

# 障害者採用に係る職務等の開発に向けた 事業主支援技法に関する研究

2010年4月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構  
障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

# まえがき

障害者職業総合センターでは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、わが国における職業リハビリテーション・サービス機関の中核として、職業リハビリテーションに関する調査研究をはじめとして、さまざまな業務に取り組んでいます。

この報告書は、平成20～21年度に当センターの研究部門が実施した「障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究」の成果を取りまとめたものです。この研究では、障害のある従業員にどのような仕事を任せればよいのかわからない、という企業関係者の声を出発点とし、問題を掘り下げるとともに、解決への道筋を様々な事例と共に整理いたしました。

この報告書がより多くの関係者の方々に活用され、わが国における障害者雇用や職業リハビリテーションをさらに前進させるための一助になれば幸いです。

2010年4月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

障害者職業総合センター

研究主幹 上村 俊一

執 筆 担 当 者

依田 隆男 (障害者職業総合センター事業主支援部門 研究員) <sup>(注)</sup>

(注) ( ) 内は執筆時の職名。

# 目 次

概 要 .....	1
第 1 章 問題関心	
第 1 節 担当職務問題 .....	5
1 問題の所在 .....	5
2 問題の回避又は留保 .....	9
3 問題解決のための基本的な考え方 .....	10
第 2 章 企業の職務開発	
第 1 節 目的 .....	17
第 2 節 郵送調査 .....	18
1 方法 .....	18
2 結果 .....	19
3 結果のまとめ .....	45
第 3 節 訪問インタビュー調査 .....	51
1 方法 .....	51
2 結果 .....	52
3 結果のまとめ .....	86
第 3 章 地域障害者職業センターの職務開発支援	
第 1 節 目的 .....	97
1 先行研究における関係機関調査 .....	97
2 地域センターに対する調査 .....	98
第 2 節 方法 .....	99
1 調査対象 .....	99
2 調査期間 .....	99
3 調査項目 .....	99
第 3 節 結果 .....	100
1 回答者の属性（問 1） .....	100
2 職務開発の技法（問 2） .....	100
3 職務開発の目的（問 3） .....	104
4 職務分析の視点（問 4） .....	105

5	職務創出の事例（問5）	109
6	職務開発に関する専門家の意見（問6）	113
第4節	まとめ	115
第4章	米国の職務開発支援	
第1節	米国における担当職務問題とその周辺	119
1	米国における担当職務問題	119
2	雇用システムに関する留意点	123
第2節	職務開発支援の実際	126
1	職務開発の3段階	126
2	企業との良好な関係構築とニーズ充足への傾注	129
3	企業の収益を向上させる職務開発	130
4	スタッフトレーニングと企業への啓発	134
5	産業別のエキスパートの育成	135
6	企業が主体となって行う雇用促進運動	135
7	企業ニーズとその充足感	136
8	遠隔地の小規模企業での職務開発とスモールビジネスの支援	137
9	職務開発と合理的配慮のコスト	138
第5章	総合考察	
1	担当職務問題の構造と職務開発の体系	143
2	障害者の社員教育の支援	146
卷末資料		153
文献		170

# 概 要

本研究は、障害者雇用を進める企業の採用・人事担当者の中から聞かれる意見 ——障害者に合う配属先や仕事が無い、あるいはわからない *etc.* ——を出発点とし、そこに現れた（あるいは隠れている）問題を掘り下げ、その解決策を体系的に示すことを目的として実施した。

このような問題を本書では**担当職務問題**、解決策を**職務開発**と呼ぶ。

第1章では、先行調査の結果を通して障害者の担当職務問題の所在を確認する。

第2章では、企業の障害者採用における担当職務の検討のあり方を、郵送調査「障害のある従業員の職種・担当業務の検討に関する調査」及び訪問インタビュー調査によって明らかにする。

第3章では、地域障害者職業センターの職務開発支援を、イントラネットを活用した調査「事業主支援における職務開発の方法に関する調査」によって明らかにする。

第4章では、米国職業リハビリテーション機関の職務開発支援を、現地訪問、インターネット、文献研究等により明らかにする。

第5章では、企業が担当職務問題に取り組むための職務開発とその支援のあり方について、包括的な考察を行う。

# 第 1 章

## 問 題 関 心

# 第1章 問題関心

本研究の出発点は、障害者雇用を進める企業の採用・人事担当者の中から聞かれる意見——障害者に合う配属先や仕事が無い、あるいはわからない*etc.*——である<sup>1</sup>。

本研究ではこの問題を障害者雇用における**担当職務問題**と呼び、その解決に向けて企業が今後取り組むべき方策と、その支援策を検討する。本章では、先行調査・研究のレビューを通して、この問題が従業員規模の大小を問わず広範囲の企業において見られていることを示す。

## 第1節 担当職務問題

### 1 問題の所在

担当職務問題は、複数の統計調査の結果に現れている。下の**図表1-1**は、全国中小企業団体中央会が独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の委託を受けて平成18年度に実施した、従業員1～300人規模の企業を対象とした調査の結果の一部で、障害者を雇用している企業に対し、その障害者を雇用するにあたり課題となった事項を問うたものである。これによると、最も多くの企業（51.8%）が選んだ選択肢は、「担当業務の選定」だった<sup>2</sup>。

図表1-1 障害者を雇用するにあたり課題となった事項（n=740社，単位：％）

担当業務の選定	51.8
作業の効率性	24.9
周囲とのコミュニケーション	22.6
職場設備の改善	13.8
雇用形態・賃金	11.6
労働時間	8.8
通勤手段	8.0
専任の担当者を配置	6.4
研修・訓練	6.1
その他	2.4
課題は特にない	23.0
無回答	3.4

<sup>1</sup> 本書では、仕事を表すことば（職務、業務、作業）、会社を表すことば（企業、事業所）、会社員を表すことば（従業員、社員、労働者）のそれぞれの区別について、引用する資料等の用法に従って書き分ける他は、あまり厳密な定義を用いていない。

<sup>2</sup> 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（2008）。この調査項目では、11の選択肢から回答者がいくつでも選択でき、障害種別は特に限定されていなかった。調査に回答した企業は1,305社で、うち障害者を雇用していたのは740社だった。図表1-1の％値は740社に占める割合である。



次の図表1-2は、厚生労働省が従業員5人以上の民営事業所を対象として5年ごとに実施している障害者雇用実態調査のうち、平成20年度調査の結果の一部である。この調査では、障害者雇用について解決が必要な課題や心配な事項を、3種類の障害別に18の選択肢から選ぶ形式になっている。この結果、3種類の障害のいずれにおいても「会社内に適当な仕事があるか」を選択した民営事業所が最も多かった。

図表1-2 障害者の雇用について解決が必要な課題や心配な事項 (n=5,511社, M.A., 単位:%)

障害者の雇用について、解決が必要な課題や心配な事項 (18の選択肢)	解決が必要な課題や心配な事項がある民営事業所のうち、各選択肢を選択した民営事業所の割合 (各障害ごとに最大4つまで選択可能)		
	身体障害者 雇用について	知的障害者 雇用について	精神障害者 雇用について
会社内に適当な仕事があるか	77.1	83.5	78.9
職場の安全面の配慮が適切にできるか	49.6	47.0	41.6
設備・施設・機器の改善をどうしたらよいか	39.2	16.3	14.2
採用時に適性、能力を十分把握できるか	38.1	43.1	40.4
従業員が障害特性について理解することができるか	27.3	40.0	43.4
通勤上の配慮が必要か	21.8	16.2	13.1
雇用継続が困難な場合の受け皿があるか	17.3	17.6	17.5
労働意欲・作業態度に不安	13.2	23.8	28.2
作業能力低下時にどうしたらよいか	12.6	17.2	17.5
給与、昇級昇格等の処遇をどうするか	10.4	9.5	8.6
勤務時間の配慮が必要か	10.3	8.5	9.3
配置転換等人事管理面での配慮が必要か	9.4	7.2	8.2
長期休業した場合の対応をどうするか	8.8	7.0	13.1
業務内容・労働時間等に関し家族への配慮が必要か、家族からの理解が得られるか	4.6	6.6	5.9
仕事以外の生活面等の問題への対応が必要か	4.3	7.5	7.2
障害者雇用について経営トップの理解が得られるか	4.0	4.9	5.2
職場定着上の問題について関係機関等外部の支援を得られるか	3.5	4.3	3.8
職場復帰のための配慮をどうするか	1.2	0.8	4.8

最初に挙げた図表1-1の調査結果と同様、上の図表1-2の調査結果を見ても、担当職務問題が障害者雇用の最大の課題となっていることがうかがえる。

ここで、5年ごとに実施されている図表1-2の調査を過去3回（平成20、15、10年度）まで遡り、障害者の雇用について解決が必要な課題や心配な事項として「会社内に適当な仕事があるか」を選んだ民営事業所の割合を見てみよう（図表1-3）。

図表1-3 障害者の雇用について解決が必要な課題や心配な事項＝「会社内に適当な仕事があるか」

	厚生労働省「障害者雇用実態調査」		
	平成10年度調査	平成15年度調査	平成20年度調査
回答のあった 民営事業所数	n= 5,482	n= 5,007	n= 5,511
障害者の雇用について解決が必要な課題や心配な事項が「ある」民営事業所に占める、解決が必要な課題や心配な事項として「会社内に適当な仕事があるか」を選択した民営事業所の割合 …(a)			
身体障害者雇用について	68.8%	76.6%	77.1%
知的障害者雇用について	68.1%	81.4%	83.5%
精神障害者雇用について	(調査結果なし)	79.6%	78.9%
すべての民営事業所に占める、障害者の雇用について解決が必要な課題や心配な事項が「ある」民営事業所の割合 …(b)			
身体障害者雇用について	73.4%	69.0%	73.2%
知的障害者雇用について	72.7%	73.5%	75.7%
精神障害者雇用について	(調査結果なし)	72.7%	76.3%
すべての民営事業所に占める、解決が必要な課題や心配な事項として「会社内に適当な仕事があるか」を選択した民営事業所の割合 …(a)×(b)			
身体障害者雇用について	50.5%	52.9%	56.4%
知的障害者雇用について	49.5%	59.8%	63.2%
精神障害者雇用について	—	57.9%	60.2%

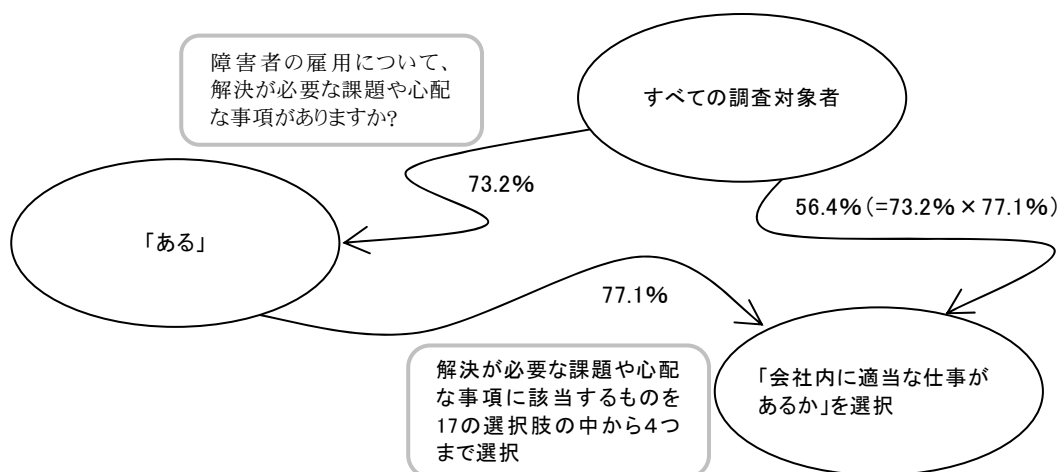
上の図表1-3について説明する。この調査では、すべての民営事業所が「障害者の雇用について、解決が必要な課題や心配な事項がありますか」と問われる。図表1-3の中段の(b)欄に記載された69.0～76.3%の8つの値は、この間に「ある」と答えた民営事業所が、すべての民営事業所に占める割合である。例えば、「身体障害者雇用について」の平成20年度調査の結果は73.2%となっている。これは、すべての民営事業所のうち73.2%が、身体障害者雇用について解決が必要な課題や心配な事項がある、と回答したことを意味している。

次に、前問で「ある」と回答した民営事業所が、その内容を選択肢から選ぶ<sup>3</sup>。図表1-3の(a)欄に記載された68.1～83.5%の8つの値は、前問で「ある」と答えた民営事業所のうち、選択肢「会社内に適当な仕事があるか」を選択した民営事業所の割合である。例えば、身体障害者雇用についての平成20年度調査の結果は77.1%となっている。これは、身体障害者雇用について解決が必要な課題や心配な事項が「ある」と答えた民営事業所のうち77.1%が、その解決が必要な課題や心配な事項として「会社内に適当な仕事があるか」を選んだことを意味している。

<sup>3</sup> 図表1-2の左欄に並ぶ選択肢から選ぶ形式になっている。

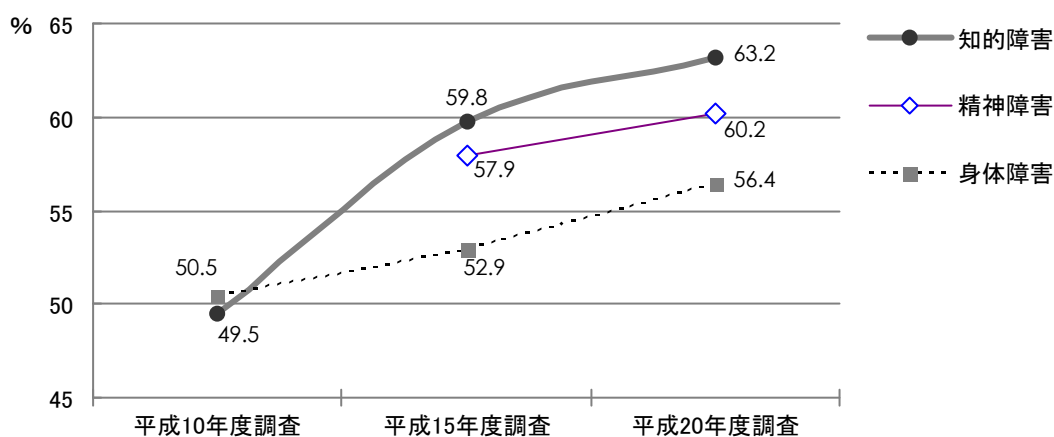
最後に、図表1-3の(a)×(b)欄中、身体障害者雇用についての平成20年度調査結果の56.4%は、前述の73.2%と77.1%との積である。この値は、すべての民営事業所のうち、身体障害者雇用について解決が必要な課題や心配な事項として「会社内に適当な仕事があるか」を選んだ民営事業所が占める割合である（図表1-4）。

図表1-4 平成20年度調査における身体障害者雇用についての回答結果



図表1-3の(a)×(b)欄の%値の年度ごとの推移を見ると、どの障害においてもその値は増加傾向にあり、担当職務問題がより多くの企業に拡大しつつあると見ることができる（図表1-5）<sup>4</sup>。

図表1-5 図表1-3のうち(a)×(b)の結果



<sup>4</sup> このような増加傾向は図表1-2の他の項目でも同様に認められる。ただし、選択肢数が平成10年度調査は15個、平成15年度調査は17個、平成20年度調査は18個と増加していること、例えば「通勤上の配慮が要らないか」が「通勤上の配慮が必要か」に変更される等いくつかの選択肢において文言の改訂が為されていることから、図表1-5の3時点では条件が異なるため、厳密な意味での連続性はない。なお、「会社内に適当な仕事があるか」の選択肢については、過去3回の調査において文言の改訂は行われなかった。

## 2 問題の回避又は留保

担当職務問題が現れた別の調査結果を見てみたい。図表1-6は、障害者職業総合センターが常用労働者30人以上の企業を対象として平成17年に実施した調査の結果である。これによれば、企業が障害者の採用を行わない理由や採用が困難な理由として最も多かった回答は、「障害者に適した職務がない、新設できない」(65.1%)、すなわち担当職務問題だった<sup>5</sup>。

図表1-6 企業が障害者の採用を行わない理由や採用が困難な理由(n=818, M.A., 単位:%)

障害者に適した職務がない、新設できない	65.1
受け入れる職場の物理的環境が未整備	59.2
従業員自体の増員が困難	41.9
障害者の支援体制が整備されていない	34.2
求職条件にかなう障害者がいない	16.9
法定雇用率を既に満たしている	10.1
個々の障害者の能力・適性がわからない	6.8
雇用管理の方法がわからない	2.1
求人・募集方法がわからない	0.3
その他	7.6

また、同じ調査で、既に障害者を雇用している企業のうち、今後の「障害者雇用の基本方針」として「既存の設備、職務、支援体制などの範囲内で雇用できる障害者を採用する」と回答した企業は87.4%であったのに対し、障害者採用時の対応策として「採用に伴う新たな職務の開発を行ったことがある(または可能である)」と回答した企業は0.9%だった。すなわち、企業にとって担当職務問題は、障害者の採用を行わない(又は理由や採用が困難な)最大の理由であるが、実際の採用時の対応策としては職務の開発を行わず、既存の職務の範囲内で雇用できる障害者を採用するといった方針で臨む場合の方が多かった。

既存の設備、職務、支援体制などの変更が行われない障害者雇用には、3つのタイプがあると考えられる。第1のタイプは、その企業が障害者雇用の経験やノウハウを有していたり、バリアフリー環境が整ったりしている等、障害者雇用に有利な条件が既に備わっている場合である。第2のタイプは、障害者が持つ障害特性が、その雇用においてあまり問題にならない場合である。例えば、知的障害があってもコミュニケーション能力や知覚・運動機能の障害が軽度で特別な配慮を要しない人たちがいる。また、

<sup>5</sup> 野中(2007)。調査に回答した企業は818社であった。回答者は「その他」を含む10の選択肢から主な理由を3つまで選択する形式になっていた。

特別なバリアフリー環境を要しない立位の下肢運動機能障害や上肢障害の人もこのような場合に当たると考えられる。以上の2つのタイプ、又はその両方を兼ね備えた企業での障害者雇用においては、求職中の障害者が、その企業の既存の設備、職務、支援体制を変更しなくても雇用可能な人であるか否かが、採否の大きな分岐点となるだろう。既存の設備、職務、支援体制の変更が行われない障害者雇用の第3のタイプは、設備、職務、支援体制などの問題の解決が留保されたまま、障害者雇用が進められる場合である。図表1-6の調査で障害者の採用を行わない理由や採用が困難な理由として、①設備（「受け入れる職場の物理的環境が未整備」）、②職務（「障害者に適した職務がない、新設できない」、③支援体制（「障害者の支援体制が整備されていない」）を選択した企業の中には、その困難を感じつつも障害者を採用する企業も含まれている可能性がある。障害者雇用の準備が必ずしも十分に整っていない段階にあっても、法定雇用率を満たすという目的を重視して雇用に踏み切り、雇用後の試行錯誤の中で問題解決が図られる事例が含まれている可能性は否定できないのである。

### 3 問題解決のための基本的な考え方

以上のことから、企業や関係機関による担当職務問題を切り口とした取り組みが、今後、障害者の雇用問題の解決を進めるひとつの手掛かりになることが示唆される。すなわち、担当職務問題の解決に向けた努力を企業が行えるようにするための方法や、問題の解決に向けた関係機関の支援方法を明確にすることが必要である。このため本研究は、次のような基本的な考え方に沿って進められる。

#### （1）動的な障害者雇用

前項でみたとおり、障害者の雇用にあたって、障害者の担当職務の発見や創出を積極的に行わず、担当職務問題を回避あるいは留保する姿勢が少なからず見受けられる。障害者と企業内の既存の設備、職務、支援体制とのマッチングが主なるこうした取り組みは静的な障害者雇用のあり方と呼ぶこともできるだろう。これに対し、職務の発見・開発を行う動的なあり方の比重が高まり、担当職務問題解決に向けた方向性がより強いものとなれば、障害者雇用が一段と進展（この「進展」には、単に量的な面の拡大のみならず、障害のある従業員がより企業に貢献し、それを通して当該従業員のやりがいも高めるといった質的な面も含まれる）することが期待される。

そこで次章以降においては、障害者の担当職務を企業が発見・開発するための方法論を、企業、専門機関、米国といった多方面からの情報収集に基づいて検討する。その際、企業における職務の発見・開発の取り組みを**職務開発**、関係機関によるその支援を**職務開発支援**と呼び、担当職務問題の解決の要諦と捉えて考察を進める。具体的には、第2章においては企業からみた職務開発の実態と有効性を、また第3章においては地域障害者職業センターを中心とした職務開発支援の実態と有効性を、さらに第4章においては米国専門機関における職務開発支援の取り組みに係る現地専門家のインタビュー調査結果から日本への示唆を、それぞれ検討する。

## (2) 職務開発及び職務開発支援の構造

担当職務問題を解決する手段として職務開発及び職務開発支援の有効性を検討するのであれば、職務開発及び職務開発支援について足がかりとなるモデルが必要になる。本研究では、担当職務問題の解決に向けて企業が取り得る（あるいは取るのが望ましい）4つの対処法と、対処法のそれぞれを支援する関係機関の取り組みを次のように体系化し、職務開発とその支援の下位概念として位置づけて、その有効性を検証することにする。これらは、ジョブコーチ支援に対する企業ニーズに係る先行調査<sup>6</sup>、職業リハビリテーション研究発表会等で企業や関係機関が発表した実践事例、その他職務開発に係る内外の文献等から検討した、本研究の最も基本となる枠組みである。

第1は、**職務の洗い出し（ジョブ・アナリシス：job analysis）**である。企業の経営者や人事担当者が、新たに雇用する障害のある従業員に、どのような仕事を行わせればよいのかわからない、と言うとき、関係機関がその企業内の既存の職務をよく調べ、それぞれの職務を遂行している人の具体的な行動、行動の目的、使われている知識やスキル、留意している事柄等を、観察やインタビュー等によってひととおり調べ上げると、障害者に対応可能な職務を見つけることができる場合がある<sup>7</sup>。このような洗い出しを関係機関が行うことを、本書では**職務分析支援**と呼ぶ<sup>8</sup>。また、このような洗い出しを企業自らが行うことを単に「洗い出し」、または職務分析と呼ぶ<sup>9</sup>。

第2は、**職務調整（ジョブ・アコモデーション：job accommodation）**である。障害を補うような設備・機器・ツールを使ったり（物理的支援）、障害特性をよく理解した相談役・支援担当者を指定したり（人的支援）、就業時間を短縮したり（就業形態の変更）、通院時間を確保するため就業時間を調整したりする等の配慮を個々の障害に応じて使い分け、障害の無い人と同じように本来の職務を遂行可能にし、事業所の利益や同僚の生産性の向上に貢献できるようにする。これを企業が行うことを、本書では職務の調整と呼び、関係機関がこれを支援することを**職務調整支援**と呼ぶ<sup>10</sup>。

<sup>6</sup> 依田(2008a)。この中で、複数の企業による職務開発の実例、アイデア、関係機関への要望等が報告された。

<sup>7</sup> このように、会社の仕事についてよく知っているはずの経営者や人事担当者よりも、社外のスタッフの方が仕事を見つけることができる場合があるのはなぜか。この理由は、第3章で解明が試みられる。見つけることが出来る場合があるという事実については、既に多くの職業リハビリテーション実務家が認めるところであり、戸田・他(2006)や佐藤(2009)等による報告もある。

<sup>8</sup> 職業リハビリテーションで行われている課題分析 Task Analysis は、それまでその企業で1人分として扱われてきた仕事のまとまりを細分化し、定型化できるものを取り出して、自閉症や重度知的障害等をもつ人が円滑に習得できるようにする応用行動分析の手法である。本書の立場からは、これを職務分析支援の一種と捉える。

<sup>9</sup> この後の第2章で詳しく述べるが、郵送調査では、49.4%の企業が、障害や疾患のある従業員の担当業務の検討方法として、業務をよく調べ、必要なスキルや行動特性を洗い出しておくことの有効性を認めている。また、同じく第2章のインタビュー調査結果のうちG社、J社では、企業自身による職務の洗い出しが行われている。

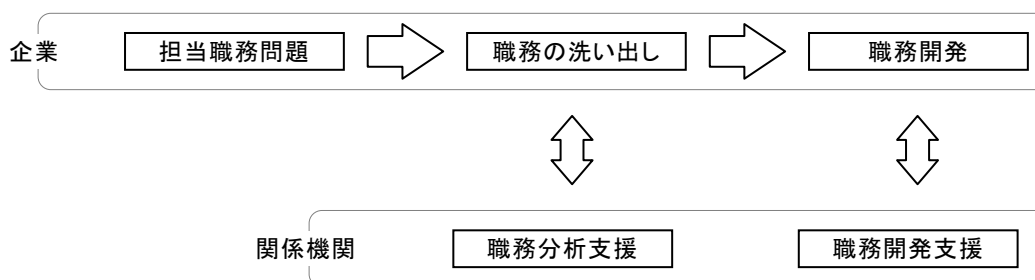
<sup>10</sup> 車椅子使用者のために駐車スペースを確保したり、仕事の休憩時間に腹膜透析を自ら行う社員のために部屋を確保する等の事例がある。精神障害者については、このような配慮を行いながら民間の企業で雇用するのは非常に困難であるという意見もある（村田，2009）。

第3は、**職務の切り出し・再構成（ジョブ・カービング：job carving）**である。それまで他の従業員（派遣従業員を含む）が担当していた、企業内の既存の職務の一部を切り出し、新しい職務として再構成したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を戻して、障害のある従業員の職務とする方法である。切り出す職務は、第1の職務の洗い出しの結果から得られる。その際に着目するのは、①誰かが日常的に担当していた職務、②主な職務を補う周辺の職務、③外注していた職務の3つである。関係機関がこれを支援することを**職務切り出し・再構成支援**と呼ぶ。

第4は、**職務創出（ジョブ・クリエーション：job creation）**であり、関係機関による**職務創出支援**である。これは、それまでその会社で行われていなかった仕事を、発見又は創出し、その会社で必要となる仕事を新たに作ることである。

以上、企業が行い得る4つの対処法と、関係機関によるその支援方略のうち、障害のある従業員が企業活動に参画できるようにするため<sup>11</sup>、企業が第2、第3、第4を行うことを、本書では**職務開発job development**と呼び、関係機関がこれを支援することを**職務開発支援**と呼ぶ（図表1-7）。

図表1-7 担当職務問題への対処の方法



4つの対処法は担当職務問題の解決に向けたノウハウを整理するための理論的な分類であって企業や関係機関の取り組みのヒントになればよく、4つのうち必ずどれか1つだけを行うべきだといった指針を示すものではない。実践では、1つまたは複数の対処法が混然一体となって臨機応変に行われるのが自然であろう。

<sup>11</sup> ここで「企業活動に参画できるようにする」とは、次のようなことを意味している。すなわち、障害のある従業員を、可能な限り企業の収益の向上に直接貢献できるか、もしくは他の従業員を後方支援する等により間接的に貢献できるようにすることを意味する。本研究で職務開発の位置づけをこのように考えるのは、もしも障害者雇用が温情や居場所作りによってのみ為されるならば、障害者にとって、また企業にとっても不幸であると考えからである。これは、ILOが主唱する働きがいのある人間らしい仕事(decent work)の実現の理念と軌を一にする障害者雇用管理の哲学である。このことから、開発される職務は、企業にとって何らかの経営メリットがあるものでなければならないと考えるのである(依田, 2009)。

### (3) 職務開発及び職務開発支援のモラル

さらに本研究では、職務開発や職務開発支援について、次のような基本的な考え方に基づいて検討を進めたい。

第1に、本研究では、担当職務問題への対処の主体は企業にあり、ハローワーク、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター等の関係機関の役割は、企業と協働し問題の解決を支援することにあると考える<sup>12</sup>。この考えは既に用いている職務開発、職務開発支援といった用語にも反映されている。

第2に、本研究では、担当職務問題の解決に際し、職務の洗い出しや職務開発を行う前に、まず障害の無い従業員と同じ方法で担当職務の検討を行い、それができない場合に限って職務の洗い出しを行い、その上で職務開発を行う方が合理的であるとする<sup>13</sup>。職務の洗い出しや職務の切り出し・再構成を行ったことがない職場へ新たに障害者を配属する場合、最初から職務創出を試みることは現実的ではない。というのも、既存の職務をよく調べ、その中に障害者が担当できる仕事があるのであれば、それを割り当てた方が、職務の検討に係るコストが低くて済むからである。

第3に、本研究では、障害者雇用に関しては、障害がない人の雇用と同様、企業経営に直接的、間接的なメリットをもたらすものになっていなければならないと考える。既存の職務に就く静的な障害者雇用、職務開発等の動的な障害者雇用のいずれにおいても、温情だけの障害者雇用にならないような方策が追求されるべきである。

本研究では企業、地域障害者職業センターに対する調査に加え米国における調査を実施し、後続の章はそれらの結果にあてているが、これら調査における質問項目の設計も以上の基本的な考え方に基づいてなされている。

以上、先行調査・研究から、担当職務問題の所在を明らかにし、解決の意義とその方策の端緒を示した。これらを足がかりとして、第2章では企業における実際の担当職務問題を郵送及びインタビュー調査によって検討し、担当職務問題が職務以外の多様な問題を背景に持つこと、職務開発が有用であることを示す。続く第3章と第4章では、地域障害者職業センターと米国職業リハビリテーション関係機関による職務開発支援の状況を調査し、関係機関の職務開発支援が企業の障害者雇用を進めるために果たすべき役割を明らかにする。そして第5章では、これら全体を踏まえた考察を行い、さらなる障害者雇用促進のための提言を行う。

---

<sup>12</sup> このことは、障害者雇用の当事者は関係機関ではなく企業と障害者であることを考えれば、おのずから明らかである。

<sup>13</sup> 採用・人事担当者が担当職務問題を訴える場合でも、配属先の部署の従業員から話を聞いたり、既存の職務をよく調べたりすると、障害者に対応可能な職務を見つけることができる場合がある(佐藤, 2009)。また、後述する訪問インタビュー調査にその例があるように、障害者の雇用に取り組む以前から、要員計画や教育訓練の一環として職務の洗い出しや業務のマニュアル化が行われている企業においては、障害者の担当職務の検討がより円滑に進むものと期待される。



## 第2章

### 企業の職務開発

## 第2章 企業の職務開発

### 第1節 目的

本研究では、障害者の募集、採用、配属の過程で担当職務問題がどのような経緯で起こり、それに対処するためどのような取り組みが行われているかを明らかにするため、企業に対する郵送調査と訪問インタビュー調査を実施した。本章ではその結果を中心に、企業における担当職務問題の実態と解決に向けた取り組みを明らかにし、この問題解決のヒントを見出すとともに、職務開発の有効性を検討する。

調査は、全体の傾向を俯瞰するための郵送調査と、具体像を描くための訪問インタビュー調査との2種類であり、いずれも回答者は各企業の採用・人事担当者とした。

企業が障害者の募集・採用・配属や担当職務の検討を行う場合、募集・採用・配属については採用・人事担当者が、また、配属後の担当職務の検討については現場の上長や先輩従業員が、それぞれ行っていると思われる<sup>1</sup>。そうであるならば、本調査の回答は、そのような現場の上長や先輩従業員に求めるべきではないかとも考えられる。職場での仕事の配分、同僚との協力関係、OJTやジョブ・ローテーションの実態等を具体的に明らかにしたいのであれば、就業現場の従業員へのインタビューが必要になるであろう。そうであるにもかかわらず、本調査の回答を採用・人事担当者に求めた理由は、次の2つである。

第1に、採用・人事担当者は、求職者である障害者を企業と結びつける起点となる存在である。従って、採用・人事担当者が障害者雇用に対して持つ考え方は、障害者の担当職務の検討の仕方に一定の影響を持つ。このため、障害者の募集・採用・配属や担当職務の検討においては、まず採用・人事担当者の視点から見ていく必要がある。

第2に、前章の担当職務問題が現れているのは、採用・人事担当者が回答した調査結果においてである。障害者の募集・採用・配属や担当職務の検討に焦点を当てた調査を採用・人事担当者に対して行うことで、対象の共通性を確保しつつこの問題を多面的に掘り下げることができる。

以下、第2節で郵送調査を、第3節で訪問インタビュー調査を取り扱う。

---

<sup>1</sup> 一般に、これらの役割分担は、従業員規模が大きくなるほどより明確になると考えられる。

## 第2節 郵送調査

### 1 方法

#### (1) 調査対象

国内の上場企業のうち、単独で従業員100人以上のすべての企業（3,267社）を対象とし、回答者を採用・人事担当者とする<sup>2</sup>。

#### (2) 調査期間

平成21年8月31日～9月25日の概ね4週間を調査期間とする<sup>3</sup>。

#### (3) 調査項目

調査項目を次のとおりとする。調査票の様式（「障害のある従業員の職種・担当業務の検討に関する調査」）を、本書の巻末に掲載する。

##### 「障害のある従業員の職種・担当業務の検討に関する調査」に係る調査項目の概要

- 従業員の募集、採用の仕方（障害者のための特別な枠組みの有無を含む）
- 障害者の配属、担当業務の検討の方法
- 障害者の募集、採用、配属、担当業務の検討で苦慮している点等

<sup>2</sup> この調査で上場企業とは、調査時点で東京、大阪、名古屋、札幌、福岡の各証券取引所市場（いずれも二部を含む）及び新興三市場（マザーズ、ヘラクレス、ジャスダック）のいずれかに上場している株式会社を意味する。単独とは、子会社を除く当該企業本体を意味する。子会社が上場企業である場合は、それを単独の1社と捉える。従業員とは、調査時点で当該企業から給与の支払いを直接受けて勤務する人を意味する。これにはいわゆる契約社員、パート、アルバイトを含み、役員、派遣社員は除かれる。調査の対象を、従業員数が比較的多い上場企業としたのは、調査への協力が得られ易いことを期待したためである。

<sup>3</sup> 返信の最終投函目標日を平成21年9月25日として回答者に示し、返信用封筒（料金受取人払郵便）の差出有効期限を平成21年11月30日までとした。この結果、返送は10月末日まで続いたが、本調査研究ではこれらすべてを分析の対象とした。

## 2 結果

### (1) 回答率及び従業員規模（問1）

対象企業3,267社のうち901社（28%）から回答があった。このうち、従業員数を回答しなかった企業が18社、会社清算等のため従業員を0名と回答した企業が1社あった。回答率は、従業員規模が大きいほど高かった。また、回答した企業のうち2.8%（25社）は、その従業員数が100人未満であった（図表2-1）<sup>4</sup>。

問1 貴社の従業員数（回答時点又は直近の把握時点）の、貴社から給与の支払いを直接受けて勤務する方（役員及び派遣されている従業員以外の方）について、連結子会社を含まない貴社単独の概数でご記入ください。

図表2-1 問1の回答（従業員規模別にみた調査対象企業に占める回答企業の割合）

従業員規模	調査対象企業数 (a)	回答企業数 (b)	回答率 (b)/(a)
100人未満		25	
100～299人	1,023	154	15%
100～199人	582	62	11%
200～299人	441	92	21%
300～499人	603	135	22%
300～399人	347	65	19%
400～499人	256	70	27%
500～999人	691	177	26%
500～599人	196	46	23%
600～699人	176	48	27%
700～799人	121	34	28%
800～899人	110	23	21%
900～999人	88	26	30%
1,000～4,999人	797	293	37%
1,000～1,999人	483	149	31%
2,000～2,999人	172	66	38%
3,000～3,999人	87	47	54%
4,000～4,999人	55	31	56%
5,000人以上	153	99	65%
小計	3,267	883	27%
無回答		18	
合計	3,267	901	28%

<sup>4</sup> 従業員100人以上の企業を調査対象としたにもかかわらず、回答者に100人未満の企業が含まれたのは、調査対象リストの作成時点から回答時点までの間に、従業員数の変動があったためと考えられる。このため図表2-1では、各従業員規模の回答企業のすべてが当初調査対象とした時点で同じ規模の企業群に含まれていたとは限らない。なお、前述のように、可能な限り多くの企業からの意見をうかがう趣旨で、従業員数が比較的多い企業を調査対象とした経緯があったことから、回答に協力していただいた企業のデータは、従業員100人未満の企業を含めて分析の対象とした。

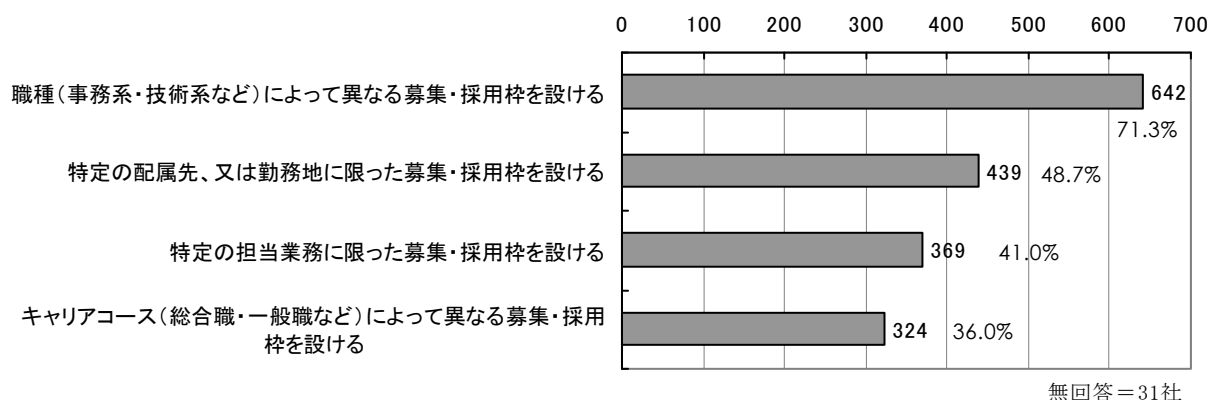
## (2) 一般の募集・採用枠の設け方 (問2)

障害者の募集・採用のあり方を問う前に、一般の従業員の募集・採用に際してどのような枠組みを設けているかを確認するため、4つの選択肢からの選択回答を求めた。その結果、7社のうちおよそ5社(71.3%)が、「職種(事務系・技術系など)によって異なる募集・採用枠を設ける」を選択し(図表2-2)<sup>5</sup>、どの従業員規模においても選択肢中最も高い割合を占めた(図表2-3～図表2-7)。

なお、4つの選択肢のうちどれも選択しなかった企業は31社(3.4%)だった。

問2 一般の従業員(正規・非正規を含む)の募集・採用活動に関するあり方について、以下の選択肢から当面(未定の場合は最近)の貴社にあてはまるものをいくつでも選び、数字を○で囲んでください。

図表2-2 問2への回答(n=901, M.A., 単位:社)



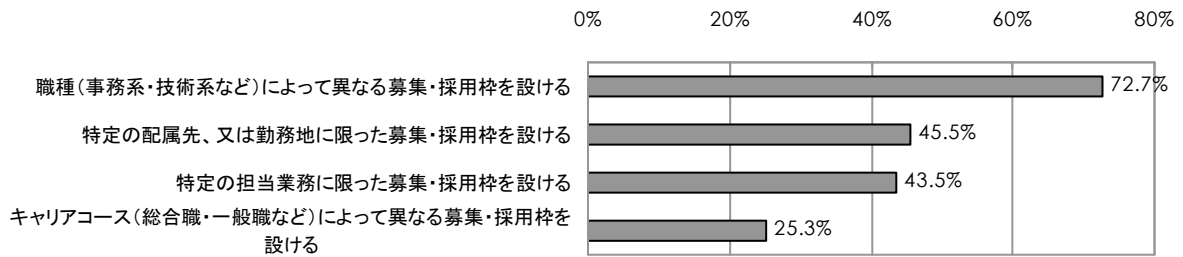
なお、選択肢「職種(事務系・技術的など)によって異なる募集・採用枠を設ける」を選択した642社のうち、この選択肢だけを選択した企業は187社(全企業のうち20.8%)で、それ以外の455社(全企業のうち50.5%)は他の3つの選択肢のいずれかを併せて選択していた。

また、選択肢「キャリアコース(総合職・一般職など)によって異なる募集・採用枠を設ける」については、従業員規模が大きいほど選択する企業の割合が高かった(図表2-3～図表2-7)<sup>6</sup>。

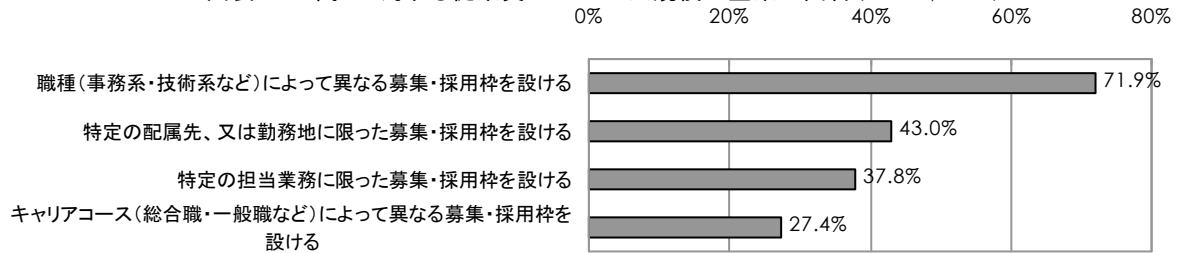
<sup>5</sup> 選択肢中、「職種」と「業務」との違いは、「職種」は事務職や営業職等、従業員の立場やキャリアの類型であり、「業務」は個々の従業員や職場に課せられた任務や日々の作業である。

<sup>6</sup> 今回のこの結果と同様に、1989年、1992年、1995年、2000年、2003年、2006年の5回実施された厚生労働省の女性雇用管理基本調査でも、総合職(基幹社員)とその他の職位とを区別して採用するキャリアコース別の募集・採用方法(コース別雇用管理制度)を実施している企業の割合が、大企業ほど高いという結果が出た。また、年毎の推移を見ると、どの規模の企業においても、ほぼ一貫して増加傾向を示した。

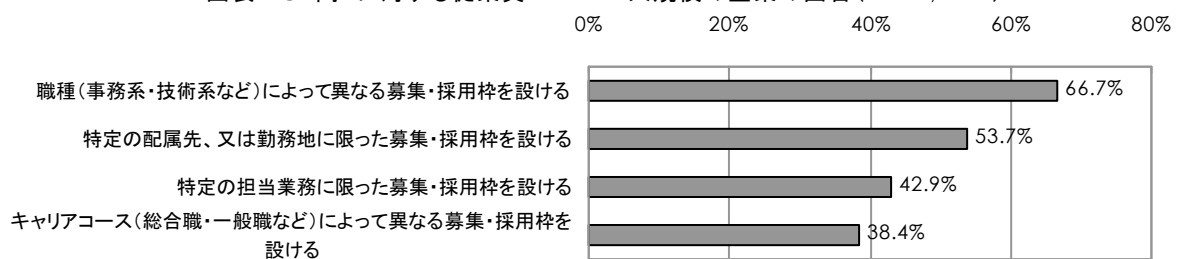
図表2-3 問2に対する従業員100～299人規模の企業の回答 (n=154, M.A.)



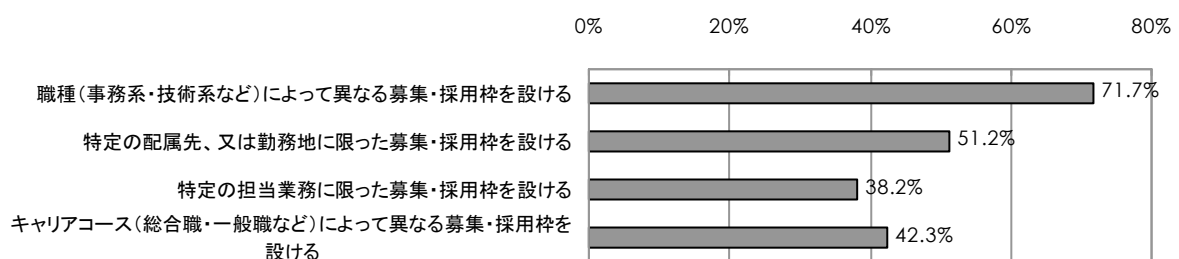
図表2-4 問2に対する従業員300～499人規模の企業の回答 (n=135, M.A.)



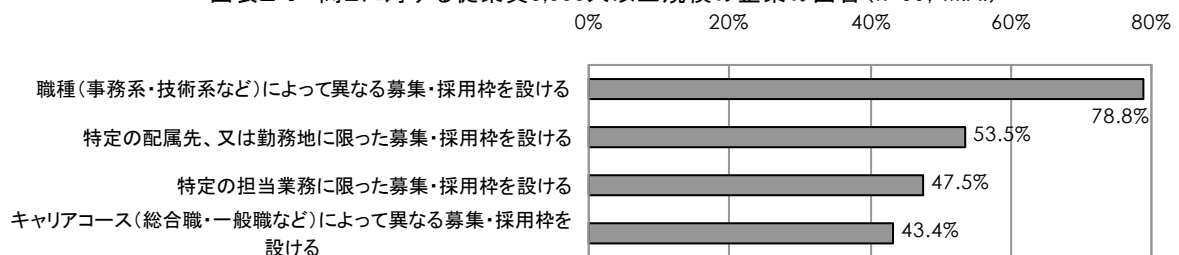
図表2-5 問2に対する従業員500～999人規模の企業の回答 (n=177, M.A.)



図表2-6 問2に対する従業員1,000～4,999人規模の企業の回答 (n=293, M.A.)



図表2-7 問2に対する従業員5,000人以上規模の企業の回答 (n=99, M.A.)

