NIVR

調査研究報告書
No.163

障害者雇用及び雇用継続において事業主が抱える課題の把握方法及び提案型事業主支援の方法に関する研究

2022年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

調査研究報告書
No.163

障害者雇用及び雇用継続において事業主が抱える課題の把握方法及び提案型事業主支援の方法に関する研究

2022年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

まえがき

障害者職業総合センターは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、我が国における職業リハビリテーションの中核的機関として、職業リハビリテーションに関する調査・研究をはじめとして、様々な業務に取り組んでいます。

本調査研究報告書は、当センター研究部門が 2019 年度～2021 年度に実施した「障害者雇用及び雇用継続において事業主が抱える課題の把握方法及び提案型事業主支援の方法に関する研究」の結果をまとめたものです。

本調査研究では、障害者雇用に向けた事業主の更なる取組が求められ、支援者には、個別の事業主のニーズ・課題を把握・共有した上で、改善方法を検討・提案を行っていく提案型の事業主支援が求められてきているなかで、地域障害者職業センターの提案型の事業主支援等での活用を意図し、地域障害者職業センターにおける事業主援助業務の状況等を踏まえたツールを開発するとともに、個別の事業主のニーズ・課題を把握し、それに応じて作成した研修プログラムを活用した事業主支援の試行を行いました。

本報告書がたくさんの方々にご活用いただき、障害者の雇用の促進と安定のための一助になれば幸いです。

調査研究の実施にあたり、ご協力いただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

2022 年３月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
研究主幹　成田　裕紀

執筆担当者（執筆順）

内藤 眞紀子	障害者職業総合センター	統括研究員	概要、第５章
岩佐 美樹	障害者職業総合センター	研究員	第１章、第４章、巻末資料 14～28
永登 大和	障害者職業総合センター	研究協力員	第１章、第４章、巻末資料 13-1,2～28
依田 隆男	障害者職業総合センター	主任研究員	第２章、第３章、巻末資料１～13-1,2
野澤 紀子	障害者職業総合センター	主任研究員	巻末資料 13-1,2
石原 まほろ	障害者職業総合センター	研究員	巻末資料 13-1,2

謝 辞

本調査研究を実施するにあたり、質問紙調査及びヒアリング調査において多くの皆さまからのご協力を賜りました。また、第４章の研修の実施に際し高知リハビリテーション専門職大学 足立一准教授（前･大阪保健医療大学准教授）に協力講師としてご尽力いただきました。厚く御礼申し上げます。

＜研究担当者＞

本調査研究は、障害者職業総合センター事業主支援部門で担当した。研究担当者、担当時の職名、担当した年次は、以下のとおりである。

内藤 眞紀子	障害者職業総合センター	統括研究員	2019 年度～2021 年度
依田 隆男	障害者職業総合センター	主任研究員	2019 年度～2021 年度
野澤 紀子	障害者職業総合センター	主任研究員	2021 年度
岩佐 美樹	障害者職業総合センター	研究員	2019 年度～2021 年度
石原 まほろ	障害者職業総合センター	研究員	2021 年度
柴山 清彦	障害者職業総合センター	研究協力員	2019 年度
永登 大和	障害者職業総合センター	研究協力員	2019 年度～2021 年度

目　次

概要 …… 1

第１章　研究の背景・目的及び方法 …… 9
　第１節　研究の背景 …… 9
　１　障害者雇用における事業主支援の重要性 …… 9
　２　事業主支援の現状 …… 9
　３　事業主支援のプロセス …… 10
　４　事業主支援における課題 …… 11
　第２節　研究の目的 …… 15
　第３節　研究の方法 …… 16

第２章　地域センターによる事業主支援の実施内容 …… 19
　第１節　調査の趣旨 …… 19
　第２節　方法 …… 19
　第３節　結果 …… 20
　１　障害者が特定されていない段階の事業主支援 …… 20
　２　その他の事業主支援 …… 21
　３　事業主支援の実施の有無 …… 22
　４　事業主支援のきっかけ …… 23
　５　その他のきっかけ …… 24
　６　事業主支援のねらい（解決を図りたい障害者雇用の課題） …… 25
　７　その他のねらい …… 26
　８　事業主支援の方法 …… 27
　９　その他の方法 …… 28
　10　職務の提案の支援 …… 29
　11　その他の支援 …… 29
　12　支援者が提案した職務 …… 30
　13　職務提案の留意点 …… 31
　14　その他の留意点 …… 34
　15　職務提案の準備 …… 35
　16　その他の準備 …… 36
　17　社内研修に対する支援 …… 37
　18　社内研修のテーマ …… 38
　19　社内研修のねらい …… 38

20　障害者雇用の課題と背景 ……39
21　今後の事業主支援に役立つ資料等 ……45
22　回答者の業務経験年数 ……46
第４節　まとめと考察 ……47
1　地域センターの事業主援助業務の実施内容 ……47
2　支援が求められている障害者雇用の課題 ……47
3　障害者雇用の課題を把握するツールの作成 ……48

第３章　課題の把握方法（ツールの作成と活用） ……49
第１節　障害者雇用の取組に関する課題項目の検討 ……49
1　既存の資料等における参考項目 ……49
2　障害者雇用の課題の視点のまとめ ……54
第２節　ツール（試作版）に対する意見と修正 ……55
1　障害者雇用を支援する機関の意見と修正 ……55
2　企業の人事担当者の意見と修正 ……70
第３節　ツールの各チェックポイント ……73
1　経営者は障害者雇用の方針を広く社内に示していますか ……73
2　障害者雇用が社内に理解されていますか ……74
3　職務内容、配属部署は決まっていますか ……75
4　募集・採用の方法は決まっていますか ……76
5　上司や同僚は、障害者への関わり方を理解していますか ……77
6　社内のサポート体制はありますか ……77
7　障害者雇用をサポートする支援機関を利用していますか ……78
第４節　ツール等を活用した事業主相談 ……79
1　事業主相談の流れ ……79
2　ツール等の活用上の留意点 ……79
第５節　課題の把握方法に係る今後の課題 ……83
1　個別の事業主の実状を捉える支援者のスキル ……83
2　事業主や支援者が活用する相談ツールのあり方 ……83
3　個別障害者に対応した事業主の課題把握 ……84

第４章　研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行 ……85
第１節　研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行の目的及び方法 ……85
1　目的 ……85
2　実施方法 ……86
第２節　事業主の障害者雇用の意思決定支援を目的とした研修プログラムを活用した提案

型事業主支援の試行 ……91
1　目的……91
2　実施方法……91
3　実施結果……92
4　考察……107
第３節　支援者社員の人材育成を目的とした提案型事業主支援の試行Ⅰ ……110
1　目的……110
2　実施方法……110
3　実施結果……111
4　考察……128
第４節　支援者社員の人材育成を目的とした提案型事業主支援の試行Ⅱ ……132
1　目的……132
2　「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援の試行 Ⅱ－Ⅰ
……132
3　「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援の試行 Ⅱ－Ⅱ
……148
第５節　研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行のまとめ ……164
1　障害者雇用の意思決定支援を目的とした研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行……164
2　支援者社員の人材育成を目的とした提案型事業主支援の試行……165

第５章　まとめ ……169
第１節　提案型事業主支援のための課題把握と解決方策の検討について ……169
第２節　地域センターの事業主援助業務について……169
第３節　地域センターの実態を踏まえたツールの作成について ……169
第４節　研修プログラムを活用した提案型事業主支援について ……171
1　「事業主の障害者雇用の意思決定」の支援について……172
2　「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」の支援（認知行動療法を活用したプログラム） ……172
3　「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」の支援（認知行動療法の４技法のうち SST を活用） ……173
第５節　今後の課題等……174
1　ツールについて ……174
2　研修プログラムを活用した提案型事業主支援について……175
3　おわりに……177

巻末資料　目次

資料１　第２章第１節　調査票「事業主支援の実施内容に関するアンケート」 ··········179
資料２　第２章第３節　問 12 の回答の詳細··································184
資料３　第２章第３節　問 18 の回答の詳細··································186
資料４　第２章第３節　問 19 の回答の詳細··································188
資料５　第２章第３節　問 20 の回答の詳細··································189
資料６　第２章第３節　問 21 の回答の詳細··································191
資料７　第３章第２節　調査票「アンケートＡ 障害者雇用のための取組検討サポートツールに関するアンケート」 ··································192
資料８　第３章第２節　調査票「アンケートＢ 障害者雇用のための取組検討サポートツールの試用結果に関するアンケート」 ··························193
資料９　第３章第２節　使い方ガイド·······································194
資料 10　第３章第２節　中央障害者雇用情報センターの障害者雇用支援ネットワークコーディネーター及び地域センターの主任カウンセラーの意見の詳細················195
資料 11　第３章第２節　全地域センターの事業主援助業務担当者等の意見及び試用結果··199
資料 12　第３章第２節　企業の人事担当者の意見の詳細··························202
資料 13-１　第３章第３節　障害者雇用のためのサポートツール····················205
資料 13-２　第３章第３節　チェックポイント別 参考資料························207
資料 14　第４章第２節　Ｅ社ａ本店における職場定着支援························221
資料 15　第４章第２節　中小企業事業主の任意団体を対象とした研修プログラムの試行··224
資料 16　第４章第２節　研修資料···228
資料 17　第４章第２節　調査票「研修に関するアンケート」 ······················235
資料 18　第４章第２節　アンケート調査の自由記述回答の結果······················237
資料 19　第４章第３節・第４節　調査票「第●回 研修に関するアンケート」 ···········239
資料 20　第４章第３節　調査票「研修に関するアンケート」 ······················240
資料 21　第４章第３節　支援者社員に対するヒアリング調査結果····················243
資料 22　第４章第４節　SST を活用した人材育成プログラムの概要 ·················246
資料 23　第４章第４節　調査票「研修に関するアンケート」 ······················250
資料 24　第４章第４節２　全研修終了後のアンケート調査結果····················253
資料 25　第４章第４節２　全研修終了後のヒアリング調査結果····················256
資料 26　第４章第４節３　「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ-Ⅱの前に実施したワークショップについて ···················261
資料 27　第４章第４節３　全研修終了後のアンケート調査結果····················264
資料 28　第４章第４節３　全研修終了後のヒアリング調査結果····················270

概要

１　研究の背景

（１）障害者雇用における提案型事業主支援の重要性

障害者の雇用促進を図る上では、障害者のみならず、障害者を雇用する事業主に対する支援が重要となる。地域障害者職業センター（以下「地域センター」という。）では、障害者の職業リハビリテーションを実施するとともに、事業主に対して、雇用管理に関する助言や支援を実施している。地域センターの事業主支援においては、それぞれの支援ニーズに応じて、総合的・専門的な支援を実施しているが、障害者の雇用の促進等に関する法律（以下「障害者雇用促進法」という。）の改正により、2016 年４月から、雇用の分野における障害者に対する差別の禁止及び合理的配慮の提供が義務付けられ、また、2018 年には精神障害者の雇用義務化、2021 年には法定雇用率が 2.3%に引き上げられる等、障害者雇用に向けた事業主の更なる取組が求められてきている。

こうした中で、支援機関には、個別の事業主の支援ニーズ・課題を把握・共有した上で、改善方策を検討し、提案を行っていく提案型の事業主支援が求められてきているが、個別の事業主の課題やニーズの把握方法や、効果的な提案内容・提案方法等の手法については、必ずしも十分な検討が深められているとは言えない。

（２）事業主支援における課題・ニーズの把握について

事業主支援のプロセスについては、一般に、事業主の課題やニーズを把握し、これを事業主と共有した上で、課題の改善方策を提案し、同意の得られた計画の実行を支援し、その効果を検証し、必要であれば更なる改善方策を提案していくことがポイントと考えられる。ニーズを充足する上での課題については、段階的に改善していく必要のあるもの、ニーズを充足した後に新たに生じるニーズもあるため、支援を実行した場合に、その効果を検証するとともに、必要であれば更なる改善方策を提案するという、いわば PDCA サイクルを回していくことが求められる。

しかしながら、上述したように、事業主のニーズを充足する上での課題の把握方法は必ずしも定まっておらず、さらに先行調査結果からは、障害者雇用の課題については、企業と支援機関とで認識に様々なギャップがあることも確認されているところである（障害者職業総合センター調査研究報告書 NO.114（2013））。

事業主支援業務の円滑な実施のためには、事業主と支援機関が、障害者雇用に関する課題やニーズを互いにすり合わせていくプロセスが必要になる。支援機関は、相談に来所した事業主に対して、丁寧な面談等を通じて事業主のニーズを把握するとともに、事業主が訴える問題とあわせて、その背景にあると考えられる課題も含めて事業主も納得した形で共有していくことが求められる。ここにおいて事業主の持つ課題を可視化し、事業主と支援機関の間で課題を共有するためのツール（以下「ツール」という。）が必要になると考えられる。

（3）課題の改善方策について

ア　事業主の障害者雇用の意思決定の支援

地域センターをはじめとする就労支援機関を訪れる事業主の多くは、すでに障害者を雇用しよう(雇用しなければならない)と考えていることが多いと思われるが、その時点ではまだ明確な障害者雇用に対する具体的なイメージを持っていないことも多いと考えられる。障害者雇用を具体的に進めていくためには、支援者がそれらのニーズを顕在化、具体化させることにより、障害者雇用の意思決定を支援していくことが重要となる。

イ　職場定着支援の充実

事業主支援の最終的な目標は、それぞれの企業が自社の障害者の雇用・定着の課題に自立的に取り組み、ナチュラルサポートができる力を備え、外からの支援を必要としない状態になることとされる。そのためには、職場内で障害者の就労支援を行う人材（以下「支援者社員」という。）を育成することにより、事業所内の障害者の支援体制の構築・強化に向けた支援を実施することが必要となる。しかしながら、現段階では、支援者社員育成のための研修の実施や、その効果の把握、特にその成果が個人や組織にどう還元されたかについての検証が十分実施されているとは言い難い。 このため、支援者社員の人材育成のための研修の実施やその効果の検証等に係る事業主支援の充実も重要な課題と考える。

ウ　より積極的な事業主支援の展開

事業主の課題を把握し、そのニーズを充足するための支援を実施する過程において、例えば障害者雇用をしたいという漠然とした事業主のニーズが、より具体的なニーズへ変化することもある。また、あるニーズが充足されたとき､そのニーズが満たされたことで新たにニーズが生じる場合がある｡例えば、新規に障害者を雇用するというニーズが充足された後に、新たに当該障害者の職場適応や職場定着に関するニーズが生じ得る。また、改善方策の実行である支援をとおし、さらなるニーズを引き出すような提案、ニーズの具体化を図るような提案を行うことにより、積極的な事業主支援を展開することが可能となると考える。

2　研究の目的

以上のことを踏まえ、本研究では、地域センターの提案型の事業主支援等での活用を意図し、地域センターにおける事業主援助業務の状況等を踏まえたツールを開発するとともに､個別の事業主のニーズ･課題を把握し、それに応じて作成した研修プログラムを活用した事業主支援の試行に取り組むこととした。

ツールは、いわばアセスメントシートで、これをもとにヒアリング等を行うことにより、担当者の知識や経験に関わらず、ある程度、均質な情報を得ることができ、また、事業主の持つ課題を可視化し、関係者で課題を共有できるものとすることを目的とした。

研修プログラムを活用した事業主支援については、単なる情報提供にとどまることなく、研修を通し

て、障害者雇用に対する潜在的・抽象的なニーズを顕在化・具体化するような提案を行うことにより、さらなる事業主のニーズを引き出し、より積極的な事業主支援を展開することを目的とした。

３　研究の方法

本調査研究においては、下記の方法により、地域センターにおける事業主支援の実態を把握し、その結果を踏まえてツールを開発するとともに、支援者が把握した事業主の課題解決を支援するための研修プログラムの試行に取り組むこととする。

（1）　地域センターの事業主援助業務の実施内容についてのアンケート調査を実施する。

（2）　地域センターへの調査結果や既存のツールを踏まえて事業主が抱える課題やニーズを抽出し、支援の専門家や事業主へのヒアリング、地域センターの支援対象企業への試行実施等を経て、ツールを作成する。

（3）　研修を通じて事業主の課題やニーズを把握し、対応する支援を行うことを目的とした研修プログラムを開発、試行するとともに、実施結果についてのアンケートやヒアリングを通じて、研修効果の検証を行う。

