

## 第2章

# 雇用管理で 配慮すべきポイント

### 1. 発達障害のある人に対する雇用管理の視点

「発達障害のある人に対する雇用管理」といった場合に、健常者や他の障害者の雇用管理とは異なった特別の体系があるわけではありません。ただし、「発達障害の特性」を考慮し、障害を持つことによる不利な部分を軽減し、労働者として本人が持つ能力を職場で最大限に発揮でき、適切な競争条件などを整えていくための配慮や環境整備が望まれます。実際に、発達障害のある人は、その持っている力を発揮できる職場環境が用意され、周囲の人たちの受け入れ態勢が整った場合には、障害のない人たちを超えた非常に的確で高い効率の職務遂行を果たしていくことができる人たちがたくさんいます。

この章では、このような視点で雇用管理上の配慮事項、留意事項について述べていきます。

まず、発達障害のある人が職場で最も困り、使用する側も「使いにくい社員」で雇用管理の難しさを感じるといった背景に「対人関係や同僚とのトラブル」と「職務と適切な職場配置」があります。障害のある人と一緒に働く上司や同僚との間に対人関係面の誤解などが発生しないように、コミュニケーション上の課題を正しく理解し、障害の特性を的確にとらえて自然体

で仲間として受け入れる職場環境を作っていくことが望まれます。

また、障害のある人が職務に就き、職場で適応して働き続けていくためには、持っている労働能力を発揮でき、それを認めてもらえる環境で、職場の一員としての所属意識を持ったり、事業主も戦力として障害のある人を使用することが必要となります。このためには、発達障害のある人の認知と行動の特性を理解したうえで、職務の検討と適切な職場配置を進めていくことが望まれます。

また、障害のある人を採用し、雇用を維持していくためには、いろいろな制度を活用したり、職場内での事業主による努力のみで解決できない問題や悩みごとを抱え込まずに、障害のある人の就労を支援しているさまざまな機関と連携を図り、関係機関を上手に活用し、事業主側の負担感を軽減することが有効です。発達障害のある人の雇用継続を図るためには家族との連携も必要になる場合もありますが、このようなときにも関係機関に連絡を取り、家族と事業主の橋渡しを依頼することも可能です。

## 2. 社員としての受け入れ

第1章で述べたように、「発達障害」には自閉症、アスペルガー症候群等の広汎性発達障害、学習障害、注意欠陥多動性障害などさまざまな障害が含まれ、それぞれ異なる特徴を持っています。また、それら異なる障害の特徴を複合的に持っている場合もあるため、診断時期や診断する医療機関によって異なった診断名が付いている人もいます。他の障害の場合でもやはり同じことが言えますが、こと発達障害に関しては、障害の特徴を「個別的に理解する」こと、障害を「個性」ととらえて個々の特性を踏まえて接していくことが特に大切です。

人間のウイークポイントは、その反対側から見ると長所としてとらえることができる可能性を秘めています。例えば、発達障害のある人が「仕事上での優先順位を付けられなかったり、融通が利かない」という点

は、「同じ作業を手順通りに遂行できる信頼性の高さ」に、「同僚とのコミュニケーションの乏しさ」は、「職場内での無駄なおしゃべりでのロス時間の節減」というように見方を変えることで、障害者に対する評価が変わることもあります。

実際に、障害のある人がよく適応している事業所では、障害者を決して特別に扱ったりせず、一人の重要な労働者として他の従業員と同等に、認め、厳しく指導し、職場内全員で受け止めています。

その人その人の障害特性を踏まえた職務配置や職場環境の整備、的確な指導法などの適切な雇用管理を行うことによって、本来持っている能力を発揮させ、貴重な戦力として企業利益に貢献できる人材として活用することができます。

## 3. 障害の認知と公表の方法・範囲

知的障害を伴わない人では、学校を卒業する頃まで「なんとなく自分が周囲の人とは違う」という認識を持っていたり、最近多数出版されている発達障害のある人の手記を読んで自分に当てはまると思っている人もいますが、これらの人でも、医療機関の診断を受けていないという場合もあります。また、専門医の診断を受け自身の障害を認識し、自分の障害を周囲の人たちに理解してほしいと思いつつも、「障害をオープンにすると会社の中で不利な扱いを受けることになるのではないか」という不安から、障害をふせて働いていることが多いのが現状です。

こういった場合、コミュニケーション能力に課題を有している発達障害のある人は、話の要点をとらえることや言われた事項の軽重を判断することが苦手であったり、自分の気持ちや考えを言葉で上手に表現できずに過重なストレスを感じる場合があります。それを上手に消化できずに、対人関係で破綻をきたしてしまうという人も少なくありません。ある職場では、周囲

の人たちとの不調和や職務遂行上のまずさなどの問題に対して、本人はもちろん、職場の上司や同僚もどのように対処してよいかわからず、本人の適応を図るための指導が空回りしたまま繰り返され、過重なストレスから第1章に述べた「二次障害」を生じさせることにつながってしまったこともあります。

