

テーマ別パネルディスカッションⅠ 「雇用継続 ～発達障害者に対する取組み～」

司会者：有澤 千枝 （神奈川県障害者職業センター 所長）
パネリスト：神谷 和友 氏（株式会社NTTデータいち ITサービス事業部 事業部長 / オフィス事業部 部長）
鈴木 慶太 氏（株式会社Kaizen 代表取締役）
成澤 岐代子 氏（株式会社良品計画 総務人事・J-SOX担当 人事課）

【有澤】司会の神奈川県障害者職業センターの有澤です。発達障害者の雇用の促進や就労支援のあり方が取り上げられ一定期間が経過しています。本日は、発達障害者を雇用する企業と雇用支援を行っているお立場の方々から、発達障害者の職場定着、雇用継続についてお話を伺います。

パネリストの方を紹介します。株式会社NTTデータいち神谷和友さん、株式会社Kaizen鈴木慶太さん、株式会社良品計画成澤岐代子さんです。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、発達障害の定義と雇用支援策について基本的な確認をしておきたいと思います。発表論文集440ページ「発達障害者の雇用継続・職場定着のために」をご覧ください。発達障害の定義ですが、発達障害者支援法は「自閉症、アスペルガー症候群その他の広汎性発達障害、学習障害、注意欠陥多動性障害、その他これに類する脳機能障害であって、その症状が通常低年齢において発現するもの」となっています。医学上、発達障害の範疇には知的障害も分類されていますが、発達障害者支援法では、既に様々な支援施策の対象となっている知的障害を除いて発達障害を定めています。ですから、本日はこれに則り、知的障害を伴わない発達障害者に絞って話をします。具体的には、知的障害のない広汎性発達障害、高機能自閉症、高機能アスペルガー症候群、学習障害、注意欠陥多動性障害、こうした方たちです。

全国の障害者職業センターでは、発達障害者の利用が大変多くなってきており、神奈川県障害者職業センターでも平成22年度は約200名の発達障害者が利用しました。これは診断を受けている人が200人ということで、未診断の方を含めるともっと多くなり、神奈川県センター利用者の3、4割を占めることとなります。教育歴や、発達障害と診断されるタイミング、手帳取得状況は皆様異なります。そうした利用者を大きく3つのカテゴリーに分類してみました。

1つ目のカテゴリーは幼少期より発達障害の傾向について、周囲も本人も気付いていて、小・中学校は普通教育でも高校からは特別支援教育を受け、既に発達障害と診断を受け、療育手帳か精神保健福祉手帳を所持している人です。この方々は障害者として就職することに違和感を持っていません。

2つ目のタイプは、普通教育を受けてきたが、何となく不全感がある、でも勉強はで



有澤 千枝

き大学も卒業して就職した。就職後は会社の人間関係や職務遂行上で課題が生じるようになり、不適応を起こし離職に至るタイプです。転職を一定期間繰り返し、発達障害の診断を受け精神保健福祉手帳を取得する方が多いようです。

3つ目のタイプは、2つ目のパターンのもう一つの状態像で、普通に大学を卒業し就職しいろいろ悩んで職場でうつ病を発症し休職してしまう方。でも、自分ではまだ発達障害のことが分からず、うつ病で具合が悪いと考えているけれど、背景には発達障害の存在があると考えられる方です。

次に、現行の支援施策の概要です。ここ数年、発達障害に係る施策の整備は様々な側面から進められており、発達障害者支援体制整備事業、発達障害者支援センター運営事業、発達障害者支援開発事業など発達障害の特性を踏まえて、本人や家族を支援する体制の構築とか、支援手法開発の取組みが進んでいます。また、ハローワークには就職支援ナビゲーターという専門職の方が配置され、来所する発達障害者に個別的に職業指導などの支援を実施するプログラムもあります。

それから雇用支援策ですがこちらも充実してきています。発達障害に特化した新しい施策が設けられていることに加え、発達障害者が療育手帳や精神保健福祉手帳を取得すると、従来の施策の対象者になるという実態があります。障害者手帳があれば雇用率のカウントになりますので、発達障害者は障害をオープンにして就職する場合に手帳を取得するケースが多いというのが実感です。

雇用開発助成金や、ステップアップ雇用奨励金などは労働局からお聞きするとまだ活用は十分でないとのことでしたが、中には、手帳を絶対取りたくない方もいらっしゃる。そういう方や企業の特性などに応じて、こういう奨励金や助成金も活用できるケースがたくさんあると思います。以上、支援施策の概要と発達障害者像を皆さんと共有したところで、ディスカッションを始めます。では、神谷さんお願いします。

【神谷】NTTデータだいちの神谷です。よろしくお願ひします。会社の業務紹介と発達障害者の就労状況を紹介します。会社の障害者雇用数ですが身体37人、知的25人、精神12人の障害者が働いています。従業員数はパート社員を含め143人です。発達障害者はソフトウェア検証、サーバー組立て・販売支援、名刺印刷、古紙再生、弁当販売、メール配送の業務を担当しています。就労場所は全国にあり、本社（豊洲）のほかに札幌から石垣島まで事業所があります。また、在宅勤務の方もいます。発達障害者が配属されているのは本社の豊洲と川口事業所です。

川口事業所では弁当箱の洗浄を行っています。弁当と給食を製造している企業から弁当箱を洗う行程を丸ごと受託しています。1日に3万食分のお弁当箱を洗っています。

続いて那須事業所ですが牧場の世話と畑で野菜を作っています。相手は生き物ですので、春夏秋冬、日曜日にも仕事がある事業所になっています。

豊洲本社では名刺を作成しています。グループ各社から注文を頂いた名刺の注文をもとに作業していますが、1文字の間違い、1点の染みも許されませんので、丁寧な仕事



神谷 和友 氏

が要求されています。業務量は月に200箱程度から1500箱程度まで、大きく変動します。また、古紙再生としてビル内で配布される機密書類を集めシュレッダーで処理します。1週間に1トン以上の量を扱っています。さらに、植木のレンタルですが、ビル内各所に配置してある観葉植物のメンテナンスを行っています。対象は約400鉢、これを2週間で1周するペースで回っています。

