

Chapter 3

Explanation

川崎市が行った「短時間雇用創出プロジェクト」は、東京大学先端科学技術研究センター・近藤武夫准教授の考える「超短時間雇用モデル」がもととなっています。

近藤武夫准教授に、その考え方、実践の方法をご寄稿いただきました。

超短時間雇用モデルとは何か

文◎近藤 武夫 東京大学先端科学技術研究センター 准教授

100

民間企業の先駆的取り組み

◎ソフトバンクのショートタイムワーク制度

120

超短時間雇用モデル

文◎近藤 武夫

東京大学先端科学技術研究センター人間支援工学分野准教授 DO-IT Japanディレクター
多様な障害（特に学習障害やADHD、自閉症スペクトラム等）のある人々を対象に、教育や雇用場面での支援に役立つテクノロジー活用や合理的配慮のあり方に関する研究に従事。著書に『学校でのICT利用による読み書き支援：合理的配慮のための具体的な実践』（編著、金子書房刊）、『知のバリアフリー～「障害」で学びを拡げる』（共著、京都大学出版会刊）、『情報社会のユニバーサルデザイン』（共著、放送大学教育振興会刊）など。

とは何か



1 自治体連携で作る新しい働き方

東京大学先端科学技術研究センター人間支援工学分野（以下、東大先端研）では、障害の有無にかかわらず人々がともに働くことができる新しい雇用モデルを作ることに取り組んできました。私たちはこの雇用モデルを「インクルーシブかつ多様性を歓迎する配慮ある働き方（Inclusive and Diverse Employment with Accommodation）」の略称から「IDEAモデル」または「超短時間雇用モデル」と呼称しています。

後ほど詳しく述べますが、この雇用モデルでは、従来型の障害者雇用で行われるような、週三〇時間働ける労働者だけを雇用することはしません。週あたり数十分や数時間からの非常に短い時間からでも働ける仕事を、地域や企業に生み出します。またその際、あらかじめはっきりと職務を定義した上で、その職務で、障害のある人々を雇用しま

す。超短時間かつ有用な職務を企業内に生み出すことをバックアップする仕組みや、そうして生み出された仕事に対して、これまで働くことが難しかった人々を接続する仕組みを、行政によって地域に実装していきます。さらに、その非常に短い労働時間を、企業グループ全体、自治体全体でまとめると、三〇時間雇用換算で何名分の雇用を創出できたかという視点でまとめる「積算型雇用率」という新しい雇用率の算定方法も提言しています（*1）。このような考え方で、これまで働くことが難しいとされてきた人々の雇用機会を拡大することを目指しています。

川崎市は、超短時間雇用モデルの仕組みを、日本で初めて地域に実装しました。二〇一六年二月に、東大先端研と共同でプロジェクトチームを発足させ、二〇一六年四月からは市内での雇用実践を開始しました。市がこれまで行ってきた雇用促進の取り組みを再構築する形で、超短時間雇用モ

デルを地域システムとして実装したのです。この章では、超短時間雇用が生まれた背景と、そのモデルの内容について述べたいと思います。

2 超短時間雇用が求められた背景

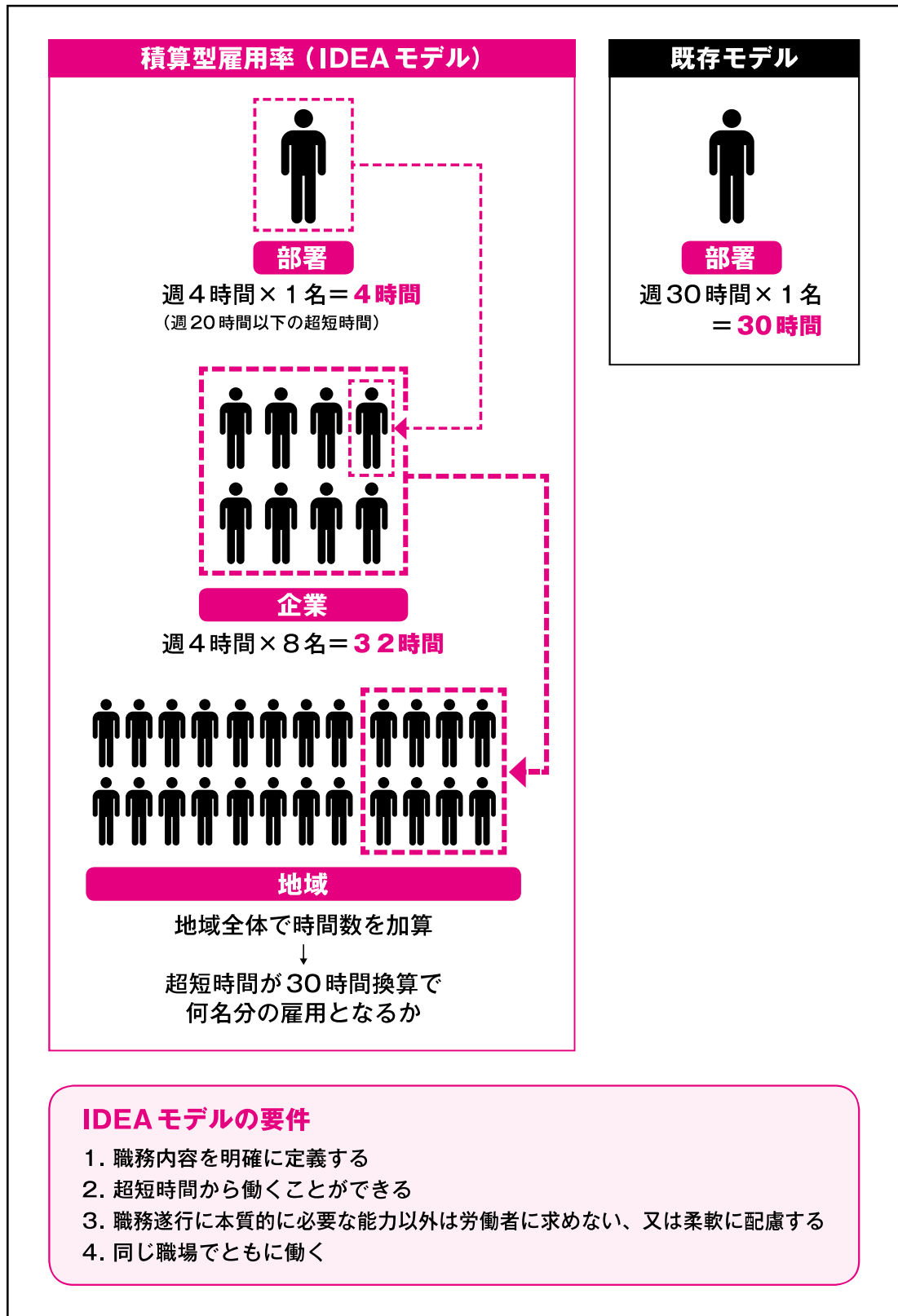
超短時間雇用モデルに至る前、東大先端研での雇用の取り組みの中では、一部の障害のある人々が、通常の企業で雇用されにくい状況があるという課題が見えていました。ここでの「一部の人々」とは、大きく分けて、二つの類型があります。まず、①障害の状況から、心身の調子の変動が大きかったり、疲労や体力面の制限があり、長時間安定して働くことが非常に難しい人々です。そして、②特定の職務であれば果たすことができるが、職場で汎用的に様々な職務をこなすことには大きな困難のある人々が挙

