

第3章

企業に対するヒアリング調査

第3章 企業に対するヒアリング調査

第1節 調査の目的と方法

1 調査の目的

企業アンケート調査結果を踏まえ、企業における障害者雇用の質の向上のために必要な取組や支援の具体的事例を把握するためヒアリング調査を実施した。

2 調査の実施期間と実施方法

2025年2月～2025年5月に、ヒアリング対象企業への訪問調査（1社）とオンライン会議システムを用いたオンライン調査（12社）を実施した。ヒアリングの対象者は、企業の障害者の雇用管理の担当者である。

ヒアリングの依頼は、研究担当者からヒアリング対象者に対し個別に電話又はメールで行った。本調査の目的、質問項目、ヒアリングで取得したデータの取扱い及び調査結果の公表方法について事前に説明した上で調査協力への同意を得た。

ヒアリングの所要時間は60分程度であった。ヒアリング内容はヒアリング対象者の同意を得た上でICレコーダーに録音し、後日その内容を書き起こした。書き起こし原稿から概要を担当者が整理し、本章第2節の原稿を作成した。原稿内容についてはヒアリング対象者に確認を依頼し、適宜修正を行った。

本調査の実施に当たっては、ヒアリング対象者に不利益が生じないように留意し、人権を尊重し、インフォームドコンセント、個人情報の保護、取得したデータの管理等に留意した。

3 調査対象

第2章の企業アンケート調査の回答企業の中で、ヒアリング調査に「協力可能」と回答し、障害者雇用の質の向上に向けた取組（特に教育訓練、評価・処遇、中長期的なキャリア形成に関する取組）を積極的に行っている企業を選定した。身体障害以外の障害種別も雇用している企業や中小企業の事例も含め、一般企業と特例子会社、企業規模、業種、障害者の主な担当業務などが可能な限り多様となるよう11企業を選定した（特に、企業規模については300人未満の中小企業も5社（追加選定の1社を含む）選定）。

この選定方法だけでは、一般企業の企業規模及び障害者の主な担当業務において、偏りが生じたため、職業リハビリテーション研究・実践発表会発表論文集等の公表された資料を参照し、2社（企業規模40人以上100人未満の企業1社、障害者の主な担当業務に事務が含まれる企業1社）を追加で選定した。ヒアリング対象企業の一覧は、表3-1のとおりである。

4 調査内容

雇用障害者の障害種別、受障時期、雇用形態など、アンケート項目と重複する内容もヒアリングで確認を行った。主なヒアリング内容については以下のとおりである。

【企業の概要】

- 企業（事業所）の概要
- 雇用障害者の概要

【障害者雇用の質の向上に向けた取組について】

- 障害者雇用の質としてイメージするもの
- 障害者雇用の質の向上に向けた取組の具体的内容
 - ・人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などの制度面
 - ・制度面だけでなく、障害者の能力やモチベーションを引き出すような職場での人的な関わりやサポート等のソフトな取組
 - ・支援内容・配慮内容については、障害者に対する特有の取組か、健常者も含めた取組のいずれかであるか
- 上記の取組を開始したきっかけ、促進要因
- 障害者雇用の質の向上に向けた取組を行う上で、障害者の意向・希望等を十分に把握するための工夫（業務内・業務外のコミュニケーションや相談）
- 特に障害者雇用の質の向上につながった事例
- 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に取り組む上での課題点、必要な制度や支援 等

5 調査実施に当たっての観点

（1）障害者雇用の質の向上に向けた3つのアプローチ

障害者雇用の質の向上に向けた取組としては、障害者個人の能力へのアプローチ（能力開発、訓練等）、障害者の労働環境へのアプローチ（労働条件、雇用管理、評価・処遇等）、障害者を含む全ての従業員へのアプローチ（ダイバーシティマネジメント¹等）の3つのアプローチが考えられることを念頭にヒアリング調査を実施した。「図1-1 本研究における雇用の質の体系化」にある主に障害者を対象とした1つ目、2つ目のアプローチに加えて、3つ目の「全ての従業員へのアプローチ」により障害者も結果的に働きやすくなると考えられたため、そうした取組についても可能な範囲で把握した。

また、障害者と健常者で、同一の制度を適用している場合については、障害者に対する配慮が不十分なケースも考えられる一方で、ダイバーシティマネジメントの観点から、障害の有無に関わらず、全ての従業員に対して、個別に配慮する場合もあることから、ヒアリング調査においては、単に制度や取組内容だけを把握するのではなく、方針や理念なども含めて把握することが重要であるという点を念頭にヒアリング調査を実施した。

（2）障害者と一緒に働く健常者の関係

企業アンケート調査においては、健常者に対する取組状況については把握していないため、ヒア

¹ 多様性のある社会や職場において、人々の個性や特性を尊重し、それぞれが持つ能力や特性を生かすことを目的とした経営戦略

リング調査において、質の向上に向けた取組を把握する際には、それが全ての従業員を対象としたものか、障害者に特化したものかについても併せて確認した。また、取組によりもたらされたと思われる効果の項目については、障害者本人への直接的な効果の選択肢が中心となっており、一緒に働く健常者との相互作用を把握するような選択肢は「職場全体の士気が向上した」という1項目のみであったことから、障害者に対する支援・配慮等の内容とともに、一緒に働く健常者との相互作用やその波及効果についても可能な限り把握することにより、企業アンケート調査を質的に補足することを念頭にヒアリング調査を実施した。

(3) 特例子会社に対する調査

特例子会社においては、特例子会社単体で考えるのではなく、親会社との関係も重要な要素であることから、親会社と特例子会社のそれぞれの業種や、特例子会社と親会社の業務の関わりなども含めて、ヒアリング調査を実施した。

また、キャリアアップ等の仕組みについては、社内でのキャリアアップだけでなく親会社を含めたキャリアアップも考えられることから、親会社への出向・転籍等も含めて確認した。

表3-1 企業ヒアリング調査対象リスト

事例番号	企業	業種	企業規模	障害者雇用経年数	雇用障害者数と障害種別	障害者の主な担当業務	質の向上に向けた主な取組	備考
1	A社	製造業	100人以上300人未満	30年以上	34名 身体：4 知的：19 精神：11	食品製造、養鶏	・支援機関や家族との連携 ・障害者同士での仕事の教えあいや障害者による指導 ・指導者へのインセンティブ	もにす認定企業
2	B社	製造業	40人以上100人未満	30年以上	6名 身体：1 知的：2 精神：3	めっき業務、検査業務	・スキル表に基づいたアセスメントによる多能工化 ・全ての従業員に共通する人事評価制度 ・全ての従業員を対象とした社会貢献などについての提案制度	アンケート回答企業以外の企業 もにす認定企業
3	C社	運輸業、郵便業	300人以上500人未満	5年未満	9名 身体：4 知的：1 精神：4	倉庫業務、オフィス事務	・健常者と同じ作業を担当 ・職場実習による定着率の向上 ・チェックシートを活用した仕事の確認	対面のヒアリング実施 もにす認定企業
4	D社	金融業、保険業	1,000人以上	30年以上	38名 身体：25 精神：8 他：5	銀行業務、事務	・金融機関の統合報告書の一部を有志の障害者が作成 ・キャリア構築プログラムや自己啓発制度 ・障害者同士での部署を越えた交流活動 ・障害の疑似体験会や支援機器の使い方講習会の開催	アンケート回答企業以外の企業
5	E社	学術研究、専門・技術サービス業	1,000人以上	20～30年未満	19名 身体：3 知的：9 精神：7	清掃、緑地管理	・ジョブコーチなど社内サポート体制の構築 ・リーダー制度による処遇の向上 ・勤務時間の延長や職域の拡大 ・コミュニケーションやビジネスマナーの研修の継続実施	
6	F法人	医療、福祉	1,000人以上	30年以上	61名 身体：27 知的：15 精神：19	搬送サービス、マッサージ、医療情報のスキャン等	・各部署からの業務の切り出し ・日頃の声掛け、アンケート、面談や病院幹部とのふれあい懇談会の開催 ・マニュアル化や標準化、ホワイトボードを活用した「見える化」 ・障害者を指導役やチームリーダーに登用	
7	G社	医療、福祉	300人以上500人未満	5年未満	13名 知的：3 精神：10	清掃、看護補助	・全ての従業員に共通する評価基準 ・障害についての注意事項の説明会の開催	もにす認定企業
8	H社	医療、福祉	40人以上100人未満	5～10年未満	7名 身体：3 知的：2 精神：2	介護、清掃、マッサージ	・職域の拡大 ・採用前の介護ボランティア体験 ・全ての従業員を対象としたOff-JT研修 ・全ての従業員に共通する人事評価制度	
9	I社	サービス業（他に分類されないもの）	300人以上500人未満	10～20年未満	298名 身体：9 知的：229 精神：60	事務補助、社内便、印刷、清掃・整備、喫茶、販売等	・他部門の体験などの研修制度の充実 ・業務の進捗管理・チームリーダーなどの役割の付与 ・キャリア研修の実施	特例子会社
10	J社	サービス業（他に分類されないもの）	300人以上500人未満	10～20年未満	239名 身体：43 知的：63 精神：133	清掃、店舗の品出し、バックヤード、接客対応	・全ての従業員に共通するキャリアアップ ・ジョブコーチ等の各部署への配置 ・業務ごとのOJTシートによる人事評価	特例子会社 もにす認定企業
11	K社	サービス業（他に分類されないもの）	300人以上500人未満	10～20年未満	245名 身体：3 知的：101 精神：141	オフィス事務、入力業務、物流、清掃、喫茶等	・定量的データ取得による定点観測 ・チームリーダーの社内資格の設定 ・支社横断的なインターンシップ制度 ・社内表彰制度と好事例の横展開 ・SST研修の実施 ・親会社への出向制度の創設	特例子会社
12	L社	サービス業（他に分類されないもの）	40人未満	10～20年未満	13名 身体：3 知的：7 精神：3	オフィス事務、社内便、入力業務、縫製作業、データ化等	・特性に応じた配置、ジョブローテーションによる職域の拡大 ・親会社に出向いての業務の実施	特例子会社
13	M社	サービス業（他に分類されないもの）	40人未満	10～20年未満	29名 身体：2 知的：17 精神：10	清掃、オフィスサポート、社内便、社内のコンビニ運営	・オフィスサポート業務の職域の拡大 ・障害特性に応じた人事評価制度 ・正社員登用制度 ・社内では交流する時間の設定	特例子会社

