「自治体職員の働き方改革自主研究会」報告書

～多様な人材が活きる自治体を目指して～

目　次

多様な人材が活きる自治体を目指して
　―業務範囲の明確化の意義と具体的方策についての考察―…… 1
業務改善を通じた働き方改革の可能性について…… 10
ワーク・エンゲイジメントを高める人事異動制度の構築について…… 19
働き方改革～障がい者雇用を中心として～…… 30
働き方改革における障がい者雇用の現状と課題…… 44
おわりに…… 55
パーソルチャレンジ株式会社訪問…… 56
　【障がいのある社員へのインタビュー】…… 72
　【全体質疑応答　まとめ】…… 74
人事院訪問…… 77
自治体アンケート結果集計…… 90
自治体職員用アンケート結果集計…… 103
民間個人用アンケート結果集計…… 122
【参考・自治体アンケート】…… 139
【参考・自治体職員用アンケート】…… 144

多様な人材が活きる自治体を目指して
―業務範囲の明確化の意義と具体的方策についての考察―

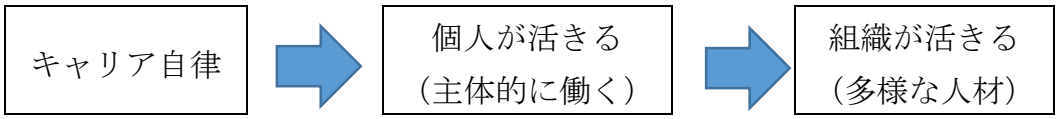
1　はじめに

少子高齢化が進み労働人口が減少する中、日本がさらなる発展を遂げていくためには、現在の働き方を見直す必要がある。そうした背景から社会全体で「働き方改革」が推進されている。働き方改革は、民間企業だけではなく、私たちが属する地方自治体においても求められている。そして、働き方改革には時間外勤務の縮減やワークライフバランスの促進といった「働きやすさ」に焦点を当てたものと、キャリア自律の実現やモチベーションの向上といった「働きがい」に関するものに大別される。

私は、平成29年度にマッセＯＳＡＫＡの「自治体職員の働き方改革研究会」参加させていただき、約１年間、キャリア自律の実現という視点から自治体職員の働き方改革について、他市町の職員の方とともに考える機会を得た。本稿では、平成29年度の研究会で提言した内容について、より具体的な検討を加えてみたいと思う。

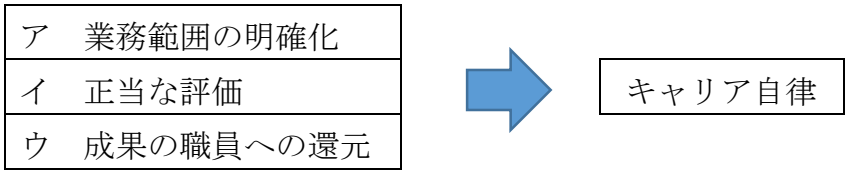
平成29年度の研究会での提言内容の概要としては、下記のとおりである。

①個人が活きれば組織も活きる



キャリア自律の実現により、職員一人ひとりが主体的に働くことで、多様な人材が活躍できる組織が生まれる。

②「個人が活きれば組織も活きる」を実現するために



上記アからウまでを実現することで職員のキャリア自律が達成される。

アからウで挙げた内容が実現されれば、キャリア自律が実現し、職員一人ひとりが主体的に働く環境が整う。その結果、多様な人材が活躍できる組織が生まれると考える。そして、アからウの要素は並列的なものではなく、まずはアの業務範囲の明確化に取り組むべきであると考える。なぜならば、業務範囲を明確にすることで、個人を評価するための成果を定義づけることができ、客観性のある評価が可能になる。また、成果を定義づけることで職員への還元も客観性のある形で行うことができるようになる。

以上の観点から、本稿では多様な人材が活きる組織の実現を目指し、その手段としての「業務範囲の明確化」に焦点を当てて、具体的な検討を行っていくことにする。

以下、平成29年度の研究会報告書と重なる部分もあるが、第２部で多様な人材が活きる組織とキャリア自律の内容について、第３部でキャリア自律を実現するための具体的方策の全体像を、第４部で業務範囲の明確化の手法と課題について順に検討していく。

２　多様な人材が活きる組織とキャリア自律

⑴　多様な人材が活きる組織の必要性

ア　労働人口の減少による人員不足への対応

冒頭で述べたとおり、少子高齢化が進む日本において、日本がさらなる発展を遂げるためには、働き方改革の継続的な実行が必要となる。働き方改革を進めていく方向性として、時間外勤務の縮減などの一人ひとりの生産性を向上させる手段とともに、多様な主体が業務に携わることができる仕組みづくりも必要である。少子高齢化の影響により、今後さらなる労働人口の減少が見込まれる中で、少しでも労働人口を増やす取り組みが必要であると考えるからである。

私たちの属する自治体組織の現状として、正規職員が減少し、臨時的任用職員や非常勤嘱託員といった非常勤の職員は増加傾向にある。しかし、非常勤の職員と言えど、週４日ないし５日の勤務で、１日あたりの勤務時間も正規職員とそれほど変わらない職員が多いのではないだろうか。今後予想される労働人口の減少に対応するためには、フルタイム勤務を前提とした現在の正規職員や非常勤の職員に加え、勤務日数や時間数の少ないパートタイムの者でも業務に携わることができる仕組みを作り、具体的には、

障害者や高齢者にも業務の一端を担ってもらう環境を整える必要がある。また、人間以外の主体（ＡＩやＲＰＡ等）の活用も進めていかなければならない。さらに、現在は自治体職員が担っている業務でも、職員が直接行わなくてもよい業務について外部委託を促進することにより、自治体職員でなければできない業務に職員が専念できる状況を作っていくべきである。

イ　行政サービスの多様化や変化への対応

従来に比べ、行政サービスが多様化し、また変化も速い今日においては、業務に関する専門的知識やスキルがより一層求められ、行政においても各分野におけるスペシャリスト人材が必要とされていると思われる。専門性が求められる業務については、直接任用や外部委託を通して専門家の力を借りることも必要である。また、一般的な業務について、非常勤の職員やＡＩ等に任せることにより、自らの専門性を高めるための知識取得やスキルアップのための時間を捻出する必要性も高まってきていると感じる。

⑵　キャリア自律とは

キャリア自律とは、職員一人ひとりが、それぞれの職務において、決して誰かにやらされているという姿勢ではなく、自分自身が主体的に立てた規範に従って仕事をしていくことを言う。自律とは、他からの支配や制約を受けずに、自分自身で立てた規範に従って行動するという意味である。平たく言えば、キャリア自律の実現とは、職員一人ひとりが主体的に働くことができる仕組みを作ることである。

⑶　多様性のある組織とキャリア自律の関係

多様性のある組織とは、所属する個々の職員の多様な働き方を認める組織のことである。そもそも個人は一人ひとり性格や価値観が異なり、家族構成やそれぞれが抱えている事情も様々である。また、出産や育児、介護といった家庭の状況、病気や障害といった自分自身の状態など、個人を取り巻く環境は、長い職業人生の中で時々刻々と変化していく。そして、人生のそれぞれのステージにおいて最適な働き方も変わっていくものである。

そうした状況の中で、組織側が、働き手の持つ多様な状況を汲み取ることなく、職員を一律の条件で働かせることには無理がある。現在のように、ゼネラリストの育成を前提とした単線型の人事制度のみでは、組織側が想定するレールからやむなく外れてしまうケースも出てきてしまう。そうした

組織では職員一人ひとりが主体的に働くキャリア自律の実現は難しい。反対に、キャリア自律が実現されている組織は、様々な事情を持つ個人が主体的に働くことができる組織であり、それはすなわち、職員個人が持つ様々な事情に応じた働き方を認められる組織を意味する。そのような組織は、結果として多様な人材が活きる組織であると言える。

3　キャリア自律を実現するための具体的方策

それでは、どのようにすればキャリア自律が実現し、その結果として多様な人材が活きる組織になるのであろうか。平成29年度の自治体職員の働き方改革研究会では、以下の３つを提案した。

ア　業務範囲の明確化（個人ごとの担当の明確化）
イ　正当に評価する
ウ　成果を職員に還元する

まずアについては、業務範囲（個人ごとの担当業務）を明確にすることで、個人が組織に振り回されない仕組みを作るというものである。そうすることで、個人に仕事に対する主導権が生まれ、主体的な働き方が可能となる。

次にイについては、成果について客観的な評価を行うことを指す。すなわち、労働時間や、組織に従順な姿勢といった内容で評価を行うのではなく、個人ごとに明確にされた各担当業務の達成度によって評価を行うという評価制度である。そのような評価方法によって、職員個人が、組織の顔色をうかがいながら仕事をするのではなく、自分に与えられた担当業務に専念できる環境が整えられる。そして、働き方（どれだけ長時間労働をしたかなど）については評価の対象外となるため、柔軟な働き方が可能となる。

最後にウについては、自治体職員の成果は外部からはなかなか見えにくいものであるため、表彰制度や主体的な人事異動制度など、何らかの形で成果を還元することにより、職員の主体性の向上につなげていくというものである。

上記のアからウが実現されることで、キャリア自律が実現し、個人が主体的に働くことができる環境が整えられる。そして、このアからウは並列的なものではなく、アが他２つの前提条件になっていると考えられる。なぜならば、正当な評価、すなわち成果を対象とした客観性のある評価を行うためには、まず

評価対象である成果を客観的に定義付ける必要があるからである。成果とは、決められた目標に対してどれだけその内容を達成できたかということであるが、そもそも被評価者の担当業務の範囲が明確でなければ、決められた目標自体が曖昧なものになってしまい、客観性のある評価を行うことが難しくなる。被評価者の担当業務の範囲が不明確なままで評価を行おうとすると、結局のところ、評価者の個人的な好みといった主観的な判断や、分かりやすい指標である労働時間による評価になりかねない。そうした評価方法では、組織に従順な者や長時間労働に耐えられる者が高評価となってしまい、多様な人材が活きる組織とは言えなくなってしまう。反対に、個人ごとの業務範囲が明確になっていれば、それに基づく成果も明確なものとなり、成果に対する評価も客観的なものとなる。また、成果を職員に還元する場合も、客観性や公平性が重要であり、評価と同様の理由で成果自体を明確に定義付ける必要がある。

以上の点から、アの業務範囲を明確にすることは、他のイ及びウの前提条件となっていると言える。

キャリア自律を実現し、その結果として、組織が多様な人材が活きるものとなるためには、まずは業務範囲を明確にし、個人ごとの担当業務を定義づけることが重要であると考える。

4　業務範囲の明確化についての具体的方策

⑴　業務範囲の明確化のメリット

業務範囲を明確化するための考え方として「個人と組織を切り離す」というものがある。組織は、個人を自らのパーツとして使う（よく個人を組織の「歯車」と例えられる場合がそれに当たる）のではなく、個人と組織をそれぞれ別個の主体として捉え、組織は一人ひとりの個性を尊重したマネジメントをすべきであるということである。個人を尊重する組織について研究している太田肇氏は著書『なぜ日本企業は勝てなくなったのか』（新潮選書、2017年）の中で、個人と組織を切り離すことを「分化」といい、それを「個人が組織や集団、あるいは他人から物理的、制度的、もしくは認識的に分けられること」と定義付けている。また、「分化」には程度の強弱があり、外資系の企業などのように、個人が一定期間在籍後に独立することが多い組織は「分化」の程度が強いと言える。一方で、多くの個人が定年退職まで在籍するような組織は「分化」の程度が弱い場合が多い。現在の自治体職員は、

その意味では後者に該当すると言える。私たち自治体職員においては、個人ごとの業務範囲を明確にすることで、安易に組織に振り回されない働き方を実現することが、個人と組織が切り離された状態、すなわち「分化」された状態であると言える。

では、個人と組織を切り離し、個人ごとの業務範囲を明確化するメリットは何であろうか。以下に思い当たるものを列挙してみる。

・担当業務の全体像を把握でき、仕事の段取りがしやすくなる。
・担当業務の範囲が明確になることで、精神的余裕が生まれる。
・担当業務の範囲が明確になることで、組織都合のプラスアルファ業務による時間外労働を縮減することができる。縮減した時間は自己投資のために使うことができる。
・担当業務が明確になることで、個人の裁量で方法等を工夫できる。

以上のメリットは、いずれも個人が主体的に働くためのモチベーション向上につながる。

また、個人ごとの業務範囲を明確化することは、組織側（マネジメントを行う側）にとっても以下のようなメリットがある。

・各部下がどの程度の業務を抱えているのかが明確になり、公平な負担という観点での業務の割り振りがしやすくなる。
・業務範囲や内容を明確化することで、所管業務の切り分けがしやすくなり、前述した高齢者や障害者、ＡＩやＲＰＡ等への業務の割り振りがしやすくなる。
・業務範囲や内容を明確化することで、それを外部にも提示できる形となり、庁内ＦＡなどの積極的な人事異動につなげることができる。
・業務範囲を明確化することで、外部委託の可否の判断がしやすくなる。

以上の点で、業務範囲を明確にすることには、個人及び組織側の双方に大きなメリットがあると言える。

次に、業務範囲を明確にするための具体例として、ジョブディスクリプション（職務記述書）と業務マニュアルについて述べてみたい。

⑵　ジョブディスクリプション

ジョブディスクリプションは職務記述書と訳され、職務内容やその職務に要求されるスキルや資格などが記載された雇用管理のための文書である。ジョブディスクリプションに記載される項目としてはおおむね次のようなものが挙げられる。

・職務名
・職務等級や職位
・職務概要
・職務内容
・要求されるスキル・資格

ジョブディスクリプションについては日本ではまだ馴染みがない感があるが、中澤一雄氏の『外資の流儀　生き残る会社の秘密』（講談社現代新書、2019年）の中で、次のような記載がある。

「外資の場合、各タイトルごとのジョブディスクリプションとジョブサイズが明確に定められています。マネージャーであれば売り上げは30億円、その上のシニアマネージャー（課長）であれば50億円、その上のダイレクター（部長）であれば100億円といった具合に明確です。したがって会社全体の売り上げが増えない限り、タイトルやポジションが増えることはありません。

ジョブディスクリプションとジョブサイズが明確であれば、それを達成できなかった人はそのポジションから脱落していきます。代わって、別の有能な人が上がっていきます。」

同著は、長年、外資系企業に勤務した著者が自らの経験をもとに、外資の仕事の進め方や組織のあり方を紹介したものである。民間企業と地方自治体のような公務組織では様々な違いがあり、民間企業の事例をそのまま公務組織に当てはめることはできない場合もある。しかし、地方自治体においても、各部署で職ごとの職務記述書を作成することは可能であると思われる。ただし、上記の引用例で紹介されている売り上げの数値目標に該当する

ような内容は、公務組織の場合難しいかもしれない。強いて言えば、実務担当者レベルならば、各担当業務ごとの標準処理時間くらいが数値として表現できるものになるだろうか。しかし、職務内容や当該職務に要求される知識やスキルといった情報は、各所属の職ごとに整理することは可能だと思われる。いったん整理ができれば、継続的なメンテナンスは必要であるものの、人事異動による担当者変更の際の引継ぎ資料として活用することもできる。また、庁内ＦＡや外部から人材を公募する際の募集要項としても活用できる可能性がある。

作成の手順としては、①自分の担当業務について、日々処理している業務内容と月当たりの所要時間数を記録に残す（一般的に所要時間数が記載されているものは少ないかもしれないが、時間数を併記することで、各業務のウェイトが分かるので有効だと思われる）。②各業務に必要な知識・スキル・資格をリストアップする、という流れで作成が可能である。

⑶　業務マニュアル

ジョブディスクリプションに加えて、各業務内容についてのマニュアルを作ることができればなお良い。マニュアルがあれば、業務の属人化を防ぐことができ、多様な人材が業務に携わるためのツールとして活用できる。また、ＡＩやＲＰＡの導入時の資料としても利用でき、業務委託の際にもより円滑に委託先への引継ぎが可能となる。

マニュアル作成の手順としては、①業務の目的・意味を記入する。②業務の完成イメージと所要時間を記入する。③実施手順を１工程ごとに具体的に記入する。④記入日と作成者・更新者を記入する。⑤自分より経験年数の浅い同僚職員に試行してもらい完成度を確認する、といった流れで作成していけばよい。

５　むすびに

これまで多様な人材が活きる組織を実現するために、キャリア自律の実現、すなわち、職員個人が主体的に働くことができる仕組みを作ること、そしてそのための具体的手段として業務範囲を明確にする手法について検討してきた。そして、ジョブディスクリプションと業務マニュアルが組織に蓄積されることにより、個人と組織の双方に様々な良い効果がもたらされる。

しかし、ジョブディスクリプションと業務マニュアルには以下のような課題

もある。

・作成時に一定の時間と労力がかかる。
・部署間での統一的な作成基準を設定できるか。
・各業務の標準的な所要時間をどのような方法で客観的に設定するか。
・作成後の継続的なメンテナンスの必要性など。

そして、何よりも大事なことは、これらの内容を机上の空論に終わらせることなく、実行していくことである。そして、毎日直接担当業務に携わっている私たち職員こそが、所属する組織に最もフィットした形で、これらの内容を実行できる立場にあると言える。これまで色々と述べてきたが、私自身もまだ確固たる正解を持っているわけではない。毎日が試行錯誤の繰り返しである。一つ一つは地道な作業であるが、私自身、これからも日々の業務の中で、本稿の内容の意味や効果を引き続き検討していきたいと思う。

参考文献

①太田肇『なぜ日本企業は勝てなくなったのか』新潮選書、2017年
②中澤一雄『外資の流儀　生き残る会社の秘密』講談社現代新書、2019年
③中田亨『「マニュアル」をナメるな！　職場のミスの本当の原因』光文社新書、2019年

業務改善を通じた働き方改革の可能性について

平成 29 年度「自治体職員の働き方改革研究会」において、「行ってもいいかなと思える職場」の実現に向けてワーク・エンゲージメントを高めるためには、ラオスでの勤務経験を交えて個人尊重した組織づくりが必要であると主張した。私たちが従事する公務組織においては、国が決めた法令等を通じて、市民の方に義務の履行をお願いすることが多い。別の言い方をすれば、義務の履行を強制することなり、市民の方の意向に反することも多いため、市民と接する職員にはストレスが多く、やりたくない仕事に繋がる。そのため、特にワーク・エンゲージメントが低くなる傾向があるのではないだろうか。

前回の研究会では、「行きたいと思える職場」の実現は、非常にハードルが高いとの思いから「行ってもいいかなと思える職場」の実現を目指して著者たちができることを提言した。

今回の研究会では、著者が所管する職場での業務改革を通じた「行ってもいいかなと思える職場」の実現へ向けた取り組みを紹介する。

～国民健康保険料等の徴収事務の事例を通じて～

日々の業務を行っている中で、優先順位が低いことや効率が悪いことあるいは無理なことをやったり、求められたりすることは組織の中で働いたことのある人であれば経験したことがあるのは私だけではないだろう。

そのような優先順位が低いことや効率が悪いことを何とかしたいという気持ちよりも何も言っても変わらないからこのままの方が楽だから思うことの方が多いのではないだろうか。

特に、公務組織で働く者にとって変化はどれだけ合理的で効率的なものであってもアレルギーが強いものであり、変化に対するインセンティブが非常に低いものである。一方で、民間組織は変化していかなければ、社会の変化に対応できず事業を継続できなくなり倒産するリスクを常に抱えていることとの違いではないだろうか。ただ、その民間組織でさえ、日本経済の長期の低迷から「失われた 30 年」とも言われて停滞したままである。

近年のめざましい情報通信技術の発達による急激な社会の変化により、人々の意識は大きく変化しており、それに伴い我々が日々接する市民の地方自治体に求めることも急速に変化している。変化に伴い、少しずつではあるが地方自治

体も変化しているが、十分に対応しているとは言い難い。急速な外部環境によって地方自治体も従来の行政運営では立ち行かないことは多くの職員が大なり小なり感じているが、個人として具体的にどのように動いていけばよいのかわからないのではないか。

ここでは、著者自身が取り組んだ業務改善事例を紹介する。この業務改善を通じて職員の意識が変化し、モチベーションが上がり、生産性が向上に結びついた。係員 12 名程度という小さな職場で起こった小さな変化であるが、この小さな変化が大きな変化へと繋がるのではないかと思う。

現状・課題

1　概要

近年の地方自治体による債権管理の厳格化の流れから各自治体の収納対策の強化により、全国的に国民健康保険料の収納率は上昇している中で、本市の滞納繰越分（当該年度の前年度以前に発生した債権で、その各年度内に回収できずに当該年度に繰り越したもの）の収納率が平成 28 年度 22.39%から平成 29 年度 21.37%へ大幅な低下し(マイナス 1.02%)、続いて平成 30 年度 21.34%へ低下したために（マイナス 0.03%)、その低下に歯止めをかけて改善することが課題となっていた。

収納率が低下している要因として、正規職員が日常の雑務に忙殺されて徴収事務の本来の仕事である滞納処分に関する事務に資源を十分配分できていないことではないかと考えた。また、日常の雑務に忙殺されることで本来の仕事が見えにくくなり、意識も低下していた。そのため、滞納処分に関する事務に資源を配分できるように正規職員、臨時職員の事務の配分を見直すことで収納率が上昇するのではないかと考えた。平成 31 年度に事務の標準化による外部委託の活用を行った。

その結果、正規職員が滞納処分に資源を配分できるようになり、滞納処分の件数の増加させた結果、収納率は大幅に上昇した。また、職員が日常の雑務から解放されて本来の仕事に注力できるようになり、意識も積極的なものへと変化した。

以下に上記の具体的な内容について述べていく。

２　事務の所管

本市の国民健康保険事務は、１つの課で所管している。当課が所管している事務は、国民健康保険事務、後期高齢者医療保険事務及び国民年金事務という３つである。その中で、国民健康保険事務を給付事務、資格・賦課事務、徴収事務の３つの事務に分割し、後期高齢者医療保険事務を給付･資格･賦課事務、徴収事務の２つの事務に分割し、それぞれ別の係で運営している。

著者が所管するのは、国民健康保険事務の徴収事務と後期高齢者医療保険事務の徴収事務の２つの事務である。国民健康保険料と後期高齢者医療保険料は、それぞれ異なる債権であるが、１つの課であること、徴収業務が共通していることや同一の対象者が存在していることため効率的･合理的な運用ができるとして１つの係で所管している。

３　事務の特性

保険料の徴収業務は、多くの被保険者が納期限内に納付をしていただいている中で、納期限内に納付できないごく一部の被保険者に対して納付を促していく業務である。電話や窓口での折衝では、義務を強制させる必要があることから非常に精神的な負担が大きい。また、被保険者に納付を強制させるために職員には預貯金などの財産を裁判所の許可を得ることなく処分できるという自力執行権が与えられている。法令上、被保険者に対して非常に強力な権限を有している。権限の行使に当たっては、被保険者の生活に甚大な影響を与えることから非常に慎重な対応が求められ、職員の精神的な負担も大きい。さらに、権限の行使後には、被保険者から言われなき誹謗や中傷を受けることも少なくなく、非常にストレスの多い職場である。

ただし、公務組織の業務は、成果を定量的に図ることができないため見えにくいことが多いが、徴収業務に関しては、収納率という成果が目に見える形で表れる。公務組織の業務の中では唯一と言っても過言ではないかと思う。そのため、職員の頑張りがフィードバックされやすく、収納率が上昇すればモチベーションが上がりやすい業務である。逆に収納率が低下すると職員のモチベーションが低下する。

このように、ストレスが大きい業務である一方で数字という定量的に成果が見える形でのわかりやすさや目標を設定しやすいというポジティブな側面で考えると非常にやりがいのある業務でもある。

4　人員体制

国民健康保険事務の人員体制は、管理者、正規職員が５名（１名育児休業中）、臨時職員が４名である。一方、後期高齢者医療制度事務は、管理者（国民健康保険事務と共通）、正規職員が１名、再任用職員が１名、臨時職員が１名である。

5　事務所管

国民健康保険徴収事務の所管は、本市事務分掌条例施行規則第３条よると、「国民健康保険料の賦課調定及び徴収に関すること」、「国民健康保険料の督促状及び催告書の発行に関すること」、「国民健康保険料及び後期高齢者医療保険料の滞納整理及び処分並びに不納欠損処分に関すること」、「国民健康保険料の徴収嘱託及び受託に関すること」と規定されている。

一方、後期高齢者医療保険徴収事務の所管は、「後期高齢者医療保険料の徴収に関すること」である。

具体的な事務の内容は、国民健康保険徴収事務に関しては、電話や窓口での納付相談、滞納整理及び処分の事務、催告書の発行事務である。一方、後期高齢者医療保険徴収事務に関しても、前者と同様である。

6　事務の流れ

国民健康保険料の徴収業務は、通常保険料の納期限を過ぎても納付がない場合は、対象となる被保険者に対して督促状を 20 日以内に送付する。その督促状に指定する納期限を過ぎても納付がない場合は、一定期間の経過後に催告書を送付する。催告書の納期限を過ぎても納付がない場合は、対象者の資産状況を調査し、差押が可能な財産が判明した場合には、差押え等の滞納処分を行っている。

本市の場合は、督促状の対象となる被保険者に対して外部委託による納付コールセンターを設置し、うっかり忘れ等での納付の遅れについて勧奨を行っている。この納付勧奨のときに納付が困難な被保険者に対しては、市の窓口での納付相談を行うように勧奨し、市への来庁によりきめ細かな納付相談に応じている。納付相談により、一括での納付が困難な場合には、分割で納付となる。また、催告書の送付後に納付が困難であるとの申出があった場合には、同様に納付相談を行っている。

下記の図１に事務の流れを示す。

なお、図１は大まかな事務の流れを示したもので詳細な部分については割愛しているため留意が必要である。

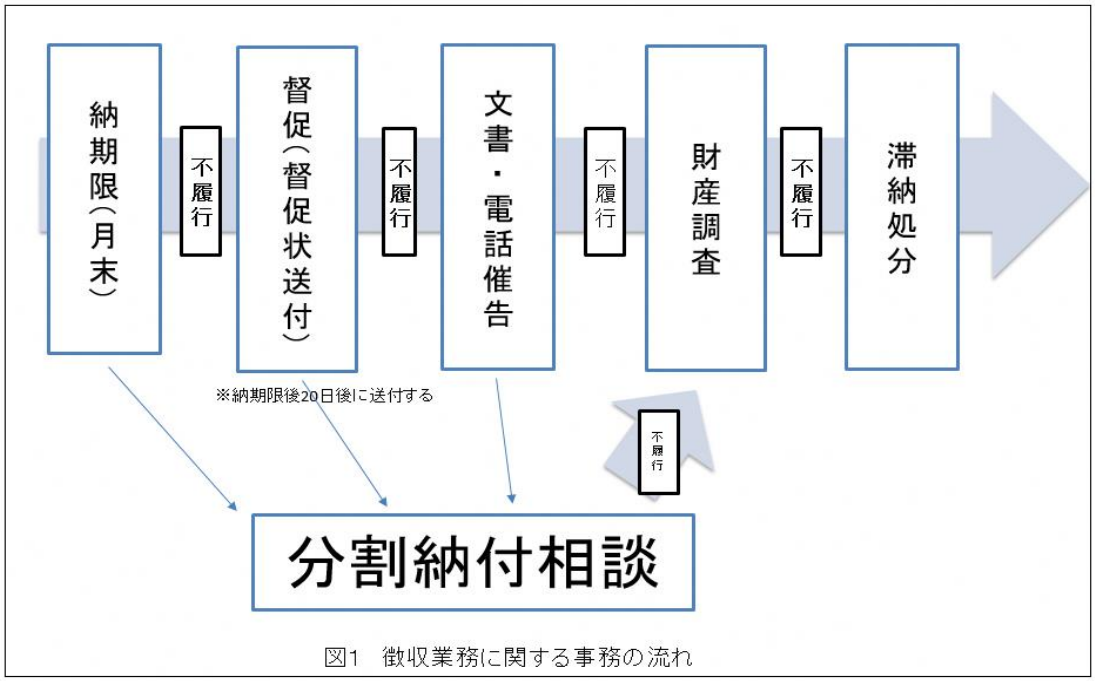


図1　徴収業務に関する事務の流れ

7　事務の業務区分の設定と担い手の最適化

６事務の流れで示した業務を５つの区分に分類した。

●業務区分一覧

	専門性	マニュアル化	指揮命令権	最適な担い手
A 公権力の行使 行政が自ら行うべき業務	高	難	要	正職員
B 専門非定型業務 専門性が高く、随時柔軟な対応が必要。 直営が適当な業務	高	難	要	正職員
C 専門定型業務 定型業務であるが、専門性が高く、スキル・ノウハウの民間業者への移転が困難なため、業務委託が難しい業務	高	▲	▲	正職員 臨時職員 民間委託 ※業務内容により異なる
D 単純非定型業務 専門性は低いか、柔軟な対応が必要。 直営が適当な業務	低	難	要	臨時職員
E 単純定形業務 民間企業の能力と専門知識の活用が可能な業務	▲	易	不要	民間委託

表1　業務区分一覧

業務区分を公権力の行使、専門非定型業務、専門定型業務、単純非定型業務、単純定型業務の５つに分類し、徴収業務を５つの分類に当てはめた。この５つの業務区分に分類した中で単純定型業務に該当した業務が、財産調査に関する「照会回答文書作成、送付・回答文書整理、入力」の業務と分割管理に関する「納付書作成」・「分納不履行者への納付勧奨（文書・架電催告）」の業務である。この業務については、正規職員や臨時職員が担っていたが専門性を必要としない業務であった。そのため、業務の標準化を行い、外部委託に切り替えを行った。外部委託に切り替えることでこれまでこの業務に費やしていた人員を単純定型業務以外に振り向けた。特に、財産調査に関する「調査対象者抽出、起案処理」の業務や滞納処分に関する業務といった公権力の行使にあたる業務については、正規職員にしか担えない業務であるため単純定型業務から人員を振り向けた。極めて当たり前のことではあるが、外部委託より正規職員を単純定型業務から解放し、正規職員しか担えない業務を正規職員が注力できる体制を構築した。多くの自治体では、日常の単純定型業務に忙殺されて正規職員が本来担うべき仕事に注力できていないことが多いのではないかと思う。繰り返しになるが、業務の細分化を行い、業務区分の分類を行い、単純定型業務を外部委託し、担い手の最適化を行うことで人員の増加を行うことなく、正規職員の仕事の質を向上させ、生産性を高めることができる。ポイントは、どれだけ業務の細分化を行って、単純定型業務を切り出すことができるかである。

今回の自主研究会の視察で訪問したパーソルチャレンジ株式会社においても業務の標準化を行うことで障害者の方が担える業務を生み出し、雇用を創出していた。会社の方もインタビューの中で仰っていたことであるが、業務を標準化することは属人化を防ぎ、誰でも担える業務となる。それは、障害者という枠の中だけで必要とされることではなく、一般の会社においても必要であり、汎用性の高いものであると仰っていたところが印象的であった。

８　外部委託による効果

大きく分けて３つの点で効果があった。３つの点とは、滞納処分の件数の増加、職員の生産性の向上、職員のモチベーション向上である。

まず、滞納処分の件数は、平成 30 年度実績において 116 件であったが、令和元年度実績（令和元年 10 月末）373 件である。年度途中であるが昨年度実績を大きく上回る結果である。また、収納率に関しても令和元年度実績（令和

元年 10 月末）対前年比 1.99%の上昇である。

要因として、単純定型業務に費やしていた時間を滞納処分の業務に割り当てることができたことと職員が別の業務と並行して行っていた預貯金等の財産調査補助業務を外部委託し、専従する職員に従事させることで調査能力が向上したためである。

次に職員の生産性の向上である。財産調査に関する業務の中で照会回答文書作成等の業務や分納不履行者への納付勧奨業務（文書・架電）は、職員が直接実施すべき必要不可欠な業務でなかった。前者については、定型的な事務作業であり、後者については、架電業務は委託していたコールセンターの職員の方が専門的なノウハウを有していることから業務の担い手としては最適であった。そのため、２つの業務を外部委託に振り向けた。その結果、これまで２つの業務に費やしてきた時間を滞納処分へと割り当てた。滞納処分については、特に公権力の行使にあたり、専門知識やスキルが求められる業務であることから正規職員しか担うことができない業務である。職員にこれまでの単純定型業務から公権力の行使にあたる専門的な業務を担ってもらうことで生産性を高めることができた。

最後に職員のモチベーションの向上である。これが最大の効果であった。モチベーションの向上とともに意識改革も進んだ。外部委託の導入後は、職員が単純定型業務から解放され、滞納処分等の専門的な知識やスキルを有する仕事に時間や労力を費やすことができるようになり、職員が自分たちしかできない業務を担うことができ、他の業務と比較してストレスの多い業務を担っているという誇りやプライドを持って取り組みようになった。また、収納率向上のためにどうすべきかについて、職員それぞれが自分たちで考えて目標を持って取り組めるようになったのも大きな変化であった。このようにモチベーションの向上と業務に向かう意識の変化により、収納率向上という結果に結びついた。結果に結びついていることから職場の雰囲気や職員間の連携はとてもいい状態である。

外部委託を導入するまで職員は単純定型業務に多くの時間と労力を費やしていた。そのため、それが本来の担うべき仕事であるとの認識があった。当然のことながらその認識に対して何らの問題意識や疑問は持っていなかった。決して職員を批判しているのではなく、長い期間同じ業務に携わっている職員であれば特にその傾向は強くなる。著者自身も現在の所属に長い期間在籍してい

ることからこれまで行ってきた業務が当たり前だと思うのはごく自然のことである。著者は収納率の低下の原因を探る中でそれは本来職員が担うべき業務ではないとの考えに至り、業務の標準化を行い外部委託の導入を行った。この業務の改革には、一部の職員の中には従来の業務を変えられることへの不安感やこれまでの業務実績を否定されたと感じたために表立って反対する職員もいた。一方で、従事する業務が変化することを前向きに捉えて対応しようと職員がいたことも事実である。前者のような拒絶反応を示す職員の方が公務組織の中で働く職員の一般的な反応ではないかと思う。後者のような意識を持った職員に支えられて業務の改革を行うことができたことは感謝の言葉しかない。

9　これからの展望と課題

これまで著者が行った業務の改革を通じた「行ってもいいかなと思える職場」づくりについて述べてきた。業務の改革によって、一定の成果を上げることができた。実際には、外部委託を導入しただけでなく、それに伴って業務の見直し、職場の書類スペースの見直し、書類の紙媒体から電子媒体への切り替えなど職員が働きやすい環境の整備に取り組んできた。それでもまだ業務の改革により十分に効率化・合理化を達成できたかと言われると十分でない部分も多い。効率化・合理化できる余地はまだまだある。先入観を持たずにフラットな考え方で業務の改革に取り組んでいきたい。

現在の職場が本当に「行ってもいいかなと思える職場」を実現したかと言われると自信を持って答えることはできない。しかし、少なくともその実現へ向けて前に進んでおり、職員も同じ思いことは自信をもって言える。このような議論をするときにとかく人事制度の問題など組織が対応すべき課題だと言われる。確かに、組織的に対応すべき課題は多いことは言うまでもない。それ以上に大切なことは、その職場で働いている我々自身が働きやすい職場とはどういう職場なのかを考えて、それに向けてどうすべきかを考えて、行動していくことではないかと思う。「うちの職場は...」や「他の職場は...」と言う前に自分たち自身で自分たちが思う望ましい職場への実現に行動すべきであると思う。その行動がやがて自分たちの職場を変えて、周りの職場も変えていくのではないだろうか。周りを変えるためには、自分自身が変わらないといけないと思う。実際に、この業務改革によって、職員の意識は大きく変わった。業務上の成果よりもこの意識の変化こそが最大の成果であったと思う。以前は、前

向きとは言えない姿勢であった職員も業務を積極的に取り組むようになったり、業務に関して前向きな意見を言ってくれるようになった。また、課内全体の管理職にも少しずつであるが変化の兆しが芽生えており、課題に向き合おうという姿勢に変化している。課全体もいい方向にシフトしていると思う。

著者自身が所管する業務においても課題が山積しているが、これからも課題に向き合い前向きに取り組んでいきたい。一人でできることは非常に限られている。やはり共に働く職員の助けがなければできない。

最後になったが、今回の業務改革によって成果を上げることができたのも一緒に取り組んでくれた職員のおかげである。この場をかりてお礼を申し上げたい。また、この取り組みを支持してくれた課長はじめ上席の方々にもお礼を申し上げたい。

ワーク・エンゲイジメントを高める人事異動制度の構築について

はじめに

私は平成 29 年度に「自治体職員の働き方改革研究会」に参加し、他の研究員とともに自治体職員がどのように「働き方改革」に向き合っていくのかを考えてきた。研究会ではサブテーマとして「時短」「ワークライフバランス」「キャリア自律」「モチベーション」に分類したうえで、一番興味のあったモチベーションについて研究することとした。

研究内容の詳細については、研究会の報告書[i]をご覧いただきたいが、モチベーションについては脅迫的な観念によって高まることもあるため、モチベーションではなく「ワーク・エンゲイジメント」が高い状態を目指すべきだと指摘している。

