

障害者雇用に対する企業の意識と雇用実態との関係

河村 恵子（障害者職業総合センター事業主支援部門 研究員）

佐渡 賢一・平川 政利・岡田 伸一・佐久間 直人（障害者職業総合センター事業主支援部門）

1 はじめに

近年、法令遵守(コンプライアンス)や企業の社会的責任(CSR)の浸透により、障害者雇用率は上昇傾向をみせているが、雇用率達成企業は半数に満たない、中小企業の雇用率の伸びは芳しくない等、課題も残されている¹⁾。その背景には、企業の障害者雇用に対する不安感が大きく作用していると考えられる。

当センター研究部門において平成19年より3年計画で取り組んでいる「企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究」では、経営との関係も踏まえながら雇用促進の可能性について検討を進めている。本報告では、研究の一環として行った企業へのアンケート調査²⁾の結果を中心に、企業が障害者雇用に対して抱いている意識や考えについて雇用実態との関係から整理を行うこととする。さらに、企業へのヒアリング調査で得られた障害者雇用に対する意識等も交えながら、雇用拡大の可能性について考えたい。

2 方法

(1) 手順

企業データベースより従業員100人以上の企業5,000社を抽出し、郵送調査を実施。

(2) 実施期間

平成20年11月上旬～12月下旬

(3) 調査内容

イ 企業プロフィール及び障害者雇用状況

事業内容、常用労働者数、雇用障害者数、雇用率等

ロ 障害者雇用に対する意識

障害者雇用に対する基本的姿勢、障害者雇用時のイメージ、能力開発についての考え等

ハ 障害者雇用への取り組みとその影響

障害者雇用時の配慮の実施状況とその負担感、及びそれら配慮による影響、各種障害者雇用支援制度の認知度や活用状況等

3 結果

(1) 回収状況及び回収企業の実態

上記アンケート調査を5,000社に郵送し、1,063社から回答を得た(回収率21.3%)。

企業規模については、「1,000人以上」が281社(26.4%)、「301人～999人」が376社(35.4%)、「201人～300人」が186社(17.5%)、「200人以下」が217

社(20.4%)であった(無回答は3社(0.3%))。

雇用率別では、「1.8%以上」が303社(28.5%)を占め、障害者を1人も雇用していない企業は88社(8.3%)であった。1人以上雇用しているが1.8%に満たない企業568社について、各群の割合を均一にするため1.2%を境に区分したところ、「1.2%以上1.8%未満」が299社(28.1%)、「1.2%未満」が269社(25.3%)となった(無回答は104社(9.8%))。

(2) 障害者雇用に対する基本的姿勢

企業の障害者雇用に対する基本的な姿勢を確認するため、「自社はすでに障害者雇用に関心がある」という設問を行ったところ、肯定的な回答(「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を合わせた割合、以下同様)を示した企業は全体の57.1%を占めた。

雇用率別の傾向をみると、積極的に評価している企業は雇用率「1.8%以上」の企業で76.5%、「1.2%以上1.8%未満」で61.4%、「1.2%未満」で44.6%、「雇用なし」で14.8%となっており、積極性の評価は雇用率との関連が強いことが窺えた(図1)。また、規模別では、「1,000人以上」の企業で81.0%、「301人～999人」で57.1%、「201人～300人」で44.3%、「200人以下」で38.9%となっており、規模が大きくなるほど積極的であると評価する企業割合は増加する傾向にあった(図2)。

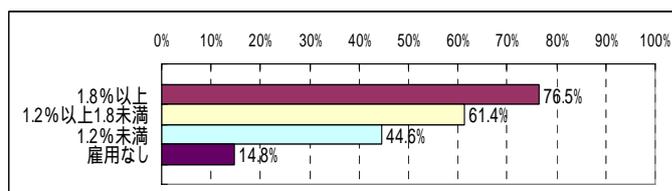


図1 雇用率別にみた障害者雇用に対する姿勢

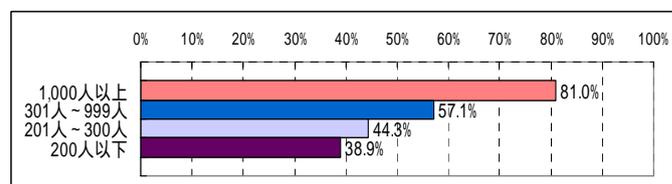


図2 規模別にみた障害者雇用に対する姿勢

(3) 障害者雇用に関心があるイメージ

ここまで示したとおり、多くの企業は障害者雇用に関心がある姿勢はみせているものの、それが必ずしもスムーズに進んでいると言い難いのは冒頭にも触れたとおりである。そこで、企業が障害者を雇用する際にどのようなイメージを抱いているかという点に注目し、18

の設定項目を設定し障害者雇用における懸念事項を探ることとした。そして、障害者雇用のイメージについて抽出された(表1)。

第1因子は、「作業指示の仕方が難しい。」「作業内容の理解に時間がかかる。」「採用後、支援者を配置する必要がある。」「研修時に特別な対応が必要になる。」といった、人的な対応が求められたりそれへの懸念を示す項目の因子負荷量が高いことから、「人的支援の必要性」と命名した。第2因子は、「品質の低下が心配である。」「作業能率が低い。」等において因子負荷量が高いことから、「生産性への懸念」と命名した。第3因子は、「人間関係を築くのが困難である。」「周囲とのコミュニケーションが困難である。」等において高い因子負荷量を示したことから、「人間関係に対する不安」と命名した。第4因子は、「どのような仕事ができるかわからない。」「適当な仕事がない。」等において高い因子負荷量を示したことから、「仕事を見出す困難さ」と命名した。第5因子は、「仕事のために補助機器を導入する必要がある。」「建物をバリアフリー化する必要がある。」において高い因子負荷量を示したことから、「物理的環境整備の必要性」と命名した。

での構成要素を取り出すため因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行ったところ、固有値1.0以上の5因子用率別では、第4因子においてほとんどの雇用率群の間で因子得点の差が大きく、雇用率が低い企業、さらには雇用していない企業ほど、職務創出に対する懸念が高まることが明らかとなった。また、第2因子については、雇用率「1.2%未満」と「雇用なし」との差が大きく、雇用していない企業において生産性を懸念する傾向が高いことが明らかとなった。なお、「雇用なし」の企業ではほとんどの因子において因子得点が顕著に高く、障害者雇用のあらゆる面において懸念・不安感を抱いている企業割合が増加することが窺えた(図3)。

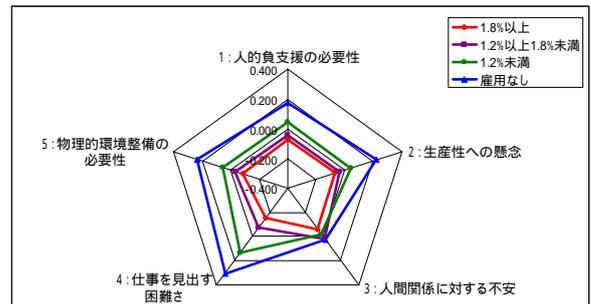


図3 雇用率別にみた障害者雇用のイメージに関する因子得点

表1 障害者雇用のイメージについての因子分析結果

障害者雇用のイメージ	【第1因子】 人的支援の 必要性	【第2因子】 生産性への 懸念	【第3因子】 人間関係に 対する不安	【第4因子】 仕事を見出す 困難さ	【第5因子】 物理的環境 整備の必要性
作業指示の仕方が難しい。	0.766	0.058	0.016	0.035	-0.072
作業内容の理解に時間がかかる。	0.678	0.101	0.068	-0.036	-0.116
採用後、支援者を配置する必要がある。	0.649	-0.083	-0.027	0.013	0.094
研修時に特別な対応が必要になる。	0.609	0.043	-0.056	-0.082	0.112
現場の従業員へ理解を求めなければならない。	0.535	-0.231	0.034	-0.050	-0.019
品質の低下が心配である。	-0.139	0.970	-0.003	-0.062	-0.043
作業能率が低い。	0.100	0.700	-0.004	-0.010	-0.116
健康保険の負担が増す。	-0.180	0.576	-0.005	0.014	0.115
通院時間の確保など勤務時間上の制限がある。	0.088	0.302	-0.032	0.110	0.133
通勤が困難である。	0.077	0.207	0.092	0.050	0.188
人間関係を築くのが困難である。	-0.055	0.000	1.015	-0.036	0.046
周囲とのコミュニケーションが困難である。	0.136	-0.028	0.740	0.051	-0.016
労働意欲の向上や定着が困難である。	0.138	0.211	0.255	0.129	-0.033
どのような仕事ができるかわからない。	-0.006	-0.069	-0.027	0.900	-0.004
適当な仕事がない。	-0.137	0.049	0.073	0.662	-0.063
セキュリティ(管理面、安全面)の問題がある。	0.190	0.177	-0.118	0.316	0.116
仕事のために補助機器を導入する必要がある。	0.066	0.031	0.043	-0.059	0.827
建物をバリアフリー化する必要がある。	-0.033	0.017	-0.005	0.024	0.710

なお、これらの因子の関連性について、第5因子以外のすべての因子間において関連性がみられた(表2)。

表2 5因子についての因子間相関

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子		0.657	0.635	0.522	0.169
第2因子			0.548	0.606	0.069
第3因子				0.451	-0.040
第4因子					0.144
第5因子					

