

事業主の皆さまへ

障害者雇用の質の向上に向けて

企業で働く障害のある方の人数は、毎年増加しています。こうした中で、障害者雇用の質の向上も重要になっています。このパンフレットでは、障害者雇用の質の向上に向けて取り組んでいる企業の実態についてご紹介します。



 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

NIVR 障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

「障害者雇用の質」とは？

- 令和5年4月から、障害者雇用促進法に、「障害のある方の「職業能力の開発・向上に関する措置を行うこと」が事業主の責務として明確化されました。
- すべての事業主は、障害のある方に対し「適正な雇用管理」「能力開発」「正当な能力評価」を行うよう努めなければなりません。
- このような「障害者雇用の質の向上に向けた取組」を行うことが障害のある方を雇用する企業に求められています。
- 「障害者雇用の質」については、現在まだ明確な定義はありませんが、障害者職業総合センターでは、「障害のある方を雇用する企業にとっての障害者雇用の質」について、以下の図のようなイメージを持って調査研究を行いました。

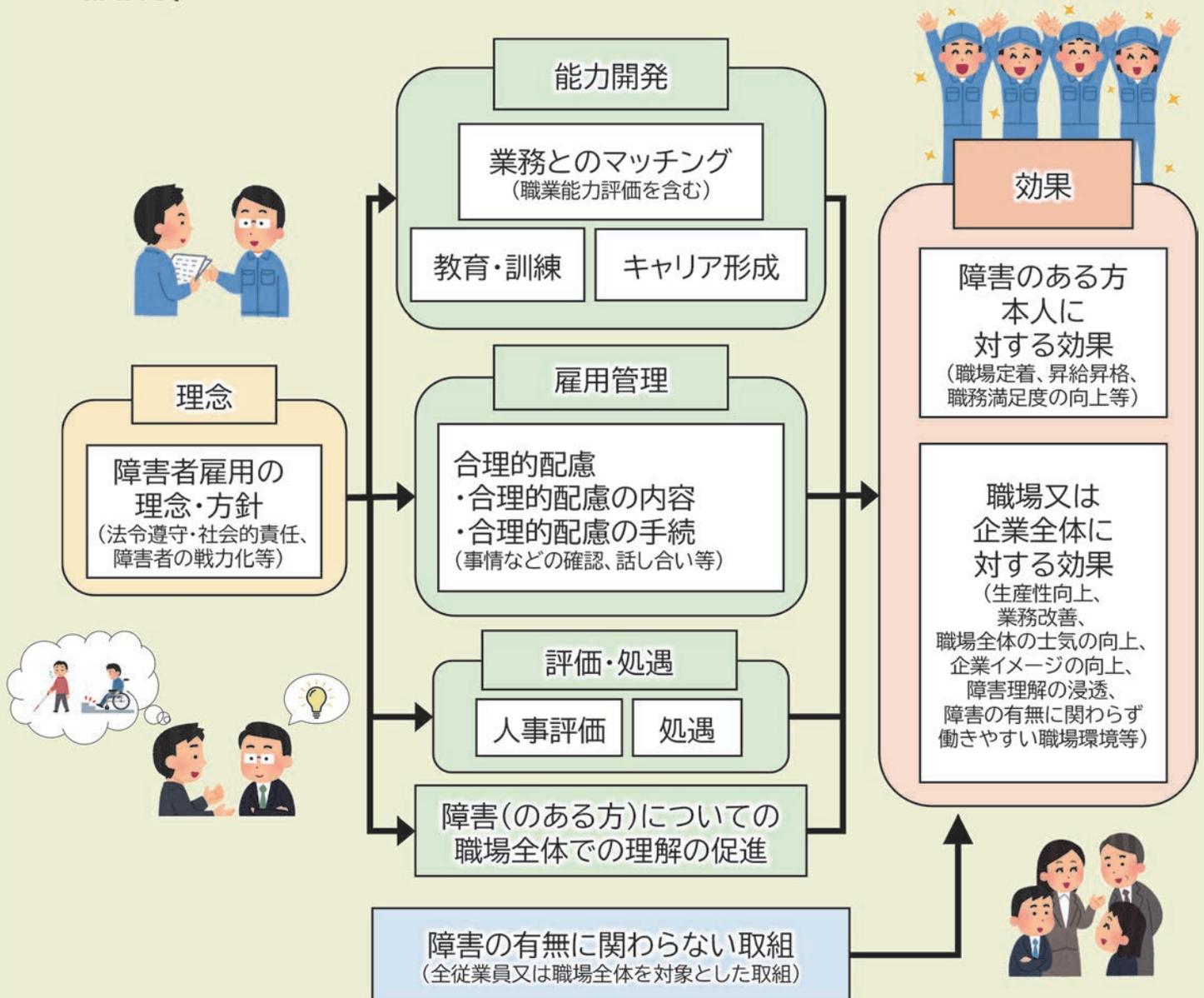


図. 障害者職業総合センターの調査研究における「障害者を雇用する企業にとっての障害者雇用の質」のイメージ

- P3からは、障害のある方を雇用している2,000社を超える企業の皆様からのアンケート調査と企業13社に対するインタビューの結果の一部をご紹介します。

障害者雇用に取り組む企業が考える「質の高い障害者雇用」

- 「障害者雇用の質」には、障害のある方、そのご家族、障害のある方を雇用する企業、共に働く社員の方、支援機関など、様々な立場の方から見た「障害者雇用の質」があります。障害者職業総合センターでは今回、「障害のある方を雇用する企業にとっての障害者雇用の質」について調査を行いました。
- アンケート調査に回答した企業は「自社における質の高い障害者雇用」のイメージについて、以下のように考えていました。

表. 障害のある方を雇用する企業が考える「質の高い障害者雇用」のイメージ
(障害者職業総合センターの調査研究結果から)

カテゴリー	障害のある方を雇用する企業の声※
働きやすい 職場環境	<ul style="list-style-type: none">・ 働く全ての人にとって働きやすい職場環境・ 障害の有無に関わらず、担当する業務を適切に行うことができる環境
能力が 発揮できる	<ul style="list-style-type: none">・ 個々が会社の戦力として能力を発揮できる・ 障害のある方自身の能力発揮ができる
