

第4章. 事業主支援における課題分析技法の活用と展望

－目的に応じたHTAの活用可能性を検証する－

第1節. 活用事例からのまとめ

1. 「看護師チーム業務の課題分析と看護業務の改善」の事例から

HTAでは、ある個人の特定の職務のみを分析対象にするだけではなく、複数人の業務体制を対象にしたチームで行う職務について課題分析を行うことが必要となることが多い。このことから、職リハ支援場面で必要とされる「職務の創出・再設計」や「作業学習」のための課題分析のように、複雑な職務内容を詳細に分析するために、HTAを活用した病棟の看護師チームによる業務の分析と、それに基づく改善策の適用の研究を行った。

この事例から得られた結果から、HTAのメリットを整理してみる。

HTAの実施により、分析する者が既存の知識を持たない分野の業務を概ね分析することができたことから、HTAは複雑な内容を検討可能な内容に整理することや、チームで行っている業務・職務を様々な視点から俯瞰することができるツールであることがわかった。

また、HTAによるチームの課題分析は、チームで行っている業務の課題点を発見し、改善策を提案するための情報源として機能する可能性が高いことが示唆された。この時に得られる課題点は、情報収集を行う範囲やその視点の持ち方の特徴から、業務上・組織上の大きな視点から見た場合の課題点や、個々の作業手続きに代表されるような目の前の詳細な課題点までを扱うことが可能だった。つまり、マクロな視点とミクロな視点からの分析が可能となったのである。また、そこから得られる改善策は、顧客のニーズに精緻に応えるための具体的な提案につながられた。このことから、HTAの分析結果は、企業で行うQC活動*に向いているといえるだろう。

さらに、HTAは情報収集から分析の結果を得るまでが比較的短期間で済む特徴があったため、分析に必要な期間を最小限に押さえられる可能性がある。

改善を図るべき点は、今後、分析にかかる作業の合理化である。ここで注意しなくてはならないのは、課題分析を行うコストと、課題分析を行うための情報収集にかかるコストの問題の所在は、別であるという点である。課題分析は、必要な情報を収集することを前提としており、情報を効率よく収集することと、分析そのものを効率化することは、別の問題として捉えて解決すべきである。

* QC活動とは、各職場・現場において、自主的に集まった小集団によって、業務の中で発生している様々な問題の改善、効率化対策を行う活動のことを指す。また、QCとは、Quality Control（品質管理）の略である。品質管理とは、消費者の満足を得るに足る高度の有用性を有する製品を最も経済的な水準において生産するための計画を作ることと、その計画を達成するために行うすべての活動をいう。QCは、一般に、Plan - Do - Check - Action (PDCA) のサイクルを廻すことによって行われ、これを進めていくために様々な統計的な手法が使用される（杉浦・山田, 1999）。

2. 「事業主・障害者支援」の事例から

(1) 障害者の雇用促進における新規採用枠の拡大への支援

事例1と2は、障害者雇用を促進するための新規雇用をすすめた事例であり、特に、職務創出の課題分析が中心的に活用された。そのうち事例1は、アウトソーシングをしていた業務を社内に戻し、その業務で複数名の知的障害者雇用を実現したこと、事例2ではアウトソーシングをしていた業務を含めて社内的に障害者が担当可能な職務を全て見直し、アンケートや職リハ専門家の訪問といった複数の方法で業務・職務に関する幅広い情報収集を行った、という特徴がある。

これら2事例の支援における共通点は、両事業所ともに事業所単独では具体的な障害者の職務設計には至らず職リハ専門家の支援を得たこと、現場訪問による情報収集で得た結果を、職リハ専門家の経験的視点から作業の内容・難易度を大まかに想定して職務設計を行ったこと、特定の障害種別の者が一般的に取り組みやすいとされている職務に職リハ専門家が着目し、障害者雇用をすすめていくべき担当職務として提案を行ったこと、等の点があげられる。

一方、これら2事例の相違点は、事例1が職リハ専門家の提案をほぼ受け入れる形で新規採用の支援が進められたのに対して、事例2は職リハ専門家に完全に任せずに、情報収集や職務設計の一旦を事業所が社内協議をしながら進めたことにある。また、対象者に即した人的・物理的環境整備について、事例1ではJC支援(OJT)段階で対象者への具体的支援を通して支援方法を伝達・構築することが中心となっていたのに対し、事例2では職リハ専門家に講師派遣を依頼し、社員の啓蒙・研修の支援を積極的に行ったことが、初期の取り組みとして重点的に行われたことにある。