次に、回答企業がそれぞれの因子にどの程度関係があるかを探るため因子得点を求め、雇用率別及び規模別にそれらの平均得点を求めた。その結果、雇

規模別にみた場合でも、第4因子のほとんどの規模間において因子得点の差が顕著であり、規模が小さくなるほど既存の職務の中から仕事を見出すことに困難を感じている企業割合が増加する傾向がみられた。第2因子については、300人以下と301人以上の企業との因子得点の差が大きく、300人以下の企業において特に生産性を懸念する企業が多いことが明らかとなった(図4)。

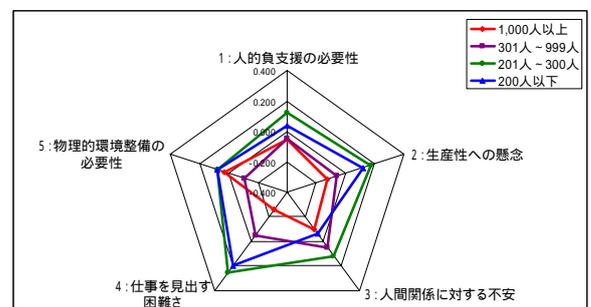


図4 規模別にみた障害者雇用のイメージに関する因子得点

(4) 障害者の能力開発についての考え方

経営との関係を踏まえるという本研究の視点から、雇用後の能力開発についての考えについても設問を行った。その結果、「障害者の能力開発は、健常者に比べて時間や手間がかかり戦力としての期待は困難

である。」と回答する企業割合は、雇用率が低い企業ほど増加する傾向にあり、「雇用なし」の企業で49.4%を占め、雇用率「1.8%以上」の企業(31.0%)を大きく上回った。また、障害者を雇用している企業(「雇用なし」以外)の半数以上において、特に雇用率が高くなるほど、「能力開発の費用は、障害者の技能向上により結果的に回収できる。」と考えていることが明らかとなり、雇用状況、特に雇用の有無により能力開発に対する考え方に違いがあることが窺えた(図5)。

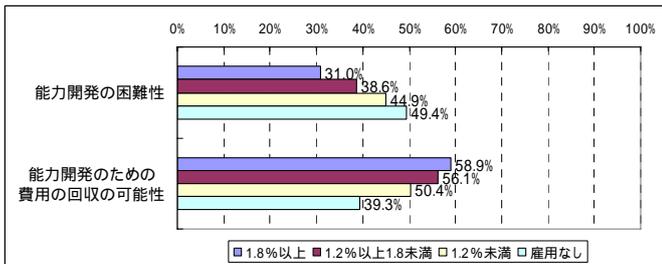


図5 雇用率別にみた能力開発についての考え

規模別では、「1,000人以上」の企業以外の群では半数弱の企業が健常者と比べて戦力としての期待は困難であると考えているのに対し、「1,000人以上」の企業では約25%にとどまる結果となった。また、「能力開発の費用は、障害者の技能向上により結果的に回収できる。」という考えは、「1,000人以上」の企業において58.4%、「301人～999人」及び「201人～300人」の企業でも、半数以上を占めた。「200人以下」の企業においては半数を下回る結果となった(図6)。

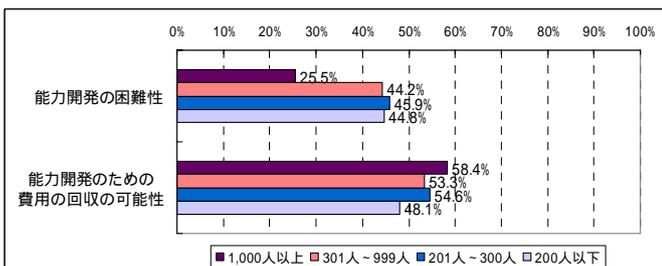


図6 規模別にみた能力開発についての考え

以上のことから、雇用状況(雇用率)が能力開発の考え方に影響を及ぼすことは明らかとなったが、規模と能力開発の考え方については一定の関連性がみえにくいように思われた。

能力開発は技能習得や技能向上を図るための取り組みであり、生産性に対する考え方と関連があると推測されるため、結果(3)で取り上げた障害者雇用のイメージを構成している因子のうち「生産性への懸念」(第2因子)と能力開発についての考え方との関係のみ

てみたい。「生産性への懸念」に対する因子得点が高い方から上位25%、下位25%を抽出し(それぞれ「生産性への懸念高群」「生産性への懸念低群」とする)、能力開発についての考え方とクロス集計を行った(図7)。その結果、生産性への懸念高群のうち66.3%が「障害者の能力開発は、健常者に比べて時間や手間がかかり戦力としての期待は困難である。」と考えているのに対し、生産性への懸念低群では15.5%にとどまる。また、「能力開発の費用は、障害者の技能向上により結果的に回収できる。」との考えは、生産性への懸念低群において63.6%を占めるのに対し、生産性への懸念高群では37.2%であった。つまり、生産性への懸念が高ければ能力開発への期待へとはつながりにくいことが示された。

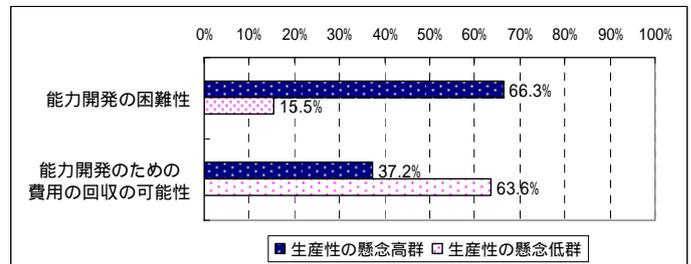


図7 能力開発の考え方と生産性への懸念との関係

4 考察

(1) 障害者雇用の有無による企業の意識について

本調査を通して、障害者を雇用していない企業は、雇用している企業と比較すると多くの点で強い懸念・不安感を抱いていることが明らかとなった。

ここでは、特に雇用の有無による差が顕著であった「生産性への懸念」に注目して考えてみたい。企業へのヒアリング調査において障害者雇用のイメージの変化について尋ねたところ、多くの企業において、「思っている以上に仕事ができると感じた。」「職務遂行能力は健常者より低いのではないかという偏見があったが、雇用してみて健常者とほとんど変わらないということを感じた。対応にも苦慮しておらず、こちらが想像していたほどの負担はなかった。」といった、当初抱いていたほどの懸念とのギャップを指摘する意見が多く得られた。もちろん、障害の種類や程度等によることも大きいと思われるが、「雇用当初は、周囲の従業員は過度に気を遣い手を出したがったようだが、ともに働く中でその必要はないことに気づき、不安も解消されたようだ。」という意見からもわかるように、障害者とともに働く経験が、イメージの変化に与える影響は大きいと言えるのではないだろうか。つまり、障害者雇用におけ

る生産性への懸念が小さいために雇用できているというのではなく、雇用経験により生産性への懸念が軽減、解消していったと考えることができる。人的支援や物理的環境整備、能力開発の考え方についても雇用状況により違いがみられたが、これも生産性への懸念と同様に障害者雇用の経験も影響していると考えられる。

さらに、障害者雇用率達成企業からは、「障害者を雇用することに抵抗がなくなった。」といった意見も聴かれ、障害者雇用を経験することで、生産性への考え方にとどまらず障害者雇用への姿勢全般に変化が生じている事例もみられた。アンケート調査において、雇用率が高くなるほど障害者雇用に積極的な企業割合は増加するという結果が得られたが、そこには、雇用することにより懸念事項が軽減、解消され、ひいては積極的な行動へとつながるという過程があったと考えられる。

以上の一連の過程を踏まえると、障害者雇用に踏み出すためには、生産性が低い等の固定観念を捨てるべく、まずは就労支援関係者が企業に対して障害や障害者についての正しい知識を提供することで、障害者雇用に対する理解の幅を広げることが必要であろう。また、能力開発の考え方については生産性への懸念の程度が大きく影響していることはすでに述べたとおりであるが、障害者の作業遂行能力についての理解が深まることで、能力開発についてのマイナスイメージも軽減され、経営的視点から戦力化を意識した雇用も期待できるのではないだろうか。

(2) 障害者雇用企業における障害者雇用促進の懸念事項について

因子分析の結果から、第4因子の「仕事を見出す困難さ」については、障害者を雇用している企業間においても捉え方に差があることが明らかとなった。また、300人以下の企業において、困難を感じている企業割合が高いこともわかった。先に考察したとおり、障害者雇用の入り口に必要なのは、正しい障害理解に基づき生産性等への懸念等を払拭することである。しかし、こうした課題が一定クリアできたとしても、既存の職務の中から仕事を切り出したり、障害特性等によって仕事を限定する必要があるとき、企業に対して職務創出という障害者雇用のノウハウの習得が求められており、それが雇用促進の阻害要因となっているとも言えよう。

ヒアリング調査においても、「何をやらしてもらえばいいのかということに非常に困った。」「障害者一人ひとりに合った仕事をみつけることができるかも不安材料で

あった。」といった職務創出の難しさを訴える企業が多い傾向がみられた。それに対して、「ハローワークや同業他社に障害者がどのような仕事を行っているかを相談した。」「従業員に何かやってもらいたい仕事がないか働きかけた。」「業務全体の中から単純要素作業を見つけ出し、それらの中からできることを絞っていった。」「外注業務を全て洗い出し、その業務と浮いた資金を障害者雇用に割り当てた。」といった、職務創出のため企業内で具体的な取り組みを進めている事例を把握することができた。

