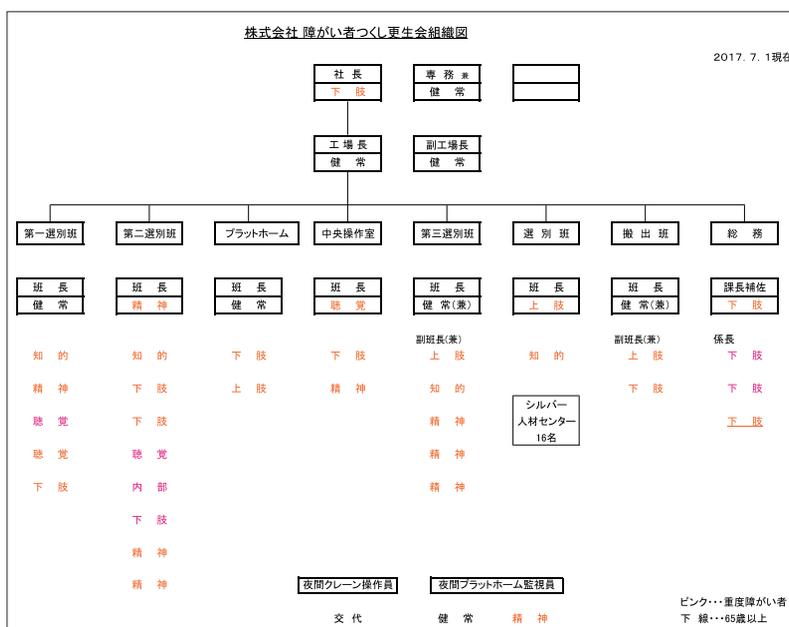
同社は実習生も多数受け入れているが、その理由は、社員が教えることで自分の仕事を見直し、改めて責任を自覚する良い機会になるからである。実際に、同じ仕事の内容を教えたにもかかわらず、実習生が理解できるように教えらる社員とそうでない社員がいた。社員には、「この実習生を成長させると、あなたが成長できるから」と伝え、励ますと、社員は教え方をどうすればよいか考えるようになったそうだ。実習生のせいではなく、自分の教え方に改善が必要と考えられるように、那波氏が声掛けを行う。最終的には実習生も社員も自信をもって実習を終えられるよう、見通しをもって進めているのである。

また、非常に多くの見学者を受け入れているが、それは「社会への貢献として」だけでなく、障がい者が「自分たちの仕事は価値がある」「いつも見られているのでそれにふさわしい仕事をする」と感じてもらうという意図があるそうだ。

那波氏が仕事をする様子を1日見学したが、とにかく、よくコミュニケーションをとっていた。「何のためにこの仕事をやっているのか」、「それがどのように役に立っているのか(〇〇さんが喜んでいたらよ、助かったって言ってたよ)」を頻りに社員に伝えていた。また、社員が「今よりも少しレベルの高い仕事をやってみたい」と思えるよう、興味を持てるように話をしたり、先輩から教えてもらえるよう話をつけたりしていた。それぞれの特性をよく理解した上で、「どのようにすれば仕事ができるようになるか」を目的として、一番良い方法を考え、他者などの資源を使いながら調整を行っていた。那波氏の言動は、本人のモチベーションの向上と維持に非常に重要な役割を果たし、組織としての一体感も醸成していた。



1つひとつ丁寧に選別する



障がい者つくり更生会の組織図



見学者に説明する様子

3.理念や目標を共有し、チームで仕事をする

障がい者つくし更生会の全ての社員は、仕事に対するコミットメントが非常に高く、自分の業務に対して、高い誇りを持って働いていた。「自分がいなければリサイクルできずに春日大野城という地域の人困る」と言う社員が何人もいて、仕事をする事で地域に貢献できていることを非常に誇りに思い、働いていた。これは、同社の使命である「障がいがあっても、物心両面の環境を整えば、一人前の仕事ができる。障がい者と健常者は一体となれる。それを証明し伝えること」を社員一人ひとりが自覚し、それを体現していると感じた。この状態は、那波氏をはじめ、管理者が、毎日「あなたたちの仕事は世界トップレベルと言われたよ」「〇〇さんがありがとうと言っていたよ」という声掛け、人間関係の調整、社員同士の円滑なコミュニケーションを促すことによって、長年かけて醸成されてきた、障がい者つくし更生会独自の文化であると考えられる。

同社は、いろいろな障がい種の方がチームを組んでそれぞれの業務に当たっている(組織図参照)。チームは、「パフォーマンスを出せるから」「〇〇さんが入ると、違うエッセンスが入ってこれまでとは違うチームになるから」といった理由で構成されている。同じ障がい種の人を固めて配置すると、管理はしやすいが、できるところ、できないところが似る。そうすると、できないところをフォローする障がいのない人が必要になるので、パフォーマンスを上げられない。「なぜ、班長が障がい者でもまわるのか?」という質問をよく受けるが、那波氏は逆に「なぜ、障がい者が班長をやれないと思うのか?」と尋ねるそうだ。そうすると返答に困る人がほとんどであるとのこと。「いかに私たちが、障がい者はできないという固定観念にとらわれていることに気づく。障がいを一旦横に置いておいて、その人自身がリーダーができるかという視点で判断している」と話してくれた。

毎朝の朝礼時に各々のチームが集まってミーティングを開く。それぞれの班は自立しており、班長が中心となって、お互いに情報を共有しながら仕事に取り組んでいた。



各グループミーティングの様子



4.失敗しながら成長に向けて挑戦する

まずは失敗に対する考え方が違っていった。「次にできるようになれば、それはもう失敗ではない。『上手くいかなかった経験』をただけ。それを失敗で終わらせるから、失敗は本人にも周りにとってもマイナスのイメージで終わってしまう。これは失敗を怖がらせるやり方」と話す。会社にとってのプラスに繋がりたいならば、まずは自分がプラスの経験をしないと、会社の利益にもつながらない。「ミスをする」と怒られるから」という理由では、ビクビクしていて積極的にできない。ミスをしないう、「言われたからやる」「言われたことだけをやる」ことになってしまう。社員には「自分がこうする必要があるから」「自分がこうしたいから」と、「自分」というものを最初に考えてもらいたい。それから、自分が成長したいという気持ちになって初めて、会社にとってプラスになることが始まる。まずは「自分」、それから「会社」。根本の考えがこのように変われば、あとは全てが変わる。無駄なトラブルが省けてくる。社内のトラブルは必ずあるが、トラブルに付随する小さなトラブルがなくなる、と那波氏の経験をもとに話してくれた。

つまり、同社では「正しい良い仕事をする」「成長する」「適正な評価をされる」「納得できる」ように仕事をしていく中で何か課題があれば、それを失敗とは捉えずに「上手く行かなかった経験」として捉え、それができるようになるまで、どうすればよいかを社員と共に考え、挑戦し、試行錯誤をしながら見つけていくのである。そして、その成功体験を社員それぞれの自信に、さらに組織の、会社の自信へと繋げていく。

どの会社もこれまでにいろいろなことを乗り越えてきた力量は持っている。でも、それが障がい者雇用と結びつけて考えられていない。障がい者雇用と結びつけて「会社を良くしていこう」という視点からのアプローチにしていかなければ、社内全体で障がい者雇用を進めるのは難しいと考えている。

5.柔軟であるための「あそび」をもつ

那波氏は、社員を見るときに何も決めつけていない。「彼らがなぜできないと思うのか?」「知的障がいだからって、なぜそうだと決めつけるのか?」と常に問い続ける。この問いから、障がいがあるという理由だけで、彼らを決めつけてきた、こちらの見方こそが間違っていることに気付かされる。そう考えると、会社や社会の側の思い込みが、彼らの「障がい」をつくり、「障がい」となることを増やしてきたという考えに至る。そうであれば、一人ひとりの考え方や意識が変わると、「障がい」自体の捉え方も変わり得る。

障がい者つくし更生会という組織の柔軟さは、固定観念にとられることなく、「障がい者その人がどういう人なのか」を見て、企業理念が達成できるよう、仕事ができるように、そのときの状況によって、変化する強さがあるからこそである。急な変化でも対応できる「あそび」は、何か問題が起きた時には、社員一人ひとりが「その時に何を大事にして行動するか」を意識し、自分で考えられる社員を育てているからこそである。