それから弁当の配達です。業者さんに弁当を作ってもらい、ビル内の配達と食後の弁当箱回収を行っています。交通事情で工場からの到着が遅れることがあり、12時に配達完了するため毎日時間と戦っています。

サーバー組立業務はラックの組立てのほか、返却製品のハードディスク破壊や部品の在庫管理、部品の調達事務支援を行っています。この業務は立ち上がってまだ1年たっていませんがリーダー1名、派遣社員1名のほかは、4名の発達障害者が担当しており、今では最も発達障害者が多いチームになっています。弊社で一番指導スキルの高い社内ジョブコーチがリーダーを務めています。

ソフトウェアの検証業務も行っています。ソースコード診断、ファンクションポイントの計測、ユニットテストアセスメントの3つを行っています。ソースコード診断とは、開発チームからソースコードを預かり、ツールや目視によって改善箇所の指摘を行います。ファンクションポイントの計測は設計書を預かって目視にてファンクションポイントを計測する作業です。ユニットテストアセスメントはテスト結果を預かって、解析ツールや目視によってテスト実施状況を確認して改善事項の指摘を行います。これらの業務は、IT系業務でもかなり珍しい業務で、高いITスキルが要求されるため、応募時点の本人保有スキルだけではなく、入社してからも技術力向上のための研修をみっちり行います。

【有澤】特例子会社だけに幅広い職務の設定がなされていると思います。もうお一人発達障害者雇用の立場から成澤さんお願いします。

【成澤】良品計画の成澤と申します。

会社の概要ですが、当社は「無印良品」の国内直営店が238店舗、それ以外の海外では中国、ヨーロッパに134店舗を構えています。無印良品を中心に専門店の運営や商品企画・開発を行っています。当社の障害者雇用への取り組みは2000年にスタートしました。2000年当時の障害者雇用率は0.41%で、社会的責任を果たすという義務感からスタートしました。この時点では本部と流通センター、それから武蔵野事務所で入力を中心にスタートしました。それから約10年が経ち、2009年、ハートフルプロジェクトというのが会長、社長の指導の下に新しく発足しました。障害者雇用についての取組みをさらに進め、義務感だけではなく、明確な目的を持って障害者雇用に取り組む新しいプロジェクトです。

現在、雇用率は2.21%で雇用者数は81名です。2000年当時はやはり身体障害者の雇用が中心でしたが、現在は81名のうち半数が精神障害者です。さらに、店舗での雇用



成澤 岐代子 氏

数がすでに51名で本部を上回っています。精神障害者の方は就職する力をお持ちですが、なかなか就職する場がなく、当社ではこの方たちの特性を生かして店舗で働くことができないかと考え採用を進めています。

職務内容ですが、武蔵野事務所では入力、経理業務をしています。本社池袋では、メール業務や事務補助をしています。専門的な生産管理や情報システムを行っていて、以前こうした現場で働いた経験をお持ちの方が働いています。店舗はいろいろ仕事がありますが、品出し、「おたたみ」、清掃等を行っています。人によってはレジのポイントまで入れられる方もいますし、それぞれ特性に応じて行っています。

2009年に発足したハートフルプロジェクトですが、雇用する場が従来の本部、から店舗に拡大しました。今まで、流通業や小売業は就業場所が限定されると考えていました。小売業はお客様商売ですので失礼があっては困るのですが、これでは本当に障害者のためになるのかと考え、2009年から店舗を中心に採用をしています。特に当社の場合バックヤードが狭く店頭に出る業務がほとんどです。その中でどうすれば障害者が楽しく生き生き働くことができるか考え、工夫をしています。

また、全国230店舗の中から、ハートフルモデル店舗を決めています。やはり障害者にとっても、お店で働くことはいろいろストレスを感じます。その中で店長や店舗の雰囲気がいちんとしている店舗をモデル店舗として選んで支援しています。

当社は同じ良品計画の仲間として働ける人、働く気持ちが強く、意欲のある人を求めています。当社には良品ビジョンという会社のビジョンがあり、働く仲間の永続的な幸せ、一人一人が自分の目標にチャレンジし達成する、この仕事に就いてよかったと感じることを目標にしています。それから企業風土の醸成で、みんなが仲間という形で信じて合い、助け合い、一緒に育つことが大事だと思っています。何より1日でも1年でも長く、定年まで働ける風土づくりを考えたいと思っています。

ハートフルプロジェクトでは配属先、モデル店舗を人事で選定します。それから配属先の上司や店長に説明し、店長と一緒に働くスタッフに説明をします。これがとても重要です。スタッフがきちんと理解しないと障害者が気持ちよく働くことはできません。そのため店長への説明は時間をかけて行います。また、たとえば店長の依頼で、朝礼や終礼時に人事が店舗に出向いてハートフルプロジェクトの説明をすることもあります。それから重要なポイントですが、ほとんどの方が支援機関の支援を受けています。支援者の方には配慮事項、プロフィール表の作成を依頼します。面接だけでその方のすべてを知ることは難しいですし、支援機関は障害者の詳細をご存じです。支援機関にプロフィール表を作っていただくと、会社は配慮点を理解できます。時にはジョブコーチを依頼します。勤務前に面談で勤務時間、休日を決めます。最初に勤務時間を決めるのですが、働いてみると想像以上に勤務時間が長く辛く感じる場合があります。ですから、日々の作業を確認しつつ、やはり状況に応じてその都度見直しを図り勤務時間を変えています。基本的にはまず職場に慣れ、仕事を覚え、だんだん1人でできる仕事が増えることを目指しています。

現在、当社は発達障害者を15名雇用していますが、特別、発達障害者を選んだわけではありません。当社の求める人材像に合致する働く意欲のある人、一緒に働く仲間になれる人を面接で選んだ結果、発達障害の方も含まれていたということです。発達障害

