

# 第4章 提言

## 第1節 専門機関による企業のニーズに沿った事業主支援

第1章では、事業所のニーズに関する調査の結果を示した。また、第3章では事業所からのニーズを受けて事業主支援を行った3事例について、事業主支援の流れに沿ってその内容を紹介した。これらの事例では、これまで研究開発を行ってきた「職場適応促進のためのトータルパッケージ」に含まれるツール群や、それらのツールの開発や試行の中で培った課題分析技法等のノウハウが効果的に活用されている。そこで、図34に、事業主支援の流れに即して、調査項目を示すと共にそれぞれの項目に対応するツール・ノウハウを示した。第1章における調査では、これらのツールやノウハウを、導入や情報提供を希望するニーズと対応づけることができる（P.16表17及びP.19表18）。

以下の項では、職リハ専門家による事業主支援の中で、これらのツール・ノウハウがどのように活かされているかについて事例を見ながら整理する。

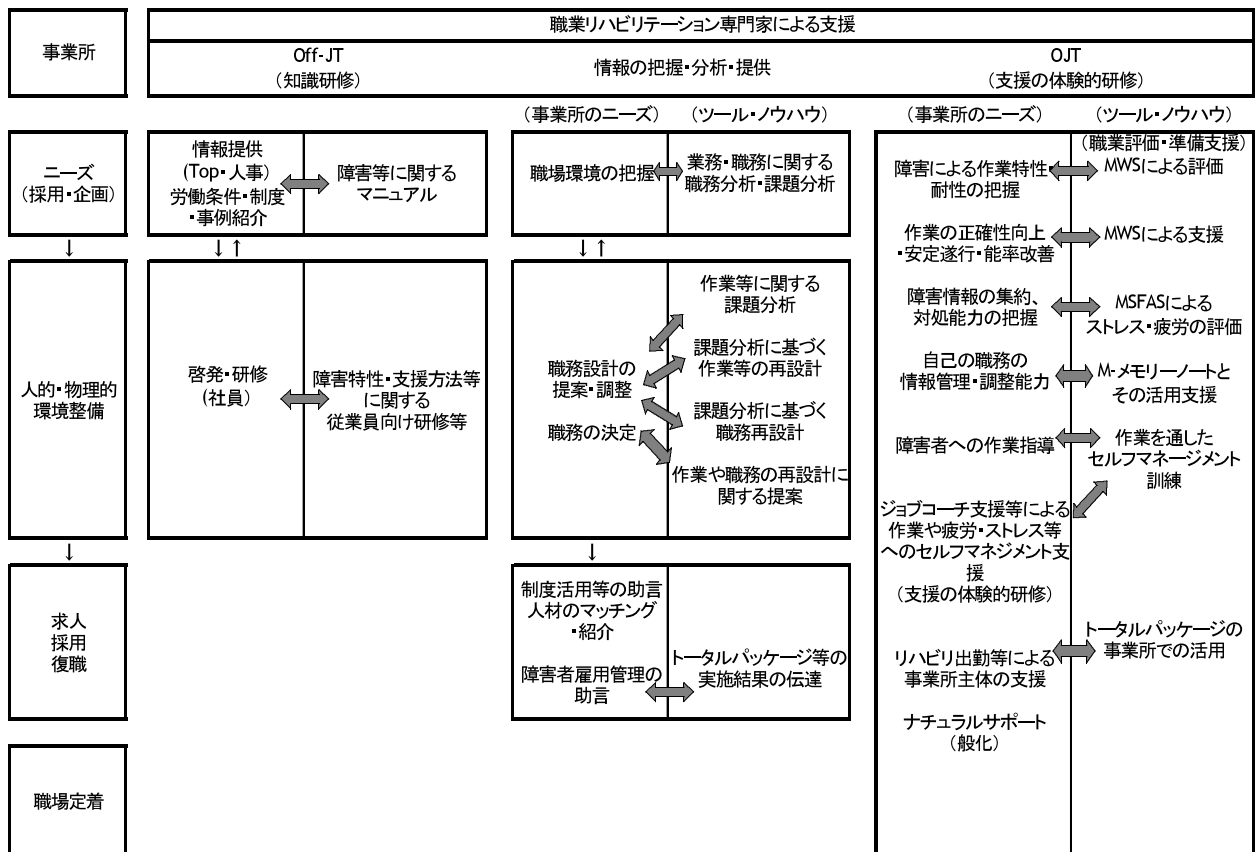


図34. 事業主支援の流れ・ニーズとトータルパッケージのツール・ノウハウ

## 1. 職業能力の評価

職業能力の評価に関連した事業所のニーズには、障害による作業特性・耐性の把握や、障害情報の集約・対処能力の把握があげられた。

まず、障害による作業特性・耐性の把握について、A 社及び B 社のうつ病の方に対する職場復帰支援の事例を見ると、これらの事例では、対象者の障害特性を把握するだけでなく、個々の対象者に自己の障害の自己理解を促すために、MWS による評価や支援を行っている。また、障害情報の集約や対処能力の把握という事業所ニーズに対して、これらの事例では、疲労やストレスによる作業能力への影響を明らかにし、疲労やストレスへの適切な対処行動を身につけられるよう、MSFAS による自己評価を導入している。

## 2. 障害に対する対応・支援

また、作業の正確性の向上や安定遂行、能率の改善を図るための指導・支援や、自己の職務の情報管理・調整能力の向上に向けた支援、障害特性に応じた作業指導等の、対象者に対する具体的な対応や支援についてのニーズが見られている。