そのためには、まず社員が「自分」を出せるようにし、「自分がこうする必要があるから」「自分がこうしたいから」と行動できる環境を用意し、成長したいという欲求が持てるように、会社側が段取りをして丁寧に向き合い続けてきたからである。まずは障がい者にそれができる環境を提供したからこそ、社員は、会社にも社会にも貢献する人間に成長すると那波氏は考えている。

障がい者が自己理解できるようにサポートする

障がいのある人は自己理解ができていない人が多い。それは「今までそういう経験をしてこなかったから」「社会的に認められやすい受け答えの方法を知らなかったから」という理由がほとんどである。自分がどういう人なのかを自分で理解し、「自分はどういう人かを他者に伝える方法」「社会的に認められやすい受け答え方」「社会的な感覚はどういうものなのか」を本人が整理できるようなサポートをする必要がある。

障がい者は、障がい故にできないと感じることが多く、また、他人からの目もあり、「自分はダメな人間だ」と自分に対して否定的になってしまう経験が多いように那波氏は感じている。そのような経験を経たとしても、「人は苦手なことがあるのは当たり前」と、その苦手を他者から認められ、「それでもいいのだ」と心から感じた人(つまり、本当の自分を認めてもらったと感じた人)が、今度は自身の努力不足、理解不足に素直に気づけるようになる。那波氏はこの状態を「障がいを忘れていける」と表現した。障がいやマイナスの感情を一旦は横に置いて考えられるようになり、自分自身のことを客観的に見られる姿勢ができるのである。ここに来るまでは、非常に時間も手間もかかるが、ここまでの信頼関係ができると、大きなトラブルにはならないと話してくれた。

また、「障がい者の『私はできません』の言葉を鵜呑みにしてはいけない」とも話す。「できません」を認めることは大切だが、本人が本人の力量を分かっていない場合も多い。これを見極めるのがマネージャーの仕事である。「できない」は「やったことがないから」かもしれない。やったことがないときに、「教えてもらえますか?」「私もできますか?」と、言う練習をしていないために、本人の言う「できません」がずっとできない状態になる可能性も高い。さらに、実際にやって、できない経験を積み重ねてきた数が多ければ多いほど、最初から「できない」と言うようになる。これが続くとう修復できないくらいのダメージが本人の中に残る場合も多い。こちら側が障がいのある人のこれまでの経験を想像しながら、それを越えていけるようなサポートをすることも時には必要である。

「障がいを忘れていける」

リ ベ ラ ル



職場の様子

日本一の品質で中古OA機器を創るプロの清掃集団

第4回ホワイト企業大賞、平成29年度「障害者雇用エクセレントカンパニー賞」など、多くの賞を受賞しているリベラル株式会社は、「日本一の品質で中古OA機器を創るプロの清掃集団」と謳っており、「障がい者の仕事ぶりを世の中に広めよう」という理念に向けて仕事を行っている。作業現場には障がいのない人はおらず、障がい者だけで現場が回っている。売上うち、半分以上は障がい者だけが作ったもので、1人あたり1200万円を売り上げ、黒字経営が続いている。

1. 個々の特性や強みを活かす

多くの知的障がい者の特性の一つである、「時間はかかるが一つ一つコツコツ丁寧に仕事を行う」という強みを活かし、これまでの中古品のイメージであった「安かろう悪かろう」ではなく、しっかりと清掃、メンテナンスされたOA機器を販売している。他社に比べて、値段は高いが品質やアフターサービスの手厚さで勝負をし、リピーターや紹介による顧客を獲得してきた。当初は周りに安い中古機器しかなかったようで、3年目くらいまでは値段の折り合いがつかず、機器を一生懸命磨いても安い値段しかつけられなかったと取締役事業部長の上田庸司氏が話してくれた。何度も挫折しそうになったが、障がい者の強みからブレず、一生懸命に仕事をした彼らの価値を販売しているという自信があり、それが認められたのである。



リベラル株式会社
(ラディックス株式会社の特例子会社)
東京都江戸川区西葛西 3-8-18 西葛西 3 丁目
ビル 2 階
設立：2008 年 4 月 1 日
従業員数：39 名 (うち障がい者 27 名 (知的
21 名、精神 4 名、身体 2 名))
※ 2018 年 2 月現在
<https://www.riberal.co.jp>

細かいところまで丁寧に磨く



チェックも入念に行う



先輩が後輩を指導する様子



良いことをした人を発表し、評価する仕組み

2. 本人の気づきとモチベーションを高める

朝礼と終礼のときには、お客様から褒められた話を必ずするようにして、彼らが「役に立っている」と感じられるようにしている。また、生産性がストップした時に知的障がい者は結果ではなく時間で仕事をしていることが分かったので、結果を出すことが仕事だと分かってもらうために、ノルマを作った。表にシールを貼ってシールがてっぺんまで行けばノルマ達成という仕掛けをつくり、達成すると福利厚生として、みんなが好きな食べ物を買って目標達成パーティをやる。これもモチベーションを保つための仕組みである。

3. 理念や目標を共有し、チームで仕事をする

仕事は、先輩が後輩に直接教えるという形を取っている。その中でお互いの責任感も生まれてきた。「こんな仕事の仕方をしていたらダメ」

と声をかけ、気をつけるところ、まだできていないところを丁寧に教える。ノルマが達成できそうになれば、自然に手伝い合うこともし、「こうやって早くやらないといけない」と、その様子をやってみせていた。

また、障がいのない社員には、障がいのある社員に教えを請うよう、指導している。「本当に一生懸命仕事をする彼らから大切な何かを学んでもらいたい」と上田氏。会社の理念は「障がい者の仕事ぶりを世の中に広める」であり、彼らの仕事ぶりが疑われるような仕事は絶対にしたくない。ここで一生懸命商品を磨いている姿を見ているので、営業で荒っぽい言葉遣いをしては彼らの仕事の価値を下げってしまうと営業の人は分かっている。彼らのことを必ず立て、商品に対する自信をもっているし、何より商品の販売の際は感情を込めて説明している。それも営業の数字につながっている。そのため、リベラルでは製造と販売を絶対に分離しなければならないと考えている。

4. 失敗しながら成長に向けて挑戦する

特に知的障がい者は、9時から18時まで会社にいることが一番の仕事だと思っていたので、「仕事は時間ではなく結果」であることをずっと教えてきた。納期やノルマが理解できるように工夫しながら、何度も何度も教えてきた。また、50分働いたら10分間休憩にして、学校と同じような時間の区切りも作っている。今では、障がい者同士で教え合うまでになった。ここまで、本当に時間がかかったが、諦めなかった。それは彼らが人の役に立ちたい、褒めてもらいたいと、本当に一生懸命仕事をしてきたからである。今では、仕事の範囲を拡大し、最初ではできないと思われていた、故障した機器を修理できるようになった者もいる。障害のない社員にも「失敗は許す、行動しないことは許さない」という話をよくしているとのこと。



5.柔軟であるための「あそび」をもつ

特例子会社は、「障がい者のサポートをしながら、持続させるために利益を出し、社会にも貢献していく場」と上田氏は捉えている。そういった場を作ることは、自分一人では到底無理で、障がいのない社員が全員、経営者目線で物事を見つめて、経営判断をしないと経営できないと考えている。よって、理念に忠実でありながら、障がいのない社員をまとめようとしない、マネジメントをしないということを実践し、固定観念からの脱却を目指している。皆に権限を与えることで、状況に合わせて柔軟に自己判断していく機会が多くなった。この環境で障がいのない社員がかなり変わっていったようである。





リ ン ク ラ イ ン

より良いモノづくりへの飽くなき挑戦と努力

株式会社リンクラインは、製造工程から研磨、包装作業に至るまで、日本では数少ない手作りの製法で、丹精込めて主に石鹸を作っている。生産体制は、全業務を全社員ができる体制を整えており、1つのチームとして、1つのモノを創り上げている。OEMを経て、創業7年目に自社ブランド「lilii(リィリィ)」を立ち上げ、全国の雑貨ショップで販売されている。「魅力ある日本のおみやげコンテスト2013」各国地域部門賞、「日本のユニークなプロダクト30選(2016)」を受賞した。2017年3月に創業以来の夢だった売上1億となり、営業黒字を達成したと語るのは代表取締役の神原薫氏である。