げられます。こうした困難を感じやすい人々には、統合失調症や双極性障害などの精神障害や、自閉症スペクトラム障害などの発達障害、内部障害やその他の難病など、様々な障害が存在していることがあります。たとえ障害種別が違っていても、これらの困難を共通して感じている人々がいる、という点は重要です。なぜそうした障害のある人々に、このような困難が生まれてくるのか、その社会的背景に注目してみましよう。

2-1 雇用率制度が生む壁

まず、上記の①が起こる社会的背景として、障害者雇用率制度を挙げることができます。日本では、障害者の雇用を促進するために、障害者雇用率制度が中心的な役割を果たしてきました。特に、一九七六年の障害者雇用促進法の

*1 IDEA モデル



改正では、障害者雇用率の達成が企業に対して義務化されました。そのため日本国内の企業には、常用雇用者のうち二・二％、障害者手帳を持つ個人を雇用する法的義務があります。

ところがこの障害者雇用率制度では、働く時間数に決まりがあります。企業が「障害者を一名雇用した」として雇用率にカウントするためには、基本的には一人の障害者が週あたり三〇時間以上働く必要があるのです。また、二〇時間以上では〇・五人とカウントされ、それ未満ではカウントできません。その結果、たとえ本人に働く意思があったとしても、長い時間働くことが難しいと、法定雇用率にカウントされない。そのため、雇用の対象になりにくいのです。

障害者の雇用を促進するために作られた制度が、一部では雇用参加を阻む壁になっているというジレンマがあります。言い換えると、これまでの通常の職場での障害者雇用を促進するた

めの制度では、障害者がごく短い時間で働き続けることは想定されていませんでした。その結果、長時間働けない（逆に言えば、短い時間であれば働ける）障害者は、福祉的就労（就労継続支援事業におけるA型事業所やB^{*2}型事業所）や、地域活動支援センター、病院等のデイケア、自宅などが居場所となっています。短い時間であれば働けるはずでも、「通常の企業・職場で働く選択肢」を持つことは難しい状況がありました。

2-2 日本型雇用慣行が生む壁

次に前記②の困難が生まれる社会的背景に、「メンバーシップ型雇用」と呼ばれる日本型の雇用慣行があります。

* 2 B型事業所…就労継続支援B型事業所のこと。障害者総合支援法に基づく就労支援サービス。一般企業で働くことが難しい障害者を受け入れ、就労の機会を提供するとともに、知識や能力向上のための訓練を行う。利用者が受け取る1カ月の作業工賃は、平成29年度の全国平均で月額15,603円であり、工賃の向上が課題となっている。

戦後の高度経済成長期以降、六〇年に渡って続いている日本に独特の雇用慣行です。メンバーシップ型雇用では、労働者は新卒で採用され、長期に渡って雇用継続されます。給与は年功序列で少しずつ上昇していき、解雇されにくいという特徴があります。引き換えに、労働者は採用時から職務の定めがないのが一般的で、企業の求めに応じて、様々な職務を果たすことが期待されます。数年に一度は突然の配置転換が行われ、そのたびに、労働者個人の職務が大きく変更されることが一般的です。そのため、配置転換や職務変更に柔軟に適應できることが労働者の能力であるという考えは、多くの人が当たり前と考える社会通念になっていると言って良いでしょう。

一方で、日本以外の国に目を向けてみるとどうでしょうか。同一労働同一賃金の考え方に基づいて、採用時から仕事の内容は職務定義書で具体的に決められていて、その職務以外が求め

られることがなく、賃金もその職務に対応した金額が支払われる「ジョブ型雇用」が一般的と言われています。

日本で一般的なメンバーシップ型雇用においては、労働者に「臨機応変にどのような職務も果たせる能力」が暗黙のうちに求められます。賃金と職務は対応していませんが、年功序列賃金と関係して、年齢が上がると管理職に就いて給与を上げる慣行があるので、全員が管理職に必要なコミュニケーション能力やマネジメント能力を持っていることも期待されてしまいます。スペシャリストではなく、ジェネラリストになることが期待されています。

障害のある人は、できることは沢山あります。「障害により何かができないこと」は必ず起こってきます。ジェネラリストは難しいが、スペシャリストとして活躍する方が向いている人々とも言えます。こうした特性のある人々が

参加することをあらかじめ想定していない構造があるという点で、障害者側の課題というよりも、労働社会の側に課題があると言っている問題でしょう。時折、働くことが難しい状況にある障害者に対して「職業準備性が整っていない」と指摘されることがあります。しかし右記の視点に立てば、日本の労働社会のあり方が、多様な人と働くための「雇用準備性が整っていない」と考えることもできます。ではどうすればその壁を越えていけるのでしょうか。

2-3

壁を越えるために

長く続いた日本型雇用慣行の影響で、通常の職場では、個人の職務定義を行うことに慣れていません。そのため、長い時間働けず、何かできないことがある障害者を雇用するためには、

