

知的障害者の職務遂行能力の向上 における企業内援助者の役割

青木 律子

はじめに

- 1 企業内における人的支援
- 2 事例
- 3 結果と考察

おわりに

はじめに

知的障害者の就職が増加している。厚生労働省によると、平成18年度のハローワークにおける障害者の就職件数は43,987件（前年度比13.1%増）、うち知的障害者は11,411件（同12.7%増）で、双方とも平成14年度以降増加傾向を示している。同省はこの理由として、障害者の「働きたい」という意欲の高まり、企業側の取り組みの拡大、ハローワークにおける取り組みの強化の3点をあげている⁽¹⁾。

しかしこれらの理由は短期的・量的なものとする見方もできる上に、2006年10月に障害者自立支援法が全面施行されたことにより、就職という入り口の部分だけに焦点を当てた支援やサービスが一層活発化する傾向がある。その一方でハローワークの求職登録者のうち就業中の障害者は、2001年3月末時点の292,917人（うち知的障害者90,542人）に対し、2006年3月末時点で298,517人（同95,447人）と5年間で29万人台を推移しており、就職件数が増加する一方で離職も少なくないことが推測される。このような現状に対し、障害者の雇用促進には職場適応、技能向上、キャリア開発など雇用の長期的・質的側面も考慮する必要がある（高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター2004）という指摘もある。

そこで本研究は、知的障害者の雇用の長期的・質的側面を構成する要素の一つとして職務遂行能力に着目し、その向上において企業内援助者が果たす役割について、事例を通して検討を試みることを目的とする。

(1) 厚生労働省ウェブサイトによる。<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/05/dl/h0515-3a.pdf>

1 企業内における人的支援

知的障害者は一般的に学習、抽象的思考、適応、コミュニケーションの力が弱い（松為・菊池 [編集] 2006: 339）とされることから、そのような特性のある従業員の雇用にあたっては各企業が職務遂行・職場適応・社会生活等多方面からさまざまな方法で取り組みを行っている。厚生労働省「障害者雇用実態調査」（2003年）によると、知的障害者を雇用する調査対象事業所の61.4%が雇用上の配慮を行っており、主な配慮事項（複数回答）の第3位に「業務遂行を援助する者の配置」（40.3%）があげられた。

知的障害者を雇用する際には職務遂行や職場適応を援助する専任者・担当者を職場内で配置することが望ましい（高齢・障害者雇用支援機構[編] 2006: 249）とされ、そのような担当者を「指導員」等の呼称で独自に配置している企業や事業所も少なくない。更に2005年7月の障害者の雇用の促進等に関する法律（以下「障害者雇用促進法」とする）の改正に伴って第2号職場適応援助者助成金制度が創設され、企業内の援助者による支援が政策レベルでも認められるようになった。

このような支援の有効性については、ナチュラルサポート（natural support）という語を用い、企業外部のジョブコーチによる支援⁽²⁾と対比して論じられている。ナチュラルサポートは、小川（2001: 113）によれば「一般の従業員が職場において、障害のある人の就労継続に必要な様々な援助を自発的または計画的に提供すること」と定義される。その効果としては、同僚の指導により作業の正確さが向上した（Hood et al. 1996）、上司や同僚の関与により作業の質の向上や、職場の規律を守らないといった問題行動の減少が見られた（Shafer et al. 1989）、同僚との相互作用の頻度が増加した（Chadsey et al. 1997）、ナチュラルサポートを受けた者はジョブコーチの支援だけを受けた者に比べて在職期間が長く、賃金が高く、労働時間が長くなる傾向を示した（Weiner & Zivovich 2003）、雇用形態が同僚のそれに近くなると賃金水準が高くなり、同僚との相互作用が密になる傾向が見られ、職場内での役割や教育訓練にも影響する（Mank et al. 1997）、等が報告されている。

一方、ナチュラルサポートはアメリカでも日本でも目新しい実践ではなく、それに近い方法は既に各地で行われている（石渡 1999）という指摘もある。また企業や職場内の援助者による支援の重要性は、ナチュラルサポートという語を取って用いるまでもなく指摘されている。日本経団連障害者雇用相談室（2004: 16）は、ジョブコーチは本来、各企業で適任者を選び独自の指導援助を行うことが望ましく、そのほうがより実情に即した指導が可能であるとしている。丹下（2004: 51）も、企業の中で働くことを熟知する者が障害者を支援することは有意義であること、及び企業内にジョブコーチングをこなせる人を置き、受け入れる側として支援できれば一層スムーズな就労が期

