

発達障害者の継続的就労：
インクルージョン・マネジメント型の個別配慮

伊 東 昌 子
渡 辺 めぐみ

2023年3月

The Institute for Economic Studies
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya

Tokyo 157-8511, Japan



Developmental disabilities' continuous work: Idiosyncratic deals under inclusion management

Masako Itoh
Megumi Watanabe

MARCH 2023

Abstract

This study analyzed establishments' accommodations and examined the problems that developmentally disabled employees face at their workplaces. It is based on the theory that the interactions between disorder properties and work environments cause such problems. The analysis targeted five establishments that won the best, the excellence award, and the encouragement prizes for empowering employees with disabilities through employment promotions and career advancements. The establishments' accommodations, deals, and effects were analyzed in terms of employment policy, cooperation of the human resource department, workplace culture, and use of support institutions. The results were then compared with various establishments' situations described in the recent disabled employment fact-finding survey. Accordingly, two types of management deals were found for disabled employees: effective inclusion-based idiosyncratic deals and compliance-based reasonable accommodations.

発達障害者の継続的就労：
インクルージョン・マネジメント型の個別配慮

伊 東 昌 子
渡 辺 めぐみ

【要 旨】

本研究では、発達障害者である従業員が職場で直面する問題は、障害特性と事業所環境の相互作用によって生じるとの立場に立ち、問題とそれに対して事業所が取り組んだ配慮を分析した。対象は、発達障害者の雇用促進とキャリアアップに関して最優秀賞、優秀賞、奨励賞を獲得した5事業所であった。5事業所の問題に対する取り組み方と効果を、事業所の雇用方針、人事本部の協力体制、職場文化、事業所と外部専門機関の連携の観点から分析した。さらに、その結果と、発達障害者の雇用実態調査報告に記された事業所の状況を比較することにより、効果的なインクルージョン型個別配慮と法令遵守反応型配慮を区別することができた。

発達障害者の継続的就労： インクルージョン・マネジメント型の個別配慮

伊 東 昌 子*

渡 辺 めぐみ**

目次

1. はじめに
2. 発達障害者の雇用推進の背景と雇用状況
3. 発達障害特性
4. 障害者雇用実態調査の結果と課題
 - 4-1. 発達障害者の就労状況
 - 4-2. 事業所側の取り組み状況
5. 求められるジョブ型雇用と日本型雇用システムの溝
6. 法令遵守反応型配慮かインクルージョン・マネジメント型個別配慮か
7. 発達障害者の継続的就労：好事例の分析
 - 7-1. 分析の観点と仮説
 - 7-2. 分析対象
 - 7-3. 事例紹介に掲載された項目と分析の関係
 - 7-4. 結果
 - ①発達障害者の雇用：事業所の方針と背景状況
 - ②と③経営本部側と外部専門機関および職場との連携
 - ④-1 職場で生じた問題，対応，効果：体調面
 - ④-2 職場で生じた問題，対応，効果：仕事の習得
 - ④-3 職場で生じた問題，対応，効果：キャリア開発
 - 7-5. 結果の考察
8. 結論：インクルージョン・マネジメント型個別配慮と課題

脚注

引用文献

* 成城大学経済研究所客員所員

** 常磐大学人間科学部心理学科准教授

1. はじめに

近年、障害者雇用促進法やインクルージョン・マネジメントに関する議論の影響を受けて、発達障害者の継続的就労への関心が高まりつつある。2021年の障害者雇用状況調査では、精神障害者の雇用率は対前年比 11.4%と伸び率が大きくなった（厚生労働省、2021）。一方で、2017年の調査ではあるが、知的障害のない発達障害者の就職後定着率は、就労後1年の時点で71.5%に低下する（障害者職業総合センター、2017）。

定着率の向上は個人的努力や個別スキルの訓練だけでは限界があり、職場の上司、同僚の理解と協力、さらに人事マネジメントの改革も求められる。また、障害特性の影響で生じる職場での摩擦や困難の理解と対応には、専門的支援が必要とされる。近年では障害別の症状と対応策を説明する書籍も複数出版されたが、職場で生じる問題への事業組織の対応と効果の関係を明らかにした研究はあまり進んでいない。

事業所、発達障害者従業員、職場、外部専門機関¹⁾の関係性の在り方と効果の解明は、発達障害者の継続的就労に向けた人事マネジメントに有用であり、また、早期離職を防ぎ人材育成を促進すると期待される。そこで本研究では、発達障害者の職場定着に関する問題を概観した後に、好事例として表彰された5事業所の事例研究を行い、望ましい雇用と人事マネジメントの在り方を分析した。さらに、その分析結果と発達障害者の雇用実態調査から読み取れる事業所の施策状況を対比させて、インクルージョン・マネジメント型個別配慮と法令遵守反応型の配慮を区別し、今後の課題を検討した。

2. 発達障害者の雇用推進の背景と雇用状況

発達障害者の就業に関しては、「発達障害者支援法」（文部科学省、2004）の影響が大きい。法整備が進み、保険医療、福祉、教育、職業等に関する施策を司る行政部局、支援機関や施設等が連携して支援を推進するようになり、大人の発達障害者の研究も進んだ。

2016年4月には「障害を理由とする差別の解消の批准に関する法律」（障害

者差別解消法)が施行され(内閣府, 2016), 2018年4月には民間企業の法定雇用率が従業員45.5人以上の場合に2.2%に引き上げられた。法定雇用率を満たしていない企業に対する罰則はないものの, 事業主には「障害者雇用納付金」を納めることが義務化された。常用労働者100人を超える企業で障害者雇用率が法定雇用率に満たない場合は, 不足1人あたり月額5万円が徴収される。一方で, 法定雇用率を超過して雇用している事業主には, 超過1人あたり月額2万7千円が支給される(年度毎の申告が必要)。

2018年の改正が目指すものは, 障害者の雇用と継続的就労の促進であり, 「共生社会の実現」「労働力の確保」「生産性の向上」が期待されている。この頃に出版された関連図書は, 職場内のトラブル事例や対処法を解説するものが多かった。社会的関心が高まる中で, 事業所側の受け入れ体制には差があり, 雇用主と同僚との間に生じる摩擦や困難の事例が広く知られるようになった(星野, 2017)。

2019年以降の関連図書では, 障害特性と対処法を対にして解説すると共に, 発達障害者の強みを生かす人材育成の観点が認められる。また, 発達障害者の特性から生じる問題に関して, 山崎(2019)は個人の特性のみを原因とするのではなく, 問題発生に対するシステム論的視点を提供した。個人を, 家族, コミュニティ, 社会が関係し合う大きなシステムの中に据えられた1つのシステムと捉え, 周囲の人間や環境との相互作用によって問題が生じるとする(p. 10-13)。この観点では, 発達障害者が遭遇する困難を解消するためには, 個人への合理的配慮を越えて, 関連するシステムとの相互行為の現状を理解した上で変化を創り出すことが求められる。

障害者の雇用率については, 2021年3月から2.3%に引き上げられ, 対象となる事業主も43.5人以上に広がった。社会において障害者の活躍とその場の提供が求められる背景があり, 組織のマネジメントにはダイバーシティとインクルージョンの観点から障害者の雇用と継続的就労への支援が重視される状況にある。

本研究では, 発達障害者の継続的就労に求められる組織マネジメントの在り方に着目して, 好事例として表彰された5事業所を対象に, 問題と組織的対応と効果の関係について分析を行った。発達障害者に着目した理由は, 外部からでは障害特性が分かり難く対応に困難を伴うため, 成長を伴う継続的就労を

可能にしている事業所のマネジメントと対応の特徴を解明することに意義があると考えたからである。

3. 発達障害特性

発達障害とは、日本の行政上では、発達障害支援法が定める「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の障害であってその症状が通常は低年齢において発現するもの」とされる。

大人の発達障害の主なものは、「自閉症スペクトラム障害：ASD (Autism Spectrum Disorder)」「注意欠如・多動性障害：ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder)」「学習障害：LD (Learning Disability)」である(図1)。以下に各障害の特徴と職場上の代表的な問題を記す(星野, 2017)。

自閉症スペクトラム障害 (ASD)：主に下記の障害特性がある。

- ・社会性が低く対人関係を築くことが苦手
- ・興味の偏りやこだわりの強さ
- ・感覚過敏・鈍感
- ・協調運動の困難性

症状：人間関係への関心や想像力が希薄であり、無神経と思われる態度や言動をしがちである。自分の興味のあることに過度なこだわりと集中を示す。聴覚、嗅覚、視覚、触覚が過度に敏感(あるいは鈍感)な人も少なくない。身体

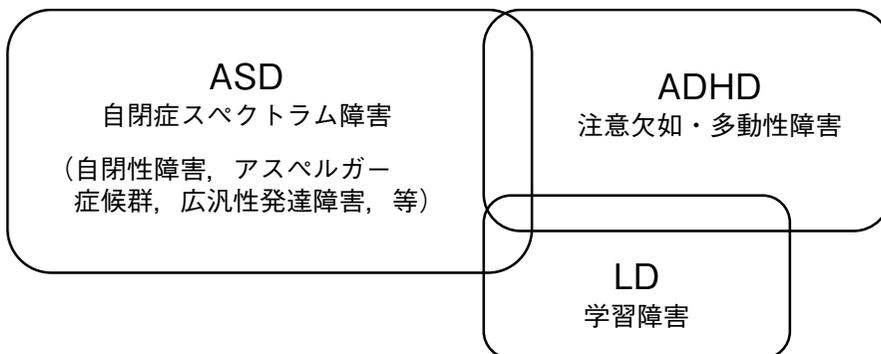


図1 大人に認められる主要な発達障害(厚生労働省, 2008)

