



## 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

(調査研究報告書 No. 98) サマリー

### 【キーワード】

担当職務問題、職務開発、ジョブ・カービング、ジョブ・クリエーション

### 【活用のポイント】

障害者雇用に関する先行調査等において企業が「障害者に合う配属先や仕事が無い（あるいはわからない）」と回答する場合がある。このような傾向を本研究では担当職務問題と呼び、企業に対する郵送及び訪問調査、イントラネットを活用した地域障害者職業センターに対する調査、米国支援機関に対する訪問調査等を行った。問題の解決策として職務開発を検討し、同様の問題を抱えている企業や支援機関に、解決のヒントや実践的なノウハウを提供する。

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

## 〔活用のポイント〕

- ☑ 企業を対象として行われた障害者雇用に関する近年の複数の調査を見ると、「障害者に合う配属先や仕事が無い（あるいはわからない）」という趣旨の回答が多い。本研究ではこれを「担当職務問題」と呼び、問題の所在を明らかにするとともに、それが重視される背景についても考察した。これらについては、同様の問題意識の下に実施される今後の調査研究に向けて参考となることが期待される。
- ☑ 企業における「担当職務問題」発生の経緯や、対処に向けての取り組みを明らかにするため、従業員 100 名以上のすべての上場企業を対象として、障害者の募集・採用のあり方、担当業務の検討方法に関する郵送調査を行った（回収率 28%）。本報告書の第 2 章にはその調査データ及び分析結果が掲載されており、問題の解決策のひとつとして「職務開発」が示された。これらの結果は、障害者雇用に関する企業の実態を把握するための一助として活用されることが期待される。併せて行われた訪問インタビュー調査の結果は、障害者の募集・採用のあり方、担当業務の検討方法について、企業が障害者雇用のあり方を検討する際に他社の具体的な状況を参考とする場合や、関係機関が企業の状況を知りたい場合等に、役立つと思われる。
- ☑ 企業の「担当職務問題」の解決に向け、関係機関はどのような支援を実施しており、今後どのような進展が期待できるか。本研究ではこれに対する地域障害者職業センターの事業主支援の取り組みを「職務開発支援」と呼び、インターネット調査によって具体的に調べた（第 3 章）。更に、米国支援機関の「職務開発支援」の取り組みを、訪問調査等によって具体的に調べ、日本への示唆を得た（第 4 章）。これらの調査・分析結果や情報等は、職業リハビリテーション機関、その他、障害者の就労支援を行う関係機関へ実践的ノウハウを提供するものとなることが期待される。
- ☑ 最後に、「担当職務問題」の解決に向けた「職務開発」に係る理論的整理を行った（第 5 章）。「職務開発」は、既存の職務の調整（ジョブ・アコモデーション）、既存の職務の切り出し・再構成（ジョブ・カービング）、隠された職務の発見や創出（ジョブ・クリエーション）から成る。これらの視点は、障害者の就労支援を行う関係機関へ実践のヒントとして活用されたり、企業の障害者雇用を支援する専門家の養成・研修のガイドラインとして活用されたりすることが期待される。

## 1 執筆担当

依田 隆男 （障害者職業総合センター 研究員）

## 2 研究期間

平成 20 年度～平成 21 年度

## 3 報告書の構成

第 1 章 問題関心

第 2 章 企業の職務開発

第 3 章 地域障害者職業センターの職務開発支援

第 4 章 米国の職務開発支援

第 5 章 総合考察

## 4 調査研究の背景と目的

5 年ごとに実施される厚労省「障害者雇用実態調査」の事業所調査では、「会社内に適当な仕事があるか（担当職務問題）」が雇用上の課題の上位に挙げられている。また、障害者職業総合センターが平成 18～19 年度に取り組んだ「職場適応援助者による支援の現状と支援終了後の雇用継続に向けた支援体制のあり方に関する研究」（以下「ジョブコーチ研究」という。）の事業所調査でも、企業から同様の意見が寄せられた。他方、障害者雇用の好事例の中には、事業主が職務の効果的な検討・改善を行った結果報告がみられるが、検討・改善の過程は必ずしも明らかにされてこなかった。

以上のことから、本研究では、障害者採用に際し企業においてこれまで行われてきた求人職務等の開発の過程を調査し、米国のノウハウ等を参考にしながら、職業リハビリテーションにおける事業主支援技法として明らかにすることを目的とした。

