

第3章. 事業主支援と課題分析の活用事例：その2

障害者への職業リハビリテーションサービス（以下、職リハサービスという）では、様々な相談や職業能力の評価、職業前の訓練やジョブコーチによる支援、さらにサポートネットワークの構築と機能化等、個々の障害者への直接的な支援から、障害者を支える環境への支援・マネジメントまで様々な方法を効果的に組み合わせて実施されている。特に、近年では、支援環境へのアプローチとして、ジョブコーチによる支援等をはじめとした事業主への支援が拡大・拡充されている。それらの事業主支援の中では、従来から用いられてきた「職務分析」だけでなく、「機能分析」や「課題分析」等の分析手法についても、その必要性和有効性が認められつつある。

第3章では、事業主支援の流れと内容にそって、課題分析の活用例をまとめたものを示す。また、これらの事例では資料1「職場適応環境調査・分析票」を使用した。

第1節. 障害者雇用の促進のための具体策の構築

1976年の法改正による障害者雇用の法的義務化、納付金制度の創設等を契機として、障害者雇用をとりまく情勢は大きく変化し、企業の取り組みも加速してきていたが、近年のこの傾向を更に加速する事象が起きている。

1999年に、日本を代表する企業の一つが納付金を納めてきていた実態について、株主に訴えられる事件がおきた。その訴えの内容は、同社の障害者雇用が法定雇用率に達していないために納付金を長年納めてきた実態があり、それは株主にとって多大な損失であるため、賠償金として株主に1億1千万円を支払えというものであった。同社は、3年以内に雇用率を全国レベルにまで上げ、さらに10年以内に法定雇用率を達成することなどを約束して、2001年に和解した（株主オンブズマン, 2001）。また、大阪では株主オンブズマンが大阪労働局に対して情報公開請求を行い、平成15年9月に常用労働者1,000人以上の290社の雇用率をホームページ上で公開をした（株主オンブズマン, 2003）。

これらの背景の下で、障害者雇用への社会的関心は高まってきており、特に、大企業を中心に、障害者雇用を「社会的責任」として取り組む必要があるとして、積極的に取り組む企業が増加している。その結果、企業における障害者の新規採用枠が拡大してきている。

このように、あらゆる企業が多くの障害者を雇用しようとする、現実問題として、特定の障害種別の障害者を雇用する方法で、採用枠を満たす数の障害者を雇用できず、その結果、障害種別を広げて必要な障害者雇用数を達成しようとする必要が生じる。このような場合には、各障害種別に応じて必要となる「職場環境の設定」や「職務整備」が重要となってくる。そのため、地域障害者職業センター（以下「地域センター」という）をはじめとして、就労支援に携わる学校・病院・施設等の機関では、このような現状に置かれている企業を支援可能となるよう、具体的方策を持つことが必要となってくる。

以下、地域センターにおいて障害者の新規雇用に関するアプローチを行った2事例について報告する。

1. 事例1：障害者の雇用促進における課題分析の活用：職務創出と職務設計

障害者雇用を促進したいというニーズがある事業所への支援で、地域センターが知的障害者の雇用に係る「職務創出のための課題分析」を行い、知的障害者の職務提案と相談をすすめ、ジョブコーチ支援を実施した事例である。

「職務創出のための課題分析」では、事業所から候補としてあげられた作業場で行われていた業務・職務を把握した後に作業の組み合わせ方を検討し、知的障害者の1日の職務として作業スケジュールを提案した。

(1) 対象事業所

A社は、従業員は約700名、自動車販売の営業所とサービスセンター（新車、中古車の整備、車検等）を持っていた。A社は地域センターが支援を開始する時点で障害者雇用率を達成しておらず、早期に複数名の障害者雇用を実現したいと考えていた。

(2) 支援のニーズ

A社は、地域センターの障害者雇用に関する支援を受けることにより、よりスムーズに障害者雇用率の達成を目指したいというニーズがあった。しかし、当初A社では、身体障害者を対象とした職務内容（主として事務作業）での雇用促進を中心に考えており、障害者雇用率の達成に必要な雇用数をスムーズに確保することは、難しいと思われた。そこで地域センターは、A社にとっては、全くこれまでとは違うアプローチとなる「知的障害者の雇用提案」を視野に入れ、支援を行うこととした。

(3) 支援経過の概要

A社の支援で行われた内容を図2-1に示した。

地域センターは、事業主のニーズに対し、（図2-1「①」）他社での知的障害者の雇用事例をあげる等の情報提供を行い、知的障害者雇用の推進について提案した。加えて、知的障害者が担当可能な職務を検討するには事務所内の簡易な作業を集約して再構成する方法があること、また、その結果として、他の職員が専門性の高い職務に専念できる余裕が生じる可能性や、これをきっかけに様々な障害種別の対象者の雇用の検討が進められる可能性が高いことを説明した。

その結果、A社は（図2-1「②」）A社内の自動車整備を行っている「サービスセンター」を含むA事業所を中心として知的障害者が従事可能な職務の把握を行い、知的障害者が担当可能と思われる職務についての検討を地域センターに依頼した。地域センターは「サービスセンター」の業務について知的障害者の「職務創出のための課題分析」を行い、（図2-1「③」）知的障害者ができる職務を提案した。

この提案を元にA社との話し合いが行われ、クリーニング作業による知的障害者の雇用をすすめることが決定し、人材紹介・制度活用等の支援を受け（図2-1「④」）、ジョブコーチ（以下「JC」という）支援（図2-1「⑤」）によりA社は2名の知的障害者を雇用することができた。

この事例では、図 2 1 ②「職場環境の把握」と③「職務設計の提案・調整」を中心に示す。

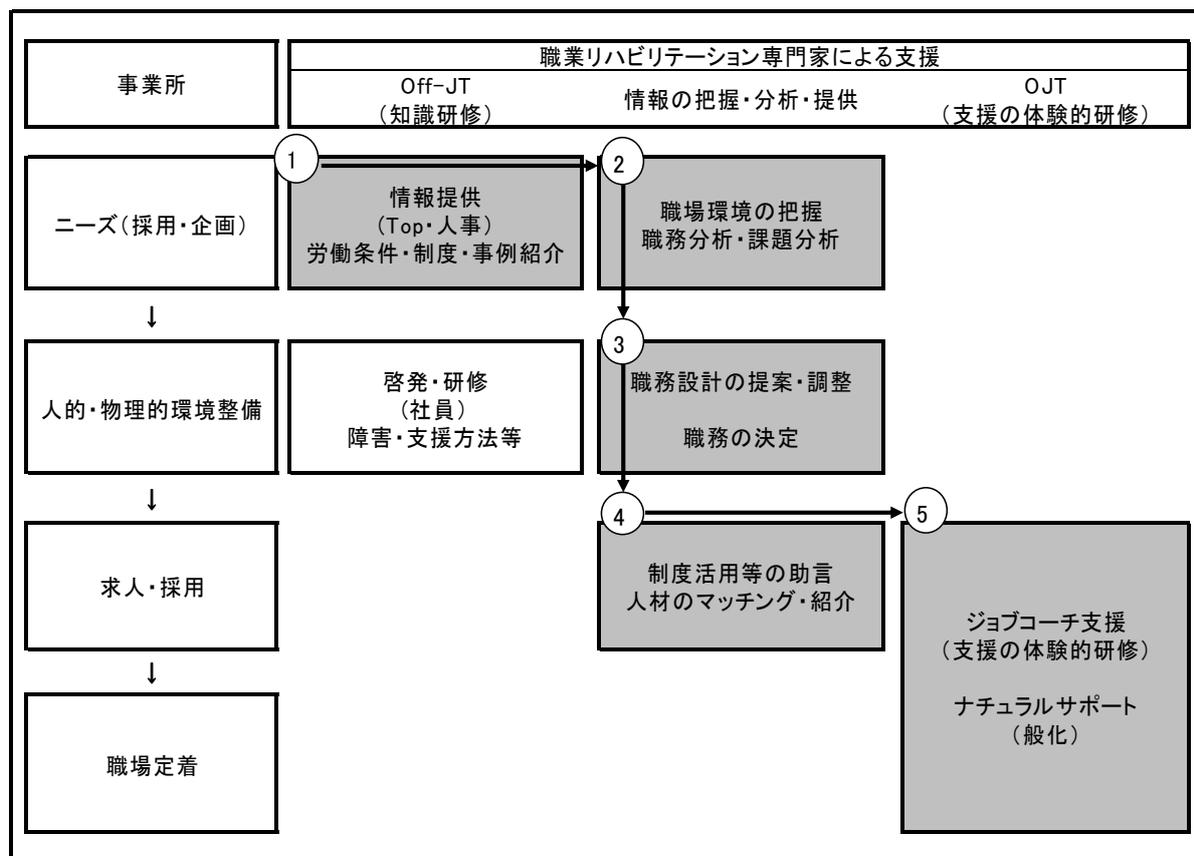


図 2 1. 「A社」への支援の内容

(4) 事業所内の職場環境の把握と職務設計の提案・調整

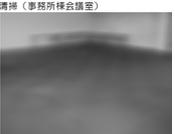
ア) 職場環境の把握 (図 2 1 「②」)