通常の職場とは別の特別な場所で障害者が働くという形に、選択肢が限られがちになってしまっています。

もちろん、これまで行われてきたような障害者雇用の取り組みや、福祉的就労などの選択肢があることは、極めて重要な社会的意義があり、安易に否定してはいけないと思います。しかし、今よりもさらに多様な障害のある人の社会参加を拡げるためには、通常の職場に、非常に短い時間から、その人が働くことができる職務で雇用できる選択肢を作り出すこともまた、必要です。

近年、精神障害や発達障害に対する認知が広がったことなどから、川崎市をはじめとして全国で、これらの障害で診断を受けたり、障害者手帳を取得する人の数が増加しています。また、日本の労働人口は高齢化の一途をたどっており、労働者の多くが何らかの障害や疾患を複数抱えながら働く、軽度の重複障害者になっていった

いるとも言えます。

国立社会保障・人口問題研究所の推計では、二〇三〇年には、日本の人口の三五・三%が六五歳以上になると予想されています。加えて、二〇一五年から三〇年にかけての一五年間で、およそ千六百万人の人口が減少することも推計されています。労働市場での極端な人手不足の背景には、人口の減少も影響しています。今後の日本の極端な人口減少を考えると、障害のある人々を含めた、これまで雇用の対象となりにくかった人々の社会参加を拡げることが必要です。言い換えれば、これまでの雇用促進の制度から漏れ落ちてきた人々は、短い時間では働くことができ、特定の部分で能力を活かすことができる人々と言えます。その力を活かすことができない環境をそのままにすることは、社会的損失です。

もし企業が、労働時間数の制約を外して、雇

用率にかかわらず障害者を職場の戦力とすることができれば、これまで労働力として考えられていなかった人たちを雇用することができます。また、あらかじめ職務をしっかりと決めておき、職務の遂行に本質的に必要なこと以外は労働者に求めないか、又は柔軟に配慮する（＝合理的配慮を受ける）ことができれば、持っている能力を活かして働ける障害者が増えるはずです。以降、具体的に超短時間雇用モデルで、どのようにこれらを可能にしているのか、順を追って述べていきます。

3 超短時間雇用モデルの要件と地域実装

超短時間雇用モデルの要件として、以下の四つを満たす働き方を生み出す必要があります。

①職務を明確に定義すること、②週あたり二〇時間未満であることはもちろん、数十分や一時間程度の超短時間から働くことができること、③その職務の遂行に本質的に必要な能力以外は労働者に求めないか、柔軟に配慮すること、④障害のある労働者和其他の労働者が同じ職場でもに働くこと、という四つの要件です。以下に四つの要件の詳細を述べます。また基本的には、企業は超短時間でも労働者を直接雇用するか、謝金雇用であっても労災保険に加入する形で雇用しています。また、給与は当然ながら、自治体ごとの最低賃金以上の金額、そしてその職務遂行に見合った金額を企業が支払います。

3-1 職務を明確に定義する

まず労働者を採用する前に、その職場で必要

な職務を明らかにして、その職務の内容を明確に定義します。労働者の採用は、その後に行います。職務定義の第一歩は、特定の部署で、例えば業務が過度に集中していたり、残業が発生しやすい社員など、特定の労働者をターゲットにして、その人が行っている様々な業務を明らかにすることです。たいてい、非常に多岐にわたる仕事を担当していることが少なくありません。

その後、その職務を仕分けします。具体的には、ひとりの労働者が抱えている業務内容を、(a)その社員が行うべき本務、(b)本務ではないが、その社員が行うことで価値や成果の向上する周辺業務、(c)そのどちらにも当たらない周辺業務の三種類に分けます。その社員が自分で決めることは難しいので、その社員の上司と社員が一緒に仕分けしていきます。

例えば、ある営業部署での例を考えてみましょう

う。「できるだけ多数の顧客の相談に乗り、契約上の選択肢を詳しく説明し、顧客と契約内容を決めること」が本務（a）だとして、「その場で契約書を作成し、顧客に定型のフォームに筆記記入してもらうこと」が周辺業務（b）だとしましょう。しかし、「それを事後的に参照できるように電子化して保存する作業を行うこと」は、これまでその社員が空き時間を作ったり、営業時間終了後に、残業して行っていたとします。しかし考えてみると、電子化の作業が他の人がやってもいい周辺業務（c）であるとするれば、何もその社員が行う必要はありません。だとしたら、その業務をその社員だけが行うのではなく、その業務を行うことができる、誰か別の人来てもらって、社員を補助してもらえば良いわけです。他にも、プログラミングを行う部署での、文書を日英翻訳する業務であったり、飲食店での繁忙時間帯のスポットでの皿洗いや調理補助

であったり、どのような業務にも同様の考え方は適用できます。

こうした業務は、本来その業務ができる能力のある人であれば誰がやってくれてもかまわないはずです。そこで、超短時間雇用モデルでは、働くことが難しいとされてきた障害のある労働者が担当します。

また、右記（c）に当たる業務は、通常はその部署での作業に慣れた社員が、日常的・属人的に行っているものです。そのため、業務が構造化されていない（作業ゴールがはっきり定義されていない、効率的に行う作業フローが定められていない、作業の手順書が用意されていない等）ことも少なくありません。そこで超短時間雇用モデルでは、その部署の過重な負担にならない適切な範囲で、作業内容が明確にわかる手順書を作るなどして、業務を構造化します。属人的で曖昧だった作業内容やゴールを定義することで、様々な人がその作業を遂

行できる業務環境を作ります。また、口頭での曖昧な指示だけに依存せずに、書かれたものを通じてコミュニケーションできる環境に移行すると、障害のある本人にしてみれば、指示の勘違いや聞き逃しを避けたり、繰り返し内容を確認することができたりと、メリットがあります。それにこうした準備をしておく、障害者雇用に役立つだけではなく、配置転換でやってきた新任者への情報伝達にも役立つ、という利点もあります。

3-2 超短時間から働くことができる

右記3-1の職務定義を行った後に、その業務を必要とする時間を定義します。またその際には、超短時間であることを歓迎することが

必要です。例えば、先ほどの書類の電子化業務が、週あたり五時間必要だったとしましょう。だとすれば、ほかの業務をまとめて週三〇時間を生み出そうと努力するのではなく、週五時間その業務を行うことができる障害のある労働者を採用して従事してもらいます。