(2) ジョブコーチとは、障害者の職務遂行や職場適応を援助する者を指す。日本では2002年5月の障害者雇用促進法の改正により、職場適応援助者（ジョブコーチ）による支援事業が制度化された。厚生労働省によると、平成18年度の地域障害者職業センターにおける支援実績は、支援対象者数3,306人、職場定着率84.3%であった。このほか制度によらない民間レベルの支援がある。しかし企業外部のジョブコーチによる支援の問題点としては、障害のある従業員と他の従業員との相互作用が妨げられる（Chadsey et al. 1997; 小川 2000; 志賀 2001）、ジョブコーチへの過度の依存が生じる（Nisbet & Hagner 1988; 小川 2000）等があげられる。

待できるとしていた。

このように、上司や同僚など企業内・職場内の援助者による支援については重要性が指摘され、実践にも活かされ、その有効性も検証されている。しかし中長期的には在職期間、賃金水準、上司や同僚との交流、労働条件といった点で有効性が確認されているものの、職務遂行能力の開発・向上については議論がほとんど行われていないのが現状である。とはいえ職務遂行能力は雇用の中長期的な側面を構成する主要な要素の一つであることから、障害のある人、特に就職後も継続的な支援を必要とする知的障害者が上司や同僚とどのようにかわり、彼らよりどのような支援を受けるかは、能力の開発・向上、更に職業生活全般にも重大な影響を及ぼす。

このような観点に基づき、企業で古紙のシュレッダー処理に従事する知的障害者が職場内の援助者による支援を通じて中長期的に職務遂行能力を向上させた事例を次に紹介する。

2 事 例

(1) 調査方法

FS社における4回の聞き取り調査に基づく。1回目の聞き取りは、2002年10月10日、代表取締役社長（当時）⁽³⁾ に対して行った。2回目は2003年6月19日、代表取締役社長（同）、指導員⁽⁴⁾ 1人並びに社員（知的障害者）3人に対して行った。3回目は2004年3月23日、指導員1人並びに社員3人に対して、4回目は2005年6月14日、指導員1人並びに社員2人に対して行った。調査内容は1回目が事業の方針及び概略、2回目以降はシュレッダー業務に関することが中心である。調査後は必要に応じて電話やファクス、電子メールで連絡を取り、記述内容の確認を行った。

また本研究ではFS社との合意に基づき、社員個人の障害の程度、家庭環境、学歴等プライバシーについては一切言及しないこととしている。本文中の社員の行動や発言については、「社員の1人」「もう1人」というように行為者を区別するが、誰の行動や発言なのかを特定しないこととする。

(2) 会社の概要

FS社は化粧品・健康食品の製造・販売会社（以下「親会社」とする）の子会社として1999年2月に設立され、同年4月に事業開始、5月に特例子会社⁽⁵⁾ の認定を受けた。事業内容は、ダイレクトメールの封入・封緘・発送作業、各種資料のセット、名刺印刷、廃棄書類のシュレッダー作業、

(3) 4回目の調査後、2005年6月18日の株主総会をもって退任した。

(4) 知的障害のある従業員の職務遂行や職場適応を援助する者を、FS社では「指導員」と呼んでいる。指導員には親会社からの出向社員とパートがいる。筆者が聞き取りを行った指導員は親会社からの出向社員で、社員の職務遂行・職場適応を援助するほか、パートの指導員を統括する役割も担っている。

(5) 特例子会社とは、障害者雇用促進法に基づき、一定の要件を満たせば、別法人の子会社に雇用されている障害者であっても特例的に親会社の障害者雇用率に算入できる会社をいう。2007年6月1日時点で特例子会社は全国に219社ある。

工場への出張作業，社屋内外の清掃作業，喫茶店事業の受託・運営等である。2007年10月1日時点の従業員数は，社員38人，パート4人，親会社からの出向社員5人の計47人である。社員の障害別の内訳は，知的障害者35人，精神障害者2人，身体障害者1人である。

(3) シュレッダー業務について

FS社が親会社グループ内企業の廃棄書類の回収・処理を行うようになったのは，2001年3月に湿式シュレッダーが導入されたことによる。導入の際にはシュレッダーを知的障害者が使いやすいように改造した。シュレッダー導入以前は書類の廃棄を外部に委託していたが，特例子会社で処理することにより，顧客情報や機密情報のグループ外への流出が防げるようになった。また処理済み古紙は製紙会社に引き渡され，再生紙として加工されており，これによって処理済み古紙の100%再資源化が図られている。

シュレッダー業務のメリットとしては，情報の漏洩防止や環境への配慮のほか，グループ内企業の業務の効率化，グループ内の各企業と特例子会社との連携強化，仕事を任されたことによる社員の意欲や能力の向上，FS社内の活性化などがあげられる。