(発達障害は障害というより「精神神経上の偏り・特性」である。精神疾患の診断・統計マニュアル(DMS)第5版では「神経発達症」が使用されている(アメリカ精神医学会, 2013)。

的協調運動が苦手であり、手先の不器用さが目立つ場合がある。

職場上の問題：以下が代表的なものである。職位に付随する人間関係のあり方が理解できない。マナーやルールを守れない。相手の表情から気持ちを読み取れない。冗談や皮肉が通じない。相手によって言葉づかいを変えることができない。自分の関心事を一方的に話すなど双方向コミュニケーションが苦手である。特定の手順や規則にこだわり変更を極度に嫌う。自分のやり方に極度にこだわる。雑音が気になって仕事ができない。身体が不衛生で臭気があっても気づかない。聞き取りで文字を書くことが苦手である。

注意欠如・多動性障害 (ADHD)：主に下記の障害特性がある

- ・不注意
- ・多動性
- ・衝動性

症状：脳の覚醒レベルが低下しがちで、興味の対象が変わりやすく、一つのことに集中し難い。このため自己管理が苦手であり、片付けができず、忘れやすい。複数作業の並行的遂行が苦手である。

業務遂行上の問題：以下が代表的なものである。会議中にぼーっとする。人の話を最後まで聞けず一方的に話す。会議や伝達等による決定事項を把握できずにミスが多い。計画的に仕事を進められない（先延ばしにして完了できない）。片付けが苦手である。

学習障害 (LD)：読み書きや計算などの学習のうち、一部（例えば、読む、書く、計算、等の特定分野）が極端に困難である。

知的障害を伴わない発達障害は、就職後に判明することが多い。教育機関では、学力があり成績が良ければ、場違いな行動が多少あっても教員や親が補い支援してくれる環境がある。しかし、就職して社会人になると、人間関係は複雑になり、必要な情報が必ずしも明示的に与えられるわけではなく、空気感や慣習を把握して自ら学ぶことが要求される。仕事に関しては自ら計画を立てて主体的・自律的に推進することが求められる。これらの複雑な状況が発達障害者の潜在的特性を顕在化させて、仕事や人間関係で問題が生じがちになる。それでは発達障害者の雇用実態はどのようなであろうか。

4. 障害者雇用実態調査の結果と課題

厚生労働省は2019年「平成30年度障害者雇用実態調査」を発表した（厚生労働省，2019）。回答事業所数は6,181事業所（回収率67.2%）であった。報告書に記載された障害者数等には，産業別，規模別に（回収事業所数／母集団事業所数）の逆数を復元倍率として推計した値が用いられている。

4-1. 発達障害者の就労状況

①就労者数：2018年6月時点で雇用されている発達障害者は推計で3万9千人であった。就労者の年齢は，20歳代から40歳代前半までが86.1%であり，キャリア形成に適した年齢層が多い。最も多い疾病は「自閉症，アスペルガー症候群その他の広汎性発達障害（ASD）」であり76.0%を占めた。言語障害，注意欠陥多動性障害，学習障害は合計して2.6%，不明が19.4%であった。この結果から，職場ではASDに関係する問題が出現しやすいと考えられる。

②発達障害者と診断された時点：事業所の採用前が88.4%，採用後が11.6%であった。就労者の1割（推定約4千名）が就職後に自身が発達障害者であると理解したことを示す。

③雇用形態：雇用形態は，無期契約の正社員が21.7%，有期契約の正社員が1.0%，他の77.3%は正社員以外（派遣労働者，パートタイマー，臨時・日雇，契約・登録社員，嘱託，出向中の者）の就労であった。週所定労働時間別では，通常（30時間以上）が59.8%，20時間以上30時間未満が35.1%，20時間未満は5.1%であった。

④賃金と支払い形態：発達障害者の1か月平均賃金は，12万7千円であった。通常の30時間以上の者が16万4千円，20時間以上30時間未満の者が7万6千円，20時間未満の者が4万8千円であった。賃金の支払い形態は，月給制が27.2%，日給制が1.0%，時給制が71.8%であった。正社員は月給制であるため，正社員以外の雇用形態で働く者の殆どが時給制という経済的に不安定な条件下での就労であることがわかる。

⑤定着率と離職理由：平均勤続年数は3年4か月であった。障害者職業総合センター（2017）が公開した「障害者の就労状況等に関する調査研究」では，

表 1 離職理由と具体的状況例（障害者職業総合センター，2017）

離職理由の分類	具体的な状況の例
障害・病気のため	障害や症状の悪化
業務遂行上の課題あり	体力的にきつい，作業環境が合わない（音やにおい），仕事がおぼえられない，業務上の意思疎通が難しい，作業品質や能率が要求水準に達しない
人間関係の悪化	経営理念・社風が合わない，職場の雰囲気合わない，監視されている，無視されている，話せる人がいない，期待されていない，障害を理解してもらえない
労働条件が合わない	賃金が低い，労働時間が短い，労働条件が変化した，仕事内容が違っていた，または変化した
キャリアアップのため	労働条件や仕事内容に関して希望に沿った仕事へ転職，もっと働きたいという希望やキャリアアップを目指す
労働意欲に課題あり	仕事が合わない，仕事が面白くない，労働意欲の低下
その他	会社都合，契約期間満了

就職後 1 年経過した時点の職場定着率は 71.5% である。1 年以内に 3 割が離職していることがわかる。

離職理由に関しては、「自己都合」69.6%，「会社都合」1.4%，「契約期間満了」17.4%，「不明」11.6% であり，具体的な離職理由に関しては，「不明」21.9%，「障害・病気のため」18.8%，「業務執行上の課題あり」15.6%，「人間関係の悪化」12.5%，「労働条件があわない」9.4%，「キャリアアップのため」9.4%，「労働意欲に課題あり」6.3%，「その他，会社・契約上の理由」12.5% であった。

表 1 に各離職理由の具体的状況例を示した。表 1 より，安心して相談できる人が近くにおらず，理解してもらえない状態が続き，体調を崩しやすく，仕事内容や条件との不適合のために意欲が維持できない就労状況が示唆される。

4-2. 事業所側の取り組み状況

⑥雇用に関しての課題：発達障害者の雇用に際しての課題として顕著なものは、「会社内に適当な仕事があるか（75.3%）」「障害者を雇用するイメージやノウハウがない（52.9%）」「採用時に適性，能力を十分把握できるか（39.6%）」であった。事業所に発達障害者の就業に関する知識やノウハウがない場合，ジョブ型の採用に親しみのない日本型雇用にとっては個人に合わせたジョブの切り出しが困難であると推察される。事実，障害者を雇用しない理由の 8 割は

「当該障害者に適した業務がないから」であった。それでは知識ノウハウを得るための外部専門機関との連携はどうであろうか。

⑦事業所と外部専門機関の連携状況：発達障害者を募集・採用する際に、外部専門機関の利用または協力を求めたことのある事業所は 11.8%と極めて低い。さらに、発達障害者の雇用継続・職場定着に関し、外部専門機関の利用または協力を求めたことのある事業所も 6.1%と極めて低かった。

また、事業所における「職業生活に関する相談員の配置・委嘱」は 27.7%、「関係機関等、外部機関との連携支援体制の確保」は 26.5%と、どちらも 3 割に満たなかった。

これらの結果から、殆どの事業所は発達障害特性や症状を理解することなく雇用して、専門的支援を得ずに職場での対応を行っていることが示唆される。それでは、発達障害者と職場が遭遇する問題に対しては、どのような配慮が行われているのだろうか。

⑧事業所が配慮している事項：事業所の配慮措置の中で、4 割を超えたものは次の 6 項目であった。

[体調管理] 短時間勤務等，勤務時間の配慮	76.8%
[体調管理] 通院・服薬管理等雇用管理上の配慮	53.2%
[体調管理] 休暇を取得しやすくする，勤務中の休憩を認める等の休養への配慮	48.3%
[仕事適性] 配置転換等人事管理面の配慮	52.2%
[仕事手順] 工程の単純化等，職務内容の配慮	46.0%
[仕事手順] 業務実施方法の分かりやすい指示	44.7%

体調管理，仕事の適性，仕事手順の工夫に関して配慮されている。しかし，1 年後の離職率が 3 割であることや，離職理由に体調の悪化や仕事との不適合，そして障害を理解してもらえないとの訴えがあることから，事業所側の配慮と発達障害者当事者の困難が適合していない事態が少なからずあると推察される。この点に関連して，事業所側が外部専門機関に期待する事項が次の⑨である。

⑨外部専門機関に期待する取組み：4 割を超えるものは次の 5 項目であった。

具体的な労働条件・職務内容・環境整備を相談できる	
窓口の設置	48.6%
障害者雇用に関する広報・啓発	46.4%
関係機関の職員等による定期的な職場訪問など	
職場適応や職場定着の指導	42.2%
雇用管理に役立つマニュアル・研修等の提供	42.0%
職場内での業務支援者の派遣や配置に関する助成	40.9%

