

口頭発表 第1部

富士ソフト企画（富士ソフト特例子会社）における 合理的配慮・業務拡大・雇用継続・職場定着の取り組み

○遠田 千穂（富士ソフト企画株式会社 企画開発部 部長）

○槻田 理（富士ソフト企画株式会社 教育事業グループ 課長代理）

1 業務拡大・雇用継続の取り組み -JOB サポート窓口-

平成 28 年の 5 月より弊社では、JOB サポート窓口という相談窓口を設置した。ここでは社員が仕事やプライベートのことなどについて、自由に相談できる仕組みとなっている。まずは設置の経緯について説明する。

(1) JOB サポート窓口設置以前（カウンセラーが対応）

この JOB サポート窓口を設置する以前に、専属のカウンセラーを雇用して社員のケアにあたってきた。しかし運用する中で以下のような問題が生じ、制度を廃止した。

まず 1 つ目の問題点として、カウンセラーが高負荷になったことである。特に障がいのある 1 部の社員は何かあるとすぐカウンセラーに相談することになった。勤務時間内にとどまらず、カウンセラーの携帯電話に昼夜問わず連絡を入れることが常態化した。これは社員がカウンセラーに依存している状態といえよう。これによりカウンセラーの心身に大きな負担となった。

2 つ目は、守秘義務の問題がある。相談した社員とカウンセラーの相談内容は守秘扱いとなっている。そのため問題が上司・経営側に伝わるのが少なく、問題が混濁化した事例もあった。

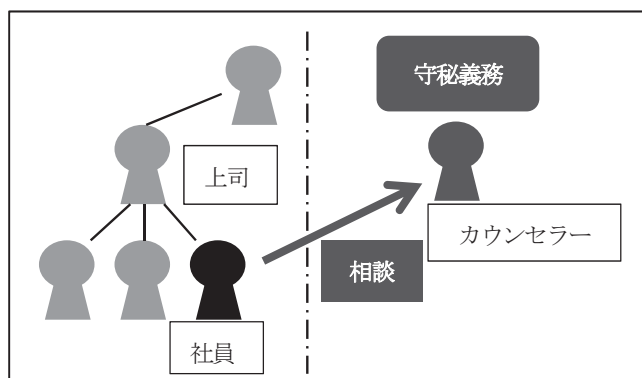


図 1 カウンセラーが社員の相談に対応

(2) JOB サポート窓口設置以前（上司が対応）

次に社員への相談対応を、カウンセラーから現場の上長へと移した。組織で社員の問題を解決していくことが望ましいと考えたため、社員（部下）の悩み、困りごとを上司が聞くようにした。弊社は障がいを持った社員が多い。上司がそうした社員からの相談をしっかり受け止めることができるよう、各障がいへの理解について会社全体が取り組む課題とした。そして障がいへの理解を促す教養動画の視聴を社員に義務付け、レポートをあげる仕組みにした（教養

講座）。

しかし問題点として、相談内容によっては上司に相談しづらいものも少なからずあった。社員にとってもっと相談しやすい窓口の設置が求められるようになった。

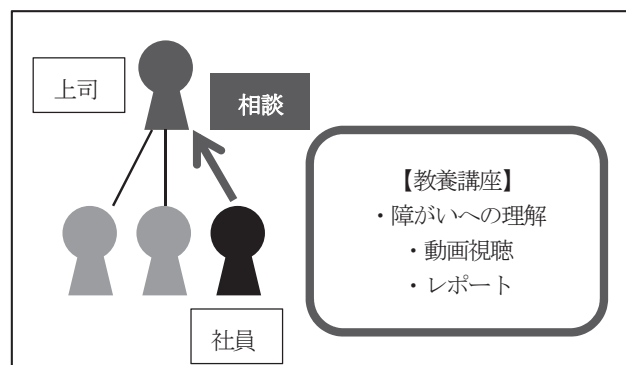


図 2 上司が社員の相談に対応

(3) JOB サポート窓口を設置（平成 28 年 5 月～）

このような経緯もあり、平成 28 年 5 月より JOB サポート窓口を設置し、運用をしている。JOB サポート窓口のメンバーは、社内より 5 名程度が選任された。本業を別に持つ兼任という形をとった。またメンバーはチーム長、社員代表などを経験した社員があたっている。

相談内容は仕事・プライベートを問わない。相談対応は 5 名の中から 1 名ないし 2 名が担当となる。しかし相談担当割り振りにおいて、JOB サポート窓口メンバーが、相談者の直属の上司にあたる場合はその担当から外れることになる。守秘義務はあるが、経営陣への最低限のレポートを提出する仕組みにしている。社員の問題において、会社ぐるみで解決が必要な場合に迅速に動けるようにするためである。

