

第3章 障害者の配置転換・昇進の現状と課題

～障害者の雇用管理との関連から～

1 障害者のキャリア形成と企業内異動

1.1 配置転換

通常、人事管理の世界では、職務に従業員を配置することを配置管理といい、その中には従業員が企業内で異なる職務や部門へ異動する「配置転換」を含んでいる。また、役職などの社内地位・資格の上への異動を「昇進」という。配置転換を「ヨコ」の異動、昇進を「タテ」の異動という分け方をする場合もある。

今野浩一郎（1996）によると、日本企業は従業員にいろいろな職務・部門を経験させる配置転換を通してキャリアを積んでいかにすることに大きな特徴があるという。もっとも配置転換には、従業員の能力開発のために異動ばかりでなく、業務ニーズと人員配置の不整合を調整するための組織上の都合による異動の両方があり、後者の場合、必ずしも従業員のキャリア形成につながらない。しかし、これまで日本企業の多くは曖昧な職務概念を前提にして、頻繁な配置転換による社内人材調整の柔軟性を確保、従業員の能力開発あるいは多能工化に成功してきたといわれている。

1.2 昇進

役職などへの昇進は、とくに年功的な仕組みをもつ昇進管理の場合、従業員の高齢化や組織規模拡大の停滞などによってポスト不足という問題を生み出す。しかし、もともと企業内昇進には、①従業員の育成・キャリア形成という機能、②従業員が企業によって選抜されること、③従業員の貢献に対する報酬・処遇で動機づけを行う、この3つの側面がある（佐藤博樹・藤村博之・八代充史：1999）。つまり、従業員のキャリア形成のプロセスそのものの1つ、また、キャリア形成の中間点での評価という見方ができるだろう。

本章では、障害者のキャリア形成に関する研究会／障害者職業総合センター（2002）の『障害者のキャリア形成に関する調査集計結果報告書～集計結果資料編～』を中心に再集計結果データを含め、キャリア形成にとって重要な企業内における障害者の配置転換と昇進の実態及び問題点の検討を行う。

2 企業における配置転換と昇進の実施状況 ～「事業所調査」から～

2.1 企業における配置転換の種類と実施状況

企業内における障害者の配置転換・昇進の現状を把握するために、図1の通り6つの異動のタイプについて調査した。配置転換に関しては、企業内での異動場所の範囲から①事業所間の異動、②事業所内の部課間の異動の2つ、職務に必要とされる技能・知識レベルから③より困難な仕事への異動、④同レベルでの異なる仕事への異動、⑤より楽な、易しい仕事への異動の3つ、昇進に関しては⑥現場監督者（含む係長・班長）の1つを質問した。

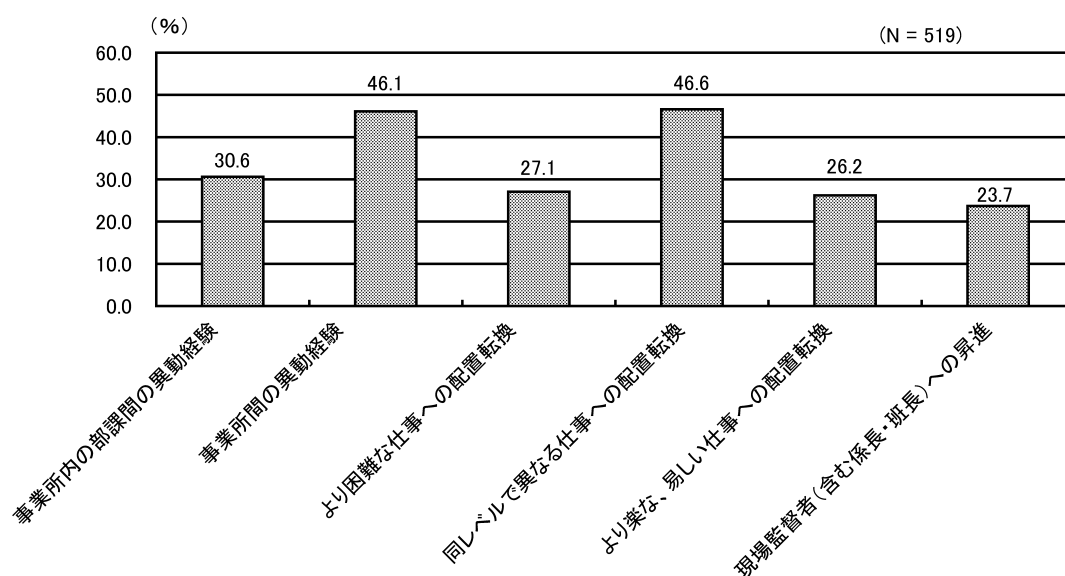


図1 障害者を対象とする配置転換・昇進の実施状況

図1は、障害者を対象としてこれまでに6つの異動タイプそれぞれについて実施したことがある事業所の比率をあらわしている。ここでは1人でも該当者がいれば、異動を実施したことになる。もっとも多いタイプは「同じレベルで異なる仕事への配置転換」で47%、これと同じくらい多いのが「事業所内の部門間の異動」（46%）である。「現場監督者（含む係長・班長）への昇進」を実施している事業所は24%にすぎない。