上述のように、殆どの事業所が外部専門機関を利用していないにも関わらず、相談窓口の設置、情報の提供、定期的な指導を期待していた。ただし、現状においてなぜ事業所が外部専門機関を利用しないかについては調べられていない。

調査の結果から、体調不良になりやすいことへの配慮、仕事の適性に関する配慮、仕事内容の困難度に関する配慮が認められたが、障害特性の理解のために外部専門機関と連携したり、相談員を配備したりする等の施策は、殆ど認められなかった。このことは、理解を伴わない対症療法的な配慮が多いことを示唆する。体調が悪いという問題には休暇を許可する、仕事が合わないという訴えには配置転換をする。しかし、体調が安定しない理由や、どういう仕事が好きであり適合するかを外部専門機関と相談して理解した上での対応ではない現状が伺える。なぜ多くの事業所では理解に基づく個別対応が困難なのか、この問題に関して、本稿では、日本企業の従来の雇用制度と今後求められるインクルージョン・マネジメントの観点から以下に検討する。

5. 求められるジョブ型雇用と日本型雇用システムの溝

発達障害者の募集に際しては、彼ら彼女らが個人特性や能力特性との適合性を判断しやすいように、具体的なジョブ内容を示す募集記載が求められる。紺野(2020)は、求人票の仕事内容欄について、Aの記載例は不適切、Bは適切であるとして、できる限り具体的なジョブを記載することの重要性を説いた。

A：一般事務

- ・各種事務作業をお任せします

B：一般事務

- ・請求書の金額チェック
- ・Excel へのデータ入力
- ・宅急便の受け取り、仕分け（週1回程度）

※電話応答はありません

しかし、日本の事業所は、発達障害者の代表的な特性を理解して具体的なジョブを明記することが不得手と考えられる。その理由の一つとして、「無限定性の正社員」が大半を占める日本の事業所の特質がある。日本の事業所の雇用制度に関し、従来から言及されてきた特徴は、終身雇用、年功賃金制、企業別組合である（大城，2008）。しかし、それらは表面的特徴であり、それらが職務、勤務地、労働時間が無限定の雇用契約を前提に成立していることが、本質的特徴とされる（濱口，2011；鶴，2016）。

鶴（2016）は、日本の事業所の正社員（契約期間の定めがなくフルタイム勤務を行う直接雇用の社員）は、職務、勤務地、労働時間に関し、基本的に事業所命令を拒否できない「無限定正社員」であると指摘した。このような雇用形態で働く人々は、一般的には総合職と呼ばれてきた（平野・江夏，2018）。

職務、勤務地、労働時間の無限定性が、終身雇用制、年功序列制、企業別組合の有効性を支える前提であるとされてきた（濱口，2011）。事業所が社員の職務や勤務地を自由に設定できれば、ある従業員が担当してきた業務がなくなっても別の職務への異動が可能であり、解雇されずに長期雇用が可能になる。さらに、賃金は職務とは紐づいておらず、勤続年数や経験の蓄積により獲得される能力をベースに決定される年功制である。

船越（2021）は、日本の事業所の職務、勤務地、労働時間の無限定性が従業員の評価に繋がることを指摘した。多くの事業所では、長期雇用と年功賃金との整合性が高い職能資格制度を導入している。職能資格制度の特徴は、上位資格への到達速度に個人差はあっても、業務を継続すれば、次第に能力は向上するとの考え方に基づき、昇格に必要な期間（最短必要年数や標準年数）が定められている（平野，2006）。言い換えれば、職能資格制度は、キャリアに中断のない働き方が可能な総合職男性が前提とされ、評価軸には長期雇用に値する無限定な働き方の“能力”と無限定性を是とする“態度”が含まれる（濱口，2015）。このような人員構成の日本企業は「男性総合職モデル」と呼ばれる（平野・江夏，2018）。

さらに無限定性の背景文脈として、船越（2021）は、男性総合職モデルは家庭を専業主婦が支える前提で成り立っていると指摘した。したがって、ダイバーシティ・マネジメントの対象となる女性、外国人、障害者等に関しても、暗黙裡に「専業主婦に支えられて職務、勤務場所、労働時間に制約なく無限定に

働くことが可能な男性正社員の能力や態度」を基準に評価しがちであると説く。

法整備による社会的要請が増し、発達障害者を含む障害者の雇用が推進される状況において、日本の事業所の多くは暗黙裡に浸透している「無限定性」を再検討することなく雇用すると推察される。そして発達障害者が職場に参入した後に、障害特性や 2 次的症状による不都合が表面化し、“暗黙の慣習”が通用しない限定された働き方に直面する事態となり、その事態に困惑して対症療法的な配慮を行うのであろう。しかし、その配慮は、配慮を受ける当事者の異質性を際立たせ、当事者と職場の同僚の双方にとって負の評価や感情につながるリスクを孕む。結果として、発達障害者は理解されず相談できない不安を抱き続け、離職につながると推察される。

6. 法令遵守反応型配慮か

インクルージョン・マネジメント型個別配慮か

就労している発達障害者の 8 割近くを占める「自閉症、アスペルガー症候群その他の広汎性発達障害 (ASD)」に着目すると、その特性から、職場においては、常識的とされるマナーを守ることが難しく、特定の手順や規則にこだわって変更を極度に嫌い、感覚が過敏（または鈍感）等の特性から生じる社会関係上のトラブルが起こりやすい。当事者は日々のストレスから体調を崩しやすくなり、事業所は特別な配慮の必要性に迫られる。

「平成 30 年度障害者雇用実態調査」で認められた配慮の多くは、体調管理（短時間勤務、通院・服薬、休暇・休憩）と仕事内容（配置転換、指示・指導の仕方）に関係していた。問題は、その配慮が合理的配慮措置法（「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（平成二十五年法律第六十五号）」（内閣府，2016）への反応的配慮か、あるいは障害特性と職場環境の相互作用を理解した上で支援と育成を目的としたインクルージョン・マネジメント型個別配慮かの違いが、当事者と同僚に異なる影響を与えると推察される点である。

合理的配慮については同法の第八条に以下の記述がある（下線は筆者）。「障害者から現に社会的障壁の除去を必要としている旨の意思の表明があった場合において、その実施に伴う負担が過重でないときは、障害者の権利利益を侵害することとならないよう、当該障害者の性別、年齢及び障害の状態に応じて、社会的障壁の除去の実施について必要かつ合理的な配慮をしなければならない

い。」この配慮に投入される資源は、金銭的資源、心理的資源、時間的資源、空間的資源、勤務地等の働き方に関わる資源が含まれる。障害者個人と雇用主（あるいは雇用側を代表する職場のマネジャー）が交渉し、配慮が実施された場合の受益者は障害者本人である。ただし、合理的配慮は上記下線部が示すように、事業所と同僚に負担がかかることが想定されており、合理的配慮に反応するのみの配慮は、当事者以外の社員の負担になり公平性を欠く印象を与えかねない。また、問題となる症状の背景についての理解が伴わない場合は、配慮措置は当座の問題回避的なものになりがちである。このため、発達障害者本人の職場への適応は不安定になると予想される。

一方で、インクルージョン・マネジメントは、その人らしい能力を発揮して仕事ができるような人事戦略とその実践であるとされる。経営学領域においてインクルージョンの定義は複数提供されてきたが、本稿では発達障害者が仕事を共にする集団の中で自分らしく貢献できる状態を重視して、Shore et al. (2011) の定義を採用した。その定義は「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が、集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態」である。自分らしさの発揮とは、ありのままの自分という意味ではなく、発達障害が引き起こすマイナスの特性を軽減し、プラスの特性を生かす意味として捉えた。

インクルージョンの風土を醸成する重要な要因として、Sabharwal (2014) は経営トップや職場のリーダーがインクルージョンを是とする環境を率先して整え、その中で社員に権限移譲を行う必要があると主張する。職場を越えた組織レベル、例えば経営トップや人事部門がインクルージョンに関わる方針や施策を周知し、その浸透の仕掛けを作るというトップダウン・アプローチと、権限移譲や具体的対応による信頼の醸成などの職場主導のボトムアップ・アプローチの両方が求められると説く。

両アプローチが必要なインクルージョン・マネジメントの実践としてI-deals (Idiosyncratic deals) をあげることができる。Rousseau (2001) によれば、I-deals とは、従業員が自身の特異的事情を雇用主に訴え、それが雇用主と当事者の双方の利益になることを雇用主が理解した上で合意し、標準的人事実践以外の条件を認める個別配慮である。当事者が同僚と相互依存関係にある業務を遂行する場合は、同僚がその個別配慮の正当性を理解し認めることが重要と

表 2 法令遵守反応型配慮とインクルージョン・マネジメント型個別配慮

配慮方針	法令遵守反応型配慮	インクルージョン・マネジメント型個別配慮
判断の土台	法令遵守	雇用主と当該従業員にとっての価値 (例, 継続的就労による生産性向上)
検討すべき事項	組織や同僚に 過度の負担がないか	職場が人事方針に共感して, 彼らの理解と協力を引き出せるか
受益者	当該従業員	当該従業員, 雇用主, 同僚 (同僚は少なくとも損失がない)