なお、本報告書においては、（1）を第２章、（2）を第３章、（3）を第４章でそれぞれとりまとめている。

４　地域センターの事業主援助業務について

地域センターによる事業主援助業務の実施状況を把握するために、アンケート調査を実施した結果、下記のことが明らかとなった。

① 障害者が特定されていない段階（雇用の拡大含む）の事業主支援は、特定の障害者の採用（又は職場適応、職場復帰）に伴う支援より頻度は低いものの、ほとんどの地域センターで実施されていた。

② 障害者が特定されていない段階（雇用の拡大含む）の事業主支援の、事業主にとってのねらいについては、「法定雇用率の達成」（96%）、「障害者の担当職務の検討」（92%）、「経営者・社員の意識向上、経営者・社員への情報提供」（88%）が多かった。

③ 障害者が特定されていない段階（雇用の拡大含む）の事業主支援の方法では「社員研修への協力（講師派遣、外部講師の活用を含む）」が最も多く、すべての地域センターで実施されていた。

④ 地域センターで支援したことがある研修の事業主にとってのねらいについては、「障害者雇用に向けた経営層の理解促進」、「障害者雇用に向けた社内の理解促進」、「職場の雇用管理ノウハウ、具体的接し方の理解、演習」、「雇用開発・職務創出」、「その他」の５つに整理された。

５　地域センターの実態を踏まえたツールの作成について

本調査研究では、上記地域センターにおけるアンケート調査結果等を踏まえて、ツールの作成を行った。ツールの作成に当たっては、依然として０人雇用企業が多い実態を踏まえて、主に地域センターでの活用を意図し、「これから障害者雇用に取り組む事業主や既に取り組んでいる事業主」を対象に、「事

業主が主体となって障害者雇用に向けた取組を検討していただく中で、地域センターの障害者職業カウンセラー（以下「カウンセラー」という。）と相談しながら活用するためのツールとして作成することとした。

ツールは、下記のプロセスで作成した。

① 地域センターへのアンケート結果から、障害者雇用に関する事業主の課題、支援機関への期待及び今後の事業主支援の在り方に関する自由意見等をクラスター分析することにより、事業主の抱える課題の抽出を行うとともに、既存の資料等も参考としながら障害者雇用の課題を円滑に把握するためのツール（試作版）を作成した。

② 障害者を支援する機関の専門家（中央障害者雇用情報センターの障害者雇用支援ネットワークコーディネーター、２地域センターの主任カウンセラー、全地域センターの事業主援助業務担当者等）の意見を取り入れて修正を施した。

③ 事業主の視点として、地域センターにおいて事業主援助業務の対象となっている事業主との相談場面でツール（試作版）を試用してもらうことで、障害者雇用の取組の整理にどのように役立つかの確認を行い、さらに障害者の雇用実績のある企業２社の人事担当者の意見を聞いて修正を加えた。

上記の調査結果や専門家等の意見を踏まえ、ツールの作成においては以下の点を意識することとした。

① 事業主と支援者が、同じツールをもとに話し合いながら課題を把握することができるようポイントを押さえた、わかりやすい言葉でチェックポイントを整理する。

② 事業主の障害者雇用に対する姿勢、取組の進捗状況や置かれた環境等に応じて、障害者雇用の課題のうち取り組みやすいところから始めることができるよう配慮して作成する。

③ そのため障害者雇用の各チェックポイントについては、（ステップを踏んで直線型に進めるものとして捉えるというより）始めやすいところからスタートできるような円環状の配置とする。

④ 初めて障害者を雇用する事業主を意識して作成したが、その後の職場定着も見据えて、障害者の仕事に対するモチベーションの向上、スキルアップや戦力化を意識した内容とする。

⑤ 障害者の職務創出、採用や配置など、障害者の受入れに当たって、事業主が抱え、悩みやすいポイントを整理する。

⑥ 事業主が、各チェックポイントの背景となる情報やより詳しい内容を参照できるようチェックポイントの一覧とは別に参考資料を作成する。

作成したツールは、以下の２点となった。

① 障害者雇用のためのサポートツール：障害者雇用を円滑に進めるためのヒントになるような７つのチェックポイントを「障害者雇用のための取組みチェックポイント一覧」としてまとめた。形式としては、相談場面における事業主の見やすさや支援者の使い勝手を考慮して、チェックポイントの一覧を、Ａ３・１枚でまとめた（巻末資料13－１）。

② 障害者雇用のためのサポートツール　チェックポイント別参考資料：７つの各チェックポイントについてその背景等についてわかりやすく説明した冊子。この参考資料については、支援者がチェ

ックポイントの背景やより詳しい内容を事業主に情報提供したり、事業主自身が読むことで、より深い理解につなげることができるよう、関連するデータや調査結果、事例、制度の概要等についてまとめたものとしている（巻末資料 13－２）。

６　研修プログラムを活用した提案型事業主支援について

（１）試行した研修プログラムの概要

地域センターへのアンケート調査結果から、障害者・患者が特定されていない段階の事業主支援の方法について「社員研修への協力」が一番多かったこと（問８：100%）、その研修のテーマ（タイトル、内容）や、事業主にとっての研修のねらいは多様である（問 18、問 19）こと等が確認された。研修の実施は、事業主支援の有効な方策と考えられることから、本調査研究では、事業主の課題解決の方策として、研修プログラムを活用した提案型事業主支援を試行することとした。

本試行については、支援の内容として、第１章で整理した事業主支援の課題を踏まえ、大きく「事業主の障害者雇用の意思決定」及び「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」の２つの課題に対応することを目的とした。

また、「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」については、「認知行動療法の４つの技法を活用した全般的なプログラム」と、４つの技法の一つである Social Skills Training（以下「SST」という。）を活用し、より専門的な人材育成を目指した「SST を活用した人材育成プログラム」とを実施した。

さらに、「SST を活用した人材育成プログラム」については、「個々の企業を対象」としたものと、地域全体の支援力の向上と地域ネットワークの構築を目指し「複数企業を対象」としたものを実施した。

以上、本研究における研修プログラム試行の概要をまとめると表のとおりとなる。

表　　研修を活用した提案型事業主支援の内容

把握した課題	研修のねらい	対象企業の属性	提供情報や活用理論等
事業主の障害者雇用の意思決定	障害者雇用ニーズの顕在化・具体化	関連する事業所を含めた企業グループ	支援制度や支援機関に関する情報を含めた多様な情報提供
企業内で障害者雇用を支える人材の育成Ⅰ	支援者社員として身に着ける情報一般、地域のネットワークづくり	複数企業	認知行動療法の４技法
企業内で障害者雇用を支える人材の育成Ⅱ－Ⅰ	社内のより専門的な支援者育成	個別企業	認知行動療法の４技法のうちの SST
企業内で障害者雇用を支える人材の育成Ⅱ－Ⅱ	地域の支援力の向上、地域のネットワークづくり	複数企業	認知行動療法の４技法のうちの SST

（２）事業主の「障害者雇用の意思決定」の支援のための研修プログラム

障害者雇用の意思決定の支援についての試行対象企業へのヒアリング等を通じて把握した課題は、主に、①特に身体障害以外の雇用に消極的で障害特性の理解も不足していること、②障害者の担当職務の創出、③障害者雇用に対する支援に関する情報不足の３点であった。これらの課題に対応した研修プログラムを作成、試行するとともに、研修プログラムにおいて、短時間の雇用から、徐々に職務の幅を広げ、勤務時間の延長を図っていくことを提案した。

研修プログラム実施後に、アンケート等で、その効果等について確認を行ったところ、研修を通じた情報提供の中でも、特に障害に対する理解及び支援機関から得られるサポートについての理解を深めることは、障害者雇用に際して事業主が抱く不安の解消等に繋がり、障害者雇用への意欲を高め、具体的な行動の検討を促す効果が期待できると考えられた。

一方で、受入れ態勢の整え方や障害者雇用の進め方に理解を示しつつも、それに係る人的・時間的コスト等から、その実行に困難を感じ、行動を検討するに至らなかった可能性も示唆され、同業他社の事例の提供等更なる情報提供のあり方の工夫が必要と考えられた。

研修実施の方法として、本研修プログラムについては時間の制約等からオンラインでの講義という形式をとったが、特に担当職務の創出という課題に対して、事業主の主体的な取組を促すためにはグループワークを取り入れることが必要と考えられる。

さらに本研修プログラムを通じて事業主に提案した、支援機関を活用した「週 10 時間から始める障害者雇用」については、地域センター等の職業リハビリテーション機関の専門的支援が有効に機能することも併せて説明することで、事業主の障害者雇用の意思決定を促すことができたことから、課題の把握から解決方策の提示に至る提案型の事業主支援の一つの有効な方法となる可能性があると考えられる。

（３）「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」支援のための研修プログラムⅠ（認知行動療法の４つの技法の紹介）

研修プログラムの試行のもう一つの課題として設定した、「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」については、２つの研修プログラムを設定した。

一つは障害者社員の職場定着に対する支援体制の強化のための支援者社員の人材育成を目的として、地域センターで活用されている認知行動療法の４つの技法をもとに試作した。

ヒアリングを通じて把握した試作対象企業の抱える課題は、主に、①精神障害者及び発達障害者に対する支援スキルの向上、②就職前に就労支援機関が実施した支援と就職後に支援者社員が実施する支援の継続性、③支援者社員のメンタルヘルスの３点であった。

これらの課題に対して、地域センターで、リワーク支援等で活用されている認知再構成法（コラム法）、精神障害者、発達障害者等を対象として活用されている問題解決技法（技能訓練）、アサーショントレーニング並びに SST の講義及び演習により構成された研修プログラムを実施した。

本研修プログラムの試行について、アンケート及びヒアリングでその効果等について確認を行ったところ、研修で提供した認知行動療法等についての情報やその演習は、支援者社員に一定程度の満足度を提供したこと、研修で学んだ知識やスキルが、少なからず支援場面において活用できるものであったこ

とが伺えた。

また、研修効果について、研修で学んだことに基づいて自らの行動が変化したかどうか等により評価したところ、職場での研修プログラムの活用について、現時点では、職場単位で研修等に活用するには至っていなかったものの、９名中７名が近い将来、活用を予定していると回答したことから、本研修の効果が確認されたと考える。

（４）「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」支援のための研修プログラムについてⅡ（認知行動療法の４つの技法のうち SST を活用）

「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」についてのもう一方の研修プログラムは、認知行動療法の４つの技法のうちの一つで、コミュニケーションスキルの向上支援に有効とされる SST（障害者職業総合センターにおいては、SST を活用し、障害者を雇用する企業における、障害者社員及び支援者社員の人材育成を同時に行うことを目的とした「SST を活用した人材育成プログラム」を開発している。）を活用したプログラムとした。

なお、本研修プログラムの試行については、下記のとおり、①１企業を対象としたものと、②地域の支援力の向上等をめざした複数企業を対象としたものとの、２パターンの支援を実施することとした。

①　１企業を対象としたプログラム

本プログラムの対象となった企業のニーズ及び課題は、「障害のある正社員に SST を実施し、キャリアマップに盛り込みたいが、どのように実施してよいか分からない」、また、「支援者社員に SST の運営・実施を任せることにより、支援者社員の人材育成を同時に行いたいが、そのスキルを有した社員がいない」というものであった。

これらのニーズや課題に対応した演習を含んだ研修プログラムを支援者社員と障害者社員に実施し、研修終了後のアンケート調査等において結果の確認を行ったところ、支援者社員については、理論と実践がセットになった本研修プログラムの実施方法についての高い満足度が確認されるとともに、研修で伝えたかった知識の習得及びスキルの向上について一定程度の効果が認められたと考えられる。

障害者社員に対する効果としては、SST の受講に対する満足度が高かったことが確認され、またその目的もきちんと理解されていたと推察される。これらの結果から、障害者社員が支援者社員の支援を受けながらコミュニケーションスキルの向上を図っていったこと、それが職場全体のコミュニケーションの活性化、職場環境の改善につながり、ひいては職場定着を促進する効果が期待できると考えられた。

②　地域の支援力の向上と地域ネットワークの構築をめざした複数企業を対象としたプログラム

本研修プログラムの試行は、「SST を活用した人材育成プログラム」を既に知っていた企業が、自社のみならず地域の他の障害者雇用事業所に普及させたいとのニーズを受けて実施した。その際、１企業を対象としたプログラムの場合と同様、SST の指導を担当するスキルを有した支援者が自社にも地域にもいないことが課題として挙げられていた。このため、研修プログラムの内容は、①地域の支援者社員に本プログラムの内容を知ってもらい、これを地域のネットワークの中で実践したいというニーズを引き

出すためのワークショップ形式の研修と、②引き出された支援者社員のニーズをもとに構成した研修プログラムの実施という２段構えの研修を、複数企業に対して実施することした。

研修終了後のアンケート、ヒアリング調査等によりその効果を確認したところ、本研修プログラムに対しても、研修受講者の高い満足度とともに、研修内容の理解が図られ、かつ学習したことに基づいて自らの行動を変容させていることが確認できた。このことから本研修プログラムについては、行動変容に至るまでの効果があったと考えられる。あわせて、本研修プログラムについては、地域の支援力の向上や、支援者社員のネットワークづくりも、そのねらいの一つであったが、研修の実施による事業所外のネットワークの形成の効果についての回答が得られており、当初の研修ニーズを一定程度満たしていると思われる。

７　今後の課題等

本調査研究の今後の課題として、第５章で、ツールについては、①ツールの内容の検証・改訂の必要性、②ツールの効果的な活用のための検討、③ツールを活用する支援者のスキルについて、また、研修プログラムを活用した提案型事業主支援については、①研修プログラムの検証方法等、②研修プログラムの内容・実施方法の更なる工夫、③研修プログラムの的確な実施のためのカスタマイズと支援者スキルの向上について、それぞれ挙げている。

第１章

研究の背景・目的及び方法

第１章　研究の背景・目的及び方法

第１節　研究の背景

１　障害者雇用における事業主支援の重要性

障害者の雇用促進を図る上では、障害者のみならず、障害者を雇用する事業主に対する支援が重要となる。地域センターでは、障害者雇用促進法に基づき、障害者の職業評価、職業指導、職業準備支援及び職場適応援助等の職業リハビリテーションを実施するとともに、事業主に対して、雇用管理に関する助言や支援を実施している。地域センターの事業主支援においては、それぞれの支援ニーズに応じて、総合的・専門的な支援を実施しているが、個別の事業主のニーズや課題の把握方法、課題に対する支援の効果的な提案方法について、必ずしも十分な検討は行われていない。

事業主支援の実施方法に関する研究として、障害者職業総合センター（2015）は、法定雇用率の引き上げ、精神障害者の障害者法定雇用率算定基礎への追加等により、障害者の雇用促進及び雇用継続のための事業主支援の重要性が増しているとしている。当該報告書においては、今後、事業主支援のニーズや必要性についての意識が高まり、全体として障害者雇用・就業において、様々な機関が、事業主支援に力点を置くようにシフトしていく可能性や、支援機関及び支援者の数が増え、多様性も広がってきているため、単独機関による支援から地域のネットワークとして事業主支援を展開することが標準的な実施方法となっていく可能性が指摘されている。さらに、職場定着支援の充実の必要性を指摘するとともに、事業主支援の最終的な目標は、それぞれの企業が自社の障害者の雇用・定着の課題に自立的に取り組み、ナチュラルサポートができる力を備え、外からの支援を必要としない状態になることであり、そこに行きつくまでの事業主支援が求められていると述べている。また、事業主支援における課題の一つとして、多様な事業主のニーズに的確に対応するための効果的な事業主支援の手法の開発を挙げている。しかしながら、障害者雇用促進法の改正により、2016 年４月から、雇用の分野における障害者に対する差別の禁止及び合理的配慮の提供が義務付けられ、また、2018 年には障害者雇用義務の対象として精神障害者が加わり、2021 年には法定雇用率が 2.3%に引き上げられる等、障害者雇用に向けた事業主の更なる取組が求められる中で、上記報告書以降、このような効果的な事業主支援の手法に関する研究はなされていない。

２　事業主支援の現状

上記研究によると、一般的に、事業主支援は、①障害者雇用の意思決定の支援、②障害者の採用に係る支援、③就職後の適応のための支援、④就職後の定着のための支援に分類される。また、職業リハビリテーションの専門機関である地域センターにおける事業主支援の内容は雇入支援、定着支援、各種情報提供等の３つに分けられるとし、それぞれの具体的な支援内容は図表１－１のように整理されるとしている。これによると、雇入支援は、②障害者の採用に係る支援、定着支援は、③就職後の適応のための支援、④就職後の定着のための支援に該当するものとなる。各種情報提供等については、①～④の全てに該当する。地域センターにおいては、個別事業主の障害者雇用の課題等を的確かつ速やかに把握し、事業主の取組と併せ、活用できる上述した援助内容等の提案を行う等により具体的支援が行われている。