障害者の雇用促進における新規採用枠の拡大の支援では、事例2のように効率性・専門性といった視点から、人的・物理的環境整備の基礎的な啓発・研修(知識研修)を職リハ専門家が事業所の現場職員に対して行うことのメリットは大きく、事業所のニーズも高いと思われる。また、事例1のようにJC支援のようなOJTでの支援と雇用管理体制の構築支援は、集合研修で得た知識をOJTで障害(者)の個別性に配慮した具体的な対処方法として伝達・研修することも重要であり、今後、更にニーズが高くなるものと思われる。

(2) 職場復帰に係る職務再設計の支援

事例3、4、5は、中途障害者の職場復帰にかかる職務再設計を行った事例である。これらの事例は全て、職務再設計を行うための情報収集と課題分析を行った結果を基礎に、「作業工程の課題分析」から、MWSの課題との関連性を整理した展開表をもとに訓練カリキュラムを作成したこと、「課題分析」と「訓練」の2つの結果をふまえて障害の個別性に配慮した職務再設計を行ったこと、支援者から支援者への課題分析の結果を含めた情報伝達を行ったことに共通性があった。特に職務再設計では、職務の選択、各作業に費やす時間の設定、各作業の実施に係る負担を考慮しての段階的な職務拡大、を、提案したことに特徴と共通性が見られた。また、事例4と5では、復帰職務が管理部署でのPC操作・入力作業が主たる職務となったことにも共通性があった。

一方、職務再設計に対する事業所側の取り組みには、差異が見られた。事例3では、対象者が復帰する部署を事業所が決定していたが、職場復帰後の具体的な職務再設計は職リハ専門家が担った。また、事例4と5は、課題分析を行う前の段階から、対象者が復帰する部署を事業所が概ね決定しており、かつ、復帰後に対象者が担当可能だと思われる業務・職務を事業所側が提案する形で、職務再設計にかかる相談が開始されたこと、さらに事例5では、職場復帰後の対象者に担当してもらおうと検討していた職務そのものの情報や、その職務を実施する時に関連する事業所内の組織等の情報等について、課題分析の情報収集を行う段階で事業所が資料として職リハ専門家に提供可能だったこと、に特徴があった。

これら3事例は、活用した課題分析の種類や組み合わせ方に差異は無かったが、課題分析を行うための情報収集にかかるコストに差が見られた。特に、事例5のように、事業所自ら提供可能なデータを用意している場合には、情報収集にかかる時間と手間が最小限で済み、すぐに課題分析を行ったり、結果を検討する時間にあてることができ、大きく効率化が図られた。

(3) 5事例の支援についてのまとめ

では、事例1～5には、どのような共通点、相違点があるのだろうか。

事例1～5の全ての事例に共通しているのは、まず、障害者の新規採用・職場復帰の別なく職リハ専門家と事業所が障害者の受入時には「日単位業務」を如何に確保するかという点に力を注いでいるという点があげられる。二つめとしては、職務（再）設計を行う際は、確保した「日単位業務」について、事業所内の既存の業務・組織との関連性、あるいは新規の業務・組織との関連性の形成・保持が無理なくできるよう、配慮を十分にしていることにも共通点がある。これらの二つの共通点から、職務（再）設計を行う際は「日単位業務」の確保が最重要課題であるということができよう。

「日単位業務」の確保が事業所にもたらすメリットは、①事業所は、確保された日単位業務の遂行状況を確認することで最小限の雇用管理ができる、②決められたとおりに日単位業務を自立的にこなせる障害者は、他者からの支援を最小限に抑えることができ、雇用管理上のコストが低い、という2点にあるだろう。

事業所が職リハ専門家に「日単位業務」の確保について、支援を依頼する理由を考えた場合、事業所は業務・職務の特徴、組織的な状況を把握しているが、障害に関する知識や支援経験が極端に少ないことから、具体的な職務検討が難しいため、職リハ専門家による「日単位業務」の確保と職務設計を事業所が全て行うのは負担が高いということが想像される。「日単位業務」の確保については、今後も事業所担当者からのニーズが高いのではないと思われる。

