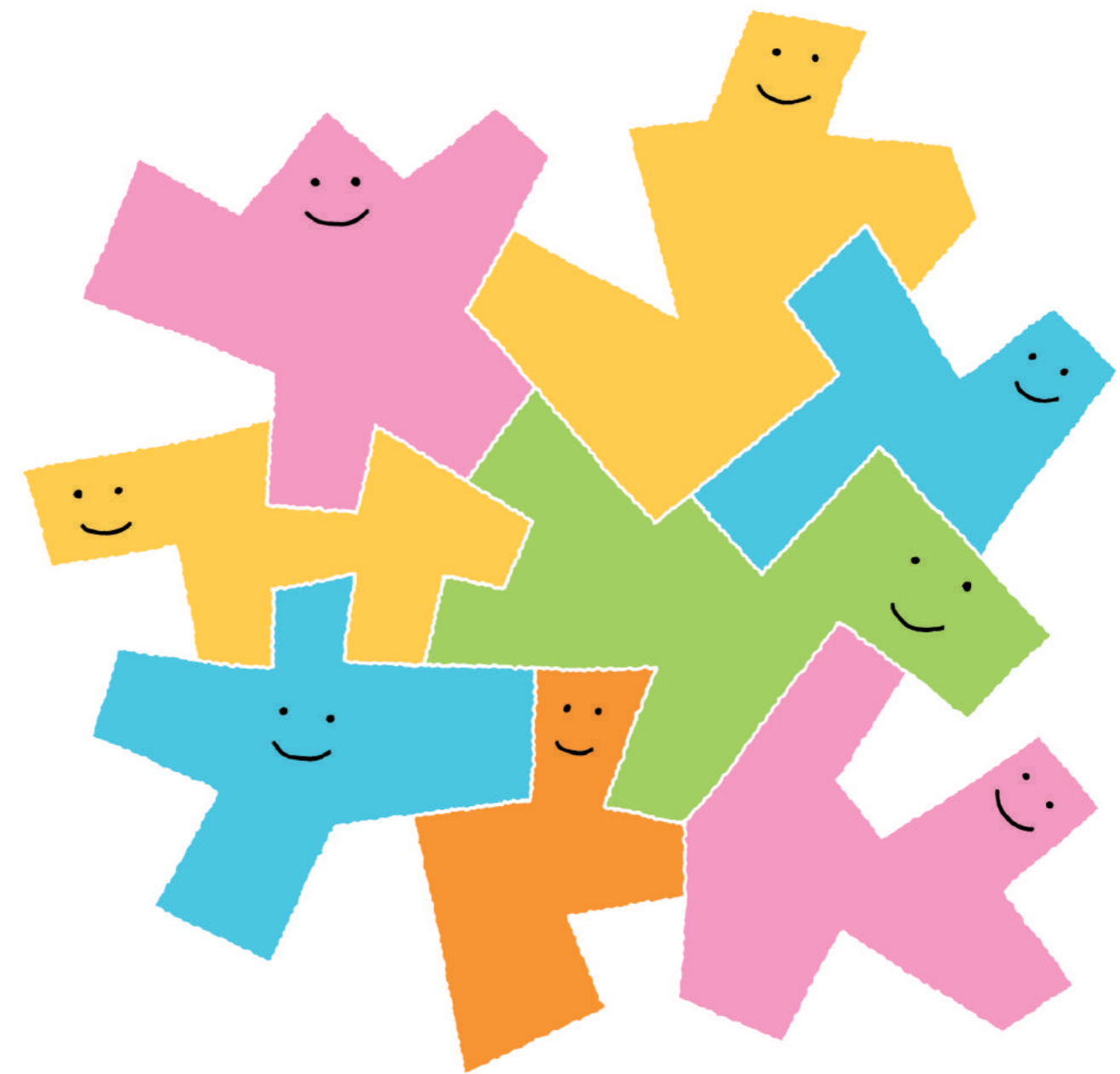


ディーセント・ワークを目指した 職場と組織をつくる

ポジティブな障がい者雇用にみるティール組織



平成30年度独立行政法人福祉医療機構 社会福祉振興助成事業

障がい者就労・雇用を導くリーダー研修事業

『ディーセント・ワークを目指した職場と組織をつくる - ポジティブな障がい者雇用にみるティール組織 -』

発行：NPO 法人ディーセントワーク・ラボ


Decent Work Labo

はじめに

筑波大学人間系 教授 小澤 温

この冊子は、2017年度の助成事業として取り組んだ成果をまとめた「障がい者の特性に着目した仕事と組織をつくるーポジティブな障がい者雇用・就労を目指してー」の続編になります。2017年度の助成事業では、「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～(本書のp7～8参照)」の重要性を指摘しました。その5つのエッセンスは次の5点です。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。2018年度の助成事業では、このうち「③理念や目標を共有し、チームで仕事をする」に着目して、チーム形成の要である「信頼関係」の醸成に関して、その背景となる理論を応用しながら、障がい者の雇用・就労支援の関係者と企業との関係者に対して研修を実施し、そこで得られた知見をまとめました。あわせて、障がい者を積極的に受け入れながらチームづくりを推進している企業に対しての視察と関係者へのヒアリングを実施し、その知見をまとめました。

5つのエッセンスのうち、「③理念や目標を共有し、チームで仕事をする」に着目した理由は、これまでの職業リハビリテーションでは、障がい者自身に対する訓練による職能の向上を基盤とし、あわせて職場環境の改善を推進していく取り組みが主でした。これに対して、今回の取り組みでは、障がい者も職場チームの一員として、障がいの有無に関係なく、信頼関係を醸成しながらチームメンバーとして活動できるための職場(企業)の意識変革を求める点で、職業リハビリテーションにおいて大きな視点(パラダイム)の転換が必要であり、そのための研修のあり方を示した点で、画期的な取り組みであると思います。

現在、政府は働き方改革を進めていますが、その中でも、特に、国籍、文化、性別、障がい等の違いのある労働者を包み込む(インクルージョン)ような働き場の創出も重要な課題になっています。国籍、文化、性別、障がい等の違いは多様性(ダイバーシティ)社会といわれています。今、日本で進行している社会変化は、インクルージョンとダイバーシティがキーワードになっています。その点からみても、この冊子に示されている障がい者を含んだチームづくりとその基盤となる信頼関係づくりの知見は、障がい者の雇用就労の問題にとどまらず、今日すべての企業に求められているインクルージョンとダイバーシティの取り組みにも有効であると思います。

ぜひ、この冊子を通して、障がい者の働きやすい職場は、信頼関係づくりとチームづくりに成功している職場であり、このような職場は誰でも働きやすい職場であるという意識をもって、これから職場(企業)のあり方を考えてみる一助になれば、研修事業委員会一同、この上もない喜びです。

【プロフィール】



専門は社会福祉学(特に障がい児、知的障がい者、精神障がい者)。博士(保健学)。愛知県立心身障害者コロニー発達障害研究所。国立障害者リハビリテーションセンター研究所で障がい児及び障がい者の福祉に関する研究に従事する。大阪市立大学・生活科学部・助教授、東洋大学社会学部及びライフデザイン学部・教授を経て、2011年より現職。

もくじ

- はじめに 1
- もくじ 2
- ディーセント・ワークとは? 3
- 障がいとは? 4
- 「障がい者を雇用する」ということ 5

chapter 1 5つのエッセンスと信頼 6

- 障がい者がディーセント・ワークを達成するために 7
- 「信頼」をつくる 9
- 「相互信頼」を築く6つのポイント 10

chapter 2 信頼を学ぶコンテンツ 11

- 研修プログラムの概要(例) 12
- コンテンツ①「対話」 13
- コンテンツ②「セルフケア」 15
- コンテンツ③「期待とリスク」 17
- コンテンツ④「信頼と絆を強める8つの原則」 19
- コンテンツ⑤「共有メンタルモデル」 21

chapter 3 信頼を大切にしたい事例紹介 23

(敬称略)	有限会社 中村ローソク 24	株式会社 日昇館「日昇館尚心亭」 34
	有限会社 アップライジング 25	株式会社 エルアイ武田 35
	ASKUL LOGIST 株式会社 26	株式会社 キタムラ 36
	クオールアシスト 株式会社 27	認定NPO法人 Switch スイッチ・センダイ 37
	有限会社 川田製作所 28	NPO法人 NECST 就労移行支援事業所 ビルド 38
	株式会社 ジェイエスキューブ 29	NPO法人 NECST ユースキャリアセンター フラッグ 39
	株式会社 ダイキンサンライズ摂津 30	株式会社 ラグーナ出版 40
	株式会社 美交工業 31	社会福祉法人 佛子園 B's 行善寺 41
	エフビコダックス 株式会社 福山選別工場 32	国立大学法人 金沢大学 42
	植村牧場 株式会社 33	株式会社 障がい者つくし更生会 43

- まとめ 相互信頼を築くための障がい別ポイント 44
- まとめ すべての人のディーセント・ワークへ 45

chapter 4 相互信頼を築くためのツール 46

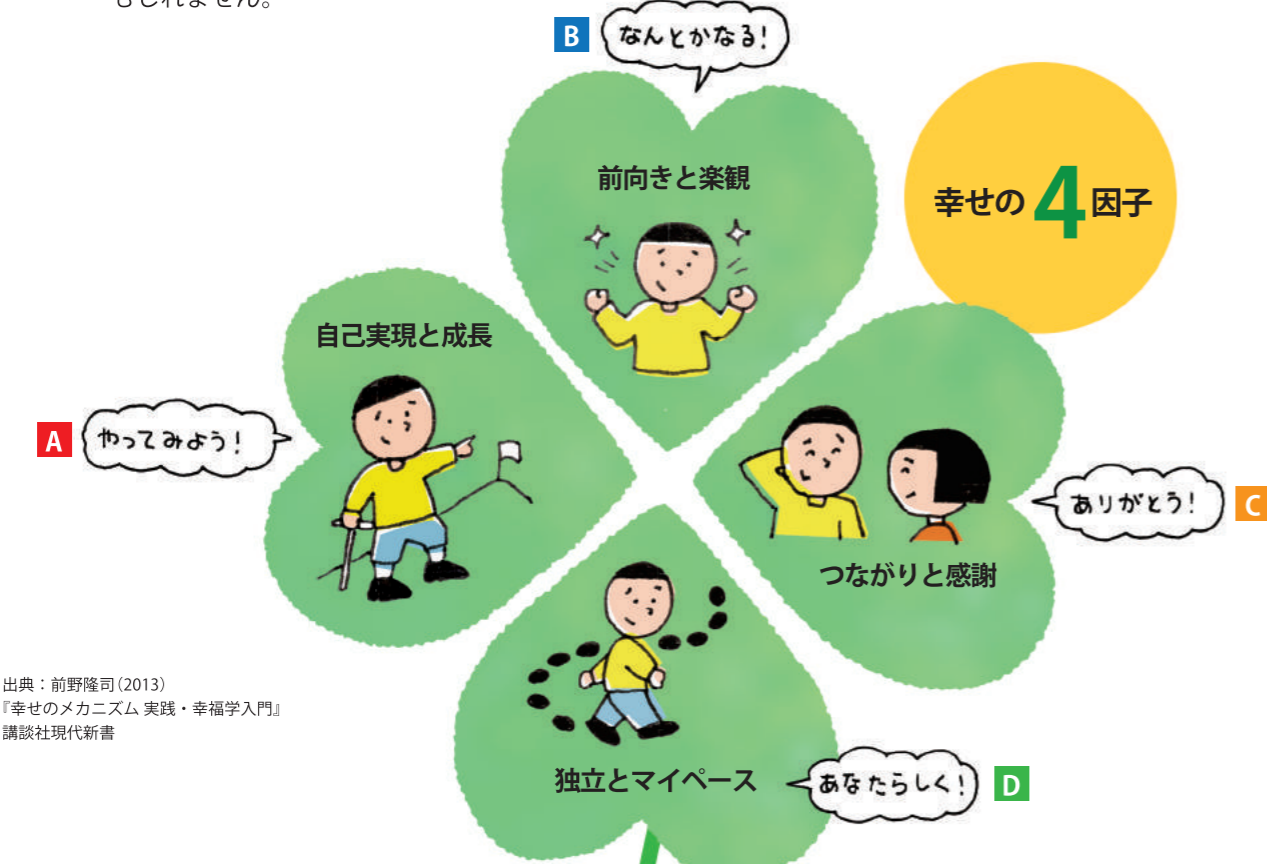
- ツール① ナビゲーションブック 47
- ツール② セルフケアシート (K-STEP) 50
- ツール③ 信頼形成カード 53
- ツール④ 対話 55
- ツール⑤ ナチュラルサポート 57

- 「周囲の信頼が可能性を生む～家族へのインタビュー調査から～」 59
- おわりに 60

ディーセント・ワーク (Decent Work) とは？¹⁾

国際労働機関 (ILO) 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」と訳されます。簡単にいうと「生活と働くことを、よりよいものにしたい」という人々の想いや願いそのものです。

下図のように、働くことには 2 つの意味 (二面性 = 物理的なこと・心理的なこと) があり、幸せの 4 因子²⁾ の全ての土台となるものです。人の幸せは複合的であり、多様性に満ちあふれたものです。もちろん、人によって幸せの定義や価値観は異なりますが、人が幸せを感じるポイントは多く共通しているようです。そして、よりよく働くこと (ディーセント・ワーク) は、人の幸せにつながる要素がたくさんあります。こういった視点から「働くこと」を考えてみたとき、新しい働き方の糸口が見つかるかもしれません。



出典：前野隆司 (2013) 『幸せのメカニズム 実践・幸福学入門』 講談社現代新書

働くことの二面性

物理的なこと、経済的なこと

- 適切で合理的な労働時間 **A B C D**
- 安全な環境での労働 **A B C D**
- 適切な収入の保障 **A B C D**
- 家族も含めた社会保険等の社会的保障 **A B C D**
- 平等さ、公平さ、偏見のないこと **A B C D**
- 個々のプライバシーが守られること **A B C D**

ワークライフバランス

- 豊かな生活と仕事における自分が納得できているバランス

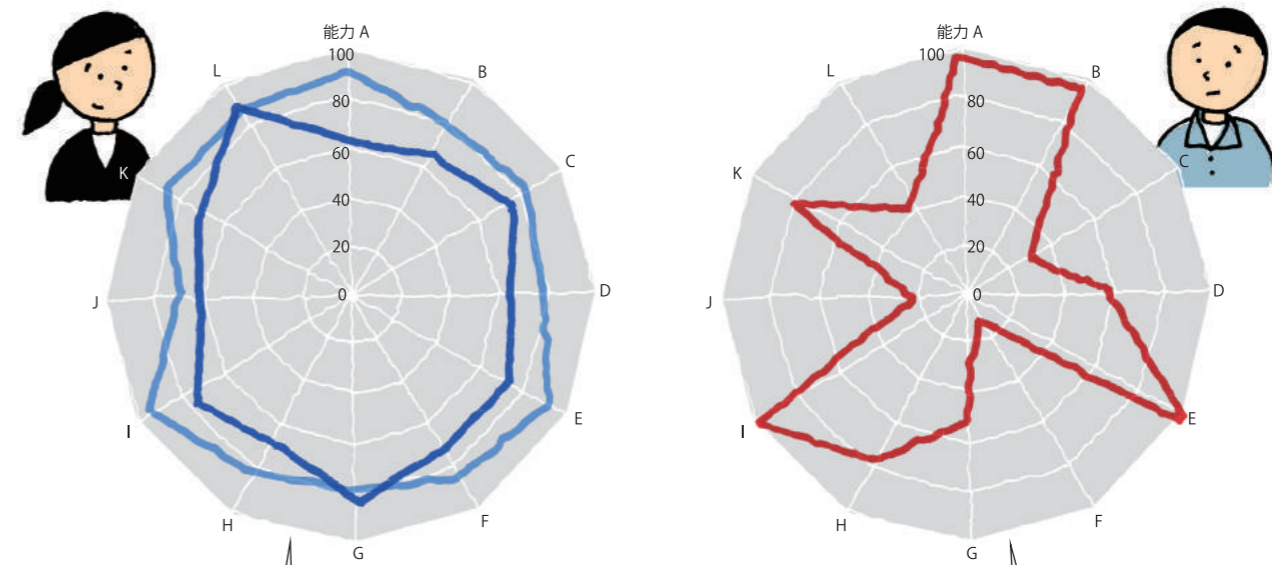
会社等の組織のあり方

- 組織の形態が柔軟であること
- 会社の社会的責任の遂行
- 法令の遵守

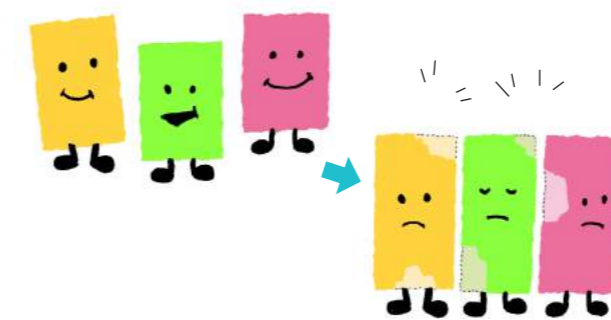
出典：Walton, R.E. (1973) Quality of Working Life: What Is It?, Sloan Management Review, Fall, 11-21. を参考に作成。

障がいとは？

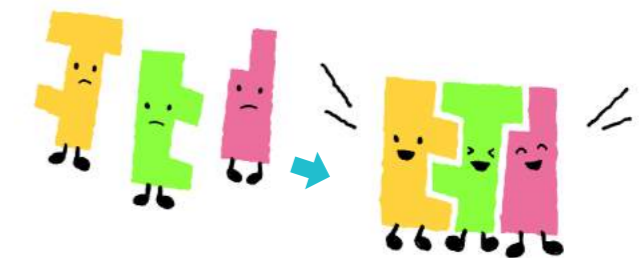
障がいとは、凸凹の差が大きいことであると考えています。日本は個々の能力において、左のようなバランスの取れたチャートとなるような人材が求められていることが多いように思います。そして、そのチャートが大きければ大きいほどよいと。



実際、このようなバランスの取れたチャートのような人材はいるのでしょうか？少しはいるかもしれませんが、限りなく少ないように思います。じつは右の図のように隠れ凸凹チャートの方がたくさんいて、何らかの無理をしながら過ごしているかもしれません。



障がいとは、この図のように、凸凹が大きいということです。これまで障がいのある人は「できない」ことに着目されることがほとんどでした。しかし実際はできるところとできないところの差が大きすぎる場合が多いように思います。突出したプラスの面に着目し、1人だけで完結するのではなく、いろんな凸凹を合わせてチームをつくることで、できることもたくさんあります。



バランスの良いチャートの人材を見つけたり、育てたりすることを目指すのか、それとも突出したところをより育てていくことを目指すのか、最終的にどちらがよい結果につながるのでしょうか？

1) ディーセントワーク・ラボでは、仕事だけでなくもっと広い意味での「ワーク」と捉えており、と「一人ひとりが、どこかのコミュニティの中で役割があり、本人も他人もその役割を認識していること」であると考えています。
2) 前野 (2013) 氏は 1,500 人を対象とした調査結果から、人の幸福は自己実現と成長の「『やってみよう!』因子」、つながりと感謝の「『ありがとう!』因子」、前向きと楽観の「『なんとかなる!』因子」、独立とマイペースの「『あなたらしく!』因子」という 4 つの要素で決まると結論づけました。

「障がい者を雇用する」ということ

職場にこんな人はいませんか？

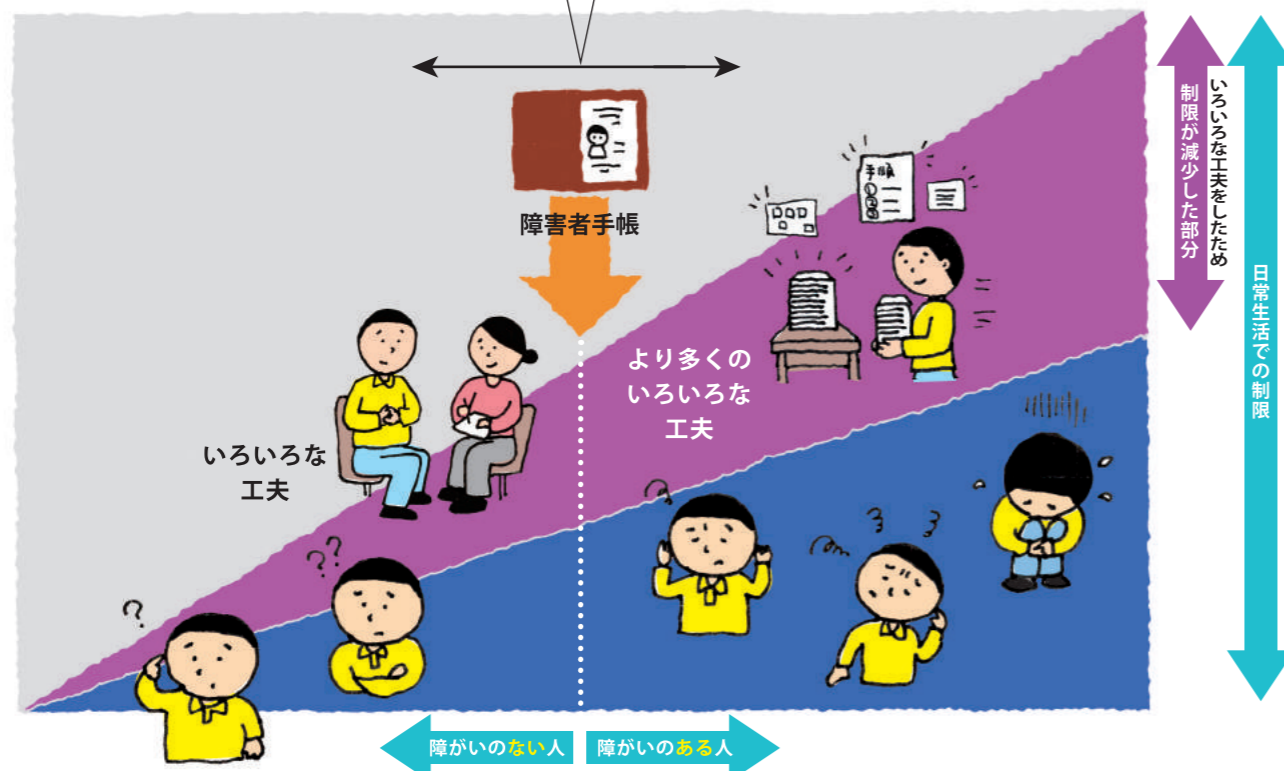
- ・何度注意してもうっかりミスをしてしまう。
- ・とても怒りっぽく、とても気が短い。
- ・どこかに資料を置いてきたり、忘れてくる。
- ・目を合わせることやコミュニケーションが苦手。