やりがいがあり、 安定して 就労できる	<ul style="list-style-type: none">・ 長期間、安定した就労が実現している状態・ やりがいをもって働くことができる、またその場を提供できること
障害のない方と 同等である	<ul style="list-style-type: none">・ 障害のない方と一緒に働く環境・ 障害のない方と業務内容や待遇に大きな差がなく、障害のある方が不安なく働けること
特性に応じた 業務に配置 されている	<ul style="list-style-type: none">・ 適正な業務の質、量などを本人と話し合った上で合理的に職務を遂行できるようにすること・ 障害のある方本人の障害特性と実際の業務との適合
支援体制が 整っている	<ul style="list-style-type: none">・ 社会的、経済的な自立を支援し続けられる環境があること・ 支援できる体制ができている状態
社会貢献できる	<ul style="list-style-type: none">・ 企業貢献、社会貢献ができる雇用・ 障害のある方が会社や社会に貢献できる役割を与えられる雇用
社内の風通しが 良い	<ul style="list-style-type: none">・ 悩みなど個人で抱え込まない、いつでも相談できる風土・仕組みがある・ 障害のない方と障害のある方がお互いの意見を交換できる関係性を保てること

※「障害のある方を雇用する企業の声」は、一部抜粋、表現の修正等加工の上掲載。

「質の高い障害者雇用」には一つではなく様々な要素が含まれており、どの要素も重要です。自社にとっての「質の高い障害者雇用」とは何か、考えてみましょう。

障害者雇用の質の向上に向けた企業の取組の実施状況

- ▶ アンケート調査の結果から、企業が自社の障害のある方を対象として実施した取組について、障害種別に上位10位までご紹介します。

●身体障害のある方のみを雇用

- ▶ 身体障害のある方のみを雇用している企業では、人事評価や処遇に関する取組が多く実施されていました。

取組内容	実施率
昇進・昇格・賞与等について、障害のない方と共通の基準の適用	84.1%
障害のない方と共通の研修	72.2%
担当職務についての障害のある方本人の希望の確認	66.1%
業務実績等を踏まえた人事評価の実施	65.1%
人事評価に基づく待遇の実施	63.3%
担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与	59.8%
会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達	56.5%
障害のある方の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認	50.2%
複数の手段による、障害のある方の能力や特性の把握 (面接、作業観察、支援機関からの情報提供等)	41.6%
障害のある方の希望・能力を踏まえた業務目標の設定	41.5%