障害者雇用率制度が求める週あたりの労働時間数（二〇〜三〇時間）ありきで考えると、その職場が必要としている業務量以上に、新たに仕事を作り出す業務をしなければならなかったり、細切れの複数の仕事をつなぎ合わせて労働時間数を埋める業務が発生し、その部署に大きな負担感を生じさせます。もちろんこうした業務は、常用雇用の増加を目指す従来の障害者雇用率制度では、非常に重要な部分です。しかし、そもそも超短時間での就労を求める人々にとって、長時間の労働自体が雇用を阻む壁となることは前述したとおりです。超短時間雇用モデル

では、労働者はその職務と遂行成績に見合う賃金をもらいながら、自身が働ける時間数で、遂行できる業務内容で働きます。

3-3

職務遂行に本質的に必要な能力 以外は労働者に求めないか、 柔軟に配慮する

超短時間雇用モデルでは、特定の職務の内容とゴールを明確に定義します。次に、その職務で本質的に必要となる能力がある人を雇用します。反対に、その職務に本質的に必要な能力以外は、ことさら労働者に求めることはしません。むしろ業務遂行に必要なこと以外は柔軟に配慮して、様々な障害のある人が参加できる環境を作ります。

例えば、ある企業での日英翻訳の職務で「日

本語を英語に翻訳できること」が必要とされていたとしましょう。その業務を行っている人には障害があり、日本語の敬語や謙譲語を使うことが極端に困難で、上司にも敬語を使わずに話してしまいます。触覚の過敏性があって、ネクタイはもちろん、襟付きの服を着ることができません。そのほかの身だしなみも得意ではありません。しかし、翻訳の職務はしっかりと遂行することができます。求められる職務の本質が「日本語を英語に翻訳すること」と明確に定義できれば、日本語の敬語と謙譲語は必須ではなくなります。客先に出るなどの営業業務もなければ、身だしなみも最低限で良いと配慮してくれる職場も出てくるでしょう。

一般的な障害者の就労移行支援では、身だしなみや挨拶を整える、遅刻をしないなど、各種のビジネスマナーを学びます。周囲とうまくやっていくことが重視される雇用では、身だしなみ

や服装などに気を取られ、「特定の職務をしつかりと遂行できること」の価値が後回しになる傾向があります。超短時間雇用モデルでは、過重な負担とならない限り、職務に本質的に必要な能力以外は、柔軟に配慮します。身だしなみも営業職のように不可欠なこととして求められるのでなければ過度には求めません。遅刻や欠勤についても、締め切りがシビアすぎない仕事であれば、柔軟に認めていきます。

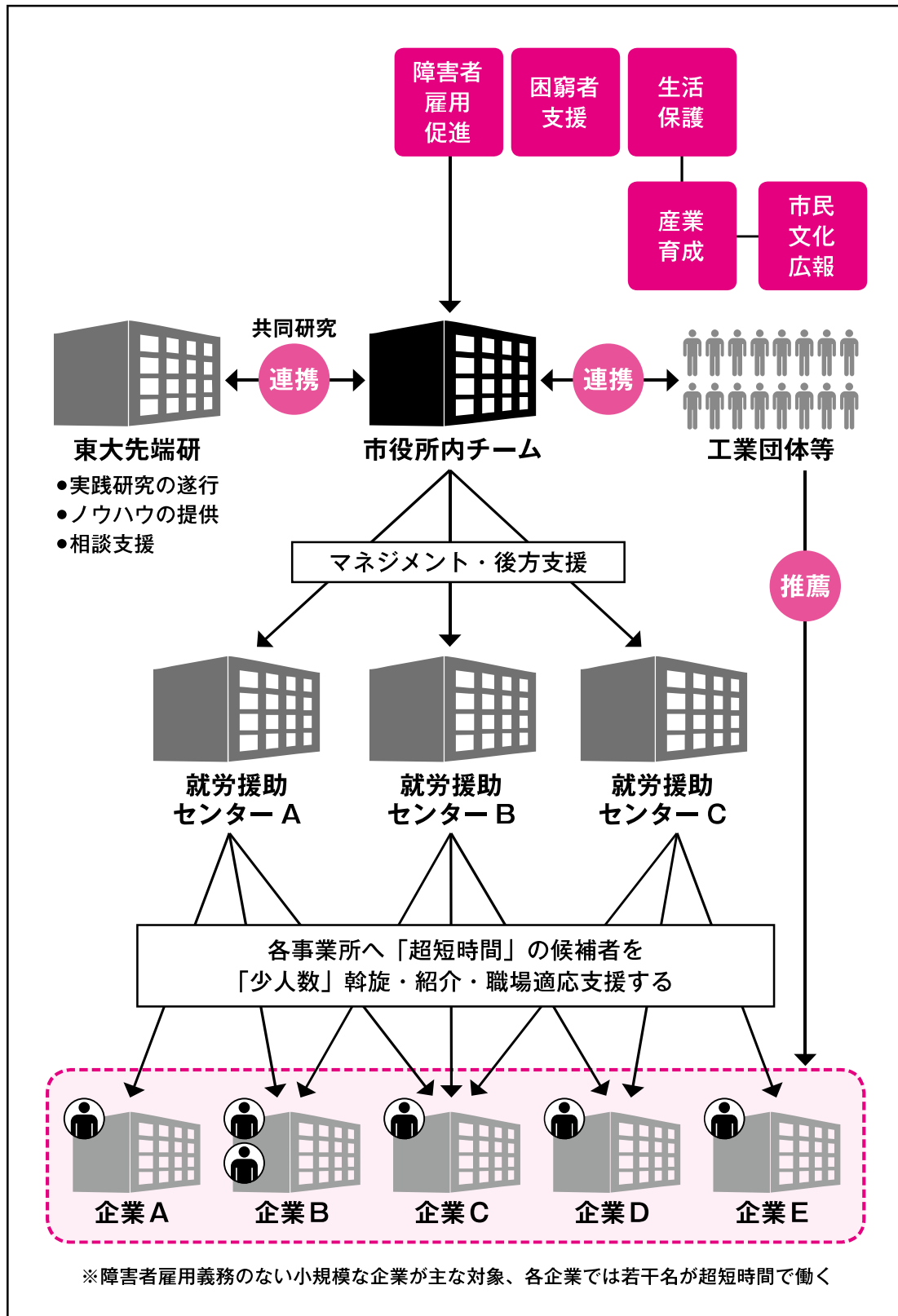
3-4 同じ職場でともに働く

日本の学校教育では、障害のある児童生徒・学生は、他の生徒とは別の場所で学ぶ分離教育施策が長く取られてきました。「障害のある人とともに日々を過ごす」という経験をほとんどしていない人もいます。最近では、国連の障害者権

利条約の批准を背景に、通常の学校でも、インクルーシブ教育システムが構築され始めています。しかし現時点では、職場で働いている人々の多くは、障害のある人々へのリアリティあるイメージを持っていないとも言えます。また企業でも、障害のある人々を雇用してはいても、特別に用意された別の場所で働くことになっているケースもあります。特定部署での障害者の集中雇用や、特例子会社はその例です。

超短時間雇用モデルでは、障害のある労働者は、他の労働者と同じ職場でともに働くことを原則としています。同じ職場で、業務の目的を共有する同僚として働きます。IDEAモデルでは、いわゆる支援する・される関係でもなく、障害があることを哀れむ・哀れまれる関係でもなく、不均衡でないフラットな関係で、ともに働くことを企業に求めています。実際のところ、①②③の要件を満たすことができている

*3 川崎市での超短時間雇用モデル実装例



ば、その労働者に障害があろうとも、不均衡な関係性でなく、職場の戦力として働く同僚となることができます。

3-5 超短時間雇用モデルの 地域実装と体制整備

川崎市では、右記のような働き方を実現するため、市がこれまで行ってきた雇用促進の取り組みを再構築する形で、*3のような地域システムを実装しました。このような地域システムを実装することは、超短時間雇用モデルの大事な部分です。

まず、市役所内に、市内の関係者を有機的に結びつける役割を持つチームを作ります。具体的には、障害者雇用促進の担当部署を中心として、生活困窮者支援、生活保護、産業育成、文

化・広報を担当する部署で協力・連携体制を構築しました。次に、職務の定義や、超短時間雇用に適した労働者を見つける機能を担う中間支援事業者を置きます。川崎市では、市内の独自事業として就労移行支援の取り組みを担当してきた就労援助センターの業務に、新たに超短時間雇用モデルのコンセプトに基づいた、週二〇時間未満の雇用への移行を担う役割（参加する企業の部署内の職務定義、候補者の案内、職場定着の相談）を担ってもらうようにしました。候補者の募集には、生活困窮者自立相談支援機関や福祉事務所とも連携しています。加えて、産業育成を担当する部署と地域の工業団体等が連携して、超短時間で障害のある人々を雇用したいと考える企業をつないでいます。

超短時間雇用モデルでは、前記四つの要件の実現を支える地域体制整備を、重要な要素としています。特定の企業で「この仕事をしてもら

える人が来てくれたら助かる」という仕事を、企業が自ら発見することは難しい面があるので、その職務定義を支援してくれる機能が必要です。また、企業で募集したい職務が決まっても、企業自ら、超短時間で働きたいと考えている、特定の業務遂行能力のある人を探してくることは困難ですから、そのマッチングを支援する機能も必要です。短い時間で特定の職務であればよく遂行できる人の中には、Wワークやトリプルワークで、超短時間で、複数の企業で働きたいという人もいるため、そうした支援も必要です。また、超短時間雇用モデルは、雇用継続を至上命題とはしません。ジョブ型の雇用になるので、職務がなくなること雇用が終了することもありますが、そのキャリアを活かして、別の企業で働くことができるように流動を支える機能も必要です。また、そもそも体調の変動が大きい人々では、安定して何年も同じ職場で働き続け

ることが難しい人もいるため、流動を支える機能は不可欠です。つまり、超短時間雇用モデルは、企業一社が一人の障害者を長期的に雇用して生活保障をし続けるという従来のモデルではなく、「地域で雇用する」という考え方に近いモデルと言えます。

4 超短時間雇用モデルのメリット

さて、以上のような超短時間雇用モデルですが、障害のある当事者、企業、自治体のそれぞれに、どのようなメリットがあると考えられるでしょうか。

まず、障害のある当事者にとってのメリットは、超短時間で企業に直接雇用されることで、最低賃金以上の賃金を得たり、自分に合った形で働く経験、社会的役割や所属を得ることがで

きる点が挙げられます。また、障害者雇用率制度とは無関係なので、障害者手帳のない人も参加することができません。

企業にとってのメリットは、労働者に多種類かつ非効率に集中していた業務を整理することで、既存の労働者が本務に集中でき、超短時間労働者の助けを得て、生産性の向上が期待できることです。また、障害のある人々が同僚としてお互いに頼りにし合い、助け合う形で働けることで、障害への偏見が少なくなることも期待できます。業務の構造化に職場が慣れていくことで、通常の障害者雇用を始める準備にもつながります。現時点では超短時間の労働者を何名雇用しても、雇用率にはカウントできません。しかし今後、積算型雇用率やそれに類した制度が生まれれば、企業にとっても制度面のメリットが将来的にも生まれるでしょう。実際のとこ、積算型雇用率は制度化されていませんが、

厚生労働省「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会の報告書」では、超短時間雇用モデル等の広がりを受け、「(一)週所定労働時間二〇時間未満の障害者の雇用に対する支援措置の創設」が挙げられています。

行政にとってのメリットは、これまでの制度からは漏れ落ちていて、福祉的就労や未就労の状況にあった人々に、超短時間雇用という形で社会参加の促進が望める点です。ひとつの企業にフルタイム就労し、福祉に依存しない状態を目指す制度しかない状況が、一部の人々を雇用機会から排除して来ました。生活保護や障害者年金、家族の援助など、既存のセーフティネットを柔軟に利用しながらも、通常の職場での超短時間雇用を柔軟に組み合わせ、雇用を通じて納税者となる人を増やすことができます。超短時間雇用モデルは、障害のある本人にとっても企業にとってもメリットとなる形で、いわゆ