その時、あなたはどのようにしていますか？多くの人は…

- ・メモを渡す。
 - ・機嫌が良いときに話しかける。
 - ・忘れた資料を届ける。
 - ・あの人はコミュニケーションが苦手だと納得して付き合う。
- …など、いろいろな工夫をして対応(サポート)していると思います。そうすることで、日常生活での制限が少なくなります。

しかし、障がいがあるゆえに、日常生活の制限がとても多い人がいます。その場合、本人にとっても周りの人にとっても「より多くのいろいろな工夫(サポート)」が必要になります。よって、どこかの段階で「障害者手帳」を交付し、社会的にサポートできるようにしなければなりません。ある一定の基準を設けて手帳を交付したところが、図で言う「障害者手帳」をもっている人ということになります。そして、「より多くのいろいろな工夫の集大成」が、障がい者に対する「合理的配慮」ということです。

手帳が交付されるラインは社会の成熟具合や社会の価値観によって大きく変わります。以前はもっと日常生活での制限が大きい人しか交付されませんでした。今は以前に比べて交付される幅が広がりました。



手帳が交付され、必要なサポートやサービスが受けられることは望ましいことですが、その結果「障がいのある人、ない人」というカテゴリーに分けられてしまい、「あちら」と「こちら」という大きな隔たりが生まれてしまったことも事実です。

本来は「障がいのある、なし」という明確な区別はなく、全てが地続きであるとディーセントワーク・ラボは考えています。

私たちにとって「障がい」は全く関係のない、ほど遠いものではありません。
「障がい者と働く」ということは「多様性を体験する」ということなのです。

chapter 1

5つの エッセンスと 信頼

障がい者がディーセント・ワークを達成するために

障がい者が働きやすい職場とは

「障がい特性に応じた仕事内容」も配慮すべきですが、それ以上に「障がい者の特性や性格に合った柔軟な組織であるかどうか」が重要な要素であることが分かりました(NPO 法人ディーセントワーク・ラボ 2018)。そこから導き出された働きやすい組織・職場の要素を「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～」として紹介します。

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。

- 自分はこれができる自信和持った人
- 失敗をしたとしても再びチャンスを与えられた人
- 自分を認めてもらえたと感じた人

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します。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ります。

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の場合もあります。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、次につながるポジティブなフィードバックをしたりすることが大切です。

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。

「(特性や強みを活かして)自分は仕事ができる」と感じられるようにしなければ、「仕事はつらいもの」、「できない仕事・苦手な仕事」になりかねません。

はじめは「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」ように考えることが基本です。

このような組織では、その人の可能性やのりしろも含めて信じ、「個々の特性や強みを活かし、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、行動しています。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なおすのもその一つといえます。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ません。

出典：NPO 法人ディーセントワーク・ラボ(2018)『障がい者の特性に着目した仕事と組織をつくる』

法人の理念や、(法人・チーム・個人の)目標を共有し、チームで仕事を成し遂げることに価値をおき、チームが機能するためのトレーニングを行っている組織。

- 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ある。
- 一人ひとりの役割に対する敬意も忘れない。

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ありません。中にはチームで仕事をするのが困難な人もいます。障がいがあるために、さらに困難さが増すこともあるでしょう。

「チームで仕事をする」とは、
●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つこと。
●他者への敬意を持っているということ。

法人の理念や、(法人・チーム・個人の)目標に向かって、「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。

失敗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します。理念や目標に向かって挑戦を応援し合い、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します。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ります。

人には Dignity of Risk という「リスクを負う尊厳」「失敗をする権利」があります。「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ます。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きます。

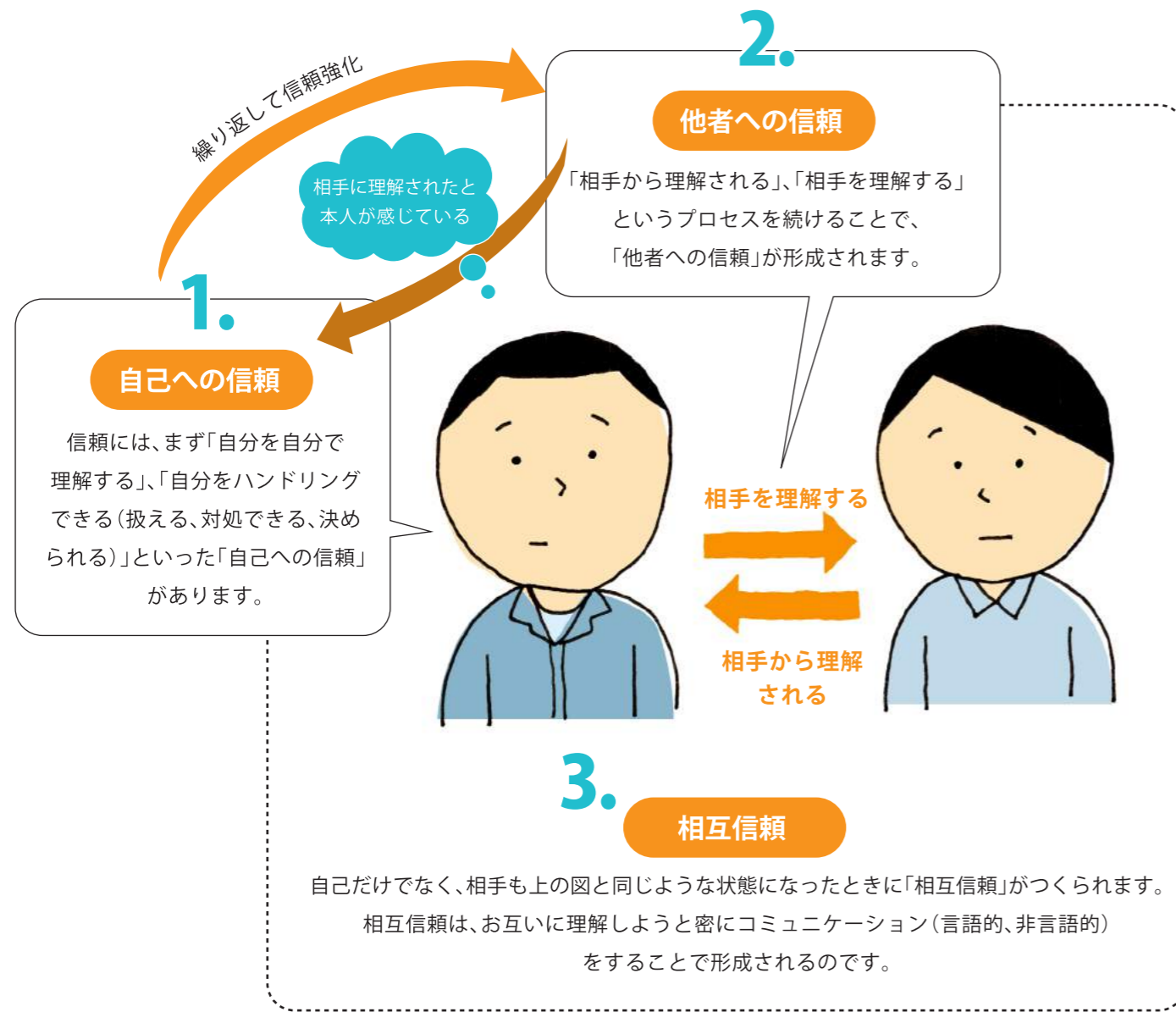
「あそび」をもつ組織。

「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ります。個々の強みや能力が最大限に発揮され、個人の可能性の幅を広げるためには挑戦しながら試行錯誤をくり返し、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す。かつ、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ません。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ます。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ません。

「信頼」をつくる

■信頼のつくり方

信頼は生き物。一朝一夕で形成されるものではなく、様々な出来事や感情の動きなどを経ながらつくられていくもので、終わりや完成がありません。「生き物をお互いに育て合う」という状態に例えることができます。



「他者への信頼」においては、本人自身が「相手に理解された」と感じていることも重要になります。何らかの理由で、相手に理解されてないと感じる経験が続くと、どうせ自分は理解されないと諦めの感情を持ってしまうことも少なくありません。相手は、「あなたを理解したいと思っている」「教えてほしい」というメッセージを伝え、その姿勢を示しつづけることで、本人が「私のことを理解してくれた」と感じられるようになることもあります。そういったプロセスを通して、「自己への信頼」も強化される場合があります。

「相互信頼」を築く6つのポイント

障がい者が働く上で相互信頼を築いていくためのポイントは6つ。全てのベースとなる「対話」、「セルフケア」、「ストレングス」、「エンパワメント」、「期待とリスク」、「チームによる仕事遂行」です。ポイントの一部はp13から詳しく説明していきますが、ここではそれぞれについて簡単に説明したいと思います。

対話



- 5つのエッセンス(p7-8参照)や信頼を築いていくための基本となるものです。
- 話し手の言葉や考えていることにしっかりと耳を傾け、相手を知ろうとすること。
- 話し手は、相手が自分の話す内容や気持ちを分かってもらえるように考えて話すこと。
- 対話は、相手を分かろうとし、そして、分かってもらおうと行動で示す「相互の思いやり」と考えることができます。

セルフケア



- まずは自分のこと・状態をある程度理解できていて、心が折れそうになったときや折れたときに何をすればよいのか(ケア)分かり、それが行動できるということです。
- セルフケアは難しいことですが、他者のサポートも借りながら、それができるようになると、重大な状態になる前に休んだり、回復状態に入ることができます。

ストレングス



- 個々や組織・チームにおいて、
- できないことではなく、ストレングス(強み)に着目し、それを活かすために、どのように周りの環境(物理的、人的、社会資源など)を整えればよいか、知恵を絞りながら実際に行動していくことです。
 - その時、本人やチームメンバーがやりたいことや目標としていることに耳を傾け、自分たちのストレングスに気づいてもらうことも大切です。

エンパワメント



- 人は本来、様々な力やできることがあります。何らかの理由でその力が十分に発揮されていない時があります。
- その時、ただ一方的に助けるだけでなく、その人の本来持っている力が発揮できるよう、その人が持つ強みを思い出してもらったり、励ましたり、がんばろうと思える環境(物理的、人的、社会資源など)と一緒に整えたりすることがエンパワメントです。
- また、ポジティブなフィードバックをすることが、組織やチーム全体のエンパワメントに繋がることもあります。

期待とリスク



- 信頼は、お互いの相手に対する「期待」と相手から負わされるかもしれない「リスク」との間で常に揺れ動いているものと考えられています。
- どちらか一方に大きく偏ってしまうと、信頼関係が保ちづらくなるので、お互いの「期待」や「リスク」を何らかの形で把握し、そのバランスを取ろうとすることで(例えば、対話をして相手の状況や気持ちを知る)、お互いの信頼を保っているのです。

チームによる仕事遂行

(共有メンタルモデル / ナチュラルサポート)



- 障がいゆえの凸凹が大きいため、1人では仕事が難しい場合もあります。
- その時、チームで仕事すること(互いの強みを合わせ、苦手な所を補い合う)が有効です。チームがうまく機能するには、
- チームトレーニング(共有メンタルモデル、ナチュラルサポートなど)が必要です。
- メンバーの個々の特性、性格、強み、弱み、できること、できないこと等を知っておきます。
- 仕事上の役割、困難なときはどのように助け合うのかを知っておきます。
- 仕事上の役割に対してお互いに敬意を払うことも大切になります。

chapter 2

信頼を学ぶ コンテンツ

研修プログラムの概要(例)

「ディーセント・ワークを達成するための5つのエッセンス」と「相互信頼を築く6つのポイント」を座学のみならず、仲間とグループになり、相互に関わり合うことで、アクティブに学びを深めます。

program

1 「自己理解と信頼」

- 研修の目的を共有
- 「内的会話・外的会話」を意識した自己紹介
- 「他己紹介」で自分と他人のフィルターの違いを知る
- ワールドカフェで「信頼」について考える
- ゲームを通じて「チームのあり方」を考える



program

2 「期待とリスク」

- 「話を聴くとは」についての学び
- 信頼についての講義
- 職場における「期待とリスク」について考える
- 「だいたいぶの確認」のワーク
- 障がい者雇用についてのスーパービジョン

program



program

3 「信頼と絆を強める 8つの原則」

- ゲームを通じた「信頼」の体感
 - ・目をつぶってローブを探す
 - ・他者に身体を委ねて目的を果たす
 - ・バトンリレーのチーム競争…等
- 「信頼と絆を強める8つの原則」についてのワークショップ



program

4 チームで働く 「共有メンタルモデル」と 「ナチュラルサポート」

- 共有メンタルモデルの概要と事例を学ぶ
- 「ナビゲーションブック」を使った自己分析と共有
- 自己の組織におけるナチュラルサポートを考える
- 第1~4回の研修の振り返り
- プレゼン発表のための作戦会議

研修で
学んだことを
まとめた



program

学んだことを社内に持ち帰る

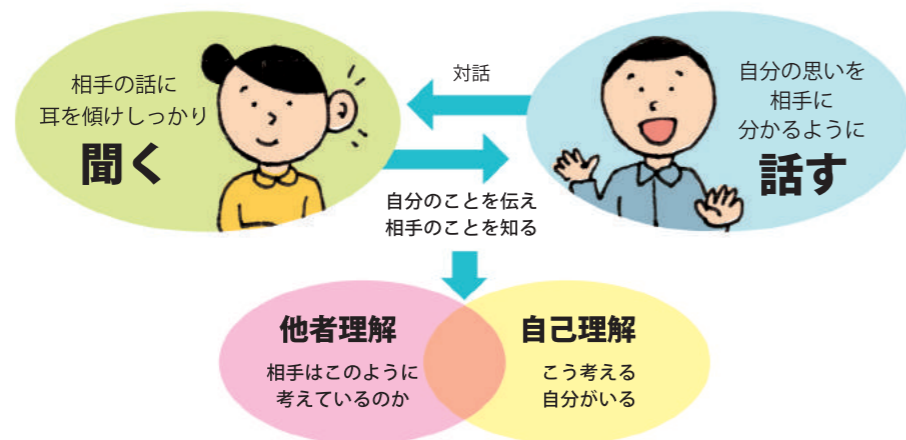
5 「プレゼンテーション」

- 本研修で学んだことを社内に持ち帰り、伝えるためのプレゼンテーション・コンテンツづくり
- プレゼンテーション
- 研修の感想や気づきを共有
- 今後につなげるための決意を共有

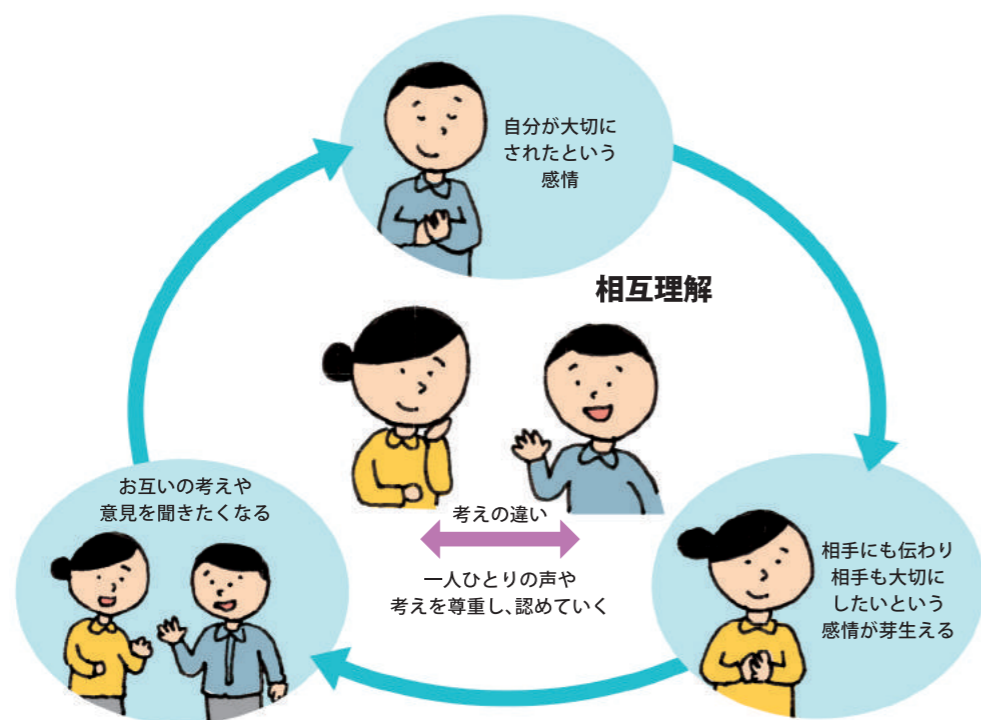


コンテンツ①「対話」

「対話」は、自分のことを伝え、相手のことを知る1つの手段ともいえます。そのためには、単に話をする会話ではなく、相手の話に耳を傾けしっかりと「聞く」と、自分の思いを相手に分かるように伝え「話す」こと、この2つがお互いになされることが求められます。これが醸成されると、相手を知ることとなり、自分を知ってもらうこととなります。しかし、そのためには相手との「対話」の中で、「次に何を話そうか」と考えるのではなく、ただひたすら相手の話に興味を持ち、聞いていくことが大事になります。そして、この「対話」は、相手の話を聞きながら「相手はどのように考えているのか」という他者理解につながり、相手の意見や考えを聞き「こう考える自分がある」という自己理解につながります。



この他者理解と自己理解は、両者のそれぞれの価値観を知り、それを認めることに繋がります。お互いがお互いのことを、認めることができれば、相互理解となります。相互理解は、「対話」から醸成されます。例えば、相手の思いや感情は理解できますが、自分には違う考えや思いがある場合、考えや思い、感情などは一つに統制される必要はあるのでしょうか。いいえ、一人の人のその声や考えは大切なものであり、それぞれ個々を尊重し、様々な声や考えを認めていくことが大切です。自分が大切にされたという感情は、他者にも伝わり、そして他者も大切にしたいという感情が芽生えることにつながります。そして、お互いの声や考え、意見を言いたくなり、聞きたくなります。すぐに結論を出そうとせず、お互いの思いや考えを声に出してお互いにじっくりと語っていくことが求められます。



執筆：片山優美子

この「対話」は、しようと思えばどこでも成り立ちます。会社でも学校でも家庭内でも。上司でも部下でも同僚でも友人でも教師でも恋人でも夫婦でも親子でも兄弟姉妹でも赤ちゃんでも。そして、障がいのある人となない人でも。私が「対話」を学ぶ師匠のTomからの「赤ちゃんが母乳を飲むとき、母親があげたいと思って母乳をあげますか。それとも、赤ちゃんが飲みたいから母乳をあげますか。」という質問に、会場が二分しました。しかし、Tomは「赤ちゃんがミルクを飲みたいと『泣く』から、母親が母乳やミルクをあげるのですよ」と答えました。すでに、赤ちゃんの時から、言葉を話せなくても自分の思いを伝えたいと「泣く」という手段で「対話」をしていると言います。つまり、人は地上に生まれたときから、「対話」を身に付けているのです。これから「対話」を意識してみませんか。日常会話から、意識してみると会話が「対話」となるでしょう。相手に聞いてもらった体験は得られたでしょうか。自分自身の内省をして、自分のことが分かったでしょうか。そして、自分のことを相手に聞いてもらったでしょうか。ぜひ、「対話」を体得してほしいと思います。

出典：Jaakko Seikkula & Tom Erik Arnkil (2006) Dialogical Meetings in Social Networks (=2016「オープンダイアログ」高木俊介・岡田愛訳)