## 5 調査研究の方法

- 企業調査
- 地域障害者職業センター調査
- 米国支援機関調査
- 文献研究

## 6 調査研究の内容

本調査研究では、障害者雇用を進める企業の採用・人事担当者から聞かれる意見（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（＝担当職務問題）を掘り下げ、企業による解決策（＝職務開発）や、専門機関による支援策（＝職務開発支援）を体系的に示している。

## (1) 担当職務問題

企業の採用・人事担当者を対象とした、障害者雇用をめぐる先行調査の結果を概観すると、「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.」という趣旨の回答が多い傾向が見て取れる。本調査研究では、この問題を、障害者雇用に係る担当職務問題と呼んでいる。すなわち、先行調査の中で、常用労働者 30 人以上の企業を対象とした平成 17 年の調査で最も多くの企業が選んだ選択肢は「障害者に適した職務がない、新設できない」だった。また、従業員 1～300 人規模の企業を対象とした平成 18 年度の調査で最も多くの企業が選んだ選択肢は「担当業務の選定」だった。さらに、従業員 5 人以上の民営事業所を対象とした平成 20 年度の調査で多くの企業が選んだ選択肢は「会社内に適当な仕事があるか」だった。担当職務問題は、先行調査において、企業にとって障害者の採用を行わない（又は理由や採用が困難な）最大の理由となっていた。

他方、先行調査では、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雇用するといった方針で臨む場合の方が多という傾向も示された。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となるこうした障害者雇用のあり方は、静的な障害者雇用と呼ぶこともできるだろう。だがもしも、障害者の担当職務の発見・開発を行う動的なあり方の比重が現在よりも高まり、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することが期待される。この場合の進展は、障害者雇用の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できるような職務の開発が行われ、そのこと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をも含んでいる。

## (2) 企業の職務開発

従業員 100 人以上のすべての上場企業（3,267 社）を対象とし、障害者の募集・採用のあり方、担当業務の検討方法に関する郵送調査を行い、901 社（28%）から回答があった。このうち 91.4%が障害者を新たに採用した経験を持ち、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。

回答企業のうち、およそ 71.3%の企業が、一般の従業員の募集・採用に際して「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」を選択した。そして、このような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にこれを受け付け、採用・非採用を決める企業は 62.2%だった。

一方で、障害者の募集・採用に際して、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。

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企業は 55.4%と半数以上を占めた。

これらの結果を（１）の先行調査結果と併せて考察すると、採用・人事担当者は、採用時において特別な配慮を行うことで、配属先における既存の設備、職務、支援体制の範囲内で対応できるようにしていると推察された。

他方、障害者の担当業務の検討を行うために、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方法が有効と考えている企業が72.4%を占め、最も多かった。次いで、「職務の洗い出し（ジョブ・アナリシス）」（49.4%）、「職務の切り出し・再構成（ジョブ・カービング）」（28.9%）、「職務創出（ジョブ・クリエーション）」（21.8%）の順で、その有効性を認める企業が多かった。

さらに、郵送調査で回答のあった企業の中から一定の条件の下に抽出された10社に対して訪問インタビュー調査を行った。これらの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て、障害者の募集・採用のあり方、担当業務の検討方法等の視点から考察を行った。その結果、それぞれの業務の形態（企業が収益を上げるためのしくみ）等によって、障害者雇用に関する特有の困難さや障害者雇用を図る上での特有の強みがあることがわかった。それらを大きく捉えると、職務の洗い出し、職務の切り出し・再構成等によって仕事を段階的に学べるしくみが整えられている場合や、そのような仕事について職場の先輩や上長から指導を受けたり、先輩や上長をお手本として仕事の仕方を学び取ったりする機会が比較的多い場合には、そのことが障害者雇用を促進する要素となっていること等が示唆された。

### （３）専門機関の職務開発支援

#### ア 地域障害者職業センター

地域障害者職業センターに対し、職務開発支援の実際について調査を行った。その結果、障害者職業カウンセラー（以下「カウンセラー」という。）24名から回答が得られた。

まず、カウンセラーにとって職務開発支援を行う機会が最も多いのは、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場合、次いで、特定の障害者の就職に向け、採用の交渉を行う場合等となっていた。