しかしながら、その際、課題等の把握方法や、提案内容・提示方法に関しては、必ずしも十分に検討が深められているとは言えない。また、障害者雇用の意思決定を行っていない事業主が、地域センター等の就労支援機関を訪れることは多くはないため、①障害者雇用の意思決定の支援は他の３つの支援と比べて少ないと考えられる。

１．雇入支援
- ① 障害者の雇用理念の確立に関する助言・援助
- ② 障害者雇入計画に関する助言・援助
- ③ 障害者の配置、職務設計および作業環境の整備に関する助言・援助
- ④ 障害者の労働条件（勤務時間、休憩時間、休日、賃金、安全衛生等に関する配慮）に関する助言・援助
- ⑤ 障害者の教育・訓練、指導方法又は障害者雇用に係る従業員への教育に関する助言・援助
- ⑥ 新規雇入れの際の人間関係作りの配慮等に関する助言・援助

２．定着支援
- ① 在職中の障害者の配置転換、職務再設計および作業環境の整備に関する助言・援助
- ② 在職中の障害者の労働条件（勤務時間、休憩時間、休日、賃金等に関する配慮）に関する助言・援助
- ③ 在職中の障害者の教育・訓練、指導方法又は従業員への教育に関する助言・援助
- ④ 在職中の障害者の人間関係作りに係る配慮等に関する助言・援助

３．各種情報提供等
- ① 障害に関する情報提供
- ② 障害者雇用率制度、障害者雇用納付金制度（助成金を除く。）に関する情報提供
- ③ 各種助成金制度に関する情報提供
- ④ 行政サービスに関する情報提供
- ⑤ その他の情報提供等

※定着支援においては職場復帰支援も実施している

図表１－１　地域センターにおける支援内容

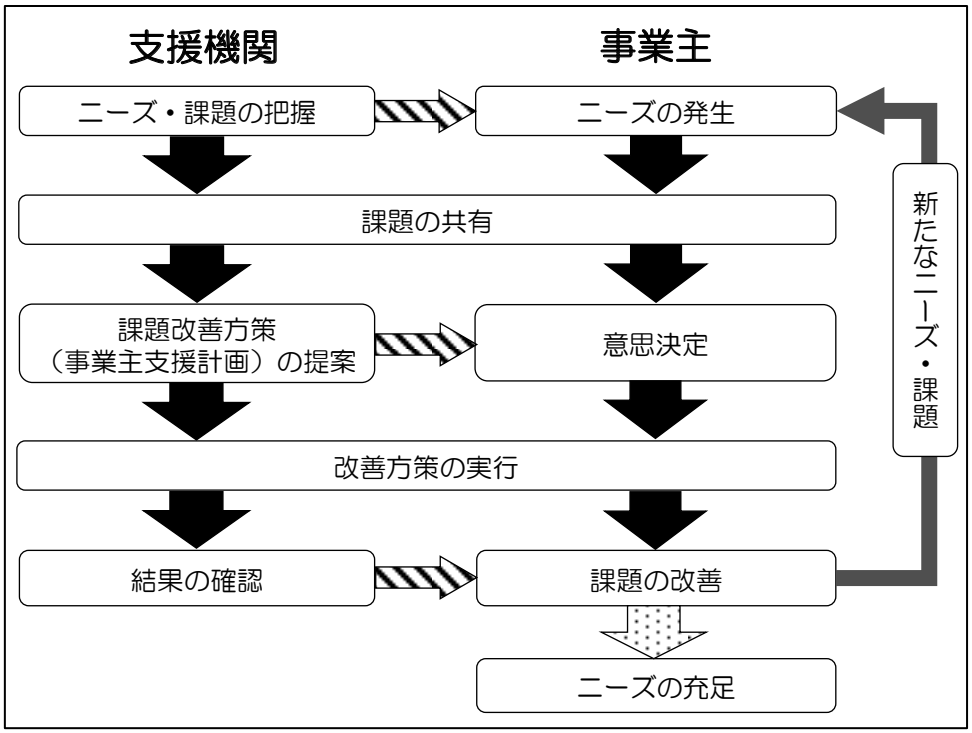
（障害者職業総合センター 資料シリーズNo.87（2015）p-15より引用）

３　事業主支援のプロセス

地域センターの就労支援は、サービス利用者のニーズを充足する上での課題の解決のため、ケアマネジメント（ケースマネジメント）の考えに基づき、実施されている。ケアマネジメント（ケースマネジメント）とは、「対象者の社会生活上でのニーズを充足させるため、適切な社会資源と結びつける手続きの総体」と定義され（白澤, 1996）、もとは医療、介護福祉の領域において用いられた用語である。ケアマネジメントの基本的なプロセスは、①相談（ケアマネジメントの希望の確認）、②アセスメント（ニーズの把握、ニーズを充足する方法の検討、社会資源の検討）、③ケア計画の作成、④ケア計画の実施、⑤モニタリング、⑥終了という段階を経て実施される（朝日, 2007）。

事業主支援においても、このプロセスは同様であり、事業主のニーズ及びニーズを充足する上での課題を把握し、これを事業主と共有した上で、課題の改善方策を提案し、同意の得られた計画の実行を支援し、その効果を検証し、必要であれば更なる改善方策を提案していく。ニーズを充足する上での課題については、段階的に改善していく必要のあるもの、ニーズを充足した後に新たに生じるニーズもあるため、支援を実行した場合に、その効果を検証するとともに、必要であれば更なる改善方策を提案するという、いわばPDCAサイクルを回していくことが求められる。例えば、障害者を雇用したいというニー

ズを持ちながらも、障害者雇用に対する強い不安を抱いている事業主にとっては、この不安がニーズを充足する上での課題となり、この課題が改善されない限り、障害者雇用に向けた取組を開始することは難しい。そこで、事業主支援においては、この課題に対する改善方策として、研修や障害者雇用事業所の見学等の提案を行い、同意の得られた計画の実行を支援する。事業主の不安については、一度で改善可能なものあれば、段階的に改善していく必要があるものもあり、また、障害者雇用後に新たに生じる不安もある。また、新たなニーズ等が生じることもあるため、事業主支援においては、PDCA サイクルを回していくことが重要となる（図表１－２）。



図表１－２　事業主支援の具体的プロセス

４　事業主支援における課題

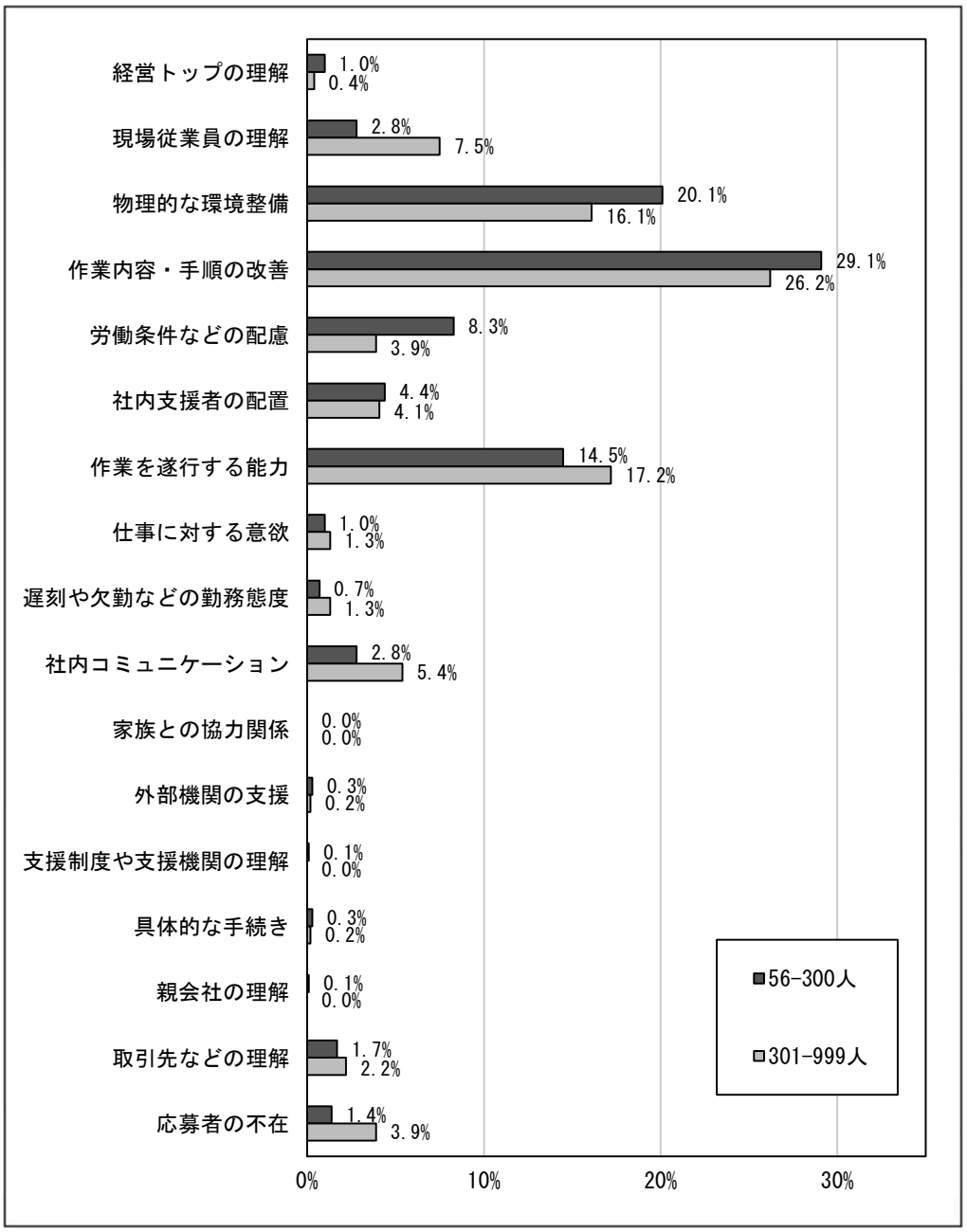
（１） 課題の把握方法について

どのような分野の支援であっても、そのスタートは支援対象のニーズの把握から始まる。

ニーズは理想と現実のギャップであり、このギャップの原因となっている課題の改善を図り、ニーズを充足するために行うのが支援である。このプロセスにおいて、利用者に対するより個別的・計画的な支援の実施のために、アセスメントが重要な役割を果たす。しかしながら、事業主のニーズを充足する上での課題の把握方法は、支援機関ごとに異なっており、地域のネットワークとして事業主支援を展開する上で情報共有を十分行いにくいという現状がある。また、担当者の経験知に基づき、アセスメントが実施されており、担当者の知識や経験等により、その情報の量・質、精度が左右されるという問題もある。

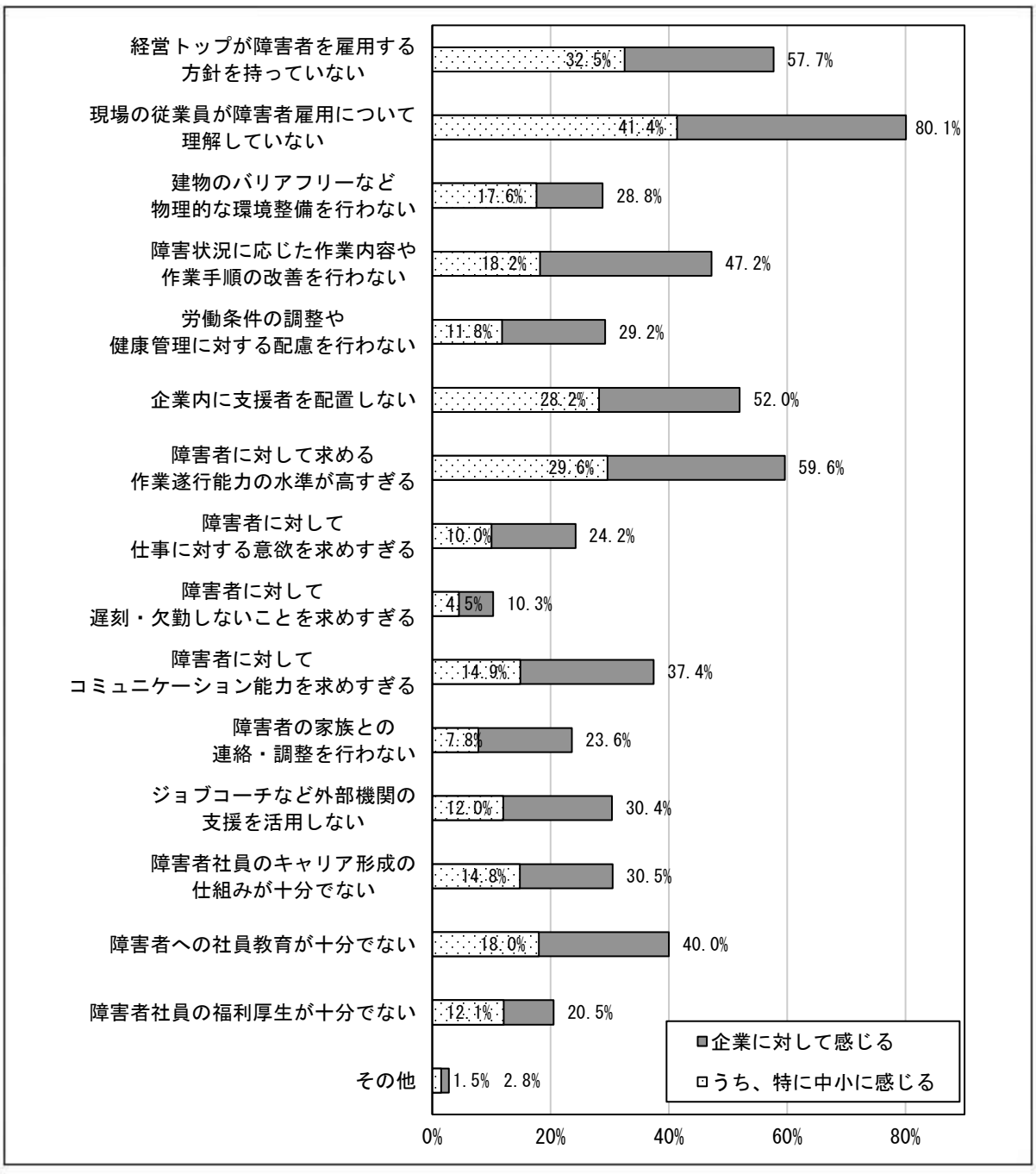
さらに、「中小企業における障害者雇用促進の方策に関する研究」（障害者職業総合センター，2013）においては、障害者雇用の課題について、企業と支援機関とで認識に様々なギャップがあることが示さ

れている。当該研究で実施した中小企業 4,858 社を対象としたアンケート調査において、障害者を雇用するに当たっての課題や制約を単一回答で問うた結果、「作業内容・手順の改善」「物理的な環境の整備」「作業を遂行する能力」の３項目が突出して高い割合となっていた（図表１－３）。一方、障害者就業・生活支援センター、就労移行支援事業所、主要地方自治体が独自に設置している就労支援機関の計 2,694 機関を対象としたアンケート調査において、支援機関として感じている企業側の課題について複数回答で問うた結果では、「現場従業員の理解」「作業を遂行する能力」「経営トップの方針」「社内支援者の配置」「作業内容・手順の改善」の回答割合が概ね半数以上となっており、５項目のうち３項目は企業調査ではさほど重視されていなかった項目であった（図表１－４）。



図表１－３　企業規模と障害者を雇用するにあたっても最も大きな課題や制約となる事項

（障害者職業総合センター 調査研究報告書 No. 114（2013）p-53 より引用）



図表１－４　雇用・就労支援において、支援機関として感じている企業側の課題

（支援機関全体　複数回答）

（障害者職業総合センター 調査研究報告書 No.114（2013）p-101 より引用）

このように、事業所が課題と感じることと、支援機関が課題と感じることが乖離している場合は、それをすり合わせていくプロセスが必要になると考えられる。支援機関は、相談に来所した事業主に対して、丁寧な面談等を通じて事業主のニーズを把握するとともに、事業主が訴える課題とあわせて、その背景にあると考えられる課題も含めて事業所も納得した形で共有していくことが求められる。