この業務は知的障害を持つ男性社員3人が担当していたが，2004年夏以降は1人が他の業務に回り，2人が担当している。具体的な職務内容は，古紙の回収・計量・箱詰め・シュレッダー処理，処理済み古紙の業者への引き渡し，及び帳簿の管理である。1人が古紙のシュレッダー処理，他の1人ないし2人が古紙の回収・計量・箱詰め，帳簿等の記録，及び処理後製紙会社に引き渡すまでの作業を行う体制をとっている。

以下，作業方法の変更に応じて指導員の支援プロセスを述べることとする。

(4) 業務開始

2001年3月，社員はシュレッダー業務を担当することになった。業務開始にあたり，彼らは古紙の回収方法，計量，シュレッダーの使用方法，処理後の作業，帳簿の記録等職務遂行に必要な技能を，指導員の説明・実演・模倣等を通じて習得した。また職務遂行上のルールとして「チームワークで仕事を進める」「丁寧な言葉使いを心掛ける」「指導員の指示を守る」「人に話しかけられたら答える」の4つを，社員と指導員の間で取り決めた。

この時期に社員の1人は苦手だった計算を学習し，計算のできる他の社員がその社員の学習を助けた。他方で計算の苦手な社員は，周囲の状況を見て，それに応じた行動ができるので，他の社員に対して実際に行動することで模範を示した。このように異なる能力を発揮する社員を組み合わせることで，全体としての作業効率の向上を図っている。

この時期，指導員は職務遂行上必要な技能の指導やルールの確認に多くの時間を充当し，社員への直接的な関与を多くした。このプロセスを経て，社員と指導員の間で信頼関係が形成された。

(5) 目標設定

シュレッダー業務の開始後，受注は次第に増加し，開始当初の作業方法では対応が困難になった。しかし社員は生産性や売上，処理量の計算はしても，受注の増加に対応できていないことを認識で

きなかった。そこで指導員は状況を説明し、2002年11月から社員は作業の見直しを行った。

1か月にわたる試行錯誤の結果、1日平均の古紙の処理量は500kgとなり、これに基づいて2002年12月に1日の標準処理量を520kgに設定した。この際に「勝敗表」と呼ばれる表を作り、標準を上回る量を処理できれば「勝ち越し」、下回れば「負け越し」と称して作業実績を記録することとした。また社員は試行錯誤の段階で、古紙を区別して処理すれば作業量が増加することに気づき、古紙を6種類に分別して処理するようになった。

この時期には社員がある程度業務に習熟したので、指導や指示という形で指導員が直接関与することは少なくなった。他方で社員は状況の理解や変化への対応が不得手なので、指導員は状況を説明する、問題解決のヒントを与えるといった形で関与し、社員の働きやすい環境を整えるように努めた。

この時期における職務について、社員の1人は「目標があると気合いが入る。勝敗表があるとなおやる気が出る。達成率は50～60%程度。記録をつけるとお互いに競い合うようになり、励みになる。以前は紙を機械に入れるだけだったが、作業量を増やすときに、自分でやった上で標準を決めた。人から言われるより自分で考えた方がやる気になる。」、もう1人は「間違いを正直に認めるようになった。仕事をしていて楽しい。」と述べていた。

(6) 負荷をかけず、より多くの量を

2003年12月、作業量の増加による過度の負荷からシュレッダーが故障したことを機に、再度作業方法を見直すこととした。この変更は、指導員の主導により行われた。主な変更点は、作業時間の短縮のために古紙の分別をやめたことと、より正確に記録し、生産性の向上につなげるために、勝敗表の記録をやめて作業実績の記録を1日1回から3回にしたことである。記録方法の変更は、状況理解や適応に難のある社員が混乱して職務遂行に支障を来たさないように、指導員が徐々に誘導する形で進められた。

またこの時期には、社員は単に古紙を回収・計量・処理するだけでなく、周辺的な作業も行うようになった。シュレッダーで処理した古紙は排出口を通して袋にたまるが、その袋が一杯（約80kg）になると、シュレッダーのチャイムが鳴り運転は自動的に停止する。停止から運転再開までの間、社員の1人は袋を交換し、もう1人は排出口を清掃する。清掃によって排出口の詰まりや、それによるシュレッダーの反転を防げるからである。この清掃は業務開始当初から不定期に行っていたが、「もっと掃除の回数を増やすと良い」という指導員の言葉をきっかけに、2004年3月から袋を交換するたびに行うようになった。

排出口を通った処理済み古紙は、袋の中に山型にたまる。これを放置すると排出口の紙詰まりにつながるため、シュレッダー処理を担当する社員は、処理の合間に古紙のたまり具合を見て、山型にたまった古紙を平らにならすようにしている。