図2は、異動の該当者が「ほとんどの人」か、それとも「一部の人」か、についてみたものであるが、どの異動タイプも「一部の人」が対象となっている事業所が多いことがわかる。

(N = 519)

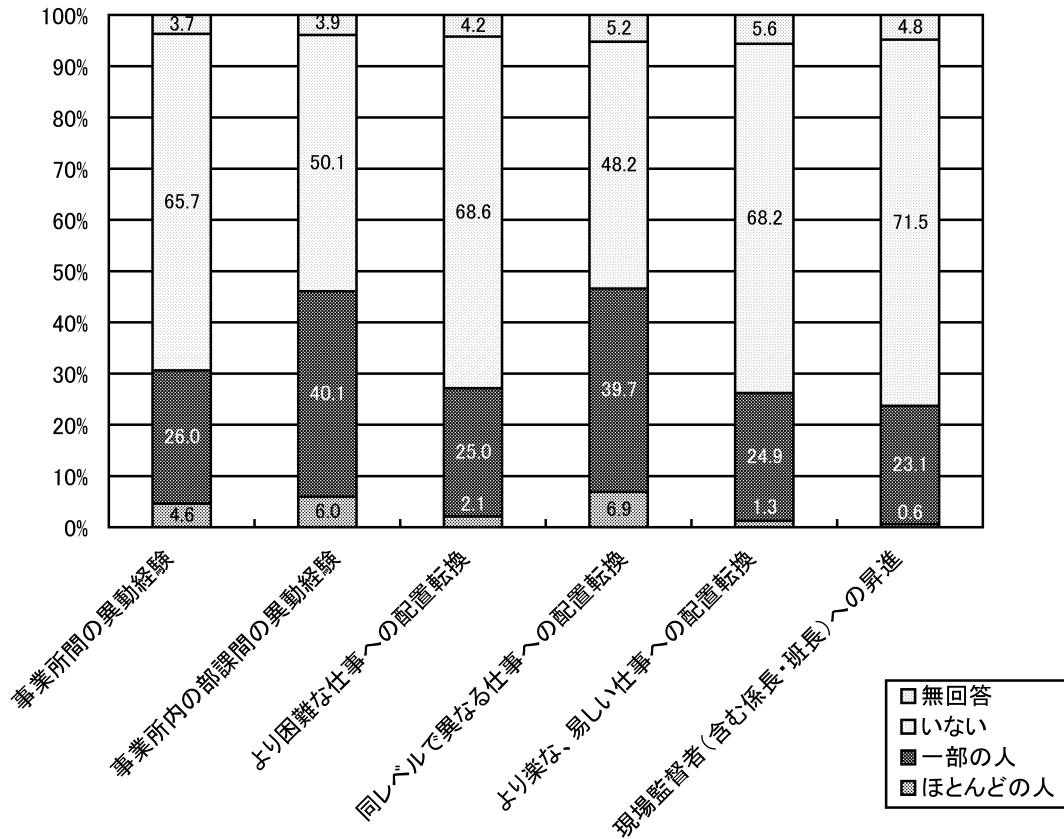


図2 障害者を対象とする配置転換・昇進の実施状況

2.2 企業における配置転換の効果

障害者の入社後における配置転換・昇進含む企業内異動の効果についてみるため、ここでは事業所(回答者は職業生活相談員)が「一般的に入社後の仕事の質や能力の伸びの評価をどのようにしているか」(事業所調査票問 17)、とくに異動と関連すると思われる項目と、実施した異動の有無との関係についてみておこう。

図3-1は6つの異動タイプの実施の有無別に「職務経験で能力の拡大、質の向上があった」と回答した事業所の比率をみたものである。ほとんどの人を対象として異動を実施した事業所ほど、「職務経験で能力の拡大、質の向上があった」と回答した比率が高くなるという全般的傾向がみられる。つまり、異動の実施がプラスの評価をもたらしている可能性が高いことを示している。