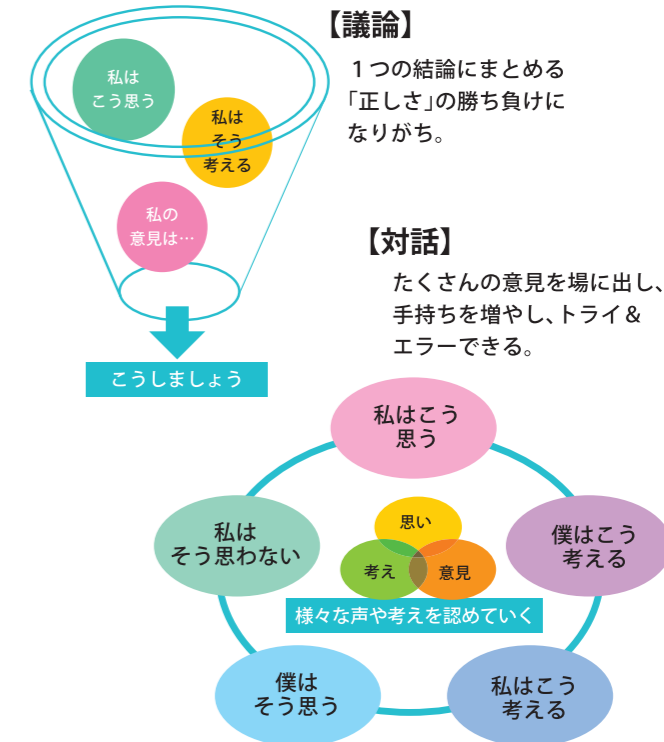
赤ちゃんから対話ははじまっている



■内的会話と外的会話



■議論と対話

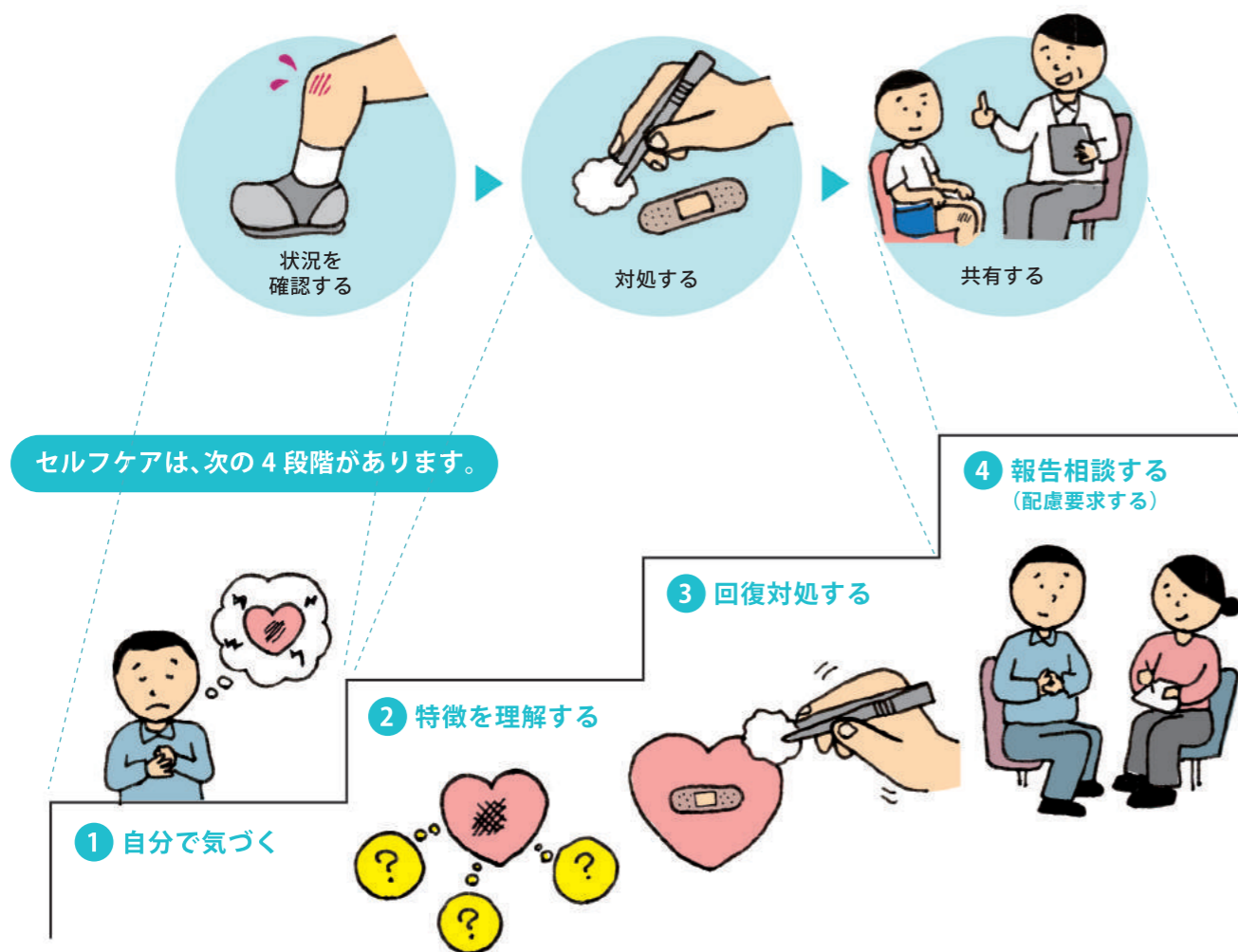


コンテンツ② 「セルフケア」 (Self care)

人はフィジカルにおけるセルフケアは得意とされています。

例えば膝から出血していることに気づき、自分で消毒の後、バンドエイドを貼り、必要であれば先生に今日の体育の授業を見学したいと言える。これは世界中で5歳くらいからできるそうです。つまり、フィジカルのセルフケアは世界の常識なのです。

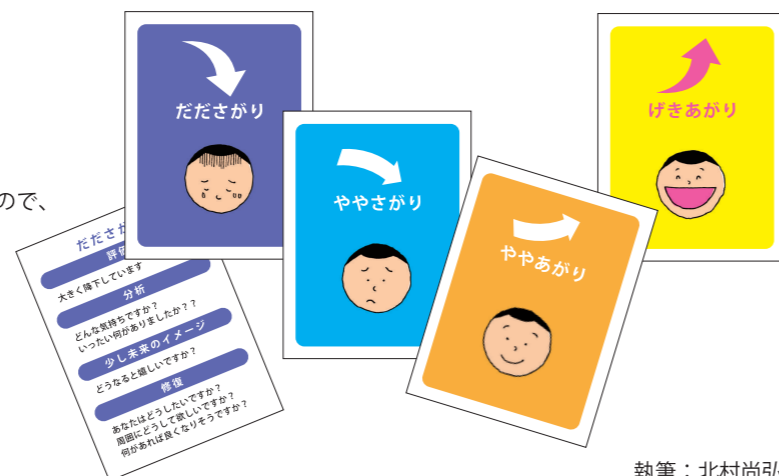
しかし、メンタルにおけるセルフケアは一変します。心が折れた際に何をするか教わったことはなく、多くの人が戸惑い、時に間違った行動をしがちです(まるで傷口に爪を突き立てるかのよう)。 「日本はメンタル疾患において世界のトップランナー」と聞くと悲観したくなりますが、世界に先駆けてメンタルセルフケアを普及し、誰でも簡単に心にバンドエイドを貼れるような常識を構築、発信できる立場でもありと考えられるのではないのでしょうか。



信頼形成カード

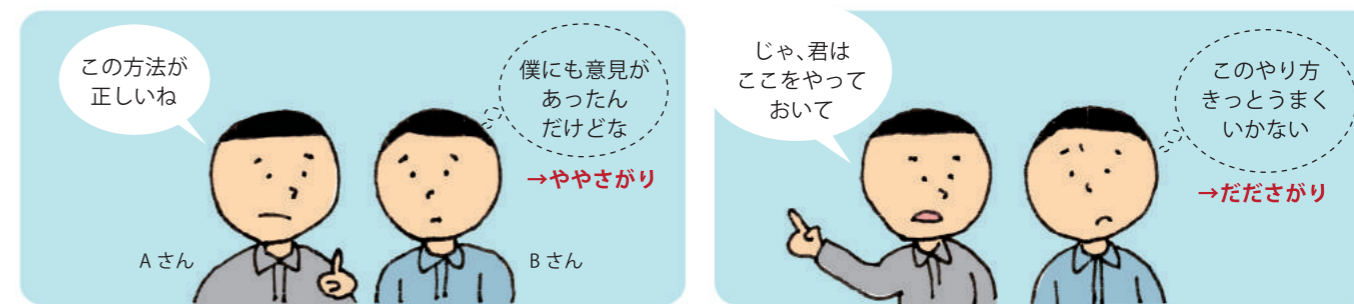
セルフケアが上手くできるよう、信頼形成カードを作成しました(P.53 参照)。これは今の自分の気持ちを4枚のカードで表現しているもので、1)げきあがり、2)ややあがり、3)ややさがり、4)だださがりで構成されます。

表面にはイラスト、裏面には「評価」「分析」「少し未来のイメージ」「修復」のための言葉が書かれています。



執筆：北村尚弘

共同作業における人の心理の動きは例えばこうです。



多くのビジネスパーソンは、Bさんの非力を指摘すると思いますが、果たして相手が誰であっても、皆さんは毅然と自分の意見を伝えられるでしょうか。

またBさんにはメンタルの症状があることを考えれば、不安感が高まりやすいため、さらに難易度は高いと思われます。ところで障がい者環境における問題解決は①「本人の努力」②「周囲のサポート」③「環境の工夫」の組み合わせが重要なので、それに沿って考えていきたいと思っています。



人の考え方や意見の裏には、その人の「経験」や「価値観」「感情」があると考えられていますが、メンタルの疾患を負うと日常では経験しないことが増え、価値観が変化しやすいため、考え方や意見に偏りが生まれる場合があります。障がい者雇用を進めるにおいて、彼らの考え方や意見にNGを出したり押し込めたりするのではなく、「上手に共有しながら、一緒に修正していく」という関わりを職場の中で常にできると良いでしょう。これは彼らが活躍しやすいだけでなく、職場において意見を出しにくかった同僚の多くも救われる文化環境になるのではないのでしょうか。この環境が前項の「対話」なのです。

コンテンツ③「期待とリスク」

信頼の機能

- メンバーが信頼しあうチーム内ではコミュニケーションを活発に行うため、高信頼チームでは情報の共有、議論の公開、効率的な問題解決がなされる。(Zend 1972)
- コミュニケーションを通じて部下と情報共有すると、仕事の調整時間や労力のミスが減る。よって、円滑に仕事が進むため、問題が解決しやすい、信頼を築きやすい。(藤原 2014)

「相互信頼」がある組織は、結果的に効率が良い。

信頼とは？

他者を監視あるいは統制する能力とは関係なく、他者が信頼するものにとって重要な特定の行動を遂行するだろうと期待し、その他者の行動に対して脆弱(vulnerable)になるのを厭わないこと。「人は他者との関係に包含される損失などのリスクを請け負うときに脆弱になる」(Mayer, Davis & Schoorman 1995) (藤原 2014)

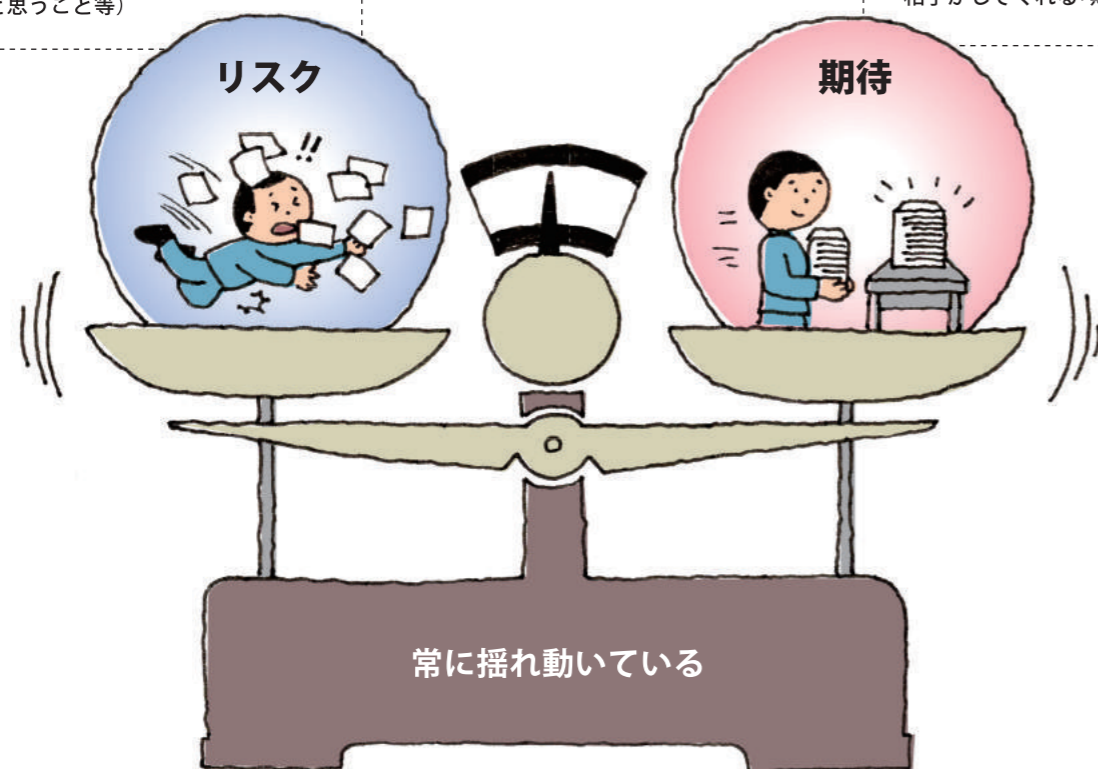
つまり、信頼は他者に対する「期待」と「リスク」に関係しています。

そして、「期待」と「リスク」は、両者のバランスで信頼が保たれていると考えることができます(両者の間で常に揺れている)。

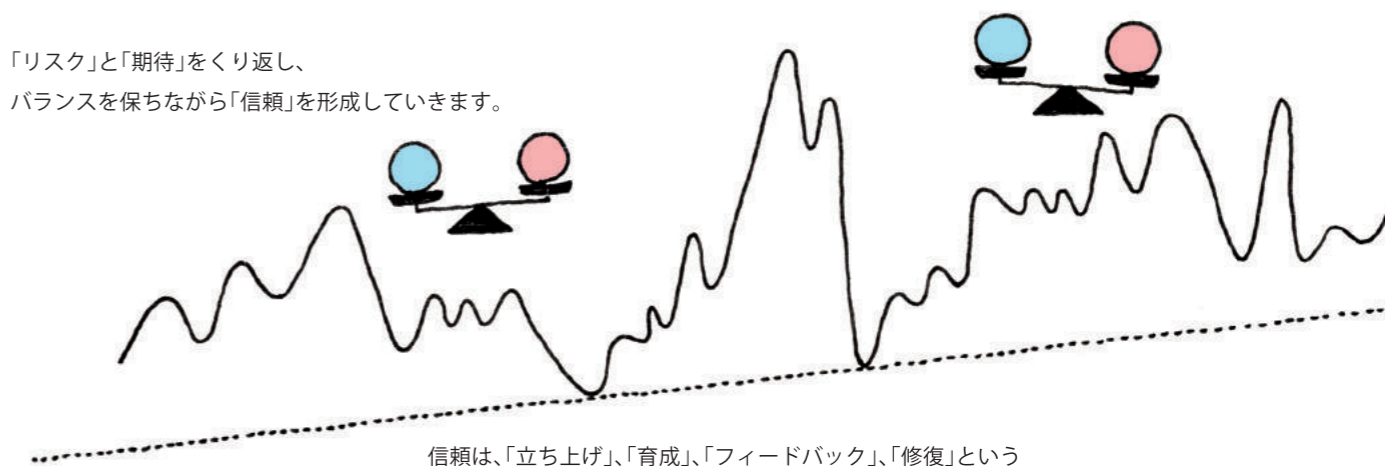
- ・相手から負わされる「リスク」
- ・相手に負わせる「リスク」
- ・自分自身の中の「リスク」

(相手は期待しているのに自分は期待されていないと思うこと等)

- ・相手に対する「期待」
- ・相手がしてくれる「期待」

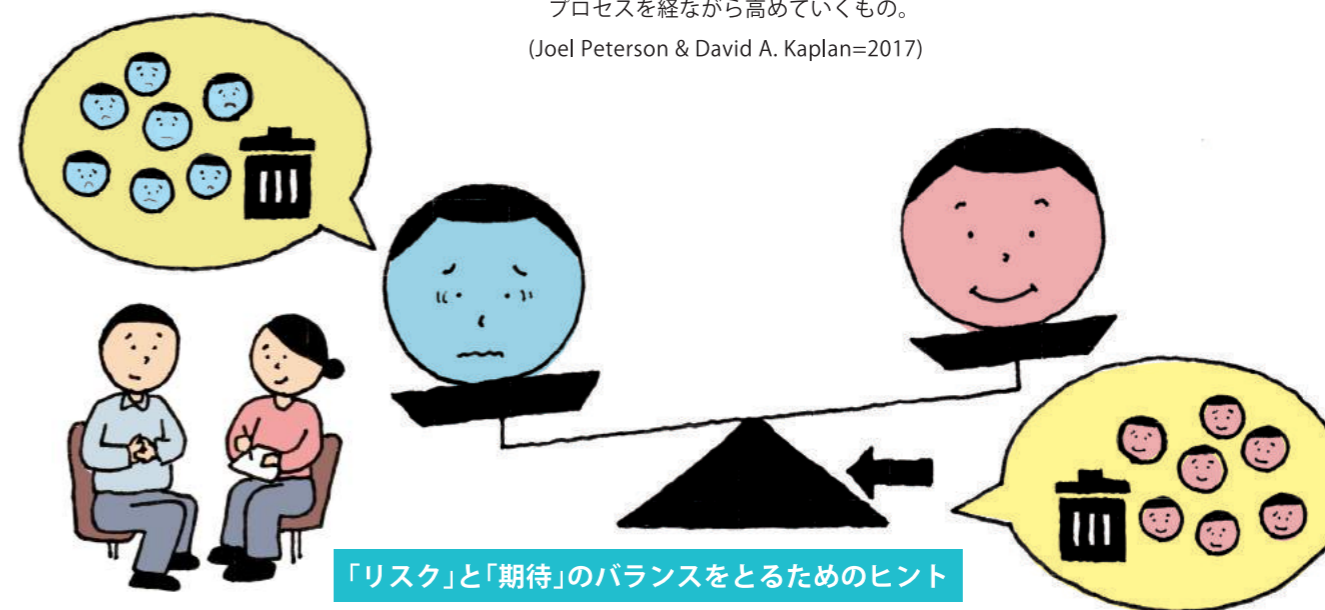


「リスク」と「期待」をくり返し、バランスを保ちながら「信頼」を形成していきます。



信頼は、「立ち上げ」、「育成」、「フィードバック」、「修復」というプロセスを経ながら高めていくもの。

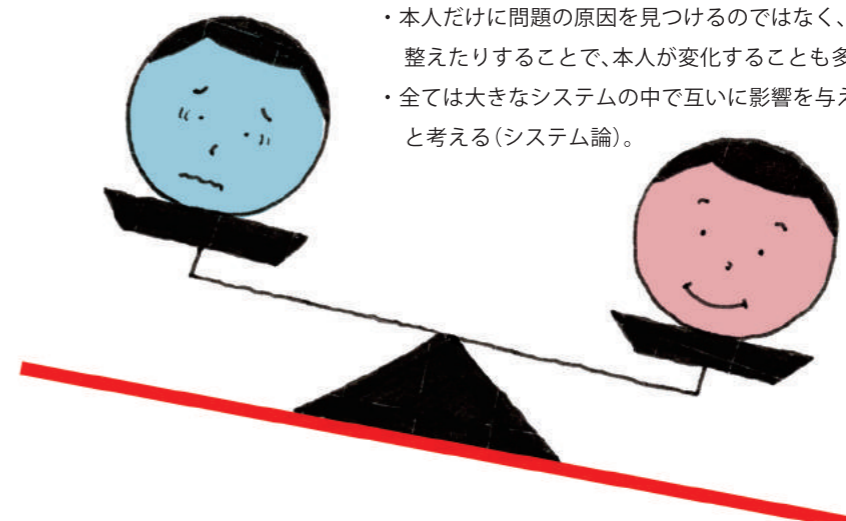
(Joel Peterson & David A. Kaplan=2017)



「リスク」と「期待」のバランスをとるためのヒント

- ・共感できない時は、自分の感情や傾向を見つめてみる(シャドウの法則)。
- ・冷静な対応が難しいときは、「その場を離れる、距離を置く」ことも有効。
- ・面接手法「マイクロカウンセリング(アイビー)」を使ってみる。
- ・自己決定・参加「コーチング(相手に考え、決めてもらえるようにする)」を促す。
- ・自分の感情をエレガントに伝える「アサーション」を身につける。
- ・怒りを知り、上手に付き合う「アンガーマネジメント」を行う。(大谷 2017)

- ・本人だけに問題の原因を見つけるのではなく、周囲の環境を変えたり、整えたりすることで、本人が変化することも多い(エコロジカルアプローチ)。
- ・全ては大きなシステムの中で互いに影響を与えながら成り立っていると考える(システム論)。



出典；
 藤原勇(2014)「上司と部下が双方に抱く信頼：上司と部下の信頼尺度の作成」『産業・組織心理学研究』28(1),15-29
 Joel Peterson & David A. Kaplan (=2017)『信頼の原則-最高の組織をつくる10のルール』ダイヤモンド社
 Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D.(1995) An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20,709-734.
 大谷佳子(2017)『対人援助の現場で使える 聴く・伝える・共感する技術 便利帖』翔泳社
 Zand, D.E.(1972) Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quarterly, 17,229-239.