古紙をためておく袋は、摩耗により破れることがある。従来はこの破れを指導員が繕っていたが、2004年1月に社員は指導員を通じてこの作業を学習した。以後、袋の破れを繕うことは彼らの職務の一部となった。

古紙の処理量が多く、袋を全て使い切ったときには、シュレッダーでの処理をやめ、作業場の整

理整頓や古紙の計量・箱詰めを行う。業務開始時、社員はこのときの対処方法を指導員に尋ねていたが、後に方法を自ら紙に書いて作業場の壁に貼り、指示がなくても対処できるようになった。

この時期以降の指導員の関与は、社員だけでは対応が困難な変化や異常に対応する、注意の喚起やモデルの提示によって周辺の作業を習得・実践するきっかけを作る、といった形が主で、社員が対応できる変化や異常については彼らの報告を受けるのみである。他方で指導員は作業の途中で社員に声をかけ、放任による彼らの意欲の喪失やマンネリの防止に努めている。社員に質問する際には、圧力をかけないような話し方を心がけ、彼らが正確な答えを出せたらほめるようにしている。

この変更について、社員の1人は「前は古紙を分別していたが、今はやっていない。そうすれば効率的に計算できる。記録もつけやすくなる。（紙を機械に入れる）スピードは変わった。間隔をあけてやるようになった。しわくちャの紙と雑誌を混ぜると、簡単に処理できる。（作業全体の）スピードが落ちる、作業量が減るといったことはない。」と述べた⁽⁶⁾。もう1人は「赤ランプがつく（機械が反転する）ときに備えて、先回りして仕事をするようになった。今の方が記録をつけやすい。分別をなくして、箱に詰めやすくなった。前は処理に間に合わなかったこともある。前は1箱当たりの（処理）時間を計っていたが、今は（処理時間の記録を）つけていない。今の方が楽しくてやりやすい。時間を気にしない。ストップウオッチも気にしない。昨日（前日）より（古紙の残量が）多くなったか少なくなったかが時々分からなくなることもある。表を見て重さを比べると、わかる。」と述べていた。

(7) 二度目の故障

2004年10月の台風23号により、FS社は床上浸水の被害を受けた。他の業務は数日で復旧したが、シュレッダーは水没のため故障し、メーカーで二度目の修理を行うこととなった。修理の間、社員はやむを得ず資料セット等他の業務を行うこととなり、その傍らで古紙の回収と箱詰めを行った。回収後の古紙の処理は、2005年1月まで外部の業者が行った。

他の業務はシュレッダー業務とは作業の進め方やペースが異なる上に、社員自身の考えや工夫を作業環境に反映できなかつたため、担当職務の変更は社員にとって負担が大きかった。彼らはこの変更により意欲を失うことはあったが、職務遂行に支障を来すことはなかった。この時期における指導員の関与は状況説明、作業指導のほか、意欲を失った社員への対応等であった。

この変更について、社員の1人は「シュレッダーが動かなくてつらかった」と語った。しかしその反面「やる気をなくしたことは全然ない。お客様が安心感を持てるように、作業をしていた」と述べていた。他方でもう1人の社員は「やる気がなくなることは確かにあったが、『我慢しろ』と頑張っていた。イライラするときもあり、怒られて、自分を見つめ直した。昔（シュレッダー業務を担当する前）やっていた仕事を思い出した。一時的に他の仕事をやって良かったと思う。基本に戻るのには良いことだ。」と述べていた。

(6) 社員のコメントのうちカッコ内は、筆者が補足した。

(8) 故障の予防と委譲

2005年1月、シュレッダー業務が再開された。再開後は故障につながらないように、シュレッダーの反転回数を減らすことを最優先とし、作業量に加えて反転回数も記録することとした。社員は5月までは反転回数を減らせなかったが、一度に多量の古紙をシュレッダーに入れない、反転回数について目標を設定する、といった工夫を自ら行って、6月以降は反転回数を減らすことができた。1日当たりの古紙の処理量は平均500kg程度で、2003年以降はこの水準を下回っていない。

7月に指導員は職務の一部を社員に委譲し、前日の作業実績のコンピュータ入力は社員が行うようになった。

シュレッダー業務の再開について、社員の1人は「嬉しかった」、もう1人は「良かった。久々に頑張ろうという気になった。」と述べていた。

2005年6月以降、社長の交代、人事異動、新規業務の受託など、会社に大きな変化があった。しかしシュレッダー業務自体について、社員だけによる対応が困難な変化や問題は特に発生していないとのことであった。