これらのニーズに対し、A 社や B 社の事例を見ると、まず、作業の正確性の向上や安定遂行、能率の改善を図る指導・支援として、MWS を活用した作業指導の中で、ミスをなくするための補完方法等の活用 of 徹底等の支援が行われている。また、自己の職務の情報管理・調整能力の向上に向けた支援では、M-メモリーノートを活用し、作業の手順の整理や服薬・睡眠等の記録による生活の自己管理などが支援されている。さらに障害特性に応じた作業指導のニーズについては、MWS を活用した作業指導の中で作業や疲労・ストレスに対するセルフマネジメント訓練が行われており、個々の対象者の特性に応じた働き方を見いだせるよう支援されている。特に、A 社における事業主支援では、対象者が身につけたセルフマネジメント能力を実際の職場でも発揮できるよう支援するため、実際の職務への移行を始める前の段階で、MWS を事業所内に持ち込んで実施させている。この段階により、社外における職業準備の段階から、実際の会社での仕事に移行するまでのステップを細分化し、より安全で失敗のない職場復帰に繋げている。

## 3. 事業所業務の分析と職務再設計

次に、事業所業務の分析や職務再設計等の事業所ニーズについて見てみよう。これに関連したニーズには、事業所全体の作業・職場環境の分析やこれに基づく作業や職場環境の改善のニーズや、部署内の業務の作業工程・内容分析やこれらを障害に対応したものへと改善する計画に対するニーズが見られている。これらに対応するツール・ノウハウには、業務や職務、作業等に関する課題分析や、それらに基づく職務や作業の再設計のノウハウが挙げられる。

ロイヤルホールディングス㈱の平行研修の企画や研修教材の開発に、課題分析のノウハウが用い

られたことは、その一例である。この事例では、パラレル研修の企画を検討する際に、店舗のバックヤード職務についての課題分析を行った。さらに、研修内容の検討の際に個々の作業についての詳細な課題分析を、また研修教材の作成の際に学習のための課題分析を行い、研修カリキュラムや研修ビデオ、その他の教材の作成に結びつけた。

また、B社への職場復帰支援においては、店舗業務への復職を果たすための段階的な作業の設定を計画する際に、課題分析のノウハウが活用されている。この事例では、店舗業務への全体的な把握を行う際に職務についての課題分析を、また店舗業務への段階的な復帰を検討する際に、個々の作業に関する課題分析を行い、具体的な復帰プランの提案を行うことになった。