1. 個々の特性や強みを活かす

石鹸を製造するとき、普通は3000個や5000個から注文を受けるが、リンクラインは、機械メーカーがやりたくない、できないところを担ってきた。小ロットで作れるもの、障がい者の感性が活きる仕事を強みとしている。リィリィブランドであるアイスクャンディーバーの石鹸(中央写真)は、果物や花の形をした石鹸が中に入っているが、その果物や花の品質にとことんこだわり、本物に近づけるよう努めている。キウイの種を1つ1つ描く、グレープフルーツの皮を本物らしく見せるために色を塗る、工程を分けて1つ1つのパーツを作り、それを組み合わせることで果物の本物らしさを出す等、ひと手間を惜しまないことが、本物さを際立たせている。一つ一つ丁寧に作るという彼らの強みが、メイド・イン・ジャパンのこだわりを作っているのである。手作りの数だけ種類が生まれるため、同じものは2つとないことを強みとしたモノづくりをしている。



細部までこだわってつくる

株式会社リンクライン (コムテック株式会社の特例子会社)
神奈川県小田原市穴部 547-2
設立: 2010年10月5日
従業員数: 32名 (うち障がい者26名 (知的19名、精神6名、身体1名)) ※2018年2月現在
<http://www.linkline.co.jp>

2.本人の気づきとモチベーションを高める

初めての仕事をすると、神原氏やスタッフが教えるが、教えた後に3回以上同じこと聞いた時は、かなり厳しく叱るそうだ。そして、しばらく教えない。人間は障がいのある・なしにかかわらず忘れる。忘れることは良いが、忘れた時にどうすべきかが大切。だから、メモを取ることを徹底している。書いた内容が合っているかはいつでも確認して良い。各自が自分ノートを持っていて、1日の製造目標個数を書く。モノづくりは、ゴールが明確だと分かりやすく、仕事のメリハリもつく。これ以外にも、会社で言われた大切なことをメモしたり、自分で作ったマニュアルのノートもある。家に帰って自主的にノートを読み直す、お手本で撮った動画を見て復習する人もいる。読み書きが苦手な人もいたが、諦めずに書くことで慣れてきた人もいた。最初からできないと言うからできない。どうしたらできるかを考え、出来る工夫をすることが大切。こういった自分ノートが各自の財産になっていて、自信や仕事へのやる気にもつながっている。また、全ての人全てが全ての製造工程に関われるようにすることで、チャレンジ精神やモチベーションが高まっている。

3.理念や目標を共有し、チームで仕事をする

リンクラインでは作業を分担しておらず、全員が全業務に関われるようにし、全員が1つのチームとして1つのモノを創り上げている。彼らの仕事は固定化されておらず、基本的には日替わり、長くても週替りである。よっ

て、相互補完的に業務を運用でき、生産体制を組みやすいという利点がある。日頃からチーム全体で、品質、コスト、納期の意識を高めているからこそできることでもある。各々が前後の作業を考え、互いに仕事を教え合っ

て支え合う等、コミュニケーションを取りながら進めることで、チームで仕事をするという一体感や安心感が得られる。全員が仕事に携われるので、突然の休みや繁忙期の不測の事態にも要員を投入することが可能である。1人が出来る仕事の数は20種類以上にのぼる。

4.失敗しながら成長に向けて挑戦する

全員が全ての製造工程に携われるようになるまでには、本当に大変だった。この人と組みたくないと言わたり、この仕事が嫌だと泣き出す者、この仕事ができる自信がないと帰る者がいたりした。できないではなく、「どうすればできるか」を考え、その視点で障がいの相談にもものってきた。創業当初は15人いて、半分しか仕事できていない日が続いたが、当たり前のようにずっと言い続けた。彼らがイメージしやすいように置き換え、「厨房で店主と店員さんが大喧嘩しているラーメンを食べたいか？」と問いかけ、「協力しないと良いモノがつかれないでしょう」と伝えた。また、好きなことだけをやらせるのが優しさではないと考え、社会人になったら苦手なことも克服していかないといけないとも教えた。もちろん、障がいに応じた配慮は必要だが、相手のペースだけに合わせ、嫌なことをやらなくて良いという特別扱いとは違う。例えば、知的障がいの配慮



自分ノートは必要なときに各自確認する



26人いれば、 26人分の個性がある



自分たちが作った石鯰について丁寧に説明してくれた

は、復習出来る環境を用意すること、精神障がいの配慮は、自信が持てるような環境を用意することだと考えている。最初は月に200個しかできなかった石鯰が、今では2万個になり、100倍の生産力がついた。こういった、試行錯誤の繰り返しは、彼らが社会で生きていくための武器を身に着けているプロセスと考えている。

5.柔軟であるための「あそび」をもつ

全員が全ての製造工程に対応できるということは、繁忙期の対応等、不測の事態にも対応できる柔軟さがあるということである。品質、納期、コスト、どれが欠けても仕事は成立しない。これらがしっかりできる体制を整え、皆で仕事をしていけるようにしている。

また、個々に対する教え方も決まっていない。26人いれば、26人分の個性があるので、障がいも違う。この人なら1回でできる、この人なら1週間付きっきりで指導が必要、この人は書いてあることを理解することは難しいから一緒に作業をやりながら覚える等、それぞれに合った方法を試せる環境がある。



中に入っているのは全て石鯰

ソルファコミュニティ

福祉と農業のマッチング -楽しく働ける環境をつくる-

無農薬・無肥料・無除草剤といった自然栽培での野菜づくり、自然栽培野菜の加工と販売をしている。代表である玉城卓氏は、ここでは働いて、給料を稼ぐ場所であり、とにかく「楽しく」仕事をすることを大切にしていると語る。やらなきゃいけないとか、誰かに無理矢理行かされていると、働き続けることは難しく、本人も成長しないと考えている。また、福祉と農業のマッチング(農福連携)は、地域活性化や地域の課題解決等につながる。農家、福祉、行政、企業、地域、販売店等と連携しながら、その地域になくてはならない活動、場所、人を育てている。



バナナの木

1.個々の特性や強みを活かす

仕事は主に、畑で仕事をするグループと室内で野菜の選別と袋詰をするグループの2つに分かれている。畑での仕事は黙々と1人でやる仕事が多いので、コミュニケーションが苦手でもできる。野菜と話せると良いので、人と話せなくても良い。また、農業は非常に多くの作業があるので刺激が多い。自然の中で、日差しや風の刺激、植物を触った感覚、植物の色、土の匂い、蜂に刺されたら痛い等、五感をフルに使って仕事をする。外で日に当たりながら素手で何かをすることは刺激が多く、頭で色々考えなくても刺激がダイレクトに伝わってくる。特に、発達障がいや精神障がいの人は農業に向いている人が多く、1年ほど経つと明るくなるし、落ち着いてくる。袋詰をするグループは、コミュニケーションを取りながら皆で進めていく作業であり、どちらのグループでやりたいかは、実際に体験し、自分でどちらがよいか決めている。



サッカークラブ「沖縄 SV」と連携



合同会社ソルファコミュニティ
就労継続支援 A 型事業所 TEAM VILLAGE
沖縄県中頭郡北中城村渡口 473-4 1F
開所：2013 年 3 月 1 日
利用者数：20 名（知的 6 名、精神 10 名、身体 4 名）※ 2018 年 2 月現在
職員数：6 名
<http://solfa.biz>

2.本人の気づきとモチベーションを高める

ある人は学校を卒業してすぐにここに来たので、社会人としての自覚がなく、学校の延長という状態で、疲れたらすぐに休んでいた。もう学生ではないこと、普通はこういったことでは休まないことを丁寧に教え、本人が気づけるようにして、少しずつ意識を変えてきた。楽しいと思える職場環境であれば、自分でもっと「こうしたい」と考えて動くし、もっとやりたい、成長したいと思える。だから、楽しく働けるように環境を整えることが最も大切で、それがディーセント・ワークにつながると考えている。楽しく働くというのは、甘えではない。それを達成するためには、一步を踏み出し、時には忍耐強くしなければならないこともある。そのための方法を一緒に考え、本人が納得して前に進み、乗り越えていくことの先に、真の「楽しく働く」ということが待っていると考えている。



刺激がたくさんある自然



その時に考え、対応していこう

3.理念や目標を共有し、チームで仕事をする

就労継続支援 A 型事業所の「A 型のプライド」がある。それは、ここで頑張れて、最低賃金分の仕事ができる人を迎えて、皆で頑張っていくということ。その基準が曖昧になると、全体としての整合性が取れなくなり、不満が出るかもしれない。「A 型のプライド」はしっかり守っていきたいと考えている。