される。加えて重要なことは、“当事者”，“雇用者（雇用者側の代表としてのマネジャー）”，“個別配慮の影響を受ける同僚”の三者が win-win-win になること、少なくとも win-win-no loss になることである。雇用主は影響を受ける同僚らの理解と協力を得る形で個別配慮を実施し、同僚らが雇用主は公平で信頼できると認識できるようでなければならない。

法令遵守反応型配慮とインクルージョン・マネジメント型個別配慮の違いを表 2 に示した。

従来の I-deals 研究では、健常者である従業員の個別事情に関わる複数事例が報告されてきたが、発達障害者への育成型個別配慮の観点から分析し、成功事例に共通する要件とその効用の発見を目指した研究は認められない。そこで、「独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)」が平成 30 年 (2018) に発表した「精神障害・発達障害のある方の雇用促進・キャリアアップに取り組んだ職場改善好事例集」の最優秀賞、優秀賞、奨励賞に選ばれた事業所事例を、問題状況、事業所の対応実践、その実践の効果に整理して分析し、成功要因と効果の検討を行った。

7. 発達障害者の継続的就労：好事例の分析

7-1. 分析の観点と仮説

好事例の分析には 2 つの観点を採用した。一つは、山崎 (2019) が示した「発生した問題を個人に還元するのではなく、周囲の人間やシステマ的環境との相互作用によって生じるとする」観点である。職場で表面化した問題を当事者の障害特性にのみ帰属させるのではなく、組織環境や職務内容そして周囲の人々との相互作用の中で問題が生じると捉える。この立場では、事業所の方針

や周囲の人々の協力さらに外部専門機関との連携により、表面化した問題が解消されて本来の人材育成が促進される可能性がある。

関連して、事業所のインクルージョン・マネジメント施策やその一環としての個別配慮の在り方の観点から分析を行う。発達障害者を雇用するときの事業所の雇用方針や外部専門機関との連携の在り方、職場（あるいは仕事現場）との関係、同僚（上司、同僚、メンター等）の工夫、それらの効果を調べることにより、インクルージョン・マネジメント型の個別配慮としての共通点を分析する。このため、分析する項目は、①発達障害者の雇用に関する経営方針、②外部専門機関との連携、③人事本部側と職場の連携、④職場における指導や支援の工夫、⑤①から④による効果の5点とした。

仮説1：経営方針として発達障害者の理解と育成が明確に示され、その方針が人事本部と職場の連携に反映されていることが、問題の解消につながる施策を促進する。

仮説2：発達障害者の就労上の問題への適切な対応のためには、専門的支援が必要とされるため、外部専門機関との連携が問題の解消につながる施策を促進する。

仮説3：当事者の問題状況の理解に基づく施策を設計・実践することが、問題の解消と人材育成（当事者の発達の適応と帰属感）に有効である。

7-2. 分析対象

「精神障害・発達障害のある方の雇用促進・キャリアアップに取り組んだ職場改善好事例集」（2018, JEED）に公開された最優秀賞、優秀賞、奨励賞の中から、従業員が100名以上の規模であり、障害を持つ従業員が少数であることを条件として5事業所を選んだ（表3）。

7-3. 事例紹介に掲載された項目と分析の関係

各事業所事例に関して公開された掲載内容：

- a. 事業所の概要
- b. 業種（表3参照）
- c. 障害者雇用の経緯（障害者雇用を始めた時期と職種の紹介）
- d. 募集する業務を記したもの（表3参照）

表 3 事業所名、障害者の人数と雇用形態、仕事内容、勤続年数

事業所の名称	賞	総従業員数	雇用形態と人数		従事内容	勤続年数と人数
			正社員	正社員以外		
トッパン・フォームズ(株) 日野センター	最優秀賞	292	0	13	データ入力, ファイリング, スキャニングなど	～2年未満 5 2～3年未満 1 3～4年未満 4 4～5年未満 1 5年以上 2
合同会社 DMM.com	優秀賞	1,597	8	31	データ収集, Web パトロール, 紙媒 体のデジタル化, サイト更新, これ らの作業の管理	～2年未満 18 2～3年未満 8 3～4年未満 7 4～5年未満 2 5年以上 4
(株)西村製作所	優秀賞	125	3	0	総務部内の業務 (事務, 電話対応, 来客対応, 清掃, 食堂の管理)	～2年未満 2 2～3年未満 0 3～4年未満 0 4～5年未満 1 5年以上 0
(株)ホテルマネジメント ホテル日航奈良	奨励賞	260	0	12	客室清掃 (ハウスキーパー)	～2年未満 6 2～3年未満 3 3～4年未満 2 4～5年未満 0 5年以上 1
みやぎ生活協同組合	奨励賞	3,576	9	81	事務補助 (PC入力, コピー, 郵便物処理など)	～2年未満 27 2～3年未満 11 3～4年未満 9 4～5年未満 3 5年以上 40

- e. 障害者の雇用形態と勤続年数 (表 3 参照)
- f. 企業の声 (執行役員や人事部長が障害者雇用の方針を説明)
- g. 改善前の問題状況
- h. 問題ごとの改善策の方針と具体的改善実践
- i. 改善後の効果
- j. 改善策と効果に関する当事者の声
- k. 改善策と効果に関する現場担当者の声

分析項目と掲載内容の関係：

①発達障害者の雇用に関する経営方針は、「f. 企業の声」を分析した。②外部専門機関との連携は、「f. 企業の声」「h. 問題ごとの改善策の方針と具体的改善実践」を分析した。③人事本部側と職場の連携は、「g. 改善前の問題状況」「h. 問題ごとの改善策の方針と具体的改善実践」を分析した。④職場における指導や支援は、「g. 改善前の問題状況」「h. 問題ごとに改善策の方

針と具体的実践」を分析した。⑤の効果は、問題ごとに「g. 改善前の問題状況」「i. 改善後の効果」「j. 改善策と効果に関する当事者の声」「k. 改善策と効果に関する現場担当者の声」を分析した²⁾。

7-4. 結果

①発達障害者の雇用：事業所の方針と背景状況

表 4 に事業所の方針と採用時の背景状況を示した。

表 4 事業所の方針や背景状況³⁾

背景	事業所	方針や施策	具体的には	効果
現場に負担がかかっていた。障害者の雇用と育成の経験がなかった。	TP	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者雇用はダイバーシティ&インテグレーション戦略の一環と位置づけた。 ・多様性は可能性という明確な方針がある。 ・ディーセント・ワークを目指す人事労務管理を実践する。 ・数年前から精神障害者雇用への取り組みを始めた。 	<p><本部人事部></p> <ul style="list-style-type: none"> ・障害の有無に関わらず、社員にどのように働いてもらうかという人事労務管理施策として体系的に捉え直した。 ・障害者の職場定着には、外部専門機関と良い関係を継続することが必要。(人事部が)自ら関係機関を訪問し、現場の状況を確認し、支援員と当該従業員から話を伺う。 ・採用時は「障害のある仲間と共に働いていくことができるか」を職場で皆がフランクに話し合う。 	外部専門機関との連携：外部専門機関が、利用者（当該従業員）と企業（職場）を知って理解し、継続的に関わるというように、外部専門機関、当事者、職場をつなぐことが定着を促すと考えるようになった。
	DM	障害は個性であり、互いに補い合って成長できる場所が会社という方針を伝えている。	平成 27 年 2 月から、障害者雇用の専門部署を立ち上げた。	在宅管理システムの構築と雇用管理のノウハウが蓄積された。
	NM	<ul style="list-style-type: none"> ・作業のマッチングが適切であれば戦力になると考え、丁寧に指導する方針。 ・数年前に採用に関して外部専門機関に相談した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場実習を受け入れて障害者の仕事に対する姿勢を見る機会を作り、真摯な態度から採用を決めた。 ・就労支援機関と連携して、職場実習の機会を提供した。 	できる仕事を中心にして丁寧に段階的に指導することで、苦手な作業についても挑戦し習熟が見られるようになった。
土壌があつた。障害者雇用の経験や	MY	<ul style="list-style-type: none"> ・正直、公開、社会的責任、他人への配慮という理念にそって障害者雇用を進めている。 ・平成 8 年に知的障害者を雇用し、その後精神障害者の雇用にも拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各店舗とも同僚である社員が見守り役として個人に向き合う姿勢を共有。 ・伴走サポーターを選定。 	自身で作業管理ができるようになり、手すきの時は他の仕事もこなし、他部署からも信頼されるようになった。
	HM	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人や高齢者など多様性の大きい職場であり、仕事を分かりやすく伝える土壌があつたので、戦力になると期待した。 ・平成 17 年の会社設立時から障害者を雇用してきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当該従業員の得意な作業を褒めることを心がけている。 ・業務終了後、チーム長らが当該従業員の体調や作業の様子を情報交換し、接し方なども共有する。 	得意な個所を褒めるように心掛けることで、周囲の気持ちも前向きになり、チームワークがよくなり、生産性が上がった。

TP：多様性は可能性という方針のもと、ダイバーシティ&インテグレーションの一環として、各従業員にとって意味ある仕事ができる労務管理を目指す。この方針の下、人事部が外部専門機関と職場を訪れて状況を理解しながら対応を相談する体制であった。