a. 情報収集

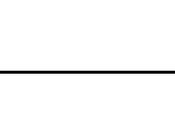
A 事業所内の業務・職務を把握するために、2名の障害者職業カウンセラー（以下「カウンセラー」）が半日、A 事業所を訪問し、事業所の全体的な流れや組織的な関係性を含めて、個々の職務に含まれる作業を把握するため、事業所担当者の説明を聞きながら現場を観察して情報収集を行った。事業所内の作業を観察する際には、既に事業所内で従業員が分担して行っている作業のみならず、他の事業所で一般的に知的障害者が担当可能だと判断される作業も検索しつつ、外部に委託している職務も含め、なるべく多くの情報を収集するよう心がけた。収集した情報の内容は、事業所の主たる職務、作業場所（可能な範囲で写真を撮影）、作業名、作業手順、道具、所要時間、頻度、である。

b. 記述と整理

A 事業所で収集した情報から、知的障害者が従事可能と思われる作業を取捨選択し羅列した「職務表 (図 2 2)」を作成した。

場所	作業名	作業手順	道具	作業頻度	
				時間	頻度
事務所	清掃（事務所様会議室） 	○床 ・（カーペット）を 掃除機がけ ○机・イス・ドア、窓 ・雑巾がけ	掃除機 雑巾	計40分	目安 2回/月
	清掃（事務所様給湯室） 	○床 ・ほうき掃き ・モップがけ ○給湯室 ・シンク・コンロ周 りの雑巾がけ (洗剤・洗剤置き場) ・ゴミ箱の水拭き	ほうき ちりとり モップ 雑巾（2枚用） 雑巾（その他用）	15分	毎日
	清掃（事務所様トイレ）男女 	・便器に洗剤をかける ・トイレブラシでこす る ・水をまく ・洗剤を床にまく ・デッキブラシがけ ・モップがけ ・雑巾がけ（洗面所・ 便器など）	ホース モップ（1枚用） トイレブラシ （1枚用） 雑巾（2枚 用） 雑巾（上・下用） デッキブラシ	40分	毎日
	清掃（事務所様中古車部事務所） 	○床 ・ほうき掃き ・モップがけ ○窓 ・目録・1-5通つけ ・雑巾ふきとり	床 ほうき モップ モップレぼり ちりとり 窓 目録 雑巾	計30分	毎日
	清掃（事務所様事務所） 	○机（茶器用・打合せ用 のみ） ・水拭き ○床 ・ほうき掃き ・モップがけ	机 雑巾 床 ほうき モップ モップレぼり ちりとり	計30分	毎日
	清掃（会議室） 	○床 ・掃除機がけ ○机・イス・ドア、窓 ・雑巾がけ	掃除機 雑巾	計40分	目安 2回/月

場所	作業名	作業手順	道具	作業頻度	
				時間	頻度
作業場	清掃（休憩室（2ヶ所）） 	○床 ・（荷物の上げて） 掃除機がけ ・雑巾がけ可能な場 所の水拭き	掃除機 雑巾	15分	毎日
	清掃（トイレ）1ヶ所 	・便器に洗剤をかける ・トイレブラシでこす る ・水をまく ・洗剤を床にまく ・デッキブラシがけ ・モップがけ ・雑巾がけ（洗面所・ 便器など）	ホース モップ（1枚用） トイレブラシ （1枚用） 雑巾（2枚 用） 雑巾（上・下用） デッキブラシ	30分	毎日
	清掃（更衣室） 	○床 ・ずのこを上げ掃き 掃除 ○ロッカー ・水拭き	ほうき 雑巾	15分	毎日
	清掃（自販機コーナー） 	○机 ・雑巾がけ ・水拭き ○床 ・掃き掃除 ・モップがけ ・ゴミ箱水拭き	ほうき ちりとり モップ 雑巾	30分	毎日
	ゴミ収集 	○ゴミ収集 ・各ヶ所のゴミ箱を 全て回収 ・吸い殻回収 ・吸い殻をバケツに 回収し、灰皿を 雑巾がけ	吸い殻用バケツ 重手 灰皿用雑巾	15分	毎日

場所	作業名	作業手順	道具	作業頻度	
				時間	頻度
日産棟	清掃（事務所） 	○机 ・水拭き ○床 ・ほうき掃き掃除 モップがけ (足拭きマットは はらえる日に行う) ○窓 ・ガラスクリーナー 吹きつけ ・雑巾がけ ○窓の埃・曇りなど	机 雑巾 床 ほうき モップ モップレぼり ちりとり 窓 目録 雑巾	計30分	毎日
	清掃（トイレ）1ヶ所 	○便器に洗剤をかける ○トイレブラシでこす る ・水をまく ○洗剤を床にまく ○デッキブラシがけ ○モップがけ ○雑巾がけ（洗面所・ 便器など）	ホース モップ（1枚用） トイレブラシ （1枚用） 雑巾（2枚 用） 雑巾（上・下用） デッキブラシ	30分	毎日
	清掃（更衣室兼休憩所） 	○床 ・掃除機がけ ・モップがけ ○机 ・水拭き ○窓 ・目録・1-5通つけ ・雑巾がけ ○ロッカー ・水拭き	ほうき 雑巾 ちりとり モップ 目録 雑巾	40分	毎日
	清掃（ミーティングルーム） 	○机 ・空いているA1-A2 を水拭き ・テレビ台等も水 拭き ○床 ・掃き掃除（イスを あげて） ・モップがけ ○窓 ・目録・1-5通つけ ・雑巾がけ	ほうき 雑巾 ちりとり モップ 目録 雑巾	20分	毎日
	清掃（PC入力する部屋） 	○机 ・空いているA1-A2 を水拭き ・テレビ台等も水 拭き ○床 ・掃き掃除（イスを あげて） ・モップがけ ○窓 ・目録・1-5通つけ ・雑巾がけ	ほうき 雑巾 ちりとり モップ 目録 雑巾	20分	毎日

場所	作業名	作業手順	道具	作業頻度	
				時間	頻度
クリーニング	作業場更衣室 	○回収 ○クリーニング ○氏名を確認し、各自 に配布 現在業者が担当 60~70人分	洗濯機		毎日
	ゴミ分別 	現在社員が担当			
	ゴミ分別 	現在社員が担当			
クリーニング	ゴミ収集車 	現在社員が担当 トラックが3台			日/2~3回

図 2.2. 収集した情報を整理した「職務表」

イ) 職務設計の提案・調整 (図 2 1 「③」)

a. 職務設計の立案

カウンセラーは A 事業所の業務・職務を把握して整理した図 2 2 の「職務表」から知的障害者の一日の職務設計を行う「職務創出のための課題分析」を行った。

まず最初に、各職務の中から実施頻度が高く、かつ実施する、及び周期性、作業量が安定して見込めるものを選択し、各職務に要する時間を考慮して 1 日の作業スケジュールを立案した。この結果、「清掃」を担当する知的障害者を 1 名雇用することが可能だと思われたものの、現在事業所で頻繁に行われていない区域の清掃作業については、清掃そのものの必要性の低さが予想されたため、場合によっては作業量が確保しきれず、短時間勤務でも作業量が不足する可能性がうかがわれた。そのため、既にサービスセンターで行われていた家庭用洗濯機による「軍手」「雑巾」等の小物のクリーニング作業を一部取り込むことで作業量の増加を見込んだが、作業量が増加する見込みが立ちにくかった。そこで、現在 A 事業所ではアウトソーシングしていた業務を障害者の職務とする可能性についても検討することを提案に盛り込むこととした。

A 社は複数名の障害者雇用を検討していたことから、地域センターは複数名が実施するだけの安定した作業量を見込むために、現時点では外部に委託している作業着等のクリーニング作業を事業所内の作業として振り換え、「清掃」と「作業着のクリーニング」を組み合わせることで 1 日の職務として整理する方針を立て、作業のスケジューリングを行った。その結果、2 名の知的障害者を雇用することが可能ではないかと思われた。さらに、「清掃」と「作業着のクリーニング」の各々の作業をスケジューリングしていくと、現在、事業所内に設置されている家庭用洗濯機で「作業着のクリーニング」に対応する限り、時間と手間がかかりすぎる事が予測された。

地域センターは、一度に多くの作業着等のクリーニングが可能であり、仕上がりの品質も高められるといったメリットを踏まえ、A 社には業務用のクリーニング専用設備を整えることも含めて提案することとし、クリーニング機器の設置コストを示す情報を資料として整備した。

b. 職務の提案・調整

地域センターは A 社に対して職務提案を行うにあたり、表 2 1 に示したような項目・内容が盛り込まれた「障害者雇用に係る提案書」を作成した。地域センターは A 社に対し、障害種別を特定しなければ「事務所内清掃」「作業服のクリーニング及び清掃」「洗車作業」「事務作業」で障害者雇用が検討可能なことを説明した。また、「清掃」や「クリーニング」という仕事を主体に据えれば、複数の知的障害者雇用が可能だけの職務・作業量が見込めるとして、「職務創出のための課題分析」により作成した図 2 3 を含む複数の作業スケジュール(案)を示した。図 2 3 のスケジュール(案)では、業務用クリーニング機器を用いた(案)、家庭用洗濯機を使った作業スケジュール(案)、清掃のみの作業スケジュール(案)も作成、提案された。

同時に、地域センターは事業所に対し、障害者雇用を進めるにあたり活用可能な雇用援護制度である

「JC 支援」「トライアル雇用制度」等の情報提供を行い、制度活用等の可能性を説明した。

c. 職務の決定

地域センターの複数の提案を検討した A 社は、地域センターの提案そのものではなかったものの、近隣系列店舗の作業服等を集めれば作業の量的拡大を見込めるとし、これまで外注職務としていた「クリーニング」を知的障害者が担当する職務として A 社のサービスセンターで行うこととなった。