「ワーク・エンゲイジメント」とは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるもの」と定義されている。これを高める手段として報告書では組織の関与の度合いによって「積極的関与型アプローチ」と「個人尊重型アプローチ」の２つに分類した上で「積極的関与型アプローチ」の１つの手段として「適切な人事ローテーションの実施」の必要性を述べた。

研究会での活動を通して感じたことは「働き方改革」の幅広さであり、それぞれの研究員が興味を持つ分野をさらに掘り下げていくため平成 30 年度からは、自治体職員の働き方改革研究会の研究員と自主研究会を立ち上げ研究を続けていくこととした。

その中で、私は「適切な人事ローテーションの実施」から派生させ、「個人の意欲を刺激する積極的な人事異動について」1 つの検討を行った。この報告書では、その積極的な人事異動について、どのように運用していくべきかについて検討を行う。

１　様々な人事異動制度について

人事異動に関する制度については、自治体、民間企業を問わず様々な制度があり、例えばユニ・チャーム株式会社では、2016 年度の新入社員のうち、営業職となる社員を対象に、ドラフト会議を開催し、配属先を決定している例も

ある。[ii]

しかしながら、組織規模や組織文化の違いによって、どの人事異動制度がその組織にとって適当なのか判断しにくい。そのためここでは比較的導入が行われている以下の３つの制度を基に検討を行っていく。

・自己申告制度

自己申告制度とは、その名の通り自らが希望する部署、業務等を人事担当課当に申告を行うことができる制度である。申告方法としては書面による申告が一般的である。

「職員の率直な意見や希望を把握する」ところがこの制度のポイントである。

●メリット
（異動希望者）
・申告書を提出するだけでよく、手間がかからない。
（人事担当者）
・簡単に希望を把握することができる。

●デメリット
（異動希望者）
・希望先の職場で求められる能力・資質を十分に把握していない場合、的外れな自己 PR が自己申告書で行われる可能性がある。
（人事担当者）
・申告書の内容について疑義が生じる場合、確認の必要性が生じる。

・庁内（社内）公募制度

庁内公募制度とは、その名の通り庁内から人材を公募する制度である。

特定の職務に対し、職員が応募し、新しい職務に就くところがこの制度のポイントである。

●メリット
（異動希望者）
・公募に申し込むことで希望する部署（業務）に異動できる可能性がある。
（公募先の所属）及び（人事担当者）
・当該業務に対する意欲の高い人材を確保することができる。

●デメリット
（異動希望者）
・そもそも公募される業務が少ないため応募する機会が少ない。
（公募先の所属）及び（人事担当者）
・思うように応募者が確保できないリスクがある。
・公募するかどうかの意思決定も含めて、自己申告書に比べて手間がかかる。

・庁内（社内）FA 制度

FA 制度とはフリーエージェント（free agent）制度のことであり、主にプロスポーツにおける自由契約選手のことをいう。最もなじみのあると思われるのはプロ野球における FA 制度であり、日本野球機構では「フリーエージェント（ＦＡ）とは、いずれの球団とも選手契約を締結できる権利をもつ選手のこと」をいうとある。

ここから人事制度においては社内 FA 制度、庁内 FA 制度と呼ばれ、「社員に異動する権利を与え、適材適所の部署を自ら選ぶようにする」[iii]（ソニー）、「職員の側から異動先の希望を申告し直接アピールできる仕組み」[iv]（弘前市）として位置づけられている。

なお、庁内 FA 制度等について在課年数等の要件を設けることが多い。

●メリット
（異動希望者）
・庁内 FA 制度を活用することで、能力や特性にあった部署（業務）に異動できる可能性がある。
（各所属）
・求める人材を確保しやすくなる。
（人事担当者）
・人事異動のマッチングミスを減らすことができる。

●デメリット
（異動希望者）
・誰からも手が上がらない場合、本人のワーク・エンゲイジメントにマイナスの影響を与える可能性がある。
・目立つ可能性が高く、活用されるのが少数留まりやすい。
（各所属）
・庁内 FA 制度で人材を確保した場合、その代替として代わりの職員が異動することになる。
（人事担当者）
・人事異動の作業が複雑化する可能性がある。

これらの３つの制度についてだが、民間企業での導入状況については、次のとおりである。

（表１）　３つの人事制度の導入状況

（単位：％）

年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2009	2012	2013
自己申告制	―	67.6	―	74.3	72.4	68.4	―	―	―	―
社内公募制	36.0	30.4	36.3	31.2	41.4	30.7	40.5	41.5	39.6	35.1
社内FA制度	3.0	5.6	9.2	8.3	10.2	8.3	7.5	12.5	23.4	14.3

注　「－」は調査が実施されていないことを表す。

〔出典〕公益財団法人日本生産性本部が実施した第13回及び第14回の日本的雇用・人事の変容に関する調査結果を基に作成

２　人事異動制度とワーク・エンゲイジメントの関係性について

冒頭で説明したとおり、ワーク・エンゲイジメントを仕事に関連するポジティブで充実した心理状態と定義した場合に、なぜ人事異動制度がワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼすのだろうか。私は次の要因が関係していると考えている。

⑴　自己実現の欲求

心理学者アブラハム・マズローの５段階欲求[v]にあるとおり、人の持つ基本的な欲求には５段階あり、低次の欲求から順に並べると①生理的欲求②安全の欲求③所属と愛の欲求④承認の欲求⑤自己実現の欲求がある。

なお、マズローの欲求階層論が最初に公表されたのは「人間の動機づけに関する理論」（1943）という論文であり、人が何かに動機づけられて行動するのは、無意識的な目標又は欲求があるからだという立場が出発点になっている。

話を人事異動に戻すと、特に公務員の場合は、公務員になるきっかけとして民間企業とは異なり、特定の製品や、技術・サービスにあこがれや親しみをもって就職するのではなく、みんなの役に立ちたいという全体の奉仕者としての使命に感銘し入職するケースが多いと思われる。

これは理念としては非常に崇高であるが、抽象的といえば抽象的である。働き続ける中で、「全体の奉仕者としての使命」をより具体化していく作業が必要となる。「全体の奉仕者として何をすべきか」を自ら問い続ける中で、職員一人ひとりにあった業務や働き方を見つけていくのである。

この職員一人ひとりにあった業務や働き方が、必ずしも現在の職場と一致しているわけではない。そこで「全体の奉仕者としての使命」を実現させることができる職場に異動することが自己実現につながり、ワーク・エンゲ

イジメントを高めると考える。

⑵　職務のミスマッチ

公務員の仕事は多岐にわたっており、地方自治体であっても「人事異動は民間企業の転職と同じ」と言われるくらい、仕事内容が異なっている。そのような環境においても一定の成果が求められており、専門職を除く多くの職員はゼネラリストとしての役割を期待されている。

しかしながら、人には得手不得手があり、職務内容が合わない場合には思うようなパフォーマンスをあげることができずに結果としてワーク・エンゲイジメントに負の影響を及ぼすことになる。

私の経験では、一定のパフォーマンスはあげているものの、以前の職務と比較してしまい、自信を無くしてしまう職員もこれに該当してしまうケースが多い。

⑶　職場環境の変化

仕事の悩みの多くが人間関係の悩みといわれるように、この点に関しては、民間企業も公務職場も変わりはない。また官民を問わず様々なハラスメントが問題になっている。令和に入ってからも法改正によりパワーハラスメント防止対策の法制化やセクシュアルハラスメント、マタニティハラスメント等の防止対策の強化等が行われている。

ハラスメントは絶対にあってはならないことではあるが、ハラスメントにまでは至らなくても、価値観や性格の違いにより人間関係にひびが入ってしまった場合には、ワーク・エンゲイジメントに負の影響を及ぼすことになる。

以上のように代表的と思われるケースを示した。１つ目については、人事異動がワーク・エンゲイジメントをより高める手段として人事異動制度が活用できる。

２つ目については、人事異動によってワーク・エンゲイジメントが低下したケースについて、人事異動制度の活用によって回復させることが期待できる。

３つ目については、人間関係によってワーク・エンゲイジメントが低下したケースについて、人事異動制度の活用によって回復させることが期待できる。

３　人事異動制度の構築と運用について

⑴　自己申告制度の活用

それでは具体的に人事異動制度をどのように構築していくべきだろうか。

基本的にはシンプルな制度を構築していくべきと考える。高いレベルも求めて複雑な制度を構築することも可能かもしれないが、まずはシンプルな制度を構築し、必要に応じて改善を加えていく方が、それぞれの組織文化にも適合しやすい。そのため、多くの団体で採用されていると考えられる自己申告制度の活用を検討していく。

自己申告制度では、何らかの調書を用いていると思うが、ここでは一例として次の「人事異動調書」を基に説明を行う。

【参考】

年　　月　　日

人事異動調書

応募区分	自己申告		庁内公募		FA制度		※希望に○複数選択可
所属			氏名		職位		
過去の異動履歴							
	年		月				現在に至る
	年		月				
	年		月				
	年		月				
	年		月				
やってみたい職務（庁内公募制度に応募する場合は応募する職務）							
希望する異動先（任意：複数記入可。部局のみの記入も可）							
所有資格（任意）							
得意分野				苦手分野			
自己PR欄							

表現等の違いはあるかもしれないが、おおむねどの団体でもこれらの内容を調書に記載していると思われる。ただ異なっているのは“応募区分”を設けている点と、“やってみたい職務”の後に「(庁内公募制度に応募する場合は応募する職務)」と注意書きをいれているだけである。これを基に運用を検討していきたい。

⑵　具体的な制度導入の検討

①　スケジュールの確認

まずは、現行制度のスケジュールを確認する。確認の目的としては、人事異動制度の構築にあたり、基本的に現行制度のスケジュールに沿ったうえでの構築が組織的にもなじみやすいからである。

例えば、次のスケジュールで運用している団体があると仮定し、検討する。

●スケジュール例

①自己申告書の提出	⇒	１２月末締め切り
②所属長等へのヒアリング	⇒	１月中
③人事異動作業	⇒	２月～３月中旬
④人事異動内示	⇒	３月下旬

②　新たな人事異動制度の調整

既存のスケジュールを確認したら、新たな人事異動制度に必要な作業を追加していく。庁内公募制度の場合、公募する組織の概要が必要となってくる。ここでは、その概要を確認した職員が先ほど示した人事異動調書に反映させることを想定しているため、それよりも早い時期に設定する。(下記スケジュール例 A)

庁内 FA 制度の場合、庁内 FA 制度を希望する職員も人事異動調書を提出するため大きな変更はない。

また、庁内公募制度及び庁内 FA 制度において、書面のみのやり取りに限定せず、直接職員と面談をしたい場合はその期間を設けてもよい。この場合、面談の結果を所属長等のヒアリングで確認することになるため、それよりも早い時期に設定する。(下記スケジュール例 B)

●スケジュール例

A 公募する組織の概要公表	⇒	１２月中旬締め切り
①人事異動調書の提出	⇒	１２月末締め切り
B 希望者へのヒアリング	⇒	１月中旬締め切り
②所属長等へのヒアリング	⇒	１月上旬～１月下旬
③人事異動作業	⇒	２月～３月中旬
④人事異動内示	⇒	３月下旬

③　効率的な運用について

スケジュールについては上記での対応が想定される。次に効率的な運用について検討する。現在はすべて人事担当課を通じて行われていると思われるが、なるべく人事担当課を介さないやりとりが効率的である。

情報共有の方法については、各団体で大きく異なると思われるが、筆者の所属する団体を例に挙げると、特定のフォルダにデータを保存するとその他の職員が自由にアクセスすることができるようになっている。

それを活用し、人事異動調書を提出しようとする職員は所定のフォルダに保存してもらう。そして、所属長等はその人事異動調書を確認（下記スケジュール例 C）し、所属の求める職員かどうかを判断し、ヒアリングを行ったり、人事担当課からの所属長等へのヒアリングの機会に希望を伝えたりするのである。

●スケジュール例

A 公募する組織の概要公表	⇒	１２月中旬締め切り
①人事異動調書の提出（保存）	⇒	１２月末締め切り
C 所属長等による人事異動調書の確認	⇒	１月中旬締め切り
B 希望者へのヒアリング	⇒	１月中旬締め切り
②所属長等へのヒアリング	⇒	１月上旬～１月下旬
③人事異動作業	⇒	２月～３月中旬
④人事異動内示	⇒	３月下旬

なお、所定のフォルダにアクセス権を設定できるのであれば、一定の管理職の範囲内に指定しておく方法も考えられる。これについて私はシンプルな制度構築の観点からは特に不要と考える。仮に設定するとしても、その理由は「一定階層の管理職以外は直接組織運営に関係がなく、全職員に公開する必要がないため。」程度が望ましいと考えられる。人事異動に関する制度は何かと秘匿性が意識されがちであるが、この制度においては秘匿性を意識する必要性は薄く、逆に秘匿性の確保を目的とすると、所属長等は応募があった職員に関する情報を収集するにもその範囲に一定の制約が出てしまう。また誰かが応募している情報が漏れた場合、秘匿性を目的にしているアクセス権を設定している以上、何らかの対応（例えば情報漏洩）が求められる能性があり、シンプルな制度からはかけ離れてしまう。

また、組織によっては、そのような情報共有の方法がないというのであれば、メール等を活用し所属長等と上表を共有する方法で対応することが

可能である。この場合はシンプルな運用という観点から、所属長等の関係者だけへの情報提供で足りると考える。

⑶　ワーク・エンゲイジメントの関係性による運用の違い

先ほども述べたようにシンプルな制度を構築すべきであるが、ここで注意したいのはどのような場合でも同じ人事異動制度を用いることが望ましいわけではない点である。人事異動制度とワーク・エンゲイジメントの関係性についてはすでに説明したとおりであるが⑴自己実現の欲求、⑵職務のミスマッチ、⑶職場環境の変化の３つにあげられる。

⑴と⑵に職務が原因で生じている課題であるから基本的に、自己申告制度、庁内公募制度及びFA制度のどれであっても同じ運用が可能であり、上記の⑵で述べた人事異動制度で対応できる。

しかしながら⑶職場環境の変化によるワーク・エンゲイジメントの低下に対応するためには、従来通りの人事担当課のみでの対応が必要となる。全庁的に公表するような内容ではないし、また公表を前提にした制度ではその目的を達成することができない。このような場合は、直接人事担当課に提出し、人事担当課が対応を検討することになる。

4　まとめ

「働き方改革」というキーワードが社会に浸透してきており、2019 年４月から働き方改革関連法の施行に伴い、地方公務員でも国家公務員に準じて、超過勤務命令の上限が規定されるなど、目に見える形で変化が起こってきている。

しかしながら、働いている職員はそのままで、働く時間を削減してしまうと、それだけ市民サービスは低下してしまう。私自身も育児のため 1 時間の時短勤務を１年間経験したが、本来７時間 45 分働く必要があるところ、６時間 45 分の勤務となり、労働時間でいうと約 13%削減となる。

これを「働き方改革」でカバーするのは、口で言うのは優しいが実際に実現するのは困難である。時短勤務を行う前から、個人としては効率的に働くことを心掛けてきたつもりであり、そこからさらに今までよりも 1 時間分効率的に働くというのはかなりハードルが高い。幸いにも私は職場の上司、同僚に恵まれており、私の働き方を受け入れてくれたため一定のワーク・エンゲイジメントを保ちながら、職務を行うことができた。

もし、その間に職場の人から「1 時間早く帰るのだからその分頑張って」と

いうような趣旨のことを言われていたら、ワーク・エンゲイジメントにも影響があったかもしれない。もちろん周囲の人に何らかのしわ寄せがあることは間違いなく、そういったことを言いたくなる気持ちもよくわかる。

そこでは、「お互い様」という考え方をいかに共有できるかが大切である。結局のところ現在の職務に対するワーク・エンゲイジメントが低いから、周囲の人に対しても「お互い様」という認識が持てずに「ずるい」とか「得している」といった意識になってしまうのではないだろうか。

例えば、楽しいこと（人によって様々だが、旅行、趣味の活動、飲み会など）に育児や介護によって参加できない場合、周囲の人は「気の毒に」とか「また次の機会に」といったように同情的になるはずである。

もし、仕事もそれと同様に楽しいこと（せめてワーク・エンゲイジメントが一定高い状況であれば）に分類されるのであれば、職員の反応や対応も変わるのではないだろうか。そこで、人事異動制度を活用してワーク・エンゲイジメントを高める方法について検討をしていった。検討を深めていく中で、複雑な制度をわざわざ設ける必要はそれほど高くなく、柔軟に対応していくことが可能であるという結論に至った。

私は人事課に配属されて５年になるが日常の業務を通して実感していることは、人事異動制度をはじめ、人事制度に関して言うと正解は１つではなく、またその手法も１つではないということである。

それをふまえると、何らかの制度導入を考えたときは、完璧な制度をはじめから求めるのではなく、何かしらの問題を抱えているのであればまずは行動を起こしてみることが大切ではないだろうか。「まずは行動を起こしてみる。」そのきっかけの１つにこの論文がお役に立てば幸いである。

「参考文献」（引用文献）

ⅰ公益財団法人大阪府市町村振興協会おおさか市町村職員研修研究センター（2018）「職員が主役の働き方改革！～多様な働き方を実現するために～」

ⅱユニ・チャーム株式会社「人材育成の新制度『社内ドラフト制度』を導入～２０１６年度より開始～」2016.4.26　ニュースリリース

ⅲ『日本経済新聞』　2016.3.21　電子版

ⅳ『陸奥新報』　2014.10.29

ⅴ中野　明（2016）『マズロー心理学入門』アルテ

働き方改革～障がい者雇用を中心として～

1　大阪府内の自治体における障がい者雇用の状況

大阪労働局が平成 30 年 10 月 22 日に公表した「大阪府機関、市町村の機関、大阪府等の教育委員会及び地方独立法人等における平成 29 年６月１日現在の障害者の任免状況等の再点検結果について」を見ると、市町村の機関の障害者数は 1649.5 人、障がい者の実質雇用率は 2.68％で、不足数は 14.0 人であった。

自治体は、障害者の雇用の促進等に関する法律（以下「障がい者雇用促進法」という。）に基づき、40 人（43.5 人）以上規模の機関であれば 2.5％の割合（以下「法定雇用率」という。）に相当する数以上の障がい者を雇用しなければならないとされている。

法定雇用率を満たすことは必要であるが、自治体における障がい者雇用の実態はどのようになっているのか。障がい者雇用の現状を確認するため、大阪府内の自治体に対して任意アンケートを実施した。また、障がいのある職員に対してのアンケートも同時に実施し、障がいのある職員の声を集めることができたと考えている。

2　自治体アンケートについて

令和元年 10 月 25 日から同年 11 月 15 日までの期間（なお、期間後に提出されたものも結果に入れている。）、任意で大阪府内の自治体にアンケート調査を行った。協力が得られたのは 43 団体中 28 団体で、回答率は 65.1％となった。

アンケートの質問項目については、平成 31 年３月に作成された「公務部門における障害者雇用マニュアル（以下「障がい者雇用マニュアル」という。）」及び厚生労働省から示された「合理的配慮指針」を参考に作成した。

回答いただいた自治体の状況を質問項目ごとに見ていくこととする。

⑴　障害者活躍推進計画の策定予定について

障害者雇用促進法の一部が改正され令和２年４月１日から施行されることとなり、国及び自治体の機関において、障害者である職員の職業生活における活躍の推進に関する取組に関する計画（障害者活躍推進計画）を作成・公表することとされた。その概要は、計画期間は概ね２から５年間であり、その取組例として、⑴障害者の活躍推進に関する基礎的事項、⑵障害者の採

用に関する事項、⑶障害者が職場定着し活躍できる職場づくりに関する事項となっており、毎年少なくとも１回、障害者活躍推進計画に基づく取組の実施状況を公表することとされた。同時に厚生労働大臣は障害者活躍推進計画の作成に関する指針を定めている。また、障害者活躍推進計画を作成したときは、遅滞なく、これを職員に周知させるための措置を講じなければならないとされている。

大阪府内の団体のうち、回答をいただけた団体を見ると、策定予定とする団体は 11 団体（39.3%）と半数以下になっている。アンケート時点でのことなので、法律が施行される令和２年４月１日までに策定が広がっていくものと考えている。これに関連して、令和２年１月 30 日付けで大阪労働局長から「障害者活躍推進計画の作成手引きについて」という文書が出されている。

⑵　障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員の選任について

今回の障がい者雇用促進法の改正により、障害者雇用推進者の選任が自治体に義務付けられることとなった。さらに、一定数（５人）以上の障がいのある職員を雇用する事業者については、障害者職業生活相談員の選任が義務付けられることとなった。アンケート時点では選任予定とする自治体が全体の 50%と一番多く、一定数以上の障がいのある職員を雇用する自治体においては、選任が進んでいくのと考えられる。

障害者雇用推進者は、厚生労働省令で定めるところにより、障害者の雇用の促進及びその雇用の継続を図るために必要な施設又は設置又は整備その他の諸条件の整備を図るための業務、障害者活躍推進計画の作成及び障がいのある職員の職業生活における活躍の推進に関する取組の円滑な実施を図るための業務を担当する者であり、障がいのある職員の雇用について中心となる人といえる。

また、障害者職業生活相談員は、厚生労働省令で定める数（５人）以上の障がいのある職員が勤務する事業所においては、その勤務する職員であって、厚生労働大臣が行う講習を修了したものその他厚生労働省令で定めるところにより、選任した者で、勤務する障がいのある職員の職業生活に関する相談及び指導を行わせなければならないとされている。

⑶　障がい者雇用での合理的配慮について

この項目では、合理的配慮指針の別表の記載を参考に質問をした。

なお、平成 30 年 12 月 27 日付け、「職員の募集及び採用時並びに採用後において障害者に対して各省各庁の長が講ずべき措置に関する指針について（人事院事務総局職員福祉局長及び人事院事務総局人材局長通知）」の別表にも同じ趣旨の文書があり、障害区分ごとの採用後の事例のうち、共通していた「業務指導や相談に関し、担当者を定めること。」、「出退勤時刻・休暇・休憩に関し、通院・体調に配慮すること。」及び「本人のプライバシーに配慮した上で、他の職員に対し、障害の内容や必要な配慮等を説明すること。」を質問事項とし、職務の円滑な遂行に必要な整備については「バリアフリー化」とし、内部障がい、難病に起因する障がい及び高次機能障がいにおける事例として「本人の負担の程度に応じ、業務量等を調整すること。」を質問事項とし、各団体独自の取り組みがあれは「その他」として回答していただいた。

複数回答であったが、一番多かったのは「本人の負担の程度に応じ、業務量等を調整すること。」であった。事例集では、個々の障がい特性に応じて、出来ないことや避けるべきことを本人と事業主が話し合い、それに基づいて業務量等を調整するといったことが必要な場合があるとされている。障がい特性によっては、業務開始後、様々な業務に対処することが大きなストレスになる場合があるため、これらのストレスや疲労をできるだけ防ぐとこが必要である。

次に「本人のプライバシーに配慮したうえで、他の労働者に対し、障がいの内容や必要な配慮等を説明すること」が多く、障がいのある職員が有する能力を発揮して円滑に職務を遂行するためには、障がい特性や必要な配慮について、周囲の人の理解を得られるように支援することが望まれる。本人の了承を得た上で、同じ部署で働く他の職員に、障がいの内容や障がいのためにできないこと、必要な配慮等を説明している事例があり、周りの職員が障がい特性を理解するうえで有効的であると考えられる。

⑷　障がいのある職員の配置

障がいのある職員の配置については、総務系、窓口系、現場での作業、事業部門、その他で、大きく偏ることもない状況となっている。その他では、配置部署は限定しておらず、本人の特性や身体状況、能力に応じた配置となっている。障がいのない職員と同様に職務遂行能力を有しており、仕事を限定した採用ではないことから、本人の身体状況に配慮しつつ障がいのない職

員と同じように配置していると考えられる。

⑸　障がいのある職員の配置について、どのような点に注意しているか

障がいのある職員の配置について、一番多かったのは「職員の理解」であった。「フォローする職員の配置」、「職員の数の多い職場への配置」及び「その他」は横並びとなっており、障がいのある職員に対して、同じ職場で働く障がいのない職員の理解が必要であることがわかった。

障がい者雇用マニュアル第７章「障害のある職員の職場定着支援」では、障がいのある職員の配置ついて、採用された職員の能力の活用を図るための前提措置、つまり雇用管理の出発点とされている。したがって、障がいのある職員が職務を遂行するに当たり、必要なスキルと本人の作業能力とのマッチングを図ることが重要な課題とされている。質問項目の設定が、障がいのある職員への支援や周りの職員の理解など、職場環境を中心としたものであったため、職務の再設計まで回答された団体はいなかったが、障がいのある職員の配置は職場定着支援の中で、一番大事な事項であると考える。障がい者雇用マニュアルにおいても配置後の職務の調整の中で、障がいのある職員の配置が適切でない場合、様々な離職の要因を作り出す結果となり、配置後しばらく経っても、当該職員が期待どおりの成果が上げられなかったりすることなどが書かれている。職務の再設計についても「障がいのある職員に仕事を適合させる」という視点に立って職務を見直し、改善することとし、一般に職場の作業環境や業務の手順は、障がいのない職員が働くことを前提として作られており、こうした中で様々な障がい特性がある障がいのある職員をそのまま配置した場合、ミスマッチが起こる可能性があるとされている。職務の再設計については、業務自体の見直しを行い、障がいのある職員の職業能力に合わせてその改善を図っていく手法である。例示として挙げられているのが、職務分担を変えることや支援機器の活用により職場環境を変えることである。

⑹　職員対象の研修等の実施について

職員研修については、半分以上の自治体で実施している状況となっている。方法については毎年実施している団体や、新規採用職員への研修などある機会をとらえて研修を実施している団体があった。

障がいのある職員の配置については職員の理解が必要であると考える自治体が多い。

障がい者雇用マニュアルでは、人事担当者向けメニューとして、障害者雇用セミナーや障害者雇用キーパーソン養成講座、障害者雇用職場見学会・障害者就労支援機関見学会などが挙げられており、働きやすい職場環境をつくっていく上でお互いの役割や、障がい特性、配慮事項等について共通認識を持つことがポイントであることから、こういった外部のセミナー等に参加することが必要となる。

⑺　公務部門における障がい者雇用に関する基本方針に基づき現在取り組んでいること

平成 30 年 10 月 23 日付け「公務部門における障害者雇用に関する基本方針（公務部門における障害者雇用に関する関係閣僚会議。以下「基本方針」という。）」が、さらに平成 31 年３月 19 日付け「「公務部門における障害者雇用に関する基本方針」に基づく対策の更なる充実・強化について」（公務部門における障害者雇用に関する関係閣僚会議）が出された。公務部門における障がい者雇用の取組が、名実ともに民間の事業主に率先するものといえるようにするためには、基本方針に基づく取組の更なる充実強化を図るとともに、そこで働く障がい者が職業生活において活躍できるようにするための職場環境の整備等の取組を一層推進していく必要があるとされた。

この項目では、基本方針の中にある「３．国・地方公共団体における障害者の活躍の場の拡大」を参考に質問をさせていただいた。回答については、「障がい者雇用に関する理解の促進」が最も多く、これは、「人事担当者の理解促進」及び「障害者とともに働く同僚・上司の司会促進」を念頭に質問事項としたもので、先ほどの職員対象の研修等の実施と重なるものである。次に「特性に応じた能力開発」が多く、具体的な方法については、障がい者雇用マニュアル第７条第２節において、「障害のある職員に対する職業能力開発における留意点」として示されている。障がいのある職員の職業能力開発のためには、第１に、職場が必要とする又は期待する知識・能力・態度を障がいのある職員自身が身に付けること、第２に、障がいのある職員を取り巻くまく人的・物的環境、広くは職場全体を、障がいのある職員とともに働くことが真に当たり前の環境にすることが必要であるとされている。

職場能力開発については、職場の要請・期待と障がいのある職員本人の能力やスキルとの間の差（ギャップ）がある場合に、知識を付与する研修又は技能研修、その他、設備の改善なども有効である。また、障がい特性が原因

で、職務に必要な能力の付与が難しい職員については、その能力の向上に限界があるということを理解する必要がある。その職員の今の障がいの状態でできる職務や就労形態を付与したり、設備を改善したりするなど、周りの環境を変容させてギャップを埋めていくことになる。

障がいのある職員の作業環境を整えるための機器の導入・整備改修等については、障がい者の就労を進めるために必要であり、積極的に取り組むこととされている。アンケート結果では、８団体 21.1％の団体が取り組んでいることがわかった。

また、障がいのある職員向けの相談窓口の設置については、５団体 13.2％がすでに取り組んでおり、基本指針においても、障がい者雇用促進法第 79 条の障害者職業生活相談員に相当するものとして、障がい者本人からの相談を受け付ける相談員を職員の中から選任し配置すること等により、速やかに相談体制を整備するよう求められている。今後、障がい者雇用促進法が改正されたことにより、より進んでいくものと考える。

早出遅出勤務の特例、フレックスタイム制の柔軟化については、障がい者雇用マニュアル第５章障害者雇用のための職務環境の整備の中で、原則的な勤務時間の割振りのほか、早出遅出勤務、フレックスタイム制及び休憩時間の弾力的な設定の活用することで、全体の勤務時間数は変えずに日ごとの勤務時間数や時間帯を柔軟に割り振ることが可能とされている。アンケート調査では３団体 7.9％が実施している。

⑻　今後、法定雇用率以上に障がい者の採用人数を増やしていく考えがあるか

これについては、11 団体 60.7％がいいえと回答した。各自治体には定数条例があるため、職員として障がいのある人を採用することは、障がいのない人の採用がその分減ることになり、障がいのある職員の数が増えるとともに障がいのない職員が増えることにはならない。アンケートでもそもそも人員全体が少なく、障がい者を雇う人的余裕がないというものが、その他の次に多かった。

法定雇用率は、平成 30 年４月から 2.5％となり、毎年６月１日現在の状況を報告することとされている。障がい者雇用が増えていくかどうかは、この法定雇用率の動向次第というのが実情と考える。限られた財源の中において、どうしても人員を抑制せざるを得ない事情がある。また、採用計画が未定という団体もあったが、法定雇用率の動向が障がい者雇用の大きなポイン

トとなることは否定できない。

⑼　テレワークの導入

これについては、アンケートに答えていただいた団体すべてが、未導入という結果であった。

テレワークについては。働く場所を柔軟に選択できるため、障がいのある職員も含め、勤務に当たって制約のある職員が自分の能力を発揮できる働き方の１つとされている。国家公務員においては、2020 年度末までに、必要な者が必要なときにテレワーク勤務を本格的に活用できるよう、計画的な環境整備を行うこととされており、自治体についても、いずれこの流れが来るものと考える。「いいえ」の理由で一番多かったものは、「勤怠管理が困難となる」であったが、逆に捉えるとこの問題を解決することにより、一定進んでいくものと考える。

３　障がいのある人の採用について

⑴　国における取組例

基本方針において、行政機関全体の平成 30 年６月１日現在の障がい者である職員の不足数が 3,875.0 人であることが掲載されていた。

この不足数を充足するため、人事院は統一の採用試験を実施したが、その時の状況等について、人事院に伺い渡邊試験審議官から話を聞くことができた。

国における取組は、平成 30 年及び令和元年に国家公務員障害者試験が実施されたが、その時、「職員の募集及び採用時並びに採用後において障がい者に対して各省各庁の長が講ずべき措置に関する指針（以下「採用時等指針」という。）」に基づき実施されたが、話を伺うと、そこには様々な努力があったように感じた。P77 において人事院訪問のインタビューを掲載しているが、読んでいただくと自治体における障がいのある人をどのように採用するかが参考になるものと考える。

⑵　国における障がいのある人の採用について

国家公務員については、障がいのある人を採用する場合、３つの入り口が用意されている。それは障がい者雇用マニュアル第６章「障害のある職員の募集・採用等」の第３節「募集・採用手続」に書かれており、１つ目が常勤職員の採用のうち競争試験による採用、２つ目が選考による採用、３つ目が

非常勤職員の採用である。このうち、選考による採用については、障がい者選考試験による選考を経て行うもの以外に、各府省庁が個別に行う選考による採用が用意されている。各府省庁において障がい者職員の業務がすでに決まっているならその遂行が可能な人を採用すればよいなど、統一試験に比べかなり自由度があり、障がい特性に応じた柔軟な採用が可能になるものと考えた。

人事院が実施している統一試験は、一般事務能力を検証するための試験であり、その点では障がいのない人が受ける試験と変わるものではない。しかし、障がいのある人が試験に臨むにあたり、障がい特性に合わせた合理的配慮をしている。例えば、点字を読む場合は時間がかかる、マークシートにマークするのがやりづらい方については、紙の解答用紙に丸を付けるような形にする、解答時間についても、通常の約 1.5 倍にするなど、時間的な配慮もされている。

また、試験の実施には、申し込みから約４、５か月の期間がある。それは、受験案内にある「調査票」で受験を申し込んだ者に対して配慮事項について細かく確認するからである。調査票をもらった後、確認のため担当官から電話確認を実施、例えば車いすの状況、周りの状況によって集中できない場合の耳栓の使用、拡大文字、作文用紙の罫線に使用する色の配慮、介助犬など、様々な障がい特性に応じ、その人が試験で能力を発揮できるような細かい配慮がされていた。

さらに受験者が何人になるかを予想した会場の確保、想定している人数以上をカバーできる会場をおさえたうえで申し込みを開始している。会場についてもスロープがあるかなど、施設面の確認が必要となり、試験問題についても災害等で中止になった時に備え、代替問題を用意するなど実施している。

第２次選考でも期間が３か月ほどあり、時間を十分確保している。面接は各府省庁で実施するため、「2019 年度障害者選考試験第２次選考の実施に当たっての留意事項について（通知）」を出し、面接希望者との面接時間の連絡及び面接時の配慮事項に係る事前の調整についての注意事項について通知しているが、面接期間が令和元年 10 月 28 日（月）から同年 11 月２日（土）までの期間とするものを令和元年８月 30 日と約２か月前に通知しており、面接時における合理的配慮ができるよう、長い期間を設けている。

次に、各府省庁が実施している選考について、その選考方法については、

平成 30 年 12 月 21 日付け「障害者の採用に係る募集及び採用の方法等に関する基本的な考え方等について」（人事院企画課長通知）の中にも示されている。また、採用時等指針にも様々な事項が書かれており、基本的にはその人の障がいやプライバシーにも配慮しながら試験を実施するように定められている。人事院は、人事院規則８－12 第 21 条及び同運用通知第 21 条関係でも示されているとおり、筆記試験、作文試験、人物試験、実施試験、経歴評定等の中から３種類の試験がきちんとされているかどうかを確認しており、例えば２種類の試験だけ実施したような場合は、人事院として同規則第 23 条に基づく是正を指示することができるとされている。そのため、各府省庁において障がいのある人を採用する場合には、同規則によって選考が進められ、選考時には合理的配慮を行い障がい特性が不利にならないように配慮がされている。

4　これからの自治体における障がいのある人の雇用を考える

⑴　障がい者雇用の現状

アンケート結果から、自治体は障がいのある職員に対し、業務量の調整や、障がいの特性や体調面での配慮を行い、周りの職員に対しても障がいの特性を理解してもらうよう説明を行うなど、障がいのある職員が働きやすい環境づくりを進めている。一方、障がいのある職員の意見としては、自由意見を除き、「困っていること、不安なことはない。」が２番目に多かったものの、「業務量が多い」、「業務内容に制限がある」、「指導担当者や相談できる人がいない」と回答した職員が多かった。ここは人によって分かれる結果となっており、「困っていることなどがない」と回答した職員もいるが、同じくらい業務量や相談者不在などで不満を持つ職員もいた。

自由意見ではさまざまなことを書いていただいたが、そのなかで「理解」と「不安」という言葉が多く見受けられ、自治体アンケートでの「障がい者雇用を進めるためにはどういったことが必要だと考えますか。」という自由意見欄においても「理解」という言葉が多くの自治体から出ている。

障がいのある職員の雇用を進めるためには、障がい特性を「理解」すること、そしてもう１つ、すべての職員の「不安」をどれだけ軽減させるかがポイントとなるのではないだろうか。また、理解や配慮があればもっと能力を発揮して働くことができると考えている職員もおり、自分の障がいにとらわ

れずに本当の能力をもっと見てほしいと考えている。これは、自分の能力を適切に評価してほしいという意味では、障がいのない職員となんら変わらないことである。また障がい種別によっては、ハード面のバリアフリーなどの職場環境も重要になるため、併せて考える必要がある。

⑵　管理職の役割

障がいのある職員の雇用については、管理職の役割が重要になる。これからの管理職は、職員の能力を見極める力が必要となり、職務分担についても、個人の能力が発揮できるようにする必要がある。