職場における円滑な適応を図るためには、本人の障害特性や指導上の配慮事項等を、周囲の同僚や上司に正しく理解してもらうことが大切です。

しかし、他方では、発達障害のあることをオープンにすることに抵抗を感じる当事者も多く、基本的には本人の意思や気持ちを確認し、それを十分尊重したうえで判断するのがよいでしょう。本人の知らないところで情報だけが独り歩きしてしまうことだけは避けなければなりません。

実際の職場では、少なくとも、直接仕事のやりとりをする立場にある同僚や、仕事全体の管理を行う直属の上司には、障害特性を正しく理解してもらい、特性

に応じた適切な配慮や対応がなされたほうが好ましいと思われる。また、職場において直接のやりとりを行う立場にない他の同僚についても、「なぜ彼にだけ特別な配慮を必要としているのか」といった疑問や誤解を与えることがないよう、必要な範囲できちんと説明できるようにしておくことが大切です。このような説明を行う場合には、事業主としても事前によく検討したうえで、発達障害のある人や必要に応じてその家族ともよく話し合っ、「誰が誰に対してどのように伝えていくのか」を確認し、本人の了解を得たうえで対応することが肝要です。

また、障害特性と対応方法の説明については、本人の了承を得たうえで、地域障害者職業センターや発達障害者支援センターなどの支援機関の専門家に依頼する方法も考えられます。

障害をオープンにするタイミングについては、職場配置の前に予告する形で、職場の従業員等に話しておくほうがよいと思われます。採用初日に一緒に働く従業員に本人を紹介するときに、併せて障害のことを説明する事業所もありますが、発達障害のある人にとっ

ては、自分の障害を認めているとはいえ、大勢の前で明らかにするには抵抗があることが多く、出勤初日、慣れない集会での「さらし者」の緊張感の中での障害の公表という形になってしまいます。障害について触れることは、本人にとって過度のストレスを与えることにつながったり、職場に対する本人のマイナスイメージを植え付けることにもなりかねませんので、慎重に対応することが望まれます。

また、一般の従業員に対して障害に関する基本的な知識等を周知する方法としては、社員研修の一環として「職場における障害者理解」といったテーマの社内研修会をシリーズで設定し、その中のカリキュラムの1つとして発達障害に関する情報を盛り込むという方法から始めるのも特別視しない環境づくりに有効でしょう。このような社内研修会での解説は、地域障害者職業センターをはじめ、障害者の就労を支援する機関に依頼したり、これらの機関から他社の取組の情報を提供してもらう（必要に応じて見学の機会を設定することも効果的でしょう）。

## 4. 発達障害と思われる社員への対応

先に述べたように、発達障害のある人の多くは診断を受け障害の受容がある程度なされていても、障害をふせて就業している人が多いのが現状です。そのため、本人から告知されていない場合でも、普段の行動や態度から発達障害なのではないかと思われるような特徴がある従業員がいるかもしれません。

繰り返し述べているように、実際に発達障害のある人は、周囲の人たちがその障害特性を理解し、適切な配慮が行われることが当面の不応課題を解決する近道になります。

しかし、個人情報の取扱いという観点から見ると、発達障害に限らず障害のある人にとって、「障害」は極めてデリケートな個人情報ですから、企業が本人の自己申告以外の方法により特定の個人を名指しして障害の把握・確認を行うことは不適切であるとみなされる場合があります。また、仮に本人が発達障害の診断

を受け障害を受容できている場合であっても、本人が告知していないのに会社から「障害があるのではないか」という話をされれば、そのことに驚き、自信喪失や情緒不安等を生じさせる場合もあるでしょう。そのため、障害の確認・把握という手続きに関しては、企業として極めて慎重な対応が求められます。

障害があることを、事業主と障害のある人の両者が確認し、課題の解決を図るために障害をオープンにする対応を図るプロセスは、まず、本人の話を傾聴しながら課題を整理し、不応の内容と要因になっている課題を本人と共有したうえで、その解決方法を、ビジネスの世界でもよくいわれる「計画（PLAN）- 実施（DO）- 評価（SEE）[ - 検証（CHECK）- 改善（ACTION）]」といったマネジメント・サイクルのプロセスを踏みながら検討していくことが適当でしょう。そのプロセスの中で、発達障害のある人自身が

「障害をオープンにしても不利な扱いにはならない」という安心感を得られ、障害を告知しようと思い直すようになるかもしれません。そのような経過で、事業主と本人との信頼関係が確かなものになった段階で、

障害名を公表したり、「障害者」としてさまざまな制度を活用していくことについて了解を得ていくことが肝要です。

## 5. 職務配置に関する基本的な考え方

発達障害のある人の職務配置に当たっては、認知や行動の特性を理解したうえで検討する必要があります。発達障害のある人の中には、ある特定の事項に関して非常に優れた記憶力を示す人、高い計算能力を持っている人、非常に根気強く確実さがとても高い人などもいます。こうした秀でた能力を活かせる、特性に合った職務に就くことによって、一般の人以上の高い作業遂行能力を発揮する 경우가少なくありません。このため、職務配置に当たっては、必要に応じて地域障害者職業センターの障害者職業カウンセラーに相談したり、ジョブコーチによる支援制度を活用する、地域の障害者就労支援機関のさまざまなサービスを利用する等によって、関係機関の専門的見地からの助言、援助を受けることが有効な場合が多いと思われます。