者の方は職務内容や作業方法を指導することで、十分力を発揮できます。特に顕著なのは真面目さです。集中力が高く、ルールを守ることがしっかりできます。勤怠も良好で遅刻、早退、欠勤がほとんどありません。当社のように学生のアルバイトが多いと、欠勤や無断欠勤があり、発達障害の方が真面目に働いている姿を見ると、他の社員も頑張ろうと感じます。アスペルガー、学習障害、ADHDと様々な方がいますが、作業や体調、コミュニケーション面でその特性に応じて、配慮をしています。

発達障害者のうち勤続10年の方がいてその方に昨年勤続表彰をしました。賞状と記念品の名前入りボールペンを差し上げたところ、本当に喜んでいただき、このままずっと長く勤められるといいねと、家族もお祝いをしてくれたそうです。

発達障害者を採用するメリットは、やはり先ほども話したように、すごく真面目で、他のスタッフの手本になることです。分かりやすく指導することは、障害者のためというより、店舗で働くスタッフ、店長、社員にとって、業務の基本に立ち返ることができます。お店全体の効率アップになり創意工夫もします。分かりやすく、理解してもらうためにどうしたらいいか、店舗側でも勉強しています。コミュニケーションを大切にすることも必要です。面談時間に重きを置いていますし、ヒューマンスキルの高いスタッフがどんどん育つのではないかと感じています。

実際に働いている発達障害者の方をご紹介します。この方は紳士用品担当です。洋服がとても好きなので今マネキンに洋服を着せています。それから、この方は女性ですが食品の品出しをしています。みなさん是非当社の店舗に立ち寄って下さい。

【有澤】ありがとうございました。発達障害者のセールスポイントを更に伸ばす形で雇用に取り組みされている話を伺うことができました。3人目のパネリストは鈴木さんです。鈴木さんはユニークなお取り組みをなされています。ではお願いします。

【鈴木】株式会社Kaie nの鈴木です。

当社は株式会社ですがノンプロフィットに近い会社です。今、東京の港区麻布十番で障害者委託訓練をハローワークから受託しているのと、横浜で「発達障害者就労支援事業」というモデル事業を厚労省から受託していて、私もほとんど横浜に詰めています。今8人のスタッフで発達障害者の強みや特性を生かした仕事に就いて活躍することを応援しようと取り組んでいます。

企業に障害者枠での人材紹介をしているのと、大学生や一般枠を目指す方、手帳のない方や診断の付いていない方も多いため、そうした方々を対象に内定塾をお金を頂いて行っています。また、社会的経験が不足したまま成長する方が多いので、来年から本格的に始動するのですが、十代向けの授業、学習塾と部活動を合わせたものを目指しています。企業向けのコンサルティングもしています。

発達障害は、医師がDSM-IV（精神障害の診断と統計の手引き第4版）や生活面から定義したもので、職場でどういう特性を持つかは医師もあまり詳しく分かりません。



鈴木 慶太 氏

当社は今まで350人ぐらいの方に会っていますので、その聞き取りや実際に訓練、修生が定着したあとの聞き取りから職場で次のようなミスが生じると思います。

まず「うそ」が分かりません。大丈夫だよとか、休んでもいいよと言うと、本当に休むことがあります。また、民主主義と資本主義を履き違えています。一人一人は平等ですが、仕事の場では当然上下関係があり、守らなければいけないこともあるのですが混同しているケースがあります。勉強力と仕事力を混同している場合があります。勉強ができることと仕事ができることはかなり違いますので、やはりコミュニケーション、動的なコミュニケーションと言っていますけれども、会話ベースのコミュニケーションがやはり弱いので、仕事力のところが欠落しがちであることを理解していないケースが多いと思います。真理と事実の違いを理解できないこともあります。人間が行うものは、一つの事象でもいろいろな事実を見ることができるとは思います。発達障害の人はやはり一つの真理を求めてしまうので、食い違おうとどうしても混乱します。そのずれが起きたときに、どこに責任を転嫁するかというと、他人に押し付ける方もいます。それだけずれが頻繁に生じるのです。重要なことですが言語に遅れがない場合、コミュニケーションが取れると思っている人が多いです。発信は自分のペースでしゃべるので上手です。ただし、受信が往々にして苦手です。理解することと実行できることの差も大きい場合が多いのです。

職場で眠気を生じるケースがあります。脳機能の違いで小脳とか自律神経系も違いますので、眠るまでが大変で朝も苦手というケースがあります。それから、職場で人と仲良くしようとしみます。友達ができたことがないとか、恋人がいたことがないという人がすごく多いですから、やはり職場では仲良くしないといけないと強迫観念にとらわれる人が多いと思います。職場は仕事をするところだとしっかり伝えた上で、人間関係を築くよう伝えます。

勉強が得意なケースは特にそうですが、一生懸命やればいつかはできると思っているみたいです。しかし、仕事というのは相手のペースでやるものですので、相手の欲しいもの相手の欲しいタイミングで提出しないとイケませんので、自分のペースでいつまでもすることはできませんと言っています。ただ、そんな弱い面ばかり強調してもイケません。弱みは強みの裏返しなので、強みを活かせる仕事や働き方を目指したほうが良いと言っています。勤怠と段取りは弱いと思いますので、これが目立たないところが良いと思います。ただ、先ほどの成澤さんの話にあったように、勤怠の強い人もいますので、全員に当てはまるわけではありません。

あと同時並行はいろいろな意味で弱いのですが、逆に言うと一つのことに對する集中力はあります。新しい環境に対する適応力は弱いのですが、これも1回はまると組織への帰属意識が強いとも言えます。組織に對し忠誠を誓うというか上司の指示をきちんと聞く面がありますので、それを上手に利用していただきたいと思います。聴覚はやはり弱く、視覚を使ったほうが良いと思います。自分なりのルールになってしまうのですが、その分、それが他者の論理とうまくかみ合えば、こだわりとか深みにいくと思います。判断や決断が弱いケースがあるのですが、慎重にミスをチェックする仕事を任せるのはいいかもしれません。ただし、ADHDの人は、若干傾向が違います。こうした強みや弱みを持っている人にどう働いてもらえばいいかということ、やはり後工程がよいと思