障がいのある職員が実際にどのように働いているか。民間企業における先進事例として、パーソルチャレンジ株式会社に訪問し、職場見学及び職員にインタビューをすることができた。そこで言われていたのは、管理職は面談を徹底して実施するなど職員の状況を常に把握しようとしている。さらに、仕事での座席配置を柔軟に行うなど、人に寄り添う人事管理を実施していた。意外とこれが難しいのではないだろうか。管理職は普段の仕事が忙しく、なかなか面談等の時間が取れない場合が多く、どうしても面談の優先順位を下げてしまいがちになる。これは障がいのある職員に限ったことではなく、障がいのない職員に対しても同じことではないだろうか。管理職の仕事への意識も大きく変える必要がある。

⑶　障がいのある人の採用について

障がいのある職員の人数を法定雇用率以上に増やしていくかどうかは、各自治体の政策的判断になってくると考えられる。

職員の採用については、まず競争試験が頭に浮かぶと思う。

競争試験を合理的配慮により受験できる障がいのある人は、自治体側も配慮事項をよく確認し、試験の会場や問題、時間を配慮することになろう。しかし、障がい特性により、競争試験に適さない障がいのある人もいる。そういった方には選考による採用が可能ではないだろうか。以下、そのような方の採用等について考えていきたい。

まず、選考とは、特定の者が特定の職に就く適格性を有するかどうかを確認する方法である。しかし、競争試験と同じく客観的な能力の実証を行う点で全く同じ目的であるとされており、特定の者について確認を行うかという点に相違があるに過ぎないと言われている。

いずれにしても、競争試験または選考を行う場合は、それが能力の実証の

ために行われるものであることを前提として、どのような方法を用いればそれがより具体的に明らかになるかということ、及び競争試験と選考のどちらかの方法をとれば、それが候補者の実態、充てようとする職の性質、経費や労力の合理化により適合しているかを勘案して、その選択を行うべきであるとされている。

地方公務員法（以下「法」という。）には選考についてこれに準ずる規定は設けられていない。しかし、法第 18 条の規定にもあるように、競争試験と選考は、まったく同じ目的と意義を有するものであり、不特定多数を対象とするか、特定の者を対象とするかの違いがあるに過ぎないものであるから、選考の目的は本条前段に定められているところと全く同じであり、そのための方法も本条後段の規定を準じて実施されるできものである。そのため、選考についても、ここで競争試験について述べた留意事項と同じ事項に十分留意する必要がある。また、選考について具体的な部分は、人事院規則等も参考になると考える。そして、選考時の合理的配慮については、採用等指針を参考に障がいのある人が不利にならないよう十分留意する必要がある。

以上のことから、障がい特性にもよるが、障がいのある人の採用については、選考による採用も選択肢の１つとして考える必要があろう。そして、ただ採用をするだけではなく、あらかじめ業務の切り分けにより業務を創出し、業務を特定しそれができる人をハローワークやインターネットなどを通じて広く募集することがよいと考える。

業務の切り分けについては、平成 30 年 12 月 11 日に尼崎商工会議所で開かれた「障害者就労フォーラムｉｎ兵庫」での法政大学現代福祉学部眞保智子教授による講演の中で、「障がいのある人に 2.5%の分（法定雇用率）ずつ仕事を分ける。」ということを言われ、なるほど、今の業務のうち 2.5%分、特にルーティン的な業務を切り分けることにより障がいのある人ができる業務を作ることが一案として考えられる。障がいのある人の採用には、業務の見直しとセットにした方法も検討していくべきではないだろうか。

障がい者雇用マニュアルには、具体的に業務の切り出しと集約により、障がいのある職員に従事してもらう作業量を確保し、ルーティング的な作業流れを確立することや、人事制度の導入検討など、今までの業務を見直すといったことも挙げられている。自治体アンケートの結果は、業務の切り出しを含む業務の見直し等が必要と考える自治体は少なかったが、今後は、業務の

見直しについても考えていく必要があろう。

なお、選考による採用は、会計年度任用職員をイメージすると思うが、正職員の採用方法として考える必要もあるのではないだろうか。もちろん、会計年度任用職員として採用し、正職員にすることもあろう。採用については、やはり長期雇用を前提と考えるべきであろう。そして、雇用が継続するには、仲間が非常に大切であり、1人だけの採用はできるだけ避けるべきであろう。

5　アンケートを通じて考えたこと

かつて、障がいのある職員と一緒に仕事をしたことがあるが、当初は不安であった。どのような配慮をすればよいのか、障がいの程度はどの程度か、住民対応や電話対応が仕事のほとんどを占めている中で、はたしてこなすことができるのかなど、考えれば考えるほど不安になっていった。結局は、仕事をする中で様子を見たり、障がいの程度を確認したりと、その場対応が多かったと思う。そして、障がいの程度がどの程度であり、どういう配慮が必要なのか、また、人員の問題など、原課として対応できることは一定限界があると感じたこともあった。周りの職員も、何をすればよいのか、どのように接したらよいのか、今まで通り仕事が進むのかと不安に感じていたが、実際仕事をする中で慣れて行った部分はあったと考えている。事前の心配を軽減させるためには、やはり、職員、特に管理職に対する研修は必要である。

これは、アンケート結果を受けた研究員の間でも同意見であった。個人が勉強をして対応することに頼り過ぎず、組織として研修を実施することは必要である。知ることで対応ができることがあるからだ。障がいのない職員が、障がいのある職員を理解するためには、各自勉強することや、福祉部局における仕事上の経験から得られることもあるだろうが、やはり、個人の経験等だけではなく職員研修の実施により障がいのある職員への認識を深めていく必要があると考える。

また、多くの自治体は障がい者が働くためには周りの職員の理解が必要と感じており、今後は職員に対する研修がスタートとなろう。また、特に精神・発達障がいなどは目に見える障がいではない。国においても「精神・発達障害者しごとサポーター養成講座」を開催している。私も受講したことがあるが、その講座では、障がい者に対する知識や情報をもつことで、よき理解者になることが期待されている。障がい者とともに働くことが当たり前の社会にしていか

なければならない。一人がオールマイティに仕事をするという時代ではなく、一人ひとりの特性、一人ひとりの持っているものを引き出しながらみんなで頑張っていく社会が求められている。

さらに、困った時の相談窓口となる支援員も大切な役割を果たすことになる。障がいのある職員、障がいのない職員に関わらず、困った時に相談者、専門員は重要な役割を果たすことになる。障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員を設置している団体は 26.6%、今後選任予定である団体は 50%と、選任が進んでいくものと考えるが、これら専門員の体制が多くの職員の不安を取り除くことになろう。知識を正確に持つことで良好な職場の雰囲気を築いていくことが求められている。「わからないから関わらない。」「自分には関係ない。」という考えこそが障壁である。知識を持つことは、心のバリアをなくすことを意味し、全ての人にとって働きやすい職場になると言われている。2017 年の働き方改革実現会議では、「障がい者とともに働くことが当たり前の社会」を目指している。

6　さいごに

障がいのある人の採用と雇用について考えてきたが、私は障がいのある職員の数が増えていくことを望んでいる。障がいのある人が、当たり前に働くことができる社会、職場環境というものを自治体は率先して整備していく必要があると考えている。住民にも十分理解が得られるのではないだろうか。

また、障がいのある人は先天的なものであるが、だれでも病気や事故などにより障がいのある人になる可能性がある。２人に１人ががんになると言われている時代。病気と闘いながら仕事を続けるとことを選択する職員もいるだろう。また年とともに身体機能が低下し、身体が不自由になる職員もいるだろう。病気の治療との両立支援が自治体にも今後浸透していくと考えられ、そして定年延長により働く期間がこれまでよりも長くなる中で、全ての職員が個々の能力を発揮して働くことができる職場環境が今後ますます求められるのではいだろうか。障がいのある職員にとって働きやすい職場環境が求めている職場環境の１つであると私は考えている。そして、全ての職員にとって働きやすい環境づくりにつながる本当の働き方改革の実現であると考えている。

参考文献（引用文献）

公務部門における障害者雇用マニュアル

鹿児島重治著『逐条地方公務員法　第六次改訂版』（学陽書房）

働き方改革における障がい者雇用の現状と課題

1　はじめに

働く個人の状況は様々であり、その状況は長い職業人生の中で刻々と変化していくものである。そのため、働き方改革について論じる上で、多様な事情を抱えた多様な人材がその能力を発揮して働ける仕組みづくりは必須のものである。

こうした視点から改めて考えてみると、行政組織はゼネラリストをベースとして機能していることに気づく。しかし、それは逆にいえば、個を無視した前時代的な働き方に思われてならない。民間企業では、スペシャリストの育成によってノウハウを蓄積し、利益拡大に繋げている。行政組織はそもそも利益追求を目的としていないが、行政サービスの質の向上や民間のモデルという役割を担っている。そうした役割を考えた時、安定的なサービス供給や多様な人材の能力開発、つまり個に着目した働き方改革を推進していくことには、非常に大きな意義があると考えられる。

ところで、障害者の雇用の促進等に関する法律施行令により、平成 30 年４月１日から障がい者の法定雇用率が引き上げられた。民間企業は 2.0%から 2.2%に、国、地方公共団体等は 2.3%から 2.5%に、都道府県等の教育委員会は 2.2%から 2.4%となっている。更に、今後更に 0.1%増が求められることとなり、身体障がい者、知的障がい者に加えて、精神障がい者、発達障がい者の雇用の拡大が予測される。このような動向の中で、ハローワークから講師が事業所に出向き、「精神･発達障害者しごとサポーター養成講座」を行うなど、障がい者雇用促進に繋がる取り組みも行われるようになっている。

つまり、今後組織はますます多様な人材を抱えることになり、円滑な業務遂行のために個に着目せざるを得なくなる。特に行政は民間に比べて高い法定雇用率が求められていることから、採用後の障がい者の働き方は組織全体を大きく左右するといえる。

2　障がい者雇用の現状と課題

そこで我々は、障がい者雇用の実態を知るために、雇用者側、被雇用者側を対象にアンケートを実施した。実施結果は P90 から P138 の通りである。

ここではアンケート結果を踏まえ、事業主である自治体の現状や今後の方向

性について分析する。また、現在行政及び民間で雇用されている障がい者が受けている業務上の制約や日々感じている思いについて整理するとともにその課題を明らかにしたい。

⑴　自治体の現状

今回のアンケートでは、政令市を除く府内 43 団体中 28 団体に回答をいただき、回答率は 65.1％であった。アンケート結果については前章で詳細に分析されているが、ここでは特に障がいのある職員が働くうえで密接に関連すると思われる事項について整理しておきたい。

まず、「障害者活躍推進計画」について、策定予定があると答えた団体は４割に留まり、令和元年度中に策定予定と答えた団体は３団体、令和２年度までに策定予定と答えた団体は７団体であった。未だ「障害者活躍推進計画」に対する認識の低さがうかがえる。また、「障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員を選任しているか」については、半数の団体が選任予定としているものの、現在両方選任している団体は僅か１割に留まっていることがわかった。障がいのある職員を含め、人事部局において適切な人事配置やマネジメント、フォロー体制を構築するための専門性を有する人材の登用が課題である。

具体的な合理的配慮については、回答いただいた市町村の中では、「本人の負担の程度に応じ、業務量等を調整すること」が８割、「本人のプライバシーに配慮したうえで、他の労働者に対し、障がいの内容や必要な配慮等の説明をすること」が６割を超えていたが、「業務指導や相談に関し担当者を定めること」は僅か１割４団体であった。上記の事項が全て整って初めて、障がいのある職員にとっての合理的配慮となるため、組織全体の意識改革が必要なのではないかと考えられる。

「障がいのある職員の配置について注意していること」として、回答いただいた市町村の中では「職員の理解」が８割を超え、「フォローする職員の配置」や「職員数の多い職場への配置」は１割強と極端に少なかった。特に、障がいの種別や程度によっては、フォローする職員の配置」が必須である場合も考えられるため、重要な課題である。また、「職員の理解」については、組織としてその風土を醸成するためにも、マニュアルの構築や研修内容の精査など、より具体的な策を講じる必要があると感じた。

職員対象の研修等の実施については、回答いただいた団体中約半数が実施

している。しかし、先の内容とも関連して、回数や内容、研修前と研修後の評価等、障がいのある職員の働きやすさのみならず、障がいのある職員との働きやすさに繋がっているか、検証が必要であると考えられる。

「公務部門における障がい者雇用に関する基本方針に基づき現在取り組まれていること」として、回答いただいた団体においては、「障がい者雇用に関する理解の促進」が５割弱、「障がい者の作業環境を整えるための機器の導入・整備改修等」は３割弱、「働く障がい者向けの相談窓口の設置」は２割弱、「早出遅出勤務の特例、フレックスタイム制の柔軟化」は１割に留まった。また、特に「特性に応じた能力開発」に取り組まれているのは僅か２団体であった。法定雇用率が引き上げられる一方、全体の職員数は現状のままであることに鑑み、障がい者雇用において今後様々な取り組みを進めていくことが必要である。

「障がい者雇用を進めるために必要なこと」としては、自由記述で様々なご意見をいただいた。中でも、職員の理解、業務内容の精査、物理的な環境整備が多かったが、その他にチャレンジ雇用や実習の受け入れ、育成やフォローに必要な人的支援の充実・強化、短時間勤務など人事制度の柔軟な設計、個々の障がい特性や雇用管理上の留意点に関する情報提供、雇用者と勤労者のマッチング、定期的なヒアリングや相談窓口の設置などが挙げられていた。

⑵　働いている障がい者が感じていること

次に、自治体（研究会メンバーが所属する５市町）や民間企業で働いている障がい者に対するアンケート結果を踏まえ、障がい種別ごとの特徴を整理してみたい。

①　視覚障がい

視覚障がい者は、「職場の中で困っていること、不安なこと」の中で、「業務内容に制限がある」と答えている人が３割弱を占めている。中でも、移動の際にあらかじめ可能な業務を聞き取りしてほしい、必要な配慮について説明させてほしい、人事のサポートが欲しいなど、周囲への理解を求める声が多かった。人は情報の 80％を視覚から取り入れているゆえに、視覚障がいがあると業務内容が限定される傾向にあるが、適切な配慮があればその業務内容は格段に広がると考えられる。

一方、仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったこととしては、細かい文字を拡大してもらったり拡大ソフトを使うことで仕

事がやりやすくなった、システムの使い方を丁寧に教えてもらうことで業務が可能となった、人事面談を定期的に実施してもらっているとの意見があった。

② 聴覚・音声・言語・そしゃく機能

聴覚・音声・言語・そしゃく機能の障がいを有する職員の職場で困っていること、不安なことは、「上司や同僚に報告するタイミングがわからない時がある」が多かった。日常的な会話や雰囲気が伝わりづらいこともあり、タイミングを図る難しさが生じるものと考えられる。また、聞こえづらさから周囲とのコミュニケーションが取りづらい、電話が取れないことにより他の職員に負担をかけている、自分の知らないところで話が進んでいたなど、人間関係に関する悩みが多かった。

一方、仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったこととしては、チャットなどの電子機器やノートテイク、手話通訳などの導入により、仕事が円滑に進むようになったという声も多く聞かれた。また、耳マークを付けることにより、聴覚障がいであることが周囲に理解してもらえるようになり、トラブルが減ったとの声もあった。

③ 内部障がい

内部障がいの方の職場で困っていること、不安なこととしては、「業務量が多い」、「障がいへの理解が得られない」と答えた方が多かった。目に見えない障がいのため、身体への負担が大きくなったり、体調を崩しやすいので療養休暇の制度を充実させてほしいという声もあり、体調面での不安が大きいように感じた。

一方、仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったこととしては、上司の理解が得られていると安心して業務に取り組めるとの回答が複数あった。周囲の理解が得られているかどうかが大きいと感じた。

④ 肢体不自由

肢体不自由の方は、職場で困っていること、配慮してほしいこととして、「職場の設備環境が不十分」を挙げている方が多かった。バリアフリーやユニバーサルデザインになっていないところがまだまだ多くあり、業務の中で苦慮されていることがうかがえる。また、業務内容が身体的に負担のかかるものであっても配慮してもらえていないという声もあった。

一方、仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったこ

ととしては、身体面で配慮してもらったり、ハンディを軽減するソフトを購入してもらえたということが上がっていた。業務を遂行するうえで、ソフト面のサポートが大切なのはもちろんのこと、ハード面の環境整備が必要不可欠であると感じた。

⑤　知的、精神、発達障がい

知的障がいの方からは、就労時間を正職員と同じ時間にしてもらいたいという意見があった。精神障がいの方は、困っていることは多岐に渡っていたが、困った時に相談できたり体調に配慮してもらえる職場環境が必要であると考えられる。また、発達障がいは、職場のルールがわからない時があると答えた人が多かった。これは、障がい特性ゆえに起きる問題であり、自由記述にも障がい理解に関する記述が多く見られた。また、産業医ではなく心理カウンセラーとの面談を希望される方もいた。

精神障がいの方にとって、仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったこととして、自分のペースで仕事ができるということだった。一方、発達障がいの方は、仕事がマニュアル化されていた、障がい理解があったなどが多かった。また、当事者の話を聞いてほしい、障がいがあるからこそ得手不得手を重視した人事をとの意見があり、これは他種の障がいを有する方にとっても非常に重要な視点であると感じた。

以上のように、障がいの種類や程度によって職場で困っていること、不安なことは千差万別であることがわかった。そして、ハード面、ソフト面での環境整備や周囲の障がい理解があることが、安心して働ける鍵となっている。

3　障がい者雇用における環境整備

――　パーソルチャレンジ株式会社の取り組みから　――

ここまで、障がい者雇用における雇用者側と被雇用者側の現状について、アンケート結果に基づいて述べてきた。様々な課題が浮き彫りとなる中、障がいのある職員が主体的に働くために必要な仕組みや制度、環境整備について、パーソルチャレンジ株式会社の取り組み事例を交えながら考えていきたい。

⑴　ハード面の環境整備

ハード面の環境整備については、特に視覚障がい者や肢体不自由者が働くうえで重要であり、移動の困難、ＰＣやソフトウェア、電話機の使いづらさ等が挙げられていた。施設の構造から見直すべき大きな問題もあろうが、例

えば視覚障がいであればいつもないところに荷物を置かれたらぶつかってしまうので荷物を移動する際には声をかけるとか、肢体不自由者であれば車いすが通れるだけの広さを確保しておくように意識するなど、周囲の理解によってバリアをなくすことが可能になることもある。また、ＰＣや電話機など、障がいによって使いづらいものについては、個々の状況に応じて業務上必要と判断される場合には、予算組をしてできるだけ早く導入することが必要である。そのためにも、定期的に人事面談を行い、職場環境や業務内容の把握が重要であるといえる。また、ハード面のバリアは業務上の制約に直結しうるため、配置前に業務上ハード面での制約がないかどうか、きちんと確認しておくことも大切である。

パーソルチャレンジ株式会社では、障がいのある職員を採用後、入社前から面談を行い、不安なことはないか等の聞き取りをしているとのことであった。また、必要な機器の整備については、該当する職員が採用されたらきちんと整備していく方針であると話されていた。

⑵　適切な人事配置と評価

障がいがあり業務上制約があることが明らかである職員の人事配置は、その後の業務に直接関わる大変重要な問題である。しかし、往々にして、職場に配置された後のことは現場任せになっていることが多いように感じる。業務のマッチングについても、雇用者側、被雇用者側へのアンケートの自由記述欄で触れられていたことから、おそらく事前のマッチングがなかったために配属後にうまくいかなかった経験が双方にあったのだと考えられる。また、アンケート結果によると、雇用者側は障碍者雇用に対して職員の理解を重視しているが、そのためには事前の情報提供や配属後のフォロー面談を行い、円滑に業務が遂行できるためのソフト面の環境整備が不可欠であると考える。これに関して、障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員の役割が大変大きなものとなり、専門性のある人材を登用して、業務が適合しているかの評価も含めて実施することが期待される。

パーソルチャレンジ株式会社では、現場のリーダーが月１回の面談を通して就業面や生活面の不安をしっかり確認し、アドバイスを行ったり、外部の相談先と連携する取り組みをしており、必要があれば業務量をコントロールしたり、席の配置を調整するなど対応しているとのことであった。また、臨床心理士やジョブコーチの資格を持ち、業務のこともある程度理解している

社員が健康支援担当として従事しており、業務以外の相談ができる体制を整えていた。業務評価については、成果目標と行動目標を設定し、一定期間内に達成できた件数やミス率、社会人としての「基本行動」や「業務遂行力」について半年ごとに評価している。これらの取り組みにより、職員の日常的なフォロー体制の構築や業務内容の適合の有無の判断等が可能になっていると考えられる。

⑶　制度の拡充

これも上記に引き続いて人事関連になるが、制度面の縛りによって働くこと自体が制限される可能性について考えてみたい。内部障がい等で定期的な通院が必要である場合の柔軟な休暇制度の運用や、精神・発達障がいでフレックスタイムで働いたり短時間勤務が認められるなど、緩やかな人事体系があれば、働くことのできる人の数は増加するものと思われる。また、制度自体は変えられなくとも、個々の事情を聞き取ったうえで人事判断によって特例として認めるという方法もあるのではないだろうか。例えば通院で休みがちになることがあらかじめわかっている職員の場合、テレワークの活用を認める代わりに定量的な目標設定を行うなど、働き方の多様性を認めてもよいのではないかということである。その場合、業務内容は限定されるが、業務マネジメントにより個々の職員が担う役割を決め、目標に対して客観的な評価を行うことによって実現可能になると考える。大切なことは、多様な働き方が制度として保証されていることである。これによって、障がいを理由に周りに気兼ねせず堂々と働くことができ、障がいのない職員も病気等で働き方を変えざるを得なくなった時にこの緩やかな制度を活用できることがわかっていれば長く働いていくうえでの安心感に繋がると考える。また、障がいがあるゆえに通常とは異なるシステムを使ったり、業務を遂行するうえで新たに能力を身につけなければならない場面が想定され、こうした時に研修等受けられる制度を整えておくことも大切である。

パーソルチャレンジ株式会社では、チームで仕事をしているため、担当の職員が休んでも他の職員がその穴埋めができる仕組みになっていた。また、チームとしての達成目標もきちんと決められているため、常に仲間を意識して仕事をする環境が整っていた。また、仕事に関するマニュアルが整備されており、欠勤者が出てもマニュアル通りにすれば仕事ができる状態を作っており、多様な働き方を前提として業務が円滑に進む仕組みが構築されていた。

また、入社後半年後、１年後に行われる研修は、これまでの業務を振り返り、これから必要な能力が何なのか、次のキャリアのためにどんなことをやっていくのか考える機会として位置づけられており、会社として社員のキャリア自律に対する意識が高く、そこに障がいの有無による差はなかった。そして、入社後に業務のマッチングのために様々な業務内容を経験することが可能な期間が設けられていたり、月１回の人事面談が行われていることによって、障がいによりできない業務があったとしても一人で悩まなくても会社としてきめ細やかなバックアップ体制が取られていると感じた。一人ひとりの社員にいかに自分の持てる力を発揮して働いてもらうかを常に考えてこられたパーソルチャレンジ株式会社では、そのための種々の取り組みによって自ずとマニュアルが整備され、誰もが働きやすい制度が作られてきたのだと考えられる。

⑷　周囲の理解

これについては、雇用者側である自治体も、被雇用者側である障がいのある職員も重視していることであった。現実として、上司となる職員の多くは部下の障がいが重度であればあるほどどのような業務を任せてよいかわからず、そのため人事部では障がいのある職員の受け皿に困ったり、配属してもうまく業務分担できないという問題が起こっている。一方、障がいのある職員は、上司や同僚によって理解に差があること自体に不安を感じている。健常者のそれとは異なり、障がいによる制約は自分ではどうすることもできない部分であり、これまでの経験から諦めや虚無感を感じることもあるだろう。障がいのある職員がいるから他の職員に業務にしわ寄せがいくというのは、本来の障がい者雇用の目的からも外れることである。改めて、障がいのある職員も健常の職員と同等に働くことのできる仕組みを作る必要があるという視点は、非常に重要である。

また、「周囲の職員の理解」と一口に言っても、それが障がい者への人権的理解なのか、個々のできること、できないことへの理解なのか、メンタル面の理解なのかはまったく明らかではない。なんとなく「障がいのある職員もいる」ということに対する理解に留まっているがゆえに、その先の業務内容や個々の障がい理解といったより具体的な理解が進まないのではないだろうか。現状では、障がいのある職員をフォローする職員を配置している自治体は僅か１割強であったが、まずはそこから見直しをして、特に異動直後

は人事部から専門的な人員を配置できれば、障がいの種別や程度といった特性を考慮した客観的な業務分担が可能となり、障がいのある職員の不安の軽減にも繋がるだろう。また、庁内で障がいへの理解を進めるための研修では、より具体的な内容を設定し、またその効果についても検証していく必要がある。例えば、上司が部下の障がいの内容についての研修を受けたとする。そこでこうした業務が可能ではないかという示唆を受けた場合、職場に持ち帰って実践してみて、その結果によって本人の努力でもう少し高い目標値に到達できるのではないかと考えられる場合には、業務として本人にスキルアップの研修を受けさせるといったことである。こうした好循環が日常的に存在することによって、障がいがあっても職場内で一定の役割が担える確かな根拠となり、主体的に働くことが可能になると考えるのである。

パーソルチャレンジ株式会社では、障がいのある職員の情報や経験、ノウハウを共有するための定期的なミーティングや知識の集約、入社時からの面談履歴が把握できるデータベースの構築などにより、障がいのある職員に関わる社員がそれぞれの立場で障がいのある社員の理解に繋がる情報を収集できる仕組みとなっていた。また、そうした仕組みがあることによって、健康支援担当とリーダーとの連携も密に取られており、障がいがあっても安心して働くことのできるフォロー体制が確立されていた。また、前章でも述べられていた通り、いかに不安なく働けるかという点が重要であり、パーソルチャレンジ株式会社でも不安要素を取り除く「不安マネジメント」が行われているが、こうした個に合わせる働き方というところから出発してそれが自然に障がい理解にも繋がっていくのだと思う。また、障がいのある職員も、周囲に理解してもらえるように、自分の置かれている状況を説明したり、困っていることを隠さず相談できることが、障がいの有無に関わらず互いに良好な関係を築くために望ましいことであると考える。

⑸　障がい種別や程度、特性に応じた配慮

前項の「障がい理解」とも関連するが、一口に障がいと言っても、その種別や程度、特性は十人十色である。それゆえに、個々に必要な配慮や支援は違なるのだという前提を忘れてはならない。特に、一見周囲からわかりにくい内部障がいや知的・発達・精神障がいについては、障がいがあること自体周囲に知られていない場合もある。本人がそう望んでいる場合はともかく、配慮や支援を必要としている場合は、職場全体での理解と情報共有が必要で

あることはいうまでもない。例えば、内部障がいがあることが知られておらず、たくさんの仕事を指示され、業務量が許容範囲を超えて体調を崩すといった事例も耳にしたことがある。また、障がいがあることが認知されていても、知的障がいや発達障がいがある場合は、本人から困っていることが伝えづらかったり、周囲の話していることの意図が理解しにくかったりすることから、適切な支援がないとどういった配慮が必要なのか自体顕在化しにくい側面があると考えられる。

パーソルチャレンジ株式会社では、さまざまな障がい種別の方が働いているが、P67⑧にあるように、それぞれにどのような配慮をしているのかが明確である。また、各種マニュアルが整備されていることで、障がいがあるから物理的にできないのか、知識や経験が不足しているからできないのかなど、業務に対する理解度もわかりやすく、これも見方を変えれば配慮の一端であると考えられる。特に知的・発達・精神障がいの方に対しては、「見える化」や刺激の統制、業務量の調整など、個々の特性を面談等で把握してその理解に努めておられることがうかがえた。そうした配慮が前提にあったうえで成果目標、行動目標が設定され、評価されているのである。一人ひとりの社員を信頼し、適切な業務分担、目標設定、評価を行うことによって、社員の自己成長に繋げているということであったが、こうした障がいの有無に関わらないいわゆる公平性が、障がいのある職員が活躍できる環境を作っていくのだと考えさせられた。

4　まとめ

ここまで、障がい者雇用における環境整備についてパーソルチャレンジ株式会社の取り組み事例を元に考えてきた。パーソルチャレンジ株式会社でのインタビューの中で、これまで様々に試行錯誤し、紆余曲折を経て今の形になったという話を伺い、そうした過程があったからこそ現在 90%の定着率を誇る会社となり、障がいのある社員が生き生きと働ける環境なのだなと感じた。また、障がい者雇用で成功している企業に共通することは何かを尋ねたところ、不安をコントロールし取り除いたうえで、一人ひとりが成長できるような場を提供していくこと、もしくは本人が成長できそうだなと期待を持てるような環境や文化がある企業が成功しているのではないかと話されていたが、まさに自治体における「障害者活躍推進計画」の成功の鍵はここにあると感じた。これに伴

い、障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員の専門性については十分に担保すべきであると考える。

今回、障がい者雇用について、雇用者、被雇用者双方の考えや思いを知ることができたわけだが、今後法定雇用率の引き上げに伴い全体の職員数はそのままで障がい者雇用が拡大することを考えると、パーソルチャレンジ株式会社の取り組みの中で自治体においても参考にできることがあると考える。また、一見手厚くきめ細やかな配慮が大変に感じられるかもしれないが、障がいのある職員に留まらず、障がいのない職員にとっても業務の明確化や適正な評価に繋がり働きやすくなるのではないかと思う。実際に、パーソルチャレンジ株式会社では、障がいの有無に関わらず活用しているシステムも多々ある。これまでの意識を変えることは難しいかもしれないが、業務の切り出しや業務内容を見直すことによって、制約があってもできる仕事があったり、制約されていない部分で持っている強みを引き出せるかもしれない。そうした可能性については、これまでは個々の上司の力量に委ねられていた部分が大きかったが、今後は専門性を有する障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員等の活用や、マニュアルの整備、研修内容の充実によって、ある程度平準化することが求められる。

働き方改革を進めるうえで、今後ますます多様な人材が多様な働き方をする時代がくる。様々な提案をしてきたが、一人ひとりが主体的に働くことのできる仕組みを作っていくことが、公的組織として、また民間のモデルとして自治体に求められることであると考える。

おわりに

自治体職員の働き方改革自主研究会は、平成 29 年度自治体職員の働き方改革研究会に参加したメンバーの有志が、平成 30 年度及び令和元年度の２年度間に渡って、引き続き自治体職員の働き方改革について研究を深めることを目的に活動をしてきました。自主研究会の立ち上げ当初は、研究会として取り組むテーマを決めることに多くの時間を費やすこととなりました。一口に働き方改革と言っても、その内容は多岐にわたり、研究会のメンバーそれぞれが課題と考えるテーマも異なっていたからです。

試行錯誤の結果、働き方改革には万能薬のような一つの決まった答えがあるものではなく、また、組織やそこで働く職員の状況により解決すべき課題も異なることから、各研究員が働き方改革において課題と考えるテーマについて研究を進めることとなりました。「多様な人材が活きる自治体を目指して」という大きなテーマのもとに、障がい者雇用を中心に、できる限り色々な方向性からの提言をまとめてみたつもりです。

本報告書が読者の所属する自治体の、また読者自身の働き方改革のきっかけになれば幸いです。

最後に、ご多忙の中、平成 29 年度の研究会から引き続き指導助言をいただきました高嶋直人先生、視察を受け入れていただきましたパーソルチャレンジ株式会社の皆様、人事院人材局試験審議官の渡邊直一様、アンケートにご協力いただきました府内市町村の皆様、そして、このような機会をいただきましたマッセＯＳＡＫＡの皆様に厚くお礼申し上げます。

自治体職員の働き方改革自主研究会一同

パーソルチャレンジ株式会社訪問

視察日時	令和元年 11 月５日　午前 10 時～午前 12 時まで
視 察 先	視察場所：パーソルチャレンジ株式会社 住　　所：東京都港区芝５－33－１ 最 寄 駅：ＪＲ田町 対 応 者：○野原 斗夢氏（エンプロイメント・イノベーション本部受託サービス第２事業部ゼネラルマネージャー） ○小山 謙太郎氏（コーポレート本部経営企画部マーケティンググループ）
視 察 者	○前西 靖啓（茨木市健康福祉部保険年金課） ○今井 伸明（茨木市総務部人事課） ○田中 友梨（吹田市地域教育部青少年室） ○阿部 武志（門真市総務部人事課） ○新 貴博（島本町上下水道部）

（野原）

最初に、簡単に当社のご紹介をさせていただきたいと思います。当社は総合人材サービスのパーソルグループ内の特例子会社として、グループの障がい者雇用に取り組んでいます。グループには当社と同じ特例子会社が３社あり、それぞれ特徴があります。

当社の１つ目の特徴は、オフィスワークを中心とした業務を行っていることで、主にグループ内の事務系業務を受託しています。２つ目の特徴として、精神・発達障がいのある社員が多くはたらいているという点です。当社の障がいのある社員 375 名のうち、３分の２にあたる 248 名が精神・発達障がいのある社員です。身体障がいのある社員は 92 名、知的障がいのある社員は 35 名ですので、精神・発達障がいのある社員の割合がすごく多いということがお分かりいただけるかと思います。

３つ目の特徴は、精神・発達障がいのある方がきちんと定着して、活躍できるための取り組みや体制を整えているところです。「高齢・障害・求職者雇用支援機構」の調査によると、精神障がいの方の１年以降の定着率は 49.3％と５割を下回っています。要は、１年経って半数以上の方が離職してしまうという現状ですが、当社の場合は９割以上の社員が定着しています。

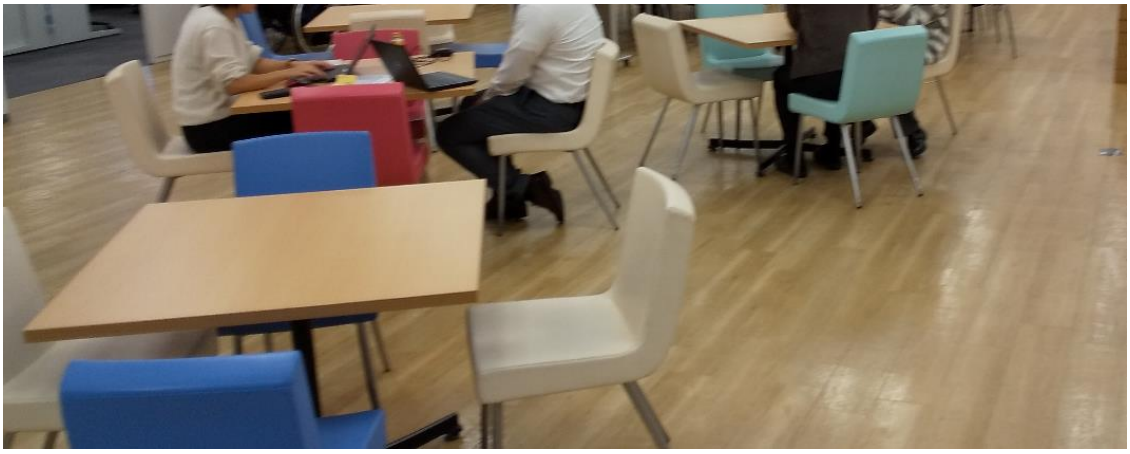
４つ目の特徴として、特例子会社として蓄えてきた雇用のノウハウや成功事例を活かし、障がいのある個人や企業に対する雇用支援事業を行っているという点です。障がいのある個人の方に対しては、国内最大級の登録者数を持つ転職・就職支援サービス「ｄｏｄａチャレンジ」と、就労移行支援事業の運営を行

っています。就労移行支援事業は、東京や大阪などで 11 拠点ある「ミラトレ」と、先端ＩＴ領域（ＡＩ、機械学習、データ・サイエンティスト、データ・マーケティングなど）の職業に就きたい方向けの「Ｎｅｕｒｏ　Ｄｉｖｅ」の２つがあります。企業に対しては、雇用計画から障がい者人材の紹介、採用活動の支援、雇用後の職場定着支援など、障がい者雇用に関する様々な支援を行っています。

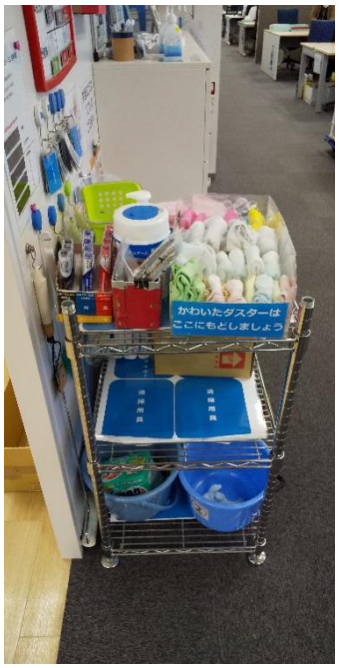
2018 年度には厚生労働省から「障害者のサテライトオフィス勤務導入推進事業」を受託。雇用される企業様と共同で、サテライトオフィスを導入・活用し、障がい者雇用を推進するモデルを構築し、モデルケースをマニュアルとしてまとめました。

障がい者雇用に関する様々な事業や取り組みを進める中で、これまでいろんな紆余曲折、試行錯誤がありました。その中で、業務の創出や切り出し、人を配置やマネジメント、制度設計など、様々な工夫に取り組んできました。実際に、どんなことをやっているのか、最近の状況をご説明したいと思います。