※業種については、日本標準産業分類の産業大分類による。

※企業の特定を避ける観点から、企業規模は、アンケート調査票の常用雇用労働者数の区分と同じ6区分（①40人未満、②40人以上100人未満、③100人以上300人未満、④300人以上500人未満、⑤500人以上1,000人未満、⑥1,000人以上）とし、該当する区分を記載している。

※もにす認定制度とは、障害者の雇用の促進及び雇用の安定に関する取組の実施状況などが優良な中小事業主を厚生労働大臣が認定する制度である。

第2節 調査結果

1 事例1（A社）

【企業・事業所の概要】

業種は製造業。主な事業内容は食鳥処理加工販売事業、ブロイラー飼育販売事業、共同生活援助（介護サービス包括型）事業。従業員数100人以上300人未満。もにす認定企業。

【障害者雇用状況】

身体障害者4名、知的障害者19名、精神障害者11名の計34名（うち重度障害者9名）。

【障害者が従事している主な業務】

34名全員が食品製造と養鶏に従事している。重度障害者は主に材料となる食鳥肉を容器から取り出してラインに並べるといった反復作業を担当する。重度障害者以外はナイフを使い成型する、商品の適否を判断するといった業務も担当する。以前は行っていなかった商品の適否の判断を障害者も行うようになる等、徐々に職域が拡大している。今では重機や除雪機のオペレーターも障害者が担当しており、大型トラック免許が必要な業務以外の職域は障害者が従事できる業務を少しずつ拡充している。

【雇用形態】

34名中31名が正社員、パート従業員（本人の希望により短時間勤務となっている方）が3名。パート従業員も年間労働日数は正社員と同じである。

【雇用の質としてイメージするもの】

雇用の質を向上する取組としては、主に二つの観点が挙げられる。一つは職域の拡大、もう一つは障害者の指導力の向上である。A社の考える「雇用の質の向上」とは、障害者のスキルアップであり、障害者が指導力を高めることにより、障害者が指導者として登用され、新たに入社した社員に指導することが当たり前となる職場環境を作りたいと考えている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 障害者への理解の定着

障害者が指導者として登用されるようになるためには、障害者に対し偏見がない職場であることや、周囲の理解が定着していないと成り立たない。最初は社長が全従業員に対して障害者雇用を開始することを伝え、「皆の力を貸してほしい」と呼び掛けた。当初は社内の反対もあったが、少しずつ時間をかけて障害者への理解が定着していった。

● 支援体制の整備

10年ほど前から精神障害者の雇用が増加したが、精神障害者は季節の変化によって体調を崩してしまうときもある。そのため、全ての障害者に対し毎身体調確認を行っており、家族の協力も得ている。支援機関と関わりのある障害者については、A社の担当者も支援機関と連携している。包み隠さず相談し、何かあったときは支援を要請している。その日発生した問題はできるだけ退勤までに職場で解決し、翌日に持ち越さないようにフォローすることが職場定着につながっている。

● 仕事の教え合い

障害者同士で仕事を教え合う形を作っている。一定の条件を満たした従業員は指導者の役割を担

い、賃金のベースアップも実施している。こうした障害者の指導力の向上は、精神障害者の雇用が増えた10年ほど前から進んでいる。近年では、中途採用の従業員が入社する際に作業を教えられる人を募ると、「自分が作業を教えたい」と障害者から自発的に申し出ることもある。

● ルールの取り決め

障害者の意欲と会社の見立てとの差が出たときに、双方が納得するルールを取り決めている。例えば、ナイフを使う作業を新たに担当するときには、最初は「ナイフを使用するのは指導員が側にいるときだけ」というルールを設定する。ナイフを使う作業に慣れてきたら、「毎身体調を確認し、体調が良くないときにはナイフを使う作業は行わない」という取り決めを新たに作る。このような形で徐々に業務を拡大している障害者もいる。A社としては、「社会にはルールがある」ということを理解してもらうことが大事であると考えている。新しいことを障害者が自発的に始める際は否定せず、障害者の話を聞いた上でルールの必要性を説明し同意を得ることで、作業意欲の向上にもつながっている。

● インセンティブの設定

指導員を担当すると給与やボーナスにも反映される。重機などの資格手当は障害者・健常者を問わず、1資格2千円としている（例えば3つの資格があれば6千円の資格手当が付く）。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

担当業務についての希望の把握のため面談を実施しており、上司等から「この業務を担当してみないか」という声掛けも全員に行っている。障害者から「この業務を担当させてほしい」と申出する場合もあるが、安全への配慮のため担当させない場合もある。

【質の向上に向けた取組の効果】

障害者雇用に取り組み始めた当初は、指示された業務のみを行っていたが、今は障害者が自発的に行動し、障害者同士で協力して業務を進めている。達成感や周囲に認められることが職場定着につながっている。離職者は出ていない。嫉妬や「他の障害者に負けたくない」という気持ちが生じる障害者もいるが、A社としてはそれも成長している証（あかし）であると前向きに捉えてフォローを行っている。

近年A社では外国人の雇用も増えており、健常者や障害者、外国人といった区分を超えた自発的なコミュニケーションが生まれている。例えば障害者から「外国人の従業員のために、作業用のエプロンにつける氏名をローマ字に変更したい」といった職場全体を改善する提案や、レクリエーションのイベントの提案が出る等、障害者が社内のコミュニケーションを牽引（けんいん）している。

【課題点、必要な制度や支援】

今後は障害者の親亡き後の問題として、支援のキーパーソンの変化等が起きると考えている。また、ひとり親家庭など、家族に対する支援が必要な事例が増えることも予想される。行政に障害者の生活面のフォローを依頼した事例はここ5年くらいの間に増加している。今後は障害者就業・生活支援センターや行政との連携がより必要になると考えている。

2 事例2（B社）

【企業・事業所の概要】

業種は製造業。主な事業内容は自動車関連部品のめっき業務。従業員数 40 人以上 100 人未満。もにす認定企業。

【障害者雇用状況】

身体障害者（内部障害）1名、知的障害者2名、精神障害者3名の計6名。

【障害者が従事している主な業務】

製造ラインでの作業が中心である。その他、工程の補助作業（部品準備、予備洗浄等）、軽作業や清掃（高齢の障害者がライン作業から業務内容を変更して担当）、工程の制御関係、品質管理（検査）を担当している障害者もいる。

【雇用形態】

障害者は全員が正社員である。短時間正社員制度があり、6時間勤務の正社員である障害者もいる。

【雇用の質としてイメージするもの】

企業全体として働きやすい職場づくりをした結果として、障害者雇用の質が高くなると考えている。働きやすい職場にするために短時間正社員制度のような制度を整備することや、障害特性上必要な配慮やサポートを行うことが大事であるとする。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 採用、配置

採用基準は障害の有無に関わらず、ライン作業を担当できる作業スピードや体力があることである。人によっては、作業スピードの要求水準があまり高くないライン外のラッピング作業等から始め、徐々にステップアップする場合もある。

● スキル表や定期面談等による多能工化

スキル表に基づいたアセスメントにより、障害者による遂行が可能な作業を広げていく。業務一つ一つにスキル表という、どのような作業水準や仕上がり像となったら、その作業ができると判断し得るかの合格基準があり、必要な能力一覧が細かく整理され、点数化されている。上司ができていかどうかを判断し、できることを広げていく。B社ではかつて、他の社員の担当作業をカバーする役割を担う役職の社員がなかなか休暇を取得できないといった課題があり、社員の多能工化を図るために3、4年ほど前からスキル表や定期面談等の制度を整備した。この制度は障害の有無に関わらず適用されている。

● キャリア体系の複線化

キャリアの体系が二つあり、リーダークラスとスペシャリストクラスに分かれる。能力が認められると等級が上がる仕組みになっている。人事評価制度は障害の有無に関わらず実施しており、スペシャリストの水準にある障害者もいる。給与の決め方に対する従業員の納得感を高めるためにこのような人事評価制度を整備した。

● 提案制度の採用

提案制度があり、実施を希望する企画（畑で野菜を育てる、地域活動等）を提案した人を評価し、賞与制度にも組み込んでいる。障害の有無に関わらず希望すれば誰でも参加でき、障害者も提案を行っている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

3か月ごとに面談を行い、上司から「これだけは実施してほしい」ことを伝えている。その際に障害者からの希望も聞いている。

【質の向上に向けた取組の効果】

障害者が目指したいことが明確になることで、働く上での満足度が向上する。人事評価制度で障害の有無による違いは特に感じていない。

短時間正社員制度は障害者への配慮というよりも全従業員に向けた制度だったが、子どもの送り迎え等のために活用する方と同様に、障害者も活用している。例えば、体調に波がある障害者は、調子の良くないときは勤務時間を短く調整することで働き続けることができている。

【課題点、必要な制度や支援】

人事評価制度については、スキル表に示された点数配分の公平感や、当該の業務から長時間離れた従業員の点数の扱いなどについて課題点があり、まだ改善の必要があると考えている。

加えて、精神障害者など仕事外の要因で体調を崩してしまったときの対応の仕組みがもう少し必要と考える。

【今後の展望】

年齢、立場に関係なく意見が言い合える「和」があること、枠を取り除くこと、ワクワクする工場にすることを目指している。

3 事例3（C社）

【企業・事業所の概要】

業種は運輸業、郵便業。主な事業内容は総合流通加工サービス業、営業倉庫業、一般貨物自動車運送事業、梱包資材製造販売、輸出梱包、各種保険代理業。従業員数300人以上500人未満。もにす認定企業。

【障害者雇用状況】

身体障害者4名、知的障害者1名、精神障害者4名の計9名。

【障害者が従事している主な業務】

倉庫業務（ピッキング、検品、付帯作業として値札付けやシール貼り、ハンドリフトを使った搬送、段ボール箱の作成と廃棄等）に従事している。採用後に受障した身体障害者2名はデスクワークに従事している。

【雇用形態】

採用後に受障した身体障害者は正社員になる。倉庫業務を担当しているのはパート従業員である。

【雇用の質としてイメージするもの】

障害のある従業員が職場に居やすいということだと考える。基本的には、障害者だからといって特別扱いはしない。障害特性上やむを得ないことは別にしても、作業を依頼する仕事等に区別は設けていない。健常者と障害者が同じ土俵にすることが重要で、同じ職場で同じ業務に従事できるようになれば、C社の仕事の質も担保されると考える。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 現場の従業員と同一の業務内容