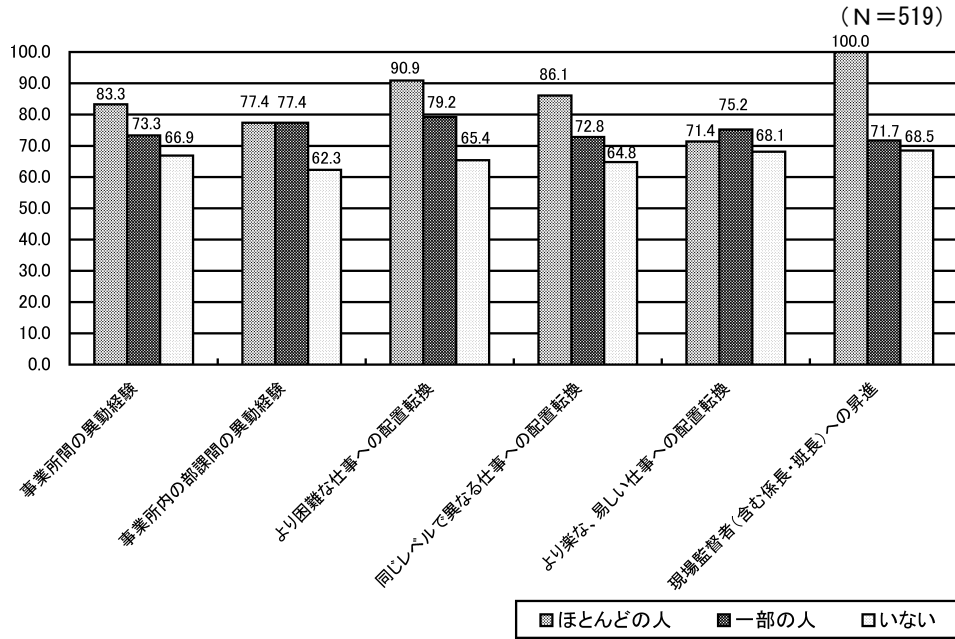


図3-1 入社後の仕事の質や能力の伸びの評価(1)
～「職務経験で能力の拡大、質の向上があった」と回答した事業所の比率～

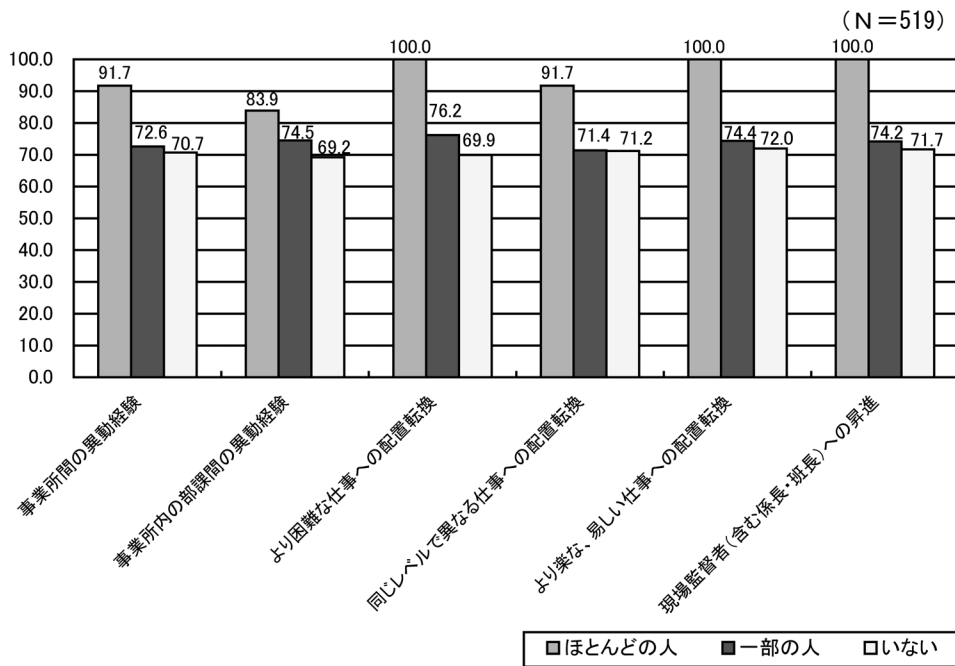


図3-2 入社後の仕事の質や能力の伸びの評価(2)
～「総合的に能力や仕事の質の向上がみられた」と回答した事業所の比率～

図3-2は6つの異動タイプの実施の有無別に「総合的に能力や仕事の質の向上がみられた」と回答した事業所の比率をみたものである。ここでは総合評価を回答させているので、配置転換や昇進などの異動経験がその評価にすべてに影響を与えているわけではないことに留意されたい。しかし、前述の図