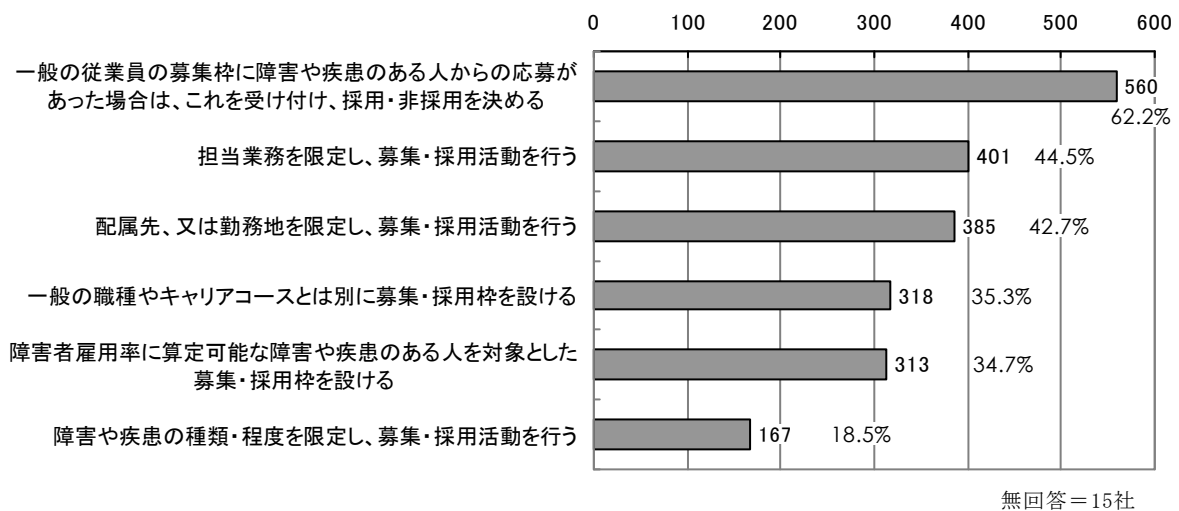


### (3) 障害者に対する募集・採用枠の設け方（問3）

障害者の募集・採用に際してどのような枠組みを設けているかを問うため、6つの選択肢からの複数回答を求めた<sup>7</sup>。その結果、「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」を選択した企業が560社（62.2%）を占め、選択肢中、最も多かった（図表2-8）。

問3 障害や疾患のある人の募集・採用のあり方について、以下の選択肢から当面（未定の場合は最近）の貴社にあてはまるものをいくつでも選び、数字を○で囲んでください。

図表2-8 問3への回答(n=901, M.A., 単位:社)



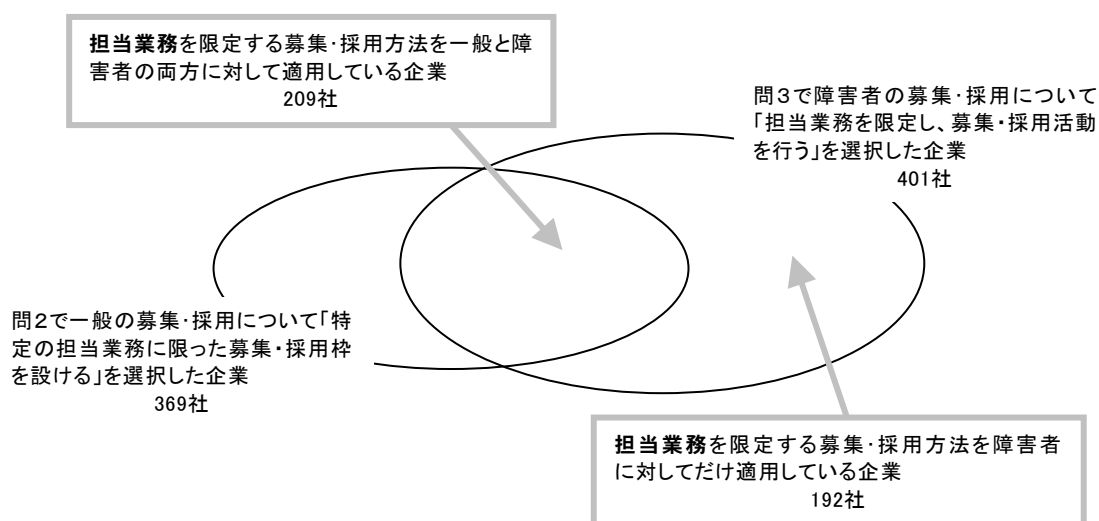
以下では、問2（一般の募集・採用枠）と問3（障害者の募集・採用枠）の調査データを用いて、障害者の募集・採用において一般の従業員とは異なる特別な配慮を行う企業の割合を算出する。

<sup>7</sup> この調査項目は、障害者のためだけの特別な募集・採用枠を設けることの是非を問うものではない。募集・採用に当たって特別な配慮を必要とする障害者もいれば、必要としない障害者もいるであろう。

## ア. 特別配慮(担当業務の限定)

まず、**図表2-8**で2番目に多かった「担当業務を限定し、募集・採用活動を行う」に着目する。これを選択した401社の中には、問2で一般の募集・採用について「特定の担当業務に限った募集・採用枠を設ける」を選択した企業が含まれており、その数は209社である（**図表2-9**）。

図表2-9 担当業務の限定に関する問2と問3の回答結果の関係(n=901社)



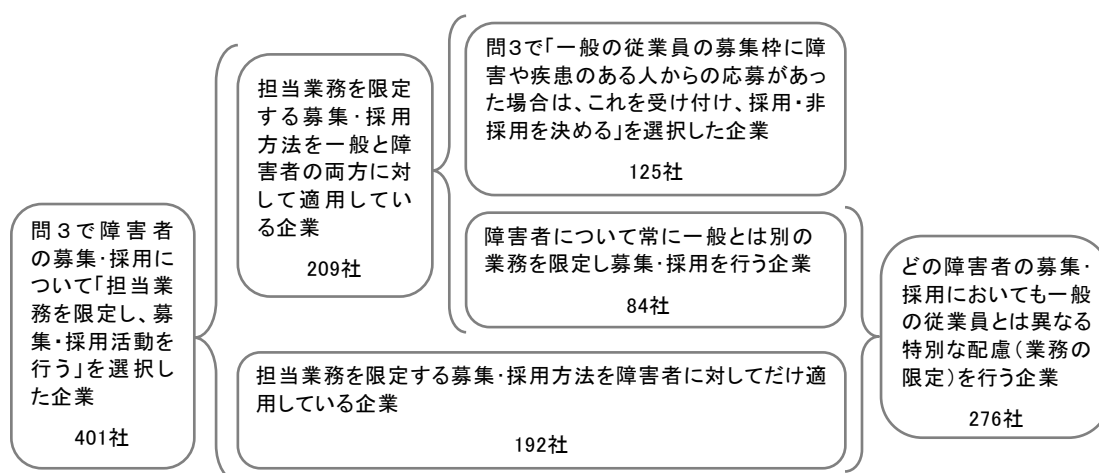
この209社のそれぞれは、次の①、②のうち片方又は両方の特徴を持っている。

- ① 一般も障害者も同じ業務を限定し募集・採用を行う
- ② 障害者と一般とでそれぞれ別の業務を限定し募集・採用を行う

このうち①の特徴を持つ企業は、問3で「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」を選択した企業で、209社のうち125社がこれに該当する。この125社を209社から除いた残りの84社は、障害者について常に一般とは別の業務を限定し募集・採用を行う企業である。以上の結果、どの障害者の募集・採用でも一般の従業員とは異なる特別な配慮（業務の限定）を行う企業は276社（=192+84）である（**図表2-10**）。



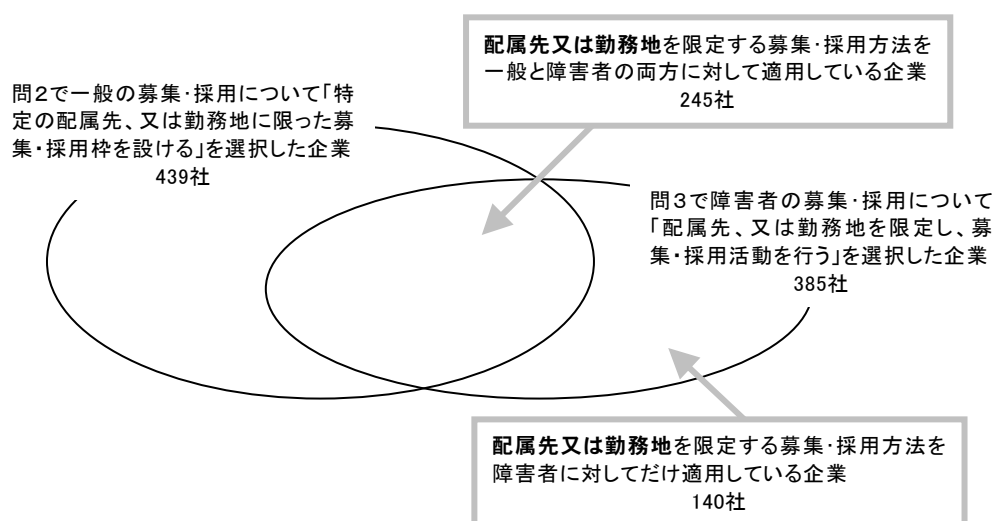
図表2-10 担当業務の限定に関する特別配慮(n=901社)



#### イ. 特別配慮(配属先・勤務地)

図表2-8で3番目に多かった「配属先、又は勤務地を限定し、募集・採用活動を行う」についても同様の分析を行う。これを選択した385社の中には、問2で一般の募集・採用について「特定の配属先、又は勤務地に限った募集・採用枠を設ける」を選択した企業が含まれており、その数は245社である(図表2-11)。

図表2-11 配属先又は勤務地に関する問2と問3の回答(n=901社)

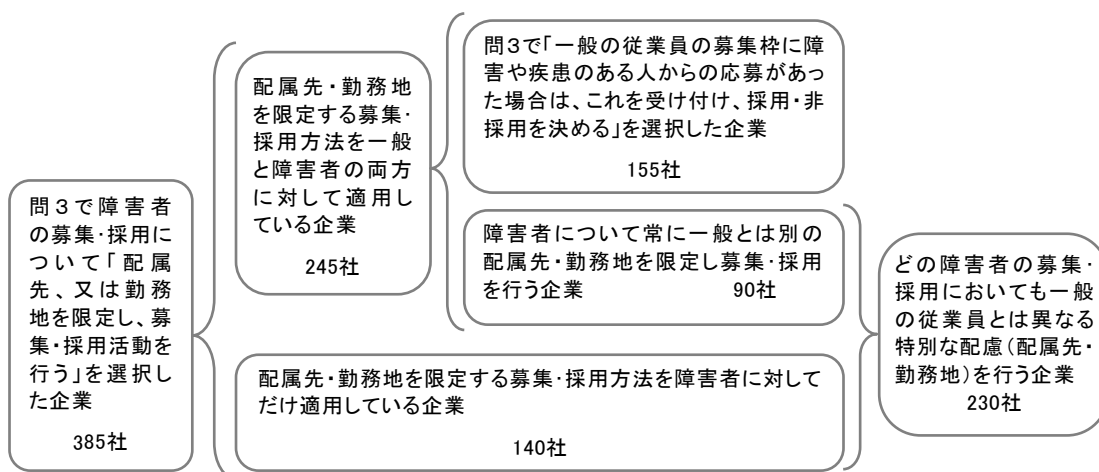


この245社のそれぞれは、次の①、②のうち片方又は両方の特徴を持っている。

- ① 一般も障害者も同じ配属先、又は同じ勤務地を限定し募集・採用を行う
- ② 障害者と一般とでそれぞれ別の配属先、又は別の勤務地を限定し募集・採用を行う

このうち①の特徴を持つ企業は、問3で「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」を選択した企業で、245社のうち155社がこれに該当する。この155社を245社から除いた残りの90社は、障害者について常に一般とは別の配属先、又は別の勤務地を限定し募集・採用を行う企業である。以上の結果、どの障害者の募集・採用でも一般の従業員とは異なる特別な配慮（配属先・勤務地）を行う企業は230社（=140+90）である（図表2-12）。

図表2-12 配属先・勤務地の限定に関する特別配慮(n=901社)



#### ウ. 特別配慮(職種・キャリアコース)

次に、図表2-8で4番目に多かった「一般の職種やキャリアコースとは別に募集・採用枠を設ける」に着目する。これを選択した318社の中には、同じ問3で「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」を選択した企業が含まれており、その数は183社である。したがって、どの障害者の募集・採用でも一般の従業員とは異なる特別な配慮（職種・キャリアコース）を行う企業は135社（=318-183）である。

## エ. 特別配慮(雇用率算定枠)

続いて、**図表2-8**で5番目に多かった「障害者雇用率に算定可能な障害や疾患のある人を対象とした募集・採用枠を設ける」に着目する。これを選択した313社の中には、同じ問3で「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」を選択した企業が含まれており、その数は182社である。したがって、どの障害者の募集・採用でも一般の従業員とは異なる特別な配慮(雇用率算定枠)を行う企業は131社(=313-182)である。

## オ. 特別配慮(障害等の種類・程度)

最後に、**図表2-8**で最も少数派だった「障害や疾患の種類・程度を限定し、募集・採用活動を行う」に着目する。これを選択した167社の中には、同じ問3で「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」を選択した企業が含まれており、その数は84社である。したがって、どの障害者の募集・採用でも一般の従業員とは異なる特別な配慮(障害等の種類・程度)を行う企業は83社(=167-84)である。

以上のア～オの結果から、どの障害者の募集・採用でも一般の従業員とは異なる特別な配慮を行う企業の割合を算出すると50.4%となる(**図表2-13**)。

**図表2-13** どの障害者の募集・採用でも一般の従業員とは異なる特別な配慮を行う企業(n=901)

担当業務の限定	276社	30.6%
配属先・勤務地	230社	25.6%
職種・キャリアコース	135社	15.0%
障害者雇用率に算定可能な募集・採用枠	131社	14.5%
障害や疾患の種類・程度	83社	9.2%
上のいずれかに該当する企業	454社	50.4%
全ての企業	901社	100%

以上の分析結果を、次のようにまとめることができる。すなわち、どの障害者の募集・採用でも、担当業務、配属先・勤務地、職種・キャリアコース、障害者雇用率、障害等の種類・程度のいずれかに着目した特別な配慮を行う企業は、全体の50.4%と半数以上を占めた。特に、具体的な方法として担当業務の限定を行う企業が全体の30.6%を占め、最も割合が高かった。このように、障害者の募集・採用に際して特別な配慮を用いる企業が半数を超えており、その募集・採用姿勢が障害者の担当する職務の発見・開発を伴っているならば、第1章でみた動的な障害者雇用が一定の割合で存在するとみなすことができよう。ただ、他方において第1章で紹介した先行調査結果には、各企業における障害者雇用の基本方針について既に障害者を雇用している企業の87.4%が「既存の設備、職務、支援体制などの範囲内で

雇用できる障害者を採用する」と回答した結果もある。この結果からは、募集・採用に際して静的な姿勢が高いのではないかとの推測もできる。こうした一見矛盾する結果をどのように解釈すればよいであろうか。

そこで、2つの調査が両方とも採用・人事担当者によって回答された結果であるという点に焦点を当てて一つの解釈を提示したい。障害者の募集・採用の段階では50.4%の採用・人事担当者が担当業務、配属先・勤務地、職種・キャリアコース、障害者雇用率、障害等の種類・程度のいずれかに着目した特別な配慮を、すべての障害者に対して行っている。だが、別の調査からの結果として、8割を超える採用・人事担当者が、配属先の上長や先輩従業員には可能な限り負担をかけないよう、既存の設備、職務、支援体制などの範囲内で雇用できる障害者を採用している。もしも、配属後に障害への配慮が必要になった場合には、各部署の上長や先輩従業員において、既存の設備、職務、支援体制などの範囲内で、何らかの対応が為されている可能性が残されている。

もちろん、これは一つの解釈にとどまる。その検証のためには、本調査で対象とした採用・人事担当者だけではなく、配属先の上長や先輩の従業員によっても、何らかの対応が為されているのか、為されているとすれば、それはどのようなものなのか等について、障害者の配属先での観察や聴き取り調査等が必要であろう。本研究においては、これ以上両結果の整合性には深入りせず、ここで確認した募集、採用時の姿勢を踏まえ、より具体的な実態の把握はインタビュー調査等に譲りたい。

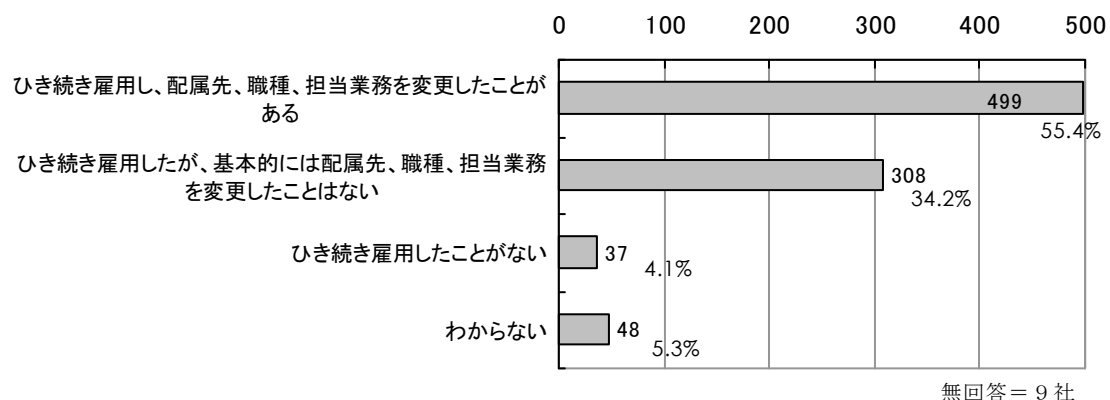
#### (4) 採用後（在職中）に障害者となった従業員の職種等の変更（問4）

企業の従業員が業務上の災害や私傷病により新たに障害者となり、職場復帰した際、障害や疾患に応じてその配属先、職種、担当業務を変更したことがあるか否かを問うた。

その結果、引き続き雇用し、配属先、職種、担当業務を変更したことがある企業は55.4%（499社）、変更したことがない企業は34.2%（308社）で、合わせて807社（89.6%）が中途障害者を引き続き雇用したことがあると回答した。また、中途障害者の職場復帰に際し、配属先、職種、担当業務を変更した経験を持つ企業（55.4%）の方が、そのような経験を持たない企業（34.2%）よりも多かった（**図表2-14**）。

問4 貴社では、これまでに、貴社に在職中に身体障害や精神疾患をもつようになった従業員を、引き続き雇用し、障害や疾患に応じてその配属先、職種、担当業務を変更したことがありますか？ 以下の選択肢からあてはまるものを1つだけ選び、数字を○で囲んでください。

図表2-14 問4への回答(n=901, 単位:社)



全企業のうち9割近くが在職中に中途障害者となった従業員を継続雇用し、半数以上の企業がそのような従業員の配属先、職種、担当業務を変更して継続雇用を行っていた。このことから、新規採用の障害者のみならず、職場復帰者についても、担当業務・職務の検討（再検討）が行われていることがわかった。ただし、その方法は、障害や疾患のある人のためだけの特別な方法なのか、あるいは一般の従業員に対して通常適用される方法なのかはわからない。この点については後述の問6で検討される。

他方、問4に「わからない」と答えた48社のうち44社が、なぜわからないのか、その理由を記述回答した。このうち39社（44社の88.6%、901社の4.3%）の回答は、「これまでに、従業員が在職中に身体障害や精神疾患をもつようになったことがなかったから」という主旨だった（**図表2-15**）。

図表2-15 問4で「わからない」と答えた理由

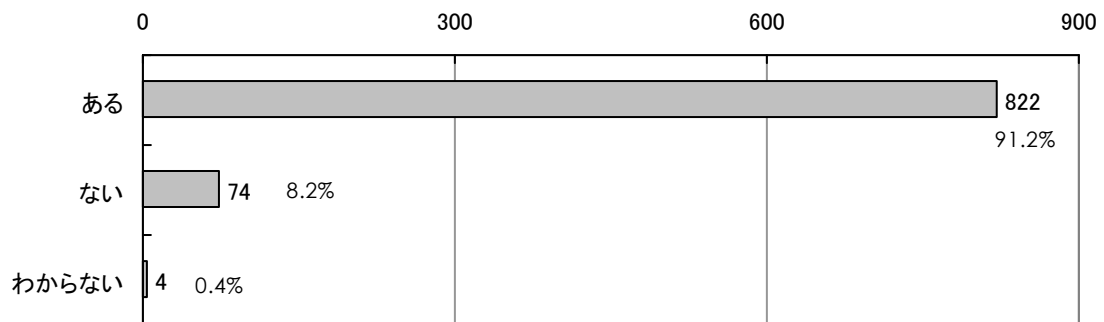
44社の回答	
うち39社の回答の趣旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでに、従業員が在職中に身体障害や精神疾患をもつようになったことがなかったから</li> </ul>
うち5社の回答	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休職中の社員がおり、今後について検討中だから</li> <li>・ 過去の事例は無いが、うつ病に罹患した社員を継続雇用するに当たり基本的には仕事を変更する必要があると考えているから</li> <li>・ 社員が自ら申請しない限り把握ができないから</li> <li>・ 知的障害者のみ採用しているから</li> <li>・ 身体障害、精神疾患、重度、軽度により違うから</li> </ul>

### (5) 障害者採用経験の有無 (問5)

91.4%の企業が、障害者を新たに採用した経験を持っていた(図表2-16)<sup>8</sup>。この傾向は従業員規模の大きい企業ほど強く、従業員数3,000人以上の企業では、回答企業の全部が障害者の採用経験を持っていた(図表2-17)。

問5 貴社では、これまでに、障害者や疾患のある人を新たに採用したことがありますか？

図表2-16 問5への回答(n=901、単位:社)



無回答 = 1社

<sup>8</sup> 問5では、調査時点で障害や疾患のある従業員を雇用していない企業であっても、それまで障害や疾患があった人を雇用したことがある企業であれば、「ある」に回答することになっていた。

図表2-17 問1(従業員数)と問5(障害者採用経験)とのクロス集計(n=901)

問1の回答	問5の回答					合計 (b)
	ある (a)	(a)/(b)	ない	わから ない	無回答	
100人未満	17	.68	8	0		25
100～299人	109	.71	42	2	1	154
100～199人	35	.56	26	1		62
200～299人	74	.80	16	1	1	92
300～499人	119	.88	14	2	0	135
300～399人	57	.88	7	1		65
400～499人	62	.89	7	1		70
500～999人	172	.97	5	0	0	177
500～599人	45	.98	1	0		46
600～699人	46	.96	2	0		48
700～799人	32	.94	2	0		34
800～899人	23	1.00	0	0		23
900～999人	26	1.00	0	0		26
1,000～4,999人	289	.99	4	0	0	293
1,000～1,999人	148	.99	1	0		149
2,000～2,999人	63	.95	3	0		66
3,000～3,999人	47	1.00	0	0		47
4,000～4,999人	31	1.00	0	0		31
5,000人以上	99	1.00	0	0		99
小計	805	.91	73	4	1	883
%	89.3%		8.1%	0.4%	0.1%	98.0%
無回答	17		1	0		18
合計	823	.91	74	3	1	901
%	91.2%		8.2%	0.4%	0.1%	100%

中途障害者の継続雇用と、新規の障害者採用との両方の経験を持つ企業は、回答企業全体の82.6%を占めた(図表2-18)。

図表2-18 問4(中途障害者の継続雇用経験)と問5(障害者採用経験)とのクロス集計(n=901)

	障害者採用の 経験あり (問5で1を選択)	障害者採用の 経験なし (問5で2を選択)	問5で3を選択 又は無回答	計
継続雇用の経験あり (問4で1又は2を選択)	744 (82.6%)	59 (6.5%)	4	807 (89.6%)
継続雇用の経験なし (問4で3を選択)	28 (3.1%)	9	0	37 (4.1%)
問4で4を選択 又は無回答	50	6	1	57
計	822 (91.2%)	74 (8.2%)	5	901 (100%)

## (6) 障害のある従業員の担当業務の検討方法 (問6)

### ア. 問6の設問の趣旨

回答結果を示す前に、問6の設問の趣旨を説明したい。問6では、障害者の担当業務の検討方法がたずねられた。回答者は、以下の1.～5.の検討方法を含む7つの選択肢から、複数回答で選択することが求められた。

問6 障害や疾患のある従業員の担当業務の検討方法として、ご回答者が有効とお考えになる方法を以下の選択肢からいくつでも選び、数字を○で囲んでください。

1. 一般の従業員と同様、いずれかの部署に配属し、その中で業務を担当させる
2. 業務をよく調べ、必要なスキルや行動特性（コンピテンシー）を洗い出しておく
3. 他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる
4. 人事や総務等の担当部署に配属し、他部署で応援が必要になる都度、派遣する
5. それまで他の従業員（派遣従業員を含む）が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を貴社へ戻して、担当させる
6. わからない
7. その他の方策

この問では、企業の採用・人事担当者が有効と考える、障害者の担当業務の検討方法が問われた。これにより、障害者の担当業務の検討に係る当面の方向性が明らかになることが期待された。

選択肢1.は、各企業において従業員に対して通常適用される能力評価や配属等の方法が、障害者に対しても適用される場合に選択される。これを選択した企業では、必ずしも障害のある従業員の全員に対して通常的能力評価や配属方法の方法が適用されているとは限らない点に注意が必要である。

選択肢2.、3.、5.は、本書の第1章で説明した担当職務問題の解決に向けて企業が取り得る4つの対処法のうちの3つに相当する(図表2-19)。第1章の4つの対処法のうち「職務調整」についてはこれに該当する選択肢を設けなかった。これは、「職務調整」が障害者の職業リハビリテーションに関する専門的で多義的な要素を含んでおり、調査票の限られた紙幅の中でその説明を行うことが困難と考えられたためである。

選択肢4.は、先行調査研究<sup>9</sup>における企業へのインタビュー調査で有効な方法として企業から示されたものである。この方法は、第1章の4つの対処法には含まれていなかった。この理由は、選択肢4.が配属に関する工夫であって、担当業務の検討方法そのものではないからである。

<sup>9</sup> 依田(2008a)



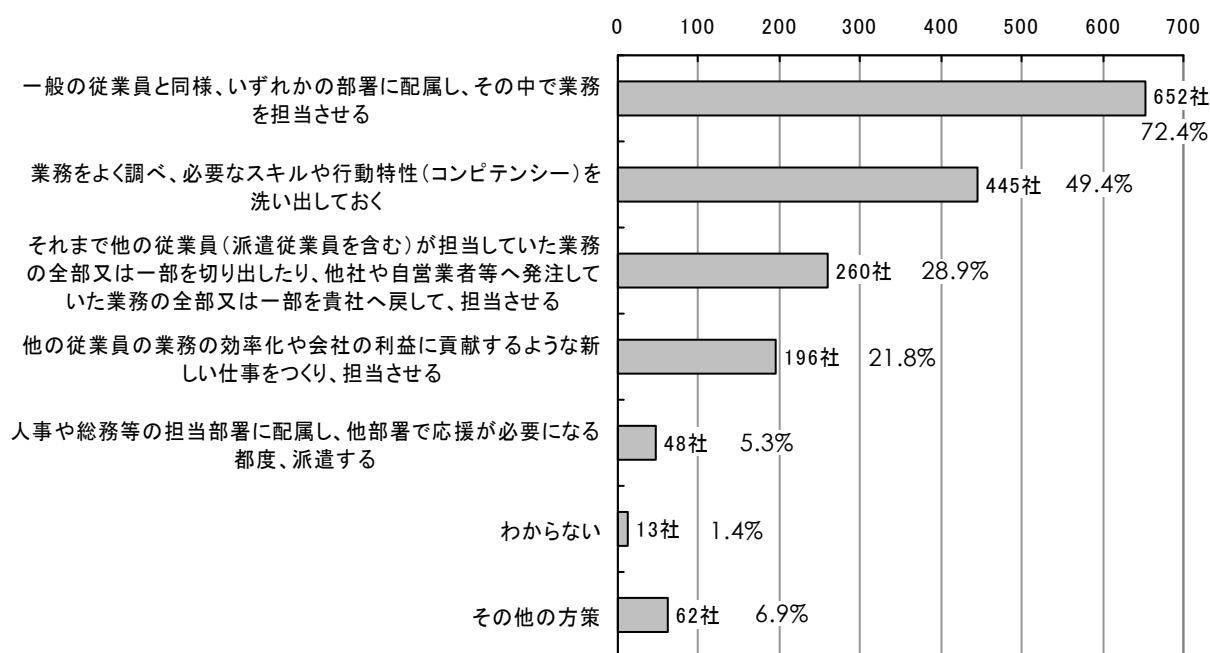
図表2-19 担当職務問題への対処法と問6の選択肢との対応関係

担当職務問題の4つの対処法	問6の選択肢
職務の洗い出し job analysis	2. 業務をよく調べ、必要なスキルや行動特性(コンピテンシー)を洗い出しておく
職務調整 job accommodation	(なし)
職務の切り出し・再構成 job carving	5. それまで他の従業員(派遣従業員を含む)が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を貴社へ戻して、担当させる
職務創出 job creation	3. 他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる

## イ. 問6の回答結果

以上を踏まえ、問6の回答結果を、次の図表2-20に示す。

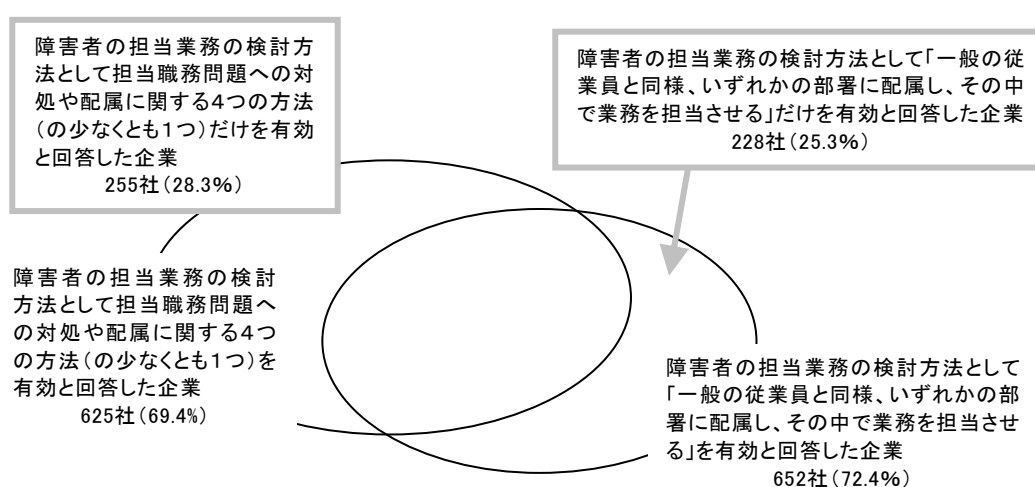
図表2-20 問6への回答(n=901, M.A.)



図表2-19のとおり、一般の従業員と同様の方法が有効と考えている企業が72.4%を占めた。障害者のための担当職務問題への対処や配属に関する4つの選択肢、すなわち「業務をよく調べ、必要なスキルや行動特性(コンピテンシー)を洗い出しておく」、「それまで他の従業員(派遣従業員を含む)が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を

貴社へ戻して、担当させる」、「他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる」、「人事や総務等の担当部署に配属し、他部署で応援が必要になる都度、派遣する」のそれぞれを選んだ企業数は、個々の選択肢をみれば一般の方法よりも少なかった。特に、「人事や総務等の担当部署に配属し、他部署で応援が必要になる都度、派遣する」を選択した企業は48社（5.3%）と少数派だった。ただし、これら担当職務問題への対処や配属に関する4つの選択肢の少なくとも1つを選択した企業をデータから抽出すると625社（69.4%）となり、一般の従業員と同様の方法が有効と考えている企業の数より少なかったものの、7割近い企業がこれに該当することがわかった（図表2-21）。

図表2-21 障害者の担当業務の検討方法（n=901社）



これら4つの選択肢のうち、担当職務問題への対処に関する3つへの回答状況を見てみると、「職務の洗い出し」（49.4%）、「職務の切り出し・再構成」（28.9%）、「職務創出」（21.8%）の順で、その有効性を認める企業が多かった（図表2-22）。

図表2-22 担当職務問題への対処に関連する検討方法を有効と認めた企業（n=901）

担当職務問題の4つの対処法	問6の選択肢	有効と認めた企業
職務の洗い出し job analysis	2. 業務をよく調べ、必要なスキルや行動特性（コンピテンシー）を洗い出しておく	445社 (49.4%)
職務調整 job accommodation	(なし)	
職務の切り出し・再構成 job carving	5. それまで他の従業員（派遣従業員を含む）が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を貴社へ戻して、担当させる	260社 (28.9%)
職務創出 job creation	3. 他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる	196社 (21.8%)

「職務の洗い出し」は、後述する訪問インタビュー調査の中に事例がみられるように、必ずしも障害者雇用に向けた取り組みとしてのみ行われているとは限らない<sup>10</sup>。一般の社員教育を段階的、体系的に実施するためや、定期異動における要員計画の立案等のために行われる場合もある。障害者の採用・配属のための「職務の切り出し・再構成」を有効と認めた企業が28.9%にとどまったのに対して、「職務の洗い出し」を有効と認めた企業が半数近くに上ったのは、既に様々な企業において実施されていることから、その有効性についても理解し易かったためと考えられる。

「職務の切り出し・再構成」と「職務創出」とで選択企業数を比較すると、後者の方が少なかった。これは、前者が、一般の社員教育や職場内で業務を融通し合う際に通常行われると思われる方法であるのに対し、後者は、新規の事業分野を開拓する際等に行われる方法であり、障害者雇用との関連性が理解されにくかったためと考えられる。それでも5社のうちおよそ1社以上の割合で有効と認められたことは、企業にとって「職務創出」の趣旨が一定程度理解されたと見ることができる。

## ウ. その他の方策

問6の選択肢「その他の方策」は、問6において想定された5つの方策、すなわち、一般の従業員と同様の方法と、障害者のための担当職務問題への対処や配属に関する4つの方法以外に、有効な方策があるか否か、あるとしたらどのような方策かを問うている。

この「その他の方策」を選択したのは62社（6.9%）で、このうち59社がその内容を記述回答した。これらは、選択肢1.～5.以外の方策を回答することが期待されたのだったが、実際には、以下のとおり5つの内容に沿ったものが多かった<sup>11</sup>。

ただし、「人事や総務等の担当部署に配属し、他部署で応援が必要になる都度、派遣する」に類すると思われる回答を記述した企業は無かった<sup>12</sup>。

### (ア) 「一般の従業員と同様、いずれかの部署に配属し、その中で業務を担当させる」に類すると思われる回答

59社のうち13社がこの選択肢に類する回答を記述した。それらは、たとえば「ご本人のご希望と可能性を加味して業務内容、担当を決定する。」等、通常どの従業員に対しても適用されると思われる能力評価や配属の方法を適用する回答であった。

<sup>10</sup> このことは既に第1章でも触れた。

<sup>11</sup> 回答の全文を、巻末資料に掲載している。

<sup>12</sup> 後述する（ウ）の職務創出、又は（エ）の職務の切り出し・再構成に類するものとして、「採用担当部署に相談員（指導員）をおき、障害者が入社後に適宜モニタリングを行い、配属部署と調整を図り、障害に合わせた担当業務を作り出していく。」という回答があった。

**(イ)「業務をよく調べ、必要なスキルや行動特性(コンピテンシー)を洗い出しておく」(=職務の洗い出し)に類すると思われる回答**

59社のうち4社がこの選択肢に類する回答を記述した。たとえば「最小単位の業務について、どの程度の障害なら可能かを明確にできるようにしておく。」等、業務について、通常の配属では行われたいと思われる精緻な分析を、障害者雇用に向けて行うものであった。

**職務の洗い出しの回答文**

- 現場の業務を最小単位まで分解し、そのそれぞれについて、遂行可能な障害種類と障害程度を推定したリストを作成する。
- 業務だけではなく、職場や店舗等の状況（日常業務の流れ、人や物の流れ、室温や臭気等）をチェックし、まとめておく。
- 工場のワークショップ、持ち場、事務部門の島ごとに、業務マップを作成する。それぞれが扱う業務や人員の変更に応じて再作成する。
- 恒常的に残業が発生している部署に着目し、その部署の業務を洗い出す。

**(ウ)「他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる」(=職務創出)に類すると思われる回答**

59社のうち7社がこの選択肢に類する回答を記述した。これらの回答は、たとえば「他の従業員の業務をサポートする要員として勤務してもらう。」等、企業の組織編成の一部に障害者を割り当てるもので、個々の細かい仕事をつくり出すというよりは、職位、立場、持ち場をつくり出そうとする取り組みになっていた。これは、前述したように、回答者が採用・人事担当者であって、配属先の現場の上長や先輩従業員ではないことがその背景としてあるためと考えられる。

**職務創出の回答文の例**

- 既存の職位、特定の従業員が持っている仕事を調べ、これをサポートする職位を作り、そこへ障害者を配属する。
- 複数のフルタイム従業員によって構成されていた職場グループに、新たに短時間労働の職位を創設し、そこへ障害者を配属する。
- 「他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事」を現場に創るために、現場の責任者と採用担当部署とが協働できる仕組みを整える。採用担当部署に職務開発の担当者を置き、ノウハウの蓄積を図りながら、障害者の配属先部署へ普及させる。
- 製造部門において、近年の内需の落ち込みに対応し減産を行う際、雇用を維持しつつ労働者1人当たりの労働時間を減らす一時的な措置が採られた。その後、需要が増えた場合、単純に労働時間や労働者数を増やすのではなく、効率化によって増産を実現させる場合があり得る。このとき、逆に労働者数を増やす措置を図り、それを障害者雇用枠に割り当てる。

(エ) 「**それまで他の従業員(派遣従業員を含む)が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を貴社へ戻して、担当させる**」(＝職務の切り出し・再構成)に類すると思われる回答

6社の回答がこの選択肢に類する内容であった。たとえば「まず、本人の障害内容を把握し、社内で本人が出来る仕事を探し、部門配属の上、仕事内容を限定した上で業務にあたってもら。当然その仕事については、責任をもって遂行して頂く。」等、仕事内容を限定する方策が挙げられていた。

#### 職務切り出し・再構成の回答文の例

- 本人の障害内容を把握した上で、社内のすべての仕事を調べ、本人が出来る仕事を探し、いずれかの配属への上、仕事内容を限定した上で業務にあたってもら。
- 1人の専門職者の日常業務を、専門的なものと必ずしもそうではないものに分け、後者を切り出し、障害のある従業員に担当させる。
- 従業員が仕事の合間に行っている、職場の清掃の仕事を切り出し、障害のある従業員に担当させる。
- 切り出した仕事は、しばしばエントリーレベル(初心者向け)の、オペレーション業務(定型的な雑務)であることも多いため、本人の達成感や貢献度を確認しながら担当を任せるようにする。

#### (オ) その他の回答

問6の選択肢1～5のいずれにも相当しない方策に関する記述が10件あった。それらは、①子会社での採用・配属を行う(7社)、②関係機関のサービスを活用する(2社)、③障害者雇用の意義を社内に啓発する(1社)の3種類に集約できる。これらは、障害者の担当業務の検討の検討を子会社へ委ねたり、担当業務について関係機関からのアドバイスを受けたり、全社の社員に対しその検討を呼びかけたりするもので、それぞれの有効性が示唆されたものと言えるが、問6で追求された障害者の担当業務の検討の方策そのものではなかった。

## (7) 配属、担当業務検討に関する自由意見（問7）

問7は、障害者の担当職務問題について、自由記述による意見を求めた設問である。

問7 その他、障害や疾患のある従業員の配属先や、職種・担当業務の検討に関してお困りのことやご意見等を自由にご記入ください。

この問に、全回答企業901社のうち189社（21.0%）が回答した。回答された困りごとや意見は、それぞれの焦点が当てられた内容によって次のア～カの6つ（細かくは18）に分類・整理できた<sup>13</sup>。

### 問7の自由記述回答の分類・整理

- ア** 配属できる部署、担当させる仕事がない(少ない)
  - (ア-1) 主要な職務が顧客接点にあり、配属が困難
  - (ア-2) 主要な職務は専門性が高いか又は心身の負担が重く、配属が困難
  - (ア-3) 配属できそうな部署が限られている
- イ** なぜ仕事がない(少ない)のか -理由 A 職場の受け入れ体制や理解に課題があるから-
  - (イ-1) 生産性への懸念、職場の負担感に関する課題がある
  - (イ-2) 障害特性の不安定さ、理解の難しさに関する課題がある
  - (イ-3) コミュニケーションがとれないことに関する課題がある
  - (イ-4) 人的支援ができないことに関する課題がある
  - (イ-5) 知的障害と生活支援に関する課題がある
  - (イ-6) 安定雇用、職場定着に関する課題がある
- ウ** なぜ仕事がない(少ない)のか -理由 B 障害者の安全やアクセシビリティに課題があるから-
  - (ウ-1) 安全衛生に関する課題がある
  - (ウ-2) バリアフリー、アクセシビリティに関する課題がある
- エ** なぜ仕事がない(少ない)のか -理由 C 社員教育制度の障害者への適用に課題があるから-
  - (エ-1) キャリア発達支援、能力開発に困難がある
  - (エ-2) どのように能力評価を行えばよいか分からない
- オ** 職務開発の有効性
  - (オ-1) 職務開発の可能性に期待
  - (オ-2) 職務開発を有効とは考えない
- カ** 企業経営、経済情勢、法定雇用率制度
  - (カ-1) 労働力需給と経営・経済の状況に関する意見
  - (カ-2) 制度や支援サービスに関する意見

<sup>13</sup> これらの分類・整理の区分と従業員規模との間に、統計的な相関関係は見出されなかった。この分類・整理は、問7の回答結果を概観することをねらいとするものであるから、複数の分類に含まれると思われる回答であっても、あまりそのことにとらわれることなく、あえて特定の区分に絞って分類・整理した。また、分類ごとにそれぞれの回答の件数を挙げているが、これは回答状況を概観するための目安である。このため、あるカテゴリーの件数が多いからと言って、ただちにそれが多数派の意見と捉えるのは誤りである。また、ある意見を記述した企業が、別の意見を述べないことを前提に、意見数の多少を比較するのも誤りである。郵送調査では1つの意見しか記述しなかった企業でも、丁寧なインタビュー調査を行えば、複数の分類に属する様々な意見が述べられる可能性があり得るからである。このことは、次節の訪問インタビュー調査の結果を見ても明らかであろう。

本研究ではこれらを、担当職務問題の背景を為す下位問題と捉えている。これらは、障害者雇用を進める企業や、企業を支援する関係機関、行政機関等の関係各方面にとって参考となると考えられることから、各意見の趣旨に係る回答者への照会結果をも踏まえ、以下に紹介する<sup>14</sup>。

## ア. 配属できる部署、担当させる仕事がない(少ない)

法定雇用率の遵守のためには配属が不可避となっている、従業員数が最も多い職種、部署、企業内で稼ぎ手となっている主要な業務が、何らかの理由により障害者を配属することが難しいとする意見で、49社(回答企業の26%)がこのタイプの回答を記述した。

この回答タイプは、さらに3つのサブカテゴリーに分けることができる。

### (ア-1) 主要な職務が顧客接点にあり、配属が困難

第1のサブカテゴリーは、販売職、サービス職、営業職といった顧客接点での職務について、顧客の理解不足や売上低下への懸念から、障害者の配属が困難であり、しかもそれらの職務が当該企業において最大の営業利益を上げ、従業員数も大多数を占めていることから、障害者雇用率の達成・維持に課題を残すという指摘である<sup>15</sup>。

#### 記述回答の内容(ア-1)

- \* 接客業であるため、受け入れられる障害が決まっている。障害者の配置は、お客様の理解も必要となる。
- \* 接客業はクレームの多い業種で、障害や疾患のある人が耐えられるとは思えない。

### (ア-2) 主要な職務は専門性が高いか又は心身の負担が重く、配属が困難

第2のサブカテゴリーは、当該企業で大多数を占める従業員の職務について、そこで必要とされる心身機能、心身への負担、大学等の高等教育や社員教育で身につけるべき専門性等を考慮すると、応募者の中にそのような資質を備えた障害者等が存在しそうにない等の指摘である。

#### 記述回答の内容(ア-2)

- \* 弊社の業務内容は非常に専門的。障害者を募集しても、一般従業員と同等の職務をお任せできるキャリアの方がなかなかいらず、どうしても庶務的な業務をお願いする事になってしまう。
- \* 専門知識の修得、遠方への出張、その他、気力と体力が必要な営業業務が主力であるため、障害があるとその調整が難しい。

<sup>14</sup> 回答の全文を、巻末資料に掲載している。

<sup>15</sup> 法に基づき各企業が雇用すべき障害者の人数は、原則としてすべての職務内容に従事する常用労働者数に一定割合を乗じて算出される。これには一部除外規定(除外率設定業種)があるが、文中に挙げたような販売等の職務には除外規定がない。企業に複数の職務があるとき、それらに障害者をまんべんなく配属しなければならないという法の定めはないが、ある特定の職務に従事する従業員が大多数を占める企業が、当該職務への障害者の配属を困難と考えている場合には、法定雇用率の達成をも困難と感じるだろう。

### (ア-3) 配属できそうな部署が限られている

第3のサブカテゴリーは、第1に挙げた顧客接点の職務を避けたり、第2に挙げた心身への高い負担や高い専門性の職務を避けたりする場合、配属先が社内に無いか、又は後方支援業務や間接部門への配属に限られるため、法に基づき雇用しなければならない障害者数の雇用に苦慮しているという指摘である。

#### 記述回答の内容(ア-3)

- \* お客様のもとで業務を行う直接部門(システム開発・管理業務)は難しいと考え、当社事務所に於ける間接業務に従事させている。このことで間接費用を圧迫することにもなっている。
- \* 弊社は建築現場で働くことが主たる事業で、事務系の仕事が非常に少ない。

### イ. なぜ仕事がない(少ない)のか

#### —理由A 職場の受け入れ体制や理解に課題があるから—

前項のAのような業務、職務、仕事の内容の問題ではなく、障害者の配属先の部署で上司や同僚となる人たちとの人間関係や、その人たちが障害者に対して持つ考え方に関する問題である。企業で仕事をする限り、どうしても誰かと協働することになる。その際、上司や同僚が障害を理解したり、円滑なコミュニケーションを図ったりすることが必要だが、これらが困難であるという主旨の意見で、56社(回答企業の30%)がこのタイプの意見を記述した。

この回答タイプは、さらに6つのサブカテゴリーに分けることができる。

#### (イ-1) 生産性への懸念、職場の負担感に関する課題がある

新たな社員の配属が、それぞれの部署が持つ売上実績の目標達成を失速させかねないとの懸念が、採用・人事担当者へ挙げられることがある。その社員が障害者であれば、通常新入社員に必要な配慮以外に、障害への配慮が必要になることが予想される。その際、どのような配慮をしなければならないかが不明であると、その不安感が配属への懸念として表明される等の指摘である。

#### 記述回答の内容(イ-1)

- \* 企業としての社会的責任と、障害者雇用に関する企業の能力(競争力、コスト、人的負荷、職場の負担感など)とのバランスの取り方、考え方が難しい。
- \* 障害者を一般の部署に配属すると、その部署の生産性に限りが出てしまう点が課題。

#### (イ-2) 障害特性の不安定さ、理解の難しさに関する課題がある

採用・人事担当者は、障害や疾患の専門家ではないため、配慮すべきポイントがよくわからず、したがって配属先へ説明することも難しいという指摘である。



記述回答の内容(イ-2)

- \* 障害や疾患に詳しくない。実際にどのような職場が合い、どのような仕事ができるのか、検討が難しいと感じることがある。
- \* 精神障害の方について時間短縮等いくつかの配慮をしているが、勤務が安定していない人もいる。

(イ-3) コミュニケーションがとれないことに関する課題がある

企業の間接部門の職場などでは、自分の手元で仕事を進めながら、周囲の様子にも耳を半分傾けたり、周囲の人の仕事の様子を見て、それに応じて仕事の進め方を変えたり、他の人の仕事に加勢したりするということがある。その際、聴覚障害のある従業員とその他の従業員との間で、人間関係に齟齬が生じているという指摘である<sup>16</sup>。

記述回答の内容(イ-3)

- \* 職場における聴覚障害者との間で、コミュニケーション上のトラブルが出ている。本人が疎外されていると感じてしまう。
- \* 共に働く従業員とのコミュニケーションができていない。

(イ-4) 人的支援ができないことに関する課題がある

障害がある社員に対して、仕事を遂行する上での支援が通常以上に必要になるという前提に立ち、企業内のどの部署においても、そのような支援体制を組む余裕はないという指摘である。

記述回答の内容(イ-4)

- \* 障害者である社員につきっきりで見ることができないため、日々の業務や人間関係の悩みに気がつきづらい。
- \* サポート要員を配置する余裕が無い。

(イ-5) 知的障害と生活支援に関する課題がある

知的障害者の中には、金銭管理や健康管理等での自己管理がうまくできず、仕事に支障をきたしてしまう人がいる。そのような事態を防いだり、問題に対処したりするために、職場の上長や採用・人事担当者等が知的障害のある従業員の私生活に立ち入って、その支援を行う場合がある。企業としてこのような支援をどこまで行うことが適切かについては議論があるという指摘である。

<sup>16</sup> この問題は、単に周囲の声が自然に耳に入っていない困難さだけにとどまらず、しばしばことばの内容の理解に関する問題をも含んでいる。日常生活で手話を用いている聾者（生まれつき聴覚障害を持ち、聾学校等で手話を使い始めた人）は、身の周りの現象や自分の気持ち等を手話言語の概念で理解している。聴者との違いは、第一言語が英語である場合と日本語である場合との違いに似ている。例えば、英語の“have”と日本語の「持つ」の範疇は、前者には「手で持つ」「食べる」「(人に)させる」等の用法があるのに対し、後者には「肩を持つ」「自分を持つ（左右されない）」等の用法があり、1対1で対応していないため、互いの意味を捉えることが難しい場合があることは良く知られている。手話言語と日本語との間にも同様の事情がある他、手話では、口形、あごの高さ、表情などに日本語には見られない特有のニュアンスがあり、聴者が聾者の言葉を、又は聾者が聴者の言葉を、しばしば誤解して捉え、良好なコミュニケーションが行えない場合がある。

記述回答の内容(イ-5)

- \* 将来(親がいなくなったとき)の自立が企業だけでは解決できない問題と考える。
- \* 知的障害者の場合、プライベートの問題で業務能力が落ちる。

(イ-6) 安定雇用、職場定着に関する課題がある

障害者は、障害の無い人よりも転職者が多いという前提に立ち、採用しても長く働けないのではないかという指摘である。

記述回答の内容(イ-6)

- \* 求人に応募してきた障害者は、短期間で転職してきた者が多く、安定就業が難しそうだと感じた。
- \* 雇用後は長く働いてほしい。採用しても定着できないようでは困る。

ウ. なぜ仕事がない(少ない)のか

—理由B 障害者の安全やアクセシビリティに課題があるから—

前述のAのような業務、職務、仕事の内容の問題ではなく、仕事に係る安全・衛生の問題や、社内のバリアフリー環境、通勤でのアクセシビリティ条件の問題があるという主旨の意見で、28社(回答企業の15%)がこのタイプの回答を記述した。

この回答タイプは、さらに2つのサブカテゴリーに分けることができる。

(ウ-1) 安全衛生に関する課題がある

危険作業において、障害がある従業員の場合、通常行っている安全配慮の措置の他に何か特別な措置が必要になるかもしれないとの懸念や、既にメンタルヘルス不全の社員が出ている環境に障害のある従業員を配属する場合、より高い可能性でメンタルヘルス不全が起きるのではないかとの懸念を指摘するものである。

記述回答の内容(ウ-1)

- \* 作業環境の安全確保が難しい。
- \* メンタルヘルスケアの面での対応が不十分と感じている。

(ウ-2) バリアフリー、アクセシビリティに関する課題がある

障害・疾患の中には自家用車の運転免許を取得できないか、困難なものがある。周囲に公共交通機関が無い地域の企業においては、このことが雇用上の障害になる。また、駐車スペースを確保できない都市部の企業で、周辺の公共交通機関が車椅子使用者の乗車に対応できない場合も、雇用上の障害になる。

さらに、障害の種類によっては社内のフロア間の移動やトイレの使用等ができないものがある。このように、企業の建物や通勤途上の設備等が障害になり、採用や配属ができない場合があるという指摘である。

記述回答の内容(ウ-2)

- \* 最寄りに公共交通機関がない。
- \* トイレが車椅子使用者に対応しておらず、食堂やロッカールームが事務所と異なるフロアにある。テナントであったり、古かったりするため、改造ができない。

## エ. なぜ仕事がない(少ない)のか

### —理由C 社員教育制度の障害者への適用に課題があるから—

前述のAのような業務、職務、仕事の内容の問題ではなく、業務、職務、仕事ができるようになるための社員教育や、能力・格付け等の評価方法に関する問題である。障害のある従業員に対し、他の社員に対して適用している人事評価の尺度をそのまま適用することが適切かどうかを判断することは容易ではない。新規学校卒者として採用した場合は、障害者であろうとなかろうと、当該企業の戦力として一から育てたいと考えるが、他の社員と同様のキャリア発達モデルを適用できるのかがわからない等の主旨の意見で、12社（回答企業の6%）がこのタイプの意見を記述した。

この回答タイプは、さらに2つのサブカテゴリーに分けることができる。

#### (エ-1) キャリア発達支援、能力開発に困難がある

障害のある従業員には、一般の社員教育とは異なる方法が必要になるのではないかという前提に立ち、どのような育成方法が適切かがわからないことが、採用の障壁になっているという指摘である。

記述回答の内容(エ-1)

- \* 新卒を雇用する場合の育成プランが体系だてて作成できない。
- \* 仕事ができるようになるまで時間がかかるのではないか。

#### (エ-2) どのように能力評価を行えばよいかかわからない

社員教育の前提となる職業能力の把握の方法がわからない、あるいは、障害者の特性に着目した特別な能力評価の方法を用いているが、改善の余地がある等の指摘である。

記述回答の内容(エ-2)

- \* 面接時にご本人が「行える業務」と発言されたことが、入社後にできないことがある。
- \* 採用側が良いと考え職場に配属しても、現場で働かせてみないと分からない。障がいの程度により個人差がある。

## オ. 職務開発の有効性

本業での採用・配属も、本業を後方支援する部署への配属も、共に困難である場合は、障害者のための仕事を新たに創出するという方法が考えられる。その有効性に関する意見で、20社（回答企業の11%）がこのタイプの回答を記述した。

この回答タイプは、さらに2つのサブカテゴリーに分けることができる。

### (オ-1) 職務開発の可能性に期待

第1のサブカテゴリーは、職務開発の有効性を否定しない、又は、まだ実際に職務開発に着手したことがないか、着手したが単発の作業である等、職務開発が手法として確立されていない等の意見である。

記述回答の内容(オ-1)

- \* 障害者である社員に対し、平均的に、かつ常に仕事を与えることは難しく、時間の有効活用がうまくできていない面がある。
- \* 次々と業務が創出できる訳ではないので“慣れ”からマンネリ化を引き起こしてしまう。
- \* 配属先を見つけ出すのが難しい。受け入れはどの部署からも断られるので、ある種のボランティア的な位置づけの仕事をつくるしかないと思うが、当社にはその余裕がない。

### (オ-2) 職務開発を有効とは考えない

第2のサブカテゴリーは、職務開発に対する否定的な意見である。

記述回答の内容(オ-2)

- \* 基本的にハンディキャップの部分を配慮して配属、職場環境整備を進めるべきであって、仕事の中身については差別を行うべきでない。ノーマライゼーションというよりインクルージョンで取り組む姿勢が大事と考えます。
- \* 清掃や庶務的業務などは既にアウトソースを行なっている為、現存の業務の一部を切り出しても、高度化して配属は難しく、行なえる障害のある方は限られていると考えられる。

## カ. 企業経営、経済情勢、法定雇用率制度

企業経営、背景となる経済情勢、法定雇用率制度等に着眼している意見で、24社（回答企業の13%）がこのタイプの回答を記述した。

この回答タイプは、さらに2つのサブカテゴリーに分けることができる。

### （カ-1）労働力需給と経営・経済の状況に関する意見

雇用情勢全般が厳しい中で障害者雇用は難しいといった指摘である。既に要員が充足しているという記述もみられる。

#### 記述回答の内容(カ-1)

- \* 不景気で一般の採用もストップしており、障害者採用も難しい状況。
- \* 一般従業員と同様の業務の担当者として募集しているが、人が充足している部門も多く、どのように採用していくかが今後の課題。