ます。例えば、この会場のようなホールを建てるときには、立地条件、集客力、ニーズ等を把握し、コンペを行い、仕様を決める仕事、設計や業者選考の仕事、施工、耐震強度のチェック、保守管理等の仕事があると思います。向いているのはやはり建築後のチェックや保守管理です。業界的に言うと静脈系の仕事です。マニュアルやルールが決まっている仕事に向いています。確認管理、保守点検、品質、こうした言葉が付く仕事はいいと思います。

従来の福祉型の人格を見据えて症状を理解するという臨床心理的なアプローチは混乱を招きます。支援者側がルールを決めてカチカチ進めていく。それこそ、NTTデータだいちさんで言うWBSみたいな、いつまでに誰が何をするかという作業がきちんと決まっている方が動きやすい。

また、人を理解するより業務を管理することをおすすめします。支援者は結果が出ている限り、いわゆる発達障害の方の「こだわり」にはこだわらないほうがいいと思います。あとは、ズケズケ指摘し、褒められたことがない人が多いので、きちんと褒めるというのが重要だと思います。昭和的な喝は意味不明と思われるので、御法度です。見捨てられる経験がすごく多いですから、見捨てないというメッセージを常に発するのがいいと思います。

職場定着に向けた取組みとしては、人と人とのつながりを皆求めています。発達障害の方もそうでない方もつながりを求めているけれども、その方法が分からないのです。ですから、場を作ることをしています。当社はフェイスブックよりもミクシィに近いのですが、独自のSNSを立ち上げ、オンラインで悩みや喜びを共有しています。あと、当然、リアルな会も必要ですので、先週末は忘年会をしました。オフ会や茶話会を月に数回開催しています。模範とかロールモデルの具体化も大切です。訓練の場に先輩を呼んで来ます。両者にメリットがあり一体感が生まれます。集団心理を使って定着につなげていくのです。職を得た自分のことをまだ職を得ていない人に表現することで、自分自身を律する面があります。帰属意識とかピアサポート願望、社会に対する貢献を望む人は多いですから、傷ついている分、より傷ついている人をサポートしたいという感情はあるので、それを利用します。大学生とか大卒の人、若干WEBサイトにアクセスできる、書き込みができるリテラシーがある方に、就業応援パックを提供しています。

【有澤】ありがとうございました。「ズケズケ指摘し、褒める」というのは参考になります。

今日は雇用管理、職場定着がテーマですので、企業のお立場のお二人に、これまで発達障害の方の雇用管理、雇用支援を行う中で特に困った経験を伺います。そしてその課題にどう取り組まれてきたかお話しを頂きたいと思います。

【神谷】2つ事例を紹介します。まずAさんですが平成21年10月にハローワーク経由で入社、支援者はいませんでした。独自に就職活動され、求人票を見て応募されました。大卒30代男性です。手帳は精神3級、手帳取得時の診断名はうつ病です。担当業務は社内の紙資料をスキャナーで電子化する業務です。10月に入社したのですが、半年後の22年3月末に退職しました。退職までの経緯ですが、Aさん所属のチームは男性社員と女性社員とAさんの3人。状況に応じて社内のジョブコーチが関与していました。男性社員がほかの業務とかけ持ちで忙しかったため女性社員がこのAさんに指示をしていました。そうしたところ1回目の爆発が起き、女性社員に向かって「あなたは何者ですか」と敵対

的態度を取るようになりました。入社後しばらくはチーム内で雑談もしていたのですが、この爆発以降はほとんど雑談もしなくなりました。我々もうつ以外の何かを感じるようになり、外部の支援者を紹介するなど、支援体制の確保を試みましたが、本人は支援者との関係構築を拒否しました。年が変わり何とか仕事をしていたのですが、たまたま通常の作業フローと別フローで臨時に作業することがありました。不慣れな作業環境、急なスケジュール変更のため、翌日ジョブコーチに不満をぶつけました。これが2回目の爆発です。2月下旬から体調不良で出社しない日が続きチームへの不信感から、負のループに入った気がします。出勤する日もあったのですが、不意に出勤する感じで、3月下旬に意思を確認したところ働くのは困難ですと自ら退職されました。

社内の対応ですが、何度か個人面談を実施しました。訴えたいことがなかなか表現されず真の思いを探るのに苦労しました。真の思いが判明しても、誤解と妄想に起因することばかりで、その旨を説明しても自己中心的な応答が続いて納得したかどうか怪しいと思っています。誤解の蓄積からメンバーを信用しておらず、不満を感じても自身でため込むばかりでした。この方は一人暮らしであるため、身近に相談する人がいませんし、支援機関とのつながりもありませんでした。支援機関を紹介したのですが、全く相手を信用せず破談となりました。

我々が学んだことですが、支援者の存在を入社の条件とすべきでした。医師や家族と連携するためにも支援者は必須です。発達障害や統合失調症の可能性を感じたのは、大分あとでした。チーム内の対応方法を確認し念を押すべきだったと思います。そうすれば、2回目の爆発は防げたかもしれません。うつ病の向こうに何かあるのか、あらかじめ勉強しておくべきでした。現在はこの経験から大分知識はつきましたが、このときはそこまで思いが巡りませんでした。この方に支援者がいれば、何かヒントがあったかのではと思います。

次はBさんの例です。この方は今年3月にハローワーク経由で入社しました。支援者がいて、専門学校卒業30代の男性。手帳は精神3級。応募時点では統合失調症ということでした。所属はソフトウェア検証チームです。ファンクションポイント計測の技術研修をずっと行っていました。このチームはファンクションポイントの計測をやるために設計書を読み込んで機能を把握し、不明点があれば質問し、機能を数値化するという作業を繰り返します。