原田（2011）は社会福祉士に対するインタビュー調査を通して、ソーシャルワークにおけるニーズに

は、ソーシャルワーカー自身が考える「仮説ニーズ」と、利用者との合意形成の過程で生成される「合意ニーズ」とがあることを示した。ソーシャルワーカーが仮説ニーズを考えることなく、単にクライアントや家族の示すオーダーに応じるだけであれば、特に資源配分にかかわる点については、社会から要請される期待に応えていないといえる。そのため、ソーシャルワーカーは利用者に関する様々なアセスメントを行い、仮説ニーズを構築する。その上で、現在の状態に対する課題やそれに対する支援について、合意ニーズを生成する。事業主支援においてもこのプロセスは同じであり、障害者雇用に課題を抱える事業主をクライアント（利用者）と位置づけると、支援機関の担当者は事業主の置かれている状況（障害者雇用率達成状況、従業員規模、業種など）を考慮し、仮説ニーズを構築する。その後のアセスメントや仮説の検証（ニーズを充足する支援の提案）を経て、仮説を修正し、最終的な合意ニーズを生成する。

この合意ニーズを円滑に形成する上では、事業主の持つ課題を可視化し、関係者で課題を共有するための課題把握ツールが必要と考える。

（２）課題の改善方策について

ア　事業主の障害者雇用の意思決定の支援

事業主の障害者雇用に際して生じうるニーズには、様々な類型が考えられる。

社会福祉の分野においては、「ニーズ（ニード）」という用語の定義について、いくつかの観点から整理が試みられている。三浦（1995）は、「ある種の状態が、ある種の目標や一定の基準からみて乖離の状態にある」ことを広義のニードとし、こうした状態の「回復、改善等を行う必要があると社会的に認められたもの」を狭義のニードと呼んでいる。さらに、ここでいう「一定の基準」をどのように設定するかに応じて、「規範的ニード」、「比較ニード」に分類し、また別の観点から、「潜在的ニード」、「顕在的ニード」といった分類を提案している。

規範的ニードは、ニードにおける基準を「『理論的』または『科学的』な判断に基づいて設けられたりして社会的に合意が得られた基準」として測定されるものに設定し、そこからの乖離をニードと定義するものである。一方比較ニードにおける基準は、「他との比較によって『統計的』に、かつ、相対的に設定された基準に基づいて計られたもの」である。

地域センターをはじめとする就労支援機関を訪れる事業主の多くは、障害者雇用の意思決定を行った、すなわち、障害者雇用に対する顕在的ニーズを持っていることが多い。しかしながら、更なる障害者雇用の促進を図る上では、事業主の持つ障害者雇用に対する潜在的・抽象的なニーズを顕在化、具体化させることにより、障害者雇用の意思決定を支援していくことも必要と考える。

また、2020 年の「障害者雇用状況」集計結果（厚生労働省）によると、障害者を１人も雇用していない企業（いわゆる「０人雇用企業」）が未達成企業に占める割合は 57.9％となっている。このことから、障害者を雇用したことのない事業主の障害者雇用の意思決定を支援していくことは特に重要と考える。

イ　職場定着支援の充実

事業主支援の最終的な目標は、それぞれの企業が自社の障害者の雇用・定着の課題に自立的に取り組

み、ナチュラルサポートができる力を備え、外からの支援を必要としない状態になることとされる。そのためには、職場内で障害者の就労支援を行う人材（以下「支援者社員」という。）を育成することにより、事業所内の障害者の支援体制の構築・強化を図ることを支援することが必要となる。

「障害者の一般就労を支える人材の育成のあり方に関する研究会報告書」（厚生労働省，2009）（以下、「報告書」という。）においては、働く障害者を支えていくためには、障害者の一般就労を支える人材の育成を図り、支援の質を向上させていくことが求められているとしている。

また、報告書においては、地域の就労支援機関において一般就労を支える人材について現状と課題を把握し、それぞれの役割に応じた就労支援のプロセス・職務等の整理、支援に必要な知識・スキル等を明確化し、障害者の一般就労を支える人材の育成のための研修体系や具体的なモデルカリキュラムが提示された。その後、「企業在籍型職場適応援助者（企業在籍型ジョブコーチ）による支援の効果及び支援事例に関する調査研究」（障害者職業総合センター，2020）において、企業在籍型ジョブコーチの配置の効果とともに、研修等による支援スキルの向上が１つの課題として挙げられたことは、上述の報告書の成果を活かした研修が十分実施されているとは言い難いことを示唆するものである。

さらに、報告書においては、研修の受講者から提出された研修レポートや研修内容に対する満足度調査等により研修の効果について検証し、これらを研修内容の改善に生かしていくことが必要であると指摘している。この点については、研修成果が個人及び組織にいかに還元されたか等について把握することも重要である。さらに、一般就労を支える幅広い人材が共通の知識・スキルを習得することで、地域の就労支援のネットワークを支える共通基盤の形成に資することができるとの報告書における指摘を踏まえた研修の実施方法の工夫についても検討すべきと考える。

以上のことから、支援者社員の人材育成のための事業主支援の充実も重要な課題と考える。

ウ　積極的な事業主支援の展開

支援はニーズの充足を目標に実施するものであるが、例えば障害者雇用をしたいという漠然とした事業主のニーズが、より具体的なニーズへ変化することもある。また、あるニーズが充足されたとき、そのニーズが満たされたことで新たにニーズが生じる場合がある。例えば、新規に障害者を雇用するというニーズが充足された後に、新たに当該障害者の職場適応や、職場定着に関するニーズが生じうる。また、改善方策の実行である支援を通し、更なるニーズを引き出すような提案、ニーズの具体化を図るような提案を行うことにより、積極的な事業主支援を展開することが可能となると考える。

第２節　研究の目的

以上のことを踏まえ、本研究では、地域センターの事業主支援等での活用を意図し、事業主の抱える課題を把握していくためのツールの開発と、個別の事業主のニーズ・課題を把握し、それに応じて作成した研修プログラムの試作を行い、これを活用した事業主支援の試行に取り組むこととした。

ツールは、障害者雇用に向けた事業主の課題を見える化するための、いわばアセスメントシートで、ツールをもとにヒアリング等を行うことにより、担当者の知識や経験に関わらず、ある程度、均質な情報を得ることができ、また、事業主の持つ課題を可視化し、関係者で課題を共有することを目的とした。

研修プログラムを活用した事業主支援については、単なる情報提供に留まることなく、研修を通して、障害者雇用に対する潜在的・抽象的なニーズを顕在化・具体化するような提案を行うことにより、更なる事業主のニーズを引き出し、より積極的な事業主支援を展開することを目的とした。

そこで、本研究で試行した事業主支援については「研修プログラムを活用した提案型事業主支援」と名付けた。

第３節　研究の方法

本調査研究においては、下記の方法により、地域センターにおける事業主支援の実態を把握し、その結果を踏まえてツールを開発するとともに、支援者が把握した事業主の課題解決を支援するための研修プログラムの試行に取り組むこととする。

（１）地域センターの事業主援助業務の実施内容についてのアンケート調査を実施する。

（２）地域センターへの調査結果や既存のツールを踏まえて事業主が抱える課題やニーズを抽出し、支援の専門家や事業主へのヒアリング、地域センターの支援対象企業への試行実施等を経て、ツールを作成する。

（３）研修を通じて事業主の課題やニーズを把握し、対応する支援を行うことを目的とした研修プログラムを開発、試行するとともに、実施結果についてのアンケートやヒアリングを通じて、研修効果の検証を行う。

なお、本報告書においては、（１）を第２章、（２）を第３章、（３）を第４章でそれぞれとりまとめた。

【引用文献・参考文献】

朝日雅也(2007)就労移行支援におけるケアマネジメントの活用. 職業リハビリテーション, 21(1), 49-54.

障害者職業総合センター 資料シリーズNo.87 (2015)「障害者雇用に係る事業主支援の標準的な実施方法に関する研究」

障害者職業総合センター 調査研究報告書 No.114 (2013)「中小企業における障害者雇用促進の方策に関する研究」

障害者職業総合センター 調査研究報告書 No.152 (2020)「企業在籍型職場適応援助者（企業在籍型ジョブコーチ）による支援の効果及び支援事例に関する調査研究」

障害者の一般就労を支える人材の育成のあり方に関する研究会(厚生労働省) (2009) 障害者の一般就労を支える人材の育成のあり方に関する研究会報告書: https://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/03/dl/s0301-2a.pdf（最終アクセス：2021年10月13日）

白澤政和(1996)ケアマネジメント総論. リハビリテーション研究　STUDY OF CURRENT REHABILITATION, 88, 2-8.

原田聖子(2011)ソーシャルワーカーが立てる仮説ニーズとクライエント等との合意ニーズの生成～介護保険制度下の社会福祉士の場合～. 東洋大学大学院紀要（社会学・福祉社会), 48, 49-62.

三浦文夫（1995）『社会福祉政策研究―福祉政策と福祉改革―（増補改訂）』. 全国社会福祉協議会.

第２章

地域センターによる事業主支援の実施内容

第２章　地域センターによる事業主支援の実施内容

第１節　調査の趣旨

本章では、地域センターの事業主援助業務の実施内容の一端を、調査を通じて明らかにする。

第２節　方法

2020 年２月に、支所を含む全国すべての地域センターあて、メールにより調査票[1]を配布し、図表２－１の事項について調査を実施した。各地域センターの事業主援助業務担当者による回答を求め、すべての地域センターから回答があった[2]。

【調査事項の概要】

- **雇用する障害者がまだ特定されていない段階の事業主に対する支援**
  - ✓ 支援のきっかけ（企業からの要請やハローワークとの連携など）
  - ✓ 事業主にとっての、支援のねらい（法定雇用率の達成など）
  - ✓ 支援の方法（情報提供、セミナーなど）
- **社内研修に対する支援**
- **障害者の職務の検討に対する支援**　　**‥‥その他**

図表２－１　調査事項の概要

[1] 巻末資料１　調査票「事業主支援の実施内容に関するアンケート」（179 ページ）

[2] 地域センターは 47 都道府県に各１地域センターの他、北海道、東京、愛知、大阪、福岡の支所を加えると全部で 52 の地域センターがある。今回調査ではこのうち１地域センターから回答傾向が全く異なる担当者２名の回答があり、その他の 51 の地域センターからは各１件ずつの回答があったため、回答者総数は 53 件となった。以下本章では、この 53 件を 53 の地域センターとみなして結果を整理する。

第３節　結果

以下、設問の順に調査結果を紹介する。

１　障害者が特定されていない段階の事業主支援

> 問１　次のうち、今年度（平成 31 年 4 月～令和 2 年 1 月、以下同じ。）の貴センターで頻度が最も高いものを「1」とし、順位を（　）内に入力してください。同程度の頻度であったり頻度の違いがわからない場合は同じ番号を付してください。該当しない選択肢には×を記入してください。

問１の回答は図表２－２のとおりである。

図表２－２　問１の回答

回答地域センター数　n=53

選択肢（頻度が高いものから1、2、‥を付番）	支援の頻度			×	無回答	計
	最も高い	2番目に高い	最も低い	（該当なし）		
特定の障害者・患者の採用（または職場適応、職場復帰）に伴う事業主支援	43 (81%)	9 (17%)	0	0	1 (2%)	53 (100%)
障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援	16 (30%)	35 (66%)	0	1 (2%)	1 (2%)	53 (100%)
その他の事業主支援	0	0	10 (19%)	24 (45%)	19 (36%)	53 (100%)

※ 回答傾向の目安のため、回答総数 53 地域センターの 2/3（66%、35 地域センター）以上だった回答に網掛を施している。

図表２－２の選択肢中「障害者・患者[3]が特定されていない段階」とは、新たな障害者雇用において、障害者の見学の受入れ、職場実習の受入れ、求人活動等で事業主が特定の障害者との接触を始めた段階ではなく、その前の、まだ特定の障害者と出会っていない段階をいう。この「特定されていない‥」の選択肢が設けられた意味は、新たな障害者雇用に取り組む企業を支援する上では、障害者の見学の受入れ、職場実習の受入れ、求人活動等に至る以前の段階における支援が重要と考えたからである。

これに対して「特定の障害者・患者の採用（又は職場適応、職場復帰）に伴う事業主支援」とは、障害者の雇用前から雇用後にかけての、例えばジョブコーチ支援に伴う事業主への支援のように、特定の障害者の雇入れや、職場適応を図るための、事業主に対する支援を意味している。

結果を見ると、雇用前の障害者等がまだ「特定されていない‥」段階の支援は、「特定の‥」段階の支援よりも頻度が低いものの、後の問３の結果から分かるように、ほとんどの地域センターで実施されていた。

[3] 「患者」とは、当該事業所の社員であって、障害者手帳の所持が確認できていないものの、事業主に対して精神疾患や難病等の患者であることの申出があり、合理的配慮指針や障害者雇用率制度の対象となり得る方も含む。

２　その他の事業主支援

問２　上の問１で「その他の事業主支援」がもしあれば、その概要を入力してください。

問２の回答の全文は図表２－３のとおりである。

≪支援サービス･制度に関すること≫
●職員研修依頼、企業在籍型職場適応援助者の研修についての問合せや相談など。
●企業在籍型ジョブコーチ養成研修についての相談。
●助成金等制度に関する情報提供等。
≪社内研修に関すること≫
●人事労務担当者が実施する研修内容(障害者を雇用する各店舗の障害者支援担当者)についての助言。
●特定の障害者の複数人と事業所への支援を行った。障害のある従業員向けの研修について企画段階から事業所の相談に応じ、研修当日は地域センターが研修講師を、また事業所がグループワークのサポートを担当した。
●事業主団体主催の研修(情報提供、スキルアップ等)への協力依頼。
≪その他≫
●雇用管理体制構築についての相談。
●一般従業員のうちで、配慮が必要であると思われる方についての相談。対応方法の助言など。

自由記述(8地域センターが計8件回答)

図表２－３　問２の回答[4]

前掲の問１で「その他の事業主支援」を選択した 10 地域センター中８地域センターが問２に回答した。問２の回答のほとんどは、雇用前の障害者等がまだ「特定されていない･･」と「特定の･･」の両方の段階にまたがる支援であろう。例えば「雇用管理体制構築についての相談」等は、「特定の･･」段階の雇用管理体制に関する相談もあれば、「特定されていない･･」段階の新たな障害者雇用に向けた相談もあり得るからである。

[4] 本章の自由記述の回答文の分類及び分類名は、読みやすさ等の配慮のため本章執筆者が行った整理結果である。その際、複数の回答者が偶然同様の回答記述をした場合であっても、その事実を示すため、すべての回答を列挙した。以下同じ。

３　事業主支援の実施の有無

問３　貴センターでは、障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援を、今年度に実施しましたか？　いずれかの（　）内に○を入力してください。

問３の回答は図表２－４のとおりである。

図表２－４　問３の回答

回答地域センター数　n=53

選択肢（単一回答）	地域センター数（回答地域センター数に占める割合）
実施した →問 4 へお進みください。	52 (98%)
実施していない（またはわからない） →問 10 へお進みください。	1 (2%)
計	53 (100%)

※ 回答傾向の目安のため、回答総数 53 地域センターの 2/3(66%、35 地域センター)以上だった回答に網掛を施している。ただし、以降の問4～9においては、上の問3で「実施した」を選択した 52 地域センターが回答総数となる[5]。

障害者・患者が特定されていない段階の支援は、ほとんどの地域センターで実施されていた。

[5] 問３で「実施していない（またはわからない）」を選択した１名は、52 地域センター中唯一、１地域センター内で２名の回答があった地域センターの２名には含まれない。つまり 52 の地域センター中１地域センターのみが「実施していない（またはわからない）」と回答した。

４　事業主支援のきっかけ

問４　今年度に実施した、障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援のきっかけについて、今年度の貴センターで頻度が最も高いものを「１」とし、順位を（　）内に入力してください。同程度の頻度であったり頻度の違いがわからない場合は同じ番号を付してください。該当しない選択肢には×を記入してください。

問４の回答は図表２－５のとおりである。

図表２－５　問４の回答

回答地域センター数[6]　n=52

選択肢（複数回答）	支援の頻度					× （該当なし）	無回答	計
	最も高い	2番目に高い	3番目に高い	4番目に高い	最も低い			
事業所からの要請	35 (67%)	11 (21%)	1 (2%)	1 (2%)	1 (2%)	0	3 (6%)	52 (100%)
ハローワークの雇用率達成指導への同行	19 (37%)	12 (23%)	6 (12%)	7 (13%)	0	3 (6%)	5 (10%)	52 (100%)
ハローワークによるセンター利用のあっせん	3 (6%)	17 (33%)	15 (29%)	7 (13%)	0	2 (4%)	8 (15%)	52 (100%)
ハローワーク以外の関係機関からの要請	3 (6%)	8 (15%)	18 (35%)	8 (15%)	2 (4%)	6 (12%)	7 (13%)	52 (100%)
その他のきっかけ	1 (2%)	2 (4%)	1 (2%)	3 (6%)	4 (8%)	21 (40%)	20 (38%)	52 (100%)

※ 回答傾向の目安のため、回答総数 52 地域センターの 2/3（66%、35 地域センター）以上だった回答に網掛を施している。また、表中の%値は小数第1位を四捨五入した結果であるため単純合計値は必ずしも 100 にならない。

問４では、地域センターの支援サービスの要請元や、いわゆる利用経路を尋ねている。雇用前の障害者等がまだ「特定されていない‥」段階の支援の利用経路は、ハローワークを介した依頼よりも、事業所からの直接の依頼の方が多かった。事業所からの直接の支援依頼を受けた 49 地域センターのうち 35 地域センターは、事業所からの直接の支援依頼の頻度が最も高かった。

[6] 本調査の全回答総数 53 地域センター中、問３で「実施した」を選択した 52 地域センター。

５　その他のきっかけ

問５　上の問４で、「その他のきっかけ」がもしあれば、その概要を入力してください。

問５の回答の全文は図表２－６のとおりである。

≪障害者雇用に関する企業向けセミナーや研修会等≫
●事業所担当者が企業在籍型職場適応援助者養成研修を受講。
●ハローワーク主催の雇用率未達成企業を対象とした研修で実施したアンケート。
●事業主支援ワークショップをきっかけに職務の切り出し等の支援につながっている。
●精神・発達障害者しごとサポーター養成講座、障害者職業生活相談員資格認定講習、納付金説明会、障害者合同面接会、事業主支援ワークショップ、企業見学交流会。
●都道府県支部高齢･障害者業務課が開催するセミナーで地域センターが行った業務説明をきっかけとして。
●地域センターが労働局と共催して実施した事業主支援ワークショップ、チャレンジセミナーへの事業主の参加をきっかけとして。
≪地域センター以外の高齢･障害･求職者雇用支援機構内の事務所との連携≫
●都道府県支部高齢･障害者業務課との連携。
●中央障害者雇用情報センターとの連携。
●他県の地域センターとの連携。
≪企業からの紹介≫
●他企業からの紹介。
●相談のあった企業内のほかの事業所からの紹介。
≪地域の他機関からの紹介≫
●市役所に相談のあった事業所で、市役所が地域センターに確認の上、事業所に地域センターを紹介したケースあり。

自由記述（9地域センターが計 12 件回答）

図表２－６　問５の回答

前の問４で「その他のきっかけ」を選択した 11 の地域センター[7]のうち９地域センターが、本問に回答した。

ここでは、雇用前の障害者等がまだ「特定されていない･･」段階の支援は、障害者雇用をテーマとし事業主を対象とした、セミナー、研修、交流会、地域センターの業務説明等がきっかけとなる場合が、最も多かった。

[7] 問４で「その他のきっかけ」を選択した地域センターの、支援の頻度別の回答数（１＋２＋１＋３＋４）を合計すると、11 地域センターになる。

６　事業主支援のねらい（解決を図りたい障害者雇用の課題）

問６　今年度実施した、障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援の、事業主にとってのねらいについて、今年度の貴センターの事業主支援に当てはまるものをいくつでも選び、（　）内に○を入力してください。

問６の回答は図表２－７のとおりである。

図表２－７　問６の回答

回答地域センター数[8] n=52

選択肢（複数回答）	地域センター数（回答地域センター数に占める割合）
法定雇用率の達成	50 (96%)
障害者の担当職務の検討	48 (92%)
経営者・社員の意識向上、経営者・社員への情報提供	46 (88%)
法定雇用率の達成後のさらなる障害者雇用の拡大	24 (46%)
その他のねらい	9 (17%)

※ 回答傾向の目安のため、回答者総数 52 地域センターの 2/3(66%、35 地域センター)以上だった回答に網掛を施している。

本問の「事業主にとってのねらい」とは、次のような趣旨である。地域センターが事業主に対して支援を行う際、雇用前の障害者等がまだ「特定されていない‥」段階の事業主に対しては、事業主が障害者雇用で困っていること、わからないこと、悩んでいること等を聴き取り、地域センターが提供できる支援内容を説明し、支援のねらいや目的となる、解決を図りたい障害者雇用の課題について話し合う段階がある。本問は、当該年度内にそのねらいとされた項目に関する設問である。

結果は、「法定雇用率の達成」、「障害者の担当職務の検討」、「経営者・社員の意識向上、経営者・社員への情報提供」の順で回答数が多かった。

障害者の担当職務の検討が障害者雇用の最大の課題となることは、これまで多くの調査結果にみられている[9]。今回の調査で第２位だった理由は、「法定雇用率の達成」が、「障害者の担当職務の検討」や「経営者・社員の意識向上、経営者・社員への情報提供」の目標であり、重複回答において共通の目標である「法定雇用率の達成」の回答が最も多くなったためと考えられる。

[8] 回答者総数 53 地域センター中、問３で「実施した」を選択した 52 地域センター。

[9] 障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010）は、国内の３つの調査と米国の１つの調査から、障害者雇用を進める企業にとって、障害者の担当職務の検討が最大の課題である旨を指摘している。

7　その他のねらい

問7　上の問6で、「その他のねらい」がもしあれば、その概要を入力してください。

問7の回答の全文は図表２－８のとおりである。

≪社内体制、雇用の仕組づくり≫
●新規担当者（雇用管理）への引継ぎ、支援機関との顔つなぎなど。
●社内の雇用管理体制づくりの検討。
●担当者（雇用管理）のスキルアップ（サポート力向上）。
●担当者（雇用管理）のスキルアップ。
●障害者雇用の取組についての社内コンセンサスの形成。
●障害者雇用を促進するための、社内におけるスキームづくりや関係機関とのパイプづくり。
●障害者雇用や障害特性に応じた防災マニュアル等社内のマニュアル整備。
●障害社員のキャリアアップ（評価基準や方法など制度設計、研修の実施など）。
≪実雇用率≫
●雇用率が上がることを想定した採用。
●既に雇用している障害者が退職した(若しくは定年退職予定などの)場合に備えた採用。
≪その他≫
●労働力の確保。
●地域の就労支援機関サービスに関して、地域センターから情報を得る。
●求職者の募集方法に関して、地域センターから助言を得る。
●テレワーク等多様な働き方の検討。
●職場定着。

自由記述（9地域センターが計 15 件回答）

図表２－８　問７の回答

前の問６で「その他のねらい」を選択した９地域センターの全部が問７に回答した。

結果は、雇用前の障害者等がまだ「特定されていない‥」段階の支援は、「相談・指導者側のスキルアップ」や「マニュアル整備」等、社内体制や雇用の仕組づくりに類する回答が、最も多かった。これらは、障害者雇用に伴う建物や設備等のような「環境（モノ）」の整備とは異なり、選択肢のひとつである「経営者・社員の意識向上、経営者・社員への情報提供」とともに、障害者の受入体制の整備、理解の浸透、雇用の現場における適切な配慮等の「ヒト」に関する事項である。

８　事業主支援の方法

問８　障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援の方法について、今年度の貴センターの事業主支援に当てはまるものをいくつでも選び、（　）内に○を入力してください。

問８の回答は図表２－９のとおりである。

図表２－９　問８の回答

回答地域センター数[10]　n=52

選択肢（複数回答）	地域センター数（回答地域センター数に占める割合）
社員研修への協力（講師派遣、外部講師の活用を含む）	52 (100%)
セミナーや研修への参加のご案内（センター主催か否かを問わない）	49 (94%)
典型的な障害特性や配慮事項の説明	49 (94%)
障害者の担当職務の内容の提案	48 (92%)
制度や事業の利用のご案内	47 (90%)
他社の障害者雇用事例の紹介	47 (90%)
求人票の作成に係る助言	31 (60%)
雇用事例企業、訓練校等の見学の設定	16 (31%)
障害者雇用管理サポーターの活用	12 (23%)
その他の方法	8 (15%)

※ 回答傾向の目安のため、回答者総数 52 地域センターの 2/3（66%、35 地域センター）以上だった回答に網掛を施している。

雇用前の障害者等がまだ「特定されていない‥」段階の事業主支援の方法は、「社員研修への協力（講師派遣、外部講師の活用を含む）」が最も多かった。

第３位の「典型的な障害特性や配慮事項の説明」については、雇用前の障害者等がまだ「特定されていない‥」段階の支援であることから、障害のうち代表的な種類に共通する特性と、多くの企業に必要とされる配慮事項についての一般的な説明が行われたものと考えられる。

[10] 回答者総数 53 地域センター中、問３で「実施した」を選択した 52 地域センター。

９　その他の方法

問９　上の問８で「その他の方法」を選択した場合は、その概要を入力してください。

問９の回答の全文は図表２－10 のとおりである。

≪社外のサポート、情報の活用≫
●地域障害者職業センターを含む、圏域内の就労支援機関の役割の整理と説明、活用に向けたパイプづくり。
●ハローワークや障害者就業・生活支援センター等の関係機関の情報提供、利用に向けた調整。
●中央障害者雇用情報センターの障害者雇用支援ネットワークコーディネーターによる事業主への助言。
●インターネット情報の活用の仕方（web 検索）。
≪障害特性等の理解≫
●職業準備支援での作業状況を見学してもらい、発達・精神障害者への理解を深めてもらう機会とした。
●採用や定着支援を担当する社員に対して、ワークサンプルの MWS（OA ワークなど）などの体験を通じ、アセスメントの視点や方法について研修を実施した。
●現場の指導担当者向けケース検討会の実施（スタッフミーティングに参加・助言）
≪その他≫
●今後の雇入れ、雇用の拡大の段階、検討課題の“見える”化。
●事業主が障害を確認できたものの手帳未取得の社員について、事業主から相談を受けた。障害種類ごとの一般的な特性について質問を受け、個別の事例に配慮して、慎重に説明した。事業主から、当該社員の職務遂行能力に関する評価を聞いた上で、提案として、家族を交えて相談を進め、職務の習熟目標と到達目標を立て、習熟具合により本人のキャリアアップをどうするかを検討することを助言した[11]。

自由記述（7地域センターが計9件回答）

図表２－10　問９の回答

前の問８で「その他の方法」を選択した８地域センターのうち７地域センターが、本問に回答した。結果は、社外のサポート、情報の有効な活用が図られるようにするための支援、次いで障害特性等の理解を図るための支援が挙げられた。

[11] この回答は雇用後の社員に関する相談について述べたものであるから、雇用前の障害者等がまだ「特定されていない‥」段階の支援について問う問９の回答としては、実は当たらない。

10　職務の提案の支援

問 10　貴センターでは今年度、事業主に対し、障害者の担当職務の内容に関する何らかの提案をしたことがありますか？
いずれかの（　）内に○を入力してください。

問 10 の回答は図表２－11 のとおりである。

図表２－11　問 10 の回答

回答地域センター数　n=53

選択肢（単一回答）	地域センター数（回答地域センター数に占める割合）
提案した	50 (94%)
提案しなかった →問 17 へお進みください。	2 (4%)
その他	1 (2%)
計	53 (100%)

※ 回答傾向の目安のため、回答者総数 53 地域センターの 2/3（66%、35 地域センター）以上だった回答に網掛を施している。ただし、以降の問 11～16 では、上で「提案した」又は「その他」を選択した 51地域センターが回答総数である。

この問 10 では、前掲の問３で回答した「障害者・患者が特定されていない段階の事業主支援」の実施の有無にかかわらず 53 地域センターの全部が回答し、問 10 ではこのうち 50 地域センターが「事業主に対し、障害者の担当職務の内容に関する何らかの提案をした」と回答した[12]。

なお、地域センターが提案した具体的な職務内容については、この後の問 12 で尋ねる。

11　その他の支援

問 11　上の問 10 で「その他」を選択した場合は、その概要を入力してください。

問 11 の回答の全文は図表２－12 のとおりである。前の問 10 で「その他」を選択した１か所の地域センターが問 11 にも回答した。

≪事業主に対する、障害者の担当職務の内容に関する何らかの提案の有無≫
●相談以前から事業主が障害者向けの職務として想定していた職務について、より具体化できそうか、従事できそうな求職者（障害者）の障害特性等について、助言を行った。

自由記述（1地域センターが1件回答）

図表２－12　問 11 の回答

[12] 前掲の問８では、障害者・患者が特定されていない段階の事業主支援を実施した地域センターのみが回答したため、52 地域センター中 48 地域センター（92%）が「障害者の担当職務の内容の提案」を選択した。

12　支援者が提案した職務

問 12　貴センターが提案したのは、どのような職務でしたか？　できれば、職務の検討方法や、今後同様の取り組みを行う他の支援者に伝えたい留意点と併せて、ご記入願います。

問 10 で「提案した」又は「その他」を選択した 51 地域センターのうち 49 地域センターが問 12 に回答した。職務の検討方法や提案した職務内容は多様だった（詳細は 184 ページ巻末資料２参照）。以下ではその回答の概要を説明する。

回答結果に示された職務内容については、同じく全地域センターを対象として 2009 年に障害者職業総合センターが実施した、過去の別の調査[13]（以下「2009 年調査」という。）の中にも、本設問と同様の設問があった。2009 年調査の結果と今回調査の結果とを比較し、図表２－13 のような傾向がみられた。

●清掃業務、データ入力・シュレッダー作業等の事務補助作業が依然として多いこと。ただし事務補助作業の中では、PDF化作業等以前にはなかった新たな作業も出てきたこと。

●介護職の補助、物流倉庫作業等への職務の拡大がみられること。

図表２－13　問 12 の回答傾向（2009 年調査との比較）

また、今回調査では、地域センターから事業主へ提案した職務の検討方法や、今後同様の取組を行う支援者に伝えたい留意点についても、回答を求めた。この結果を図表２－14 のとおり整理した[14]。

障害者雇用の検討に至った経緯に着目
●事業主の話を十分に聞き、その事業主が障害者雇用に取り組むきっかけや、面談する担当者の立場を考慮して、ニーズを汲み取り、ニーズと結び付けて提案することに留意し、事業主の状況を踏まえた職務の提案が行われていた。
他社の雇用事例に着目
●Web 上でも公開されているデータベースや事例集の冊子等を活用し、同業他社の事例を紹介した。
特定の障害者の障害特性や適性に着目
●例として、地域センターを利用している求職中の特定の障害者が当該事業所で雇入れられた場合を想定して、障害特性、対応が可能と思われる職務、職業能力を生かすために事業所に求められる対応方法等を説明した。
現に事業に貢献している職務に着目
●障害者に仕事を確保することが全体の効率を低下させることがないよう、できるだけ企業・事業所全体を俯瞰して捉え、障害者・事業主双方の利益につながる提案が行われていた。このため、当該事業主の主力業務を中心に、主力業務の成立に不可欠な周辺の仕事や一部を担う仕事を含め、事業所内の実際の職務の中から、様々な障害者の障害特性を考慮して、働き甲斐がありモチベーションをもってそれに従事できる仕事を抽出していた。
職務の検討手順に着目(業務のリスト化、並べ替えなど)
●具体的職務を提案する前に、切り出し・再構成モデル、特化モデル、積上げモデル等の職務創出の理論的考え方を、わかりやすく説明していた。
その他の着目点、留意点
●事業主が想定していた職務や配属部署をベースとして相談を進め、外注業務の内製化、キーパーソンの選任、障害者の希望職種等を必要に応じて考慮した職務の設定の提案が行われていた。

図表２－14　問 12 の回答傾向（職務開発の留意点）

[13] 障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010）障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究, pp. 109-112.

[14] 2009 年調査でも、職務創出の方法や、今後同様の取組を行う支援者に伝えたい留意点について自由記述で尋ね、「職務開発支援の進め方」等に関する回答があった。その結果の詳細については、障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010）障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究, pp. 113-114 に掲載されている。

13　職務提案の留意点

問 13　障害者の担当職務の内容の提案に際し、貴センターが着目・確認した事項について、今年度の貴センターの事業主支援に当てはまるものをいくつでも選び、（　）内に○を入力してください。

回答者総数 53 地域センター中、問 10 で「提案した」又は「その他」を選択した 51 地域センターが問 13 に回答した。結果は図表２－15 のとおりである。

図表２－15　問 13 の回答

回答地域センター数　n=51

選択肢（複数回答）	地域センター数（回答地域センター数に占める割合）
主な職務を補う周辺の職務	50 (98%)
その事業所の誰かが日常的に担当していた職務	46 (90%)
外注していた職務	38 (75%)
当該事業所では普段行われていなかったが、他社では行われており、当該事業所においても有用となることが期待される職務	33 (65%)
生産性向上、主要な業務への専念等が期待されるサポートの職務	31 (61%)
当該事業所の誰かが行いたいと考えていたが十分に行えていなかった職務	31 (61%)
その他	5 (10%)

※ 回答傾向の目安のため、回答総数 51 地域センターの 2/3(66%、34 地域センター)以上だった回答に網掛を施している。

問 12 と同様、問 13 の回答についても 2009 年調査の結果[15]と比較したところ、以下の状況が見られた。

（1）「主な職務を補う周辺の職務」及び「その事業所の誰かが日常的に担当していた職務」の２つが最も多いという傾向に変わりはなかった。
（2）「外注していた職務」が 33%から 75%に増えた。
（3）「当該事業所では普段行われていなかったが、他社では行われており、当該事業所においても有用となることが期待される職務」[16]が 29%から 65%に増えた。
（4）「生産性向上、主要な業務への専念等が期待されるサポートの職務」[17]が 38%から 61%に増えた。
（5）「当該事業所の誰かが行いたいと考えていたが十分に行えていなかった職務」[18]が 46%から 61%に増えた。

[15] 障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010）障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究, p. 101.

[16] 2009 年調査の選択肢は「その事業所では行われていなかったが、同業他社などでは行われており、その事業所においても有用となることが期待される職務」。

[17] 2009 年調査の選択肢は「生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながることが期待されるサポートの職務」。

[18] 2009 年調査の選択肢は「事業主（又は従業員）が行いたい（又は行うべき）と考えていたが、十分に行えていなかった職務」。

図表２－16　2009 年調査と今回調査の違い

	2009 年調査[19]	今回調査	異同
調査対象	全地域センター	全地域センター	同じだった。
調査に回答した地域センター数	24 地域センター （46%）	全地域センター （100%）	約2倍に増加した。
回答者の業務経験年数[20]	平均 18 年（最頻値 16 年）	平均 18 年（最頻値 20 年）	概ね同じだった。
	2009 年調査の問2	今回調査の問 13	異同
設問に回答した地域センター数	13 地域センター	51 地域センター	約4倍に増加した。
設問の選択肢[21]	その事業所の誰かが日常的に担当していた職務	その事業所の誰かが日常的に担当していた職務	同じだった。
	主な職務を補う周辺の職務	主な職務を補う周辺の職務	同じだった。
	外注していた職務	外注していた職務	同じだった。
	生産性向上、多忙な業務の手助け、仕事上の困りごとの解消等につながることが期待されるサポートの職務	生産性向上、主要な業務への専念等が期待されるサポートの職務	概ね同じだった。
	事業主（又は従業員）が行いたい（又は行うべき）と考えていたが、十分に行えていなかった職務	当該事業所の誰かが行いたいと考えていたが十分に行えていなかった職務	概ね同じだった。
	その事業所では行われていなかったが、同業他社や他の類似の事業場では行われており、その事業所においても有用となることが期待される職務	当該事業所では普段行われていなかったが、他社では行われており、当該事業所においても有用となることが期待される職務	概ね同じだった。
設問の主旨	〔問２の主旨：職務開発〕 回答時点までの回答者の業務経験の中で、回答者が実施したことがある（又は支援対象の事業主が行った）職務開発に比較的近いものを、選択肢の中からいくつでも選択する。	〔問 13 の主旨：職務の提案〕 回答時点を含む年度内[22]の回答者の業務経験の中で、回答者が障害者の担当職務の内容の提案を行った際、着目・確認した事項を、選択肢の中からいくつでも選択する。	以下のとおり、2009 年調査の主旨（職務開発）は、今回調査の主旨（職務の提案）をより広く含んでいた。 （1）支援者が障害者の担当職務を検討した時点の範囲は、今回調査では当該年度内のみ、2009 年調査では調査時点までの全期間における、回答者の業務経験。 （2）2009 年調査の「職務開発」[23]は、支援者が行った職務開発と事業主が行った職務開発の両方を含むが、今回調査では後者が含まれなかった。 （3）2009 年調査の「職務開発」のうち支援者が実施した部分は、今回調査の範囲（障害者の担当職務に関する支援者からの提案に際して着目・確認した事項）と概ね同じである。 （4）2009 年調査の「職務開発」は、就業時間の短縮、通院配慮、人的支援等の配慮・改善を含んでいたが、今回調査では含まれていなかった。

[19] 障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010）障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究, p. 165.

[20] 回答者の障害者職業カウンセラーとしての経験年数。今回調査では問 22 で、また 2009 年調査では問１で、それぞれ回答を求めている。

[21] 2009 年調査の選択肢は、これらのほかに、あと３つあった。両調査とも該当選択肢をいくつでも選択できる形式であったため、ここでは選択肢数の違いは勘案しないこととした。

[22] 2019 年度。

[23] 2009 年調査では「職務開発」を次のように定義した。「障害者の雇用及び雇用継続の促進を図るため、既存の職務に配慮・改善を加えたり、障害者が従事できる新しい職務を創出したりすることを意味します。また、支援者が主体となって職務開発を行う場合と、事業主による職務開発を支援者が側面から支援する場合の両方を含みます。さらに、職務の配慮・改善は就業時間の短縮、通院配慮、人的支援等を含みます。」

前掲の（２）～（５）の結果は、図表２－15 の「外注していた職務」、「当該事業所では普段行われていなかったが、他社では行われており、当該事業所においても有用となることが期待される職務」、「生産性向上、主要な業務への専念等が期待されるサポートの職務」及び「当該事業所の誰かが行いたいと考えていたが十分に行えていなかった職務」に着目した職務の提案の頻度が、2009 年の時点よりも今回の時点（2020 年）の方が増えたことを示唆している。

また、2009 年調査では、上の（１）と（２）の支援を「職務切り出し・再構成支援[24]」、（３）～（５）の支援を「職務創出支援[25]」と定義し、区別した。これらの視点から、今回調査の結果は「職務創出支援」を行う地域センターが増えたことを示唆する。

なお、2009 年調査の設問や選択肢は、今回調査と同じではなかった（図表２－16）。だがそのことによって以上の見解が否定されることはない。以下ではその理由を説明する。

図表２－16 の「設問の主旨」に示したとおり、2009 年調査の主旨（職務開発）は、今回調査の主旨（職務の提案）を含み、その範囲は今回調査の方が狭い。そうであるにもかかわらず、2009 年調査よりも今回調査の方が回答者数が多かったことは、障害者の担当職務の検討を支援する地域センターが増えたことを示唆する。また、支援の内容別に見ると、上の（２）～（５）で、それぞれの選択肢を選んだ回答者の割合が高くなったことが示された。このことは、事業主が行う障害者の担当職務の検討に対し、上に挙げた職務創出支援のように、より多様な着眼点の下に支援する地域センターが増えたことや、その背景にある事業主のニーズに、何らかの変化があったことを示唆するものである。

以上の結果は、第３章のツールを活用した事業主相談と、第４章の研修プログラムを活用した事業主支援にも反映される。特に第４章では、事業主によって異なる個別のニーズを把握しながら、研修プログラムの中で把握されたそれぞれの事業主のニーズに対応した職務創出支援が実施される。

[24] 当該事業所における、(a)主な職務を補う周辺の職務、(b)その事業所の誰かが日常的に担当していた職務、(c)外注していた職務の３種類の職務の一部（又は全部）の切り分け、組み合わせ、スケジュール化により、障害者が担当する職務を確保すること。

[25] 事業所のニーズを確認し、その事業所では行われていなかった職務を発見又は創出し、障害者が担当できるようにすること。

14　その他の留意点

問 14　上の問 13 で「その他」を選択した場合は、その概要を入力してください。

問 14 の回答の全文は図表２－17 のとおりである。前の問 13 で「その他の方法」を選択した５地域センターが、本問に回答した。

障害者の担当職務の提案に際し、地域センターが着目・確認した事項
●まずは人手がほしい仕事は何かを聞くようにしている。ニーズがある仕事に従事したほうが、需要と供給のバランスで長く続けられる可能性も高まると考えるため。
●専門職の仕事をしている人が、専門職に専念できるよう、その専門職の方々がやっている専門職以外の誰がやっても問題なくできる仕事について着目する。
●ボリュームのある職務、接客・対人折衝を伴わない職務、手順・ルールが定められる職務
●特性を強みとして活かすことができそうな職務（視覚優位、正確さや厳格さ、独創的な発想、細部へのこだわり、秩序を重んじる等）
●関連会社に常駐して行う業務（請負、在籍出向等）
●事業所全体では行われていたが、当該事業所では取り組んでいなかった業務を新規導入したケースについて、新規導入に合わせて障害者雇用を進めた。

自由記述（5地域センターが計6件回答）

図表２－17　問 14 の回答

結果は多様で、「人手がほしい仕事」への着目、専門職の仕事のうち専門職以外の社員にもできる仕事の切り出し等が挙げられた。

15　職務提案の準備

問 15　障害者の担当職務の提案の前段階で、貴センターが行ったことについて、頻度が最も高いものを「１」とし、順位を（　）内に入力してください。同程度の頻度であったり頻度の違いがわからない場合は同じ番号を付してください。該当しない選択肢には×を記入してください。

問 15 の回答は図表２－18 のとおりである。

図表２－18　問 15 の回答

回答地域センター数[26]　n=51

選択肢 （頻度が高いものから 1、2、‥を付番）	支援頻度別地域センター数 （回答地域センター数に占める割合）				該当なし
	最も高い	2番目に高い	3番目に高い	最も低い	
業務内容についてインタビューしたり、職場を見学させてもらったりした	39 (76%)	10 (20%)	2 (4%)	0	0
同業他社等の状況をリファレンスサービスや他職員の経験等から確認した	26 (51%)	20 (39%)	5 (10%)	0	0
業務リストを事業所に作成してもらった	9 (18%)	11 (22%)	12 (24%)	0	11 (22%)
その他	0	3 (6%)	1 (2%)	2 (4%)	12 (24%)

※ 回答傾向の目安のため、回答者総数 51 地域センターの 2/3(66%、34 地域センター)以上だった回答に網掛を施している。
また、表中の%値は小数第1位を四捨五入した結果であるため単純合計値は必ずしも 100 にならない。

この設問では、事業主と協力して障害者の担当職務を考えるための、事前の情報収集の方法を尋ねている。問 15 の選択肢「業務内容についてインタビューしたり、職場を見学させてもらったりした」と「同業他社等の状況をリファレンスサービスや他職員の経験等から確認した」との２つは、回答したすべての地域センターが実施しており、このうち「業務内容についてインタビューしたり、職場を見学させてもらったりした」は、実施頻度が最も高かった。

[26] 回答総数 53 地域センター中、問 10 で「提案した」又は「その他」を選択した 51 地域センター。

16　その他の準備

問16　上の設問で「その他」を選択した場合は、その概要を入力してください。

問16の回答の全文は図表２－19のとおりである。

障害者の担当職務に関する提案の前段階で、事業所に対して地域センターが行ったこと
●事業所が既に担当職務のリスト(案)を作成していたため、それをもとに相談を実施。
●事業所主催の社内研修の中で、職務の切出しや職務設計の方法を演習形式で学んでもらった。
●他社、職業訓練校の見学、事業主支援ワークショップや各種セミナーへの参加を案内した。
●過去から直近まで、障害者専用の求人票や一般の求人票を事業所に確認をした。
●企業内の他の部署や、他の地域にある事業場での障害者雇用の取組をインタビューしたり、当該地域の地域センターに相談状況を確認した。

自由記述(5地域センターが計5件回答)

図表２－19　問16の回答

前ページの問15で「その他」を選択した６地域センターのうち５地域センターが本問に回答した。回答結果は多様で、当該事業所が既に進めていた障害者雇用の取組を生かした支援、社内研修の中での障害者に担当できそうな職務の情報収集、過去の求人票の仕事の内容を手掛かりにした職務の検討等が挙げられた。

17　社内研修に対する支援

問 17　貴センターでは今年度、事業所の社内研修（センターからの講師派遣、外部講師の活用など）を支援したことがありましたか？　いずれかの（　）内に○を入力してください。

問 17 の回答は図表２－20 のとおりである。

図表２－20　問 17 の回答

回答地域センター数　n=53

選択肢（単一回答）	地域センター数（回答地域センター数に占める割合）
支援したことがある	51 (96%)
支援したことはない →問 20 へお進みください。	2 (4%)
計	53 (100%)

※ 回答傾向の目安のため、回答者総数 53 地域センターの 2/3（66%、35 地域センター）以上だった回答に網掛を施している。
なお、この問 17 で「支援したことがある」を選択した 51地域センターが、以下の問 18～22 の回答総数となる。

事業主が社内で実施する社員を受講者とした研修を、地域センターからの講師派遣、外部講師の活用などによって支援したことがあるかどうかを尋ねたところ、ほとんどの地域センターが実施していた。

18　社内研修のテーマ

問 18　上の問 17 で「支援したことがある」を選択した場合は、その講義･演習等のテーマ（タイトルまたは内容説明）をお答えください。

問 18 の回答の概要は以下のとおりである（全文は 186 ページの巻末資料３参照)。回答に現れた事業所の社内研修（地域センターからの講師派遣、外部講師の活用など）のテーマを６つに分類した（図表２－21)。

図表２－21　問 18 の回答の概要

自由記述(51 地域センターが回答)

分類[27]	テーマ（例）
障害者雇用の現状、制度とサービス	障害者雇用率制度、合理的配慮、支援機関の機能、法改正の動向、‥その他
障害特性、配慮事項	様々な障害特性の理解（管理者、一般社員のそれぞれ向け)、様々な障害の特性と配慮事項、発達障害がうかがわれる職員への配慮のポイント、‥その他
職場での対応の仕方	分かりやすい教え方、コミュニケーション技能の向上、カウンセリングの進め方とヒント、高次脳機能障害のある方への関わり方、てんかんの対処法、‥その他
事例の紹介	色々な職場で活躍する障害者、‥その他
雇用開発・職務創出	職務創出のヒント、職務の切り出し・活用できる支援、‥その他
その他	障害者雇用の進め方、医療・介護業務における障害者雇用について、なぜ障害者雇用に取り組むのか、‥その他

19　社内研修のねらい

問 19　上の問 17 で「支援したことがある」を選択した場合は、その研修の（事業主にとっての）ねらいについて、その概要を入力してください。

問 19 の回答の概要は以下のとおりである（全文は 188 ページの巻末資料４参照)。回答に現れた、社内研修の事業主にとってのねらいを５つに整理した[28]（図表２－22)。

図表２－22　問 19 の回答の概要

自由記述(50 地域センターが回答)

分類[29]	研修のねらい（例）
障害者雇用に向けた経営層の理解促進	▸役員に障害者雇用の大切さを知ってもらう ▸上層部に対しての障害者雇用の理解促進･･･その他
障害者雇用に向けた社内の理解促進	▸これまでの身体障害者中心の雇用から精神・発達障害者の雇用を考えたい ▸広く社内に障害者雇用の必要性を示すこと、障害理解を深めること･･･その他
職場の雇用管理ノウハウ、具体的接し方の理解、演習	▸障害について、正しい知識を理解する ▸精神障害の方との関わり方、コミュニケーション･･･その他
雇用開発・職務創出	▸障害者の新規雇入れに際しての職務内容の選定 ▸職務の切り出し･･･その他
その他	▸合理的配慮の提供、セルフケア・ラインケア、ダイバーシティの推進 ▸新設の特例子会社の支援員（未経験者）に対する障害特性の理解促進･･･その他

[27] この表の回答の分類及び分類名は、読み易さ等の配慮のため本章執筆者が行った整理結果である。

[28] 今回調査では、回答の中に「経営層の理解促進」等が含まれており、これは、地域センターが事業主相談で接する機会が多い人事担当者の立場から見た研修のねらいとして、回答されたものと解することができる。

[29] この表の回答の分類及び分類名は、読み易さ等の配慮のため本章執筆者が行った整理結果である。

20　障害者雇用の課題と背景

> **問 20　障害者雇用に関する最近の事業主の実状、地域の障害者雇用の課題、支援機関への期待、今後の事業主支援のあり方等に関するご意見を、自由にご記入ください。**

（１）問 20 の結果の概要

46 地域センターが回答した（全文は 189 ページの巻末資料５参照）。回答文の中から、地域センターが把握した障害者雇用に取り組む事業主が抱える課題を抽出するため、問 20 の自由回答文に対する形態素解析を行い、障害者雇用の課題のトレンドを分析した[30]。結果は図表２－23 のとおりである。