現場視察…約 15 分間



休憩スペース

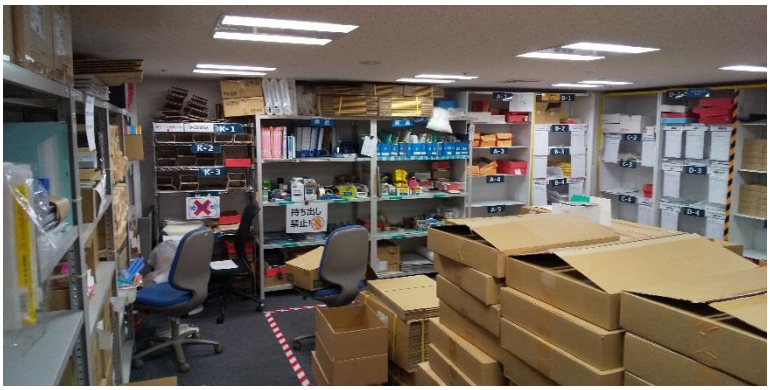


←
誰が見てもわかりやすいように物が整理されている。
使ったあとも戻す場所が、わかりやすくなっている。

→
壁には、ボードで本日の予定とマニュアルが掛かっている。

←
マニュアルは、写真で誰が見てもわかりやすいものとなっている。

→
台車置き場もわかりやすく床に書いている。



←
備品倉庫もきちっと整理されており、必要なときに探しやすく、足りないものが一目でわかるようになっている。

（阿部）
あそこにいらっしゃる方の大半が、障がいのある方ですか？
（野原）
そうですね。だいたい８割強が障がいのある社員です。
（阿部）
その中で、リーダーやサブリーダーは、何人に１人の割合ですか。
（野原）
だいたいリーダーは 20 名くらいに１人、サブリーダーはもう少し小さい単位なので 10 名に１人くらいが標準的です。
（阿部）
リーダーやサブリーダーになるために、何か必要な研修はあったりするのですか。障がい者雇用に関する知識とか。
（野原）
研修は、どちらかというと着任後後に受けられた方の方が多いですね。サブリーダーになった時点でサブリーダーのための研修を受けていただき、そこで基本的な障がい者知識やコミュニケーション、目標設定の方法、業務を回すためのスキル的なトレーニングを行います。そこでまたしばらく様子を見て、次はリーダーにという形になっています。
（田中）
障がいの種類ごとに分かれているのですか？
（野原）
基本的には分かれていません。リーダー、サブリーダーに求められる要件は基本的には一緒になります。

（田中）
業務によって、配置が分かれていますか。
（野原）
業務によって、オペレーションチームや顧客情報管理チーム、経理チームなど、主に７つのチームに配置が分かれます。
業務の特徴を簡単にお伝えしますと７つあります。
１つ目は、『「生産管理」の仕組みの導入で工程を最適化し、能力要件を単純化する』ということです。だいたい 100 種類以上の業務がありますが、一人ひとりの特性によって、合う・合わないとか、できる・できない業務があります。そうしたことをしっかりと判断できるように、業務の一連のプロセスを細分化しています。そうすることで、１人で最初から最後までできなかったとしても最初から 50%までは対応できる、といった判断ができます。工程をしっかりと見極めて、また再適化して、どの部分でどのような能力が必要なのかを確認しているところは１つの大きな特徴です。
２つ目は『業務やマネジメント、コミュニケーションの「見える化」で「働く」に対する不安を解消する』ことです。仕事をしていくうえで生じる様々な不安に対し、できるだけその不安を解消するための取り組みを多く行っています。精神障がい者の中には過重労働や精神的なストレスがかかることで、うつなどの気分障がいを発症される方がいらっしゃいますので、どれくらいの負荷までなら対応できるのか、キャパシティを定量化し、自身の許容量をきちんと見定めることで、不安を取り除くのに注力しています。
３つ目が『個人の知識・経験・勘を共有し、人材の育成とチーム力を強化する』ことです。社員が学べる仕組みや、自分自身で創意工夫して改善策を立て、それをチーム内で共有するなど、一人ひとりやチーム全体が成長できるよう取り組んでいます。
４つ目が、『全業務にマニュアルとチェックシートを導入し、その活用を常態化する』ということです。先ほど少し見ていただきましたが、全ての業務にマニュアルをしっかりと作り、それに必要なチェックシートを作っていくことによって、誰がやっても同じような成果や品質が担保できるような仕組みを作っています。マニュアルは１回作ったらそれで終わってしまうのではなく、適宜更新し最適化することで「常態化」するよう取り組んでいます。
５つ目は、『個人ではなくチームでの業務体制を構築する』ことです。例えば、

障がい特性から突発的に休みを取ることが多い社員がいる場合は、複数業務に対応できる人員を用意するなど、チームとしてバックアップできる体制を作るようにしています。複数業務しているチームの場合、1つの業務だけでなく他の業務もしっかりと知っているメンバーがいることで、もし万が一誰かが欠勤した時でもリカバリーがすることができます。この場合でも、先ほどご説明したマニュアルの存在が重要になってきます。マニュアルがあることで、欠勤者が出てもそのマニュアル通りにすれば仕事ができる、という状態をできるだけ作るようにしています。

６つ目が『心身ともに健康的な職場環境を提供する』ということです。オフィス空間の設備はもちろん、メンタル面でも、現場のリーダーが月１回の面談を通して就業面や生活面の不安をしっかり確認し、アドバイスを行ったり、外部の相談先と連携する取り組みをしています。必要があれば業務量をコントロールしたり、席の配置を調整するなど対応しています。

７つ目は、『業務マネジメント障がい配慮を統合』（不安マネジメント）していることです。具体的には、我々は医療関係者、専門家を常に置いておくことは難しいので、現場で、業務管理と障害への配慮・ケアを一元的に行うということです。基本的には業務をコントロールすることで心身への負担軽減に努めております。そのため業務の管理がとても大切で、日々の就業状況や不安に感じていることがないかを定期的にしっかり聞くことを重視しています。

以上が当社の障害者雇用現場での主な取り組みや特徴になります。

ここで、質問を事前に頂いておりますので、回答させていただきたいと思います。

①　社員の育成で大切にされていることは何ですか。

（野原）

育成の取り組みは主に「見える化」「不安マネジメント」「メンタルレベルマトリクス」の３つがあります。育成で大事なことは、一人ひとりがしっかりと成長していくことですので、成長する「仕組み作り」が必要だと思います。そのために、まずは１つ目の「見える化」を徹底的に行っています。特に精神障がいのある社員は判断ができなかったり、判断したことに対して不安を持つ方が多いので、できるだけ「仕事を見える化」して、「見えないことや曖昧なこ

と、分からないことがある」という不安をなくし、ステップアップのためのマニュアルを用意するなど「見える化」しております。２つ目の「不安マネジメント」は、面談をしながら今何が不安なのか、不安の見える化をしています。就業面や生活面での不安について、悪化する前にしっかりと話を聞いて、その不安が大きくならないように予防します。例えば、特性上人が通るたびに気になるという理由で席替えをしたり、聴覚障がいの特性で右側からしか聞こえないため右耳を外に向けてコミュニケーションする体勢が取れるようにするなど、不安を取り除いてトラブルを未然に防ぐ取り組みをしています。３つ目の「メンタルレベルマトリクス」は管理者向けのもので、メンタル状態をしっかり観察できるようなマトリクスシート（各項目に対してレベルが定義されているもの）があります。客観的に今の状態をレベル付けしていて、それを上司や健康指導を担当するチームで共有し、今どこで何が問題かを確認するようにしています。これによって、メンバー自身がしっかりと業務に集中できる取り組みができており、一年後の定着率も９割以上と高い成果が出ています。そうした取り組みによって、常に一定のパフォーマンスを発揮でき、チームとして、会社としての生産性向上につながっています。また、実際に手帳を持っているメンバーがリーダーやサブリーダーに着任する機会が非常に増え、るなど、障害者の活躍機会も増えています。

（阿部）

メンタルレベルマトリクスは、本人に対して開示していますか。

（野原）

それはしていません。自分はそういう風に評価されていると受け止めてしまうので。あくまでも管理者やフォローする側がメニューのツールにしています。

（阿部）

管理者が、そのレベルを見て、あっ、ちょっと業務量を落とさないといけないなといった指標にしているのですか。

（野原）

はい。

（阿部）

わかりました。

（野原）

具体的には、他の支援に入ってもらう時に判断する際に使っております。

（阿部）
わかりました。ありがとうございます。
（前西）
役所でも結構休んでいる人が多いのですが、こういう取り組みをしたらうまくマネジメントできるのかなあと思いました。
（野原）
そうですね。まずは「不安や困っていることは何か？」ということをしっかり把握したうえで動くことが大切だと思います。当社の現場メンバーも、自分の相談や要望に対して周囲や会社が対応してくれることで信頼関係が生まれ、「困ったことがあったら相談すればいいんだ」と思えることでメンタル面の不安もなくなり、勤怠も比較的安定しているメンバーが多いのかなと思います。
勤怠が安定しない主な理由として、その不安が取り除けないことがありますが、その原因が家庭内や友人間など職場以外にある場合、私達だけで全て対処することがどうしても難しく、結果として出勤率が悪いなどの状態が続くことがあります。
（前西）
障がい関わりなくメンタルで休む人は社内でもおられると思うんですけれど、そういうものにフィードバックをされますか。要は、そのマネジメントの方法は、あくまで障がい者向けのマネジメント手法なのか、それとも社内で一般化されたマネジメントのツールとしてやっておられるということなのでしょうか。
（野原）
社内で一般化しています。手帳を持っていない方に関しても、月１の面談は必ず実施しており、メンバーと上長の１対１で業務の進捗管理や健康状態などを確認しています。また、雑談ベースで「こういうことができるね」とか「できなくてもこういうやり方があるんじゃないか」という意見交換をすることもあります。こうした取り組みはパーソルチャレンジとしては共通のものです。
（小山）
見える化や不安への取り組みについては、外部の方から「これは障害者雇用現場に限らず、どの職場でも使えそうですね」という評価をいただきます。障がいの有無に関わらず、誰でも不安はあると思うので、その不安をきちんと見える化して、上長や会社が共通の指標で把握できる仕組みを作ることを目指し

たものです。

② 仕事のマッチングはどのようにされていますか。

（野原）

我々は入社後１週間基礎研修をして、そのあと約２週間かけてＯＪＴという形で、だいたい４つくらいの業務を１日もしくは半日で行ってもらいます。業務内容としては、名刺の入力や簡単なデータ入力、求人広告の原稿作成などですが、少し特殊な作業が必要なものや、必要な職務能力が異なるものなども含めています。１週間ほどやってもらった後、配属先を決めるようにしています。

ＯＪＴを通じて、本人は何がやり易かく、何に苦手意識をもったのか、環境面はどうだったのかという点を把握し、受け入れる側は作業手順や注意点を理解していたか、報告や質問はできていたか、業務姿勢や理解度を確認します。本人がこれならできる、ちょっと難しいと思うところと、企業側が受け入れられる、こちらの仕事向きだという判断の釣り合う所を見定めて、配属先を決めています。

このように、配属先のチームを決める時点でしっかりＯＪＴをして、その業務が本人に合うかどうかを確認することが大事になります。配属後は実際業務をやってみて問題なければ、そのままその業務を続けます。問題があるようなら、できるところを少し区切ったり、イレギュラーな作業が難しければ、その部分以外の作業を対応してもらうなど、業務の難易度によって変えたり、人を少し入れて補足的な業務に就いてもらうなどの形で調整しています。ここでもやはり本人ができること、本人の特性や能力に応じてできる量を合わせていく形になりますが、ここは現場のリーダーの見立てと判断力が大事になります。上長や責任者マッチングというのは、基本的にはＯＪＴをしてその人に合う仕事を見つけるということです。実際にチームに入ってからは、その中で細かく調整をしていく形になっています。

③ 業務のマネジメントにおいて、特に発達障がいの方に対してどれくらいの距離感で関わっていますか。

（野原）

どのような距離感でというのは難しいですが、基本的には面談を踏まえたうえで業務の指導を毎日しますので、他の障害者と大きくは変わりません。発達

障がいの方の配慮事項としては「定期的な面談」、「座席の配慮」（音や周りの環境に敏感な方に、入り口付近や出入りの激しい場所から遠い場所に配置する、必要に応じてパーテーションを設置する、など）です。

発達障がいの中には、他の人とのコミュニケーションが難しい特性のある方がいますが、周囲から話しかけられるのは問題ないことも多いため、基本的には業務指示や必要に応じたコミュニケーションはしっかりとっています。就業中は業務に集中したいという社員には、話しかける代わりにチャットツールを使って「今、時間大丈夫ですか？」、「休憩室で少し話をしましょう」と連絡し、場所を変えて１対１で話をするようにしています。このように、距離感は特に変わりませんが、コミュニケーションにおいてツールや場面を変えて行っています。

④　定期的な研修、障がいのある社員に受講をさせる制度等を設けておられますか。

（野原）

入社時の基礎研修とＯＪＴ、業務メンバーのレクチャー以外に、入社半年から１年位の方を対象に入社後１年目研修を実施しています。これは１年間を振り返り、これから必要な能力が何なのか、次のキャリアのためにどんなことをやっていくのかを考える研修です。加えて、先にお話ししたようなサブリーダー、リーダー向け研修が用意されています。

それ以外の能力開発のための研修としては、グループ全体で活用しているｅ－ｌｅａｒｎｉｎｇによる研修があります。基本的なエクセル操作方法からビジネスマナー、コミュニケーション、ロジカルシンキングなど様々なコンテンツがあり、自己学習の形で取り組んでもらっています。繁閑がある業務なので、閑散期でちょっと手が空いている時間に受講するメンバーが多いですが、中には朝 30 分早く来て、自分のＰＣで自己学習をして、始業時間になったら業務を始めているメンバーもいます。

ちなみに、視覚障がいの方向けの研修コンテンツは現在用意しておりません。現在、当社には視覚障がいのる社員が７名おりますが、パソコンの画面の文字が見える弱視や視野欠損の社員で、他の社員と同じ研修を受講してもらっています。ただし、全盲の方の雇用可能性を鑑みて、今後は視覚障害者向けの研修コンテンツを用意することを考えています。

⑤　定期的に面談行われていますか。

（野原）

定期面談としては、月１回、業務リーダーによる面談を現場単位で行っております。目的は先にご説明した「不安の把握、対処」で、主に業務や業務以外で困ったことはないか、健康面の確認をしています。

他には、外部の支援機関の支援員に来ていていただき、入社１・３・６か月後に面談を行う定着支援面談を実施しています。

また、上長に相談できないことを相談する窓口として、健康支援担当のメンバーが各拠点合わせて約 10 名おります。基本的にはオフィスにおり、気軽に「ちょっとお話ししていただけませんか？」という形で相談できるようになっています。業務的な相談とは別に、人間関係の相談や、定着支援のメンバーからの聞き取り、プライベートな相談を一時受けるということもあります。基本的には健康支援担当は随時、その場その場で対応しており、必要に応じて上長に共有したり、支援機関と連携して対応するという形をとっています。健康支援担当は、臨床心理士やジョブコーチの資格を持ち、業務のこともある程度理解している社員が従事しています。

相談しやすい環境として、チャット機能の利用や、席から休憩スペースへ場所を変えて相談できるような環境を作りました。また、本社だけですが、階の違うフロアにそれぞれ休憩スペースがあるため、同じ階で話をしていると周りの人が気にする場合は階を変えるなど、細かい配慮を心掛けています。

⑥　外部の企業等で講演や研修をされたとき、雇用側はどのようなことで困っていたり課題を持っておられますか。

（野原）

私も何回か、外部のセミナーで発表したり、他の特例子会社や一般企業に話を聞くと、課題として２つの課題を耳にします。

１つは「業務の創出」です。やはりできる業務が限られているので、これから多く、法定雇用率を維持するために雇用しなければいけないものの、雇用した人数分の業務がない、定型業務だけでは限界があり、次にどのような業務を創出すれば良いのか、といった課題を抱えている企業が多いようです。特に精神障がいのある方だと、判断を伴う仕事が難しい方が多いと思いますが、通常

の業務はイレギュラーが多かったり、いろいろ調整をしながら進める企業がほとんどだと思うので、そうした業務をどれだけ定型化できるのかというところで、多くの企業が悩まれています。

２つ目は「定着」です。入社してもすぐ離職してしまい、定着しないという悩みを抱えている企業が多いと思われます。特に、離職理由が分からない場合や、モチベーションが低下している社員に対してどうしたらモチベーションを維持できるか、ということでお困りの企業が多いと感じています。また、障害者の業務としては定型業務が基本になってきますが、ずっと同じ業務だけをやっていると、能力や成長意欲の高い社員にとっては活躍可能性を伸ばせず、不満を抱えてしまうことになるのです。当社としては、成長して新しい仕事をする、難易度を上げる、もしくは職域を広げて何か違う種類の仕事をしてもらう形で変化をつけることが大切という話をしております。ただし、急な変化に弱い方や、障がいの状態と向き合いながら安定した環境や業務で働きたい方もいますので、その方の志向にあわせて段階的に変えていく工夫も合わせてお伝えするようにしています。

⑦　障がい者雇用のノウハウの蓄積において工夫されていることはありますか。

（野原）

情報や経験、ノウハウを共有するためのミーティングを隔週でやっています。同じチームである研修担当と健康支援担当がチームの悩みを話したり、各拠点をテレビ回線で繋いで、不調の理由や季節的な問題や災害の影響などの知識を、拠点を超えて集約しています。

今年度からは、各種の面談情報を収集・管理するデータベースを用意し、入社時から現時点までの面談履歴が全て把握できるようにしています。これにより、上長はその人の入社後について知ることができ、健康支援担当は業務のリーダーとの話の内容を知ることができます。

また、業務の異なる各のリーダーがそれぞれ、業務事例と対応方法などを共有し、リーダー同士がディスカッションするミーティングも不定期ですが行っています。

⑧　それぞれの障がい者によってどのような配慮をされていますか。また業務の割り振りで気を付けているところはありますか。

（野原）

視覚障害のある社員には一緒に歩いている時に段差の声掛けをしたり、弱視の方にはＰＣのワイドモニターを設置して、大きな画面で拡大して見られるようにしています。

聴覚障害のある社員には、会議の議事録をテキストでまとめて共有したり、話しかける場合は聞こえる側に立つ、口の動きで言葉を読み取れる方にはできるだけ正面に立って口を大きく開けて話す、などの配慮をしています。

肢体不自由の身体障害のある社員には、扉を横にスライドさせる開けやすい扉にするとか、出社時間を少しずらすことなどで対応しています。

内部免疫機能のある社員には、体力面が非常に落ちやすい方もおられるので出社時間を考慮したり、咳をしている人がいたらできるだけマスクをつけるように促すことで感染を防いでいます。風邪やインフルエンザにより致命的な影響がある方も中にはいらっしゃるので、できるだけ周りからうつさない配慮をしております。

知的障がいのある社員は、業務説明や指示をできるだけシンプルにしたり、どこで何をすればよいか分かるような仕組み作りをしております。

精神障害のある社員には、先に説明した通り、不安をコントロールすることで業務量の調整をしたり、定期的に面談をしております。

発達障がいのある社員も定期的な面談をすることと、座席を配慮しています。特に発達障がいの特性上、音に敏感な社員が多いので、人によっては耳栓やイヤホンの着用を承認しています。イヤホンの場合はホワイトノイズで「サー」という音だけを聞くという対応をしております。

てんかんのある社員は、てんかんの具合で勤務時間の配慮をしています。また、発作がきた場合、事前にどんな対応すればよいのかしっかりヒアリングして、周囲のメンバーにも伝えるようにしています。基本的には、比較的ご自身でしっかり予兆が分かっている方が多いので、その方は出社時間を遅らせたり欠勤をする形になります。少なくともここ５年間、てんかんの発作で倒れた社員はいません。

高次機能障がいのある社員は常時メモをとってもらい、必ずその場その場で確認しながら業務を進めています。口頭でお伝えしたいことがあればすぐ忘れてしまったり記憶が長続きしないことがあるので、できるだけ文字や絵で表すようにしています。

⑨　定着までを考えた障がい者雇用の成功を目指しておられますが、成功している団体に共通していることは何ですか。

（野原）

私見にはなりますが、不安をしっかりコントロールし、取り除くことが重要だと思っています。そのうえで、一人ひとりが成長できるような場を提供していく、もしくは本人が成長できそうだなと期待を持てるような環境や文化がある企業が成功しているのではないかと思っています。色々な事例を聞きますが、社員がいきいきと働いており、この会社にずっといたいという企業は、定着率も安定していて、社員一人ひとりがここで働きたいと思ってくれる会社として成功していると感じています。全員が今そのような状態ではないと認識しているので、やはり色々な成長機会を与え、より会社のことを信頼してもらえるような取り組みが必要だと思っております。

⑩　就労移行支援事業の利用者さんはその後どのようなところで働いておられますか。また、定着支援で出てくる課題はどのようなものはありますか。

（野原）

私の認識の範囲ですと、基本的には特例子会社や一般企業の障がい者雇用枠の中で働いておられます。2018 年は法定雇用率が引き上げられたことで、大手企業での採用活動が特に活発でしたので、比較的大手の企業の特例子会社や、集合配置型雇用部署での業務に就職されている方が多いと認識しております。

定着支援で出てくる課題としては、実際入ってみて、想定していたものと実際の業務とのギャップや、環境面のギャップ、それに対してどのように自分が合わせていくのか、という課題として出てきます。健常者の場合でも、入ってみて思ったのと違うということがあると思いますが、はたらく上で配慮が必要な障害特性があるため、より敏感にとらえているのが手帳を持っている方の１つの共通した特性かなと思っています。入社時に聞きたいけれども聞けなかったという方も結構おられて、実際入ってみたら聞いたことと違ったということが大きな課題だと考えております。

⑪　業務の細分化におけるマニュアル等はありますか。また個人の業務はどのように確定していますか。

（野原）

１つは「作業の分解」で、最初に誰が何をして、その次誰が何をして、どのような形で終わるかということを、フローでまとめます。それに基づき、各工程ごとのマニュアルや、誰が何をするのか、もしくは誰に何ができるのかを一覧にした「作業の分担表」をまとめており、これによって業務範囲を決めています。

⑫　貴社ではたくさんの障がい者が働いておられますが、どのような人員配置をしておられますか。

（野原）

複数のチームがあり、主なチーム構成として、管理職（マネージャー）がだいたい 30 名から 50 名くらいの班で管理をしています。一般企業でいうとだいだい課長になります。その下に現場のリーダーが基本的に２人います。それぞれ 20 人ずつくらいを組織し、更にその下にはサブリーダーという形でメンバーの指導をする方がいらっしゃいます。チームによっては更に下に業務を割り振る業務リーダーがおりまして、サブリーダー以上は面談をして、その人に困っている事や必要なアドバイス、レクチャーなどをする役割です。また、人員配置や業務ラインとは別に人材支援をする、人材支援グループでは、健康支援担当者と研修担当者が現在 10 名くらいのチームで担当し、必要な健康に関する診断や研修の企画、実行などを行っています。

⑬　障がい者に最適な評価制度を設けることが定着活躍につながるとありますが、この障がい者に個別に評価制度を設ける必要があるという事でしょうか。

（野原）

冒頭の評価制度も、半期ごとに目標設定をしています。できるだけ現状から少し上がっていけるように設定することにより、社員一人ひとりのモチベーションを維持でき、自分がどのように成長しているのかをしっかりと確認できる場になっています。同じことをやり続けてずっと同じ給与だとモチベーションが下がり、早期退職に繋がりますし、精神障がいの方の中には以前のようにやりたいと以前と比べる方もおられます。できるだけご自身のできるところの強みを伸ばしたり、一人ひとりがキャリアアップを考えられる目標設定をし、評価する制度になっています。

⑭　公務員の場合役職に応じて求められる水準が決まっていますが、そのような環境において障がい者が活躍するためにはどのような工夫が考えられますか。特に知的障がいの方の活躍に向けてアドバイスをいただけると助かります。

（野原）

我々は役職に応じて必要な要件を整理しているため、それらをどれだけ細分化できるかということだと思っています。正社員の役職や役割とは異なるものになるかもしれませんが、「この部分まではお任せしますよ」という形でその役割の業務をもう少し細分化し、その中で少し権限委譲し、やってもらう範囲を増やすことで自分のやれる範囲が少しずつ増えていきます。そうするとモチベーションが上がり、実際、自分が所属している役所の中で自分が活躍しているのだなと、活躍している感覚と存在意義がしっかりと確認できると思います。知的障がいのある社員も、見ていただいた通りしっかりと目標設定をして評価しています。簡素なものにはしていますが、その中で自分ができることが増えていき、「僕はこういうことができるようになったんだよ」と突然話されることもあります。本人もできることが多くなると、自身の中での成長を感じ、それが仕事への生きがいになります。少しずつでもできることを増やしていくことが非常に重要なのではないかなと思っています。私共は民間企業ですので、公的機関では実際どういった形の業務や役割になるのかわかりませんが、できることをゆっくり少しずつ渡していき、もしできるなら給与に反映して、金銭的なところでのモチベーションもあればいいのかなと思っております。

【障がいのある社員へのインタビュー】

Q　仕事上配慮して欲しいこと、あったら良いと思ったことや制度についてお聞かせください。

A　現在、仕事で苦手なことを無理にさせられることがないので、十分配慮していただいていると感じています。サポートや制度などについては、通院が必須になるので、限度を設けたうえで通院に対する遅刻・早退に配慮する制度があったらうれしいなと思います。

Q　仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったことがあればお聞かせください。

A　以前働いていた会社では精神障がいをクローズにして就労しておりましたが、女性のチームリーダーが大変信頼できる方だったので、その方だけに病気のことを打ち明けました。仕事で苦手とする部分のサポートや業務量の配分などしてくださり、プライベートでも何かと気にかけていただき、部署が変わっても面倒を見ていただいて大変励みになりました。苦手な部分をサポートしていただいた分、自分が得意な部分をたくさん出せて、多くの見積もりを早く作成してお客様に提示してたくさんご購入いただけることに繋がりました。

Q　その他障がい者の就労についてご意見をお聞かせください。

A　私は病気がひどいときは、何をしても楽しめず、何も頭に入ってこない状態でした。何もしていないのに泣いている生活で、昼夜も逆転していました。だんだん病気の症状が落ち着いてきて、また仕事がしてみたいという気持ちになりましたが、正直社会復帰は難しいだろうなと思っていました。その時は障がい者雇用という雇用形態があることや、パーソルチャレンジのような特例子会社があるということも全く知りませんでした。友人がそのような雇用形態があること、ハローワークや行政機関、保健センターに相談できることを教えてくれて、チャレンジしてみようと思ったことがきっかけで、障がい者就労、障がい者雇用に向かって準備していくことになりました。最初は全然うまくいかないかもしれないし、私も何度も失敗をしましたが、あきらめないで根気よく自分と向き合って、病気とうまく付き合っていくのだと受け入れてみれば、就労やできなかった外出ができるようになるなど、道が開けてくると思います。10年前と比べたら障がい者雇用についての見方もかなり変わっていますし、生活のリズムを取り戻して就労することも可能だと思いますので、諦めない気持ち

を持ってがんばっていただければと思っています。

Q　ここでは何年位働いておられますか。

A　2018 年の春に入社しましたので、現在１年半くらいです。

Q　働き始められた頃と今とでは、だいぶサポートや配慮してもらっている内容は変わっているのですか。

A　変わりました。以前はちょっとパワハラみたいなことを受けてしまったことがあり、「何でそんな休んでいるの。」と言われで苦しかったです。精神的なものは目に見えて表れるものではないので、当事者以外の方にはわかりずらいですが、理解しようとしてくださる方がいると、配慮していただいていると感じますし、安心します。

Q　面談の回数については、どのように感じておられますか。

A　月一面談は、私はちょうどいいなあと感じています。場長にもどんな状態で１か月過ごしてきたのか知っていただき、それによって業務量や業務内容の調整をしていただけるので安心です。

わかりました。ありがとうございます。

【全体質疑応答　まとめ】

（田中）

お話を伺っていて、障がいのある社員の方に対するきめ細やかなサポート体制があるからこそ離職率も低く、定着されているのだと改めて感じました。雇用こそされているけれども実際にやる業務がなくて困っているという話も聞きますが、御社のノウハウを生かして他社で働かれている障害のある方の相談に乗ったり研修をされたりしていますか。

（野原）

当社は障害者雇用に取り組む企業様に対して、業務切り出しや採用活動支援、雇用後の定着支援などのコンサルティングサービスを提供しておりその中でそのサービスの中で、就業やコミュニケーションのポイントなどを、専門職の者からアドバイスしています。また、これから就職を目指す障害者向けにもセミナーを不定期で開催しています。

（田中）

ジョブコーチの派遣は就労移行支援からの人しか受けられないのですか。

（野原）

当社では、障害のある社員は必ず、いずれかの支援機関に登録するようお願いしていますが、就労移行支援事業所を利用していた社員に対しては、その事業所の就労定着支援サービスを利用する形で、ジョブコーチの派遣を受けています。

対外的には、企業向けコンサルティングにある定着支援サービスを通じて、当社の担当者が企業に行って面談や相談を受け、管理者へのフィードバックや改善案の提案等を行っています。

定着支援においては、障害の特性理解は大切ですが、それ以上に、その企業や部署、業務のことや、会社という環境で働くこと、そこで何が起きるのかを十分理解していることが必要で、その知識や理解がないと、適切な調整や対応が難しいのかなと思っています。

我々も最初の頃、かなり苦労しました。当初立ち上げたときには定着率も決して高くなかったのですが、様々な工夫をしていく中で、不安を取り除くことが大事だということに気づきました。そこで、個別面談で社員の状態を細かく把握したり、業務の見える化をして少しでも不安となる要素を取り除こうとしてきました。

当然ながら、こうした取り組みは時間と労力が必要です。それでも当社のように、障がい者の定着のために取り組み、成功されている企業様はいらっしゃいます。障がい者雇用に対する確かな方針と意志を持っている企業は、社員一人ひとりをしっかり見て取り組んでいらっしゃるように思います。そのため、そこで働いている方も成長していくし、はたらく障がい者も会社が自分自身の価値を認め、適切な支援をしてもらえている、自分が活躍できている、という実感を持てているのではないかと思います。

当社でも「自分はこの会社にいていいんだ」、「自分はここに必要なんだ」と思えている社員は、モチベーションが高く、活躍している傾向があります。

（新）

リーダーは月１回面談をされていて、職員を見ていることが多いと思いますが、リーダーの仕事の割合は職員への目配りが多くなるのですか。

（野原）

リーダー職の社員は主に、お客様との対応やとして業務管理、新しい業務の創出をしています。ただ、どちらかというと社員の就業や定着のための業務が多いかと思います。

（新）

月１回の面談をしながら自分の仕事もやるというのは大変だなと思うのですが。

（野原）

リーダーだけで全ての業務を担うのでなく、サブリーダーと協力して役割分担を行うことで対応しています。例えば面談はサブリーダーに任せ、リーダーは業務を中心に見る。または面談はリーダーが引き受けるかわりに、サブリーダーが業務を見ていく、といった形で対応します。

（新）

ある程度苦手なことを克服したら成長できると思って、仕事を与えたとします。それが苦手なことだったためミスマッチが起きたということもあると思います。その辺りの見分け方は、面談をして判断するのですか。

（野原）

まずはやってみることが前提なのですが、それに対しての拒否感がどれだけあるのかを、面談でじっくりと見ています。中には実際にやってみたもののメンタルダウンしてしまった方もいらっしゃいます。まずはトライアルでやってい

るということを認識してもらい、もし無理だったら元の業務に戻ることができるという選択肢を作っておくことが重要だと思っています。

（新）

ありがとうございました。

（野原）

先ほどおっしゃられたように、面談は比較的丁寧にやっています。どちらかというと、優先順位が下がりがちな１対１の面談やマニュアルの更新をちゃんと同じ優先度で対応しています。何か特殊なことをやっているというよりは、いわゆるアウトソーシングの基本的なところ、もしくは業務の基本的なところを一ずつ丁寧にやっているということだと思っています。こちらが聞きたいことを聞くスタイルから、困っていることはないか聞くようになり、寄り添うことを大切にしています。そこに非常に労力がかかり、そういったことに対応できる人材を育て、手厚くすることが、今課題になっていると思っています。

人事院訪問

視察日時	令和２年１月 31 日　　午後１時 30 分～午後３時まで
視 察 先	視察場所：人事院 住　　所：東京都千代田区霞が関１－２－３ 最 寄 駅：霞ヶ関 対 応 者：○渡邊　直一（人事院人材局試験審議官）
視 察 者	○前西　靖啓（茨木市健康福祉部保険年金課） ○今井　伸明（茨木市総務部人事課） ○田中　友梨（吹田市地域教育部青少年室） ○新　　貴 博（島本町上下水道部）

１　一般的な試験と障がい者枠の試験内容はどのように異なりますか。またどういった資質に着眼して採用されていますか。

（渡邊審議官）

国の場合は３種類の入口がありまして、１つは（人事院が行っている統一選考試験で）筆記試験を伴うものです。もう１つは各省の方でやっている選考試験です。その選考試験というのは、各省でこういう仕事を障がい者の方にやっていただくというのがもし決まっていれば、その人に対して各省独自の採用ができることになります。だから、省庁によっては、面接と作文とか、あるいは面接と履歴書というふうな形で採用ができるというものです。最後の３つ目は、非常勤職員として採用するもので、これはきっと地方公共団体と同じだと思います。ですから、障がい者の方にふさわしい、やっていただけるような仕事があれば、「こういう仕事をやってもらうので、こういうの大丈夫ですか？」ということを面接などで確認して採用するものです。

今、お手元に配ったのが障がい者選考試験で筆記試験をやるタイプのもので、きっとこのご質問というのは、「一般的な試験」とこの試験とで何が違うかということですね。障がい者選考試験は、基礎能力試験と作文試験と採用面接を行う試験で、これに関しては一般高卒とか一般の公務員とだいたい試験の構成は同じになっています。ただ、基礎能力試験はマークシートの試験になるので、目の不自由な方は点字の試験になりますから、点字の試験をする時にその点字の試験問題と墨字の試験問題を同じものにしなければいけない関係上、漢字の問題とか、立体空間の問題などは点字にできないため、出していません。

また、問題を作る試験委員の中に、障がい者の先生がいらっしゃいます。全盲の先生ですけれども、その先生に、問題を確認してもらって、例えばこの問

題で受験生の人たちが、実際に解答するにあたって不都合はないかということまでチェックしています。一般の試験ですと、例があまり良くないかも知れませんが、ある人がずっと直線のコースを歩いていて、ある時期に煙突が５本見えたけれども、もうちょっと進んだところ、煙突が３本に見えたとかという問題で、結局煙突何本ですか？という問題があったりしますが、それは目の不自由な方に関してはわからないということなので、そういう問題は避けるようにしています。

一応、公務員試験については、国と地方は同じだと思うんですけれど、そもそも、そのポストにどういう能力が必要なのかということが、元々決まっていて、一般事務能力を検証するためにどういう試験がよいのかということで試験を作っていますから、そういう試験の選抜の中身という面では一般の試験も障がい者の試験も同じですけれど、その障がい者の方特有のものがありますので、それに合わせたような形で配慮するようになっております。したがって、解答する時間も、これは地方公共団体さんも一緒だと思いますが、例えば、点字を読む方は、点字を読む時間がかかったり、あるいは、マークシートにマークするのを、例えば、普通のマークシートではなくて、こういう紙の解答用紙に丸を付けてつけてもらったりする形で、それぞれの障がいをある方が解答しやすいような解答用紙になっていることもあり、通常の時間よりも 1.5 倍くらい長い時間で試験を行います。

ですから、「一般職の試験とその障がい者で内容はどのように異なりますか。」ということに関しては、「（基本的な）レベルは異ならないが、内容的には障がいのある方々が解けるような問題にしている。」というのが１つ。あとは、その時間的な配慮として「通常よりもちょっと長くなっている。」ということになります。

（田中）

弱視の方は 1.3 倍ですか。

（渡邊審議官）

はい（正確には 1.25 倍）。あと、知的障がいの方に対してはどうなのかということですが、それに関しては、私どもの方も特別支援学校とか、そういう先生にも色々とお聞きしたところ、知的障がいの方に関しては、知的なことに障がいがあるので、試験というものは元々合わない。要するに足の不自由な人に徒競争の試験で選抜するみたいなことを言っているものだ、というふうなこと

になっているので、基本的に国の方は、面接とか、あるいは「こういう業務だったならばできますか？」というふうに聞いて行う面接試験であったり、各省独自でやっている選考試験というものでカバーするようにしています。ただ、この障がい者選考試験について排除している訳ではありません。ですから、今回やっている障がい者選考試験でも人数は多くないですが、知的障がいの方も受かっています。

参考ですが、私が特別支援学校の先生と色々話をすると、障がい者の方の採用に関して、その先生が言うに一番いい方法というのは、元々業務が決まって、もしその障がい者の方がやる業務が決まっているならば、そういう業務ができるならば、それで採用するというのがいいんじゃないかと。必ずしも筆記試験をやって、その試験ができなくちゃ採用しませんというよりは、その業務ができればいいのであって、そういう採用の仕方がいいのではないかということで、各省でやる選考試験とか非常勤の採用試験というものに関しては、比較的に自由度があるから、業務にあわせて採用するというふうになっています。

（新）

ありがとうございます。各省庁の選考試験は、人事院が指針等を示されたと思いますが、それに基づいてやっておられるのですか。

（渡邊審議官）

そういうことになります。それに関しては、お手元の資料で、一番わかりやすいのは、「職員の募集及び採用時並びに採用後において障がい者に対して各省各庁の長が講ずべき措置に関する指針」という文書ですね。ここに色々書いてありまして、基本的にはその人の障がいやプライバシーにも配慮して試験をするようにということが書いてあります。

（新）

このように選考試験等やりますよ、というのは、各省庁から人事院の方に来るのでしょうか。

（渡邊審議官）

最終的には来ます。こういうことをやって採用しましたという報告などがきます（必要に応じて一括承認も行っている。）。

（新）

あと人事院の方でちゃんと指針と合っているかどうか、おかしな対応をしていないかということの確認はするのでしょうか。

（渡邊審議官）

はい。基本的には３種類の試験をやっているかというのを確認します。１つだけの試験だと、それだけが得意な人が受かることがあるので、人事院規則（８－12 第 21 条）にもそういう規定が含まれていまして、通常だと面接と経歴書、人によっては作文とか、あるいはワープロできちんと打てるかという試験とか、という形になっていて、それが例えば３つじゃなくて２つだけだったならば、人事院としては、「それはダメですよ。」（同規則第 23 条）、ということになります。

（新）

３つの要件をクリアーしているということを確認されるのですね。

（田中）

先ほどの知的障がいの方ですけれど、具体的にもう業務には就かれている方もいらっしゃるのですか。

（渡邊審議官）

人事院の中で言うといらっしゃいます。

（田中）

わかりました。

（新）

選考で採用された障がい者の方というのは、いわゆる法定雇用率には入るという形になるのでしょうか。

（渡邊審議官）

そうです。

２　採用後の配置はどのように決めておられますか。またサポート体制の構築について考えておられることがあればお聞かせください。

３　今後国としてどのような障がい者雇用のモデルを作っていきたいと考えておられますか。

（新）

２番、３番は配置になるから難しいですね。

（渡邊審議官）

そうですよね。一応参考までに言えるのは、人事院内で障がい者の方を採用する時には、必ずそのサポートをきちんと付けるようになっており、各省の方

もそういう体制をとっていると思います。そして、それに関しては、「職員の募集及び採用時並びに採用後において障がい者に対して各省各庁の長が講ずべき措置に関する指針案」の中にも書いてあるかと思います。

３番のところですね。「今後国としてどのような障がい者雇用のモデルを作っていきたいと考えておられますか。」というのは、基本的には、厚生労働省さんの方で考えていますが、ただ、基本線はですね、障がいのある方も普通の人と同じように働けるようなそういうふうな社会を作るべきだという形で動いています。

（新）

働き方改革の関連でしょうか。

（渡邊審議官）

そうですね。ただ、そこで難しいのは、国の場合、定員というのがありまして、その枠の中で、障がい者の方も採用することになっています。それで定員がどんどん付くとかいうことになると、障がい者の方の採用を増やすインセンティブにはなると思います。

（新）

定員数については、地方公共団体の場合は定数条例という形で決まっていますが、国の場合は法律か何かで決まっているのですか。

（渡邊審議官）

定員法（行政機関の職員の定員に関する法律）という法律がありまして、その定員法で今年は何名というふうになっています。

4　障がい者雇用の業務に障がいを有する職員は携わっておられますか。

（新）

さっきも言っていただきましたがお願いします。

（渡邊審議官）

雇用の業務という観点から言うと、まあ１つの例としては、私どもでやっている問題作成に障がい者の方が試験委員として入っています。

（新）

今回の 30 年度の障がい者選考試験では、どれくらいの準備期間があったのですか。

（渡邊審議官）

この試験を作るのにという意味ですか。結構時間がかかりまして、一応、試験の申し込みから実施までだいたい大まかに言って４、５か月ですね。それで最終的に決まるまでにまた３か月くらいかけるという感じになります。

これはなぜかと普通だったら申し込みから試験実施までの間は、そんなに時間がかからないですけれども、障がい者選考試験の場合は、「国家公務員　障害者選考試験　受験案内」の一番後ろに調査票みたいなものが入っているかと思いますが、この調査票で「パソコン受験ですか」とか「拡大文字受験ですか」とか、そうことを色々と確認します。そして、その確認に応じて、パソコン読み上げが出来るようにＵＳＢに問題をコピーするという作業や、拡大文字を希望する受験者が何人だから、じゃあ拡大試験の問題集を何部という形で準備をしますので、通常の試験に比べると申し込みから実施までの時間がちょっと長くなっています。あと、この試験についてだけ言うと、１次選考で基礎能力試験と作文試験というのは、人事院の方で統一的に実施しますが、その後の２次選考の採用面接に関しては、各省で実施することになっていますので、その各省の方での面接期間を、やはり長めにとって実施するということで、ちょっと時間がかかっています。

（新）

障がい者枠の試験を作る時や、試験の申し込みの始まるまで、受付期間までにかなりの準備がかかっているのですか。

（渡邊審議官）

そうですね。細かい話ですけれども、受験者が何人いるかということを一応予測して、申し込みが始まる前から会場だけは押さえ、だいたい想定している人数以上をカバーできるだけの会場をきちんと押さえた上で、申込みを開始するという形になりますから、そういう面では結構時間はかかりますよね。

（新）

やはり申込みまでには各省庁といろいろ話して、調整もしながらということになるのでしょうか。

（渡邊審議官）

そうですね。各省の方には、全国での採用になりますから、例えば九州だと何名とか、何々省何名、何々省何名というのはこっちの方で合算して、じゃあ九州地区だと結局何名の採用、そして近畿地区だと合算して何名の採用というふうな形で、それが分かったうえで受験案内を作るとともに、例えば、近畿地

区で 100 名採用ということになると、今までの経験上受験者数をある程度想定して、その人数が入るような場所を探しておきます。そして、実際に実施する時には、各省からの応援もお願いすることになりますので、人事院職員が行くとともに各省からの応援いただいて実施することになります。

（前西）

大変ですね。考えるだけで規模が大きいですから。

（渡邊審議官）

そうですね。

（新）

試験によっては台風で中止になったことがあったと聞いたのですが。

（渡邊審議官）

ありますね。細かい話になるんですが、障がい者選考試験に関しても私どもの方では、代替問題を作っておくんです。万が一何かあった時のために。代替問題を作るのも結構大変です。同じくらいのレベルの問題にしなければいけないので。専門家が揃っているものですから、今までのデータをもとに、まあこれだったら、公務員の受験者だったら何割くらいとれるというのはありますので、同じようなレベルの問題を揃えるということになります。さらに点字にする必要もあります、点字にすると結構お金がかかります。それは亜鉛版に点字の穴を作ってもらって、問題集を製本するため、結構なコストになります。またそれを読んで本当にあっているかなどチェックしなければいけません。しかし、それは必要なことだと思っています。

5　「障がいを有する職員の人事評価について（依頼）」に関する文書について

「障がいを有する職員は、当該職員が属する職制上の段階の標準的な官職に求められる標準職務遂行能力を全体としては有しているとして採用・昇任が行われるものの、その障がいの種類及び程度により、標準職務遂行能力の類型を示す一部の項目について、能力の発揮が困難な場合もあることが想定される。」とありますが、この考え方だと知的障がい者の採用、活用は困難なのではと疑問に感じています。

というのも、厚生労働省の基準では軽度知的障がいでも、「およそＩＱ50 から 69（成人の場合、精神年齢９歳から 12 歳未満）」とあり、実際にこのよう

なレベルで「標準職務遂行能力を全体としては有している」と判断されることは難しいのではと感じているからです。

また、仮に採用されたとしても人事評価で標準をとることは難しく、最下位の評価になり、さらには分限処分のおそれもあるように思います。

そこで、次の点について質問です。

⑴　国家公務員の場合の知的障がい者に対する採用の考え方について

⑵　人事評価の在り方について、障がいのない職員と差を設けているのか。

⑶　給料表や昇給について、障がいのない職員と差を設けているのか。

⑷　分限の基準について、障がいのない職員と差を設けているのか。

（渡邊審議官）

人事評価に関しては、確か送っていただいた文書、内閣府、内閣官房の方で作った文書を送ってくださったんですね。

担当ではないので、あくまで感想レベルの答えになってしまいますが、基本的な考え方としては、公務員の採用というのは、あるポストが決まっていて、そのポストに必要な能力が決まっています。そのため人事評価の基本的な考え方としては、その時に健常者と障がい者の差別は基本的にはだめだと。ただ一方で、障がい者については、例えばコミュニケーション能力がちょっととれないという人は、そこで評価をするのではなくて、それ以外のところで見てカバーしながら適切にやりなさい、という趣旨ですので、そういう考え方になるのかなあという感じがします。

あとは、「⑵　人事評価の在り方について、障がいのない職員と差を設けているのか。」ということに関しては、一応国ではですね、その差を設けていないというのが、きっと公式見解だと思います。ただ一方で、いただいた内閣官房の文書にありますように、その評価をする時には、その障がい者の方のその障がいの程度とかを考慮して評価するようにということですよね。

３つ目「⑶　給料表や昇給について、障がいのない職員と差を設けているのか。」については、（同様の考え方で）差は設けていないと思います。

４つ目「⑷　分限の基準について、障がいのない職員と差を設けているのか。」についても、きっと差を設けていないということになるのではないかと思います。

私の担当ではないため、ちょっと余りお役に立てないですけれど、私の感想を込めた答えになります。

6　採用試験を実施するに当たり、合理的配慮が求められておりますが、募集や試験、会場設営など、苦労した点などがあれば教えてください。

（渡邊審議官）

募集の時はですね、冒頭お話しましたように事前に、この調査票を受験者の方には提出してもらうことにして、どういう配慮が必要なのかというのを事前に把握できるようにしています。調査票をもらった後も、一応確認のために、担当官からその人の方に電話をして、「これはあれでいいですか。」とか、例えば車いすの方の場合というのは、車いすの補助が必要ではなくて自分で動ける方もいるし、あと車いすの型によっては、狭いところでは通れない方もいますので、細かい話ですけれど、状況を確認させてもらったり様々な対応をしています。また、拡大文字のポイント数がお手元の資料だと、拡大２倍と 2.7 倍になっていますが、受験者の希望によって２倍と 2.7 倍という２種類のものを用意しています。作文用紙も罫線黒塗りを希望するかも確認します。一般の作文用紙の罫線は緑色なんです。緑は目に優しいということで、緑にしているんですけれども、色弱の方とかは緑だと見にくかったりするので、黒にするという配慮をしています。

また、介助犬を連れてくる方もいらっしゃいます。そういう方に関しては、そういう方のための部屋を作ったり、受験者によってはご両親とか付き添いの方もいらっしゃるので、そういう方の人数とかもお聞きして、その待機場所の部屋を作ったりしています。すごく細かい話ですけれど、個人情報とかもありますので、例えばその人が山田さんだった時に、「山田さんのお母様いらっしゃいますか。」と言わないで、受験番号が３番だったら、「３番の付添いの方いらっしゃいますか。」みたいな形で言うとか、すごく細かいことにも神経を使ってやりました。

受けてくださる方が、気分良く受けていただくようにという形でやっています。そういう面でいうと、時間が長くなるものですから、試験官とか普通の職員も拘束時間が長くなって、時間はかかりますね。

（新）

試験官は緊張しますからね。

（渡邊審議官）

そうですね。でも、点字試験の受験生とか見ていると、点字試験の問題集は

普通の墨字を点字にするだけで結構分厚くなるのですよ、枚数も増えてますしね。それを一生懸命指で読まれるのは、きっと疲れるのだろうなと思います。そのような受験者が受験し易いように努力したこともあってか、２回試験をやりましたけれど、大きな不満とかはとりあえず出なかったです。

（前西）

試験官の方もトレーニングというか、そういう障がい者の方に配慮した試験、それを理解していないとちょっとそういうところ配慮するのかというのもわからないというか、難しいですよね。

（渡邊審議官）

それに関しては、人事院が実施する統一試験に関しての責任者は人事院の方から職員を派遣しています。もうちょっと具体的に言うと、試験会場の中には必ず人事院職員が１人いるような形にしていますので、その人事院職員に対しては、地方の人も含めてこちらに集めて研修をしました。こういうふうにやるんだとか、パソコン受験こうするんだとかですね。細かい話しですけれど、目の不自由な方とかに関しては、自分の肘をつかませてトイレまで誘導することとか、会場設営についても、車いすが入れるようなトイレがあるか、スロープがあるか。駐車場があるかなど確認するといった留意点を共有したと思います。

（新）

（障がい者選考試験を）大学でやっているイメージがありますが、そういうことでもないのですか。

（渡邊審議官）

そうですね。大学にもよりますが、机が固定しているところがあるんですね。そうすると車いすの方が通れなかったりするので、その大学の中でも固定教室と移動できる教室がありますから、その場合は移動教室で確かやったと思います。

7　国家公務員は障がい者の数が約 4,000 人足りないとのことですが、民間企業でも障がい者雇用が進む中、選考試験だけでこの数が充足していくのは難しいと考えますが、今後どのようにして採用を進めて行かれるのでしょうか。

（渡邊審議官）

これは、厚生労働省さんが調べていて、６月くらいまでに発表することにな

っているらしいですが、今のところ、採用は進んでいると聞いています。それはなぜかというと、冒頭お話ししましたように、筆記が伴う（人事院が統一的に行った）障がい者選考試験でも採っていますし、各省の選考試験とまた非常勤の採用試験もやっていますから、そういうのでかなりの数を上げているみたいです。ただ一方で辞めていく方もいらっしゃるようです。６月にきちんと発表があると思います。

（新）

国家公務員が約 4,000 人足りないということで、民間の方もやはり障がい者雇用を進める中で、かなり取り合いになってくるのではないか、もちろん障がい者だけではなくて、他の職員も取り合いになっているという中でのことですけれども。

（渡邊審議官）

そうですね。障がい者といっても、身体障がいの方もいますし、精神障がいの方もいますし、知的障がいの方もいます。地方公共団体の方も確かそうだと思いますが、精神障がいの方が受験者のウェートとしては多いですよね。

（新）

私が大阪府内の自治体にアンケートを取ったのですけれど、どちらかというと肢体とか身体の方が多くて、発達とかそういう精神系の障がいの方というのは少なかったのです。

（渡邊審議官）

そうですか。

（新）

でも、いろいろテレビとかでもやっていますので、これからそういう方が増えてくるのかなあと思います。

（田中）

私の時とかも、身体だけの採用試験だったので。精神の方は、多分障がい枠では受けられなかったと思うのです。だから本当に今日、こんなに増えたのは最近のことなのかなあと思っていたのですけれど。

８　障がいの程度も個人差があり、選考試験だけでは判断できないケースもあると考えますが、障がい者雇用に特化した場合、試験制度の限界を感じていることがあれば教えてください。

（渡邊審議官）
冒頭申し上げたように、国の場合は入口が３つあります。人事院による統一の障がい者選考試験と、各省の方で独自の選考を経てその仕事にあった採用方法と、あと非常勤で採るというのがあります。私はそのように多様な入口があるのが一番いいなあと思っています。地方公共団体さんですと、統一試験という形で、やりますよね。地方公共団体さんによっては知的障がい者のためにふりがなをつけて試験をやるというところもあるんですけれども、特別支援学校の先生と話をした時には、ふりがなつけても、やっぱり知的障がいの方はそういう試験にそもそも合わないということでした。
もし、応募者がそんなに多くなく、例えば 10 人くらいしかいなくって、１人採用というのだったならば、理想としてはその仕事内容を呈示した上で、その仕事をやってもらって、その人もそれで納得してもらうというのと、人事担当者がその人を面接をして「この人だったらやってくれる。」という人を採ればいいのではないかと思います。
（新）
障がい者雇用の中で、試験だけではなくて、よく民間なんかでは、支援機関と連携をされていて、例えば、これは面接が苦手な方ですとか、履歴書が書くのが苦手、そういう人たちに対して、支援機関から会社の担当者に「いい人がいますよ。」という感じで採用があったりしますが、なかなか公務員はそういうのができないなあと。障がい者雇用に特化した場合は、確かにそういうふうなことができれば、わりといい人材が集まるのかなあと思いまして。
（渡邊審議官）
それいいアイデアかもしれないですね。
（新）
でも、あまり支援機関があることを条件とするのはダメと指針に書いてあったりして。
（渡邊審議官）
差別的に思われちゃうからですかね。
（新）
やはり、支援機関がないと来てはいけません、というのはいけないと書いてありましたが、知的の方とか精神の方の場合は支援機関がないとなかなか継続が難しいと思ったので。そのへんが障がい者雇用では難しいところがあるのか

なあと思って聞きました。

（渡邊審議官）

障がい者雇用は、基本的には障がい者を常勤で雇うべきだという議論が多いですけれど、私が思うには、障がい者の方のなかには、常勤よりも週２日とか３日とか午前中だけとかという勤務がよいと考える方も多いと思います。そうじゃないと通勤とかも大変な場合もありますから。つまり、本当に障がいのある人がどんな働き方をしたいのかを考えなくちゃいけないような気がします。だから、国も地方も、必ずしも常勤じゃないといけないということでもないのかなあと思います。

９　2019 年度障がい者選考試験の受験案内について

⑴　こちらについては、「定型的な事務をその職務とする係員を採用するための試験」とありますが、この区分で採用された場合は行政職俸給表（一）の１級から上位の級に昇任することはなく、定年まで１級で昇給していく運用でしょうか。

⑵　その場合の昇給については、他の職員と同様に、人事評価によっては最高８号、最低の場合は昇給しない取り扱いになるのでしょうか。

（渡邊審議官）

⑴これは、通常の職員と同じく人事評価によって上って行くということになります。通常の採用試験と同じ枠組みになっていますから。もし仮にその障がい者方がどこかで働いていた経験があれば、その経験も考慮して給与の格付けがされるということになっています。

⑵についても基本的には、他の職員と同様にということになりますよね。差別はしていないと。ただ一方で内閣官房の文書にあるように人事評価の時には、その障がいを考慮した評価になるということだと思います。

自治体アンケート結果集計

調査方法	人事課あてによる郵送
調査対象者	大阪府内の自治体
調査期間	令和元年 10 月 25 日～令和元年 11 月 15 日
回数結果（回収率）	28 団体（回答率 65.1%）

■ 回答結果の割合「%」は有効サンプル数に対して、それぞれの回答数の割合を小数点以下第２位で四捨五入したものです。そのため、単数回答（複数の選択肢から１つの選択肢を選ぶ方式）であっても合計値が 100.0%にならない場合があります。このことは、本報告書内の分析文、グラフ、表においても反映しています。

■ 複数回答（複数の選択肢から２つ以上の選択肢を選ぶ方式）の設問の場合、回答は選択肢ごとの有効回答数に対して、それぞれの割合を示しています。そのため、合計が 100.0%を超える場合があります。

■ 複数回答（複数の選択肢から２つ以上の選択肢を選ぶ方式）の設問の場合、回答団体数に対して、それぞれの割合を示していますものを併記しています。そのため、合計を記載していません。

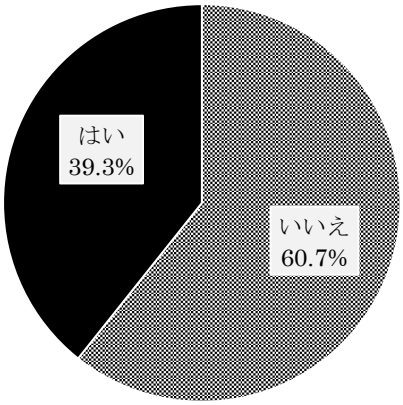
■ 本文中の設問の選択肢は簡略化している場合があります。

■ 本調査でいただいたご意見について、文章は原則として原文のまま掲載しています。なお、明らかな誤字・脱字は訂正するとともに、特定の個人・団体等が判別でき、その権利や利益を侵害する恐れがあるなど、公表することが適切でないと判断した表現については、一部修正しています。

1　障害者活躍推進計画の策定予定はありますか。

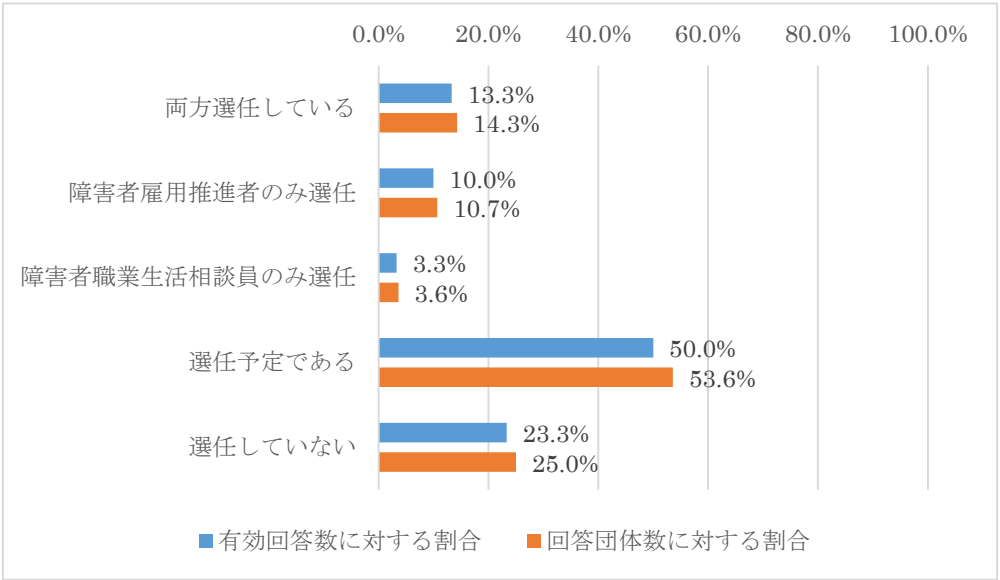
はい	11 団体	39.3%
いいえ	17 団体	60.7%
合計	28 団体	100.0%

・令和元年度中とした団体は３件
・令和２年度をした団体は７件
・時期は未定だが策定予定があるとした団体は１件



2　障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員を選任していますか。

質問項目	団　体　数	有効回答数に対する割合	回答団体数に対する割合
両方選任している	4 団体	13.3%	14.3%
障害者雇用推進者のみ選任	3 団体	10.0%	10.7%
障害者職業生活相談員のみ選任	1 団体	3.3%	3.6%
選任予定である	15 団体	50.0%	53.6%
選任していない	7 団体	23.3%	14.3%
合計	30 団体	99.9%	



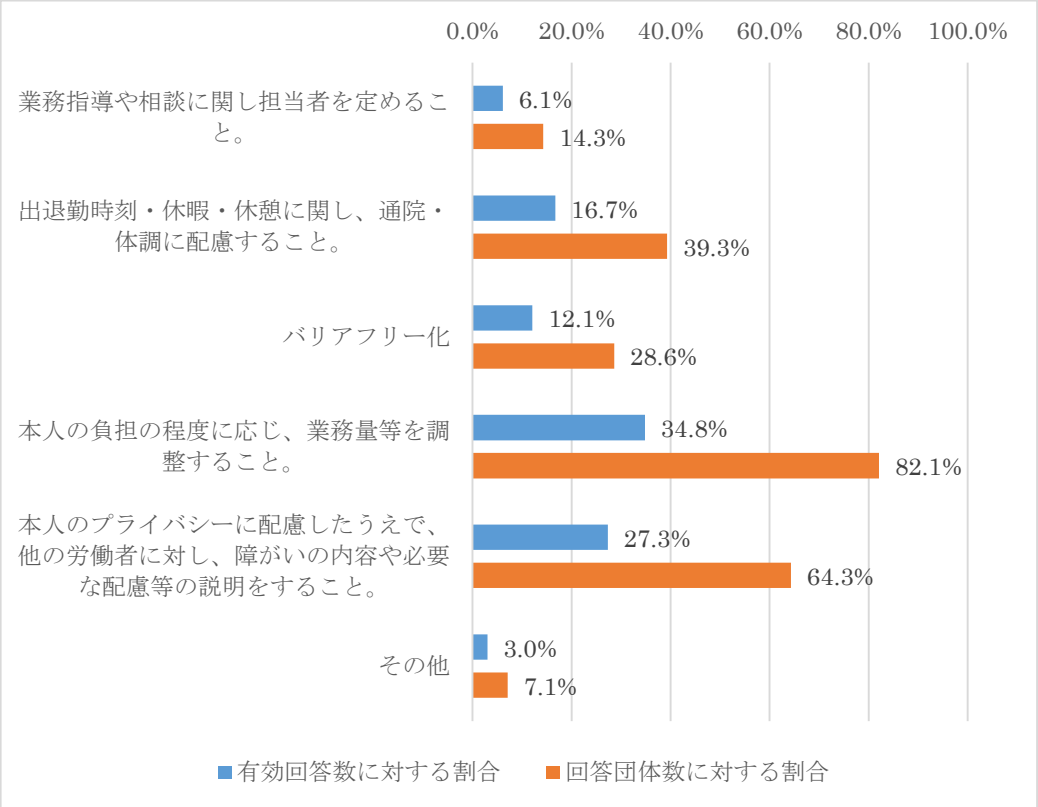
3　障害者雇用にあたり合理的配慮について

厚生労働省から「合理的配慮指針」が示されていますが、現在、どのような配慮をされていますか（複数可）。

質問項目	団体数	有効回答数に対する割合	回答団体数に対する割合
業務指導や相談に関し担当者を定めること。	4 団体	6.1%	14.3%
出退勤時刻・休暇・休憩に関し、通院・体調に配慮すること。	11 団体	16.7%	39.3%
バリアフリー化	8 団体	12.1%	28.6%
本人の負担の程度に応じ、業務量等を調整すること。	23 団体	34.8%	82.1%
本人のプライバシーに配慮したうえで、他の労働者に対し、障がいの内容や必要な配慮等の説明をすること。	18 団体	27.3%	64.3%
その他	2 団体	3.0%	7.1%
合計	66 団体	100.0%	

その他

必要に応じて本人と面談し、本人が希望することを確認の上、所属と調整しながら、可能な範囲での配慮を行っている。
職員を対象とした「障害を理由とする差別の解消の推進に関する職員対応要領」を策定し、この要領に準じて対応。

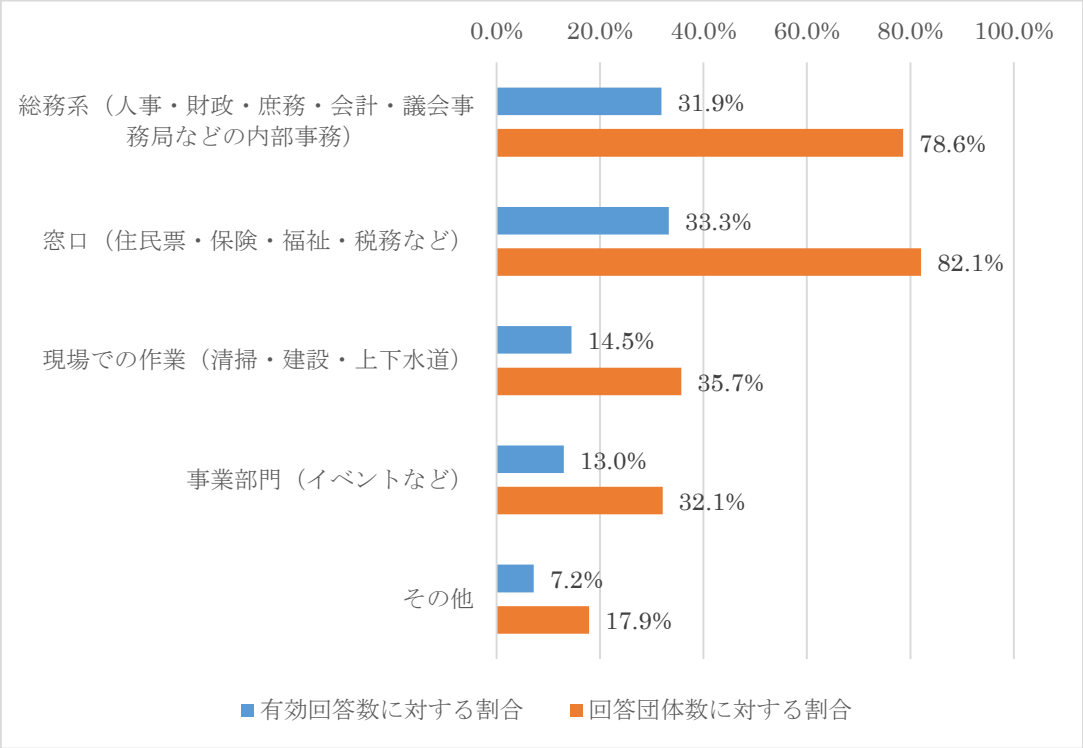


4　障害のある職員の配置について、どのような部局に配置していますか。

質問項目	団　体　数	有効回答数に対する割合	回答団体数に対する割合
総務系（人事・財政・庶務・会計・議会事務局などの内部事務）	22 団体	31.9%	78.6%
窓口（住民票・保険・福祉・税務など）	23 団体	33.3%	82.1%
現場での作業（清掃・建設・上下水道）	10 団体	14.5%	35.7%
事業部門（イベントなど）	9 団体	13.0%	32.1%
その他	5 団体	7.2%	17.9%
合計	69 団体	99.9%	

その他

配置部署は限定しておらず、本人の特性に応じた配置をしている。
どの部局に配置するかは定めておらず、本人の身体状況や能力に応じた配置をしている。
当該職員の適正などに応じて適切な職場に配置している。
一般事務

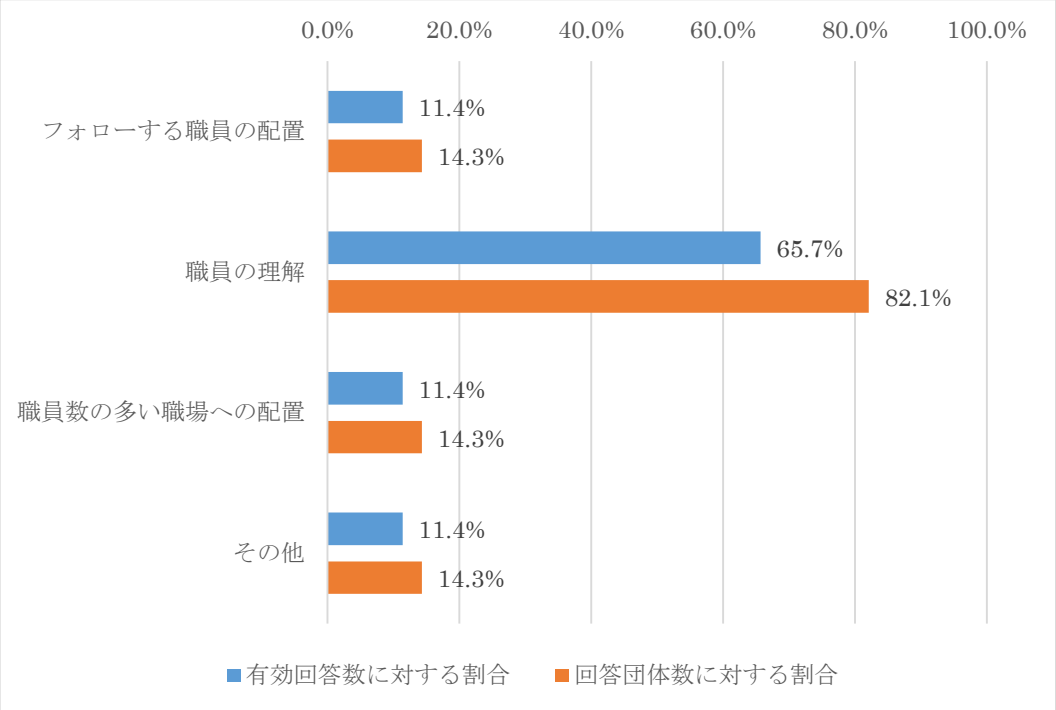


5　障害のある職員の配置について、どのような点に注意していますか。

質問項目	団　体　数	有効回答数に対する割合	回答団体数に対する割合
フォローする職員の配置	4 団体	11.4%	14.3%
職員の理解	23 団体	65.7%	82.1%
職員数の多い職場への配置	4 団体	11.4%	14.3%
その他	4 団体	11.4%	14.3%
合計	35 団体	99.9%	

その他

障害特性に応じた配置、設備のバリアフリー化
障がいの特性や職場状況を考慮し配置を検討しています。
車イス利用等の場合は、執務室のバリアフリーの状況
職員がハード面（多目的トイレがあるか・車いすでも十分通れる広さの職場か等）で困るとこがないように配置している。

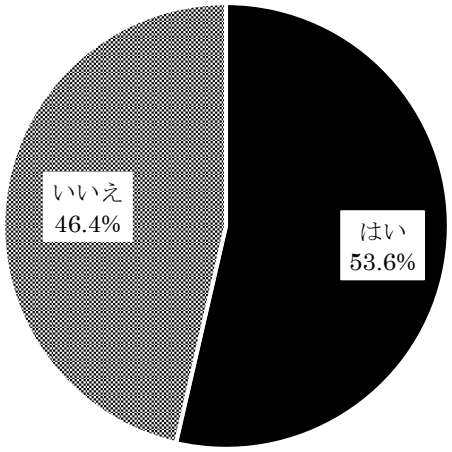


6　職員対象の研修等を実施されていますか。

はい	15 団体	53.6%
いいえ	13 団体	46.4%
合計	28 団体	100.0%

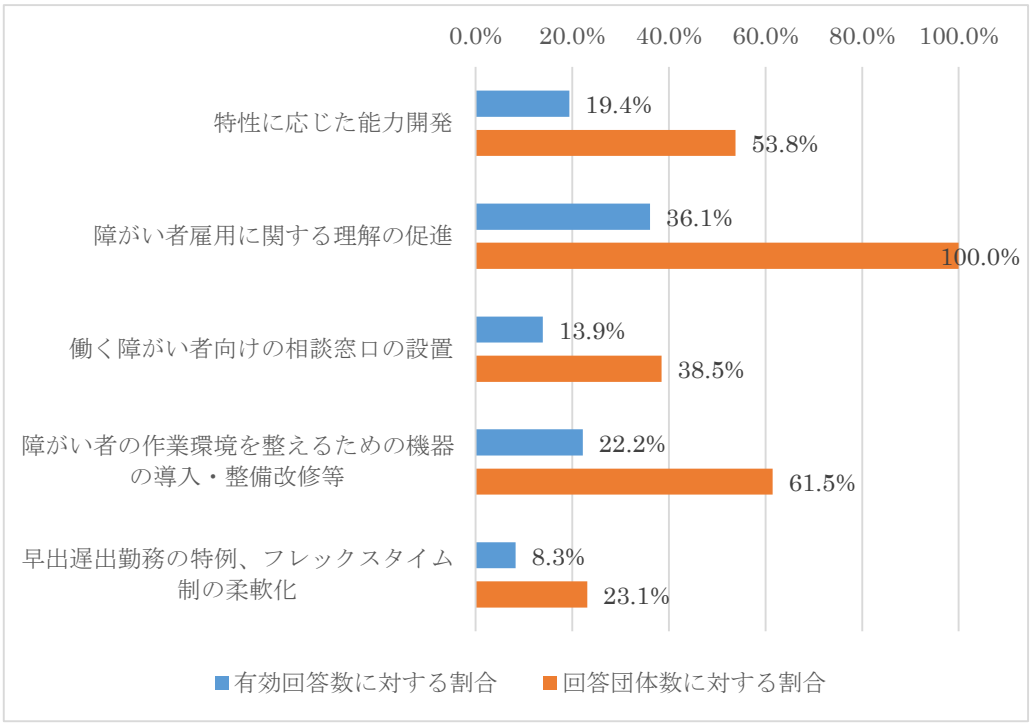
回数について

障害に関しては2～3年に1度人権問題研修として実施。また、新任課長には障害者差別解消法の研修を実施。
年 2 回（3団体）
年 1 回（5団体）
年9回（1団体）
新規採用職員研修の中で、障害者を講師としてダイバーシティーセミナーを実施している。
新規職採用職員に行っている。
人権研修の一環で、障がい者差別解消法に触れた内容の研修を行う年もあります。
随時
毎年ではなく2、3年に1回実施



