



**事業主、家族等との連携による
職業リハビリテーション技法に関する総合的研究
(第1分冊 事業主支援編)
(調査研究報告書 74) サマリー**

2007年3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

執筆担当（執筆順）

小泉哲雄	（障害者職業総合センター障害者支援部門 統括研究員）
刎田文記	（障害者職業総合センター障害者支援部門 研究員）
岩崎容子	（障害者職業総合センター障害者支援部門 研究協力員）
加賀信寛	（障害者職業総合センター障害者支援部門 主任研究員）
小池磨美	（障害者職業総合センター障害者支援部門 研究員）
岡本(戸田)ルナ	（障害者職業総合センター障害者支援部門 研究員）
中村志美	（障害者職業総合センター職業センター 開発課援助係長）
長田洋	（東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授）

調査研究報告書の構成

概要

- 第1章 障害者雇用に関する事業主のニーズ
 - 第2章 障害者雇用における事業主支援の考え方
 - 第3章 事業主支援の流れと支援技法の提案
 - 第4章 提言
- 資料 経営システム論の基礎知識

調査研究の目的と方法

研究全体の構成

本研究では、主として精神障害者、高次脳機能障害者さらには発達障害者等、職業リハビリテーションの充実が強く求められている障害者を念頭におき、

障害者本人の支援に加えて、雇用する側の事業主に対する支援の充実を図ること
支援に当たっては、障害者の態様に応じた関係機関（学校、医療機関、福祉関連施設、職業リハビリテーション機関）及び家族の連携による、円滑かつ一貫した支援を実現すること

連携の核となり、かつ、事業主支援にも活用できるツール及びその活用法の確立を図り、連携の具体的実効性を確保すること

の3点を調査研究の目的として、所要の実態把握、ニーズ調査、好事例の収集整理、支援技法の試行・検証等を行った。

また、連携の核となるツールとしては、平成11年度～15年度の特別研究「精神障害者等を中心とする職業リハビリテーション技法に関する総合的研究」で開発した、「職場適応促進のためのトータルパッケージ」を活用することとし、その標準化の水準を上げるとともに、新たに家族支援も念頭においた トータルパッケージホームワーク版の

開発を行った。

本報告書の位置づけ

本研究の成果を、以下の3つにとりまとめた。

調査研究報告書（第1分冊 事業主支援編）

事業主のニーズ調査、経営システム理論に基づくベストプラクティス企業の事例分析、地域障害者職業センターにおける支援の好事例分析等の結果をとりまとめ、これをもとにした支援のあり方、事業所への提案事例の検討結果を報告するもの

調査研究報告書（第2分冊 関係機関等の連携による支援編）

トータルパッケージの活用を通じて行った、教育・医療・福祉等の関係機関との連携のあり方の検討結果、関係機関との連携に関する課題の検討結果の報告とトータルパッケージホームワーク版の概要の紹介、活用の提案を行うもの

「トータルパッケージの活用のために」（マニュアル）

トータルパッケージの理論的背景及び構成、機能、標準化（基準）の紹介に加え、活用上の留意事項（障害別）などを内容とする研究者・実務者向けマニュアル（先行研究の成果及び本研究の成果（ から必要な部分を選んだもの）に標準化に係るデータ等を加え、体系的に整理したもの）

本報告書は、 に該当するものであり、他の2本と併せて研究全体の報告となるものである。

研究期間

平成16年度～平成18年度

調査研究の内容

第1章 障害者雇用に関する事業主のニーズ

企業規模56人以上の企業4000社を対象としてアンケート調査を実施し、834社から回答を得た。

この結果、企業の障害者雇用に対する関心の高さや、雇用促進に役立つツール、ノウハウに期待が寄せられている実態が明らかとなった。この背景には、特に、大企業において障害者雇用の促進を企業価値の向上につなげようとする変化があると推測される。

また、アンケートで明らかになったツール、ノウハウへのニーズは、トータルパッケージの機能と対応するものであると考えられ、この機能を活用して職業リハビリテーションサービスを具体化することの有効性を示すものである。

なお、トータルパッケージは、支援対象者が作業遂行力、対処行動、補完手段・補完行動を獲得し、個々の力に応じたセルフマネジメントスキルを身に付けることや、また支援者が、個々に必要な指導・支援を総合的に提供することができるよう開発された

技法であり、以下の5種類のツールとグループワークで構成される。

ウィスコンシン・カードソーティングテスト

< Wisconsin Card Sorting Test ; WCST >

メモリーノート（幕張版）< Makuhari Memory Note ; M-メモリーノート >

ワークサンプル簡易版（幕張版）< Makuhari Work Sample ; MWS >

ワークサンプル訓練版（幕張版）< Makuhari Work Sample ; MWS >

幕張ストレス疲労アセスメントシート

< Makuhari Stress Fatigue Assessment Sheet ; MSFAS >

グループワーク

第2章 障害者雇用における事業主支援の考え方

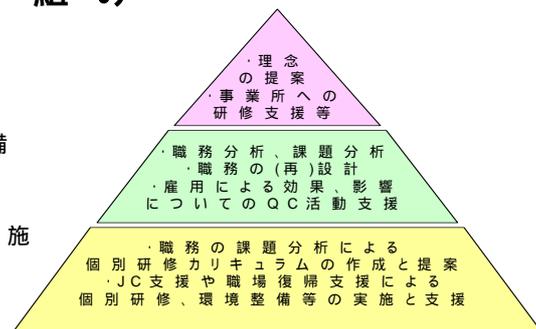
1 第1節 事業主支援技法のための理論

障害者雇用を発展させていくためには、障害者に対する支援や従来までの経済的負担の軽減を中心とした事業主支援だけでは不十分であり、企業経営全般の活動に対応していく視点を踏まえた支援が必要と考えられる。

現代の企業に求められている経営課題は、「社会的責任」、「持続的発展」、「企業価値」の3点であり、このような経営活動に総合的に対応していく総合的品質経営（TQM ; Total Quality Management - 9頁の参考資料参照）が提唱されている。このTQMの考え方に基づいて事業主支援の枠組みを分類すると、下図の通り、企業のトップに関わる「理念形成の支援」、企業の組織・業務を統括し、現場の調整が行える管理者に関わる「受入れ環境の整備」、現場の長や同僚に関わる「個別支援の計画・実施」の3つに分類でき、これらの支援を組み合わせ、最終的に企業の価値向上につながるような様々な支援が必要である。

事業主支援の枠組み

- I. 理念形成の支援
- II. 受け入れ環境の整備
- III. 個別支援の計画・実施



2 第2節 障害者雇用が企業経営にもたらす影響

(1) 事業主ヒアリングの結果から見た課題

- (株)ユニクロ、東急リパブル(株)、(有)リベルタス興産、(株)アイラインの障害者雇用

-

障害者雇用に関し、望ましい取組を行っている企業をとりあげ、ヒアリングを行い、事業主支援の検討に必要な要件を、下表に示した、「経営システムモデル」から見たヒアリング結果として整理し、TQM を実現するための経営システムモデルの視点に立って分析を行った。この結果、各企業に共通する要因として、経営者の方針が明確であること、企業風土を障害者雇用に反映させていること、健常従業員のモラルが向上していること等が見い出された。

「経営システムモデル」から見たヒアリング結果の整理

	ドライバー (方向づけ因子)	イネーブラー (変革因子)	パフォーマンス (結果系)	チェック	アクション
ユニクロ	1店舗1名の障害者雇用 健常スタッフの接客技能向上 法定雇用率の達成	経営方針を迅速に実行する企業風土 適正な店舗規模 障害特性と作業量及び作業内容の合致 障害者採用に係る外部からの支援 障害者雇用の為の人事管理ノウハウの蓄積	向上した健常スタッフの接客技能 新入幹部候補社員教育への反映	知的障害を持つスタッフのキャリアアップに関する課題	グループ企業に対する障害者雇用の助言等
東急リパブル	在宅雇用の推進 法定雇用率の達成 企業のイメージアップ	外注の一部内製化 営業事務所スペースの不足への対応 設備投資の実施 給与水準の決定 能力開発研修の実施 雇用継続条件の設定		在宅勤務者に要求される技能水準と自己管理能力の評価	新しい就業形態としての在宅雇用の発展 在宅勤務者の増員
リベルタス興産	確固たる経営理念の確立 特例子会社のブランド化 親会社・グループ企業の企業価値向上	社会貢献活動の展開 ハートフルマークの普及 企業風土作り 知的障害者の能力開発の取り組み	向上した健常スタッフのモラル 生産効率の不足 地域住民との交流の深化	親会社及びグループ企業の企業価値向上に関する客観的な評価	現状雇用率のさらなる向上 精神、高次脳、発達障害者の雇用 知的障害者の職域拡大
アイライン	派遣スタッフに対する配慮の質的向上 聖書から引用した価値観の実現 自社内障害者雇用の推進 派遣登録障害者の派遣労働 EMS における障害者雇用	聖書の価値観に基づく企業風土 障害者派遣スタッフの適正な派遣単位の見直し EMS の障害者雇用に対する効用 EMS から派遣労働移行の実施 面接重視の採用条件	適度な職場適応と適度なミスマッチの下でのビジネス展開	派遣登録障害者とクライアント企業に対するコーディネートの重要性の認識	EMS における職場実習と障害者雇用の推進 自社における障害者雇用の推進 障害者の派遣労働の促進を可能ならしめるコンサルティングノウハウの蓄積

(2) 地域障害者職業センター対象調査

地域障害者職業センターの障害者職業カウンセラーを対象に、自らが業務上関係した企業の例について、プラスの影響及びマイナスの影響等について、アンケート調査を行い、54 件の回答を得た。調査項目は、経営システムモデルを踏まえたものとした。また、プラスの影響に加えて、マイナスの影響も示された事例については、

マイナスをプラスに転換した事情を考察した。

この結果、障害者雇用は、社内コミュニケーションの活性化、企業イメージの変化など、企業価値に様々なプラスの影響を与えていることが示された。あわせて、事業主支援に当たっては、プラスの影響を具体的に示すことが重要であることが示された。

3 第3節 障害者雇用と企業メリットの現状と課題

TQMの視点から見た障害者雇用のメリットを項目別に列挙すると、以下の通りである。

企業経営のドライバー（方向付け因子）に関すること

- ・ 障害者雇用に関する経営理念が明確になること。
- ・ 経営理念に基づく障害者雇用のビジョンを持ち、達成に向けた経営戦略が明確になること。

企業経営のイネーブラー（変革因子）に関すること

- ・ 障害者に適切な作業が確保されること
- ・ 障害者雇用に関する教育・啓蒙の充実が図られること
- ・ 職務の創出や再設計が図られること
- ・ 作業方法や作業工程の改善、マニュアル等の作成による物理的環境の改善が図られること
- ・ 研修や配置転換等の組織的な対応により人的な環境の改善が図られること
- ・ コミュニケーションの活性化が図られること
- ・ 組織的な品質管理の向上が図られること
- ・ 人事管理・雇用管理ノウハウが充実されること
- ・ 障害者雇用を支える企業風土がもたらされること

企業経営のパフォーマンス（結果系）に関すること

- ・ 企業風土の変化等により働きやすい職場が得られ従業員の満足度の向上が図られること
- ・ 従業員の就業意欲やモラルの向上が図られること
- ・ 顧客サービスの向上が図られること
- ・ 企業の社会的責任が果たされ、社会貢献の充実が図られること
- ・ 地域との交流の深まり、企業イメージの向上が図られること
- ・ 企業に対する信頼感の向上が図られること
- ・ コストの削減等の業績の改善が図られること

これらの項目は、必ずしもプラスの影響として現れるとは限らず、個々の課題として生じることも十分にあり得る。これらが課題として生じた際には、その詳細をチェックし、新たなアクションを必要としていると受け止め、外部機関との連携を含めて

対策を講じることが必要である。また、企業への働きかけにあたっては、直接的効果に加えて、すぐには把握しにくい、あるいは長い期間を経て現れる間接的效果にも着目する必要があることや、経営システムモデルに基づいた分析事例を蓄積することの重要性等が指摘できる。

第3章 事業主支援の流れと支援技法の提案

1 第1節 事業主支援の流れ

職業リハビリテーションサービスでは、障害者を支える環境への支援として、事業主支援が重視されてきている。この事業主支援の流れと内容については、先行研究において、「off-JT」、「情報の把握・分析・提供」、「OJT」に分類（8頁；「事業主支援の内容と課題分析」を参照）し、事業所のニーズや検討・実施の進捗状況に応じて、これらの支援を組み合わせるよう、整理されている。

本研究では、これらの支援を3協力事業所で試行し、整理・分析を行った。さらに、経営システムモデルの観点も踏まえた分析・検討を行った。

2 第2節 ロイヤルホールディングス(株)における提案事例

知的障害者のキャリアアップを志向した集合研修の企画・立案と、その間接的な支援を行った。

研修の結果、店長等の現場の支援者と支援対象者の相互理解が進んだと評価され、社内及びグループ企業への波及効果も報告されており、障害者の研修への支援が企業のメリットにつながる支援として有効であることが示された。

3 第3節 A社における活用事例

増加傾向にある休職者への復職支援のあり方を課題としている企業に対し、復職支援プログラムとトータルパッケージを活用する支援を行った。

支援を行った対象者からは、「客観的に自分の状態を把握する手だてとなる」、会社側からは、「継続的に入社可能であるか、復帰プログラム中に見極められる」等、評価を得ることができた。

4 第4節 B社における提案事例

メンタルヘルス対策の充実を課題としている企業に対し、復職支援と併せ、職場の障害理解を促進するための啓発研修の企画・立案を行った。

研修の受講者（現場管理者）が、職場復帰への理解を高めていった例が人事担当者から報告されており、また、人事担当者自身の障害者雇用に対する姿勢がさらに前向きになるという効果が見られた。

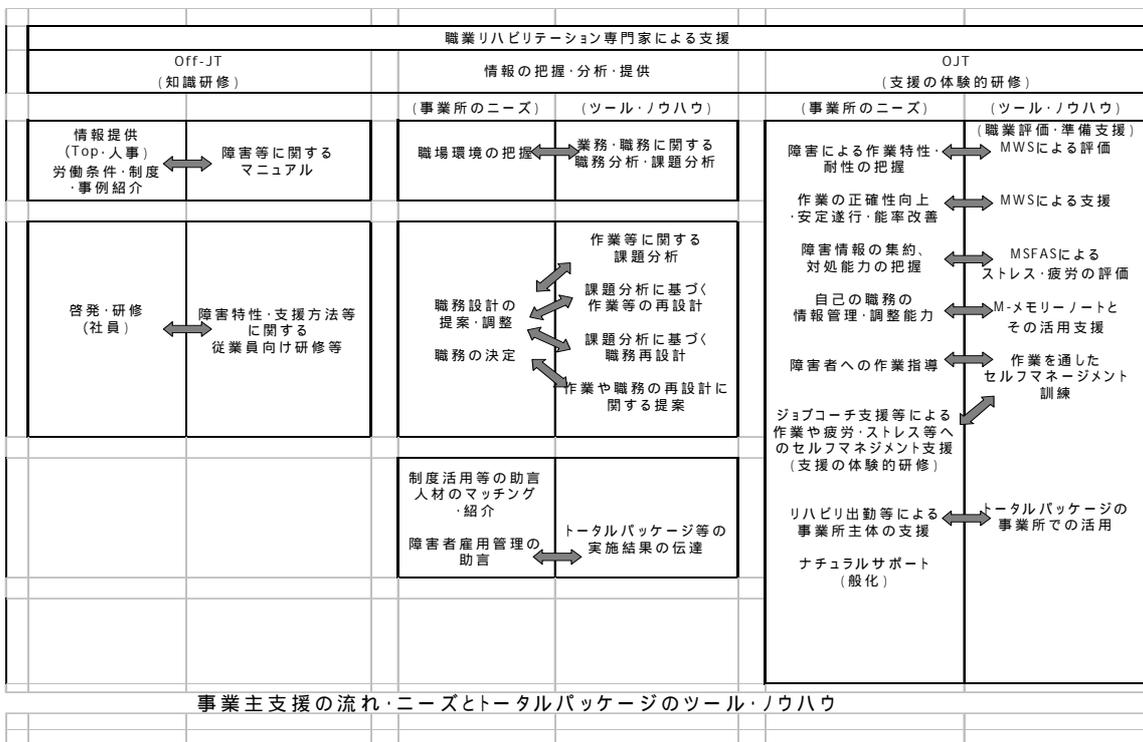
第4章 提言

1 第1節 専門機関による企業ニーズに沿った事業主支援

事業主を対象としたアンケート調査で示された事業主のニーズと、これまでに開発・試行してきたツール、ノウハウで期待している機能との対応関係を整理し、ロイヤルホールディングス(株)等、前記した3事例に即して、この対応関係を検証した。

この結果、職業能力の評価に関するニーズについては、MWS、MSFAS が有効に活用されていること等、トータルパッケージに含まれるツール、ノウハウや課題分析のノウハウが有効に活用されていることが、下図に示す通り確認できた。

「事業主支援の内容と課題分析」



2 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

前記した3事例について経営システムモデルに基づき、効果の把握・検証を行った。

この結果を経営システムモデルに照らしてみると、3事例の支援の結果として、事業所の経営に対する様々な影響がもたらされていることが明らかとなり、これを分析することによりマイナスの影響をプラスに変えるための方策についても検討できる。企業への支援にあたっては、前述したように経営に対する様々な影響を、直接的なものだけでなく、間接的な影響(マイナスの影響とその対策を含む)についても経営の観点から分析し、その結果を企業と支援者が共有できることが重要である。

3 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と転換していくことの必要性を提起できる。

事業主支援を展開する場合に必要な今後の課題として、障害者雇用についての企業の受けとめ方、企業にどのような影響を与えているのか、マイナスの影響を与えている場合の支援等について、さらに明確にしていくこと等があげられる。

また、事業主支援がもたらす効果・影響等について、経営システムへの影響という観点から整理していくことが望まれる。

これらの検討を含め、企業・事業所のニーズを系統的に整理し、これに対する事業主支援の内容を、ニーズに対応した段階的なサービスとして整理・構築していくことが求められている。

資料

第1部「基礎知識編」において、TQMの考え方とその視点から障害者雇用を考えるポイントを整理・解説した。また、第2部「活用編」においては、TQMの観点から分析した障害者雇用の先進事例を紹介した。

今後の課題

本研究においては事業主支援の理念・手法について、経営システム理論に基づいた事例検討や試行を通じて方向性を整理し、一定の有効性を確認することができた。

しかしながら、これまでの研究成果は、事例的・部分的あるいは理念的なものにとどまっているため、今後は補足的な研究をさらに進め、一般化・体系化・実用化していくための研究を充実させていきたい。そのためには、今回の調査研究において方向性を示した事業主支援の考え方を踏まえた取り組みが、関係機関において浸透していくことを期待したい。

主要参考文献

- 長田 洋 編 (1996) TQM時代の戦略的方針管理 日科技連出版社
- 長田 洋 (2003) ベストプラクティス企業 日科技連出版社
- 長田 洋 編 経営システム評価研究会 著 (2001) 経営システムの自己評価 日本規格協会
- 泰政 (2006) .特例子会社設立マニュアル 光と影を検証する UD ジャパン
- 障害者職業総合センター (2004) 精神障害者等を中心とする職業リハビリテーション技法に関する総合的研究 (最終報告書) No.57
- 障害者職業総合センター (2004) 精神障害者等を中心とする職業リハビリテーション技法に関する総合的研究 (活用編) No.64

障害者職業総合センター(2006). 調査研究報告書 No.73 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

* 参考資料～経営システムモデル(長田,2001)の概念図