DM：障害は個性であり社員が互いに補い合って成長する。この方針の下、障害者雇用の専門部署を立ち上げて対応していた。

NM：作業の適切なマッチングによって戦力になる。この方針の下、障害者ができることを中心にして丁寧に指導していた。

MY：正直、公開、社会的責任、そして他人への配慮という倫理的価値を信条としている。この理念にそって障害者を雇用し、個人に向き合い見守り指導する伴奏サポーターを選定していた。

HM：多様な人材に対応する蓄積されたノウハウを活用して、障害者の得意な作業をほめ、チームで体調管理を行っていた。

どの事業所も、発達障害者の雇用をより高次の事業方針や経営理念に位置づけ、それを浸透させ実現させる施策を行っていた。結果として、職場が働きやすい環境になる効果を得ていた。

②と③人事本部側と外部専門機関および職場との連携

人事本部側と職場、そして外部専門機関との連携は切り離せない部分があるため、表5にまとめて問題と対応と効果を示した。

TP：外部専門機関との連携を重視して、本社に職場支援組織を置き、課題発掘チーム（社内の精神保健衛生士、企業在籍型ジョブコーチ、障害者職業生活相談員、心理相談員、社会保険労務士、キャリアコンサルタント、産業カウンセラー、一級建築士、外部の産業医）⁴⁾を組織化した。そのメンバーの提案により、1日8時間未満でも固定月給制が可能な契約社員制度の新設、カウンセリングに適用可能な定期通院休暇制度の導入⁵⁾、有給の一斉休憩時間の導入が行われ、収入面や体調面の不安定さが解消されるようになった。

DM：障害者雇用の専門部署を設置したDMでは、遠方からの通勤による体調不良に対応してリモートワークを導入し、さらに当事者が自宅で専門機関の支援が受けられるように就業規則を改正した。

NM：事業所の担当者も当事者も地域ジョブパークを活用して、専門機関が

表 5 人事部と職場の連携、外部専門機関との連携

問題	事業所	方針や施策	具体的には	効果
<ul style="list-style-type: none"> ・ 本社人事部と、採用や雇用管理を行う現場との連携が希薄。 ・ 現場の課題が不明確。 ・ 現場の管理担当者に負担が集中。 	TP	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者雇用マスタープランを作成し、社内の役割分担と連携を強化 ・ 現場支援組織を本社に置き、課題発掘チームを組織化 	<ul style="list-style-type: none"> 課題発掘チームメンバー ・ 精神保健福祉士 ・ 企業在籍型ジョブコーチ ・ 障害者職業生活相談員 ・ 心理相談員 ・ 社会保険労務士 ・ キャリアコンサルタント ・ 産業カウンセラー ・ 一級建築士 ・ (外部) 産業医 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内の関係者が共通認識を持つようになった。 ・ 専門スキルを持つ社内人材を活用することにより、現場実態に即した方法を開発・蓄積できた。 ・ 事後対応型から予測型に発展し、計画的に職場の整備を実施できるようになった。
障害者の体調が不安定（自律神経の耐性の幅が狭い人が多く、ストレス耐性が低い傾向にあるため、疲労がたまりやすく、疲労の蓄積から体調を崩し離職につながる。）	TP	8 時間未満の労働時間はパートタイム扱いだったが、収入安定化のために、1 日 8 時間未満でも固定月給制を適用する短時間契約社員制度を新設（課題発掘チームの社会保険労務士からの提案）。		短時間契約社員は毎月の収入が就業日数に左右されないため、収入面の不安が軽減された。（本人）
	TP	定期通院休暇制度： <ul style="list-style-type: none"> ・ 欠勤を気にせず平日に通院できるようにした。 ・ 医療以外にカウンセリングにも利用可能にした。 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 病院が混雑しないので、体の負担軽減になる。（本人） ・ カウンセリングに後ろめたさを感じることなく仕事を続けることができる。（本人）
	TP	有給の一斉休憩時間（50 分に 10 分）を導入した（課題発掘チームの精神保健福祉士の提案）。		疲れる前に休憩でき、体調を維持できる。（本人）
	DM	転勤による遠方通勤で体調不良になったので、事務所内勤務からリモートワークに切り替えた。ただし、3ヶ月に 1 回出勤して面談を実施。		周囲への気遣や通勤で疲弊することがなくなった。（本人）
	DM	採用に際し、当事者に地域の支援機関に登録してもらい、職場定着に向けた支援を受けられるようにした。また、リモートワークに関しては、リモートワークの就業規則を改正し、勤務中に自宅で支援機関からの支援を受けられるようにした。		自宅で支援を受けることにより、家族も含めて支援機関からのアドバイスを受けることができ、安心できるようになった。（本人）
支援の仕方や体調の回復への配慮など、事業所では適切な対応ができない、分からないことがあった。	NM	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の担当者が地域ジョブパークの無料相談を利用し、疾病や障害特性の理解を深めた。 ・ 当事者もジョブパークの相談を利用し、会社からも職場の状況を伝えている。 ・ 同僚が当事者に同行し、負担に感じることや SOS のサイン等、主治医から助言をもらった。 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 当事者も会社も就労支援機関の支援を受けられたことが、職場定着に関してプラスであった。 ・ 主治医が会社に症状を伝えてくれたので、会社と相談できる安心感を得た。（本人）
	MY	伴走サポーターと一緒に働く際の留意点や指導方法などについて学ぶため、企業在籍ジョブコーチ養成研修など、障害者雇用に関する研修、セミナーなどを積極的に受講		当該社員の作業は確実・スピーディになり周囲からも評価され、他部署から仕事を依頼されるようになった。
	HM	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用時は障害者職業センターのジョブコーチ支援を活用。指導方法や体調管理の助言を受けた。 ・ 職場定着については、就労支援機関を活用。 		専門のカウンセラーがいない人でも、就労支援の人に相談することができる。

(本人) は当事者の声

当事者と事業所の状況を理解した上で支援ができるように連携し、また主治医への相談に担当者が同行していた。

MY：個人に向い合う労務管理を進めており、伴走サポーターがジョブコーチ養成研修や関連する研修を受講して障害特性や共に働く時の留意点と指導方法を学び、職場における工夫をしていた。

HM：外国人や高齢者などの多様性の多い職場ではあったが、発達障害者に関しては、事業所側が最初に障害者支援センターから指導方法や体調管理の助言を受け、就労上の指導法を学び、当事者が外部専門機関に相談しやすい環境を提供していた。

このように、各事業所の人事本部が発達障害の理解と指導法を学び、当事者や職場を支援する具体的施策を実施すると共に、外部専門機関が事業所と当事者の状況を理解できる体制を整えていた。

④-1 職場で生じた問題、対応、効果：体調面

問題として、体調不良、仕事の習得、キャリア発達に関わるものを区別した。表6に、体調面の問題と対応と効果を示した。

TP：課題発掘チームが各専門の観点から現場の問題を発見して、当該従業員と同僚が仕事の進み方を共有できるホワイトボードの設置、障害特性に応じた空間設計、50分に10分の有給休憩時間を設ける等を実現させた。結果として、体調不良を防ぐ、あるいは回復しやすい場の設計が可能になった。さらに、関係者が共通認識を持って連携し、予測的に対応できるようにもなった。

DM：発達障害者は概して体調が不安定で意欲低下を起こしやすい反面、当事者がその状態に気づきにくかったり、理由がわからなかったりする場合が少なくない。DMでは当該従業員の仕事のペースや体調を崩す状況を丁寧に理解し、当事者の特性に応じた仕事量やペースを調整する等、柔軟な管理を行っていた。結果として、当事者は自信を取り戻し、体調も改善し仕事面の成長が認められた。

NM：当該従業員は自分が100%の状態でも力を発揮すべきと思い込み、頑張り過ぎて体調を崩しがちであった。NMでは定期的に面談を行い、7割8割の体調でいいので仕事をすることが大事だと伝えたり、体調が維持できる目標を設定したり、リフレッシュ札を用意する等、信頼関係を築きながら仕事を続け