A 社はこの時点で作業の量的拡大に将来的に対応できるよう、業務用洗濯機と乾燥機を設置・管理することとした。

表 2 1. 「提案書」に盛り込まれた内容

項目	内 容
I 障害者雇用の取り組み	
(1) 支援経過の概略	本提案の情報収集過程と、障害者雇用の利点を示す
(2) 基本的な考え方	
II 障害者の職務の設計	
(1) 一般的に考え得る対象障害種	障害がある者が従事可能な職務例を複数例あげ、各々の実現方法を簡潔に述べ、詳細を示す。
(2) 作業スケジュール(案)	
(3) 職場環境調整と配慮すべき事項	
(4) 地域センターが行える事業所への支援体制(案)	

環境調整に関する事項	
(1) 設備の選択肢を掲示	設備投資に関して大きな検討事項を示す。本提案書では、業務用洗濯機の導入に関することの例示がこれにあたる。
(2) それぞれの場合のコストの例示	
(3) それぞれの選択肢に場合に併せた作業スケジュール(案)	
III 採用までの流れ	採用前と採用後の支援制度を示し、それぞれの制度の目的と内容、実施体制、期間、委託料、窓口を示す。

時刻	作業場所	作業名 (クリーニング稼働時間を含む)	作業内容	道具	所要時間 (分)
8:30	更衣室	洗濯物集配 作業着の回収・配布			30
9:00	クリーニング スペース	洗濯機回転(1回目)30分			10
9:10	B店舗 更衣室	洗濯物集配 作業着の回収・配布			30
9:40	クリーニング スペース	洗濯機回転(2回目)30分 乾燥機回転(1回目)40分			10
9:50	トイレ	清掃 	・便器に洗剤をかける ・トイレブラシでこする ・水をまく ・洗剤を床にまく ・デッキブラシがけ ・モップがけ ・雑巾がけ(洗面所・便器など)	ホース モップ(トイレ用) トイレブラシ トイレクリナー 雑巾(2枚 →上・下用) デッキブラシ	40
10:30	クリーニング スペース	洗濯機回転(3回目)30分 乾燥機回転(2回目)40分	洗濯物をたたむ		20
10:50	更衣室	清掃 	○床 ・すのこを上げ掃き掃除 ○ロッカー ・水拭き	ほうき 雑巾	15
11:05	クリーニング スペース	洗濯機回転(4回目)30分 乾燥機回転(3回目)40分	洗濯物をたたむ		20
11:25	自販機 コーナー	清掃 	○机 ・雑巾がけ ・水ぶき ○床 ・掃き掃除 ・モップがけ ・ゴミ箱水拭き	ほうき ちりとり モップ 雑巾	30
11:55	クリーニング スペース	洗濯機回転(5回目)30分 乾燥機回転(4回目)40分	洗濯物をたたむ		20
12:00		休憩			
13:00	クリーニング スペース	洗濯機回転(6回目)30分 乾燥機回転(5回目)40分	洗濯物をたたむ		20
13:20	休憩所 (2ヶ所)	清掃 	○床 ・(荷物を上げて)掃除機がけ ・雑巾がけ可能な場所の水拭き	掃除機 雑巾	15
13:35	ゴミ収集	ゴミ収集 	○ゴミ収集 ・各ヶ所のゴミ箱を全て回収 ・吸い殻回収 吸い殻をバケツに回収し、灰皿を 雑巾がけ	吸い殻用バケツ 軍手 灰皿用雑巾	10
13:45	クリーニング スペース	洗濯機回転(7回目)30分 乾燥機回転(6回目)40分	洗濯物をたたむ		20
14:05	B店舗 更衣室	洗濯物集配 作業着の回収・配布			30
14:35	B店舗 事務所	清掃 	○机 ・水拭き ○床 ・ほうき掃き掃除 モップがけ (足拭きマットははらえる日に行) ○窓 ・ガラスクリナー吹きつけ ・雑巾がけ ○その他 扉など	机 雑巾 床 ほうき モップ モップしぼり ちりとり ガラスクリナー	30
15:05	クリーニング スペース		洗濯物をたたむ		10
15:15	B店舗 更衣室兼 休憩所	清掃 	○床 ・掃除機がけ ・モップがけ ○机 ・水拭き ○窓 ・ガラスクリナー吹きかけ ・雑巾がけ ○ロッカー ・水拭き	ほうき 雑巾 ちりとり モップ ガラスクリナー	40
15:55	B店舗 トイレ	清掃 	○便器に洗剤をかける ○トイレブラシでこする ○水をまく ○洗剤を床にまく ○デッキブラシがけ ○モップがけ ○雑巾がけ(洗面所・便器など)	ホース モップ(トイレ用) トイレブラシ トイレクリナー 雑巾(2枚 →上・下用) デッキブラシ	40
16:35	B店舗 ミーテイング ルーム	清掃 	○机 ・空いているスペースを水拭き ・テレビ台等も水拭き ○床 ・掃き掃除(イスをあげて) ・モップがけ ○窓 ・ガラスクリナー吹きかけ ・雑巾がけ	ほうき 雑巾 ちりとり モップ ガラスクリナー	20
16:55	B店舗 P C入力部屋	清掃 (写真なし)	○机 ・空いているスペースを水拭き ・テレビ台等も水拭き ○床 ・掃き掃除(イスをあげて) ・モップがけ ○窓 ・ガラスクリナー吹きかけ	ほうき 雑巾 ちりとり モップ ガラスクリナー	20

図 2 3 . 業務用クリーニング機器を用いた 1 日のスケジュールの (案)

(5) JC 支援の実施

本事例の支援により JC 支援が行われた知的障害者は a1 さんと a2 さんの 2 名である。a1 さんは 20 代の男性で知的障害者判定は軽度、a2 さんは 20 代の女性で知的障害者判定は軽度であった。JC 支援は約 2 ヶ月行われた。

支援開始時に A 社から「1 日最低 70 枚以上の衣類の洗濯・乾燥、配布が可能となる」ことを目標として掲示され、それをこなせるような職務遂行体制の構築を依頼された。

ア) 集中支援期

クリーニング機器の設置が JC 支援開始と同時にになったことから、機器周辺の環境整備も支援開始と同時に実施した。JC は、A 社サービスセンターでの「クリーニングの職務」の内容を A 社担当者と協議して決め、必要な物品（台車、作業台、コンテナ等）の準備・配置を決めた。

更に JC は具体的な作業指導を行うために、図 2 4 の 1～8 の各工程の詳細な「作業手続きの課題分析」を実施しつつ、1 つの職務を行うのに必要な作業時間と必要な消耗品の数量を確定した。最終的には、詳細な手続きをまとめ、「衣類の洗い前処理の方法」と「たたみ方」や、「衣類の分類・弁別方法：補助具を使った方法」を定型化し、衣類の配布時間に併せた「作業順序の組み方ルール」を確定した。

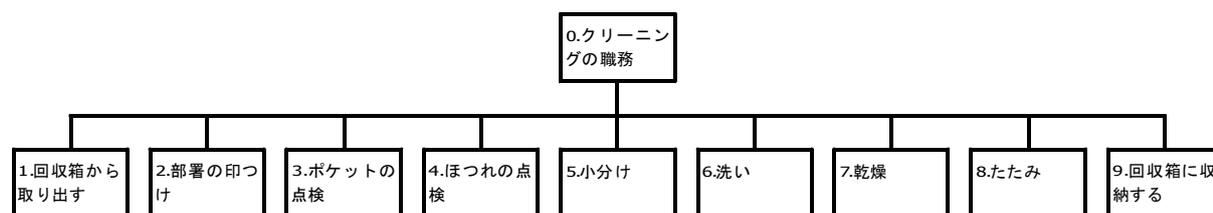


図 2 4. A 社サービスセンターでの「クリーニングの職務」

3 週目には、a1 さんも a2 さんも作業に慣れてきたことから、1 日の作業量の見通しを付けられるようになり、その時点で 1 日 50 枚程度の作業服をクリーニングできるようになった。この時点から、A 社担当者宛に作業終了時に作業報告書を提出することで、終了報告が定型化した。

更に、翌週からは、衣類に加えて作業小物やカバー類、を扱うようになり、種類の拡大と量的な拡大が進められた。約 5 週目の支援を終了する頃は、1 日約 70 点の衣類や小物を洗濯可能となった。



図 2 5. a1 さんと a2 さんの作業の様子

イ) 移行支援期

クリーニングの職務を安定して行えるようになり、a1さんとa2さんは定型化された報告書を毎日作成して毎日の作業量の報告を行うようになった。また、移行支援期の頃から、クリーニング作業が効率的に行われるようになり、余剰時間が生じるようになった。そのため、状況に応じてトイレや廊下などの共有部分の清掃を行うこととした。

JC 支援終了時のケース会議では、将来的にはクリーニングの職務量を拡大することで、余剰時間の解消に努めることを確認した。

(6) JC 支援後の状況

a1さんとa2さんは、取り扱う作業服の量を増やせるようになってきており、社内連絡便に作業服を乗せることで、地域一帯のA社営業所等の作業服を一通りクリーニングするようになりつつある。

