

第 4 章

総括

第4章 総括

第1節 考察

1 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

企業アンケート調査では、「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージに関する自由記述について、テキストマイニングによる分析を行った。障害者を雇用する企業は主に「働きやすい職場環境であること」、「能力が発揮できること」、「やりがいがあり、安定して就労できること」、「健常者と同等の処遇、同一の就労環境であること」、「特性に応じた業務配置であること」、「支援体制が整っていること」、「社会貢献できること」、「社内の風通しが良いこと」といったイメージを持っていると解釈できた。

企業ヒアリング調査からは、障害者雇用の質には、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」という視点が見出された。「障害者にとっての雇用の質」の視点がなければ、企業がどのような取組を行っても障害者に伝わらず、障害者自らの取組にはつながらないと考えられる。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。

加えて、障害者が独自の業務を担当しているのか、障害の有無に関わりなく他の従業員と同一の業務を担当しているのかによっても障害者雇用の質のイメージに違いが見られた。後者の場合は、単に他の従業員と同一の業務に従事しており、障害に対する配慮や支援が不十分となるケースもあれば、今回の企業ヒアリング調査で把握された事例のように、障害の有無に関わらず全ての従業員の働きやすさを意識した取組が行われているケースもあると考えられる。企業が抱く障害者雇用の質のイメージは、取組の目的や背景に関わるものであり、企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組について把握する際には、具体的な取組内容だけでなく、その取組の目的や背景についても理解することが重要と考えられる。

企業が障害者雇用の質の向上に向けた取組を推進する際には、障害者に対する個別の業務指導や声掛けの工夫、障害者が担当する職務の創出・再構成等に加え、人事評価制度や就業規則等の変更が必要となる場合もあり、その場合は経営者、人事部門、現場の管理職などの様々な立場の者が関わる必要がある。そのため、障害者雇用の質の向上に向けた取組を進めるためには、まず「何のために今、障害者雇用の質の向上に取り組むのか」という取組の目的について、社内で障害者雇用に関わる者が共通認識を持つことが重要と考えられる。自社にとっての障害者雇用の質のイメージを明確化し社内で共有することも、こうした意識の醸成に役立つのではないと思われる。加えて、雇用の質の向上に取り組む目的として、障害者の能力や満足度、処遇等の向上だけでなく、ダイバーシティの観点から障害の有無に関わらず働きやすい職場づくりについても意識することで、障害者と企業両方にとっての雇用の質が高まる取組につながると考えられる。

2 障害者雇用の質の向上に向けた取組

(1) 「能力開発、評価・処遇等の取組」

企業アンケート調査では、「業務とのマッチング」、「教育訓練 (OJT)」、「教育訓練 (Off-JT)」、「評価・処遇」、「中長期的なキャリア形成」の категорияから成る 25 項目の「能力開発、評価・処遇等の取組」

の実施実績について把握した。「業務とのマッチング」に該当する取組については、一般企業、特例子会社とも多くの企業が何らかの取組を実施している一方、「中長期的なキャリア形成」に該当する取組は一般企業において取組実施数が「0」の企業も3割弱あり、まだ具体的な取組を実施した実績のない企業も一定数あることが分かった。

正社員と非正社員の比較では、一般企業における一部の項目を除き、非正社員よりも正社員の方が取組の実施率が高い傾向が見られた。一般企業と特例子会社の比較では、25項目中2項目を除いて、特例子会社の方が一般企業よりも「正社員に対し実施したことがある」及び「非正社員に対し実施したことがある」の回答割合が高い結果であった。

第2章第4節3において、回答企業における障害者雇用の方針9項目について探索的因子分析を行ったところ、9項目に共通する因子として2つの因子があるモデルが見出され、それぞれ法令遵守・社会的責任志向因子、戦力化志向因子と解釈することができた。戦力化志向因子は、業務とのマッチングから中長期的なキャリア形成まで幅広い「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施と有意な正の関連が見られた。法令遵守・社会的責任志向因子は、業務とのマッチングに関する複数の取組に加え、教育訓練（OJT）、評価・処遇及び教育訓練（Off-JT）に関する一部の取組の実施と有意な正の関連が見られた。加えて、本章第4節4の重回帰分析の結果からは、一般企業においては企業規模、雇用障害種別、障害者雇用の経験年数、回答企業における障害者雇用の方針といった変数が、取組実施数に影響を与えることが示唆された。