時間ができた時は全員でミーティングを行う。「仕事をしていて不便に感じていること」「ここをこうしたら良いのではないか」「選別グループから畑グループに対する意見」等を出して、すり合わせをし、今後を皆で決める。農業や福祉の勉強会も開いている。そうすることで、それぞれがやるべきことを自分で考えるようになり、自分のやりたいことや意見を自然に言ってくれるようになった。どうしたらもっと有名になるか、売上が上がるか等、会社の発展を一番に考え、行動してくれている。

4.失敗しながら成長に向けて挑戦する

袋詰グループの一人は、仕事での確認が多く、いろいろなことを逐一、聞きにきていた。ずっとそれが続いたので、「どう思う？」と問いかけ、自分で考えさせるようにした。よく聞いてくる人は自信がないことも多いが、自分で責任を持ちたくないことも多い。聞いた相手が決めた通りにやったときの失敗は相手の責任と思える。その人の様子をずっと観察していると、責任から逃げていると感じたので、「失敗してもいいから、責任持って決めなさい」と伝えた。聞いてきても答えは出さず、「昨日はどうしたの？」「あなたは どう思うの？」を繰り返していると、自分なりの答えを持った上で聞いてくるようになった。答えがそんなに大きく的はずれていなければ、「それでやっごらん」と言って、たとえ失敗しても責めない。できたこと、やった

ことを褒めていると、今ではほとんど聞かなくなり、責任感も出てきた。リーダーができると思ったので、リーダーという役割を与え、今ではチーム引っ張っている。

玉城氏は、現状より「一步」前に出ることを大切にしている、周りにもそれを伝えていく。今から一步ステップアップするためには、どうしなければならないのか。常に考え、実際に行動を起こす。一步踏み出すと、それがつながって、百歩くらいになる。一步踏み出すと、売り先も更に増えてきて、また更に一步を踏み出すと、新しい仕事も増え、採算が取れる仕事に変わっていくと考えている。

5.柔軟であるための「あそび」をもつ

特に室内で仕事をしている人たちが忙しくなりすぎると、余裕がなく、人間関係がギスギスする。そんな時に玉城氏は横でギターを弾いて、張り詰めた空気を穏やかにするようにしている。周りからは怒られるが、険しい顔が笑顔に変わる。チームとしての余裕を持つるようにしているのだ。

また、年間の生産計画は職員が立てるが、利用者(障がい者)の意見や発注の具合によって、作付けを変えている。自然が相手の仕事なので、気候の変化に左右されやすい。不測の事態にも対応できるよう、「何かあったらその時に考え、対応していこう」という気持ちを持っていて、周りにもそういった雰囲気を出しているのだから周りに伝わり、安心感が生まれる。



キングコング



真剣なまなざしで仕事に取り組む津波古氏

(文：株式会社 NSP 専務取締役 仲地宗幸)

沖縄県第二の都市である沖縄市に店をかまえて21年、「さー食べるぞヤング!」というテレビCMでもおなじみの焼肉パラダイス キングコングは、地元ではある程度の認知度のあるレストランである。店内の130席は、ファミリー用のボックス席と、60名まで入る事ができる団体用の座敷があり、客層は地元ファミリーと団体がほとんどである。週末や長期休暇中はとにかく忙しく、オープンからディナーまで客が途切れる事がない日もあり、繁忙期には月に7000人のお客様が来店する。そういった過酷な現場においてはスタッフも疲弊しやすく、離職も多かったため、平成22年より「スタッフもお客様も大切にできる店作りプロジェクト」を開始。スタッフも様々な立場の人がいて、そして一緒に力を合わせて働きたいという意見もあり、プロジェクトの一環として、就労継続支援A型事業を立ち上げ障がい者雇用に取り組み始めた。弊社の企業理念は「BI(不器用だけど一所懸命)精神で新しい価値を創造し明るい未来づくりに貢献する」であり、効率や経済価値のみに縛られる事のない豊かな企業文化を生みだしていく事を目指している。キングコングにおいて働く中で障がい者も成長し、どんどん支援量が減る。支援がほぼ不要になった方からA型の制度を抜いて一般雇用に移り替えていった。その後徐々にA型利用者が減り、ついに平成28年6月にはA型事業自体を休止し全員を一般雇用にする事ができ、現在では制度を使わない焼肉屋として営業を続けている。

株式会社 NSP 「キングコング」

沖縄県沖縄市泡瀬 1-20-30

創業：1995年

従業員数：12名(うち障害者7名(精神2名、知的3名、身体1名、重複1名))※2018年2月現在

<https://okinawakingkong.owst.jp>

はじめに

自閉症は「1. 社会性と対人関係の障害」「2. コミュニケーションの障害」「3. パターン化した興味や活動」の3つの特徴をもつ障がい、生後まもなくから明らかになると言われている。最近では学習障害 (LD) や注意欠陥多動性障害 (ADHD) も含めて、自閉症スペクトラム障害という呼び方もされ、広く社会に認知されてきた。(1) 今回紹介する事例、津波古郷 (つはこごう) 氏は自閉症を持ち、次で詳しく述べるが、コミュニケーション障がい、対人関係の障がい、独自のこだわりとそれぞれに強い特性があり、雇用を継続する事の難しさを感じていた事例である。津波古氏の雇用継続支援を振り返り、障がい特性や強みを企業戦力にしていくにはどういった視点が必要になるのかについてまとめてみたい。



素早く量れるような工夫

事例紹介 津波古氏

津波古氏は20歳代後半の男性で、自閉症の診断を受けており、家族と共に5人で暮らしている。やや丸めのがっしりとした体格ではあるが、愛嬌のある雰囲気醸し出している。特別支援学校を卒業後に就労移行支援事業所にて2年間のトレーニングを行うが、コミュニケーション障害が強く、オープンクエスチョンに答える事が難しいために就職には至らなかった。当時、就労継続支援A型事業をしていたキングコングへ利用希望で来たのが初めての対面であった。津波古氏は対面しても視線が合わず、本人から話しかけてくる事もなく、問いかけに関してはその言葉をそのまま返すコミュニケーションを取った。語尾を強く発音する独特の話し方は、回りを穏やかにする力があつた。彼の雰囲気は強みであったが、職業上には課題となる事も多かつた。次に津波古氏の強みと職務遂行上の課題を整理する。

津波古氏の強み

- ・仕事が好き(仕事が好きで休みたかない。仕事を頑張りたいという思いが強い。遅刻はない)
- ・素直である(指示に対しては全て「はい」と答える素直さがある。内容を理解していない時も「はい」と答える為確認が必要であったが、強みにはたらく事が多かつた)
- ・掃除が好き(家でも好んで掃除をしているようで、店舗でも鼻歌を唄いながら機嫌よくいつも掃除をしている)
- ・記憶力がいい(掃除の時などお気に入りのラジオ番組を記憶しており、一人3役しながら放送を再現している)
- ・手先が器用(休憩中には小さな折り紙で器用に作品を作り、店舗の窓枠に並べていた)
- ・両親の協力が得られる環境(母親と事業所の関係性がよく、出勤日の変更等は母親から1週間程前から説明してもらつた)
- ・働く動機が明確(家族を東京旅行に連れて行きたい。東京フレンドパークとディズニーランドに行きたいと

いう明確なモチベーションがある。1回は家族全員分本人が旅費を出して東京旅行を行っている)

職務遂行上の課題

- ・こだわりが強い(見たいテレビの時間になると、店舗でもテレビが見える場所で作業を行ったりして注意される事もあつた。計りにおいてはきちんと数字を合わせないと気が済まないので一つ一つの作業に時間がかかり過ぎる。)
- ・衛生管理が難しい(物や体に触れた手で食品を扱っていけない事がなかなか理解できずに注意される事が多かつた)
- ・手の触覚過敏(ヌルヌルするものや手にひつつくものはその感覚が嫌で触れない)
- ・暑がり(汗が食品に入ってしまう)
- ・言語の理解が曖昧。コミュニケーションにおいてはオウム返しであるために、何を求めているか、希望しているかを聞き取る事が困難であつた。

仕事づくり

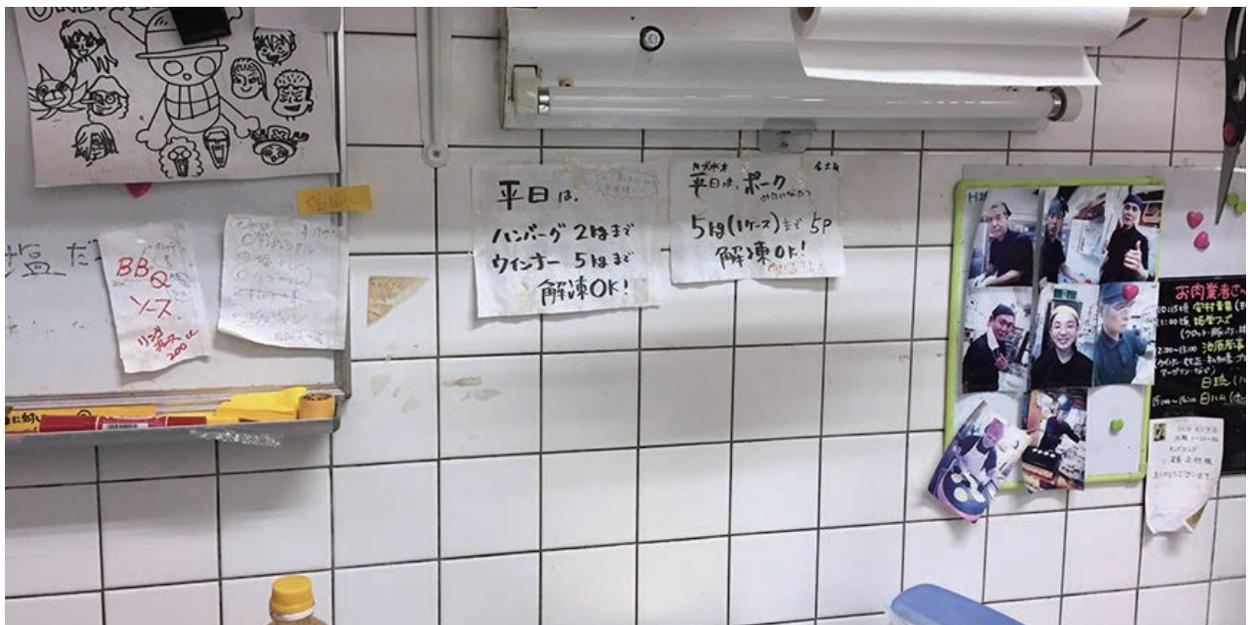
雇用後も、本人の言葉で希望についての聴き取りが難しい為に、色々な作業をやってもらう中から向き不向きを評価していくしかなかった。その過程では、びっくりする程嫌がる事もあったが、意外な能力の発見もあった。作業ごとにその様子をまとめてみた。

1 店内清掃：まず始めにお願いしたのは店内外の清掃であった。ほうきやモップ掛けは本人が得意な為、喜ん

で行っていた。ただ、ほうき掛けは端から端までやってはいるが、ゴミを集めるといよりはまんべんなく掃くという感じだった。そこで、小さいエリアごとに区切って仕上げていく工夫を行った。場所の枠組みを設ける事で、少しは精度が高まったように思えた。また、モップに関しては絞りが甘く、床がビチョビチョになっていた為スタッフが実演をしたのと、水を切る回数を多めに5回はしようねと明確化した事で改善された。どれくらいの強さで絞らないといけないのかが不明確だった為に

起こった事であると思うが、弱い絞りでも回数を重ねれば水がきれいなるから、今回は回数を指定する事にした。

2 ポーション取り：冷凍食品を使いやすいように1人前ずつにあらかじめ分けておく作業。曖昧さを除去し、数値化しやすい作業としてポーション取りを選択した。まず始めは、通常、飲食店で使われているデジタルの計りを使用したが、1グラム単位で合わせようとする為に非常に時間がかかる事が分かった。そこで、作業場



モチベーションを保つための工夫

の正面にポテトフライは○○g~△△g、フライ用のするめは◇◇g~××gというように掲示してみた。多少の改善はあったものの、気を抜くとグラムを合わせようと細かくなっていった。正確過ぎるデジタルをやめて、アナログ計を使用してみた。許容範囲の上限と下限にシールを貼り印の間に針があればOKという事にしたがうまくいかず。最終的には許容範囲以外を全て隠して、針が見えたらOKという事にした(p45 写真)。一応の改善は見られ、その後も続け

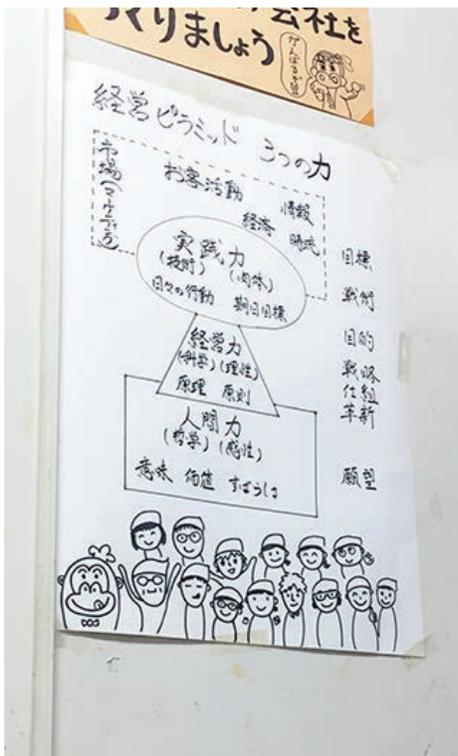
る事で更にスピードは向上した。数字自体に意識が集中しないような工夫が必要である事が分かった。

3 ピザ生地作り：こまかい作業ではなく、力仕事の方がいいのではないかという事になり、ピザ生地を計ってこねる作業を行った。計量はもちろん正確であったのでA氏向きの作業であった。しかし、いざ生地をこねようとすると、手にひつつく感触が嫌だったようで泣きそうな顔になって拒否をした。しばらく続けてみた

が、慣れる事なくピザ生地を作る場所にも近づかなくなったのでこの作業は断念した。この作業を通してA氏の手の感覚には何らかの特性があるという事に気が付いた。

4 握り寿司：希望を言語的に表現する事のないA氏であったが、料理長が寿司を作る時は興味津々で作業を覗きに来る事があった。寿司を食べるのが好きという事だったので、関心が高かったのだろう。最初は自分の持ち場に戻るように促していたが、

ある日寿司の握りをやってみたくと問うと「握ります」と答えた。試しにシャリ玉作りの作業だけやらせてみたが、米粒が手に付く感触が嫌だったようですぐに手を洗って事務所に閉じこもってしまった。この作業は本人に向かないと思っていたが、それでも料理長が刺し場のカウンターに立つと本人も近づいて行った。初めて関心を示したのでどうにかシャリを握る事ができないかと試行錯誤した。手の感覚を鈍麻させる為に、手を氷水にひたしてから握ってみる方法や、少し時間が経った付きにくいシャリを使用してみたりしたが、いずれもうまくいかなかった。そんな中、簡易手袋の使用を試みると、それがピッタリと合ったようで、本人はシャリ玉に触れる事ができるようになった。それどころか、手の感覚の過敏性を活かし正確に設定のグラム数のシャリ玉を作るようになった。



寿司を握る津波古氏

戦力化

作業を通しながら津波古氏の得意な事と不得意な事を浮き彫りにしていった。好きな作業である掃除で分かった事は、自分のペースでできる作業を好む事、どこからどこまでやればいいのか明確な作業を好む事、家でもやっている馴染みの作業を好む事、また馴染みの作業になればスムーズであるので家庭との連携が必要である事、ほうき(道具)を用い直接ゴミ等に触れる事の無さが気に入っている事、モップの絞り具合等は分かりにくい事、回数指定によって改善できる事はその方が良い事等が分かった。またポーション取りでは、正確性を求める作業に向いてはいるが、許容範囲を加味してスピードを上げる事が難しい事、許容範囲を示してもピッタリ合わせたい思いが強いので時間がかかる事、数字に意識がいかないような工夫が必要な事等が分かった。そして生地作りにおいては、手にくっつく素材の作業は好まず、触感覚における好みもある事が分かった。そしてその触感覚の異常は寿司作りにおいては、シャリ玉握りで再確認された。やはり手につく素材はきらいであった。簡易手袋を使用する事によって、手に付かなくなり、本人も気にしなくなった。作業自体は工程が明確で、シャリ玉を作り、バットに並べていく事の繰り返しだったため、本人にとってやりやすい作業であったと思う。そして何より関心のある作業が見つかった事が彼のモチベーションを高めるきっかけになったと考える。



まとめ

津波古氏との関わりを振り返って一番思うのは、本人がどうなりたいかが一番大切という当たり前の事であった。津波古氏は寿司の握りという本人が望む作業をさせてもらえた事で、本来の力を発揮するようになった。もちろん握りができるようになるまでには、触覚の過敏さという障がい特性を乗り越えなくてはならなかったが、それも簡易手袋の使用により乗り越える事ができた。コミュニケーション障がいがあり、本人の希望を聞き取りにくい方であったが、NOのサインは強く出す方であった。NOを集めてYESに導く過程の中で寿司と出会う事ができた。これは、常日頃から周りの人々が、本人はどういう事に関心があるのか、どういう事が好きではないのか、またそれはなぜかという事を常に関心を持って関わっている事が重要であると考え。そして、たとえ希望が聞けたにしてもそれをそのまま行えるとは限らない、今回は簡易手袋の使用が功を奏したがそれまでにいくつもの失敗もあった。この方法論に関しては、とにかく思いつく事をなんでも試してみるという事も重要だと思った。障がい特性と言っても、その原因や対処法が決まっているわけではなく、一人一人感じ方や表出の仕方は異なるので、目の前にいる方に合いそうな工夫をとにかくたくさんトライしてみるという事が重要であると考え。本人にとっては辛い試練になるが、その時には、そもそものモチベーションがどこにあるのかを本人と共に見直す事や、信頼のできる人(スタッフや家族)が側にいる事も大切であろう。

このように、障がい者を企業において戦力にしていく過程は非常に面倒くさい事も多い。しかし、本人に合う方法を見つけた時の喜びは本人を含めて共有する事ができ、支援者冥利に尽きる。一度このようなプロセスを経験すると、人を見るという事に変化が起き、企業において重要な経営資源である「人」を大切にできるマネジメント力がつく事は間違いない。そもそも色々な人がいる社会であるからこそ、多様化する人の働き方についても考える必要があるのではないだろうか。

(日本精神神経学会精神科病名検討連絡会において、学習障害は学習症、注意欠陥多動性障害は注意欠如多動症、自閉スペクトラム症へとそれぞれ正式名称は変わっているが、社会的に使われている言葉で原稿を進める事とする。https://www.jspn.or.jp/uploads/uploads/files/activity/dsm-5_guideline.pdf 精神神経学会誌 第116巻第6号 429-457 MSD-5病名用語翻訳ガイドライン(初版))

働くしあわせ JINEN-DO



「ディーセント・ワークを達成するために -5つのエッセンス-」では、障がい者が働きやすい環境を企業や事業所がつくっていくことの重要性を主に述べているが、エッセンスの中には障がい者自身がエンパワメントされることで、自分の良さや強みに気づき、主体的に努力をし、自己成長をしていくということも含まれる。その前提は、障がい者の自己理解から始まるということを上述した。ここでは、これまでとは視点を変えて、自己理解を促すセルフケアプログラムを提供している事業所について紹介したい。主に精神障がい者に向けたプログラムではあるが、ここは人間が生きていくチカラを育む場であり、その他の障がい者にとっても、また障がいのない人にとっても重要なことであると考えている。

セルフケアのできる人間に

就労移行支援事業所「働くしあわせ JINEN-DO」は、就職の先にある「働くしあわせ」の実現を最も大切にしている。長く働き続けるためには、自身の症状に応じた働き方を身につけ、必要な配慮を企業に上手く伝えられることがキーとなる。理事の北村尚弘氏は「精神障がいは見えないため、周囲にはその時々状態が分かりづらく、結果、お互いに理解しあえない状態に陥りやすい」と語る。そのため、セルフケア(5つのチカラ)のトレーニングを通じて、「自身の症状に応じた働き方を身につけること。そして、本来持っているあなたのチカラ、あなたの魅力を引き出すこと」をサポートする。ここは、主に精神障がい者が通い、セルフケアのプログラムを受けながら、企業実習、就職活動を行い、就職していくといった、職業準備をするための事業所である。



一般社団法人働くしあわせプロジェクト
就労移行支援事業所 働くしあわせ JINEN-DO
神奈川県川崎市麻生区上麻生 5-10-11
開所：2012年7月1日
利用者数：20名(精神15名、発達5名) ※2018年2月現在
職員数：7名
<http://www.hatarakushiawase.net>

セルフケア(5つのチカラ)とは?

JINEN-DO では、セルフケアとして「気力」「体力」「コミュニケーション力」「配慮要求力」「習慣形成力」といった5つのチカラを丁寧に育むことをとても大切にしている。フィジカルな面で怪我をしたとき、人はそのケアの仕方をよく知っているが、心が怪我をしたとき(心が折れたとき)の心のケアの仕方は人それぞれで、時に間違ったケアをしている場合も多い。ここでは、自分に合った正しいケアの仕方を仲間と共に探し、自分自身の理解を深められるように、そして、「自分らしく生きる、働く」ことができるようなプログラムを提供している。

少し5つのチカラについて説明したい。「気力」は他人への貢献と自分の成長を楽しむ、しなやかな心である。仕事における最良のセルフケアは幸せを感じながら働くことと考えており、「人は誰かに貢献し必要とされることで自分の存在価値を実感し幸せになれる」「人は成功からも失敗からも学び成長することができる」ことを伝え、そのようになるにはどうすれば良いかを皆でのワークや話し合いを通して見つけていく。

「体力」とは週30時間(1日6時間)活動できるための食生活と運動習慣のことである。調子が悪くなる場合の多くは、食生活と睡眠が乱れている場合が多い。体のメカニズムに応じた食生活と運動習慣を基本として、効果的に体力づくりができるようサポートしている。

「コミュニケーション力」とは、他人の心を受けとめ、自分の気持ちを相手に伝えることである。長く働き続けるためには、円滑なコミュニケーションを通じた人間関係の構築は非常に重要で、上手な話し方や相手との向き合い方を学べるようにしている。コミュニケーションはただ自分のことを伝えるだけではなく、相手の心を受け止めながら上手く伝えることを意識したものである。

「配慮要求力」とは、自分の状態を把握・管理し、適切に報告相談することである。精神障がい者が安定的に働き続けるためには、自分の症状に応じた働き方を身につけ、必要な配慮がなされることが不可欠である。自分の症状について理解し、相手に症状と必要な配慮をしっかりと伝えられるチカラを育んでいる。

「習慣形成力」とは、悪い習慣を断ち切り、良い習慣を身につけることである。セルフケアは毎日行うことが大切であり、継続的、かつ、自然に行えるように、それを習慣にしていくチカラも必要である。効果的な習慣形成の方法論のみならず、日々の記録を付けるツールや仲間と振り返る機会も提供している。



図 セルフケア(5つのチカラ)

出典：働くしあわせ JINEN-DO HP より

質の高いオンとオフの時間

精神障がい者は一般の方より 1.5 倍から 2 倍疲れやすい特徴があると捉えているため、JINEN-DO では、1 時間を 1 サイクルとして、50 分間集中して仕事をし、あとの 10 分間を次の 1 時間に向けて自分の能力を発揮できるようにするためのリカバリー時間であると考えている。休憩ではなく、リカバリーのための時間である。その時間は、仕事や職場の人など自分のエネルギーを消耗することから物理的・精神的に離れ、自分に合った回復プラン(下表参照)を実行している。就職するときは、企業に対してリカバリー時間が必要であることを伝え、それを認めてもらえる企業でなければ、就職を見合わせるそうだと。

自己理解と他者理解の大切さ

JINEN-DO では、自己理解を促すプログラムを実施しているが、自己を理解することは同時に他者をも理解することであると考えている。自分と他人のどちらも大切と考え、どちらか一方ということはない。他者を理解し、大切にすることとは、相手の要求に全て答えようとするのではなく、相手に自分の状況や希望を誠実に伝えること、そして配慮が必要なときはそれを分かりやすく伝えられることである。コミュニケーションは、そういったお互いを思いやり、すり合わせをしながら育んでいくものであると考えていて、企業も社員に対して、そういった配慮ができるようになることが望まれる。