●知的障害のある方のみを雇用

- ▶ 知的障害のある方のみを雇用している企業では、実習等を通じた障害のある方の能力や特性の把握、担当職務についての希望の確認など、業務とのマッチングに関する取組が多く実施されていました。

取組内容	実施率
昇進・昇格・賞与等について、障害のない方と共通の基準の適用	80.4%
担当職務についての障害のある方本人の希望の確認	76.8%
障害のある方の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認	75.4%
複数の手段による、障害のある方の能力や特性の把握 (面接、作業観察、支援機関からの情報提供等)	70.3%
入社前の実習やインターンシップ	68.8%
業務実績等を踏まえた人事評価の実施	65.2%
個々の障害のある方の能力や特性に合った職務の創出又は再構成	63.0%
人事評価に基づく待遇の実施	58.7%
障害のある方の業務パフォーマンスに関する振り返り・フィードバックの定期的な実施	57.2%
障害のない方と共通の研修	57.2%

障害者雇用の質の向上に向けた企業の取組の実施状況

●精神障害のある方のみを雇用

➤ 精神障害のある方のみを雇用している企業では、担当職務についての希望の確認など業務とのマッチングに関する取組が多く実施されていました。

取組内容	実施率
担当職務についての障害のある方本人の希望の確認	80.2%
昇進・昇格・賞与等について、障害のない方と共通の基準の適用	73.8%
障害のある方の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認	69.8%
複数の手段による、障害のある方の能力や特性の把握 (面接、作業観察、支援機関からの情報提供等)	69.0%
業務実績等を踏まえた人事評価の実施	61.9%
担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与	61.1%
障害のない方と共通の研修	61.1%
障害のある方の業務パフォーマンスに関する振り返り・フィードバックの定期的な実施	59.5%
会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達	58.7%
個々の障害のある方の能力や特性に合った職務の創出又は再構成	57.9%

●身体・知的・精神障害のある方を雇用

➤ 身体・知的・精神障害のある方を全て雇用している企業では、全体的に取組の実施率が高い傾向がみられました。

取組内容	実施率
担当職務についての障害のある方本人の希望の確認	89.1%
障害のある方の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認	84.7%
複数の手段による、障害のある方の能力や特性の把握 (面接、作業観察、支援機関からの情報提供等)	83.9%
昇進・昇格・賞与等について、障害のない方と共通の基準の適用	82.6%
障害のない方と共通の研修	76.1%
障害のある方の業務パフォーマンスに関する振り返り・フィードバックの定期的な実施	73.5%
入社前の実習やインターンシップ	73.2%
業務実績等を踏まえた人事評価の実施	72.7%
個々の障害のある方の能力や特性に合った職務の創出又は再構成	72.5%
担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与	71.2%

- ・ 自社と同じ障害種別の方を雇用している企業では、どのような取組が多く実施されていたでしょうか。取組の参考にしてみましょう。
- ・ 実施率の高い取組がある一方で、「障害のある方が指導役やリーダー役を経験する機会の提供」や「障害のある方の希望・能力を踏まえた業務目標の設定」、「キャリアに関する相談の実施」など、まだ取り組んでいる企業が少ない取組もありました。しかし、これらの取組も効果のある取組です。次のページから、障害のある方や、職場・企業にとって効果的な取組をご紹介します。

障害者雇用の質の向上に向けた取組の効果

▶ 障害者雇用の質の向上のために企業が行っている取組の効果について分析した結果、大きく分けて **3つの効果** があると分かりました。

① 障害のある方の能力や満足度に対する効果

- 障害のある方が自分の力を発揮し、働きがいを感じられるようになることで、職場定着や生産性の向上につながります。

◆ 効果の具体例:

- ✓ 障害のある方の業務内容や職場に対する満足度が向上した
- ✓ 障害のある方の生産性が向上した
- ✓ 障害のある方の早期離職が減少した
- ✓ 障害のある方が有している能力を適切に発揮できる機会が増加した



インタビューからは、「社内のキャリア体系を整備したことで従業員の目指したいことが明確になり、満足度の向上につながった」「サポート体制の整備によって定着率が向上した」などの声が聞かれました。

② 障害のある方の処遇に対する効果

- 取組を通じて、障害のある方の処遇が改善され、キャリア形成の機会が広がります。

◆ 効果の具体例:

- ✓ 障害のある方の処遇(昇給・昇格など)が改善した
- ✓ 障害のある方の正社員登用が進んだ



インタビューからは、「正社員登用者が増えた」「管理職に昇格した」などの声が聞かれました。

③ 職場全体への波及効果

- 取組は、職場全体の雰囲気や、企業の社会的評価にも良い影響を与えます。

◆ 効果の具体例:

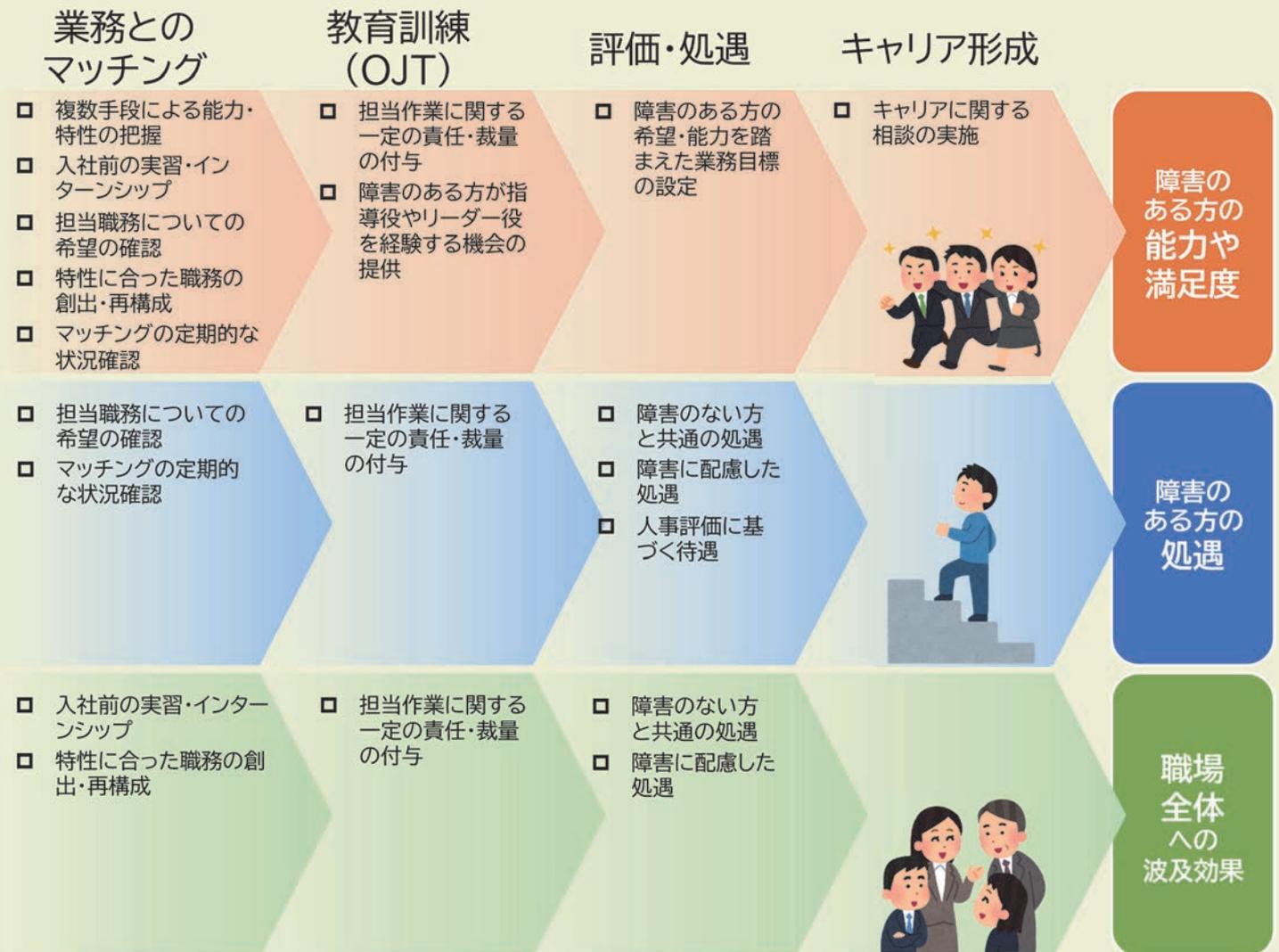
- ✓ 職場全体の士気が向上した
- ✓ 社会における自社の評価や企業イメージが向上した
- ✓ 障害者雇用の経験やノウハウを、疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等にも応用することができた