コンテンツ④「信頼と絆を強める8つの原則」

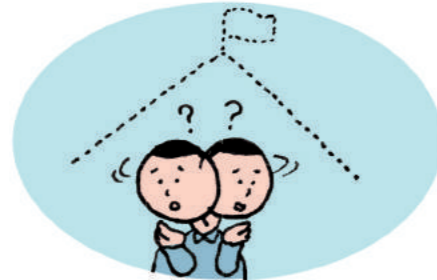
私たちは、いつも人を信頼できるわけではありません。
心のパワーを保っている時、「信頼」は強まりますが、落ちている時は、「信頼」できなくなります。
つまり「信頼」は、心の力と連動していると言えるので、大切なことは心のパワーを保つことです。

例えば、こんな経験はありませんか？



孤立・孤独・排除

誰かとつながっていた時はパワーを保てたが
切り離され力を失うと、信頼もなくなった。



不全感・喪失感

目標を見失うと・・・パワーも失い
人を信頼できなくなることがある。

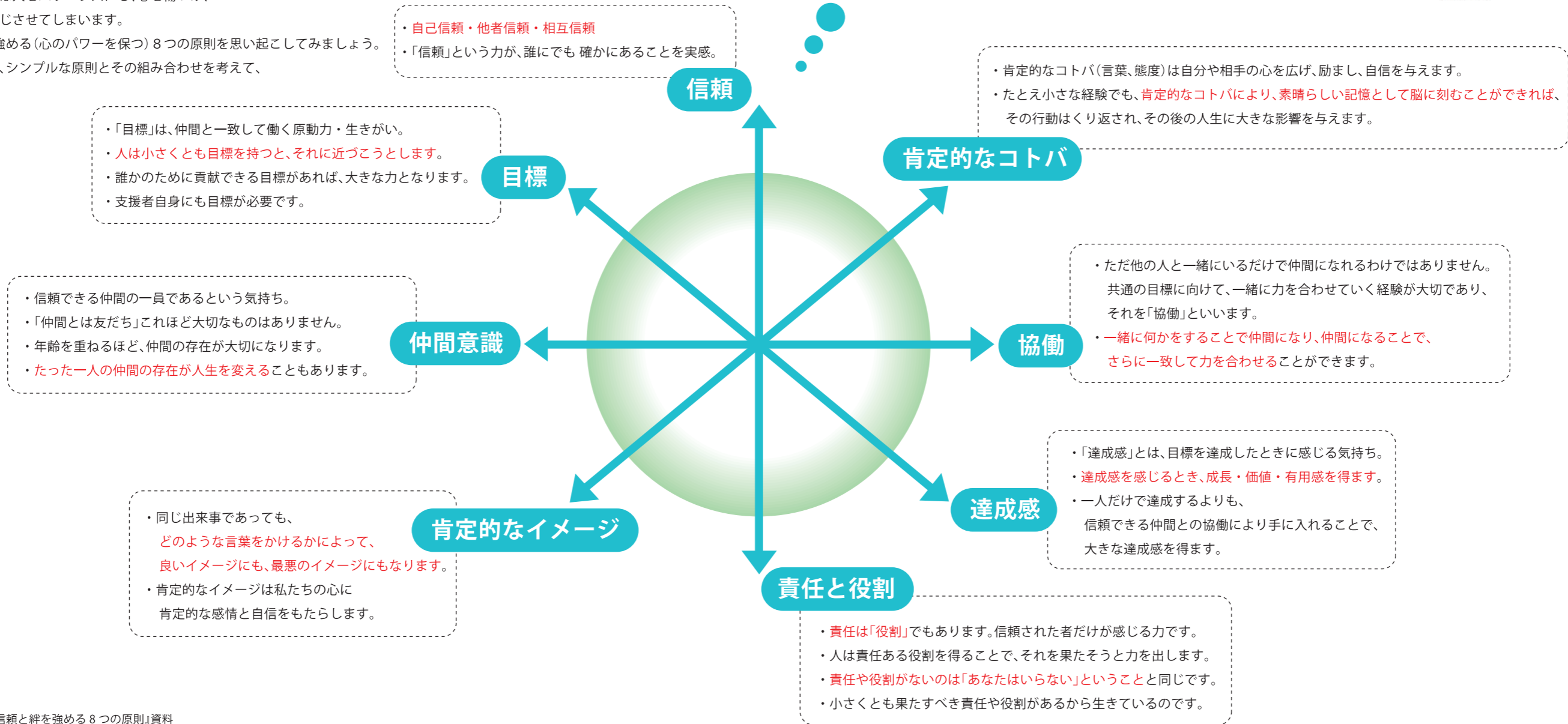


自己否定・役割喪失

他者から傷付けられ、
自分に良いイメージを持てずに苦しむとき、
自分や他者を信頼することができなくなる。
自分には何の役割もなく、誰からも必要とされていない
と感じる時、信頼できなくなる。

■信頼と絆を強める(心のパワーを保つ)8つの原則

あらゆる否定的な環境は人をパワーレスにし、心を傷つけ、
自分は大切にないと感じさせてしまいます。
そんな時、信頼と絆を強める(心のパワーを保つ)8つの原則を思い起こしてみましょう。
問題が複雑であっても、シンプルな原則とその組み合わせを考えて、
解決を試みましょう。



パワーは声とイメージする



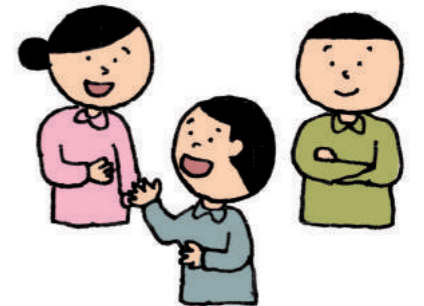
パワーを失った人 = 声を失った人
パワーを取り戻す = 声を取り戻す

自分と他者に声があることに気づく。
自分自身の本当の声を持つ。
自分と他者の声について良く知る。
他者の声を聞き分けられるようになる。
自分の声を活用する。

声を持っているだけでは不十分
実際に行動する勇気を持ち、
自分の声を出し、変化を起こす。
それが「パワーが保たれた状態」

「できる！」という気持ち
「できない！」という気持ち
「できた！」という気持ち
私たちの力を制限する正体は何か？

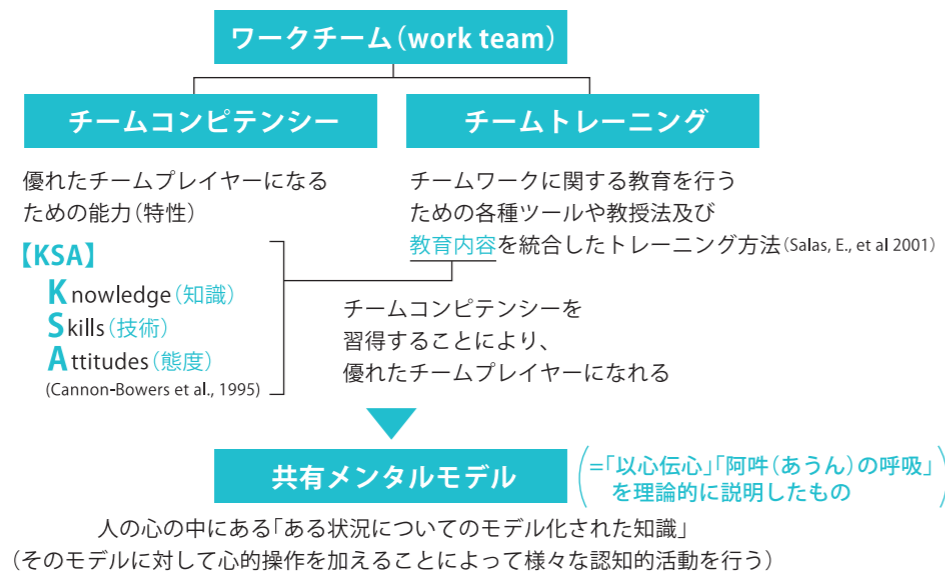
仲間がいて、声を出せて、
協働できることが
＜パワーを保っている状態＞



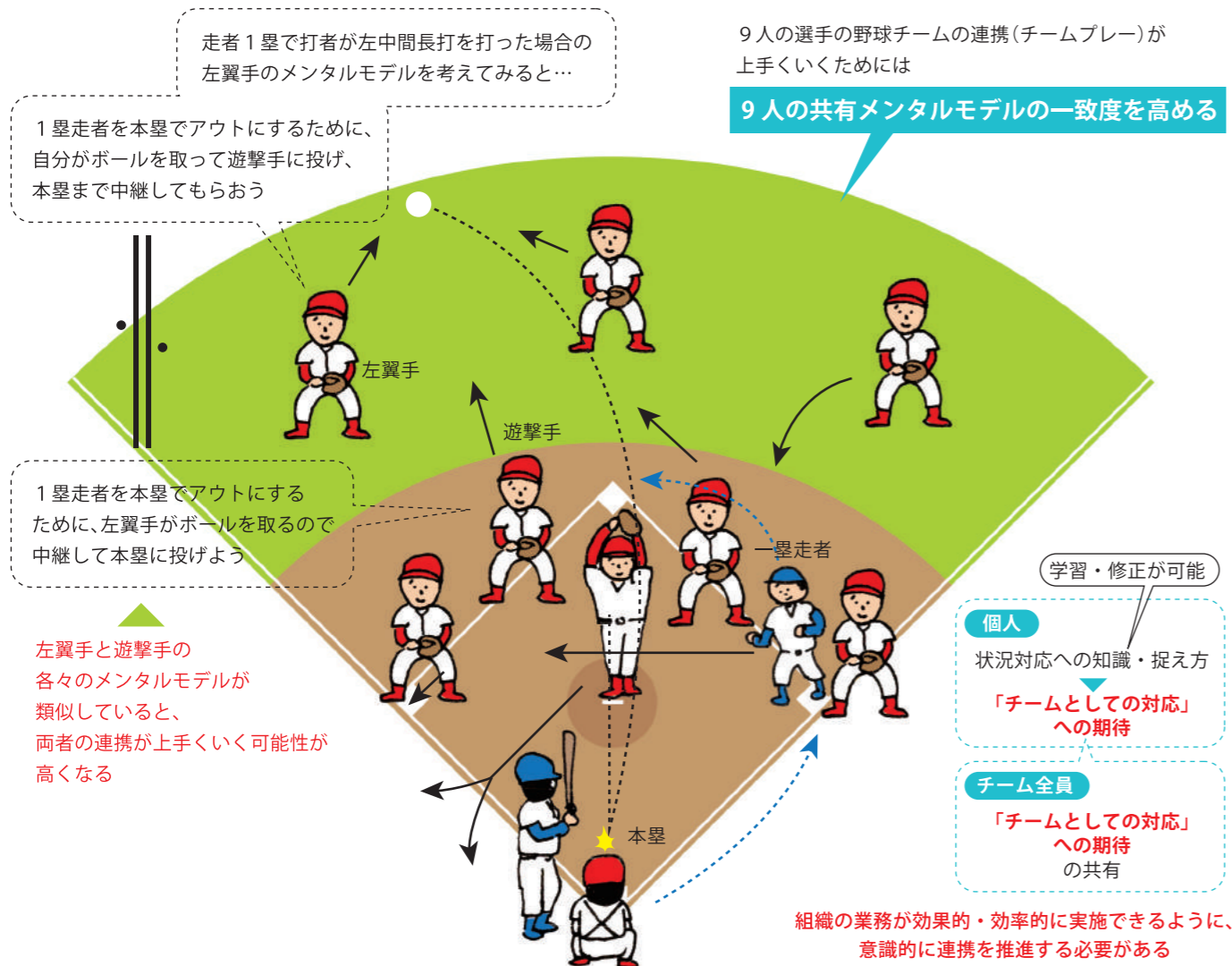
コンテンツ⑤ 「共有メンタルモデル」

■ チームがよりよい業務を行う条件

すべてのチームの構成員が「自分の役割に対して優れている」と同時に「優れたチームプレイヤーである」ということ。

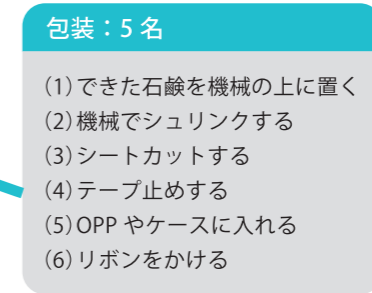
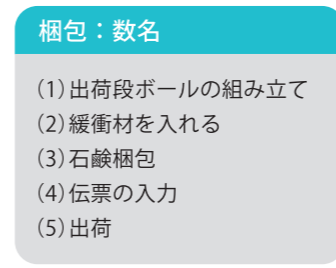
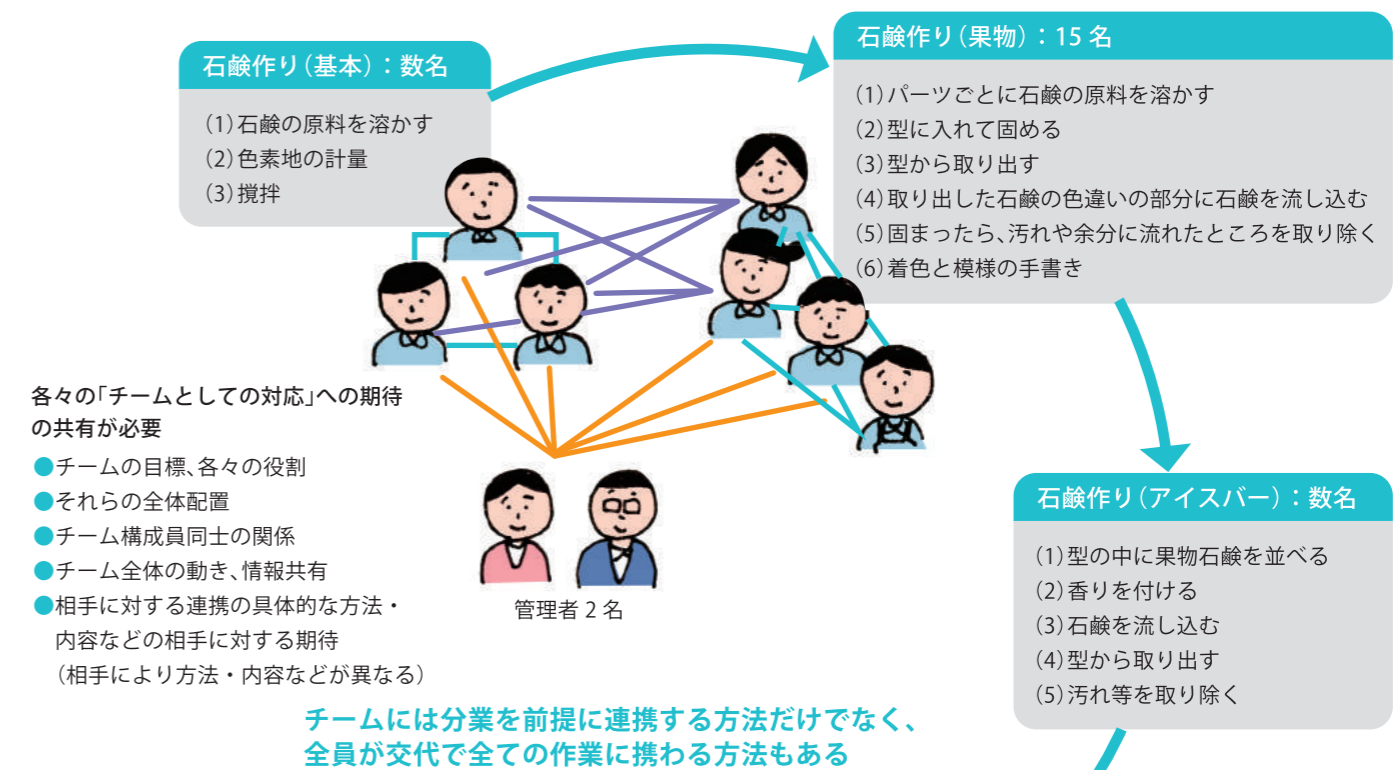


■ (例) 野球選手のメンタルモデルの原型



出典：
Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I. and Salas, E., et al. (1995) Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements, Guzzo, R. A., Salas, E. and Associates eds. Team Effectiveness and Decision Making in Organizations. Jossey-Bass, 333-380.
伊藤栄治監修(2005)『野球上達BOOK 守備 & フィールディング』成美堂出版を参考に連携プレー図を作成
株式会社リンクライン(2018)『石鹸作りの作業工程』資料
菊地和則(2009)『協働・連携のためのスキルとしてのチームアプローチ』『ソーシャルワーク研究』34(4),17-23
菊地和則(2018)『共有メンタルモデル～障がい者の就労・雇用の場合を考える～』資料
Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. and Smith-Jentsch, K. A. (2001) Team Training, Karwowski, W. ed. International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors Vol. II. Taylor & Francis, 1391-1393.

■ 石鹸作り業務の連携にみる「共有メンタルモデル」



各々のチーム構成員間の「チームとしての対応」への期待とは、単なる情報の共有や交換への期待ではない。チームアプローチは相互依存的な協働なので、

1. 連携相手の役割を知った上で、相手が自分の役割を果たせるように連携する
2. 自分の役割を連携相手に知ってもらった上で自分が役割を果たせるように連携してもらう

相互の信頼につながる

■ 「共有メンタルモデル」を職場で活かす

- (1) これまでの業務は障がいのない人々により行われていた⇒障がいのない人々で共有メンタルモデルが構築されている状態。
 - (2) 野球チームで考えると、障がい者は「10人目」の野球選手と考えられるかも？
- ⇒つまり、9人の選手で構築されたこれまでの共有メンタルモデルを10人で再構築する必要がある！

業務を行うチームが障がい者を加えた新しい共有メンタルモデルを獲得すること

- チームが新しい共有メンタルモデルを獲得するための前提**
- ① 障がいの特性を理解すること→「障がいの特性に合わせた配慮があれば仕事ができる」
 - ② 障がい者を特別扱いしない→「障がい者も一人の社会人としての責任を果たせる」
 - ③ 障がい者自身も努力をする→「仕事を責任を持って行うための努力をしている」などが重要

chapter 3

信頼を大切にした事例紹介

有限会社中村ローソク

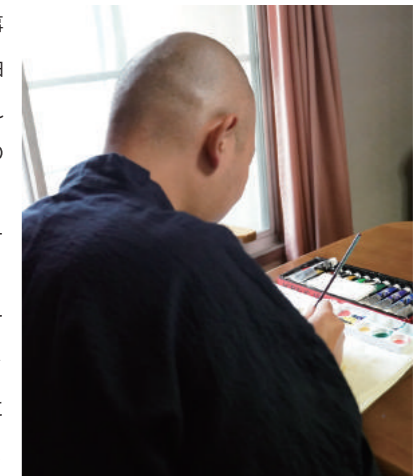


従業員数(パート含)	11人
障がい者数合計	1人
精神障がい	1人



中村ローソクは明治20年に創業以来、和・京蠟燭を作り続けている。和・京蠟燭は長年、仏事に用いられてきたが、西洋ローソクの普及でその需要も少なくなってきた。西洋ローソクは原油系原料であるが、和・京蠟燭はすべて植物性の原料。環境に優しく、蠟燭を灯した時に出る液だれやすく、油煙が少ない。和・京蠟燭は、その独特の燃え方に特徴がある。蠟燭の芯は和紙に、い草の髓を巻き付けた燈芯と呼ばれるもので、それが空気の流れを作るため、風がなくても炎がゆっくり揺らめき、それが独特の雰囲気醸し出している。また、植物性の原料のため、炎がほの暗いオレンジ色で温かみを感じられる。

和・京蠟燭はすべて職人の手づくりであり、蠟燭の絵は蠟燭絵師が1本1本、筆で絵を描いている。1年半ほど前から、精神障がいのある浅野氏が絵師としてここで働いている。以前はフルタイムで働いていたが、本人が「他の仕事に向いているのでは」と考えるようになり、職業訓練校に通うことになった。その時も「土曜日だけでも1ヶ月に1回くらい来て描かないか？」と提案し、今では週3回5時間ずつ働くようになった。浅野氏の状態に合わせた働きやすい環境を本人と相談しながらつくってきたのは、「和蠟燭職人」「和繋ぎびと」であり、4代目である田川氏。もうすぐ2人目の精神障がい者を雇用する予定である。



「まずチャレンジしてみよう」

ここでは田川氏が浅野氏の状態や気持ちを受け入れ、どうすれば働けるようになるのか、無理のない働き方のスタイルを見つけてきた。まだ、答えは見つかっていないが、田川氏もその時の状態によってこれからも一緒に働きやすい状態を見つけていきたいと思っている。

浅野氏は絵付けをしながら「失敗してもチャレンジすること(が大切)ですね。失敗したときには考えないようにしていますね。自分の好きなことをやっています。少しずつ(不安になったときの)回復の仕方は分かってきた」と真剣に話をしてくれた。

個々の特性や強みを活かす

田川氏は「若い時から何かに秀でている人が凄く好きなタイプ。尊敬する。浅野さんがすごい絵を描けるのに、絵を描かないとなったら、『えー！』って、心の底からもったいないと思う。一人前の職人になってもらいたい。最終的には本人が決める事だけど、こちらが妥協できるところは妥協したいと思った。この仕事というのは自宅でも出来る。うちに来て描くのが嫌だと思ったら、ろうそくを渡し、浅野さんが描いて、うちが受け取るということもできる。やっぱり『何が出来るか』ですよ。できないから止めようではなくて、(本人が)できることを(こちらが)引っ張るだけ」と力強く話す。人の長けたところがあるなら、それを続けてもらいたい。応援したい。その得意なことが仕事になるのであれば、しっかりお給料を払っていききたい。そう純粋に思っているのだ。

有限会社アップライジング



従業員数	30人
障がい者数合計	3人
身体障がい	1人
精神障がい	1人
難病	1人
就労支援事業所の施設外就労	22人



有限会社アップライジングは、中古タイヤ・ホイール専門店、主に買取・販売を行っている会社である。本店に入ると、通常の中古タイヤ・ホイール店とは思えない内装である。通常は販売のタイヤ・ホイールを並べたり、関連機器を並べたりするが、本店は入口ガラス張りの応接ルームと猫ルームがあり、その横にキッズルーム・多目的トイレ、そして授乳室まであり、お客様が快適に過ごせる空間を作り出している。さらに、無料レンタル会議室やドライブスルー買取など、お客様目線で様々な取り組みを実践している。2017年には第3回ホワイト企業大賞の人間力経営賞を受賞した。社訓には、「1. 常に謙虚で人に感謝し、人から感謝される人間であれ、2. 自分を許し、他人を許せる人間であれ、3. 現状に甘えず、一生学び続ける人間であれ、4. 磨け、磨け自分を磨け、タイヤとホイールと自分を磨け」と会社の従業員全てが順守すべき4つの行動規範が示されている。障がい者雇用では、身体障がい者、精神障がい者、難病の3名の直接雇用を行っているが、アップライジングでは障がい者の雇用だけではなく、高齢者や元薬物中毒者、前科がある人、ひきこもり経験者、ベトナム人の外国人技能実習生も雇用しており、健常者と共に働く環境がある。彼らを「わけあり」社員・人材と称するが、単なる人助けではなく、一人ひとりと向き合い、それぞれに働く環境を整え、それぞれが戦力として働くという経営戦略を実践している。齋藤社長の話を読みながら、障がい者の雇用をどう考えるかではなく、その先の「人として働くこととはどういうことなのか」という一歩先の発想を得た気がする。



「人をゆるし、自分もゆるす」

相手に変な緊張感を持たせないことが信頼につながっているのかもしれない。社訓の中に「自分をゆるし、他人を許せる人間であれ」というのがある。自分のミスも反省は必要だが、切り替えようというのがある。「人を許すというの、みんなミスするじゃないですか。それでお客さんを怒らせることもある。でも自分もやる可能性はある訳で。だったらそのミスも許そうよ。人をゆるし、自分もゆるすというのがここに定着しているのかなと思う。」