杉山（2004）によると、自閉症などの広汎性発達障害の人たちは、「同時にいろいろな情報や課題を処理することが苦手である」、「変化への対応が苦手である」、「適切な見通しを持つこと、あるいは視点を転換することが苦手である」という3つの特徴を持っているとされています。

こうした認知の障害からくる問題は、表面的には、障害のない人による、未経験であったり、仕上げや手際に対して無頓着で雑であったり、責任感のなさによる怠慢な行動といったものと同じように見えることがあるかもしれません。しかし、障害のない人のこれらの行動は役割や方法について自覚を促し、責任感をもって取り組むよう指導することによって改善を図ることができます。これに対して、発達障害のために作業遂行性が低い、仕上がりの精度が落ちているといった問題が生じている場合は、ただ本人の自覚を促したり努力を強いても改善していくことができません。

ではどうすればよいかというと、職務についての既定の手順や方法に本人が適応することを求めるのではなく、本人の障害による困難（苦手な部分）から職務の手順や方法を見直してみる、というふうに発想の転換を図ることが大切です。やり方を変えたり道具で補ったりすることによってそのような本人が苦手としている部分をカバーする、場合によっては、本人の適性に合った無理のない職務が他にないか洗い出し、職務の変更や組換えを検討する、ということです。

自閉症などの広汎性発達障害の人たちの特徴である認知機能の障害については、「構造化」という考え方が適切な職務配置や作業環境を考える際のキーワードになります。「構造化」とは、ものごとを「わかりやすくシンプルなものにする」ということです。また、作業環境や手順についてだけでなく、指示の与え方などにも適用される考え方です。一度に複数の指示を与えたり、複数の上司から異なる指示が下りてくるような状況は、障害がない人の場合でも混乱を生じさせますが、自閉症などの広汎性発達障害の人たちにとってはなおのことです。発達障害のある人のために職務や指示系統を見直し、クリアですっきりした形に再構成することは、障害のない一般の社員にとっても働きやすい「職場のユニバーサルデザイン化」を図るきっかけともなるでしょう。

参考文献：「発達障害を理解するために

～支援者のためのQ&A～」（P.24）

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（2004）

<http://www.nivr.jeed.or.jp/download/center/practice14.pdf>

## 6. 専門家や就労支援機関等の活用

これまで述べてきたように、発達障害のある人に対して適切な雇用管理を行うためには、障害の見えにくい部分を理解し、個々の障害特性を踏まえた的確な工夫・配慮を行うことが必要になります。実際には、事業主はもちろん、発達障害のある人もまた、採用試験の応募の段階から、マッチング・採用、的確な職場配置、その後の職業生活の維持・定着までのさまざまな雇用のステージで、絶えず相当のエネルギーを必要とします。新しく採用される人は、障害の有無に関係なく誰でも職場の上司や先輩との対人関係がどのように構築できるのかという点が、このエネルギーの消費量に大きく影響を及ぼします。発達障害のある人の雇用のステージにおいては、基本的には企業内においてメンター（職場で仕事を教える上司・先輩・同僚であり、公私両面で支えとなるキーパーソンの役割を果たす社員）となる社員を選任するなど必要な体制を整えること（ナチュラルサポート体制の構築）が重要となります。

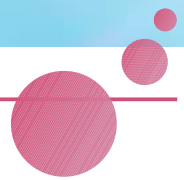
このような体制づくりは、事業主が主体者であることは間違いありませんが、企業内ですべて解決しなければならぬものではありません。地域の就労支援機関では、障害のある人に対する就職や職場定着のため

の支援を行うだけでなく、事業主に対し障害のある人の採用計画の作成や雇用管理に関する助言・援助、受け入れる職場の社員に対する研修講師の派遣等を行うことも大切な役割です。

発達障害のある人の雇用を継続・維持していくためには、ときに医療機関との連携が必要になったり、就業時間外の生活の管理・援助等いろいろな領域の専門家の協力を得たほうがうまくいく場合も多いものです。このため、発達障害のある人の支援を行う関係機関も本人に関係するいろいろな領域の専門家とネットワークを組みながら支援にあたっています。

また、発達障害のある人の就職を継続していくために、家族との連絡調整を行っていくことが必要になることもあります。このときにも、障害のある人を支援する関係機関に橋渡しを依頼すると、円滑に調整できることが少なくありません。

仕事に関するアセスメントやジョブコーチ支援、関係機関の連絡調整等の機能を持った地域の就労支援機関をキーステーションにして、専門機関のネットワークを事業主がうまく活用することによって、事業主の負担感も軽くなりますし、本人も安心して働くことができるようになります。



==Memo ==

---

---