3-1と同様に、ほとんどの人を対象として異動を実施した事業所ほど、「総合的に能力や仕事の質の向上がみられた」と回答した比率が高くなるという全般的傾向が確認できる。つまり、異動の実施が総合評価の点でもプラスの効果をもたらしている可能性が高いことを示している

3 企業内異動の経験者 ～「従業員個人調査」から～

3.1 配置転換と昇進の経験者

採用した障害者に対する事業所の配置転換や昇進の実施状況は、前述の図1、図2に示した。今度は、本調査の対象になった障害者個々人が入社以降現在までの期間に経験した配置転換や昇進の経験をみると図4に示すとおりとなっている。

従業員個人調査でを使用した配置転換の5つのタイプは、前述した事業所調査と同じである。図5によると、「同レベルで異なる仕事への配置転換」の経験者比率が33%と最も高い比率を示している。ついで「事業所内の部課間異動」の28%である。この順位は、事業所調査の結果と同じで、この2つのタイプの配置転換が多いことを示しているとみてよいだろう。「より困難な仕事への配置転換」や「事業所間異動」は、それぞれ18%、17%と1/5にも満たない。

図4の昇進については、従業員個人調査では「現場監督者や管理職への昇進」と前述の事業所調査と比べ広いことに留意されたい。「現場監督者や管理職への昇進」の経験者は12%と少ない。

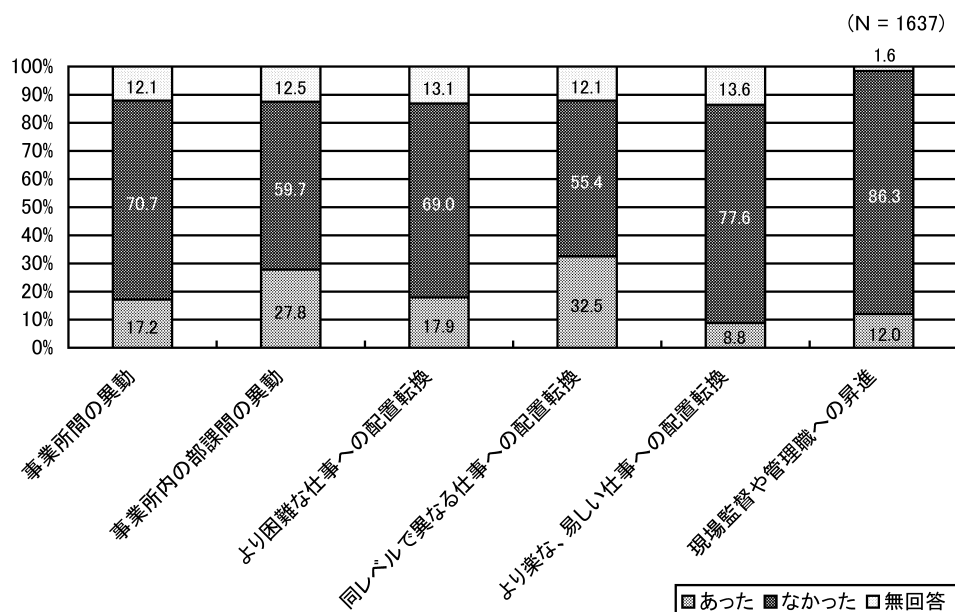


図4 配置転換・昇進の経験者比率

3.2 年齢、障害種類、障害程度別にみた配置転換と昇進の経験者

配置転換や昇進の経験者の比率を年齢、障害種類、障害程度別に見ると表1の通りで、おおまかに次の点が指摘できる。

表1 年齢階層、障害種類、障害程度、雇用形態別配置転換・昇進の経験者比率

	配置転換					管理職・ 現場監督 (含む係 長・班長) への昇進
	事業所間	事業所内 部課間	より困難 な仕事へ	同レベル で異なる 仕事へ	より楽な、 易しい仕 事へ	
合計	17.2 (281)	27.8 (455)	17.9 (293)	32.5 (532)	8.8 (144)	12.0 (197)
〈年齢階層〉						
29歳以下	8.0	18.8	14.2	30.5	9.4	1.6
30～40歳代	19.6	32.2	21.3	36.9	9.7	11.9
50歳以上	22.3	29.7	15.9	26.9	6.7	23.6
〈障害の種類〉						
身体障害	19.4	32.3	19.9	33.1	7.3	15.1
視覚	13.0	16.3	15.2	20.7	4.3	20.7
聴覚・言語	14.2	27.8	17.0	33.2	13.4	6.5
肢体不自由	22.6	37.4	22.3	34.6	5.1	17.9
内部	22.4	30.8	19.6	34.3	4.2	19.6
知的障害	8.5	12.3	11.9	32.7	12.9	0.3
精神障害	15.0	10.0	15.0	35.0	25.0	0.0
〈障害の程度〉						
重度	15.3	28.4	18.5	34.5	9.9	13.6
重度以外	18.5	29.8	18.4	33.6	7.9	12.7
〈雇用形態〉						
正社員	20.3	33.3	21.3	36.8	8.4	16.3
非正社員	10.5	16.6	10.5	24.5	9.4	2.5