ここでは、社訓の1つである「人をゆるし、自分もゆるす」という文化が醸成されていた。自分もミスをして他者を怒らせるかもしれない。でも相手も何かミスをして周りを怒らせるかもしれない。そういうお互い様があるわけだから、お互いにゆるし合おう、そうやって人との繋がりはできている。そして、他者をゆるすように、自分で自分をゆるしてあげる。

ASKUL LOGIST 株式会社 西日本物流事業本部 福岡物流センター

福岡市にある福岡物流センターには、約40名の障がい者と外国人留学生・労働者も一緒に働いており、多様な人々が働く職場となっている。業務内容は、主に配達商品のピッキング作業、商品補充作業、出荷コントロール作業、梱包、検品等の作業、そして、伝票発行や館内放送等の事務所内作業である。採用は、主に特別支援学校の実習を通して行われており、そこで個々の特性や性格、仕事に対する意欲、本人が興味のある仕事等を確認し合っている。

約8年前から障がい者雇用をスタートしたが、その時は、そもそもなぜ障がい者を受け入れるのかということ周囲に説明してきた。「これから人口減で働き手は不足していく。障がい者雇用を拡大することは1つの解決策になる。彼らを戦力にする方法を見つければ、企業と障がい者とは互いに支え合える関係になれるはずだ。責任は私がもつから挑戦したい」と何度も説明し、納得してもらったと語るの、副センター長である坂井氏。社員には特別支援学校へ見学に行ってもらい、理解を深められるようにしてきた。現在では、障がい者の8年間の職場定着率が約80%と非常に高い。

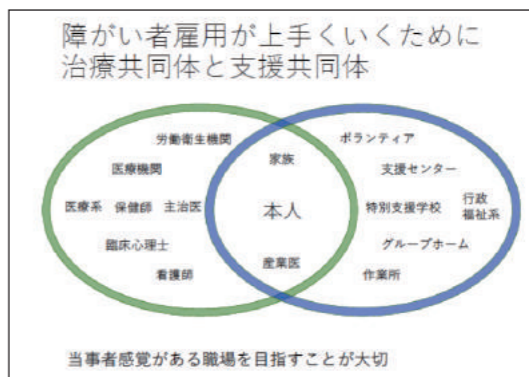
従業員数	260人
障がい者数合計	39人
身体障がい	1人
知的障がい	30人
精神障がい (うち発達障がい)	8人 8人
外国の方	28人



「その人なりの全力」

坂井氏は「本人が目標を持たないと続けられない」と考えており、そこに重きをおいている。そのため、毎日、コミュニケーションノートをつけてもらっている。目標を自分で考えて書いてもらい、それができているか確認をする。出来たら褒め、できなければ「明日はこうしよう」とアドバイスする。他者と比べるのではなく、あくまで「過去の自分に勝つ」ことが大切と話す。特に、入社後しばらくはこのやり取りに力を入れているようだ。

障がい者雇用をスタートしたときは、障がいがない人から「(障がい者を)甘やかすすぎ、さぼっている」という苦情が入ってきた。その度に「さぼっている訳ではなく、その人なりの全力なんだ」ということを小さく言うしかなかったとのこと。ただ、見た目では動作がゆっくりに見えるが、実際に生産性を数字で見ると、他の人とそれほど変わらないので、様々な方法で彼らが一所懸命頑張っていることを伝えていった。



出典：「ASKUL LOGISTの取り組み」資料

クオールアシスト 株式会社



従業員数	46人
障がい者数合計	43人
身体障がい	43人
(うち重度)	39人

クオールアシスト株式会社は、調剤薬局大手クオールホールディングス株式会社の特例子会社である。2009年2月からスタートしたクオールアシスト株式会社は、重度障がい者を対象に在宅で雇用している。障がい者雇用の世界で、このような在宅で重症度が高い障がい者を雇用している取り組みは、とても画期的であり、JMA(一般社団法人日本能率協会)のKAIKA Awards2017も受賞している。

クオールアシスト株式会社青木代表取締役社長は、民法を学び、地学を好み、不動産関連の業務経験や自ら中途障がいの経験を持つが、それらの経験を活かし、クオール株式会社(当時)の障がい者雇用の創出に携わり、特例子会社クオールアシスト株式会社の設立に大きく関わった。仕事からほど遠いと考えられる重症度の高い障がい者の在宅雇用を念頭に、多くの障がい者雇用をしている会社を見学訪問し、親会社の調剤薬局という専門性の高い業種と異なる切り口から考え、主に親会社から得られる仕事でメールや声でのやり取りを重視した在宅雇用という発想を想起した。

特例子会社の認可後も青木代表取締役社長は、重度障がい者である在宅社員に近い目線で関わり、常にスピーディな動きと場数をこなし、体調変化などの緊急時に電話一本持ち、いつでも対応できる仕組みを整えている。

在宅重度障がい者雇用のしくみ

主な対象者は就職困難とされる在宅の重症度の高い身体障がい者を雇用している。この「就職困難とされる」特性は、社会に未就業という意味で多く存在するという強みを持ち、彼らに可能な仕事があれば、必要な配慮を行えば雇用の実現を意味する。さらに、職場内理解には弱者救済という理念を持ち、雇用の対象を重度在宅者としている。

在宅重度障がい者は「在宅で雇用される」=「家で働くこと」の安心感と、働くことで経済的自立できるという安心感を持つことができる。あわせて何かあれば緊急コールができる体制を整えている。大きな災害があった時には、メールや簡単な電話で「家族みんなで動けるように」と伝え、携帯の充電容量等もあるため、他はショートメールで対応している。また安否確認システムも導入している。

リーダー制度による信頼構築

チーム内の信頼関係はリーダー制度で構築している。リーダー1名とサブリーダーを数名選出する。現リーダーと将来のリーダーを育成していくことを考慮し、チーム内の仕事がスムーズに進められるよう配慮できる人材を配して、チーム内で仕事を円滑にしていく工夫をしている。

クオールアシスト株式会社の主眼は彼らの生活面である。問題があるときは自分から発信させたり、必要なら福祉の支援を入れるなど、それをスピーディーに行うため、非常時の行動計画は自分でしてもらう。このような課題をクリアするため、社員総会時に「福祉避難所の使い方」などの発表を行う場を設けている。この総会は、親会社の役員や社員も来て、発表を聞く機会となっており、障がい者雇用に対する企業内の理解を深めている。

有限会社 川田製作所



従業員数	19人
障がい者数合計	5人
身体障がい	2人
知的障がい	3人
(うち発達障害)	1人
高齢者(65歳以上)	7人
(うち障がい者)	2人
外国の方	3人



電機・電子部品のプレス加工・金型製作を主とした精密プレス加工の会社である。従業員19名のうち、5名の障がい者、65歳以上の高齢者が7名(うち障がい者2名)、外国の方3名と非常に多様性に富んだ職場となっている。2018年には経済産業省が主催する「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された。職場には文字に頼らず写真で示す指示書や知的障がい者のための仕事の結果報告メモがあるが、そういった障がい者雇用の経験とノウハウを外国人労働者や他の労働者にも応用して、すべての人が働きやすい職場を日々追求し続けている。副社長である川田氏は、障がい者雇用におけるマネジメントの苦労もリーダーが成長するためのきっかけにしてもらいたい。外国人労働者のエネルギーに学んで個々の成長に生かしてもらいたいと多様性のある職場を「成長とチャレンジの場」と考えていた。

「その人の可能性を信じる」

「できるか、できないかではなく、なにか可能性があるかと信じて取り組むことが大切」と川田氏。そして、信頼関係については、まず自分が信頼すること。

障がい者本人と周囲が特性に応じて工夫

入社して3年目の佐々木氏は発達障がいがある。事務職で一般募集したときにエントリーし、面接の時に障がいについて自ら説明してくれた。明るくて、資格もとって勉強熱心、コツコツできるタイプという良いところがたくさんあったため、川田氏は採用を決めた。佐々木氏は言ったことはしっかりやってくれる力があり、忘れることは少ない。彼女の強みに着目しながら、苦手なところを改善していった。

例えば、コピー用紙がなくなってきたら適当に注文するという曖昧なことをやめた。いつやるか、毎月いつ、毎週いつ決めて、佐々木氏が、能動的に仕事ができるように他の人がパソコンでタスク登録をして、タスク管理と実行を佐々木氏が行う。いつやるか、いつまでにやるかは全て登録してあるので彼女は自分で仕事ができる。

チームとして目標に取り組む

1人の作業が多く、職場の一体感が分かりにくいので、組織的な共有をするところに課題があった。そのため、小集団活動という、社員を3チームに分けて朝の活動をするようになった。その活動は、3か月に1度チームで話し合い、チームで何をするかを決め、3か月の間、それを毎朝チームで行う。やったことを発表して、全員で投票し、最優秀チームには表彰状と、お小遣いを少し渡す。これを6年ほどやっているが、チーム活動をするので、チームとしての一体感やリーダーとしての成長が見られるようになった。また、発表会で1人ずつ発表する機会があることで個々が成長したり、リーダーだけでなく現場から「こうすればもっと良くなるのでは」というアイデアが出てきたりするようになった。

株式会社ジェイエスキューブ



従業員数	1,306人
障がい者数合計	25人
身体障がい	10人
精神障がい	15人
（うち統合失調症）	1人
（うち発達障がい）	14人
知的障がい	32人
精神障がい	53人

2019年1月現在

株式会社ジェイエスキューブは、企業のソリューション提供、人材派遣、データ入力サービスを行っている企業である。企業内に、特例子会社のような専門の「JOBサポートG」というチームを作り、その中で4名、発達障がいの方が働いている。主に、庶務業務の一部や、社内各部署からの受託業務をチームで行っており、その内容は代表電話応対や社内郵便、文具・入館証の払い出しや室内清掃、書類の整理などである。依頼のあった部署のファイリングやスキャン作業などを手伝うため、部署に派遣されることもある。依頼者からは、依頼通りにかつ丁寧に取り組む仕事姿勢が高く評価され、JOBサポートGの存在が社内に口コミで広がっている。リピーターだけでなく、新規案件を持ち掛けられることも多い。

発達障がい者雇用の先駆けとして、リーダーの井田泰正氏や当事者の方が外部で講演を行う機会も増えており、それが親会社の社内報（グループ企業にも配布）で取り上げられた。他の社員が自社の障がい者雇用について知る良いきっかけになったという。

「発達障がい者は会社の中で、自分の居場所を感じられるようになると定着しやすい傾向にあると思います。発達障がい者の多くは人間関係で誤解されやすく、そのため社会で十分な成功体験を積んでこられなかった場合が多い。入社当時に自信はなくても、ここでの仕事を通して“社会人としての自分の居場所”を見つけてもらいたいと思っています」リーダーの井田泰正氏はこう語る。実際に発達障がい者の一期生2名の方は勤続10年目に入っている。

シェアすることで仕事を多角的な角度で完成させる

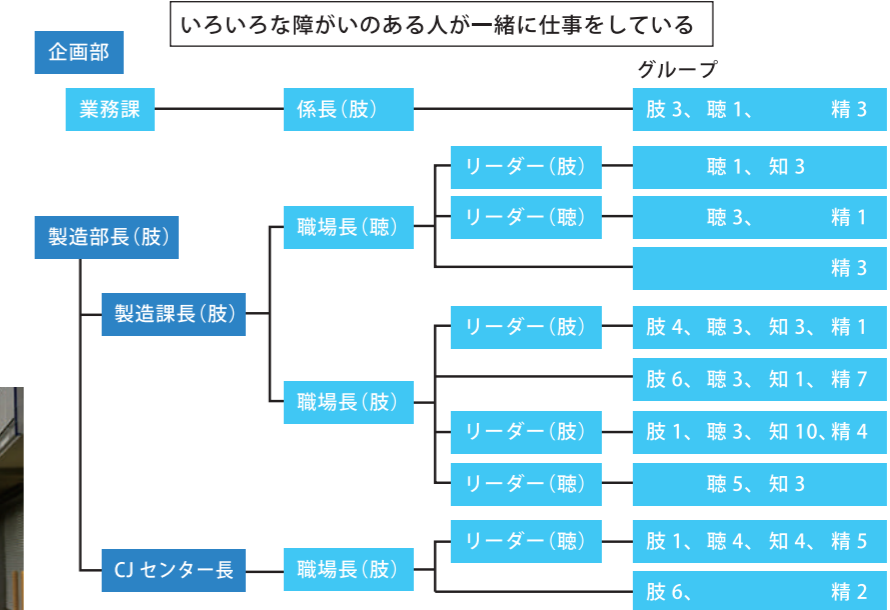
JOBサポートGでは、隠し事をしないで、困ったら「困った」とSOSを出し、「これは苦手」と相談し合える環境をつくれるよう常に意識していた。ここでは支え合うことがキーとなっているようだ。なお、対外的な折衝はリーダーとサブリーダー（両者とも障がいのない人）が行い、仕事の質と量をコントロールするという。ただし実務に関しては担当者（本人）の気付きと成長に期待して極力介入は控えるとのこと。

本人たちが自身の特性や強みを活かせるような環境があり、同様に、他者の特性や強みも尊重し、それらを活かせる環境がある。そして、リーダーたちの自主性を尊重しながらコントロールするといった適切なマネジメントがあり、チームとして質の高い仕事ができる。障がい者同士、リーダーとサブリーダーそれぞれが役割を持ち、互いに任せ合うことで、チームが適切に機能していた。

株式会社ダイキンサンライズ摂津

従業員数	173人
障がい者数合計	153人
肢体不自由	38人
身体障がい 聴覚障がい	29人
視覚障がい	1人
知的障がい	32人
精神障がい	53人

2019年3月1日現在



ここでは、第三セクター方式・ダイキン工業株式会社の特例子会社であり、障がい者が153名働く非常に規模の大きい特例子会社である。現在は210人の雇用に向け、年間約15名の雇用を目指している。業務内容は、親会社全事業部から受注しており、機械部品の加工・組立、包装・袋入れ・完成仕上げ、廃却エアコンのフロンガス回収・解体分別、住宅用空気清浄機修理、化学品製造と多岐に渡っている。

代表取締役社長である澁谷氏は、「特例子会社は大企業の仕組みの中で動いているから、小さな障がい者雇用企業のように家族のような信頼で成り立つ、人生の全てを引き受けるといった仕組みとは違うところがある。そういうのはすこいと思いつつも、大きい仕組みの中でも、働きやすい環境をいかにつくるか、本人の力をいかに出せるか、それを定年まで続けてもらうかを常に考えて行動している。そして、これは障がい者のみならず全ての人に当てはまる」と話す。



多様な考えを持つ人がいる職場づくり

同社の障がい者の入社1年後の職場定着率は、障がい種によって85～91%である。特に精神障がい者の1年後の定着率は85%であり、全国調査の49.3%（※）を大幅に上回っている。その理由はどうしてだろうか。

規模が大きく、働く障がい者の障がい種も多いが、障がい者個人やグループ（チーム）の情報をしっかり取得し、その情報が挙げられるよう、また、集めた情報の交換を非常に密に行えるような仕組みを組織的に整えていることに理由がある。多くの障がい者・障がい種の人々が長く働き続けられる仕組み、かつ、仕事に携わることができる仕組みの経験と知見がこの職場にはたくさんあった。

社長、製造部長、職場長の全員が口をそろえて、「人間はミスがあるものだ。失敗をしたときは本人を責めない。仕事をする仕組みで不具合がなかったかを徹底的に検討し、変更すべき点があればすぐに改善していく」と話していたのが印象的であった。失敗を本人のせいにはせず、仕組み（取り巻く環境）の不具合として考える。そして、それが職場の人間関係が原因であればその調整を、プライベートなことが原因であれば、支援機関を通して家族も含めて解決してもらう。対応はすぐに行く。そうでなければ、ずっと尾を引き、問題が大きくなってしまふからだ。

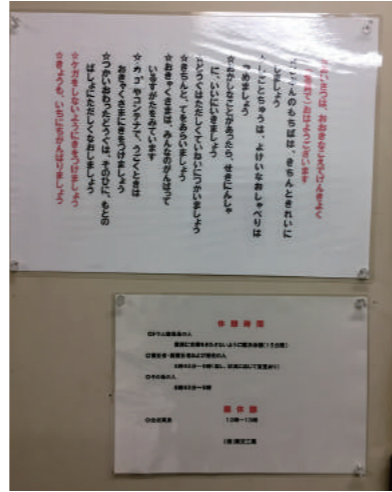
※出典：（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）『障害者の就業状況に関する調査研究』

株式会社 美交工業

同社はビルメンテナンス事業からスタートし、公共施設の清掃業務や指定管理者として公園の清掃・維持管理も行ったりしている。特別養護老人ホームの清掃を請け負う中で、利用者さんに植物を植える体験をしてもらうなど園芸福祉活動も行ってた。障がい者雇用のみならず、公園の維持管理のためにホームレスを採用したり、社会復帰を目指す精神障がい者の実習の受け入れをしたりと、地域も含めたコミュニケーション=繋(つながり)を大切に事業活動を行っている。



従業員数	158人
障がい者数合計	21人
身体障がい	2人
知的障がい	19人



「心の声は汲み取れないかもしれない」

総務係長の佐藤氏は、知的障がい者一人ひとりが、「なにを感じ、考え、どのように思っているのか」ということにいつも気を配っている。本人に聞いても、「心の声」を汲み取れないことがたくさんある。本人が「何を考え、どのように思っているのか」知的障がいのある人たちは、自分の感情を上手く表現できない人が多いため、会社・支援機関・家族等、それぞれの立場が連携し、本人(当事者)にとって最適な環境を考える。だから本人も入れて皆で話し合っ決めていく。

分からないからこそ、いろいろな可能性を考えながら、慎重に話し合っ決めていく。人の人生を大きく左右することだからこそ真剣だ。佐藤氏の姿勢には、障がいのある彼らを少しでも理解したいとの想いから、彼らやその家族と真摯に向き合う覚悟があった。

試行錯誤をくり返しながら成長

入社する人は大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合(愛称:エル・チャレンジ)で清掃の訓練をした人を雇用しているため、清掃とはどういうものかある程度分かってから来るのでやりやすいと話してくれた。しかし、実際には清掃道具を忘れて帰ってくる、お腹が痛いと言って出社が不安定になる、仕事が終わる前に病院の予約をしまい早退をするなど、日常ではいろいろなことが起こる。本人の特性を考慮しながら、支援機関も入れて、その対処方法を考え、本人も交えながら話をしたり、説得をしたりする。本人が納得して1つずつ進めていくうちに、ある対処法がピタリとはまり、急に解決することもある。それまでは、支援機関も含めて知恵を絞りながら試行錯誤を続けるのである。何度も失敗しながら、本人が成長できるよう、本人には何度も何度も伝え、対応し続けていた。

エフピコダックス株式会社 福山選別工場



従業員数	21人
障がい者数合計	15人
知的障がい	15人

仕事に取り組む A さん

エフピコダックスは株式会社エフピコの特例子会社である。エフピコグループで雇用されている障がい者数は377名であり、そのうち90%が知的障がい者(うち73%が障がいの程度が重度)である。障がい者雇用率換算数は649名となり、障がい者雇用率は13.78%(2018年3月現在)、これは、一部の報道によると日本トップクラスの雇用率である。エフピコダックスは障がい者を基幹業務において正社員雇用するという方針であり、1986年より多くの障がい者が戦力となって働いている。事業内容は、「食品トレー・容器の製造」と「使用済みトレー・容器の選別」といったリサイクル業務であり、福山選別工場では15人の知的障がい者(うち半数が重度の障がい)が主に使用済みトレーの選別を行っている。障がい者が手作業で選別することにより、生産性と確度が大幅に上昇したことから、企業への貢献度も非常に高い。2014年度「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれた。

エフピコダックスの経営方針は「経営として成り立つ障がい者雇用を行う。だからこそ障がいのある人の力を十分発揮してもらう」であり、これまで「働いて生きる」ことを着実に体現してきた。福山選別工場でもそれは変わらないとマネージャーの且田氏は話してくれた。

本人の気づきとモチベーションを高める

ここでは障がい者がやる気をもって仕事ができるような取り組みをしている。且田氏は、目標をクリアしたときの評価をどのようにすれば、彼らに伝わり反応するか考えた。例えば1ヶ月ごとに「〇枚やります」と目標を立て、選別枚数を月間平均6500枚/時出すとなると、そのデータをきちんと出す。振り返り会で、その結果が6499枚だった。その時は、「未達成」というところから教えていく。最初は「あんなに頑張ったのに、たった1枚なのに」と本人たちは言う。だが、「そうではない。この1枚が会社という所にとっては、100か0かに分かれていく」ということを何度も何度も教える。そうすると、何度も何度もその目標を立てては繰り返して、達成した時には本人は喜びのガッツポーズで「やったんだ!」と実感する。その様子は周りにも伝わる。会社側がその達成がどこか、どうすれば達成するのかを「明確にしてあげる」ことはとても大事と思っているとのこと。この経験を通して、目標を追うということがどういうことか、そして、その目標を達成し、これが仕事をするということであると気づく。そのプロセスで本人のモチベーションも高まり、会社や周りから評価されてさらに高まる。そういった一連のプロセスを丁寧に踏んできた。

「誰かの役にたちたいという気持ち」

重度の知的障がいのあるAさん。入社当初は体力がなく、1日数時間しか立つことができなかったため、ほとんど仕事にならなかった。毎日、トレーニングを続け、今では、フルタイムでしっかり勤務している。ある時、皆でテレビを見ていたときにAさんが突然泣き出した。様子をうかがうと、乙武洋匡さんの車椅子姿を見て「彼は大変だから、僕の給料を彼に寄付してあげない」と思ったようだ。その時、且田氏はハッとしたりという。どんなに障がいが高くても、「誰かの役にたちたい」、「社会に貢献したい」と思っているのだと衝撃を受けたそうだ。働くことの可能性と大切さをAさんから改めて教わった。