採用面接を通じて、何となく発達障害の雰囲気を感じましたが、支援者に確認したところ発達障害を指摘されたことはないとのことで、我々も統合失調症の安定具合に気を取られていました。春から夏にかけて技術研修を進め、内容はどんどん難しくなります。Bさんは個人作業がある程度できるのですが、グループ作業になると居眠りや寝坊による遅刻がありました。支援者に協力いただいて、生活面での改善を行いました。私との個人面談は1か月から2か月おきに行い、本人の気持ちなどを聞いていました。「医師から体調がいいとコメントをもらっています」とか、「1年前は夏バテしたので今年は気を付けます」と本人から聞いており、前向きにいろいろ考えているな、自分の体に気を遣っているなと感じていました。

8月になるとBさんは休みがちになります。一旦休むと1週間は出てきません。こうした状況でしたので、支援の方は最初、医師を含めて生活指導をしてくれたようです。

生活リズムを整えてください、冷房の使い方は大丈夫ですか、食事をちゃんと取っていますか等です。支援者は自宅訪問をしていただきましたが、なかなか出勤できず、夏バテや風邪を訴え、やがて昼夜逆転が伝わってきて、その後も体調不良を理由に休む状況が9月まで続きました。休むときも連絡なしに休むなど、社会人としての基本ができていません。それから支援者とのやり取りも、言葉が出てこない状況があって、支援者も9月ぐらいには発達障害を疑うようになりました。

その後も出勤できない状況が続き、支援者は心理検査を受けさせて、Bさんの苦手なところが明らかになってきました。言葉の概念理解が苦手、思いを言語化することが苦手であることが分かり、設計書を読んで不明点があれば質問していく作業を繰り返すソフトウェア検証チームには適さないことが分かりました。

Bさんは11月上旬から何とか出勤し始めました。まずは、簡単な資料整理などをしてもらい、職場では部署変更等の環境を整備し、12月からサーバー組立業務に変わりました。しかし、その業務においても的確な角度でネジを工具に当てることができない、体の使い方が怪しい、立ち仕事の体力がなく疲れやすいなど新たな弱点が出ています。社内のジョブコーチがハウレンソウ（報告・連絡・相談）も含め、時にBさんが涙目になるぐらい厳しく指導をしています。先週の金曜日は、自由参加の社内の忘年会だったのですが、Bさんも参加して楽しく過ごしている様子でしたので、少し安心しています。この例で学んだのは支援者がいても全てを把握しているとは限らないということです。今回の例で言うと発達障害があることは後から分かりました。それから支援者は地域の支援団体や職業センターと連携するのがいいと思いました。それぞれのメリットを生かして対応していただいています。

直接的には地域の支援団体がフォローしていただき、かなりフットワーク軽く、当方から問い合わせがあれば素早く動いてくれます。職業センターは最初から関わってくれていたのですがもう少し早く（発達障害に）気付いてほしかったですね。ただ、気付いてからはきちんと対応いただいています。以上困った事例の紹介です。

【有澤】ありがとうございます。職業センターはもう少し早く気付くべきだったのに、すみませんでした。二つのケースを紹介いただきましたが、企業として御苦労されたことが伝わってきました。お二方とも入社当初は発達障害の傾向があることがわからず、しばらくして判明したのですね。

【鈴木】統合失調症の3割から7割ぐらいは発達障害の誤診ではないかという人がいます。小さい頃からその傾向があれば発達障害、思春期に症状が出るのは統合失調症ですので違いを支援者は理解する必要があります。うつ病のケースもある一場面でもより低空飛行になるとうつと診断されるケースがあります。一度何か起きるとどんなケースでもやはり難しいと思われまので、問題発生前にいかに分かるかが大事だと思います。あと、発達障害傾向の人の場合、支援者や上司が感情を表して接するよりもきちんとルール化して、そのルールを守れているかどうか伝えることが大切です。ホワイトボード等にルールを視覚化、構造化し提示するのがいいと思います。傾聴して価値観を認めるのも必要ですが、働く上でのルールはこうですと伝えるのがいいと思います。

【有澤】神谷さん、2例目の方は今も就職を継続しているのですよね。これからの職場定着についてお考えはありますか。

【神谷】夏場にたくさん休んでしまったこともあり、彼は利用できる休みを使い果たしています。「あなたは休まず来ないとだめだよ」とプレッシャーをかけています。そのために必要な技術、ドライバーやペンチ、狙った位置に物をちゃんと貼り付ける等を確実に覚えないと、次がないよとプレッシャーをかけています。あとは支援者の方々にこまめに来てもらい本人の気が緩まないようにしてもらっています。

【有澤】分かりました。次は成澤さんにお話を伺いたいのですが。

【成澤】日々の作業の中で起きたことを紹介します。発達障害と診断されたばかりで、障害の受容が十分ではない方がいました。店舗で「私は何でもできます。何でも指示してください」と言うので、つい店のスタッフも同時に2つの指示をしました。するとやはりパニックになり「こんなにたくさんのは無理です」と品出しを途中で放棄してしまいました。時間を置くと冷静になり、店長との話し合いの中で、仕事の確認表をつけることになりました。確認表には日々の仕事内容を書き出し、終礼時にどれだけできたか確認します。それからこの方は言葉遣いが問題でした。悪気はないのですが店舗にはお客様がいます。お客様がむっとすることがあり、店が謝罪することがあったので、店頭に出る前にトレーニングを積みました。

またアスペルガーの方ですが、支援機関から配慮事項を伝えられていましたので、店舗スタッフは仕事を丁寧に指導しました。するとそれが障害者差別だと怒って主張されました。それに関しては、職業センターや支援機関、店長、本人の4者で話し合いをし、少しずつ理解は深まりました。この方は相手を非難する傾向が強く「もっとハキハキ話してよ」と大きな声で店内のスタッフを注意します。職業センターや支援機関の方と話合ったところ、納得できないと感情的に発言してしまうので、互いに納得し合ひましょう、理路整然と説明すれば、強い言い方も減るのではないかとミーティングをしています。