インタビューからは、「障害者雇用のために作成した業務マニュアル等を、外国人雇用にも活用できた」などの声が聞かれました。

3つの効果を高めるための企業の取組

▶ 3つの効果を高める企業の取組について分析した結果、効果につながる取組は以下のとおりでした。



▶ 障害のある方の能力や満足度に対する効果には、障害のある方の能力や特性に合った業務とのマッチングに関する取組が多く関連していました。他にも、担当作業に関する責任・裁量の付与、指導役やリーダー役を経験する機会の提供、希望や能力を踏まえた目標の設定、キャリアに関する相談ができる環境の整備などが、障害のある方の意欲の向上や、それに伴うスキルアップにつながる事が期待されます。

▶ 障害のある方の処遇に対する効果には、人事評価や処遇に関する複数の取組が関連していました。例えば採用直後は手厚いサポートを行いつつ、評価基準を満たせば障害の有無に関わらず昇給するなど、障害特性上必要な配慮を行いながらも、障害のない方と可能な限り同じ評価・処遇を行うことが、障害のある方の処遇の向上につながる事が期待されます。

▶ 職場全体への波及効果には、上記2つの効果につながる取組と共通の、複数の取組が関連していました。例えば、「特性に合った職務の創出・再構成」は、障害のある方の業務を創出するだけでなく、障害のある方が既存の業務の一部を担うことで障害のない方も働きやすくなるなど、結果として職場全体に好影響をもたらす可能性があります。

▶ 障害者雇用の質の向上に取り組むことは、障害のある方だけでなく、企業全体にとっても良い効果があります。企業によって必要な取組は異なるので、障害のある方や支援機関とも相談しながら、自社に合った取組を考えてみましょう。

障害者雇用の質の向上に取り組む企業の実例

➤ P8～10では、障害者雇用の質の向上に取り組む企業へのインタビューの結果から、企業5社の取組事例をご紹介します。

取組の種類	企業名(仮名)
障害のある方の <u>職域が拡大した例</u>	A社、B社、C社、D社、E社
障害のある方が <u>リーダーや指導役を担っている例</u>	A社、B社、C社、D社、E社
障害のある方の <u>待遇の向上につながった例</u>	A社、D社、E社
障害のある方が、障害のない方と同じ <u>職場で共に働くようになった例</u>	A社、B社、C社、E社
障害者雇用が、障害のない方を含む <u>職場全体の改善につながった例</u>	A社、B社、C社

A社 (製造業)

教える力が、働く力に。 障害のある方が主役の職場づくり



● 概要

A社は、知的障害や精神障害のある方を中心に、多くの障害のある方を正社員として長く雇用している従業員100人規模の企業です。障害のある方は主に食品製造や養鶏業に従事しています。