事例1～5の相違点は、事例1・2は障害種別の特徴への配慮の上で職務設計を行った点と、事例3～5は各々の対象者が持つ障害特徴への配慮を行った点である。障害の個別性が高くなるほど、事業所からの詳細な情報収集や、課題分析技法の多様性が求められるといえるだろう。

3. 課題分析がもたらす事業主へのメリット

(1) 目的別に見た課題分析の効果

課題分析は目的によって、事業主や職場環境に様々なメリットをもたらすと考えられる。以下に、本研究で整理・実施した課題分析技法の効果について、目的別に考察する。

ア) 作業工程の課題分析

作業工程の課題分析は他の課題分析の基礎となるものであるが、工程の時系列的整理や判断のタイミング・基準等の明確化を含めて分析するため、単独でも様々な効果が得られる。

例えば、ある作業を対象者が初めて行う場合に、作業工程の課題分析が、分かり易いマニュアルとして整備されていると、対象者は迷うことなく作業を実施することができる。また、その作業をより効率的に行うための検討や、ミスにつながる作業工程等を発見し、作業の実施方法を改善することにも役立つ。このような効果は、単に障害者雇用の際に役立つだけでなく、作業を学ばなければならない全ての対象者に適用できるものであり、一つの事業主へのメリットと考えられる。

イ) 職務創出・職務再設計のための課題分析

職務創出・職務再設計のための課題分析は、事業所の組織や業務を総合的に勘案し、全体として効率的に機能するよう組み換えながら、個々の能力に応じた職務を見いだしていくという方法である。

この課題分析により、事業主はそれぞれの職場に内包されていた課題を把握し、人材を有効活用するための対策を講じることができるようになる。これを組織の効率的運営の検討と捉えると、事業主にとってのメリットの一つとなる。

また、例えば、近年、IT化等の普及により、組織体制をフラット化・グループ化して管理者を減らし、各担当者の職務範囲を拡大する傾向が見られる。このような状況の中、事業主は職務・職責の見直しをはじめ、組織の組み直しを行う必要にせまられる。また、同時に障害者雇用の実現を検討する場合にも、IT化への対応は重要な要件となるため、この両者が矛盾なく成立する方策が求められる。このような場合、個々の対象者の能力と職務分担の検討が現実的に即したものになることで、拡大する職務内容を効率的に切り分ける方策を検討できるようになる。障害者の能力を明確に把握する一方で、職務創出・職場再設計のための課題分析により障害者が実施できる職務内容を明確にすることは、事業主に障害者雇用も含め実務に即した組織について検討する機会をもたらす。

このような障害者雇用を実現するための具体的な検討の機会を、障害者雇用の促進を図ろうとする事業主へのメリットの一つと考えられよう。

ウ) 作業学習のための課題分析

作業学習のための課題分析の結果は、個々の対象者の状況に応じた個別的な研修のあり方について明示するものと作業学習の段階の明示するものと言い換えることができる。障害者のための作業学習のた

めの課題分析は、事業所内の職務に必要な能力を明確化するだけでなく、それらを習得するための段階を整理することとなる。このような資料は、障害者だけでなく、その職務にはじめて従事する者への研修の方法・内容と捉えることもできる。このように考えると、作業学習のための課題分析は、職務に必要な技能とその研修方法として、事業主の人材育成に寄与する情報となる。

また、障害者のための研修の中には、障害状況に応じた補完手段の同定やその確立のために必要な支援方法を含んでいる。これらは、その他の職員に対してもミスの予防策として機能しうるものである。一人あたりの職務範囲が拡大する中でミスを防止する作業方法を標準化することは、事業主にとってもよい製品・サービスにつながる基本となる。

さらに、障害者のための研修の一つとして取り入れられる、職業能力の維持を目的としたストレス・疲労の対処行動の確立等のセルフマネジメントトレーニングは、個々の対象者の自律性を高めるだけでなく、事業主に求められるメンタルヘルスを含めた雇用管理の負担を軽減することに繋がる。