表 6 職場で生じた問題、対応、効果：体調面

問題	事業所	方針や施策	具体的には	効果
<ul style="list-style-type: none"> ・当該従業員の体調が不安定。 ・疲労が溜まりやすく、その蓄積から体調を崩し離職につながる。 	TP	(*前出) 課題発掘チーム設置 ・精神保健福祉士 ・企業在籍型ジョブコーチ ・障害者職業生活相談員 ・心理相談員 ・社会保険労務士 ・キャリアコンサルタント ・産業カウンセラー ・一級建築士 ・(外部) 産業医	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブコーチの提案 作業工程の見える化： ホワイトボードを作成し設置。 ・一級建築士の提案 精神保健福祉士と連携して、他者と視線を合わすことなく緊張軽減ができるオフィス空間の設計を実施。 	現場の実態に即したノウハウを開発・蓄積することができている。
<ul style="list-style-type: none"> ・体調によって作業スピードが異なるが予測できにくい。 ・たびたび体調をこわす。 	DM	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者が当該従業員の日々の仕事量と水準を把握し、大きな変化があれば体調を確認する。 ・本人の業務実績を参考に、無理のない範囲の目標を本人と相談しながら決定している。 ・欠勤：理由を把握し、専門機関に支援を依頼。 		事業所内での業務が可能な程度に回復でき、現在は、管理者となって働くまでに成長した。
内容が合わないモチベーションが下がり体調を崩す。	DM	業務内容が合わず、自信を失っている者には、本人が得意な分野を勧誘し、能力を発揮しやすい業務内容に変更する。		能力の発揮が可能になり、自信を取り戻し、他者より高い水準の作業ができるようになった。
複数の指示系統で混乱し、自信と意欲が低下し、体調を崩した。	DM	仕事の組合せによっては管理者が複数になり、複数の管理者からの指示に混乱していたので、指示系統は主要な一人とするルールに変えた。		体調が改善し、業務を続けることで仕事に自信が持てるようになり、業務改善の工夫を考えるゆとりができた。(本人)
完璧な状態でないと迷惑になると思い込み、体調が少し悪いだけでも休むことが多かった。	NM	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に面談を行い、7-8割の体調でいいから仕事に来てくれると助かると伝えた。 ・体調管理や定期的な面談を通じて、本人の体調・能力に応じた目標を設定した。 		来てくれると助かるという言葉で必要とされていること、体調が7割8割でも休まず続けることが大切だと理解し、精神的に楽になった。(本人)
作業量が多すぎたり、単調な作業が続くと意欲が低下し、体調を崩す。	MY	作業を小分けにして、単調な作業が続かないよう複数を組合せる、本人が得意な仕事を途中に入れる等、の工夫をした。		注意を持続させて作業できるようになり、終了後に充実感が得られた。今後は他の人と協力しながら仕事をしたいとの意欲も出た。(本人)
業務の中に複数の仕事があると、得意な方しかできず、自信を失い、体調を崩す。	HM	得意な作業では、他の者よりも優れた能力があり、それに特化して担当させた。	室内清掃にはベッドメイクとバス・トイレ清掃がある。2つを一人で行うことが難しかったが、バス・トイレ清掃は優れていた。そこに特化して担当してもらった。	得意な作業に専念した結果、その作業の質が高い水準になり、特別に念入りな作業が要求される仕事をまかされるまでになった。
障害者は、体調が悪くなっても、休憩等を雇用管理者に相談しにくい場合がある。	TP	(*前出) 有給の一斉休憩時間を設けた。		*前出(疲れる前に休憩でき体調を維持できる(本人))
	NM	リフレッシュ中という札を作成し、自分の席に置いて休憩をとることを認めた。		いつでも休憩できるとの安心感に加え、申し出の負担感がなくなり、札の導入後は休憩の回数や時間が減少した。
	HM	就労支援機関と連携。会社に言いにくいことは就労支援機関に相談するよう指導している。		大きくは体調を崩さず勤務を続けている。

(本人) は当事者の声

るための考え方を指導していた。結果として、当事者が体調を崩す頻度は減少した。

MY：当該従業員が示す問題は、作業量が多かったり単調な仕事が続くと注意力が維持できず、ストレスが蓄積されて体調を崩すことであった。一般にADHDや統合失調症がある発達障害者は集中力が30分程度しか持たない人も珍しくない。MYは当事者の仕事内容を小分けにして目先を変えたり、得意な作業を組み入れたりして、興味が低下しない工夫をしていた。結果として、当事者は注意を保ちながら作業を続けられるようになり、意欲も出てきた。

HM：健常者の場合は1人で担当するベッドメイクとバス・トイレ清掃に関し、当該従業員はベッドメイクが極端に苦手であった。HMは当事者が得意な作業については大変優れていることを理解し、その作業に集中できるように仕事内容を変更した。また、表5で示したように、会社に言いにくいことは外部専門機関に相談できる環境を整えていた。結果として、当事者は大きくは体調を崩さず、仕事に自信がもてるようになり、継続的勤務が可能になった。

発達障害者は、自律神経の耐性幅が狭く、環境の変化に弱い。このため、日々ストレスが蓄積されがちになる。一方で、自身の疲労やストレスの蓄積に気づきにくい。このような状況で、突然動けない、倒れる等を引き起こす場合がある。また、同僚や上司に何が問題かを適切に説明できない障害特性を持つ場合も少なくない。したがって周囲がよく観察をして、適切な作業量はどの程度かを把握する、作業量の変化から体調を判断するなど、モニタリングを行いながら作業量、作業内容、作業環境等を調整する必要がある。いずれの事業所も丁寧にモニタリングを行い、症状やその理由を理解して、対応していることが特徴的であった。

④-2 職場で生じた問題、対応、効果：仕事の習得

仕事の習得に関する問題、対応、効果を表7に示した。

NM：事業所は、障害者の雇用に関して、仕事内容と障害を持つ社員との適合性を重視しており、当該従業員の得意とする作業の発見や丁寧な指導に重点を置いていた。具体的には、当事者ができるところから段階的に指導し、自身の学びからメモやチェックリストやマニュアル等を作成させた。結果として、当事者が自分にとって分かりやすいマニュアルを作成することにより、確実に

できる仕事が増えていき、自信を持てるようになった。さらに、苦手な仕事にも挑戦するようになった。

MY：経営方針として他者への配慮を重視しており、その一環として、当該従業員には発達障害者への指導法を学んだ伴走者が配置された。伴走者は仕事を教えるときに、当事者に分かりやすい仕事手順を描かせるなどして、理解を確認するを行っていた。一日の作業予定に関しては、個々の作業をホワイトボードに貼り、作業終了後は外すことで、当事者にも同僚にも作業進行が見えるようにして、当事者が自主的に進捗管理を行えるように指導した。結果として、作業の正確性と速度が向上し、そのスキルが認められ、他部署からの作業依頼が増えるようになった。

各事業所は当事者の特性を理解した上で、当事者が混乱せずに取り組める指導法や補助道具を与えたり⁶⁾、作業の進捗を自分で管理できるようになる支援を行っていた。

表 7 職場で生じた問題、対応、効果：仕事の習得

問題	事業所	方針や施策	具体的には	効果
職場のジョブマッチングや作業指導の方法がわからない。	NM	<ul style="list-style-type: none"> 成功体験に着目し意欲向上を目指す。 段階的な指示と自分用マニュアルの作成を指示。 	<ul style="list-style-type: none"> 各種作業を体験してもらい、できる仕事、得意な仕事を見出していった。 初心者マニュアルを利用したり、馴染みある作業から段階的に習得させ、メモの作成を指示した。 	<ul style="list-style-type: none"> 苦手な仕事ができる仕事になった。 前向きな気持ちが高まり、苦手だった電話や来客対応に挑戦することができた。
	MY	<ul style="list-style-type: none"> 週間業務計画と当日に頑張ったこと、気になることの日報を作成させている。 他部署にも得意な仕事の説明と売り込みをしている。 	<ul style="list-style-type: none"> 伴走サポーターが日報を読み、当日の本人の状態を把握しコメントも記入。 サポーターは企業在籍ジョブコーチ養成研修など、障害者雇用に関する研修、セミナーを受講。 他部署に当該従業員の得意な仕事を紹介した。 	<ul style="list-style-type: none"> 伴走者が障害を学び理解して指導方法を工夫することにより、当該社員の作業は确实・スピーディになり周囲からも評価された。 他部署からの仕事依頼が増え、評価され、他部署も障害者を雇用了。
曖昧性がある指示に対しては、 <ul style="list-style-type: none"> 作業の進め方に戸惑う。 非効率な方法をして作業時間がかかる。 進捗が自他共に不明になる。 	MY	作業順や対象物の扱い方に関する留意点を、具体的に分かりやすく、実演して教示。	<ul style="list-style-type: none"> 教えたときに、その内容を自分でノートに描いて記録することをやらせた。 一日の作業予定を、自身で白板に貼り、終了後は取り外す方法で、本人も周囲も進行が見えるようにした。 	<ul style="list-style-type: none"> 自ら手順書を作成することにより、確実に作業できるようになった。 一日の作業計画を作り、自主的に作業を進められるようになり、正確性と速度が向上した。他部署からの仕事依頼が増え、信頼も高まった。

④-3 職場で生じた問題、対応、効果：キャリア開発

発達障害を持つ従業員が継続的に就労できスキルに自信を持つようになると、相応の評価やキャリアアップへの要望を抱く。これをキャリア開発の問題として表 8 に示した。

TP：継続的就労とスキル開発への動機づけのために、マネジメント系と専門職系のキャリアアップコースを設け、別手当の対象とした。この施策は当該従業員らが将来を見据えて仕事に取り組むことができるように実施したものである。結果として、動機づけが高まり、能力も向上し、生産性が向上した。

DM：品質や進捗を管理・指導する職階が設けられたことにより、当該従業員の意欲が向上し、作業水準が高まる効果を得た。

NM：当該従業員がフィードバックを求めがちであるため、職場実習性の指導役を任せて実習生の声を聞く機会を設けた。実習生からの評判が良いことが当事者の自信につながり、教える経験を仕事の改善に生かす効果を得た。