### （カ-2）制度や支援サービスに関する意見

雇用率制度の遵守や、制度のあり方に関する指摘である。

#### 記述回答の内容(カ-2)

- \* 法定雇用率を達成しており、現在のところ困っていることはない。
- \* ある人を採用後、実は採用前から障害があったことがわかったが、本人が障害認定しただらず、会社としては困っている。

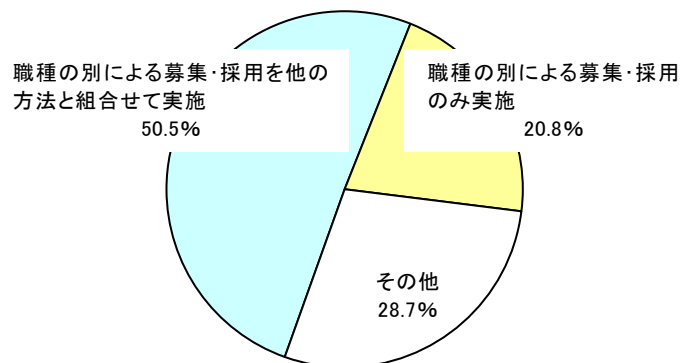
### 3 結果のまとめ

第1章で検討した担当職務問題は、どの従業員規模の企業においても、比較的高い割合で起きていた。本章では一定以上の従業員規模のすべての上場企業を対象として郵送調査を実施し、障害者の募集、採用、配属、担当職務の検討の実態を把握した。対象企業の多くは、障害者の担当職務の検討に何らかの困難を感じているはずである。調査では、担当職務問題の解明に資する、複数の下位問題が抽出された。また、担当職務問題の解決に向けて、職務開発の有効性が確認された。

#### (1) 募集・採用について

調査では、まず、企業が一般の募集・採用をどのような方法によって行っているのかをたずねた。すると、全企業のうち71.3%が事務系・技術系等の職種の別による募集・採用を実施し、その約7割に当たる50.5%の企業は、①配属先や勤務地、②特定の担当業務、③総合職や一般職等のキャリアコースの3つのうちいずれかの別による募集・採用を、職種の別による募集・採用と組み合わせて実施していた。また、残り20.8%の企業は、職種の別による募集・採用のみを実施していた（図表2-23）。

図表2-23 一般の募集・採用(n=901)



全企業のうち62.2%は、一般の募集枠に対して障害者からの応募があった場合、障害が無い人と同じ方法でこれを受け付けて、採用・非採用を決めていた。これらの企業には、障害者のためだけの特別な募集枠を設けている企業と、そうでない企業とが含まれていた。障害者を採用した経験を持つ企業の割合は従業員規模が大きいほど多く、全体では91.2%、従業員数が3,000人以上の企業では100%の企業が、障害者を採用した経験を持っていた。

どの障害者の募集・採用においても、担当業務、配属先・勤務地、職種・キャリアコース、障害者雇用率、障害等の種類・程度のいずれかに着目した特別な配慮を行う企業は、全体の約半分（50.4%）を占めた。ただし、一方で障害者雇用の基本方針として「既存の設備、職務、支援体制などの範囲内で雇用できる障害者を雇用する」とする企業が多数であることも、第1章で紹介した先行調査結果（野中，2007）

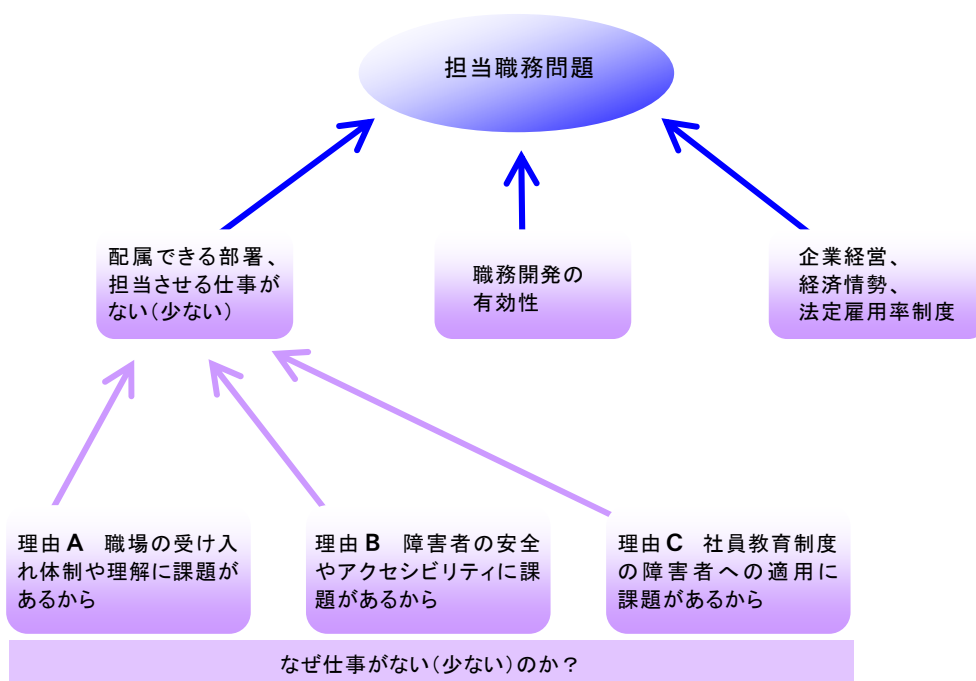
から得られている。これは障害のある社員の採用・配属の段階において採用・人事担当者が実施した配慮に、配属先において可能な限り負担をかけないように意図されていると解することもできる。

いずれにせよ、配属先の上長や先輩従業員を直接対象にした調査結果に基づくものではなく、採用・人事担当者を介して配属先の状況を見ているものであり、検証には配属後の各部署で行われているかもしれない障害者への対応に関する詳細な調査研究が必要となる。

## (2) 担当職務問題について

障害のある従業員の職種や担当業務を検討する際の課題について、自由記述による回答を求めた。それらを整理した結果、担当職務問題の背景となる6つの下位問題群が浮かび上がった(図表2-24)。

図表2-24 担当職務問題の6つの下位問題



## □□。「配属できる部署、担当させる仕事がない（少ない）」

6つの下位問題群は、業務・職務・仕事の内容に雇用の困難点があるとしている問題群と、それ以外に困難点があるとしている問題群とに分けられる。図表2-24の下位問題群のうち「配属できる部署、担当させる仕事がない（少ない）」は前者で、法定雇用率の遵守のため従業員数が最も多い職種や部署に配属したり、あるいは企業内で稼ぎ手となっている主要な業務を担当業務とする必要があるが、何らかの理由により障害者の配属・担当が難しくなっているというような場合が例としてあげられる。

第一線ではなく間接部門や後方支援業務の部署において障害者を雇用することで法定雇用率を達成できれば、このような場合には該当しない。企業の従業員規模が大きくなるにしたがい、第一線の主要な業務の要員が占める割合が大きくなると、このような問題が発生するのである。第一線の主要な業務において障害者を雇用することが困難な場合としては、①顧客接点である場合、②高度な専門性が求められる場合、③心身の負担が重い場合があげられた。

問題群「配属できる部署、担当させる仕事がない（少ない）」においては、これらの結果、企業の採用・人事担当者が「障害者に合う配属先や仕事が無い、あるいはわからない *etc.*」と答えるのである。

## □□。「配属できる部署、担当させる仕事がない（少ない）」以外

図表2-24の下位問題群のうち「配属できる部署、担当させる仕事がない（少ない）」以外の5つを見てみよう。

「職場の受け入れ体制や理解に課題があるから」は、障害者がチームに加わることで生産性への懸念が出る、医学的・心理学的な障害特性を一般の人たちに理解させることが難しい、障害があるとコミュニケーションがとることが難しいのではないかと、障害者を支援する余裕がない、知的障害者の生活支援までは手が回らない、安定して職場に通ったり長く働いたりすることが難しい障害者もいるのではないかと、といった意見である。

「障害者の安全やアクセシビリティに課題があるから」は、通勤の安全やメンタルヘルス不全の予防ができる自信がない、車いすや全盲の人のための設備が整っていない、といった意見である。

「社員教育制度の障害者への適用に課題があるから」は、一般の社員教育とは異なる方法が必要になるのではないかとという前提に立ち、どのような育成方法が適切かがわからないとか、能力評価の方法がわからない、といった意見である。

この他、「職務開発の有効性」は、職務開発に期待する意見及び反対に否定的な意見、「企業経営、経済情勢、法定雇用率制度」は、景気の低迷により採用が困難、法定雇用率を達成しているのでこれ以上は採用を考えていない、といった意見である。



問題群「配属できる部署、担当させる仕事がない（少ない）」以外の5つの問題群においては、これらの結果、企業の採用・人事担当者が「障害者に合う配属先や仕事が無い、あるいはわからない *etc.*」と答えたのではないだろうか。

### （3）担当職務の検討について

55.4%の企業において、障害や疾患を持つようになった従業員の職場復帰に伴い、その配属先又は職種や担当業務の変更が行われていた（前掲図表2-20）。これは、職場・職務の検討が、従業員の職場復帰に際しても行われていることを意味していた。

障害者や疾患のある人を新たに募集・採用する場合と、在職中に障害や疾患を持つようになった従業員を職場復帰させる場合とのいずれかにおいて、その担当職務がどのように検討されているのかを調べた。その結果、障害や疾患のある人の担当業務については、一般の従業員と同様の検討方法が有効であると考えている企業は72.4%、担当職務問題への対処や配属に関する検討方法（具体的には「職務の洗い出し」、「職務の切り出し・再構成」、「職務創出」、「人事や総務等の担当部署に配属し、他部署で応援が必要になる都度、派遣する」の4つ）から少なくとも1つを有効と回答した企業は69.4%であった。さらに、それぞれの検討方法のなかで一般の従業員と同様の検討方法のみを有効と回答した企業は25.3%、担当職務問題への対処や配属に関する方法（の少なくとも1つ）は有効と回答したが一般の従業員と同様の検討方法については有効と回答しなかった企業は28.3%だった（前掲図表2-21）。

### （4）職務開発の有効性について

本研究では、担当職務問題に企業自身が取り組むための方策を提案している。担当職務問題に対して企業が行う対処法については、「職務の洗い出し」（49.4%）、「職務の切り出し・再構成」（28.9%）、「職務創出」（21.8%）の順で、企業がその有効性を認めた。

### （5）多様な問題が重なり合う場としての担当職務問題

第1章で示したように、複数の調査において、担当職務問題が常に最上位に挙げられるという事実は、何を意味するのだろうか。この問に対する答を、本章で行った郵送調査に基づく検討の結果を踏まえ、考察する。

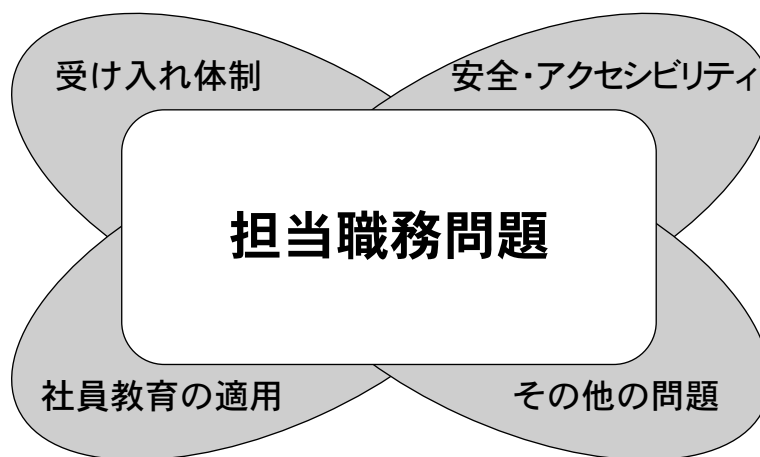
まず、複数の調査において常に最上位であった点を考察してみよう。第1章に挙げた調査には質問形式に若干の相違があり、これによって指摘割合が変動する項目もあった。職場環境の整備に関する項目

を例にとると、今後の障害者雇用の課題をたずねた障害者職業総合センターの調査（図表1-6）ではこの問題の指摘割合が59.2%となり、順位も2位であるのに対し、雇用している障害者に関する課題をたずねた全国中小企業団体中央会の調査（図表1-1）では「職場設備の改善」は13.8%にとどまっている。しかし担当職務問題の回答は共通して半数を超えており、最上位となっている。

後者の調査への回答状況をみると、上位を占めていたのは「作業の効率性」や「周囲とのコミュニケーション」で、既に勤務している障害者に対しては、職務の円滑な遂行や成果の水準への関心が高まっていることが推測される。この点が就業の可能性にかかわる問題を重視していた他の調査との違いといえる。こうした中で、担当職務問題の指摘割合は共通して高い。障害者雇用全般を考える場合においては就業が可能な職務が見出しにくいという課題が、従業員としてみた場合にはどのような職務において必要な水準を満たす成果が上げられるかが、それぞれ最も重要な問題として意識されており、その結果、担当職務問題は採用の前後を問わず重要な課題となっていると考えられる。

では、そもそも最も重要な問題と意識される理由は何であろうか。先に図表2-24を示しつつ考察したように、担当職務問題の背景にはいくつかの下位問題が存在しており、それらのうち1つでも問題としてとらえられた場合、「障害者に合う配属先や仕事が無い、あるいはわからない *etc.*」と考える可能性が生じる。このことから、次の図表2-25のように、担当職務問題を、障害者雇用に関する多様な問題にまたがる形で存在すると考えることができる。

図表2-25 担当職務問題と他の問題との関係のイメージ



図表2-25のモデルにおいて、担当職務問題は、障害者雇用に関する様々な問題と不可分の関係にあり、問題の種類が多ければ多いほど、担当職務問題が指摘される頻度も高くなる。一方、どれかひとつの問題が解決されたとしても、他の問題が残っていれば担当職務問題もまた残ることになる。このため、担当職務問題をあげる割合が高いと考えられる。

このように、働くことに関する様々な問題が不可分なものとしてあり、その広範な領域に担当職務問題があると考えてみてはどうであろうか。企業が担当職務問題を指摘するとき、企業が見ている問題は仕事の有無だけではない。仕事に関する様々な問題が意識され、その結果、担当職務の問題を挙げる企業が多かったと考えられる。

念のため記しておく、ここで述べたことは担当職務問題に取り組む意義を低める理由とはならない。それというのも、**図表2-25**のモデルに従えば、担当職務問題に直接アプローチすることが、その周辺の問題の解決をもたらす契機となるからである。担当職務を切り口とした取り組みを進める中で、当初明瞭でなかった周辺の問題がより鮮明になり、その解決が進むきっかけになるかもしれない。これもまた、障害者雇用の諸問題にまたがる担当職務問題に取り組む利点と考えられる。

## 第3節 訪問インタビュー調査

この節では、企業における障害者の職種・担当業務に係る検討状況について、いくつかの具体例を見ていく。

### 1 方法

#### (1) 調査内容

以下の事項についてインタビューを実施する。

##### [インタビュー事項]

- 業務の概要、人員の構成、組織・職場・職務の特徴
- 障害者雇用の現状と可能性、障害者の配属、職種、担当業務等の検討の実際
- 障害者雇用の課題、関係機関への要望

#### (2) 調査対象

次の「対象企業の選定条件」をすべて満たした企業の中から、4階層の従業員規模（100～500人、501～1,000人、1,001～5,000人、5,001人以上）の別にそれぞれ3社を無作為抽出し、同意が得られた11社に対し訪問調査を実施した。その後、これらのうち1社から本報告書への掲載辞退の申し出があったことを受け、残る10社を報告対象とした（図表2-26）<sup>1</sup>。

各社でインタビューに応じたのは、人事担当執行役員、人事部課長、人事部門マネージャー、採用担当者等、当該企業における障害者の採用・人事に係る全般を把握する立場にある方たちであった。

##### [対象企業の選定条件]

- 前節の郵送調査の問6において、障害者の担当業務の検討方法として選択肢「他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる」（＝職務創出）を有効と回答した企業
- 前節の郵送調査の問7において、意見記述欄への記入量が比較的多く、本調査研究のテーマに係る様々な角度からのご意見をうかがうことが期待できると思料される企業

<sup>1</sup> 本報告書に紹介する企業が12社（＝3社×4階層）ではなく10社であるのは、ある階層において条件を満たし、かつ同意が得られた企業が2社限りであったこと、また、インタビュー終了後に別の階層に属する1社から本報告書への掲載辞退の申し出があったことを受け、最終的に10社となったためである。

図表2-26 訪問インタビュー調査の対象企業

従業員規模	企業数	事業内容
100～500人	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>㊦ カー用品卸・小売（A社）</li> <li>㊦ 婦人靴等の企画、卸・小売（B社）</li> <li>㊦ 人材紹介、転職支援サービス（C社）</li> </ul>
501～1,000人	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>㊦ 高齢者介護サービス（D社）</li> <li>㊦ 圧力計、圧力センサ等の製造・販売（E社）</li> <li>㊦ ブライダル・ジュエリーのオーダーメイド販売（F社）</li> </ul>
1,001～5,000人	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>㊦ ベビー・マタニティ衣料、雑貨専門店（G社）</li> <li>㊦ ソフト開発、IT機器販売（H社）</li> </ul>
5,001人以上	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>㊦ 自動車部品製造・販売（I社）</li> <li>㊦ 大型食品スーパーマーケット（J社）</li> </ul>
合計	10社	

## 2 結果

10社のインタビュー結果を、障害の有無にかかわらず職場と職務の状況、障害者雇用の現状と可能性、障害者雇用の今後の課題の3点にそれぞれ整理し、以下に掲載する。

なお、各社の概要中、「従業員数」とは、役員及び派遣社員以外の、調査時点で当該企業から給与の支払いを直接受けて勤務していた者の人数で、郵送調査で把握した値を10位で四捨五入した概数か又は表示について各企業からの求めがあった直近の値である。また「資本（純資産）」とは、直近の有価証券報告書で公告された財務諸表中、純資産額の概数である。

## (1) A社

### [企業の概要]

- ☑ タイヤ、カー用品等の卸・小売、取付サービス等の事業を行っている、従業員約400人、資本（純資産）約6億円の上場企業（ジャスダック証券取引所市場）。
- ☑ 自動車販売や携帯電話販売等を含む小売部門の他、軽钣金塗装・車検等のサービスも行っている。  
1ヵ所の販売拠点の中に、各業務ごとに異なるスタイルの売場を作り、これらを各地域での需要に応じ組み合わせて出店している。現在、小売・軽钣金塗装・車検サービスの直営店を31拠点、フランチャイズチェーンを6拠点、卸売営業所を1ヵ所を展開している。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

A社の職務は、主に販売員、エンジニア、事務職の3職種がある。店舗で働くのは販売員とエンジニアである。

販売員は、商品分野ごとの知識や販売経験が必要で、アルバイト比率が低い。このような形態になるのは、専門店であるため商品知識を駆使して適切に接客できるようにするために、アルバイトのように短期間の雇用形態では教育が困難と考えるからである。たとえば、タイヤやカーオーディオを買いに来られたお客さんであれば、タイヤやカーオーディオの話をスタッフから聞きたいと思うものだ。

店舗に隣接する専用のピット（作業場）で働くエンジニアは、オーディオの取り付けや、オイル交換等を行うため、技術を要する仕事である。ここには他社での経験を持つアルバイトの人もある。

事務的な仕事のほとんどは、本社で集中管理されている。伝票入力等の作業もあるが、小売業であるから夜8時までお客様対応があり、閉店後では残業コストが発生するため、店舗ではあまり行えない。店長が昼間に少しずつやっておいて、残りは本社へ持ち込んで終わらせることが多い。もしも1つの店舗で伝票入力のために1人を雇ってしまうと、2～3時間で済んでしまう。これだけで求人を出しても、応募者は出ない。商品の物流は外注しており、店舗に在庫は極力置かない。物流を弊社で行うことにして、そこに障害者を雇用したらどうかと関係機関から勧められたことがあるが、物流に関する人材、車両、保険、管理等にコストをかける余裕はない。

1ヵ所の販売拠点の社員数は様々で、最大で30名くらいになっている。週休2日制で、お客様が多いのは土曜と日曜であるから、出来る限り土日に多くのスタッフを配置するシフトを組んでいる。平日であれば15人くらいで、複数の広いフロアにおいて車検、携帯販売、自動車販売などを担当している。お客さんの目には店員が少ないと映り、商品やサービスについて話を聞けないことでお叱りを受けることがある。社員が少ない販売拠点では8～9人、平日3人になるところもある。

#### ● 障害者雇用の現状と可能性

A社では障害者が永く勤めている。この理由は、お客様と直接接しない本社（間接部門）の仕事であって、本人にやる気があり、よき理解者が周囲にいたことにあると思う。面倒見の良い上司がいて、その部下として障害者が配属され、マンツーマンで面倒をみて社員として育てている。例えば、本社の仕事の中に、店舗で使用するPOP広告を作成する作業があり、これを事務職の聴覚障害者が担当している。店舗ではなく本社でPOPを作るのは、店舗での入力ミスによるトラブルを防ぎたいためであり、障害者向けに特別に創った作業ではない。また、同じく本社の事務職で、身体障害者手帳を持ち、難病により数年に一度の手術を受けてきた社員がいるが、見た目には他の社員と同じように働いている。

これまで、障害者は本社への配属が主だった。だが近年、事務職をアウトソーシングで減員し、一段落したところであるので、本社での新たな採用はあまり望めない。社員数がより多い店舗への配属を進めなければ、法定雇用率を遵守できない。店舗への配属については、スーパーマーケット、アパレル店、百貨店等での好事例についてハローワークから情報提供があり、A社自らも情報収集しているが、どれも状況がA社と異なっている。

これまで、障害者の店舗への配属を全く行ったことが無かったわけではなく、A社なりの試行錯誤の経緯があった。例えば、社員数が比較的多い店舗に、トイレ、事務所、駐車場などの掃除だけの仕事で、軽度の知的障害者を配属している。人前へ出ることを嫌がり、お客さんと会いたくないという強い希望を聞いてこのような仕事内容にしている。開店時間前に他の社員よりも早く入社し、開店後は、比較的人目につかないところの清掃をしてもらい、午後2～3時頃に帰る。また、別の知的障害者を店舗へ配属したところ、その接客の仕方について、あるお客様から「店員が何を言っているのかわからない」と本社へクレームの電話が入ったことがあった。そのお客様へは、障害者雇用の理解を求め、納得された。このような場合、適切な対応を図れば大概のお客様はわかってくださるものだ。ところが、その店員の方がつらい気持ちになり、自分からやめてしまった。他にも、店舗に配属したものの入社拒否などで辞めてしまった障害者が複数いる。このような社員のフォローは、店舗では到底無理だ。要員数には限りがあり支援者を配属することも困難だ。また、知的障害の方の場合、商品知識とお客様への接し方の面で社員教育が難しかった。お客様に対しては、メーカーごとと比較したわかりやすい説明など、うまく対応しなければ来てくださらなくなる。本人からやめてしまった理由も、やっている本人自身がこのような難しさを一番よくわかったからだと思う。

障害者も、一般の募集枠にどんどん応募してくれればいい。会社の側から遮断するということは全くしてない。現在、下肢障害で立位の新規学校卒業者の採用を内定し、本人の希望もあって店舗で働くことを目指して準備を進めている。この人の場合、応募の時点では障害者だとわからなかったが、歩き方を見て、店舗での荷物運び等のことを考えて詳しく聞いたところ、障害者手帳があるが採用してもらえるかと聞いてきた。仕事内容を詳しく説明し、それに耐えていけるかどうか、会社から何か手伝う必要があれば手伝うから、まずは自分で考えてほしいと伝えたところ、やりたいと答えた。人柄もよく、最終的には店舗での勤務に問題は無いと判断したので、喜んで採用した。ただ、このようなケースはと

ても珍しい。業界・企業研究をして一般の募集枠に応募したり、積極的に人前へ出て行こうという意識を持った障害者が少ないのは残念だ。

- 今後の課題

販売が未経験でも、新規学卒者であれば、採用して店舗での接客ができるようになるまでに育成することは可能である。だが、障害があると短期間で販売員として自立できない人がある。障害の程度や種類にもよるが、通常の社員教育で対応し難い場合、採用は困難だ。また、エンジニアの場合、タイヤを持って取り付ける作業では身体障害があると難しい。

ハローワーク主催の障害者のための合同説明会・面接会に来ている求職者は、障害が重い人たちが多くと感じている。開催のタイミングが秋であることも、採用しにくい要因になっている。軽度の人を、もっと早い時期に紹介してほしいとハローワークに伝えているが、実現は難しいようだ。ハローワークからは、雇うべき障害者の人数を挙げて指導される。年に1～2回くらいの頻度で来社する職業リハビリテーション機関のスタッフからも、障害者雇用を勧められる。A社としては、その都度、同じ説明を繰り返すことになってしまっている。消費低迷の深刻さ、会社の余裕のなさは、なかなかわかってもらえない。

銀行や投資家から企業の経営陣への提言・指導は、雇用に対して厳しい対応を求めてくる内容が多い。近年のように業績が悪いときに要員のリストラをして経営改善を図るのは、当然とされる。障害者の雇用数を増やすには、それなりの覚悟が必要だ。社会貢献の一環として位置づけて障害者雇用を行う余裕はない。障害者雇用については、銀行や投資家に対しては説明の機会さえ与えられない。



## (2) B社

### [企業の概要]

- ☑ 婦人靴、バッグ、雑貨等の企画、開発、卸売、小売販売の事業を行っている、従業員約400人、資本（純資産）約130億円の上場企業（ジャスダック証券取引所市場）。
- ☑ B社の主力となる業態は、他社店舗での販売である。すなわち、百貨店やショッピングモールの中にディベロッパー<sup>2</sup>が構築したB社のショップに、B社が商品を卸す。これらの商品を、入店先の百貨店等の販売ポリシーに従いつつ、B社のスタッフが販売する。発注、在庫、店頭に出す品物の各コントロールはB社のスタッフが行うが、在庫品は入店先の百貨店等の棚卸資産となり、限度量が定められている。売上はすべてB社のものになり、売上にかかわらず一定額がB社から百貨店等へ支払われている。
- ☑ B社のショップは6種類あり、顧客層によって異なる複数のブランドを扱っている。現在、小売直営店83店舗、提携店45店舗を展開している。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

B社のショップは自前店舗ではなく、他社店舗や合築店舗である。各ショップには、1店舗につきアルバイトを含め常時2～3名の販売員がいる。店員は、靴ごとの特徴を把握し、お客様の足にあった靴を提案し、販売する。ショップでフィッティング（ストレッチャーで伸ばす等の微調整）を行う場合もある。

B社の婦人靴の場合、1つの商品について8つのサイズ、そのそれぞれについて数種の色、数種の素材がある。つまり店員には、次々に新たに創作される多品種の商品について、きめ細かい知識を持つことが要求される。

#### ● 障害者雇用の現状

社員の中に、身体障害があることが採用後にわかり、雇用率に含めるようになった人がいる。一般の募集枠に障害者が応募してくることはない。

法定雇用率のことを考え、障害のある求職者を毎年探す必要があるが、その際、民間の人材紹介会社からの紹介が役立っている。B社との付き合いが長いある人材紹介会社の場合、一般の求職者の紹介も受けており、B社の求人のスタンスや事業内容について熟知してもらっているため、安心して任せることができる。

<sup>2</sup> ディベロッパーとは、百貨店やショッピングモール等の商業施設を経営する事業会社に対して、出資や経営指導を行う持ち株会社や商社等を意味している。B社は、そのようなディベロッパー及び事業会社と提携し、自社開発した商品を販売するという業態をとっている。

ハローワークから紹介される求職者は知的障害者や精神障害者がとても多く、身体障害者が少ない。精神障害者を何人が雇ったことがあったが、どの方も半年以内でやめてしまった。総務部で入力業務のお手伝いをやってもらうことが多かったが、外注の物流センターの品質管理部門に配属したこともあった。5～6人で1組の作業現場であり、人間関係も悪くない様子だったが、採用後2～3ヵ月たったころに出勤できなくなり、採用・人事担当者に対応したが、結局は辞職してしまった。

先行事例等を基に、障害者を店舗のバックオフィスへ配属することを、ハローワークの担当官から勧められることがある。だが、B社のショップにはバックオフィスが無く、代わりに品物のストックルーム（在庫室）がある。たくさんの種類の靴を店頭には全部は置けない。また、店頭に置く品物は試着による履き皺などができており、そのままお売りすることは難しい。このため大量の品物をストックルームに置き、ストックルームと売場との間を頻繁に往復しなければならない。ところが、ストックルームは売場のすぐ近くにあるとは限らず、立地条件によって地下や別館の中にある場合もある。量販店などでは、お客様の来店数がピークの時期になると、接客やレジ打ちのスタッフの他に、ストックルームとの往復を専門に担当する応援のスタッフ（「ランナー」）が配置される。B社では現在、ランナーを配属していないが、適性を持った障害者がいれば、採用・配属ができるかもしれない。

#### ● 今後の課題

顧客対応でトラブルにならず、障害者雇用のご理解をいただけるショップであれば、そのショップに障害者を配属できるかもしれない。ただしこれには、入店先の百貨店等の経営理解が必要だ。B社が入店する百貨店等の中には、特例子会社で障害者を雇用し、売場に配属していない企業がある。このとき、足並みをそろえるべきB社の立場としては、店頭には障害のある販売員を配属することが難しいということがある。

B社の本社はテナントビルに入居しており車イスを使用して入れない上、人員数が少ないため、B社全体で雇用すべき人数の障害者の勤務には限界がある。本業であるショップへの配属も難しいとなると、障害者雇用に困難を感じざるを得ないのが実情である。

### (3) C社

[企業の概要]

- 人材紹介事業及び人材派遣事業を主たる業務とする、従業員約400人、資本（純資産）約20億4千万円の上場企業（ジャスダック証券取引所市場）。
- 本社オフィスの他、営業拠点6ヵ所を展開している。

#### インタビューから得られたコメント等

##### ● 職場と職務

C社の社員の大多数は人材コンサルタント業務に従事している。それ以外は間接部門での勤務になるが、要員は限られている。コンサルタントには、①営業担当コンサルタント（求人企業に対してサービスを行う法人向けコンサルタント）、②人材担当コンサルタント（正社員として転職先を探している登録者に対してサービスを行う個人向けコンサルタント）との2種類があり、①と②の両方を同時に進めることを「両面担当」と呼んでいる。コンサルタントの勤務は、午前11時～午後4時をコアタイムとするフレックスタイム制で、顧客との商談等の都合に合わせて、ある月の就業時間を短くして翌月に繰り越す等の措置が各自の判断で可能になっている。コンサルタントが扱う求人は、半導体、機械、自動車、IT、通信、メディカル、化学、小売、流通、金融、不動産といった業界ごと、あるいは職種、企業、地域ごとに独自の専門性や情勢変化がある。広範な分野に及ぶため、コンサルタント業務を複数の部門に専門分化させている。各コンサルタントは個々に年間のバジェット（予算）を持ち、四半期ごとの売上、転職成功件数等において個人ごと、部署ごとの査定を受け、次期の目標やバジェットが検討される。

コンサルタントは基本的に単独行動で業務を行うことが多い。ただし営業担当コンサルタントの場合、たとえば3ヵ月以内にMR（医薬情報担当者：Medical Representative）を100名採用したいという法人顧客からの発注を受ける場合、単独では対応できないため、メディカル部門のコンサルタント全員でバジェットを統合し、対応するといったことがある。

コンサルタントの業務は、法人からの要請を受けて期日までに必要な人材を確保しなければならない切迫感、個人顧客の転職を決める時の緊張感とスピード感、前例が見当たらない複雑な問題解決、電話やメールでの頻繁なやりとり、予算と時間との格闘等、それぞれが裁量を発揮し、顧客の満足を得て次の仕事へつないでいかなければならない。

##### ● 障害者雇用の現状と可能性

現在、新規学校卒業者として入社した障害者を4名雇用している。このうち1名は立位の下肢運動機能障害者で、障害をもつただ1人のコンサルタントである。障害のない他の新卒者と全く同じ社員教育を受けた。入社後3ヵ月間は対法人業務に従事し、電話でのアポイントも取り、営業活動にも普通に出て

行き、現在はマネージャーを務めるまでになった。このように、通常の社員教育を受けることができ、基本的な仕事の流れにのることができる人であれば、本業であるコンサルタントでの障害者採用の可能性は大いにある。また、別の1名は聴覚障害者で、コンサルタント業務のアシスタントとして、転職希望者のための相談室の整備を担当している。再就職・転職相談においては、コンサルタントが個人顧客の信頼を獲得し、プライバシーに関わる話を打ち明けてもらう必要性が出てくる。そのためには、お客様が安心して相談ができるような空間作りが重要なのだ。相談室や、相談室に至る廊下などの雰囲気作りについては、全社のスタッフがいつも気を配っている。残る2名も聴覚障害者で、間接部門において帳簿やパソコンの事務を担当している。

この他、CRセンター（お客様相談窓口：Customer Relations）の担当者として障害者を採用しようとしたが、うまくいかなかった事例がある。CRセンターは個人顧客の登録前の問い合わせ窓口となっているが、企業、雇用、労働等に関するある程度の専門知識や対人スキルが必要となり、社員教育を十分に行えなかった。

また、C社には、採用後に障害者になり継続雇用している社員が複数いる。この中に、数値を扱うことに長けている特長を生かし人事の仕事から事業企画部門へ異動になった人がいる。経理部門の繁忙期に派遣社員を手配していた部署での派遣契約をやめ、下肢障害をもつようになった社員を社内異動で配属したこともあった。

コンサルタントにおける障害者の採用で最も可能性が高いのは、中途採用（経験者、転職者）よりも新卒採用であると思われる。C社では、業務の特性上、様々な企業の雇用のあり方を見る機会が多いが、転職者の通年採用が確立している企業であっても、多くの人材を新規学校卒業者の4月入社で確保している。この理由は、新卒者採用というしくみが、企業にとって合理的であるからである。すなわち新卒者は、特定の時期に一斉に入社するため、一カ所に集めて効率よく反復練習をさせ易く、互いの競争や学び合いの要素も加わり、効果的な社員教育を行うことができるのである。また、仕事のことを何も知らない若者であるからこそ、新しいことを吸収し易く、鍛え甲斐があるのではないかと。

中途採用の場合、入社前に関連する業務の経験をもつ方であれば、採用の可能性が高まるかもしれない。営業と人事担当の経験をもつ中途失聴の聴覚障害者がコンサルタント業務での中途採用の募集枠に応募してきたことがあった。C社としては採用の可能性を探ったが、条件面とタイミングが合わず、採用にいたらなかった。また別の障害者で、週5日間の営業日のうち2日間を通院にあてなければならない方がコンサルタント業務での中途採用の募集枠に応募してきた。C社のフレックスタイム制の下では、5営業日分を3日間でこなす計算になるが、これには無理があり、採用をあきらめざるを得なかった。

障害への配慮が必要である場合は、それについて求職者から明確な説明をしてほしい。これまでにどのような就業体験をしており、どのような成果を上げ、それがC社の仕事とどのように関わるのかについても自己アピールしてほしい。ある精神障害者の場合、コンサルタント業務を希望されたものの、就業経験はパン作り等の製造職のみであったため、面接で対応したC社の役職員も、またご本人も、C社で働くイメージが思い浮かばず、採用できなかった。

## ● 今後の課題

コンサルタント業務では、多くの顧客企業との打ち合わせは、日中の比較的短い時間で設定できる場合が多い。だが、IT業界等の顧客企業の場合、担当者とのやり取りが夜9時など遅い時間になる場合がある。さらに、転職希望者の方は、現在いずれかの企業に在職者でもあるのだから、その面接相談はどうしても夜遅い時間帯になる。いずれにしてもコンサルタント業務では、顧客が法人であっても個人であっても、相手の都合に合わせて動く必要があり、9時から5時までというわけにはいかない。勤務時間に関する配慮が必要な障害や疾患がある人の場合は、コンサルタント業務は困難と言えるだろう。

また、コンサルタント業務では、障害者に対する職場での人的支援が難しいときがあり、必要なときに必要な支援ができない可能性がある。コンサルタント業務は、個々人に任されているタスクの種類が非常に多く、スピードや量で勝負しているという側面が大きい。繁忙期などは各自の仕事に集中し、困っている人に手を差し伸べるとか、声をかけてあげるとか、気を遣ってやさしくしてあげることもできなくなる。C社では、聴覚障害者の社員が、同じチームの中で交わされている普段の何気ない会話が気になり、自分の悪口を言われているように感じてしまい、互いの関係性が悪くなった、ということがあった。また、障害のある社員の中には、周囲の配慮を待っている人もいる。だが、C社の障害者雇用の成功事例のように、同じ働く仲間として働くためには、周りのひとたちの方から声をかけてもらうのを待っているのではなく、自分の方から他の人たちの間に飛び込んでいけるようになってほしい。音が聞こえない分、余計に、自分だけひとり取り残されているという気分になるのかもしれないが、それが仕事に影響するようではいけない。いつも周りから声をかけてもらえる福祉の世界の存在ではなく、自分から人間関係をつくっていく社会人になってほしいと考えている。

障害者の法定雇用率をクリアーするためには、要員が限られる間接部門ではなく、本業であるコンサルタント業務で採用していかなければならない。しかしながら、各部署にはそれぞれヘッドカウント（人員枠）が割り当てられており、障害者雇用だからといってこの枠を特別に増やすことができないしくみになっている。部署の営業実績の査定は、ヘッドカウントの値が大きいほど厳しいものになっている。ヘッドカウントに1名の空きを持つ部署へ、採用・人事担当者が1名を配属する場合、1名分のコンサルタント業務を行う限りにおいて、障害のある人も無い人も同じ結果を出してもらわなければならない。

社員教育の流れに乗れるかどうか、障害者の採用、非採用の分かれ道になるだろう。C社では、新卒の未経験者を一人前のコンサルタントに育成するため、OJTを中心とした体系的な社員教育を行っている。その基本は、その人にできそうな仕事の分量、ペースで行わせ、出した結果に対して指導し、指摘し、改善させる。つまりどの企業でもやっている“PDCA”の徹底に尽きる。今、新たに入社し、配属された障害者に、OJTの一環としてその部署の責任者が初歩的な仕事を担当させてみたとして。一般の新人であれば長くても2週間あれば終わることができる仕事である。このとき、その障害者の場合は1.5~2ヶ月かかってしまったとして。このようなことが一時的なもので終われば良いのだが、その後も繰り返されると、ヘッドカウント1名分の貴重な枠を割いて新人教育に充てている部署としてはどうしようもなくなるのである。今後もこのように時間がかかるのであれば、むしろ1人分の配属をあきら

め、既存のメンバーが各自あと1～2時間プラスして働いて済ませてしまった方が、かえって効率がよい、とその部署のメンバーは言い出すだろう。このような経緯もあり、コンサルタント業務で障害者の配属を試みたが、配属先が対応できず、人事部門で引き取った事例が、これまでに複数発生した。採用・人事担当者はコンサルタント業務の経験者であるから、配属先の業務がコンサルタントであれば、障害のある社員ができない部分を採用・人事担当者が代わりにやってしまうこともできないこともないが、一時しのぎに過ぎないだろう。

以上のように、ヘッドカウントというしくみは、経営者や社員が障害や障害者を理解するという問題とは別の問題だ。

現在、雇用している障害者の今後のキャリアを考えると、その人が持っているスキルを、企業の中で生かしていけるしくみ作りが必要だと感じている。障害があるからかわいそうだとか、社会貢献のあり方を模索するという考え方はC社にはなく、ヘッドカウントに象徴されるように、会社に貢献できるような人材活用が常にテーマになっている。採用・人事担当者は、このような社内からの要請と、法定雇用率のルールとの狭間に立たされており、答を見出せないでいる。

## (4) D社

[企業の概要]

- ☑ 通所介護（デイサービス）を主力とし、介護保険法に基づく高齢者介護サービスを行っている、従業員約900人、資本（純資産）約4億4千万円の上場企業（ヘラクレス有価証券市場）。
- ☑ 通所介護の他、訪問入浴、訪問介護（ホームヘルプ）、居宅介護支援（ケアマネジメント）等を実施している。本社の他に、事業拠点66カ所を展開している。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

近年の介護職は、求人が豊富にあり、離転職者が多い業界になっている。D社の社員の場合、①D社へ就職後に10年以上働き続けている社員と、②他社の介護職からD社へ転職し、短期の間に他社へ出て行く社員との、2つのタイプがある。新規学校卒業者は①のタイプである場合が多く、一般の企業と比べて新卒者の定着率は高い方だと思う。採用・人事担当者の立場から②のタイプの社員を見ると、たとえば30人採用すれば30人がやめてしまう、という印象がある。公的機関や公益法人等で介護職を経験した後、D社のように民営の介護事業所へ転職してきた人の中には、組織で利益を出していかなければならないという民間であれば当たり前の感覚に、どうしてもついていけず、辞めていく人がたくさんいる。ケアマネジャーとして活躍するためには、官民を含めた多様な社会資源を知り、複数の職種を経験したことが武器になることから、辞めてしまうのは惜しいことである。

デイサービス（通所介護）の業務は、その日の入浴やレクリエーション等の準備から始まる。次に、25～30名のお客様が集中的に来所する時間になると、お客様とのコミュニケーション、外部との電話対応、その他細々とした仕事を、ドタバタ感の中で時間に追われながら進める。このため、デイサービスという仕事は、入居施設のように認知症や感覚運動機能の障害への対応をあまり必要としないものの、体力的には重労働である。また、そもそも介護は、お客様の命をおあずかりする仕事である。事故が起きるリスクがあちこちにある。責任者だけでなくすべてのスタッフが、目の前のケアだけではなく、フロア全体にも気を配らなければならない。神経をすり減らさなければならない緊張感の高い仕事である。

ただし、このようなあわただしい様子や緊張感をお客様やご家族に気付かせてしまうと、サービスを利用されなくなるだろう。お客様に利用していただけるような事業にするためには、裏方の状況とは逆に、お客様やご家族から見たデイサービスのイメージが、一緒にゆっくりお茶を飲む等、のんびりした気分を感じさせる、あたたかなものになっていなければならない。このとき、楽しく、充実して、のんびり、ゆったり過ごせる空間作りこそがスタッフの最も重要な仕事であり、介護技術はその中で駆使されるものとなる。デイサービスにお年寄りがお越しいただくきっかけの多くは、ご本人の意思ではなく、家族の事情によるものだ。ある意味で、ご本人は初めはイヤイヤ来るのであって、介護技術を楽しみに

来るのではない。デイサービスを利用するお客様の中には、特定のスタッフの声かけに応じてくださらないなど、対応が難しい方がいる。このような中で、ご本人に、また来たいと思っただけのサービス、ご家族にも、また利用したいと思っただけのサービスの充実が問われるのである。

- 障害者雇用の現状と可能性

D社で雇用している障害者は軽度の身体障害と精神障害で、本社の間接部門で2名、他は介護職の現場に配属していて、人数は現場の方が多い。障害者にやらしてもらえそうな仕事は、介護の現場だけではなく間接部門にもおそらくまだまだたくさんあると考えている。介護職の中は、いわゆるシングルマザーで保育園へ子どもをあずけてこの仕事に就いている人や、自宅でご両親を介護するのと並行してD社での仕事に従事している人など、背景が様々である。障害もそのような様々な背景のひとつだと捉えている。

身体障害をもつあるスタッフはデイサービスのお客様を送迎する自動車の運転を担当し、他の介護スタッフと一緒に業務をしている。また、精神障害をもつあるスタッフの場合、週5日間（40時間）のパートタイマーで入社し、正社員に登用されるほど評価が高くなった。D社の正社員登用制度は誰もが該当するわけではない中で、他の人以上に頑張っている。精神疾患の急性期から回復し、今度は他の人たちの役に立ちたいと思って介護職を選んだと聞いている。精神障害者の応募者は、このところ増える傾向にある。正社員、パートタイマーの一般の募集枠へ障害者が応募してくる場合はあるが、新規卒業の障害学生からの応募はない。もし応募があれば採用を検討したい。採用後に中途障害者となった社員は、まだいない。

- 今後の課題

障害者の場合、雇用するとすぐにやめてしまうという話を聞いたことがある。もしそうであるとする、雇用に取り組んだ意味がなくなる。このことを考えると、障害者雇用に二の足を踏むことがある。採用・人事担当者としては、障害があっても無くても、なるべく長く働いてほしい。そのためには、従来のように障害者の雇用について試行錯誤で取り組むのではなく、入社、配属、社員教育を円滑に進めることができ、安定して雇用できるようなしくみを作ることができるよう、努力したい。



## (5) E社

### [企業の概要]

- ☑ 自動車電装品・半導体製造装置・産業機械向けの、圧力計・圧力センサ・圧力調整弁・計測制御機器・アクチュエータ<sup>3</sup>等の製造、販売の事業を行っている、従業員676人、資本（純資産）約38億8千万円の上場企業（東京証券取引所市場第一部）。
- ☑ 圧力計はE社の企業グループ全体で世界シェアの1/4を占め第1位。国内に生産拠点2カ所、研究開発拠点1カ所、営業拠点13カ所の他、連結子会社国内8社、海外13社がある。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

この業界では各社で赤字が連続して出ていることもあって等、雇用全般に積極的になれない企業が多い。納品先のひとつである半導体製造装置メーカーは需要増減の動きが激しく、あるときは急速に落ち、昨今は薄日が差して増産に転じる企業が出ている。E社としてはこのような動きに即応し、生産体制を迅速に整えなければならない。

製品の中には汎用部品、汎用機器のような計画的に作れるものがあるが、ほとんどが受注元のメーカーから「既存の製品のここを改良できないか」「この課題を解決する製品を作れないか」といったご提案をいただいて、即座にスペックを決め、各企業に必要な部品を多品種、少量生産で作りに行くことが多い。

#### ● 障害者雇用の現状と可能性

現在12～13名の障害者を雇用し、そのほとんどを生産現場へ配属している。聴覚障害者が多いが、中には上下肢機能の障害者、勤続12年を超える知的障害者もいる。

ある聴覚障害者は、車載用センサ製造工程を担当している。仕事ぶりがまじめで不良品が少ない。1日当たり7.83時間（＝7時間50分）の勤務で、複数の機械を管理する仕事である。またチームで行う仕事でもあり、チームのメンバーや上司になった人には、指示や連絡で伝達漏れがないように、ホワイトボードを用意し、また手話を勉強してもらっている。生産現場には、不良の発見方法に関する工夫等、メンバー同士が共有すべき経験知、スキルは多い。扱う製品、生産工程、納期等は受注元の要求に応じて変化する。これに対応するためには、互いに信頼を置くメンバーが逐次意思疎通を図りながら各自の作業に取り組む必要がある。

E社の製造現場の仕事は、どれもチームワーク、責任感、正確さ等が要求される。このことは障害の種類がどのようなものであっても同じであるが、逆に、いかなる障害をお持ちの方でもそのような条件

<sup>3</sup> 産業用ロボットの作業アームの関節を伸縮させるための機構の一般名称。

を満たせば仕事ができる可能性があると言える。

- 今後の課題

障害がある以上、雇用の面ではどうしても一般と全く同じというわけにはいかない部分がある。E社の製造現場では、安全に、効率よく、不良を出さないよう、改善に取り組んでいる。このとき、作業の準備、打ち合わせ、仕掛品の管理を含め、可能な限り工数（＝人、秒・分・時間）を減らすということをやめるのだが、障害者雇用というのは、結果としてこの工数を増やしてしまうことになっている。例えば聴覚障害者の場合、報告、指示、相談、連絡等の伝達において、障害のない作業員よりも現に工数がかかっている。障害者自身の働く意欲ともかかわるが、このような特別扱いをどこまで許容するかについて経営判断が問われることになる。その他、担当する工程を限定させる等、障害に応じて仕事の量を通常よりも少なくする場合があるが、仕事のプロセス（質）自体は変えていない。社員教育の中身も、一般の作業員と同じだ。

上場企業の経営状態、経営方針はガラス張りであり、決算公告は新聞やWebで全部公開され、誰でも閲覧できるようになっている。多様なテーマを含むCSRという考え方を、雇用の分野でも示していく必要があるのではないか。

## (6) F社

### [企業の概要]

- ブライダル・ジュエリー、ファッション・ジュエリーのオーダーメイド製造・販売を行っている、従業員約600人、資本（純資産）約59億円の上場企業（ジャスダック証券取引所市場）。
- 3種のオリジナルブランド別の直営店が55店舗の他、国内外に連結子会社3社がある。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

F社の社員は、その80～85%が販売・営業職、その他は事務職と技能職（彫金あるいは宝飾工芸）から構成されている。年齢層としては若い社員が多く、平均29歳くらいである。販売・営業職のひとつであるジュエリーアドバイザーは、婚約指輪、結婚指輪を求めて来店する個人顧客の希望デザイン、予算などに応じ、商品の提案をするスタッフである。商談は、ゆったりとした雰囲気接客スペースで、納得がいくまで行われる。また、婚約指輪を求めて来店する顧客の7割は、挙式・披露宴等を具体的に決めていないことがわかっており、ホテル・式場・レストランとの提携の下、もうひとつの販売・営業職であるウェディングプランナーが、顧客の要望に合った挙式をトータル・コーディネートしたり、オリジナルのブライダル・ギフト等のウェディング・アイテムを販売する。

#### ● 障害者雇用の現状と可能性

障害者の採用は、一般の採用の仕方と基本的には同じだ。それぞれの人には向き、不向き、希望がある。障害のある社員だからといって、最初から間接部門や単純作業に就かせる考えはない。実際、F社で雇用している障害者中に、将来的に管理職になれるくらいのキャリアを持っている人も複数いる。

F社に応募してくる障害者には、これまで2種類のタイプがあった。第1は、障害という弱みを前面に押し出して、ハローワークや民間職業紹介の紹介を受けたり、合同面接会へ出ていくタイプである。第2は、特別扱いを嫌い、障害をアピールしたくないと考えて、障害者手帳を持っていることをあえて隠すか、又は本当に持っていないタイプである。販売を担当しているある下肢障害者はこの第2のタイプで、足に障害があるのだが、障害者手帳を持っていない。小さいときからの障害で、主治医から、普通に暮らしているのだから障害者手帳は必要ないのではないかと言われたそうだ。F社としてもそれでよいと考えている。同僚とも普通にうまくやっている。このような人は、仕事だけではなく家庭生活もきつとうまくやっていけるのだろう。

このように、障害があっても業務を普通にできる人であれば採用できる。私たちは、お客様にサービスを行うのが仕事である。障害があることを前面に出すと、お客様に気を遣わせることになりかねない。逆に、見れば誰もが障害に気付く人でも、接客対応の仕方によっては、お客様にとってほとんど気にな

らない場合というのがある。F社の社員の中にはそのような人が複数存在する。

また、F社には、障害者ということを知らないで採用し、後で採用・人事担当者が気付いたという人が何人かいる。技能職（宝飾工芸）の中にそのような人がおり、技能試験に合格しており、技術や経験も十分であったので採用した。後で下肢障害があることがわかったのだが、雇用率にカウントしないで働いてもらっている。