現場の従業員と同じ業務を担当する。現場の従業員に負担感があると、障害者を受け入れづらくなるため、業務を切り出して障害者用の業務を作ることは行っていない。障害者にもC社の本来業務に従事し、売り上げを生んでもらいたいと考えている。

入社当初は比較的手順の少ない業務を担当してもらいが、徐々にステップアップして、最も神経を使う出荷作業を担当できるようになった障害者や、現場の従業員と同等の業務ができるようになり昇給した障害者もいた。

● 職場実習の実施

職場実習を行うことで定着率が向上する。特別支援学校在校生のほとんどの方が職場実習を行っており、従業員が障害者を知ることで、垣根が少なくなる。障害者は職場実習を実施した経験のある事業所に配置している。

● チェックシートの使用

入社後に業務内容が変わった従業員にはチェックシートで仕事の状況を確認している。自己評価の低い障害者は作業ができていても、自己評価ではできていないと認識していることもあるため、チェックシートにより客観的にフィードバックを行い、良いところやできているところを伝えていく。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

面談の際には、新しい仕事に挑戦したいかの希望も聞く。話すのが苦手等の理由で面談を実施していない障害者もいるが、その場合は現場の従業員が日常的な声掛けを行ったり、周囲がフォローをしながら業務の中でできそうか否かを確認して、業務の範囲を広げたり狭めたりしている。

【質の向上に向けた取組の効果】

職場実習を受け入れることで、日頃障害者と関わる機会の少ない従業員も障害への理解が深まっている。

現場の従業員と同一の労働によりできる仕事内容が増えた障害者は、責任感が高まり、自信が感じられる。周囲の従業員も、業務の範囲が広がった障害のある従業員に対しては障害を意識せず、自分たちと同じであるという形に意識の変化が見られる。

【課題点、必要な制度や支援】

評価されている障害者に対しては、現場で業務の要求水準が上がりすぎてしまうことがあり、調整が必要な場合がある。

障害者は異動などによって環境が変わるとうまくいかなくなることもあるため、特に環境が変化

するタイミングでは支援機関との連携を強化したいと考えている。

4 事例4（D社）

【企業・事業所の概要】

業種は金融業、保険業。主な事業内容は銀行業。従業員数1,000人以上。

【障害者雇用状況】

身体障害者30名（視覚障害1名、聴覚障害12名、肢体不自由7名、内部障害5名、その他5名）、精神障害者（発達障害を含む）8名の計38名（うち重度障害者19名）。

【障害者が従事している主な業務】

預金業務・融資業務・為替業務などの銀行ならではの部門で働いている障害者も、営業、人事、ITなどの部門で働いている障害者もいる。一つの部署には固定されていない。障害によってできないところは配慮するが、いわゆる仕事の切り出しという考え方はない。従事している業務は人それぞれであり、部署異動や兼務も珍しくない。

【雇用形態】

正社員の方がほとんどである。障害の有無に関わらず、就業規則、給与テーブル、目標設定・評価が同一である。一部、精神障害者（発達障害を含む）で入社時からフルタイム勤務が難しい方は個別に配慮調整をしている。

【雇用の質としてイメージするもの】

普段一緒に働いていて、自然に職場に溶け込んでいる。経営理念の一つに多様性の尊重や仲間の成長の支援を掲げており、障害者も健常者と同様に働けることを念頭に置きながら業務に従事している。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 統合報告書の一部を障害者が作成

ディスクロージャー誌（統合報告書）の1ページを障害者有志で作成している。障害者が社内で障害への理解を深める様々な取組を進めている中で社内で統合報告書を作成してみてもどうかとの話があり、4年ほど前から作成している。作成に携わっているメンバーは毎年入れ替わっており、障害の状況も、年代も、働いている部署もそれぞれである。

● キャリア構築支援プログラム

キャリア構築支援プログラムの一環として、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等の制度や、資格取得支援などの自己啓発支援メニューを整備している。こうしたキャリア構築支援プログラムの活用により、部門を越えて様々な領域の業務にチャレンジできる機会を得たり、普段接点が少ない部門との関わりができたりなどしている。障害の有無に関わらず、従業員が主体的にキャリアを選んで広げてもらいたいと考えており、障害者の利用実績も多くある。

● 障害理解への取組

障害者が講師となり、初めは役員が、聞こえない・聞こえにくいことの疑似体験を行った。その

後も障害者主導で手話講習会、UD トーク（音声認識及び音声を文字化するコミュニケーション支援アプリケーション）の使い方講習会を実施した。聴覚障害に始まり、他の障害者も様々な取組を始めており視覚障害の疑似体験や電動車椅子の乗車体験会なども実施している。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

障害の有無に関わらず、年度初めに全従業員がキャリアプランシートに今後自分がどのようなキャリアを考えているかを記入し、上司と面談、人事にも共有している。上司、人事がその内容を把握することで、今後のキャリア形成を支援していくことを目的としている。

合理的配慮に関しては、個別性が高いため、産業医、看護師、保健師をはじめ、精神保健福祉士、ジョブコーチを配置しており、フィジカル面、メンタル面の両方をケアできる体制を整備している。基本的に個別対応が中心であるが、コロナ禍の時期に聴覚障害者はマスクで会話する際に相手の口元が見えない、声がこもって聞き取りにくい等の困りごとが生じたことから、個別対応に加え企業全体で対応に取り組む動きが生じた。そこで社長をはじめ経営層が障害者から直接話を聞き、聴覚障害者の希望を踏まえてUD トークを全社導入するといった、障害者主導の取組などが加速した。

【質の向上に向けた取組の効果】

障害者主導の取組が進む中で、障害の状況も、年代も、働いている部署も越えたつながりが増えたことが挙げられる。ライフプランを含めてお互いに相談し合うことで、後から入った社員も先輩を見て未来を描けている。また障害者主導で取組を進めることにより、他部署との折衝の中で他部署の業務を知る機会ができ、社内副業制度等の活用に至った例もある。

企業全体に対する効果としては、健常者が障害者と一緒に働く中で、「健常者にも得意・不得意はあり、一緒に働く中で障害があってもそうは変わらない」といったことに気付いたり、障害者のバイタリティに健常者が刺激を受けたりしている。

また、街中で障害者を見かけたとき、何ができるかを考えるようになったという従業員もいる。加えて、社内で障害の疑似体験会に参加した従業員が各部署に体験を持ち帰ったことによって、支店を利用する障害のある顧客のために、全支店で署名や印鑑を押す際の補助具であるサインガイドや電子メモパッドの導入が進む等、顧客へのサービスの向上にもつながっている。

【課題点、必要な制度や支援】

外部の支援機関を利用している社員は少ない。利用している方についても、就労定着支援事業の利用期限は就職後最長3年であるため、利用期限終了後も引き続き外部の支援機関による支援を希望する障害者については、障害者就業・生活支援センター等の支援機関に円滑につながる必要があると考える。

【今後の展望】

当初は健常者の担当者がミーティングのファシリテーションを行っていたが、現在では他部署との連絡、交渉も含め、ミーティングは障害者同士が主体的に進めている。後輩への継承を含め更なる進展を望んでいる。

5 事例5（E社）

【企業・事業所の概要】

業種は学術研究、専門・技術サービス業。主な事業内容は四輪及び汎用機的设计、試作車製作、研究テスト業務、ITシステム業務、知的財産管理業務、自動車分解整備等。従業員数1,000人以上。

【障害者雇用状況】

身体障害者18名、知的障害者9名、精神障害者11名の計38名。

【障害者が従事している主な業務】

19名が清掃業務、緑地管理業務に従事している。清掃業務は障害者を3グループに分け、作業スケジュールに沿って働いている。緑地管理業務は、社屋の周囲に植えられている樹木の枝刈りや落ち葉掃きなどを行っている。緑地管理業務は屋外で働くため体力が必要であるほか、機械を扱うため危険が伴う場面もあり、清掃業務よりも難易度が高い。ほかには4名が事務職、採用後障害の身体障害者の15名が研究開発部門に従事している。

【雇用形態】

正社員と契約社員で半々くらいである。清掃業務と緑地管理業務は契約社員になる。清掃業務は原則6時間勤務、緑地管理業務は8時間勤務である。

【雇用の質としてイメージするもの】

障害者が働く上で、受入れ方や働く環境が重要である。環境やサポートを整えることが大切であると考えている。障害者を雇用するに当たって、長期的な職場定着を視野に入れて取り組んでいる。法定雇用率の達成よりも長期的に職場定着できることを大事にしている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● サポート体制の整備

ジョブコーチなど、社内のサポート体制を整えることを一番最初に行った。その後、特別支援学校や就労移行支援事業所とのつながりを作り、次に職場見学や職場実習等を行っている。コミュニケーションや社会性は職場見学や職場実習を通じて判断している。障害者と健常者がお互いに理解した上で就職できるようにしたこと、外部の支援者にサポートしてもらっていることの重要性を認識している。

● 清掃業務におけるリーダー制度

上記のサポート体制の整備によって定着率が向上し、5年以上退職者が出ない状況が続き、技術的成熟度に差が生じた。評価され希望する障害者にはスキルアップを、自分のペースを守りたい者には現状のまま続けられるように、障害者のスキルアップの希望と給与のバランスを取り、働き方に幅を持たせるため、清掃業務におけるリーダー制度を始めた。

障害者雇用を主に担当している総務部門が、社内の障害者雇用の現状と課題について整理して人事部門と共有し、新制度に対する社内の理解を時間をかけて醸成した。

● 勤務時間や職種の変更

清掃業務は6時間勤務のみだったが、力がついてきた者は8時間勤務できるようにしたり、清掃業務からより難易度の高い緑地管理業務に職種変更する等ステップアップを行う。

● 研修の実施

就労移行支援事業所の職員に依頼し、コミュニケーションの取り方、ビジネスマナー、生活リズムの整え方の講座を月に1回実施することを続けている。

また、緑地管理業務で使用する刈払い機の使用許可は講習会で認定を受けた者のみに限定して出している。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

時間をかけて面接し希望を聞いている。リーダーは障害者のやる気や、リーダーの下で皆が円滑に作業をできるかどうかを考慮している。

【質の向上に向けた取組の効果】

サポート体制を整えたことで、障害者の定着率が向上した。また、リーダー制度を開始する前に障害者に新制度について周知したところ、リーダーになりたい障害者は以前よりも積極的に動くようになったり、グループ全員の動きを意識するようになる等の変化が見られている。