A社の障害者雇用担当者は、機器を設置したコストがあったので、その部分については今後の長期的なコスト計算により判断しなくてはならないとしているものの、a1さんとa2さんの働きぶりや仕事の仕上がり具合、作業量が伸びてきていることから、今回の雇用の結果に満足していた。

(7) 考察

本事例の事業主支援では、新規の障害者雇用計画を立案するために、事業所が想定していなかった障害種別である「知的障害者」を雇用する場合を仮定して、その障害特性に合わせた仕事の諸条件を調整の提案を含めての職務提案を行った結果、JC支援による複数の知的障害者雇用を実現させるに至った。

活用された課題分析を大枠で捉えると、序の2.で述べた①から④の課題分析のうち、「①業務の把握のための職務分析・課題分析」と「②職務創出・再設計のための課題分析」が活用されたこととなる。さらに、本事例では詳しく述べなかったが、JC支援ではJCにより「③作業内容の整理のための課題分析」と「④作業学習・行動変容のための課題分析」が活用されていた。

以下、この事例で課題分析を行った結果から考察する。

ア) 事業所ニーズに合わせた課題分析の活用

事業主がその時点で考えてもいなかった「知的障害者の雇用」を提案するまでに、本事例では、事業所内の業務・職務を丁寧に把握し、その結果をまとめて「複数の知的障害者で実施可能な職務」として提案した。

この提案は、対象の事業所情報を課題分析して整理した具体的な結果から作成していたことから、提案した内容は事業所の担当者が理解しやすい現実的な範疇に収まったものであり、社内で検討を行いやすかったのではないかとと思われる。例えば、この提案が「他の事業所では、知的障害者がクリーニング作業を担当できているので、この事業所でも可能だろう」という推測を根拠に作成されたものであれば、事業所側とセンターとの間で、細かな点での意見の相違や見当違いが生じてしまい、提案どおりに進め

られなかったり、提案そのものを対象事業所が受け入れないことも充分に考えられる。課題分析には、提案内容を具体的な形に整理しわかりやすく提示する効果があるといえよう。

こちらが提案した職務を事業所が受け入れたことと、これまで事業所が経験の無かった知的障害者雇用に取り組むことを決断させたのは、課題分析により事業所の状況を把握して現実に即した具体的で実用的な提案を行えたことが、要因と思われる。

イ) 課題分析の低コスト化

この事例の事業所担当者は、これまで得てきた「資料を参照して得た知識」や「経験的知識」により障害者雇用を検討してきた結果、身体障害者の雇用のみの取り組みを行っていたものの、雇用率を達成できずにいた。そこで、カウンセラーが事業所のニーズに基づき、課題分析により職務・業務を分析し、これまで事業主が行ってきた障害者雇用の方法とは違ったものを提案することができた。この差は何が影響しているのだろうか。

そもそも、事業所担当者が健常者が作業を担当することを前提にする場合、業務・職務の把握や作業工程の分析を行うのはそれほど難しいことではない。ただし、得られた結果を整理・判断・調整する段階では、障害の特性に配慮して検討する手続きが必要となる。この時に、例えばカウンセラーは、特定の障害種別の者が多く従事している業務・職務について既存の「資料参照による知識」と、自身が支援を行った経験から得た「経験的知識・情報」を持ち、それを根拠に検討を行う。この差から、同じ分析結果を得ても、そこから整理・判断・調整する結果は、事業所担当者が考えるものとの差が生じるのではないだろうか。

事業所担当者は「資料参照による知識」を各種講習会や研修会で得ることができ、そのような機会は決して少なくない一方で、「経験的知識・情報」を得る機会が少ないと考えられる。また、「経験的知識・情報」を手に入れるには、単純に考えれば「経験」が必要になるが、そのようなコストを事業所担当者がかけられることは非常に稀である。このことから、障害特性を踏まえた職務の提案・調整は、職リハ支援者の専門性に最終的によるところが大きくなると思われる。

このように、事業主支援における課題分析は職リハに関する専門性に負う部分があるため、将来的に事業所担当者の課題分析により障害者の職務創出を行おうとする際には、障害者に関する「専門性」というコストに対処する必要がある。また、この専門性を事業所担当者が身につけようとした場合には、専門性を身につけるまでの「時間」のコストが生じる。職リハ専門家は、これらのコストを意識した支援を事業所に提供することが期待される。その一方で、事業所担当者が課題分析に取り組みやすくするためには、これら二つのコスト「専門性」と「時間」を整理することが必要となってくる。このため、今後注目すべきなのは、課題分析の低コスト化であろう。

ウ) 情報の収集・分析範囲

職務の創出・再設計では、第1章の第2節で「障害者の職務として実施可能性のある複数の職務に含まれる作業について網羅的に情報を収集・整理する」ことが必要だと述べた。

本事例では、各職務・作業の工程の詳細な分析は行っていないものの、所要時間や使用物品、各々の作業で求められる成果・結果の評価方法、作業形態や方法、コストについて、分析・整理を行い、情報を網羅的に把握されている。特に、実際に事業所内のみの情報収集だけに留まらず、外部委託をしていた業務・職務にまで目を向けたことは、特徴的である。

多くの事業所で90年代以降、業務・職務の「アウトソーシング（又は代行）」が進んできている。事業所は、アウトソーシングの導入により、特定の業務・職務の専門性を向上させる、あるいはコスト削減を達成させ、業務のスピード化を図ろうとしている。そして、「障害者が従事する仕事が社内にはない」とする意見の背景には、こうしたアウトソーシングにより従事可能な業務を外部化する動きがある。しかし、アウトソーシングをしている業務・職務の内容によっては、アウトソーシング時とほぼ同様の作業の質を維持できるのならば、様々解決しなくてはならない問題が存在するとしても、障害者の担当職務として提案することで、業所内の職務として再構築する余地が残されていると考えられる。

本事例では、アウトソーシングされていた「クリーニング」を複数の知的障害者の職務として提案している。クリーニングは、多くの知的障害者が従事している領域である。このことから、アウトソーシングされている職務の領域での障害者雇用が進んでいる場合には、アウトソーシングを見直すことで雇用促進につながる場合があり、注目すべき情報となる。

2. 事例2：障害者の雇用促進における課題分析の活用：職務の情報収集と職務創出

障害者雇用を促進させていく必要があった事業所の「聴覚障害者」と「知的障害者」の雇用を支援した事例である。「聴覚障害者の雇用促進への支援」では、障害に関する知識教育（研修）を行った後に、手話・コミュニケーション方法の確立を中心とした JC 支援を行った。「知的障害者の雇用促進への支援」では、障害に関する知識教育（研修）に加えて「職務創出のための課題分析」を行った上で、JC 支援を提供した。この事例で課題分析は、障害に関する知識教育のみだけでは障害者雇用を進められなかった知的障害者の雇用で職務創出を行う際に効果的に使われた。

（1）対象事業所

B 社は、全従業員数が 2000 名弱の鉄鋼業を主体とした事業所である。

これまで B 社は雇用率をクリアしていた時期もあったものの、近年、障害のある職員が高齢化等により相次いで退職したため、雇用率の問題が急速に深刻になっていた。従来、B 社が雇用していた障害のある社員は、疾病等により在職中に障害者の認定を受け、他の職員とほとんど変わらない職務を担当していた者が多く、B 社はこれまでとは違った障害者雇用へのアプローチを必要としていた。

B 社が地域センターに障害者雇用に関する相談を初めて行った時点では、雇用率は大きく低下しており、早期の雇用率改善・達成を目標としていた。

（2）支援のニーズ

B 社は地域センターに相談する数ヶ月前に、社内で障害者雇用に関するアンケートを行い、障害者雇用の可能性を独自に探り、「JC 支援を活用した聴覚障害者の雇用促進」を検討していた。その中で、聴覚障害者の担当可能な職務を選定していたことから、地域センターへの当初のニーズは「聴覚障害者を受け入れる時の JC 支援の活用」にあった。

B 社は、地域センターに聴覚障害者雇用に関する JC 支援の利用について依頼した際、現在抱えている社内的问题として「雇用率」の問題があることを併せて相談した。地域センターは、多様な障害種別についての雇用の推進について、特に、知的障害についての雇用の可能性を探るために B 社へ様々な支援を提供していくこととした。

（3）支援経過の概要

B 社への支援は、B 社が計画した聴覚障害者の雇用促進の支援（図 2 6）を行った部分と、知的障害者の雇用を支援した部分（図 2 7）、とがある。

聴覚障害者の雇用促進では、B 社が社内の「職場環境の把握」と「職務設計の構築・調整」を行った後に地域センターに相談があったため、地域センターの支援は Off-JT での知識研修と制度活用についての支援、手話を含めた職場内でのコミュニケーションについての JC 支援が主となった。