リカバリープランで疲れを回復できるようになる

エネルギーの残量が少なくなると、疲れから状態悪化につながります。

普段から何かに集中する時間と、回復する時間を明確にしましょう。

短時間で回復できるトレーニングを積むと、セルフケアが上手な人になります。

やり方は、消耗することから物理的・精神的に離れ、次の回復プランの中から選んで組み合わせて実行します。慣れてきたら、自分の回復プランを探してみましょう。

肉体の疲れに対応するリカバリープラン：

- 1) 血流改善：ストレッチ(首・腰・肩・手足)、マッサージ、歩くなど
- 2) リラックス：洗顔、肘まで手を洗う、深呼吸、仮眠、横になるなど
- 3) 栄養補給：ナッツ類、大豆食品、干し梅、果物など
- 4) 水分補給：水、お茶、炭酸水など

精神の疲れに対応するリカバリープラン：

- 1) 五感：映像・写真、音楽、アロマ、好きなタオルなど
- 2) 嗜好品：ジャスミンティ、コーヒー、タバコ、ミントなど
- 3) 関わり：ちょっとした会話、安心できる場所に居るなど
- 4) リラックス：瞑想・目をつぶるなど

Copyright 2018 Hataraku Shiawase Project All Rights Reserved

表 リカバリープラン

共に学び合い、成長する仲間

JINEN-DOのメンバーは早い段階から後輩への貢献を意識して行動するようになるそうだ。それは、5つのチカラの「気力」でも述べたが、他者へ貢献し、必要とされることで自分の存在価値を実感して幸せになれることを、実践を通して学んでいるからでもある。JINEN-DOのスタッフが言わなくても、先輩が後輩に対して自分の経験から伝え、ナチュラルなサポートをしている。それが代々続いており、事業所内でそのような文化が浸透している。就職してOB/OGになってからも、現役生向けのイベント等で講師になったり、ワークショップに参加したりして、貢献のサポートを続けている。自分らしさを理解してくれる仲間との出会いは、人生においてかけがいのない財産になっているのである。

長く働き続けるためのピラミッド構造と方程式

JINEN-DOでは、長く働き続けるためのピラミッドは3つの要素で構成されていると考えている。1.現場のサポート力(面で関わるチーム力)、2.当事者のセルフケア力、3.外部の支援力、であり、長く働き続けられる安定した就労には、「定着(10)=現場+当事者+外部」という方程式があり、理想的な形は「定着(10)=現場(4or5)+当事者(4or5)+外部(1or2)」と考えている。就職活動では内定を複数取ることを目指し、就活生はそこから自分が行きたい会社を選択している。その際は、ほぼ全員が現場のサポート力が妥当なレベルであることを選考基準においているそうである。



プログラムと今後の予定を掲示

人が強さを取り戻すとき

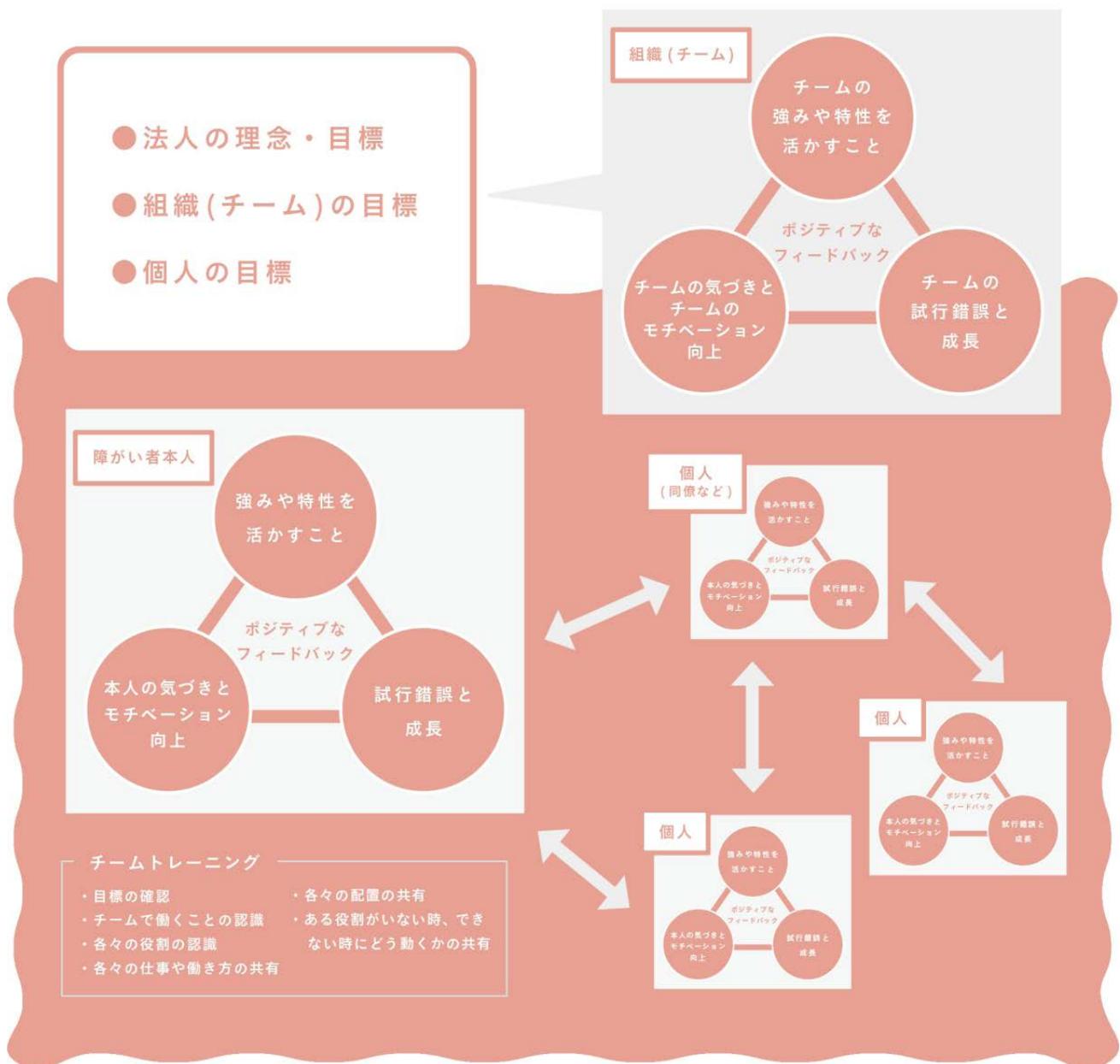
JINEN-DOの利用者3名と話をすることがあった。どの方も自然体の自信に満ちていたため、「どの瞬間から、自分に自信を持てるようになったのか?」と尋ねたところ、「自分の障がいのことを、ここで他者に開示した後に『私もそういうことあるよ』と普通に受け入れてもらえたとき」「就職活動の際に自分の障がいのこと、必要な配慮事項を話し、それでも企業が自分を受け入れてくれたとき」と返ってきた。どの人もありのままの自分を受け入れられたと感じた時、それが大きな自信へと繋がっていた。これは、障がい者つくし更生会的那波氏が「障がいを忘れていける」と表現した状態に近い。自分らしさが分かり、迷いながらもその生き方を肯定できた人は、障がいに対する配慮さえあれば、あとは自分で努力をしながら成長していける。ときに、また迷う瞬間があっても、自己を見直し、またそれを応援してくれる仲間がいて、時々会う機会もある。それがその人の強さになっていた。人は弱いけれど、強いことを知っているのである。

就職の先にある 「働くしあわせ」 の実現



ディーセント・ワークに取り組む組織・職場の1つの形

ディーセント・ワークとは、その要素は示されているが、決まった形や定義があるわけではない。本書でのディーセント・ワークに取り組む組織・職場とは、個人と組織の中で、5つのエッセンスが実践されている状態である。図はその状態を示したものである。また、ディーセント・ワークに取り組むには、障がい者本人のことをよく知ることも重要である。右ページの表は組織や職場で本人らしさが活きる情報について示したものである。



図：ディーセント・ワークに取り組む組織と職場

よい組織とは？

障がい者のディーセント・ワークに取り組む良い組織について簡潔に述べると、「障がいの有無に関係なく、仕事を通して個人が成長し、組織も共に成長している組織。人にフォーカスし、個々に合わせて環境を変えていく柔軟性をもった組織。常に進化し続ける生き物に例えることができる」ということである。