また、清掃と緑地管理の部門ではスタッフが付いているため、これまで他の従業員は障害者とあまり関わりがなかったが、障害者のスキルアップに伴い障害者と健常者の関わりが増えてきた。

【課題点、必要な制度や支援】

障害者に特化した評価制度はまだ作れていない。他の企業では、評価制度や賃金アップをどのように実施しているのか知りたい。企業では外部の情報を入手しにくいので情報収集できる場所が必要と考えている。横断的な情報共有を行うことで、他の企業の実情を知りたい。

清掃業務と緑地管理業務だけでは障害者を増員するのに限界がある。本来はどこの部署にも障害者を配置することが望ましいが、研究開発となるとまだ難しい部分がある。

【今後の展望】

社内型就労移行支援のようなことを行ってみてもよいのではないかと考えている。例えば、最初は清掃業務に従事しながら育成し、後に直接各部門の現場や事務職に異動させるといったことを行いたい。

6 事例6（F法人）

【企業・事業所の概要】

業種は医療、福祉。主な事業内容は総合病院（公益法人）。県の中核的な医療機関である。従業員数1,000人以上。

【障害者雇用状況】

身体障害者27名（視覚障害2名、聴覚障害6名、肢体不自由10名、内部障害9名）、知的障害者15名、精神障害者19名の計61名。

【障害者が従事している主な業務】

33名が搬送サービス（医療行為に必要な輸液等の物品を運ぶ業務）に従事しており最も多い。その他、従業員用のマッサージ（視覚障害者が担当）、医療情報のスキャン、健診施設での軽作業など様々な業務に従事している。

【雇用形態】

フルタイム勤務のパート従業員が大半である。

【雇用の質としてイメージするもの】

①働く障害者が誰かの役に立っていると実感できる職場、②障害者がチャレンジしたい気持ちを大切にできる職場、③社会貢献（雇用率の達成）、以上の三つができて、障害者に選んでもらえる職場が雇用の質の高い職場である。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 職域拡大

障害者雇用に取り組むに当たり、院内に障害者が作業するための部屋を設け、看護系、事務系など様々な部署から業務を切り出した。ある障害者は入職当初、搬送業務が苦手であったが、手先が器用なことを生かし医療用テープのカット等の業務を任せるところ、徐々にできる業務が増えた。その後、院内を巡回することが必要な業務を提案したところ、本人も希望したため、院内のパンフレットや病棟の材料の補充等の業務にも挑戦し、病院にとって欠かせない人材となった。

● 密なコミュニケーション

面談のほか、日頃からの何気ない声掛け、アンケートなどを行っている。また、病院幹部と年1回ふれあい懇談会を開催している。「助かっているよ、役に立っているよ」と伝えることが従業員のモチベーションアップにつながっている。

● 見える化

誰もが働きやすい職場にするために、マニュアル化や標準化、ホワイトボードを用いてその日行うことを一目瞭然にするなど「見える化」している。

● 障害者による指導役やチームリーダー

障害者が指導役やチームリーダーを担っている。搬送業務は人数が多く、スモールステップで指導しやすい業務内容のため、障害者が障害者に教える体制ができており、教え合うことを自然に行っている。

● 評価基準の設定

評価基準を設定し、基準に達した方は昇給や昇格（時間給職員から嘱託職員に変更）をしている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

障害者が新たな業務に挑戦するときは、事前に障害者の意向を確認し、障害者が希望したときにはサポートしながら少しずつ業務の幅を広げている。支援機関とも定例で情報共有を行っている。

【質の向上に向けた取組の効果】

「見える化」により、障害者も健常者も働きやすくなった。搬送業務では健常者（看護師等）とも接するため、障害者が働けることが院内で認知され、様々な部署の業務の切り出しが更に進んだ。障害者に仕事をお願いしても大丈夫という信頼を積み上げていくことで仕事が増えた。また、障害者同士が仲間として関わり合うことが、定着の一つのキーポイントになっている。

【課題点、必要な制度や支援】

障害者の評価基準については、部署ごとの評価基準はあるが、病院全体で統一した基準が必要で

ある。いかに評価していくかに加え、受入れ側の人的・物理的な環境づくり、能力向上も必要と考える。

【今後の展望】

看護助手の補助ができれば更に業務が広がる。しかし、患者と直接対応するのはハードルが高く、どう業務を切り出すか検討している。関連病院で実施して、うまくいけば当院にも適用したい。障害者を受け入れる私たちも理解を深め、お互い理解し合える職場風土を作れたら最高だと考える。

7 事例7（G社）

【企業・事業所の概要】

業種は医療、福祉。主な事業内容は老人ホームと就労継続支援B型事業所の経営。従業員数 300人以上 500人未満。もにす認定企業。

【障害者雇用状況】

知的障害者3名、精神障害者（高次脳機能障害、発達障害を含む）10名の計13名。

【障害者が従事している主な業務】

清掃業務と看護補助（看護師が処置するときに身体を支える手伝い等をする）。正規雇用で働いている高次脳機能障害者は一部介護補助として食事介助などもしている。

【雇用形態】

正社員1名、パート従業員12名。

【雇用の質としてイメージするもの】

障害者が働くことによって企業全体で多様性を感じてもらいたい。障害の有無に関わらず、それぞれの人の特性を受け入れながら、良い職場を作ることができれば質の高い障害者雇用につながると思う。

G社の経営理念にもつながることとして、お互いに理解しながら働くことは大事にしている。介護分野は人手不足なので、それを補ってもらえるよう環境を整えていく。仕事を切り出していけば担える業務は多いので、障害者を戦力化していく。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 全ての従業員に共通する評価基準

様々な障害者が従事できる業務（清掃業務等）を全ての施設で用意しており、少しずつレベルアップできる体制を取っている。例えば正社員である障害者は、最初は清掃業務から始め、次に利用者の食事介助（他の職員の目が届くため、比較的取り組みやすい業務）に挑戦している。障害者だけという特別な評価方法ではなく、正社員であれば他の従業員と同じ評価、パート従業員なら他のパート従業員と同じ評価基準になる。パート従業員も1年に1回人事考課を行い、健常者も障害者も評価基準をクリアできていれば同様に昇給がある。また、施設長の推薦により、パート従業員から正社員への登用制度がある。

● 従業員への障害理解の支援

現場への最初の支援を手厚くしている。新しく採用した障害者への対応の仕方が分からないと現

場の不安が大きくなり、負担感が生じるため、採用直後は本部が手厚いサポートを行うほか、支援機関の方から障害についての注意事項の説明会を従業員向けに開催している。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

障害者に対しては、入職して1年くらいは月1回以上面談を実施し、希望などを確認している。定着してきたら面談回数は減らしている。正社員は目標管理制度を使ってキャリアアップにつなげている。本部としては2か月に1回は必ず面談を実施し、キャリアの話が出てきたら施設長や支援者とも連携しながら対話の場を設けている。

【質の向上に向けた取組の効果】

法定雇用率を満たすために施設長を含む5人ほどのメンバーでプロジェクトチームを発足してからは、早期離職がなくなった。一緒に働く従業員の理解が増したことが定着の大きな要因。また、障害者のための手厚いサポート（業務マニュアルや時間割の作成等）は介護業務を担う外国人の雇用にも活用できている。また、障害者と一緒に働く従業員の不安が減り、壁がなくなってきた。障害者を仲間の一人として見るように変わってきている。

【課題点、必要な制度や支援】

障害者が介助業務に携わることができるとよいと考えるが、訪問介護ということもあり、なかなか難しい。IT機器でサポートすることで、障害者も働けるようになるとよい。

【今後の展望】

障害者が就労継続支援B型事業所の指導者を担ったり、看護補助をする障害者同士がサポートできる体制を作りたい。業務を教えることのできる障害者がいればよい。

8 事例8（H社）

【企業・事業所の概要】

業種は医療、福祉。主な事業内容は介護事業全般、デイサービス、グループホーム、小規模多機能型居宅介護、サービス付き高齢者向け住宅の運営など。従業員数40人以上100人未満。

【障害者雇用状況】

身体障害者3名（視覚障害2名、肢体不自由1名）、知的障害者2名、精神障害者2名（障害者手帳非所持者を含む）の計7名。

【障害者が従事している主な業務】

主な業務内容は介護業務と清掃業務である。視覚障害者はリハビリ職（あんま、マッサージ）である。介護職として直接的に利用者に関わる障害者は介護の資格を所持している。通常の介護業務に近い介護補助（食事介助や生活援助、掃除や片付け等）に従事している障害者もいる。本部で事務職に従事している障害者もいる。

【雇用形態】

正社員及び契約社員4名、パート従業員3名になる。正社員には身体障害者、知的障害者及び精神障害者がいる。

【雇用の質としてイメージするもの】

例えば、音楽の技能を有する者にはピアノ演奏を通じたイベント運営を担ってもらうなど各人の得意分野に応じて業務を割り当てることだと考える。また、コミュニケーションに困難を抱える者には清掃や洗濯等の作業を担当してもらうなど、個々の能力や特性を踏まえた業務配分を行っている。一律にできる・できないではなく、できることを引き出し、意欲によって業務を変えることである。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 職域の拡大

業務の幅を広げていく。できること、できないことを管理者等が判断しながら、担当業務を増やしていく。必要に応じ、健常者がサポートし、外部の支援機関にも定期的に様子を確認してもらっている。

● 採用前のマッチング

採用前に介護職に興味がある障害者を支援機関から紹介してもらい、ボランティアから始めて行動や関わり方といった様子を見ながら判断した上で採用している。学校卒業者以外の障害者は支援機関や社会福祉協議会などから紹介され、採用した。

● 全従業員を対象とした Off-JT 研修

介護現場で必要な知識やスキルを習得するための研修制度を用意している。座学の研修は全従業員が受講する。障害があるから研修から外すという考えはない。内容が分からず聞き直す必要があればサポートする。

● 全従業員共通の人事評価制度

障害の有無に関わらず全従業員共通の人事評価制度を適用している。共通項目としては研修の受講の有無、提出物の内容や提出状況について評価する。個人評価は目標に対して自己評価し、その報告を受けて管理者がフィードバックしながら進めている。例えば、何らかの業務を独力で進められるようになった、専門的な知識を習得した等の成果を管理者が評価し、評価に反映させている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