る「中間的就労」を拡大することで、持続的な社会構築に寄与するモデルとも言えます。

おわりに

これまで、川崎市で超短時間雇用が行われた職種は様々です。清掃、物販助手、病院のリハビリ助手、製品の品質管理・検品、イベントスタッフ、接客、オフィス事務……と、参加した職場の数だけ仕事の種類があるとも言えるかもしれませんが。業務はオフィス事務でも「議事録の入力作業」、「特定の情報の検索と特定ファイルへの結果入力」など明確な職務とその手続きを定義していますから、大きく広がった働き方や職務のバリエーションがあります。自分自身のことを「働くことができない人」と思い込んでいた人が自信を持って働き、障害のある人と働い

たことのなかった人が障害のある人を頼りに感じながら働く場面を生み出しています。

働く機会の拡大を目指す一方で、踏みとどまって考えを巡らせなければならぬことでもあります。人々が労働から解放されることは、人類社会の夢のひとつでもあります。そもそも、働けない人々を人間として存在価値がないように判断してしまうような価値観や、労働社会で評価される能力だけで人間の価値を計るような能力主義は、生命の尊厳や、人々の多様性を否定し、社会的排除を拡大してしまいます。相模原障害者殺傷事件のようなヘイトクライムが、そうした価値観が世間に蓄積したことによって生まれたことは、忘れてはならないことです。

しかし現状の社会では、労働を通じて、個人が生活保障を得ることができ、社会的な自己実現のチャンスを得ていることもまた、事実です。社会全体が持続的に発展していくことに、産業

や労働、税収に基づく再分配が必要であることにも、今のところ根本的で不可逆的な変化はまだ起こっていないようです。だとすれば、障害のある人々が、そのありのままの状況で職場に歓迎され、社会参加の範囲を可能な限り広げていける取り組みが必要です。

少し視点を広げてみると、国連のSDGs（持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals）や、企業が長期的な成功を目指す上でのESG経営（環境・Environment・社会・Social・ガバナンス・Governanceというキーワードを重視した経営）の考え方の共有が世界的に広がっています。「障害のある人々を含めた、少数派への偏見やヘイト（憎悪や反感）を乗り越え、お互いの尊厳を認め合いながら、ともに暮らすことができる社会を作ろう」という考え方は、今

や単なる理想ではなくなりました。かつて、人種、国籍、障害、子ども、女性、等々、様々な人々の多様性を否定し、人間の尊厳を踏みにじった第二次世界大戦から七〇年以上が過ぎ、私たちが実現すべきゴールとして社会的に共有される時代になりました。自治体では川崎市から始まった、産学官連携による超短時間雇用モデルの実践は、多様な人々を社会に包摂する取り組み、インクルーシブな社会をつくるチャレンジに他ならないものです。超短時間雇用で多様な人々とともに働くことは、私たちひとりひとりの周囲五メートルの範囲を変えることから始めて、世界全体の変化につなげていくことができます。取り組みであると信じています。

参考文献

IDEA Project (<http://ideap.tokyo>)

DO-IT Japan (<http://doit-japan.org>)

平成25年度 厚生労働省 障害者雇用実態調査

濱口桂一郎 (2011) 新しい労働社会 ― 雇用システムの再構築へ 岩波新書

近藤武夫 (2016) 超短時間雇用という新しい働き方のデザイン

ATAC カンファレンス 2016 テキスト

国立社会保障・人口問題研究所 (2017) 「日本の将来推計人口」(平成29年推計)

<http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/ppzenkoku2017.asp>

厚生労働省 「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会」 報告書

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_00679.html



社会貢献

Corporate Social Responsibility

ソフトバンクの ショートタイム ワーク制度

日本有数の大企業であるソフトバンク株式会社には、超短時間就労を行っている障害のある方たちがいる。「ショートタイムワーク制度」を利用する方たちだ。二〇一六年にはじまったこの制度を作ったきっかけ、運用方法、社内に与えた影響などを、制度を運営している同社CSR部に聞いた。



お話ししてくれた
CSR部・木村幸絵さん

学齢期以降に現れる

「働く」というハードル

二〇一六年五月、東京大学先端科学技術研究センター人間支援工学分野（以下、東京大学）の協力を得て、ソフトバンク株式会社（以下、ソフトバンク）で、一つの取り組みがはじまった。それが「ショートタイムワーク制度」だ。

精神障害や発達障害のある方を中心に、週二〇時間未満でも就労できる環境を提供するこの制度の利用者は、二〇一九年一月時点で累計三〇人。社内各部署で活躍している。

この取り組みを行うきっかけになったのは、二〇〇九年にスタートした「魔法のプロジェクト」だった。これは、携帯情報端末を障害がある子どもたちの生活や学習支援に役立てることを目指したプロジェクトで、スタートから一〇年、多くの子どもたちから喜びの声をいただいた。

しかし、大きな課題も見えてきた。困難を克服した子どもたちも学齢期を過ぎ、いざ働くとなると、彼らが働ける場所がどこにも見当たらないのだ。

「じゃあ、私たちが雇ってみよう」
新しいことにチャレンジすることをよしとするソフトバンクの社風が、C

S R 部を後押しし、二〇一五年九月、「ショートタイムワーク制度」を試験的にはじめることになった。

人ありきではなく 仕事ありきで参加部署募集

C S R 部が試験的な雇用を行ったところ、「特に問題はない」と判断されたため、満を持して、社内の別部署にお願いしようとしたのだが、社内の反応は冷たいものだった。

「障害者のための社会貢献制度です」

当初はそう告知していた。しかし、コストも人員も限られ、忙しい仕事をこなす社員たちが、わざわざ「社会貢献」のためだけに、「ショートタイムワーク制度」を利用してくれるはずはなかったのだ。

そこで、告知方法を変えた。

「こんな仕事がたまつて困っていませんか？」

こう呼びかけた。たとえば、いつか誰かがやらなければならない仕事。期限が定められているわけではないので、急ぎの仕事を回しているうちに、積み上がってしまった仕事。たとえば、量的に業務委託するほどではないけれど、毎日一〜二時間ほど社員の手が取られてしまう仕事。