一方で、知的障害者の雇用では、知的障害者の職務を検討する際にアンケートや訪問・観察による職

務把握や職務分析、そして「職務創出のための課題分析」が活用された。

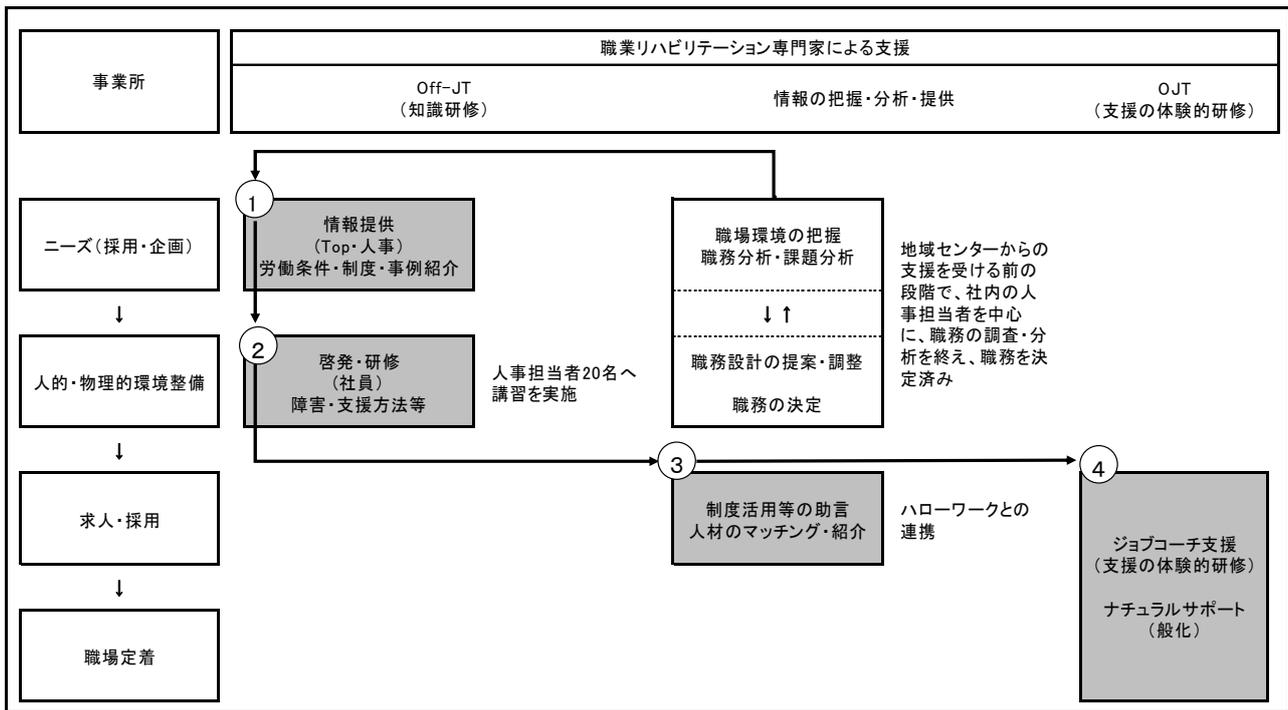


図 2 6. 「B 社」への「聴覚障害者の雇用促進の支援」内容

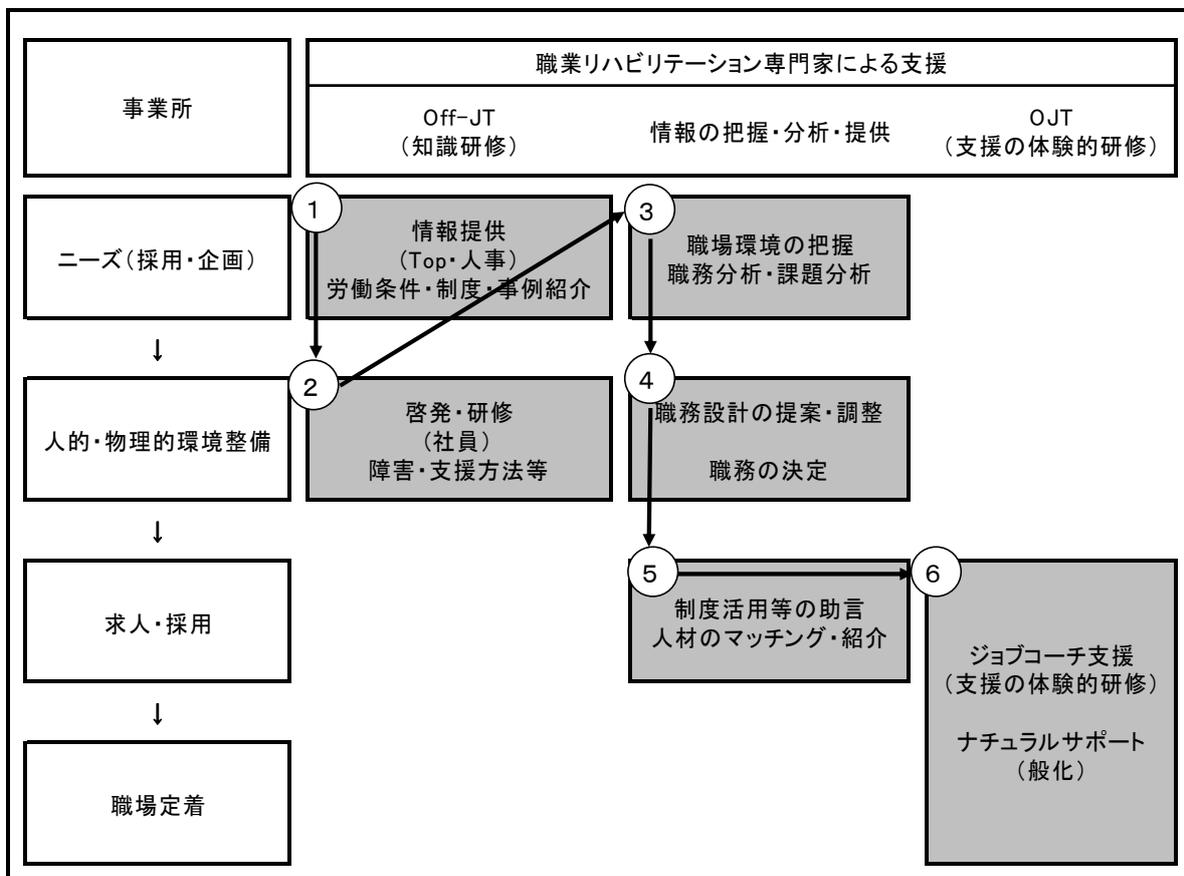


図 2 7. 「B 社」への「知的障害者の雇用促進の支援」内容

(4) 「聴覚障害者の雇用促進への支援」の実施(図26)

B社は、地域センターとの相談を開始した時点で、既に自社内の職務を整理・分析して、聴覚障害者が担当可能な職務を準備していたことや、本社人事担当者が聴覚障害に関する知識を持っていた。このため、B社へJC支援を実施する前段階の支援として、(図26「②」)本社人事の主催により開催される「聴覚障害者の雇用に関する社員研修」へ研修講師を派遣した。社員研修は、B社内の人事担当者約20名を対象とし、聴覚障害の理解を促進と、不安や負担等を軽減することを目的として実施した。研修内容は、「聴覚障害者の特性について」「聴覚障害者への対応上の留意事項」「手話講習」であった。

図26「④」の段階で行われたJC支援では、手話をはじめとして、聴覚障害者とのコミュニケーション方法を確立するまでの支援を中心に行われた。

(5) 「知的障害者の雇用促進への支援」の実施(図27)

a. 地域センターからの知的障害者雇用の提案(図27「①」)

地域センターはB社に対し知的障害者雇用の推進を提案した。具体的には、他社での雇用事例を紹介するとともに、現在B社が派遣・外注している職務での障害者雇用を検討する可能性をうかがった。

B社はセンターの提案を受け、本社人事担当者により以下①～③の障害者雇用の方針が立てられた。

- ①派遣・外注委託職務の社員(障害者)への切替えをすすめる
- ②知的障害者雇用に向けて職務の整理をした後に障害者雇用をすすめる
- ③退職した障害者の再雇用をすすめる

地域センターはB社の方針を尊重しつつ、更に知的障害者に関する知識を持ってもらおうと、「聴覚障害者の雇用促進の支援」で実施したように「社員研修(図27「②」)」の開催を提案した。B社は地域センターの提案を受け入れたことから、地域センターが研修講師を派遣して研修を開催した。表22に、研修の概要を示す。この研修はB社内の人事担当者約20名を対象として聴覚障害者に関する研修とほぼ同時期に開催された。この研修が終了した後、B社は更に詳細な障害者雇用計画の作成と実行を目指し、活動を始めた。

なお、B社は、障害者雇用の方針①～③全てに取り組んでいたが、地域センターは、特に②について直接的な支援をした。

表22. B社で行った、「知的障害者雇用」の研修概要

順序	実施形態	担当者	内容
1	講話	(講師担当)カウンセラー	障害者雇用のポイント、事例紹介 ア)各種制度情報 イ)障害の特性 ウ)障害の特性に応じた雇用管理方法 エ)具体的な障害者雇用管理例の紹介
2	意見交換	カウンセラー、事業所	障害者雇用に関する意見交換
3	グループ討議	事業所	各事業所、工場等でグループに分かれて討議

b. 障害者雇用計画の具体化

「社内研修」を終了した後、B社は経営者会議で再度、社内の障害者雇用計画を策定した。この計画には、「3ヵ年で法定雇用率を達成する為に必要な障害者を雇用する」とことと、「知的障害者雇用を検討する」という内容が盛り込まれ、B社は具体的に知的障害者の雇用へと動きだした。

(6) 「知的障害者の雇用促進の支援」に向けての「職務創出のための課題分析」の実施と職務提案
(図27「②」「③」)

ア) 多様な障害種別の障害者雇用に関する調査の提案

B社は、知的障害者の雇用をすすめようと計画したものの、配置部署や職務の設定が進められず、知的障害者の雇用をはじめとして策定した計画を実現できなかった。そこでB社は、地域センターに対し知的障害者の職務の設定と配置部署について、支援を依頼した。

そこで、まず地域センターはB社に対し、地域センターで作成した「障害者雇用の方法(表23)」を示し、現段階では各職場で職務の把握を行った結果から、知的障害者の配置部署・従事職務の設定について広く検討を進めるのが妥当だと提案した。知的障害者の雇用を広く検討するために行う必要のある職務の情報収集は、アンケートを行いその結果をまとめることも有効な1つの方法であると説明した。

表23. 障害者雇用の方法

雇用の方法			職務内容										障害種類				人材確保					
			事務職	技術職	現務職	定型簡易事務*	清掃	食堂作業補助**	マッサージ	環境整備	ベッドメイキング	肢体不自由	聴覚障害	内部障害	視覚障害	知的障害	ハローワーク	障害者能力開発校	盲学校	養護学校	職業センター	
各事業所	一般職務	健常者と全く同様の条件で業務を行う。	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	○	○	○	-	-	○	○	-	-	-
	定型業務	配属部署の職務のうち定型職務を担当する。	-	-	-	○	-	-	-	-	-	軽度	○	○	-	○	○	-	-	○	○	
	ヘルスキーパー	社員用マッサージ室を設置し、三療資格を持つ者が治療にあたる。	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	○	-	○	-	○	-	-	
	各種施設での業務	保養施設、研修施設の清掃、食堂、ベッドメイキング等の業務を行う。	-	-	-	-	○	○	-	-	-	軽度	○	○	-	○	○	-	-	○	○	
	清掃作業	外注委託の業務の一部を切替える。	-	-	-	-	○	-	-	-	-	軽度	○	-	-	○	○	-	-	○	○	
出向	清掃、食堂	事業所採用の障害者を、委託業務外注先企業(清掃、食堂)へ出向してもらう。	-	-	-	-	○	○	-	-	-	軽度	○	-	-	○	○	-	-	○	○	
特例子会社	多様な業務	社内定型業務、清掃業務などを当該子会社に集約する。	-	-	-	○	○	-	-	-	-	軽度	○	○	-	○	○	-	-	○	○	

* 定型簡易事務：コピー、シュレッダー、メールの仕分け・各部署への配達、文書の袋詰め、会議室セッティング、PCデータエントリー等

** 食堂作業補助：盛り付け、食器洗浄、食道内清掃等

B社は地域センターのアドバイスを踏まえ、まずは各工場や支社に対してあらゆる障害種別の障害者が対応可能だと判断できる作業の調査を行うこととした。また、実務的な作業は、外注しているものについても、実務的な作業での知的障害者雇用が可能になることも考えられるため、広く柔軟な調査を行うこととした。

イ) B社が行った全社を対象とした職務の把握

B社本部の人事担当者が作成した図28の調査票様式により、全社を対象としてアンケート（記入式調査）調査が行われた。

この調査用紙は、地域センターがB社に記入式調査による情報収集例を示したものを土台に作成された。この様式は、下部に「(1) 職種」「(3) 就業可能な障害部位」の記入について注意書きを添えてある。B社本部は、各事業所の総務担当者に対し、図28の調査票様式に必要事項を記入して提出するよう指示をした。

(1) 職種	(2) 具体的な仕事内容	(3) 就業可能な障害部位	(4) 就業可能にするための仕事内容・設備面の課題
(中略)			

「(1) 職種」の記入について
工場については、清掃・警備・緑化・食堂について、特に検討下さい。他に就業可能な職場についても記入下さい。

「(3) 就業可能な障害部位」の記入について
どの障害であれば就労可能か記入下さい。

①知的障害 ②視覚障害 ③聴覚又は平行機能障害 ④上肢 ⑤下肢 ⑥内臓

図28. B社が使用した社内の職務内容を調査するための調査票様式

B社の各事業所から寄せられた調査結果の概略を表24に示す。

地域センターは表24の調査結果を踏まえ、環境整備に関連する職務で知的障害者を対象に雇用を進められる可能性が高いことを指摘した。また、障害者雇用の受け入れ方法や職種例等のモデルとなる事例を示していくためにも、任意の工場を1カ所選定し、更に詳細な職務把握と職務創出のための課題分析を行い、JC支援を導入する等、徐々に各地の工場・支社に障害のある者の雇用を拡大する方法をB社に提案した。

B社は地域センターの提案を受け入れ、本社から近くフォロー体制の取りやすいS工場と、本社人事部門の職務把握と「職務創出のための課題分析」を依頼した。

表 2 4 . 調査結果 (概略、一覽)

事業所	職種					具体的な仕事内容	就業可能な障害種類						就業可能にするための仕事内容・設備面の課題			
	職務				職場		知的	視覚	聴覚	身体				その他		
	清掃	警備	緑化	食堂						上肢	下肢	内臓				
本社					人事	採用、昇格、給与計算、育成									一般職として就業可能であれば、対応に課題は無いと思われる。	
					間接部門	工場の間接部門									障害の程度によるが、組織内の軽作業や定型作業を集約して担当することにより可能性がある。	
					人事	社内使仕分け、書類のファイリング、面接資料の作成、給茶器当番、稟議の貼りだし等		○							当面、作業の指導を担当する者が必要だと思われる。	
					システム	SE、オペレーター、キーバンチャー										
					営業補助事務											事務所内のレイアウト変更、通勤への配慮により可能
				○		図面作成	外注している。簡単な作図業務									当面、作業の指導を担当する者が必要だと思われる。
K工場					間接部門	総務、経理、発注、研修、ISOの資料作成・管理、在庫管理・手配										パソコンが使えることが必要である。障害に応じて、事務所内のレイアウトや改造が必要となる。勤務時間の配慮も必要かもしれない。
					生産現場	生産・工程・設備・・・等										現場への移動や、出張を伴う業務があるので、移動制限・疲労への配慮がなされれば就労可能だと思われる。
					○		研究、技術開発									
					○											移動を伴うため、上肢・下肢ともに軽度障害であるのが望ましい。
					○		リサイクル									
S工場					設計	設計業務										パソコンが使えることが必要。障害に応じて、事務所内のレイアウトや改造、就業時間の弾力化は必要である。
					事務	一般職の事務関係全般										階段が多いので、自力歩行が可能ならば、様々な作業箇所での採用可能性が広がる。
					○		工場内の清掃		○							短時間勤務にはなるが、それを踏まえた上で、対応可能であれば、可能だと思われる。
					○		受付が主たる業務の警備業務									受付のみならば、対応可能ではないか。
OR工場					総務・経理	勤務の管理、システム作業										パソコンが使えることが必要である。障害に応じて、事務所内のレイアウトや改造が必要となる。勤務時間の配慮も必要かもしれない一方で、量的に見込めない作業なので、短時間勤務を検討する必要がある。
					○											障害を問わず体力的に対応できれば作業は可能だろう。しかし、清掃、環境整備ということで限定して、障害のある者を対象に求人を出すことに、問題があるとされた。
					○		リサイクル									休憩時間のシフトを確保するための短時間勤務者であれば、必要である。
IS工場H					各部門	コピー、電話対応、伝票処理、ファイリング										パソコンが使えることが必要である。障害に応じて、事務所内のレイアウトや改造が必要となる。勤務時間の配慮も必要かもしれない。
					設計	CADオペレーター										
					○		技術系の設計									
IS工場K					○		各箇所の清掃		○							アウトソーシングしているところとの調整が必要である。
					○		芝生維持管理、落ち葉、花、水まきなど		○							
IK工場N					総務・経理	伝票処理、データ入力、各種事務処理										パソコンが使えることが必要である。障害に応じて、事務所内のレイアウトや改造が必要となる。勤務時間の配慮も必要かもしれない。
					製造	データ入力										
IF工場					総務	電話対応、庶務、経理、その他										
					設計	CADオペレーター										
					製造	データ入力										
T支社					○		製造補助、出荷									軽度であり、両手で製品を掴めることが必要である。
					総務	採用に関する作業、勤怠管理、経理、名詞作成、印刷、その他雑務										
K支店					総務	受付、電話対応、資料作成、データ入力、入札資料作成										パソコンが使えることが必要である。障害に応じて、事務所内のレイアウトや改造が必要となる。勤務時間の配慮も必要かもしれない。
					○											
N支店					人事	採用に関する作業										
					総務	軽作業、雑務										障害に応じて、事務所内のレイアウトや改造が必要となる。勤務時間の配慮も必要かもしれない。
H支店					○											
					総務	総務の作業全般										パソコンが使えることが必要である。障害に応じて、事務所内のレイアウトや改造が必要となる。勤務時間の配慮も必要かもしれない。
C支店					○											
					総務	コピー、ファイリング、伝票入力、資料作成										パソコンが使えることが必要である。仕事量は確保しにくいので、短時間勤務が好ましい。貸事務所なので、レイアウト変更や改造は不可。
KK支店					○											
					総務	書類整理、電話対応										バリアフリーの事務所ではあるが、車いす用トイレは、他のフロアに移動する必要がある。
T支店					○											
					総務	資料作成、コピー、電話対応、ファイリング、受付										パソコンが使えることが必要である。車いすへの対応は事務所の都合により難しい。

ウ) S工場の職務の把握

本社から近くフォロー体制の取りやすいS工場と、本社人事部門の職務把握を行うために、情報収集を行い「職務創出のための課題分析」を実施した結果を示す。

a. 情報収集（事業所見学・作業観察）

地域センターのカウンセラーはS工場を見学し、半日をかけて作業の観察を行った。この時の情報収集は、技能職・一般事務職員の主たる職務を除いて行った。また、事業所内の主だった作業箇所の写真を撮影を行った。

b. 記述・分析

技能職・一般事務職員の主たる職務を除き、障害がある者が担当する可能性が非常に高く、高い専門性を必要としない作業に絞り、データを各作業毎に整理し、図29-1と2に示したように一覧にした。まとめた結果、S工場の職務は、守衛監理職務、環境整備職務、資材庫作業、食堂作業、製本作業の職務が中心となった。

作業名	作業手順	道具	作業頻度		対人環境 人との接触・交流	動作的要件 身体的に負担のかかる動作・重量・距離・高さ・急降下	作業遂行要件 精度・速度 知識の種類・程度 注意力・集中力・正確さ	職務可能な障害者 配慮事項
			時間	頻度				
トイレ清掃	全10ヶ所			本館は8時までに終了				
環境整備 雑草等の除去 	・草むしり	・鎌、軍手 ・ゴミ袋等	午前中 2,3時間	定期清掃	従事者1名	・歩行、屈伸動作等		身体障害者 ・肢体不自由（主に上肢等） ・内部障害 ・通院、勤務時間等への配慮 ・聴覚障害 知的障害者 指示者、ｽｸﾞｰﾙ管理等への配慮
ゴミ収集 	・各工場、事務所から ゴミ回収	・ﾌｫｰｸﾘﾌﾄ ・台車	午前中	毎日	従事者1名	・歩行 ・ﾌｫｰｸﾘﾌﾄ免許		身体障害者 ・肢体不自由（主に上肢等） ・内部障害 ・通院、勤務時間等への配慮 ・聴覚障害 知的障害者 指示者、ｽｸﾞｰﾙ管理等への配慮 台車を活用
浴室の清掃 番替え室の清掃 	・床の清掃 ・洗面台の清掃	・ほうき ・ちり取り ・ぞうきん	午後 40分	毎日	従事者1名			身体障害者 ・肢体不自由（主に上肢等） ・内部障害 ・通院、勤務時間等への配慮 ・聴覚障害 知的障害者 指示者、ｽｸﾞｰﾙ管理等への配慮
浴室の清掃 	・浴室内の清掃 ・洗い場の清掃 ・鏡の清掃	・洗剤 ・モップ ・雑巾	1時間30分	毎日 15時までに終了 *水張りに1時間	従事者1名			身体障害者 ・肢体不自由（主に上肢等） ・内部障害 ・通院、勤務時間等への配慮 ・聴覚障害 知的障害者 指示者、ｽｸﾞｰﾙ管理等への配慮

図29-1. B社S工場分析結果（1）

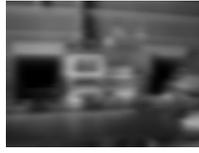
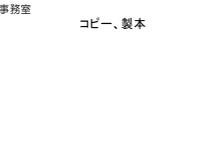
作業名	作業手順	道具	作業頻度		対人環境 人との接触・交流	動作的要件 具体的に負担のかかる動作・重量・距離・高さ・視線誘導	作業遂行要件 精度・速度・知識の複雑・程度・注意力・視認性・正確さ	職務可能な障害者 配慮事項
			時間	頻度				
 <p>守衛管理業務</p>	<p>【日中】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 来所者、業者の受付 <p>【夜間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 工場内の見回り 		8時-17時	常時 来所者への対応	従事者1名	<p>【日中】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 出入りする業者 トラック等のチェック <p>【夜間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 工場、事務所の見回りにおける階段昇降等 	受付窓口としての対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ ハローワーク求人 ・ 身体障害者 ・ 肢体不自由 ・ 内部障害 ・ 日中：特になし ・ 夜間：施設内移動 ・ 内部障害 ・ 通院、勤務時間管理への配慮
 <p>資材庫 資材管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伝票整理 ・ パソコン操作 				2~3名		<ul style="list-style-type: none"> ・ 正確な入力 ・ 伝票処理能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 身体障害者 ・ 肢体不自由 ・ 内部障害 ・ 通院、勤務時間等への配慮 ・ 聴覚障害 ・ 知的障害者 指示者、IT管理等への配慮
 <p>ピッキング</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資材搬入 ・ 資材の取り出し 				2~3名		<ul style="list-style-type: none"> ・ 伝票と部品の番号照合 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 身体障害者 ・ 肢体不自由 ・ 内部障害 ・ 通院、勤務時間等への配慮 ・ 聴覚障害 ・ 知的障害者 指示者、IT管理等への配慮
 <p>資材の搬入</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ フォークリフト等の操作 	フォークリフト			2~3名			<ul style="list-style-type: none"> ・ 身体障害者 ・ 肢体不自由 ・ 内部障害 ・ 通院、勤務時間等への配慮 ・ 聴覚障害 ・ 知的障害者 指示者、IT管理等への配慮
 <p>食堂</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調理資材の準備 ・ 野菜の皮むき ・ テーブルふき ・ 調理器具の洗浄 		10-15時	毎日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外注業者 5~6名のスタッフ ・ 昼食時の食堂利用者 			<ul style="list-style-type: none"> ・ 身体障害者 ・ 内部障害 ・ 通院、勤務時間等への配慮 ・ 聴覚障害 ・ 知的障害者 指示者、IT管理等への配慮
 <p>食堂</p>								
 <p>事務室 コピー、製本</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ コピー機の取扱 ・ 製本作業 ・ 各部署へ仕分け、配布 				事務職員 複数で対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務室内移動に掛かる段差 ・ 製本作業に掛かる指先の巧緻性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期日内の時間厳守 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 身体障害者 ・ 肢体不自由 ・ 内部障害 ・ 通院、勤務時間等への配慮 ・ 聴覚障害 ・ 知的障害者 指示者、IT管理等への配慮

図 29-2. B社S工場分析結果(2)

エ) 本社人事部門の職場環境の把握

(6) イ) で B 社が行った職務を把握した情報のうち、人事部門の調査結果を基礎的データとして、地域センターが情報を追加収集して総合的な業務・職務の把握を行った後、知的障害者が担当することを想定して「職務創出のための課題分析」を行い、職務設計の具体例を提示することを目的とした。

a. 情報収集（事業所訪問・観察・ヒアリング）

本社の部署のうち、B 社が障害者雇用の可能性が高いと判断した「人事部門」を訪問し、当部門の3つの係「人事」「給与」「育成（研修等）」について職務の概略説明を受けた。また、それら3つの係の社員から、各自が担当している作業のヒアリングを行った。各作業に関する詳細なヒアリングは、各自の担当している作業の中から専門的スキルを要さない作業を中心とし、それぞれについて「実施時刻」「作業種」「作業名」「作業内容」「所要時間」「発生頻度」「難易度」を確認した。

b. アンケート（記入式調査）の実施

人事部門の社員に対し、知的障害者雇用を検討するために現在各自で行っている作業を、図30の様式に記入するよう依頼し、アンケートを実施した。アンケートへ記入する際には、できるだけ簡易で判断要素が少なく専門的・技術的な要素を含まない作業や、様々なサイクルで発生する職務や作業について、障害のある者がそれらの作業を実施可能かどうかについては判断せず、思いつく限りの作業を列挙して記述するよう依頼した。

	作業内容	難易度	発生頻度	所要時間
1	会議室セッティング	<u>定型</u> ・非定型	2回/毎日	各30分
2	報告書ファイリング	<u>定型</u> ・非定型	1回/毎日	約1時間
:	:	:	:	:
		(・・・以下、省略・・・)		

図30. アンケートの様式と記入例

c. 記述と整理

これまで行ってきた、事業所訪問・観察・ヒアリング・アンケートの結果から、人事部門内の特定の係で障害者雇用を進めるのは作業量の確保が困難だと思われたため、「職務創出のための課題分析」は知的障害者を雇用することを基本として人事部門全体の仕事を請け負う形で想定した。また、事業所訪問・観察・ヒアリング・アンケートの結果を集約し、知的障害者の対応可能性が高い人事部門の作業リストとして整理し表25にまとめた。

その結果、人事部門の各係の職務から、定期的にある程度の作業量が見込める作業で知的障害者が担当しやすいものは、「社内便に関する作業」「給茶器のメンテナンス(10台)」であり、作業の工夫や訓練・指導により実施可能となりそうな作業もあることが明らかとなった。