障害があることを最初からわかって採用した場合、配属先から難色が示される事例がこれまでにあった。ただしそのような場合であっても、難色が示されるのは最初だけで、実際に仲間の中に入って働いてしまうといつの間にか受け入れられてしまうのが通常である。同僚たちは「なんだ、普通の人じゃないか」と思うらしいのだ。忘年会なども普通に参加している。これは、F社が平均年齢29歳、社長も30代と若く、配属先の店舗で受け入れる社員が若いということが関係していると思う。障害への偏見があまりないのではないか。ただし以前は、役員も社員もそうではなかった。障害者雇用を始めて初期の頃は、採用・人事担当者でさえ、単に法定雇用率を満たすことを考えていたに過ぎなかった。しかし、法定雇用率だけでは、社内の人たちを説得できなかった。とにかく仕事をしてくれる人、企業に貢献し、利益を出せる人でなければ、職場の仲間に入るができないことは当然である。

試行錯誤の中で失敗事例も出た。ターニングポイントは、応募者の中に偶然、非常に前向きな人がいたということだ。この仕事をやってみたい、という強い気持ちだが、こちらに伝わってくる人だった。社長が最終面接を行い、障害があるのにすごいじゃないかと感じたようだ。この人は採用され、戦力になっている。それだけではなく、今後もしいい人が来たら採ってみようということになり、今では障害者が少しずつ増えている。みんな最初は理解できなくても、1人、2人、障害者が職場に入って一緒に働くうちに、意識が高くなっていったと思う。

障害者を雇用した後に、一緒に働くのは採用・人事担当者ではなく、現場の社員たちである。現場のリーダーが直接会って話し、この人は障害があるけれども接客の仕事はできそうだ、と思わない場合、配属は失敗する。逆にそのように思ってもらえれば、現場で違和感なくやっていけるということが、採用・人事担当者の経験からわかってきた。そこで、障害者を採用する場合は職場のリーダーに面談をしてもらって、採用してもいいという意見が出るまでは採用していない。現場のリーダーが採用に合意するターニングポイントのひとつは、ご本人のやる気、前向きさである。実はこのことは、障害のない人の採用においても同じことが言える。

障害があっても、仕事の内容では特別扱いしていない。ただし、仕事以外の部分では、障害の状態などから正当な理由があって配慮すべきところがあれば、配慮しなければならないと考えている。例えば、車椅子を使っている社員のために、会社が、社宅や駐車場を借りているケースがある。他の社員にはそのようなことはしていない。この場合、他の社員から「なぜあの人だけなのか」と聞かれた場合、この人は障害のために自動車通勤が必要だから、という説明をきちんとすれば、皆、納得してくれる。ところが、そのようなことを過剰にやってしまうと、一緒に働く人が差別意識をもってしまい、現場でうまくやっていけなくなる。特別扱いの理由も、「かわいそうだから」というのはやはり通用しない。配

属先と一緒に気持ち良く仕事をやってもらえるようなムード作り、しくみ作りを、採用・人事担当者が行うべきなのだ。

- 今後の課題

法定雇用率のことを考えると、間接部門の要員だけでは限界があるため、販売の現場での雇用を増やしていかなければならない。障害者の中にも、接客の仕事が大好きで、しかも向いている人がいる。ただし、そのような適性の持ち主でも、人前へ出て行かない仕事ばかりしていると、裏方の仕事しか希望しなくなるということがあると思う。法定雇用率がきっかけであるにせよ、企業としては門戸を開いているわけであるから、障害のある人も仕事に対する積極的な姿勢をもち、どんどんチャレンジしてほしい。F社にターニングポイントをもたらした人のように、企業を変えていく力を持った障害者がもっと増えれば、障害者雇用がさらに進むのではないか。

## (7) G社

### [企業の概要]

- ☑ ベビー・マタニティ衣料、雑貨等の企画、販売を行う専門店であり、従業員約4,800人、資本（純資産）約417億2千万円の上場企業（東京及び大阪証券取引所市場第一部）。
- ☑ 売上高において、ベビー用品店の分野で国内第2位、製造小売型アパレル専門店<sup>4</sup>（紳士服を除く）で第3位。単独の店舗、ショッピングセンター等への出店を含め、直営店677店舗を展開している。店舗数は、国内アパレル業界で第4位である。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

全国の店舗では、店長の他に店員が常時2人の体制ですべての業務を行っている。正社員は店長のみで、他はパートタイマーとアルバイトである。パートタイマーは週4～5日勤務、1日実働5時間のタイプが主だが、中には1日8時間の人もある。

店長は、1人で3店舗ぐらいを管理しており、1つの店舗に常駐しているわけではない（「スーパーインテンドントSuperintendent制」という）。店舗の事情や店長の裁量によって異なるが、各店舗でそれぞれ2～3時間滞在してから車や電車で次へ向かったり、1日1店舗ずつ重点的にみたりする管理体制になっている。このため、店舗に常駐する一般の店員に、業務を任せる時間の方が長くなる。

新しく入社する人は未経験者の方が多い。したがって店長からの率先垂範による指導・育成、モチベーション維持・向上、コミュニケーションと信頼関係の形成の能力が不可欠になっている。

店舗で日常的に頻繁に行われている仕事は、レジと売場整理である。この他、品物の補充、清掃作業などがあり、それぞれマニュアルが作成されている。これらは、新しい品物や新しい作業方法が決まる度に、作業方法が店長から店員へ指示されることになっている。

店内の様子は右の写真のようになっており、天井までの高さが約5mのスペースに、ハンガーに掛かった衣料が縦横に吊られて陳列され

ている。棚の前の通路は、お客様がショッピングカートやベビーカーを押しながら商品を選び易いよう間口が広くとられている。商品を顧客が手に取ったり、購入したりすると、当然、手前が空いたり商品の並びが乱れたりする。店員はそれを見つけて、品物を手前に出したり、整えたりする作業が必要にな



<sup>4</sup> 一般に、小売業はメーカーの既製品を販売するのが主で、自社では商品を作らない。これに対して、製造小売型アパレル専門店では衣料品の開発から販売までの全般を手がける業態である。独自ブランド（PB:Private Brand）を持つ製造小売型アパレル専門店のことを、SPA（Speciality store retailer of Private label Apparel）と呼ぶ場合もある。製造小売型アパレル専門店には、アパレルメーカーであったものが直売を始めたタイプと、小売店であったものが新たに商品の企画・開発まで事業を拡大し、製造を外注するタイプとがある。本文のG社は、後者のタイプである。

る。この作業を売場整理と呼んでいる。ベビーフードの棚の売場整理では、賞味期限の早いものを手前に出し、期限が切れそうになっているものを撤去する。

売場整理は、店舗でのエントリーレベル（初心者向け）の仕事とされており、接客の仕事の合間に進めることになっている。この結果、一度にすべての棚を整理できず、接客から棚へ戻ったときにどこまで済んだかがわからなくなり、いつのまにか忘れてしまって、棚が乱れたままの店内になっているということが起こる。これを防ぐため、売場整理の作業は毎日「〇時まで」等の×切時間を決めて、その時間には全部の棚が一端整っている状態を作ることになっている。店員は時間を気にしながら接客を続け、×切時間が近づいたら売場整理の頻度を上げて時間までに何とか間に合わせるのである。

店舗の繁忙期は、季節や時間帯によって定期的にはやって来るわけではない。実は、天候や気温の変化に連動して、来店する顧客数と、品物の売れ行きが変化することがわかっている。これに伴い、売場整理、レジ、品物の補充が必要な頻度、時間が変化する。

G社の店舗では、品物が入荷したら、その日のうちにすべて売場に出すことになっており、可能な限り品物を倉庫に置かないことを原則としている。そこで、品物が入荷したときに行う、荷降ろし、運搬、仕分け、売場変更、陳列などの一連の作業を「品物の補充」の作業と呼んでいる。入荷日は品物の種類によって異なり、衣類の場合は定期的に入荷し、春物、冬物等のように、補充する棚の場所が決まっている。すべての商品は、店舗に配送される前のチェックが本社で行われる。ただし、ベビーフードの賞味期限のチェックは、店舗においても定期的に行う。これは、チェックもれを発生させないため、二重三重のチェックをかけるためである。ところが店舗でこのチェックを行うのは、実は容易ではない。店舗には常時2人しか常駐していない。商品チェックの作業中に、顧客から商品についてたずねられたり、レジへ戻る必要が生じれば、作業は中断される。すると、どこまでチェックしたかがわからなくなってしまうことがあるのだ。このような場合、各店員の自主性に任せておくと、できている店舗とそうでない店舗のバラツキが出てきてしまう。そこで、店長が店員に「やっておいてね」と指示だけではなく、どのようにチェックするかの手順が必要になる。作業の中断への対策として、以前は付箋を貼っていたが、はがれてしまうことがわかり、専用のカードを使うようにマニュアルが改善された。更に、特定の日に特定の棚の商品を集中してチェックしたり、専用の台の上に商品を一旦移してから、定められた手順で日付表示を調べる等の改善を加えている。食品の管理はお客様の健康や命にかかわる問題である。地道な作業だが、徹底して行われなければならない。

作業方法のマニュアル変更や新しい商品知識は、毎月1回、本社での店長会議及び集合研修で指示される。これを受けて各店舗では、店長からパートタイマー向けのOJTが行われる。店舗での作業は、まだまだ改善の余地が多い。より確実に、より速く、しかも簡単にできないか。本社には店舗での省力化に対応する担当者があり、店舗からの情報を集め、課題を発見し、作業の新しい方法を開発して、全国の店長に指示する。このように、店舗作業の省力化、合理化、確実性の向上が図られているため、ある時点での店舗での作業のやり方は、その1～2年後にはかなり違ったものになっている。

#### ● 障害者雇用の現状と可能性

G社では以前、本社勤務の障害者を募集していたが、今は募集していない。20名以上の障害者の全員が店舗で勤務している。障害者は正社員ではなく、有期パートタイマーとして採用している。採用は本社ではなく全国の店舗のでそれぞれで行い、求職者はそれぞれの店舗の管轄ハローワークから紹介を受けている。また、ハローワークからの提案をきっかけに、去年初めて精神障害者を採用した。入社後に障害者になった社員はいない。新卒の正社員募集の枠には障害者の応募はないが、もし応募があれば他の求職者と同様に選考し、条件に合えば採用するつもりである。

前述のように、G社の店舗では、店長が常駐しているわけではないため、障害者が配属された店舗において、その障害者に日常的に仕事の支援を行うのは、店長ではなく同僚のパートタイマー店員になる。

障害のある社員は大抵、売場整理の作業を担当しているケースが多く、他にできる仕事がありません。売場整理の作業は、例えば〆切時刻が夕方5時であれば、4時の段階でまだ完了していない棚があっても差し支えない。障害者を配属した店舗では、4時の段階でも売場整理を広範囲に行い、〆切時間以上に棚を整える頻度を上げている。これは、本来の売場整理の作業基準に照らせば、過剰な手間をかけていることになる。だが、品物の並びが頻繁にきれいになるというメリットもある。このようにすることで、障害者の職務を開発していると言えるのかもしれない。

店舗で採用した障害者への社員教育を支援してもらうため、以前、複数の店舗でジョブコーチに来てもらったことがある。G社としては、仕事の指導の面に限って言えば、実は、ジョブコーチ支援で助かったと思ったことがあまりない。ジョブコーチ支援のメリットは、障害のある社員が思ったり感じたりしていることをうまく周りの人に伝えられない場合に、ジョブコーチがそれをわかって、店長やもう一人の店員に伝えてもらえるという点にあったのではないかと。実際に、そのような支援を受けて重大な問題を早く解決できたことがあり、この点ではG社は助かったからである。仕事の指導の面で効果があまり感じられなかったのは、ジョブコーチが非常に忙しく、現場に来てもらえる頻度が低かった点に最大の原因があったと思う。支援前は、必要に応じてジョブコーチが来てくれるという話だったが、支援が実際に始まってみると、多いときでも1週間に1回しか来てくれず、これではあまり意味がないと思った。売場整理の仕事は単純な仕事である。ジョブコーチが常に必要であるというわけではない。しかし、いくら単純な作業でも、支援が必要なときに、その場で教えてもらわないと、できるようにならない。障害がない人でも1～2回の概要説明では仕事をおぼえ切れない、案外細かい注意が必要になる仕事になっている。つまり、ジョブコーチが訪問してくれる頻度が少な過ぎたのではないかと。しかもこのときのジョブコーチは、店舗の仕事を十分に把握していない状態で、障害のある社員に売場整理の作業を教えようとしていた。G社の店舗には、独特の状況とそこで求められる目配りの仕方、仕事に対するマインド、お客様への適切な態度などの留意すべきポイントが多くあり、教えるために最適のタイミングや、指導の最適な濃さというものがある。これは、会社や店舗の人間でない方にはなかなか分かってもらえないし、本来はわかる必要のないものだ。ジョブコーチという専門的な仕事の難しいところとも言えるのかもしれない。



● 今後の課題

ハローワークからは、スーパーマーケットの雇用事例を引用して、新たな障害者を採用してバックヤードへ配属してはどうかと勧められたが、当社の店舗にはバックヤードがない。レジや接客は、知的障害者には難しく、売場整理の作業が主になると思われる。その売場整理も、知的障害者にできない仕事があるが、無理をしてミスを出されても困るため、対応可能な仕事だけを確実にやってもらうようにしている。店舗の中で作業をしていると、必ずお客様から品物のことを聞かれる。そのときは、もう一人の店員を呼んで対応してもらい、その対応の仕方を横で一緒に見ておいて、おぼえていけるようにしている。

売場整理は、何回も経験すればやがて要領をつかんでできるようになるのだが、常に必要な仕事ではない。このような状況であるため、売場整理だけをやっている障害のある店員は時間があいてしまい、一方、もう一人の店員は大忙しになってしまう。このような状態が続くと、そのもう一人の店員が店長に苦言を呈するといったことも起きている。多くの場合、あたたかく受け入れてもらっているが、説明してわかってもらえない店員もいる。大きな問題になるわけではないが、採用・人事担当者としては対応が難しいと感じている。

障害者雇用は、店長の負担を重くする。G社として障害者雇用を進めているのは、法定雇用率や納付金というきまりがあるからで、定められた数までは採用したい。障害を理由に応募を断るということもしない。店舗の仕事ができる人であれば採用したい。

店舗の作業マニュアルを改善し、確実性と効率を上げ、省力化することは、結果として本業である店舗の販売の仕事を、障害のある人にとってやり易いものに近付けることにもなっていると思う。だがその一方で、障害者雇用は、仕事の省力化とは逆に、店長や同僚店員の仕事を増やすものにもなっている。この点は、今後の障害者雇用を進める上で大きな課題と言える。

## (8) H社

### [企業の概要]

- ☑ ソフトウェア開発、IT機器販売等を行っている、従業員約1,800人、資本（純資産）約41億9千万円の上場企業（ジャスダック証券取引所市場）。
- ☑ メガバンクを含むグループ企業等を主な顧客とし、ITシステムの構築・導入、ネットワークの保守・運用の他、航空・宇宙・自動車・産業機械等の解析、設計、ソリューションサービスを行っている。本社の他、国内に事業拠点12ヵ所、連結子会社3社がある。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

社員の94%がシステムエンジニアで、法人顧客を対象としたコンサルタント、システム開発、設計、運用、保守、解析、セールス、ネットワーク等の部門に分かれて業務を行っている。システムエンジニアは技術者であるのと同時に営業職でもあり、顧客企業の担当者、H社の同僚、提携企業など、さまざまな立場の人たちとチームを組み、調整し、プロジェクトを成功へ導くのが仕事である。このため、社内・社外の様々な関係者との間でコミュニケーション能力を発揮することが求められる。

#### ● 障害者雇用の現状と可能性

H社の近隣の大学の就職担当者が、H社の求人を取りに来ることがある。その際、障害者の採用を検討できるかどうかを確認される場合がある。法定雇用率のこともあり、H社としても障害者を採用する意思はあることから、もし応募があれば採用を検討できる旨を伝えている。また、一般の募集枠に障害者が応募してくることがある。H社としては障害の有無によって差別をするつもりは全くなく、まずはシステムエンジニアとして現場へ出て行ける可能性を探り、採れるものなら採りたい。

H社が求めている人材は、立位の下肢障害、上肢障害、基本的な判断力がある方である。あらかじめ障害者だとわかっている場合は、普通の厳しい面接ではなく、別枠で面接を行っている。建物の事情から、車椅子使用者は通勤が困難である。障害者として採用する場合は、基本的にはプログラムの開発経験を持った人をイメージしている。ハローワークに出している障害者向けの求人は「プログラマー」で、パソコンのワープロソフトや表計算ソフト等に付属のプログラミング言語を扱える人を採りたい。本来であれば、間接部門だけで必要な人数の障害者を雇用することはできないため、障害者もシステムエンジニアとして採用したいところだが、実際には無理ではないかと考えている。その理由は、専門性の高さだけではない。システムエンジニアという仕事は、精神的にタフでなければ続けていけない、厳しい仕事である。納期や品質に関する顧客からのきついプレッシャーを受ける。近年では、顧客企業の保有個人情報の取り扱いを義務付けた個人情報保護法、内部統制の強化を義務付けた日本版SOX法等、情報

システムの仕事を進めていく上でクリアしなければならない法的な制約も増えた。このため、それまで障害や疾患をもっていなかった社員が病気になり、仕事が続けられなくなるということが起きている。疾患で働けず、じっとしているだけの社員がいる。このような仕事に障害者を配属し、育成することについては、企業として強い抵抗を感じざるを得ない。

そこで次善の策として、プロジェクトの一部でも分担できる人、直接稼げる人を採りたいところだが、該当者が応募してこない。直接の稼ぎ手にならなくても、自社内の業務システムの一部を作り上げる仕事ができればよしとしている。たとえば、現在H社が使っている勤怠システムは、障害のある社員に作ってもらったものだ。実は、信頼性には若干問題があるが、社内業務の効率化には役立っている。

#### ● 今後の課題

ハローワークからは、障害者を採用し間接部門へ配属することを勧められるのだが、業界や企業の深刻な実態を知ってもらえれば、相当の無理があることがおわかりいただけると思う。近年における内需の深刻な低迷等を背景とし、間接部門の雇用が雇用調整の対象になり、ようやく一段落したところである。また、ハローワークからは、専門知識が必要な業務と、そうでない業務があるのではないかと、とも言われるが、H社には専門的な業務しかない。

各地の特例子会社の雇用事例をみると、親会社でやっていた仕事のうち、雑用的な、書類関係などの一部を切り出して集めてやっているところがある。H社の場合、ほとんどの書類が電子化されており、企業の規模から言っても、メール便なども不要である。

社員のうつ病の問題は、業界のどの企業でも深刻で、H社でも増えている。ただし、障害者手帳が取得できるほど重い精神疾患ではなく、また仮に程度が重くても本人が障害者手帳を取りたがらない場合が多い。ただし、会社や家族内での役割も一段落し、ある程度年齢が高い社員の中には、会社に貢献をしてくださいとお願いすると、障害者手帳を取得してくれる社員もいる。

## (9) I社

### [企業の概要]

- ☑ 自動車の駆動伝達系向け電子制御部品、カーエアコン部品、車載 ETC、カーナビゲーションシステム等の開発・製造・販売を行っている、従業員約36,800人、資本（純資産）約1兆4千億円の上市企業（東京、名古屋、大阪の各証券取引所市場第一部）。
- ☑ 企業グループの世界シェアはトップクラス。本社以外に営業拠点5カ所、生産拠点9カ所、研究開発拠点2カ所の他、国内外に連結子会社187社がある。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

I社には、正社員の職種が4つある。正社員の約3割を占める事務職及び技術職、約6割を占める高卒採用の技能職（生産関係）、実務職（事務系一般職と技術補助職）である。また、社員の約2割は生産現場で働く期間社員等の臨時雇用者で、正社員と同様、障害者の実雇用率にカウントされる常用労働者に該当する。事務職と技術職には定期的な異動がある。

各生産拠点には、それぞれ複数の製造部があり、技能職はそのいずれかの製造部に配属され、ジョブ・ローテーションが行われる。技能職の製造部間の異動は原則として行われていないが、例えば、近年、アジア諸国への生産拠点の移設等に伴い、国内の製造部隊の再編成が行われる場合があるが、そのような組織の再構築に伴って大規模な異動が行われる場合もある。

#### ● 障害者雇用の現状と可能性

I社では、社会福祉法人と提携して特例子会社を設立し、そこで重度障害者を雇用している。これに加えて親会社であるI社においても、障害者を雇用しているが、その56%が採用時に既に障害者であった社員で、44%は採用後に障害者となって継続雇用されている社員である。継続雇用の社員の場合、それまでと同じ職場、同じ仕事で就労可能であれば原則としてそこへ戻すようにしている。

毎年の採用計画に則り、大卒者、高卒者、盲・聾・養護学校卒業者の定期採用を行っている。大卒者の場合、どの大学でどのような障害学生が就職を希望しているのか、まとまった情報を得ることが難しいため、就職支援Webサイトや求人情報誌などの媒体を活用した募集活動が中心になっている。大学の障害学生の中には、一般の大卒者募集の求人に応募する方がいる。また高卒者の場合、4月入社に向けた学校との情報交換を、その前年の1月頃から開始する。その後7月以降にハローワークを通じて学校へ求人を出し、8月に会社見学と説明会を開催して、9月に選考を行っている。正社員の4職種のうち技能職の募集は、障害の有無にかかわらず高卒者を対象としている。

聾学校高等部からの新卒採用は過去約30年間、養護学校高等部からの知的障害者の新卒採用は過去約

10年間、毎年、定期採用してきた。聾学校の場合、1学年の就職希望者数が3～10人と年度によってかなり異なっている。

技能職の場合、本社の採用・人事担当部門が、生産拠点ごとの障害者の実雇用率のバランスをみて、障害者の配属を検討する。生産拠点にはそれぞれ複数の製造部があり、そのそれぞれが人事部門を持っていて、現場の状況を把握している。各製造部から見ると、数年に1度、障害者の配属を受けることになる。技能職の正社員は、本社で採用された後に各生産拠点へ配属されるが、そこでの部、課、班などへの配属は、生産拠点の人事部門が行う。

現在、生産拠点には、聴覚障害者や知的障害者が配属されている。実は、技能職の採用にあたり、障害者と一般の求職者との区別はしていない。技能職として必要な要件を備えているかどうかを見て採否を決めている。障害の有無にかかわらずどの製造部でも器用な人は歓迎される。あるいは、ものづくりに対する興味、コツコツ取り組むかどうか、ルールを守れるか、といった人物面が技能職にとって最も大事な要件とされる。なお、障害者だからといって離職率が高いということはない。

技能職に限らないことだが、原則として、採用条件、給与体系、昇進の仕方等において、障害者に対して特別な配慮は原則として行っていない。本社へ上がってくる人事ニーズの中に、障害者に特化した要件が挙げられることはないし、障害者のための職位を設けて、そこに合う人を募集するというも行っていない。

ただし、社員教育の仕方においては、障害への配慮を加えている。技能職の場合、単年度に採用される数百名の正社員は、障害者を含めいくつかのクラスに分かれて一斉に社員教育を受ける。このとき、聾学校の卒業生については全員を1つのクラスにまとめ、手話通訳者を付けている。入社1～2年目のフォロー教育でも手話通訳を付けている。また、製造部内のジョブ・ローテーションに際して、何らかの障害配慮が行われているのかもしれないが、本社の人事部門はその詳細を把握していない。聴覚障害者や知的障害者への社員教育や障害配慮のノウハウは、各製造部や現場が持っている。

I社では、技能職の育成に向けて企業内職業訓練短期大学を設置しており、障害の有無にかかわらず高度熟練技術者の育成に取り組んでいて、技能五輪やアビリンピックに多数の選手を輩出している。出場前の練習では、過去にメダルを獲得した先輩からコーチを受けて練習する場面がみられる。また、I社には、学科と実技から構成される社内の技能検定制度がある。検定試験の内容は障害の有無にかかわらず共通となっており、検定をパスすると処遇に係る等級が上がっていくしくみになっている。この検定の合格を目指して、各職場の上司が講師となり、カリキュラムに沿った社員教育が行われる。このとき聴覚障害者に対しては、必要に応じ職場の上司が手話や筆談を交えて教え、また、要請があれば本社人事部門が地域自治体の登録手話通訳者を派遣する。

I社の製造現場は、高卒者のような若年者を毎年受け入れてきたこともあり、人を育てることに熱心で、家族的な雰囲気醸成されている。もの作りにおいてはチームワークが重要である。この環境は知的障害者雇用には有利に働く。

● 今後の課題

I社では、技能職の技術向上や昇進のため、専門スキルを評価できるようなキャリアコースを設けている。だが聴覚障害者の昇進は、これまで難しかった。障害者採用で入社した聾者、難聴者が部下を持つようになったケースはまだない。会社全体のスキルアップを図るためには、聴覚障害者においてもキャリアアップを実現させ、リーダーが育っていけるようにしていかなければならない。製造の現場では、聴者と聾者との意思疎通よりも、聾者どうしの意思疎通の方がスムーズである。このことを生かし、高い技能を持つ聾者が同じ障害の後輩を教えるしくみを組織的に作っていく方策も、検討に値する。

I社のように企業規模が大きく、配属先の部署の数も種類も多い場合、社外から見れば、多様な特性の障害者を雇用できる多様な仕事があるかのように見えるかもしれない。だが実際には、大規模であるからこそ、現場の仕事の内容について本社の採用・人事部門が関与できる範囲に限られ、募集の段階では仕事のスペックを固定的にせざるを得ないため、これまでは柔軟な対応を行いにくかった。

また、これまでのI社では、障害者に合わせて設備を変える等の取り組みはしてこなかった。すなわち、仕事のやり方、昇進ステップのすべてにおいて、通常のやり方で対応できる障害者しか採用してこなかったし、対応可能な職務にしか配属してこなかった。

些細な配慮の試みであれば例はある。例えば、電子機器を製作する工場では、全身を覆う静電服とマスクを着用する。このとき、聾者が聴者の口元を見てことばを理解しようとする、マスクが障害になる。マスクを透明にする等様々な工夫を試みたが、コストが高く、実現に至らなかった。

少子化が進み、求職者の数が減り、障害者雇用を進める企業が増え、採用競争とも言える状況になってきた現在、これまでのやり方だけでは、I社の障害者雇用は立ち行かなくなることは明らかである。このため、従来の障害種類とは異なる、あるいは障害程度の重い障害者を、雇用できるようにしていかなければならない。身体障害者については、従来、聾学校高等部の新卒者を技能職で雇用するのが基本的な採用方法であったところ、今後は上肢や下肢の運動機能障害者の採用も考えていかなければならない。知的障害者についても、これまでは比較的軽度の人を採用してきた。新しい職務の開発も検討に値するが、まだ具体的に着手しているわけではない。

## (10) J社

### [企業の概要]

- 食品を主体としたスーパーマーケットであり、従業員約7,000人、資本（純資産）約3,057千万円の上場企業（東京証券取引所市場第一部）。
- 直営店舗104ヵ所の他、惣菜製造、調剤薬局の事業を行う連結子会社がある。

### インタビューから得られたコメント等

#### ● 職場と職務

正社員は月給制で、本社で採用され店舗に配属される。その後の人事考課によって、店長・バイヤー・スーパーバイザーなどに昇格する。非正規社員は時給制で、週20～40時間勤務のパートナー社員、週10～19時間勤務のヘルパー社員、アルバイトの3形態があり、店舗で採用される。

このうちパートナー社員には、初級、中級、上級、管理職（主任職及びリーダー職に分かれる）の職階があり、月給制の契約社員や正社員に登用される道が開かれている。パートナー社員の昇格は、半年毎の目標設定と1年間の査定に基づく目標管理制度に基づいて決定される。

店舗での非正規社員の職務は、精肉、鮮魚、青果、花、加工食品、住居関連、日配食品、惣菜、寿司、ベーカリーの各部門において、品出し、発注、商品化（食材の加工、トレーへの取分け、ラップかけ、値札シール付け）等の職務があり、部門によって、技術認定制度に基づく加給システムがある。非正規社員の職務にはこの他、レジ・事務、クッキングサポート（レシピ提案、試食作り等）や、社員食堂、清掃部門がある。

#### ● 障害者雇用の現状と可能性

一般にスーパーマーケットで「品出し」と呼ばれている一連の仕事がある。品出しを軽作業だと捉えて応募する求職者もいるが、実際は肉体労働である。知的障害者にとって品出しを習得し易いものにするため、次のような4つに細分化し、段階的な習得を図っている。第1の仕事は「前出し」で、商品をきれいに整頓する作業である。最も初歩的な作業だが、売り場の状態で売上が変わることから、重要な作業の一つとなっている。時間を決め、店長や次長も前出し作業を行うこともある。前出しの仕事量は1日やってもキリがないほどあるが、単純な作業であるため、この作業だけでは飽きて、効率が落ちてしまうので、時間を区切って行うのが望ましい。第2の仕事は「日付管理」で、賞味期限が近くなった商品を売り場から撤去する作業である。第3の仕事は狭義の「品出し」で、バックヤードに準備されている商品を棚に陳列する作業である。この作業のスキルは、①どの商品を出すかを指示しなければならない段階と、②自分で判断して出せる段階の2つで構成される。開店前の品出し作業では、各棚の前の台車に積んである商品を棚へ並べていく。第4の仕事は「補充」で、売場のうち特定の棚区間、商品種

の品出しを任せられ、商品が切れそうになったら自分で気付き、必要な商品をメモして、在庫置場から必要数をピッキングし、棚まで運んで補充する作業である。季節、時間帯、商品種によって補充の必要性が頻繁に起こる場合とそうでない場合とがあるが、効率的にまとめて、しかし必要なタイミングで行った方がよい。

以上の4つのうち、第1～第3の仕事ができるようになることが、採用後の当面の到達目標になる。少なくともここまでの作業ができるようになれば、その店舗で人材として見なされる。

この他に、発注、POP作成、清掃、カート回収などの仕事を担当している障害者がいる。

発注は、前述の補充作業の経験者に任せられる作業で、特定の部門、棚区間、商品種の売上を予測し、在庫を最新かつ最小限に抑え、且つ店舗の商品を切らさないように、仕入れ元へ納品を依頼する作業である。J社には、発注までできるようになった知的障害者が複数存在する。

POP作成は、パソコンを操作して、フレームの中に文字を入力し、プリントアウトして、売価等を間違えないように主任のチェックを受けてから、商品に取り付けるまでの一連の作業である。POPは、商品の売れ行きや時間帯によって差し替える。また、POPは売上を左右する重要なアイテムとなっている。

カート回収は、店外に出ているショッピング・カートや買い物かごを集めて重ね、店内の所定の場所に戻す作業である。簡単そうに見えるが、駐車場に停めてあるお客様の車を傷つけてしまう危険性があるため、注意力が必要な仕事となっている。

J社では店舗主導型の個店経営が運営され、気候変化、曜日、地域の行事・祭事等のイベント、過去の売上データ等に対応し、店舗毎にきめ細かい販売計画が策定されている。また、前述のクッキングサポートに代表されるように、顧客への提案型の売場づくりが重視されている。このように店長の采配が及ぶ範囲が広いため、障害者の雇用については、初めの内は相当の抵抗があった。このため、障害者の雇用をJ社の社会的義務と捉え、とにかく雇用しなければならないという認識を会議で確認し、1店舗あたり1人配属の目標が宣言された。当時、障害者の雇用納付金を納めていた額が大きかったことも、この動きを後押しした。以後10年間、社内の理解が進み、雇用する障害者の人数が増えていった。現在は、1店舗につき1～3人を目標に、知的障害者や立位の上下肢障害者を配属している。

個々の障害者によって、任せることができる仕事の量が50～60%という人もいれば、一般の社員と殆ど変わらない人もいる。仕事量が少ない人の場合、その人件費を店舗の会計に賦課すると、店長からの反発が強くなり、雇用が失敗しかねない。そこでJ社では、障害者として採用した社員全員を本社人事部付にした上で、店舗に配属している。人件費を本社の間接部門の費用とし、日々の勤怠管理の責任を人事部門が担い、勤務状況を本社できめ細かく把握して、職場不適応状態への対応を本社主導の下に行う体制を整えている。

新たな障害者を採用するときは、まず本社で面接を行い、次に採用・人事担当者と一緒に配属先の店舗へ行って、店長と主任に対して障害特性や配慮点等の説明を行う。店長や次長は、1年～数年で異動する。これは、全社的な取り組みを進める上でメリットにもなっている。というのも、現在では全ての店



長が障害者と関わった経験を持っており、新規の採用で受け入れを断る店長がいなくなったからである。

1人の障害者を採用し、店舗での社員教育が一段落した後も、採用・人事担当者が最低でも年に1回は各店舗を訪問し、可能な限り本人と会うことにしている。業務の都合で面接の時間を確保できない場合、声を掛けるだけでも本人には励みになり、職場定着に効果があるものだ。この時、その社員の表情を見れば、そこに自信や悩みが垣間見られる。障害者の配属が2人以上の店舗では、お互いの相性にも気を配る。例えば、入社当時は表情が固く、接客向きではないという印象を受けたある知的障害者が入社3年目になり、店舗を訪問したときに声をかけた。すると、その人がいつのまにか発注の仕事まで任されていたことを知って驚いた。その社員は入社時とは違い、しっかりとした態度で「発注はまだ限られた範囲ですが、これからもっと頑張ります」と話した。このコメントが意味することは重要だ。発注までできているとは言っても、自分が任されているのは加工食品のうち菓子類の棚だけに限られている。店舗の加工食品は他にも調味料、米、酒、コーヒー・紅茶、乾物、缶詰、カップ麺、ペットボトルの飲料、健康食品等がある。これからもっと努力すれば、他の棚を任せてもらえるかもしれない。本人の責任範囲の自覚、謙虚さと野望、今後の成長の見込み等が感じられたのである。

また、この人とは反対に、今の自分はこんなに一所懸命やっているんだと満足する人、プライドが高い人、私の強い人は、なかなか伸びていかないということがある。また、同じ仕事を長くできる継続力のある人とそうでない人がいる。障害者の雇用を長続きさせるためには、このような個々の特性を、仕事の中できめ細かくつかんで対応することが、一般の社員以上に必要だ。

例えば、1日6時間、週5日間働くことを希望してJ社へ入社したある30歳代の精神障害者の場合、最初の2ヶ月間は調子よかったのだが、その後、本人が「気持ちが折れてしまった」とトーンダウンし、自宅へ引きこもって出勤できなくなった。本人からは連絡できないので、本社から連絡をとって様子をみることにした。店舗としては、来るか来ないか判らないようでは、信頼を持てなくなる。本社からこの人に対して、1日4時間、週5日間で復帰し、店舗の信頼を取り戻していくことを勧めた。ところがこの人の父親は、社会保険が適用される1日6時間、週5日間勤務にこだわっていた。このとき店長が、週2～3日、午前勤務ではどうかと折衷案をもちかけたところ、ようやく父親が了解した。週2～3日、時間短縮をしても、「品出し」業務として助かる状態にあり、またその障害者にはそれができたからである。この結果、現在では雇用が安定しつつある。

J社のこのような対応は、企業として取るべき必要な措置の範囲を超えており、かなり思い切った介入をしたと思っている。父親は、早く元の1日6時間、週5日間に戻して欲しいと言うが、会社としてはまだ早いと判断している。引きこもって休みが続くことはないが、不調で休むことがまだ多いからである。

このようなことから、J社では、入社時に関係機関が関わっていないケースでも、関係機関への登録を勧めるようにしている。障害者就業・生活支援センター等の関係機関が増えて、J社としては障害者を雇用しやすくなった。何人かの障害者がグループホームから通勤しているが、生活面の支援が行われていることで、J社としても安心して雇用できている。

#### ● 今後の課題

障害者の雇用に対して顧客の理解を得ることは、今後も取り組み続けていかなければならない、終わりの無い課題である。スーパーの店舗というところは、お客様の「お声」、つまり励ましや厳しいご意見が日常茶飯事であり、いかに適切にこれを聴き、頂いたご意見を店舗運営にいかにか活かすかで、その後の成績が変わるということがある。お客様への適切な対応は、知的障害者には難しい場合も多い。あるお客様が、商品の不具合に関して厳しい対応を迫り、たまたまこれを受けた軽度の知的障害者が十分な対応ができなかったため、トラブルに発展しかけた事例があった。また、障害者を雇用していることをほめてくださるお客様や、障害者を働かせてはいけないという考えからJ社を批判するお客様まで様々である。

実際のところ、お客様から見てすぐに障害者だと気付く店員の方が、トラブルに発展しにくいということがある。そこで、障害のある店員については、スムーズな接客ができなくてもお客様に許していただくという趣旨で、店舗内では「実習生」の腕章をつけて仕事をする試みを始めている。J社の障害者の雇用についてお客様のご理解をいただくための苦肉の策である。このアイデアは、障害のある社員の家族からの提案を参考に検討され、本社から店舗への指示によって実施しているものだが、店長の判断に基づいて外しても差し支えないこととしている。ある店舗では、腕章を3～4年間つけていた社員について、仕事が普通にできているのだから外しても良いのではないかと、というお客様からのご意見があり、外したということがあった。

J社で、採用時に既に障害者であった社員は87名、入社後に障害者になった社員を含めると約100名と障害のある社員の人数が多くなり、更に増えつつある。全員の状況を掌握し、問題に迅速に対応することが、本社の採用・人事担当者だけでは難しくなってきたため、エリアごとの管理担当者に分掌させるしくみづくりが今後の課題となっている。

## (11) 制度と支援サービスへの5つの提言

以上のコメントの他、A～J社の10社のインタビューでは、今後の障害者雇用に向け、障害者の雇用促進施策や関係機関<sup>5</sup>が行う雇用支援サービスに対する要望、提言等を聴取することができた。それによると、産業・業態や従業員規模が異なる10社の中にも共通した意見があった。そこで、その趣旨を以下のア～オの5つに整理した。

### ア. 法定雇用率の調整規定の新設

障害を補う道具や、周りの人の簡単な配慮があれば、普通の仕事ができる障害者が存在する。ハローワーク等の関係機関からは、配慮の方策、ノウハウが提供されていることも承知している。だが、せっかく配慮の仕方を教えてもらっても、そのような配慮を行える職場と、行えない職場とがあることを理解してほしい。例えば、店員が少ない店舗<sup>6</sup>は、配慮を行うことが難しい職場の典型例である。接客の仕事は、1人のお客様への対応を店員1人でこなして成り立つ仕事であり、もの作りの現場のように作業を分割したり、スピードを落としたりできない。配慮を要する障害者を雇用するため、本来は1～2名の配属数を2～3名に増やす等の企業努力をした場合において、実雇用率のカウント数を加算できるようにする等の、法定雇用率の調整規定を設けてほしい。

### イ. 企業を取り巻く関係者への啓発運動

企業の障害者雇用を促進させるためには、行政や関係機関から企業や障害者への啓発活動だけでは必ずしも十分ではない。株主、顧客（法人・個人）、業務提携先法人といった様々な関係者の理解と協力を求めることも必要なのではないか。

近年の株式市場は、株式会社に対して半期・四半期単位といった短期の収益、配当を上げるよう求める内外の機関投資家や大口個人投資家の動きが反映されたものになっている。これは、内需低迷を背景とし、企業がその本業への傾注と並行して、海外を含む事業・設備等の分割、撤退、買収等を展開し、長期投資リスクが大きいといったムードが株式市場に広がっていることもその背景としてある。国内各社としては、株式・金融等の経営基盤の再構築に積極的に取り組むことで短期の収益を確保する一方、資産の内部留保による自己資本比率の増加、第三者割当増資を通じた資本・業務提携、持ち株会社を中心とする企業グループの再構築等を図り、経営基盤の安定化を進めている。株式や企業会計の分野では、障害者を含む労務費は期首から期末までに要したコストと捉えられる。企業の将来の発展を見据えた人

<sup>5</sup> ハローワーク、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター等

<sup>6</sup> 近年、郊外の大規模ショッピングセンターへの出店と併せ、消費者の需要に合わせて駅構内や繁華街へ店員1～2名の小規模店を出店する衣類・雑貨、飲食店等の小売企業が出てきている。ファーストフード店等の中には、複数の小規模店の近隣のビル内に設けられたキッチンから商品を逐一運ぶ形式のものがある。こうした趨勢をも踏まえ、人的支援が困難な販売・小売業が今後増えることが予想される。

材育成も、短期の投資家にとってはリスクと捉えられる可能性がある。株式会社を取り巻く関係者の中には、特別な配慮を要する障害者の雇用について総論では賛成しても、直接の利害関係を持つ企業での雇用には難色を示す人がいる。輸出依存による収益確保が常態化し、本来は内需の活性化をさらに図りたいところ、新たな雇用が経営を失速させるようなイメージが長期に渡ってつきまとうようでは、障害者雇用の拡大は望めないだろう。この場合、企業の経営者や採用・人事担当者が社会の要請に応じて多様な求職者の雇用を推進しようとしても、その発言力は相対的に小さいものにならざるを得ない。

無論、コストは必要などころには必要な程度賦課すべきもので、ただ削減すればよいというものでもない。新事業の展開や他企業の事業の買収等に止まらず、グリーン会計<sup>7</sup>等により環境保護や地域社会への貢献に投入したコストを明確に示し、顧客・消費者や地域住民に支持され長期的投資を安心して行える持続可能な企業という経営思想を打ち出し、成功している例がある。このように、短期の投資家からは障害者雇用をリスクと捉えられても、長期の投資家にとってはメリットになるような経営のあり方が、本来は望ましいのかもしれない。だがこれを実現するには、関係者の共通理解が必要なのだ。

以上のような意味で、法定雇用率1.8%のハードルを上げ、障害者雇用納付金の負担を重くするものひとつの方法だ。だがそれだけでは、法令遵守と市場からの要請との間で板挟みになった企業を、さらに苦しめるだけで終わるだろう。行政や関係機関が障害者雇用をプロモートする中で、雇用の責任負担を1つの企業だけに迫るのではなく、その企業の経営に影響力を持つ投資家や、長期に渡って取引がある法人顧客等に明確に焦点を当てて働きかければ、株式会社の障害者雇用はさらに進むのではないか。

また、企業というのは、何か新しい取り組みを始める場合に、同業他社どうしや、長いつきあいのある提携先企業との“横並び”で物事を進める体質がある。つまりこの点でも、1つの企業だけに雇用を迫ってもなかなか進まないということがある。障害者雇用があまり進んでいない産業や業界があるのであれば、逆にそのような横並び体質を利用して、行政と企業団体が共催して業界キャンペーンを張る等、計画的に障害者雇用を進めることを求めるような指導が実施されると、結果として雇用が進むと思う。

## ウ. 企業を活用した職場体験のさらなる推進

就職を希望する若年の障害者の中に、本格的な就職活動を行う前に、様々な仕事や企業についてもっと知ってから応募してきてほしいと思う人たちが多くみられる<sup>8</sup>。これを支援する関係機関のサービスがあるとよいと思っている。

企業が新卒採用を行うのは、その多くの場合において、有望な若者を採用し、その企業に貢献してく

<sup>7</sup> 比較的収入が安定した30～40代の個人消費者の中に、通常商品より割高ながら環境に配慮した製品を入手したいというニーズが生まれている。環境への配慮の趣旨は理解されても、実際に取り組むとなるとコスト競争や消費者の価格志向等の観点から消極的な企業も多い。むしろこれを逆手に取り、株式会社の有価証券報告書や事業報告書において環境への配慮の取り組みをあえて前面に出して、投資家へアピールするのがグリーン会計(環境会計)である。

<sup>8</sup> 文部科学省の学校基本調査によれば、平成21年3月の高等学校(全日制・定時制)の卒業生約106万人のうち就職者は約19万人(18.2%)、同じく特別支援学校高等部の卒業生14,966人のうち就職者は3,547人(23.7%)であった。

れる人材として育てるのが本来の目的であり、中途採用のように不足人員の確保を目的とするのとは趣旨が異なる。したがって、入社当初から社会人として自立した状態であることを期待しているわけではない。その上で、企業の求人に応募してくる若者（特に高校の新卒者）を見てみると、世の中の様々な仕事や企業について、体験的に学べる機会が乏しかったのではないかと感じる事がよくある。例えば、企業の求人に応募し、面接の段階になっているのに、その会社が何をする会社なのかをまったく知らない、知ろうとしないで来る若者がいる。日常生活で身近に接する衣食住関連のメーカーや小売店の名前は知っている。だがそれも、消費者として誰もが知り得る表層的な情報でしかない。障害がある若者も、障害がない若者も、このような傾向が以前より強くなってきている。学校での本来の活動で忙しいのはわかるが、就職希望者であるにもかかわらず、自分が応募した会社の事業や、他社や他の業界と比べてどのような違いがあるのかをまったく知らないというのは、受け付ける側の企業としても困る。

採用・人事担当者として高校の進路指導の先生と話していると、職業指導に関する学校の機能が低下したと思うことがある。企業や業界が持つ特性、良い面、悪い面を、若者に理解させることのできる先生は、昔ほどの高校にもいたが、今では少なくなったのではないかと感じる。この背景には、潤沢に出ていた求人の中から求職者側が自由に選択できる好景気が訪れた1980年代後半に、多年に渡り構築されてきた企業との求人・求職関係が、生徒の職業選択に際して障害となってきたとの認識が学校や保護者の側に起き、学校の方からこれを断ち切ってしまったということがあった。大学でも、先生や研究室経由で企業へ学生が紹介されるケースが減ったが、これは、少子化による入学者確保に先生方が動員されるようになったことや、学生個人が利用できるインターネットの求人紹介サイトの普及等を背景として、先生方が就職指導に以前よりも関与しなくなったためではないかと感じる。

自分で考え、自分で行動可能な障害者であれば、その自主性に任せればよいのかもしれないが、そうでない障害者も大勢存在する。いずれにしても、障害の有無にかかわらず若者の就職活動は、本人の積極性だけでは限界があると思う。学校や行政が主導し、職業指導や企業との橋渡しに、さらなる尽力をお願いしたい。

安定した仕事に就くために、まずは体験的に学べる機会、つまりまず実際に働いてみてOJTを受けることが重要だ。アルバイトをするのもよい。障害があるとアルバイトも難しくなるであろうことを考えると、トライアル雇用や職場実習などは、年間を通してより多くの若者の障害者が参加できるようになるとよいと思う。ひとつの会社だけではなく様々な職場で、しかも、最初は採用を考えてのトライアルではなく、多様な職場や職務を見る機会と位置づけて実施されることが望ましい。その際、特に法定雇用率未達成企業等には特に協力を求め、ハローワーク等の関係機関が組織的なコーディネートを行ってほしい。やがて、それぞれの若者が就職を本気になって考え始めた段階で、今度はよいと思った企業において採用に向けた職場体験ができるとよいのではないかと感じる。

企業としても、もっと大勢の障害者と出会う機会を必要としている。毎年恒例の障害者の合同面接会等だけでは、求職者も求人者もお互いのことがよくわからないまま、採用を検討するための職場実習の

段階へ進まなければならない。このような職場実習の前に、複数の企業での職場体験と、そこで学び取った体験を生かすための職業指導が必要ではないか。失敗を許容する中で企業も求職者もお互いに理解を深めていく柔軟な機会が必要だ。職場体験のトライアルウィークとか職場体験月間のような、障害者が仕事や企業と出会う機会を、さらに増やしてほしい。

## エ. 若年者の雇用に係る両親の理解

家庭の若者を仕事に向かわせることに対する両親の姿勢が以前より“弱く”なり、若年者の雇用に際して企業側が苦慮することが増えた。つまり、企業が若者を働かせることについて、以前よりも家庭からの支持が得られにくくなった。子どもを就職先へ送り出す両親に対し、関係機関からの働きかけが行われるとありがたい。

たとえば、販売小売業の場合、朝8時から夜8時まで開けている店舗に、若い店員を配属したとする。このような店では、後片付けをしてから退社するのは、夜の9時過ぎ頃になるだろう。また、土日・祝日はもちろん年末年始でも無休で営業を行うのは、店舗であれば当然のことである。これに、その店員のご両親が「なぜ、このように遅くまで仕事をさせるのか」「土日は休みにできないのか」等の苦情の電話を、本社に対してかけてくるということがある。このようなことが若い社員においてたびたび起きると、企業としても募集・採用を躊躇するようになっていく。各地で企業が高校卒業生の採用から撤退してきた背景には、このようなこともあったと思う。

このような状況の中で、企業が高校や短大の新卒者の人材確保を積極的に考えるのであれば、学校にお願いして、たとえ少人数でも会社の事業説明を綿密に行い、ご両親にはお子さんが実際に働く現場を見てもらう必要がある。このような準備を行うことで、両親と本人との両方において働くことへの意識を高めることが、長く勤めることができるポイントになると実感している。ひとりの社員が「仕事がつらい」と言って出勤しなかったため、上司が迎えに行ったことがある。そのような場合、引っ張ってでも会社へ行かせる親というのは、現在では少なくなってしまった。親が子どもを抱え込んでしまうのだ。これでは企業も、会社へ来なさいと言えなくなる。障害のある若者の場合も同じである。障害のない新卒者の対応で既に苦労してきた企業は、障害のある若者についても同様の問題を含んでいるとみて、募集に二の足を踏むということがあるのではないか。

このため、若年障害者の家族に対して、学校や職業リハビリテーション機関から啓発活動を行ってほしい。企業活動をしっかり理解できる家族の支えがあれば、若年の障害者の雇用がさらに進むと思われる。

## オ. 生涯担任制の生活支援

知的障害者や精神障害者を雇用すると、身の周りのことに関する生活相談・生活指導が必要になる場合がある。だがこれへの対処は、企業だけでは限界がある。このため、地域の相談・支援機関やグループ

ホーム等の協力が必要であり、さらなる整備をお願いしたい。

知的障害者や精神障害者の中には、生活リズム、健康、金銭等の私生活上の自己管理の問題やトラブルへの対処が一人では難しく、また、誰かに応援を頼むこともできない人がいる。また、通勤距離が長いと社員寮に入居している知的障害者がいるが、将来、寮を出て地域で一人で生活していけるのだろうか心配になることがある。つまり企業としては、障害のない社員に対しては持たない不安を、障害のある社員に対しては持ったまま雇用しているということがある。

周囲の人からみれば些細なことがきっかけで、離職につながってしまう例もある。例えば、大切な用事があり休暇を取りたいが、上司にうまく言えなかった社員の話を、社外の関係機関のスタッフが聞き、状況を把握して適切な対処につながったという例がある。本来は現場の上長に話せばよいのであろうが、仕事の中で抱える悩みや問題を話しにくいこともあるだろう。

このような問題に対して、雇用事例の中には、企業の採用・人事担当者や中小企業の事業主等が、まるでその社員の家族のような存在になり、問題解決を図っている例がある。また、これらが事業主や特定の社員の属人的な仕事になり、他の人へのバトンタッチができずにいる場合がある。だがこれらは、どの企業でもできることではない。このようなことが、より重度の知的障害者を雇用する場合の大きな課題ともなっている。

そこで、家族、グループホーム、障害者就業・生活支援センター等の関係機関が、それぞれの持ち場で本人とかかわっていけるようになると良いと思う。あるいは、社外の関係機関を拠点とし、個々の障害者の担任スタッフが生涯にわたって付けられるようなしくみがつくられるのであれば、より多くの企業が安心して雇用できるようになるのではないか。

### 3 結果のまとめ

インタビューの対象となった10社は、郵送調査において職務創出の有効性を認めていた企業であったが、インタビューの結果、どの企業においても具体的な職務創出の取り組みは行われていなかった。ただし、職務の切り出し・再構成が行われている企業はあった。