管理者又はリーダーが相談の窓口になり、丁寧に話を聞いている。定期的に面接を行い、希望があれば新たな業務遂行の機会を与える。年度初めに自分自身がどうなりたいか、次年度は何を担当したいか申告し、それに沿って業務内容を考える。ただし、実施が困難な場合は、相談の機会を設ける。

【質の向上に向けた取組の効果】

以前は健常者が障害者に対し、先回りして過度にサポートすることもあったが、今はその人に実施可能な業務に従事してもらい、障害の有無に関わらず苦手な部分は互いにカバーし合うという考え方が現場の従業員に浸透してきている。加えて、個々の障害者に適した教え方や接し方ができるようになってきている。従業員全体が戦力になっている。

【課題点、必要な制度や支援】

今後は障害者のライフサイクルが変化しても仕事を継続できるよう、会社としての対応が必要に

なると考えている。また、障害者の定年後についても検討する必要がある。

障害者が担当することが難しい業務もあるため、その中でいかに意欲を持って働いてもらうか、会社としてどのような研修や業務を提供していけるかといった点が課題である。

【今後の展望】

H社として、障害者にどのような能力やスキルを身につける必要があると考えているかを伝えるとともに、障害者のスキルを向上させるための指導を行い、障害者が携わる介護業務の中の生活支援の精度を高めることが必要と考える。

9 事例9（I社）

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。主な業務内容は親会社からの受託業務。従業員数300人以上500人未満。親会社は金融業、保険業。

【障害者雇用状況】

身体障害者9名、知的障害者229名、精神障害者60名の計298名。

【障害者が従事している主な業務】

事務補助、社内便の取扱い、名刺作成、清掃・整備、喫茶（接客）、販売等に従事している。物流業務ではパンフレットを管理して、必要在庫を出荷している。事務補助を担当する障害者が最も多い。

【雇用形態】

基本的には正社員への登用を原則としている。入社して3か月間は契約社員になる。一部正社員以外で短時間勤務の従業員もいる。

【雇用の質としてイメージするもの】

同じ仕事をずっとやり続けるのではなく、働く障害者のキャリアアップ、研修制度の充実、人材育成等、長く働いてもらえるような取組をするイメージである。障害者が成長することを大事にしている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 他部署の体験

座学の研修だけでなく、在籍している部署以外の業務も体験できる仕組みも作っている。他部署の業務を体験することにより、改めて自身が従事している業務の良さも分かる。

他部署に興味を持っていたり、他部署での活躍可能性が見込まれる際は、研修の一環として社内トレーニー制度を提案する。社内トレーニー受入先の部署に異動になった障害者もいる。社内トレーニーの必要性は上司に判断してもらっている。

● 戦力化

戦力化に当たっては、全ての従業員に対し新たな業務にチャレンジする機会を大切にしている。最初はスモールステップで段階的に覚えてもらうが、複数の業務・工程を覚えてもらう機会を作ることを大切にしている。

また、業務の中で様々な役割（業務の進捗管理を行う、チームリーダーを担当する、実習生に業務を教えるなどの役割）を担ってもらい、戦力化している。

● キャリア研修の実施

入社後2～3年が経過すると、自分がスペシャリストになりたいかゼネラリストになりたいか、昇給を目指したいか今のまま働きたいか等の希望が生じる。そこで、入社4年目の従業員を対象として、自分の働き方のイメージについて用紙に記入し、それをもとにグループで話し合うキャリア研修を実施している。I社は設立から15年以上経過しており、社歴の長い社員も在籍している。そのため、近年では昇格や新しい業務への挑戦がすぐには実現しない場合でも、社員が前向きに自身のキャリアを考えられるよう、キャリア研修を取り入れた。これにより、モチベーションの維持や将来への展望を持つ支援を行っている。

● 人事制度

指導力や進捗管理等、それぞれの障害者に求められる評価項目があり、フィードバックや振り返りを丁寧に実施している。

人数の変動はあるが、約14名の障害者がリーダー職になっている。リーダー職はマネジメント力が求められ、給与も評価項目も変化する。人材育成等、日頃から様々な役割を経験するため成長につながっている。

● 自己啓発制度

社内で指定された資格を取得する際は、受験料の補助や奨学金を支給している。例えば、ビルクリーニング技能士を取得した際は所定の金額を支給している。ほかには福祉、パソコン系、簿記、バリスタの資格などが対象である。アビリンピックへの出場も促している。

● 表彰制度

全国大会等で入賞した従業員を表彰する制度がある。絵画で受賞した従業員や障害者スポーツで活躍した従業員にも、表彰の機会はある。

● 他の特例子会社との情報交換

特例子会社同士のつながりやネットワークを大事にしている。同じ業種の特例子会社もいくつかあり、抱えている問題や保護者との関係も類似しているため、定期的に集まって情報交換をしている。一般社団法人障害者雇用企業支援協会（SACEC）などの障害者雇用企業が集まっている団体には複数名が参加しており、セミナー等で他企業と関わっている。ネットワークがなかったら先方に直接連絡をし、見学をさせてもらうこともある。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

人事面談で配置や希望する将来の役割についてヒアリングを実施している。

【質の向上に向けた取組の効果】

成長できること、自分の成長を実感できることは自己実現や働く意味につながる。業務を通じて人の役に立っていることを実感できる効果もある。こうした雰囲気がI社の成長につながっている。外部の方々とのやり取りが増え、企業のブランド価値の向上にもつながっている。

【課題点、必要な制度や支援】

一つ一つ個別の部署と調整しているが、業務の創出は親会社も苦勞している。従業員は増えるが業務は増えない状況があり、新しい業務をどう創出するかが課題である。

人事評価については、特にスペシャリスト志向の従業員は、評価項目とのミスマッチにより評価点が伸びにくい傾向が見られる。現行の人事評価制度のみでは、昇格を希望しない従業員や、特定業務のスペシャリストを目指す従業員に対して、十分なキャリア支援が行き届いておらず、モチベーションの維持が難しいという点が課題である。

10 事例 10（J社）

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。従業員数 300 人以上 500 人未満。もにす認定企業。親会社の事業内容は衣料品・雑貨等の企画・製造・販売。

【障害者雇用状況】

身体障害者 43 名、知的障害者 63 名、精神障害者 133 名の計 239 名。従業員の約 8 割が障害者である。

【障害者が従事している主な業務】

主な業務は、ビジネスサポート事業。障害者は店舗支援スタッフとして各店舗に所属し、清掃、品出し等を担当している。障害種別では、バックオフィスは身体障害者が、店舗物流は知的障害者と精神障害者が多い。接客対応を担う障害者もいる。他に、本部の DX 支援業務に 1、2 名在籍している。

【雇用形態】

障害者は正社員が多い。時間等に制限がある者はサポート職として 1 日 6 時間の勤務を行う限定正社員制度もある。

【雇用の質としてイメージするもの】

自立して業務ができること、安定した就労ができることが質の高い障害者雇用だと考える。基本的には、自身で業務を完結できることである。DX 業務などの専門分野や店舗で障害者が活躍できるなど企業の生産性に寄与していることだと考える。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 健常者と同じキャリアアップ

店舗や物流の現場では障害者と健常者が共に働いている。障害者や健常者という区分はなく、業務を習得して、マネジメント力が付いてくればキャリアアップや、ステップアップができるようにしている。障害者でリーダーとして、チーム内で指導する立場の者もいる。障害を個性と捉え平等に活躍してもらっている。

● ジョブコーチ等の各部署への配置

教育体制を整備し、ジョブコーチや生活支援員といった有資格者や、精神・発達障害者しごとサポーター養成講座を受講した者を配置している。物流に関してはチーム制になっており、チームの

リーダーやジョブコーチ、定着担当の従業員が教育する。店舗でもジョブコーチの資格を取得した従業員が指導に当たる。ジョブコーチは採用当初は頻繁に支援し、徐々にナチュラルサポートに移行していく。

● 人事評価制度の活用

物流、店舗における業務ごとにOJTシート（OJTで用いる業務習得記録票）があり、OJTシートに沿って面談や評価を実施している。人事考課の評価基準は本社と同様であり、評価結果を昇格、キャリアアップに反映している。マネジメントが得意である又は自分の専門分野を黙々と遂行できる等、どちらかが秀でていればそれに応じて等級が上がる。マネージャークラス（中間管理職）まで昇格して活躍している障害者もいる。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

年2回の人事考課があり、評価に応じて自動的に昇格することもあれば、ポストを用意して昇格してもらうこともある。その際は障害者本人の希望も考慮している。

事務、物流、店舗などの複数の機能が存在している拠点では、例えば事務職から店舗に移りたいなどの要望により、所属先を変更している。過去に本部に出向という形で転勤した方もいる。キャリアは意思を尊重している。

【質の向上に向けた取組の効果】

正社員登用者が増えていること、時給の上昇につながっていることが取組の効果である。社内の満足度調査でも満足度が高いといった数字が出ている。

【課題点、必要な制度や支援】

社内勉強会は頻繁に開催しており、会社としての研修も実施しているが、研修に関しては再設計も必要だと考えている。

【今後の展望】

必要な配慮を行うことで、長く働ける企業となることを目指している。関係機関と連携を取ることが定着率や人材確保に寄与しているので今後も続けたいと考えている。業務や職域の拡大についても親会社にだけ任せることのないように主体的に取組を進めていきたい。

11 事例 11（K社）

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。従業員数 300 人以上 500 人未満。親会社の事業内容は金融業、保険業。

【障害者雇用状況】

身体障害者 3 名、知的障害者 101 名、精神障害者 141 名の計 245 名。設立当初は特別支援学校から採用する知的障害者が多かった。近年は就労移行支援事業所から採用する精神障害者が多い。法定雇用率の上昇に伴い従業員数が増えている。

【障害者が従事している主な業務】

主な業務は親会社からの受託業務。入力、物流、清掃、カフェ等での業務もある。親会社へ出向し

ている障害者は総務や保険金請求書類の整理、入力、顧客への電話対応も実施している。

【雇用形態】

原則として2年働くと無期雇用の正社員になる。正社員と契約社員の割合は9：1くらいである。

【雇用の質としてイメージするもの】

一番は社員の成長だと考える。人材育成を通じて成長するという考え方が、最も適切であると感じている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 成長に向けた定量的データの取得

新たな業務へのチャレンジであるチーム異動の回数、見学会の受入れ回数、グループ会社に対する支援の頻度、アビリンピックの参加者数等の指標を社内で8項目ほど定め、定量的にデータを取って定点観測を行っている。

● チームリーダー制等の社内資格

一定のスキルを積んだ障害者はチームリーダーになることができる。チームリーダーの要件をまとめたチェックシートがあり、例えば、支援者不在時に周囲の人を支援できるか、指導できるか等をチェックし、認められれば任命され、手当も付く。

● 社内インターンシップ制度

社内インターンシップ制度（自分の職場以外の部署を体験できる制度）がある。社内インターンシップ制度は支社をまたいで行い、できることを増やし、自身のキャリアを考える機会にしている。社内インターンシップ制度を契機に異動した方もいる。

● 社内表彰制度

業務上の工夫などの優れた取組を表彰する社内表彰制度がある。社内表彰制度は大きなモチベーションになり、好事例を他部署へ展開しやすく、社内の一体感も高まっている。去年は実習生に向けて仕事の経験を語る座談会の取組が最優秀賞を受賞した。座談会の参加者の入社希望や先輩への憧れにつながっており、実施者自身も成長を遂げることができた。

● 研修等の実施

自己研さんのために、通信講座の受講料を半額負担している。それとは別に、SST研修を支社ごとに実施している。SST研修は仕事に向き合う際やコミュニケーションで役に立っている。

成長する上で自ら学ぶことがとても重要だと考えているため、お金の使い方、年金の申請方法等、障害者の要望を聞きながらニーズに合ったテーマで勉強会を実施している。

● 障害者独自の人事評価制度

当初は親会社の人事評価制度に合わせて職務遂行能力に基づく評価をしたが、障害者にはあまり適さなかったため、7つの行動目標に変更し、健常者とは異なる基準を作って評価している。

● 親会社への出向制度の創設

親会社への出向が実現しており、現在2名の障害者が出向している。出向制度ができたことで、業務やキャリアの選択の幅が広がり、親会社への出向を目指す障害者も出てきている。

● 支援機関の活用

入社時に支援機関への登録を強く推奨している。プライベートな問題が業務に影響する場合もあるため、支援機関の力を大いに借りながら解決している。

● 支援者のスキルマップの作成

支援者側のスキルマップという社内独自のシートを作成し、支援者にスキルが身についているかどうかをチェックしている。業界は独自の専門用語が多いため、K社の支援者は事務の経験やスキルのある者を採用しており、障害者の支援には初めて携わる者も多い。そのため、いつまでにどのようなスキルを身に付けたらよいかを整理したスキルマップを作成した。支援者も社内外の研修や講座に参加しスキルアップに努めている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

年初、中間、振り返りと年3回面談がある。特に年初の面談の際にどうなりたいか一年の目標を決め短期的な目標を設定していく。中にはリーダーを希望しない障害者もいるため、リーダーを任命する際は、リーダーになりたいかどうかの希望は必ず事前に確認している。

【質の向上に向けた取組の効果】

健常者と同じ人事評価制度を適用していた頃は、複雑な内容であったため、なかなか障害者自身の「こうなりたい」という動機づけにつながらなかったが、障害者独自の人事評価制度の基準を作ったことで障害者から希望が出てくるようになった。昇給にも連動している。

【課題点、必要な制度や支援】

親会社への出向や転籍は制度や実績を作ることがとても大変であり、就業規則も変えなくてはならないため、現状ではまだ出向にとどまり転籍事例はない。

最近は加齢の問題もあり、家庭との連携も必要である。

【今後の展望】

親会社への転籍が実現すれば転籍者は親会社での処遇になるため、いつかは親会社への転籍を実現させたいと考えている。

12 事例 12 (L社)

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。主な事業内容は店舗に送るメール便の管理、各部署への配送、カタログ等の受発注、入力、刺繍・縫製作業等。従業員数40人未満。もにす認定企業。親会社の事業内容はホームセンターチェーンの経営。

【障害者雇用状況】

身体障害者3名（うち重度障害者1名）、知的障害者7名（うち重度障害者4名）、精神障害者3名の計13名。

【障害者が従事している主な業務】

オフィス業務が中心である。店舗に送るメール便の管理、店舗からの受託物を各部署に配送する業務、カタログやパンフレットの受発注、名刺作成、入力（商品の登録、商品の伝票整理、入力等）、

データ化、刺繍や縫製作業、ユニフォームの受発注などに従事している。幅広い内容の業務を親会社から受託している。

もともとL社は特例子会社ではなく、親会社のアウトソーシング業務を行う健常者が大部分を占めていた。そこから徐々に障害者の採用を拡大した。そのため、障害者と健常者は同じ業務を行っている。

【雇用形態】

基本は1日6時間以上の勤務を行うパート社員。評価が良好であれば賞与も支給される。

【雇用の質としてイメージするもの】

育成によって障害者が活躍できる環境を作ることである。会社にとって障害者の存在が不可欠であるという状況になるようチャレンジしている。長い目で見たとときに、事業の成長につながること、すなわち親会社の各部署の業務を担ったり、将来的には親会社への出向も実現できるように育成していきたい。

単に正社員に登用することや給与を上げるだけでなく、活躍の土台を作ることが「雇用の質の向上」だと考える。数合わせではなく活躍できる状況を作ることが大切である。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 障害者の職域拡大

健常者と同じ業務のため、道具の使い方を教え、安全教育を行い、タイピング等の宿題を実施している。加えて、日頃の関わりの中で常に声をかけて、社会人として社会性を育むことを意識している。受託業務で親会社へ出向くと「こんなに仕事ができるのか」と驚きの声をいただくが、スキルだけでなく社会性やコミュニケーションの向上に障害者が真摯に取り組んでいるからこそ評価してもらえている。

新しい業務を習得する際は、ジョブコーチなどの支援者がついて手本を示しながら教育している。様々な業務があるため、個々の特性に応じた配置及び業務ローテーションとなるよう支援者が協議し、障害者に業務を依頼している。

● 親会社に出向いて業務を行う機会の拡大

受託業務を行う際は、親会社に出向いて業務に従事している。親会社の社風も、障害者も分け隔てなく受け入れている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

現状の作業ができるようになれば次に何をチャレンジするかということを、障害者と話し合っている。また、年に2回目標設定をして、障害者に意向確認のためのヒアリングも行っている。

【質の向上に向けた取組の効果】

障害者だけで遂行できている業務は増加している。人事評価により、評価が良好な障害者は本人の希望に基づき6時間勤務を7時間勤務に延長している。それを見て競争心を持つ障害者もいる。受託業務で親会社の各部署を訪問する際に、特例子会社の代表で行っているという心構えを持つ方もいる。

障害者と健常者が一緒に働くことが当たり前になっており、日常的な交流により分け隔てがなく

なっている。また、親会社の従業員がL社の育成や指示の出し方を見て、障害者への対応や見方が変わってきている。

【課題点、必要な制度や支援】

従業員数が多くなり効率を求めると、同様の育成は難しい。生活面の支援はL社の支援者が対応するより、支援機関と連携する方が適切と考えている。

【今後の展望】

障害者を育成して出向、転籍の形で、親会社の各部署で活躍してもらいたいと考えている。

13 事例 13 (M社)

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。主な事業内容は清掃業務とオフィスサポート業務。従業員数 40 人未満。親会社の事業内容は印刷業。

【障害者雇用状況】

身体障害者（聴覚障害）2名、知的障害者17名、精神障害者10名の計29名。

【障害者が従事している主な業務】

主に知的障害者中心の清掃業務（ビルメンテナンス）と精神障害者中心のオフィスサポート業務の二つがある。デリバリー（郵便物・宅配物の集荷・仕分け・各部門への配達等）、社内のコンビニ運営も行っている。M社は親会社の本社ビルの中にあり、清掃業務は親会社の中を巡回しながら行っている。オフィスサポート業務も親会社の各部署から業務を受託している。親会社の各部署に直接出向くときもある。スキニング業務の要請は多い。親会社が本業に専念できるよう、本業の周辺の様々な間接業務を担っている。

【雇用形態】

正社員と契約社員の両方である。採用時点では契約社員だが、評価に応じて正社員への登用がある。

【雇用の質としてイメージするもの】

障害者が生き生きと働ける環境を整えていくことを念頭に置いている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 業務の拡大

清掃業務は現状より拡大することが難しいため、別業務を拡大する構想を始めた。従業員の能力に応じて、仕事を割り振っている。オフィスサポート業務は4年前に立ち上げ、PCを使える精神障害者を採用して拡大した。近年では社内に認知されてきて、様々な部署から依頼が来ているので仕事を増やしたいと考えている。

● 人事評価制度の作成

12の評価項目のうち、基本管理の6項目（勤怠、健康管理等）は障害者全員に当てはまる評価項目であり、業務管理の6項目（各職種に応じて求められる能力・スキル）は個人に合わせたテーマを決める項目であり、半年ごとに評価を行っている。精神障害者には自己評価をしてもらい、フ

ードバック面談を実施している。知的障害者も当初は同じ方法を用いていたが、自己評価を適切に付けることが難しい方もいたため、「○△×」形式の評価に修正した。上司はABC評価を行い、それを共有して面談する。障害者は障害種別や個人によって特性が異なるため、親会社の評価基準では障害者を適切に評価することが難しい面もある。そのため、障害者に合った評価制度を作った方がよいと考えた。

● 正社員への登用

グレード1～4までの4段階のグレードがあり、グレードごとにAからEの5段階評価を行っている。一定の基準を満たすとグレードが1つ上がる。最上位のグレード1は他の社員に業務を教えることができるレベルであり、グレード1を2期維持できたら正社員に登用される。正社員は、親会社の正社員とほぼ遜色ない形の賃金体系を整備し始めている。親会社で障害者を雇用していた頃には正社員への登用制度はなく、特例子会社化してから制度を整備した。

● 一体感の創出

M社の従業員はシフト制の勤務のため、終業後に皆で集まるのが難しいため、業務時間内に集まって交流する時間を作っている。例えば二十歳になった従業員のお祝いなどを行っている。M社としての一体感を醸成したいと考えて実施している。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

正社員になりたいかどうかといった希望は確認している。原則月に1回定期的に面談を実施しているが、オフィスサポートチームはチーム内の人間関係への対応もあり現在は週1回の頻度で面談を実施している。また、支援機関の支援者や保護者を含めた三者面談や四者面談を行い、支援機関からアドバイスをもらっている。

【質の向上に向けた取組の効果】

評価の仕組みを導入したことで障害者本人の納得感につながっている。また、障害者自身が達成した領域と未達成の領域を自覚することにつながっている。加えて、グレード制の導入により、より上のグレードへ上がった他の障害者を見て、同じようになりたいという向上心を持ち始めた者もいる。

【課題点、必要な制度や支援】

賃金格差が一番の課題と考えている。そこで、人事評価制度、正社員への登用、合理的配慮等を整備しているが、まだ道半ばである。正社員に登用した従業員は、親会社と同じレベルの賃金にしたいが、その場合は親会社の評価制度にも合わせる必要がある。

【今後の展望】

親会社から新規業務の要望もあるため、さらに職域を拡大したい。

また、今後も引き続き処遇の改善に取り組んでいきたい。

第3節 調査結果のまとめ

本章第2節では、障害者雇用の質の向上に向けた取組を積極的に行っている13の企業事例を紹介した。各企業において、能力開発、人事評価制度、処遇、キャリア形成などに関する多様な取組が行われていることが明らかとなった。

本節では、下記の観点に注目して、ヒアリング調査の結果をまとめる。

まず、各企業が「雇用の質としてイメージするもの」について所見を述べたうえで、各企業の取組を整理し概観する。整理に当たっては、各企業の取組を「ハード面」と「ソフト面」の観点から分類する。ここでは「ハード面」を能力開発（職域拡大の取組を含む）、人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などに関する制度面の取組とし、「ソフト面」を上司、指導担当者、同僚、支援者等との人的な関わりやサポート等の取組とする。

また、「障害者の意向・希望の把握」、「質の向上に向けた取組の効果」についても所見を述べる。

1 雇用の質としてイメージするもの

(1) 「障害者にとっての雇用の質」と「企業にとっての雇用の質」

企業にとって、雇用の質をどのように捉えているか整理することが必要であると考えられるため、ヒアリング調査において、各社に「雇用の質としてイメージするもの」を尋ねている。その際に企業から、雇用の質とは「障害者にとっての雇用の質」か「企業にとっての雇用の質」かどちらかという質問もあった。今回のヒアリング調査によって、雇用の質には、安心して働ける職場環境、高い処遇、キャリア形成などの「障害者にとっての雇用の質」と、障害者が業務をしっかりと実施して、企業の業績に貢献するといった「企業にとっての雇用の質」という視点があることを改めて認識した。

「障害者にとっての雇用の質」に該当する回答としては、例えば「働く障害者が誰かの役に立っていると実感できる職場、障害者がチャレンジしたい気持ちを大切にできる職場」（F法人）など、障害者が意欲ややりがいを持って生き生きと働ける環境を重視する回答があった。「企業にとっての雇用の質」に該当する回答としては、例えば「DX業務などの専門分野や店舗で障害者が活躍できるといったように、企業の生産性に寄与していること」（J社）など、企業の生産性や事業の成長への貢献を重視する回答があった。「障害者にとっての雇用の質」と「企業にとっての雇用の質」の両方に重なる回答としては、「人材育成を通じた成長」（K社）、「障害の有無に関わらず、それぞれの人の特性を受容しながら、良い職場を作ること」（G社）など、障害者の職務能力の向上や健常者と共に働く環境を重視する回答があった。

能力開発や研修の実施は、障害者のキャリアアップにつながる取組であり、同時に企業にとっては生産性向上につながる取組でもあり、処遇改善も障害者にとってのメリットだけでなく、職場定着やモチベーション向上といった企業にとってのメリットにつながる取組である。このように、「障害者にとっての雇用の質」、「企業にとっての雇用の質」は双方切り分けられないものであり、あくまでも取組の目的や背景に関わるものであると考えられる。

ただし、「障害者にとっての雇用の質」という視点もきちんと持っていないと、障害者に伝わりに

くく、自らの取組につながりにくいと考えられる。例えば、健常者と共通の複雑な評価制度が障害者の動機づけにつながりにくかったK社では、障害者独自の評価制度を整備したことで、障害者から希望が出てくるようになったという効果が見られた。障害者と企業が win-win な関係を構築するためにはどちらの視点も必要であると考えられる。

(2) 障害者の担当業務による違い

障害者の担当業務については、「障害者が担当する独自の業務を行う事例」と「障害の有無に関わりなく同一の業務を行う事例」が見られた。前者は、社内の業務を切り出して担当業務を創出するケースが典型であり、後者は、障害に配慮した職場環境を整備しつつ、業務自体は健常者と同じ業務を担当するケースが典型である。

E社のように障害者が清掃業務や緑地管理業務を担当して、「障害者が働く上で、受入れ方や働く環境が重要である。環境やサポートが大きい」と考える企業もあれば、C社のように、「基本的には、障害者だからといって特別扱いはしない。障害特性上やむを得ないことは別としても、依頼する仕事等は区別しない。健常者と障害者が同じ土俵にいることが重要で、同じ職場で同じ業務に従事することができるようになれば、C社の仕事の質も担保される」と考える企業もある。このように担当業務の違いによっても、障害者に対してサポートするといった方向性と、同じ業務を一緒に行っていくといった方向性に分かれ、「雇用の質としてイメージするもの」の違いが表れている事例も見られた。

なお、障害の有無に関わりなく同一の業務を行う場合、障害者の雇用の質の向上に向けた取組を積極的に行っており、B社のように、「企業全体として働きやすい職場づくりをした結果として、障害者雇用の質が高くなると考えている。「働きやすい職場にするために短時間正社員制度のような制度を整備することや、障害特性上必要な配慮やサポートを行うことが大事である」と考えている企業や、D社のように経営理念として従業員の多様性の尊重を掲げ、障害の有無に関わらず従業員の主体的なキャリア形成を促すために社内副業、自己啓発支援等の制度を整備している企業もあるが、こうしたダイバーシティマネジメントの観点から、障害の有無に関わらず、全ての従業員に対して、配慮がなされている企業ばかりではなく、一般的には健常者と同じ業務に従事するに当たり、配慮が不十分で、障害者本人の能力や努力でカバーできなければ離職を余儀なくされるという障害者雇用の質の向上に向けた取組を実施しているとは言えない企業もあるものと考えられる。

こうしたことから、障害者の雇用の質の向上に向けた取組内容を見ていくときは、単に表面的な内容のみを捉えるのではなく、その取組の目的、背景も踏まえて考えることが重要である。

(3) 障害者の配置場所による違い

今回の調査においては、就業場所が健常者と同一かどうかという障害者の配置場所による違いは障害者の担当業務による違いとは異なり、「雇用の質としてイメージするもの」の違いに直接つながるコメントは特に見られなかった。この背景として、特例子会社において、業務のやりとりなどで親会社の健常者と日常的な交流がある事例も複数見られた。業務として健常者との関わりがあるかどうかといった点も、健常者と障害者の関係性を見ていくうえでは重要な観点であると考えられるため、物理的な配置場所の違いが、「雇用の質としてイメージするもの」の違いに直接つながらな

ったのではないかと推察される。

2 企業における障害者雇用の質の向上に向けたハード面の取組

雇用の質の向上に向けたハード面の取組としては、職域の拡大に関すること、キャリアアップに関すること、昇給・昇格や手当制度に関することが多く挙げられた。

職域の拡大に関しては、9事例²（B社、E社、F法人、G社、H社、I社、K社、L社、M社）あり、B社の独自のスキル表を活用して従業員の業務の幅を拡大する方法を障害の有無に関わらず適用しているといった全従業員対象の制度を障害者にも適用している例がある一方で、F法人の業務の切り出しなど、障害者のみを対象とした例もあった。そのほか、社内インターンシップ制度や社内副業制度など様々な業務を体験する中で職域を拡大していく事例も見られた。

キャリアアップに関しては、リーダー制度が5事例（E社、F法人、I社、J社、K社）、研修実施が5事例（E社、H社、I社、J社、K社）、正社員登用が4事例（G社、I社、K社、M社）あった。正社員登用については、G社のように管理職の推薦により正社員登用している例、M社のように評価結果に応じて正社員登用している例、I社やK社のように原則として時期が来れば契約社員から正社員になる事例があった。

昇給・昇格や手当制度に関しては、人事評価制度の導入による昇給・昇格が7事例（F法人、G社、H社、I社、J社、K社、M社）、手当制度が3事例（A社、I社、K社）あった。人事評価制度についても、G社のように健常者と障害者で同じ評価基準を適用している例がある一方で、M社のように障害者に合った評価制度を作っている事例もあった。

3 企業における障害者雇用の質の向上に向けたソフト面の取組

雇用の質の向上に向けたソフト面の取組としては、サポートに関すること、障害理解に関すること、採用前のマッチングに関すること、作業のステップアップに関することが挙げられた。

サポートに関しては、4事例（E社、J社、K社、L社）あり、社内のジョブコーチ配置や支援者のスキルマップの作成などの取組が見られた。

障害理解に関しては、3事例（A社、D社、G社）あり、健常者に向けた障害特性等の説明会のほか、聴覚障害、視覚障害、車椅子の疑似体験や電動車椅子の乗車体験会などの取組が見られた。

採用前のマッチングに関しては、3事例（C社、E社、H社）あり、職場実習や採用前の介護ボランティアの実施の取組が見られた。

作業のステップアップに関しては、3事例（B社、C社、I社）あり、簡単な作業から始め、徐々にステップアップする取組が見られた。

そのほか、A社のように全ての障害者に毎日体調確認を行い家族の協力も得ている例、F法人のように業務マニュアルやホワイトボード等を活用した見える化を行い、障害の有無に関わらず働きやすい環境を整える工夫を行っている例、H社のようにピアノ演奏を通じたイベント運営など得意

² 取組等の事例については、ヒアリング調査で把握したものに限られるため、例示した企業以外でも取組を実施している企業はあるものと考えられる。他の例示も同様である。

分野に応じた業務割当を行っている例が見られた。

4 障害者の意向・希望を把握するための工夫

障害者の意向・希望を把握するための工夫としては、事例によって頻度や方法は異なるものの、全ての企業において面談が実施されており、面談において障害者の意向や希望の把握がなされていた。A社、H社、J社のように障害者の希望に応じて担当業務を決めている事例、F法人、M社のように支援機関による面談や情報共有を実施している事例、C社のように面談外での声掛けを実施することで障害者の希望の把握を行っている事例が見られた。D社のようにキャリアプランシートへ今後自分がどのようなキャリアを考えているか記入した上で上司と面談を実施したり、経営層が障害者の話を直接聞くための場を設けている事例、G社のように目標管理制度を使用してキャリアアップにつなげている事例も見られた。