いずれの事業所も、当事者の意欲を理解し、職場と人事部が連携して当事者と事業所の利益になる施策を設計し実施した。

表 8 職場で生じた問題、対応、効果：キャリア開発

問題	事業所	方針や施策	具体的には	効果
単一作業のみの従業員と他の業務もできる従業員の待遇の差がないことに不満を抱き、将来への不安も訴えた。	TP	短時間契約の従業員に 2 つの上級コースを設け、基本給 + 別途手当の対象とした。 ・他の従業員の進捗や品質管理を行う「グループリーダーコース」 ・専門スキルを人事に申告。人事部が業務に必要と認めた場合は、専門職として従事することができる「専門職コース」		コース選択制度を設けたことで社員のモチベーションが向上した。当該社員らの能力を引き出すことができ、生産性が高まった。
キャリアアップという将来への意欲や動機づけが見えない仕事環境に不安があった。	DM	在宅勤務者： 作業担当オペレーターとオペレーターの作業内容を確認する検品者（管理者）への道を作った。	高水準の作業、公平な審査、コミュニケーションができる者は、管理者になってオペレーターの教育・指導・管理等ができる制度にした。	意欲が出て自信を取り戻し、結果として他の者よりも高い水準の作業ができるようになった。その後、管理者になるまでに成長した。
不安の軽減と意欲の向上のために、フィードバックが得られる仕事を求めた。	NM	精神障害者の職場実習生を受け入れる際に、当該従業員に実習生の指導役を任せて見守った。		当該従業員の指導は実習生からの評判が良く、教えた経験を自身の作業改善に生かしている。

7-5. 結果の考察

本稿では、発達障害者が職場で遭遇する問題は、障害特性と事業所の雇用方針との相互作用の結果として生じるとする立場から、継続的雇用とキャリアアップに取り組んだ好事例として賞を獲得した5事業所の報告事例に共通する要因を分析した。着眼点は、事業所の経営方針と職場との連携、外部専門機関との連携、そして問題の理解に基づく対応と効果であった。

事業所の経営方針と職場の連携に関しては、「表4-事業所の方針や背景状況」と「表5-人事本部と職場の連携、外部専門機関との連携」から、各事業所には発達障害者の雇用に関する明確な経営方針があり、人事部もその方針に基づく施策を職場と連携して実施し、当該従業員が安心して相談でき、意欲がもてる環境の設計と提供を実践していた。この姿勢は、合理的配慮措置法への反応を越えて、問題状況の理解に基づく支援の設計を可能にした。結果として問題を解消すると共に当該従業員の意欲を向上させ、成長を促した。これらの結果は仮説1の妥当性を支持するものである。

外部専門機関との連携に関しては、「表5-人事本部と職場の連携、外部専門機関との連携」と「表6-職場で生じた問題、対応、効果：体調面」から、どの事業所も外部専門機関との連携を構築していた。例えば、就労支援機関が当該従業員と職場の状況を理解した上で支援できる環境や、職場の伴奏者がジョブコーチの研修を受ける環境を整えていた。

先に述べたように、平成30年度障害者雇用実態調査では、発達障害者の募集や採用時に関係機関の利用または協力を求めた事業所は11.8%、雇用の継続・職場定着に関して関係機関の利用または協力を求めた事業所は僅か6.1%に留まった。一方、好事例の全ての事業所は外部専門機関との関係を構築し、当該従業員が安心して利用できるように配慮した。また、テレワークの場合でも、当該従業員の自宅がある地域で相談ができる制度を提供した。これらの施策と配慮により、当事者の継続的就労と意欲が向上した。また、事業所内の発達障害者に対する理解も促進された。これらは、発達障害者の理解と支援に関する専門知を有効活用することによって得られた結果と考えられ、仮説2の妥当性を支持するものである。

問題の理解に基づく施策に関しては、「表5-人事本部と職場の連携、外部専門機関との連携」「表6-職場で生じた問題、対応、効果：体調面」「表7-（同

じく)：仕事の習得」[表 8- (同じく)：キャリア開発]から、どの事業所も何が当該従業員の問題や不安や混乱を引き起こしているかを丁寧に理解した上で、彼・彼女の育成の観点から、新たに有効な施策を設計し実施して見守った。結果として、体調の安定、意欲の向上、生産性の向上が認められ、当事者の発達の適応と帰属感の促進も認められた。これらの結果は、仮説 3 の妥当性を支持するものである。

8. 結論：インクルージョン・マネジメント型個別配慮と課題

本研究では、発達障害者である従業員が職場で直面する問題は、障害特性と事業所環境の相互作用によって生じるとの立場に立ち、問題に対する事業所の対応や配慮を分析した。対象は、発達障害者の雇用促進、キャリアアップに関して賞を獲得した 5 事業所であった。5 事業所の問題に対する対応と効果を、事業所の雇用方針、職場、当該従業員、外部専門機関の関係性の観点から分析した。

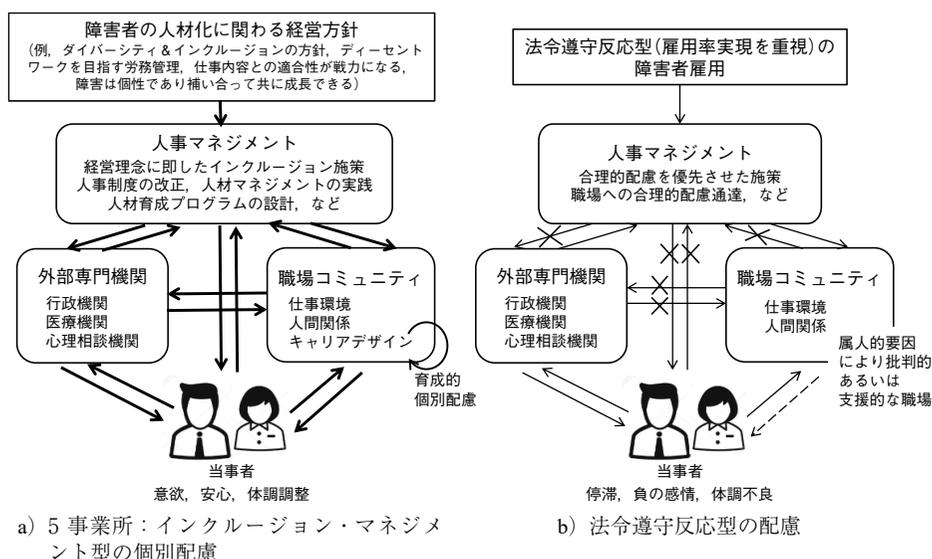
5 事業所に共通した特徴は、図 2a に示すように、経営層が発達障害者の雇用に関し明確な経営方針（あるいは理念）を示しており、その方針や理念に即して人事部が支援的かつ育成的施策を行っていたことである。人事部は発達障害を持つ従業員と職場の状況を理解する工夫をしており、外部専門機関とも連携していた。例えば、ジョブパークに事業所の状況を伝えたり、主治医に同僚が付き添って説明を聞いたりして、事業所、職場、当該従業員、外部専門機関が学び合い理解し合える関係性を構築していた（図中では双方向の太い線）。その上で、職場で生じる問題の理解に基づく配慮と対応を行い、その蓄積が当該従業員の継続的就労と成長を促進していた。

5 事業所が示す事業所経営層、当該従業員、職場、外部専門機関の支援的関係構築は、インクルージョン・マネジメント型の個別配慮を可能にして、発達障害者の職場参入初期（例えば 6 か月から 1 年以内）に重要な組織社会化⁷⁾を促す。彼・彼女らが自身の役割を得て貢献でき、職場のメンバーであると認識でき、意欲を持ち、安心と居場所感を得るようになるプロセスである。このようなプロセスがあって初めて職場への適応が可能になる。事実、5 事業所の当該従業員らは、仕事ができるようになることに安心と自信を持ち、より上位のキ

キャリアを目指し、それを実現させていた。また他部署からも評価され、仕事を依頼されるようになった。

一方、平成 30 年度障害者雇用実態調査（厚生労働省，2019）の雇用実態を再考してみると、配慮に関しては「短時間勤務などの勤務時間の配慮」が 76.8%と 8 割を占める。体調面の問題に関しては、「通院等の配慮」53.2%、「勤務中の休憩への配慮」48.3%となり、配慮する事業所は約 5 割である。仕事との不適合に関しては、「配置転換等人事管理面の配慮」52.2%、「職務内容の配慮」46.0%と、5 割が配慮を行っている。ただし、相談できる体制は、「職業生活に関する相談員の配置・委嘱」27.7%、「関係機関等，外部機関との連携支援体制」26.5%と 3 割に満たない。採用時に関係機関の利用または協力を求めたことのある事業所は 11.8%，継続的就労に関して利用または協力の求めたことのある事業所は 6.1%であった。

当該従業員の特性の理解や適切な指導には外部専門機関の支援や研修等の学びが欠かせないことを考慮すると、それらを実施しない事業所は、法令への反応として発達障害者を雇用し、直面した問題には合理的配慮に準じて対応すると推察される。言い換えれば、問題が生じた背景状況への理解がないままに、事業所側ができる範囲の負担で対症療法的に当事者の要求に応じる形になると考えられる。



法令遵守反応型の雇用と配慮を、インクルージョン・マネジメント型個別配慮に対比させて描くならば、図 2b のようになる。発達障害者は障害者差別解消法に準拠して雇用され、人事マネジメントは合理的配慮に準拠し、その旨が職場に通知される。このため職場との関係は一方向的になる（図 2b の細い実線）。外部専門機関との関係も、人材の紹介や研修の通知など一方向的な情報提供になると考えられる（図 2b の細い実線）。