企業規模については、総じて企業規模が大きいほど取組の実施率が高い傾向であった。ただし、取組の内容によって、例えば「自己啓発に関する補助金の支給」や「障害者も参加可能なキャリアに関する研修の実施（キャリアデザイン研修等）」のように、従業員数300人未満のいわゆる中小企業での実施率が2割に満たない取組もあれば、「担当職務についての障害者本人の希望の確認」、「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」、「障害のない従業員と共通の研修」、「昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用」、「業務実績等を踏まえた人事評価の実施」、「人事評価に基づく待遇の実施」、「会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達」等のように、中小企業においても4～6割程度の実施率がある取組も見られた。企業ヒアリング調査においても、300人未満の一般企業において、社内の障害理解の促進や障害者の能力開発等に積極的に取り組み、障害者が活躍している事例が複数把握された。障害者雇用の質の向上に向けた取組は、大企業だけでなく当然中小企業にとっても重要であることから、支援機関が中小企業においても比較的導入しやすい取組について積極的に情報提供を行う等の支援も有効と考えられる。

企業ヒアリング調査からは、障害者雇用の質の向上に向けたハード面の取組として、職域の拡大に関する事、キャリアアップに関する事、昇給・昇格や手当制度に関する事が挙げられた。障害者雇用の質の向上に向けたソフト面の取組としては、サポートに関する事、障害理解に関する事、採用前のマッチングに関する事、作業のステップアップに関する事が挙げられた。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く、両者が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。

(2) 障害者の意向・希望の把握

企業アンケート調査では、合理的配慮の手続について、一般企業、特例子会社ともに多くの企業が「職場において支障となっている事情があれば申し出るように伝えている」、「相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、当人に周知している」を実施していることが分かった。職場において支障となっている事情を確認するための面談の実施や、配慮事項を申し出る方法についての当人への周知、配慮事項への対応についての外部機関への相談、合理的配慮に関する話し合いに障害者本人の希望に応じ支援者を同席させる等の取組については、特例子会社では半数以上の企業が実施している一方、一般企業ではいずれの取組も実施している企業は半数以下という結果であった。合理的配慮の提供義務への対応としては、多くの企業が実施していたが、合理的配慮に関する相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、職場において支障となっている事情があれば申し出るよう従業員に呼びかける対応が必要であると考えられる。その上で、障害者との面談や外部機関との連携を必要に応じていつでも実施できる体制の整備等、一般企業では十分に進んでいないが特例子会社では広く進められていた取組を行うことにより、障害者雇用の質の更なる向上につながる可能性があると考えられる。

企業ヒアリング調査では、事例によって頻度や方法は異なるものの、すべ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。また、異なる部署や事業所に所属する従業員同士や幹部との交流の場を設けるなど、社内のコミュニケーションの促進に取り組む事例も見られた。

特に障害者のキャリアに関する意向・希望については、企業アンケート調査で把握された雇用の質の向上に繋がった事例では、「当該障害者の働くことやキャリアに関する希望」の違いによって、「当該障害者の雇用の質の向上に役立つ取組」として最も多かった回答が異なっており、障害者手帳の種別等の属性だけでなく、当該障害者が働くことやキャリアに関しどのような希望を抱いているかによっても、雇用の質の向上に役立つ取組は異なる可能性があることが示唆された。企業ヒアリング調査において、障害者の職域の拡大やキャリアアップに取り組んでいた事例では、障害者がどのような業務を担当したいか、正規雇用やリーダー等の役職を目指しているか等の意向や希望の確認が実際に行われていた。