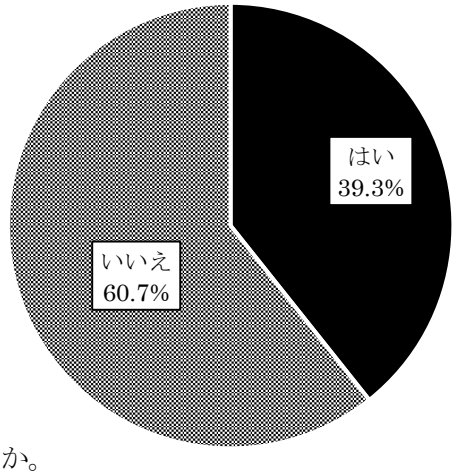
7　公務部門における障がい者雇用に関する基本方針に基づき現在取り組まれていることはありますか（複数可）。

質問項目	団　体　数	有効回答数に対する割合	回答団体数に対する割合
特性に応じた能力開発	7 団体	19.4%	53.8%
障がい者雇用に関する理解の促進	13 団体	36.1%	100.0%
働く障がい者向けの相談窓口の設置	5 団体	13.9%	38.5%
障がい者の作業環境を整えるための機器の導入･整備改修等	8 団体	22.2%	61.5%
早出遅出勤務の特例、フレックスタイム制の柔軟化	3 団体	8.3%	23.1%
合計	38 団体	99.9%	



8　今後、障害者雇用率以上に障害者の採用人数を増やしていくお考えはありますか。

はい	11 団体	39.3%
いいえ	17 団体	60.7%

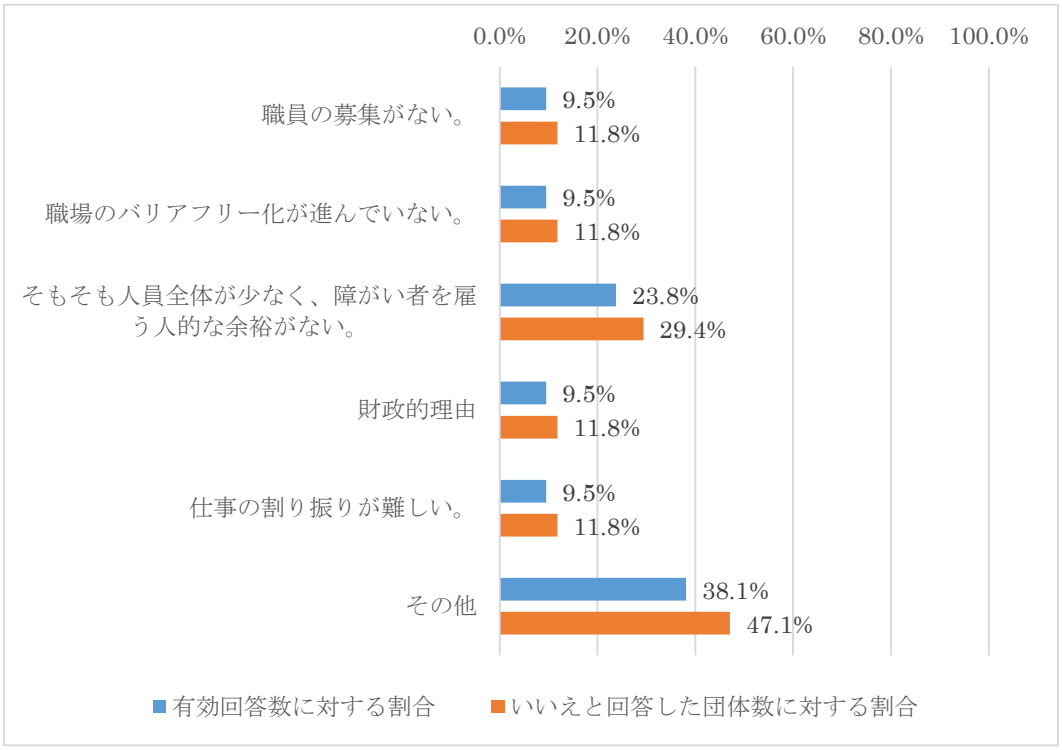


いいえの理由は何ですか。

質問項目	団 体 数	有効回答数に対する割合	いいえと回答した団体数に対する割合
職員の募集がない。	2 団体	9.5%	11.8%
職場のバリアフリー化が進んでいない。	2 団体	9.5%	11.8%
そもそも人員全体が少なく、障がい者を雇う人的な余裕がない。	5 団体	23.8%	29.4%
財政的理由	2 団体	9.5%	11.8%
仕事の割り振りが難しい。	2 団体	9.5%	11.8%
その他	8 団体	38.1%	47.1%
合計	21 団体	99.9%	

その他

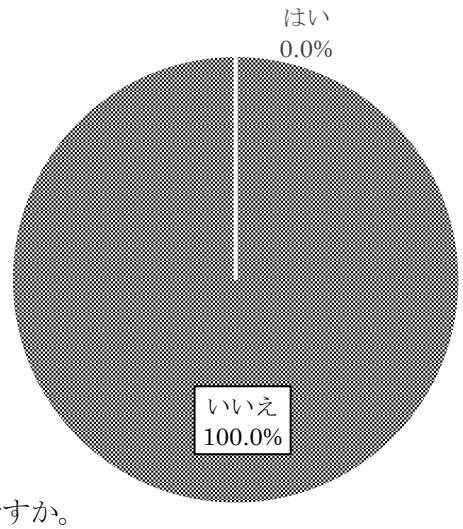
どの部署も人的な余裕がないなか、理解を求めてはいるものの、実際に理解をえるのが難しい。
健常者・障がい者に関わらず、適正な人員配置に取り組み、効率的な組織運営に努める必要があるため。
障がい者を対象とした職員採用試験をして任用に至っても、一定数の退職があるため、障がい者雇用率を維持することで精一杯の現状である。
職場の受け入れ体制が整っていない。
年度毎の採用計画に基づき採用職種、採用人数を検討しており、次年度以後の採用計画についても何も決まっていない状況である。障害者の採用計画について、現時点では未定である。
障害者雇用率制度の厳格な運用に努め、現在、雇用率以上に達している。今後、雇用率が定数以下となれば、採用について検討。
本市では障がい者枠を設けていないため（採用した方が障がいをお持ちだったということはある）
既に障がい者雇用率が高いため。


0.0%
20.0%
40.0%
60.0%
80.0%
100.0%
職員の募集がない。
9.5%
11.8%
職場のバリアフリー化が進んでいない。
9.5%
11.8%
そもそも人員全体が少なく、障がい者を雇う人的な余裕がない。
23.8%
29.4%
財政的理由
9.5%
11.8%
仕事の割り振りが難しい。
9.5%
11.8%
その他
38.1%
47.1%
有効回答数に対する割合
いいえと回答した団体数に対する割合

9　テレワークの導入について

テレワークを導入されていますか。

はい	0 団体	0.0%
いいえ	28 団体	100.0%
合計	28 団体	100.0%

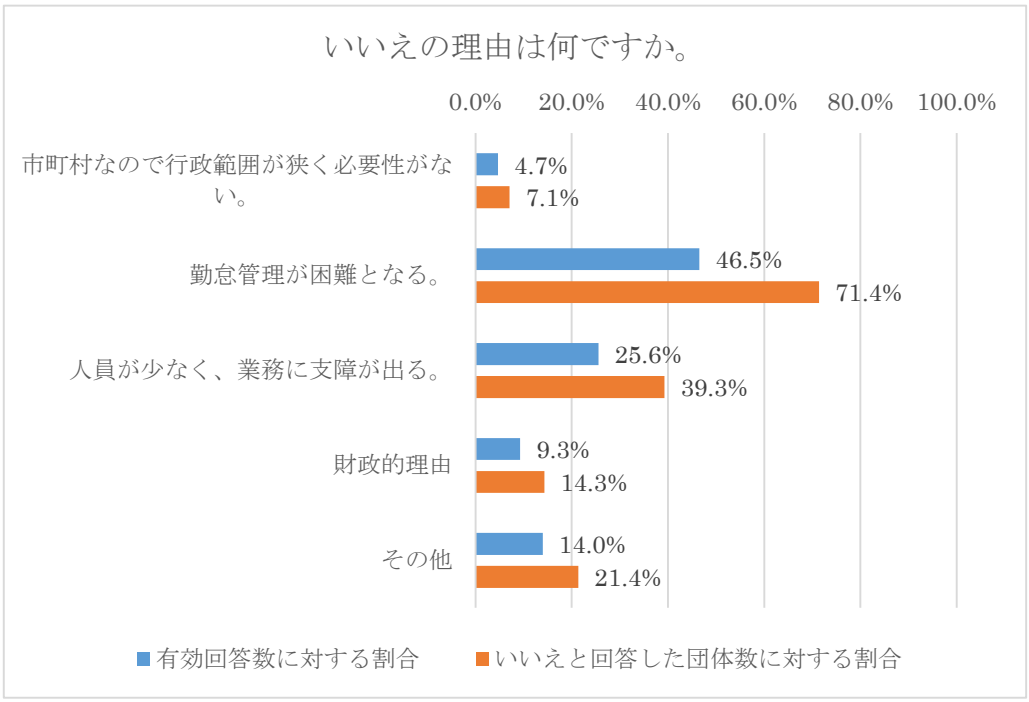


いいえの理由は何ですか。

質問項目	団 体 数	有効回答数に対する割合	いいえと回答した団体数に対する割合
市町村なので行政範囲が狭く必要性がない。	2 団体	4.9%	7.1%
勤怠管理が困難となる。	19 団体	46.3%	71.4%
人員が少なく、業務に支障が出る。	11 団体	26.8%	39.3%
財政的理由	4 団体	9.8%	14.3%
その他	5 団体	12.2%	21.4%
合計	41 団体	100.0%	

その他

検討中
勤怠管理、業務の振り分け、セキュリティ面なども含めて、制度上の仕組みが整っておらず、現時点でのテレワーク導入は困難
テレワークを導入するノウハウがない。
規則等の改訂が必要 テレワークでできる業務が限られている 周囲の職員へのしわ寄せ(電話・来客対応等)がある 庁内や住民の理解が得られない
技術的に確立されていない。


いいえの理由は何ですか。
0.0%
20.0%
40.0%
60.0%
80.0%
100.0%
市町村なので行政範囲が狭く必要性がない。
4.7%
7.1%
勤怠管理が困難となる。
46.5%
71.4%
人員が少なく、業務に支障が出る。
25.6%
39.3%
財政的理由
9.3%
14.3%
その他
14.0%
21.4%
有効回答数に対する割合
いいえと回答した団体数に対する割合

１０　障がい者雇用を進めるにためにはどういったことが必要だと考えますか。

職場全体の理解が最も必要
障害特性に応じた職域の確保 職場・職員の理解及び配属職場に対するフォロー体制 チャレンジ雇用からつなげる民間企業等の雇用先の確保
物理的な環境整備及び周囲の理解 人事制度の柔軟な設計
障がいの特性に応じた仕事を行ってもらえるように業務の整理をすること。能力を発揮してもらうための物理的な環境整備と全職員への障がい特性の周知。
障がい者雇用に対する職場内の理解促進
職員の理解を深め、配属後のフォロー体制への協力 特性に応じた配属先、業務内容の設定
作業環境の整備や改修等
業務量の確保
全庁的な職場理解
周りの職員の障害に対する正しい知識と理解 職場の環境整備 チャレンジ雇用の導入
外部のジョブコーチや介助者など、人的支援の充実、強化 職場の物理的環境の整備 障害者個々の障害特性や雇用管理上の留意点に関する情報提供
職員間での理解
職員の理解とフォロー体制の強化
障がい者の特性と職種とのミスマッチをなくすため、就職活動中の障がい者への職業理解の促進。
雇用環境（整備等）と職員の理解
職場環境（設備面）のバリアフリー化を徹底すること。 育成に係る人員体制を築くこと。 業務内容の整理
雇用者と勤労者のマッチング
障がい者への適切なサポート、理解
適材適所への人員配置 周囲の職員の理解とサポート体制
障がい者の方々の勤務しやすい環境整備が必要であり、現職員に対しても理解を高めることが必要と考えます。
障がいのある人と一緒に働くことを職員に実際に経験してもらうこと（庁舎実習の受入れ、非常勤職員の幅広い配置など。） 障がい者雇用についての、全庁的な趣旨理解の促進。 相談窓口の設置。 合理的配慮の提供の要否について、所属から本人への定期的なヒアリングの実施。 業務の切り出しと集約により、障がいのある人に従事してもらう一定の作業量を確保し、ル

ーティンワーク的な作業流れを確立すること。 障がい程度等に応じた短時間勤務や限定勤務等を可能とする人事制度の導入検討。

１１　障がいのある人を雇用するにあたり、どういう人材を求めますか。

チャレンジ精神のある人材
同一の給料表の適用を受けるならば、その職種に必要な能力がある人材
市職員として行政事務を任せられる人材。
障害者の特性を理解したうえで、本市で採用し、活躍してもらえるかどうか判断するので、明確にはなし。
住民や職員とのコミュニケーションに前向きで、自身の体調のことも含め、自発的に報告、連絡、相談できる人材
意欲のある人
障がいの有無に関わらず、行政職員として適切に業務を遂行できる人材を求めている。本市としては、業務を遂行できるよう、サポートを行っていく。
職に応じた能力
業務に対し積極性があり、また、他の職員と協調して業務を遂行できる人材を求める。
障がい者に限って「どういう人材が望ましい」ということはないものと考えています。
明確な方針がない。
障がい者雇用枠が現在ないため、一般の方と同じように人材を求めています。
困った時、辛い時に周りに協力を求められる人材 自分の特性を理解して無理せずに働ける人材
本市に誇りと愛着を持っている人 市民のために行動する意欲のある人 一般事務職等の募集と同じです。
やる気と元気のある人
意欲や熱意を持って働ける人材
根気のある方
前向きに業務に取り組む人材
小規模団体で職員数が少なく、一人あたりの業務内容も多岐にわたるため、健常者障がい者ともに積極的にコミュニケーションがとれる人材を求めます。

ありがとうございました。

自治体職員用アンケート結果集計

調査方法	人事課あてによる郵送 人事課による配布・回収
調査対象者	障がいのある職員
調査期間	令和元年 10 月 25 日～令和元年 12 月 11 日
回数結果（回収率）	60 人（41.4%）

■ 回答結果の割合「%」は有効サンプル数に対して、それぞれの回答数の割合を小数点以下第２位で四捨五入したものです。そのため、単数回答（複数の選択肢から１つの選択肢を選ぶ方式）であっても合計値が 100.0%にならない場合があります。このことは、本報告書内の分析文、グラフ、表においても反映しています。

■ 複数回答（複数の選択肢から２つ以上の選択肢を選ぶ方式）の設問の場合、回答は選択肢ごとの有効回答数に対して、それぞれの割合を示しています。そのため、合計が 100.0%を超える場合があります。

■ 本文中の設問の選択肢は簡略化している場合があります。

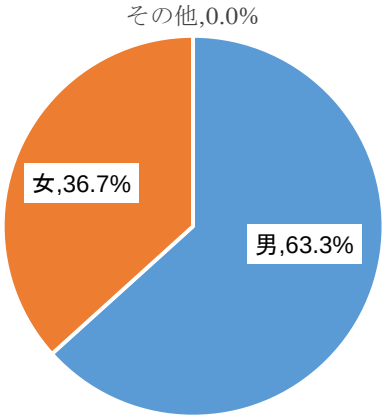
■ 本調査でいただいたご意見について、文章は原則として原文のまま掲載しています。なお、明らかな誤字・脱字は訂正するとともに、特定の個人・団体等が判別でき、その権利や利益を侵害する恐れがあるなど、公表することが適切でないと判断した表現については、一部修正しています。

自治体職員用アンケート

６団体１４５人にアンケートを依頼し、６０人に回答をいただきました（回答率４１．４％）

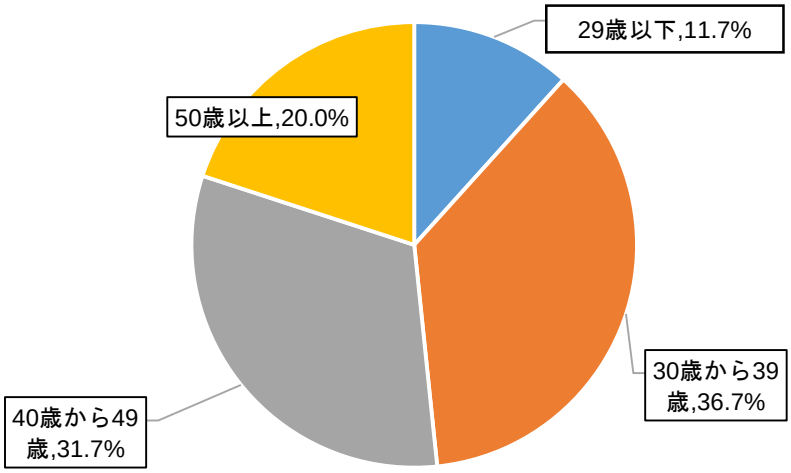
１．性別を教えてください。該当するものに〇をつけてください。

性別	人数	割合
男	38 人	63. 3%
女	22 人	36. 7%
その他	0 人	0. 0%
合計	60 人	100. 0%



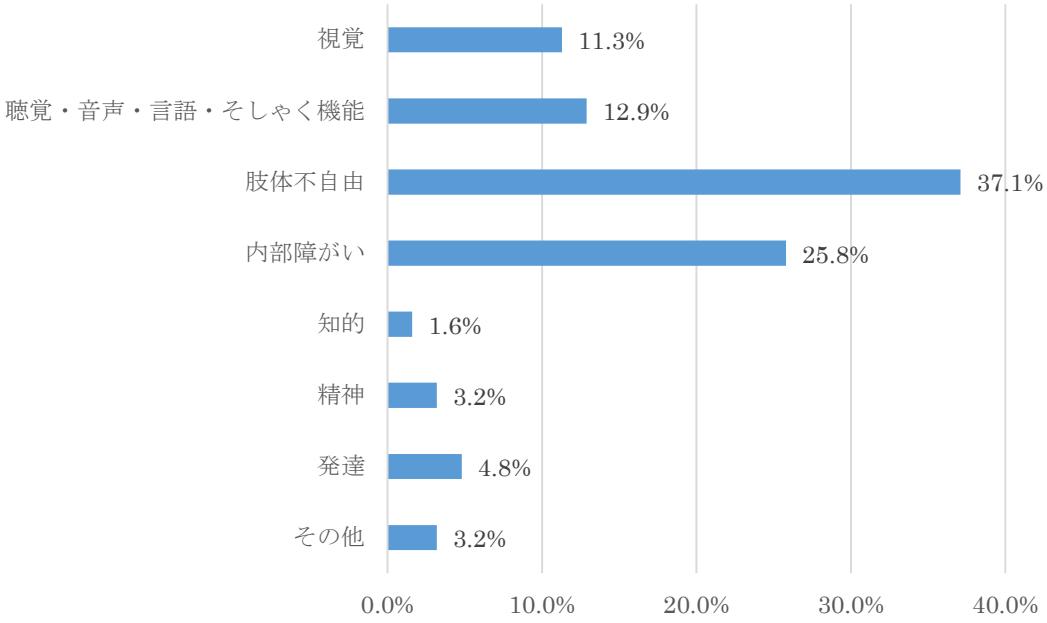
２．あなたの年齢について、該当するものに〇をつけてください。

年齢	人数	割合
29 歳以下	7 人	11. 7%
30 歳から 39 歳	22 人	36. 7%
40 歳から 49 歳	19 人	31. 7%
50 歳以上	12 人	20. 0%
合計	60 人	100. 1%



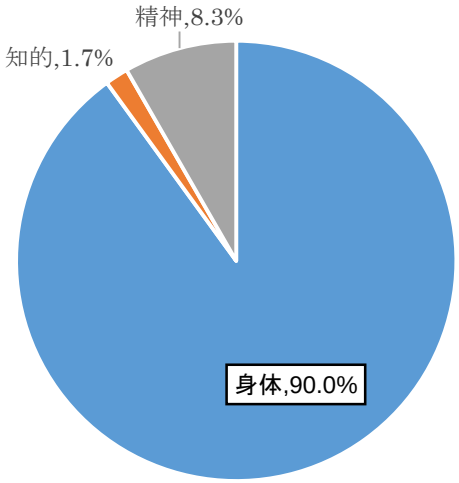
３．障がいの種別は何ですか。該当するものに○をつけてください（重複回答）。

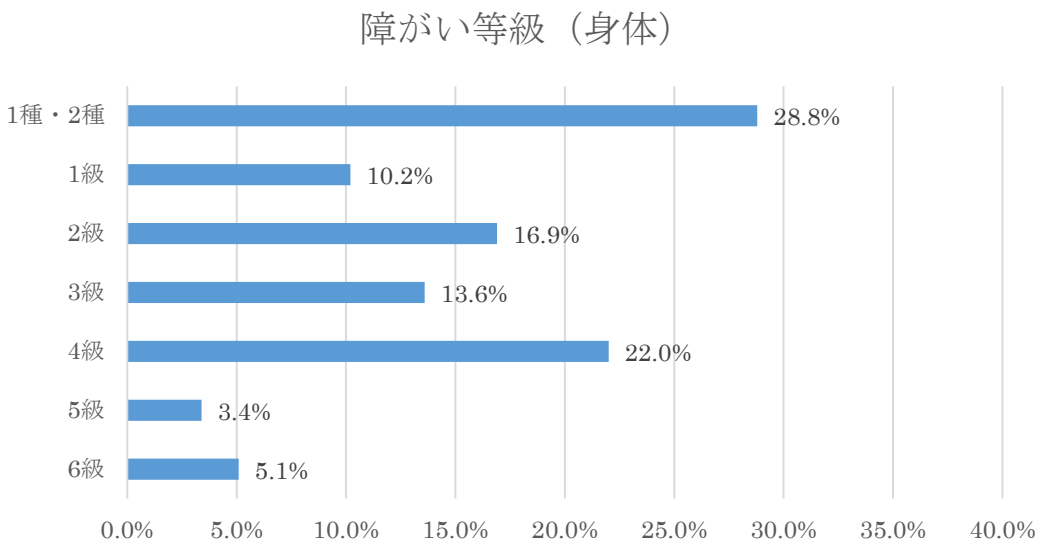
障がいの種別	人数	割合
視覚	7 人	11.3%
聴覚・音声・言語・そしゃく機能	8 人	12.9%
肢体不自由	23 人	37.1%
内部障がい	16 人	25.8%
知的	1 人	1.6%
精神	2 人	3.2%
発達	3 人	4.8%
その他	2 人	3.2%
合計	62 人	99.9%

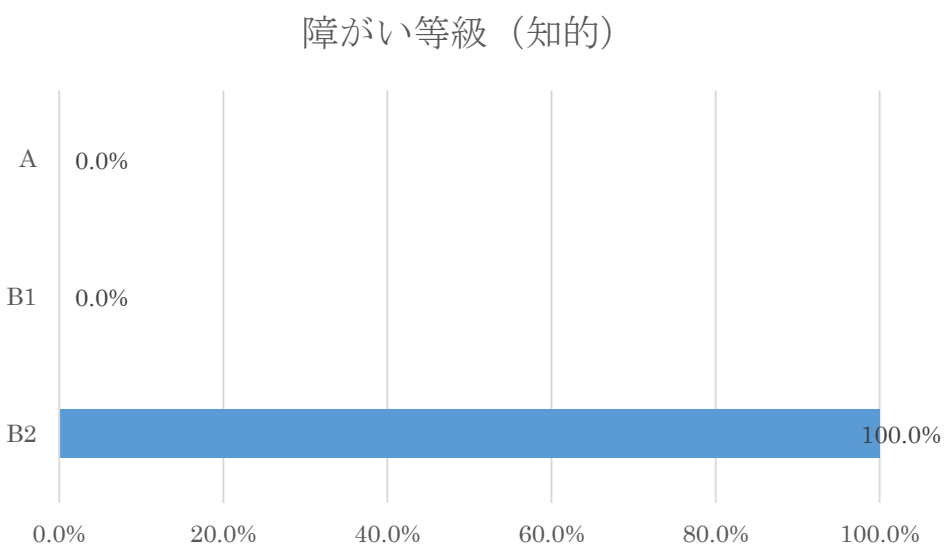


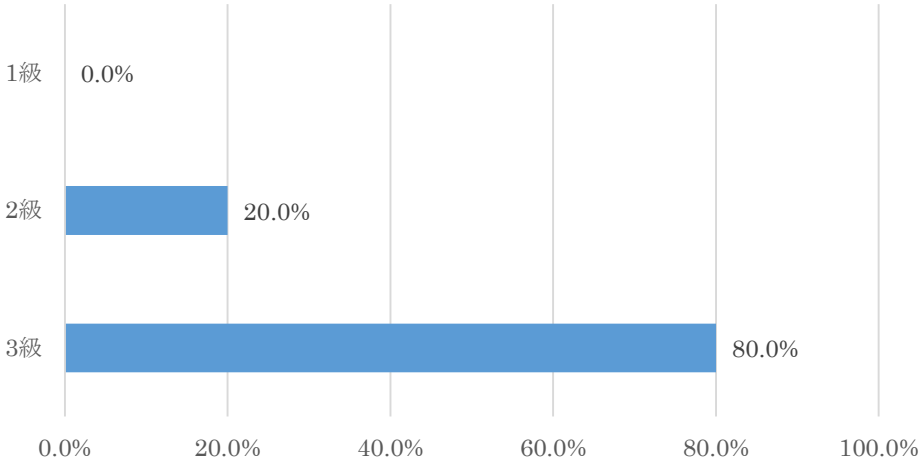
４．障がい等級は何ですか。該当するものに○をつけてください。

障がい等級		人数	割合
身体		54 人	100. 0%
	1 種・2 種	17 人	28. 8%
	1 級	6 人	10. 2%
	2 級	10 人	16. 9%
	3 級	8 人	13. 6%
	4 級	13 人	22. 0%
	5 級	2 人	3. 4%
	6 級	3 人	5. 1%
知的		1 人	100. 0%
	A	0 人	0. 0%
	B1	0 人	0. 0%
	B2	1 人	100. 0%
精神		5 人	100. 0%
	1 級	0 人	0. 0%
	2 級	1 人	20. 0%
	3 級	4 人	80. 0%



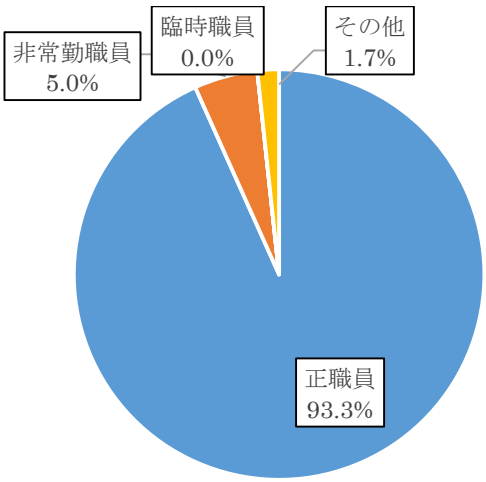

障がい等級（身体）
1種・2種
1級
2級
3級
4級
5級
6級
28.8%
10.2%
16.9%
13.6%
22.0%
3.4%
5.1%
0.0%
5.0%
10.0%
15.0%
20.0%
25.0%
30.0%
35.0%
40.0%


障がい等級（知的）
A
B1
B2
0.0%
0.0%
100.0%
0.0%
20.0%
40.0%
60.0%
80.0%
100.0%


障がい等級（精神）
1級
2級
3級
0.0%
20.0%
80.0%
0.0%
20.0%
40.0%
60.0%
80.0%
100.0%

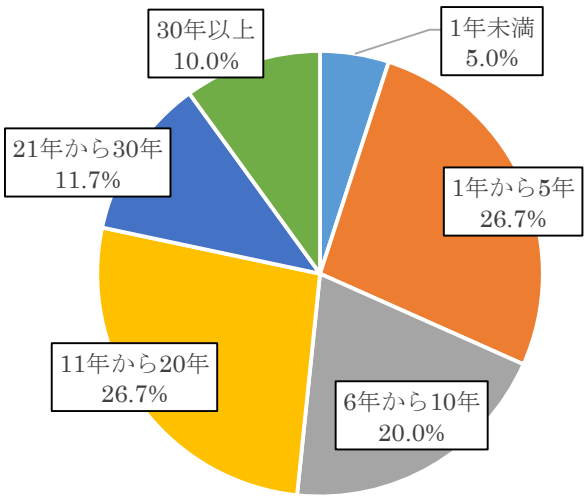
５．あなたの雇用形態は何ですか。該当するものに〇をつけてください。

雇用形態	人数	割合
正職員	56 人	93. 3%
非常勤職員	3 人	5. 0%
臨時職員	0 人	0. 0%
その他	1 人	1. 7%
合計	60 人	100. 0%



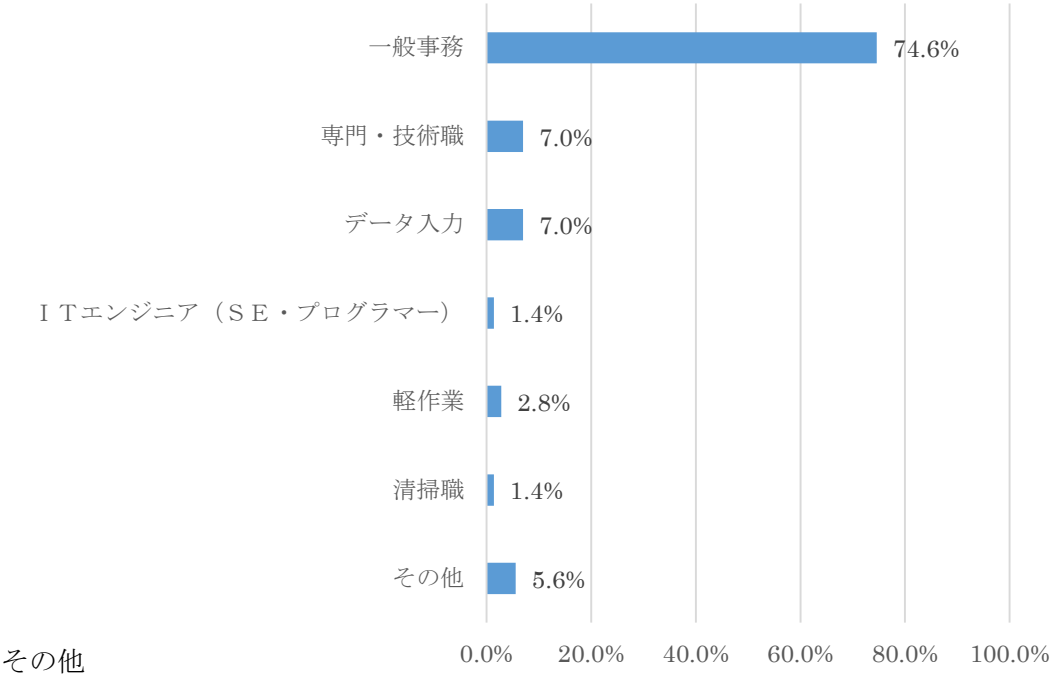
６．あなたの勤続年数を以下よりご選択ください。（転職されている方は現在の勤務先の勤続年数をお聞かせください。）

勤続年数	人数	割合
1 年未満	3 人	5. 0%
1 年から 5 年	16 人	26. 7%
6 年から 10 年	12 人	20. 0%
11 年から 20 年	16 人	26. 7%
21 年から 30 年	7 人	11. 7%
30 年以上	6 人	10. 0%
合計	60 人	100. 1%



７．主に従事している職種・作業内容等、該当するものすべてに○をつけてください。

主に従事している職種・作業内容等	人数	割合
一般事務	53 人	74.6%
専門・技術職	5 人	7.0%
データ入力	5 人	7.0%
ＩＴエンジニア（ＳＥ・プログラマー）	1 人	1.4%
軽作業	2 人	2.8%
清掃職	1 人	1.4%
その他	4 人	5.6%
合計	71 人	99.8%

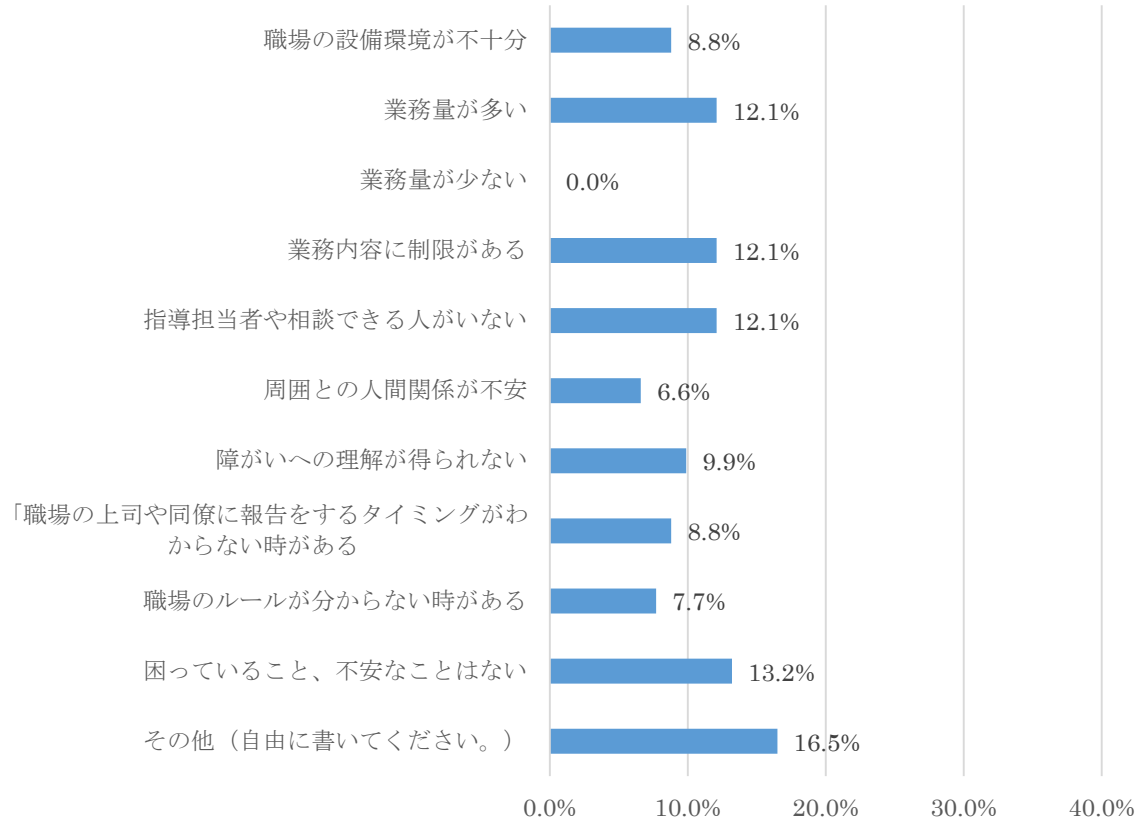


その他

現在、人事で福利厚生の担当をしています。この前は国民健康保険室でシステム開発や改修の担当をしていました。さらにその前、新採のときは障がい福祉におり、ケースワーカーや精神保健の担当にいました。
事務補助

８．職場の中で困っていること、不安なことについて、以下の項目の中で当てはまるものに〇を付けてください。

職場の中で困っていること、不安なこと	人数	割合
職場の設備環境が不十分	8 人	8.8%
業務量が多い	11 人	12.1%
業務量が少ない	0 人	0.0%
業務内容に制限がある	11 人	12.1%
指導担当者や相談できる人がいない	4 人	4.4%
周囲との人間関係が不安	6 人	6.6%
障がいへの理解が得られない	9 人	9.9%
「職場の上司や同僚に報告をするタイミングがわからない時がある	8 人	8.8%
職場のルールが分からない時がある	7 人	7.7%
困っていること、不安なことはない	12 人	13.2%
その他（自由に書いてください。）	15 人	16.5%
合計	91 人	100.1%



その他（自由に書いてください。）

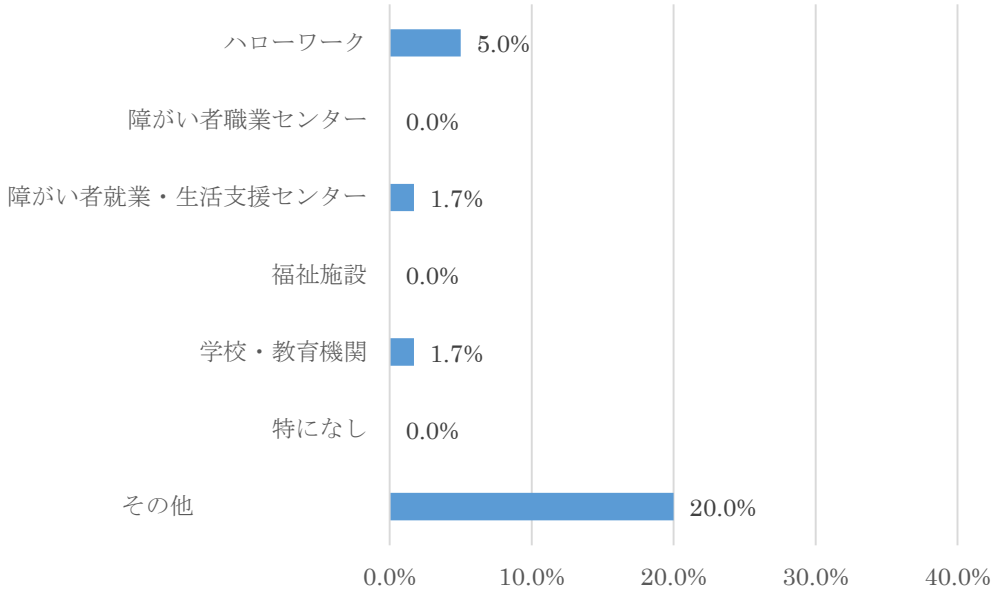
障害者採用であることを、どの程度引き継がれているか、よくわからない。
出張など行く回数が少なかったと感じます。その他はありません。