ただし、こうした具体的な対応に着手している企業の多くは大企業で、中小企業からは職務創出の困難さという課題についての意見が多い傾向にあった。また、先に紹介した事例からもわかるように、職務創出の方法としては様々な方法が考えられる。障害者雇用率の向上のためには、職務創出は大きなポイントと思われるが、その課題が克服されるには企業の実態(企業規模、事業内容、企業構造等)を踏まえた支援が行えるよう、支援者側のノウハウや事例の蓄積も必要ではないだろうか。

5 まとめ及び今後の課題

本研究を通して、障害者雇用の過程による企業の課題意識の違いが明らかとなった。障害者雇用に対する課題の所在を明らかにし、意識の変化を促せるような課題の解決方法を見出すことが、雇用に対する懸念・不安感を軽減し、さらには戦力化へつながる雇用を可能にするのではないだろうか。

なお、そのためのアプローチは雇用の有無のところでも大きく異なることも明らかとなった。まずは障害者を雇用していない企業が雇用へ踏み出すことが、雇用拡大のための重要課題であると言える。

今後は、こうした課題意識と雇用実態との関係に注目しながら、ヒアリング調査で得られた結果をもとに、より詳細な課題の整理とその解決方法の検討を進めていきたい。

< 資料 >

- 1) 厚生労働省発表資料(平成20年11月20日付)
- 2) 「障害者雇用による企業経営への影響に関する調査～中間集計結果～」: http://www.nivr.jeed.go.jp/plan/h18_outline.html

障害者雇用に対する配慮とその影響について

平川 政利(障害者職業総合センター事業主支援部門 主任研究員)

佐渡 賢一・河村 恵子・岡田 伸一・佐久間 直人(障害者職業総合センター事業主支援部門)

1 はじめに

当センター研究部門において平成19年より3年計画で取り組んでいる「企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究」では、経営との関係も踏まえながら障害者雇用促進の可能性について検討を進めている。本報告では、障害者雇用に当たって配慮する事項が、障害のある従業員と一般の従業員にどのような影響を及ぼすかについて、アンケート調査の関連項目の回答を負担感との関係から多角的に分析した。この結果について、企業へのヒアリング調査において得られた取り組み事例を交えて報告し、各配慮事項の影響を明らかにする。

2 方法

企業データベースより従業員100人以上の企業5,000社を抽出し、以下のように郵送によるアンケート調査を実施した。

(1)調査内容

イ 企業プロフィール及び障害者雇用状況

事業内容、常用労働者数、雇用障害者数、雇用率等

ロ 障害者雇用に対する意識

障害者雇用に対する基本的姿勢、障害者雇用時のイメージ、能力開発についての考え等

ハ 障害者雇用への取り組みとその影響

障害者雇用時の配慮の実施状況とその負担感、及びそれら配慮による影響、各種障害者雇用支援制度の認知度や活用状況等

本報告では、ハを中心にロの「障害者雇用時のイメージ」との関わり検討した。

(2)調査時期

平成20年11月上旬から12月下旬。

3 結果

上記アンケート調査を5,000社に郵送し、1,063社から回答を得た(回収率21.3%)。

表1は、障害者雇用に当たって企業がどのような配慮を図ったかと、その配慮に対してどのような影響が見込めるかについて、アンケート結果を整理したものである。

縦軸には、障害者雇用に際しての配慮事項(募集・採用時の配慮、職場環境整備、職務遂行上の

配慮、人材育成・能力開発、障害者雇用の理解促進)を記載している。横軸には、障害者雇用の影響として、障害のある従業員及び他の従業員の生産性と満足度について記している。

表1 障害者雇用の配慮事項と影響

障害者雇用の配慮事項		生産性に良い影響		満足度に良い影響	
		障害のある従業員	他の従業員	障害のある従業員	他の従業員
職場環境整備	建物の構造、設備改善	66.0% / 51.8%	18.5% / 14.7%	83.0% / 60.6%	36.5% / 22.3%
	作業機器、ソフトの改良	82.1% / 50.4%	15.8% / 7.6%	85.3% / 54.7%	29.5% / 10.3%
	人的な支援制度の活用	67.3% / 42.8%	25.7% / 11.4%	78.2% / 48.0%	35.6% / 13.9%
職務遂行上の配慮	作業内容、方法の改善	78.8% / 51.3%	21.2% / 13.0%	73.9% / 52.0%	24.8% / 13.9%
	労働条件の調整や健康管理に対する配慮	50.1% / 36.3%	7.5% / 6.1%	80.5% / 57.9%	12.8% / 8.3%
人材育成・能力開発	OffJT	65.0% / 38.4%	15.3% / 6.0%	77.3% / 50.8%	22.1% / 7.7%
	OJT	72.6% / 40.9%	19.5% / 11.3%	74.3% / 43.0%	31.3% / 16.4%
障害者雇用の理解促進	経営者の理解促進	37.1% / 25.6%	19.7% / 12.5%	65.7% / 48.1%	47.1% / 27.7%
	従業員の理解促進	46.8% / 30.5%	29.6% / 18.5%	67.2% / 49.0%	63.2% / 43.6%

表のセル内に記されている数値は、左側が配慮を「現在実施している企業」について、右側は配慮を「実施していない企業」について、生産性、満足度に「良い影響」を与えられる割合である。また、網掛けをしているのは、「現在実施している企業で良い影響が半数以上」のところである。二重枠は、「実施の有無に拘わらず良い影響が半数以上」のところである。

表から全体的な傾向を見ると、障害のある従業員については、ほとんどの配慮事項に対して生産性も満足度も良い影響があるという回答になっている。それに対して、他の従業員への良い影響は、「障害者雇用促進に関する従業員の理解促進」のみが半数を超えているだけで、他の配慮事項は半数以下である。また、すべてにわたって、配慮等を実施している企業の方が良い影響度が高い数値になっており、障害者雇用の配慮を実施してみると生産性も満足度も良い影響が見られることがわかる。

以下、各領域の代表的な配慮項目を取り上げ、経済的、人的、時間的という面から捉えた負担感などとの関わりに注意しつつその影響についての考え方を具体的に見ていくこととする。

(1)職場環境整備 - 建物の構造・設備改善

建物の構造・設備改善の実施の有無にかかわらず、障害のある従業員の生産性、満足度に良い影響を及ぼすという割合が、いずれも半数を超えており、多くの企業が物理的改善の影響を認識していることがわかる。

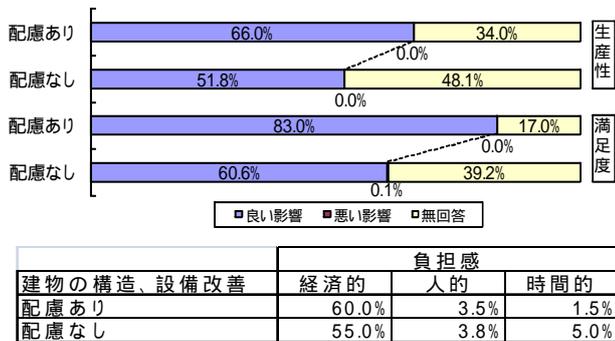


図1 物理構造、設備改善が及ぼす影響

併せて、建物の構造・設備改善に対する経済的負担感も高いと感じていることが特徴的である。特に、現在実施している企業における経済的（金銭的）負担を感じている割合は60%と高く、経済的な負担をどのように補っているかがポイントと思われる。

(2)職務遂行上の配慮 - 作業内容、方法の改善

配慮の有無に限らず障害のある従業員の生産性、満足度に良い影響を及ぼすという企業が多い。配慮している企業では8割近くが、実施していない企業でも半数以上が良い影響があると回答している。

また、配慮ありと配慮なしの生産性、満足度に良い影響を及ぼす割合の差は、両者とも20ポイント以上あり、配慮することによってより良い影響のあることがわかる。

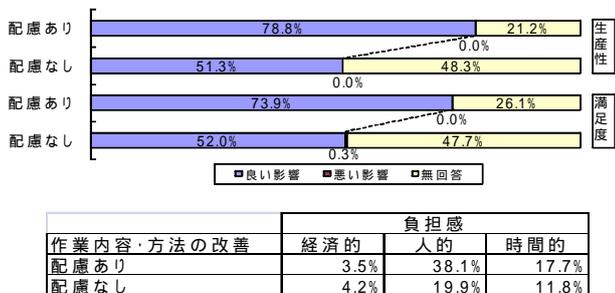


図2 作業内容、方法の改善が及ぼす影響

負担感をみると人的負担の割合が比較的多く、配慮ありと配慮なしの差は18ポイントと大きい。こうしたことから、作業内容、方法の配慮を実行に移すに当たっては、簡単にできるのではなく他の従業員の支援などの労力を要することが窺える。

(3)人材育成、能力開発 - OJT

OJTを実施している企業は、障害のある従業員の生産性、満足度に良い影響を及ぼすと考えている（7割以上）。一方、OJTを実施していない企業は、生産性も満足度も半数以下でOJTの影響には否定的である。このように、OJTの配慮を行うか