また、F法人、M社のように、幹部とのふれあい懇親会、二十歳のお祝いなど業務時間内に集まって交流する時間を設けるといった業務外のコミュニケーションの場を設けている事例も見られた。

J社のように、職場環境の改善等を目的として、業務内容や職場環境についての従業員の満足度を確認するための従業員満足度調査を実施している企業もあり、面談だけでなくこうした方法も、質の向上に向けた取組のためには有効ではないかと考えられる。

障害者雇用の質の向上に向けた取組のためには、障害者の意向・希望の把握は、現状や問題の確認、対策の実施のために欠かすことができない要素であるとともに、面談の実施や日常的なやり取りなど障害者とのコミュニケーション自体が障害者雇用の質の向上に向けた重要な取組であると考えられる。

5 質の向上に向けた取組の効果

雇用の質の向上に向けた取組の障害者本人への効果としては、①障害者の自発性や責任感の醸成、②障害者の定着率の向上、③障害者の処遇の向上、④障害者の満足度の向上といった効果があるとの事例が見られた。

また、職場全体への波及効果としては、①健常者の障害者への理解の促進、②障害者雇用を生かした職場環境のバリアフリー化、③企業ブランド価値の向上といった効果があるとの事例が見られた。

(1) 障害者本人への効果

障害者の自発性や責任感の醸成に関しては、6事例（A社、C社、E社、K社、L社、M社）あった。A社では当初は指示された業務のみを行っていたが、スキルアップして今は障害者同士が協力し、自発的に行動して業務を進めるようになった。C社ではステップアップしてできる業務が増えたことにより、自信や責任感が醸成された。E社ではリーダー制度によりリーダー希望者が積極的に動くようになったり、グループ全員の動きを意識するようになった。K社では健常者と同じ複雑な評価制度の適用では障害者自身の動機づけにつながらなかったが、障害者独自の評価制度の基

準を作成したことで障害者から将来への希望が出てくるようになった。L社では障害者同士の競争心の醸成や受託業務で親会社へ行く際に特例子会社の代表として行っているという心構えにつながっている。M社では障害者に合った独自の評価制度を導入したことで、障害者自身の達成度の自覚やグレード制を採り入れたことによる向上心の醸成につながっている。

障害者の定着率の向上に関しては、4事例（A社、E社、F法人、G社）あった。A社では、達成感や周囲に認められることが職場定着につながっている。E社ではジョブコーチなどの社内及び外部の支援者のサポート体制を整えたことで障害者の定着率が向上した。F法人では密なコミュニケーションなどにより、障害者同士で仲間として関わり合うことが定着の一つのキーポイントになっている。G社ではプロジェクトチームを発足させ健常者の理解が増えて、早期離職が減少した。

障害者の処遇の向上に関しては、3事例（J社、K社、L社）あった。J社では業務ごとのOJTシートを活用した人事考課の評価をキャリアアップに反映することにより、正社員登用者の増加や時給の上昇につながっている。K社では障害者独自の7つの行動目標からなる人事評価基準を作成し、昇給にも連動させている。L社では人事評価が良好な障害者は本人の希望に基づき勤務時間延長を行っている。

障害者の満足度の向上に関しては、3事例（B社、I社、J社）あった。B社では作業水準や仕上がり像を定めたスキル表によるアセスメントやリーダークラスとスペシャリストというキャリア体系の複線化により障害者が目指したいことを明確にし、働く上での満足度の向上につながっている。I社では成長が実感できることで、自己実現や働く意味の理解につながり、業務を通して人の役に立っていることを実感できている。J社では社内の満足度調査でも高い数字が出ている。

（2）職場全体への波及効果

健常者の障害者への理解の促進に関しては、6事例（C社、D社、F法人、G社、H社、L社）あった。C社では特別支援学校からの職場実習の受入れにより、日頃障害者と関わる機会の少ない健常者の障害への理解が深化した。D社では健常者にも得意・不得意はあり、働く中で障害があってもそう変わらないという気付きがあったり、障害者のバイタリティに健常者が刺激を受けている。F法人では健常者との業務の関わりの中で障害者の働きが認知され、様々な部署から業務の切り出しが更に進んだ。G社では障害者に対する健常者の理解が増し、不安が減り、壁がなくなり、障害者を仲間の一人として見るよう変化した。H社では障害の有無に関わらず苦手な部分はお互いにカバーし合うという考え方が現場の従業員に浸透し、個々の障害者に適した接し方ができるようになってきた。L社では障害者と健常者が一緒に働くことが当たり前になっており、日常的な交流により障害者と健常者の分け隔てがなくなった。

障害者雇用を生かした職場環境のバリアフリー化に関しては、4事例（A社、D社、F法人、G社）あった。A社では健常者や障害者、外国人といった区分を超えた自発的なコミュニケーションが生まれてきている。D社では障害のある顧客のための電子メモパッドやサインガイド等の支援機器等の導入が進み、顧客サービスの向上につながっている。F法人では、マニュアル化や標準化、ホワイトボードを用いた「見える化」などにより、障害者も健常者も働きやすい環境になった。G社では障害者のための手厚いサポート（業務マニュアルや時間割の作成等）を外国人雇用にも活用

できている。

企業ブランド価値の向上に関しては、1事例あった。I社では企業外部の方とのやり取りが増え、企業ブランド価値の向上にもつながっている。

6 雇用の質としてイメージするもの、雇用の質の向上に向けた取組、障害者の意向・希望の把握及び取組の効果のまとめ

調査対象企業の「雇用の質としてイメージするもの」については、複数の企業で共通する内容と各社独自の内容があり、各企業は自社における雇用の質のイメージに沿った取組を実践していた。

雇用の質の向上に向けた取組については、ハード面の取組とソフト面の取組に分類したが、雇用する障害者の特性、業務内容や雇用管理の状況など各企業の状況は様々であり、ハード面の取組に力を入れている企業もあれば、ソフト面の取組に力を入れている企業もある。

しかし、ハード面の取組とソフト面の取組は、どちらか片方だけ実施していれば足りるものではないことは言うまでもない。例えば、D社において、障害者主導で取組を進めることにより、他部署との折衝の中で他部署の業務を知る機会ができ、社内副業制度の活用に至った例があるように、ハード面の取組とソフト面の取組は互いに補完しながら障害者雇用の質の向上を実現していると考えられる。

質の向上に向けた取組については、各企業の状況に応じて実施されるものであることから、必要な取組又は有効な取組も各企業によって異なるものとなる。ただし、どれか一つの取組を実施していれば十分というものではなく、質の向上に向けては多様な取組が求められるものと考えられる。

また、障害者に対する取組だけでなく、ダイバーシティマネジメントの観点から、障害の有無に関わらず、全ての従業員に対する取組も重要である。

障害者の意向・希望の把握については、各企業で様々な取組が見られた。面談の実施や日常でのやり取りなど障害者とのコミュニケーションは、障害者雇用の質の向上に向けた取組の中でも重要な取組であると考えられる。

取組の効果については、定着率や処遇の向上といった定量的な効果に加え、自発性や満足度の向上、職場全体への波及効果といった多岐にわたる効果の事例が見られた。

7 課題点、必要な制度や支援

障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題点、必要な制度や支援について、以下に、主なものを記載する。

(1) 支援に関すること

支援に関することについては、8社（A社、B社、C社、D社、F法人、G社、K社、L社）から挙げた。

障害者が仕事以外の要因で体調を崩したときの対応、環境が変化するタイミングでの支援、生活面での支援、障害者の親亡き後の問題として支援のキーパーソンの変化への対応、ひとり親家庭など家族に対する支援など支援機関との連携強化の必要があるといった意見もあった。

また、IT 機器による障害者へのサポートや受入れ側の人的・物理的な環境づくりや能力向上といった社内サポート体制や環境整備の必要があるといった意見もあった。

(2) 人事評価制度に関すること

人事評価制度に関することについては、6 社（B 社、E 社、F 法人、I 社、K 社、M 社）から挙げられた。

部署ごとの評価基準ではなく法人全体で統一した基準が必要又は障害者独自の人事評価制度が必要という意見や人事評価制度の改善が必要という意見があった。

また、処遇改善のために正社員登用や評価制度等の一層の整備や親会社への出向や転籍への制度づくりが課題であるという意見があった。

(3) 業務創出に関すること

業務創出に関することについては、4 社（E 社、G 社、H 社、I 社）から挙げられた。

新しい業務をどう創出するか、障害者が担当することが難しい業務もある中でどのような業務を提供していけるかが課題であるという意見があった。

(4) 研修に関すること

研修に関することについては、2 社（H 社、J 社）から挙げられた。

会社としてどのような研修を提供していけるかが課題である、実施している研修の再設計が必要であるといった意見があった。

8 本事例研究の意義と課題

本調査では、企業において「雇用の質としてイメージするもの」、質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因、障害者の意向・希望等を把握するための工夫、質の向上に向けた取組の効果、課題点、必要な制度や支援の情報を事例として確認し、一定の整理をすることができた。

100 人未満の企業規模の 4 社を含め、企業規模や業種の異なる様々な企業の取組を収集できた。

一般企業では、健常者と同じ業務を担当している事例と、障害者雇用のために切り出された業務を担当している事例の両方を収集することができた。

特例子会社では、親会社の従業員と同じ場所で働いている事例や、親会社への出向等のキャリアアップが行われている事例を収集することができた。

人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などの制度面だけでなく、障害者の能力やモチベーションを引き出すような職場での人的な関わりやサポート等のソフト面についても事例を収集することができた。

また、支援内容・配慮内容について、障害者に対する特有の取組か、健常者も含めた取組のいずれかであるかも含めて確認のうえ、事例を収集することができた。

取組の効果についても、障害者本人への効果だけでなく、職場全体への波及効果も含めて事例を収集することができた。

このように、一般企業、特例子会社それぞれについて様々な観点で多様な取組を収集し、整理で

きたことは、企業アンケート調査を質的に補足する調査として一定の意義があると言えるだろう。

一方で、一般企業の事例数は8事例にとどまっており、企業規模等によって一般企業を更にサブグループに分けて比較し考察することはできていない。同様に特例子会社も5事例にとどまるため、業務内容（例えば、親会社と特例子会社が同じ業種であるかそうでないか）等により比較し考察することはできていない。これらの点は今後の課題であると考える。