「障害のある方を雇ってほしいので、仕事ありませんか？」ではなく、「困っている仕事をこなすために、障害のある方を雇いませんか？」と呼びかけ方を変えたところ、二十を超える部署から「ショートタイムワーク制度を活用したい」と手が挙がったのだ。

こうして、「まずは仕事ありき」で制度は本格的にスタートした。



出典：「ショートタイムワークアライアンス」（ソフトバンク株式会社）

具体的に細かい仕事内容で ミスマッチを防ぐ

CSR部は、応募してきた部署の「コレをやってもらいたい」という仕事を一つひとつ確認し、求人票を作っていた。一般的な求人票の場合、仕事内容は「営業職」「一般事務」など、漠然としているものだが、この制度ではそうはいかない。たとえば、「会社宛に届いた郵便物を部署ごとに仕分け、各部署に配送する。部署名がない場合は、社員名から部署を確認し、配送する」など、仕事の内容を細かく限定する。就労支援機関の協力を得て、「この限定された仕事ができる人材」を探してもらうためだ。

面接では、CSR部も同席し、応募者に自身の特性を話してもらう。「目を見て話せない」「長時間椅子に座れ

ない」といった点はまったく問題にならない。ポイントは、「期待する仕事ができるかどうか」のみだ。

そして、採用された方は、各部署で自身の能力を発揮していく。

この制度を利用した部署の満足度は九〇パーセントと高い。働いている人の最長雇用期間は三年以上。なかには、新たに目標を見つけ、進学や転職に挑戦した人もいる。



ショートタイムスタッフ（ショートタイムワーク制度で働く人のことをこう呼ぶ）に、仕事の手順を教える社員。

苦手なことは得意な人へ 社内での静かな変化

制度を行っていく上で問題が起こったこともある。たとえば、どんどん体調が悪くなってしまった統合失調症の方がいた。部署の人たちは「自分たちの対応が悪いんじゃないか」と心配したが、原因はわからない。そこで、すぐに、その人を紹介してくれた就労支援機関に連絡を取った。聞けば、イベントで問題があったとのこと。「しばらく様子を見てください」というアドバイス通りにしていると、自然と回復に向かっていった。

こうした問題が起こったとき、本人のことをよく知る人に相談できる利点は大きい。制度の求人を数カ所の就労支援機関に限定しているのは、何かあったときにすぐに相談できるからだ。

しかし、当初の不安をよそに、問題はほとんど起こらなかった。その一方で、大きな効果を上げることができた。

制度の利用者に仕事を引き継ぐためにマニュアルをきちんと作ることで、これまで属人的になっていた仕事を整理し、業務を効率化させた部署もある。「ショートタイムワーク制度を活用して業務を効率化させた」と社内で表彰された部署もあるほどだ。

「私個人としても変化はありました」
そう言うのは、CSR部で制度の運営を担当した木村幸絵さんだ。木村さんにも苦手とすることがあった。しかし、それは自分が努力を怠っているせいで、苦手を克服しなければならいと考えていた。しかし、障害のある方と接するなかで、「苦手なことがあってもいい」と、気持ちが楽になったという。障害のある方に対してだけな

く、社員に対しても、「苦手なことを叱責するのではなく、得意な人にやってもらえばいい」という気遣いが生まれはじめているのかもしれない。

社内へのさらなる浸透 そして、社会へ向けて

現在、CSR部では、社内での制度の拡充を図ると同時に、社外に対してもこの制度を広めていこうとしている。

その一環として、この制度の普及を目指した「ショートタイムワークアライアンス（以下、アライアンス）」の取り組みも行っている。このアライアンスは二〇一八年二月に発足。これまで導入・賛同した企業・団体数は一〇〇を超えた。これから、定期的にカンファレンスを開催し、制度の導入や運用のノウハウを共有していきたいと、CS

R部は考えている。

少しでも興味のある方はアライアンスのホームページへ。ソフトバンクで蓄積したノウハウを網羅した「ショートタイムワーク制度」のマニュアルが惜しげもなく公開されているほか、事例や実際に働いている人の声が掲載されている。



「ショートタイムワークアライアンス」HP
<https://www.softbank.jp/corp/csr/special/stwa/>
「ショートタイムワークアライアンス」を検索すると、特設ページがヒットする。

平成三〇年七月三〇日

今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会報告書（抜粋）

Ⅲ 多様な働き方へのニーズ等に対応した障害者の雇用の質の向上に向けた取組の推進

2. 多様な希望や特性等に対応した働き方の選択肢の拡大

① 週所定労働時間二〇時間未満の障害者の雇用に対する支援措置の創設

（週所定労働時間二〇時間未満の障害者雇用の現状等）

○（前略）障害の特性から、中長期にわたり現行の雇用率制度の対象となる働き方（週所定労働時間二〇時間以上の勤務）に移行できない者や、こうした働き方を求められること自体がストレスに繋がる者も一定程度見られるところである。他方で、週所定労働時間二〇時間未満の就労であれば働ける者や、働く意欲をもって前向きに就職に取り組めるようになる者が一定程度見られ、結果として、週所定労働時間二〇時間以上の勤務に移行していく者や、安定的に長く働き続けられる者等も多く見られるところである。

（週所定労働時間二〇時間未満の障害者雇用に関する議論）

○（前略）こうした短時間での働き方については、長い時間の勤務に自信が持てず負担が大きい、週所定労働時間

二〇時間以上の勤務へのステップアップの手段として必要であるといった事情を抱える障害者にとって、望ましい働き方の一つであるとも言えることから、それぞれの希望や特性等にに応じて働き方を自ら選べるよう、選択肢の一つとして確保されていることが重要である。(後略)

○このように、就労を希望する障害者の特性が多様化し様々な働き方を希望する者も増えている中、上記のような事情を踏まえると、週所定労働時間二〇時間以上であるか否かといった時間の線引きにより、障害者雇用促進法における職業生活において自立している状態にあるかどうかを整理し、週所定労働時間二〇時間未満の勤務を支援の対象としない現行の仕組みについては、見直していく必要があるのではないか。

○ただし、こうした働き方を雇用義務の対象に追加することについては、週所定労働時間二〇時間以上での雇用の場合と比較した場合に、社会保険制度の適用対象となり得るかどうかといった差があることや、こうした働き方において経済的な意味での十分な自立にはつながりづらいこと等の課題があることから、慎重な検討が必要と考えられる。