それから、学習障害とアスペルガーを持った方がいます。この方はやはり数字が苦手です。当社もレジがあるのですがレジは基本的に行わないことにしました。それから、食品の賞味期限チェックがあります。これは数字で足し算引き算とかではないので大丈夫かと思ったのですが、やはり日数計算です。ストレスを感じていました。そこで話し合いの中で人の2倍、3倍かけ少しずつ挑戦しています。

ADHDの方で、定型的な作業は集中力が切れ飽きてしまう方がいます。そのため品出しも何種類かをやってもらい、なるべくあちこち動きのある作業をしてもらうようにしました。

別のアスペルガーの方ですが、当社の基本的な職務に品出しと掃除があります。品出しは、文字通り品物を陳列するわけで、通常さほど指導時間は取られません。しかし、この方は理解に時間がかかり、落ち込んでしまいました。支援者と相談しながら、彼女自身は一生懸命働こうと前向きに努力しているので、何がいけないのか検討しました。教える側の能力が求められるし、雇用する側も伝達スキルを上げようと思いました。時間はかかりましたが、今はこの方も品出しを楽しんでいます。

事務職をしているアスペルガーの方で、聴覚刺激に過敏な方がいます。入力業務をしているのですが、電話の音や人の歩行音も気になる。どンドンイライラして独り言が多くなり、周囲が迷惑することがありました。ヘッドフォンを試してみたところすごく効

果がありました。家族の同意を得てヘッドフォンを使用して仕事をしています。本人に聞くととても気持ちがよく、仕事に集中できると言っています。こうした小さなことを細々と組み合わせ定着に向けた取り組みを行っています。

【有澤】ありがとうございました。お一方お一方の特性をよく把握され、それに応じた様々な取り組みをなさっていると感心しました。鈴木さん如何ですか。

【鈴木】「何でもできます」と言う人は、客観視が課題だと思います。作業がどう組み立てられるのか客観化、想像することが苦手なので、理解したけれどできないことが生じやすく、スモールステップを試みるのは納得する点です。周囲の人に何か言うのは「それは意見や感想です。職場では言うてはいけません」とルール化すると「これは言うてはいけないのですね」と理解できるケースが多いと思います。

欧米ではADHD、アスペルガー、学習障害と簡単に分類しますが、ほとんどの場合状態は重なり、どこかの面が強くなるだけです。専門医に聞いても「ADHDはアスペルガー（の症状）が軽く現れているのではないかと思う」とおっしゃるぐらいで、基本的に互いの状態が重なっています。ADHDの傾向が強い人は、興味がないとすぐ眠たくなる、違うところが気になる傾向があるので、興味があることに向けることが大切です。また、本来は気分転換の方法がオトナになるまでには獲得できているのですが、それが難しいので、気分転換の方法を指示したり業務を30分か1時間ごとに変えるのは、有効だと思います。

ヘッドフォンは人の声が聞こえるヘッドフォンもありますのでいいと思います。ただ、感覚過敏は改善する場合があります。

【有澤】具体的なイメージが湧いてきました。今後、発達障害者の職場定着に向けて、どういう視点やセンスを持って雇用上の配慮、支援をしていくことが必要だとお考えでしょうか。神谷さんいかがですか。

【神谷】会社としては一対一の手厚い対応をしないと駄目だと思います。我々の会社で手厚い対応をしている名刺を作るチームですが、マネージャーは2号ジョブコーチです。そのほかリーダーとして身体障害の方、メンバーは発達障害が3人と精神障害1人という体制です。マネージャーは業務に精通するとともに、前職が身体障害者の介護経験もある気持ちと技術を持った方です。仕事の内容をルーティンワークにする。曖昧な指示を避ける。仕事の期日を明確に示す。得意なことに取り組む。一度に多くのことを任せない。指示系統を明確にする。優先順位を確認する。判断のポイントを明らかにする。それから、仕事量の調整をする。混乱を生じやすいメンバーですので、臨機応変な対応を必要としないよう仕事を準備しています。次に、環境面ですが、個人差がありますが、臭いのある仕事は排除しています。梱包用のビニールを使う場面があり苦手な人は他の仕事をするようにしています。それから、座席位置が落ち着かない人もいますので出入口近くを外します。休息場所として職場内に簡易ベッドを置いており、気分がよくないときは横になれます。

その他、通院の配慮です。必要なときに安心して休暇が取れるよう仕事の融通を利かせています。困っている様子ときにはマネージャーが声をかけます。座席の位置をマネージャーから目の届く位置にして、仕事以外の話を語りかけることで、本人からも気楽にマネージャーのほうに声をかけやすいような環境を作っています。

それから、随時面談を実施しています。ほぼ毎日1人ずつマネージャーが昼御飯を食べながら本人の話を聞いています。短時間勤務を選んでいる方で体調のいい日には残業してフルタイム相当の働き方ができるようにしています。気分転換のために別業務を行うこともしています。古紙再生業務など、ほかのチームを手伝うとかメール配送業務を掛け持ちします。別業務による気分転換は、すべてのメンバーに有効というわけではなく、やはり自分のエリアから出たがらない人もいますので、そういう方には無理強いはしません。

【有澤】仕事を分かりやすくし、見通しを持って取り組めるようにする、環境や通院の配慮、日頃の声かけや面談を綿密にするという取組みを通して雇用継続を図っているというお話でした。成澤さんいかがですか。

【成澤】コミュニケーションができない方が多いとのことですが、我が社の店舗で働く方々はコミュニケーションも苦手ではなく、お客様と話すのが好きな方がたくさんいます。個人の個性がありますので、会社や支援機関はそれを把握して、その方に合った雇用管理や指導をすることが大事だと思います。当社では作業マニュアルを各店でそれぞれ個人に合わせて作っています。支援機関の方もマニュアル作成にご協力していただき、1日の流れを分かりやすく作り、作業を具体的に記述しています。図よりも写真のほうが仕事がしやすいという人には写真を使い、様々な工夫をしています。