3 結果と考察

(1) 結果—企業内援助者による支援の特徴

事例における指導員すなわち企業内援助者による支援の特徴としては、次の2点があげられる。

第一の特徴は、指導員が社員の習熟度や障害特性に応じて数年間にわたり支援方法を変化させていることである。シュレッダー業務の開始直後、指導員は職務遂行に必要なスキルの指導を中心に社員と関わった。やがて社員が業務に習熟すると、指導や指示を減少させると同時に、作業環境やコミュニケーションの面で配慮を行う、周辺の作業を学習するきっかけを作る、自身の職務を委譲するといった形で、社員の意欲を喚起し、更なる能力向上を図っている。

第二の特徴は、小さい変化は社員主体で対応するが、大きな変化は指導員の主導により対応する点である。事例で取り上げた社員は業務を開始した当初、古紙をためておく袋を全て使ったときなど、職務遂行上起こる小さな変化への対応方法を指導員に尋ねていた。その後社員は対応方法を自ら紙に書いて作業場の壁に貼り、変化が起これば貼り紙を見て対応する、という経験を繰り返すことによって習得した。しかし職務遂行能力が向上し、小さな変化には社員自ら対処できるようになった反面、シュレッダーの故障や自然災害といった重大な変化への対応はなお困難である。このため大きな変化については、習熟度の如何にかかわらず、指導員主導で対応する。受注の増加といった、故障や自然災害ほど重大でない変化への対応はむしろ社員主体で進め、指導員は問題解決のヒントを与えるなど側面から支援する。

知的障害者は一般的に学習や適応に難があるとされるが、職場で援助者が本人の能力や周囲の状況に応じた支援を中長期にわたって行えば学習や適応が促進され、全体としての職務遂行能力の向上につながることを、事例は示している。

(2) 考察

知的障害のある社員が指導員の援助を受けて能力を向上させたプロセスには、単に職務遂行に必要なスキルを獲得しただけにとどまらず、状況の変化に応じてスキルを使いこなす、自ら工夫を行って作業をしやすくする、といったより発展的・応用的なものも含まれる。このような能力向上のプロセスは、知識やスキルといった従来の能力指標を包含した概念であり、人材育成や能力開発の領域で近年注目を集めている「コンピテンシー」(competency)⁽⁷⁾の観点から説明することができるだろう。

コンピテンシーはWhite (1959) の「コンピテンス」に関する研究に端を発するとされる(JMAMコンピテンシー研究会 2002; 金井 2006)。White (1959: 297) によれば、コンピテンスは「環境と効果的に相互作用する有機体の潜在能力」と定義され、「ほ乳類、とりわけ人間においては、高度に柔軟な神経系があるので、環境とうまく相互作用できるように適合していくことは、長期にわたる学習という偉業によって徐々に獲得されていく」(金井[2006: 219-220]に引用)ものとされる。その後McClelland (1973) やBoyatzis (1982) がこの概念を発展させ、人材育成や能力開発の領域で現在用いられているコンピテンシーの概念の基礎を築いたといわれる(JMAMコンピテンシー研究会 2002; 金井 2006)。

コンピテンシーには統一された定義がなく、論者により様々であるが、例えば「動機、特性、スキル、自己イメージや社会的役割の側面、あるいは用いる知識の総体を含む個人の潜在的特性」(Boyatzis 1982: 20-21)、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」(Spencer & Spencer 1993 [邦訳: 11])、「対象や状況の理解による学習や、練習や経験によって獲得した知識や能力を、変化する状況に応じて使い分け、意図する成果を効果的に生み出す能力」(松本 2003: 102)⁽⁸⁾といった定義がある。平易に表現すると、『有能性』あるいは『力量』といわれる能力のことであり、日本では一般に『実力』として知られる能力(石井 2001: 4-5)となるだろう。コンピテンシーは学習により(JMAMコンピテンシー研究会2002)、あるいは実践の場において他者や周囲の状況との相互作用により(松本 2003)獲得できるものとされ、個人の行動として顕在化される(Boyatzis 1982; JMAMコンピテンシー研究会2002)。以上をまとめると、コンピテンシーは「既存の能力指標や職務分析による職務特性(要件)とは異なっており、行動として顕在化し観察可能であるが、個人が内的に保有し学習によって獲得される、職務上の高い成果や業績と直接的に関連した、職務遂行能力にかかわる新しい概念」(JMAMコンピテンシー研究会2002: 193)と定義できるだろう。