(週所定労働時間二〇時間未満の障害者雇用に関する新たな支援について)

○これらを総合的に勘案し、週所定労働時間二〇時間未満の常用労働者として障害者を雇用する場合についても、現行の在宅就業障害者支援制度と同様の仕組みを新たに設け、障害者雇用納付金財源を活用して、特例的な給付金による負担の調整を行う仕組みを、制度上組み込んでいくこととしてはどうか。具体的には、各企業において週所定労働時間二〇時間未満で常用労働者として雇用されるものの数又は労働時間の合計に応じて、当該給付金を支給することが考えられるのではないか。(後略)

プロジェクト参加企業一覧（五十音順）

	企業名	主な業種（活動）	主な業務	就労時間数／週
1	(医)愛仁会太田総合病院	総合病院	内視鏡洗浄	6時間（2日×3時間）
2	(株)アップ総合企画	ビルメンテナンス	車検場換気扇洗浄	2時間（1日×2時間）
3	(株)かに道楽	外食	店内清掃	9時間（3日×3時間）
4	(一社)カワサキノサキ	イベント企画・運営	販売台搬出入	1時間／月
5	(株)北野書店	書籍販売	図書のフィルムかけ	6時間（3日×2時間）
6	(特非) グリーンバード川崎駅チーム	清掃	駅前清掃	2時間／月
7	サンエレメント(株)	自動車部品製造	自動車部品の梱包、 シール貼	4時間（2日×2時間）
8	(有)サン矢留	住宅型有料老人ホーム	季節物家電清掃	2時間（1日×2時間）
9	(株)ZEAL	倉庫内請負	野菜検品・箱詰め	5時間（2日×2.5時間）
10	(株)スタックス	精密板金加工	検品、工作 (シール貼、ホコリ取り等)	10時間（5日×2時間）
11	(株)スティールストリート	イベント企画・運営	事務所内清掃、 名刺整理	2時間（2日×1時間）
12	スマリンフィルケア(株)	介護付有料老人ホーム	在庫管理	4時間（2日×2時間）
13	(株)セレモニアあっぷる	介護用品販売・レンタル	データ入力、書類整理、 在庫管理	6時間（2日×3時間）
14	SOMPOケア(株)	高齢者デイサービス	所内清掃、車内清掃	12時間（4日×3時間）
15	(特非)高津総合型 スポーツクラブSELF	スポーツクラブ	用具整理、用務、洗濯	4時間（2日×2時間）
16	(株)D&I	放課後デイサービス	マット上げ清掃、 玩具洗浄	1時間（1日×1時間）
17	(福)同塵会	保育園	子ども用トイレ等清掃、 園庭整理	4時間（2日×2時間）
18	(株)中村屋	外食	食器洗浄	9時間（3日×3時間）
19	(株)NENGO	建築・不動産	塗料の小分け・発送、 伝票入力	8時間（4日×2時間）
20	(株)ヒラミヤ	板金・金属加工	書類のPDF化	9時間（3日×3時間）
21	(特非) ピープルデザイン研究所	イベント企画・運営	イベントスタッフ	短期（1日）
22	深田パーカライジング(株)	金属表面の処理	めっき製品の検品、 バリ取り	9時間（3日×3時間）
23	(福)馬島福祉会	特別養護老人ホーム	所内清掃	8時間（4日×2時間）
24	(株)LEOC	給食サービス	食器洗浄	7時間（2日×3.5時間）

※平成30年12月までに雇用実績があり、かつ掲載に同意いただいた企業（法人）を掲載。

※就労時間数は採用当初。

※一部謝礼金対応等。

謝 辞

本書の発行にあたり、本当にたくさんの方々にお世話になりました。

はじめに、本プロジェクトにご参加いただいた障害のあるみなさん、企業のみなさん、支援機関のみなさん、そして、本プロジェクトの共同実施者である東京大学准教授・近藤武夫さん、NPO法人ピープルデザイン研究所代表理事・須藤シンジさん、取材にご協力いただいた社会福祉法人青い鳥・林裕美さん、社会福祉法人県央福祉会・野辺季暢さん、株式会社北野書店のみなさん、株式会社スタックス・星野佳史さん、株式会社LEOC・藤曲明弘さん、法政大学教授・眞保智子さん、横浜市立大学教授・影山摩子弥さん、一般社団法人日本発達障害ネットワーク前事務局長・橋口亜希子さん、ソフトバンク株式会社・木村幸絵さん、どうもありがとうございました。そして何よりも、事例としてお話を聞かせてくれた就労中の三人のみなさん、本当にありがとうございました。本書作成のご相談をさせていただいたとき、「同じような状況に置かれている方たちを応援できるのであれば、ぜひお引き受けします。」と仰っていたこと、心から感謝申し上げます。みなさんのお気持ちを察するとき、必ず読者の記憶に残る一冊にしなければならぬと決意を持って作成に取り組むことができました。

本書が、少しでも多くの方の心に届き、障害があってもなくても活躍することができる、そんな地域社会の実現に向けた一助になるとしたら、こんなにうれしいことはありません。

みなさん、どうもありがとうございました。

平成三十二年三月

川崎市健康福祉局 障害保健福祉部 障害者雇用・就労推進課 一同

やさしい雇用への アプローチ

自治体初！
川崎市 週20時間未満の
障害者雇用・就労の実践

編著者 川崎市（健康福祉局 障害保健福祉部 障害者雇用・就労推進課）
監修 東京大学先端科学技術研究センター・准教授 近藤武夫

制作 株式会社パソナ
編集 永富奈津恵
デザイン 永富奈津恵 富田真樹子 山本理恵
表紙装丁・装画 桑田亜由子
コミック マツキヨコ
写真撮影 ヤマグチイッキ（P018、P038、P058、P100）

2019年3月発行
発行 川崎市
〒210-8577 川崎市川崎区宮本町1番地
<http://www.city.kawasaki.jp/>
印刷・製本 藤原印刷株式会社

PRINTED IN JAPAN © Kawasaki-shi 2019



Colors, Future!

いろいろって、未来。

川崎市