否かで、障害のある従業員の生産性、満足度の評価が分かれている。

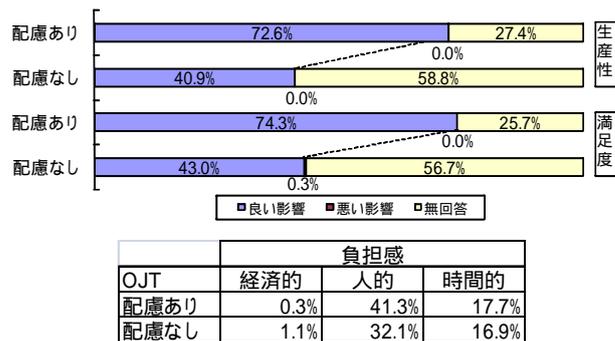


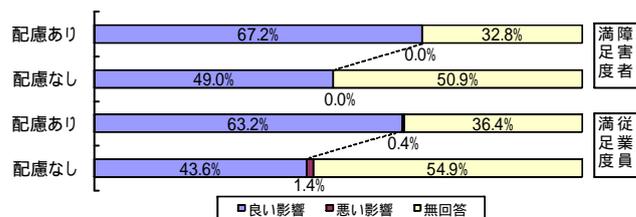
図3 OJTが及ぼす影響

OJTの実施にあたっては、人的負担の割合が他の負担感に比べて多くなっている。特に配慮をしている企業では4割以上であり、配慮なしの企業を10ポイント近く上回っている。こうしたことから、OJTを実施することで、障害のある従業員の生産性、満足度に良い影響があるが、企業によってはOJTに専念する人的配置の余裕がないなど、人的負担を伴うことが窺われる。

(4)障害者雇用の理解促進 - 従業員への理解促進

障害のある従業員とない従業員との対比で、ほとんどの施策は障害のある従業員のために良い影響があるとされており、障害のない従業員にとっては特に反応がない。いってみれば障害者に限定した効果を想定している傾向が強かったが、唯一反応があったのが「障害者雇用促進に関する従業員の理解促進」である（表1参照）。

障害のある従業員も障害のない従業員も、従業員の理解促進の配慮をする企業の満足度は6割以上であり、障害のある従業員にとっても良いし、障害のない従業員にとっても好感をもって受け止められている。これがひとつのポイントであると考え。つまり、障害、あるいは障害者について理解する機会を得たときに、周囲の人の意識は変わるのではないと思われる。



	負担感		
	経済的	人的	時間的
従業員への理解促進			
配慮あり	0.8%	26.0%	18.8%
配慮なし	2.0%	21.4%	17.9%

図4 従業員への理解促進が及ぼす影響

なお、従業員の理解促進における負担感、人

的負担の割合が比較的高いが、その割合は2割台にとどまっている。

4 考察

今まで各配慮の実施状況とその負担感をみてきたが、「物理構造・設備改善」の配慮には経済的負担が、「作業内容・方法の改善」、「OJT」の配慮には人的負担があるとの回答であった。さらに、配慮を実施している企業の方が高い負担感を抱いていることもわかった。こうしたことを踏まえ、配慮実施の企業とそうでない企業との違いについて、障害者雇用のイメージに関する質問事項との関係を検討し、障害者を雇用している企業が、負担があってもどのようなメリットを感じているかを明らかにする。さらに、メリットを活かすための具体的な対応についても聞き取り調査から言及していく。

(1) 配慮実施の有無と障害者雇用のイメージ変化

障害者雇用のマイナスイメージに関する質問18項目について、イメージの構成要素を取り出すため因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行い、5因子（人的支援の必要性、生産性への懸念、人間関係に関する不安、仕事を見出す困難さ、物理的環境整備の必要性）を抽出した（詳細については、「障害者雇用に対する企業の意識と雇用実態との関係」を参照）。次に、負担感の多い配慮事項について、負担を感じている企業の因子得点の平均値を求め、この結果を配慮の有無別にまとめた。この結果から負担感を抱いている企業が、配慮実施の有無によって5因子のマイナスイメージにどのような違いを生じるかを検討していく。（注：「作業内容・方法の改善」、「OJT」とマイナスイメージとの関係はほぼ同様の傾向にあるため、前者のみを取り上げて検討する。）

イ 建物の構造・設備改善（経済的負担）

5因子と「建物の構造・設備改善」の配慮実施の有無との関係を図5に示す。

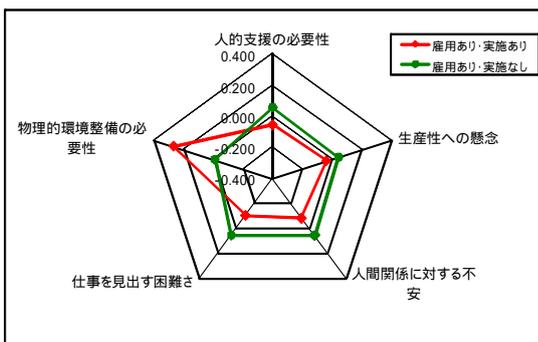


図5 建物の構造・設備改善に対する配慮有無と障害者雇用のイメージ

この図から、5因子の中で「物理的環境整備の必要性」の違いが突出している。配慮実施の企業の方が因子得点が際立って高くなっているのは、建物の構造・設備改善が「物理的環境整備の必要性」の直接的要因になっており、実際に配慮をしたところ経済的負担のかかることを改めて認識したともいえる。そこで、経済的負担への軽減が課題になるが、その対応として雇用支援制度との関わりを見ると、配慮を実施している企業の助成金を利用している割合は41.5%、実施していない企業のそれは27.9%であることから、助成金の利用が経済的負担を補う一手段になっていることが窺える。

その他の因子では、全体的に配慮実施の企業の方がマイナスイメージの因子得点が低い。その中では「仕事を見出す困難さ」の因子得点の変化が比較的大きく、「仕事を見出す困難さ」を軽減することに、ある程度の波及効果が考えられる。

また、障害者雇用のマイナスイメージの外にプラスイメージからもメリットを検討してみる。経済的負担を感じている企業の中で配慮実施している企業は、株主や取引先などのステークホルダーへの影響がよくなるとの割合が6割以上であり、配慮していない企業より10ポイント以上多くなっている。建物の構造・設備改善は、配慮の結果が目に見える形で表出するため、外部からの評価が得やすいと考える。こうしたことから、経済的負担があるにもかかわらず建物の構造・設備の改善を実施するメリットは、ステークホルダーなどの対外的評価を得やすいことがあげられる。

ロ 作業内容・方法の改善（人的負担）

5因子と「作業内容・方法の改善」に関する配慮実施の有無との関係を見ると、全体的に配慮実施の企業の方がマイナスイメージの因子得点が低い。この中で、配慮実施ありと配慮実施なしの因子得点の変化は、「仕事を見出す困難さ」が著しい。

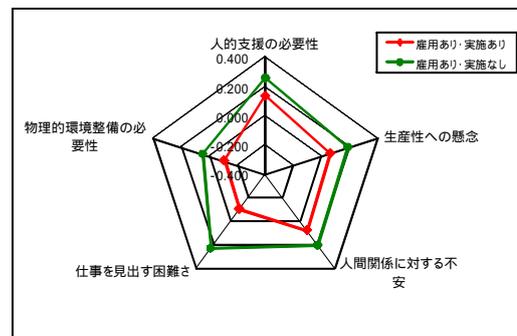


図6 作業内容・方法の改善に対する配慮有無と障害者雇用のイメージ

作業内容、方法の改善によって、障害のある従業員が作業をしやすくなったり、作業の範囲が広

くなったりして、限られた仕事のみならず他の仕事の可能性が高まる。これが、障害状況に応じた仕事を見出すことを容易にすると思われる。こうしたことから、人的負担があるにもかかわらず「作業内容・方法の改善」を実施するメリットは、「仕事を見出す困難さ」を軽減して障害の状況に応じた仕事を作り出すことが考えられる。

(2)ヒアリング調査による配慮の工夫

アンケート調査結果を配慮実施の有無と障害者雇用のイメージの変化から検討したところ、「仕事を見出す困難さ」と「物理的環境整備の必要性」の違いが大きく、この2因子が障害者雇用に及ぼす影響が大きいといえる。この結果は、先行調査¹⁾における企業の障害者雇用が進まない理由とも符合している。

これらを考慮すると、障害者雇用のポイントは、職場環境をいかに整備していくか、そして、いかに障害者に適した仕事を創り出していかにあると考える。特に、後者については、障害者一人ひとりの能力を高めて育成定着を図り、いかに戦力化していくかがポイントになると考える。この戦力化をどのように図っていくかについて、ヒアリング調査の好事例を通して配慮の工夫をまとめる。

イ 職場環境の整備

職場環境の整備は、どのように対応するのが望ましいかということについてみていく。ヒアリング調査によれば、職場環境の整備といえば、施設設備の改善、機器の整備など、大々的で経済的にも大変だというイメージがつかまとう。確かに、新しい事業を起こして、その中でやろうとすると大変であろう。また、なるべく既存の設備の中で既存の体制の中でという要望が多く見られた。この現状を考慮し、現実的な対応についてまとめると以下の通りである。

一つは、小規模で日常的な改善の積み重ねが重要である。職場を見直して改善するには、大きな改善よりは小さな改善を、小さな一步の積み重ねが全体の大きな改善になるという考えで行う。日常の一つひとつの積み重ねで改善を積み重ねることが大切であると思われる。

二つは、見守り受け入れる職場の雰囲気である。職場は一人で仕事をするということではなく、いろいろな人との関わりの中で仕事をしている。つまり、仕事を通じて社会参加をする障害者雇用も、人間関係が基本となる。そこで、障害者を職場の一員として受け入れるには、障害があっても働く仲間として一緒に仕事をしていくにはどのように支えていくかという気持ちが大切である。そして、特別扱いではなく、全人的な関わりで相互に動機

付けができる関係がポイントになると思われる。

ロ 職務創出の仕方

障害者の採用に際して、その特性や個々の対応に合った職務をいかに作り出していかについて、ヒアリングから得たポイントをまとめると以下のとおりである。

まず、能力に制限のある障害者ができる仕事は何かを見出していく「切り出し」である。できることを見出して、その部分を障害者の仕事として割り当てるときのポイントは、障害の理解と特性把握である。例えば、知的障害は判断・記憶に制限があるけれども、知的能力に制限があってもできる仕事は何かを検討する。人の手でしかできない作業は何か、単純反復作業で行っているのは何か、工程数が比較的少ないものは何かとかいうようなことがポイントになると思う。

次は、切り出した職務を全体の業務の中に位置づけていく「再構築」である。障害者雇用に際して、障害者のできる作業を切り出したとしても、往々にして全体の業務に位置づけるということが疎かになっているような場合が見受けられる。例えば、部屋の一角に障害者雇用の机を設け、コピーやシュレッダーなどの雑用を業務として割当てる。このように全体の業務と切り離され、随時あるとは限らない業務ではやりがいのある仕事とはいえず、モチベーションも上がらない。切り出した作業が全体の作業の中に位置づくということが、重要なポイントであり、本人のやりがい、ひいては生産性の向上につながると考える。

5 まとめと今後の課題

本報告では、障害者雇用の配慮が及ぼす影響について検討した。その結果、障害のある従業員にはほとんどの配慮項目に良い影響が見られた。他方、良い影響を及ぼす配慮事項においては、配慮を実施している方が高い負担感を抱いていることが多いけれども、職場環境整備、障害者に適した仕事を作り出すことにメリットを見出していることが明らかになった。こうした負担感を払拭するような配慮の工夫が、障害者一人ひとりを戦力化するポイントであると考えられる。

今後は、戦力化のポイントを具体的にしていくため、人的資源の育成・展開という視点から環境調整、職務創出の工夫について明らかにしていきたい。

参考文献

- 1) 野中由彦:企業調査の分析結果について、「障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究(その1)」, p191, 障害者職業総合センター, 2007

埼玉県における企業に対する雇用支援の取組み

小野 博也（埼玉県障害者雇用サポートセンター センター長）

岡濱 君枝（埼玉県障害者雇用サポートセンター）

1 はじめに

埼玉県障害者雇用サポートセンター（以下「当サポートセンター」という。）は、埼玉県産業労働部就業支援課に所属し、埼玉県内の企業の障害者雇用を促進させるために、平成19年5月末に設置された。平成19年度を迎えるにあたり、埼玉県では障害者と団塊世代それぞれの就労支援センター設置を2大政策とする方針を固め、その中のひとつとして当サポートセンターを設置した。地方自治体で企業の障害者雇用をサポートする機関ができたのは、全国でも例を見ないケースであった。

障害者の就労支援については、福祉サイドでは「障害者自立支援法」の施行により、施設から企業への就労移行支援策が取られ、教育サイドでは100%就労を目指す特別支援学校が2校（さいたま桜高等学園・羽生ふじ高等学園）設立され、更に労働サイドでは障害者雇用率達成へ向けた指導規準が厳しくなるという環境の中で、障害者雇用への不安や悩みを持つ企業をサポートするという役割を持って設立されたものである。そして、埼玉県組織ではあるが、特定非営利活動法人サンライズ（埼玉県内の障害者雇用企業経験者を主体としたNPO法人）に事業の運営を全面委託しているところに特色がある。

2 障害者雇用サポートセンターの役割

福祉・教育・労働のそれぞれの方面から企業雇用への期待感が強まる中で、企業ではCSR・コンプライアンスの立場からも障害者雇用を進めたいが、障害者への対応方法がわからない、仕事の創出（職域開発）ができない、会社全体の理解がない、採用ルートが不明、サポート機関や助成金等の制度がわからない等の不安や悩みを持っているところも多くあるのが実態である。

そこで、当サポートセンターでは、次の4事業を柱として活動をしている。

第1の事業は、「雇用の場の創出事業」であり、企業を個別に訪問し、障害者雇用についての専門的な提案や助言を行い、円滑に障害者雇用ができるよう

に支援すること。また、障害者を雇用している企業の見学会や障害者雇用の理解を深めるセミナー等を開催すること。

第2の事業は、「就労のコーディネート事業」であり、埼玉県内の市町村が設置している就労支援センター等の就労支援機関を利用している障害者が円滑に就労に結び付くように、側面から支援すること。

第3の事業は、「企業ネットワークの構築と運営」であり、障害者雇用に関心がある企業のネットワークを作り、障害者雇用の課題や対応方法等の意見・情報交換を行う定例会を開催すること。そしてこのネットワークを広げ、更に多くの企業の理解を増やすこと。

第4の事業は、「相談事業」であり、企業からの雇用相談、障害者や就労支援機関等からの就労相談に対応すること。

以上が事業活動の4本柱である（図1）。

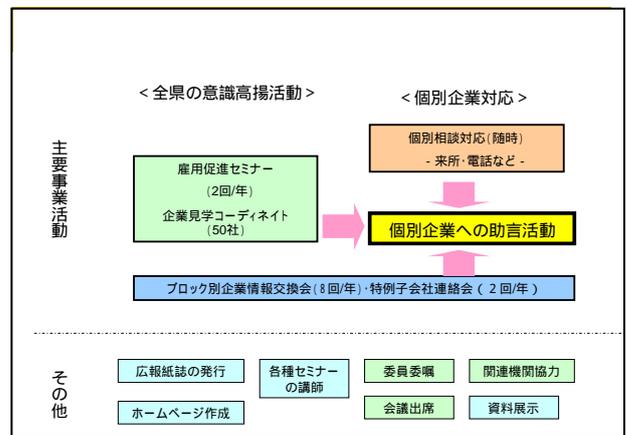


図1 活動概要図

3 2年間の活動

埼玉県内には、埼玉労働局、埼玉県、埼玉障害者職業センター、埼玉県雇用開発協会をはじめ、各種支援機関がそれぞれの役割を持って企業の障害者雇用促進への取組みを行っている。また、障害者雇用を促進させるための各種制度や仕組み（各種助成金制度、トライアル雇用等）があり、企業の障害者雇用へのリスク負担もかなり軽減するようになっている。しかし、企業の立場に立ち企業の経営内容を踏

まえて相談に応じられる専門性を持った人材を有する機関は少なく、企業の障害者雇用を推進していく上では、そうした人材機能を持つ機関が要望されていると思われる。

そこで、当サポートセンターでは、障害者雇用の経験を持つスタッフを募り、主に特例子会社の設立から運営に携わった経験を持つ埼玉県居住の企業出身者で、今後も障害者雇用の仕事に携わりたいと考えている企業OBで構成するようにした。

1年目の活動目標は、当サポートセンターは全国的にもモデルのないセンターなので、まず、どのような体制で、各事業活動をどのように推進するかといった活動の基盤づくりを主眼に置くと共に、埼玉県全体の状況把握を行いその特徴を知ることと、埼玉県内外に知名度を高めるための広報を積極的に行うこととした。

2年目は県内の企業・各関係機関から“信頼されるサポートセンターとなる”ことをテーマとして活動を行ってきた。この2年間の実績については、表1の通りであり、1年毎に広がりを持った活動となっていることが理解いただけると思う。活動を続ける中で、企業や関係機関が開催するセミナーの講師依頼・紹介や会議体への出席要請また障害者雇用に関わる各種委員会の委員委嘱等を受けるようになってきた。

表1 活動実績

	平成 19 年度		平成 20 年度	
	開催数	企業数	開催数	企業数
企業への個別訪問による 専門的な提案・助言		172 件		205 件
障害者雇用企業の見学会	6 回	63 社	5 回	47 社
企業対象セミナーの開催	3 回	178 社	3 回	224 社
企業間の情報交換会	8 回	95 社	10 回	114 社

4 県内企業の現状

この2年間の活動を通じて見られる埼玉県内企業の特徴は、1つは東京に本社を持つ大きな事業所が多く、まさに首都圏の障害者雇用を担っていることである。埼玉県内の道路を通っていると、大きな敷地の工業団地や大きな建物を持つ会社の建物が目に付くが、その大半は東京に本社を持つ企業であり、その支店の事業所が埼玉県にあるということである。

2つ目の特徴は、埼玉県内の企業約70,000社のう

ち、56人以上の常用雇用労働者数の企業は約2,100社しかなく、圧倒的に中小企業が多い点にあるということである。また県内の産業分類を見た場合、製造業、卸・小売業、サービス業等を主体にバランス良く多岐に亘った企業群があることも3つ目の特色かと思われる。

ご存知の通り、昨今の中小企業の環境を見ると100年に1度と言われる金融危機が継続しており、売上は激減し、業績は低迷、資金繰りも悪化という非常に厳しい経営状況にある。

特に、製造業を中心に経営悪化している企業が多く、派遣社員や期間契約社員による人員調整が取られ、雇用調整助成金を活用して既存の正規社員の雇用維持を図りながらも、新規雇用には至らない状態にある。但し、企業における障害者社員については、以前のバブル崩壊時の解雇が一挙に出た時期から見ると、今回の障害者解雇は緩く始まったという感じがする。つまり、企業内の雇用社員の中でも、障害者による人員調整は後に回しており、障害者は何とか雇用継続を維持していこうという考えが、企業を訪問している中で窺える状況にある。

ところで、埼玉県は秩父連峰や栃木県・群馬県と接する県北部地域と東京に隣接する県西・県南・県東に大きく2分割した地域性を有しており、かなりの広範囲な県である。そこで、事業柱の3つ目にある企業のネットワーク作りについては、地域を4つに区分して、それぞれに集まりやすい交通機関の要所（県北＝秩父・熊谷、県西＝川越、県南＝さいたま市、県東＝春日部）に集まって、各企業の持つ課題や悩みを解決するための意見交換会を持つことにした。

埼玉県では、市町村別に就労支援センターを設置することを進めており、障害者就業・生活支援センターも福祉圏域に1つずつ設置する方針を持っている。埼玉県内の4ブロック制については、こうした就労支援機関が一緒に入った会議体（障害者就労支援センター等連絡協議会）が平成19年度から設置され、就労支援の連携を図ることとしている（図2）。今後、こうした連携の場が、一層効果的に発展していくことが期待されることである。



図2 埼玉県の4ブロック区分図

5 中小企業の障害者雇用

埼玉県は中小企業が多いと前述したが、埼玉県に限らず全国的にも、中小企業の障害者雇用への支援が大きな課題になると思われる。

つまり、中小企業は経営状態が厳しい中で、民間企業の全国平均障害者雇用率が低位のため、厚生労働省から強い障害者雇用指導が加えられる一方、「障害者雇用促進法」の改正による納付金の対象範囲の拡大という更に負担度が増すことになる措置が取られることになった。納付金は会社の利益に関わらず、常用雇用労働者に対して計算されるもので、障害者の雇用人数が下回っていれば、納付義務があるというものだけに、経営状態の厳しい企業にとっては一層大変になると思われる。平成5年頃までは中小企業の障害者雇用率は極めて高い水準にあったが、その後のバブル崩壊後下落していき、現在では全国平均値を引き下げる大きな要因になっている。

一方、1000人を超える大手企業は全国平均雇用率が1.78%とほぼ法定雇用率をクリアするところまで来ている。これは、障害者雇用が企業のCSRの一環として理解が進み雇用が促進している結果であるが、その方法を見ると特例子会社の設置による雇用推進や営業部門等障害者の人件費の一括した管理部負担、ノーマライゼーション推進室や人権啓発担当といった専門部門・人員配置を行う等、企業内での対応の仕方のノウハウが出来上がってきていることが大きいと思われる。

中小企業における障害者雇用を考える場合、特例子会社を持つといった別法人方式や社内に仕組みを構築して進めることはリスク負担が高く困難な面がある。そこで考えられることは、障害者就業・生活支援センターや地方自治体の持つ就労支援センター、地域障害者職業センター等、社会的資源といわれる

地域の就労支援部隊は、中小企業の雇用促進にこれからは貢献すべきであり、欠かすことはできないのではないかとのことである。

例えば、企業で障害者ができる仕事を創出し、求人票を出したところ、Aさんという障害者が応募した際、地域の支援者が企業で必要とする仕事の遂行要件をきちんと理解し、障害者本人の適性を踏まえて、本人と企業の架け橋としての役割を担う体制を取ることが必要になってくると思われる。つまり、「地域が支える障害者雇用」は中小企業こそがこれから求めてくることではないかと思われる。

6 関係機関の連携体制について

埼玉県には、多くの就労支援を行う機関があり、障害者本人に対しては、障害者就業・生活支援センターが7ヶ所、市町村の就労支援センターが29ヶ所等あり、その他にも施設、特別支援学校などの障害者をサポートする機関がある。一方、企業に向けての支援機関は埼玉労働局、埼玉県、埼玉障害者職業センター、埼玉県雇用開発協会等がある。これらの機関はそれぞれの機能を持ち、それぞれの役割を担って活動しているが、今後は更に障害者本人と企業への支援を視点とした連携をとる必要がある。

当サポートセンターが主体となって開催する企業に向けてのイベントとしては、他社事例や専門的な知識を得るためのセミナーや、会社の個別課題の解決に向けての意見交換会を行っており、埼玉労働局、埼玉県、埼玉障害者職業センター、埼玉県雇用開発協会、埼玉県経営者協会に協力をいただいている。

また、当サポートセンターが開所した際に、「埼玉県の障害者雇用を進める関係機関連携会議」が設置され、埼玉県内の関係機関の主要メンバーでの協議が行われているが、今年度は、連携という言葉だけでなく、具体的な行動をとということで、“埼玉県障害者ワークフェア2009”と銘打って、優秀勤労障害者や優良事業所表彰・障害者雇用セミナー開催・施設や学校で作った作品の展示・即売会などを開催し、福祉・教育・労働・行政が一体となって、当イベントを通じて、連携・連動を図ることとしている(図3)。

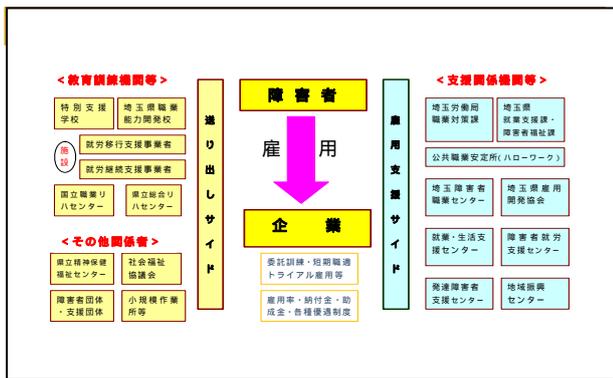


図3 埼玉県のサポート機関相関図

7 今後の課題

私が考える障害者雇用のキーワードは、常に「マッチング」にあると考えている。つまり、企業が求人要件として必要としている仕事が行えるかどうか、障害者本人にとっても企業にとっても、リスクを負うかどうかの大きなポイントだと考えるからである。

そこで、企業サイドでは会社の仕事の中で障害者が出来やすい職域の開発と職場改善を図る努力が必要であり、一方、障害者本人は企業が必要とするレベルまで能力を高める努力が必要である。

今、埼玉県においては、企業サイドについては、前述の表1の通り着実にネットワークの輪が広がっている状況にあり、これからも当サポートセンターでは、各方面の期待を担って、主体的に関わり推進していかねばならないと考えている。

また、埼玉県には現在15社の特例子会社があるが、その会社に期待することは、埼玉県内の障害者雇用の牽引車としての役割を担ってもらうことである。会社見学やセミナーでの講師、障害者就労の改善事例報告等、積極的な地域貢献をお願いしたいと考えている。

ところで、今後は企業が求める障害者を送り出すサイド、すなわち福祉・教育分野との連携をどう図っていくかが課題となる。

教育については、冒頭に述べたように、軽度から重度まで同じクラスで教育していた方式から、軽度の知的障害者を対象として、より企業に近い訓練・実習を行う特別支援学校2校が設置され、主体的に企業で必要とする訓練科目を作り、障害者の能力を高めるための仕組みができてきている。

福祉については、企業が一番期待を持っている就労移行支援事業所を、これからどのような訓練内

容・方法により企業が求めるレベルまで障害者本人の能力に高めていくかをきちんと整備する時期に来ている。そのためには、具体的なイメージを持ったモデル事業所を発掘しそのやり方を研究して、障害者の能力開発を進めていく仕組み作りに取り組む必要がある。

最後に、繰り返しになるが、今後は、企業と障害者本人との架け橋としての役割を持つ就労支援者が、より企業と障害者本人を理解した活動をするために成長すること、そのための能力開発の仕組み作りをすることが、地域において重要なテーマになってくると思われる。

<活動風景>



サポートセミナー



会社見学会



意見交換会

ひとつのチームとして

- 最高の販売体制を支える機能 -

大橋 恵子（株式会社高島屋横浜店総務部ワーキングチーム 第2号職場適応援助者）

1 はじめに

2007年3月に株式会社高島屋横浜店（以下「高島屋」という。）総務部内に知的障がい者の雇用促進・職務開発を目的としてワーキングチーム（以下「チーム」という。）を設置した。

高島屋においては、知的障がい者に限らず障がい者の雇用は進めてきていたものの、仕事とのマッチングに注目した場合、適切な仕事を提供できていないケースがあり、業務を見直すとともに新しい雇用のスタイルとしてチームを設置することとなった。

チームは、総務部人事グループに所属し「いつも何度でも」が得意な知的障がい者の方々と第2号職場適応援助者である筆者合わせて9名の構成である。チームの使命は、「最高の販売体制を支える」ことであり、このようなスタイルの障がい者雇用の効果は、人事政策のひとつといっても過言ではない。

2 発足当時の業務開拓

発足当時、他の売り場で働いていた勤続26年、勤続15年の女性2名でチームを立ち上げた。業務については、各売り場から「業務請負シート」を提出してもらいチームで請負可能な仕事を吸い上げた。約60種類の業務があげられた。

次に、すべての業務について社員のスキルとマッチング作業を行った結果、「請負可能」「不可能」「いずれ可能」であるとの結果を各売り場にフィードバックした。社員のスキルはそれぞれであり、さらに伸びる可能性も秘めていたので、「いずれ可能」という回答をし、売場のニーズに応えられる人材を採用するように心がけた。

発足当時は、売り場にどのような業務があるのかわからなかった。また、社員たちのスキルもわからなかった。チームの滑り出しは、まず、障がいのある方が売り場の後方支援をすることで会社に貢献できることの実績を作ろうと考えた。

3 現在の業務開拓の視点

発足から2年半が経過し、現在、チームには8名の知的障がいのある方が業務を行っている。発足当時より業務を請け負う売場も増えているが、社員はスキルアップを果たし、請け負う業務量が増えたため、どんどん新しい業務開拓も必要になってくる。

最近の業務開発は視点が変わってきた。それは、この2年半で確実に結果を残すことができ、さらには障がい者に対する既成概念を払拭することができたからで

はないだろうかと考えている。

以下、業務開拓の視点である。

（1）売場での販売時間を創出すること

高島屋は、百貨店業である。お客様第一であること。そのためには、店頭での接客・販売に専念できる体制作りが社員一丸となって取り組むべき重点課題である。こうした売場を支える機能としてチームが存在するのである。売り場の方が接客に専念できるように接客の合間をみて行っていた業務は、裏方の我々に任せてほしいというのがチームの存在意義である。

（2）生産性を向上させるためにできること

高島屋では厳しい景況の中、さらに販売力を強化していくため、様々な角度からの生産性向上に向けた取り組みを進めている。業務改善もなされている。実は、そういう中にチームが請け負うべき業務が存在するのだ。チームはいわゆる「何でも屋」であり、「困っているのだけれど」「助けてもらえないだろうか」といった業務依頼が生まれることも少なくない。ある時は、作業を請け負うことで、ある時は、人材を貸し出すことで、会社の課題解決に重要な役割を果たしていることは間違いない。

（3）経費節約に貢献できること

毎日のように朝講で、上司の口からでる言葉は「経費節約」である。現在は、コピー1枚、ボールペン1本も無駄にしない、できない。請け負った作業の中でた廃材をできるだけ無駄にしないように再利用するよう心がけている。

チーム発足当時から、購入した備品は作業台を3台と安全カッターのみ。あとは、他の部署で使わなくなった椅子や机や棚を利用して作業環境を整えた。

また、各売り場・部署で残業して行っていた業務についても請け負うことで、残業を減らし、経費削減に貢献している。

（4）エコ活動を推進できること

毎日、数千人が働く本館の食堂にはたくさんのペットボトルが廃棄されていた。そのキャップがワクチンに変わる「エコ推進活動」に協力してはどうかと筆者が提案し、実施することになった。現在、所定の場所にあるボックスの中身を回収する作業もチームで請け負うことになった。

また、化粧箱作りの際に廃材となっている箱の資材を、他の売場で商品をたたむ際に利用する板目紙とし

て再利用する提案をした。

このように、チームのメンバーのスキルに合わせて行っていた業務開拓は、会社の経営理念や重点課題、CSRも視野に入れて業務開拓するようになってきた。そのことで、チームが「何でも屋」であると少しずつ認知されてきたのではないかと分析する。

4 社員がいきいきと働き続ける工夫

チームの年齢構成は、次の表の通りである。

以前の職場で適切な仕事が見つからない女性2名の方をベースにして少しずつ社員を増やしてきた。後から入社した社員は、吸い上げた売場のニーズに応えることができ

性別	勤続年数
女性	28年8ヶ月
女性	17年8ヶ月
男性	2年9ヶ月
男性	2年8ヶ月
男性	1年8ヶ月
男性	1年7ヶ月
男性	8ヶ月
女性	8ヶ月

るスキルを持った方、または伸びる可能性を秘めた方を採用した。

勤続年数が長い女性たちにとって、チーム発足当初は違和感や戸惑いを覚えたようだが、新しい社員の存在が刺激となり、モチベーションアップにつながった。

このような年齢差の社員たちをまとめてチームを運営していく上で心かかげているのは「いきいきと働ける職場環境作り」である。

ポイントは、次の4点である。

(1) 自己選択・自己決定

自立した職業人を目指し、一日の作業スケジュールは、自分で決める。作業量も自分で決める。昼食時間・昼食場所も自分で決める。休憩時間も自己管理である。わからないことが自発的にできるようになることを繰り返し指導しており、困ったことや相談のあったことには応えるが、できるだけフォローをせず、一日の業務を行う仕組みをとっている。

(2) 新しいことへの挑戦

「仕事は盗むもの」とであると指導している。社員は、チームの中で、失敗したり、拒否したりする人がいれば、その仕事を取るつもりで業務にあたっている。また、自発的に新しい業務に挑戦したい場合には申し出を聞くことにしている。常にスキルアップを意識しておくことで、「何でも屋」としての質を上げておくことが、突発的に発生する業務に対応



できるチームを作るためであると同時に、一人一人のモチベーションアップをはかるためである。

特に、就業体験指導・実習生指導は、士気を高め、向上心を養う業務である。

(3) 閉鎖的な空間に留まらない。

作業場は人事グループ内の一角にある。また、大きな総務部のフロアにもチーム専用の机があり、交替で作業を行っている。多くの人に見られている、多くの人を見ているということは良い刺激になる。服装や言葉遣いへの意識に繋がったり、こじんまりしない効果がある。



(4) 充実した余暇活動に参加する。

ただ働くことを楽しみにするのではなく、充実した余暇を過ごすことで、また仕事を頑張ろうと思う意欲が生まれ、より豊かな人生を送ることに繋がっていくと考える。長く働き続けるためには、日常生活の中に充実した余暇活動という潤いが必要だ。ジョギングを楽しむ人、スポーツジムで汗をかく人、地域の余暇支援グループに所属して、テニスをしたり、料理教室に参加したり、カラオケを楽しんでおり、全員が何らかの余暇を楽しむ方法を知っていることがいきいきと働き続けることに繋がっているものと考えられる。

5 ひとつのチームとして

今後は、このスタイルを維持しながら知的障がい者の方々に戦力となっただきながら雇用を継続させていきたい。

障がい者雇用は、特別な場所や特別な仕組みがなければできないというのではなく、ひとつのチームとして、会社の業務を請け負う部署として、十分に機能させていくことができる。

筆者は、十数年前にTVドラマであったような「ショムニ」のような存在感を目指している。

チームの方は、大勢の社員が利用する社員食堂を使うこと、広い総務部のフロアで作業することも、人事グループの歓送迎会に参加することも、とても楽しんでいる。彼らが、チームの一員として、多くの社員と共に働いていることに誇りと自信を感じている様子が後ろ姿に表れている。



障害者完全在宅勤務による働きやすさの追求と業務効率向上の実現

木村 良二（株式会社沖ワークウェル 取締役社長）

竹田 純子・津田 貴（株式会社沖ワークウェル）

1 はじめに

OKIの特例子会社である(株)沖ワークウェル（以下「当社」という。）では、テレワークを活用した完全在宅勤務による障害者雇用を、他社に先駆けて1998年より実施しており、2009月現在30名の在宅勤務者を雇用している。業務としては、主にWebコンテンツ受託開発を行っている。スタート直後の仕事の質・量から考えると、現在は普通（事務所で仕事を健常者が行う）のWeb制作会社に負けない仕事をこなし、各方面から評価をされている。

当社がいかにして重度の障害のある在宅勤務者の働きやすさと業務効率向上を実現してきたかを報告する。

2 在宅雇用のスタート

OKIでは1997年に社会貢献活動事業の一部であるコンテンツ制作を社会福祉法人東京コロニーを通して、脊髄損傷により首から上しか動かない重度障害者に発注した。菜ばしを口にくわえて器用にキーとマウスを操作する驚きの人材であった。この経験により、重度障害者がパソコンを使用すれば、かなりの仕事ができることを認識した。

職場に直接配属して仕事をしてもらうには仕事の指示命令をする社員の負担が大きいことと、コンスタントに適量の仕事の供給が不可能であることが予想されたので、社会貢献推進室での集中雇用とコーディネータの配置を考えた。

1998年6月に3名の重度障害者をOKIネットワークス（障害のある在宅勤務者の愛称、以下「メンバー」という。）として採用し、OKI各所よりWeb等のパソコンによる仕事をコーディネータがクライアント（顧客）を探し出し、メンバーの負荷を調整しながら仕事をしてもらった。業務の進め方は図1の通りである。

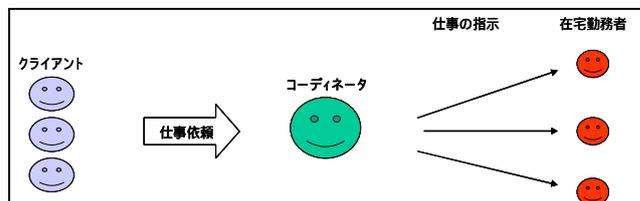


図1

3 仕事と雇用の拡大

OKIグループの仕事が無償で行ってきたためもあり、仕事量も増加し、仕事をすることによりOKIネットワークスの仕事に対する処理能力や責任力も向上した。2003年には12名の組織に成長し、2004年には特例子会社となった。

仕事量やメンバーが増えたので、コーディネータを2名にし、業務の進め方は図2のような方向を目指した。メンバーの中で取りまとめ能力のあるものを、ディレクタに任命しプロジェクトの管理業務をしてもらうのである。

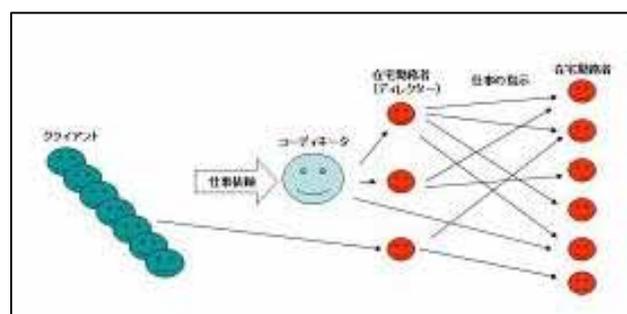


図2

4 重度障害者の働きやすさの追求

2003年までは重度障害者の在宅勤務をOKIとして行ってきた。それまでの業務管理はただただ「働きやすさの追及」であった。一人ひとりの障害状況により就労条件を決定した。昼休みを2時間必要、業務の合間のヘルパーや医療機関の利用、リハビリ通院等の体のケアに必要な配慮はすべて認めた。当然、残業も原則はなしであったが、仕事熱心なあま

り内緒でサービス残業をしている者もいた。入社したら仕事を一番優先しなければならないということが頭に強く刷り込まれているようである。体に配慮する制度設計だけではメンバーに理解を得られないことが分かり下記の対策を取った。

「頑張るな諦めるな」という行動目標を制定した。無理して仕事を頑張る長期休暇をとるような羽目になると会社が困るので、仕事より体を優先して欲しいと懇親会のたびに社長が説明することにした。

ひとつの仕事に複数のメンバーを担当させ、体調不良のとき自分が抜けても仕事の納期調整が可能な環境にした。

メンバーの体力面を考慮し、一律一日6時間労働としてきたが、体力があるメンバーには7時間労働も認めた。

5 業務の効率を阻害する課題

特例子会社としてOKIより独立した当社は「働きやすさの追求」ばかりでなく「業務の効率化」が必要となった。当時の課題は以下の通りである。

(1) グループによる意思決定に時間がかかる

在宅勤務者は一般的には仕事を細かな部分に分割して自己完結型で作業をすることが多いが、当社では複数の在宅勤務者がチームとなり、コーディネータによる管理の下で、ディレクタを中心とした共同作業を行う。共同作業の中で、それぞれの専門技術を背景にディスカッションを重ね意思決定をしなければならない状況が生まれる。メールや1対1のコミュニケーションの積み重ねでは、時間と労力がかかりすぎ、業務のスピードと品質の阻害要因となっている。

(2) 情報量が少なく、共有化が困難

メールのCCやグループウェア活用により情報の共有化とともに質・量を向上させているが、机を並べて仕事をしているのとでは、情報量と共有化において大きなハンデがある。特にインフォーマルな情報が入りづらいのは、企業人としては致命的である。

(3) 効果的なOJTができない

新人の早期戦力化は企業にとって生命線である。

外出がしづらく、各地に点在するメンバーの教育は集合教育では不可能なので、OJT、e-ラーニング、個人学習等で行う。とりわけOJTが重要であり、新人が入社するとコーディネータ、ディレクタ等が事細かく指導する。通勤できる社員には「人の振り見て我が振り直す」で簡単なことでも、メンバーに教えることは大変である。また、ディレクタを目指す中堅社員にとっても、ディレクタのパフォーマンスはどういうことなのか、なかなか直接的に体感する機会がない。

(4) 孤独感がある

バーチャルな環境での仕事は、どうしても孤独感を生じやすい。他の社員がどのような気持ちで、どのように仕事をしているか知ることができないのは大きな精神的障害となっている。もともと、外出がしづらいメンバーばかりなので、孤独な環境に慣れていると思っていたが、仕事ができる環境がそれなりにできると、さらに良い環境を望むようである。

6 課題の解決

上記の課題を2004年から2008年にかけて改善した。現在では事務所で仕事をするのと同等の業務効率を実現できている。

(1) 在席状況表示(業務管理システム)(図3)

従来はメールで入社、退社をコーディネータやメンバーに連絡していたが、グループウェアに業務管理システムを構築し、社員の出勤在席状況、仕事の繁忙状況、年休・通院・ヘルパー受入等の連絡事項を表示することにした。このシステムにより社員が勤務外の社員に連絡することもなくなり、コーディネータやディレクタはメンバーの年休・通院・ヘルパー受入等の状況と繁忙状況を知ることができ、スムーズな生産活動ができるようになった。



図3 在席状況表示

(2) ワークウェルコミュニケーターの開発

3名から30名のグループ会議電話ができるシステムはないかと探したが、フリーソフトでは音質や遅延が、市販のTV会議システムではコストが問題となる。そこで独立行政法人情報通信研究機構（NICT）の支援を受け、2006年から2008年にかけてワークウェル・コミュニケーター（以下「WWC」という。）という障害者用多地点音声コミュニケーションシステムを自社開発した。

WWCを利用すれば、いつでも自由にメンバーを集めてチーム・ミーティングができる。WWCは常時接続されているため、誰かが使っていると、ワイワイ、ガヤガヤといった雑音が生じる。職場で仕事をしているような臨場感がある。

使用事例 1

メンバーたちは、作業を開始すると同時に共用ルーム（図4参照）に入ることになっている。WWCでの連絡の必要が生じたところで、対象となるメンバーに発信者として声をかける。

「ネットワークズの下山ですが、中島さん、それから井澤さん、いらっしゃいましたら、お返事をお願いします。」

「はい、中島です。」

「井澤です。」

「A社の件で、確認したい点があいくつがありますので、会議室2番へお願いできますか。」

下山、中島、井澤は個別会議室2へ移動し、打ち合わせを行った。

使用事例 2

OKI健康推進室の3名が打ち合わせに来た。「メタボリック症候群と認定された方への改善指導を、ホームページの支援で行いたい」との依頼である。このような新規でちょっと大きめな仕事は、セールスエンジニア的役割のコーディネータが打ち合わせの中心となる。事務所の本当の会議室に入り、コーディネータは自分のパソコンで、この案件を担当するメンバーの3名を会議室3へ誘導し、打ち合わせを始める。

コーディネータはメンバーに、グループウェアで会議中の映像を見ることを指示し、お客様の3名を紹介する。お客様には、担当のメンバーを写真や似顔絵などで紹介。メンバーはお客様の要望を聞き、コーディネータに指示をもらい、作業の内容を把握する。

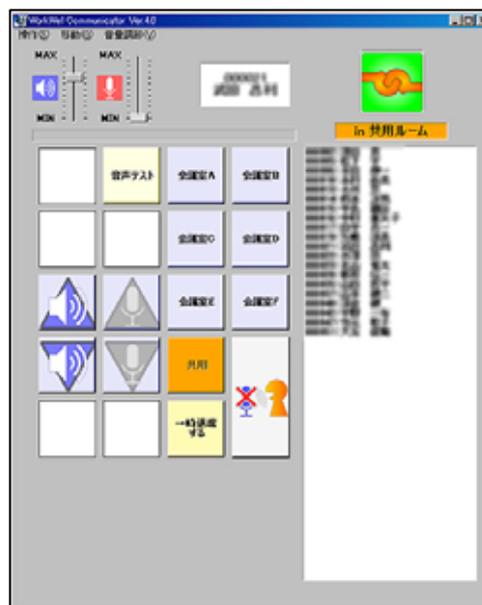


図4 ユーザ画面

(3) 事務所や打合せのビジュアル情報提供

前述にもあるが、ライブカメラ中継（図5）をフリーソフト（無料）で使用している。これは、事務所のコーディネータの在席状況、ユーザ打合せでお客様の顔が分かる等でWWCの補助的ツールになっているばかりでなく、いつでも事務所が見えることによる会社との一体感の醸成や孤独感の解消に大いに役に立っている。



図5

により事務関係の仕事も在宅勤務でこなせるようになった。ほとんどのデスクワークは在宅できると確信している。

7 成果について

これらの課題解決のための改善により下記の成果が確認できた。

在宅での雇用人数が3倍になったが2名の仕事関係コーディネータのままで運営できている。

仕事の品質とスピードがアップした。

クライアントとメンバーが直に打合せができるのでモチベーションのアップになり、また、クライアントが当社の実力を評価でき、信頼につながっている。

各人の入社状況、体調、ヘルパー等の利用時間等が一覧により把握できるので、仕事の相互やり取りがスムーズになる。

末端の作業員（新人等）も打合せに参加できるので効果的OJTが可能になった。

WWCを使用した自発的勉強会もいくつか発生し、技術力向上や仕事へのモチベーションアップにつながっている。

年に2回の懇親会でしか会うことのないメンバーにとってWWCでの多人数による打合せの参加や、仲間の打合せ者を呼ぶ声を聞くことは「仲間と仕事をしているのだ」という感覚になり、孤独感の解消になっている。

8 新たな展開

当社はWebを中心とした技術的仕事をメイン業務としてきた。確かにWeb関係の仕事は、多くの在宅就労支援団体が取り組んでいるように障害者の在宅就労には適した業務である。しかし、特殊な技能も必要であり誰にでもできる仕事ではない。当社では新しい業務として総務関連の委託業務を数年前から受託しているが、これらの業務システムの改善