私も上司なのですが、指導することが大変だと思いました。情報が少なく、何があったのか、報告されてこないため不安になる。（窓口対応がムリだろうと思われている）私の担当であることも上司から会議に呼んでもらえず相談してもらえないのが悲しくなる。そのために私の担当仕事を果たせるためには、もっと上へ昇格しないと周囲に理解・実施することが難しいと思いました。部下には理解してもらえますが、上司が難しいです。ムリだと決めつけられてしまう。自分が上だったら説得しやすいのでしょうね…
ユニバーサルトイレが勤務室から遠く、１度に１０分程度かかる。（職場の了承は得ている。）
バリアフリー、ユニバーサルデザインという面においては、役所の特に本庁舎設備は不十分です。 配線や段差でつまずくことも多い。 むしろ業務のスキルは障がいのない人にも負けない。
通院するので月２日ほどお休みを頂いています。多忙な時などは大変申し訳なく思っています。配慮していただいていると思います。
電話に出る時、受話器を肩に挟んでメモをとり…としているが受話器がどうしても耳からズレて、相手の名前等が聞きとれないことがあるが、同じく片手が不自由な職員さんは普通にこなしているので何も言えない。 １日３０件（多くて６０件）の電話をずっと肩に挟むので体がしんどい。以前「マイク付きヘッドホン」を買ってもらったが、窓口にも出ないといけないので（線があるため）いちいち外すのが手間なのと、フックの仕方が複雑、相手によってはこちらからの声が聞こえない等で使っていません。
やはり人間関係は心が痛むほど、なやむ時がある。解決方法がわからない。
１年目の時は発達障がい者ということで仕事を与えてもらえず、上司や先輩もどう扱っていいのか分からずに見えない壁を作られた。人事や産業医も発達障がいに対してあまり知識がなく相談できる人が職場にいなくて非常に困った。現在は大人数の職場から少人数の職場で上司も理解のある方に変わり、２年目からは大幅に仕事ができるようになったが、次の人事異動できちんと発達障がいを理解した上での配置が行われるかが非常に不安である。（発達障がいは“見えにくい”障害なので理解されにくく正しい援助を受けにくい）
言葉にズレを感じる（意思疎通の難儀さ） 通常業務以外の仕事が入ると、作業がとても遅れてしまい、リカバリーに時間を要すること。（ひと月程度、通常ペースに戻れないときもある。） 期限のある仕事は、いつもギリギリになり、上司や同僚を巻き込んでしまうこと。（優先順位のとおりに仕事ができない。助けがほしい。） 電話の音に毎回、驚いてしまうこと。電話対応に心の準備が要ること。 見捨てられることが、何よりも恐怖。
障害になった要因の治療については、月１回の定期検査で安定しているので今のところ不安はないが、視力の低下によりパソコンの画面が見づらい（左眼・苺斑変性で物がゆがんで見えることもあり）ため人より苦労しているのでは、と思う一方、仕事の面のどうしても遅れるため迷惑かけていることが不安である。

現在の部署に配属された際、所属長を含む部署の職員全員が、障害をもつ職員が配属されてくることを知らなかったため、説明および環境の整備に時間を要し、業務に支障が出た。自ら申告し、一から説明しなければならない環境であることに困っている。また、外見ではわからないような障害の場合は説明がより困難である。
右手が不自由なのですが、紙を閉じるファイルが、両手で操作しなければ開閉できないものがあり、不便に感じています。また Ctrl＋Alt＋Delete キーが片側に集まっていない（つまり片手ですべてを同時に抑えることが出来ない）PC も使いにくいです。（周囲の方は言えば助けてくれます。）
体力面での不安が大きい。
部署異動し、前の部署は人の出入りも多く、声が大きくききやすかったが、今は、静か、かつ、皆様静かにしゃべるので、ききとれない。

9．就労後の相談先として、該当するものすべてに〇をつけてください。

就労後の相談先	人数	割合
ハローワーク	3 人	5.0%
障がい者職業センター	0 人	0.0%
障がい者就業・生活支援センター	1 人	1.7%
福祉施設	0 人	0.0%
学校・教育機関	1 人	1.7%
特になし	43 人	71.7%
その他	12 人	20.0%
合計	60 人	100.1%



その他

かかりつけ医・そこのカウンセラー
病院、家族
かかりつけの病院
人事、産業医と保健師
家族、信頼できる上司など。外部機関に相談したことはないですね。
質問の意味がわからない。就労後には上記の施設は終わっていると思う。不愉快な質問だと思う。
月一回の通院と月一回のカウンセラー（臨床心理士）によるカウンセリングや診察を受けている。服用の相談もそうだが、人事の方も主治医面談を行った。私は障がい者雇用枠ではなく一般枠での採用試験に合格したため、就労後のギャップが激しく困ることが非常に多くあった。月１回ずつ合わせて月２回、２週間ごとに仕事の相談をして、健常者と同じように働けるように自分の中でコントロールを心掛けている。職場には相談先がない。
就労後に障がいとなったのでそもそも該当しない。
上司、医療機関、障害福祉等
上記のような公的機関へ相談することはないが、家族や、年上の友達に「こういった場面だったら、どのように行動すべきか」などと相談することは、まれにある。

１０．仕事上配慮してほしいこと、あったらよいと思うサポートや制度などについてお聞かせください。

車椅子については受け入れが部署によってはバリアフリーになっておらず難しいところもあり、バリアフリー化を推進していただきたい。
聴覚障害者は健常者と比べるとコミュニケーションがとりにくい分、健常者よりも人間関係のつまずきが発生しやすいと感じます。可能な限り、聴覚障害者自身の人間関係に配慮していただける人材を近くに配置していただければと存じます。
階段の昇降に手すりが必要です。
職場会議、朝会、などで健常者と同じ様にリアルタイム情報、内容を早く得たいし、発言もしたい。 いつも後回しされてしまうのが発言するタイミングを逃してしまうことがよくあります。そのためには、ＵＤトークのシステムを早く普及されるべきと思います。 人事に要求しましたが経過はどうなっているのか報告はないままです。再度要求する予定です。または、ノートテイクができる職員がいたらいいなといつも思いました。電話ができないので、職員は忙しいので頼みにくいです。電話リレーサービスも実施していいと思います。
ＰＣ内で文字拡大機能があり、一度使ってみたが、中々慣れず、使いこなすことができなかった。大きなモニターがあればやりやすいかもしれないが、それがないと仕事ができない訳ではない。
デスクワークが希望です。
私は、視覚障害者ですが視覚障害者でもできる仕事が各職場にどれくらいあるのか把握できればありがたいです。異動希望等の参考になります。
（障がいに起因するようなことは）特にない。
自分の職場では、身体障害者には時短勤務の制度がなかったので、有給休暇を使用して仕事のペースを調整した。指が不自由なので、紙の書類ではなく、パソコン上で作業ができるとありがたい。
内部障がいは目に見えないため、障がいの無い方と同じ扱いをされるので、身体への負担が多くなる。
マイナーな難病を患っているためか、人事、職場、産業医からの理解が得られない気がします。 マイナーな病気を持つ職員にも配慮できる制度がほしい。
・同じ役所内で障がいのある職員どうしの交流の場。 ・思いやりの心 ・人事担当部署に専門的な人を置く。
職場内で電話に出る回数がみんなもう少し均等になる様に回線配置を考えて欲しい。
体調不良により休む際、有給以外の制度
気づいてくれる人がいたら助かる。自分から言い出せない時やかかえこむときが多い。
まずは一冊でもよいから本をよんで、発達障がいを知ろうとして欲しい。何も知らないまま、ありとあらゆることに制限をかけられてしまったら、何も仕事ができな

い。上司がなるべくそれを理解して行動にうつさないといけないと思う。サポートとしては本人の希望をできる限り受け入れることが重要だと思う。発達障がいは苦手なことと得意なことの差が著しく激しいので、無理にできないことをできるように指導するのではなく、人事異動や配置換えがなるべく本人の実力（得意なこと）を出せるようにしっかりヒアリングするサポートを作って欲しい。発達障がいに対する研修などをしっかり行って、発達障がいに対する理解力をあげて欲しい。産業医ではなく、臨床心理士カウンセラーとの月一回の面談などがあれば、非常に助けになると思う。
健康の悪化、身体の劣化を防ぐために時間内に小休みをとりにいものである
・仕事の優先順位であったり、進捗等をこまめに確認していただくとか、行動予定を共有する等の配慮があれば良いと思います。 ・否定されると反発する（自分の中で考えがあって行動しているため）ので、『より良い行動を教える』ような指導方法にしていただけるとうれしいです。 ・本音と建前は、わかりません。ハッキリと物事を伝えてください。 ・察することができないため、それが原因で怒られても、なぜ怒られているのか理解できません。この場合はこうする、等のパターンがわかれば、トラブルを減らせるかもしれません。 ・集中すると、時間感覚が無くなり周囲の者も聞こえなくなります。そのことを頭の端にでも置いて貰えたら幸いです。
通勤ラッシュ時の通勤は困難なのでラッシュ時を避けた勤務体制（フレックス）
医療機関で治療を受けたいという資料（領収書他）があれば病休扱いにしてほしい。
・本人の希望、許可があれば、部署の異動および配属が決定次第、所属長等に障害の内容や必要な配慮等を本人から説明し、業務の割振りや内容の調整ができる環境があればいいと思う。配属が決まり、業務が開始した後に一から説明していては、業務の執行に支障が出る。割り振られた業務の中に、障害が理由で行えないものがあれば、業務分担から見直すことになるため、部署全体の業務に影響が出る。 ・他の障害をもつ職員が庁内でどのような配慮、サポートを受けているか、またどのようなことに困っているかの情報共有の場、専門の相談の場が職場内にあれば、相互的に環境改善が行えるためよいと思う。 ・筆記や取り扱いが困難な場合があるため、紙資料を用いる業務の電子化を進めてほしい。電子化が進めば個人に合わせた環境の整備がしやすくなるため、障害をもつ職員全体の働き方改善につながると思う。また、障害をもつ人はそれぞれ自分に合った最新のツールを利用しながら生活しているため、障害をもつ職員の知識や経験は、職場全体の ICT 推進や環境改善にも役立つと思う。
■療養休暇の創設 私の場合、設問 4 で記入した障害以外に、特定疾患も抱えているため、診察や検査のために通院することが多く、その都度、有給休暇を取得しています。このため、毎年、有給休暇が不足しがちになります（足りない場合は、欠勤扱い）が、市（例えば西宮市）によっては特定疾患の通院や入院に対しての療養休暇が設けられているため、そういったサポートがあれば、心理的に安心して業務に取り組めそうで

す。 ■テレワークの活用 私のような内部障害者は、どうしても体調を崩しがちですが、それでも日々の業務はこなしていく必要があります。そのような時、テレワークの仕組みを活用して、自宅から 1 時間だけでも事務作業（メール確認やスケジュール調整）ができれば、よりよく業務を回していけるはずだと考えています。
特に身体障害者の場合は、障害の種類や程度によって、できること・できないことが大きく変わってくるので、その点に関しては人事異動等の際には最優先してほしい。 能力を最大限発揮するためにも、異動前に複数の他課の仕事を短時間体験できるような制度があればより良い。（就労後のインターンシップのようなイメージ） 現在では、自己申告書の希望異動先を記入するとき、「〇〇課へ行けばこういった仕事ができそう」というように、推測や想像に頼って記入している方もおられると推測される。そのため、異動後に「えー、なんか思っていたのと違う…」ということも生じかねない。職場体験制度があれば、そのギャップが埋まり、もっと具体的な業務を意識しながら異動希望を出せるだろう。 また、業務時間内に、様々な能力開発に充てられる時間を一定与えていただけるととてもうれしい。具体的には、ワード、エクセル、タイピング練習など。 また、下の 11 に記入していることにも関連するが、パソコンの周辺機器で、障害をカバーできるようなものがあれば情報提供していただき、可能ならば貸与していただけると助かる。
重い荷物を運ぶ、公用車の運転　このような際に周囲の方々の配慮があればと思います。
見た目が健常者と変わらないので、力仕事や歩き回る仕事をする時に、皆と同じ様に仕事を振り分けられますが、人一倍足が痛むので、そういう所を配慮してもらいたいです。 災害時に配備される事は良いのですが、力仕事に就いた場合、皆よりもモタモタするので迷惑をかけてしまいます。
定期的な人事面談や上司との面談があると不安が少ない。 あらかじめどういった業務が可能かを聞き取りしたうえで配置してほしい。 働くうえで音声ソフトを使用しているが、システムとマッチングしていなかったり、更新の関係で PC 環境が変わる時にうまくいかず、人事と情報政策との連携がされていない。引継ぎも行われていないことが多い。 仕事上何か困った時の相談窓口がわかりにくい。
補聴器をつけているので、つけている耳の方で話してもらえると助かります。
課で一人で待機している時に電話がなっても取ることが出来ない。民間では手話通訳で中継することで電話が可能になるサービスがある。 それを導入できたら人に電話をお願いする手間が省けて業務もしやすくなると考える。
聞こえにくいので、そこだけ配慮があれば、特にない。

１１．仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったことがあればお聞かせください。

体調不良時は上司の方の理解があるので助かります。
歩行は可能であるが足に障害があるのでプリンター等の立ちあがって取りに行く必要があるものの近くに席の配慮をしていただいた。
職場にＩＲＣ（チャット）を導入していただけたので、朝の会や仕事上のやりとりで重宝させていただいています。チャットを導入した職場は「チャットは顔が見えない」というデメリットを充分理解する必要があると思います。
上司に身体の状況を話すことができる雰囲気があるので助かっている。
職場の皆様に気づかっていただき、ありがたく感じています。
前の職場ではチームワークに恵まれたので職場会議する際、プロジェクターを使って模造紙をスクリーンとして変えてノートパソコンをノートテイクのようにやって頂いて本当に感謝しています。現在は厳しいです。アルバイト手話通訳はいますが、会議は時間後なのでダメのことです。
研修等の際、事前に言っておけば、資料の拡大、席は前にしてもらうことができる。
端末作業において、大きめのモニターの導入や、拡大ソフトの活用で作業が可能になりました。
休職明け半年間程、昼休みに保健室のベッドで横になることができるよう配慮いただいた。体力が回復するまで非常にありがたかった。
・マッセ大阪のエッセーに募集して優秀賞をいただき、自分の思いを庁内に広く発信できたこと。 ・やはり何よりも周囲の人たちと良好なコミュニケーションをとること。そのために双方が努力する必要がある。障がいのある人は、社会経験の少なさから、いざ就職するとその環境に適応できないことが多い。自分も初めはそうだった。まず、自分に障がいがあっても何ができるのか、自分というものの価値や存在意義を証明する必要がある。そのためには時間もかかるだろう。周囲の人間には障がいへの正しい理解と、障がいのある人への忍耐と寛容が求められる。障がいのある人側は、甘えを捨てる必要がある。
聴覚障がいがあると気づかれず、住民の方からお叱りを受けたのを機に人事に相談し、耳マークを入手して頂きました。 名札のすぐ上に耳マークを装着することで、すぐに障がいに気づいてもらえるようになり、トラブルが激減しました。
視力が弱いため、細かい文字のチェックや拡大できないシステムをパソコンで使うこと、書類を見ながらの窓口対応等が難しいため、年度初めに上司にその旨伝えて、私の担当する業務の内容は配慮してもらっています。
細かい作業等は頼めばやってもらえる（頼める環境である）ので助かっています。 左側に引出しのある机を買っていただいたので助かっています。
今の自分の上司には、たくさん助けられた。感謝している。
６月に課内異動があり、大人数の職場から少人数の職に変えてもらった。上司も変わり、身内に発達障がいの子どもがおり、理解のある上司だったので、何でも仕事

を与えてもらい、それに対する具体的なやり方やマニュアルが完備されていたので、どんどん仕事を覚えていけた。指示も符せんで貼って忘れないようにしてくれたり、少しの思いやりで簡単なことだが、仕事がスムーズにできるようになった。 発達障がいでも合理的な配慮はトラブルが起こりそうになったり、問題に直面した時にケースバイケースで解決していくべきである。人事との面談も利用していたが、実際に職場に自分の声が届くはずもなく、あまり意味のないようなものに思えた、それから人事が主治医面談に行く時は本人も何かしらの有給（特別有休）制度がないと、人事は仕事で行くのに、本人は休暇をとって行かなければならないのは不公平に感じた。
足のしびれのため、車の運転が不可能ですが、事前に運転ができないことを連絡しているため、車を使用する場合、運転するような指示はありません。（障がいによるものでは（自転車の運転はできます。）なく難病の後遺症）
・自分のペースで仕事ができれば、それで十分な助けになります。 ・通常業務以外の仕事は、期限がハッキリわかること、通常業務とどちらが優先であるかの指示があるとありがたいです。（人に頼むことが苦手なので、これは頼んで良いのか、判断の助けになる） ・私の場合は、異動させていただいたことが相当な負担軽減になりました。 ・自分の中の決めごとで行動しているので、頼み事は時間が大丈夫か一声あればお互い気分良く仕事を進められると思います。
・視覚情報の負担軽減のため、支給されているノートパソコンをデスクトップモニター型のものに代えてもらった。そのことにより、負担軽減の効果があった。
時間外や、休日に対応が必要となる、災害対応、選挙事務に対して、免除や軽減といった配慮をいただいています。
今までのサポートで、特に恩恵を受けたなと強く感じているのは、 ・トラッグール（パソコンのマウス）を購入していただけたこと ・PDF への書き込みができるソフトをインストールしてもらえたこと の２点。 トラックボールを使うことで、通常のマウスを使用するよりも飛躍的に操作性が上がるとともに、身体への負担が減った。 また、PDF ソフトの導入により、それまでは PDF に書き込みをしたい場合は他の職員に依頼しなければならなかったところ、そのような必要性がなくなり、一つの業務を自力で完結させられるようになった。
夏場に突然、腰に激痛が走り、椅子から立ち上がれない程になったが、管理職の方々が床にいすを並べて下さったり、歩行用つえを用意して下さったり、勤務後には駅まで送り届けて下さったりと多大な配慮をして下さり、とてもありがたく思いました。
システムの使い方を丁寧に教えてもらったおかげで円滑に業務を遂行できるようになった。 人事面談を年２回依頼して実施してもらっている。何か困った時に人事の中で担当者を決めてもらえるようになった。
電話の必要性が低い事務を任せてもらった。

１２．その他、障がい者の就労についてご意見があればお聞かせください。

通院のための休暇等とらせてもらっているが、忙しい課で人手不足のため実際取れていないこともあり、障がいがあるからといって配慮をしてもらいながら働くことは難しいと感じている。
聴覚障害と知的・精神などが重複している障害者が、障害者作業所には継続して就労できているが、一般的な水準の給与がもらえる企業に就労した後に退職してしまうケースを耳にします。ＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）に取り組むなら、こういう方たちこそ取り残されないよう一層の働きかけが欲しいです。難しい問題ですが、例をあげるなら一週間の勤務のうち週２を一般企業勤務、週３を障害者作業所勤務とするといった就労形態を（一時的にではなく永続させることを）国が率先して普及啓発をしていく、などです。
障がい者の考えも、人それぞれでしょうから、ケースによって対応も変わってくると思います。 上司や、人事系の部署による声かけや、相談に乗ってもらえる場があればよいと思います。
人事が障がい者の就労について障がい者雇用促進法よりバリアフリーなど具体的に考慮してほしいと思います。実際に見ていないので、イメージがわからないのでは…
環境さえ整えば、障害者でも戦力になると思いますので、障害者が働きやすい環境になることを願ってます。
一見するだけではわからないような障がいを持つ職員もいると思います。就職後に障がい者になる職員もいると思います。障がいによって希望する業務に従事することができないことのないよう制度やサポート等が充実、整備されていくとよいなと思います。
システム担当として障がい者（視覚・聴覚）のサポートに携わった経験があったが、自分も３年前のケガがもとで障がい者として働くことになった。 職場の理解と協力があり、パソコン上で完結する業務が多いので自分の能力を発揮することができていると考えている。 障がい者の能力を仕事に生かすことができるようなサポートが実現できればよいと思う。
採用試験の際に、どういった設備があるか、どういうサポートならできるかについて公示していただければ、自分に合った受験先を選びやすくなると思います（採用担当者に対する意見です）
私は左手に障がいを持っているのですが、職場の方々は配慮していただけるのでありがたいと思っています。もう少し、障害者採用枠を増やしていただけたらと思います。
採用時は障がい者枠がわかれていたが就労についての制度がないように感じる。
障がい者への配慮が少ないと思う。とるだけとって、引きつぎや、部への説明が適当過ぎる。障がい者へのトイレが少ないと思う。今の時代ではあたりまえになってきている配慮にも目を向けてほしい。

発達障がいは他の障害と比べて非常に“見えにくい”障害であるが故、他の障がい者の就労とは別の苦労や困ったことがある。このアンケートの目的にあるように障がいのある職員とどのように仕事を進めていくべきかを本気で検討されているなら当事者に話を聞いたり、当事者による“発達障がい者と働くためのセミナー”のような研修会を開いて、まずは発達障がいについて知ることが大切だと思う。これはアンケートなので、匿名性があるが、必要であれば研修会や講演をして、発達障がい者もいきいきと働けるような環境作りに協力したい。
内部障害のためか、なんの配慮も差別もない。そのため、月８０ｈの時間外も過去にあった。
障がい者に限らず、職員に過度なストレスを抱かせる向いていない業務を割り当てるような人の少なさを解消しないと障がい者の就労にしても皆が負担をかかえることになっていく。
私の場合は、股関節に人工関節を入れて痛みもなく普通に歩行ができますが、難病（好酸球性多発血管炎性肉牙腫症）の後遺症に悩まされていますので、難病の方も含めたアンケート調査を依頼してはどうでしょうか？
・私は、障がい者本人に対するサポートよりも、関係者に対するサポートが重要であると考えます。なぜなら、私自身より上司や同僚、家族の方が心身的な症状が多かったからです。 ・得手不得手を重視した人事が必要と感じています。障がい者は、確かにできないことが多いですが、人一倍できることもあるはずです。 ・障がい者として就労したとしても、過剰な特別扱いはダメです。できることすら、できなくなる可能性があります。 就労時間を正職員と同じ時間にしてもらいたい。
障がいの程度に見合った職場に配属してほしい。
障害をもつ人は、学校や職場など集団で生活する場合、必ず周りの理解が必要である。そのため、自身の障害の内容や配慮が必要なことなど、説明を迫られる機会が多く、またその説明がなかなか理解されずに苦痛を強いられることが多い。障害をもつ人の就労を考える場合、職場と就労者の「窓口」となる人が最も重要だと考える。（障害をもつ人の就労相談窓口や、企業・自治体での人事担当部署に障害をもつ職員を配置するのも一つの方法だと思う） 現在、多くの企業や自治体で障害をもつ職員が働いている。個人的には、障害をもつ人の就労や働き方について、当事者である彼らをもっと上手く活用していくべきだと思う。様々な場での活躍が進めば、周りの理解も深まっていくのではないかと思う。
障害者は、健全な方と比べて不自由な部分があることは事実ですが、だからといって労働意欲や社会貢献への気持ちに遜色は無いはずだと考えています。国も「一億総活躍社会」を標榜していますが、個々の実情に応じた細やかなサポート、ICT の積極的な活用で、より良い未来が開けるのではないかと考えております。
仕事上特に気になることはないが、見た目では分からない内部障害なので、周りが障害者だということを周知しているのか分からない。

体力や体調については十分に気を配ってあげてほしい。 しんどかったり、とても疲れていたりすることを、自分から言い出すことに抵抗がある方もおられると思うので、必要に応じて「大丈夫ですか」などの声かけをしてあげてほしい。 また、「自分は必要とされている」ということを本人が思えるような環境づくりをしてほしい。簡単な業務ばかりを与えるのではなく、「はい、これは今月から君の仕事ね。ここについては君に任せたよ」という風にしてあげることにより、プレッシャーをかけることにもなるが、それ以上に、本人のやる気や責任感などを引き出して、より高い気持ちをもって業務に取り組めるのではないかと思う。
誰しもが、障がいのある人に対して配慮や気遣いがあれば働きやすくなると思います。優しさがあれば良いです。
障碍者も働き甲斐を感じられるよう、また採用した障碍者に円滑に業務を遂行してもらうためにも、業務内容や範囲について障害特性に配慮したうえで考えてもらえたらと思う。また、人事からも配属先の上司からも定期的に面談していただき、その業務が合っているか、どんな工夫をすればその業務が遂行できるかということを話し合える環境を作ってほしい。そうすることにより、業務の幅が拡大し、障碍者が主体的に働ける可能性が広がる。
耳が遠く、人にもよりますが、一定の距離を取られていると言葉が聞きとれない時があるので、面接の際は、できるだけ近くで話してほしいです。 マスクをされていると、口の動きが読みにくいので、はずしていただけたら、ありがたいです。
どのような障がい者であれ、出来ることと出来ないことがあることはあたりまえである。まずは、本人が、どのような障がいがあるかをはっきりと伝える環境づくりが必要である。
障がいのある人の就労がもっとやりやすいかんきょうになればいいと思います。
皆様、適材適所で、実力が発きできる、環境であればよい

ありがとうございました。

民間個人用アンケート結果集計

調査方法	直接配布
調査対象者	障がいのある人
調査期間	令和元年11月25日～令和元年12月11日
回数結果（回収率）	９人（100.0%）

■ 回答結果の割合「%」は有効サンプル数に対して、それぞれの回答数の割合を小数点以下第２位で四捨五入したものです。そのため、単数回答（複数の選択肢から１つの選択肢を選ぶ方式）であっても合計値が100.0%にならない場合があります。このことは、本報告書内の分析文、グラフ、表においても反映しています。

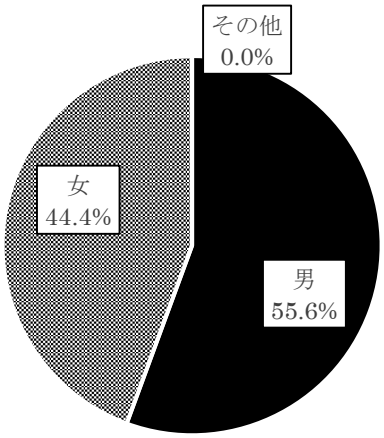
■ 複数回答（複数の選択肢から２つ以上の選択肢を選ぶ方式）の設問の場合、回答は選択肢ごとの有効回答数に対して、それぞれの割合を示しています。そのため、合計が100.0%を超える場合があります。

■ 本文中の設問の選択肢は簡略化している場合があります。

■ 本調査でいただいたご意見について、文章は原則として原文のまま掲載しています。なお、明らかな誤字・脱字は訂正するとともに、特定の個人・団体等が判別でき、その権利や利益を侵害する恐れがあるなど、公表することが適切でないと判断した表現については、一部修正しています。

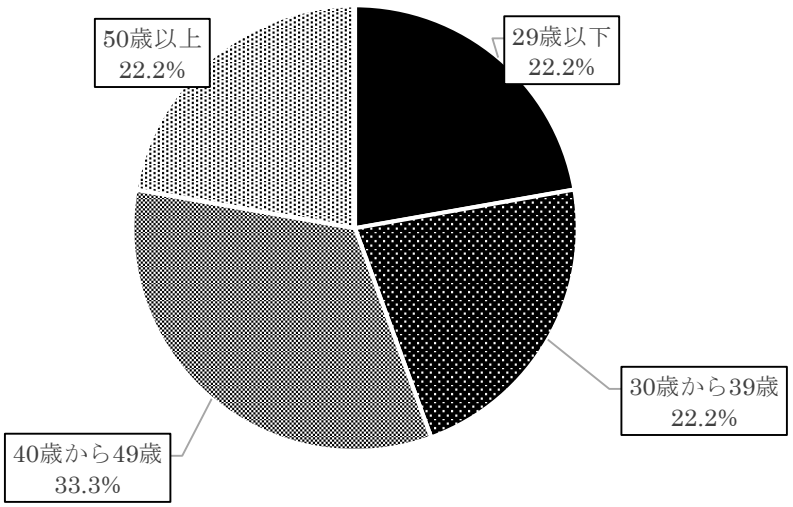
１．性別を教えてください。該当するものに〇をつけてください。

男	5 人	55.6%
女	4 人	44.4%
その他	0 人	0.0%
合計	9 人	100.0%



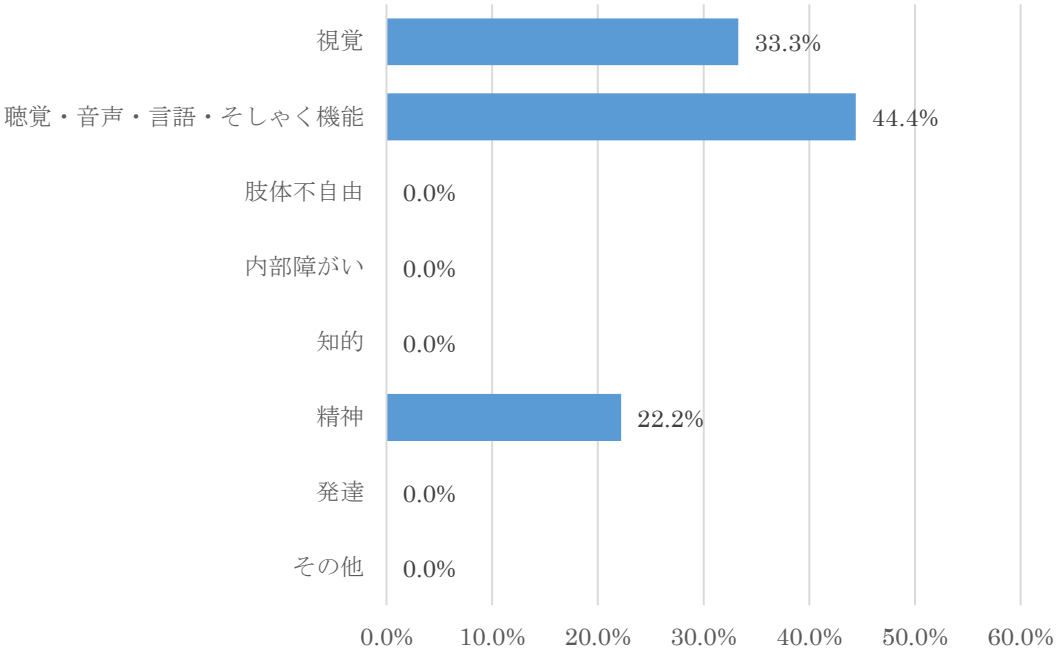
２．あなたの年齢について、該当するものに〇をつけてください。

29 歳以下	2 人	22.2%
30 歳から 39 歳	2 人	22.2%
40 歳から 49 歳	3 人	33.4%
50 歳以上	2 人	22.2%
合計	9 人	100.0%



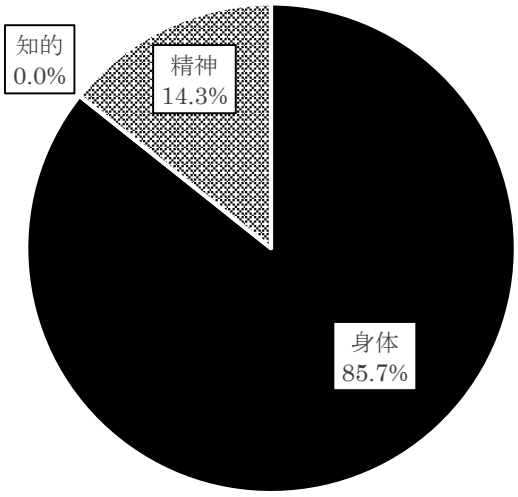
３．障がいの種別は何ですか。該当するものに〇をつけてください。

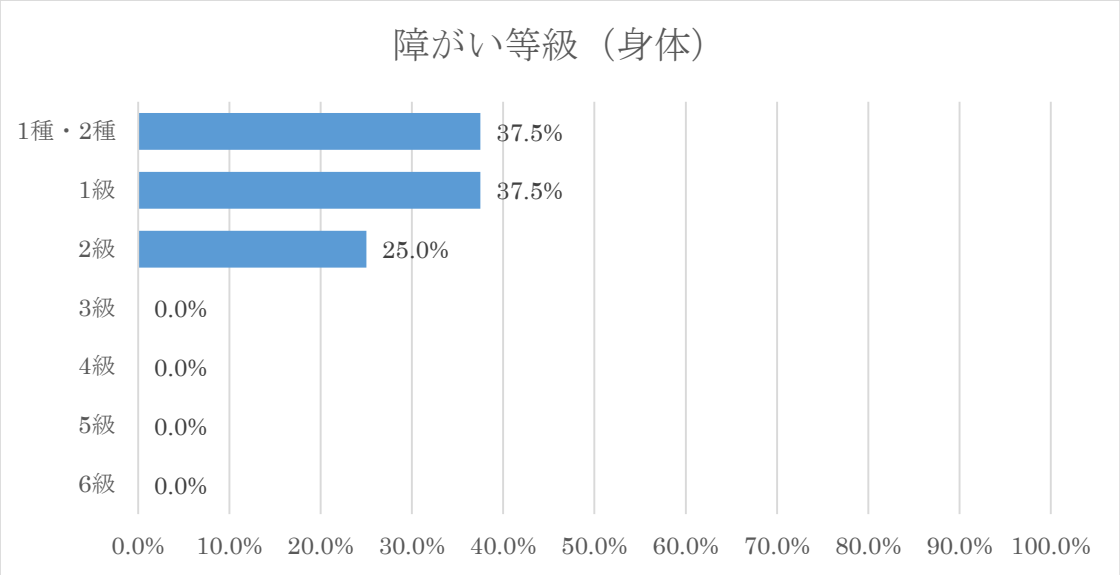
視覚	3 人	33. 3%
聴覚・音声・言語・そしゃく機能	4 人	44. 5%
肢体不自由	0 人	0. 0%
内部障がい	0 人	0. 0%
知的	0 人	0. 0%
精神	2 人	22. 2%
発達	0 人	0. 0%
その他	0 人	0. 0%
合計	9 人	100. 0%

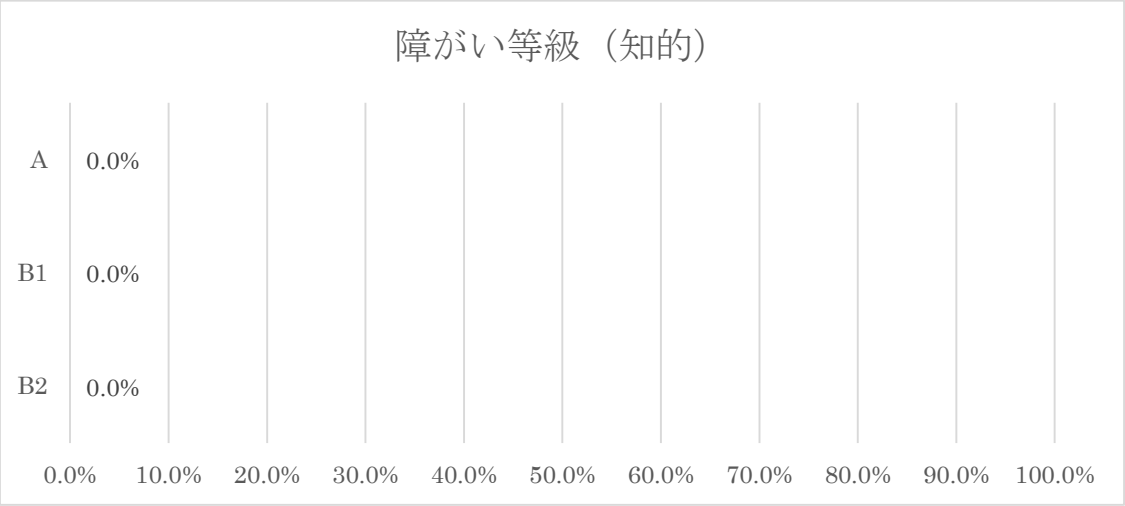


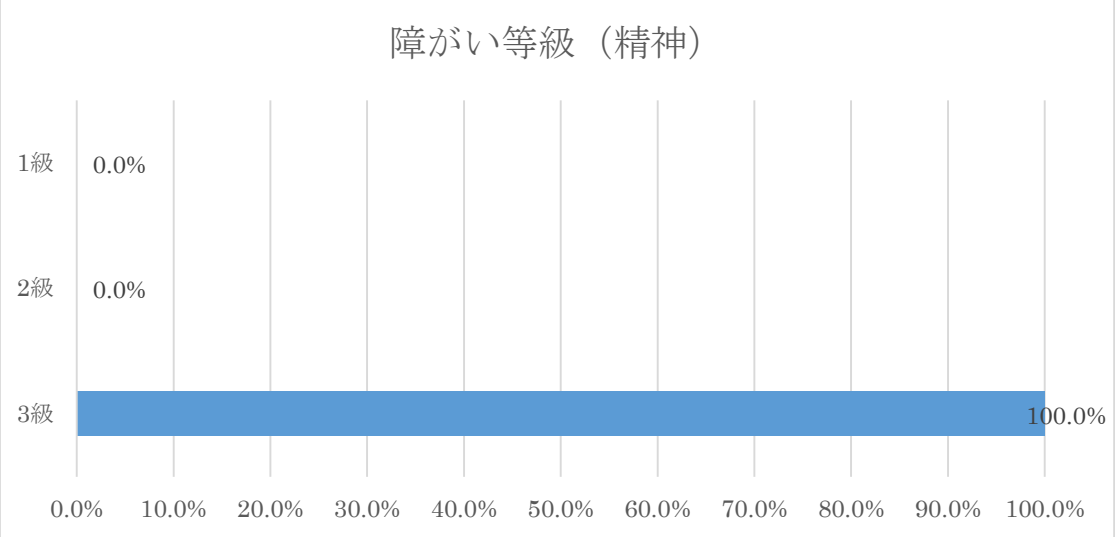
４．障がい等級は何ですか。該当するものに○をつけてください。

身体		6 人	100.0%
	1 種・2 種	3 人	37.5%
	1 級	3 人	37.5%
	2 級	2 人	25.0%
	3 級	0 人	0.0%
	4 級	0 人	0.0%
	5 級	0 人	0.0%
	6 級	0 人	0.0%
知的		0 人	
	A	0 人	
	B1	0 人	
	B2	0 人	
精神		1 人	100.0%
	1 級	0 人	0.0%
	2 級	0 人	0.0%
	3 級	1 人	100.0%