【鈴木】適性を見極めて配置することは別に障害者に限った話ではないので、企業の方には「特別新しいことをしなくてもいい」と常々言っています、優秀なマネージャーは、発達障害を知らなくてもその人の得意不得手、どういう意思や志向を持っているか、現在の到達点はどこか、どんなステップを踏めばよいかを把握しています。発達障害のことを全く知らなくても雇用管理はできると思います。

ただし、発達障害の方は客観化が難しいことが多く、周囲の認識と本人の認識は様々な場面でずれが生じます。私の訓練生の場合、徹底しているのはハウレンソウと質問なので、困ったときの発信とその方法、加えて受信をきちんとしているかどうか大事です。受信はノートを取り、自分の中に落とし込み、今日一日上司との約束を守れたか、ずれたら質問や相談をします。雇用者側はその間で報告・連絡・相談・質問を受けることが必要で、それが上手にできない場合は、システムティックに人事が指示すると思います。このやり方は健常者にも有効です。

また、ビジネスの話ですが、ロジックツリーを立てたほうが良いと思います。発達障害の方の根本的な気持ちは「不安」です。何が起きるか分からない、予想がつかない不安です。想像力や客観性がないので道があまり見えないし、その先どうなるかが分からないので、ロジックツリーという論理の木を書き、「嫌だ」とあなたは怖がっているけど、その先こういうツリーがあるよと提示すると、案外落ち着いて行動できる人が多いという印象があります。

【有澤】「ロジックツリー」は企業の方だけではなく、支援者にも参考になると思います。

さて、企業の方も支援機関と関わる機会が増えていると思うのですが、支援機関への要望があればお願いします。

【神谷】職場には余裕がありません。募集している業務以外への横滑りができるほど、障害者枠での受け皿は大きくありません。もうピンポイントです。ですから慎重に職場を選

んでいただきたいと思います。入社後の社内教育も、会社は業務知識について教育しますが、立ち居振る舞いやコミュニケーションの難しさがある場合、事前にトレーニングを済ませてほしいと思います。体調を維持する方法も習得してほしいです。日々の生活を安定させる方法が分かっていること、相談先を確保していることです。帰宅後や休みの日の過ごし方、自分が働き続けるために体調を維持するためにどうしたらいいかを身に付けておいてほしいと思います。それでも体調を崩すことはあるでしょうから、適切な相談先を確保してほしいと思います。いずれも応募時点で必要なことです。だから、入口で勝負がついてしまうと思います。

【有澤】就職前の準備が大切というお話でした。では成澤さんいかがでしょうか。

【成澤】当社は全国各地に勤務先がありますので、必ず支援機関や職業センターに支援をお願いしています。東京から各地にいつも訪問することはできないので、問題が起きたときに支援機関がバックアップしてくれています。障害に対する知識も不足していますので、支援機関や職業センターの方に教えていただくと助かります。

支援機関には障害者の正確な症状を教えてくださいと思います。例えば先ほどプロフィール表を作ってもらった話ですが、プロフィール表には苦手なことや不得手なことが記載されていない場合が多いのです。実際働くといろいろ店長から報告があります。不得意なことをたくさん書いたから採用を取消すわけではないので、正直に記載して欲しいと思います。一緒に働く仲間の苦手な部分は最初から把握しておきたいし、支援者と一緒にフォローしたいと考えています。

精神的にも体調面でも働く準備ができていない人が応募されることがあります。支援者の方にはその準備性を見極めて欲しいと思います。きちんと見極めることで、体調や精神面で準備が整っていないのに就職し、症状が悪化する事を避けられると思います。また、会社もなぜ体調が悪化したのか、指導方法が悪かったのではないかとすごく気になります。双方のためにもできないことは何か教えていただきたいと思います。

【有澤】ありがとうございました。職業準備性ということは昔から言われていますが、しっかりアセスメントし就職支援をしていくことが大事だと思います。支援者は「苦手なことを強調すると採用されないのではないか」と思ってしまい逡巡するところですが、ご理解いただける企業であれば、懸念事項は事前に伝えることが、結局いい結果を伴うと思います。鈴木さん如何でしょうか。

【鈴木】支援者は本人が苦手と認めないことは伝えられない、書けないというのがあると思います。本人が苦手なことを認めない理由は、客観化が難しいということです。自分ではできると思っていて、就職して初めてできない自分に向き合うと、違う問題が起きたりします。苦手を分からせるのは実習を経験する中で「こうだったね」と事実を作らないと難しいケースがあります。

【有澤】ここでフロアーの皆様方から質問や意見を頂きたいです。

【参加者①】参考になる話をたくさんお聞かせいただいたのですが、いくつか感じたことを申し上げます。私は特例子会社で仕事をしています。問題が発生してからだと大変という話があったのですが、私は障害者も健常者も問題は起こすと思います。失敗もすればミスもします。でも、それをどう克服するかが企業力だと思うし、企業が成長しないと最終的には解決できないと思います。障害者に責めを帰して辞めさせることはたやすい

かもしれません。でも、そうではない道を選ぶことこそ、私は障害者の雇用だと感じていますので、ご意見をお聞かせいただければと思います。

それから、発達障害者を社会人として認めてほしいと思います。例えば、子供扱いはやめたほうが良いと思います。25才の店長が障害のことを勉強していなくても障害者雇用はできると確信しています。それは人と人だからです。中小企業の社長の言葉で「障害者雇用は優しさがあればできるよ」と言われてびっくりしました。私はその言葉をもとにこれまで雇用に取り組んできました。大きな会社の発言には影響力があります。ですから本当に今の何倍も障害者雇用を進めてほしいのです。

もう一つは、コミュニケーション能力をつけてから就職して欲しいとは言わないでほしいのです。我が社に来ればコミュニケーション能力は身に付けさせるから、どんどん送ってこいって言っていただけることを企業人として要望します。「このスキルがないと我が社には入れないよ」と言われたら、コミュニケーション能力が不足しているのが発達障害者なので、それを身に付けて来いというのは厳しいです。特に特別支援学校高等教育ぐらいのレベルで、そこまで身に付けろというのは厳しすぎると思いませんか。もっと門戸を開いて障害者雇用の拡大に努めていただけたらと思います。私たち企業人としてもできる限りの支援や応援をしたいと思います。感想を申し上げました。

【鈴木】問題が発生してから勝負でそれをするのが会社ではないかのご意見、確かにそう思います。失敗することはすごく重要です。会社経営は9割ぐらいが失敗ですからそこからいかに成功させるかが大事です。ただし、発達障害のある方に話を聞いていたら、やはり「失敗」ではなく「挫折」になることが多いのです。挫折させないようにいかに失敗で食い止めるかというのが重要だと思います。

また、ご指摘のとおり、別に障害者雇用だから専門知識が必要なわけではなく、企業人として普通に管理することが重要だというのは同感です。だから、「そんなに肩肘張らなくていいです」と常に発信していかないといけないですし、逆に発達障害の方は、視覚化、構造化して伝えないといけないですから、伝える力が付くことは企業にとってすごくプラスですと伝えていきたいと思います。

【神谷】先ほど私は入社後の会社での教育に期待しないしてほしいと話しましたが、トレーニングする場はちゃんとあり、トレーニングを積み重ねることでカバーできると思うので、それを済ませてから来てくださいということです。

【参加者②】障害者を雇用する企業の者です。障害者を採用する企業は、毎日その方と接するので、この人はこんな面が苦手だと新たな発見をします。一方支援者の方は過去の経緯や家庭の状況等は詳しく把握されていると思いますが、企業で新しい仕事にチャレンジしているご本人のことは分からない面もあると思います。

入社した以上、上司が全面的に面倒を見る覚悟を持たないといけないと思います。部下が障害を持っていれば、障害のことも勉強しないといけないし、企業の管理者は、雇用管理の勉強も技術的な勉強も、障害の勉強もしないといけない。大変だと思いますが、それが企業の責務だと思います。

一方障害者の困り事は、仕事だけでなく家庭の問題等複雑でその辺のサポートを会社はできませんので、支援者が家族の方といろいろ相談する三位一体の支援がいいと思います。仕事のことは支援者の方は詳しく分からないわけですから、会社が全面的に面倒

を見る、そうしないと職場定着は難しいと思います。

【参加者③】同じく障害者雇用に取り組む企業の者です。良品計画成澤さんに伺いたいのですが、発達障害者は一般的には売り場や店舗で働くのは難しいとされているのではないかと思います。売り場で特にお客様との対応について苦慮されたご経験があるか伺います。私どもも売り場で働いている方がいますが、例えば、お客様の前で逃げてしまおうとか、その場でパニックになる場合があります。また、そうした事例がある場合、他部署へ異動させる考えもあるでしょうし、対応できるよう指導する方法もあると思うのですが、如何でしょうか。

【成澤】当社には接客が好きで販売がしたいあるいは経験がある方が面接に来ます。とはいえ、実際にはお客様から難しいことを聞かれパニックになることもあります。当社では全店共通のマニュアルをもとに店舗配属前に研修で挨拶の練習を強化します。お客様に声をかけられ「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」「こちらの商品はここです」と答えるためです。ただ、難しい質問をするお客様もいらっしゃいます。そうしたときすぐに「係の者に代わります」と答えられるよう何度も練習します。店舗に配属されるとそこでも挨拶の練習をします。それでもなお不安な人もいますので難しいことは答えなくていいと伝えます。すぐに社員に代わる体制を店舗の中で取ろうとしています。

発達障害者にアンケートを取り、「働くときに注意していることがありますか」と質問をしました。回答の中に「入社前は緊張したが、たくさんお客さんと話しができて触れ合いに感動した」という感想があり、会社としてもすごくうれしくなりました。また、反対に「コミュニケーションを取るのが苦手で、お客様に迷惑がかからないよう話し方や口調に気を付けることを目標にします」と書いてくれた方もいました。ご本人の働く気持ちがあるからこそ、私達も会社として、その人を応援し支援したいと強く感じました。

【有澤】では、みなさま最後にご発言を頂きたいと思います。

【神谷】支援者の方にお伝えしたいのは、新規の雇用開拓も大切ですが、すでに雇用実績がある企業にアプローチするのが有効だと思います。

【鈴木】まず人間であって、そこに発達障害というスパイスが付いていると考えるといいと思います。何か変なことが起きたとき人間ならそういう反応もあると思うので、どうしても説明できないときだけ発達障害を考えるとよいと思います。あとニートの25%、引きこもりの7割、統合失調症の3割から7割ぐらいの割合で発達障害が指摘されています。発達障害はいろいろなところに潜んでいて、大きな社会問題ですが、働ける人もたくさんいますので、それを生かすのはすごく面白い仕事だと思います。「東京の話だ」という方もいます。私も地方での生活が長いので感覚が分かります。いわゆる東京で言う発達障害と地方の発達障害はちょっと違うと思いますが、いわゆるニート、フリーター像に近いような発達障害の方が地方でもこれから数年後、5年後には、東京と同じように増えてくる状況があると思います。

【成澤】障害者雇用はマニュアルどおりにいかないことがたくさんあります。会社だけでは解決できないこともたくさんあり、一人の障害者のためにいろいろな機関が重なり合って、職場定着に向けて支援をしていくのだと思います。私も企業としてできることを頑張りたいと思います。

【有澤】ありがとうございました。パネリストの皆さんの知見を十分引き出せたかどうか自信がありませんが、本日は発達障害者雇用の第一線のパネリストのお話を皆様方にお届けいたしました。どうもありがとうございました。