このように考えると、障害特性に配慮した障害者のための研修のノウハウは、事業主に多様な雇用管理の方法を提示することに繋がる。これらの方法を、一般化することは、事業主の雇用管理上の課題への対策の一つとして、事業主にもたらされるメリットと考えることができる。

(2) キャリアアップ方針の具体化

(1) では障害者雇用の実現に向けた様々な課題分析は、事業主にとっても幾つかのメリットを持つことを示した。では、一定の障害者雇用を実現した後にこれらの課題分析の成果はどのように機能しうるであろうか。個々の障害者雇用の機会に培われた分析結果は、個々の能力に応じた配置や支援策、研修方法についての情報である。しかし、この情報を障害特性の異なる複数人についての情報として見直すと、その内容によっては職務の拡大や職務能力の向上のための長期的な支援・指導方法の方策として捉えることができる。つまり、これらの情報を組み合わせることで、個々の対象者のキャリアアップの方針を検討する具体的な材料を得ることができる。

障害者雇用を長期的に実現すると、個々の障害者のキャリアアップをどのように図るかという課題に直面する。このような課題を持つ事業主に対し、複数の職務についての課題分析結果を合わせ、職務の拡大や能力の向上を図る具体的な道筋を示すことは、事業主にとって重要な示唆となると考えられよう。

第2節. 課題分析に関するコストと今後の展望

1. 情報収集にかかるコスト

(1) 情報収集にかかるコスト

課題分析を行う際の大きなコストの第一は、課題分析に必要な情報収集にかかるコストである。

第2章・第3章の事例を見ても、職務創出・職務再設計のための課題分析に必要な組織や業務、職務等の幅広い情報の収集や、作業手順や作業学習のための課題分析に必要な個々の作業で必要とされる技能等の要件に関する詳細な情報の把握には、分析担当者だけでなく事業所や関係者の協力により実現していることが多い。

(2) 情報収集にかかるコストの削減に向けて

このような情報収集にかかるコストは、効果的な課題分析を行うためにはやむを得ないものであるが、実務的には非常に大きな問題である。そこで、情報収集にかかるコストを軽減するための工夫として、①収集すべき情報をあらかじめ整理しておき効率的に情報を収集すること、②既存のデータを活用し情報を収集すること、③関係者の協力を得ながら情報を収集すること、等が考えられる。

①は、例えば、「職場適応環境調査・分析票（資料1）」のような様式を用いる方法である。この様式は、職務に関する諸情報と作業手順の課題分析を的確に行えるよう整理されたものであるため、チームで行われる職務や複雑な職務全般を網羅的に把握するには、十分なものとはなっていない。そのためこれらの様式を参考にさらに大きな視点から捉えた職務についても把握できるよう改訂・追加した様式を作成し、職務再設計等に活用できる情報の整理が可能な様式が必要である。

②は、インターネットの web サイト等から得られる情報を活用する方法が一つの例である。また、インターネット以外にも、事業所内で活用している既存の資料や作業マニュアル等も、業務・職務の把握に非常に有効な情報源である。このような様々な資料を事業所から提供してもらえる場合には、大きく課題分析の効率化することができ、有効な職業リハビリテーション計画の策定に役立つ。このような情報は、時に事業所の負担が大きくなる場合もあるが、事業所の負担にならない範囲で、かつ、プライバシーに配慮した情報交換を行うことで、最終的には相互の大きな利益につながるものとなりうる。

③は、質問紙調査等による情報収集が考えられる。この方法は、質問項目数等の制限や質問の表現等により確認できる内容が限られたり、回答者によって、記入内容にばらつきが生じる等のリスクもあるが、多くの職務情報を複数の関係者から網羅的に収集することができる方法である。このような網羅的な情報から、障害者雇用の実現に役立つ情報を取捨選択し、ポイントを絞った情報観察やインタビュー等により補っていくことで、必要十分な情報の収集を効率的に行えるよう工夫することも有効であろう。

課題分析に必要な情報収集にかかるコストは、いくつかの工夫によって解決策を見出すことができる。しかし、いずれの方法にしても、課題分析の必要性や有効性について対象となる事業所等からの理解を得てようやく実現できること、またこのような理解は障害者・事業主の相互に役立つ課題分析の結果を導き出すことを前提としていることを、分析者は心がける必要がある。