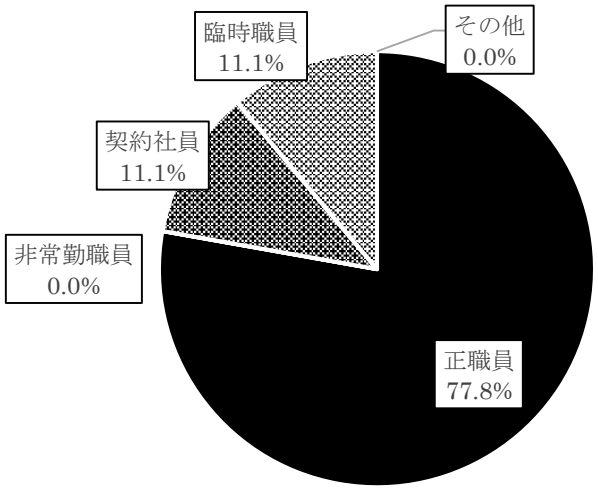

障がい等級（身体）
1種・2種
1級
2級
3級
4級
5級
6級
37.5%
37.5%
25.0%
0.0%
0.0%
0.0%
0.0%
0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%


障がい等級（知的）
A
B1
B2
0.0%
0.0%
0.0%
0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%


障がい等級（精神）
1級
2級
3級
0.0%
0.0%
100.0%
0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%

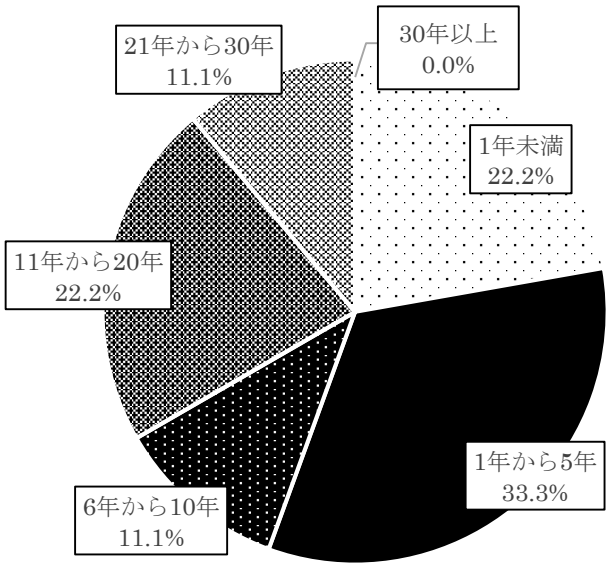
５．あなたの雇用形態は何ですか。該当するものに○をつけてください。

正職員	7 人	77. 8%
非常勤職員	0 人	0. 0%
契約社員	1 人	11. 1%
臨時職員	1 人	11. 1%
その他	0 人	0. 0%
合計	9 人	100. 0%



６．あなたの勤続年数を以下よりご選択ください。（転職されている方は現在の勤務先の勤続年数をお聞かせください。）

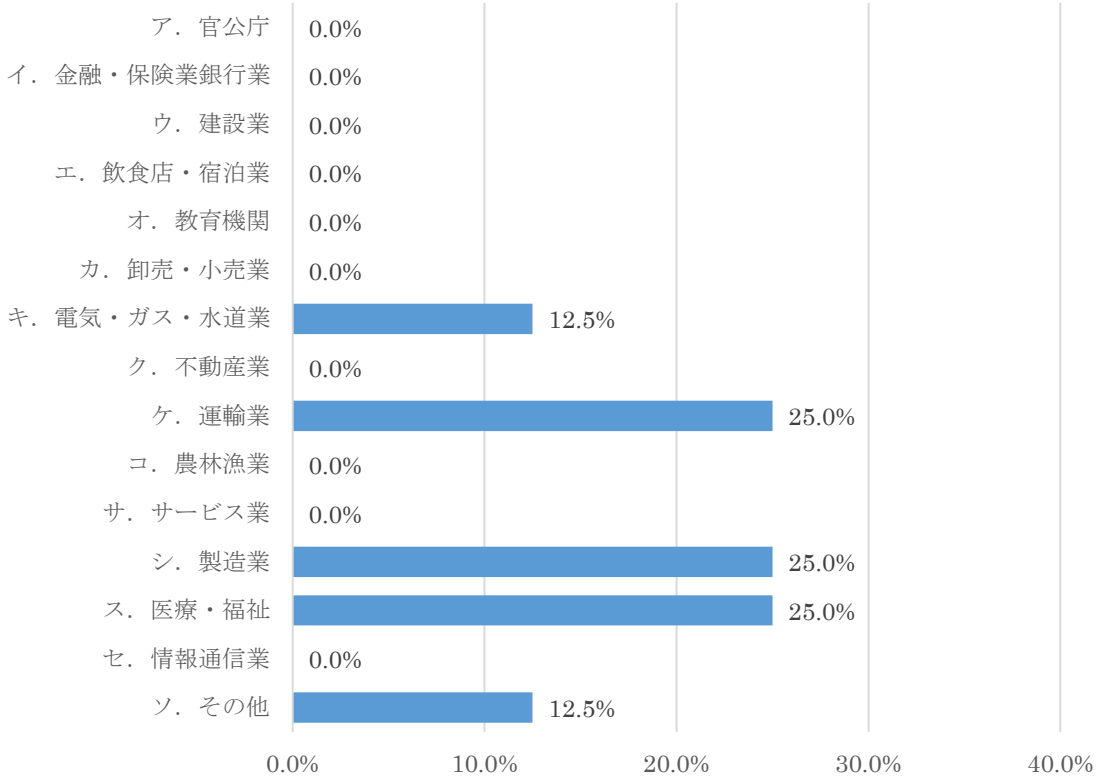
1 年未満	2 人	22. 2%
1 年から 5 年	3 人	33. 4%
6 年から 10 年	1 人	11. 1%
11 年から 20 年	2 人	22. 2%
21 年から 30 年	1 人	11. 1%
30 年以上	0 人	0. 0%
合計	9 人	100. 0%



7．あなたの職業について、以下よりご選択ください。

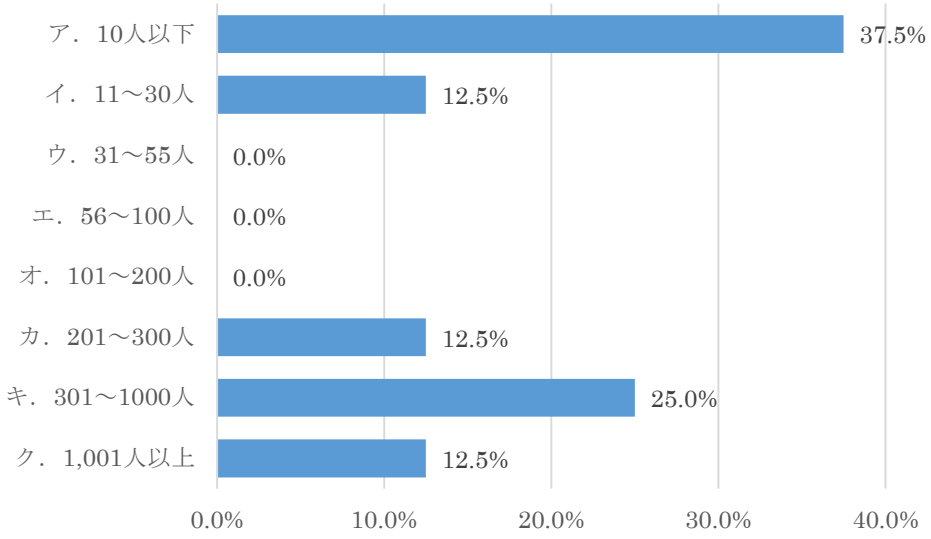
ア．官公庁	0 人	0.0%
イ．金融・保険業銀行業	0 人	0.0%
ウ．建設業	0 人	0.0%
エ．飲食店・宿泊業	0 人	0.0%
オ．教育機関	0 人	0.0%
カ．卸売・小売業	0 人	0.0%
キ．電気・ガス・水道業	1 人	12.5%
ク．不動産業	0 人	0.0%
ケ．運輸業	2 人	25.0%
コ．農林漁業	0 人	0.0%
サ．サービス業	0 人	0.0%
シ．製造業	2 人	25.0%
ス．医療・福祉	2 人	25.0%
セ．情報通信業	0 人	0.0%
ソ．その他	1 人	12.5%
合計	8 人	100.0%

その他　点字



８．あなたの勤務先の規模について以下よりご選択ください。

ア．10 人以下	3 人	37. 5%
イ．11～30 人	1 人	12. 5%
ウ．31～55 人	0 人	0. 0%
エ．56～100 人	0 人	0. 0%
オ．101～200 人	0 人	0. 0%
カ．201～300 人	1 人	12. 5%
キ．301～1000 人	2 人	25. 0%
ク．1,001 人以上	1 人	12. 5%
合計	8 人	100. 0%

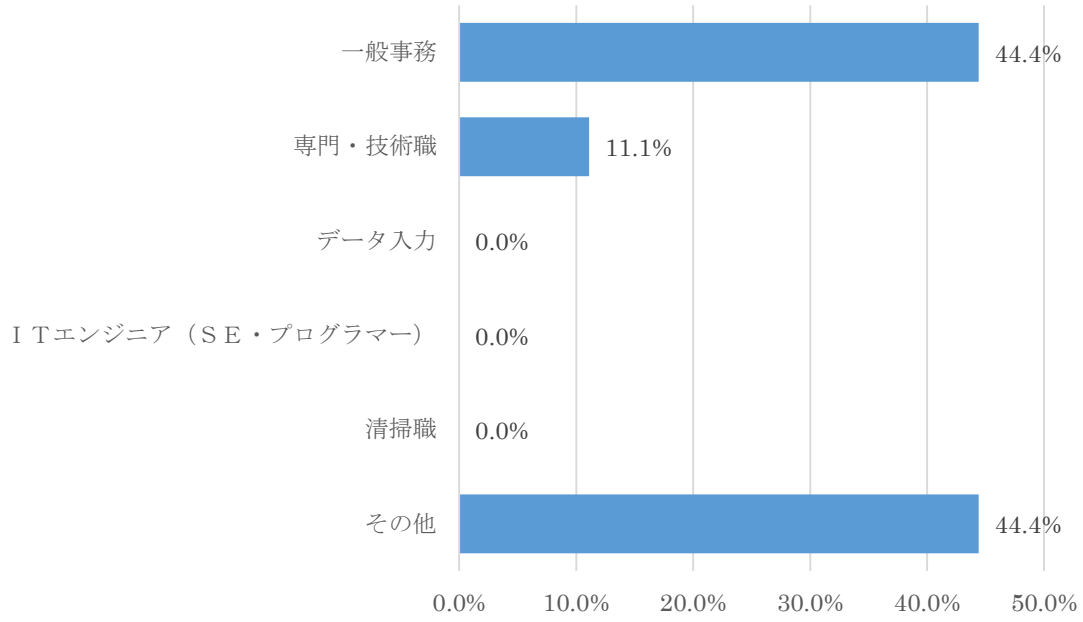


９．主に従事している職種・作業内容等、該当するものすべてに○をつけてください。

一般事務	4 人	44. 4%
専門・技術職	1 人	11. 2%
データ入力	0 人	0. 0%
ＩＴエンジニア（ＳＥ・プログラマー）	0 人	0. 0%
清掃職	0 人	0. 0%
その他	4 人	44. 4%
合計	9 人	100. 0%

その他

・生産製造
・営業と事務を担当
・就労移行業務の職業指導員
・障がい福祉サービス

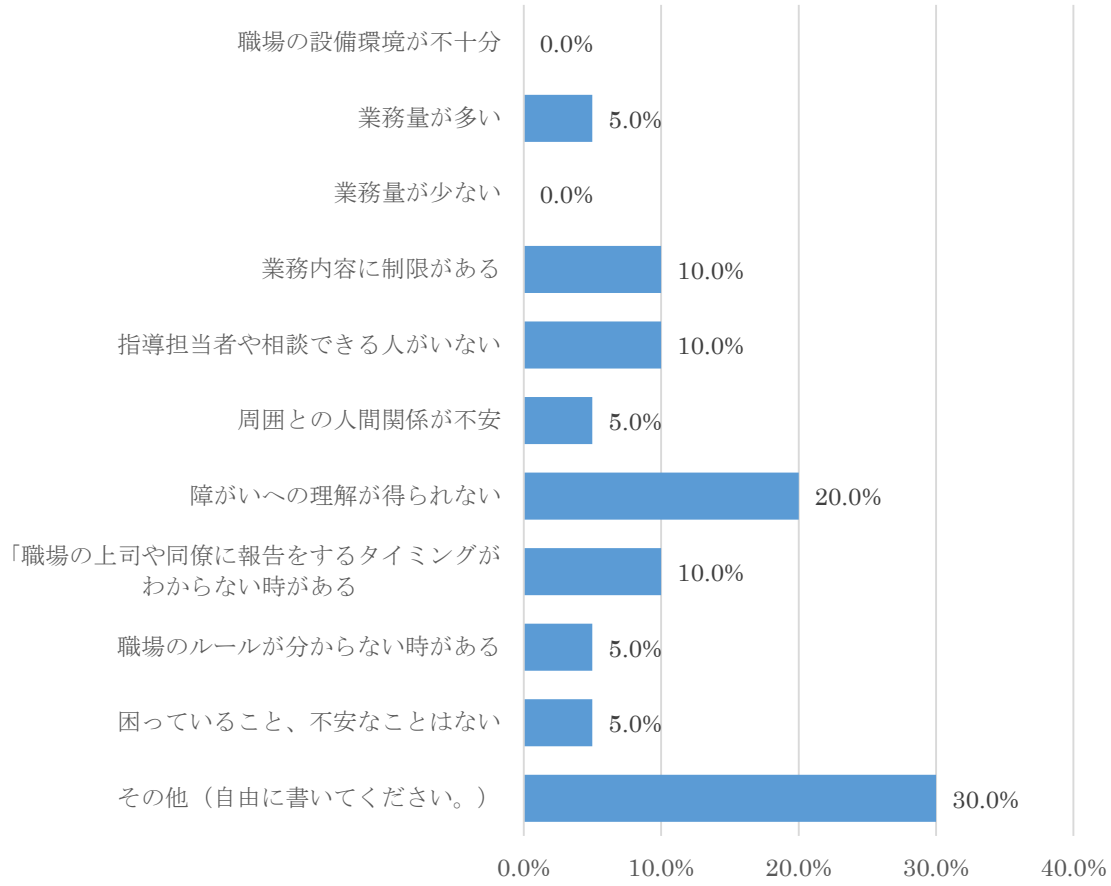


１０．職場の中で困っていること、不安なことについて、以下の項目の中で当てはまるものに〇を付けてください。

職場の設備環境が不十分	0 人	0.0%
業務量が多い	1 人	5.0%
業務量が少ない	0 人	0.0%
業務内容に制限がある	2 人	10.0%
指導担当者や相談できる人がいない	2 人	10.0%
周囲との人間関係が不安	1 人	5.0%
障がいへの理解が得られない	4 人	20.0%
「職場の上司や同僚に報告をするタイミングがわからない時がある	2 人	10.0%
職場のルールが分からない時がある	1 人	5.0%
困っていること、不安なことはない	1 人	5.0%
その他（自由に書いてください。）	6 人	30.0%
合計	20 人	100.0%

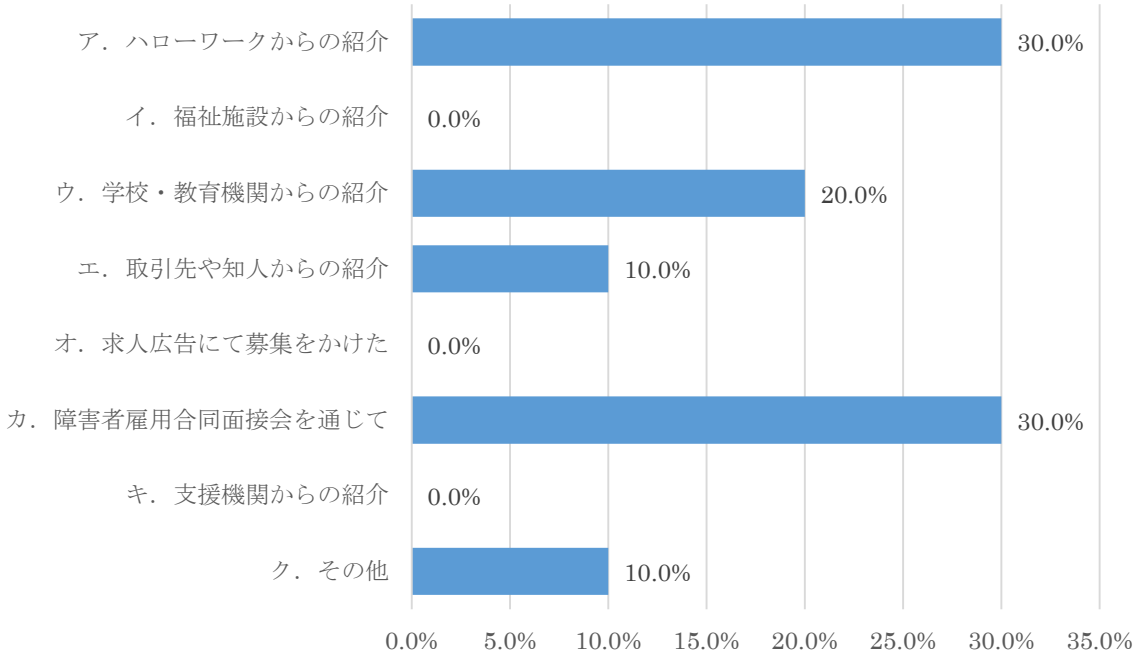
その他

・職場の会議の内容が分からない。
・障害者社員同士の競争意識
・自分のエネルギーが業務に比して十分に足りないことが不安です。
・現在の職場では、視覚障害のある職員が自分一人ではないため、仕事をする上で困ることはほぼないが、上記のような理由で転職に至った。
・出来る仕事と、出来ない仕事があるので、一人で仕事が完結出来ない事
・障害に対する理解のある上司から無い上司に代わってからの、職場での扱われ方に違和感を感じる。
・データーの作成や、メールの返信、業務で使っているシステム等の使用ペースが健常者よりも圧倒的に遅く、イライラされる。
・説明が面倒だと思うと、「やってあげる」といってさせてもらえず、やり方を教えてもらえない。
・私自身が現在は音声での PC 操作がメインで業務を行っているのですが、社内で使用する申請書類等は Word や Excel 形式で使用が可能なので問題は少ないのですが、役所に提出が必要な書類が PDF 形式でしかダウンロード出来ない事が不便です。
・パワハラや、暴力があり、会社のコンプライアンス部に通報したが、証拠がないとの事で事実をうやむやにされ、事実を認められなかった。


職場の設備環境が不十分
0.0%
業務量が多い
5.0%
業務量が少ない
0.0%
業務内容に制限がある
10.0%
指導担当者や相談できる人がいない
10.0%
周囲との人間関係が不安
5.0%
障がいへの理解が得られない
20.0%
「職場の上司や同僚に報告をするタイミングがわからない時がある
10.0%
職場のルールが分からない時がある
5.0%
困っていること、不安なことはない
5.0%
その他（自由に書いてください。）
30.0%
0.0%
10.0%
20.0%
30.0%
40.0%

１１．就労の経緯について、該当するものすべてに○をつけてください。

ア．ハローワークからの紹介	3 人	30. 0%
イ．福祉施設からの紹介	0 人	0. 0%
ウ．学校・教育機関からの紹介	2 人	20. 0%
エ．取引先や知人からの紹介	1 人	10. 0%
オ．求人広告にて募集をかけた	0 人	0. 0%
カ．障害者雇用合同面接会を通じて	3 人	30. 0%
キ．支援機関からの紹介	0 人	0. 0%
ク．その他	1 人	10. 0%
合計	10 人	100. 0%

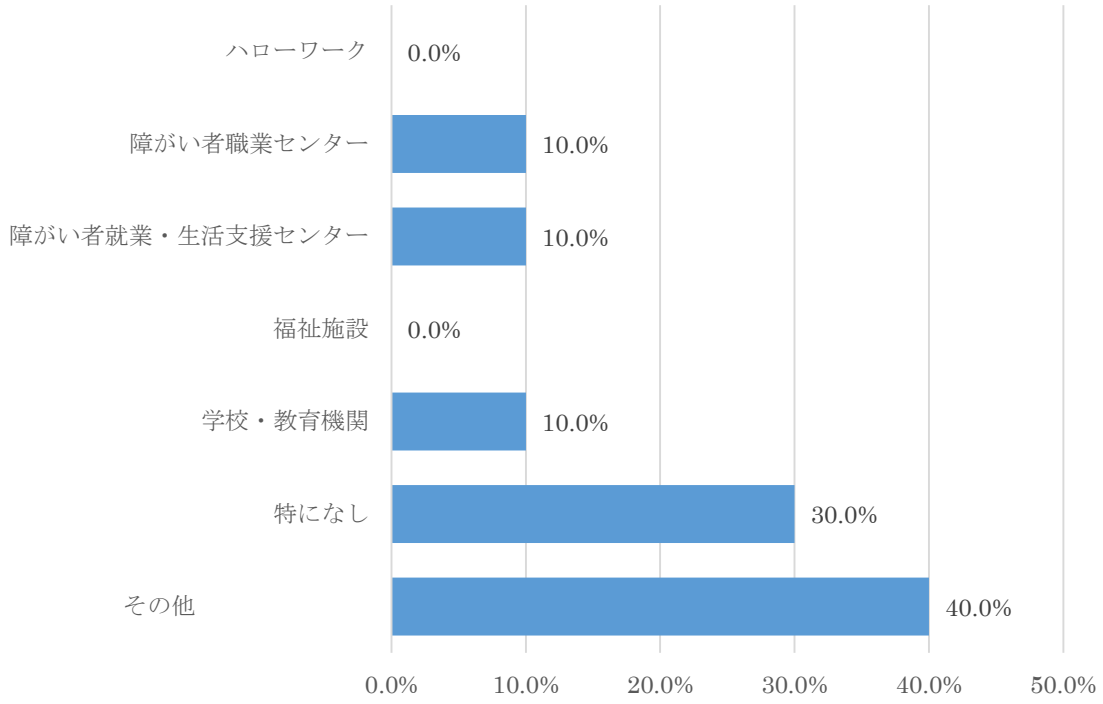


１２．就労後の相談先として、該当するものすべてに〇をつけてください。

ハローワーク	0 人	0. 0%
障がい者職業センター	1 人	10. 0%
障がい者就業・生活支援センター	1 人	10. 0%
福祉施設	0 人	0. 0%
学校・教育機関	1 人	10. 0%
特になし	3 人	30. 0%
その他	4 人	40. 0%
合計	10 人	100. 0%

その他

・医療機関：担当のドクター知人
・ジョブコーチ(障害者職業センター)、会社にいる精神保健福祉士、ロービジョン外来の先生
・社内にある相談窓口



１３．仕事上配慮してほしいこと、あったらよいと思うサポートや制度などについてお聞かせください。

今の職場に入って初めて知りましたが、Google ハングアウト（チャット）は、分からない時に、すぐに、先輩に質問できて大変便利です。
耳が聞こえていないので、その前提で用件を伝えて欲しいです。
休職中や失業中に受けられるサービスや支援はある程度充実していますが、就職後に開始できるサービスが乏しいと思います。就職後半年経てば障がい者就労定着支援の利用はできますが。就職した障害者が 1、2 週間に 1 度、1 時間程度相談できるサービスがあればと思います。地域によるサービスの充実度の格差も課題かと思います。
入社したときには、職場内のルールや仕事の進め方など、まず順序立てて教えてほしい（主にどのような仕事をしていて、その中にはどういった作業があるのか、など）。「見様見真似」ができないので、一見当たり前と思われるような内容でも、言葉で説明してほしいと感じていた。
・パソコンに音声読み上げソフトを入れているが、そのソフトの対応可否に関係なくシステム化が進んでしまうため、もう少し考慮した上でシステム化をしてほしい。 ・会社で必要になる音声読み上げソフトや拡大読書器などの支援機器が高額なため、会社から嫌がられることがある。もう少し会社の費用を国が補助してくれるようなサポートもあると嬉しい。 ・違う特例子会社では、ジョブローテーションを行い、その人に合った場所や業務内容を見つけることができると聞いたことがあり、自分の会社では一度配属されるとそこからなかなか異動がないということが多いため、適した仕事を見つけるためにジョブローテーションを取り入れてもいいように思う。
私の職場でも早く在宅勤務を導入してほしい。
やはり、会社内のコンプライアンス部ではなく、外部のコンプライアンスの相談出来る政府機関みたいなのが必要。労働基準監督署で相談しても会社に揉み消されてしまう。証拠がないと言われるので会社内に監視カメラで見れる法律も必要。

１４．仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったことがあればお聞かせください。

就労先は障がい者に大変理解があり、仕事で分からない所があれば、筆談、Google ハングアウト（チャット）、手話、直接目の前でパソコン操作などしてくれて、聞こえない不便さは感じていません。（知的に障がいある人へは、仕事ない時はシュレッダーの仕事を与えられていて楽しそうです）
とくにサポートはありませんが、管理者という立場でその日その日の仕事内容の予測がたてやすいことがもっとも役立っています。
・会社に精神保健福祉士がいて、部署内での問題を相談できた。 ・ジョブコーチを派遣してもらって、実際の業務を見てもらいながら具体的な解決策を教えてもらったり、会社との関係調整をしてくれた。 ・在職者訓練を受けて、音声読み上げソフトの勉強を仕事に通いながらさせてもらえた。
視力低下の際、就業時間を利用した、PC 操作の習得をしに、職業訓練機関を利用させてもらったことがある。

１５．その他、障がい者の就労についてご意見があればお聞かせください。

今まで色々な職場をやりましたが、やはり「聞こえない、わからない、どうわからなのか」を、自分から積極的に説明しないと向こうはどう配慮したら良いのかとまどいます。 「障がい者」とわかって向こうは採用したので、遠慮せずにどんどん自分ができる事はがんばりましょう！
障がい者に習得出来る資格免許増やして欲しい。今までは玉掛クレーン５トン以上１０トン未満、低圧電気しかない。危険物乙種２、３、４類
パソコンが使えると仕事の範囲が広がると思います。
一般就労の障がい者枠は非常に倍率が高く、障がいの程度の軽い方のためのものとなっている感があります。法定雇用率の低さや、障がい者雇用で求める労働時間の長さが招いている結果だと思います。障がい者に対する援助を手厚くするという方向では経済面での壁にぶつかるため、ノーマライゼーションによる、障がいのある方も働きやすいため、すべての人にとって働きやすいという社会の構築が求められているのではと感じます。
・障害者の法定雇用率がどんどん引き上げられているが、ただその数字を達成するために雇用するのではなく、障害者が働きやすい環境もきちんと整えていってほしいと思う。
障害者雇用法等が出来たが、嘱託社員も事実上、雇用法に該当している。嘱託社員としての採用ではなく、正社員としての採用が必要。組合等の加入も法によって決める必要がある。

ありがとうございました。

【参考・自治体アンケート】

令和元年１０月２５日

アンケート調査について（お願い）

マッセ OSAKA　広域研究活動研究会
「自治体職員の働き方改革自主研究会」
研究員　島本町上下水道部　新　貴博

１　マッセ OSAKA　広域研究活動研究会
「自治体職員の働き方改革自主研究会」について
（本研究会の目的）
広域研究活動では、平成２９年度の「自治体職員の働き方改革研究会」での、各テーマで得られた参加者の知識・経験等を基に、自治体職員の多様な働き方を実現するために、より具体的な手法等を提案し、自治体で実践できる取り組みを研究しています。

２　アンケート調査の目的
障がいのある職員を雇用されている団体の状況を情報として集め、障がいのある職員とどのように仕事を進めていくべきかを検討するための基礎資料とするためです。

３　アンケート調査票提出期限
令和元年１１月１５日（金）

４　提出方法
同封した封書にて返信してください。

業務多忙のところ、誠に申し訳ありませんが、研究会の趣旨をご理解の上、多くの皆様のご協力をいただきますよう、お願い申し上げます。

（問い合せ先）
島本町上下水道部
〒618-0011　大阪府三島郡島本町広瀬３－11－24
島本町上下水道部
担当：新（あたらし）
TEL　075-962-6306
FAX　075-962-6307
E-mail　gyoumu@town.shimamoto.lg.jp

アンケート（あてはまる項目にある□を■又は☑としてください。）

１　障害者活躍推進計画の策定予定はありますか。

□はい→　　年度予定

□未定

２　障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員を選任していますか。

□療法選任している。→それぞれ何人ですか　障害者雇用推進者　　人

障害者職業生活相談員　　人

□障害者雇用推進者のみ選任している　→　　人

□障害者職業生活相談員のみ選任している　→　　人

□選任予定である。

□選任していない。

３　障害者雇用にあたり合理的配慮について

厚生労働省から「合理的配慮指針」が示されていますが、現在、どのような配慮をされていますか（複数可）。

□業務指導や相談に関し担当者を定めること。

□出退勤時刻・休暇・休憩に関し、通院・体調に配慮すること。

□バリアフリー化

□本人の負担の程度に応じ、業務量等を調整すること。

□本人のプライバシーに配慮したうえで、他の労働者に対し、障害の内容や必要な配慮等の

説明をすること。

□その他

4　障害のある職員の配置について、どのような部局に配置していますか。

□総務系（人事・財政・庶務・会計・議会事務局などの内部事務）

□窓口（住民票・保険・福祉・税務など）

□現場での作業（清掃・建設・上下水道）

□事業部門（イベントなど）

□その他

5　障害のある職員の配置について、どのような点に注意していますか。

□フォローする職員の配置

□職員の理解

□職員数の多い職場への配置

□その他

6　職員対象の研修等を実施されていますか。

□はい→年に　　回

□いいえ

７　公務部門における障がい者雇用に関する基本方針に基づき現在取り組まれていることはありますか（複数可）。

□特性に応じた能力開発
□障害者雇用に関する理解の促進
□働く障害者向けの相談窓口の設置
□障害者の作業環境を整えるための機器の導入・整備改修等
□早出遅出勤務の特例、フレックスタイム制の柔軟化

８　今後、障害者雇用率以上に障害者の採用人数を増やしていくお考えはありますか。

□はい
□いいえ

いいえの理由は何ですか。

□職員の募集がない。
□職場のバリアフリー化が進んでいない。
□そもそも人員全体が少なく、障害者を雇う人的な余裕がない。
□財政的理由
□仕事の割り振りが難しい。
□その他

９　テレワークの導入について

テレワークを導入されていますか。

□はい
□いいえ

いいえの理由は何ですか。

□市町村なので行政範囲が狭く必要性がない。
□勤怠管理が困難となる。
□人員が少なく、業務に支障が出る。
□財政的理由
□その他

１０　障がい者雇用を進めるにためにはどういったことが必要だと考えますか。

１１　障がいのある人を雇用するにあたり、どういう人材を求めますか。

ありがとうございました。

団体名	記入者氏名	連絡先（電話番号）

【参考・自治体職員用アンケート】

令和元年１０月２５日

職員の皆様

マッセ OSAKA　広域研究活動研究会
「自治体職員の働き方改革自主研究会」

アンケートのお願い

１　マッセ OSAKA　広域研究活動研究会
「自治体職員の働き方改革自主研究会」について
（本研究会の目的）
広域研究活動では、平成２９年度の「自治体職員の働き方改革研究会」での、各テーマで得られた参加者の知識・経験等を基に、自治体職員の多様な働き方を実現するために、より具体的な手法等を提案し、自治体で実践できる取り組みを研究しています。

２　アンケート調査の目的
障がいのある職員の皆様が仕事をするうえで、現在、お考えになっていることを情報として集め、障がいのある職員とどのように仕事を進めていくべきかを検討するための基礎資料とするためです。

３　アンケート調査票提出期限
令和元年１１月１３日（水）
封筒に入れて回答してください。

お忙しいとは思いますが、アンケート調査の趣旨のご理解いただき、提出いただきますようお願いいたします。

あてはまるものの【　】に○を書いてください。

1．性別を教えてください。該当するものに○をつけてください。
【　】男　【　】女　【　】その他

2．あなたの年齢について、該当するものに○をつけてください。
【　】29 歳以下　【　】30 歳から 39 歳　【　】40 歳から 49 歳　【　】50 歳以上

3．障がいの種別は何ですか。該当するものに○をつけてください。
【　】視覚　【　】聴覚・音声・言語・そしゃく機能　【　】肢体不自由
【　】内部障がい　【　】知的　【　】精神　【　】発達

4．障がい等級は何ですか。該当するものに○をつけてください。
【　】身体（【　】1 種・2 種　【　】1 級　【　】2 級　【　】3 級　【　】4 級
【　】5 級　【　】6 級）
【　】知的　（【　】A　【　】B1　【　】B2）
【　】精神　（【　】1 級　【　】2 級　【　】3 級）

5．あなたの雇用形態は何ですか。該当するものに○をつけてください。
【　】正職員　【　】非常勤職員　【　】臨時職員　【　】その他

6．あなたの勤続年数を以下よりご選択ください。（転職されている方は現在の勤務先の勤続年数をお聞かせください。）
【　】1 年未満　【　】1 年から 5 年　【　】6 年から 10 年
【　】11 年から 20 年　【　】21 年から 30 年　【　】30 年以上

7．主に従事している職種・作業内容等、該当するものすべてに○をつけてください。
【　】一般事務　【　】専門・技術職　【　】データ入力
【　】ＩＴエンジニア（ＳＥ・プログラマー）　【　】軽作業
【　】清掃職
【　】その他

８．職場の中で困っていること、不安なことについて、以下の項目の中で当てはまるものに○を付けてください。

【　】職場の設備環境が不十分　【　】業務量が多い　【　】業務量が少ない
【　】業務内容に制限がある　【　】指導担当者や相談できる人がいない
【　】周囲との人間関係が不安　【　】障がいへの理解が得られない
【　】「職場の上司や同僚に報告をするタイミングがわからない時がある
【　】職場のルールが分からない時がある
【　】困っていること、不安なことはない
【　】その他（自由に書いてください。）

９．就労後の相談先として、該当するものすべてに○をつけてください。

【　】ハローワーク　【　】障がい者職業センター
【　】障がい者就業・生活支援センター　【　】福祉施設
【　】学校・教育機関　【　】特になし
【　】その他（　　）

１０．仕事上配慮してほしいこと、あったらよいと思うサポートや制度などについてお聞かせください。

１１．仕事上での配慮やサポート、制度の活用によってうまくいったことがあればお聞かせください。

１２．その他、障がい者の就労についてご意見があればお聞かせください。

ありがとうございました。

〈研究員紹介〉

前　西　靖　啓	茨木市健康福祉部保険年金課
新　　貴　博	島本町上下水道部
阿　部　武　志	門真市総務部人事課
今　井　伸　明	茨木市総務部人事課
奥　村　崇　瑛	忠岡町町長公室秘書人事課
河　野　弘　貴	守口市市民生活部生涯学習・スポーツ振興課
田　中　友　梨	吹田市地域教育部青少年室