JOB サポート窓口の利用の手順としては以下ようになる。まず相談者は JOB サポート窓口へメールを出す。その際に可能ならば相談の概要も記してもらい相談対応のスケジュールを立てる。その際には相談者の上司と連絡をとり調整することになるが、相談内容についてはその上司には伝えなくて良いことになっている。その後相談対応を行う。面談を行う場合が多いが、軽微な問題であれば、メールで済ませることもある。相談対応は複数回にわたることもある。

平成 28 年 5 月に窓口を設置して、6 月末現在 10 数件の相談があった。

2 合理的配慮・職場定着の取り組み

平成 28 年 11 月 11 日現在、精神疾患に罹患される方は 500 万人を超える。メンタルダウン時代と言われる程、心の病、あるいは、その予調に苦しむ方々は増えている。障がいとは他人事ではない。いつ何時、事故で障がいを負うか、ストレスで心を病むか、万人が障がい者となる可能性を秘めているのが現代である。

障がい者手帳を取得した方々は、障がい疾患においては先輩である。その経験を活かすか否かが、企業の腕の見せ所である。障がいを負ったことを後悔させず、むしろ強味として業務に活かすこと、また、障がい疾患罹患経験を活かす業務を創出することで、障がい者雇用は拍車がかかる。

当社は障がい者が就労移行支援事業所に取り組み、委託訓練や、リワークを企画し、申請し、実行する。

また、親会社のビルに常駐し、今まで派遣会社が行っていた仕事を障がい者の方々が行っているが、現場の管理職も障がいを持った方々で構成されている。障がい者の目線で障がい者を雇用管理したほうが、お互いの障がいの軽減につながる。いつまでも他社からの指示でしか動かない障がい者にしてはならない。ある程度仕事を覚えたら、部下を育成する権限を与える、企業は本人の力を信じ、自分で考え自分で動ける自発性を育むことが CSR につながる。

企業は様々な人の集合体（ダイバーシティ）である。他者の障がいを受け入れること、思い通りにならなくても決してあきらめない忍耐力を鍛えることも、企業ならではの。人+物事が思い通りに動かないことで、精神的不調に陥る社員も少なくない。世の中には思い通りにならない、むしろ、厳しいところだと認識しておいた方が、新入社員が定着するポイントとなる。

【業務遂行の心掛け（合理的配慮の一部）】

① 自ら楽しむ

予備自衛官の訓練もそうだが、いやいややっていると怪我をする。仕事も自ら楽しむことで、嫌いな仕事も好きになる。

② 自ら指揮下に入る

命令されて動くようでは、柔軟性がない。自発的に動く習慣こそが、障がいを軽減する。

③ 掃除、洗濯、靴磨き、アイロン掛けに集中する

無心でやっていると、嫌なことを忘れ、集中力が高まる。無心に今やるべきことをやる。規則正しい生活は精神衛生上、良いことである。自分と自分の生活を磨くことは心を磨くことにつながる。

④ 過去にこだわらない

過去の雪だるまを背負わない。溶かしていく。

⑤ 人をコントロールしない

生活環境の違う人間が集まっているので、人は思い通り

に理想通りには、動かない。価値観の異なる人材が沢山集まり、利益を上げ、税金を納めるのが企業である。ペットなら粗相も許せるのに、人間はだめなのか？ 自分に厳しく他人に優しく。他人ではなく自分をコントロール（自律）しよう。



職場定着の心掛け

① 規則正しい生活の励行

② 働く、会社に来る習慣をつける

③ 身だしなみを整える

以上3点の励行は、確実に職場定着に直結する。また、必ず、毎日会議を開き、ミッションを共有すること。主体性、自立性を伴って、職務に当たる姿勢を育むことが大切である。



健全者は障がい者を管理、監視するのではなく、のびのびと仕事をさせて、そっと後ろから援護、バックアップするという姿勢に徹すれば、自ら考え、動く当事者の管理職の育成にもつながる。

また、ダイバーシティの概念は「人は思い通りに動かない」現実を受け入れることにもつながる。人をコントロールするのではなく、まずは自分自身をコントロールすることにより自律心が養われる。

「過去にこだわらない」ことも大切であり、いつまでも後悔の念に苛まれるのではなく、今やること、明日やる予定を見つめていくことこそ、障がいの軽減につながる。決して、病気になったことを後悔させるのではなく、むしろ強味として、生き活きとした社会生活を送れる礎を築く、これこそが、障がい者の職場定着につながる。