また、A～Jの10社は、そのインタビューの中で、それぞれの企業内で従業員数が最も多い業務、職種、部署における障害者雇用に言及していた。法の下で企業が雇用しなければならないとされる障害者の人数は、それぞれの企業において原則として業務、職種、部署の区別なく全社の社員に一定割合を乗じて算出される<sup>9</sup>。このため、企業が障害者雇用に係る法令を遵守するためには、従業員数が最多の業務、職種、部署での障害者雇用を実現し続けなければならない。従業員数が最多の業務、職種、部署というのは、多くの場合、その企業で主力となっている事業の担当部署や、最大の稼ぎ手となっている職

---

<sup>9</sup> ただし、船舶・バスの運転手、幼稚園・小学校の教諭等、特定の業種については一部除外規定がある。この除外規定は、段階的に廃止・縮小すべきものとされている。

種である。従業員規模によっては、間接部門や後方支援等の特定の部署や職種での障害者雇用だけでは、障害者雇用率の規定を遵守することが難しい企業もあるだろう。

A～Jの10社のそれぞれにおいて従業員数が最も多い業務、職種、部署に着目すると、10社を、大規模店舗での販売・サービス、小規模店舗等での販売・サービス、営業職、工場内作業の4つのグループに分けることができる（図表2-27～図表2-30）<sup>10</sup>。

以下では障害者の職務・職場の検討の観点から、グループごとの特徴をみていきたい。

## （1）大規模店舗での販売・サービス

図表2-27 社内の従業員のうち大規模店舗での販売・サービスに最も多くの従業員が従事している3社

	A社	G社	J社
事業内容	カー用品卸・小売	ベビー・マタニティ衣料、 雑貨専門店	大型食品スーパーマーケット
最多従業員の職務	店頭での販売員	店頭での販売員	レジ・事務、商品部門別の 品出し・発注・商品化
商品・サービスの 価格帯	多様な価格帯の商品	2,000円未満の商品が中心	1,000円未満の商品が中心
売場面積	1,000 m <sup>2</sup> ～数千 m <sup>2</sup>	700～1,000 m <sup>2</sup>	1,500～3,000 m <sup>2</sup>
1店舗の常態人員	3～15人	2人	10～15人
職務開発	行われていない	行われている	行われている
最多従業員の職務 での障害者雇用	雇用されていない	雇用されている	雇用されている

このグループの企業は、比較的広い面積の売り場を持つ店舗において、購買頻度が高く普段の生活に欠かせない比較的廉価な商品を中心に大量に提供する企業であり、A、G、Jの3社がこれに該当している。

A社の店舗は、売り場面積が1,000 m<sup>2</sup>～数千 m<sup>2</sup>と広く、スタッフの人数は店長を含め常時3～15名である。また、店内には人の背丈以上の商品棚が並んでいるため、他のスタッフの接客の様子が見えない（写真参照）。ほとんどの店舗のフロアは1階のみであるが、複数のフロアを持つ店舗もある。このため、接客で手間取っている新人の店員に対して店長や先輩の側から気付いて支援の手を差し伸べることは、不可能ではないが、非常に難しいだろう。新入社員は、初期の段階では他の店員に支援を求め、徐々に独り立ちしていかなければ



<sup>10</sup> ここで「大規模」と言っているのは、従業員規模のことではなく、売り場面積のことを意味している。売り場が広ければ広いほど、人的支援が困難になる可能性が予想される。なお、図表中売り場面積及び人員数は各企業が公開している資料から推計した参考値であり正確な値ではない。



ならない。基本的な社員教育の期間を終えれば、先輩の接客の様子から学ぶ機会も少なくなり、個々の店員が自立して接客を行わなければならないだろう。

一般に、顧客は、商品の価格が高いほど、なぜその価格なのか、相応の価格か等について知りたいと思うだろう<sup>11</sup>。A社の店舗で扱われている商品の中には、値札やPOP等の商品説明を手がかりとして、顧客が自ら気軽に選んで購入できる廉価なものもある。だが、オーディオ製品のように高価な商品を探して来店した場合や、購入に際し自動車との適合性等の確認を要する商品については、価格や商品についてスタッフから説明を受けたいと考えるだろう。個々の顧客が商品に置く価値は、商品を見たり使ったりしたときの感覚、デザイン、性能等様々であり、そのような顧客の好みや関心をその場で把握し、顧客が必要としている情報をタイミングよく伝える等、顧客が安心して購入できるようにするための接客の技術が要求される。

A社のインタビューでは、障害者雇用の困難点がこのような商品知識や接客技術にあることが指摘された。ただし、スタッフは誰でも最初から詳しい商品知識や卓越した接客技術を持っているわけではない。そうであるならば、障害者雇用の真の困難点は、社員教育にあると言えるのかもしれない。新入社員に求められるのは、知識や接客を自ら磨き、上司・先輩から学び、店舗の一員になろうとし、他の社員とうまくやっっていこうとする前向きさや人間関係のスキルである。企業の採用・人事担当者が、面接等の場において求職者である障害者を見たときに、店舗で接客ができるまでに育てることができるか、成長後のイメージをその人に対して抱くことができるかどうか、採否を分ける分岐点となるのではないか。

第1章で多くの企業から指摘された担当職務問題は、表層的には「障害者に担当してもらえない」、「どの仕事を担当できるのかがわからない」等の問題として提起された。だが、新入社員は誰でも最初から最高の知識・技術を持っているわけではない。むしろ、それらを現場の上司・先輩から学んでいけるかどうかの方が肝心なのだ。つまり学ぶべき知識・技術の専門性の高さも重要だが、その基礎となるのは、指導を受けたり助け合ったりする職場の人たちとうまくやっっていけるかどうかや、社員教育の方法にあると言えるのではないか。担当職務問題は、その表層にある「障害者に担当してもらえない」、「どの仕事を担当できるのかがわからない」等の問題意識を取り去ると、「同僚として、先輩・後輩として、上司・部下として、この職場でこの人と一緒にやっっていく自信がない」、「どの仕事を、どのような方法で教えていけばよいのかがわからない」、「似たようなタイプの障害者がおらず、どのような社員として育てればよいのか、イメージがわからない<sup>12</sup>」というように、職場の協力関係作りや社員教育の問題が浮かび上がってくるのではないだろうか。

次に、G社について見てみよう。G社の売り場面積は700~1,000 m<sup>2</sup>と全体にA社よりも小規模であるものの、接客を行う店員は2名と少ない。店員1人当たりの売り場面積は、A社よりも狭い店舗もあ

<sup>11</sup> マーケティング・リサーチの分野では、顧客が得ようとするこのような納得感を「値ごろ感」と呼ぶ。この他、A、G、J社のようないわゆる量販店では、「980円」や「99円」のような端数によって消費者の値ごろ感を引き出す場合がよくあるが、このような価格設定方法はオッド・プライシング (Odd Pricing) と呼ばれている。

<sup>12</sup> このように、一連の教育課程のゴールにおける成長した姿のイメージについて、障害者の職業訓練の分野では「仕上がり像」と呼ぶ場合がある。社員教育においては、始めから仕事の全部を教えるのではなく、個々の新入社員の力量に応じて仕上がり像を描き、当面の目標を設けながら、それに向けて教育を行うことが望ましい。

れば、むしろ広い店舗もある。インタビューで述べられたとおり、本来の指導役である店長は複数の店舗を管理しており、普段は店舗にいない。そうであるにもかかわらず、A社では実現できていなかった店舗への障害者の配属を、G社は知的障害者で実現できている。この理由を考えてみよう。

G社とA社の障害者の採用・配属の仕方の違いは、職務開発を行ったか否かにある。すなわちG社では第1章で挙げた職務の切り出し・再構成が行われていたのに対し、A社では行われていなかった。G社が職務の切り出し・再構成を行えたのは、インタビューの中でも触れられていたように、障害者を雇用する以前から既に業務改善の一環として職務の洗い出しが行われていたからである。つまり、職務の洗い出しという準備性があったからこそ、障害者を雇用する段階では職務の切り出し・再構成が容易に行えたのである。

同様にJ社でも、障害者雇用に際して職務の切り出し・再構成が行われ、その前提として既に障害者を雇用する以前から業務改善の一環として職務の洗い出しが行われていた。J社は、店員1人当たりの売り場面積はおそらく3社の中では最も狭いことから、障害者が上司・先輩・同僚からの人的支援を受け易いと言えるかもしれない。扱っている商品は比較的廉価な商品が多いため、その分、顧客から商品の説明を求められる機会も少ないだろう。だがその一方で、毎日の食品や日用品等の暮らしに身近な商品を扱う店舗であることから、そのような商品に対する顧客の知識や意見が出易いという点や、顧客の来店頻度が多いという点などから、顧客からの要望や意見が他の3社よりも多い頻度で寄せられることが予想される。実際、インタビューでは、顧客からの様々な意見に適切に対処すべきことが述べられたところである。すなわち、J社の店舗においても、何らかの顧客対応が必要とされている。

本業での障害者雇用を果たしているG社とJ社には、ある共通点がある。それは、店舗の店員の求人が、店舗の仕事については未経験者である家庭の主婦や学生を主たるターゲットとしている点である。未経験者でも段階的、意欲的に仕事のレパートリーを増やしていけるように、仕事の種類、手順、技能水準等が細かく設定されている、つまり職務の洗い出しが徹底して行われ、社員教育方法が体系化されているのである<sup>13</sup>。G社とJ社の障害者雇用では、このような職務の洗い出し結果の一部を活用し、習得の遅さや習得の範囲の狭さに配慮して、障害者の担当職務の切り出し・再構成を行ったのである。

さて、このような考察を展開してくると、以下のような疑問が起こる。確かにG社とJ社は、障害者を店舗に配属できている。しかしよく見ると、G社やJ社が障害者に対して行っている担当職務の割り当て方と、A社がもし障害者を雇用し店舗へ配属した場合に行うであろう担当職務の割り当て方とは、ある点が大きく異なる。というのも、G社とJ社が障害のある店員に担当させている職務は、ひとかたまりの仕事の一部であり、一人前の仕事の全部ではない。A社が障害者の雇用が困難だと述べている仕事は、「店員の仕事」というひとまとまりの仕事である。第1章で考察した日本型の組織編制の観点からこれを捉えれば、「店舗の仕事」というさらに大きなひとまとまりの仕事を、店長以下、店員全員が互いに分かち合う中で、障害者のその仲間として一緒に分かち合いをする面において、同僚とうまくやっていくことに困難があるということである。そこには、A社が個々の店員に求める「このような店員

<sup>13</sup> J社ではさらに、技能の水準や種類を処遇と連動させて、意欲を喚起するしくみが作られている。

であってほしい」といった何らかのイメージがあり、それにかなう人が障害者の中にはいそうもないと考えるからこそ、A社では店舗での障害者雇用が難しいと述べているわけである。

では、G社やJ社は、障害者に対して本来の店員というひとまとまりの職務の一部だけをこの先も担当させていくのかと言え、必ずしもそうではない。確かに、例えばG社のインタビューでは、主として「売場整理」という職務だけを担当させていた。だがG社にとってこのことは、この先も売場整理だけを継続して担当させることを意味していない。店舗にはまだ他にも習得すべき仕事があり、現時点ではまだその途上にあるに過ぎないからである。また、J社のインタビューで、入社当初は品出し専門だったある障害者が、一部の商品棚に限られるが、発注まで担当するようになった例を想起してほしい。このように担当職務の再構成を実現できるのは、職務の洗い出しによって、エントリー（入社）レベルの仕事からより高度な仕事へと段階的に進むことができるような社員教育の体系が構築されていたからである。そのような社員教育の途上にある障害者の、ある一時点での働く姿を捉えれば、本来の仕事の一部しか担当していないとも捉え得る。だがこれを発達の変化の途上にある過渡的な状態と捉えればどうであろうか。

ここで述べようとしていることは、企業の障害者の雇用において、特に知的障害者、発達障害者、精神障害者については、社員教育において発達の、段階的視点を持ち、通常よりも発達段階を細かく刻んで、長い目で社員教育にあたっただきたいということに尽きる。そのために、通常はひとまとまりとなっている仕事の中身を分解し、つまり職務の洗い出しを行った上で、その全部ではなく一部の習得から順番に開始する方策、すなわち職務の切り出し・再構成が求められる。

ただし、この考え方には次のような反論があるだろう。すなわち、接客の仕事というのは、顧客と店員とが終始1対1でコミュニケーションを交わして成り立つものであるから、職務の洗い出しを仮に行えたとしても、分解はできない。したがって接客の仕事に関しては、職務の切り出し・再構成を行うことはできないのではないか。この反論への答は、以下のとおりである。接客の仕事でさえ、職務を洗い出し、分解して、段階的な習得を図ることは可能である。J社のインタビューで述べられた腕章の事例を想起していただきたい。J社で障害のある店員が「実習生」の腕章を付けていたのは、完全な接客を行えないというシグナルである。この腕章には2つの意義がある。第1は、完全な接客を行えないことを顧客に対して明示し、店員に期待される機能の免責を求める意味である。第2は、実習ということばが内包する社員教育の過渡期にあるという発達の、段階的なニュアンスである。接客を適切にできない状態がこの先いつまでも続くわけではなく、品出し等のような他の業務を含めて、店員というひとかたまりの仕事の全部ができるようになることを目指して、段階的な練習の途上にあると言う事ができるのである。

## (2) 小規模店舗等での販売・サービス

図表2-28 社内の従業員のうち小規模店舗等での販売・サービスに最も多くの従業員が従事している3社

	B社	F社	D社
事業内容	婦人靴等の企画、卸・小売	ブライダル・ジュエリーのオーダーメイド販売	高齢者介護サービス
最多従業員の職務	店頭での販売員	店頭での販売員	デイサービスの介護職
商品・サービスの価格帯	10,000～20,000円が中心	300,000円以上	介護保険法に基づく価格
売場(事業所)面積	50～270 m <sup>2</sup>	50～170 m <sup>2</sup>	130～300 m <sup>2</sup>
1店舗の常態人員	2～9人	4～10人	4～17人
職務開発	行われていない	行われていない	行われていない
最多従業員の職務での障害者雇用	雇用されていない	雇用されている	雇用されている

このグループの企業は、顧客に対して高価格帯の商品や専門サービスを、比較的小規模の専門店(又はサービス事業所)によって提供している企業であり、B、F、Dの3社がこれに該当する。前項のA社の店舗は、廉価な商品と共に、高価な商品や購入に際して専門知識を要する商品もあり、その一部に専門店の要素を含んでいた。これに対してここで挙げるB、F、D社の店舗(事業所)は、商品・サービスのすべてが高価又は専門的である。このため、B、F、D社の店舗(事業所)は、A社と同じ方法では、障害者の配属は困難である。

B社の店舗の場合、そこで扱われている商品は比較的高価格であり、顧客の購買頻度は年におよそ1～2回くらいであろう。売場面積は前述の大規模店舗の3社と比べて狭く、店員が少人数であっても互いに目の届く範囲で業務が行われている点では、障害者が配属された場合の人的支援のためには有利な環境と言えよう。だが、B社は高級専門店であり、量販店のように顧客が自分で商品を選ぶということはほとんどなく、ほとんどの顧客に対して1対1の接遇が必要になる。顧客の要望をじっくりと聴き、商品に関するきめ細かい情報を提供し、顧客の信頼が得られなければ、商談は成立しない。中には特定の店員を訪ねて来店する顧客もいるだろう。このようなことが起こるのは、前述のように、顧客というのは、商品やサービスの価格が高ければ高いほど、相応の価格かどうかについて納得を得たいと考えるからである。このとき、店員の対応の質は、商品の質と同じくらい購買を左右する重要な要因となる。

F社の店舗は、売場面積も店員数もB社と同水準だが、扱っている商品の価格帯は全く異なり<sup>14</sup>、また、商品の特性から考えると顧客の購買頻度は一生のうちそう多くはないと思われるため、多くの顧客は店員から商品知識やアドバイスを得たいと考えるだろう。しかも、選択肢のある商品選択とは異なり、F社の商品はオーダーメイド品であるため、商談の進め方は顧客に応じた多様なものにならざるを得な

<sup>14</sup> 図表に示した商品は主力となる婚約・成婚向けのもので、この他にフォーマルな場で身につけるファッション・ジュエリーの場合は6万円台以上の価格帯となっていていずれにしても高価な買い物となる。

い。商談の回数も、1回のみならず数回に及ぶこともあるだろう。F社のインタビューでは、接客スキルや仕事への情熱において、障害のない店員と遜色のない障害者を店員として配属できている旨が述べられている。

D社が提供しているのは商品ではなく通所介護サービスである<sup>15</sup>。介護サービスは、法の定めにより、スタッフの免許・資格要件、配属数、設備等に係る基準に則って運営されている<sup>16</sup>。このうち免許・資格要件は、スタッフが障害者であるか否かを問わない。障害のあるスタッフであっても所定の免許・資格を取得していれば、業務に必要な一定の基本的要件を満たし、要員として採用・配属が可能であることを意味している<sup>17</sup>。D社のインタビューにおいても、採用の検討に際しては、障害の有無よりも、仕事に対する考え方、関心、仲間との協力関係等に焦点が当てられ、実際に障害者を現場に配属できていた。

F、D社では、本業への障害者雇用が実現しているものの、障害者の担当職務の検討に際して、職務開発は行われていない。これは、第1章で述べた既存の設備、職務、支援体制の変更を要しない範囲での障害者雇用に相当する。

B、F、D社の店舗のように売場(事業所)面積が比較的小規模であることは、後輩が先輩の仕事ぶりを観察し、それをお手本として学ぶ機会が得られ易いこと、また、必要に応じ、同僚からの支援を受けることが比較的容易であることを意味する。このような店舗に障害者が配属された場合、スタッフの間に仮に障害に対する特別な配慮の意識が無くても、どの職場においても通常行われるであろう同僚同士の何気ない助け合いが、結果として障害を補うための何気ない配慮、支援として行われ、結果として障害者雇用が成功する可能性があると思われる。

---

<sup>15</sup> 介護保険法に基づき、在宅で生活している要介護または要支援状態にある高齢者に小規模の施設へ通所してもらい、入浴・食事・機能訓練・レクリエーションなどを提供するサービス。高齢者の身体機能や認知機能の低下を予防するとともに、介護者の負担軽減にもつながることが期待されている。

<sup>16</sup> 介護事業の人員及び設備は、法の下にその基準が定められている。D社の主力事業である通所介護事業(デイサービス)については、事業所1ヵ所につき、その人員として1人以上の専従の生活相談員、1人以上の専従の看護職員、利用者15人以下の場合は1人以上の介護職員の配置を必要とし、利用者が15人を超える場合は5人又は端数を増す毎に1人の介護職員を追加配置する他、設備として食堂、機能訓練室、静養室、相談室、事務室を備え、食堂と機能訓練室の合計面積を利用者1人当たり3㎡以上としなければならない等とされている。

<sup>17</sup> 医師・看護師・介護福祉士等の専門職の養成に係る教育機関の入学試験、資格・免許試験、業の許可制度等において欠格事由として障害を掲げている法令の規定については、国の障害者基本計画に則り1999～2005年頃にかけて改正が行われた。例えば看護師免許については、保健師助産師看護師法及び同法施行規則に、視覚、聴覚、音声機能若しくは言語機能又は精神の機能の障害のある者の一部が免許を与えられないことがある旨の定めがある。この規定は、改正前においてはこれらの種類の障害がある者のすべてに免許を与えないこと(絶対的欠格条項)とされていたところ、それぞれの障害の程度によって業務を適正に行えるのであれば免許を与え得ること(相対的欠格条項)へと2001年に改正が行われたものである。

### (3) 営業職

図表2-29 社内の従業員のうち営業職に最も多くの従業員が従事している2社

	C社	H社
事業内容	人材紹介、転職支援サービス	ソフト開発、IT機器販売
最多従業員の職務	コンサルタント	システムエンジニア
商品・サービスの 特徴	転職者及び求人企業の情報	ソフトウェア
職務開発	行われていない	行われていない
最多従業員の職務 での障害者雇用	雇用されている	雇用されていない

このグループの企業は、高い専門性を持った営業職が、法人又は個人の顧客に対して特殊な商品やサービスを提供している企業であり、C、Hの2社がこれに該当する。

C社のコンサルタントは、他の営業職がそうであるように、上司、先輩、同僚から離れたところで一人で行動しなければならないため、小規模店舗等での販売・サービスを行う前述のB、F、D社の店舗等での仕事のように他のスタッフの見守りや手助けを受けることができない。また、C社のコンサルタントは、大規模店舗での販売・サービスを行う前述のG、J社の店舗の仕事のように職務の洗い出しを行うことはできるかもしれない。だが、ひとまとまりの仕事の全部を一人で担当しなければならないため、G、J社のような職務の切り出し・再構成を行うことは想定し難い。C社でマネージャーまで昇進したコンサルタント職の事例においては、改めての職務の切り出し・再構成等は行われておらず、既存の職務と通常の社員教育の範囲で対応できた雇用事例だったと考える<sup>18</sup>。

C、H社の営業職が顧客に対して提供するものは、前述のF社がそうであったように、既製品ではなくオーダーメイドの情報、商品、サービスである。オーダーメイドの場合、既製品から選択して購入する場合と異なり、顧客は、後で提供される情報、商品、サービスのことをまだ知らない段階から始まり、本当に欲しい情報、商品、サービスを探し求めるプロセスを経ることになる。

C、H社がF社と異なる点は、顧客が個人ではなく法人であることである。C、H社の営業職は、顧客法人がどのような情報、商品、サービスを必要としているかを知るために、まずはその顧客のことをよく理解しなければならない。ところが、顧客は、自分のニーズを必ずしも明確に自覚できるとは限らない。そこで、C、H社の営業職は、まだニーズらしいニーズを顧客が持っていない段階にあっても、新たな情報、商品、サービスを提案し、商機を創造する。いずれの場合も、営業職が顧客から情報を開示してもらう必要があるが、このとき顧客がその営業職に対し、十分な信頼感を持てるようにするところに、営業職の手腕が問われる。

<sup>18</sup> 無論、採用・人事担当者の知り得ない、当該障害者なりの苦労や、同僚の手助け等があったかもしれない。ここではそれらを、働く誰もが抱える可能性のある仕事上の苦労や手助け等の一部として、個人や職場で対処できる範囲のものとする。

#### (4) 工場内作業

図表2-30 工場内作業に最も多くの従業員が従事している2社

	E社	I社
事業内容	圧力計、圧力センサ等の製造・販売	自動車部品製造・販売
最多従業員の職務	工場内作業	工場内作業
職務開発	行われていない	行われていない
最多従業員の職務での障害者雇用	雇用されている	雇用されている

製造業の企業における重度障害者雇用の好事例は多い<sup>19</sup>。だが、今回の調査の対象となったE社、I社においては、ともに職務開発なしに障害者雇用が実現している。能力開発についても、一般のOJTや社員教育の枠組みの中で、障害の無い人たちと一緒に行われている。E社、I社はともに、郵送調査の間3で「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」を選択したが、2社の障害者雇用のあり方は、そのような採用姿勢の反映とも考えられる<sup>20</sup>。

ただ、E社のインタビュー結果で示されたように、障害があることから、どうしても一般と全く同じというわけにはいかない障害者も在職している。その例として、聴覚障害者への伝達事項の伝達の確実性を確保するために通常よりも工数を要しているとの指摘があった。OJTや社員教育においても、その方法（手話を用いる等）は変更される場合があったとしても、その内容は変えずに、対応できる人によって採用・配属が行われている。このやり方は、本研究の職務開発の枠組みの中で捉えれば、職務調整の段階に相当する。すなわち、まだ職務の切り出し・再構成や、職務創出が手段として残されているのである。I社の指摘にもあったように、今後、障害者雇用に取り組む企業が増え、少子化により若年の障害者の数が減ってくると、「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」という方法を主体として障害者の募集・採用を行ってきた企業も、そのような方法だけでは対応しきれなくなっていく可能性がある。この点は工場内作業に限らない、障害者雇用全体の課題である。

<sup>19</sup> 安部(2003)、箕輪(2005)、陳(2009)、大山(2009)のように、これまで特例子会社や重度障害者多数雇用事業所の事例が報告されている。

<sup>20</sup> 本項で挙げた10社のうち、郵送調査の間3で「一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める」を選択しなかったのは、C社（人材紹介、転職支援サービス）とG社（ベビー・マタニティ衣料、雑貨専門店）の2社のみである。ただし前述したように、C社は一般の従業員の募集枠での障害者採用に1名のみが成功している。

## 第3章

### 地域障害者職業センターの職務開発支援



## 第3章 地域障害者職業センターの職務開発支援

本研究では、担当職務問題の解決策のひとつとして、企業が行う職務開発と、その支援（職務開発支援）を提案している。本章では地域障害者職業センター（以下、「地域センター」という。）が企業に対して実施している職務開発支援の状況を、イントラネットを活用した調査によって明らかにする。

### 第1節 目的

#### 1 先行研究における関係機関調査

2007（平成19）年に障害者職業総合センターが実施した調査結果の中から、障害者就業・生活支援センター等のジョブコーチ支援<sup>1</sup>を受けことがある事業所111社が回答した、職務開発の支援の効果や必要性についての調査結果を見てみよう（図表3-1）<sup>2</sup>。

図表3-1 ジョブコーチによる職務開発支援の効果（n=111）

ジョブコーチ支援を受けた	111社 …a		
□職務開発支援を受けた	52社 …b	c/b=82.7%	b/a=46.8%
□職務開発支援は効果があった	43社 …c		
□職務開発支援を受けなかった	37社 …d	e/d=29.7%	d/a=33.3%
□回答企業にとって職務開発支援は必要だ	11社 …e		

これによると、ジョブコーチ支援を受けたことがある企業のうち職務開発支援を受けたのは半数近くの46.8%、このうちこれに効果を認めた企業は82.7%と高率だった。また、職務開発支援を受けなかった企業は33.3%、このうち職務開発支援は必要だったと答えた企業が29.7%もあった。つまりジョブコーチ支援の対象企業の中で、職務開発支援を受けていない企業のうちの約3割近くが、実は、職務開発支援を必要としていたことになる。

次に、同じく2007（平成19）年に障害者職業総合センターが実施した調査結果の中から、障害者就業・生活支援センター等の637機関<sup>3</sup>が回答した、職務開発支援の実施状況に関する調査結果を見てみよう（図表3-2）<sup>4</sup>。

<sup>1</sup> 第1号職場適応援助者による支援。

<sup>2</sup> 依田(2008a)。この調査では職務開発とは言わず、「仕事の発見・開発等のジョブコーチ支援」と言っていたが、ここでは同じ意味だとみなすことにする。

<sup>3</sup> ハローワークや地域センターの支援は含まれていない。

<sup>4</sup> 依田(2008b)。この調査では職務開発とは言わず、「事業主と協力し、障害者が従事する仕事を作り変えたり、作り出したりすること」と言っていたが、ここでは同じ意味だとみなすことにする。

図表3-2 職務開発支援の実施状況 (n=637)

職務開発支援		
行う	行う場合(行ったこと)がある	ほとんど行わない
169機関 26.5%	168機関 26.4%	237機関 37.2%
52.9%		

これによると、半数以上の機関が職務開発支援を実施したことがあるとし、4機関中1機関が通常業務の中で職務開発を実施していた。

以上の結果から、担当職務問題の解決に向けた関係機関の支援は、関係機関のうち半数以上が取り組み得る状況にあり、それらを活用したことのある企業の多くがその有効性を認めているにもかかわらず、必ずしも十分には活用されていないことがわかった。

## 2 地域センターに対する調査

先行調査においては、地域センターが調査対象に含まれていなかった。地域センターは、障害者に対して、職業評価・指導等の職業リハビリテーションを実施する一方、企業に対しては、個々の企業のニーズや雇用管理上の課題を分析し、職業リハビリテーション専門機関の立場から障害者雇用に関する助言その他の支援を実施している。職務開発支援は、その一環として行われている。特に重度知的障害、発達障害、高次脳機能障害、統合失調症等のある人を雇用する際、記憶障害を補うメモリーノートの活用、仕事の段取りを組む力の弱さを補うスケジュール化の配慮等、認知的機能の特性を踏まえた仕事の指導・支援のノウハウが、関係機関のジョブコーチから企業へ示される場合がある。このとき、そのようなノウハウが企業においてより生かされるようにするため、既存の職務のあり方の変更が要請される等、職務開発支援が行われる場合がある。

本章では、地域センターによる職務開発支援の状況を調査し、その結果から職務開発支援の専門性の理論化を図るとともに、今後の職務開発支援のあり方を考える。

## 第2節 方法

### 1 調査対象

全国の地域センター（支所を含む52所）に勤務する障害者職業カウンセラー（以下、「カウンセラー」という）のうち、回答時点で専門第三期研修<sup>5</sup>を修了していた者を対象とした。

### 2 調査期間

調査期間は、平成21年9～10月とした。

### 3 調査項目

調査項目の概要は次のとおりである。詳しくは、本書の巻末に掲載した調査票「事業主支援における職務開発の方法に関する調査」の様式を参照されたい。

#### 「事業主支援における職務開発の方法に関する調査」調査項目

- |   |   |
|---|---|
| ア | 回答者の障害者職業カウンセラーとしての実務経験年数                     |
| イ | 回答者が実施したことがある職務開発支援(又は回答者が支援した事業主が行った職務開発)の方法 |
| ウ | 開発した職務の内容                                     |
| エ | 職務開発支援の目的、職務開発支援に伴うアセスメントの視点                  |

<sup>5</sup> 障害者の雇用の促進等に関する法律に基づき、障害者職業総合センターが実施する専門研修のひとつで、カウンセラーとして採用後9年程度の者が対象となっている。この研修は一連の専門研修の集大成とされ、その修了者はカウンセラーに求められるの実務をも担い得る資質を持つ。本書で扱う職務開発支援についても一定程度の実務経験や見識を持っていることが期待できる。

## 第3節 結果

### 1 回答者の属性（問1）

回答者は24名で、カウンセラーとしての経験年数は、平均値が18.3年、中央値及び最頻値はともに16年、最頻値の人数は6名だった（図表3-3）<sup>6</sup>。

図表3-3 回答者のカウンセラーとしての経験年数（n=24）

経験年数(年)	人数
～9	0
10～14	5
15～19	10
20～24	6
25～29	2
30～34	1
35～	0
計	24

### 2 職務開発の技法（問2）

回答者がこれまでに地域センターの実務で経験した（自らが実施したことがある職務開発支援、又は回答者が支援した企業の経営者、人事担当者、職場の管理者等が行ったことがある職務開発）の技法の内容をたずねた。

職務開発技法は、9つの選択肢（及びそれらをまとめた職務調整、職務切り出し・再構成、職務創出の3つの技法群）に分類され、回答者はその中から、地域センターの実務で経験した職務開発技法に最も近いものをいくつでも選択することが求められた。9つのどれにも該当しない職務開発技法があると思う回答者は、10番目の選択肢「その他」を選んだ上で、その技法内容を記述することもできたが、この10番目を選択した回答者は1人もいなかった。このことから、24名の回答者が経験した職務開発は、これら9つの技法によって説明できる可能性が示唆された（図表3-4）。

9つの技法のうち最も多かったのは、職務切り出し・再構成に属する3技法のうち、(a) その事業所の誰かが日常的に担当していた職務と、(b) 主な職務を補う周辺の職務であり、ともに24名中23名が実

<sup>6</sup> 全国の地域センター52所のうち24所のそれぞれにつき1名ずつのカウンセラーから回答が得られた。

務経験を有していた。

この調査では、職務開発技法の中でも特に**職務創出**については、その具体的な展開例を明らかにしようとしている。**職務創出**に属している5つの技法のうち、(a)～(d)の4つのいずれかについて実務経験ありとした回答者は13名で、その全員が後の問5に職務の具体的な内容を記述回答した（詳細は後述する）。

図表3-4 職務開発支援に係るカウンセラーの経験(M.A., n=24)

	選択した回答者の人数	全回答者(24名)に占める割合
1. 職務調整支援 障害を補うための設備・機器・ツール等の使用、就業時間の短縮、通院への配慮、支援者の確保等の配慮を加えること	23	95.8%
2. 職務切り出し・再構成支援 当該事業所における次の3種類の職務の一部(又は全部)の切り分け、組み合わせ、スケジュール化により、障害者が担当する職務を確保すること		
(a) その事業所の誰かが日常的に担当していた職務	23	95.8%
(b) 主な職務を補う周辺の職務	23	95.8%
(c) 外注していた職務	8	33.3%
3. 職務創出支援 事業所のニーズを確認し、その事業所では行われていなかった職務を発見又は創出し、障害者が担当できるようにすること		
(a) 生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながることを期待されるサポートの職務	9	37.5%
(b) 事業主(又は従業員)が行いたい(又は行うべき)と考えていたが、十分に行えていなかった職務	11	45.8%
(c) その事業所では行われていなかったが、同業他社などでは行われており、その事業所においても有用となることを期待される職務	7	29.2%
(d) 顧客・取引先の受注拡大、満足向上、新規開拓等につながることを期待される職務	1	4.2%
(e) 事業主が考える、近い将来において成長が見込まれる分野、5～10年後の事業所の方向性に即した職務	0	0%
4. その他	0	0%

「1. 職務調整支援」と、「2. 職務切り出し・再構成支援」の(a)及び(b)との3つの技法は、それぞれ24名中23名が選択している。これは、次に図示するように、24名のうち3名が、それぞれ互いに異なる1つの職務開発技法を経験なしとしたためである。つまり全ての回答者が、3つの職務開発技法のうち少なくとも2つ以上を実務経験ありとし、大多数の回答者が3つともすべて実務経験ありとした。こ

のことから、この3つは職務開発で最も基本となる技法であると考えることが可能である（図表3-5）<sup>7</sup>。そこでこれら「1. 職務調整支援」と、「2. 職務切り出し・再構成支援」の(a)及び(b)との3つの技法を基本3技法と呼ぶことにする。

図表3-5 基本3技法に関する回答者3名とその他の21名の実務経験

回答者24名	職務調整	職務切り出し・再構成	
		技法(a)	技法(b)
回答者P	●	●	
回答者Q	●		●
回答者R		●	●
P, Q, R以外の21名	●	●	●
合計	23名	23名	23名

●…回答者が地域センターの実務で経験した職務開発技法

図表3-4では、「2. 職務切り出し・再構成」の(a)、(b)が23名であったのに対し(c)は8名と、明らかに異なる回答傾向を示している。「2. 職務切り出し・再構成」の「(c) 外注していた職務」は、同じ技法カテゴリー内の(a)、(b)と異なり、外注元の企業の職場を観察しただけではその存在を確認できない等、基本3技法と比べてその容易さやカウンセラーの経験の頻度等は別のカテゴリーとする方が自然である<sup>8</sup>。

そこで、9つの職務開発技法を、図表3-6に示すように技法群Eと技法群Hの2群に分けて考える。技法群Eは基本3技法そのものであり、職務開発では基本編となる技法の束で、ここでは「既存の職務の開発Existing Job Development」と名づける。また技法群Hは、職務開発では応用編となる技法の束で、「隠された職務の開発Hidden Job Development」と名づけ、考察する。基本3技法は技法群Eに含まれている。

<sup>7</sup> このような技法は、実務経験での必要性にしたがってカウンセラーごとに経験、未経験の濃淡が起りうるということが推測される。既に本章の冒頭で述べたように、一定の実務経験や資質を有するカウンセラーを調査回答者とした。本文で述べた3技法は、概ねこの層のカウンセラーの共通項であったという意味で、大抵のカウンセラーが実務で出会う、当面習得の目標とすべき職務開発技法と言えるのではないかと。

<sup>8</sup> 後述する問6への回答の中には、外注作業には契約が伴うため、解除が必ずしも容易ではない場合もあるという意見もある。

図表3-6 職務開発技法の分類

<p>1. 職務調整 Job Accommodation 障害を補うための設備・機器・ツール等の使用、就業時間の短縮、通院への配慮、支援者の確保等の配慮を加えること</p>	<p><b>【技法群 E】</b> 既存の職務の開発 Existing Job Development</p>
<p>2. 職務切り出し・再構成 Job Carving 当該事業所における次の3種類の職務の一部(又は全部)の切り分け、組み合わせ、スケジュール化により、障害者が担当する職務を確保すること</p>	
<p>(a) その事業所の誰かが日常的に担当していた職務</p>	
<p>(b) 主な職務を補う周辺の職務</p>	
<p>(c) 外注していた職務</p>	<p><b>【技法群 H】</b> 隠された職務の開発 Hidden Job Development</p>
<p>3. 職務創出 Job Creation 事業所のニーズを確認し、その事業所では行われていなかった職務を発見又は創出し、障害者が担当できるようにすること</p>	
<p>(a) 生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながる事が期待されるサポートの職務</p>	
<p>(b) 事業主(又は従業員)が行いたい(又は行うべき)と考えていたが、十分に行えていなかった職務</p>	
<p>(c) その事業所では行われていなかったが、同業他社などでは行われており、その事業所においても有用となる事が期待される職務</p>	
<p>(d) 顧客・取引先の受注拡大、満足向上、新規開拓等につながる事が期待される職務</p>	
<p>(e) 事業主が考える、近い将来において成長が見込まれる分野、5～10年後の事業所の方向性に即した職務</p>	

次に、回答者24名の専門性を、カウンセラーの実務経験年数と、職務開発の実務経験の内容に基づいて、図表のように2×2のマトリクスにあてはめて分析する(図表3-7)。カウンセラーとしての実務経験が増えることに伴って職務開発の実務経験の内容も順に応用編へ向かっていくのかと言えば、必ずしもそうとは言い切れないことを、この図表は表している。

図表3-7 回答者にみる職務開発に係る実務経験(単位:人)

		カウンセラー実務経験		合計
		17年未満	17年以上	
技法群Eのいずれかの技法の実務経験あり	技法群Hのどの技法についても実務経験なし	3	6	9
	技法群Hのいずれかの技法の実務経験あり	9	6	15
合計		12	12	24

なお、技法群Eのいずれかの技法の実務経験があるカウンセラーのうち、技法群Hのどの技法についても実務経験がないカウンセラーの実務経験年数の平均は18.4年、逆に技法群Hのいずれかの技法の実務経験があるカウンセラーの実務経験年数の平均は18.2年と、違いが認められなかった。

### 3 職務開発の目的（問3）

前問のような職務開発技法がどのような目的の下に用いられたのかをたずねた。その結果、法定雇用率の達成に向けた企業の採用活動を支援するために行ったと答えたカウンセラーが最も多かった（図表3-8）。

図表3-8 職務開発の目的(n=24, M.A., 単位:人)

	該当者 (人)	回答者24人に 占める割合
特定の事業所の雇用率達成に向け、採用活動等を援助するために行った	19	79.2%
特定の障害者の就職に向け、採用の交渉のために行った	18	75.0%
在職中の障害者の職場不適應の改善に向け、職務を再検討するために行った	15	62.5%
在職中の障害者の職場復帰に向け、復帰後の職務の検討のために行った	15	62.5%
その他	0	0%

回答に示された、企業の雇用率達成の援助に伴う職務開発は、ハローワークによる雇用率達成指導に伴って実施される場合が多いと考えられる。今後、障害者の雇用の促進等に関する法律に基づく障害者雇用納付金制度の適用対象の範囲が、改正法の施行により段階的に拡大される<sup>9</sup>。これに伴い、中小企業からのこのような支援へのニーズが高まっていくものと思われる。

<sup>9</sup> それまでは常用雇用労働者301人以上の事業主であったところ、平成22年7月1日から201人以上、平成27年4月1日から101人以上へと拡大されることになっている。



#### 4 職務分析の視点（問4）

職務開発において最初に行うべきことは、既存の職務の開発の可能性を探るため、その分析を行うことである。そこで、そのような分析をいかなる視点を持って行うのかをたずねた（図表3-9）。

図表3-9 職務開発に伴う職務分析の視点(n=24, M.A.)

	該当者 (人)	回答者24人に 占める割合
それぞれの職務の結果に求められる質、そのために必要なスキル	24	100.0%
それぞれの職務の手順、目的、道具・機械、材料	23	95.8%
キーパーソン、フォーマルな組織や役割分担、インフォーマルな人間関係や協力関係	23	95.8%
一日、一週間等の単位での職場の変化、職務の配分等のスケジュール	22	91.7%
部署、エリア、作業場、職務ごとの、働いている人の数	21	87.5%
それぞれの職務を構成する下位の職務	20	83.3%
人材育成のあり方、又は働く人のジョブ・ローテーションのルール	12	50.0%
普段の職務と、普段と違った職務	12	50.0%
重要な仕事の妨げとなっている周辺の職務	12	50.0%
騒音、気温、臭気、人の往来等の物理的環境や、働く人が受ける感覚的刺激	11	45.8%
その職務に長く従事することで養われるスキル	7	29.2%
その他	0	0.0%

職務分析の視点は11の選択肢に分類され、呈示された。回答者は11の選択肢の中から、職務開発に際して意識したことのある分析の視点に最も近いものを、いくつでも選択することが求められた。11のどれにも該当しない職務開発技法があると思う回答者は、12番目の選択肢「その他」を選んだ上で、その技法内容を記述することもできたが、この12番目を選択した回答者は1人もいなかった。このことから、職務開発に際して24名の回答者が行う職務分析の視点は、これら11の内容によって説明できる可能性が示唆された。

この他、上の結果について以下の3点を指摘する。

##### （1）仕事の結果とスキル

最も多くの回答者が選択したのは「それぞれの職務の結果に求められる質、そのために必要なスキル」で、回答者全員がこれを選択した。

一般に、職務には、その結果の質の高さを評価するための、何らかの尺度や観点があるはずである。ここで言う「結果に求められる質」とは、製造の仕事であれば、仕事のプロセス（仕事のやり方や速さ）ではなく、仕事の結果として出てきた製品に求められる条件を意味する。また、営業の仕事であれば、いかなる営業活動を展開するかにかかわらず、その結果として獲得された法人・個人の顧客数や売上高

の目標値を意味する。これらの尺度や観点は、数値、図版、条件文等によって「見える化」<sup>10</sup>されている場合もあれば、そうでない場合もある。そうでない場合の尺度や観点は、熟達者の技能や評価者の頭の中にあり、「見える化」されていない。職務分析ではこれを「見える化」しなければならない。

また、仕事の結果を生み出すために必要なスキルについても、標準作業や接客マニュアル等によって「見える化」されている場合と、そうでない場合とがある。そうでない場合は、職場での観察や聴き取りなどによってスキルを明文化することが、職務分析の課題となる。このスキルを、支援する障害者にそのまま適用することができるのであれば、そうした方がよい。これは、支援者が支援の手を引いた後も継続して、職場の上司や先輩からスキルの伝達を受けなければならないことを考えれば、当然のことである。このような職場のスキルを新しく入職した障害者に対して適用する際に、考えておかなければならない問題が2つある。

第1は、そのスキルを扱う通常の社員教育のノウハウが、その障害者に対して実施可能かどうかという問題である。もし難しいなら、その社員教育の担当者を支援するか、障害特性に応じて社員教育のしくみを改善する援助を企業に対して行う必要がある。これについては次項で触れる。

第2は、そのスキル自体がその障害者に適用可能かどうかという問題である。アルファベットの判読を瞬時に行えなかったある知的障害者のために、本来はアルファベット記号によって品番が区別されていた作業材料に色や☆、○、△等の単純図形を割り当てて、電子部品の組立ラインで働くことを可能にした例がある。すなわち、仕事の結果については必ず求められた品質を維持しなければならないが、そこへ至るプロセスについては様々な工夫を加え得る。その障害者にはこの仕事はできない、とある企業の担当者が言う時、その意見に支援者はすぐには同意しない。その仕事で通常必要とされているスキルは、仕事で出さなければならない結果を出す上で、本当に必要な唯一の手続きなのか。仕事のやり方を変えれば、障害者にも全く同じ仕事の結果を出せるのではないかと考えてみるのである。100%の回答者が選択した「それぞれの職務の結果に求められる質、そのために必要なスキル」には、そのような支援哲学を含んだ職務分析の視点なのである。

他方、選択した回答者数において24名中7名と最下位だった「その職務に長く従事することで養われるスキル」は、ある程度まとまった期間にわたってその仕事に関わることで身につけていく、経験知や習慣を意味している。これらは、職種、産業、企業によって多様であろうし、その仕事の現場を観察したり、経験者の話を聞いたりする中でわかってくるであろう。何より、新たにその仕事に就く人に対する職業指導において、その仕事のやり甲斐や苦労点を伝え、就職へのモチベーションを確かにする上で重要な視点である。例えば、営業職の経験の中で顧客と話したりプレゼンテーションをしたりする機会が多い人は、それにふさわしい身だしなみを要領よく整えたり、人前で分かり易く話す力が養われるであろう。心身への厳しいストレス環境の下で身体を使って労働をする機会が多い人は、体力の維持・向

---

<sup>10</sup> 「見える化」は元来、トヨタ生産方式の「かいぜん」で使われる用語で、現在の生産現場の状況、社員の経験知等をすぐに見えるようにし、すぐに問題の発見や対策を講じることができるようにすること。この考え方や「見える化」という用語が、近年の職業リハビリテーションにおいて、発達障害者の認知特性を補うための、作業や生活ルールの構造化で用いられるようになった。

上や仕事に向かう気持ちを充実させるための自己管理の習慣を持ち、ケガや疾患に人一倍の注意を払うであろう。このように長い間、仕事の中で身に付けてきた経験知や習慣が、職業人としての自己信頼感を育み、働くことの魅力を生んでいるのではないだろうか。

## (2) 社員教育

いかに簡易な仕事であっても、必要十分な質の結果を出せるスキル水準に、誰もが入職後ただちに達するわけではない。それぞれの職場には、新人だからできなくても仕方がないという免責の認識と、誰でも長くてもこれくらいの期間さえあればここまでできるようになるはずだ、という教育の到達水準の目安を伴いつつ、それが意図的であろうと、無意図的であろうと、何らかの教育ノウハウと、その教育ノウハウを生かすしくみが備わっているはずである。最もシンプルな社員教育は、モデルとなる先輩社員に新人が付いて、そのままをさせるというスタイルであろう。このとき、教える側が、何を、どのような順番で、どうやって教えるかを明確に意識している場合もあろうし、漠然としている場合もあるだろう。また、ジョブ・ローテーション（異動、持ち場の変更）が体系的に実施され、個人の経験知の幅が広げられ、経営環境の変化に応じたシフト変更を可能とする戦略的な社員教育のスタイルが採用されている場合もあるだろう。

50%と7番目に多かった「人材育成のあり方、又は働く人のジョブ・ローテーションのルール」は、それぞれの企業におけるそうした社員教育のあり方を明らかにする視点である。第2章でも触れたように、既存の社員教育のしくみが障害者に対応できていないことを理由として、企業が障害者を採用しないということがある。職務そのものの分析と併せて、こうした社員教育のあり方を調べ、支援する障害者にもそれが適用可能なのか、適用が難しい場合には適用可能とするよう社員教育の改善を図ることができないかについて、企業と相談しなければならない。社員教育には2つの側面がある。ひとつ目は新人の職務の結果の質を高めるという側面であり、ふたつ目はその会社のどの社員もが持っている仕事に対するマインド、会社の風土、社外から見て明らかなその企業の社員に特有のアイデンティティを新人に吸収させ、その会社の仲間入りをさせようとする側面である。第2章でみたように、上司や先輩が持っているこのようなメンタリティを障害者が受け入れてこそ、職場の仲間に入ることができ、したがって仕事に必要なスキルの伝承を受けることが可能になるのだが、この側面で不安を感じる企業があった。しかるに、「人材育成のあり方、又は働く人のジョブ・ローテーションのルール」の視点をもって職務分析を行う回答者は、半数の12名しかいなかった。その一方で、「キーパーソン、フォーマルな組織や役割分担、インフォーマルな人間関係や協力関係」は23名と、24名のうちほぼ全員が、職務分析の視点として意識したことがあると答えた。このことは、回答者が「人材育成のあり方、又は働く人のジョブ・ローテーションのルール」を重要なものと見ていないことを必ずしも意味していない。質問項目は実務経験の中で「意識したことのある視点」であり、すべての項目が重要でも、支援の必要性に応じ、分析の視点として意識したものとそうでないものとの濃淡が生じた結果である。つまり、新人として入職した

障害者の職場におけるフォーマル、インフォーマルな人間関係やキーパーソンの存在については、ほぼ全員が焦点を当てる。だが、職場が持つ社員教育の機能まで捕捉する必要性は、どのカウンセラーも経験しているわけではない。ただしこの社員教育への支援の視点は、障害者雇用における今後の支援課題の一つとなる可能性もある。

### （３）主たる職務以外の職務

「普段の職務と、普段と違った職務」と「重要な仕事の妨げとなっている周辺の職務」は、既存の職務に属するものの中でも分析が難しいと言える。なぜなら、カウンセラーが企業で観察している仕事が、普段から経常的に行う必要のある仕事なのか、それともたまたまその日、その時だけ行っていた仕事なのかは、単に観察しただけではわからず、そのような視点を持ってインタビューしてみなければ、わからないからである。また、その仕事が、その社員にとって本来の行うべき最も重要な仕事なのか、それとも本来は別の社員が行うべき仕事を、たまたまそのときだけ手伝っていたのか、あるいは本来の仕事とは異なる、周辺の仕事なのか否かについても、インタビューしてみなければわからない。このように仕事の中身を切り分ける視点は、職務切り出し・再構成の職務開発の前提となっている。

## 5 職務創出の事例（問5）

前述の職務開発の技法（問2）で職務創出の実務経験を持つ13名のカウンセラーが挙げた開発事例を以下に紹介する（図表3-10）<sup>11</sup>。

なお、以下の回答文では、必要に応じ、職務の創出方法、今後同様の取り組みを行う他の支援者に伝えたい留意点等が併せて記載されている。

図表3-10 職務創出の方法に関する事例

創出した職務	留意事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ シュレッダー作業</li> <li>❑ トナー交換業務</li> <li>❑ 各種テプラ業務</li> <li>❑ 顧客リスト・年賀状発送名簿の更新業務・基本情報入力</li> <li>❑ 消耗品の整理・補充</li> <li>❑ 福利厚生関係資料、新聞、雑誌等の管理業務</li> <li>❑ ノベルティの袋詰め作業</li> </ul>	<p>✓ これらの一連の作業は、各社員が行っている職務全てを書き出してもらったためのアンケート調査を実施し、その結果を基に職務創出を行ったものである。職務創出の実施手順は次のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① アンケートの様式のたたき台を地域センターから提案し、採用・人事担当者と話し合い、回答しやすいようにチェック方式にした。</li> <li>② 採用・人事担当者から、社員全員にアンケートをする旨を周知してもらった。</li> <li>③ アンケート調査を実施した。</li> <li>④ ジョブコーチが各社員から聞きとりながら、アンケートを回収して回った。</li> <li>⑤ アンケートに記載された職務の中から、対象となった障害者に任せられそうな職務を、採用・人事担当者と一緒に検討した。アンケートに記入した社員からも職務内容を確認しながら、担当職務を絞り込み、配属先や担当職務を決定した。</li> <li>⑥ 対象となった障害者へ、アンケートに記入した社員から、職務の内容を説明してもらった。このときジョブコーチが同席し、ナチュラルサポートへ向けた支援を開始した。</li> </ol> <p>✓ 今後、同様の取り組みを行う際、以下の点に留意するとよいだろう。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) アンケート調査をする前段として、人事担当者に十分理解してもらい、各社員に周知してもらう。これは、アンケートの回収率にも影響があるからである。</li> <li>(b) 各社員が行っている職務を書き出してもらう際、対象者ができるかどうかという観点ではなく、小さなことでも全て書いてもらうよう依頼する。これは、障害についてあまりご存じない方が、障害者にはできないと勘違いして職務を書き出さないことがあるからである。</li> <li>(c) アンケートの回収は、お一人ずつお礼を述べながら丁寧に行う。これは、各部署の従業員との対話の中から、職務として意識されていなかった日常的な作業、本来はやらなければならないが誰も行っていなかった作業等、アンケートに記載されていなかった職務が判明することがよくあるからである。</li> <li>(d) 一方的な提案ではなく、採用・人事担当者だけではなく、対象となる障害者と関わる全ての従業員と一緒に創り出すという意識を持ってもらう。このような姿勢は、(c)のような隠れた職務を発見する場合にも不可欠な要素となっている。</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 入力業務</li> </ul>	<p>✓ この職務内容は、データ化されていない大量の顧客データや記録類をコンピュータに入力するというものであった。この他、企業内での事務用品の一括購入に伴う取りまとめ等の作業を担当することになった。留意点として、職務の切り出し・再構築に際しては、その企業内に仕事マニュアルやリスク対応のルールなどがあらかじめ備えられてい</p>