他方でスキルとは、「練習や経験によって獲得した一連の動作によって、意図した成果を、素早く正確に、効率よく生み出す能力」(松本 2003: 101)と定義される。スキルはコンピテンシーの構成要素の一つとして位置づけられる(Boyatzis 1982; Spencer & Spencer 1993; 松本 2003)が、それだけでは高い成果には結びつかない。但しコンピテンシーの学習の際に、知識・スキル等既存の能

(7) 「コンピタンス」あるいは「コンピテンス」(competence)と表記することもあるが、本稿では特に断りのない限り「コンピテンシー」に統一する。

(8) 松本(2003)は「コンピタンス」と表記しているが、本稿は「コンピテンシー」と同義のものとして扱う。

力群のいずれかを持ち合わせていると学習が進むことが予測される（JMAMコンピテンシー研究会 2002: 17）。

事例に照らしていえば、単にシュレッダーに古紙を入れることはスキルに相当する。一方、シュレッダーの反転を防ぐために間隔をあげながら適量の古紙を入れること、排出口の紙詰まりを防ぐために作業の合間に山型にたまった処理済み古紙を平らにならすこと等を指導員の支援や社員自らの工夫を通じて学習したことは、スキルを超え、コンピテンシーにより近い次元の能力を獲得することに相当すると考えられる。職務遂行に必要な基本的スキルを獲得した後における指導員の役割は、助言、きっかけ作りや委譲を通じて社員が既に持っているスキルの応用や新たなスキルの獲得を促し、全体的な職務遂行能力の向上につなげること、すなわちコンピテンシーにより近い次元の能力を開発することといえるだろう。

FS社では社長が交代した2005年以降、一部の社員は担当職務を拡大し、親会社での営業活動、親会社の直営店における商品の販売、喫茶店での接客といった、従来知的障害者に不向きとされていた職務も担当するようになった。この背景要因の一つとして、指導員等との相互作用を通じて社員が変化に適応し、より困難とされる職務に取り組む能力を獲得したことが考えられる。他企業の例としては、知的障害のある社員による職場の改善提案に向けた取り組みがあげられる（青木 2005）。このようなケースについては、社員が職務遂行に必要なスキルを習得するとともに、上司等が問題意識を持つことや創意工夫を奨励し、面談など必要な支援を行うことによって、社員が自ら職場環境に働きかけて効率的に職務を遂行する能力を獲得するに至ったと見ることができるだろう。

一般的に知的障害者は学習に難があるとされることから、職務遂行にあたっては必要なスキルの獲得のみに関心が向けられる傾向がある。企業外部のジョブコーチによる期間限定の支援や、多くの企業で用いられるマニュアルや治具（作業を正確に遂行するための補助具）などは、いずれも障害のある従業員が必要なスキルを獲得し、職務を確実に遂行することを主な目的としており、その応用についてはほとんど考慮されない。しかし事例をはじめとする企業の実践から、知的障害者もスキルの獲得を超えたレベルで職務遂行能力を向上させることが可能であることと、そのような能力の向上には彼らと日常的かつ長期にわたって相互作用を行い、場合によっては彼らの職務遂行に責任を持つ企業内援助者による支援のあり方が大きく影響することが示唆される。

とはいえ障害特性から能力の向上に限界があることも、事例から示唆される。職務遂行上起こる小さな変化については社員が自ら対応する方法を学習した一方で、自然災害など大きな変化については指導員の主導により対応したことは、そのような限界を端的に表す例といえるだろう。

他方で企業の対応によっては、従業員の能力向上を妨げることもあり得る。ある企業の一事業所は、作業内容を徹底的に細分化することにより重度知的障害者も確実に遂行できる仕組みを構築したとして、主に教育・福祉関係者より高い評価を得ている。しかしそこで行われているシュレッダー作業を例にとると、知的障害のある従業員数名が、そうでない従業員から一定量の古紙を受け取ってシュレッダーに入れる、という動作を繰り返すのみである。この事業所についてはFS社ほど詳細な調査を行っておらず、作業実績に関するデータも得られていないので単純な比較はできないが、一定量の古紙をシュレッダーに入れるという動作を繰り返すことは、作業の経験が少なく、かつ学習に難のある従業員が必要なスキルを獲得する上で有効といえる。しかし一度にシュレッダー

に入れる古紙の量を把握する、作業実績を記録する、といった他の基本的なスキルを学習する機会を与えず、単純な動作だけに長期間従事させているようでは、従業員の生産性や職務遂行能力の向上などは到底期待できない。

自ら学習することが不得手とされる知的障害者の能力開発には、企業の対応のあり方が重要となる。近年の市場環境の変化や企業間競争の激化における人材育成・能力開発について「第一線の現場で働く従業員の変化感覚や創意工夫、さらには問題意識や問題解決への自主的取り組みといった能力や意欲の重要性とともに、そのような部下の能力や意欲を高める環境条件の整備や部下の能力や意欲の発揮を促すリーダー（ママ）としての上司の役割が企業にとっての戦略的重要性を持つようになっている」（石井 2001: 5）という指摘があるが、このことは障害者にも当てはまると考えられる。