職場が外部専門機関に相談することは抑制され、当事者は職場と外部機関に対し個別的に相談と支援の要請を行う。職場が努力を重ねて支援的配慮を継続する場合は、職場への適応は進むと考えられる。しかし、職場が当該従業員に対して批判的である場合は、職場に適応できず離職に繋がると推察される。あるいは、ぎゃくに職場の同僚が疲弊して離職する場合も想定される。図 2b の破線は職場と当該従業員の関係が属人的な要因に影響されることを示す。外部専門機関も、事業所が非協力的である場合は当該従業員の仕事状況がわからず、限られた対応になる意味で図 2a より細い線で示した。

発達障害者の職場環境と転職の関係をインタビューによって調べた渡辺・伊東 (2022) の報告によれば、発達障害を持つ当事者は批判的圧力の強い職場では精神的に不安定になって離職に繋がったが、育成的な職場では当事者の能力が理解され、能力に適した仕事が与えられて、当事者の安心感と貢献度が高まった事例がある。個人の経験の推移を示したデータではあるが、図 2b の職場から図 2a の職場に移行して発達の適応が進んだと解釈することができよう。

発達障害者の継続的就労には、当該従業員の症状や状況を理解した上で、適切な個別配慮 (I-deals) が有効である。それは、事業所や同僚に負担がかかる (loss) ことを前提とした合理的配慮とは異なる。インクルージョン・マネジメント型の個別配慮に求められるのは、事業所がリーダーシップを発揮して無限定正社員を前提とした暗黙の制度や文化を変化させ、限定的働き方への支援的環境を構築することである。

ところで、図 2 では、法令順守反応型の雇用と配慮を、インクルージョン・マネジメント型の個別配慮と対比的に描いた。ただし、どのような支援があれば事業所の環境がインクルージョン型に変化するかについては、未だ十分な研究やデータがない。平成 30 年度障害者雇用実態調査（厚生労働省、2019）において、事業所が外部専門機関に期待する取組みの中で 40% に達する項目は、

以下であった。「労働条件・職務内容・環境整備の相談窓口の設置」「障害者雇用に関する広報・啓発」「関係機関の職員等による定期的な職場訪問」「雇用管理に役立つマニュアル・研修等の提供」「職場内での業務支援者の派遣や配置に関する助成」。今後は、これらを可能にするための課題を明らかにしたい。

発達障害者の継続的就労の促進に関わる課題と解決法の研究は、発達障害者への支援に限らず、多様な働き方を活用するための知見を得ることに貢献する。発達障害者の継続的就労を促す支援的環境の整備や文化の醸成は、多様な働き方を活かす組織社会の成熟度に関わることであり、その成熟度を高める要因について明らかにすることが今後の課題である。

〔脚注〕

- 1) 外部専門機関とは、「地域障害者職業センター」「障害者就業・生活支援センター」「ハローワーク」「精神科医」「カウンセリング相談機関」である。
- 2) 問題と改善策と効果については、本稿の第一著者が、カウンセリング経験豊富な第二著者（臨床心理士、公認心理師）と、問題の背景となる発達障害者特性を推定した上で、3項目間のつながりを理解しながら分析を進めた。
- 3) 事業所 TP の「方針や施策」に記載されている「ディーセント・ワーク」とは、働きがいのある人間らしい仕事という意味である。2009年の国際労働期間（ILO）総会において21世紀のILOの目標として支持された。ディーセント・ワークとは、人間らしい生活を継続的に営める人間らしい労働条件のことであり、直接的な労働条件としては、労働時間、賃金、休日の日数、労働の内容、などが人間の尊厳と健康を損なうものでないことが求められる。それを担保する労働条件の中に、雇用差別の廃止や最低賃金などが含まれている。
- 4) 課題発掘チームの各メンバーの役割は以下である。
 - ・精神保健衛生士：各専門家との連携、コーディネート、助言。
 - ・企業在籍型ジョブコーチ：業務遂行の支援、会社への助言。
 - ・障害者職業生活相談員：職業生活全般の相談、指導、支援。
 - ・心理相談員：障害者、管理者への心理相談全般、産業医への紹介。
 - ・社会保険労務士：労働関連法・労働条件の確認、社会保険等の相談。
 - ・キャリアコンサルタント：能力開発に関する意見、人事との連携、相談受付。
 - ・産業カウンセラー：障害者、管理者へのカウンセリング全般。
 - ・一級建築士：就業環境の整備、改善、意見。
 - ・産業医：健康管理、安全衛生に関わる教育、意見、職場巡視。
- 5) 発達障害を持つ従業員は体調を崩しがちであるが、本人が原因を分析的に理解することは難しい。体調の改善には精神科の受診が必須であり、精神科医は診断書・意見書を書き、薬の処方を行う。一方、カウンセリングは自己理解を支援することで精神面を支える。例えば、怒りや混乱が生じたときに、本人はなぜ他者との関係でそうなるかが分からない場合が少なくない。カウンセリングは本人が経験したトラブルに関し、それが

発達障害者の継続的就労：インクルージョン・マネジメント型の個別配慮

生じた理由と本人の特性を考慮した上で、対処の仕方を示す役割がある。精神科医とカウンセリングは役割が異なるため、両方に通う必要がある場合は珍しくない。

- 6) 使用済みの切手を切り取る作業の場合、「切手のまわりを 1cm 残して切る」の指示が当事者には難しく作業が滞った。そこで 1cm のガイドになる定規を作成し、「切手に定規をあてて定規にあわせて切る」ように指導したところ、スピーディに作業できるようになった。
- 7) 組織社会化とは、高橋 (1993) によれば、「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」である。

[引用文献]

- アメリカ精神医学会 (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders, Fifth edition (DSM-5)* (高橋 三郎・大野 裕 (監訳) 染矢 俊幸・神庭 重信・尾崎 紀夫・三村 将・村井 俊哉 (訳) 『DSM-5 精神疾患の診断・統計マニュアル』日本精神神経学会
- 船越 多枝 (2021). *インクルージョン・マネジメント一個と多様性が活きる組織* 白桃書房
- 濱口 桂一郎 (2011). *日本の雇用と労働法* 日本経済新聞出版社
- 濱口 桂一郎 (2015). *働く女子の運命* 文藝春秋
- 平野 光俊 (2006). *日本型人事管理* 中央経済社
- 平野 光俊・江夏 幾多郎 (2018). *人事管理一人と企業、ともに生きるために* 有斐閣
- 星野 仁彦 (2017). *会社の中の発達障害—いつも嫌なことを言う上司、いつも迷惑をかける部下* 集英社
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED) (2018) *精神障害・発達障害のある方の雇用促進・キャリアアップに取り組んだ職場改善好事例集* 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構
- 厚生労働省 (2008) *発達障害の理解のために* 厚生労働省・社会援護局・障害保健福祉部
- 厚生労働省 (2019) *平成 30 年度障害者雇用実態調査結果* 厚生労働省職業安定局・障害者雇用対策課・地域就労支援室
- 厚生労働省 (2021) *令和 3 年障害者雇用状況の集計結果*
<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/000871748.pdf>
- 紺野 大樹 (2020). *会社を変える障害者雇用—一人も組織も成長する新しい職場づくり* 新泉社
- 文部科学省 (2004) *発達障害者支援法* 文部科学省
- 内閣府 (2016) *障害を理由とする差別の解消の批准に関する法律 (障害者差別解消法)* 内閣府
- 大城 朝子 (2008) 『日本の経営』に関する先行研究について：アベグレン、伊丹、加護野を中心として」*名城論叢*, 第 9 巻, 第 2 号, 111-123.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

経済研究所研究報告 (2023)

- 障害者職業総合センター (2017). 障害者の就業状況等に関する調査研究 調査研究報告書, No. 137, 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構
- 高橋弘司 (1993) 組織社会化研究をめぐる諸問題：研究レビュー 経営行動科学, 8(1), 1-22.
- 鶴光太郎 (2016) 人材覚醒経済 日本経済新聞出版社
- 山崎晃史 (2019) 発達障害支援における公認心理師・臨床心理士の役割 大石幸二 (監) 山崎晃史 (編) 公認心理師・臨床心理士のための発達障害論—インクルージョンを基盤とした理解と支援 学苑社 Pp. 3-18.
- 渡辺めぐみ・伊東昌子 (2022) 組織社会化プロセスに見られる発達障害者の学習困難と支援 日本応用心理学会第 88 回大会発表論文集 (印刷中), 京都工芸繊維大学

[付記]

本稿は、成城大学経済研究所第 3 プロジェクトによる支援を受けた研究成果の一部である。

(いとう・まさこ 成城大学経済研究所客員所員)

(わたなべ・めぐみ 常磐大学人間科学部准教授)

発達障害者の継続的就労：
インクルージョン・マネジメント型の個別配慮
(研究報告 No. 96)

令和5年3月13日 印刷

令和5年3月25日 発行

非売品

著者 伊東昌子
渡辺めぐみ

発行所 成城大学経済研究所
〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20
電話 03 (3482) 9187番

印刷所 株式会社博文社