<sup>11</sup> 1名のカウンセラーが複数の事例を挙げた場合もあるため、事例の件数は13件を上回っている。

<p>□ 事務的職務（コピー機の用紙補充、封筒詰め、シュレッター処理、ファイリング、データ入力、清掃、郵便の配達、社内便の仕分け等々）</p>	<p>✓この職務は、次の手順で開発した。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 企業内の各部署に、業務内容、発生頻度、発生時期、所要時間等についてアンケートを実施した。併せて、ジョブコーチが各部署を訪問し、職務を観察して書きとめた。</li> <li>② アンケートと観察の結果から、適切な職務をいくつか抽出した。</li> <li>③ ②の職務を曜日や時間の単位でスケジュール化した。</li> <li>④ ジョブコーチが、③のスケジュール通りに仕事をやってみた。このとき、実際に仕事に従事する立場から、職場の環境や人間関係等を把握した。</li> <li>⑤ ④の結果を基に職務内容やスケジュールの見直しを図った。</li> </ol> <p>✓今後、同様の取り組みを行う際、以下の点に留意するとよいだろう。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) 対象となる障害者の職務を検討する際、机上での検討ではわからない、その企業、その職務の現場で実際に働いてみなければわからない内容が、必ずある。時間帯による作業量の差、人の動き、温度や臭い等の物理的な事項等はその例である。したがって実際にジョブコーチがそれぞれの職務を体験してみることは不可欠である。</li> <li>(b) 職務設計やスケジューリングは、可能な限りその企業の職場の上長や従業員との共同作業で行う。これは、ナチュラルサポートへの円滑な移行を図るには、採用・人事担当者や経営者だけではなく、障害者を受け入れる現場の方々に当事者意識を持っていただかないといけないからである。</li> </ol>
<p>□ データ入力等の簡易事務 □ 顧客リストの整理及びその補助的業務 □ 分析・検査等業務の補助的業務</p>	<p>✓これらの職務を創出した企業は、雇用率を強く意識して障害者雇用に取り組んでいた。障害者のために新たに職務を創出する場合、社内全体への啓蒙・啓発を行うのと同時に、各部署の責任者から意見を聞き、受け入れ可能な部署での作業を選定することになった。地域センターから見て、雇用が見込まれる障害者が担当する上で適当と思われる職務を複数提案した。しかし、結果として配属先となる部署の責任者の同意が得られなかった。このときの採用担当者や各部署の責任者は、どのような障害者であればどの職務が可能であるかがわかりにくいこともあって、採用を思いとどまっている様子だった。地域センターでは、各部署から提案されている仕事の内容と、そこで作業者に求められる責任・任務とを、細かく確認した。新たに配属される障害者が、周囲の従業員から評価される（一緒に勤務していて助かると思っていた）ことを目標として取り組んだ。</p>
<p>□ 駐輪場の自転車の整理業務</p>	<p>✓自転車通勤の社員が多い企業で、駐輪場には常に数十台の自転車が駐輪されていたが、駐輪場の広さの問題等により、自転車が駐輪場からはみ出して社外の歩道に置かれるなど、近隣の迷惑にもなっていた。これは、企業として何とか対処したいと考えていたものの手が付けられていなかった困りごとであった。これを職務開発に結びつけ、1日のうち決まった時刻に自転車の整理を行う仕事を創った。</p>
<p>□ 污水处理施設における水質検査補助業務</p>	<p>✓当初、企業では、配属先を決めていただけで、どのような職務を行わせるかを決めていなかった。そこで、その職場を地域センターが訪問・観察し、現場担当職員からのヒアリングを行った。その結果、水質検査業務において使用する検査器具への濾紙のセット等検査準備作業、検査用器具（プラスチック瓶、シリンダー、ビーカー等）の洗浄・片付け作業が浮かび上がり、しかもそれらは1日あたり数時間程度の作業量があることがわかった。そこで、これらの仕事に専任の従業員を配置すれば、既存の従業員たちは、より専門的知識・技術を要する業務等に専念できるという見立てが出てきた。そこでこれらを具体的に企業側へ説明、提案し、障害者の採用に至った。</p> <p>✓今後、同様の取り組みを行う際、以下の点に留意するとよいだろう。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) 新たに創出した職務のみで1日4時間以上の職務を創り出すこ</li> </ol>

	<p>とは難しかった。そこで、これらの職務と、他の既存の職務とを組み合わせ、一定量の職務として構築することで、雇用率制度の短時間労働者として採用できる仕事量にすることができた。</p> <p>(b) 障害者向けの職務が創出できそうな職務・部署については、まず人事担当者との相談によりある程度の目安をつけるようにする。その上で、実際の現場・部署を訪問しての直接の観察・体験に加えて、現場職員・実務担当者からもヒアリングを行い、現場職員にとっても助かる職務・作業がどうか等の確認を行う等により、職務分析を行う。</p> <p>(c) 専門的な業務を行っている職務・職場の職務分析については、まず、隙間的な職務をリストアップしてもらうようアンケート等を依頼した方が効果的と思われる。</p>
<p>□ 工場の外の環境整備（雑草除去、側溝の清掃等）</p>	<p>✓ 経営者が日頃から手が空いた時に自分でやろうと思いつつ時間がなく、できないまま放置しており、あまりにひどくなると外注に頼んでいた作業。これを、対象障害者が定期的に行う職務の一つとしてスケジュールに組み込んだ。</p> <p>✓ 職場適応指導の中で、当該障害者が、できる作業の幅が狭く、時折やることなく早退をせざるを得ない、という事態が発生していたことから、新たな職務を創出したものである。</p>
<p>□ 事務補助作業</p>	<p>✓ 既存の職務については、職務調整（ジョブ・アコモデーション）を行った。つまり、企業に貢献できる、意味のある仕事にするために、通常の作業手順を変更し、支援対象となった知的障害者がご自身でチェックできるようにして、ミスが出ないようにした。（チェックの手続きを決め、チェック漏れが出ないようにした上で、ミスが出やすい箇所を繰り返し練習したり、類似した間違いやすい場面を話し合ったり整理した。）</p> <p>✓ ジョブコーチが、当該企業の従業員から話をうかがった結果、実施したいと思っていたが行えていなかった業務を発見できた（ファイリング、独自入力システムの支援、スタンプ押印作業等）</p> <p>✓ その他、当該企業にとって同業他社となる企業の事例を紹介し、一緒に考えてもらった。</p> <p>✓ 清掃作業について、外注の清掃業者のスタッフから指導を受ける方法等（道具の使い方、手順など）が有効だった。</p>
<p>□ 新規職員研修のプレ研修の講師</p>	<p>✓ 大手自動車工場（支援対象となった企業にとっての顧客企業）にCAD技術者として派遣されていた社員が、休職することになった。復職に際して、元部署に派遣することは難しかった。そこで本社勤務を検討したが、技術と意欲を活かせる部署がなかった。そこで、それまで関連会社に委託していた新入社員研修の運営業務の一部を本体企業へ戻し、講師としての職務を設定した。</p> <p>✓ この企業には、当該障害者に対し、それまでの業務の中で養われた専門的な技能を活かした仕事をしてもらい、企業に貢献してほしいという願いがあった。地域センターはこの思いをおもんばかることで、企業にとって納得の行く、有効な職務を創出できた。</p>
<p>□ 事務職補助</p>	<p>✓ 障害者の採用を希望するもののような職務を担当させればよいのかわからないと言う警備会社に対し、補助的な事務作業を中心とした職務を提案した。また、社員へのアンケート（どの作業を手伝ってもらえれば、より専門性を発揮できるか等）を実施してもらい、午前中は事務補助、午後は自動車の洗車作業という職務を創出してもらい、知的障害者2名の雇用に繋がった。</p> <p>✓ 職務構築を行う場合は、事業所の職務内容や業務量・事業所の期待値を把握しておかなければならない。企業との相談、職場見学、職場実習等で情報収集が必要である。把握した情報から「障害者雇用の提案書」等を作成提示し、具体的な雇用の動きにつながるような継続的支援を行う必要がある。</p>

<input type="checkbox"/> 雇用率未達成の老人保健施設におけるマッサージ業務（視覚障害者の有資格者）	<input checked="" type="checkbox"/> 左に示した企業は障害者を雇用した経験が全くなかった。地域センターは公共職業安定所に協力する形で同行し、助言した。その際、左に示した職務以外の配属先で、知的障害者や精神障害者の雇用を推したが、企業は身体障害者を雇用したいという意向を持っていた。結果としては身体障害者が採用された。
<input type="checkbox"/> リサイクル業における仕分け用機械の操作	<input checked="" type="checkbox"/> リサイクル業の企業で多くの障害者を雇用してもらうため、仕分け用機械の導入を提案した。
<input type="checkbox"/> ホテル業の清掃業務	<input checked="" type="checkbox"/> ホテル業において障害者雇用をおこなうために、以前は外注に出していた清掃業務を社内で行うこととなった。
<input type="checkbox"/> 工場内の清掃	<input checked="" type="checkbox"/> 雇用率未達成企業（製造業）において、知的障害者を採用するために、新たな職務として工場内の清掃をおこなう職務を創出した。
<input type="checkbox"/> ホテルの宴会場配膳作業での下準備作業	<input checked="" type="checkbox"/> グラスを人数分お盆に載せて運んでおく等
<input type="checkbox"/> 運搬会社において、トラック運転手が各自で行う給油量のチェック、記録業務	<input checked="" type="checkbox"/> ドライバー各自で給油量を記入する仕組みになっていたが、記入もれが多く、記録実態が相当差異があった。
<input type="checkbox"/> 学校内での資源の分別業務	<input checked="" type="checkbox"/> 分別用のゴミ箱を設置しても、学生がきちんと分別しない→法人が出すゴミの資源回収が低い、という実態が改善した。
<input type="checkbox"/> アミューズメント施設での清掃、在庫チェック作業等	
<input type="checkbox"/> 生命保険会社での応接室や更衣室などの清掃、シュレッターのゴミ交換、コピー機用の紙補充、定期刊行物の発送、本社、支部宛送付の手配、スタンプ押印データ入力等	
<input type="checkbox"/> 調査会社での清掃、弁当注文とセット作業、サンプル容器の洗浄作業、宅配便の発送、ラベル作成、分析サンプルの廃棄、文具品の在庫確認、勤怠管理のチェック、新聞の閲覧セット等	



## 6 職務開発に関する専門家の意見（問6）

職務開発全般に関する15名のカウンセラーの意見を以下に紹介する<sup>12</sup>。

### ●職務開発支援の前提

- ☑ 雇用率未達成企業にあっては、企業なりに雇用に向けて努力していただいている。ただし、企業の求めるレベルと求職障害者の職務能力とのギャップが大きく、スムーズな雇用に繋がらない状況が続いている。積極的に雇用を検討してもらうためには、既存の職務の職務分析を行うことで障害者でも対応可能な職務を構築し、企業にとっても障害者雇用がプラスになる状況を作り上げていく支援が必要と考えている。
- ☑ 雇用率達成指導同行等で企業を訪問するが、障害者の職務が即企業の利益にプラスに作用することを求められることが多くなり、専門職としての企業の現状を踏まえた独創力が、就労支援者に求められるようになった。既存の業務の共通部分をくくって仕事を作る手法だけでは通用しなくなっている今、改めて企業の現状を知りその懐の中で企業の利益になる新たな職務を創り出すことの重要性を感じる。特に、「利益は人を介してやってくる」という企業の認識に応えるためにも利用者に対していかなるスキルを付与し、さらにそれをどのように企業の実際の職務に結びつけて我々専門職ならではの職務開発を行えるかが鍵になると考える。
- ☑ 法定雇用率の達成や中途障害者の職場復帰等のように、障害者雇用を進める方針が明確であると、職務開発についても前向きに検討してもらえる。一方、そうでない場合は、職務開発の提案に応じてもらえないと感じる。基本となる会社のトップの意思決定をいかに引き出すかがポイントである。
- ☑ 障害者の雇用支援を行う際に、障害者専求人ほとんどなく、一般求人から個別に開拓する場合はほとんどである。もともと企業が障害の無い人の採用を想定しているため、求人票に記載してある状態で就職が可能な場合は少なく、何らかの調整を依頼している。

### ●職務開発支援の進め方（1. 企業を主体とし、企業が持っている資源を活かす支援）

- ☑ 職務開発をする時には、なるべく会社の方が主役になっていただくように留意している。その会社の中の仕事をよく知っているのは会社の方であることを伝え、仕事づくりのポイント（定型的な仕事の抽出、隙間的工作の組み合わせで作るなど）をお伝えする。実際に職場の中を案内していただきながら、「このような仕事はこのような障害者の方が対応出来ますよ」とお伝えしていき、具体的作業内容のレベルを知っていただきながら、職場の方に仕事づくりに参加していただくようにしている。また、ある方がしている職務の補助として仕事をさせていただく場合は、実際にその仕事内容の一つ一つを見させていただきながら、①出来ることと、②今はできないが経験を積みれば出来るようになること、③出来ないことなどを選別し、出来る作業内容で仕事を組立ていくことを提案していくようにしている。
- ☑ 経済・産業構造の変化等に伴って企業の事業概要や営業品目が多様化、複雑化し、個々の障害者職業カウンセラーが持っている情報だけでは十分には対応しきれない状況も生じてくるのではないかと推測する。そうなる時、支援者側が主体となって職務を創るのではなく、企業が自ら職務を創るのをいかに効果的に側面から支援できるかが今後より問われるようになると思う。
- ☑ 職務開発をトータルに行おうとすると、企業の業務内容はもちろん、企業の考え方や作業分析を行う必要があることから、現在の地域センターの体制だけで行うことは難しい面がある。このため、企業や関係機関等と連携、役割分担しながら、障害者の職域拡大を図る方が得策と思われる。中には自社の職務分析や業務のマニュアル化を徹底的に実施している企業もある。そのような企業内の情報や、企業内の人材を活かせるような支援のあり方が必要だと思われる。
- ☑ 復職支援の際は、企業側が復職者との関係性が既に存在し、復職に対する合意を得ている場合が多く比較的調整しやすいと感じる。しかし新規雇い入れでは必ずしも容易ではない。企業と支援者との関係性の構築の仕方、支援者の企業に関する知識・情報の収集方法など、暗黙知で身につけているノウハウを共有化できると良いと思う。

### ●職務開発支援の進め方（2. 既存の制度・サービスとの併用）

- ☑ 様々な障害特性への認識を深めた上で、また、個々の障害者の個別的な特性を十分に把握した上で、職務のあるべき姿を思い描いてその趣旨を事業主に伝え、企業がそれを具体化させるのをサポートすることが関係機関に求められてくると思う。そのような際、効果的なサポートを行うためには、例えば、ケースのニーズに即し

<sup>12</sup> 読み易さを考慮して、研究担当者において「事業所」を「企業」に置き換える等の軽微な訂正を行った。また、1人のカウンセラーが複数の分野に及ぶ意見を記述した場合は、それぞれ内容別に分類・整理した。

た雇用管理サポート事業を活用する等の方策が必要になってくるのではないかと考える。

- ☑ 他社の事例を参考に情報提供を行う上では、一般にも閲覧可能な、当機構ホームページのリファレンスサービスが参考になる。
- ☑ 新たに職務を創出した場合、ジョブコーチ支援事業を活用し、職務内容の調整をおこなうことで、対象者の職場定着を図ることができる。
- ☑ 企業も職務開発に悩んでいる。関係機関から様々な提案をおこない、情報提供を行うことで、企業としても何らかの解決方法が見いだせる場合がある。そこで、ワークショップの開催やハローワークの雇用率達成指導への同行等、普段からできる限り様々な企業と接触し、情報提供できる機会を設けておいた方が、具体的な求職者が出てきた段階で話を進め易くなると思われる。
- ☑ 職務開発については、いくら支援者側ができると考えていても、企業側が不安を持つケースは多い。職務を提案すると同時に職場実習を実施すると、安心感を持ってもらえる場合がある。

### ●職務開発支援の実践

- ☑ 特定のケースを想定して職務開発を行う場合と、ケースが想定されずに白紙の状態からスタートし就職の困難性の高い障害者でも従事できる職務を開発する場合があると思われる。これまでの経験では、後者のほうが多かったように感じられる。
- ☑ 具体的な事例としては、①介護職の求人に対し、補助業務のみでの受け入れを相談し、ジョブコーチ支援を経て就労に至った事例、②外注していた清掃作業を、障害者を雇用するために直接雇用へ切り替えてもらった例、③対象者が適応可能な職務のみを切り出し、無理な職務を外した結果、勤務時間が短縮になったものの雇用継続ができた例、④精神障害等で定期的な通院が必要な場合に、通院日を確保できるよう勤務時間を調整してもらった例などがある。
- ☑ 実際に、ある研究組織がかなり高度な事務処理能力を求める求人を出していましたが、事務職の方々の補助作業を集め、障害者の職務を構築し、雇用率達成を図った事例があります。これから障害者雇用を進めるに当たっては、積極的に職務構築を提案していくことが重要ではないだろうか。

### ●職務開発支援の留意点と今後の展開

- ☑ 就業時間の短縮については、実質的には労働条件の切り下げになるため、切り出すタイミングに迷う。本人・家族の同意を得ることは大前提ではあるが、伝え方には十分な注意を払っている。
- ☑ 企業が業務上抱えている問題を一部でも解決し、障害者雇用と業務効率化が両立できるような職務開発が行えれば、企業の興味、関心ももっと高まると思う。
- ☑ 従来の職務開発の取り組みの事例としては、現配置職員が本来業務の合間に隙間に行っている業務の切り分け及び組合せによるもの、外注業務の自社雇用への切り替えによるもの等が多いと思われるが、これらの方法によっても、企業の産業・業種、規模、経営状況等によっては、職務開発が難しい場合があると思われる。今後は、特に障害者雇用が進んでいない産業・業種、従業員規模等に応じた職務開発の実践を進める必要があると思われる。

## 第4節 まとめ

本章では、企業が主体となって取り組む職務開発を支援する取り組みについて理論化を行った。

企業の仕事についてよく知っているはずの経営者や人事担当者よりも、社外のスタッフの方が障害者の担当職務を発見したり創り出したりできる場合があるのはなぜか。この理由は、職務分析支援に関連した先行事例の経験、障害特性への理解、企業の現場の人たちへの周到なインタビュー等により、経営者や人事担当者が見過ごしてしまっているような人材ニーズの情報が得られるからではないか。また、既存の職務ではなく、隠れた職務に着目していることも、その理由のひとつと考えられる。

職務開発支援の方法論として、企業のメリットへの傾注と、企業を主体とし、企業が持っている資源を活かす支援が重要な視点として提起された。そのために企業との関係構築を図り、その企業の課題や業務上の問題を把握し、その解決に向けた支援を行うといったことが必要になる。解決すべき問題が法定雇用率の達成等である場合は、その解決がそのまま障害者雇用へつながるだろう。だが、そうでない場合は、これまで職務開発支援では困難な面もあるという認識もあるようだ。

次の章では、法定雇用率制度が存在しない米国において、連邦政府の援助の下、職務開発支援が企業のメリットへの傾注と、企業を主体とし、企業が持っている資源を活かした形で実施されている例をみていく。

## 第4章

### 米国の職務開発支援

## 第4章 米国の職務開発支援

本章では、日本の担当職務問題の解決に向けた示唆を得るため、米国における担当職務問題の実態と対処の状況を、米国職業リハビリテーション機関等による職務開発支援の状況を中心に検討する。本章の記述に用いた主な材料は、本研究の一環として2009年に実施した現地訪問調査において実施した関係者との面談<sup>1</sup>及び収集した資料である。加えて、一般的な状況やその背景の説明のため文献調査、インターネットを活用した調査の結果も援用している。

### 第1節 米国における担当職務問題とその周辺

米国の障害者雇用において職務開発が行われる背景を明らかにするため、企業の障害者雇用を促進・阻害する要因について、日米の違いや共通点について確認しておきたい。

#### 1 米国における担当職務問題

第2章で見た日本の企業の場合、障害者雇用について顧客の理解が得られるかどうかについて懸念が示され、そのことが障害者雇用の不安材料のひとつになるということがあった。これに対して、本研究で調査対象となった米国支援機関では、その支援の過程において、一般市民の中に企業の障害者雇用を好意的に受け止める風潮があり、この点は企業にとって懸念材料とはされていなかった。不特定多数の一般市民の意識調査の結果にも同様の傾向が現れる場合があり、例えば、マサチューセッツ州立大学の研究チームがギャラップ社との協力の下に実施した世論調査の結果では障害者を雇用している企業に対する顧客の受け止め方は、その60%が「好ましい(more favorable)」、32%が「非常に好ましい(much more favorable)」で、合わせて92%の顧客が好意的な態度を示した<sup>2</sup>。

米国には日本のような障害者雇用率制度が無い。一方、差別禁止法（障害をもつアメリカ人法）が障害者雇用の促進要因として効いているか否かが注目される。ボストン大学では、米国教育省障害リハビリテーション研究所<sup>3</sup>の助成を受け、障害者を雇用している32社の採用・人事担当者、職場の上司、同僚

---

<sup>1</sup> 本章の執筆に当たり、Virginia Commonwealth University Rehabilitation Research and Training Center の Targett, P.S. 氏、Green, H. 氏、TransCen, Inc. の Tilson, G.P. 博士、Díaz, J.L. 氏、Disability and Business Technical Assistance Center Mid-Atlantic ADA Center の Vessels, M. 氏、Stern Consulting LLC. の Stern, L. 氏、Institute for Community Inclusion の Thomas, C. 氏、Fesko, S.L. 博士、Halliday, J.F. 氏、Foley, S. 博士、Boeltzig, H. 氏からそれぞれ貴重な情報、ご指摘を頂いた。

<sup>2</sup> Siperstein et al. (2006)。ギャラップ社 (<http://www.gallup.com>) は、米国で一定の影響力を持つ民間調査会社。本文に引用した研究では、年齢・地域・性別等の別に層化構成された人数が目標値に達するまで乱数で発生させた電話番号へ次々に電話をかけ、トレーニングを受けた調査員がインタビューを実施するランダム化電話調査(Random Digit Dialing)の手法が用いられた。

<sup>3</sup> NIDRR (National Institute of Disabilities Rehabilitation Research)

に対して、フォーカス・グループによるインタビューを実施した<sup>4</sup>。その結果によると、企業の障害者雇用を促進する要因は、次の(a)～(d)の4つだった。

- (a) 障害者雇用による収益向上への期待（①通常の人材として必要なポストに配属し収益に貢献してくれる期待、②雇用を通じた地域貢献の見返りとして収益が高まる期待、③社会的責任を引き受けることで企業の価値が高まり収益が上がる期待）
- (b) 経営トップの決断
- (c) 障害をもつアメリカ人法<sup>5</sup>の遵守
- (d) 求職者サービス機関や権利擁護団体からの積極的な交渉

また、企業の障害者雇用を阻害する要因は、次の(a)～(c)の3つだった

- (a) 障害に関する専門性が企業において欠如していること
- (b) 配属先や職務に関する問題（①能力評価の難しさ、②能力を生かす仕事をみつけることの難しさ、③障害をもつアメリカ人法を背景とした障害者からの不平不満や提訴への懸念があること、④障害者に対する特別扱いに対して職場のメンバーが不満を持つこと）
- (c) 企業の側に専門機関を活用する力量や時間的余裕が不足していること

このうち(b)の②の「能力を生かす仕事をみつけることの難しさ」は、日本の企業における担当職務問題に近い観点からの指摘と言えるのではないかと考えられる。

図表4-1は、米国労働省の障害者雇用政策局<sup>6</sup>が2008年（平成20年）に実施した調査結果の一部で、米国内の従業員数5人以上の民間企業と州等の地方行政機関に対して、障害者雇用の課題についてたずねたものである<sup>7</sup>。これによると、「障害者にできそうな仕事が無いこと<sup>8</sup>」を課題として挙げた企業の割合（72.6%）が、他の課題と比べて最も多かった。また、この傾向は従業員規模が小さいほど強かった。この結果から、第1章で確認された日本の企業における担当職務問題が、米国の企業等においても最大の

<sup>4</sup> Butterworth & Pitt-Catsouphes (1995)。フォーカス・グループとは、本来は、同じセグメント(年齢、生活圏、性別等)を持つ3～10人のグループから商品開発のニーズを聴き出すためのマーケティングリサーチの手法。1対1のインタビューと比較し、研究者が想定しなかった問題提起が得られ易いメリットがあるとされる。本文で出典した研究ではこの方法が障害者雇用に関する企業へのインタビューへ援用されている。

<sup>5</sup> Americans with Disabilities Act (ADA)

<sup>6</sup> ODEP (Office of Disability Employment Policy)

<sup>7</sup> Office of Disability Employment Policy (2008)。この調査は、採用・人事担当者に対して電話を用いて回答を求めるものであった。本文に挙げた調査項目の質問文は、「では次に、障害者の採用を左右する要因として雇用主からよく聞かれるご意見をいくつか挙げます。それぞれについて、貴社(貴機関)にとってどれくらい大きな課題と言えるかをお答えください。課題の大きさは3つから選んでください。“大きな課題である”、“多少は課題と言える”、“課題とは言えない”の3つです。」となっていた。回答者は、図中に挙げたすべての項目のそれぞれについて課題の大きさを3つから選ぶことが求められた。図中の%値は、3つのうち“大きな課題である”又は“多少は課題と言える”を選択した企業等の割合を示している。

<sup>8</sup> 原文は、“The nature of the work is such that it cannot be effectively performed by people with disabilities”となっていた。

課題となっていることがわかる。また、図表4-2は、障害者雇用に向けた方策のそれぞれについて、これを有効と考える企業等の割合を示したものである<sup>9</sup>。

図表4-1 障害者雇用の課題となっている米国企業等の割合(単位:%、n=3,797)

課題	全企業	従業員数 5~14人 規模の企業	従業員数 15~249人 規模の企業	従業員数 250人以上 規模の企業
障害者にできそうな仕事が無いこと	72.6	73.7	72.4	67.1
障害の配慮にどれくらいの費用を要するのかわからないこと	63.7	63.9	63.5	63.4
仕事に必要な職業能力を十分に持った障害者がいないこと	63.6	61.7	65.1	68.0
障害の配慮のために実質的に必要になるコスト	61.6	63.0	60.9	57.1
障害を補うために必要になる追加コスト	47.4	54.8	43.3	22.8
健康管理費の追加コスト	46.2	52.6	42.0	27.8
差別禁止法制に基づく提訴のリスク	40.6	45.0	38.0	26.6
企業に障害特性の知識・情報が少ないこと	39.7	39.4	39.2	44.3
企業の顧客(又は行政サービスの利用者)が持つ、障害者雇用に対する考え方	34.3	35.8	31.7	38.3
企業内に障害者を雇用することに対する不慣れな感じや不快感があること	32.2	34.5	29.9	29.5
障害者と一緒に働く従業員の考え方	29.1	28.1	29.7	32.0
障害者の上司となる従業員の考え方	20.3	17.8	21.1	32.1

図表4-2 障害者雇用に向けて有効と考える企業の割合(単位:%、n=3,797)

障害者雇用に向けた方策	全企業	従業員数 5~14人 規模の企業	従業員数 15~249人 規模の企業	従業員数 250人以上 規模の企業
障害者雇用に係る税額控除制度や奨励金制度	69.2	66.8	70.5	77.1
障害の理解のための訓練 <sup>10</sup>	64.3	59.1	66.9	82.8
障害者雇用に対する経営陣の明確な意思表示	64.2	59.4	65.8	84.9
障害のある従業員へのメンタリング	63.4	60.7	62.3	84.3
工学的支援技術の活用	61.1	59.1	59.7	80.3
障害者専門の求職者紹介サービスの活用	60.8	57.3	61.8	76.6
就業時間の調整	60.0	59.7	58.1	71.8
障害者以外の従業員の能力開発	57.9	54.7	58.0	76.1
現場での上司や同僚への助言や技術的支援	57.1	54.5	57.0	73.1
職場体験 <sup>11</sup>	55.4	53.0	54.4	74.3
障害者に対する短期間のジョブコーチ支援	54.3	50.5	55.2	72.4
採用に向けた実習プログラムの開発 <sup>12</sup>	50.7	47.3	50.5	72.2
融資制度の活用	47.1	43.3	48.4	64.1
配置転換	40.1	37.8	40.1	54.5

<sup>9</sup> この調査項目の質問文は、「次に挙げるのは、ある企業等が障害者の雇用で実際に用いたことのある方策の一部です。これらのそれぞれは、貴社(貴機関)にとって、障害者雇用の妨げとなる問題を減らすために効果的か否かをお答えください。」となっており、回答者は図に示したすべての方策に対して“Yes”か“No”で答えることになっていた。図表中の%値はこの間に“Yes”と答えた企業等の割合である。

<sup>10</sup> 原文では“Disability awareness training”となっていた。

<sup>11</sup> 原文では“Disability targeted internship program”となっていた。

<sup>12</sup> 原文では“Developing a targeted recruitment program for people with disabilities”となっていた。

図表4-2によると、従業員15人未満の比較的小規模の企業においては、税額控除や奨励金制度が最も有効とされた。これに対し、250人以上の規模の企業においては、経営陣の明確な意思表示や支援体制の確立等が最も有効とされる等、規模別の違いが現れた。方策のうち、「工学的支援技術の活用」、「就業時間の調整」などは、本研究の枠組みにおける担当職務問題の解決に向けての4つの対処法の中では「職務調整」に相当していると思われるが、これらについても、その有効性を認める企業の割合が250人以上の規模の企業において最も高かった。なお、他の対処法である「職務の洗い出し」、「職務の切り出し・再構成」、「職務創出」に相当する方策は、図表4-2の中に含まれておらず、その有効性に関する企業等の意識は、この調査からは確認できない。

本研究で調査対象となった米国支援機関では、障害者の配慮ニーズに関する事業主への説明は、第一義的には障害者自身が行うべきものと考えられていた。支援機関の中には、障害者自身はその求職活動において、事業主に対し障害特性や配慮ニーズを適切に説明（Disability Disclosure）できるようにするため、特に在学中の若年者や、職業経験が比較的少なく職業指導（vocational guidance）が有効と考えられる障害者を対象とするトレーニングコースを設けているものがあつた<sup>13</sup>。図表4-2の方策中、「障害の自己理解のための訓練」とは、そのようなものを意味している。この「障害の理解のための訓練」について、本研究の過程で米国支援機関を通じて照会した結果は次のとおりである。すなわち、一般に、企業の採用・人事担当者に対して、求職者が自分の強み、志望する理由、求人を出しているポストにおける主要な職務（elementary job）が遂行可能であること、更にそこでの必要な配慮について説明する責任は、第一義的には求職者にあり、その原則は障害者にも当てはまる。支援機関がこれを代弁する方法もあるが、その説明を行うのが求職者本人であるか代弁者であるかを問わず、当該職務を遂行する上で、その人の障害が関わってくるのか、又はこないのか、関わってくるとすればどのようにかを、誰よりもまず障害者自身が理解しておく必要がある。求職者等からその説明を聞いた企業は、米国での障害をもつアメリカ人法を背景とし、当該求人ポストの主要な職務を当該求職者が遂行可能か否か、あるいは、求職者が配慮を求めている場合、それがあれば当該求人ポストの主要な職務が遂行可能か否かを吟味し、その結果を求職者に説明しなければならない。その際、障害のある求職者への説明が不適切であると、障害を理由として採用差別を受けたと受け止め、求職者が連邦政府の雇用機会均等委員会<sup>14</sup>へ訴えを起こす場合がある<sup>15</sup>。本文に挙げた調査結果で「障害の理解のための訓練」の有効性を認める企業があるのは、求職者が適切な自己理解をしていない場合、障害等に関する説明を求職者等から十分に受けたり、求人ポストへ就ける可能性を適切に吟味したり、その結果を求職者へ説明することが難しくなり、したがって提訴のリスクを抱える可能性があるからである。

<sup>13</sup> TranCen, Inc (2005)。民間非営利組織が、公立学校や州政府の公教育所管部局との連携により、在学者を対象とした職業指導を実施している。

<sup>14</sup> Equal Employment Opportunity Commission: EEOC

<sup>15</sup> 採用に際して差別的な対応をされたという訴えを受けると、EEOCのスタッフ（field officer）が当該企業を調査する。その結果、企業が求職者に対して行ったことが法律に抵触すると判断された場合には和解勧告を行い、和解が成立しない場合にはEEOCが連邦裁判所に対し民事訴訟を起こすことができる。



## 2 雇用システムに関する留意点

米国では、障害者雇用を行う企業に対して、職業リハビリテーション機関やワンストップ・キャリアセンター等<sup>16</sup>の関係機関による職務開発支援が実施され、担当職務問題の解決が図られている。

米国の職務開発は、既存の職務の内容、時間、賃金等について日本よりも柔軟な見直しや自由な発想での職務創出が行われている。このような柔軟な対応が行われる背景には、労働法等に基づく雇用システムにおける日米の違いがある。米国の職務開発から日本への示唆を考える場合の留意点ともなることも意識して、ここではその内容を検討する。

### (1) 辞職・解雇に関する「随意雇用原則」

米国では、企業は従業員をいつでも自由に解雇でき、従業員はいつでも仕事を辞めることができるという一般原則、すなわち「随意雇用原則」(Doctrine of Employment at Will)が確立されている<sup>17</sup>。「随意雇用原則」は制定法ではなく、コモン・ロー(判例法)の領域にある法理である。(日本やドイツのような成文法主義の国と異なり、米国の裁判では、合衆国憲法、連邦法、州憲法、州法の規定が存在しない部分についてはコモン・ローを踏まえて判断を行うべきとされる<sup>18</sup>。)しかしながら、1970年代の初期までは、少なくとも一部の産業において、主として2つの要因が「随意雇用原則」の効果を低減させていた<sup>19</sup>。2つの要因のひとつ目は、電気、ガス、州間トラック輸送、航空といった公共のインフラストラクチャー関連産業の料金体系に対する連邦政府による規制が収益率を安定させ、したがって雇用・賃金の安定が図られていたことである。ふたつ目は、繊維・衣服・自動車・鉄鋼等の製造業において連邦政府が組織化を奨励した全米規模の産業別労働組合が、企業の賃金決定に強い影響を与え、先任権システム<sup>20</sup>等に基づく雇用の長期化や賃金の上昇<sup>21</sup>が図られたことである。激しい国内競争にさらされていた企業にとって、これら2つの要因には、安定した労働力供給を確保できるというメリットがあった。また労働者に対しては処遇と連動した職階が設けられ、同一企業内での経験に応じた昇進が図られていた<sup>22</sup>。

<sup>16</sup> <http://www.careeronestop.org/>

<sup>17</sup> Muhl(2001)。この原則は、合衆国憲法修正第14条が雇用契約の自由を保障しているとの解釈に依拠したものと考えられている。

<sup>18</sup> コモン・ローは陪審員制に基づく判決の集積であり、米国法律協会(ALI: America Law Institute)による判例のレビュー等により法学的に明らかにされた一般原則(doctrine)に、米国社会の慣習を加味して整理された判例法理の集大成である(池添, 2005)。この他、連邦政府及び州政府が過去に下した行政判断(Precedent)や、過去における裁判官の裁量(equity)も、判決に影響を及ぼす。

<sup>19</sup> フィッツジェラルド(2008)

<sup>20</sup> 先任権(seniority)システムとは、解雇、レイオフ、再雇用、昇進等において、勤続年数が短い者よりも、先に入社した勤続年数が比較的長い古参労働者を有利に取り扱う制度である。人員整理をめぐる労使紛争を回避し、熟練労働者の流出を防ぐ効果があり、米国やカナダでは労使協約の条項として設けられた(キャペリ, 2001)。

<sup>21</sup> Silvestri(1993)。1992年の賃金統計を見ても、製造工の平均賃金は第1次産業従事者やサービス業を上回り、営業職と同水準にあった。

<sup>22</sup> この点を捉えて、米国においても日本の終身雇用制度や年功賃金制度とよく似た側面を持つ制度が見られたことが指摘されている。フィッツジェラルド(2008)は、このような職階制のメリットを生かした政策をキャリアラダー(career ladder)戦略と呼び、近年の日米における正規・非正規労働の二極分化を解消させる上で有効な処方箋と位置付けている。

だが、1970～80年代の連邦政府による規制緩和措置や、労働組合組織率<sup>23</sup>の低下等により、事態は一変した。今日の米国では、他のコストと連動し労働コストの急激な低減が図られ、有期のパートタイマー（contingent workforce）が増加する等、「随意雇用原則」の時代が再び到来した。多くの産業において労働者はより頻繁に転職をしなければならず、個別交渉によって労働条件が決定される等、不安定な雇用に就かなければならない労働者が増えた。企業の役員や契約社員等を除き、いわゆるホワイトカラーやブルーカラーを含め一般の労働者の場合、雇用契約の締結を明示した書面を取り交わす等のことは行われていない<sup>24</sup>。

## （２）差別禁止法制と企業の対処

日本では、常時10人以上の労働者を使用する使用者は、労働基準法に基づき、労働条件のうち始業・終業時刻、休日・休暇、賃金・昇給等について就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出るとともに労働者へ周知させなければならない。だが、米国の成文法や前述のコモン・ローの中には、日本の就業規則の作成義務に相当するルールが無い。このため、例えば経験年数が同じ2人の従業員が、同じ職場で同じ内容の仕事に従事しているにもかかわらず賃金の時間単価が異なっていたり、特定の従業員の賃金だけが交渉によって上昇していたりといったことは、必ずしも珍しいことではない<sup>25</sup>。

連邦最低賃金<sup>26</sup>については、就業者の22.5%を占めると推計される管理業務、裁量的事務業務、専門業務、企業外販売業務、コンピュータ専門業務等の原則として賃金が時給制でない被用者に対して、連邦最低賃金が適用されない<sup>27</sup>。

以上のように、米国の雇用労働は、その労働条件の個別性等において、日本とは異なるものになっている。雇用や労働条件の決定に際しては、企業との個別交渉の結果が重要になっている。このことは、知的障害、発達障害、高次脳機能障害、精神障害といった認知機能やコミュニケーション能力に障害のある求職者や労働者にとっては、就職や労働条件の変更に際して交渉能力が必要となるという意味で、不利な状況と言えるかもしれない。

ただし、このような不利の歯止めとなる要因として差別禁止法制がある。求職者や労働者は、企業での雇用・解雇、労働条件の設定・変更に際し、性別、人種、皮膚の色、宗教、出身国、年齢、障害による

<sup>23</sup> 2009年現在、民間企業の労働組合組織率は7.2%、公務部門のそれは37.4%となっている（U.S. Bureau of Labor Statistics, 2010）。組織率の低下は労働者の利益を代表する機能の低下を意味する。

<sup>24</sup> ただし、後述するように、従業員ハンドブック（employee handbook）を通して、雇用契約の効力を持たない旨や、被用者（従業員）と使用者（企業）との関係は“at-wil”である旨等が記載された上で、労働条件が書面で一方的に示されるということがあるようだ（池添，2005）。

<sup>25</sup> この例示は、2009年10月に本研究の一環として実施された現地調査で、Institute for Community Inclusion の John F. Halliday 氏（プログラム開発担当及び政策担当上級専門家、元マサチューセッツ州政府職業リハビリテーション事務所スタッフ）から得られたコメントに基づくものである。もちろん、すべてのアメリカ人が企業との間でアグレッシブな交渉を行っているわけではなく、一方的に与えられた労働条件をそのまま受け入れている労働者も少なくはないようだ。

<sup>26</sup> 米国公正基準労働法（Fair Labor Standards Act）に基づく2009年7月現在の連邦最低賃金は\$7.25である。ほとんどの各州政府は独自の最低賃金制度を設けており、連邦と州との双方の最低賃金の適用対象となる場合は、高い方の基準が適用されることになっている。

<sup>27</sup> 笹島（2009）

差別を受けたと感じた場合、公民権法<sup>28</sup>、雇用における年齢差別禁止法<sup>29</sup>、妊娠差別禁止法<sup>30</sup>、障害をもつアメリカ人法<sup>31</sup>に基づき、連邦雇用機会均等委員会<sup>32</sup>へ訴えを起こすことができる。企業は、従業員の募集を行うか、又は従業員を雇用していれば、これらの提訴のリスクを負うことになる<sup>33</sup>。本研究で米国支援機関を通じて照会した結果では、一般の求人に応募してきた障害のある求職者に対して、採用・人事担当者が採用に向けた面接を行う場合、その求職者が持っている技能、資格、才能 (talent)、機能 (functions) をたずねることはできるが、障害の有無、内容、程度等を問うことは許されない。車椅子使用者や全盲者等のように応募者の障害が明らかな場合も、またそうでない場合も、障害を理由として雇用を拒むことはできない。また、企業の中で誰が障害者かを知ることができないため、障害のある社員の実態を把握できないという。

そこで、企業のリスクを低減させる意味からも、障害者採用や労働条件の変更に伴う個別交渉に職業リハビリテーション専門家が立ち会い、障害特性や配慮の方法を助言したり、職務開発の提案をしたり、賃金の交渉を代行したりすることの意義が、企業によって了解される<sup>34</sup>。この他、求職者や従業員に関する雇用・労働条件のトラブルの回避策として、従業員ハンドブック (employee handbook) の配布と、個別の職務記述書 (job description) の作成がある<sup>35</sup>。従業員ハンドブックは、企業の経営方針 (policy)、従業員の行動指針や業務のガイドラインといった理念的な内容の他、具体的な労働条件や福祉厚生関連情報等が書かれているリーフレットで、新入社員がその内容を確認したことの確約を企業が得るため、サイン記入が求められる<sup>36</sup>。職務記述書は、それぞれの担当業務が箇条書きで列挙されたリストで、“but are not limited to (これに限らない)” や “other duties as assigned (その他別に指示される仕事)” のような曖昧条項を含む場合も多い。企業には、障害をもつアメリカ人法の趣旨を踏まえ、障害との関係で仕事の遂行可能性を検討できるよう、仕事の本質的要素、それに必要な知識・スキル・知覚機能・運動機能、職場環境等を、職務記述書に盛り込んでおくことが連邦政府によって推奨されている<sup>37</sup>。

---

<sup>28</sup> Civil Rights Act。人種、皮膚の色、宗教、性、出身国を理由とする差別を禁止している。

<sup>29</sup> Age Discrimination in Employment Act (ADEA)

<sup>30</sup> Pregnancy Discrimination Act (PDA)

<sup>31</sup> Americans with Disabilities Act (ADA)

<sup>32</sup> Equal Employment Opportunity Commission: EEOC

<sup>33</sup> 前掲の図表で「差別禁止法制に基づく訴訟のリスク」とあったのは、このことを意味している。ただし、障害をもつアメリカ人法、公民権法、妊娠差別禁止法の適用範囲は、州際通商に影響を与える産業に従事し、当年あるいは前年に週20時間以上働く15人以上の従業員を雇用している雇用主に限られるのであるから、すべての雇用主が対象になっているわけではない。

<sup>34</sup> U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2008)。企業にとって、職業リハビリテーション専門家の同行は、前述の特別最低賃金の手続きの円滑化に資するというメリットもある。

<sup>35</sup> 従業員ハンドブックや職務記述書は、提訴等のトラブルを回避するため、企業が自主的に行う措置であり、企業にその作成義務が課されているわけではない。

<sup>36</sup> 池添 (2005)。従業員ハンドブックに労働条件が明示されている場合、それが提訴を回避するための措置として有効であるにもかかわらず、ハンドブックの中に雇用契約に当たらない旨が記載されている場合がある。このような場合、従業員ハンドブックの受領サインが雇用契約に当たるのか否かは、議論が分かれるところである。Muhl (2001)によれば、近時の判例では従業員ハンドブックの受領サインは暗黙の雇用契約 (implied-contract) に該当するとされている。いずれにしても、雇用の時点で労働条件に係る企業と就職者との間で行われる詳細なやり取りに際して、支援を要する障害者が存在することは明らかであろう。

<sup>37</sup> 障害をもつアメリカ人法の下では、一人の人が行うべきとされる様々な仕事を、最も中心的で必ずやらなければならない仕事の責任範囲 (“Essential functions” 又は “Major functions”) とそれ以外 (Challenges) とに分け、合理的配慮があれば (又はなくても) 前者を遂行可能であるか否かを検討することが、企業に求められる。

## 第2節 職務開発支援の実際

### 1 職務開発の3段階

障害者雇用の担当職務問題の解決を支援するには、職務内容や労働条件に関して企業と障害者との間で行われる採用時の交渉に立ち会う等、企業の職務開発（job development）を支援する必要がある。職務開発の主体は企業であり、関係機関は企業を支援する立場にある。

職務開発は、企業にとって障害者とその企業にとって有用な人材であるようにすることを目的として、その企業の利益に直接的、間接的に貢献する仕事を、その障害者にとって遂行可能なものにする。

また、職務開発は、通常、その企業の既存の職務の中に、その障害者にできる仕事がないと思われる場合に行われる。その障害者にマッチする既存の仕事（existing job）が企業の中にあれば、新たな仕事を創るよりも、それを選ぶ方が良い。これは、その方が採用コストがかからないからという理由だけではない。その障害者のためだけにわざわざ創られた仕事は、おそらくその人しか行わないから、その企業の利益、他の従業員への貢献等から孤立したものになり易いからである。また、そのような仕事は、その企業での仕事として成熟しておらず、日常のスケジュールやルーティンが曖昧で、お手本となる人（role model）も存在せず、指導や支援を受けることが難しいため、習得までの道筋が判然としないからである。既存の仕事には無かった新たな仕事を創出する職務創出に際しては、これらの課題に挑戦することになる。

以上を踏まえ、職務開発は、次の3段階から成る（図表4-3）。各障害者について、企業はまず第1段階から始め、それがうまく進まない場合に第2段階、第3段階へ進むことになる。

図表4-3 職務開発の3段階のアプローチ

職務開発 (ジョブ・ディベロップメント Job Development)	
<p>▶ <b>職務開発とは何か</b>……&gt; 障害者とその企業にとって有用な人材であるようにすることを目的として、その企業の利益に直接的、間接的に貢献する仕事を、その障害者ができるようにすること</p> <p>▶ <b>どのような場合に行うか</b>……&gt; その企業の中に、そのままではその障害者が担当できる仕事がないと思われる場合に行う。職務開発は第一義的には企業が主体となって行う。</p> <p>▶ <b>どのような方法によって行うか</b>……&gt; 以下に示す第1段階から着手し、それができない場合に第2段階へ、それでもできない場合に第3段階へ進むことを基本とする。</p>	
<p><b>第1段階 = 職務の調整 (ジョブ・アコモデーション Job Accommodation)</b></p> <p>▶ 障害を補うための設備・機器・ツール等の使用、就業時間の短縮、通院への配慮、支援者の確保等を行い、その障害者にとってその仕事を遂行可能にし、企業にとって有用な人材とする。</p>	
<p><b>第2段階 = 職務の切り出し・再構成 (ジョブ・カービング Job Carving)</b></p> <p>▶ 既に行われている仕事の一部(又は全部)を切り分け、組み合わせ、スケジュール化し、その会社で必要となる1人分の仕事に再構成する。</p> <p>▶ それまで他の従業員(派遣従業員を含む)が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を自社へ戻して、担当させる。</p>	
<p>▶ <b>切り出す職務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✕&lt; その会社の誰かが日常的に担当していた仕事の一部(又は全部)</li> <li>✕&lt; 主な仕事を補う周辺の仕事の一部(又は全部)</li> <li>✕&lt; 外注していた業務の一部(又は全部)</li> </ul>	
<p><b>第3段階 = 職務創出 (ジョブ・クリエーション Job Creation)</b></p> <p>▶ それまでその会社で行われていなかった仕事を、発見又は創出し、その会社で必要となる1人分の仕事を新たに作る。</p> <p>▶ 他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる。</p>	
<p>▶ <b>創出する職務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>! 生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながる事が期待されるサポートの仕事</li> <li>! 経営者や従業員が行いたい(又は行うべき)と考えていたが、十分に行えていなかった仕事</li> <li>! その企業では行われていなかったが、同業他社や他の類似の職場では行われており、その企業においても有用となる事が期待される仕事</li> <li>! 顧客・取引先の受注拡大、満足向上、新規開拓等につながる事が期待される仕事</li> <li>! 経営者や上長が考える、近い将来において成長が見込まれる分野、5～10年後の企業の方向性に即した仕事</li> </ul>	

第1段階（職務調整＝Job Accommodation）では、既存の一人分の仕事の一部（又は全部）を行えるようにするため、障害を補うための設備・機器・ツール等の使用、就業時間の短縮、通院への配慮、支援者の確保等を行うことによって、その障害者にとってその仕事を遂行可能にし、企業にとって有用な人材とする。

第2段階（職務の切り出し・再構成＝Job Carving<sup>38</sup>）では、必要に応じて第1段階の職務調整も行いながら、その企業内の既存の仕事の一部（又は全部）を切り分け、組み合わせ、スケジュール化し、その会社で必要となる1人分の仕事に再構成することである。それまで他の従業員（派遣従業員を含む）が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を自社へ戻して担当させるのもこれに相当する。切り出す職務は次の3つの観点から発見できる。すなわち、①その会社の誰かが日常的に担当していた仕事の一部（又は全部）、②既存の職務を行っていた人が行っている毎日の仕事（又はいつもと違う仕事）の中の主な仕事と、主な仕事を補う周辺の仕事の一部（又は全部）、③外注していた業務の一部（又は全部）の3つである。

第3段階（職務創出＝Job Creation）では、それまでその会社で行われていなかった仕事を、発見又は創出し、その会社で必要となる1人分の仕事を新たに作ることである。前述のように、創出される新しい仕事は、他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような仕事になっていなければならない。創出される職務は5つのいずれかの観点から発見又は創案される。すなわち、①その企業の生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながることで期待されるサポートの仕事であること、②経営者、上長、他の従業員の誰かが行いたい（又は行うべき）と考えていたが、十分に行えていなかった仕事、③その企業では行われていなかったが、同業他社や他の類似の職場等では行われており、その企業においても有用となることで期待される仕事、④顧客・取引先の受注拡大、満足向上、新規開拓等につながることで期待される仕事、⑤経営者が考える、近い将来において成長が見込まれる分野、5～10年後の企業の方向性に即した仕事、の以上5つである。