そして、このような組織は、障がいのない人にとっても働きやすい組織である。それは、障がいがあるが故に明らかになる「働きづらさ」が、実は他の人にとっても「潜在的な働きづらさ」であることも多いからである。その「働きづらさ」を改善をすることが、すべての人にとっての「働きやすい職場」になる場合も多い。また、障がい者と共に働けるような組織は、いろいろな挑戦と小さな失敗を繰り返すという試行錯誤のプロセスを経ながら少しずつ達成していくものである。そこで培われるマネジメント力や対応力、柔軟性は、今後、海外の方も含めて様々な人と働いていくために必要不可欠な要素であり、障がい者雇用を通してそのスキル、マインドを得ることができる。さらに、障がい者が一生懸命に働く姿を見て、周りが感化される（お釈迦様のいう「無言の説法」）こともあり得る。

そして、何よりも、様々なタイプの間人が組織の中で受け入れられ、認められ、ある程度の失敗を許容され、相互に補完し合いながら、チームで仕事を遂行できる職場は、「承認」「人とのつながり」「達成感」「安心感」といった人間の欲求の根幹が満たされるところでもある。障がい者雇用の最大の効果は、こういった組織をつくることができ、結果として組織全体の生産性が高まることである。また、これらの感情は、人間の幸福感に直結しているため、豊かな働き方にも繋がっている。

表 組織や職場で本人らしさが生きるための情報

- ① 得意なこと…人の顔を覚えるのが得意、数字を覚えるのが得意、手先が器用
- ② 得意な時間…朝、昼、夕方
- ③ 本人が目標としていることは何か？
- ④ それを達成するためにどうするか？
- ⑤ どうすると休めるか？…コーヒーを飲む、飴を食べる
- ⑥ 不安/パニックになった時…
どういう場所が落ち着くか？
どういう声かけをすると落ち着くか？
- ⑦ リカバリーの方法…好きな音楽を聞く、好きなアイドル写真を見る
- ⑧ 苦手なこと、されると嫌なこと
- ⑨ 不安になった時に起こす行動…叫ぶ、歩き回る、帰る

障がい者の自立・自律

障がい者の「自立」とは、「自律」とも書き、必要なサポートを受けながら、自分の人生や生活を自分自身でハンドリング(自分で決める、扱う)できるということである。そこには、失敗のリスクや自分で責任を引き受けることも含まれた考えである。

障がい者の自律・自律を考える時に参考となる概念がある。それは Dignity of Risk、「リスクを負う尊厳」と訳される。この考え方は1972年に米国の刑務所で知的障がい者の擁護を行っていたロバート・パースクが発表したものである。日本では馴染みがないが、今回のテーマには不可欠なものなので紹介する。

障害者権利条約の批准とともに、以前より大切なテーマとして捉えられていた障がい者の自己決定や意思決定支援についての議論が深まっている。生きていく上で自分で選択/決定していくことは、当然ながら大切な権利である。しかし、就労の場面で今回のテーマである「強み」を活かそうとした時に顕著となるのが、前述の「失敗」についてのことである。過度に保護をしようとして失敗することが予測されることについて、「させない」という選択をしていないか。失敗しなければ成功はないということを、自分に置き換えて考える必要がある。

Dignity of Riskは支援者や親が振り返るための標語である。以下、抜粋する。

- ・ What if you never got to make a mistake?
あなたが間違いを許されなかったらどうですか？
- ・ What if you were never given a chance to do well at something?
あなたが何かをうまくやる機会を与えられなかったらどうですか？
- ・ What if you were always treated like a child?
あなたがいつも子どものように扱われたらどうですか？
- ・ What if the job you did was not useful?
あなたがした仕事が役に立たないならばどうですか？
- ・ What if you worked and got paid \$.46 an hour?
あなたが働いて、1ヶ月 15,033 円 (B 型 H27 年度平均工賃) の給与だったらどう思いますか？

このように、自分に置き換えてみると、見えてくることがある。私たちと同じように、彼らにも失敗する権利があるということを忘れてはならない。Can not(できない)のではなく、Do not(させない)のでもなく、Can do(することができる)ようにしなければならない。

出典：Stengle, L. J. (1996)

Laying Community Foundations for Your Child with a Disability, Woodbine House, Inc..



おわりに

「障がい者のもつ可能性をまだまだ信じられていなかった」本事業で最初にインタビュー調査を実施した時に痛感し、深く反省をしたときの率直な気持ちである。「可能性がある」と考えながら、私はまだまだその認識が甘い自分に気づいた。障がいがあるゆえにできないことが多いという部分は一部事実かもしれないが、仕事における可能性は障がいのある、なしにかかわらず無限である。

本書でご紹介した事例をはじめ、より良い障がい者雇用・就労を進めている組織は、障がい者の可能性を決して諦めず、どうすればより良くなるかを常に考え続け、リスクを取りながら少しでもチャレンジして前へ進む、変化に強い集団であった。そして、障がい者のみならず、まわりの環境も含めてどのように変えていくか、に絶えず挑戦している組織でもあった。

本書をお読みくださった方は途中でお気づきになったかもしれないが、これらのエッセンスは、障がいの有無には関係なく、すべての人が働きやすい、モチベーションの高いディーセント・ワークが目指された職場にあてはまるものである。障がい者雇用・就労にはそのエッセンスがたくさん詰まっているのだ。今後、ますます障がい者雇用・就労が進められる社会になるのであれば、これをチャンスとして進んだ方が得られるものも大きい。先駆的に障がい者雇用・就労に取り組む方々がそれを教えてくれた。

本冊子では、事例を交えながら主に「障がい者がディーセント・ワークを達成するために5つのエッセンス」について述べたが、障がい者雇用・就労が成功するためには、それ以外にも、どのようなビジネスマーケット(市場)で事業をするか、障がい者の能力に合わせてどのように差別化するか(SWOT分析)など、マーケットを読みながら進めていくことも非常に重要である。ここで紹介した事例はすべて、5つのエッセンスのみならず、ビジネスマーケットを読み取るセンスも非常に高いと考えられる。しかし、その点についての考察は十分ではなく、すべてのビジネスモデルにおいて、本冊子で述べた方法が当てはまるかどうかは未検証である。この点は次回の課題としたい。

最後に、独立行政法人福祉医療機構様より助成金をいただき、また、多くの方にインタビュー調査、アンケート調査にご協力いただき本事業を実施できたことを深く感謝いたします。そして、1年にわたり「障がい者の特性に着目した仕事・組織とは何か」という問いを探求するために様々なアイデア、知見を教えてくださいました委員会の委員のみなさまに心から感謝申し上げます。どうもありがとうございました。

中尾文香 (NPO 法人ディーセントワーク・ラボ)

「障がい者の特性に着目した仕事づくり研修事業」委員会メンバー（敬称略・五十音順）

委員長

小澤温（筑波大学人間系 教授）

委員

朝日雅也（埼玉県立大学保健医療福祉学部 教授）

岡井敏（株式会社ゼネラルパートナーズ取締役 副社長）

川端伸子（公益社団法人あい権利擁護支援ネット）

玉城卓（合同会社ソルファコミュニティ 代表）

筒井啓介（NPO 法人コミュニティワークス 理事長）

中島隆信（慶應義塾大学商学部 教授）

仲地宗幸（株式会社 NSP キングコング 専務取締役）

中尾文香（NPO 法人ディーセントワーク・ラボ）

船谷博生（NPO 法人ディーセントワーク・ラボ）

アドバイス

地方独立行政法人東京都健康長寿医療センター研究所
福祉と生活ケア研究チーム 研究員 菊地和則氏

平成 29 年度独立行政法人福祉医療機構 社会福祉振興助成事業

障がい者の特性に着目した仕事づくり研修事業

『障がい者の特性に着目した仕事と組織をつくる - ポジティブな障がい者就労・雇用を目指して -』ワークブック

発行：NPO 法人ディーセントワーク・ラボ

2018 年 3 月

デザイン 守本悠一郎（デザインファーム Azure）

イラスト 長濱愛望（プリコロール）



平成 29 年度独立行政法人福祉医療機構 社会福祉振興助成事業
障がい者の特性に着目した仕事づくり研修事業
『障がい者の特性に着目した仕事と組織をつくる
- ポジティブな障がい者雇用・就労を目指して -』ワークブック
発行：NPO 法人ディーセントワーク・ラボ