- ① 配置転換のタイプとして多くみられる「同レベルで異なる仕事へ」は、中年期、非正社員よりも正社員で多くみられる。このタイプの経験者比率は視覚障害者でとくに低いが、それ以外の障害種類では余り差異がみられない。また、障害程度による差異も小さい。
- ② 次の多くみられたタイプである「事業所内部課間」も、上記と同様な傾向がみられるが、障害種類による差異が大きい。つまり、このタイプの経験者比率は、視覚障害以外でも聴覚・言語、知的障害、精神障害で低いことが目につく。
- ③ 経験者は少ないが「より困難な仕事へ」のタイプは、中年期、正社員、肢体不自由で、とくに経験者比率が高くなっていることが注目される。

- ④ 管理職・現場監督者への昇進は、年齢階層が高くなるほど経験者比率が高くなる傾向が顕著である。また、正社員が非正社員よりもその比率が高く、その差が大きいことも特徴である。障害の程度よりも種類による差異が大きく、視覚障害が高い比率を示しているのに対して、平均年齢が若い知的障害や精神障害ではきわめて低い。

3.3 配置転換と昇進の経験者の仕事評価

配置転換や昇進の経験者は少ないが、その経験の有無別でこれまでの仕事に対する自己評価や職業生活の満足度についてみておこう。仕事に対する自己評価や職業生活の満足度の評価が、配置転換や昇進経験者で未経験者よりも高くなるなら、配置転換や昇進の経験がプラス効果に影響したとみることができるからである。

図5-1は、これまでの仕事経験の自己評価項目の1つで、仕事や技能の幅の広がりについてみたものである。配置転換や昇進の経験者が未経験者と比べ、仕事や技能の幅の広がりに対してプラスに評価している人が多くいることがわかる。それだけ配置転換や昇進がプラス効果に影響したといえることができるだろう。配置転換として多いタイプである「同レベルでの異なる仕事へ」や「事業所内の部門間」についても、そのことはあてはまる。また、現場監督者・管理職への昇進経験者と未経験者の間でも大きな差異がみられる。つまり、前者ほどプラス評価をしている。

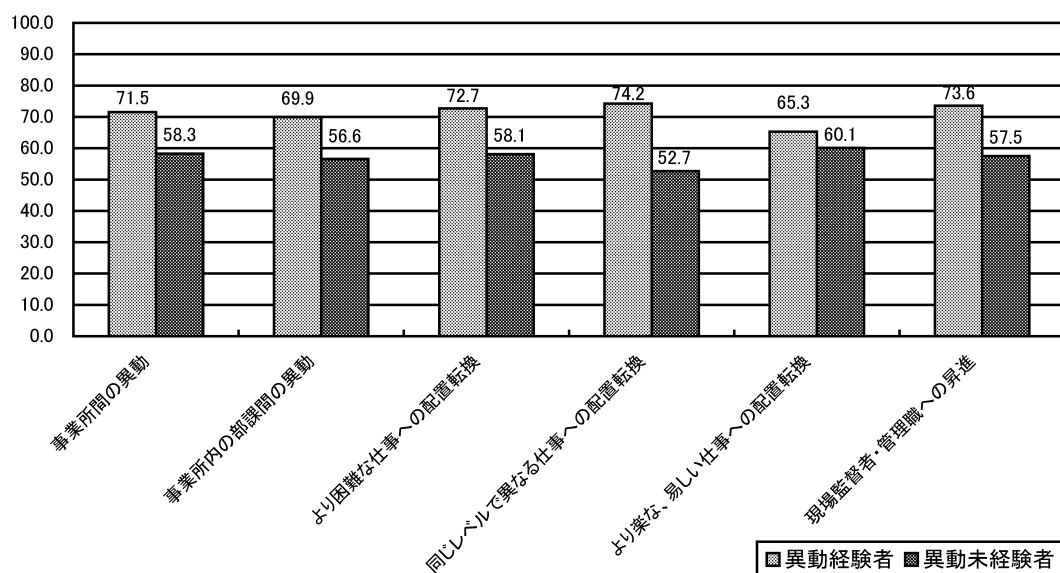


図5-1 これまでの仕事経験の自己評価(1)
～「いろいろな種類の仕事ができるようになった」と回答した比率～

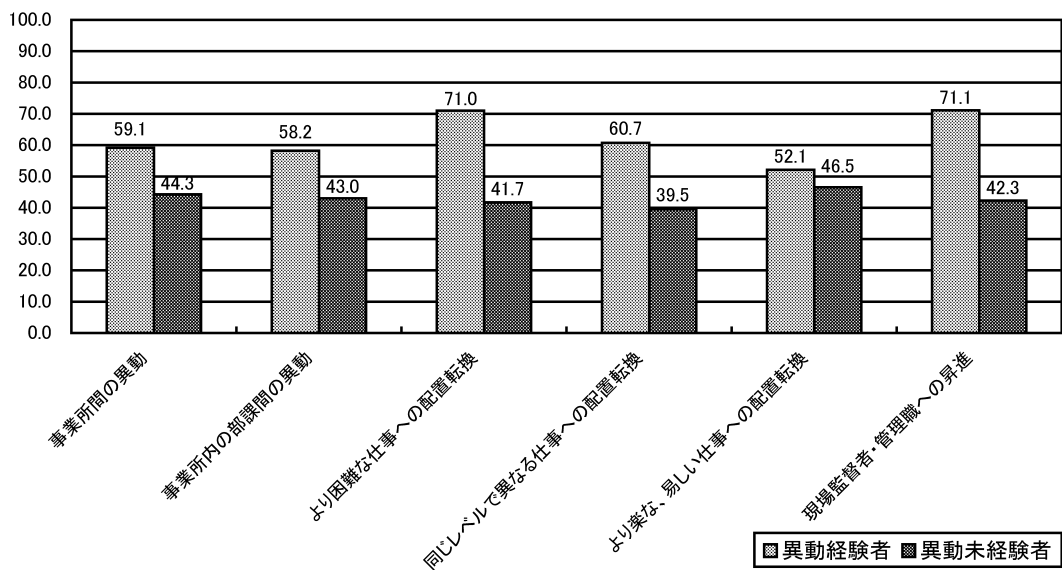


図5-2 これまでの仕事経験の自己評価(2)
～「困難な仕事もできるようになった」と回答した比率～

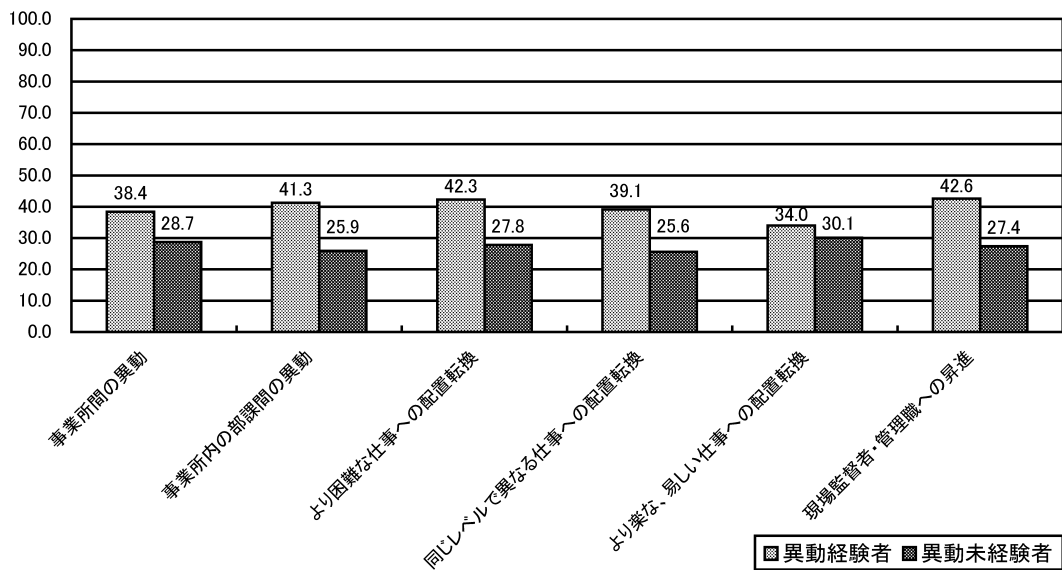


図5-3 これまでの仕事経験の自己評価(3)
～「能力開発・教育訓練が役立った」と回答した比率～

図5-2～図5-5も図5-1と同様に、これまでの仕事経験の自己評価を配置転換や昇進経験者の有無別にみたものである。仕事や技能の質的变化について評価した項目である「困難な仕事もできるようになった」についてみると、この項目の回答者は少ないが「より困難な仕事へ」配置転換を経験した人や現場監督者・管理者の昇進した人で、この項目のプラスの評価が高くなっていることが注目される。

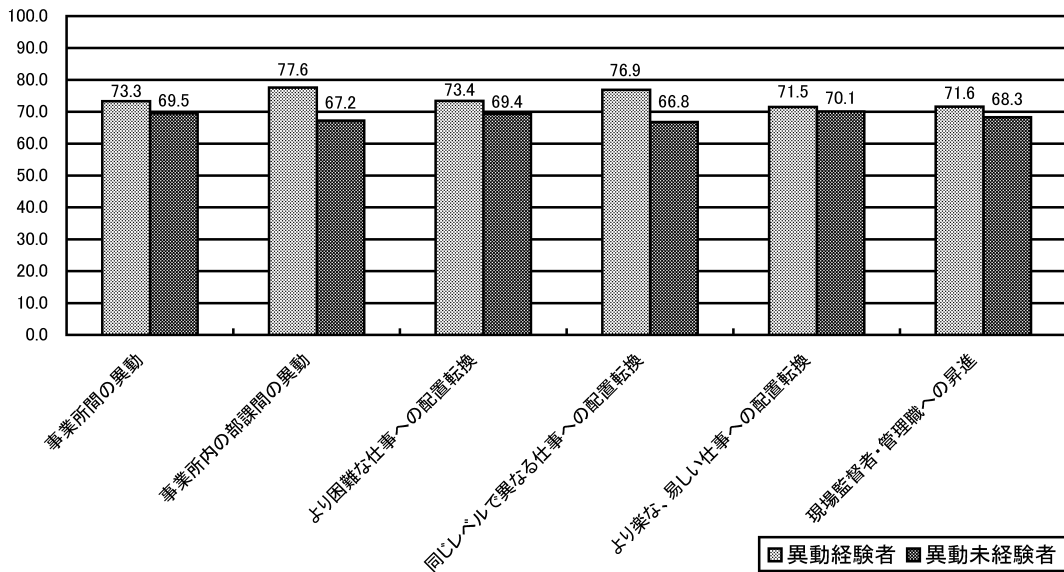


図5-4 これまでの仕事経験の自己評価(4)
～「職場の仲間から学ぶことが多かった」と回答した比率～

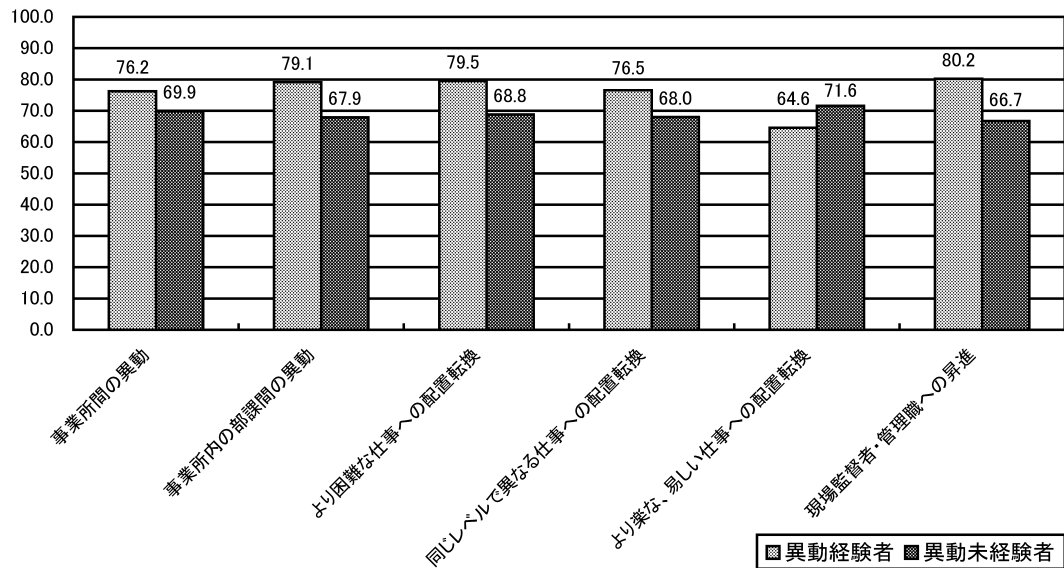


図5-5 これまでの仕事経験の自己評価(5)
～「自分なりの努力や工夫をした」と回答した比率～

能力開発・教育訓練の機会が少ないこともあって、「能力開発・教育訓練が役立った」という評価項目に回答した人の比率は全般的に低いですが、配置転換や昇進の経験者は未経験者と比べ、その比率が高くなっている。つまり、配置転換や昇進がこの項目に対してプラス効果に影響しているとみることができるだろう。

これまでの仕事経験の自己評価では、「能力開発・教育訓練が役立った」よりも「職場の仲間から学ぶことが多かった」や「自分なりの努力や工夫をした」という評価項目に回答した人が多いことが注目される。そして、それらの項目も配置転換や昇進の経験者の方が未経験者よりも高い比率で評価していることが確認できる。つまり、プラス効果の影響が確認できる。

3.4 配置転換と昇進の経験者の職業生活満足度

最後に配置転換や昇進経験者について、その満足度についてみておこう（表2）。職業生活の満足度の設問のなかでも、ここでは「配置転換」と「役職への昇進」に限定した満足度を問うている。

管理職・現場監督者への昇進経験者の「満足」と回答した人の比率が最も高く69%である。次いで高い比率を示すのは「事業所内の部課間異動経験者（66%）」、「同レベルで異なる仕事へ」の配置転換経験者（62%）である。逆に、「満足」と回答した人の比率が最も低いのは、「より楽な、易しい仕事へ」配置転換経験者で52%にすぎない。

年齢階層別にみて「満足」比率が高いのは、「50歳以上で、管理職・現場監督者へ昇進した人」（75%）や「29歳以下で、事業所間異動経験者」（74%）である。逆に「満足」比率が低いのは、「29歳以下で、管理職・現場監督者へ昇進した人」（43%）、「29歳以下で、より楽な、易しい仕事へ配置転換した人」（46%）、「50歳以上で、より困難な仕事へ配置転換した人」（47%）である。

雇用形態別では、「満足」比率が最も高いのは、「正社員で、管理職・監督者へ昇進した人」（70%）、最も低いのは「非正社員で、より楽な、易しい仕事へ配置転換した人」（49%）である。

障害の程度別では、「重度で、事業所内の部課間異動経験者」の「満足」比率が72%と最も高い。これに対して「非重度で、より楽な、易しい仕事への配置転換者」の「満足」比率は49%と最も低い。

障害種類別ではその障害種類によって多様であるが、内部障害者の場合、昇進を含むいろいろな配転形態で「満足」比率が平均よりも高いという傾向がみられる。逆に、聴覚・言語障害者の場合、昇進を含むいろいろな配転形態で「満足」比率が平均よりも低いという傾向がみられる。

表2 昇進を含む配置転換の形態別にみた満足度
 ～「配置転換」や「役職への昇進」で「満足」と回答した比率～

	配置転換					管理職・ 現場監督 (含む係 長・班長) への昇進
	事業所間	事業所内 部課間	より困難 な仕事へ	同レベル で異なる 仕事へ	より楽な、 易しい仕 事へ	
合計	59.8 (168)	65.7 (299)	59.4 (174)	61.8 (329)	52.1 (75)	68.5 (135)
〈年齢階層〉						
29歳以下	74.3	65.9	59.7	64.7	46.3	42.9
30～40歳代	60.3	65.6	63.9	61.4	53.2	65.3
50歳以上	54.0	65.5	46.6	59.0	57.7	75.0
〈障害の種類〉						
身体障害	61.5	65.5	58.8	59.5	50.0	68.6
視覚	41.7	73.3	42.9	52.6	75.0	63.2
聴覚・言語	56.0	61.2	55.0	57.3	38.3	43.5
肢体不自由	63.4	63.3	58.0	57.7	60.6	72.2
内部	68.8	84.1	78.6	75.5	66.7	78.6
知的障害	40.7	61.5	57.9	67.3	53.7	0.0
精神障害	100.0	50.0	100.0	85.7	80.0	0.0
〈障害の程度〉						
重度	64.6	71.7	66.7	67.6	64.2	67.1
重度以外	60.9	62.9	57.7	61.9	48.6	69.8
〈雇用形態〉						
正社員	61.8	65.4	58.4	61.9	54.9	69.5
非正社員	56.0	65.8	68.0	65.0	48.9	58.3

文献：

今野浩一郎，1996，『人事管理入門』，日本経済新聞社

佐藤博樹・藤村博之・八代充史，1999，『新しい人事労務管理』，有斐閣

障害者のキャリア形成に関する研究会／障害者職業総合センター，2002，『障害者のキャリア形成に関する調査集計結果報告書～集計結果資料編～』