職務創出の例を挙げよう。県内に10店舗を構える小売業を営むある企業では、保管倉庫から店舗へ週に3回トラック輸送を行う。荷物の積み下ろし作業は、それまでは運転手1人だけで行っていた。そこで出荷日の出荷時間だけのパートタイム労働で別の1名を新たに雇用し、トラックに同乗して積み下ろし作業を手伝うようにしたところ、作業が早く進められるようになり、運送に余裕が生まれて、道路渋滞で店舗への入荷が遅れることがなくなった。

もうひとつの例を示そう。ある大型スーパーマーケットでは、商品のクレーム、広告の品物が置いてある場所、惣菜の添加物や体への影響といった、広範かつきめ細かい問い合わせが、来店する顧客から店員に対して毎日寄せられる。そこで店内の最も目に付く場所に「お客様歓迎担当者（Greeter）」を配属し、コミュニケーション技法（傾聴技法、問題解決技法、クレーム対応技法）を学ばせ、そこに集められた顧客の声を店舗作りに反映させる試みを行ったところ、顧客の中にリピーターが増え、顧客が必要とする商品を必要な時期・時間に店舗に出せるようになったため、売れ残りが減った。

<sup>38</sup> “carving”には「彫刻」「分割」等の他に「運命を切り拓く」「努力して創り出す」等の意味がある。

## 2 企業との良好な関係構築とニーズ充足への傾注

職務開発は、障害者が従事する職務を発見・開発する際、それが企業経営にメリットをもたらすものでもするようにすることで、障害者雇用を持続させるしくみを企業内に構築する取り組みである。したがって、開発される職務は、企業が持つニーズ (business needs) に効果的に対処 (address) するものになっていなければ意味を為さない。このため職務開発では、まずその企業との関係構築を図り、その企業に固有のニーズがどのようなところにあるのかに、普段から目を光らせている必要がある。

事例を示そう。米国ボストン小児科病院<sup>39</sup>で働きたいと言う女性がいた (求職者のニーズ①)。この女性は患者としてその病院に入院したことがあり、その病院の人たちとの付き合いに慣れていたのだが、このケースではこれが職務開発の起点になる (求職者のニーズ②)。幸運にもこのケースでは、企業 (病院) と支援機関との関係が既にできていた (企業と支援機関との関係構築)。そこで、さっそくこの女性はその病院の仕事の中で、どのような仕事ができるか、何か得意か、そのような仕事がどの部門にあるのかを探すことにした (職務の洗い出し: 開発のターゲットとなる既存の職務や企業ニーズの探索)。支援者は、彼女が「動き回ること」が好きであること、また文字の読み書きのスキルをあまり持っていないことがわかっていた (求職者のニーズ③)。支援者は、病院の広報部門 (public affairs) の中に、彼女にできる仕事があるかもしれないと考えた。なぜなら広報部門が行うべきだが多忙のためできていなかった仕事の中に、病院内の数十ヵ所のラックに患者や患者の家族向けのニュースレターを配布するというものがあり、それが補充されていなかったという実態があったからだ (企業のニーズ)。そこで「ニュースレター補充係」という仕事 (job) を新たに創ることを企業側へ提案した (職務創出=ジョブクリエーション: 経営者や従業員が行いたい (又は行うべき) と考えていたが、十分に行えていなかった仕事)。彼女はこの仕事を喜んで引き受け、一方、広報部の担当者からは、できておらず気になっていた仕事が片付くようになって肩の荷が下りたと感謝された (企業ニーズの充足)。

別の事例だが、パートタイマーとして働くことを希望する障害者がいた (求職者のニーズ①)。さきほどと同じ病院の事務部門では、病院の受付担当の事務職員が、受付を担当する傍ら、コピー取りや、院外のビルへ書類を持っていく仕事をも担当しており、その間に受付が不在になる等の実態があり、患者や患者の家族からのクレームが来ていた (企業のニーズ)。そこで「事務アシスタント」という週20時間の仕事 (job) を新たに創ることを企業側へ提案した (職務の切り出し・再構成=ジョブカービング: その会社の誰かが日常的に担当していた仕事の一部 (又は全部)、又は職務創出=ジョブクリエーション: 生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながることで期待されるサポートの仕事)。その結果、受付担当者は受付業務に専念できるようになり、患者やその家族からのクレームが減った (企業ニーズの充足)。

<sup>39</sup> Longwood Avenue にある Children's Hospital Boston。病床396床、医師963人、研修医897人、看護師等の臨床スタッフ1,570人、その他のスタッフ5,200人、800人以上のボランティアを擁する、ハーバード大学医学部小児科部門の臨床教育施設。http://www.childrenshospital.org/

さて、以上の2つの事例の中で挙げられた企業ニーズは、企業から説明を受けて把握できたものでもなければ、まとまってどこかに箇条書きされているわけでもなかったという点が重要である。支援機関と企業（この場合は病院）との長い付き合いの中で、知る機会に巡り合ったのである。支援機関は、専任のスタッフをこの企業に付け、経営者、窓口となる人事担当者、現場の従業員との間で常日頃良好な人間関係を構築しておき、上述の顧客からのクレームに関することに代表されるように、通常であれば外部の人間には話さないような内部事情も安心して打ち明けられるようにしておくこと、また、頻繁に企業と接触して、ニーズに常に目を光らせておくことが、チャンスを素早くつかんで対応するためには必要であった。

つまり、企業ニーズの把握や職務の洗い出しの基盤となって職務開発を支えるのは、時間をかけた企業との良好な関係構築（business relation）への努力である。その際、人と人とのつながりが重要だ。何回も会っている人とオープンに対話できるようにならないと逆だ。逆に、支援機関のサービスを企業にわかってもらう努力は重要だ。だが、リハビリテーションの専門性は企業にはわかってもらえない。障害者の才能（talent）を説明し、障害についてはリハビリテーション専門家がなんとかするから、とって説得する方法もある。他方、財界の中で地位を得た障害者雇用の経験の持ち主と手を組み、トップダウンで障害者雇用を進めてもらう方法もある。

### 3 企業の収益を向上させる職務開発

職務開発が企業の収益に貢献できるようにするには、仕事の割り当てを変えたり、新たな仕事を創ったりして、各従業員の企業への貢献性が最大となることを目指せばよい。

このため、企業内で実際に働いている人たちの仕事に含まれる課題の重要性にしたがって優先順位をつけ、低い順位に位置付けられる課題を、職務の切り出し・再構成の候補とする。

2つの例を挙げよう。ある商社を様々な角度から分析した結果、多くの従業員にとって労働時間の約10%は、書類のコピー作業が占めていたことがわかった。そこでこれを経営者に報告し、新たにパートタイムの事務補助の仕事を作り、そこに障害者を雇用して配属した。その結果、コピー作業から解放された従業員の仕事の効率が上がった。また別の例では、顧客を対象とする電話アンケート調査の仕事を作り、結果を経営者に報告し、企業のサービスを向上させた。

以上のように、仕事の割り当てを変えたり、新たな業務を創ったりすることで雇用を創出するわけだが、そのためには、新しい社員の職場への貢献性が最大となるように、綿密に計画を立てる必要がある。

3つ目の例を挙げよう<sup>40</sup>。『ジムズ・テキサコ』サービス・ステーションは、人口約1万人の町の人里離れた場所に位置するガソリンスタンドで、テキサコ社のフランチャイズ店のひとつである。社長のジムは、この店を10年以上、いつも独りで切り盛りしてきた。支援機関はここにある障害者を雇用してもらいたいと考え、職務開発を試みることにした。支援機関の調査では、ジムの就業時間は1日8時間以上

---

<sup>40</sup> Griffin et al. (2001)



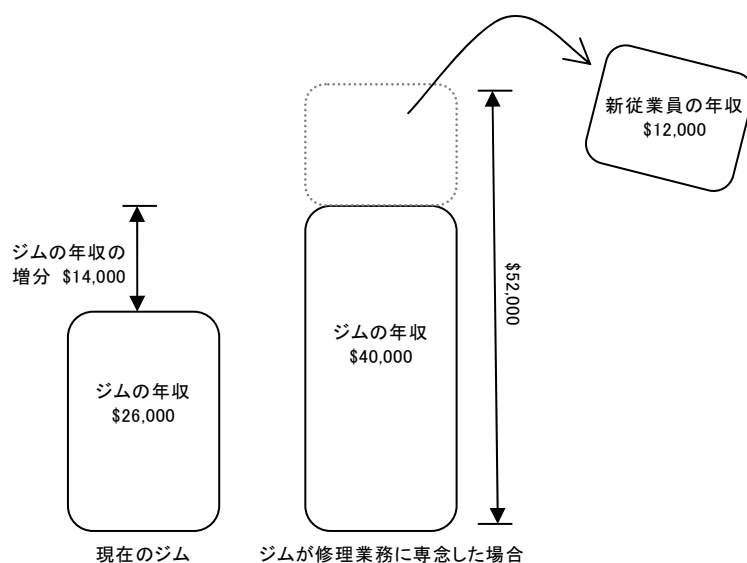
だった。彼の職務内容、収益、需要などのデータを収集した結果、最も時間単価が高い修理サービスにジムが実際に費やしている時間は1日およそ4時間しかなく、サービス未提供の顧客ニーズが残っていた。その上、以下に挙げるような多様な業務をジムが独りでやっている限り、修理サービスの需要を満たすことは困難であることが判明した（図表4-4）。支援者は、ジムにとって修理業務は生きがいである上、商機を逃していた点に着目した。

図表4-4 ジムズ・テキサコの職務の洗い出し

ジムの仕事(順不同)	儲けにつながる仕事？	1人雇うことが役に立つ？
電話対応	儲かる場合も	役に立つ
給油	儲からない	役に立つ
オイルチェック	儲からない	役に立つ
故障の対応	儲けにつながる	無回答
窓拭き	儲からない	役に立つ
車内清掃	儲からない	役に立つ
ワックス洗車	儲かる場合も	役に立つ
修理	儲けにつながる	役立たない
郵便局の用事	儲からない	役に立つ
棚やガソリンポンプ付近の用具の補充	儲からない	役に立つ
注文品の運搬	儲からない	役に立つ
お客との雑談	儲かる場合も	たぶん役立つ
改造	儲けにつながる	役に立つ場合も
パンク修理	儲からない	役に立つ
店の掃除	儲からない	役に立つ

また、『ジムズ・テキサコ』サービス・ステーションの業務について、地元のガソリン卸問屋、全国自動車販売業協会、取引先のゼネラルモーターズ社からも情報収集した。その結果、車の修理や改造の業務では1時間当たり34ドルも稼いでいるのに、給油業務では1ガロン当たり5セントしか稼げていないことがわかった。給油業務は、時間単価は低いものの、テキサコ社とのフランチャイズ契約を維持する上で不可欠な仕事だった。給油以外の業務についても、それらを合わせると業務時間の半分を占めている反面、収益の面での貢献性は低いものばかりだった。ジムの年収は手取りでおよそ2万6,000ドルだが、もし1日8時間、彼が修理業務に専念できれば、その年収は今の倍の5万2,000ドルになると試算できた。そこで支援機関は、『ジムズ・テキサコ』サービス・ステーションの経営を成り立たせる上で重要な業務を削り取り、重度障害者が従事する仕事としてまとめ上げれば、経営者ジムはより高い収益の修理サービス業務へ専念できると考え、ジムに提案した。今仮に、新たに雇う障害のある従業員の年収を1万2,000ドルと見積もったとする。この額はこの手の仕事としてはかなり安い額である。これによりジムが修理業務に専念した場合に受け取るはずの5万2,000ドルは4万ドルに下がることになる。だが現在の手取り2万6,000ドルと比べれば、著しく高くなる計算である（図表4-5）。この提案は受け入れられ、『ジムズ・テキサコ』サービス・ステーションは収益が向上、ジムはやりがいのある仕事に専念でき、新たな障害者が雇用された。

図表4-5 職務開発に伴うジムズ・テキサコの損益変動



図表4-5に示したように、この職務開発支援では、ジムが新たに人を1人雇っても、ジムの年収に増分が発生するように、全体の損益をデザインしなければならない。ただしこれは、かなりおおまかな推計によって描かれたデザインである。例えば、1日8時間、彼が修理業務に専念できることを前提として\$52,000が見積もられているが、これは現在修理業務に費やす時間が1日4時間で年収が\$26,000であるから、単純にその倍にしただけである。だがこのとき、修理業務以外の業務に費やす時間については勘定に入れられていないことや、新たな従業員の社員教育に費やす時間や習得の早さも勘案されていない。だがしかし、このケースではこの程度の概算で十分なのである。収益に増分が出るという見積もりは、もしかしたら、いつまでたってもデザインどおりにならないかもしれない。だが、ジムがその生きがいである修理業務に一層専心できるようになり、顧客のニーズにそれまで以上に応えることができることが、ジムにとって何よりの収穫となる。そのことを店主であるジムが納得し、失敗のリスクを受け入れたからこそ、この計画は実行に移されたのである。逆に、経済的な計算がいくら精密に為され、優れていたとしても、店主であるジムの納得が得られなければ何もならないのである。

次に、もう一つの例を紹介しよう。ある重度知的障害者の仕事をどうするかを考えた結果、支援者は、ある溶接工場の作業で採用の可能性があると判断し、支援機関が観察、記録を開始した。その結果、次のような職務のリストが作成された（図表4-6）。

図表4-6 ある溶接工場の職務の洗い出し

溶接工の仕事目録(順不同)	職務の切り出し	2人で一緒に行えるか
タイムカードを押す	○	○
コーヒーとおしゃべりを楽しむ	○	○
仕事の指示を受ける	○	○
段取の組立、問題対応	×	×
溶接	×	可能性あり
ガスボンベの交換	○	○
溶接くずを取除く	○	可能性あり
溶接くずをリサイクル容器へ収める	○	時々
作業場の掃除	○	○
事務所の清掃	○	可能性あり
製品ラベルの補給、管理	○	○
材料の補給、管理	○	○
取引先の対応	×	可能性あり
休憩中の交流、ジョーク	○	○
終業、車で送迎	○	○

この工場では、4名の溶接工が雇用され、その他に会計の仕事を担当する1名が雇用されていた。さてここで、時給12ドルの2名の溶接工を配置する代わりに、職務を再構成し、1名の溶接工と少し低賃金の新入り1名を配置してみるというのはどうだろうか。やるべき作業の全体は変わらないが、効率が高まり、全体のコストが安くなるはずである。図表4-6の「職務の切り出し」は、職責上、新入りに単独で行わせるか、又は同僚の立会の下に行わせても差し支えない作業で、他の課題から切り離し、個別に他の工員が行っても成り立つ作業である。また「2人で一緒に行えるか」は、工員2人がペアになり先輩が教え後輩が学びながら仕事を融通し合うことができる作業である。

このように仕事を1人に任せるのではなく2人に任せて互いに融通し合うようにしておくことで、通常行われている仕事の指導や同僚との教え合いを促進させ、障害への理解を促し、その後の専門家サービスへのフェードアウトを円滑にすることができる。なお、作業の中には既に通常においても2名の溶接工で仕上げられている仕事も含まれていた。以上の結果、ねらいどおり効率が高まり、全体のコストが下がって、職務開発は成功したのである。

## 4 スタッフトレーニングと企業への啓発

本研究で米国機関に対して行ったインタビューの結果では、職業リハビリテーションの専門家は、第一義的には企業経営の専門家ではないため、一般に企業の経営者がどのようなプレッシャーにさらされ、どのようなニーズを抱えているのかをつかみきれていないのだという。福祉、教育、労働、職業カウンセリング出身である職業リハビリテーションの専門家たちが、上述の例のように企業との間で良好な関係を構築したり、企業のニーズを理解したりできるようになるには、当然のことながら、その考え方(mind set)、物事の見方、習慣、思い込み、主たる関心や焦点の当て方を変えなければならない。特に、企業で働く人の給料は、連邦政府や州からではなく、ビジネスを通じて得られるという点は重要だ。たとえばホテル業であればお客様へのサービスが、また製造業であれば顧客が求める製品をキチンとつくることが重要であるのは当たり前のことなのだが、支援機関のスタッフの仕事しかしたことのない人たちにとっては、感覚的にこれがわかりにくいようだ。利益は自然にもたらされるのではなく生み出すものであること、会社のために仕事をするということが働く人の使命(mission)であり、慈善(charity)や好意などではないということをしっかり踏まえることが重要である。支援機関のスタッフを企業へ派遣し、そもそもビジネスとはどのように成り立っているものなのかを理解させる必要もあるだろう。障害者雇用に際し、企業はコスト負担へのリスクを懸念するが、支援機関のスタッフはその深刻さがピンと来ないらしいのだ。

米国職業リハビリテーション機関における職務開発(job development)の支援と企業との関係構築(business relation)については、9カ月間の特殊なプログラムによってスタッフのトレーニングが行われる<sup>41</sup>。トレーニングは、遠隔教育及び教室での講義、フィールドワーク、メンターの3つから構成される。まず求人開拓のトレーニングが行われる。飛び込みで求人を開拓する場合、会話の取っ掛かりが重要であることから、最初に行うのは“elevator speech”<sup>42</sup>のフィールドワークである。まず原稿を作成し、昼食後に近所のオフィスのエレベーターで実際にそのスピーチを実行する。受講者は9カ月間のプログラムの間に2ケース分の求人開拓を達成しなければ修了できない。2つのうち片方は既存の職務、もうひとつは職務創出でなければならない。9月開校は大学院と同じだが、大学院のように論文審査等によって学位を取得する方式とは異なる面がある。すなわち、受講者をグループにして、それぞれに教育専門のスタッフ(faculty)をつける集中的(intensive)なプログラムであるから、修了率は90%に達する。修了率の高さのもうひとつの秘訣として、受講者が連邦教育省のリハビリテーション・サービス局<sup>43</sup>から奨学金を受けることができ、修了後2年間その分野で仕事をしない場合は自己負担になるというしくみになっている点が挙げられる。修了認定(certification)は、学士や修士の学位申請にも使うことができる。修了できなかった人は、大抵、フィールドワークでつまづいている。

<sup>41</sup> ICI: Institute for Community Inclusion が実施しているプログラム。

<sup>42</sup> elevator pitch とも言う。このトレーニング方法は、米国では大学等の高等教育機関の経営学の履修課程で広く行われている一般的な方法であるとされている

<sup>43</sup> Rehabilitation Services Administration: RSA

## 5 産業別のエキスパートの育成

本研究で米国機関に対して行ったインタビューの結果では、職務開発における求人探しは、当初は必ずしも特定の障害者に対しての支援を前提としない場合も多いのだという。すなわち支援機関が経営者との信頼関係を構築し、事業主支援のニーズを探るため、地域単位、産業・業界単位の担当を決め、経営者団体や業界団体の会合に参加したり、各企業を訪問したりして、いわゆる企業研究・業界研究が行われる。こうして事業所の経営者や従業員との良好な関係（Business Relation）を意識的に構築・維持しながら常に目を光らせ、求人ニーズが出てくるのを待つのである。

ある支援機関では、産業（industry）別のエキスパートを育成し、各企業との関係構築を図ることができるようスタッフの体制を整えている。産業区分は全産業である必要はなく、支援機関の地域の実態に応じたものになっていれば十分である。従来は職業カウンセリングという枠組みの中で、あらゆる職業に通じていなければならないという信念でやってきたところ、事業主支援をしてきたICIでの経験から、ひとりのスタッフがあらゆる産業の実態に通じることは難しい、追いつかないと感じてきたところだ。障害者に限らないが、One-stop career centerでの転職（relocation）支援でも似たような議論がある。業界別担当者に加え、得意先窓口（business account）のようなスタッフも置いている。たとえばベスイズラエル病院<sup>44</sup>については、病院内の職務について隅々まで熟知し、病院の求人ニーズの変化に常に目を光らせている専門の担当マネージャーをつけている。

## 6 企業が主体となっていく雇用促進運動

企業に対する啓発活動も併せて行う必要がある。職務開発の主体は、支援機関ではなく企業である。

例えばある大手ドラッグストアチェーン<sup>45</sup>では、1年半前にコネチカット州に設立された配送センター（distribution center）で働く人の40%以上を障害者にする決めた。この配送センターの成功要因は3つある。第1は、予算とリソースを握る経営者の障害者雇用に向けた意思表示、第2は、障害のある従業員への期待と一般の従業員への期待とが等しいものであり、何ら特別な職務を創出することをしなかったこと、第3は、トヨタ生産方式（TOYOTA management principles<sup>46</sup>）を採り入れて省力化と生産性向上に向け社員の意識改革（culture change）を図ったことである。この配送センターでは、従業員の雇用に対する考え方を「ここがすべてを変えていく」（This place changes everything.）というメッセージで表している。経営者は、この配送センターの経営において、障害者のための特別な職務を創出したのではなく、人材に対する考え方を創出（creation）し、これを全社の社員へ普及させたのである。トヨタ生産方式は、障害者雇用だけではなく、それを包含する配送センターの経営全体を良い方向に変えること

---

<sup>44</sup> ボストン市内にある Beth Israel Deaconess Medical Center (<http://www.bidmc.org/>)

<sup>45</sup> Walgreens 社。当該企業の Web ページ(<http://www.walgreensoutreach.com/>)に障害者雇用に対する考え方が端的に示されている。

<sup>46</sup> TOYOTA way とも言う。

に貢献したと考える。

配送センターを統括しているのは、自閉症の息子をもつ上席副社長<sup>47</sup>である。この人物は、配送センターに大手の製薬会社のバイヤー等たくさんの企業関係者を見学に招いて、雇用の好事例を見せている。ビジネス対ビジネスの関係で啓発していることになる。そこでは、通常の社員教育のカリキュラムの中で一緒に社員教育を行い<sup>48</sup>、正社員になれる人は正社員にする。このコストの一部は連邦や州の政府が出資している。ただし一旦正社員になったら、その人は特別な社員（special employee）ではなく、福利厚生を含め通常の社員（justifiable employee）として処遇される。

## 7 企業ニーズとその充足感

企業ニーズの把握に当たっては、企業の経営者、採用・人事担当者、職場の上長、その他の従業員といった様々なレベルの人に向けて最もふさわしく、かつ支援者が想定していなかった考えや実態をも話してもらえるよう、マーケティング・リサーチ等を含む様々な手法が駆使される。

誰よりも、経営の上層部の人たちや雇用主には、障害者雇用を良いアイデアだと認めてもらう必要がある。雇用主は、その人を雇ったことで売上が上がる等、何らかの経営メリットを求めて雇うはずである。企業の収益に直結したプランを示すことができなければ、それ以上話を聞いてもらえないだろう。新たに従業員を雇うわけであるから、人件費の計算は重要だ。最低賃金をも考慮して十分に練ったプランを示す必要がある。現場レベルの人たちから話を聞くのはその次である。

1つの事例を紹介しよう。歯科クリニックに勤務する時給\$25の歯科衛生士が担っていたエントリーレベルの事務的な職務の一部を切り出し、時給\$8で障害者を雇ったところ、歯科衛生士が対応できる患者数が増え、歯科クリニックの1日当たりの患者数も増え、歯科衛生士の職務満足度と歯科クリニックの収益が上がった、という事例がある。

別の事例を紹介しよう。靴のチェーン店で商品の値札付け、陳列、整理、清掃等、接客以外の仕事を新たに雇った障害者に行かせたところ、顧客満足度と、1日当たりの顧客数と、売上が上がり、顧客の苦情が減った。顧客満足と苦情については、顧客に対する調査から測定された。

また別の事例では、オフィスワークのうちコピー取りと電話対応が既存のひとまとまりの職務だったところ、重度障害があり電話対応が難しいためコピー取りに重点をおいてやらせてもらえるよう交渉（negotiation）した。

これらの事例では、雇用主との対話の時間を持ち、関係を構築し、その企業をよく理解し、何が本業なのか、どのような業態、しくみで稼ぎ、どのようなリソースを使っているのかに就いて企業研究を行い、雇用主が重要と考える尺度を探索するため手がかり（困りごと等）を聞き出すことがどうしても必要だった。職務開発によって新たに作られる仕事が経営メリットを持つことを事業主に明確に示すため

<sup>47</sup> Randy Lewis (Senior Vice President) <http://www.walgreensoutreach.com/aboutus/index.html>

<sup>48</sup> <http://www.walgreensoutreach.com/Anderson/pretraining.html>

には、このように可視化、具体化、数値化が可能な尺度を明確にし、企業に示す必要がある。歯科衛生士の事例では、時給、歯科衛生士が対応できる患者数、歯科クリニックの1日当たりの患者数、歯科衛生士の職務満足度、歯科クリニックの収益がそれであった。また、靴のチェーン店の事例では、顧客満足度、1日当たりの顧客数、1日当たりの売上、苦情を寄せる顧客の人数がそれであった。このような尺度は、他にも、従業員の残業時間、多忙のため誰も手を付けていなかった仕事の残り、より効率を上げるべき仕事の効率、より頻繁に行うべき仕事の頻度、取引先企業の満足度等がある。これらは必ずしも統計的妥当性のある客観的尺度である必要はない。それまで片付いていなかった仕事が片付いた、といった具体的に目に見える変化や、仕事にやりがいが出てきた、といった主観的な変化でも全く問題ない。企業の経営者、採用・人事担当者、職場の上長といった、職務開発の提案を受け入れる立場にある人々たちに対する納得性が最も重要なのである。人々の納得が得られるような職務開発のプランを示したいのであれば、支援者がまず為すべきことは、相手のニーズをつかむことである。すなわち職務開発の納得性とは、そのようなニーズの充足感に他ならない。

企業のニーズの充足感は、そのような尺を意識した改善から得られるものとする。また、歯科衛生士の事例では、「歯科衛生士が本来の仕事ではない雑用に追われている」という話を聴き出し、何が士気を下げるのかを探り当てた。満足度やインフォーマルな感覚というのは曖昧な尺度かも知れないが、最終的には事業主が納得し、雇用の意思決定が為されれば十分だ。この事例では、顧客との直接の対話や、職場の従業員との直接の対話は行わず、雇用担当者に動いてもらって間接的に情報収集を行うにとどまった。職場にスタッフが出かけていくと、そこで支援を受けている障害者に対し、同僚たちが特別視することになりかねないからである。このとき、雇用担当者との関係構築やコミュニケーションが何よりも必要になる。ビジネスとのコミュニケーションは基本的カウンセリング技法でかなりの部分をカバーできる<sup>49</sup>。だが欠落している部分も大きく、今後の課題となっている。

## 8 遠隔地の小規模企業での職務開発とスモールビジネスの支援

職務開発は、都市部から離れた遠隔地に居住するため、専門機関からの長期間で継続的な支援を受けることが困難な障害者と、同じく地理的にも資金的にも一般の公認会計士等からの経営コンサルティングを受けることが容易でない遠隔地の小規模企業との双方にとって、企業経営に有益な新たな雇用を生み出す上で有効な手法である<sup>50</sup>。

また、職務開発の手法は、ワンストップ・キャリアセンター等の取り組みにおいて、新たなスモールビジネスの事業を創り出す際においても活用されている<sup>51</sup>。米国の就業全体の中で、障害者のスモールビジネスや自営業、起業支援の分野は、始まったばかりで、今後どれだけ広がるかはまだ未知数である。

<sup>49</sup> 日米の企業における営業や販売業では、顧客との望ましい対話のあり方や関係構築を図るために基本的カウンセリング技法を活用してきた経緯がある。顧客獲得のための社員教育や社外のセミナー等では、カウンセラーのトレーニングを受けた講師がコミュニケーションの方法を教えることが珍しくない。

<sup>50</sup> 依田(2009)

<sup>51</sup> 春名・他(2007)

車椅子や全盲の人の中には以前から翻訳業等の自営業に携わる人がいたが、関係機関による支援サービスは特に必要とされてこなかったと思われる<sup>52</sup>。スモールビジネスや自営業で支援サービスを利用しているのは、そのほとんどが知的障害、精神障害の人たちである。また、大都市から遠隔地にあり企業が少ない地方においては、障害者の収入確保の支援の一環として自営業のニーズは高い。

## 9 職務開発と合理的配慮のコスト

職務開発が、障害のあるアメリカ人法の下で合理的配慮の一環として実施される場合がある。合理的配慮においては、コストの面で過度の負担がないことが条件とされる。そこで、職務開発のコストが問題になる。

障害をもつアメリカ人法の施行から2～3年後の1992-93年頃、合理的配慮のコストが\$500であるという数字が全米に出回った。障害者の実際の合理的配慮にどれだけの資金が投入されているかについては、雇用主の側からのレポートもなく、雇用主にとって\$500が真に高いのか安いのかも評価が為されていない。

一般に、ユニバーサルデザインが徹底していれば合理的配慮のコストは下がる。このため、高齢者や運動機能障害の人たちはユニバーサルデザインから恩恵を受けるが、ろう者にとっての手話通訳者については、合理的配慮のコストが問題になる。企業は、既に自社の設備にユニバーサルデザインのコストをかけている。そこへの上乗せとして重度障害者のデザインための追加的コストが必要になるとすれば、経営者にとってそれらは過度な負担 (undue hardship) になる可能性がある。他方、知的障害者や精神障害者へのジョブコーチ支援は連邦や州政府が負担する公的資金による合理的配慮であるから、企業の負担感は無いだらう。

職務開発を企業が主体になって行うのであれば、それは支援ではなくナチュラルサポートと言えるのかもしれない。米国の職場の上司は、人種、性別、国籍、宗教等の面で多様な出自の人たちを指導しなければならない。障害はその中の1つのキャラクターでしかなく、この意味でも、障害者に対するナチュラルサポートが追加的コストと認識されることはあまりないだらう。職場の誰が障害を持っているかは判断が容易ではなかったし、実は雇用主もそれを把握していない。すなわち米国では、障害の異質性は多様な従業員の中に埋もれるほどありふれたものだ。ナチュラルサポートの対象は障害者だけではなく職場のすべての従業員である。

障害をもつアメリカ人法はかつて共和党のレーガン政権の下で論争された。このときのキーワードは“flat earth”<sup>53</sup>であったのだが、これは、当時の大統領の友人でカリフォルニア出身のJustin Dart<sup>54</sup>が、米国自立生活運動の先駆者でカリフォルニア大学バークレー校に在学していたEdward V. Roberts氏を相

<sup>52</sup> ODEP (Office of Disability Employment Policy)によると、1990年の国勢調査では、自営業やスモールビジネスに従事している人の割合は、障害者が12.2%、障害が無い人が7.8%と、障害者の方が高かった。

<sup>53</sup> 自由な移動が可能であるというニュアンス。

<sup>54</sup> 当時のダート氏は、障害者雇用大統領員会の議長の座にあった。



談役として、障害者が職場で必要とされるものはすべて与えられるべきだと主張する等、障害差別禁止法案の成立を強力に押し進めていた。これには財界や共和党員から猛烈な反対を受け、企業に対して親和的な政策へ転換させる圧力がかかった。本研究でインタビューを行った米国機関<sup>55</sup>によれば、障害をもつアメリカ人法の法制化にあたり、財界や共和党員の支持を得るため、妥協点として案出された概念が“reasonable accommodation”である。それは、単に障害者の個人的ニーズに留意するのではなく、それと同時に、そのニーズに对应するコストを企業が不利益を被らずに負担できるか、妥当な負担であるか（affordability）が考慮されるようになった。例えば、全ろう者が小さな食料品店で働きたいと言っているとしよう。その店舗で手話通訳を雇うと毎日赤字が出るなら、それは妥当な負担であるとは言えず、つまりそれは「合理的（reasonable）」ではない。障害者のニーズ（needed accommodation）と会社の“affordability”との妥協点が「合理的（reasonable）」の意味であり、それ以上でも以下でもない。ADA施行当時はお金がかかり過ぎることが大問題になり、そこで\$500という数字がでてきたものと思われる。

また、本研究でインタビューを行った米国機関では、合理的配慮のコストは研究的な問題であるというよりは政治的な問題と考えられていた。障害者雇用の実践において“affordability”は、企業がその労働者をどれだけ魅力的に感じるか、その労働者をどのように評価するかによって変わるもので、一緒に働く仲間として受け入れられるかどうかの方が問題なのだ。勤続30年の50歳の上級管理職の人が病気で歩けなくなったとしよう。このとき、どれだけの配慮（accommodation）が合理的（reasonable）と言えるのか。高い経費を払って継続雇用するより、新入社員を雇う方が安いと考えて、それを合理的と言うのか、それとも勤続30年の貴重な経験を企業内に留める方が合理的なのか。結果は多様であり、あらかじめ最適な金額が所与のものとして一意に決まっているわけではない。

---

<sup>55</sup> Institute for Community Inclusion:ICI。次の段落も同じ。

## 第5章

### 総合考察

## 第5章 総合考察

本研究は、「障害者に合う配属先や仕事が無い、あるいはわからない *etc.*」という企業の声（担当職務問題）に応えることを目的として実施した。この問題を掘り下げる過程で、職務だけではなく、職務と不可分の諸課題が浮き彫りになり、企業はそれらの総体を「仕事」ととらえ、諸調査において障害者に合う配属先や仕事が無いと回答した可能性が示唆された。そして、担当職務問題の中心的な解決策として企業が主体となって行う職務開発とその支援の可能性を探った。

最終章となる本章では、本研究の成果を再検討し、事業主との関係構築、企業・業界研究等を含めた一連の支援プロセス等、実践向けの具体的な支援方法を提案し、担当職務問題に取り組む企業のための技法、あるいは企業の取り組みを支援する関係機関のための支援技法として、職務開発の方法論を明確化する。

### 1 担当職務問題の構造と職務開発の体系

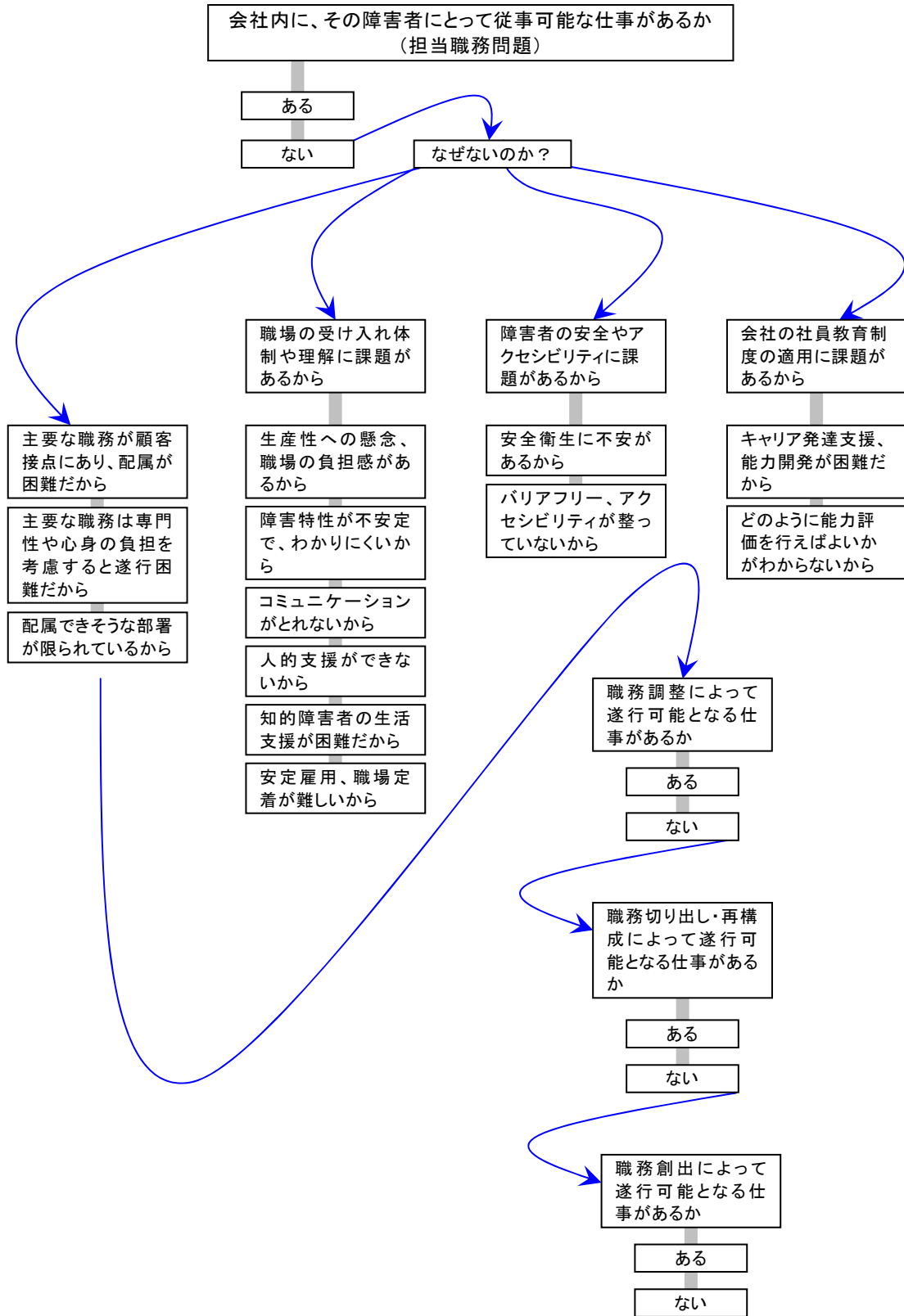
ここで、本研究で得られた担当職務問題に関する知見と、その解決への示唆の全体像を描いておこう（図表5-1）。

担当職務問題は職務そのものの問題と、それ以外の側面とに分けることができた。職務そのものの問題の中には、顧客接点の問題、専門性や心身負担の問題、直間部門問題が内包されていた。他方、職務以外の問題として、職場のメンバーとして受け入れられるかどうかの問題、通勤やメンタルヘルスを含む安全やアクセシビリティの問題、社員教育の問題があり、これらの問題の一つ又はいくつかをひとまとまりの「仕事」として捉えられ、担当職務問題として表面化していた。

担当職務問題の中核は、何といても職務そのものである。その職務を発見したり作ったりする方法論が職務開発である（図表5-2）。

職務開発は職務の洗い出しから始める。これを支援するのが関係機関による職務分析支援であるが、職務開発は基本的には企業が主体となってい、関係機関は支援に徹することが望ましい。企業は、職務の洗い出しによって障害者の担当職務が見出せない場合は、次の職務調整、職務の切り出し・再構成、職務創出を順に試みる。

図表5-1 担当職務問題の分析と職務開発の位置づけ



図表5-2 職務開発技法の体系

<p>職務の洗い出し job analysis (ジョブ・アナリシス)</p> <p>○企業内の既存の職務をよく調べ、それぞれの職務を遂行している人の具体的な行動、行動の目的、使われている知識やスキル、留意している事柄等を、観察やインタビュー等によってひとつひとつ調べ上げる</p>	
<p>職務開発 Job Development (ジョブ・ディベロップメント)</p> <p>○職務開発とは何か……&gt; 障害者がその企業にとって有用な人材であるようにすることを目的として、その企業の利益に直接的、間接的に貢献する仕事を、その障害者ができるようにすること</p> <p>○どのような場合に行うか……&gt; その企業の中に、そのままではその障害者が担当できる仕事がないと思われる場合に行う。職務開発は企業が主体となって行う方がより望ましい。</p> <p>○どのような方法によって行うか……&gt; 以下に示す1.から着手し、それができない場合に2.へ、それでもできない場合に3.へ進むことを基本とする。</p>	
<p>1. 職務調整 Job Accommodation (ジョブ・アコモデーション)</p> <p>○障害を補うための設備・機器・ツール等の使用、就業時間の短縮、通院への配慮、支援者の確保等を行い、その障害者にとってその仕事を遂行可能にし、企業にとって有用な人材となるようにする。</p>	<p><b>【技法群E】</b> 既存の職務の開発 Existing Job Development</p>
<p>2. 職務切り出し・再構成 Job Carving (ジョブ・カービング)</p> <p>○既に行われている仕事の一部(又は全部)を切り分け、組み合わせ、スケジュール化し、その会社で必要となる1人分の仕事に再構成する。それまで他の従業員(派遣従業員を含む)が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を自社へ戻して、担当させる。</p>	
<p>(a) その企業の誰かが日常的に担当していた職務</p> <p>(b) 主な職務を補う周辺の職務</p> <p>(c) 外注していた職務</p>	
<p>3. 職務創出 Job Creation (ジョブ・クリエーション)</p> <p>○それまでその企業では行われていなかった仕事を、発見又は創出し、その会社で必要となる1人分の仕事を新たに作る。その企業のニーズを確認し、他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、障害者が担当できるようにする。</p>	<p><b>【技法群H】</b> 隠された職務の開発 Hidden Job Development</p>
<p>(a) 生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながるものが期待されるサポートの職務</p>	
<p>(b) 経営者、上長、その他の従業員が行いたい(又は行うべき)と考えていたが、十分に行えていなかった職務</p>	
<p>(c) その事業所では行われていなかったが、同業他社などでは行われており、その事業所においても有用となることが期待される職務</p>	
<p>(d) 顧客・取引先の受注拡大、満足向上、新規開拓等につながるものが期待される職務</p>	
<p>(e) 経営者や上長が考える、近い将来において成長が見込まれる分野、5~10年後の事業所の方向性に即した職務</p>	

## 2 障害者の社員教育の支援

第2章の企業調査では、障害者に対する社員教育がひとつの課題となっていた。この背景には、障害者に限らない社員教育全体に係る課題がある。

厚生労働省「能力開発基本調査」によると、「貴事業所における労働者の能力開発や人材育成に関して、何か問題点はありますか。」という質問項目に対する過去3年間の回答の推移は次のとおりで、問題点があると答える事業所が徐々に減少する傾向を示した。ただし直近の平成20年度に能力開発や人材育成の問題点を挙げた企業は依然70%を超える高水準にあった（図表5-3）。

図表5-3 能力開発や人材育成の問題点の有無（n=4,561, 単位：%）

	1つ以上の問題点を挙げた事業所	「特に問題はない」と回答した事業所
平成18年度調査	80.6	18.4
平成19年度調査	77.3	22.5
平成20年度調査	72.1	27.7

そこで平成20年度調査における問題点の内訳をみると、「育成の方法がわからない」、つまり社員教育のノウハウを問題点として挙げる事業所が比較的少なかった反面、指導者や時間といった体制の問題点や、そもそも「人材が集まらない」「辞めてしまう」といった人材確保の問題点が、比較的幅広い事業所においてみられた（図表5-4）。

図表5-4 能力開発や人材育成の問題点別割合

	平成20年度において問題点があったと回答した企業を100%とした場合の割合（%）
指導する人材が不足している	49.6
人材育成を行う時間がない	47.2
人材を育成しても辞めてしまう	38.7
鍛えがいのある人材が集まらない	30.3
育成を行うための金銭的余裕がない	20.8
適切な教育訓練機関がない	9.3
人材育成の方法がわからない	6.9
技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる	2.3
その他	6.5

この結果について、「指導する人材が不足している」と「鍛えがいのある人材が集まらない」の2つを従業員規模別に再集計すると、「指導する人材が不足している」は規模が大きいほど、また「鍛えがいの

のある人材が集まらない」は逆に規模が小さいほど、それぞれ問題があった事業所の割合が大きかった（図表5-5）。

図表5-5 能力開発や人材育成の問題点の従業員規模別割合

	平成20年度において問題点があったと回答した企業を100%とした場合の割合(%)	
	指導する人材が不足している	鍛えがいのある人材が集まらない
全体	49.6	30.3
30～49人	46.1	33.7
50～99人	52.6	32.1
100～299人	51.6	20.6
300～499人	61.6	10.4
500～999人	59.3	17.5
1,000～4,999人	70.3	7.9
5,000人以上	72.7	(該当なし)

また、同じ調査の結果で、平成20年度に正社員に対して計画的なOJT<sup>1</sup>を実施した企業は59.4%、非正社員に対するそれは23.8%で、これらの割合は事業所規模が大きいほど高かった（図表5-6）。

図表5-6 計画的なOJTを実施した事業所の割合（n=4,561、単位：%）

事業所規模	計画的なOJTを実施した	
	正社員に対して	非正社員に対して
30～49人	51.1	20.3
50～99人	62.2	24.3
100～299人	75.0	31.6
300～499人	84.9	35.0
500～999人	84.5	34.4
1,000～4,999人	89.3	32.8
5,000人以上	92.5	36.3
全体	59.4	23.8

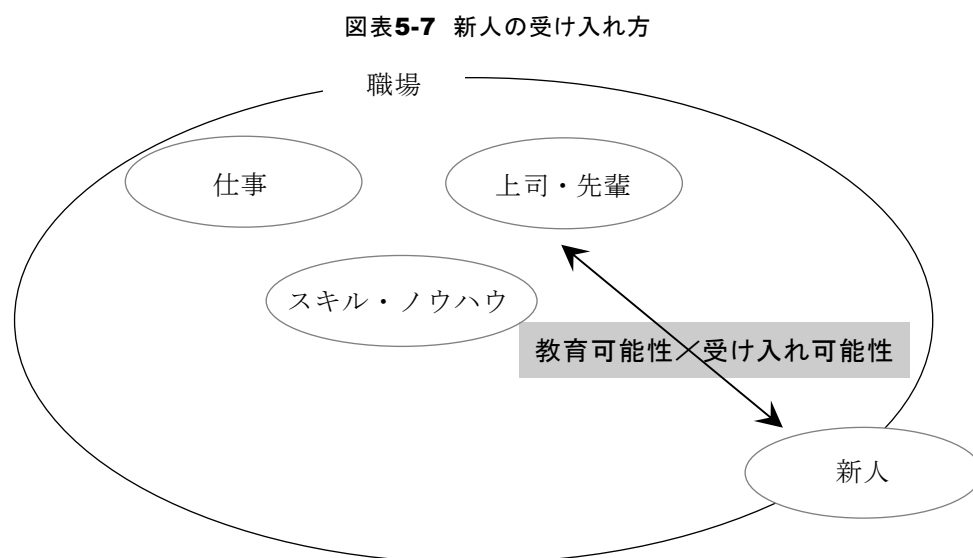
図表5-6で、正社員に対しては、5,000人以上規模では9割以上の企業が意図的、組織的な社員教育を実施していることがわかる。この割合は小規模ほど小さいが、30～49人規模でも50%以上の企業が計画的なOJTを実施している。このとき、前掲の図表で示したように、社員教育のノウハウの問題よりも、

<sup>1</sup> 「計画的なOJT」とは、日常の業務に就きながら行われる教育訓練（OJT）のうち、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定め、段階的・継続的に教育訓練を実施するものを意味している。

指導担当者の確保・育成（特に大規模企業）と、教育を受ける人材の確保（特に小規模企業）の方が大きな問題となっていた。

このことは、障害者の担当職務問題の背景をなすものとして第2章第3節の訪問インタビュー調査の報告でも見られた、障害者の社員教育に対する企業の懸念と無関係ではないだろう。すなわち障害者の社員教育においても、指導担当者の確保や育成等が基本的な問題として懸念されよう。このような社員教育の視点から担当職務問題を見つめなおすと、その解決策の核心は、企業が持つ社員教育のノウハウを引き出しながら、障害者の社員教育を実施できる人材や体制を企業の中いかに創り上げるかにかかっていると見えよう。ここで、第4章で米国の実践として紹介した、溶接工の職務開発を想起願いたい。あの事例では、先輩溶接工と新人溶接工との2人がペアを組み、複数に切り出された職務を融通し合っ作作業を進めるしくみが、支援者によって提案された。このように、ナチュラルサポートのしかけを意図的に現場に残し、支援者が徐々に手を引いていくことで、先輩溶接工を指導者として育成する支援にもなっている点に着目しておきたい。ここにおいて職業リハビリテーション機関は、障害者の担当職務と同時に、社員教育のあり方をもセットで開発し、結果として障害者の働く場を確保したのである。

図表5-7は、新人社員が職場に入っていくときの様子を描いている。このとき、職場には、担当職務となるべき「仕事」の他に、あと2つの重要なリソース（資源）が存在している。



つまりそれは、新人に教える「上司・先輩」と、担当職務をこなす「スキルやノウハウ」及びそれを教えるための「スキルやノウハウ」である。このうち企業の能力開発全体で最大の課題とされているのは指導者の確保、すなわち上司・先輩である。担当職務とスキルやノウハウを駆使して新人に教えるのもまた上司・先輩である。職業リハビリテーション機関が果たすべき役割は、上司・先輩に新人の指導役を引き受けてもらえるよう、お膳立てをすることにある。



具体的には、第3章で地域センターの多くのベテランカウンセラーがコメントしていたように、支援者主体ではなく上司・先輩を主体と位置付け、その持てるスキルやノウハウをフルに引き出し、担当職務を開発してもらうことである。これらの条件が揃うと、その企業がその新人を雇用できる可能性が高まる。上司・先輩にとってはそれが、新人社員に対する教育可能性、職場への受け入れ可能性として認識される。この過程では、職場のスキルやノウハウ、仕事といった資源が、終始一貫して上司・先輩自身の手によって駆使されなければならない。支援者はこのような上司・先輩の働きを引き出す促進者(facilitator)の役割を果たさなければならない。その基盤を為すのは、第4章で米国職業リハビリテーション機関の専門家たちが皆、口をそろえてコメントしていた、企業（この場合は上司・先輩）との良好な関係の構築である。

1970年代までの高度成長期が終わりを告げて久しいが、企業においては成熟期の経済にふさわしい採用・人事管理のあり方が現代もなお模索され続け、同じ姿をとどめていないのが実態ではないだろうか。このような企業を取り巻く経済情勢全体の中で、障害者雇用に対する姿勢も変化する。ハローワーク、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター等による企業への支援(雇用支援)においても、法定雇用率の遵守や求職者のニーズといった限られた観点とどまらず、企業の採用方針や経営を取り巻く環境など、その企業が置かれた状況を全体的に理解した上で取り組むことにより、経営者、採用・人事担当者、障害者の配属先の上長との間で良好な関係を構築し、真に必要な支援策を見出すことができるであろう。

## 卷末資料

## 障害のある従業員の職種・担当業務の検討に関する調査

以下の各設問に対し、貴社単独（連結子会社を含みません）の状況についてご回答ください。

問1 貴社の従業員数： 人

※回答時点（又は直近の把握時点）の、貴社から給与の支払いを直接受けて勤務する方（役員及び派遣されている従業員以外の方）について、連結子会社を含まない貴社単独の概数でご記入ください。

問2 一般の従業員（正規・非正規を含む）の募集・採用活動に関するあり方について、以下の選択肢から当面（未定の場合は最近）の貴社にあてはまるものをいくつでも選び、数字を○で囲んでください。

1. 職種（事務系・技術系など）によって異なる募集・採用枠を設ける
2. キャリアコース（総合職・一般職など）によって異なる募集・採用枠を設ける
3. 特定の配属先、又は勤務地に限った募集・採用枠を設ける
4. 特定の担当業務に限った募集・採用枠を設ける