2. 課題分析そのものにかかるコスト

(1) 課題分析にかかるコスト

課題分析を行う際のもう一つのコストは、課題分析の分析過程に含まれるものである。

課題分析の際に収集した情報は、ある職務に関する周辺情報（組織や業務全体の構造等）や複数の職務の関係を表す情報、個々の作業に関する詳細な情報など、課題分析の目的によって様々である。これらの情報は、個々の職務や作業、作業手順の関係性や階層性等を明示したり、詳細な工程や必要とされる技能、それらの習得に必要な段階等を示すことにより、それぞれの分析目的を果たすこととなる。

第2章・第3章では、作業や作業手順の階層性を明示する効果的な方法としてHTAを活用した例を示しているが、HTAを用いる場合にも実施にかかるコストは大きい。例えば、HTAでは、全ての項に課題番号が付されているが、職務再設計を行う場合などは複数の案を作成する必要があり、職務内容や作業工程の組み替えなどが頻繁に行われる。提案資料としてこれらの方法をとる場合には、複数の案毎に項目の番号を変更したり、階層の変更がある毎に工程や番号の順序を整える必要が生じる。複数部署による職務の検討等を行う場合には、各部署の状況や職務の流れにより、柔軟に作業順序を組み替えたり判断基準を変更することが必要となり、その都度一定の編集が求められることとなる。

このような柔軟性は、課題分析が職務再設計や作業学習などの具体的な提案を行うために必須の手続きであるが、非常に大きな作業上のコストを伴うものである。このコストの改善には、PCソフトの活用等による合理的方法が解決策として考えられる。これについては、本章第3節で今後の展望の一つとして整理する。

(2) 課題分析にかかるコストの削減に向けて

ア) 分析を支援するためのソフトウェアの導入

課題分析の実施におけるコストは、分析内容である職務を柔軟に捉え、実施順序や手順等を事業所の状況や個々の対象者の特性に合わせて組み換えていく際に生じる。この時、PCのソフトウェアを活用すると、一定のコスト削減が期待できる。例えば、作業手順の工夫や実施する作業順序の組み替えは、EXCELや三四郎等の表計算ソフトの活用により、ある程度軽減することができる。また、職務の全体像を俯瞰する図表を書き換える場合には、VISIOや花子等の描画ソフトを活用することで、同様のコスト削減が可能となる。

しかし、これらのソフトはいずれも課題分析のコスト削減を目的に開発されたものではなく、HTAに代表されるような課題分析の詳細さや柔軟さ、俯瞰性の高さ等を全て実現できるソフトとはなっていない。一方、TaskArchitectは、様々な目的に用いられる課題分析に対し、実施上のコストを大きく削減しながらも、HTAの特徴を最大限に活かすために開発されたソフトであり、現在日本語化が進められている。

このような様々なソフトウェアを駆使することで、課題分析の実施におけるコストを削減しつつ、職務や研修の方針等について関係者の共通理解を図れるプレゼンテーションが可能となると考えられる。

イ) 職務に関する課題分析のデータベース化

課題分析のコスト削減のもう一つの方法として、課題分析結果のデータベース化が考えられる。一般に職務は事業所毎に異なり、ある職務名に含まれる作業内容も事業所毎に違っていることが多い。しかし、職務に含まれる個々の作業を見ると、使用される物品等に多少の違いはあるものの、作業手順等がまったく違っているとは言えない。

種々の職務を構成する個々の作業に関する作業手順の課題分析や、一定の能力の向上や補完方法を実現するための学習過程の課題分析の結果を構造化しデータベース化し、再利用できるようにしておくことで、新たな職務に対する課題分析を行う際のコスト削減を図ることができると考えられる。

このようなデータベース化は、ソフトウェアの充実により、一層実現の可能性が高まっていると言えよう。職務に関する課題分析のデータベース化は、近い将来に実現すべき今後の課題と考えられる。

3. 事業主支援の充実に向けた課題

課題分析技法を様々な目的に応じて使いこなすことは、事業主支援に具体性を持たせ、障害者雇用に向けた現実的な検討の可能性を高めることに繋がることを考察してきた。また、相当のコストのかかる課題分析の実施についても対策を講じうることを検討した。