次に、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。カウンセラーはいかなる視点を持って職務分析を行うのか。回答者全員が、「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」を選択した。仕事の結果の質の高さを評価するための尺度や観点は、数値、図版、条件文等によって「見える化」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であり、「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。仕事の結果を生み出すスキルについても、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、職場での観察や聞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。このことについては、回答者の50%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」を挙げた。職務分析と併せて、このような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等について、企業と相談しなければならない。

職務分析や職務開発のノウハウとして、社員が行っている職務全てを書き出してもらうためのアンケート調査を実施する、採用・人事担当者だけではなく現場従業員・実務担当者からもヒアリングを行い、現場従業員にとっても助かる職務かどうかを確認する等が確認された。また、職務開発の意義について、「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。」といった意見や、職務開発の基本的な進め方について「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」が重要との意見や、「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」等の意見が得られた。

## イ 米国支援機関

ヴァージニアコモンウェルス大学リハビリテーション研究・研修センター（Virginia Commonwealth University Rehabilitation Research and Training Center：RRTC）、トランセン社（TransCen, Inc.）、障害者雇用技術支援センター中部大西洋地区 ADA センター（Disability and Business Technical Assistance Center (DBTAC) Mid-Atlantic ADA Center）、シュテルン・コンサルティング社（Stern Consulting LLC.）、コミュニティ・インクルージョン研究所（Institute for Community Inclusion：ICI）を訪問し、職務開発の専門家 11 名から職務開発に係るスキルの伝達や情報提供を受けた。

これらの支援機関の考え方によれば、職務開発（job development）とは、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である。職務開発は、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。職務開発の主体は企業であり、関係機関は企業の職務開発を支援する立場にある。

職務開発は、次の図に表すような 3 段階から成る。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。これに対する支援についても、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 段階へ進められる。

## 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)	
<b>第1段階 = 職務の調整 (ジョブ・アコモデーション Job Accommodation)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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。</li></ul>
<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>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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。</li><li>▶ 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。<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 切り出す職務<ul style="list-style-type: none"><li>⊗ 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>⊗ 主な仕事を補う周辺の仕事の一部(又は全部)</li><li>⊗ 外注していた業務の一部(又は全部)</li></ul></li></ul></li></ul>
<b>第3段階 = 職務創出 (ジョブ・クリエーション Job Creation)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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。</li><li>▶ 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。<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 創出する職務<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></li></ul></li></ul>

障害者の担当職務を検討するには、まず既存の仕事の一部(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い、その障害者にとってその職務が遂行可能になるような工夫を試みる(職務調整=ジョブ・アコモデーション Job Accommodation)。それでも問題が解決されないなら、次に、その企業の誰かが日常的に担当していた職務、又は主な職務を補う周辺の職務、又は外注していた職務など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(職務切り出し・再構成=ジョブ・カービング Job Carving)。それでもまだ問題が解決されないなら、最後に、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(職務創出=ジョブ・クリエーション Job Creation)。創出される職務は次のような観点から発見または創出される。すなわち、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、経営者、上長、その他の従業員が行いたい、又は行うべきであると考えていたが、十分に行えていなかった職務、あるいは、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、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、あるいは、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である。

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あ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。

## 7 研究成果の活用方法

### (1) 障害者の募集・採用・配属のための検討資料として

本調査研究は、従業員の職場復帰や、新たな障害者雇用に際し、企業の採用・人事担当者が行う障害者の担当職務の検討のためのノウハウ、手順、関係機関からの支援の受け方等について、基本的な考え方を提供している。また、担当職務問題をめぐる様々な下位問題が企業からの声の集約結果として整理されており、それぞれの企業における障害者の募集・採用・配属をめぐる諸問題の整理に役立つと思われる。

### (2) 事業主支援の一助として

職業リハビリテーションや就労支援では、障害者支援と並んで事業主支援の充実が益々必要となっている。本調査研究は、担当職務問題というひとつの切り口を通して、事業主支援の基本的な進め方やポイントについて、具体的な情報を得る上で役立つと思われる。

### (3) 支援者養成・研修のための検討資料として

職業リハビリテーションや就労支援においては、事業主支援の専門性をより一層明らかにする必要性が言われる。本調査研究は、事業主支援に係る研修等のカリキュラムや個別の研修内容の検討に際し、支援者が備えるべきスキルや知識を理論的に整理する上で役立つと思われる。