図表２－23 は、問 20 の回答全文に対する階層的クラスター分析の結果を表す樹形図で、分析から生成されたクラスターの配置を示している。ここでは、障害者雇用に関する最近の事業主の実状、地域の障害者雇用の課題、支援機関への期待、今後の事業主支援のあり方に関する意見の回答文の中に比較的高頻度で出現した語のうち、出現パターンが[31]似通ったもの同士を組み合わせた９つのクラスターが生成された[32]。

なお、後述する第４節では、第３章で課題把握ツールを検討する準備として、この問 20 の分析結果と、前述の問６、７の回答結果を総合し、障害者雇用の課題のリストを作成する。

（２）問 20 の結果の分析（クラスターの命名とサブクラスターの確認）

分析結果の読みやすさ等の配慮のため、各クラスター内にあるそれぞれの語が置かれた実際の回答文に遡り、そこでの語意を確認し、クラスター内にひとまとまりの小さな語群が見出された場合はそれらをサブクラスターとした。また、語意の確認と併せて、第１～９のクラスターのそれぞれに、以下のとおり語群を代表する表題を付した[33]（図表２－23）。

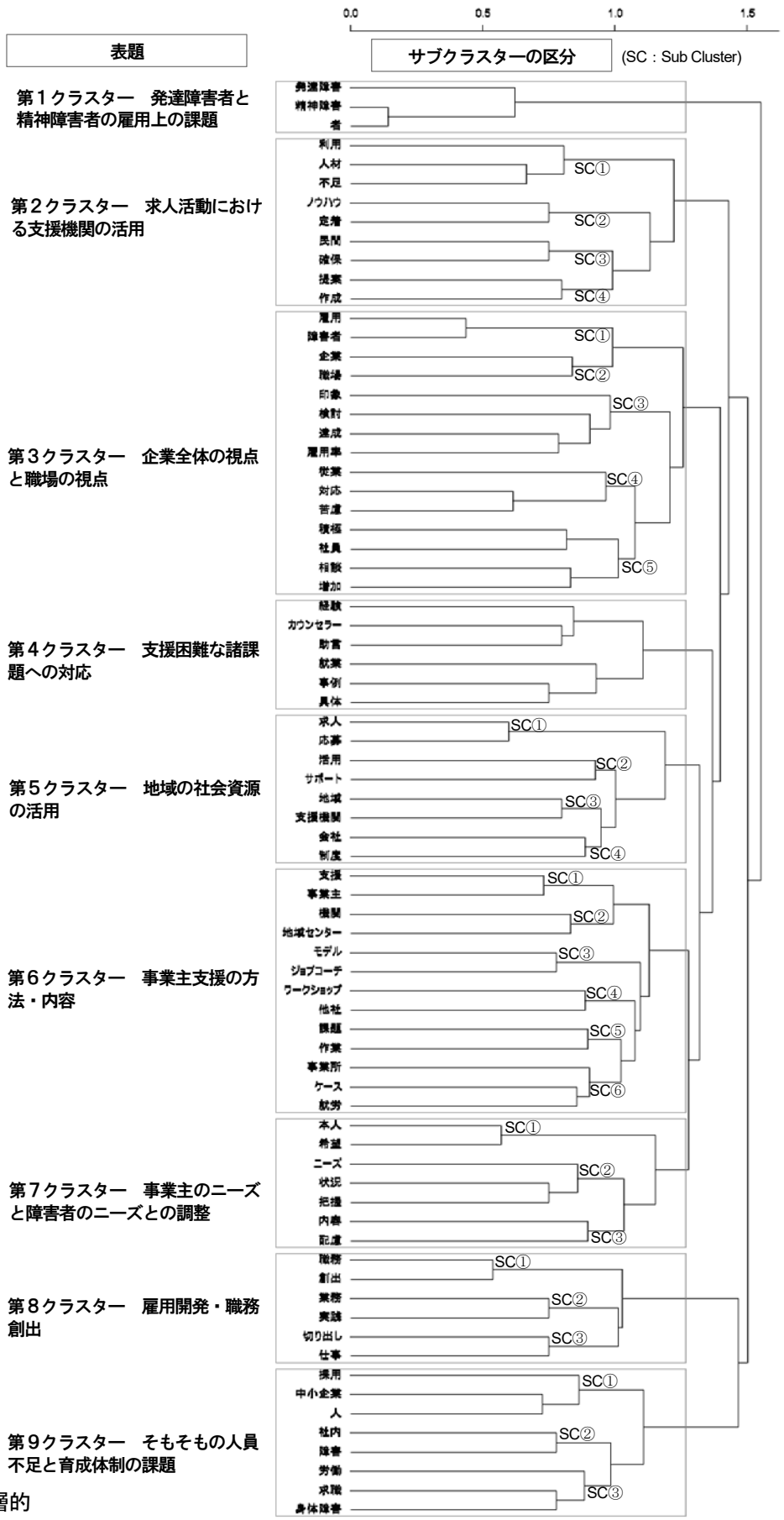
---

[30] 解析にはテキストマイニングの分析ツール KH Coder 3.Beta.04 を用いた。以下本章においては、研究の反証可能性や再現可能性の確保のため、各処理過程での KH Coder の設定オプションを必要の都度示す。その際、発達障害、精神障害、身体障害、知的障害、障害者、障害者雇用、中小企業、事業所、事業主、雇用管理、特例子会社、雇用率、就労支援、就労移行支援事業、就労定着支援事業、地域センター、障害者就業・生活支援センター、関係機関、公的機関、支援機関、協同支援、体系的支援、ジョブコーチ、障害者雇用リファレンスサービス、トライアル雇用、事業主支援の各語については、定まったひとまとまりの用語や固有名詞と考えて形態素に分解しない「強制抽出」の指定を KH Coder の前処理として行った。

[31] KH Coder において、同じ文中や段落中でそれぞれの語が出現する場所と回数のパターン。

[32] KH Coder の抽出語の階層的クラスター分析の設定オプションは、抽出方法を Ward 法、距離を Jaccard、クラスター数を auto（語数の平方根）とし、頻出上位 150 語のうち、「思う」「感じる」等の動詞、「多い」「高い」等の形容詞を除く 75 語に対する分析を行った結果、図に示すように９つのクラスターが生成された。このクラスターについて本文では上から第１、第２‥としている。図の上に記された横軸は、語と語の間の「似ていない度合い」（クラスター分析の非類似度 dissimilarity）を表し、樹形図で隣り合った２つの語を結ぶ縦線が左にあるほど２つの語の出現パターンが似ていることを表している。

[33] 例えば「雇用」という１つの語も、それぞれのクラスターの中ではある程度共通した語意が想定されるものの、それが置かれた文脈（語用）によって語の意味が異なる場合がある可能性を考慮して、念のため全文を見直し、クラスター内にひとまとまりの小さなクラスターを見出せないかを確認した。



図表２－23　問 20 の階層的
クラスター分析の結果１

a　第１クラスター（発達障害者と精神障害者の雇用上の課題）[34]

「発達障害」者と「精神障害」者の雇用管理の相談や支援のニーズ増大、障害特性の理解を一層進める必要性について言及されている。サブクラスターは存在しない。

b　第２クラスター（求人活動における支援機関の活用）

◇◇サブクラスター①･･･「利用」は、事業主による雇用制度やサービスの利用の意味と、利用者（障害者）の意味の２つである。「人材」「不足」は、特定の産業での労働力不足について言及されている。

◇◇サブクラスター②･･･「ノウハウ」は、障害者雇用管理のノウハウが共有されていないことに関する言及の中で出てくる。「定着」は、障害者の職場定着に向けた企業の主体的取組の重要性について言及されている。

◇◇サブクラスター③･･･「民間」「確保」は、障害のある応募者を確保できていない事業所があることについて言及されている。

◇◇サブクラスター④･･･「提案」「作成」は、職務の洗い出しリストの作成等の障害者雇用の取組に対する提案について言及されている。

c　第３クラスター（企業全体の視点と職場の視点）

◇◇サブクラスター①･･･「雇用」「障害者」は、回答文中に最も多く出現する語の組み合わせである。

◇◇サブクラスター②･･･組織全体を表す「企業」と、組織の一部を表す「職場」の２つの語が、回答文中で近似した出現パターンを示していることは重要である。すなわち、企業全体の障害者雇用の姿は実雇用率として現れるが、職務の検討や人材マネジメント等、実務としての障害者雇用のあり方は職場という具体的な場面の中に現れる。２語の出現パターンの近似は、回答者がこれら２つを区別した上で、両方へバランスよく視点を向けていることを表している。

◇◇サブクラスター③･･･出現パターンが強く類似する「達成」「雇用率」の組合せに、「検討」「印象」の２語がやや弱い近似性で加わっている。回答文中で「検討」は、法定雇用率の達成のため、職務の検討や採用活動等に言及する中で現れ、これらの言述と併せて、今後は障害者雇用に積極的な企業と必ずしもそうではない企業に二極化していくのではないか、といった回答者の「印象」が述べられている。

◇◇サブクラスター④･･･「従業」は障害のある従業員の意味で使われている。「対応」「苦慮」の組合せは、地域センターの支援の困難性が高いことを表す意味で使われ、その困難点として、雇用前の準備性や障害特性の把握等について言及されている。

◇◇サブクラスター⑤･･･「積極」「社員」の組合せは障害者雇用に向けて積極的な事業主と必ずしもそうではない事業主とを対比し、後者の場合雇用後に障害者になった社員、障害のある社員の定年退職、障害が疑われる社員への配慮等の「相談」も「増加」している状況について言及されている。

[34] 各クラスターの（　）内は、サブクラスターや回答文の生データを基に、読み易さ等の配慮のため本章執筆者が付したテーマ名である。

d　第４クラスター（支援困難な諸課題への対応）

障害者雇用では、個々の事業所の独自性や、個々の障害者の障害特性の多様性、社会情勢の変化等から、様々な事業主支援を経験してきたベテランの「カウンセラー」（地域センターの障害者職業カウンセラー。以下「カウンセラー」という。）でも、それまで「経験」したことのない課題にも直面せざるを得ないこと等が述べられている。関係機関との連携や、先行する「事例」を「具体」的な個々の障害者雇用のケースへ応用することで、解決が図られている。

e　第５クラスター（地域の社会資源の活用）

◇◇サブクラスター①･･･「求人」に対する障害者である求職者の「応募」者が少ない又はいないことが言及されている。

◇◇サブクラスター②･･･支援機関の「活用」の仕方をガイドすることの必要性、事業主が主体的に障害者雇用を進めていただけるような「サポート」のあり方等について言及されている。後者については、本来事業主でなければできないと思われる事項を支援機関に期待する場合と、支援機関の活用が有効と思われる事項を事業主自らが担っている場合との２つのパターンがあった。

◇◇サブクラスター③･･･「地域」の「支援機関」の連携と機能充実をより一層進めたい旨、言及されている。

◇◇サブクラスター④･･･障害者雇用に関する「会社」のニーズに応じた「制度」の活用の支援について言及されている。

f　第６クラスター（事業主支援の方法・内容）

◇◇サブクラスター①･･･「事業主」に対する「支援」の方法や基本的考え方等について幅広い内容が言及されている。

◇◇サブクラスター②･･･地域の事業主に対する支援の背景のひとつとして、「地域センター」と地域の関係「機関」との連携があることが記述されている。

◇◇サブクラスター③･･･「モデル」については、「ジョブコーチ」支援の成功モデル・連携モデルの事例の蓄積と共有に関することと、職務開発の研究[35]で示された「切り出しモデル」「積み上げモデル」「特化モデル」に関することの２点について言及されている。

◇◇サブクラスター④･･･同業「他社」同士の事業主支援「ワークショップ」や、セミナーを開催し、事業主に参加を求めることの効果について言及されている。

◇◇サブクラスター⑤･･･地域の障害者雇用の「課題」のひとつとして、定型「作業」の切り出しが難しい事業主もいることが挙げられている。

◇◇サブクラスター⑥･･･雇用前ではなく、「就労」（雇用）後に課題が明らかになり、対応に苦慮する「ケース」（障害のある社員）に関する「事業所」からの相談を受け、その時点から（つまり雇用の前段階ではなく雇用後に初めて）支[35]援に入る場合があることについて言及されている。

[35] 障害者職業総合センター調査研究報告書№133（2017）105～108 ページ

g　第７クラスター（事業主のニーズと障害者のニーズとの調整）

◇◇サブクラスター①･･･「本人」（障害者）の「希望」と事業主が示す雇用の条件との折り合い、調整の難しさについて言及されている。

◇◇サブクラスター②･･･障害者の労働市場や、どのような障害特性を持った求職者が応募しているか等の「状況」について、事業所が「把握」していないこと等を踏まえて、事業主に必要と考えられる支援の「ニーズ」を的確に把握することの重要性等が、ここでは言及されている。

◇◇サブクラスター③･･･職務の「内容」の検討に関する言及と、合理的「配慮」その他の障害特性への「配慮」事項に関する言及とが為され、２つの語が回答文の中で近似した出現パターンを示している。職務の検討は障害者雇用の最大の課題となっており[36]、これまでも、課題の解決に向けた職務開発、職務創出の基本的方法論が研究されてきたが[37]、そこでは個別の障害者の障害特性への配慮事項と併せて検討されることは必ずしもなかった。これを地域センターによる事業主支援の実践的な視点として指摘しておきたい。

h　第８クラスター（雇用開発・職務創出）

◇◇サブクラスター①･･･障害者を雇用するために特別に検討された「職務」を、既存の職務の再構成等を通じて「創出」することの重要性と難しさに関する言及である。

◇◇サブクラスター②･･･障害者の担当職務の検討に際しての「業務」リストの作成等の具体的方法が、「実践」事例の報告等で挙げられていることに関する言及である。

◇◇サブクラスター③･･･雇用した障害者の「仕事」の内容を検討するために、「切り出し」モデルでは限界があり、積み上げモデルや特化モデルで考える必要性等について言及されている。

i　第９クラスター（そもそもの人員不足と育成体制の課題）

◇◇サブクラスター①･･･一人で完結する作業、専門性の高い作業等、多様な「中小企業」の実状の中で、新規雇用の障害者の雇用に際しては、「人」員不足等から育成体制を構築できないこと等により、新たな障害者の「採用」が進まないこと等について言及されている。

◇◇サブクラスター②･･･「障害」者雇用の「社内」の理解が不十分であること、「障害」に関する知識を有する社員が「社内」にいないこと等について言及されている。

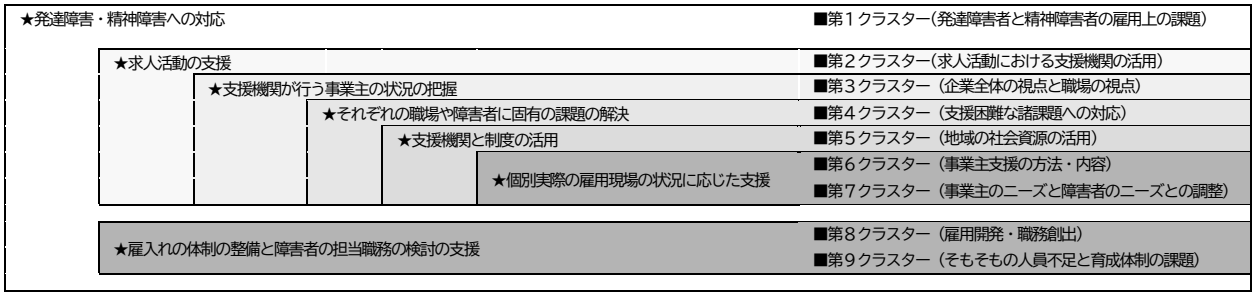
◇◇サブクラスター③･･･「身体障害」と「求職」の２語の出現パターンが近似し、これら２語と「労働」の語とがやや近似した出現パターンを示した。すなわち、「労働」条件のうち通勤の便の悪さやそもそもの「労働」力不足等の課題と、「身体障害」者雇用と比べると「身体障害」以外の「求職」者の雇用がなかなか進んでいないという障害者雇用の課題との２つが、併せて言及されている。

---

[36] 障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010）５～10 ページ、121 ページ。

[37] 障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010）143～149 ページ、障害者職業総合センター調査研究報告書№133（2017）109～111 ページ

図表２－23 の階層構造を単純化すると、図表２－24 のようになる。第２～７クラスターは、その内部で第６、７クラスターを中核とする階層構造を成している。また、最も外郭にある第１クラスター（発達障害者と精神障害者の雇用上の課題）が、障害者雇用のどの課題にも通じる基本的課題として、第２～７クラスターの一群と第８、９クラスターを包含している。第８、９クラスター（雇用開発・職務創出、そもそもの人員不足と育成体制の課題）には第２～７クラスターからの独立性が見られ、この課題に対する特別な支援の必要性が示唆される。