事業主のニーズは、事業主支援の流れに沿ってそれぞれの段階で生じるが、トータルパッケージに含まれるツール・ノウハウは、3つの事例に見られるように、実際の事業主支援においても活用された。これらのツール・ノウハウをどのようなニーズに合わせて活用するのか、どのような方法で活用するのかについては、より多くの事例の中で整理する必要があるが、本報告書の3事例にもその手掛かりは示されている。トータルパッケージのツールやノウハウを、対象者への個別的な支援だけでなく、事業主支援のニーズに合わせて応用することで、より効果的な事業主支援の展開が期待できるといえよう。

## 第2節 経営者の視点に立った障害者雇用のための事業主支援

### 1. TQMの視点の必要性

第2章第3節で、企業メリットを指向した事業主支援を行うために、事業主支援の結果として「障害者雇用が経営にどのような影響を与えるか」をTQMの視点から整理・把握し、障害者雇用を検討している企業・事業所へ情報提供することの必要性について示した。

そこで、本節では、第3章で紹介した事業主支援を試行した3事例について、経営システムモデルに基づく事業主支援の効果の把握・検証を試みる。

### 2. 経営システムモデルによる3事例の効果の把握

ロイヤルホールディングス（株）は、既に雇用されている知的障害者のキャリアアップを検討する中で、その第1歩として、パラレル研修を企画・実施し効果をあげた事例であった。

この事例では、事業主支援として、研修の企画や内容、教材の提案と作成が行われているが、これらは、イネーブラー（経営プロセス）に対する支援と位置づけることができる。また支援の結果、Off-JTとして行われたパラレル研修は、同じイネーブラ（ストック型リソース）に含まれる各職場でのOJTを誘発し対象者への研修の機会を充実させることに繋がっている。さらに、これらの研修の結果、個々の対象者が作り出すサービスの質が向上し（パフォーマンス）、さらなる職務範囲の拡大や勤務時間の増加という効果（イネーブラー）をもたらした。また、パラレル研修の内容や結果を、各グループ会社に

PRしたところ（チェックとアクション）、各グループ会社に影響を与え（ドライバー：方向付け因子）、グループ会社における新たな障害者の雇用の促進へと繋がっている。

A社は、外部機関である障害者職業総合センターと企業が連携し、きめ細かな復職支援を行っている事例である。この事例では、従来から企業内で取り組まれていた復職支援に加えて、社内だけではできないきめ細かな復職支援サービスとしてジョブ・デザイン・サポートプログラムを活用し、対象者の状況に応じた段階的な支援を行った。この支援も、イネーブラーに対する支援と位置づけることができる。特に、実際の職場へと移行する段階で、それまでに行ってきた MWS の作業を事業所環境へ導入し、対象者の不安感を軽減すると共に、スムーズな移行を実現している。このような事業主支援の積極的活用は、企業の復職に関する組織的支援の充実へと繋がっていると考えられる（イネーブラー）。この結果、復職を果たした対象者だけでなく、他の従業員においても従業員満足度の向上へと繋がっていく可能性も期待される（パフォーマンス）。また、個々の対象者の経過や結果から（チェック）、個々に応じた復職支援プログラムの検討・提供が図られるようになりつつある（イネーブラーへのアクション）。

B社は、地域障害者職業センターのリワーク支援を受けながら、復職が困難と思われた店舗業務への職場復帰を可能とした事例である。この事例では、個々の対象者への復職支援サービスとしてリワーク事業による段階的な支援を受ける一方で、望ましい職場環境の構築のために健常従業員への集合研修（Off-JT）を導入し、人的な職場環境を構築している点でイネーブラーに対する支援と位置づけることができる。このような事業主支援の活用は、社内だけではできないきめ細かな復職支援サービスを実現しただけでなく、職務の課題分析に基づく段階的な職務の導入によって慎重に対象者と職務のマッチングを図ることが可能となり、職場内への支援へとスムーズな移行が図られている（イネーブラー）。さらに、この事例の結果を受け、他の対象者への適用も図られ始めている（チェックとアクション）。

以上のように、事業主支援の結果を、経営システムモデルに照らしてみると、様々な効果・影響が事業主支援の直接的な効果や間接的な影響としてもたらされていることが明らかである。また、これらの事例を精緻に分析していくと、プラスの効果・影響、マイナスの効果・影響、マイナスをプラスに変えるための対策が明らかとなる。