● A社にとっての障害者雇用の質の向上

A社にとって障害者雇用の質の向上とは「職域の拡大」と「障害のある方の指導力向上」であると考えています。

● 業務指導、業務改善で障害のある方が活躍

障害のある方同士で仕事を教え合う体制が整っており、時には、障害のある方が中途入社の方の障害のない方に業務を教えることもあります。一定の条件を満たせば指導担当として認められ、給与にも反映されます。また、業務の進め方について障害のある方から提案があった場合には、会社と話し合い、双方が納得できるルールを定めています(例:作業中に音楽を流すなど)。

● 障害のある方の主体性が生み出す社内コミュニケーション

障害者雇用を始めた当初は、指示された作業をこなす形が中心でしたが、現在では障害のある方が自発的に動き、障害のない方が見守るという関係に変化しています。外国人社員のために作業用エプロンにつける名前の表記をローマ字にするといった提案、社内イベントの開催など、職場のコミュニケーションを活性化させる役割も障害のある方が担っています。

障害者雇用の質の向上に取り組む企業の実例

B社

(医療、福祉)

誰かの役に立てる、 誰もが働きやすい職場



● 概要

B社では、障害のある方が病院内の搬送サービスや病棟の材料の補充など、さまざまな業務に携わっています。

● B社にとっての障害者雇用の質の向上

B社にとっての障害者雇用の質の向上とは「障害のある方が誰かの役に立っていると実感できること」「障害のある方のチャレンジしたい気持ちを大切にすること」であると考えており、障害のある方に自社で働くことを選んでもらえる職場であり続けたいと考えています。

● 教え合いや「見える化」による業務の円滑化

事務系や看護系など多様な部署から業務を切り出しました。障害のある方の中にはチームリーダーや指導役を務める者もあり、障害のある方同士が教え合う場面も見られます。加えて、業務のマニュアル化やホワイトボードの活用などの「見える化」によって、障害のある方も障害のない方もスムーズに働けるようになりました。

● 障害者雇用の理解の浸透とモチベーションの向上

搬送サービス等の業務では障害のない職員とも接するため、病院内で障害者雇用の取組が広く認知されるようになりました。また、ともに働く障害のない職員からの「助かるよ」といった日常的な声かけや、面談での「役に立っているよ」という言葉が、障害のある方のモチベーションの向上につながっています。

C社

(金融業、保険業)

自然に、共に。 多様性が根づく職場風土



● 概要

C社では、障害のある方の多くが正社員として働いており、特定の部署に固定されることなく、預金・融資・為替業務のほか、営業や人事、IT部門など幅広い分野で活躍しています。

● C社にとっての障害者雇用の質の向上

C社にとっての障害者雇用の質の向上とは「障害のある方も障害のない方と同様に働けること」であると考えています。企業の行動理念として多様性の尊重や仲間の成長の支援を掲げており、障害の有無に関係なく共に働く職場づくりが自然と進められています。

● キャリア自律支援の取組

全社員が年に1回作成したキャリアプランシートをもとに、上司と面談を実施しています。その他、現在の業務に従事しながら人事異動を伴わず希望部門での業務を実際に経験できる社内副業制度や資格取得支援などの自己啓発支援メニューが整備されており、障害のある方の利用実績も多いです。

● 障害理解がもたらすサービスの改善

役員を含む全社員を対象に、聴覚・視覚障害の疑似体験や電動車椅子の乗車体験会を実施しており、障害のある方が講師を務めています。参加者がその経験を各部署に持ち帰ったことで、全支店でサインガイドや電子メモパッドが導入され、学びを応用しての対応事例もあり、顧客にとっても利便性の高いサービスが提供されるようになりました。

障害者雇用の質の向上に取り組む企業の実例

D社

(特例子会社)

チャレンジする機会を大切に。
成長を実感できる職場



● 概要

D社では、障害のある方は原則正社員であり、事務補助、社内便、名刺作成、清掃・整備、喫茶、販売など、幅広い業務に従事しています。

● D社にとっての障害者雇用の質の向上

D社にとっての障害者雇用の質の向上とは「障害のある方の成長」であると考えており、キャリアアップや研修制度、人材育成等を通じて、「長く働ける環境づくり」に力を入れています。