そこで、さらに事業主支援を充実し障害者雇用を支援する方策について、今後の課題を整理すると、(1) 経営的視点と障害者雇用、(2) 現場の機能向上につながる障害者雇用、(3) 障害者雇用の推進に向けた支援者の拡大、が考えられる。これらの課題は障害者雇用のさらなる促進を図る際に重要な課題となると考えられるが、それらに対するニーズや、これらの課題に対応するノウハウ等の必要性・妥当性等については、今後十分に検討を行う必要がある。

(1) 経営的視点と障害者雇用

障害者雇用を多くの事業主が積極的に行うためには、単に障害者雇用率の達成を目指すだけでは十分とは言えない。我々の社会に様々な障害者が相当数存在し、企業のステークホルダーとして機能していることを認識した上で、製品やサービスの受ける者としてではなく、良い製品やサービスを供給するために必要な存在として、障害者を雇用することが選択されなければならない。

このような選択を事業主が行うためには、経営的な視点から見て障害者雇用がプラスとなる方策を提案することが必要となる。そのためには、まず事業主が持つ経営的な視点に立って、障害者雇用の効果を検証すること（障害者雇用がもたらす結果を明らかにすること）、プラスの効果をもたらす障害者雇用のあり方について整理すること、障害者雇用がプラスの効果をもたらすように支援すること、が必要となる。

また、これらの必要性を明らかにした上で、様々な職リハ・サービスが、経営的視点から見てもポジティブに受け止められるよう検討し、事業主が障害者雇用の促進を積極的に受け止められるよう相談・支援する等の職リハ・コンサルタントとしての機能の充実が望まれる。

(2) 現場の機能向上につながる障害者雇用

障害者雇用のさらなる促進のためには、経営者のモチベーションを高めるコンサルタント機能の充実だけでなく、障害者に対する誤解や偏見を解き、障害者の雇用により個々の職場の機能向上が図られるよう支援することも必要となる。そのため、ジョブコーチ支援等に伴う、個々の職場の状況に応じた障害者の職務の創出や再設計では、職場や業務を俯瞰的に捉え、全体として効率的な運営が図られるよう提案することが必要となる。また、これらの提案が、支援者による一方的な内容とならないよう職場内でのQC活動等を活用して、障害者や同僚・上司、支援者が協議を重ね実施していくことが望ましい。

本報告書で整理した課題分析の様々な活用方法は、これらの検討を行うケース会議や、職務内容の検討の機会、例えばQC活動等の中での検討に役立つ具体的な資料として効果的なものとなると考えられる。

職リハ専門家は、職場内の改善に向けた検討に役立つよう、的確な課題分析を行い、現実的な検討可能な提案を行えるよう情報の収集・分析の実行力が求められる。

（３）障害者雇用の推進に向けた支援者の拡大

企業経営の視点や障害者雇用に関する現場の偏見・誤解等が払拭され、雇用への積極的な姿勢が得られても、個々の障害状況に対する適切な指導・支援技法が広く理解・実行されなければ障害者雇用の拡大は望めない。

これらを実現するために、支援者に具体的な指導・支援方法や障害状況の理解を促すための資料として、職場復帰プログラムで作成される「職場復帰に向けて」の例にみられるような冊子は効果的である。しかし、これらの資料のみでは、指導・支援の体験的伝達は難しく、一定の体験的な支援者支援が必要となる。このような支援者支援の機会をジョブコーチ支援等を通じて実現し、会議や資料等では伝達の難しい指導・支援技法を汎用性のある技術として拡大していくことが望まれる。これらの技術は、日々の対象者への支援の中で活かされるだけでなく、新たな作業や職責の増加等の評価・支援においても活用できる技術であり、個々の対象者の長期的な雇用管理・キャリアアップを実現することにつながる。

このような視点からそれぞれの技術を見ると、事業所内の職員が障害者の支援者として必要なスキルを段階的に学習できる可能性が感じられる。このような健常職員への研修のあり方を整理することは、障害者雇用を担う現場職員や障害者雇用を企画する雇用主への具体的なアプローチ方法を示すことと同値であり、ひいては障害者雇用に必要な知識・技能の整理・啓発や支援者のさらなる拡大に繋がるものと考えられる。