事業主支援のこれらの効果・影響を整理すると、個々の企業へのサービスの充実を図るとともに、企業と連携して企業の持続的発展を可能にする障害者雇用を実現することが、職業リハビリテーション機関やその専門家に求められているといえよう。

### 3. 予測される効果についての企業への提案

企業に対し、障害者雇用による効果・影響について共有する必要性は第2章で述べた。

本項では、事業主支援によりもたらされると予測される効果を、企業・事業所へ提案することの必要性について考える。

これまでのヒアリングの内容や事業主支援を試行した事業所の内容を見ると、何らかの形での外部の職リハ機関等との連携が大きな役割を果たしていることが分かる。つまり、事業主支援が効果を発揮するのは、対象となる企業・事業所と協力して課題である障害者雇用に取り組んだ場合であると考えられる。

このような事業主との協力関係を構築するためには、どのような事業主支援が提供可能なのか、望ましい効果・影響を得るために企業・事業所にどのようなニーズがあるか等について、整理し提案することは必須条件である。それだけでなく、事業主には提案時から、予測される様々な効果・影響（マイナスの影響とその対策を含む）を伝え、それらの効果・影響に敏感になっていただき、結果を共有することも重要である。

このような協力関係を構築することは、企業との信頼関係を強め、事業主支援をより効果的に提供することへと繋がっていくものと考えられる。

### 第3節 企業メリットを指向した事業主支援のための今後の課題

#### — 個別対象者への職リハサービスから

#### 個々の企業ニーズに応じた職リハサービスへ

これまでの職リハサービスは、個々の対象者へのサービスを中核に据え展開されてきた。しかし、障害者雇用の実現によって、持続的発展と社会的責任を果たさなければならない事業主には、個々の企業に応じた支援ニーズが存在している。本節では、これらのニーズを具体的に把握し、個々の企業ニーズに応じた事業主支援という職リハサービスを展開するために必要となる今後の課題について整理した。

#### 1. 障害者雇用の企業への効果・影響の明確化

本研究では、事業主からのヒアリングや障害者職業カウンセラーへのアンケート調査により、障害者雇用が企業へもたらす効果・影響について検討してきた。

今後の課題の一つとして、障害者雇用を行っている企業・事業所が、各社の障害者雇用をどのように受け止めているのか、障害者雇用がプラスの効果・影響を与えているのか、マイナスの効果・影響を与えているのか、また、マイナスの効果・影響がある場合にどのような事業主支援が求められているのかを明らかにするため、より多くの企業・事業所に対する調査研究が必要である。

この研究により、障害者雇用により企業・事業所のメリットとなるポイントを明らかにすることで、企業・事業所へ障害者雇用の促進を積極的に働きかけることが可能となる。

## 2. 事業主支援の内容と効果・影響の関係の明確化

また、障害者雇用を実現するために行われた事業主支援が、どのような効果・影響をもたらしたのか、について明らかにするための事例研究の蓄積も必要である。

具体的な事業主支援事例を蓄積することにより、どのような事業主支援が、どのような効果・影響をもたらすのか、新たな課題は何か、課題があるとすればさらに必要な事業主支援はどのようなものなのか等について、PDCA サイクルの視点から整理することが望まれる。また、これらの検討を行う際に、どのような事業所ニーズに対し、どのような事業主支援が必要なのか、また、事業主支援によりどのような効果・影響を期待できるのかを明確化することも必要であろう。

## 3. 事業主支援の構造化

さらに、これらの研究により、企業・事業所のニーズを系統的に整理し、個々の事業主支援の内容をニーズに応じた段階的なサービスとして整理構築することについても検討する必要があるだろう。段階的な事業主支援技法の整理を行うことは、個々の企業ニーズに合った効果的かつ効率的な事業主支援の提案や提供に繋がる。

今後の職リハ機関のサービスを、個々の対象者へのサービスだけでなく、個々の企業ニーズに応じたサービスを拡充していく場合には、系統的に整理された事業主支援技法に基づいて、企業の持続的発展と社会的責任を実現できるよう、企業のニーズに合わせた柔軟な事業主支援の展開が求められている。