問3 障害や疾患のある人の募集・採用のあり方について、以下の選択肢から当面（未定の場合は最近）の貴社にあてはまるものをいくつでも選び、数字を○で囲んでください。

1. 一般の従業員の募集枠に障害や疾患のある人からの応募があった場合は、これを受け付け、採用・非採用を決める
2. 一般の職種やキャリアコースとは別に募集・採用枠を設ける
3. 配属先、又は勤務地を限定し、募集・採用活動を行う
4. 担当業務を限定し、募集・採用活動を行う
5. 障害者雇用率に算定可能な障害や疾患のある人を対象とした募集・採用枠を設ける
6. 障害や疾患の種類・程度を限定し、募集・採用活動を行う

問4 貴社では、これまでに、貴社に在職中に身体障害や精神疾患をもつようになった従業員を、ひき続き雇用し、障害や疾患に応じてその配属先、職種、担当業務を変更したことがありますか？ 以下の選択肢からあてはまるものを1つだけ選び、数字を○で囲んでください。

1. ひき続き雇用し、配属先、職種、担当業務を変更したことがある
2. ひき続き雇用したが、基本的には配属先、職種、担当業務を変更したことはない
3. ひき続き雇用したことがない
4. わからない（その理由 )

問5 貴社では、これまでに、障害や疾患のある人を新たに採用したことがありますか？

1. ある
2. ない
3. わからない（その理由 )

裏面へ続きます ⇒

問6 障害や疾患のある従業員の担当業務の検討方法として、ご回答者が有効とお考えになる方法を以下の選択肢からいくつでも選び、数字を○で囲んでください。

1. 一般の従業員と同様、いずれかの部署に配属し、その中で業務を担当させる
2. 業務をよく調べ、必要なスキルや行動特性（コンピテンシー）を洗い出しておく
3. 他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる
4. 人事や総務等の担当部署に配属し、他部署で応援が必要になる都度、派遣する
5. それまで他の従業員（派遣従業員を含む）が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を貴社へ戻して、担当させる
6. わからない ↓どのようなことでも結構ですので、ぜひご記入ください。↓

7. その他の方策


問7 その他、障害や疾患のある従業員の配属先や、職種・担当業務の検討に関してお困りのことやご意見等を自由にご記入ください。


以上のご回答結果に関して、当方より照会したり、当方が貴社へお邪魔して直接お話をうかがうことは可能でしょうか。

1. 電話による照会が可能      2. メールによる照会が可能      3. 直接訪問を受けることが可能

お話をうかがうことが可能である場合、以下へご記入ください

貴社名／部署／ご回答者のお名前：  
\_\_\_\_\_

ご住所：  
\_\_\_\_\_

お電話番号：  
\_\_\_\_\_

メールアドレス：  
\_\_\_\_\_

以上で調査は終わりです。同封の返信用封筒をご使用になり、平成21年9月25日(金)頃までにご投函ください（切手は不要です）。お忙しいところ、ご協力ありがとうございました。

〔この調査についてのお問い合わせ先〕

障害者職業総合センター 事業主支援部門 依田 隆男（よだ たかお）

電話：043-297-9065      FAX：043-297-9058

e-Mail：Yoda.Takao@jeed.or.jp

●問6の選択肢7「その他の方策」の自由記述欄への回答の全文

- 選択肢1に近い方策（13件）（選択肢1＝「一般の従業員と同様、いずれかの部署に配属し、その中で業務を担当させる」）

ご本人のご希望と可能性を加味して業務内容、担当を決定する。
本人の特性を把握し、それに見合った業務を担当させる。
本人の専門性を活かせる部門へ配属する。
障害者で仕事を探している方がどういったスキルをお持ちなのか、当社の場合、どの業務で仕事をして頂くことができるのか、両方をよく検討する。
本人の障害程度やスキルについてよくヒアリングし、業務を検討する。
障害の程度・特性にみあった業務を検討する。検討し、用意できる環境がないと判断された段階でおことわりをする。
障害の特性を考慮、ご本人の希望条件も確認し、適した業務、勤務時間、勤務地を特定する。
工場で採用する場合、面談、職場実習などを通して、適正な仕事、職場を見極めて採用しています。
本人の出来る事、出来ない事を聞き、配属・業務分担を決める。
本人との面談で決定。
まずは求職者と面談し、スキルや希望を聞いたうえでマッチする職場を探しています。
障害の特性や身体への影響を考慮し、ひとりひとりに適性な業務を、担当部署間で調整を図りながら検討している。
あくまで当該従業員の障害や疾患の状況で、担当できる業務を与える。

- 選択肢2に近い方策（4件）（選択肢2＝「業務をよく調べ、必要なスキルや行動特性（コンピテンシー）を洗い出しておく」）

最小単位の業務について、どの程度の障害なら可能かを明確にできるようにしておく。
店舗での実習を実施する。その際、受入れ先の店舗の状況をチェックする。
特例子会社などを持たない一般企業では、社内の業務マップのようなものを準備して、それに応じた採用を進める事が望ましいと考えられます。現実にはなかなか難しいのですが・・・。
障がいをお持ちの方が仕事・働くことを通じてやりがい、喜びを感じて頂きたいとまず考えている。このため全社・全部門においてどんな業務があるのか洗い出しを行ない、応募者とのキャリア・意向とのマッチングを図る。恒常的に残業が発生している部門において、業務の効率化を踏まえて新規採用枠を考える場合もある。

- 選択肢3に近い方策（5件）（選択肢3＝「他の従業員の業務の効率化や会社の利益に貢献するような新しい仕事をつくり、担当させる」）

他の従業員の業務をサポートする要員として勤務してもらおう。
業務ありきではなく、対象者にあった業務を創出していく。
短時間労働に対する対応の必要性を検討中です。
新たな職域開発、業務の切り出しの可否を検討したいと考えている。
採用担当部署に相談員（指導員）をおき、障害者が入社後適宜モニタリングを行い、配属部署と調整を図り、障害に合わせた担当業務を作りだしていく。
社内で既にワークシェアリングを実施している部門に配属し、適性を検討していく方法も有効ではないか。
従業員が何らかの理由で障害者となった場合でも、配置転換し、軽作業部署でのワークシェアリング、分担・割付等により、第一義として雇用を守る形で対応している。

- 選択肢5に近い方策（6件）（選択肢5＝「それまで他の従業員（派遣従業員を含む）が担当していた業務の全部又は一部を切り出したり、他社や自営業者等へ発注していた業務の全部又は一部を貴社へ戻して、担当させる」）

まず、本人の障害内容を把握し、社内で本人が出来る仕事を探し、部門配属の上、仕事内容を限定した上で業務にあたってもらう。当然その仕事については、責任をもって遂行して頂く。
個別の要素が大きいいため、一人一人の特性を考え、何が出来るのかを考え、業務を切り出す。
バックオフィス（事務管理部門）の業務だけではなく、主力であるCRA（Clinical Research Associate＝臨床開発モニター）を、何らかの形でサポートできるような職種を創出する。一種のワークシェアリングを考える。なおCRAとは、医薬品開発に伴う治験において、被験体のモニタリング、計画進捗管理、法令遵守管理、安全性報告、医療機関との連絡調整等のマネジメント業務を行う、製薬企業等の営業職種である。
会社の福利厚生施設（例：寮）の日常的な業務（例：清掃等）や自社ビルの清掃業務など、仕事の切り出しを行ない、実施している。
問6の選択肢について、実際には必要に応じ複数の方法を使い、担当する業務を特定していき、本人が達成感や貢献度を確認できる事が重要と思われる。
担当業務を特定する。

その他の方策（10件）

○ 子会社等での採用、配属

特例子会社を設置し、障がい者の雇用を促進している。
特例子会社を設立し、新たな事業を創造する計画がある。
子会社を設立し、特例子会社の認定をいただきました。
100%出資の特例子会社を設立済。
社として第三セクター企業に出資し、障害者雇用に貢献している
特例子会社を設立し、その中で業務の検討を行っている
特例子会社への出向も考慮。

○ 関係機関のサービスの活用

ハローワーク及びジョブコーチに相談し、現場を見てもらい、具体的な仕事の提案を受けました。
地域の学校及び職安の紹介で、聴覚障害者を採用している。

○ 障害者雇用の意義を社内に啓発

職場環境をいかに良くしていくかが大切だと思います。障害者等が働きやすい職場は、健常者にとっても、より良い環境だと考えます。
---

方策以外（課題、意見、留意点等）（8件）

○ 社内の理解、協力

上司や同僚の性格や、障害への理解度が最も重要。配属先・担当業務は二の次としています。
社内の部署に対し、より受入協力してもらうには、どうしたらよいか検討中。

○ 能力開発、キャリア

個人別に将来のキャリアパスをどのように形成していくかも考えておく必要がある。
--

○ 休職者の職場復帰

精神疾患は非常に増えている。休職に至る方もいる中、復職プログラムに苦慮している。障がい者雇用については、柔軟に対応して行く。
--

○ 個別性、多様性

個々のケースによって、障害や疾患の種類や重度・軽度、これまで受けてこられた教育、家庭で身についた生活態度等が異なり、対処も大きく異なる為、画一的に対処する事は難しい。
その人の障害の内容によって、方法は異なります。
障害や疾患の状況によって異なるため判断しにくい。
障害の内容を良く理解し、個々の特性や能力に合わせた業務を担当させる。（例えば、心疾患の者が「大丈夫」と言っても、体を動かす業務を担当させない等）。

## ●問7の自由記述欄への回答の全文

ア 配属できる部署、担当させる仕事がない（少ない）という意見

(ア-1) 主要な職務が顧客接点にあり、配属が困難

全社員が総合職扱いであるため、特定の業務として配属するのは困難。
定形業務がほとんど無いため、知的障害者への対応が難しい面がある。
当社は製造業であり、健康や安全に配慮すべき企業の義務を考えると、内臓疾患で障害者になった場合、医者の意見書があっても、どこまでの業務をさせられるか、判断に迷うことがあります。
職種に限られる為、思うように採用者が増えない。
担当してもらえる職種が少ない。専門知識の修得、遠方への出張、その他、気力と体力が必要な営業業務が主力であるため、障害があるとその調整が難しい。
パート勤務でハローワーク等に求人票を提出し、登録しましたが、正社員での希望が大半で、応募が来ない。
弊社は中途採用のみであり、新卒採用は行っていない。応募してくる障害者は、業務に必要な英語力や専門的知識が不足しているため、弊社の募集要項にマッチした要員が見出せない事がほとんどである。
小さい会社ですので、配属先が限られます。1人1人のスキルアップをしっかりと取り組んでいることもあり、新たな採用が難しくなっていると思います。
弊社の業務内容は非常に専門的。障害者を募集しても、一般従業員と同等の職務をお任せできるキャリアの方がなかなかいらっしゃらず、どうしても庶務的な業務をお願いする事になってしまう。
業務上、社内の業務が限られているため、障害者雇用については検討の余地が少ない。
当社が求人できる職種に限られる為、求人をかけづらい。また、採用しても長期の雇用ができていない。採用後、簡単に退職を申し出てしまう社員がいる。
弊社は建築現場で働くことが主たる事業で、事務系の仕事が非常に少ない。
障害や疾患のある方を配属できる部署、担当業務がほとんどない。
ソフトウェア開発が主事業であるため、専門知識が必要であり、限られた職種しかない。
お客様のもとで業務を行う直接部門（システム開発・管理業務）は難しいと考え、当社事務所に於ける間接業務に従事させている。このことで間接費用を圧迫することにもなっている。
受け入れる職場がある程度限定されており、同じ職場での採用が増えることによりバランスを損ねてしまう傾向がある。
製造部門が全面的に海外移管され、現業系の仕事がないこと。
部署の閉鎖等、障害のある社員の担当業務がなくなってしまった場合、他部署への異動がむずかしい。
航空機の整備や乗務等の業務を多く抱える為、配属部署が限られてしまう点。
製造業でありながら間接部門の従業員が多い等、障害者を採用する前に直間の見直しをしないと、障害者を雇入れできる状況に至っていない点。
社外の現場で業務を行うことが多いため、必要な環境整備が難しいこと。
職種が障害の程度により限定されること。
業務（特殊電子装置の部品製造・販売）の特質上、配属先が限定されたり、一部の配属先にししか雇用されない傾向があり、今後は雇用部門の拡大に努めていく必要がある。
現状では直接部門に配属が偏りがちであり、間接部門の職場へ新規配属を拡大させることが課題である。
障害や疾患の程度に応じた適正な職種や担当業務とのマッチング（身体的な負担、業務遂行能力、勤務時間など、どの程度配慮すべきか）
障害の種類により、担当職務において不利が発生しないような配慮を行いたい。だがうまくマッチする人の応募がなかなか得られにくい。
仕事を特別に作るのではなく、既にある通常の業務を行う場合に、職種や担当業務が限定的な為、マッチする方を見つける、見て頂くチャンスが少ないこと。
会社の規模、仕事の内容から判断し、適格な仕事が合致しない点。
障害の種類や個々人の特性によって、どの部署へ配属したら良いかが分かりにくい。
合同説明会等に参加し、採用可能な方を探そうと考えているが、弊社の業務に合った人を見つけるにはどこへ行けばよいのかがわかりにくい。
会社内で障害者にマッチする業務は少ないが、既に採用し配置している。本業以外の部分は、アウトソーシングしている。

(ア-2) 主要な職務は専門性が高いか又は心身の負担が重く、配属が困難

全社員が総合職扱いであるため、特定の業務として配属するのは困難。
当社は製造業であり、健康や安全に配慮すべき企業の義務を考えると、内臓疾患で障害者になった場合、医者の意見書があっても、どこまでの業務をさせられるか、判断に迷うことがあります。
担当してもらえる職種が少ない。専門知識の修得、遠方への出張、その他、気力と体力が必要な営業業務が主力であるため、障害があるとその調整が難しい。
パート勤務でハローワーク等に求人票を提出し、登録しましたが、正社員での希望が大半で、応募が来ない。
弊社は中途採用のみであり、新卒採用は行っていない。応募してくる障害者は、業務に必要な英語力や専門的知識が不足しているため、弊社の募集要項にマッチした要員が見出せない事がほとんどである。
弊社の業務内容は非常に専門的。障害者を募集しても、一般従業員と同等の職務をお任せできるキャリアの方がなかなかいらっしゃらず、どうしても庶務的な業務をお願いする事になってしまう。

弊社は建築現場で働くことが主たる事業で、事務系の仕事が非常に少ない。
ソフトウェア開発が主事業であるため、専門知識が必要であり、限られた職種しかない。
航空機の整備や乗務等の業務を多く抱える為、配属部署が限られてしまう点。
製造業でありながら間接部門の従業員が多い等、障害者を採用する前に直間の見直しをしないと、障害者を雇入れできる状況に至っていない点。
社外の現場で業務を行うことが多いため、必要な環境整備が難しいこと。
業務（特殊電子装置の部品製造・販売）の特質上、配属先が限定されたり、一部の配属先にしか雇用されない傾向があり、今後は雇用部門の拡大に努めていく必要がある。

(ア-3) 配属できそうな部署が限られている

定形業務がほとんど無いため、知的障害者への対応が難しい面がある。
職種が限られる為、思うように採用者が増えない。
小さい会社ですので、配属先が限られます。1人1人のスキルアップをしっかりと取り組んでいることもあり、新たな採用が難しくなっていると思います。
業務上、社内の業務が限られているため、障害者雇用については検討の余地が少ない。
当社が求人できる職種が限られる為、求人をかけづらい。また、採用しても長期の雇用ができていない。採用後、簡単に退職を申し出てしまう社員がいる。
障害や疾患のある方を配属できる部署、担当業務がほとんどない。
お客様のもとで業務を行う直接部門（システム開発・管理業務）は難しいと考え、当社事務所に於ける間接業務に従事させている。このことで間接費用を圧迫することにもなっている。
受け入れる職場がある程度限定されており、同じ職場での採用が増えることによりバランスを損ねてしまう傾向がある。
部署の閉鎖等、障害のある社員の担当業務がなくなってしまった場合、他部署への異動がむずかしい。
製造部門が全面的に海外移管され、現業系の仕事がないこと。
職種が障害の程度により限定されること。
現状では直接部門に配属が偏りがちであり、間接部門の職場へ新規配属を拡大させることが課題である。
障害や疾患の程度に応じた適正な職種や担当業務とのマッチング（身体的な負担、業務遂行能力、勤務時間など、どの程度配慮すべきか）
障害の種類により、担当職務において不利が発生しないような配慮を行いたい。だがうまくマッチする人の応募がなかなか得られにくい。
仕事を特別に作るのではなく、既にある通常の業務を行う場合に、職種や担当業務が限定的な為、マッチする方を見つける、見て頂くチャンスが少ないこと。
会社の規模、仕事の内容から判断し、適格な仕事が合致しない点。
障害の種類や個人の人々の特性によって、どの部署へ配属したら良いかが分かりにくい。
合同説明会等に参加し、採用可能な方を探そうと考えているが、弊社の業務に合った人を見つけるにはどこへ行けばよいのかわかりにくい。
会社内で障害者にマッチする業務は少ないが、既に採用し配置している。本業以外の部分は、アウトソーシングしている。

イ なぜ仕事がない（少ない）のか —理由A 職場の受け入れ体制や理解に課題があるから—

(イ-1) 生産性への懸念、職場の負担感に関する課題

所属や現場の理解が得られにくいこと。
当社では、障害や疾患のある従業員の不足があります。同業種ではどのような対応をとっているか知りたい。また、上層部の理解が乏しい。
障害者雇用はまだまだ広く一般的には理解されていない。そのことが社内や顧客の理解と結びついている。総論賛成、各論反対とも言える。社会全体としてもっと理解を得る取組みが必要です。特定スキルを身に付け、特定の職種・業務に派遣させる取り組みをもっと強化すべきと考えます。
障害者雇用について、人事担当者がその意義を理解できても、上層部の理解が希薄では雇用が難しい。ヘッドカウント上で1名分の仕事ができず、実質0.5程度になるケースも多く、育成にも時間がかかるため、周囲の理解や協力が得られにくい。障がい者本人における働くことへの意識改善もなかなか難しいと感じている。
企業としての社会的責任と、障害者雇用に関する企業の能力（競争力、コスト、人的負荷、職場の負担感など）とのバランスの取り方、考え方が難しい。
職域の拡大方法と、新規受入先の部署の社員に対し障害者雇用の必要性をわかってもらい、説得性のある良い事例があれば教えて下さい。
常時、他の従業員が付いて指導しなければならないケースがあり、現場からは生産力が落ちるので困るという声がある。雇用については現場に押しつける訳にはいかず、慎重にならざるを得ない。
障害者への業務指導や安全配慮等、配属先への負担が大きい為、受入部署が、障害者の受入を躊躇する。
人員がタイトな中、障害者も相応の仕事をしてもらう必要がある。受入部署の理解を得ることについても課題。
障害者雇用の意義について社内の認識度が低い。そのこともあって業務の洗い出しなどができていない。雇用を促進していくためには、社内の協力を得て受け入れ業務を見つける必要がある。
受入れ部署の理解がなかなか得られない。



障害を持たれた方の受入配属先が業務効率の低下等を理由に受入れを敬遠することが多く、配属先の人たちの意識を変えるために多大な労力を要する。
障害者を一般の部署に配属すると、その部署の生産性に限りが出てしまう点が課題。
現場の理解を得ることが難しい可能性はあります。
配属先の現場とのすり合わせ、入社・配属後のフォローやケアの体制、そもそもの障がい者採用への理解。
役員・従業員の障害者への理解がどの程度のものなのか、また実際に配属した場合に理解してもらえるのか、人事担当として不安がある。
配属先部署として障害のある方を受け入れることに対しての心構えや理解といったソフト面が課題となり、受け入れ体制が整わない。有能な人材を採用後に配属先に困ったり、あるいは配属先を確保できないことから有能な人材を採用できない、といったケースが発生している。
社内で障害者に対する理解を得るのが難しく、各職場で受入れ拒否されることが多い。
受入れにあたって職場の社員から理解を得ること。何を担当させたらよいか、また何を担当できるのかがわからないこと。通勤方法や施設の工事が不可能な事務所での採用について。
受入部署の理解を深めること。そもそも人が余剰気味であり、仕事の創出に限度があること。
配属先スタッフの理解。
障害者を受け入れた事がない職場で受け入れを進める場合、理解を得る事が難しい。
当社は採用を抑制している状況にあります。たまたま採用した方が障害者であったり、採用後に障害者であったことが判明した事もあります。透析を受けている方やペースメーカーを埋め込んでいる方は勤務時間の配慮等で対応できるかと思いますが、職場環境の整備が必要な場合もあります。当社においても、かなり以前、玄関先にスロープの設置や便所の改造を補助金申請で実施したこともあります。現業系の職種で障害者の方用に担当業務を作ったこともありますが、結局、本人の問題にて退職したことや知的障害のある方で周囲と軋轢を生み結果的に退職となったこともあります。一人何役もこなす中小企業にとって、障害者の受け入れはなかなか難しい面もあるのではないのでしょうか。障害がある方の採用および入社後気持ちよく働いていただくには、職場環境の整備や、同じ職場の従業員の理解が必要であること以上に、トップの理解が不可欠ではないかと思えます。今後は、役員および部門長等への説明を進めていきたいと考えます。

### (イ-2) 障害特性の不安定さ、理解の難しさに関する課題

障害の程度が悪化し、業務に従事できなくなった際の取扱い。
精神疾患（うつ病）の方の業務遂行にムラがあり、長期勤務をしてただけないケースがあった。
該当部署設定の際に各人の障害や疾患の程度が違うため、非常に労力を取られること。
障害者を雇用しているが、勤怠が安定せず欠勤が多い。仕事の忘れ、モレ、欠落が多く、改善されないことで困っている。
障がいのある従業員の高齢化に対する対応を考慮しなければならない時代に来た。雇用率等の制度も一律に考えるのではなく、企業や障がい者雇用の実情に合わせたしくみが必要ではないか。
疾患のある従業員の勤務（出勤）内容が不安定（欠勤・遅刻・早退が多い）で、納期のある仕事は依頼出来ない。
雇用した障害者は、体調が不安定で、雇用したものの、長期的な勤務がなかなか難しい従業員が多い。
精神疾患のある人の場合、その人の職務遂行能力のレベルが、採用後一定期間を経てもわかりづらいことがあり、配属や仕事の割り当てに困る時がある。
精神障害の方について時間短縮等いくつかの配慮をしているが、勤務が安定していない人もいる。
精神障がい者の雇用の進んでいない。他の障がいに比べて雇いが難しい。
障害や疾患に詳しくない。実際にどのような職場が合い、どのような仕事ができるのか、検討が難しいと感じることがある。
入社後しばらくして、業務や人間関係のストレスから障害や疾患の程度が重くなり、欠勤・遅刻が増えたり、メンタルシックになる人たちが多く、業務をまかせづらい。
精神的疾患の場合、配慮の仕方がわからない。
弊社は精神障がいの方にも活躍して頂いております。その中には、抱えている障がいと関連して体調が優れず数ヶ月間もお休みされてしまっている方がいます。仕事に対して大変意欲的であり、会社としても、戦力として活躍してほしいと考えています。しかし、現在のままの就労状況が続くと雇用契約自体を見直さなければいけない時期が来るだろうと、頭を悩ませています。
当社の場合、また雇用実績がない為、不安はある。
障害に合わせて出来る業務を任せているので、困っていることは特にありません。

### (イ-3) コミュニケーションがとれないことに関する課題

職場での障害者とのコミュニケーションが不足していること。
職場における聴覚障害者とのコミュニケーション上のトラブルが出ている。本人が疎外されていると感じてしまう。
共に働く従業員とのコミュニケーションができていない。理解不足による不和が生じている。
細やかなコミュニケーションが要求される職場における聴覚障害者の受入。学力の問題。
聴覚障害者では意思疎通がうまくゆくかが定着の重要なポイントと考えている。障害者への対応の戸惑、業務負荷が高い中での対応、教育内容を充分伝えきれないこと、理解不十分のまま仕事を与えてしまうこと、HELP体制が不十分であること等、配属先の受入状況の課題がある。

(イ-4) 人的支援ができないことに関する課題

業務の効率化が進み、事務スタッフが必要な職場がない。一人が幅広い業務を行うことが多く、単純な業務が殆んど無い。サポート要員も配置する余裕が無い。
就業するにあたり、当人に対して周りの従業員が相当な配慮をしなければいけない点。
特に、精神障害のある社員を雇用することで、他の社員、数名の手が必要となり、業務の効率が悪くなってしまう。
障害者である社員につきっきりで見ることができないため、日々の業務や人間関係の悩みに気がつきづらく、メンタルケアが大変。気がついて、どこまでフォローしたらいいのか判断が難しい。
全国に営業所が有り、一営業所当たりの社員が5名前後と少なく、支援体制が整わないため営業所での採用が難しい。本社では既に2名を配置しており、他の業務を考え出せない。

(イ-5) 知的障害と生活支援に関する課題

知的障害者の場合、プライベートの問題で業務能力が落ちる。
将来（親がいなくなったとき）の自立が企業だけでは解決できない問題と考える。
食品会社なので、知的障害者の方については衛生教育をどこまで理解しているのかが不安。
知的障害者に対する業務確保、創出。
知的障害のある従業員が作業指示を忘れてしまうことがある。毎回同様の指示を出さなければならず、現場のいら立ちが発生している。精神障害の従業員に対しては、お客様との接客時に挙動不審になってしまうことがある。

(イ-6) 安定雇用、職場定着に関する課題

定着率が悪いこと
身障者の面接を数名行ないましたが、短期間で転職してきた者が多く、安定就業が難しそうだと感じました。

ウ なぜ仕事がない（少ない）のか 一理由 B 障害者の安全やアクセシビリティに課題があるから一

(ウ-1) 安全衛生に関する課題

安全面、設備面で制約があるので、この点をいかに改善していくかが課題になっている。
安全管理が課題
重厚長大産業の弊社では、常に安全上確保に最大の力点を置かざるを得ず、また事務部門においても1人何役もの職務があつて、単純労働部署がない状態である。障害者雇用の意義は理解するものの、対応が難しい状況である。
多品種少量生産に対応した物づくりの中では、単能工として同じ物を作り続けてもらうことが難しくなっています。
作業環境の安全確保が難しい。
当社は化学メーカーであり単純作業が可能な製造現場でも常に危険を伴うため、障害者の方の雇用に踏み切れない。
安全面、設備面で制約があるので、この点をいかに改善していくかが課題になっている。
安全管理が課題
メンタルヘルスケアの面での対応が不十分と感じている。
近年、メンタル系疾患の患者が社内で増加し、その職場復帰が課題

(ウ-2) バリアフリー、アクセシビリティに関する課題

手話ができる相談員の配置。安全配慮の向上。社内環境の整備（バリアフリー対応）
バリアフリーになっていない。健常者であっても危険度の低くない職場での採用に、どうしても躊躇しがちになってしまいます。
当社は事務所が5階建ての5階にあり、建物も長屋立てで古いため、障害者や疾病者向けの手摺・トイレ等の諸設備を自由に更新・新設できずに困っている。
当社は食堂やロッカールームが2階にあり、自力で対応出来る方を基本的に採用活動を行っている。仕事の面では優秀な能力を持っているが、ここがネックとなり採用出来ないケースがあった。
事業所の所在地が公共機関の便が悪い為、自動車等の運転免許を持った方や近隣に住まいのある方に限定されてしまう。
障害の程度によっては、会社の設備負担が出てしまう。
一般従業員と同様の仕事ができるスキルを持っている方が応募してこない。東京への配属の場合、下肢障害で電車通勤など通勤面での問題が出てくる。
会社が入っているビル自体がバリアフリーでないため、車いす等を使用している方に対応できない。採用窓口と配属現場との間に温度差がある。精神障害者の方の雇用の難しさを感じている。
当社所有、または、賃貸している建物や部屋が、障害者雇用に対応できていない。
職場バリアフリーの環境となっていない。地方拠点は、交通の便が悪く、応募がない。会社内に適当な仕事がない。
ハード面でバリアフリー化の問題、ソフト面ではそれぞれのケースに応じたきめ細かな対応ができるかどうかが課題です。
事務所の構造がユニバーサルデザインになっていない。

職場環境の整備が課題。
事業所が都内の賃貸ビルに入居しているため、入り口・トイレ等々で車イスでの使用ができない場合、改築ができない。
建設業であり、雇用する場合の職種が限定される。社内インフラの関係もあり、特性に応じた配属が難しい事が多い。
当社の各事業所の建物・設備の構造上、バリアフリーやトイレの改装ができない場合が多い。精神障害の方の受け入れ方、接し方が、経験的によく分からない。
企業内に、最寄りに公共交通機関がない事業所があり、通勤手段が見つからず採用できないケースがある。
エレベータの不備、トイレの狭隘等、会社施設による配属・採用の制約。
自力で通勤が出来ず、家族の送迎も困難であることが理由で採用に至らなかったことがある。
就業環境の整備が必要なケース。

エ なぜ仕事がない(少ない)のか ー理由C 会社の社員教育制度を適用することが難しいからー

(エ-1) キャリア発達支援、能力開発が困難だから

従業員のキャリアアップ(特定の業務、勤務地だけでなく、ステージに応じて様々なチャンスを用意したい)
安定した労働力を発揮させるための支援に苦勞している。
根気強く指導し、こちらでも大らかに考え、焦らないことが大切と考えている。
新卒を雇用する場合の育成プランが体系だてて作成できない。(障碍によって、それぞれの強みが異なる為)
現在、障害者の方々の採用については多種の障害内容の採用を行なっている。知的障害者よりも精神的な障害者の方が仕事ができるようになるまで時間がかかる傾向にある。

(エ-2) どのように能力評価を行えばよいか分からないから

採用時におけるある程度の能力の見極めが難しい。
その人に適した業務内容を見極めるまでに時間がかかる点。各職場の人員が少なく、主担当として業務を遂行してもらわなければならないが、それが難しい
採用に当たり、個人面談によりその人の障害をよく知ってから就労可能な部署を探している。このため事前に求人票で処遇を示すことが難しい。
採用側が良いと考え職場に配属しても、現場で働かせてみないと分からない。障がいの程度により個人差がある。(たとえば食器洗い作業で、お湯に手を入れることができない等の例があった)
採用前に、「できること」、「できないこと」、「配慮の必要なこと」等を本人から聞き、職場を見てもらって、入社後のミスマッチを防ぐようにしています。
面接時にご本人が「行える業務」と発言されたことが、入社後にできないことがある。人材紹介会社からの紹介の場合の方が、ハローワークからの候補者の方よりも、業務へのマッチ度が高い場合が多い。
どのような障害があるのかによって、お任せできる業務が変わってくるので、応募があつてから、担当業務のシュミレーションをしている。

オ 職務開発に関する意見

(オ-1) 職務開発の意義を否定しないが、手法としては未確立

知的障害者、精神疾患者については、職務開発の考え方が適用できない。成功事例があれば教えてほしい。
職務開発がなかなか進まない。予定する職務にマッチする適性人材の採用が難しい。
配属先における、受入の理解や仕事の切出しが難しい。
仕事の洗い出しや切り出し、新しい仕事の開発は、有効と考えながらも、実際に運用を考えると現実にはなかなか話が進まないのが現状です。
他の従業員と同様の業務をお願いすることが難しい場合、ご本人に合った業務を作り出す経験がなく困難である。早期退職も少なくない。
当社は技術開発の仕事を生業としているが、身障者でも優秀な方がいると聞いている。その様な方を在宅で活用したいが、ノウハウがない。
新たな仕事をつくり出さなければ雇用率達成が難しい状況にあるが、新たな仕事を探し出す事が難しい。
現在、障害者雇用へ向けて、社内で業務の洗い出しや、ヘルスキーパー雇用等、方向性を検討している状況です。
障害の程度に合わせた業務を作り出すことがむずかしく、なかなか障害者の採用に至らない。
採用可能な障害、疾患の方が限られてくる現状がある。障害者の方に向けて新たに職種を創設するようなことはしていない。
障害や疾患に応じて、かつその方の経験・スキルによって業務の切り出しを行う事に困っております。
新たな仕事の創出や仕事の切り出しも有効と思うが、現状では一般社員と同じ配属の仕方が主であり、一部、業務の洗い出しを行ったことがありました。全社的な体制づくりや理解活動を推進することも課題です。
仕事をつくり出す事は可能かも知れないが、会社経営を考えると難しい面がある。国として給与の補助や労務費負担のカバーをして頂かないと現実論としては難しく、改善はなかなか進まない。各種補助がある事は知っていますが、現状の補助では踏み切れないと思います。

応募者の状況（障害の状況制約&保有スキル、志向、ポテンシャル）に合った担当業務へ配属し、場合によって業務内容を一部変更する。
業務のマンネリ化をいかに防ぐか。次々と業務が創出できる訳ではないので“慣れ”からマンネリ化を引き起こしてしまう。
雇用の機会を増やすことは大切であると思う。だが当社の場合、障害者である社員に対し、平均的に、かつ常に仕事を与えることは難しく、時間の有効活用がうまくできていない面がある。

（オ-2） 職務開発に対して否定的

基本的にハンディキャップの部分を配慮して配属、職場環境整備を進めるべきであって、仕事の中身については差別を行うべきでない。ノーマライゼーションというよりインクルージョンで取り組む姿勢が大事と考えます。
障害や疾患のある従業員に対しても、障害の程度や健康状態に配慮しつつ、特別扱いしすぎない処遇・対応を心掛けるべきだと思います。
清掃や庶務的業務などは既にアウトソースを行なっている為、現存の業務の一部を切り出しても、高度化していて配属は難しく、行なえる障害のある方は限られていると考えられる。
配属先を見つけ出すのが難しい。受け入れはどの部署からも断られるので、ある種のボランティア的な位置づけの仕事をつくらなければならないと思うが、当社にはその余裕がない。

カ 障害者雇用の背景に焦点を当てた意見

（カ-1） 労働力需給と経営・経済の状況に関する意見

弊社は障害の程度・状況に応じて新しい仕事を作ることが困難な状況にある。一般従業員と同様の業務の担当者として募集しているが、人が充足している部門も多く、どのように採用していくかが今後の課題。
募集したが、応募が集まらないことがある。
当社は受注生産による工具の製造メーカーであり、障害のある人が担当できる業務が限定され、配属先も自ずと定まってくる。障害者雇用に注力しているが、採用予定者が大手企業へ進路変更するケースもあり、困っている。
今後清算するため、採用等一切なし。
現在障害や疾患のある従業員はいない。人数が少ないため、障害者雇用は、当面難しいです。
一般採用もままならない状況の中で、障害者雇用は難しくなってきた。
ベンチャー企業として未だ経営基盤が安定しない中で、最小限の従業員で最大の売上を上げるべきステージにあり、障害や疾患のある方をマネジメントし、人材として活用する余裕がないと現場は強く思っている。人事担当者としてその現場の心情は理解できる。
不景気で一般の採用もストップしており、障害者採用も難しい状況です。

（カ-2） 制度や支援サービスに関する意見

障害者雇用率が達成できていないときがあります。
法定雇用率を達成しており、現在のところ困っていることはありません。
少ない人数でやりくりしている中小企業にとってはその人のポジションをつくり出すことが難しいです。雇用率については大企業とは別に考えていただきたいと思います。
雇用率以上の人数の方々が、退職することなく、勤務してくれています。
ある人を採用後、実は採用前から障害があったことがわかったが、本人が障害認定しながら、会社としては困っている。
法定雇用率を達成しているので、雇用よりも退職しないか不安。
法定雇用率等により、障害者に出来る仕事が不足する状態でも採用せざるをえず、本人も仕事が無い状態でとまどっている場合がある。また、体調をくずす場合がある。
障害者雇用促進法改正により除外率の引き下げが行われ、流通業界での採用が以前より難しいものになる。業界の実態を踏まえもう少し考慮してほしい。
障害者枠を設けて雇用をすると必ず失敗します。会社が未熟なのかもしれませんが、「雇用率ありき」の今の行政の姿勢には疑問があります。
当社ではこれから障害者雇用をする予定で、いろいろな情報を収集している。インターネットやハローワーク等以外での収集方法を知りたい。
国・県・市の行政や専門機関による職業紹介や支援について、対応がバラバラで、会社側、障害者側ともに混乱することがある。
企業と専門支援機関との温度差、各種助成金利用に関する企業と行政との認識のズレ。
来年も障害者の合同説明会に参加させていただきます。よろしくお願ひ申し上げます。
官公庁で率先して採用して頂き、順次、入札条件にも適用させ、そこでのノウハウを一般企業にも共有させるようにして頂きたい。
特例子会社を含め、実雇用率の企業グループ算定特例に関する手続きがよくわからない
障害者等が安心して働けるよう、会社も当人も納得することが必要。実習（試用）期間を設けた上で採用を検討していきたいので、活用できる制度や助成金等の資料があればと思います。

# 事業主支援における職務開発の方法に関する調査

## この調査の趣旨

厚生労働省が実施した『障害者雇用実態調査』の結果によれば、調査対象となった従業員5人以上の民営事業所のうち半数以上が、「障害者雇用で解決が必要な課題や心配な事項」の選択肢の中から「会社内に適当な仕事があるか」を選択しました。

会社内に適当な仕事がないとされた場合であっても、運動・感覚機能や意思疎通の困難性を補うための設備・機器・ツールの使用、支援者の確保など、それぞれの障害に応じた配慮を加えることにより、障害の無い人と同じ成果を出せる場合があります。また、事業所の利益や同僚の生産性の向上に貢献できるよう、仕事を作り変えたり、新たな仕事を作ったりすることにより、障害者が雇用される場合があります。

他方、障害者就業・生活支援センター、就労移行支援事業所等、障害者の一般雇用を支援する関係機関を対象とし、平成19年度に障害者職業総合センターが実施した調査の結果によれば、「事業主と協力し、障害者が従事する仕事を作り変えたり、作り出したりすること」について、「当機関・施設が行う」と答えた機関は全体の26.5%、「行う場合がある、又は行ったことがある」は26.4%でした。合わせて半数以上の機関が、事業主に対して何らかの職務開発の支援を行っていたこととなります。

障害に応じて仕事を開発するこのような取り組み（職務開発）は、今後の障害者雇用の進展を図る上でその有効性が期待されます。そこで、障害者職業総合センターでは、『障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究』の一環として、地域センターにおける職務開発の状況や留意点等に係る調査を行うことといたしました。

なお、本調査の結果については、回答地域障害者職業センター等が特定されない方法により分析等を行い、地域障害者職業センターや関係機関における事業主支援業務に資するため、調査研究報告書等により公表することとしておりますので申し添えます。

平成21年9月18日

### ☎ 本件に関する照会先

障害者職業総合センター

よだ  
依田 隆男（事業主支援部門 雇用管理研究担当）

TEL/043-297-9065(直通) e-mail/ Yoda.Takao@jeed.or.jp

〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3

ご回答に際しての留意点

- ✦ 本調査において**職務開発とは**、障害者の雇用及び雇用継続の促進を図るため、既存の職務に配慮・改善を加えたり、障害者が従事できる新しい職務を創出したりすることを意味します。また、支援者が主体となって職務開発を行う場合と、事業主による職務開発を支援者が側面から支援する場合の両方を含みます。さらに、職務の配慮・改善は就業時間の短縮、通院配慮、人的支援等を含みます。
- ✦ 本調査において**職務とは**、仕事、業務、作業、課業等のすべてを意味するものとします。
- ✦ このページの間1から始めて、7ページの間6まで、順番にお答えください。
- ✦ 回答者ご自身のこれまでの障害者職業カウンセラーとしてのご経験、ご意見を踏まえ、ご記入願います。
- ✦ 回答は、次のA、Bのうちいずれかの方法を選択してください。

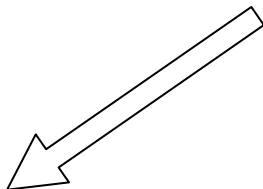
A 回答をこの調査用紙に直接記入

B 回答をこの調査用紙の電子ファイルに入力（電子ファイルは、TeamWARE／「ライブラリ」／「16.企画部」／「05.事業主支援部門」／「事業主支援における職務開発の方法に関する調査」に掲載しております）

- ✦ 回答結果は、郵送により、又はe-mailに添付の上、平成21年10月13日(火)までに下記宛て返送して下さい。（e-mailをご活用の際はアドレスをお間違えなきようお願い致します。）

障害者職業総合センター事業主支援部門 依田隆男  
〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3  
e-mail／ Yoda.Takao@jeed.or.jp

問1からスタートしてください。



問1 回答者の障害者職業カウンセラー職としての経験年数をご記入ください。

\_\_\_\_\_ 年 （1年未満の分は切上げ、1年として加算してください）

次のページへ進んでください。



問2 回答者のこれまでのご経験の中で行ったことがある（又は回答者が支援した事業主が行った）職務開発に比較的近いものを、次の中からいくつでも選び、該当する□欄にチェック印（）を記入してください。（パソコン入力の場合は、該当する□欄をクリックしに変えてください。もう一度クリックすると元に戻ります。）選択肢に該当しないものがある場合は、「4 その他」の自由記述欄に入力してください。

- 1 障害を補うための設備・機器・ツール等の使用、就業時間の短縮、通院への配慮、支援者の確保等の配慮を加えること
- 2 当該事業所における次の(a)～(c)の職務の一部(又は全部)の切り分け、組み合わせ、スケジュール化により、障害者が担当する職務を確保すること
- (a) その事業所の誰かが日常的に担当していた職務
- (b) 主な職務を補う周辺の職務
- (c) 外注していた職務

3 次の(a)～(e)の視点から事業所のニーズを確認し、その事業所では行われていなかった職務を発見又は創出し、障害者が担当できるようにすること

- (a) 生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながるものが期待されるサポートの職務
- (b) 事業主(又は従業員)が行いたい(又は行うべき)と考えていたが、十分に行えていなかった職務
- (c) その事業所では行われていなかったが、同業他社や他の類似の事業場では行われており、その事業所においても有用となるものが期待される職務
- (d) 顧客・取引先の受注拡大、満足向上、新規開拓等につながるものが期待される職務
- (e) 事業主が考える、近い将来において成長が見込まれる分野、5～10年後の事業所の方向性に即した職務

これらにチェックした方には、後の問5でさらに詳しくおたずねします。

4 その他

パソコン入力の場合ここをクリックしてから入力を始めてください(次ページに至っても差し支えありません)

次のページへ進んでください。



問3 3ページの間2のような職務開発は、どのような目的で行われましたか？ 次の中から比較的近いものをいくつでも選び、該当する□欄にチェック印(☑)を記入してください。(パソコン入力の場合は、該当する□欄をクリックし☒に変えてください。もう一度クリックすると元に戻ります。) 選択肢に該当しないものがある場合は、「5 その他」の自由記述欄に入力してください。

- 1 在職中の障害者の職場不適應の改善に向け、職務を再検討するために行った
- 2 在職中の障害者の職場復歸に向け、復歸後の職務の検討のために行った
- 3 特定の事業所の雇用率達成に向け、採用活動等を援助するために行った
- 4 特定の障害者の就職に向け、採用の交渉のために行った
- 5 その他

パソコン入力の場合ここをクリックしてから入力を始めてください(次ページに至っても差し支えありません)

次のページへ進んでください。





問4 3ページの間2のような職務開発を行う場合(又は事業主による職務開発を支援する場合)、事業所や職務の状況をどのような視点から把握しますか? 次の中から、回答者が意識したことのある視点をいくつでも選び、該当する欄にチェック印()を記入してください。(パソコン入力の場合は、該当する欄をクリックしに変えてください。もう一度クリックすると元に戻ります。) 選択肢に該当しないものがある場合は、「12 その他」の自由記述欄に入力してください。

**【職務を構成する要素】**

- 1 それぞれの職務の手順、目的、道具・機械、材料
- 2 それぞれの職務を構成する下位の職務
- 3 重要な仕事の妨げとなっている周辺の職務
- 4 普段の職務と、普段と違った職務

**【職務を取り巻く要素】**

- 5 部署、エリア、作業場、職務ごとの、働いている人の数
- 6 騒音、気温、臭気、人の往来等の物理的環境や、働く人が受ける感覚的刺激
- 7 キーパーソン、フォーマルな組織や役割分担、インフォーマルな人間関係や協力関係
- 8 一日、一週間等の単位での職場の変化、職務の配分等のスケジュール

**【職務能力と職務との関係】**

- 9 それぞれの職務の結果に求められる質、そのために必要なスキル
- 10 その職務に長く従事することで養われるスキル
- 11 人材育成のあり方、又は働く人のジョブ・ローテーションのルール
- 12 その他


パソコン入力の場合ここをクリックしてから入力を始めてください(次ページに至っても差し支えありません)

次のページへ進んでください。



問5 3ページの間2で、3の(a)～(e)にチェックされた方にうかがいます(そうでない方は次のページへ進んでください)。創出したのはどのような職務でしたか? もし差し支えなければ、その創出の方法や、今後同様の取り組みを行う他の支援者に伝えたい留意点と併せて、以下にご記入願います。(本欄の記述には、事業所が特定されるような情報や個人情報を含めないでください。)

パソコン入力の場合ここをクリックしてから入力を始めてください(次ページに至っても差し支えありません)

次のページへ進んでください。 

問6 その他、職務開発に関する回答者ご自身のご意見等を自由にご記入ください。

パソコン入力の場合ここをクリックしてから入力を始めてください(次ページに至っても差し支えありません)

以上で調査は終わりです。ご協力ありがとうございました。  
回答結果は、以下の宛先へ郵送又はメールのいずれかの方法により、平成21年10月13日(火)  
までに返送してください。

(e-mail をご活用の際はアドレスをお間違えなきようお願い致します。)

 **回答結果の返送先**

**障害者職業総合センター**

よだ  
**依田 隆男 (事業主支援部門 雇用管理研究担当)**

**〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3**

**e-mail / Yoda.Takao@jeed.or.jp**

## 文 献

- Butterworth,J., Pitt-Catsoupes,M. (1995) Different Perspectives: Workplace Experience with Employment of Individuals with Disabilities. Center for Work and Family at Boston University.
- Griffin,C., & Targett,P.S. (2001) Finding Jobs for Young People with Disabilities. in Paul Wehman (ed.). “Life Beyond the Classroom – Transition Strategies for Young People with Disabilities – (3rd ed.)” , pp.171-209, Paul H. Brooks Publishing.
- Silvestri,G.T. (1993) Occupational Employment: wide variations in growth. Monthly Labor Review, Vol.116, No.11(November 1993). U.S. Bureau of Labor Statistics.
- Muhl,C.J. (2001) The employment-at-will doctrine: three major exceptions. Monthly Labor Review, Vol.124, No.1(January 2001), U.S. Bureau of Labor Statistics.
- Office of Disability Employment Policy. (2008). Survey of Employer Perspectives on the Employment of People with Disabilities (Technical Report November 2008).
- Siperstein,G.N., Romano,N., Mohler,A.,& Parker,R. (2006) A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. Journal of Vocational Rehabilitation, Vol.24, pp.3-9.
- TranCen,Inc. (2005) The 411 on Disability Disclosure Workbook.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2010) Union members –2009. Economic News Release (Union Members Summary).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2008) Americans with Disabilities Act Questions and Answers.
- U.S. Department of Labor (2008) Fact Sheet #39: The Employment of Workers with Disabilities at Special Minimum Wages.
- 安部省吾 (2003) 知的障害者雇用の現場から一心休まらない日々の記録, 文芸社
- 池添弘邦 (2005) アメリカ, 「諸外国の労働契約法制に関する調査研究」報告書, 労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書No.39, pp.259-332.
- 石田英夫 (1989) 企業と人材 (放送大学教材), 放送大学教育振興会
- 大山泰弘 (2009) 働く幸せ～仕事でいちばん大切なこと～, WAVE 出版
- 木村周 (2009) 障害者の職域開発の今後の方向と課題, 「職リハネットワークNo.64」 pp.1-3, 障害者職業総合センター
- キャペリ, P. (若山由美(訳)) (2001) 雇用の未来, 日本経済新聞社
- 厚生労働省: 障害者雇用実態調査
- 厚生労働省: 女性雇用管理基本調査
- 厚生労働省: 労働経済動向調査

- 佐藤伸司 (2009) 企業へのアプローチの方法, 「就業支援ハンドブック<2009年度版>」, pp.87-101, 独立  
行政法人高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター職業リハビリテーション部
- 笹島芳雄 (2009) アメリカ合衆国の最低賃金制度の経緯、実態と課題, 日本労働研究雑誌No.593, pp.55-67,  
日本労働研究・研修機構
- 社団法人日本経済団体連合会 (2009) 2008年度・新卒者採用に関するアンケート調査結果  
( <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/034.html> )
- 陳 麗亭 (2009) 知的障害者の一般就労, 明石書店
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構(ed.) (2008) 中小企業における障害者の雇用の促進及び安定支援  
に関する研究調査, 平成19年度研究調査報告書 (通巻266号)
- 戸田ルナ, 勿田文記 (2006) 職業リハビリテーションにおける課題分析の実務的手法の研究. 障害者職  
業総合センター調査研究報告書No.73
- 日本銀行: 全国企業短期経済観測調査
- 野中由彦 (2007) 企業調査の分析結果について, 「調査研究報告書No.76の1 障害者雇用に係る需給の結  
合を促進するための方策に関する研究 (その1) 」, pp.144-191, 障害者職業総合センター
- 濱口桂一郎 (2009) 新しい労働社会-雇用システムの再構築へ, 岩波新書
- 春名由一郎, 東明貴久子, 三島広和 (2007) カスタマイズ就業マニュアル, 資料シリーズNo.36, 障害者  
職業総合センター
- フィッツジェラルド, J. (筒井美紀・阿部真大・居郷至伸(訳)) (2008) キャリアラダーとは何か-アメ  
リカにおける地域と企業の戦略転換-, 勁草書房
- 箕輪優子 (2005) チャレンジする心-知的発達に障害のある社員が活躍する現場から, 家の光協会
- 村田昭夫 (2009) 精神障害者と共に働いて, 第17回職業リハビリテーション研究発表会発表論文集,  
pp.220-223, 障害者職業総合センター
- 依田隆男 (2008a) 事業所内の支援体制と支援ニーズ, 「調査研究報告書No.86 ジョブコーチ等による事業  
主支援のニーズと実態に関する研究」 pp.5-48, 障害者職業総合センター
- 依田隆男 (2008b) 支援機関の人的支援の実態, 「調査研究報告書No.86 ジョブコーチ等による事業主支援  
のニーズと実態に関する研究」 pp.73-108, 障害者職業総合センター
- 依田隆男 (2009) 小規模企業の損益を勘案した障害のある社員の担当業務の検討, 第17回職業リハビリ  
テーション研究発表会発表論文集, pp.284-287, 障害者職業総合センター

視覚障害その他の理由で活字のままこの本を利用できない方のために、営利を目的とする場合を除き、「録音図書」「点字図書」「拡大写本」等を作成することを認めます。  
その際は下記までご連絡下さい。

障害者職業総合センター研究企画部企画調整室

電話 043-297-9067

FAX 043-297-9057

なお、視覚障害者の方等でこの報告書（文章のみ）のテキストファイルをご希望されるときも、ご連絡ください。

調査研究報告書No.98

障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究

---

編集・発行 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構  
障害者職業総合センター  
〒261-0014  
千葉県美浜区若葉3-1-3  
電話 043-297-9067  
FAX 043-297-9057

発行日 2010年4月

印刷・製本 株式会社ハシダテ

---

©2010障害者職業総合センター