ところで陳（2004）はWhite（1959）が提唱した「コンピテンス」の概念を用いて、知的障害者と企業内援助者の関係を、知的障害者がコンピテンスを発揮し、それが援助者のアタッチメント⁹⁾を触発して必要な支援を得る、という相互作用として論じている。この研究は職務遂行ではなく関係の構築に焦点が当てられており、「コンピテンス」は「環境と相互作用する能力」という意味で用いられている。しかしコンピテンスは学習により向上するという側面からの考察を欠いている上に、職務遂行について十分言及せず、人間関係の構築という面のみから企業内援助者の必要性を主張している。しかし企業で就労することの本来の目的を考慮すると、これは一面的で説得力に欠ける主張といえる。企業内援助者による支援が知的障害者のコンピテンシーあるいはコンピテンスの学習や獲得にどのような影響を及ぼすかについては、更なる検討が必要であると考えられる。

（3）本研究の課題

本研究は1社だけを対象とした聞き取り調査に基づいている上に、調査対象者の個人的要因に言及していないことから、さまざまな問題点や限界があると考えられる。しかしながらデータの信頼性や妥当性、一般化の可能性など調査方法に関する問題点については、既に多くの議論が行われていることから（例えば、田尾・若林[編] 2001）他の機会に譲ることとし、ここでは個人的要因についてふれることとする。

職務遂行能力の獲得及び向上には職場の取り組みだけでなく、パーソナリティや経歴といった個人的要因も影響する。特に知的障害者の就労については、職場だけでなく家庭や福祉機関など多方面からの支援を必要とすることから、事例研究で個人的要因に言及することが少なくない。個人的要因を詳細に取り上げれば、より具体的で説得力のある内容が期待できるだろう。しかし他方でプライバシーが損なわれる、論点が不明瞭になるといった問題も生じかねない。従業員のプライバシーの扱いに関する職場の方針も考慮する必要がある。

障害者の就労に関する事例研究は、従来、福祉や医療の領域で個人に焦点を当てた研究が主であった。しかし障害者雇用の長期的・質的な課題に対応し、更なる雇用促進につなげていくには、経営学や人的資源管理といった領域で企業あるいは支援ネットワーク全般に焦点を当てた研究成果が

(9) 「アタッチメント」とは「人間が特定の他者に対して強い情緒的な結びつきを形成しようとする性向」（Bowly 1977: 201）と定義される。

一層期待される。そのような研究の際に障害のある従業員の個人的要因をどのように扱うかは、本研究に限らず重要な課題といえる。

おわりに

本研究は、企業で古紙のシュレッダー処理に従事する知的障害者と彼らの職務遂行を援助する指導員の事例を通じて、知的障害者の職務遂行能力の向上における企業内援助者の役割を明らかにした。その役割は、知的障害者が単に作業に必要なスキルを獲得するだけでなく、それらを状況に応じて使いこなすなど発展的・応用的なことも学習し、全体的な職務遂行能力を向上させるための支援を行うことである。コンピテンシーにより近い次元の能力を開発する、と言い換えることもできるだろう。

企業の障害者雇用に対する意識が高まり、障害者の就職件数も増加していることから、障害者の更なる雇用促進に向けた課題としては、定着や能力開発など雇用管理の長期的・質的側面の充実があげられる。このような課題について、障害のある人たちを如何にして育てて企業の戦力にまで高めるかという発想を企業が持つ必要がある（松為・菊池[編集] 2006: 183）とする見方がある。更に企業が障害者労働力を有効に活用する技術革新やノウハウの蓄積を行うことは、法定雇用率⁽¹⁰⁾の引き上げなど他の方法と比較して障害者の雇用促進に有効であるとする実証分析もある（中島・他, 2005）。障害者の人材育成や能力開発を通じた中長期的な雇用促進という点において、FS社の取り組みは一つのモデルになりうると考えられる。

付記 本稿は青木（2004a）、経営行動科学学会第7回年次大会、日本職業リハビリテーション学会第34回大会で発表した内容を加筆・修正したものである。作成にあたっては、FS社の関係者より多大なご協力をいただいた。また匿名のレフェリーより有益なコメントをいただいた。記して謝意を表することとしたい。なお本稿に関わる全ての責任は、筆者にある。

（あおき・りつこ 元明治大学講師）

【参考文献】

- 青木律子「知的障害者の職場における動機づけに関する事例研究－目標設定を中心に－」『職業リハビリテーション』17(2), 2004年(a), 10-16
- 「知的障害者の技能習熟に伴う行動の変化」『経営行動科学学会第7回年次大会発表論文集』2004年(b), 11-14
- 「知的障害者に対する提案制度の適用例」『職業リハビリテーション』18(1), 2005年, 34-40
- 「知的障害者の職務遂行能力の向上における企業内援助者の役割」『日本職業リハビリテーション学会第34回大会講演予稿集』2006年, 122-123

(10) 障害者雇用促進法に基づき、一般の民間企業は、常用労働者の1.8%以上の身体障害者及び知的障害者を雇用する義務がある。2006年4月1日より精神障害者も障害者雇用率に算入されることになったが、雇用義務はない。

- Bowlby, J., The Making and Breaking of Affectional Bonds, I. Aetiology and Psychopathology in the Light of Attachment Theory, *British Journal of Psychiatry*, 130, 1977, 201-210.
- Boyatzis, R. J., *The Competent Manager*. John Wiley & Sons, 1982.
- Chadsey, J. G., Linneman, D., Rusch, F. R., & Cimera, R. E., The Impact of Social Integration Interventions and Job Coaches In Work Settings, *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 32(4), 1997, 281-292
- 陳麗婷「知的障害者の一般就労継続に対する職場同僚の支援活動について」『社会福祉学』45(2), 2004年, 56-66
- Hood, E. L., Test D. W., Spooner, F. & Steele, R., Paid Co-worker Support for Individuals with Severe and Multiple Disabilities. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 31, 1996, 251-265
- 石井脩二「グローバル・スタンダードとしての新しい能力主義－コンピテンシー・マネジメントの展開－」『日本労務学会誌』3(1), 2001年, 2-11
- 石渡和実「アメリカにおける援助付き雇用の進展－ナチュラルサポートを中心に－」『職業リハビリテーション』12, 1999年, 39-44
- JMAMコンピテンシー研究会[編著]『コンピテンシー・ラーニング』日本能率協会マネジメントセンター 2002年
- 金井壽宏『働くみんなのモチベーション論』NTT出版 2006年
- 高齢・障害者雇用支援機構[編]『障害者雇用ガイドブック（平成18年版）』雇用問題研究会 2006年
- 高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター『障害者の雇用管理とキャリア形成に関する研究 障害者のキャリア形成』NIVR調査研究報告書 No. 62 2004年
- Mank, D., Cioffi, A. & Yovanoff, P., Analysis of the Typicalness of Supported Employment Jobs, Natural Supports, and Wage and Integration Outcomes, *Mental Retardation*, 35(3), 1997, 185-197
- 松為信雄・菊池恵美子[編集]『職業リハビリテーション学[改訂第2版]』協同医書出版社 2006年
- 松本雄一『組織と技能』白桃書房 2003年
- McClelland, D. C., Testing for competence rather than for “intelligence,” *American Psychologist*, 28, 1973, 1-14
- 中島隆信・中野諭・今田俊輔「わが国の障害者雇用納付金制度の経済分析」財務省財務総合政策研究所ディスカッション・ペーパー05A-23 2005年
- <http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/kenkyu/ron131.pdf>
- 日本経団連障害者雇用相談室[編著]『障害者雇用マニュアルQ&A』日本経団連出版 2004年
- Nisbet, J. & Hagner, D., Natural Supports in the Workplace: A Reexamination of Supported Employment. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 13(4), 1988, 260-267
- 小川浩「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, 2000年, 25-31
- 『ジョブコーチ入門』エンパワメント研究所 2001年
- Shafer, M. S., Tait, K., Keen, R. & Jesiolowski, C., Supported Competitive Employment: Using Coworkers to Assist Follow-Along Efforts, *Journal of Rehabilitation*, 55(2), 1989, 68-75
- 志賀利一「フォローアップと権利擁護」小川浩・志賀利一・梅永雄二・藤村出『ジョブコーチ実践マニュアル（初版第3刷）』エンパワメント研究所 2001年 pp. 121-146
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M., *Competence at Work*, John Wiley & Sons, 1993. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫 [訳]『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版 2001年)
- 丹下一男「どうすれば障害者雇用は進むのか－企業からの提案－」『職リハネットワーク』54, 2004年, 46-52
- 田尾雅夫・若林直樹[編]『組織調査ガイドブック』有斐閣 2001年
- Weiner, J. S. & Zivovich, S., A longitudinal report for three employees in a training consultant model of natural support. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 18, 2003, 199-202
- White, R. W., Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5), 1959, 297-333