障害者の意向・希望の把握は、企業が障害者の負担軽減を目的とした合理的配慮を検討するときだけでなく、障害者の能力向上や戦力化に取り組むときにも必要となる。加えて、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、それ自体が障害者の自発性や満足度の向上、社内の障害理解の促進等につながるものであり、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。

3 取組の効果

企業アンケート調査では、一般企業、特例子会社ともに、障害者の業務や職場に対する満足度の向上、職業能力及びスキルの向上・発揮等が、取組の効果として比較的実感されやすい傾向が示唆された。健常者も含めた職場や企業全体に対する効果に関する項目については、一般企業ではポジティブな回答の割合がいずれも20%未満であった一方、特例子会社では30%~60%程度の回答割合であった。

第2章第4節3において、取組の効果に関する10項目について探索的因子分析を行ったところ、10項目に共通する因子として3つの因子があるモデルが見出され、それぞれ能力・満足度向上因子、波及

効果因子、処遇向上因子と解釈することができた。「能力開発、評価・処遇等の取組」と、取組の効果の背景にある3つの因子との関連を検証した第4節3(3)では、「能力・特性の把握」、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」、「適性の定期的な確認」、「責任・裁量の付与」、「指導役の機会提供」、「健常者社員と共通の処遇」、「障害に配慮した処遇」、「希望を踏まえた目標設定」、「人事評価に基づく待遇」及び「キャリアに関する相談」の12項目の取組において、取組の効果の背景にあるいずれかの因子との有意な正の関連が見られた。特に、「責任・裁量の付与」の項目は3つの因子すべてに有意な正の関連が見られ、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」、「適性の定期的な確認」、「健常者社員と共通の処遇」及び「障害に配慮した処遇」の6項目はいずれか2つの因子に有意な正の関連が見られたものであることから、これらの項目は、障害者雇用の質に含まれる複数の要素に対しポジティブな影響を与える重要な項目である可能性がある。

企業ヒアリング調査では、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。「健常者の障害者への理解の促進」は、企業アンケート調査における取組の効果の10項目には含まれていなかったが、企業ヒアリング調査では13社中6社が挙げており、企業ヒアリング調査対象企業のような障害者雇用に積極的に取り組む企業にとって、職場全体への波及効果として比較的実感しやすい効果である可能性がある。

今回の企業アンケート調査では、職場全体への波及効果を感じている一般企業数はまだあまり多くないという結果であったが、企業ヒアリング調査では、一般企業において業務の見える化によって従業員全体が働きやすくなった事例や、障害者雇用のノウハウを外国人雇用に活用した事例等も把握することができた。

4 企業が障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題、必要な制度や支援

企業アンケート調査では、障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題については、一般企業、特例子会社ともに「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」の回答割合が高く、加えて一般企業では「職場において必要な環境整備を行うノウハウの不足」や「障害者の能力に関する社内の理解の不足」、特例子会社では「障害者のモチベーションの維持・向上のためのノウハウの不足」や「障害者の能力開発や能力発揮に有用な業務の安定的な供給の不足」等の回答割合が高かった。障害者雇用の質の向上に取り組む上でより実施が必要と感じている制度や支援については、一般企業、特例子会社いずれにおいても、配属部署や管理職への研修の実施、障害者本人のキャリアに関する支援、ジョブコーチ支援、健康管理に関する助言が必要であると感じている回答企業が比較的多いことが示された。

企業ヒアリング調査では、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、主に支援に関すること、人事評価制度に関すること、業務創出に関すること、研修に関することが挙げられた。

分科会意見書にも記載されているとおり、障害者雇用の質は、企業と障害者と支援機関の三者が協力

して高めていくものである。そのため支援機関の役割として、障害者への助言やジョブコーチ支援、職場定着支援などの現在幅広く実施されている支援の実施が引き続き求められる。加えて、多くの企業が必要としている障害理解の促進のための社内研修、障害者の健康管理や合理的配慮のために必要な環境整備等に関する企業に対する助言、障害者が自身のキャリアを考えることへの支援、障害者の能力の向上及び発揮につながる雇用管理の方法について理解を深めるための支援等を提供できることが望ましいと考えられる。

企業アンケート調査では、一般企業では企業規模によって取組の実施割合に差がある傾向が見られ、また、取組の効果として職場全体への波及効果を感じている企業は限定的であった。一方、企業ヒアリング調査では、300名未満の一般企業において、社内の障害理解の促進や障害者の能力開発等に積極的に取り組み、障害者が活躍している事例や、障害者雇用の質の向上に向けた取組により職場全体の働きやすさが向上した事例も複数把握された。事業主支援を行う支援機関等がこうした好事例に関する情報提供を行うことによって、企業の取組が促進される可能性もあると考えられる。

加えて、企業ヒアリング調査では、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について、企業と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。さらに、ある一般企業から「企業内の評価制度や賃金アップを他の企業ではどのように実施しているのか知りたい」という意見があり、特例子会社の中には、特例子会社同士で定期的に集まり情報交換を実施しているという企業も見られた。企業同士が集まって情報交換を行える場として、障害者雇用の質の向上に向けた企業の取組を紹介するセミナーや障害者雇用に積極的に取り組む企業の見学会などの機会を拡充することも、障害者雇用の質の向上に役立つと考えられる。

第2節 おわりに

1 本調査研究の意義

企業アンケート調査では、一般企業及び特例子会社における障害者雇用の質の向上に向けた取組の実施状況や課題、必要な支援等について定量的に把握することができた。また、クロス集計及び多変量解析の結果から、企業規模、雇用障害種別、企業における障害者雇用の方針等の要因が雇用の質の向上に向けた取組の実施に影響を与える可能性があることが示された。加えて、本調査で把握したいくつかの取組が、障害者の能力、満足度及び処遇の向上や職場全体への波及効果と関連している可能性が示唆された。更に、障害者を雇用する企業が障害者雇用の質の向上に関して抱いている考えやイメージに関する自由記述をテキストマイニングで分析し、自由記述に含まれる単語を類似度に基づき8つのクラスター（グループ）に分類して整理することができた。

企業ヒアリング調査では、企業規模300人未満の5社を含め、企業規模や業種の異なる様々な企業を調査対象とし、「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収集し、一定の整理をすることができた。取組内容については、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。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。

上記の調査を通じて把握された内容を、図1-1に追記した体系化図を以下の図4-1に示した（追記した内容は太字）。障害者雇用の理念に相当するものとして、企業アンケート調査では回答企業における障害者雇用の方針について尋ねた結果、本調査においては法令遵守や社会的責任を重視する方針や、障害者の戦力化を重視する方針等が見出された。企業ヒアリング調査で把握された事例では、能力開発、雇用管理、評価・処遇に関する取組に加え、障害（者）についての職場全体での理解の促進のための取組や、全ての従業員の働きやすさを意識した取組を実施している企業も見られた。加えて、取組の効果（職場全体への波及効果）として、社内の障害理解の浸透や、障害の有無に関わらず働きやすい職場環境の実現を挙げる企業も見られた。

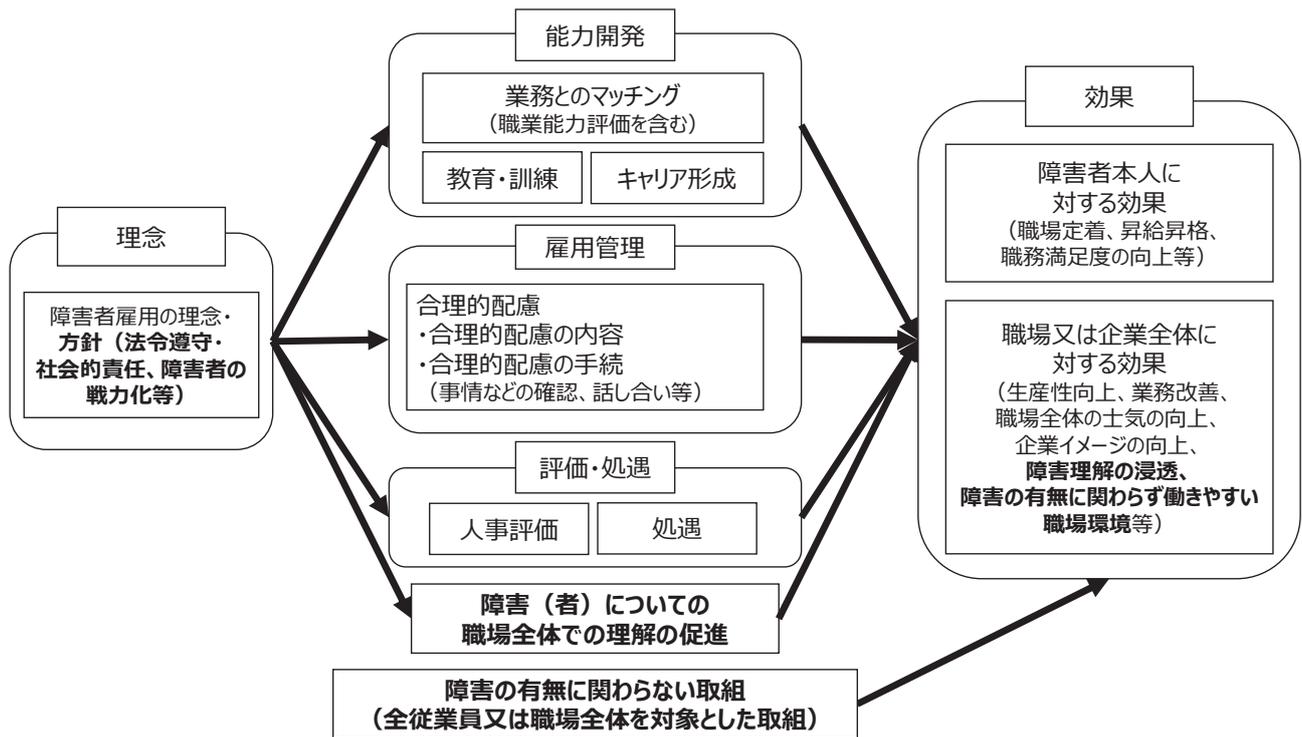


図4-1 本調査研究結果を踏まえた障害者雇用の質の体系化

2 本調査研究の限界と今後の課題

企業アンケート調査の限界点としては、取組の効果の項目はあくまで回答者（障害者雇用を総括する担当者）の主観による評価を用いている点、横断調査であるため、特に中長期的なキャリア形成の取組のように取組の効果が実感されるまでに長い期間が必要な取組については、効果との関連が十分に把握できなかった可能性があることに加え、回答企業における障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」、取組の効果等の変数間の関連についての分析は因果関係ではなく、あくまで相関関係の検証に留まっている点が挙げられる。

企業ヒアリング調査の限界点としては、全体の事例数が13事例に留まっているため、一般企業の企業規模による違いや、特例子会社の業務内容による違い等について比較し考察することはできていない点が挙げられる。

加えて、上記調査の対象企業は障害者雇用状況報告を元に抽出しているため、障害者雇用状況報告の報告義務のない企業（本調査研究においては2023年6月1日時点で企業全体の常用雇用労働者数が43.5人未満の企業）の状況については把握できていないが、上記の企業の中にも障害者を雇用し、障害者雇用の質の向上に向けた取組を実施している企業があり、障害者雇用状況報告の報告義務のある企業との比較等は今後の課題である。

企業ヒアリングでは、「今後の展望」として障害者の職域の拡大やスキルの向上、特例子会社では処遇の向上や親会社への出向・転籍の実現等を挙げた企業が複数見られたところであり、障害者の能力開発や評価・処遇を含む障害者雇用の質の向上に向けた取組の進展状況については、今後も継続的な調査が行われることが望ましい。

本調査研究の成果を元に、主に企業の人事担当者、管理者に向けたパンフレット「障害者雇用の質の向上に向けた取組事例集」を作成した。本調査研究報告書及びパンフレットが、企業において障害者雇用の質の向上に向けた取組を進める上での一助となれば幸いである。