【連絡先】

遠田 千穂（富士ソフト企画株式会社）

Tel:0467-47-5944

e-mail: todachi@fsk-inc. co. jp

外部支援機関との連携による職場定着について

- 大森 千恵 (株式会社 エルアイ武田 業務部長)
- 守谷 由美子 (株式会社 エルアイ武田 湘南グループリーダー)
- 沼野井 良子 (障がい者就業・生活支援センター サンシティ)
- 尾崎 祐子 (神奈川県立平塚養護学校)

1 はじめに

(1) 会社概要

株式会社 エルアイ武田は平成7年6月に武田薬品(以下「親会社」という。)の特例子会社として医薬品業界では初めて設立した会社である。段差・階段の多い親会社の旧本社ビルの中で操業を開始したため、聴覚障害者と知的障害者中心の会社となった。当時、知的障害者はまだ義務化はされていなかったが、現在の精神障害者と同様で将来的に義務化されることが決まっていたため、先駆けて雇用したという経緯がある。

設立当初は全従業員34名、内障害者23名(聴覚17名、知的4名、その他2名)だったが、設立21年目を迎えた平成28年6月現在では、全従業員97名、内障害者78名(聴覚28名、知的39名、肢体5名、内部1名、精神5名)となった。

(株) エルアイ武田 業務機構表

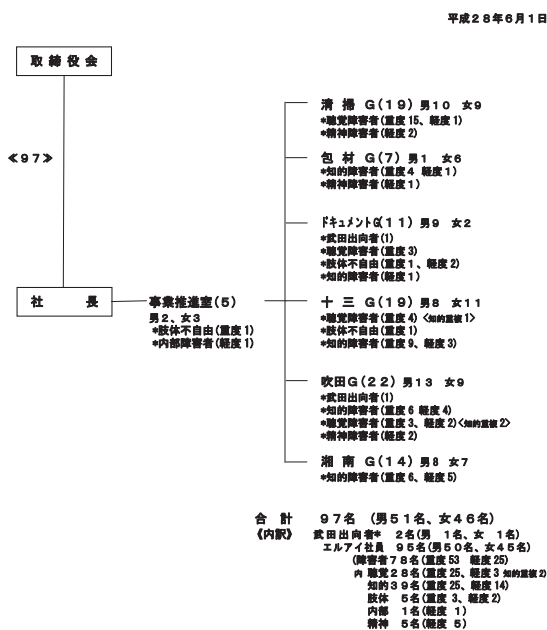


図1 機構表及び人員配置

(2) 湘南グループ立ち上げの経緯と課題

平成23年親会社の研究所が大阪市淀川区から神奈川県藤沢市に移転することになり、移転前受託していた洗濯業務を引き続き受託するために湘南グループを立ち上げるようになった。当初障害者4名であった職場が平成25年に外回り清掃、平成26年には屋内清掃と業務の幅を広げると共に、

人員も現在は11名にまで増加した。立ち上げ当初には大阪在籍の障害のある先輩社員を派遣し、業務のリズムを作ったり、清掃業務を始めた時には同じく大阪からビルクリーニング技能士の資格を持った社員を派遣し指導にあたった。

今日では大阪同様仕事の効率も上がってはきたが、メンバーの中には生活のリズムを崩し、仕事に集中できなかったり、また自分自身の障害認知をしないまま就職し、リーダーの注意を素直に受け入れられない状況が表れるようになった。

2 今回の事例

(1) Aさんの事例

ア 背景

平成25年入社、知的障害、女性 当時18歳、兄弟と同居、養護学校卒。入社後、あまり表面で出ることもなく、淡々と仕事をこなしていた。仕事のミスも自分から積極的に報告することもなく、どちらかといえば他のメンバーの陰に隠れて目立たないようにしていた。

3年目に入り、異性との事で仕事に集中出来ずリーダーより注意を受けることが多くなり、支援者・養護学校教諭・兄らと話し合いを続け、生活改善に取り組んでいたが、なかなか改善せず、そんな矢先、身だしなみの問題も目立つようになり、注意を受けるようになった。話をすると仕事に集中するよう頑張ると答えるが、また同じことの繰り返しで再三リーダーから注意をされ、会社を辞めると言って荷物を纏めて帰ってしまった。

イ 対応

支援者に連絡、Aさんとの面談を依頼。「とりあえずお休みを」という旨の連絡があり、このままでは退職をせざるを得ない状況であると伝えた。Aさんは仕事を辞めてしまった同級生を尋ね、相談をすることで本人なりに猛反省し、翌日は養護学校でも面談をし、復職希望を訴える。翌々日会社へ支援者同行で出社するとの連絡が入ったが、自ら退職すると帰ってしまった以上、口先だけの反省では同じ事を繰り返す可能性があると考え、Aさんがどうしたいのか考える時間を与えるために会社をしばらく休職させるというのを提案した。ただ、在宅では生活のリズムが狂ってしまうため、会社で働いているのと近い形で訓練できるところを探して欲しい旨、支援者に依頼。また生活面の問題により注意を受ける事が多く、仕事に集中できてい

ないことが根本にあるので、生活改善のためにご家族と話し合った上で、グループホームへの入居の検討をお願いした。

休職一ヶ月目に会社から訓練先で働いているAさんの様子を見学、面談を実施したところ、『エルアイに戻りたい』との意思表示があったが、一度辞めると言って帰ってしまった以上、その本気度を見せてもらうため、休職を延長した。休職中の訓練の様子を支援者から聴取した上で、再度会社から訓練先を訪問、Aさんの様子を確認し面談、職場復帰となり、同時期にグループホームへ入居した。

今回の休職に至った原因を探り改善策をAさんを含め関係者にて検討し同じ認識をもつ必要があるため、職場復帰後、支援学校及び支援者主導で一同に会してケース会議を開催。

まず、Aさんの意向を確認したところ、将来、自立して結婚したいとのこと。Aさんがその目標を達成するために、今は何をしないといけないかを話し合い、ケース会議に集まっている人たちはバックアップしてくれる人たちであるということを確認してもらった。

ウ 対応後

ケース会議で自分の気持ちを尊重してもらえたことと、グループホームへの入居により、生活のリズムが整い、仕事に対する気持ちに変化が見られると同時に、仕事を任せても積極的に報告・連絡・相談が出来るようになり、責任感が芽生えてきている。

(2) Bさんの事例

ア 背景

平成23年入社、知的障害、男性、当時29才、大学中退、就労移行事業所出身。

基本的な能力は高く見えており、当初仕事は無難にこなしてはいたが、慣れるにつれ、注意を受けることが増え、リーダーとのコミュニケーションにズレが生じてきた。Bさんは解っているつもり、リーダーも伝わったと思っていると、仕事の漏れやミスが多々あり、何度注意をしても同じミスを繰り返すという状況が続いた。そんな中Bさんが感情的になり、会社を辞めると言ってしまったため、支援者と連絡をとり面談を実施していただく。結果、反省をして謝罪をしたため、継続勤務となったが、状況は変わらず。

イ 対応

採用時から知的障害者という認識で対応していたが、指示が通らなかつたり、人との関係が困難な様子を見て、知的というよりは発達障害ではないかと支援者に相談。支援者も手帳を取った経緯が不明ということで、ご家族のご了承を得て発達検査を実施していただいた。その結果を検査機関からBさん及び会社へもフィードバック(Bさん許可後)していただいた。リーダーはそれを踏まえてスケジュールを明確にし、短く指示を出すようにしたが、Bさ

んの障害認知が低く、問題がなくなる状態が続き、リーダーに注意を受け、やる気がない、みんなに迷惑をかけるので辞めたいとの発言があった。そこで支援者と相談、Bさんの希望もあり、休職して出身事業所にて再訓練をしていただき、考える時間を与えた後、会社からBさんの様子を見学・面談を実施した結果、会社に戻りたいが不安があるとの事。会社からは発達障害に特化した職業センターの職業準備支援プログラム、週4日6週間コースの受講を提案、Bさんも了解し訓練を通して社会性を学んでいただいた。

ウ 対応後

訓練終了後、支援者と共にBさんが来社、自身が作成したナビゲーションブックを基に苦手なことや要望を説明、翌日より復帰。

復帰後も空回りしたり、休職中に変更になったルールを確認せず、ミスになることが多々あったが、確認の重要性を実感することで、ミスをして以前より冷静に注意を聞き、ミスを認められるようになった。

3 まとめ

障害者雇用を進めていく上で、定着支援が不可欠であることは言うまでもない。障害者を雇用する以上、社内で出来る限り対応していきたいと考えるが、企業として存続していくためには、健常・障害を問わず社員の能力を伸ばし戦力化し、業務を円滑に進める必要がある。特に障害のある社員には障害に特化した対応が必要となる。だが、われわれは福祉や医療の専門家ではないし、専門家にはなれない。障害特性により、業務上のトラブルが発生した場合には社内で解決の方法を探るが、それでもトラブルが解決しない場合、あるいは生活面が深く影響している場合、支援者と情報共有をし、お互い協力しながら問題解決を図るべきだと考える。だが、その中心に障害のある当事者がいるべきで、『働きたい』『働き続けたい』という当事者の思いを受けて、われわれ企業と支援者がそれぞれの役割を果たしながら定着支援をすることが必要である。

ただし、その根底には企業としても簡単に退職させるのではなく、専門家の力を借りてでも障害のある人を戦力として行こうという考えが不可欠であると考える。

結論としては、トラブルが発生した場合、当事者が閉塞感に苛まれないよう、どこに相談をかけても良いような当事者を取り巻く環境を作り、横の連携をしっかりと図っていきながら、企業として必要な役割を果たしていきたいと考えている。



図2 当事者を取り巻く環境

本業の戦力になる業務拡大の取り組みについて

深水 清志（ビーアシスト株式会社 人財開発部長）

1 会社概要

ビーアシスト株式会社（以下「ビーアシスト」という。）は、「障害者雇用促進法の理念のもと、働く意思を持ち働くことのできる障がい者が、自立して安定して働くことのできる環境の創造」を目的にブックオフコーポレーション株式会社の子会社として2010年に設立され、同年に特例子会社として認定された。関東圏に事業所を5拠点設置し、2016年6月1日現在で105名のパートナースタッフ（ブックオフグループにおける障がい者スタッフの呼称）が在籍している。親会社や他のグループ会社も含めると総数154名（表1・2）のパートナースタッフが在籍している。

表1 就労人数（2016年6月1日現在）

就労場所	男	女	計
ビーアシスト	74名	31名	105名
BOOKOFF店舗	29名	3名	32名
ブックオフオンライン	6名	2名	8名
ブックオフ本社	7名	2名	9名
グループ計	116名	38名	154名

表2 障がい区分（2016年6月1日現在）

区分	人数	うち重度
身体障がい	5名	3名
知的障がい	139名	10名
精神障がい	10名	—
合計	154名	13名

※2016年6月1日時点のグループ全体の雇用率は3.14%

2 パートナースタッフの業務について

ビーアシスト及びブックオフグループではパートナースタッフが多岐に渡る業務に従事している。今回はその一部を紹介させていただきたい。

(1) 店舗支援業務（ビーアシスト）

①本やCDの加工（商品化作業）

お客様から買取った本やCDを洗剤液で拭いたり、傷を落とすなどのリフレッシュ加工を行う。その後、商品値札を発行し貼り付け、ジャンルごとの箱詰めを行い、店舗へ納品する。店舗スタッフによるダブルチェックは無く、そのまま売場に陳列される。店舗スタッフは売場作りや接客により多くの時間を使うことができ、分業による店舗の効率化が図られている。

②ホビー商品化

低価格で販売するホビー商品（おもちゃ類）も店舗で扱う量が膨大なため、ビーアシストが請け負っている。ホ

ビー商品を袋詰めし、値段を付ける作業を主に行う。ルーチン業務に強い方だけでなく、人気アイテムの識別や組み立て式のおもちゃの対応など「こだわり」や「好きな物への集中」を持つ方の特性が活かされるケースも多い。

③アパレル商品化

メンズ・レディース・子供服の値札付けを行い、ハンガー掛けの後、サイズ・形状・ブランドなどを分ける作業を行う。一部の事業所では売場への陳列まで請け負う。チームで作業を行うので、苦手な工程（アルファベットが苦手なのでブランドの識別ができない等）があれば、他のメンバーがカバーし、その分、他の得意な工程で頑張るしくみを作っている。

④新規業務の開発

パートナースタッフの業務の実績が評価され、店舗側から新しい業務の依頼が増えつつある。

「ヤフオク！」（ネットオークション）への出品作業もそのひとつ。本やソフト類、ホビー商品の写真を撮り、出品登録を行う。ミスが発生しない正確さと商品に対する知識が必要になるため、適性を考えた人員配置が必要になるが、個人で完結する業務であることから、発達障がい・精神障がいの方のやり場につながる可能性も高いと考えている。

また、落札された商品の発送業務も付随して発生し、こちらもパートナースタッフが担当している。

(2) BOOKOFF店舗業務（親会社）

- ・店舗での主な業務である買取・加工・補充・販売の4つのうち、加工（商品化作業）と補充（陳列作業）を主に担当している。熟練度や適性により、買取や販売（レジ対応）を担当しているパートナースタッフも多くいる。
- ・売場での作業もあるため、お客様対応もおこない、わからなければ他のスタッフに速やかに取り次ぐ。（接客が苦手なパートナースタッフに対しては、バックヤードでの業務を行うなどの配慮も行う）
- ・一部のパートナースタッフは新人の健常者スタッフに対し、業務のトレーニングを行うケースもある。
- ・部門担当を任されるパートナースタッフもおり、任された部門の商品の棚作りや管理を行う。
- ・店舗在籍のパートナースタッフは健常者スタッフと同じ環境で業務を行うため、ナチュラルサポートのバックアップとしてビーアシストの定着支援担当マネージャーが、巡回や面談、支援機関とのパイプ作りなどをおこなっている。

(3) グループの各所で活躍（その他子会社など）

- ・ブックオフオンライン(株)でのピッキングや発送業務、本社での事務補助、IT部門でのPC入力業務などパートナースタッフの業務の種類は多岐に渡っている。

3 業務に対する考え方

ビーアシスト及びブックオフグループでの業務について紹介させていただいた。これらの業務の特徴として「ブックオフグループの本業・収益に直結している」事があげられる。「障がい者だからこれぐらいの仕事で良いだろう」ではなく、あくまでもグループの一員として生産性向上に貢献したいと考え、業務を切り出している。

ポイントとして下記の3点を業務に反映している。

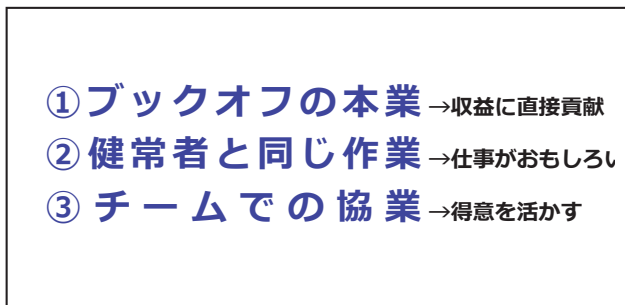


図1 パートナースタッフの業務についての考え方

もちろん、全て健常者と同じ作業ができるわけではない。しかし、お客様・店舗が必要としている業務について、「まずはやってみる」という考えで取り組んでいる。

自分たちの仕事の結果が、お客様や店舗の人に喜んでもらえるという実感は、仕事に対する強いモチベーションを生み、①専門性を高める、②新しい仕事にチャレンジする、③今より質や量を高めるなど、それぞれのできる範囲で業務に貢献しようという意識があらわれてくると感じている。

また、本業への貢献により、社内でのサポーター的存在の社員も増え、パートナースタッフ達への理解も進みだした。これは新しい業務に関する提案や依頼に繋がり、パートナースタッフのやり場が増えはじめている。

ブックオフグループの障がい者雇用は「法定雇用率達成のため」から「戦力としての貢献」のステージに入りつつあると考える。

4 目指しているのはパートナースタッフの自立

本業の仕事を任されることで、パートナースタッフのモチベーションに繋がることについて述べたが、これは同時に業務に対する責任も生まれ、①しっかり出勤する、②任された仕事をやり通す、③商品のクオリティを維持するなどを意識するようになり、社会人としての成長にも繋がっ

ている。

弊社社長の永谷は「ビーアシストで働いたパートナースタッフにはどこに行っても通用する人財になってもらいたい」とパートナースタッフ達に語っている。「ビーアシストの仕事ができるようになる」がゴールではなく、社会人として自立・成長できる事を目標に日々の業務に取り組んでももらいたいと考えている。

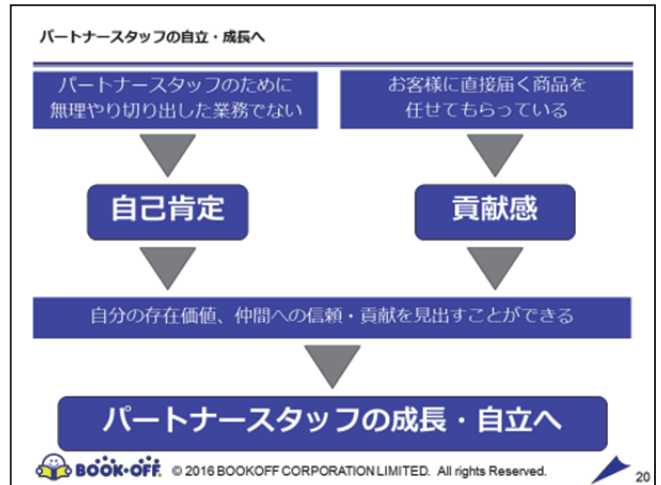


図2 パートナースタッフの自立・成長へ

パートナースタッフの更なる可能性の追求とやり場の創造を目指し、ビーアシストとブックオフグループは障がい者雇用に取り組んで参ります。

【連絡先】

深水 清志
ビーアシスト株式会社 人財開発部
e-mail : kiyoshi.fukamizu@boc.bookoff.co.jp
HP: <http://www.bog-assist.co.jp>

障がい者雇用における「当たり前」は、本当に当たり前なのか

○梶野 耕平（第一生命チャレンジド株式会社 職場定着推進室 課長）

齊藤 朋実（第一生命チャレンジド株式会社 職場定着推進室）

1 はじめに

第一生命チャレンジド株式会社（以下「DLC」という。）は今年で設立から10年を迎えた。10年の歩みの中で、DLCは「障がいがある職員ができる仕事をする会社」から「障がいに関係なくプロとして質の高いサービスを提供する会社」へと変化してきた。現在は、職員一人ひとりの「成長を」キーワードに、障がいのある職員も上の職位で活躍する体制ができつつある。この10年の運営で、当初、障がい者雇用のために必要だと考えてきたことが、必ずしもそうではないのではないかという気づきがあった。本論では、その経験をもとに、これまでのDLCの歩みの中で何が変わってきたのかについて整理していきたい。

2 いわゆる“就労準備性”は必要か

近年は職業訓練に重点を置く特別支援学校が増え、新卒者でありながら高い職業スキルを有する人が多くなった。一方で、入社後3～4年で、前触れもなく突然退職を申し出るといった事例や、仕事のミスや上司から注意を受けたりといったような、本来、休むほどではないことで仕事を休むというといった事例が増えてきた。これらの事例は、普段から同僚との交流が少なく、困った時に、周りの人に頼ることができないという点が共通していた。

困ったことがあった時に、周囲に相談する、困っていることを周囲に伝えることは、就労を継続していく上で大切なことであり、それができないと困難に直面した時に、逃げるといった選択をするようになってしまい、結果として就労の継続ができなくなる。DLCでは、長く就労するためには、自分の意見を伝えること、誰かと協力して一つのことを成し遂げる経験をするのが、非常に重要だと考えるようになった。周囲と関係していくことは、学生時代であれば、学校などの行事や友達付き合いの経験の中で、会社では、同僚と力を合わせて業務を遂行することで培われていく。

次に、就労準備性でよく語られる「障がいの受容」について考えたい。会社設立当初、DLCは、精神障がいのある方は、服薬管理ができており、妄想や幻聴といった症状を、本人が受け入れられている状態の人でなければ働くことは難しいと考え、採用にあたってはその点を重視していた。しかし、以下に紹介するAさんのような人達との出会いで、障がいの受容は必ずしも絶対条件ではないと考えるようになった。

Aさんは被害妄想があり、入社当初は妄想と現実の区別がつかず上司に「仕事をしている時に他の人が自分の悪口を言う。何とかして欲しい」「担当している業務を免除して欲しい」と訴えることが頻繁にあったが、現在は「自分としては悪口を言われていると思うが、それは病気のせいかもしれない」と話しており、業務に臨むことができるようになった。Aさんは今年で入社から7年が経っているが、Aさんが就労を継続できているのは「働きたい」という強い気持ちがあったからである。Aさんは、働いていくためには、自分の認識を変えていかなければならないということに気づいた。大切なのは、働きたいという気持ちが、最初にあって、そのために何が必要かと、本人が考え意識が変わっていくことである。それがあればAさんのように、障がいの受容が十分でなくても働き続けることは可能である。

困難を乗り越える力の習得や障がいの受容は、主体的な経験によってのみ得られるもので、周囲の人が直接そこに働きかけることはできない。そのため、本人のできないことに注目し、それを指摘して指導するのではなく、どうすればこの人が高いモチベーションで仕事に臨むことができるか考え、仕事を通して様々な経験をする「機会」を提供することが大切だと考えている。

3 重要なことは「障がい」を理解することなのか

会社設立当初、障がいに対する理解を深めるため上司であるリーダーを対象に「精神障がいとは？」「発達障がいとは？」という内容の研修を行ってきた。リーダーの強い要望もあり、障がいに対する理解を深めるため実施していたが、障がいの知識から職員と接することで、リーダーの中には、何か特別なことをしなければならぬと考えて日頃の対応に悩む人が出てきた。また、こうした研修を行ううちに、逆に障がいをベースに相手を見失ってしまうことで「この人は統合失調症だからこうかわればいい」というように、病気や障がいの型に相手をはめて理解しようとし、相手の人格に焦点をあてて接することができない人が増えるのではないかという懸念もでてきた。実際にDLCでは、精神障がいの方は理解力が高く、経理などの仕事にも向くだろうと考え、採用を行ったが、そこでの業務がうまくいかなかったことや、知的障がいの人だから長時間同じ仕事でも集中できるだろうと考え、種類の業務に特化させたところ、飽きてしまい精度が上がらなかったという経験を

してきた。障がいを理解するといっても、同じ障がい種別や病名であっても、かなり個人差があるのが実態であるため、現在、DLCでは、敢えて「障がい」を理解するための研修は行っておらず、コーチングやリーダー論といった研修を行っている。

病気や障がいは、その人を構成する要素のごく一部でしかなく、その人の性格や人柄を含めたもっと広い視野で相手を見るのが求められる。大切なことは、特別なことではなく、日常の会話や、一緒に働くことを通して相手との関係を築いていくことだと考えている。そうした思いからDLCでは、障がいのある職員の障がいの種別や程度を情報として事前に現場に連携することはしていない。事前に情報を連携しないことで、障がいのある職員は、必要な場合は自ら申し出ることが求められる。また、上司は本人に直接確認する必要が出てくる。このようにコミュニケーションをとることで、お互いに相手のことを理解するきっかけとなり、信頼関係を築く第一歩となる。また、そうすることで、障がいに関する機微情報が安易に連携されなくなる。障がいに関する機微情報を事前に連携することは、配慮をする上で必要だと言われがちだが、本当に必要かどうか慎重に検討する姿勢が求められると考えている。

4 職場のキーパーソンは上司なのか

長く働いていると誰でも必ず一度は困難に突き当たる。その時に一番頼りになるのは上司なのだろうか。部下にとって上司は頼れる存在である反面、評定者でもある。仕事や会社の不満、私生活のことなど上司には相談できない（したくない）ことがあるのは当たり前ではないだろうか。特定の上司との関係性が良くても、その上司が異動などいなくなる可能性があり、上司と部下の関係だけで困難を乗り切るのは難しい。そうしたことから職場で重要なのは上司との関係よりも同じ立場で働いている同僚との横の繋がりだと考えている。

Bさんは、入社当初、少人数でBさん以外は上の職位のひとしかいない部署で仕事をしていた。しばらくすると体調不良の訴えが多くなり、やがて療養休暇となった。復帰後は、本人の同意のもと部署の異動と、専門職でもある上司の定期面談、短時間勤務への移行などを行ったが、体調が持ち直すことがなく、再度休職となった。再び復職する際に、本人とも話し合い、Bさんが面談に向けて事前に不安な点を探してしまっていることや、体調がいかにか聞かれることで不安になることがあるため、専門職の上司の定期面談はやめて、社内で人数が最も多い部署に異動することにした。新しい部署では、Bさんが「ちょっと具合が悪い」と話すと、周囲の人から、「私もそういう時あるよ。気のせいよ。（笑）」とあまり深刻にされずに気軽に返答

されたことで、体調の良し悪しがそんなに深刻な問題ではないと考えられるようになり、早退せずに頑張れるように変わっていった。現在も病状が良くなったわけではないが、休んだり、早退することも減り働き続けている。

こうした経験を踏まえ、DLCでは、日常の業務にもチーム制を取り入れるなど、一日の仕事を一人で完結するのではなく、同僚と一緒に仕事や役割を持つような仕組みを取り入れるようになってきている。

ここで、家庭との連携についても触れておきたい。家庭との連携の方法は企業ごとに様々であるが、DLCは直接家庭と関わることは行っていない。かつて、会社でのことを家庭に連携した際、会社で起こしたミスについて家庭で再度怒られるといったことがあった。通常、会社での出来事を親が把握していて家で怒られるということはある得ない。こうした経験から、職員もひとりの社会人として働いているのだから、会社で起こったことについては会社の中で完結させようとするようになっていった。必要な場合は支援機関に間に入ってもらい家庭と情報を共有している。

5 結論

DLC10年の歩みの中で気づいたことは、「障がいがあっても能力が固定化されるのではなく、人は成長すること、成長は個人の力ではなく、人は人の中で成長すること」である。仕事を通じてのモチベーションの向上と行動の変化こそが、その人の成長だと考える。モチベーションの向上のためには、他の人からの刺激が欠かせない。そのため、いろいろな障がい、興味、能力、価値観がある人が職場で活躍している方が、自分の目標も見つけやすくなると考えている。そうしたことから、会社の人財は多様化している方が、多くの人がモチベーションを向上させやすくなるため、組織全体が活性化すると考えている。

会社に多様な人財がいることで、トラブルが増えるのではないかと、意思決定に時間がかかるのではないかとという質問を頂くことがあるが、そうしたことは当てはまらないと感じている。たとえば、多様な立場の人が何の制約もなく自由に発言をしたのでは話はまとまらないかもしれないが、自分たちの所属する組織の理念や目標、ビジョンを共有し、何のためにそれをしなくてはならないかということが明確になっていけば、全員が同じ方向を向いて、効率よく意思決定することは可能である。そのためにも何を目標にしているかということグループを確認していくことを、時間をかけて丁寧にやっていくことが必要である。