植村牧場 株式会社



従業員数	28人
障がい者数合計	12人
知的障がい	12人



奈良県内に明治16年に創業され、今年136年を迎える植村牧場がある。宮内庁御用達でもある品質の高い牛乳をつくり、牛舎は重要文化財に指定されている。代々引き継がれた伝統的な製法を守り続け、搾りたての牛乳を大釜に移し、75度で15分低温殺菌された牛乳は、熱による成分変化が少なく、搾りたての牛乳に近い甘みのある濃厚な味わいがある。後味すっきりした丸い味がするおいしい牛乳である。

ここでは40年ほど前から知的障がい者が働いている。今では12名が働き、うち8人は住み込みで働いている。雇用のきっかけは人手不足だった。彼らは牧童と呼ばれ、彼らが働く日常が『小さな町の牧童たち(アズマックス製作)』という記録映画になったこともある。2014年には、地域の活性化や所得向上に取り組む農林漁業者「ディスカバー農山漁村の宝」に選ばれ、国から表彰を受けた。最も長く働くのは勤続32年のマコトさん。彼らは、4時から牛の世話、掃除をし、搾乳、殺菌、瓶詰め、約800軒の配達まで、一連の仕事を担う。重度の知的障がい者も多いが、一人ひとりが与えられた役割を何の指示もなく黙々とこなしていた。しかし、ここまで来るには本当に長い挑戦と試行錯誤があったと四代目牧場主である黒瀬氏は教えてくれた。

「仕事」を理解しやすい

牛の世話をし、搾乳、瓶洗い、瓶詰め、牛乳ができあがるといった一連の仕事を1つの場所で行うことは、知的障がい者にとって「仕事することがどういうことか」理解しやすく、それが仕事のモチベーションにもつながっている。また、健康な牛を育て、美味しい牛乳をつくるのが彼らの誇りであり、牛と牛乳に関するプロフェッショナルという自覚や近所からの応援も彼らのモチベーションを高めていると考えられる。



「牧童を通じた深いつながり」

黒瀬氏は「仕事だから、しなくてはいけない仕事はしなくては駄目」と、また「お客様の口に入るものだから衛生には気をつけること」と彼らに厳しく教えてきた。「一番怖いはず」と黒瀬氏は笑って話すが、黒瀬氏が風邪を引いて咳をしていると紅茶を入れたり、のど飴をくれたり、優しく気遣いをしてくれるそうだ。もともと愛情深く彼らと関わっているのだと、彼らとの接し方や彼らのことを話す眼差しから想像していたのだが、やはり彼らと黒瀬氏の間には、非常に深い信頼関係があるように感じられた。また、植村牧場は近隣やお客様との信頼関係も厚い。「雨の中、文句も言わずに一生懸命働く姿を見ているとこちらまで元気になる」と彼らが一途に働く姿を見て、応援し、ファンになってくれる人も多いそうだ。

株式会社日昇館「日昇館尚心亭」

京都市東山区にある日昇館尚心亭は1945年に創業した旅館であり、主に修学旅行の利用客が多い。人材不足という理由から1992年に7人の障がい者を雇用し始め、今では16名の知的障がい者が働いている。重度判定を受けた障がい者は15名であり、平均年齢は30歳。そのうち2名は雇用がスタートした26年前から働いている。旅館での仕事は、朝食配膳の手伝い、パン焼き、清掃(掃除機かけ、トイレ・お風呂の水回り)、客室のベッドメイク、リネン交換、浴衣・タオル等の交換、チェックアウト後の片付け、アメニティセットづくり等、多岐にわたるが、ほとんどの仕事を彼らが担っている。昔はすべて障がいのないスタッフが担っていたが、今では4名のパートさんが指示出しや指導、点検をするという役割に変わり、実際に体を動かして働くのは障がいのある人である。「私は(障がい者)手帳を持っているから、これだけ(の仕事)でいいという気持ちはダメだと思っている。手帳があるけど、ここまで出来るんだと向上心があり、一生懸命頑張る人はどれだけ重度でも受け入れたい」と熱く語るのは女将である野村氏。

1997年には、日昇館の奥座敷として経営していた東別館を京都市に指定寄付し、知的障がい者の授産施設及びデイサービス等の社会福祉法人菊鉾会テnderハウスを開所した。現在、女将が理事長を務めているテnderハウスでは、生活介護、ケアホーム、就労移行支援と就労継続支援B型(多機能型)のサービスが提供されている。日昇館尚心亭との交流も定期的にされており、リネン類のクリーニングやテnderハウスからの実習を定期的を受け入れている。

従業員数	48人
障がい者数合計	16人
知的障がい	16人



「コミュニケーションを密に」

最初は知的障がいのある人とのコミュニケーションの方法が分からなかったため、履歴書を読んで、誕生日を見て、彼らを理解しようというスタンスで日々向き合ってきた。人それぞれの得手不得手を熟知しなければならない。彼らのことをよく見て、理解しようとしてきたため、家族が気づかない小さな異変にも気づき、怪我や病気が大事に至らなかったことが何度もあったそうだ。知的障がい者は自分の様子に気づくことが難しく、また、どう調子が悪いかわかるできないため、その見極めを周囲がサポートしなければならないと女将が教えてくれた。彼らとの信頼は深く、事情があって辞めた人であっても今も連絡を取っていたり、時々遊びに来てくれたりしているそうだ。

日昇館尚心亭では、本人と会社と保護者(保護者会「翔会」)の関係をとても大切にしている。保護者との距離を縮めるために「日昇だより」を毎月末に発行し(たよりはNo.280以上続いている)、日帰りレクや年一回のお泊りレクに行くときは家族も誘い、腹を割った話もする。セミナーを開催し、生活面のフォローをしたり、親からサービス管理者へ生活サポートの一部を移行できるよう、グループホーム構想を進めたりしている(現在、女子のグループホームには2名の社員が入寮している、2020年春、男子のグループホーム完成予定)。親に対しても女将が厳しく指導することもあるが、家族が困っているときは親身に相談に乗り、問題があったときにどのように工夫して乗り越えていくか協力し合ってきた。親が高齢化したときに、親が安心できるように、そして、本人は急には親元を離れて暮らすことは難しいので、グループホームを早く作って、入寮できるようにしたいとのこと。女将は長い時間をかけて家族とも向き合い、信頼関係を築いてきた。

株式会社 エルアイ武田



従業員数	108人
障がい者数合計	90人
身体障がい	33人
うち聴覚障がい	26人
うち肢体障がい	6人
うち内部障がい	1人
知的障がい	39人
精神障がい	18人

2019年3月現在



同社は武田薬品工業株式会社の特例子会社である。1995年の設立時の社員数は34名からスタートし、今では100名を超えている。現在は、事務を含めて8つの部門(グループ)があり、印刷関連業務、包装補助業務、経費精算関連や書類の電子化、複写といった事務業務、ビル清掃や塵芥業務、宿泊施設の清掃及びベッドメイク業務、洗濯業務、廃棄書類の回収・仕分け業務等を行っている。エルアイ武田のLは労働を意味するLabor、Iは愛であり、働く障がい者を愛する会社として、多くの障がい者が働いている。

「働くということは、障がいのあるなしは関係ない。働いてお給料もらうからにはプロだという意識を持ってもらいたい。『障がいがあるけど苦手な事があるけれども、自分なりにこういう工夫や努力をしている。その上で配慮してほしい』ということが大事だと思う。『なんでもかんでも障害があるから無理です』では会社の中で働いていけないと思うんです」と話すのは、設立以来24年間、同社の障がい者雇用に関わってきた人材開発室室長の大森氏。この想いは設立当初からぶれていない。

「それぞれのリーダーが育つように」

会社全体が100人を超えてきたため、会社としてもリーダーが担う役割は大きく、重要であると考えており、リーダーの育成に力を入れてきた。働きやすい環境を整えるのは会社の仕事だが、リーダーは現場のメンバー一人ひとりのことを意識し、メンバーの不調やちょっとしたことに気づけることが大切と考えている。そのため、リーダーが考え方を整え、それぞれが情報共有していけるような研修を定期的実施している。そこは、リーダーに会社の理念や考えを伝えて、それを受けてどのように行動しようとしているのか共有し、お互いに確認する場でもある。

また、SST(ソーシャルスキルトレーニング)を取り入れて障がい者のコミュニケーション能力はもちろん、リーダー自身のコミュニケーション能力が上がることを大きく期待した。リーダーはまず現場を知ること、その上で一人ひとりを知ることが大切。「〇〇障がいだから〇〇の仕事」と決まっているわけではないから、「その人自身をしっかり見ていけるように」とリーダーには日々伝えられているとのこと。

「彼らに教わった」

24年間、障がい者雇用に関わった大森氏は、インタビューをした9月末で定年を迎えた。「私自身、彼らと働くことにやりがいや生きがいを感じているんですよ。彼らはみんな同じなんです。彼らからもらっているものはたくさんある。同じ人として見ることによって自分にプラスになることも山程ある。障がいのある人は私たちの弱みとを正直に出しているだけ。彼らに教えてもらいました」そう笑顔で話してくれた大森氏は、これからも障がい者と働いていける職場を自分でつくった。24年の想いと実践が引き継がれる。



株式会社 キタムラ



従業員数	約5,000人
障がい者数合計	145人
身体障がい	70人
知的障がい	5人
精神障がい	70人

カメラのキタムラやスタジオマリオなどの店舗を全国に展開する株式会社キタムラでは、多くの障がい者が店舗で雇用されている。雇用している多くは身体障がいと精神障がいのある者であり、障がいのない人も障がいのある人も同じ空間で共に働くという、とても理想的な働き方を実現している。「障がいのある人もない人も関係なく働ける職場を作らなければならない」という社長の思いを実現するために、店舗を中心とした障がい者雇用の仕組みが考えられている。今回は人事総務部に所属し、障がい者雇用を担当する今野氏からお話を伺った。

日々のセルフコントロール

今野氏が所属する人事総務部で、精神疾患をもちセルフコントロールを身に付けた方(以下、Aさん)が雇用されている。Aさんは自分専用のチェックシート(K-STEP)を使用し、心身の状態を把握して、毎日、朝と昼に状態報告(心身の状態を共有)を1分程度で行っている。気分が落ち着いているのか、眠気があるかなど心身の体調を伝えるだけでなく、台風や天気、休日の過ごし方や睡眠の話など他愛のない話をするコミュニケーションの場にもなっている。日々の状況の把握、コミュニケーションが深まることで、互いに遠慮することなく、相談しながら今後の業務や雇用の話ができる。この状態報告を毎日行うことで、その状態にあった業務を相談しながらコントロールをすることができるので、互いに変な気を使わずに進められている。セルフコントロールができることにより、個々の特性や強みを活かしながら、その状況でのパフォーマンスを最大に発揮してもらえる。また、うまくいかなかったり、失敗したりした時は報告さえしてもらえばOKとして不安を取り除いている。報告後、Aさんがリカバリー対応できそうなら一緒に確認しながら行き、難しければ上長が対応する。後日、どんな対応をしたかのフィードバックと失敗しないための改善を行っている。たとえば、社内連絡時に添付ファイルを間違えた場合には、文章を付け加えてAさんにもう一度メールを送ってもらったりしている。状況にもよるが、すべてを上長が引き受けるのではなく、ご本人ができることは行ってもらおうようにしている。

ツールやしくみを駆使した「対話」

配慮として、話を聞くことを念頭に置いている。同じ症状名でも個人差があるため、その個人に合わせてできる範囲で対応を考える。苦手な業務があれば、それ以外の業務の比重を高くしたり、精神のバランスの関係で朝の出勤が難しければ、時間帯の契約を変更したり。ご本人と話をしつつ対応策を検討している。

K-STEP(p.50~52参照)や支援機関との三者面談など、企業内の仕組みにとらわれることなく、様々なツールや支援機関を利用して、障がい者の雇用を促進している。社内ではアンケートを実施するなど、多様な声を取り上げ、形にする仕組みがある。そして各店舗の自由裁量と責任が円滑に進むようエリア長を相談窓口とするなど、柔軟性を持ち合わせている。

認定 NPO 法人 Switch スイッチ・センダイ

スイッチ・センダイでは、主に精神疾患を持つ方に焦点を当てて障がい者雇用の支援、障害者総合支援法における就労移行支援事業所を運営している。通常は 2 年以内に障がい者を一般企業に就職させる就労移行支援事業所だが、スイッチ・センダイでは 1 年で就職を目指している。2017 年度は 6 か月で 60%、1 年間でほぼ 90% の就職率を示している。スイッチ・センダイを立ち上げるまでに、何か所か施設見学を行い、法人のコンセプト、ダイバーシティやディーセント・ワークから必要なものを厳選し、Individual Placement and Support (個別職業紹介とサポート)※の要素を取り入れていく過程を辿っている。現在、法人としては、スイッチ・センダイ等の就労移行支援事業所の他に、自主事業としてボーダー層やユース層の子ども若者系の就職支援の事業を立ち上げている。今回は、最初に立ち上げたスイッチ・センダイでの精神疾患を持つ方を対象とした一般企業への就職支援のお話を小野常任理事から伺った。

職員数	7 人
(うちサービス管理責任者)	1 人
(うち就労支援員)	2 人
(うち職業指導員)	1 人
(うち生活支援員)	4 人
利用者数合計	42 人
精神障がい	42 人
一般就労への移行率	80%

※Individual Placement and Support (個別職業紹介とサポート：IPS) とは、アメリカのバーモント州で立ち上げられた精神障がい者を対象に個別で職業紹介とサポートを行う方法である。科学的根拠をもつ実践の一つであり、IPS の 8 原則 ①一般企業への就職を目標とする②働きたいと希望すれば全ての精神障がい者が対象である③就労支援の専門家と医療保健の専門家チームでチームをつくり支援する④仕事に関して本人の好みや希望が優先される⑤社会保険など経済的な相談に関するサービスを提供する⑥本人が働きたいと希望すれば迅速な就職支援サービスを提供する⑦利用者の好みに基づいて支援者は企業関係者との関係づくりを行う⑧就職後のサポートは継続的に行う原則：Dartmouth IPS Supported Employment Center2016、Dartmouth Psychiatric Research Center2011) を基に就職支援を行えば就職することができると言われている。

【参考資料】

Dartmouth Psychiatric Research Center (2011) Practice principles of IPS supported employment. Dartmouth Psychiatric Research Center, Available from: (<http://www.dartmouth.edu/~ips/page48/page79/files/ips-practice-principles-002880029.pdf>, 2014.10.08)

Dartmouth IPS Supported Employment Center2016: (<http://sites.dartmouth.edu/ips/about-ips/ips-practice-principles/> 2014.06.23)



大切にするのは「主体性」

スイッチ・センダイで大事にしていることは、ご自分がしたいことを優先して支えること。自分で考えて決断する主体性である。通所開始時でも応募したいというのであれば、スタッフは全力で応募支援をする。ご本人の選択を尊重して、それに必要な情報提供はかなり意識して取り組んでいる。「そのランクを求めているのであれば、ここまで言えないと難しい」「それに受かる人は大体こういう資格を持っているが、どうする？」など、現実的な情報提供をしながら取り組んでいる。本人の働きたいという気持ちが一番の強みと考え、希望を活かしながら就職できるようにすることで、次にある本人のモチベーションを高めていると言える。

自己対処能力を上げる

スイッチ・センダイでは、ご本人の自己理解を中心としたセルフケアやコミュニケーション、就職活動などのプログラムを実践している。ご自分の得意・不得意や今の自分を知ること、ご本人たちのこれらをつなげていくことを提供している。この自己理解が進むと、自己対処能力が上がり、大崩れしなくなるため、効果がある。ご自身が自分を知ること、就職へのモチベーションを維持している。

本人たちは情報についても固定観念が強いため、ご本人の興味関心はどのようなことにあるのか、好きなこと、得意なこと、得意なこと、面接を通していいところをフィードバックする、企業実習を通して他者のフィードバックを受けるなどを重要視している。

NPO 法人 NECST 就労移行支援事業所 ビルド

職員数	6 人
(うちサービス管理責任者)	1 人
(うち就労支援員)	2 人
(うち職業指導員)	2 人
(うち生活支援員)	1 人
利用者数合計	25 人
精神障がい	25 人
(うち統合失調症)	10 人
(うち、うつ)	3 人
(うち発達障がい)	1 人
(うちその他)	11 人
一般就労への移行率	84.2%



NPO 法人 NECST のビルドは、主に精神障がい者を対象とした就労移行支援事業所である。ビルドでは、Individual Placement and Support (個別職業紹介とサポート：IPS) の支援を基に、就職活動を実践し、高い就職率を示している。そのため、病院等のデイケアの紹介や患者同士の口コミなどで機関利用希望者が集まる。「働きたい」というご本人の希望があれば、障がいが重くても受入れ、一般企業への就職を支援している。今回、ビルドの梅田施設長からお話を伺うことができた。



就職を見据えた支援

就職する際、現場に足を運ぶ。そして、指示等の細かいところについて、本人と会社の差を埋めて共有できることを考えている。会社では、面接人事と現場の差が時にある。現場にご本人の障がい特性の話など再度説明をするよう心掛けている。出来高が悪い人と捉えられるため、スムーズにはいかないし、評価されない。パートの人たちへは、ジョブコーチなど支援者の障がい者への声の掛け方を見て参考にしてもらおう。ご本人がフリーズしてしまう時には、丁寧に伝え、いいところを社員の方々に見てもらうこと、具体的に言うことが大切になる。また、同僚の愚痴を聞く。先方の不公平感、上司に分担をしてもらい、負担感の軽減を図る。可能であれば(障がい者の)人件費は本社に依頼する。最初は賃金が低めでも、先を見据えてだんだん上がっていくように仕組みを考える。仕掛け、仕組みが必要である。

就職した際、障がい者と従業員には普通の感じで接する。言う時は言うし、困り事がないか、障がい者だけでなく従業員の話を聞くことを心掛けている。障がいの有無ではなく、互いに一人の人として話を聞くという柔軟性を持っている。

職場でのチャレンジのために

就職をした後、就職に関する悩みを抱えたりする。そのため、OB/OG 会があり、この会で話をし、みんなで悩みを解決している。共に悩み、共に解決し、再び職場でチャレンジしている構図が作られている。就職後の離職者に対して、なぜ、再チャレンジするのか。何を目的に再チャレンジするのかを確認していく。次の就職の支援に向けて、本当に本機関でよいのかも含めて考える機会としている。

「いかに不安を取り除けるか」

本人たちは不安を感じている。安全か、自分のキャリアの不安、変化が不安なんだというのを(支援者は)頭に入れる必要があると思っている。企業の方たちはどうしても立場が上に見える。しかし、雇う側も不安を感じている。支援者は雇う側が不安な点をいかに解消できるか、やってみようと思える状態に持っていけるかが重要。企業が、なにかあったら支援者に聞けばいいと思えるか。そのためには何か起こってもなぜ大丈夫かという根拠を渡しながらかたどる。両者ともいかに不安を取り除けるかだと思える。

NPO 法人 NECST ユースキャリアセンター フラッグ

NPO 法人 NECST ユースキャリアセンター フラッグ(以下、フラッグ)は、平成24年に設立。35歳以下の発達障がい者を対象にした就労移行支援事業所である。

同法人ではフラッグに先駆け障害者就職サポートセンター ビルド(就労移行支援事業所)(p38参照)にて Individual Placement and Support(個別職業紹介とサポート:IPS)を基に精神障がい者を対象とした一般企業への就職支援を実践し、高い就職率を示していた。フラッグはその実践をもとに、特に35歳以下という若い発達障がい者に焦点をあてて、障がい特性を踏まえた内容と環境を整え、一般企業への就職を支援する機関として設立された。近年、発達障がいに関する支援機関は多くあるものの、今回は「就職」というハードルで、高い就職率を示すフラッグでのお話を大島施設長から伺うことができた。

職員数	7人
(うちサービス管理責任者)	1人
(うち就労支援員)	2人
(うち職業指導員)	2人
(うち事務員)	1人
利用者数合計	16人
精神障がい	16人
(うち発達障がい)	16人
一般就労への移行率	100%



仕事を通じて「自己像」へと近づく

一般就労を目指すにあたって発達障がいを持っていても、実際の就職活動や職場に入っていくことが現実的であると考えている。実際に体験することが、現実的な自己像へ近づく。利用者の多くは若いため、社会経験が不足していると捉えている。働く自信がない場合こそ、経験をしてもらう。経験がないための自信のなさであったりするからだ。経験から何ができて、何ができないのかを知ることが現実的な自己像に近づいていく。つまり、ご本人の悩みが気づき表出する人、社会性の課題がある人、睡眠が不安定な人など障がい特性の部分を無理に修正しようとせず、「そういうものがある」として支援していくことが近道となる。個々の障がい特性があることを認め、体験を通して現実的な自己像を見つけ出していく。本人の特性が強みでもありと捉えられる。

多様な考えを持つ人がいる職場づくり

企業の多くは、障がい者雇用を可能にするために、人のつながりを大切にし、温かい職場づくりを一生懸命されていると思う。ギスギス、トゲトゲした冷たい職場だったら誰でも嫌だと思うが、そこを目標にすると、迷走してしまう気もする。よって、「職場に溶け込めてないです」という悩みを持っている当事者の方もいるが、そういう方には「いいんだよ、そんなに溶け込めなくても。おはようございます、お疲れ様でした、と言って帰ってくればいいんだよ、そこは気にしないでいいんだよ。そんなに仲良くなくていいんだよ」と伝えている。

人の繋がりがあがる温かい職場に「信頼」があると考えられる場合もあるが、人の感じ方は多様であり、それぞれが望む職場の私たちは十人十色である。大島施設長の言葉から、多様な職場のあり方には、いろいろな考えを持つ人がいると意識することが大切であると改めて感じさせられた。

株式会社ラグーナ出版

「地域の中に居場所をつくりたい」ここが原点である。精神疾患の治療のためには、尊厳や自尊心の回復が大切であり、そのためには「役割」を持つことが必要という思いからラグーナ出版はスタートした。鹿児島県は、精神科の長期入院患者が人口あたりでも多いそうだ。そういう事情もあり、精神科で10年間働いていた川畑氏(代表取締役)がデイケア、入院患者と共に「働くこと」を始めた。それは就労継続支援A型事業所の設立へとつながり、現在、29名の精神障がい者が、自費出版・共同出版等の出版事業、名刺やチラシ等の印刷物作成、文字入力やテープ起こし、イラストや似顔絵の作成、本の修理、製本等の業務を担って働いている。

川畑氏はスタッフに「人に仕事を合わせる。その時はあせらず、ゆっくり確実に、健康に」と伝えているそうだ。病気の経過は、余裕、無理、あせり時期がある。余裕があるときは無理がきくが、あせている時に不眠と孤立があると誰でも病気になる。

そう話をする川畑氏も最初の5年は大変だったと振り返る。ある日、自分一人で作るのが手一杯と気づき、社員に任せた。ほぼ丸投げであったが、「役割を与えてもらえてはじめてここが居場所と思えるようになりました」と言ってくれた。その時に改めて「役割」が重要だと思ふに至り、業務を細かく分けて役割が実感できる活動を続けている。

職員数	8人
サービス管理責任者	1人
(うち賃金向上達成指導員)	1人
(うち職業指導員)	2人
(うち生活支援員)	2人
利用者数合計	29人
精神障がい	29人



「過去の経験に学ぶ」

川畑氏は「その人の歴史」を大切にしているそうだ。この人は、過去にこういったことで(病気が)発症している等、同じパターンを繰り返していないか確認する。自己評価と他者評価が乖離している場合は、その溝を埋められるように工夫して話をする。過去の経験から学べるよう「この前の症状出現の直前の状態を思い出してみようか」と穏やかに話す。経験がないことを話すと説教になるので、「あのときの対処が良かったよね」「どんな対処をしたの」と本人と話をする。回復したときには、「もし今度また調子が悪くなった時に『この対処をしよう』という話をするからね」と本人に前もって言う。症状が出たときにチャンス。症状が、そして、過去の経験がこれからどうすべきかを教えてくれる。

「優しい無関心」

ラグーナ出版の良いところは「優しい無関心」と言った人がいたそうだ。ここは統合失調症の人が多く、あまり自己表現しない穏やかな人が集まっている。自己表現をしない人が多いからこそ、一人ひとりの様子や状態を体調管理シートや目で見て把握し、調子が悪くなっていないか、調子が悪くなる兆候がないかよく見ている。それをしっかりすることがお互いの信頼関係にも繋がる。

信頼関係とは基盤であると考えていて、最低限、その人の様々な情報を頭に入れておくことから始まると川畑氏は話す。福祉としてではなく、会社の代表として、家族構成や好きな食べ物など、本人のことをよく知ろうとしているとのこと。その人との距離の取り方を知っておくことも大切なことである。

社会福祉法人 佛子園 B's 行善寺



2015 年より多機能地域医療福祉連携の住民自治モデルとして B's プロジェクトがスタートした。徒歩圏内におけるタウン型の生涯活躍の街として、地域住民すべてが等しく利用できる、分け隔てない地域の駆け込み寺のような役割を目指したものである。地域・コミュニティづくりとして、2017 年度グッドデザイン賞を受賞している。

社会福祉法人佛子園は、年齢、性別、国籍、障害のあるなし、社会的背景にかかわらず、いろいろな人がごちゃまぜに暮らしていける街をつくっている。もともと、街はごちゃまぜであり、そこにいろんな人が住んでいる。昔は横のつながりが濃く、いい意味でも悪い意味でも、近所に誰が住んでいて、その人がどういう「人となり」か知っていることも多かった。しかし、最近はそのつながりが希薄になってきたと言われる。それによって失ったことも多い。かつての濃厚すぎる近所付き合いは厳しいかもしれないが、今だからこそ新しいコミュニティのあり方、近所との付き合い方も当然あるのではない。

「地域に住む一人ひとりをもう一度しっかり見つめ直してスポットを当て、全ての人を街の中で機能させたら？その仕組みを意図的につくったらどうなるだろうか？」これまで、研究結果や小さな取り組みの成果では、今の社会課題とされている、労働力不足、高齢化、子育て、居場所といったことの多くは解決できると言われてきた。果たして実際はどうか？その実践を行い、試行錯誤を続けながらも、どうやら成功しているらしい・・・という場が、「B's 行善寺」や「Share 金沢」である。



「すべての人が何らかの役割をもてる場所」

これまで、福祉サービスを利用する障がい者や高齢者は、サポートされる存在であったが、ここでは、障がい者や高齢者が子どもたちの世話をしたり、住民にサービス(仕事)を提供したりすることで「サポートする側」にもなっている。ここでは、そういった役割がたくさん存在する。また、ここには様々な地域住民が自然と集まってくる。子どもが遊ぶスリリングな遊具があり、その周りで大人が休めるようになっている。休んでいる大人が遊んでいる子どもにも自然と目が行くような建物の設計にしてある。遊具のある施設内には、お父さんが集まりやすいように 883(パパさん)カフェがあり、公園に子どもを遊びに連れてきたお父さんたちがお酒を飲みながら気軽に集まれる。

ウェルネス(ジム)施設もあり、地域住民(障がい者、高齢者も含む)が安価に利用できる。生活介護サービスを利用している障がい者が、ジムで楽しく話しかけ、励ましてくれるので、それを楽しみにわざわざ時間を合わせて通ってくる会社員もいるようだ。

そして、ここには建物の清掃、温泉の清掃や施設管理、食事処の食事の提供等、本当にたくさんの仕事があり、多くの障がい者がここで働いている。就労支援サービスを受けている人もいるが、パートとして一般雇用として働いている人もいて、その人の希望に合わせて働くスタイルが選べるようになっている。さらに速水氏は、ここは「無理に役割をもたなくても、そこにいだけでいい」という自然な雰囲気があるとも話してくれた。認知症のおばあさんが美味しく食べているだけでまわりが幸せな気持ちになる。おばあさんが、こういったふんわりした温かい雰囲気をつくってくれていることにまわりが喜び、ありがとうと思う。これももちろん、広い意味で素敵な役割なのだ。

国立大学法人 金沢大学



法定雇用率換算=2.55%		
職員数	3,953 人	2,709.5 人
障がい者数	43 人	69 人



金沢大学は石川県金沢市に位置する基幹的総合大学であり、人間社会学域、理工学域、医薬保健学域の 3 学域 17 学類と、各学類に接続する大学院 7 研究科が設置されている。「地域と世界に開かれた教育重視の研究大学」の位置付けの下、グローバル社会をリードする人材の育成と世界に通用する研究拠点の形成を目標に定めている。また、全学的な大学改革プランとして策定した「YAMAZAKI プラン」では、社会と大学との協働による持続可能社会の構築を目指す。大学と地域が連携して地域の課題に対応する取り組みとして、NPO や自治体などの団体と共にコミュニティ構想に関する授業を実施することを掲げており、「社会連携」という視点は同大学の中で欠かせない柱の一つとなっている。

社会福祉法人佛子園とのかかわり

社会福祉法人佛子園(p41 参照)が運営する共生福祉施設「Share 金沢」とキャンパスの立地場所が近いということもあり、大学と福祉の新しい連携のかたちが次々に生まれている。これまでも同大と佛子園は、地域創造学類や医学類の学生の実習、インターンシップやサークルなど様々な活動を協力して行っていたが、さらに連携を強化するため 2017 年に包括連携協定を締結した。

さらに 2018 年には、特別食堂として佛子園が運営する「YABU & CAFÉ 丹」がキャンパス内にオープンした。ブータンの大地で育った蕎麦の実を毎朝製粉・製麺した「藪蕎麦」と自家焙煎コーヒーを提供する「YABU & CAFÉ 丹」は就労継続支援 A 型事業所であり、ここで働くスタッフには障がいがある人もいて、接客や調理補助、蕎麦の製粉製麺等が彼らの仕事となっており、様々な働き方を提供している。

また、「YABU & CAFÉ 丹」が同大のキャンパス内にあることで、学生や職員、地域の人が佛子園や Share 金沢の取り組みを知るきっかけになり、いろいろなコミュニケーションにもつながっている。

障がい者雇用の新たな可能性

同大での障がい者雇用について、人事担当者によれば、「多くは清掃スタッフとして働いてもらっているが、今後、障がい者の法定雇用率の上昇が決まっている中で、いろいろな働き方を模索している段階」とのことであった。「YABU & CAFÉ 丹」での障がい者就労のあり方から、こういう業種での働き方もあるのかという気づきを得て、大学の障がいのあるスタッフでできるのか等を参考にしているようだ。

この特別食堂運営事業では、同大は直接障がい者を雇用していないが、同大と佛子園のようなスタイルで障がい者雇用に結びつけていくことは可能ということである。

今回は、障がい者雇用を前提としていない企画競争の公募で佛子園の特別食堂運営が決定し、運営する中で障がいのある人が就労するというかたちであったが、今後は、大学など公的に近い機関や法人が運営するカフェや食堂で障がい者が働くスタイルもあって良いはずである。公的機関も含めた様々な機関・法人と障がい者雇用を結びつける新たな切り口のヒントがこの場にあるような気がした。

株式会社 障がい者つくし更生会



従業員数	39人
障がい者数合計	34人
身体障がい	19人
うち聴覚障がい	4人
うち肢体障がい	15人
知的障がい	5人
精神障がい	10人

2019年3月現在



同社では社員 39 名のうち 34 名の障がい者が働いている。主な業務は不燃性一般廃棄物の中間処理であり、廃棄物業界でも全国トップレベルの実績を誇る。その理由は、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。そして、その残渣も汚染されておらず、最終処分場から下水に流れる水の薬剤もほとんど使用されていないためである。障がい者雇用と廃棄物処理の先駆的なモデルを見ようと、毎年 500 人近い、廃棄物業界、企業、福祉関係者等の視察や見学者が絶えない。書籍『日本でいちばん大切にしたい会社 4 (あさ出版)』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 審査委員会特別賞」を受賞している。専務取締役の那波氏は、「姿勢が変われば結果が変わる」と話す。つまり、人も物事もどういう姿勢で対峙するかによって、相手の反応ややったことの結果というものは変わってくるという意味である。「どんな人も物事も変わることができる」その可能性を心から信じ、社員一人ひとりと真剣に向き合う那波氏がいた。

「障がいのことを本人に聞いて教えてもらう。そこから一緒に考えていく」

那波氏は、障がい者雇用で悩んでいる企業にあえて「障がいのことが分かりますか？」という質問をするようだ。それは、那波氏も「分からないのはごもっとも」と思っているからである。そして、次のように言葉を続けた。「分からない事を隠す必要はなくて、分からないことは言ってしまったほうが楽ですよ。分からないけど『知りたいんだ』と(障がいのある方に)言ってください。『知りたいから一緒に考えましょう』でいいんですよ。」

一方、当事者と保護者に「(障がい等について)教えてと言われた時に言えるものを持っていますか？」と質問すると、彼らも知らない、分からないことも多い。那波氏は、障がい者にとって大切なのは、「彼らが何を経験してきて、(その経験を)どう認識してきたか。それを自分で(自分の経験や認識を)どう発信できるか」であると考えている。

大谷氏のお話

自分の耳が悪いことからくる癖を直すための対策を知らなかったんですよ。要は「聞こえずに分らなかつたことを、どうすれば自分がかかるか、理解できるようになるか」というのを知らなかつたんです。この会社に入って、やっている人を見たり、教えてもらったりすることでコミュニケーションを成立させる方法を知りました。

会社に入ってしまったことは、まず自分の障がいを認める。相手に自分の障がいを知ってもらって、自分から「大きい声で言ってください」と言えるようになった。

名島氏のお話

最初はコミュニケーションの部分で苦労しましたし、葛藤もありました。まず相手の事を知る。「自分が」ではなくて、先ず相手を知った上で、っていうことで、以前よりも「傾聴や共感が大事だな」と思いましたね。入った当時そんな風に考えなかつたな、と。ほんとに、いろんなきっかけを得てここまで成長しました。(自分は)凸凹していますし、うまく行く事ばかりではないけど、修正を加えながら。僕、個人もまだまだだし、班(会社で自分が所属するグループ)もだし。気を使うというよりは相手を思いやっていますね。

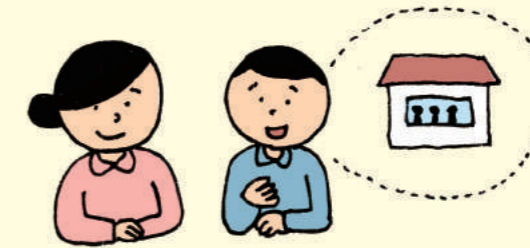
まとめ 相互信頼を築くための障がい別ポイント

どの障がい者に対しても「〇〇障がい」という枠組みで捉えるのではなく、1人1人の個人として向き合い、対話をしながら相互理解と定着に向けた試行錯誤を続けていくことがポイントです。

【知的障がい】

- 「自分の状況を理解する」、「自分の状況や気持ちを言語化する」ということが困難。
- 生活のサポート、家族のサポートと一体で定着が可能となる。
- 何度もサポートを繰り返していくことで、情報の非対称性(お互いがもつ情報に格差があること)が解消されていく。

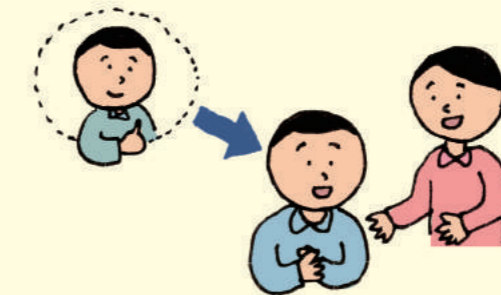
周囲がそれに気づく。さらに、本人が気づき、言語化できるようなサポートが必要



【精神障がい】

- 自分の状況を客観的に見られる「セルフチェック」と自分を働ける状態にリカバリーさせる「セルフケア」が重要。
- 現在の状況を周囲に伝えられることとリカバリーや必要な配慮を周囲が理解することで定着が可能となる。
- 密なコミュニケーションにより情報の非対称性が解消されていく。

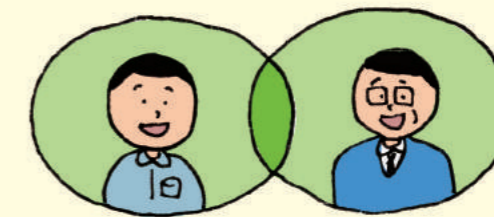
ツール等を用いて、セルフチェックとセルフケアができ、それを伝える密なコミュニケーションとサポートが必要



【発達障がい】

- ナビゲーションブック等で自分の特性・性格を客観的に知り、どのように対処できるか把握できることが重要。
- 会社との対話を通して、互いに対策や妥協点を見つけ出すプロセスを大切に、本人の納得のもとに進めることで定着が可能となる。
- 仕事の経験に基づいた、本人が納得できる対話を続けることにより、情報の非対称性が解消されていく。

本人が自分の性格や特性を知り、納得して対処しようと思えるようなサポートが必要

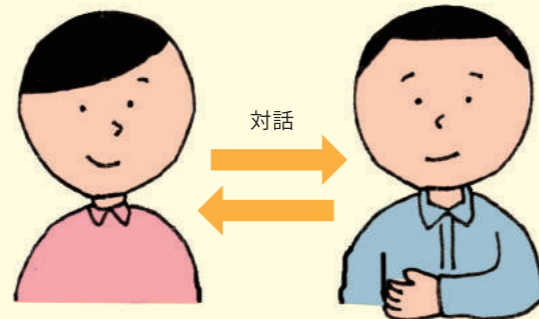


まとめ すべての人のディーセント・ワークへ

- 障がいゆえの分からなさ
- 高い個性(障がい、特性、性格など)(実は障がいのない人も同じ)
- 障がいゆえにできないこと(障がいのない人は無理をしてやっている可能性がある)
- 相手に対する「期待」と「リスク」

これらゆえの
「情報の非対称性」
がある

経済学では、両者間に情報の非対称性があると、非効率であると考えられています。



双方がお互いに行うことで成り立つ
＝一方的ではない

いかに、情報の非対称性をなくしていくか？
その場合、お互いの
「情報開示」が
とても重要になります。

コルブ(1984)は、経営教育、人材教育の領域において、
次のような経験学習モデル(experiential learning model)を提唱しました。

パターンやルールを
もって実験・実践する。
試行錯誤する。

→「できる」「できそう」という自信を持つ

能動的実験！

具体的経験！

抽象的概念化！

内省的観察！

だから、自分は
「こうすれば」「こういう
サポートがあれば」
できるようになる。

→できるようになるための
パターンや
ルールへ導く

ポジティブな視点へ←

こういうことがあった。
ああいうことがあった。

- 情報の非対称性を解消すること(対話)のメリットは、すべての人に応用できる。
- 障がい者雇用は、障がいによる難しさゆえに、職場の改善点が明らかとなり、社内での対話を促すきっかけになりうる。

社内のすべての人に対して、
この視点をあてはめることができると、障がい者を雇うことで
「会社全体のコミュニケーションが増えた」、「社員が優しくなった」
という状況が生まれる。

cf: ティール組織、ダイアログ

「働き方改革」へつながる
すべての人の「ディーセント・ワーク」へつながる

出典: Kolb, D. A. (1984) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice Hall.

chapter 4

相互信頼を 築くための ツール

ツール① ナビゲーションブック

ナビゲーションブックとは簡単に言うと、「〇〇さんの取扱説明書」のようなものです。
 人間一人ひとりには、必ず特性や特徴があります。その人を理解するために、特性や特徴を書き出し、他者と共有するために作成します。
 このナビゲーションブックは、特に仕事に関連した項目が挙げられています。
 まずは自分自身のナビゲーションブックから作ってみましょう。

	自分の特徴	自分でできる対処	他者に配慮してほしいこと	仲間との協役に役立ちそうなこと
作業面の特徴				
対人面の特徴				
考え方・行動の特徴				

出典：株式会社ジェイエスキューブ「ナビゲーションブック」

ツール① ナビゲーションブック

	【具体的アピール】スキル・特徴 どちらでも
できること	
できないこと	
やりたいこと	
あまりやりたくないこと	

出典：株式会社ジェイエスキューブ「ナビゲーションブック」

ツール② セルフケアシート(K-STEP)

就労移行支援事業所「働くしあわせ JINEN-DO」と川崎市が共同開発したもので、精神障がい者など体調管理に課題のある方の就労定着を図るためのプログラムです。主に「セルフケアシート」を用いて「体調を見える化」し、1-2分で心身の状態を報告し「報告のルーティン化」をはかることで、職場内の孤立を防止し、コミュニケーションを促すものです。

記入例

セルフケアシート(K-STEP)

月	OFF/ON			良好サイン					注意サイン					悪化サイン					セルフケア			備考 ～服薬情報・引き金など～					
	睡眠	食事	休	元気	やる	心に	イキ	活動的	ため息が	もやもや	だるい	ぼんやり	協調性が	やる気が	物忘れ	イライラ	恐怖心	外出不可	思考不能	人間不信	破壊衝動		ストレッチ	瞑想	音楽	運動	服薬管理
1日 木	x	△	△																								なかなか寝付けず
2日 金	△	○	○																								
3日 土	○	○	○																								
4日 日	○	○	○																								
5日 月	x	△	△																								悪夢。早朝覚醒
6日 火	△	△	○																								昼間にかけて調子上がる
7日 水	△	△	△																								昨夜は寝付けなかった 昼に仮眠とる
8日 木	△	△	△																								朝服飲んで持ち直した あと1日で休みです
9日 金	△	○	○																								
10日 土	○	○	○																								
11日 日	△	○	○																								のんびり過ごせました
12日 月	○	○	○																								
13日 火	○	△	○																								今週は早寝を意識
14日 水	○	○	○																								
15日 木	△	○	○																								昼間から持ち直した

出典：川崎市『K-STEP プロジェクト』 <http://www.city.kawasaki.jp/350/page/0000065084.html>

ツール ② セルフケアシート (K-STEP)

月	日	オフタイムC			良好サイン	注意サイン	悪化サイン	セルフケア	服薬管理	備考 ～服薬情報・引き金など～
		睡眠	食事	ストレス						
	朝									
	昼									
	晩									
	朝									
	昼									
	晩									
	朝									
	昼									
	晩									
	朝									
	昼									
	晩									
	朝									
	昼									
	晩									
	朝									
	昼									
	晩									
	朝									
	昼									
	晩									
	朝									
	昼									
	晩									

出典：川崎市『K-STEP プロジェクト』 <http://www.city.kawasaki.jp/350/page/0000065084.html>

ツール③ 信頼形成カード

自分が今どんな気持ちなのか、じっくりと感じて、その感情を表現するためのツールです。
他者に自分の感情を素直に伝えることは、相手に自分のことを理解してもらうためにも大切なことです。



だださがり

評価

大きく低下しています

分析

どんな気持ちですか？
いったい何がありましたか？

少し未来のイメージ

どうなると嬉しいですか？

修復

あなたはどうしたいですか？
周囲にどうして欲しいですか？
何があれば良くなりそうですか？



ややさがり

評価

少しさがり気味です

分析

どんな気持ちですか？
どんなことがありましたか？

少し未来のイメージ

どうなると嬉しいですか？

修復

あなたはどうしたいですか？
周囲にどうして欲しいですか？
何があれば良くなりそうですか？



ややあがり

評価

少しあがり気味です

分析

どんな気持ちですか？
どんなことがありましたか？

少し未来のイメージ

どうなると、もっと嬉しいですか？

修復・持続

これからあなたはどうしたいですか？
周囲にどうして欲しいですか？
何があれば良い状態が続くでしょうか？



げきあがり

評価

大きく上昇しています

分析

どんな気持ちですか？
いったい何がありましたか？

少し未来のイメージ

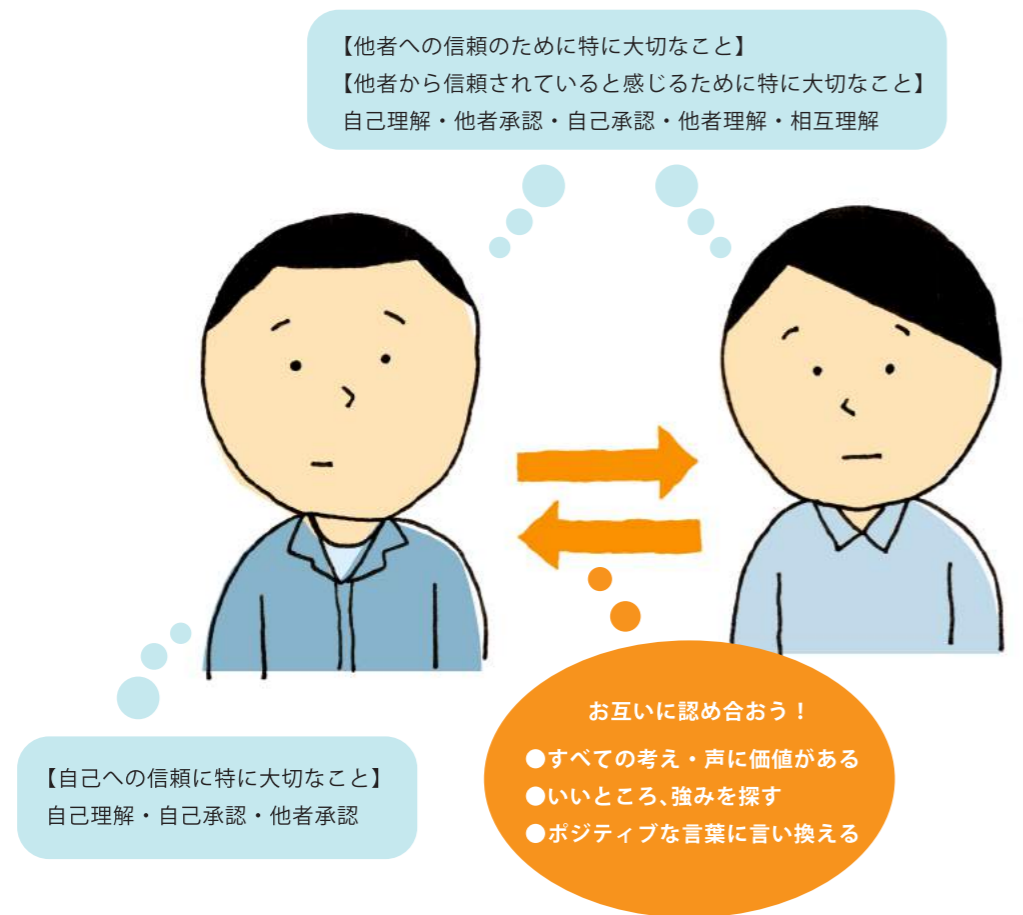
どうなると、もっと嬉しいですか？

修復・持続

これからあなたはどうしたいですか？
周囲にどうして欲しいですか？
何があれば良い状態が続くでしょうか？

ツール 4 対話

「対話」は対話できそうな空気感をつくるのが大切です。
ここでは、その空気感をつくるためのベースとなる考え方、方法・行動について説明します。



自己理解への一歩

- 自分の今の気持ちを感じ、考える
- 自分の怒りのポイントを知る
- 自分の心配ごとを他者に話す
- 話を聞いてもらって、自分がどう感じたかを大切に
- 自分をリカバリーさせる方法を知っている
- どうすれば自分のモチベーションが上がるかを体験して、知る

他者理解への一歩

- 自分を理解してもらう前に、相手を理解しようとする気持ちを持っているか
- 相手の話をきちんと聞いているか
- 自分が相手の立場・位置に立てるか、自分ごととして考えられているか
- 理解をしていることを示すふさわしい言葉遣い・態度をしているか
- 相手の話す内容を評価・判断していないか

相互理解への一歩

- とりあえず話をしてみる
- 自分の気持ちを伝えてみる
- 互いに認め合える言葉を使う
- 「議論」と「対話」の違いを認識する
- 意見がぶつかったときは第3案を出す
- 「自分も大事、相手も大事」という気持ちを持つ
- 人には凸凹があると認識する
- 人は誰でも欠けている部分がある。欠けていてそれでいいという認識を持つ
- 互いのいいところを活かせる場所や状況を考え、行動する
- お互いに良いフィードバックをする

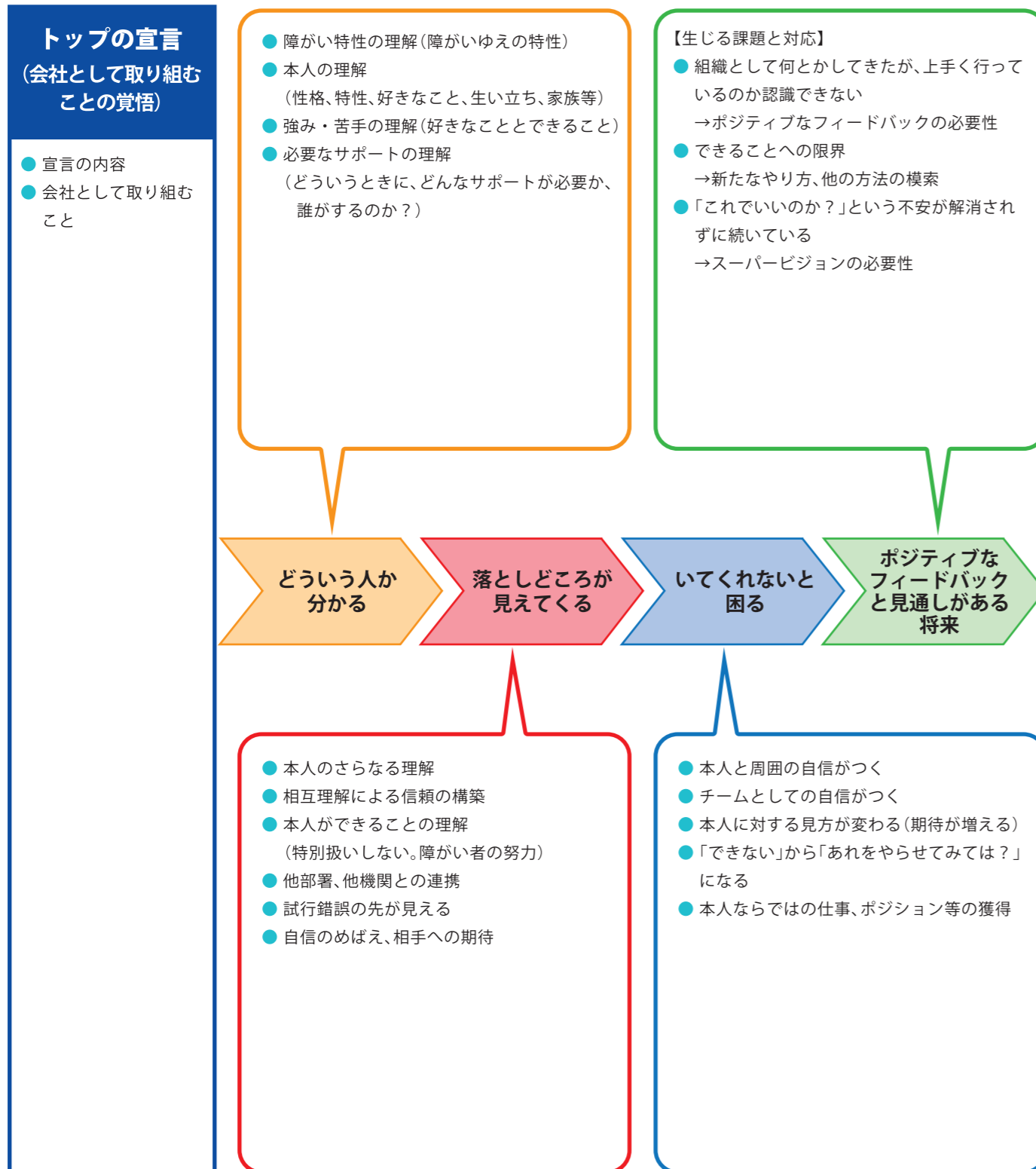
「対話」ができそうな空気感チェック

考え方	方法・行動
自己理解	<input type="checkbox"/> 自分の心配事を話す
	<input type="checkbox"/> 話を聞いてもらって、自分がどう感じたかを大切に
	<input type="checkbox"/> 自分の今の気持ちを感じ、考える
	<input type="checkbox"/> 自分の怒りのポイントを知る
	<input type="checkbox"/> 自分をリカバリーさせる方法を知っている
	<input type="checkbox"/> 自分のモチベーションの上げ方を体験し、知る
他者理解	<input type="checkbox"/> 相手を理解しようとする気持ちを持っているか
	<input type="checkbox"/> 相手の話す内容を評価・判断していないか
	<input type="checkbox"/> 相手の話をきちんと聞いているか
相互理解	<input type="checkbox"/> 自分が相手の立場・位置に立てるか、自分ごととして考えられるか
	<input type="checkbox"/> とりあえず話をしてみる
	<input type="checkbox"/> 互いに認め合える言葉を使う
	<input type="checkbox"/> 「議論」と「対話」の違いを認識する
	<input type="checkbox"/> 意見がぶつかったら第3案を出す
	<input type="checkbox"/> 自分も大事、相手も大事にしている
	<input type="checkbox"/> 人には凸凹がある
	<input type="checkbox"/> 人は誰でも欠けている部分がある。欠けていてそれでいいと認識している
	<input type="checkbox"/> いいところを活かせる場所・状況を考え、行動する
承認	<input type="checkbox"/> 「全ての声に価値がある」と思う
	<input type="checkbox"/> 言い換え、ポジティブワード、良いフィードバック
	<input type="checkbox"/> いいところ探し

ツール 5 ナチュラルサポート

ナチュラルサポート (Natural supports)※とは、
障がいのある社員に対する、職場の上司や同僚等からのサポートのこと。
研究では、障がい者が長く働き続けるための非常に重要な要素として考えられています。

自分の組織のナチュラルサポートについてプロセスごとに考えてみてください。

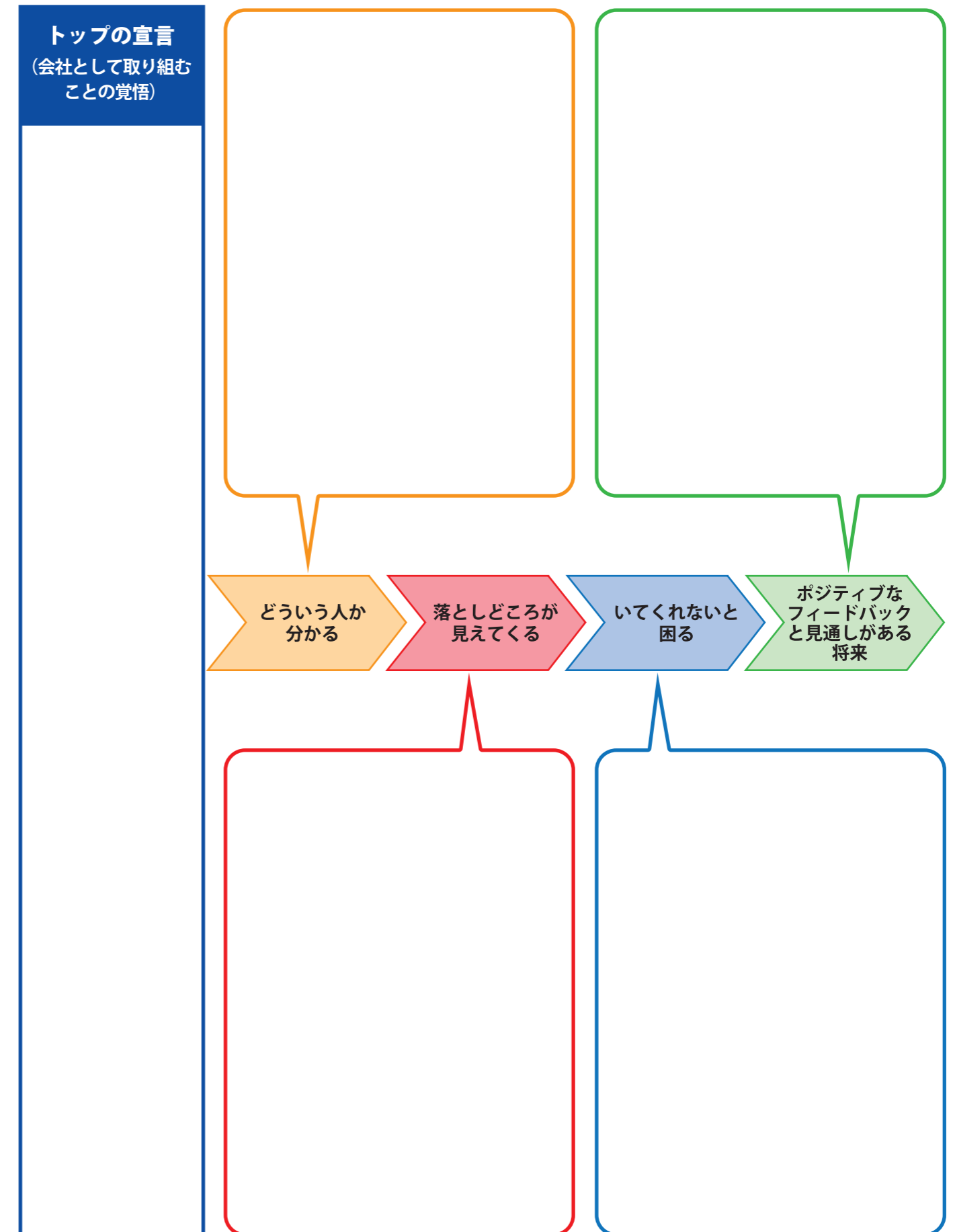


出典：(独) 高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター (2008)『障害者に対する職場におけるサポート体制の構築過程』を参考に作成。

※「ナチュラルサポート」小川(2000)の定義

「障害のある人が働いている職場の一般従業員(上司や同僚など)が、職場内において(通勤を含む)、障害のある人が働き続けるために必要なさまざまな援助を、自然もしくは計画的に提供することを意味する。これには職務遂行に関わる援助の他に、昼食や休憩時間の社会的行動に関する援助、対人関係の調整なども含まれる。」

出典：小川浩(2000)「ジョブコーチとナチュラルサポート」『職業リハビリテーション』13,25-31



周囲の信頼が可能性を生む

～家族へのインタビュー調査から～

船谷博生 (NPO 法人ディーセントワーク・ラボ)

現在、一般企業での障がい者雇用が急激にスピードアップしていますが、近年まで、福祉的就労(障害者総合支援法による就労系サービス)が障がい者就労の中心でした。しかし、社会福祉はあくまでも生活困難な状態を解決する社会的機能であるため、就労支援が必要な状態を生活困難な状態と捉えられない事業所では、収益をあげて賃金を上げることが困難な状態でした。そのため、その先を目指して技術を体得しようとする積極的な訓練はあまり行われず、その場を見守る支援が多かったのではないかと思います。そのことは結果的に「どうせできない」と支援職も、親も、そして本人も諦めていたのではないかと思います。しかし、失敗を積み重ねて初めて、人は成功することができますと考えます。障がいの有無に関係なく、失敗してもその原因を追求したり、反省して改善したりすることで少しずつ成功に近づくのです。

また、就労の場だけでなく、自宅での家族との関係においても、積極的な訓練やチャレンジが行われているのか、また、行われていないとするならば、その原因と解決の糸口を探るべく、今回、20人の親にインタビュー調査を行いました。このことで見えてきたことは多数ありますが、なかでも多くの方に見られたのが、「乳幼児期の障害『告知』の瞬間から現在まで様々な葛藤が続いている」ことでした。その他、教育現場ではインクルージョンが制度的に進み始めていますが、周囲の障がいのない子どもの親の理解が得られない、悩みを共有できないことから孤立感を感じているなど、解決すべき課題も多く見えました。そして、そこに共通して言えることは「理解」の必要性であると感じました。当事者も関係者も第三者も関係なく、相互理解から始める必要があると思います。

他方、障害者権利条約に批准する前後から、「意思決定支援」「自己決定」という言葉を多く聞くようになってきました。この決定を行うためには、「自分のことを自分で決める」という行為の素地を育む必要があります。そのような視点からも、また職業生活の質(QWL)を向上させるためにも、障がい者本人が自分で選び、失敗を積み重ねる行為が必要ではないかと考えます。そのような機会を作るためには、まずは相互に相手の気持ちを理解して、信頼することが必要であると思います。これがなければ彼らの可能性が可能性のまま放置されることとなり、花開くことが難しくなってしまうのではないのでしょうか。相互に信頼できる関係ができるよう、当事者や周囲の理解はもちろんのこと、制度的なサポートも必要であると考えます。

おわりに

NPO 法人ディーセントワーク・ラボ
「障がい者就労・雇用を導くリーダー研修事業」統括・企画
中尾文香

「本人のもつ力と可能性」、「本人が特性や強みを活かして働く環境を整えることの大切さ」、「いろいろな人のサポート」、「組織とチームの柔軟性」に着目した組織のもつ可能性は無限大である—本書でもっとも伝えたかったことです。

昨年、『ティール組織』の本に紹介されていた、ドイツにある「ベルリンセンター福音学校(ESBZ)」と「ベルリンハイリゲンフェルトメンタルヘルス病院」に行く機会がありました。そこでは「対話」をととても大切にしている、ティータイムやプログラムを用意して自然に会話ができるような仕組み、自分を振り返ることのできるスペースや時間がしっかりと設けられていました。そこで働くスタッフは、組織が掲げた崇高な目標に心から共感し、自分ができるところを探し、その目標を共に目指す仲間(相手)を理解して一緒に仕事をするにととても興味をもっている様子でした。

私は「まだ仕事ができないかもしれないスタッフに対して、どのようにマネジメントしているのか?」という質問をしたのですが、彼は呆れたように笑い「君はスタッフのことを心から信頼していないのか?その人といつも話していたら、仕事がどこまで終わって、どこにサポートが必要かわかりますよね?」との返答がありました。彼の答えから、相手に対する可能性への信頼と尊敬を心底感じ、かつ、対話のもつ圧倒的な可能性を心から信頼していることが、ほんの数秒で伝わってきた瞬間でもありました。同時に愚問だったと深く反省したのを覚えています。

今回、インタビューに行った企業や事業所は、スタッフの可能性を当たり前のように信頼し、その可能性を活かせるように「相手を理解しよう」、「働く環境を作っていこう」と試行錯誤をし続けている組織でした。どの方も口をそろえて、ここまでするには何年もかかったとおっしゃっていましたが、一人の人間として敬意を払い、皆で働けるように応援していくうちに、みんなが働きやすい環境をつくるのが当たり前であると考え「企業文化」も同時に形成、成熟させているように思いました。

そして、企業の環境を整えることはもちろんのこと、本人に対しても「責任を持って働くとはどういうことなのか?」ということを経験を通し、失敗をしながら学んでもらうという、本人にも力を高めてもらうことを重要視していたのも特徴的でした。

これらの特徴は、訪問した「ESBZ」と「ベルリンハイリゲンフェルト」に大いに共通したものがありません。障がいのあ

る人がディーセント・ワークを達成している組織は、ティール組織と共通したエッセンスがあることを実感しています。そして、そういった組織は、障がいのある人のみならず、障がいのない人にとっても働きやすい職場であることもわかりました。どうやら障がい者雇用には、法定雇用率の数字を達成すること以上の大きな成果や学びが隠れているようです。そう考えると、障がいのある人の働く環境を整えていくことが、障がいのない人にとっての「働き方改革」にも繋がってきます。本書にあるディーセント・ワークに向かうための様々なポイントは、はたらく(役割をもつ)すべての人がディーセント・ワークへ向かうためのヒントがたくさん散りばめられているのではないかと考えました。本書が、障がいのある人のみならず、はたらくすべての人にとって、ディーセント・ワークを目指す何らかのヒントになればこれ以上の喜びはありません。

末筆になりますが、独立行政法人福祉医療機構様より助成金をいただき、本事業を実施することができました。また、インタビュー調査にご協力くださった企業、事業所、ご家族の皆さま、研修の参加とアンケート調査等にご協力くださった皆さまに心から感謝申し上げます。そして、本事業のテーマについて、豊富な知見とアドバイスをくださった委員会の委員の皆さま、最後まで良い冊子をつくらうと尽力してくださったデザイナーの岩田さまにも深くお礼申し上げます。ありがとうございました。

出典：フレデリック・ラルー(2018)『ティール組織』英治出版



【プロフィール】

香川県高松市出身。博士(社会福祉学)。社会福祉士。2016年東洋大学大学院福祉社会デザイン研究科博士後期課程修了。研究のテーマは、障がい者の就労、QWL(Quality of Working Life)、ディーセント・ワーク、社会課題とCSV。2013年にNPO法人ディーセントワーク・ラボを設立し、福祉事業所がつくる小物ブランドequalto(イクォルト)事業を実施。2017年より企業を対象とした障がい者雇用に関するコンサル、社会課題とCSVに関するコンサルをスタートした。その他、研修や講演など幅広く活動を行っている。著書に『障害者への就労支援のあり方についての研究』(風間書房)などがある。

「障がい者就労・雇用を導くリーダー研修事業」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)

上前忠司(株式会社日本障害者雇用総合研究所 代表取締役)

岡井敏(株式会社ゼネラルパートナーズ 取締役副社長)

片山優美子(長野大学社会福祉学部 准教授)

菊地 和則(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)

北村尚弘(一般社団法人働くしあわせプロジェクト 理事)

中島隆信(慶應義塾大学 商学部 教授)

平澤透(社会福祉法人大阪手をつなぐ育成会 支援センターさくら「スワンカフェ&ベーカリー大東店(就労継続支援 A 型)」店長)

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)

【事務局】

本木美穂(NPO 法人ディーセントワーク・ラボ)

平成 30 年度独立行政法人福祉医療機構 社会福祉振興助成事業

障がい者就労・雇用を導くリーダー研修事業 報告書

『ディーセント・ワークを目指した職場と組織をつくる - ポジティブな障がい者雇用にみるティール組織 -』

発行：NPO 法人ディーセントワーク・ラボ

2019 年 3 月

装丁、デザイン：岩田直樹(アトリエ・カプリス)