表25. 知的障害者の対応可能性が高い人事部門の作業リスト

年月週日	周期性	頻度	実施のタイミング	所要時間	種別	難易度*	作業名	作業内容	
日	定期的	3回	9時、13時、17時	-	事務	3	社外便の投函	機械で切手を印刷し、投函する	
					事務	3	社内便の投函	総務担当の宛先を書いて投函する	
		2回	9時、15時	-	事務	3	社内便の開封と配布	社内便の開封と配布をする	
		1回	朝1番	-	事務	3	リストを取りに行く	夜のJOS日報等で出力されたリストを取りに行く	
							9時	データファイルの更新	取りに行き、所定のファイルに差し替える
							8:30	給茶機水当番	ポリタンクに水をくみ給茶機に入れる
			11:30	実務	3	人事稟議の張り出し	会社掲示板に掲載された稟議を警備員室前に貼る		
	不定期	20回	電話が鳴ったら	-	事務	3	電話対応	社内外の電話対応、担当者への取りつなぎをする	
							3回	一件、3～5分	-
		1回	連絡があったら	-	事務	2	配布業務	各工場・支社長等へ決裁された申請書のコピーを返却	
							書類が発生したら	書類のファイル綴じファイリング	各種書類の整理を行う
		随時	補給サインが出たら	-	実務	3	保守メンテナンス	給茶機の水補給、粉を補給する	
			調達の必要があったら	1日	事務	1	購入、発注業務	外部に委託している物品の調達をする	
			調達の必要があったら	1日	事務	1	切符の発券業務	外部に委託している切符の調達をする	
		清掃の必要があったら	1日	実務	3	清掃業務	本社、工場内(風呂も含む)の清掃をする		
週	不定期	1回	購入の必要があったら	-	OA	1	文房具購入	日ネットで購入の手続きをする	
月	定期的	3回	8:30、13:00、17:30	-	事務	3	予定表確認	月間人事行事への記入と個人の予定表(手帳)への記入をする	
							1回	職員内での当番担当	2日間
	不定期	2～3回	書類が発生したら	-	事務	2	書類のファイル綴じ	各種申請書類の処理済みのものを適切にファイルに綴じて保存する	
							録が乾いたら	実務	3
		2回	特定日	-	事務	3	リストの配布(〇〇人員表)	関係会社分のリストを配布する	
		1～2回	書類が発生したら	-	事務	3	資料送付	通達を送付する	
		1回	データが発生したら	-	OA	3	人員表	外注人員の管理データを入力する	
							毎月21日頃	事務	3
		随時	電話番号の変更があったら	-	OA	2	電話帳修正	電話番号の変更通知が発生する毎に修正する	
			宛名貼りの必要があったら	-	事務	3	封筒の宛名貼り	社内便の封筒の宛名貼りを	
期間限定	不定期	20回	3～5月のみ	-	事務	1	採点業務	入社試験の適性検査の採点をする	
					事務	3	面接資料作成	面接資料のコピーと表紙を作成する	
					実務	1	面接会場設営	面接会場の机といすを配置する	
年	不定期	2～3回	書類が発生したら	-	事務	3	資料送付	目標管理研修の事前課題資料のセットと送付をする	

*難易度 : 3/手続きが多い、あるいは分量が多い 2/手続きは一定で、分量が多すぎない 1/作業手続きが簡易で、発生頻度も少ない

オ) 職務設計の提案・調整

α. 職務設計の立案

毎日、一定量の作業量が見込める作業を中心に、作業スケジュールを組み立て、「職務創出のための課題分析」を行い、表26に「知的障害者の職務スケジュール（案）」としてまとめた。

表26の（案）では、午後の作業が量的に不足したため、地域センターは後の事業所との調整で検討を行うこととした。

表26. B社人事部門において知的障害者の職務を行った場合の日単位作業のスケジュール（案）

時間	種別	定期的な日常業務（案）	現担当者	所要時間
8:30	実務	給茶器の水汲み		10分
	事務	リストを取りに行く ・夜の日報等で出力されたリストを取りに行く		
	実務	台所当番		15分
9:00	事務	データファイルの更新		10分
	事務	郵便物の処理 ・社外便、社内便の投函 ・社内便の開封と配布		
	実務	観葉植物の水やり		
10:00	事務	配布業務 ・所長等へ決裁された申請書のコピーを返却		60分
11:00	事務	書類のファイリング		20分
11:30	実務	人事稟議の貼りだし		15分
12:00		昼休み		
13:00	事務	郵便物の処理 ・社外便、社内便の投函		10分
		* 担当作業を検討		
14:00				
15:00	事務	郵便物の処理 ・社内便の開封と配布		10分
		* 担当作業を検討		
16:00				
17:00	事務	郵便物の処理 ・社外便、社内便の投函		10分

定期的な作業で予定しやすい作業
行う作業の検討が必要な部分

b. 職務の提案・調整、決定（図27「④」「⑤」「⑥」）

これまでの分析結果から、B社の人事担当者地域センターとで打ち合わせた結果、S工場内では、確認した作業種を中心に身体障害・知的障害の雇用を数名程度すすめることとした。特に、知的障害者はJC支援を活用した支援を行うこととした。

本社人事部については、午後に行う作業種類を決定しかねたことや、部門内での仕事の作業量調整や指導体制の構築に課題が残ったため、この資料を土台として継続的に社内で知的障害者の職務検討をすすめてもらうこととなった。

ここまでの取り組みにより、B社が立案した「②知的障害者雇用に向けて職務の整理をした後に障害者雇用をすすめる」という障害者雇用の方針が推進され、この取り組みは継続されることとなった。

その他B社は、同時に立案した「①派遣・外注委託職務の社員（障害者）への切替えをすすめる」「③退職した障害者の再雇用をすすめる」という障害者雇用の方針にも積極的に取り組んだ。

（7）考察

ア）対象障害別に必要とされる支援内容

本事例の場合、聴覚障害者への支援では、地域センターの支援は事業所への「研修講師の派遣」とJC支援を実施し、課題分析を活用する等による「職場環境の把握」や「職務設計の提案・調整」を行わなかった。一方で、知的障害者の雇用に向けての支援場面では図27に示したように、地域センターは全ての段階の支援を事業所に対して順に実施する必要があるがあった。これらの支援内容を比較すると、聴覚障害者への支援では「職場環境の把握」と「職務設計の提案・調整」について、事業所が支援を必要としなかったことに大きな差がある。

「聴覚障害者の雇用促進」について、事業所が必要とした支援の中に「職務設計の提案・調整」が含まれなかった原因は、事業所が予め聴覚障害者が担当する職務を自ら決めていたためと考えられ、その場合、事業所が自ら「職場環境の把握」と「職務設計の提案・調整」を実施可能だった、と考えられる。これを事業所担当者が自ら行うためには、聴覚障害の特性を理解している必要がある。事業所担当者は、聴覚障害の特性に関する情報・知識を、知識教育（研修会、関係資料）で得たものと思われる。ほか、聴覚障害者雇用で事業所が専門家の支援を必要とした部分は、配置された後の最初の支援段階で課題となりやすい「コミュニケーション面の支援」であった。

一方で、事業所担当者は、知的障害者について、研修会で得た知識のみで自ら「職務設計」を行うには至らず、地域センターによる「職場環境の把握」と「職務設計の提案・調整」の支援を受けることとなった。これは、知的障害の特性について、知識教育だけでは理解しにくい部分があることが予測され、その結果、知的障害者にどのような職務を担当してもらえるのか、どのように指導・管理すれば良いのか、知的障害者はどの程度自立的に行動できるのか、を想定できないために、職務設計ができなかったのだろうと思われる。

イ) 業務・職務把握の観点

本事例では、障害者が担当可能だと思われる業務・職務を、事業所がアンケートにより集約したり、地域センターが特定の事務所や工場で課題分析を行うことで、把握に努めた。両者に共通しているのは、「知的障害者が担当可能だ」と事業所の各担当者や地域センターのカウンセラーが判断する手続きを経ているのが特徴である。特定の部署の業務・職務について、そこに雇用する（あるいは雇用される予定のある）障害者あるいは障害種別を特定せずに把握する場合には、分析対象とすべき業務・職務が多くなりすぎることがあるため、この判断を入れることで、ある程度、分析対象を絞ることが可能となる。

一方で、第1章の第2節の2. でも述べたように、複数人からなるチームによって行われる職務や、複数人により連携して行っている職務について、これらの情報を把握し課題分析を行っておくことは、「職務の創出や再設計」を行う場合に特に重要であることから、事業所内にある職種等について広く把握しておくことが必要となる。本事例では、人事部門における知的障害者の担当職務を最終的な段階まで決められていないため、このような「部署全体の業務・職務」について、広く課題分析を行う必要が残されているといえるだろう。

ウ) 担当する作業の「量」の確保の考え方について

第1章の第2節の2. では、「職務の創出・再設計を行う場合には、一日の作業の内容や流れ、各作業毎に想定される所要時間を明示するだけでなく、一日の職務全体の所要時間等にも配慮し、1日あるいは1週間等の単位で十分かつ適切な作業内容・作業量を確保する」必要があると述べた。

本事例では、先にも述べたように、人事部門における職務設計で、十分な作業量の確保ができず、特に「主体となる作業」の確保が不十分だったために、1日のスケジュール内に空白が生じた。この空白を埋めるためには、改めて広く業務・職務を把握するところから、課題分析を再度行う必要があるだろう。再度の課題分析後の職務設計でもスケジュールの空白が埋まらない場合には、職務選択の観点を変化させることも必要になってくる。

例えば、本事例ならば、知的障害者があまり実施することがない職務を選択・実施し、それを実施するために必要なスキルを身につけられるよう、支援する方法がある。そのためには、作業工程の課題分析を行って訓練プログラムを作成し、対象者のスキルが高まるように支援する必要がある。そのほかにも、現場の職務担当や職務の流れを組み替えたり、あらゆる担当者が分担していた職務を集約して新しい職務を構築すること等で作業量を確保する方法もあるだろう。

もし、対象者が新たにスキルを身につける必要がある場合には、訓練段階を設定したカリキュラムを作成する必要がある。訓練段階の設定は、対象者の状況に応じて柔軟に対応することが望ましいため、対象者が特定されてからその対象者の特性に応じて課題分析を実施するのも効率的である。