● 職域拡大とキャリア形成の仕組み

すべての社員に対して、新しい業務にチャレンジする機会を大切にしており、社内トレーニー制度の活用により他部署の業務を経験することも可能です。研修制度も充実しており、自分の働き方のイメージを紙に書き出し、グループで話し合う形式のキャリア研修も行われています。また、障害のある方も人事評価に基づいてトレーナーやリーダーに昇格する仕組みがあり、昇格後はマネジメントや育成にも携わることができます。

● 人材育成が企業価値を高める

こうした取組により、障害のある方が自身の成長や他者への貢献を実感することができる風土が作られ、企業の成長につながっています。その結果、自社の取組を社外に発信する機会も増え、企業のブランド価値の向上にも貢献しています。

E社

(特例子会社)

“こうなりたい”を実現する、
学びを後押しする仕組み



● 概要

E社では、障害のある方は勤続2年で正社員となり、親会社からの受託業務を中心に、入力や物流、清掃、カフェ業務などに従事しています。また、親会社に出向している障害のある方は、総務や顧客対応の電話業務なども担っています。

● E社にとっての障害者雇用の質の向上

E社にとっての障害者雇用の質の向上とは「人材育成を通じた成長」であると考えており、新たな業務へのチャレンジであるチーム異動の回数や見学会の受け入れ数、アビリンピックの参加者数など、定量的なデータをもとに定点観測しています。

● スキルの習得とキャリアアップを支える制度

一定のスキルを積んだ障害のある方は、チェックシートに基づいてチームリーダーに任命され、手当も支給されます。さらに、社内インターンシップ制度や表彰制度、SST（ソーシャルスキルズトレーニング）研修なども整備しており、成長を支える仕組みが充実しています。

● 人事評価制度の変更による動機づけの向上や待遇の改善

当初は親会社と同じ人事評価制度を用いていましたが、障害のある方には適さなかったため、行動目標に基づく独自の人事評価制度に変更しました。これにより、障害のある方自身の「こうなりたい」という動機づけが高まり、昇給の実現にもつながっています。

障害者雇用の質の向上に係る主な支援機関・制度

障害者雇用全般に関する相談先（企業と従業員の相談先）

■ ハローワーク

- ・ 就職を希望する障害のある方の求職登録、職業相談・紹介、職場定着指導等

■ 地域障害者職業センター

- ・ 就職を希望する障害のある方の職業相談、職業評価、事業主に対する障害のある方の雇用管理に関する相談・援助、職場適応援助者（ジョブコーチ）による支援等

■ 障害者就業・生活支援センター

- ・ 就業面及び生活面における一体的な支援（職業相談、職場定着支援等）

障害のある方の新たな職域の開発や能力開発を支援する事業

■ 採用後のジョブコーチによる支援事業

- ・ 障害のある方を新たに雇い入れる際の支援だけでなく、職場定着に向けた課題に対する支援も行います。障害のある方自身に対する支援に加え、事業主や職場の従業員に対しても必要な助言を行い、必要に応じて職務の再設計や職場環境の改善を提案します。ジョブコーチ事業による支援を希望される場合には、最寄りの地域障害者職業センターにお問い合わせください。

■ 在職者の職業能力開発についての相談先

- ・ 国立職業リハビリテーションセンター、国立吉備高原職業リハビリテーションセンター、障害者職業能力開発校、民間の教育訓練機関等

職業リハビリテーション（障害者雇用の質を含む）に関する研究等

■ 障害者職業総合センター

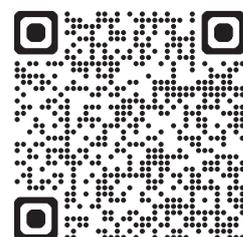
- ・ 障害者職業総合センター（調査・研究、技法開発、図書情報など）では、職業リハビリテーションに関する研究、技法の開発及びその成果の普及等を行っています。

- ・ 調査研究報告書では、運輸業、介護などの様々な業種の企業や、中小企業の取組事例についてもご紹介しています。

<https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/houkoku182.html>

- ・ 本事例集のPDFは、下記URLまたは右記の二次元コードからダウンロードしていただけます。

<https://www.nivr.jeed.go.jp/research/kyouzai/kyouzai86.html>





NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION