

提言2

↓ 本人にも周囲にも望ましい配慮

トラブル防止に向けた コミュニケーションの心得と方法

ソーシャルハートフルユニオン 書記長 久保修一

厚生労働省が障害者の法定雇用率を段階的に引き上げることが発表する一方で、精神障害者数は急増しています。その現状を考えると、今後、障害者雇用をする対象は精神障害者だと考えるべきでしょう。しかし、就労に関するルールの運用については、精神障害者への対応の難しさが際立っています。そこで、筆者の経験に基づいて、就労現場におけるルール運用のポイントを紹介します。

働く障害者の活躍と合理的配慮

障害のある職員の活躍推進に向けた基本的考え方

● 障害のある職員が円滑に職場に馴染み、働きがいを持って日々を過ごし、持てる能力を最大限に発揮しながら、生き

生きと働くことのできる職場とする。

出所：厚生労働省「障害者活躍推進計画」より一部抜粋（計画期間：令和5年4月1日から令和10年3月31日）

厚生労働省が自省の取り組みとして示したこの考え方は、障害者雇用全般に通じる考え方になります。この計画が策定された背景には、公共部門における「障害者雇用増し問題」「障害者雇用代行ビジネス」への社会的批判、雇用率重視ではなくキャリア形成や働きがいといった「量から質へ」の変換があるのです。

本計画に掲げられている「ワーク・エンゲージメント」の目標には、障害のある職員が「仕事をしていると活力がみなぎるように感じる」「自分の仕事に誇りを感じる」と答えるかについて数値目標が設定されています。

雇い入れた障害者がそう感じる職場づくりのためには、どのような計画を立てればいいのか。まず、健常者職員のすべてがそう感じている職場でないと実現不可能に思えます。特に精神障害があると、体調が変わりやすく、ちょっとした理由で休みがちですので、責任感のある業務になかなか就けないのが実情です。

民間でも同様の法改正があり、令和5年4月から障害者である労働者の「職業能力の開発及び向上に関する措置を行うこと」が事業主の責務として障害者雇用促進法に明記されました。また、「事業主の皆様へ」という民間企業向けリーフレットには、職業能力の開発・向上面での「望ましい取組のポイント」の一つとして、次の記述があります。

企業のニーズはもとより、一人ひとりの希望等を踏まえつつ、自社の事業活動に貢献しているという誇りや自信を感じることができ業務に携わる人材を育成していくといった視点が必要です。

つまり、民間企業でも、障害者が「誇りや自信を感じることができ業務」を担わせるべきだということです。

これに対し、障害者の働きやすさばかりに偏っているのではないかと感じる人も少なくないでしょう。上司や同僚らに無理を強い、障害者が活躍するための職場づくりを考えると、いずれその職場は破たんします。筆者が接する民間企業人事担当者の多くも、「障害のある人



Profile

くぼ・しゅういち

1965年生まれ。東京都出身。慶應義塾大学法学部政治学科中退。日本で初めての障害者のための労働組合「ソーシャルハートフルユニオン」書記長。NHKの福祉情報番組「ハートネットTV」の「障害者雇用」のレギュラーコメンテーターとして活躍。NHK福祉情報サイト「ハートネット」で「久保修一の『障害者雇用』スパルタ塾」を掲載中。著書に『本書を読まずに障害者を雇用してはいけません!』（労働新聞社）、『職場にいるメンタル疾患患者・発達障害者と上手に付き合う方法』（日本法令）などがある。

に任せる業務を見出せない」ことに悩んでいます。現場状況と乖離した「望ましい取組」に沿おうとすればするほど、現場は疲弊してしまいます。さらに合理的配慮も求められますから、障害者のわがままではないかと感じるような要求も、「活躍のための合理的配慮だから対応しなければならぬのか」と思い悩んでしまう人が多くいます。

こうした葛藤を解消するためには、「障害者が活躍できる職場」ではなく「障害者も活躍できる職場」をつくろうと考える必要があります。

「合理的配慮」の呪縛から逃れるためには

合理的配慮の範囲について悩んでいる関係者には、「合理的配慮」という言葉を「無駄がなく理にかなっている配慮」と置き換えて考えてみることをお勧めします。すると、「働きがい」「誇り」という言葉や概念が介入する余地がなくなります。無駄なく理にかなった配慮を提供することで障害者の安定的な就労につながり、その結果、本人が働きがいや誇りを感じる。これが本来の姿ではないでしょうか。「障害者のみに働きがいや誇りを持ってもらうための配

慮」は存在しないのです。

また、精神障害のある職員には、コミュニケーションに関する配慮を求められるケースが多くなります。この場合、周囲(同僚、上司)への安全配慮義務を怠らない必要があります。たとえば、毎日同じ内容の質問が延々と数時間にわたって続き、自分の業務に差し障りが生じてしまう。それに対して、本人が納得するまで話に付き合うのが合理的配慮だと考えて無理をし、その結果、自身のメンタルヘルス不調を招く。このような事例が多いのです。しかし、これは合理的配慮とは言えません。職場では周囲の職員の精神的な健康面にも気遣う必要があります。

同様の状況に苦慮し、筆者に相談した上場企業の人事部長がいます。その方は、筆者のアドバイスを参考に、精神障害のある社員への具体的な対処法として本人に次のような文書(一部抜粋)を手渡しました。

「業務に関する改善のご声かけ」

私が人事部に異動して1年あまりが経過しましたが、部長として人事部の円滑な運営に向けて必要な改善を図りたいので、

Aさんに、以下の点について、「ご理解と遵守をお願いします。もちろん、業務の円滑な運営には、Aさんに今後も長く一緒に仕事をさせて頂くことを含みます。(これは就業規則第〇条の上長の指示にあたります)」

●業務に関する上長等への相談について

Aさんが、課長に仕事の具体的な相談をする際は、1回当たり「5分程度」を限度としてください。相談にあたり、その時間内で収まるよう相談内容をまとめてから相談してください。ただし内容的に5分以上かかると判断したときは、適切な範囲で延長することは可能です。相談回数について制限することはしませんが、合理的範囲で判断します。

●担当業務に関する相談事や、人間関係を含む職場環境に関する全般的な相談事は、月に1回、日時を定めて相談の時間を設けます。月末を目途に部長・課長宛にメールで相談したい内容をご連絡ください。面談の日

程を調整してご連絡します。面談は30分程度を目安にします。

●業務時間外に電話やメールで課長に相談することをしないでください。(緊急の連絡は除きます)

【理由】Aさんと課長が、時には早朝から2時間前後に及ぶ長時間の打合せを何回も行っているのを見えています。課長が業務に使う時間を相当程度削られていて、私としても課長と打合せや相談をしたい時に不都合を感じることがあります。Aさんが業務を進める上で必要な相談をしていることは理解しているつもりですが、それにも会社として生産性向上を目指す中でこれまでのような長時間の相談は、相談を受ける人の作業効率を下げることもに精神的にも負担が生じてきてしまいます。今後は、合理的配慮を伴う対応に「時間の制限」を伴うと理解してください。

●安全配慮義務(就業規則第〇条)について

体調不良となったときは、従

業員として負うべき健康管理義務からすみやかに医療機関の適切なケアを受けてください。就業規則第〇条でも定められています。

【理由】もしAさんに「このままでは体調が悪くなってしまうので改善して欲しい」という要望があっても、会社はすでに合理的範囲でAさんに配慮していると判断したとき、それ以上の対応はできません。体調ケアのためすみやかに医療機関のケアを受けてください。

● 秩序維持(就業規則第〇条・第〇条)について

業務上で上司またはその指示を受けた担当者からの指示について、異論などがある場合は、秩序を乱さない範囲の表現で意見を申し出てください。感情的な表現、相手を傷つけるような言動は、秩序維持義務に反する可能性がありますので「ご留意ください」。

障害者側が「合理的配慮を」と求めるケースでは、多くがトラブルになっています。特に精神障害者が

「合理的配慮を」と訴える内容は、「慣れた業務から異動したくない」「自分のやりたい仕事だけをやりたい」「うでなければ障害のせいで体調不良になってしまい仕事ができない」というものが多くなります。

しかし、極端な言い方をすれば、求められた配慮が合理的か否かを判断するのは雇用側であり、そこに同情的や諦念が入り込んでしまうと長続きしません。合理的か否かの基準を就業規則や地方公務員法に求めることが、障害者の長期的な就労につながるかと心得てください。

相談窓口対応を充実させる

前述したように、これからの障害者雇用では、法定雇用率達成からキャリア形成やスキルアップに比重が移り、働く障害者の活躍が求められます。その礎になるのは本人のやる気や努力、協調性ですが、周囲が何もしなくていいということではありません。

トラブルを未然に防ぐカギは相談窓口での対応にあります。職場で特段の配慮をしていなくても、相談窓口が機能していることでトラブルのない職場も多くあります。相談窓口の設置においては、「相談窓口をい

かに有効活用していくか」と捉えることがとても重要です。職場や同僚が対応できない問題でも、解決をめざせるのが相談窓口の機能です。

一方、相談に訪れる精神障害者は「相談するプロ」(ただし、必ずしも適切な内容とは限りません)と断言していいでしょう。職場で何か問題を抱えたと、インターネットで詳しく(自分に有利になる情報を)調べ、主治医、障害者職業生活相談員などの福祉関係者、利用している就労支援機関の相談員、労働基準監督署やハローワーク、法テラス、さらに筆者のようなユニオンに相談します。どのタイミングで勤務先相談窓口相談するかは人それぞれですが、組織内でもほぼ必ず相談しています。内容はともかく、相談することに慣れているのです。

では、相談される側はどう対処すればいいのでしょうか? 筆者は、「相談されるプロ」ではなく、「取り次ぎのプロ」をめざすべきとアドバイスします。相談内容を適切な部署に取り次ぐ行為に徹するということです。

精神障害者からの相談内容には、専門的支援や組織的対応が必要になるケースも少なくありません。相談

を受けた結果、本人にとって「休職がベスト」であることも視野に入れ、産業医・精神科医との連携、人事労務管理部門との連携を想定しておくべきです。もちろん、個人情報取り扱いに細心の注意が必要なのは言うまでもありません。

ここで参考となるのが、精神障害者から相談を受けるプロである精神科医のノウハウです。相談窓口の実務で大いに役立ちます。

精神科医療の現場には、「GAF (Global Assessment of Functioning: 機能の全体的評定) 尺度」という指標があります。これは、診察をしたうえで0〜100の数値で患者の状態を評価する基準です。数値が大きいほど健康であると考えられており、おおむね40以下の人が治療対象とされています。このうち特に参考となる60〜31の人の相談について、ポイントを解説します。なお、「30以下に該当する人は会社に来ない」「81以上に該当する人は相談に来ない」と言われています。80〜61の人は、周囲が「最近元気がない」「らしくないミスが続く」と気づくことができるため、相談に至る前に日頃の声かけが望まれます。

〔60〕のGAF尺度

中等度の症状(例:感情が平板的で、会話がまわりくどい、時に、恐慌発作がある)、または、社会的、職業的、または学校の機能における中等度の障害(例:友達が少ない、仲間や仕事の同僚との葛藤)。

この層からの相談の多くは愚痴や他者批判に聞こえ、相談対応者は「それは自分で考えるべき問題」「組織に言っても仕方ない」と感じるでしょう。メールの場合は文字数が多い(3千〜1万字)、何度も振り出しに戻りながら最後は丁寧な結語で終わります。当事者なのに客観的な意見が続く、時に第三者のような言い方になることもあります。たとえば、「同僚の○○さんもうつらい思いをしていると思う」「みんなそう思っているはずです」といった言い回しです。また、内容に「社会の不条理」「障害者施策」といったキーワードを含む人も多くいます。このような相談を繰り返して受けっていると、担当者はイライラしてしまうでしょう。しかし、それを相手に伝えてしまうと必ずトラブルになるので注意してく

ださい。冷静にやり取りをする中で「ああ、この層に特徴的な相談内容だな」と判断できれば、感情的にならずに済みます。

〔50〕のGAF尺度

重大な症状(例:自殺の考え、強迫的儀式がひどい、しよっちゅう万引する)、または、社会的、職業的または学校の機能において何か重大な障害(友達がいない、仕事が続かない)。

この層は欠勤・休職を繰り返し、いずれ退職してしまうケースが多いため、相談対応をする場面は少ないでしょう。ただし、離職票・失業保険・再就職支援などの手続きに時間がかかり過ぎるとトラブルになる場合がありますので、粛々と事務的に対処することを心掛けてください。そうでないと「会社は退職を思いとどまらせようとしている」などと誤解を生じさせ、思いがけないトラブルに発展することが多々あります。

〔40〕のGAF尺度

現実検討か意思伝達にいくらかの欠陥(例:会話は時々、非論理的、あいまい、または関係性

がなくなる)、または、仕事や学校、家族関係、判断、思考または気分、など多くの面での粗大な欠陥(例:抑うつ的な男が友人を避け家族を無視し、仕事ができない。子どもが年下の子どもを殴り、家で反抗的で、学校では勉強ができない)。

この範囲に該当する人が職場にいるケースは珍しくありません。相談内容には次の特徴があります。

- 何を相談したいのかまったく理解できない
- 組織的にハラスメントを受けている(障害者差別が行われている)との申告を受け、職場にヒアリングすると正反対の意見ばかりである
- 職場の安全配慮を問題視する(改善しなければマスコミに暴露するなど)内容だが、実際は業務ミスが多いだけ

こうした場合、職場での対処を諦め、相談者に対して産業医や主治医の診察を指示するとともに、「通常就労に耐え得る状態」と記載された診断書の提出を求めるのがベストです。診断結果によっては一定期間休職させるなどの対応が必要です。

配慮を求めた経験がない職員だと知っておく

職場トラブルの多くは、精神障害のある職員の問題行動が発端になっています。その行動の理由を本人に尋ねると「障害のため」と答える職員がいるので、対応が難しくなるのです。このような場合、地方公共団体では服務規律に沿って是非々々で対応するのが最善です。どうすれば問題行動が起きないかを考えて工夫するのは障害者側で、「障害のせいだから仕方ない」と問題行動を許容するのは配慮ではありません。

知っておくべきは、精神障害のある人の多くが「障害特性を職場に伝えて働く」ことに慣れていない事実です。これまで配慮を適切に職場に求めた経験がないと言ってもいいでしょう。そのため、受け入れた側が「わがままな要求か合理的配慮か」を自ら問いかけ、何が「無駄がなく理にならなっている配慮」なのかを考え続けることが必要なのです。それが、精神障害のある職員を雇用する際の適切なルールづくり、職場づくりにつながっていきます。