図表２－24　問 20 の階層的クラスター分析の結果２

上図で、第６～７クラスターの２つは、より上位の１つのクラスター群の下位クラスターとなっている。この上位のクラスター群を、その内容から仮に「個別実際の雇用現場の状況に応じた支援」と名付ける。

次に、第６～７クラスターの群は、第５クラスターとともに、語の出現パターンが共通する、より上位のクラスター群の下位クラスターとなっている。これらを、その内容から仮に「支援機関と制度の活用」と名付ける。

同様に、第４クラスターを加えたクラスター群を「それぞれの職場や障害者に固有の課題の解決」、さらに第３クラスターを加えたクラスター群を「支援機関が行う事業主の状況の把握」、第２クラスターを加えたクラスター群を「求人活動の支援」とそれぞれ名付ける。

以上の第２～７クラスターの６つの階層構造とは別に、第８～９クラスターは独自のクラスター群を構成している。こちらについては、その内容から「雇入れの体制の整備と障害者の担当職務の検討の支援」と名付ける。

最後に、第２～７のクラスター群と、第８～９のクラスター群とを束ねる第１クラスターの存在がある。この最も外枠にある大きなクラスター群を、「発達障害・精神障害への対応」と名付ける。

以上のことから、問 20 の回答結果においては、図表２－25 のとおり７つの障害者雇用の課題が見られた。

●発達障害・精神障害への対応
●雇入れの体制の整備と障害者の担当職務の検討の支援
●求人活動の支援
●支援機関が行う事業主の状況の把握
●それぞれの職場や障害者に固有の課題の解決
●支援機関と制度の活用
●個別実際の雇用現場の状況に応じた支援

図表２－25　問 20 の回答結果に見られた障害者雇用の課題

21　今後の事業主支援に役立つ資料等

問 21　どのような資料、ツール、プログラム等があれば、貴センターの今後の事業主支援に役立ちそうですか？ 資料等の内容、解決したい課題等を自由にご記入ください。

問 21 の回答に現れた、事業主支援に役立ちそうな資料、ツール、プログラム等の内容、解決したい事業主支援の課題等を図表２－26 のとおり６種類に分類した（全文は 191 ページの巻末資料６参照）。

図表２－26　問 21 の回答の概要

自由記述(42 **地域センターが回答**)

分類[38]	意見（例） （事業主支援に役立ちそうな資料、ツール、プログラム等の内容、解決したい事業主支援の課題等）
相談で役立ちそうな資料、ツール	A4 サイズ１枚の各障害特性や中途障害者の職場復帰の進め方等の資料、地域ごとに求職者数や就職者数などを入力すれば活用できるフォーマット、‥その他
障害者雇用の理解促進	事業主が障害者雇用の取組を始めていただけるような資料、障害者雇用への取組へのハードルが下がるような見やすく使いやすいツール、‥その他
雇用開発・職務創出	業務の切り出しのためのチェックリストなど事業主がすぐに活用できそうなツール、業種ごとの職務の切り出し例、‥その他
事例関係資料	精神・発達・高次脳に特化した業種別の雇用事例集、業種ごとの雇用事例をまとめたリーフレット、人事評価制度やキャリアアップのモデル事例、‥その他
研修資料	研修メニュー及び説明資料、面談の進め方や課題の共有の仕方、問題解決のための面談方法等に関する研修プログラム、‥その他
その他	合理的配慮について話し合っていくことが大事だと理解できるようなわかりやすいパンフレット、事業所内で作成できるナビゲーションブック、‥その他

[38] この表の回答の分類及び分類名は、読み易さ等の配慮のため本章執筆者が行った整理結果である。

22　回答者の業務経験年数

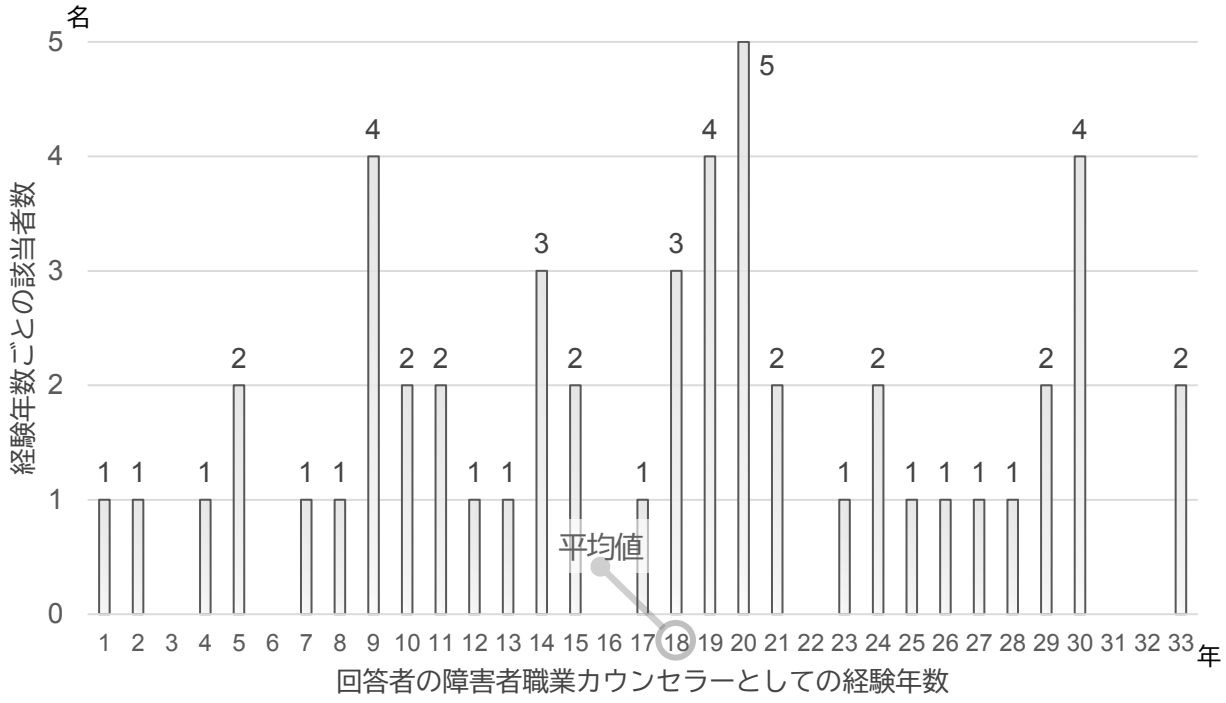
問 22　このアンケートの主たる回答者の障害者職業カウンセラーとしての経験年数を、１年未満は切上げて１年として加算し、「○○年」の単位でご記入ください。

回答者の属性（業務経験）は図表２－27 及び図表２－28 のとおりである。

図表２－27　問 22 の回答１（経験年数の平均値等）

回答地域センター数[39]　n=51

平均値	18 年
最大値	33 年（2 名）
最小値	1 年（１名）
最頻値	20 年（5 名）
１標準偏差	9 年
平均値±１標準偏差（回答者の 68%）	9～27 年



図表２－28　問 22 の回答結果２（経験年数ごとの人数の分布）

[39] 回答総数 53 地域センター中、この設問に回答した 51 地域センター。

第４節　まとめと考察

１　地域センターの事業主援助業務の実施内容

障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援と、その後の特定の障害者・患者の採用（又は職場適応、職場復帰）に伴う事業主支援との比較では、支援の頻度は後者の方が高かった。前者の「特定されていない」段階の支援は、後者の「特定の」障害者等に伴う段階の支援よりは、頻度は低いものの、ほとんどの地域センターで実施されていた。

支援の内容は、社員研修への協力が全地域センターで実施されていたほか、社外のセミナーや研修への参加の案内、典型的な障害特性や配慮事項の説明、障害者の担当職務の内容の提案、制度や事業の利用の案内、他社の障害者雇用事例の紹介等の支援がこれに続いていた。

また、障害者の担当職務に関する地域センターから事業主への提案は、2009 年調査の結果との比較から、次の点において進展がみられたことは、職務開発等に対する支援ニーズの変化とともに、その背景にある担当職務の検討という障害者雇用の課題を捉えることの重要性が改めて示唆された。

（１）問 12 の回答に示されたように、介護職の補助、物流倉庫作業等を含め、提案する職種が、より多様になったこと。

（２）問 13 の回答に示されたように、元々いずれかの社員が担当していた職務から切り出した作業のみならず、生産性向上や主要な業務への専念等が期待されるサポートの職務等の提案も増えたこと。

２　支援が求められている障害者雇用の課題

今回の地域センターに対する調査では、障害者・患者が特定されていない段階で事業主支援を実施する場合の、事業主にとってのねらいが調査された（図表２－７及び図表２－８）。

また、今回の調査では、障害者雇用の課題の背景となる、障害者雇用に関する最近の事業主の実状、地域の障害者雇用の課題、支援機関への期待、今後の事業主支援のあり方について、自由記述で尋ねており、図表２－25 のとおり７つの課題が見出された。これらの課題は、図表２－24 でみたとおり相互に階層構造を成していた。

以上をまとめると、支援が求められている障害者雇用の課題は図表２－29 のように整理できた。

■ 企業全体の方向性
- ● 法定雇用率の達成、実雇用率、法定雇用率の達成後のさらなる障害者雇用の拡大
- ● 経営者・社員の意識向上、経営者・社員への情報提供

■ 職場の理解・調整
- ● 障害者の担当職務の検討、職務開発
- ● そもそもの人員不足と育成体制の課題
- ● 社内体制、雇用の仕組みづくり

■ 企業全体と職場の両方の理解、企業と障害者のニーズ調整
- ● 企業全体の視点と職場の視点
- ● 事業主のニーズと障害者のニーズとの調整

■ 予測が難しく準備を整えることが困難な課題の解決
- ● 発達障害者と精神障害者の雇用上の課題
- ● 支援困難な諸課題

■ 企業における障害者雇用の実務
- ● 求人活動における支援機関の活用
- ● 事業主支援の方法・内容
- ● 地域の社会資源の活用

図表２－29　地域センター調査に見られた障害者雇用の課題

３　障害者雇用の課題を把握するツールの作成

支援機関が、事業主の障害者雇用の前進に一層寄与するためには、個々の事業主の状況の円滑な把握とともに、障害者の雇用準備段階から雇用後にかけて生じやすい事業主の課題を予測し、随時課題を発見し、これに対処するための的確な支援方法を適切なタイミングで事業主に向けて積極的に提案することが重要である。

その際、事業主の障害者雇用の課題を円滑に把握するためのアセスメントツールの活用が有効と考えることから、本章で明らかになった障害者雇用の課題のリストに加え、専門家や企業の人事担当者の意見及び先行文献等を基に、主に地域センターのカウンセラーと相談しながら活用できる、障害者雇用の課題を円滑に把握するためのツールを作成することとした。次章では、その作成の過程を説明する。

第３章

課題の把握方法
（ツールの作成と活用）

第３章　課題の把握方法（ツールの作成と活用）

本調査研究においては、主として地域センターの事業主援助業務での活用を想定し、事業主が主体となって障害者雇用に向けた取組を検討する中で、主に地域センターのカウンセラーと相談しながら活用できる、障害者雇用の課題を円滑に把握するためのツールを作成することとした。

作成に当たり、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の地域センターの業務を統括する部門との間で、ツールの内容や活用方法について調整し、ツール（試作版）の対象となる事業主を、主として、これから障害者雇用に取り組む事業主とすることとし、ツール（試作版）の名称を「障害者雇用のための取組検討サポートツール」とした[1]。

本章では、ツールの完成までの経緯を紹介する。

第１節　障害者雇用の取組に関する課題項目の検討

ツールを作成するため、障害者雇用の取組において課題となることが予測される項目群を検討する。本節では、前章の検討結果も踏まえ、ツールの骨格となる障害者雇用の課題一覧（試作版）を作成する。

１　既存の資料等における参考項目

前章では、地域センター調査の結果を基に、障害者雇用の課題を前掲の図表２－29 のように整理した。

ここでは本研究に先行する既存の資料等の中から、事業主の障害者雇用を進めるための課題項目を概観する。

[1] 後述（第３節）のとおり、完成後のツールの名称は「障害者雇用のためのサポートツール」（巻末資料 13-１～２）である。

（１） 障害者を雇用するための５つのステップ

（独立行政法人高齢･障害者雇用支援機構「障害者職域拡大マニュアル 15　はじめての障害者雇用」2004 年発行）

障害者雇用の基礎知識と考え方、取組事例、支援制度等の資料からなる事業主向けのマニュアルの中で示された障害者雇用の取組段階として、障害者雇用のための５つのステップと 10 の小項目からなる項目群が示されている（図表３－１）。５つのステップは、障害者を雇用するには「何から始めればいいのか」、あるいは「どこへ相談すればいいのか」等の疑問を有する事業主に向け、基本的進め方、考え方を段階別に示したものである。どの事業主もまず始めに障害についての理解を深めること、また、障害の状況は障害者によって異なるため個別理解が重要であることが、最初の段階の留意点であり、その上で次のステップへ進むようになっている。

図表３－１　既存の資料等（１）障害者を雇用するための５つのステップ
（独立行政法人高齢･障害者雇用支援機構「障害者職域拡大マニュアル 15　はじめての障害者雇用」）

Step１ 雇用への理解を深める		
	障害者について知る	□ 一般的な知識とともに、個別に理解する姿勢も重要。
	社内の理解	□ 企業のトップの理解とともに、現場で働く人々の理解と援助が不可欠。 □ 企業のトップに対しては企業の社会的責任を強調するとともに、助成金や支援制度の存在も伝えることが重要。研修会・講演会への参加も有効。
Step２ 職務の選定		
	「できること」を探す	□ 障害者の雇用決定後に、その障害者に「できること」の視点から従来の職務を再度見直す。外部委託の内製化を含め、配属先の責任者を交えて職務分担を見直す。 □ 適した職務が無ければ新たに職務を創り出すことが必要。 □ ジョブコーチ支援やトライアル雇用制度を活用する方法もある。
Step３-α 受入れ態勢を整える		
	職場環境の見直し	□ 大幅な施設改善や立派な設備はなくても、工夫ひとつで障害者に配慮した職場にすることは可能。就労支援機器の一時貸出を受けることも可能。
	社内の意識向上	□ 職場における障害者との接し方等についてジョブコーチからアドバイスを受けたり、マニュアルや事例集を活用。
Step３-b 雇用条件の検討		
	職務能力に応じた適正な処遇	□ 賃金は障害のない社員と同様、職務能力や実績に応じて。就業形態や労働条件は本人や支援者と話し合い、障害に応じた配慮を。助成金制度が活用できる場合も。
Step４ 募集から採用まで		
	募集	□ 合同面接会等を含めハローワークの紹介が利用されている。
	採用	□ 通勤手段等での配慮を確認。面接での印象で判断せずジョブコーチ支援、トライアル雇用制度、職場実習を活用し多角的判断を。
Step５ 雇用管理と職場への定着		
	配慮は必要　特別扱いは不要	□ 障害者を職場に受入れる際に配慮が必要なことも。
	働きやすい職場環境を	□ 仕事に対する熱意や動機を持てるよう、職務能力に応じ、簡単なことからでも役割と責任を与え、能力に応じ役割と責任のレベルを上げる。 □ 地域センターなどの支援機関に相談することも必要。

（２） 障害者雇用のための企業用自己診断チェックシート[2]
（独立行政法人高齢･障害･求職者雇用支援機構「はじめての障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ～」Web 版 2021 年公開）

主に障害者雇用を進める企業に向けて障害者雇用に関する採用・配置・定着支援などの疑問に答えることを目的として作成された、Web 版「はじめての障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ～」の付属資料として Web 上で公開されたチェックシートである。４つの大項目と 30 の小項目からなり、障害者雇用の基本的な知識、準備の進め方等の主要な観点を、事業主自らが点検・整理できる（図表３－２）。

図表３－２　既存の資料等（２）企業用自己診断チェックシート
（独立行政法人高齢･障害･求職者雇用支援機構「はじめての障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ～」）

障害者雇用への理解
□　法律によって、障害者を社員の一定率以上雇用しなければならないことを知っている。
□　自社が障害者雇用率（法定雇用率）を達成しているかどうか知っている。
□　経営者（役員）は、自社の障害者を雇用する方針を表明している。
□　人事労務管理部門及び現場の管理職は、自社の障害者を雇用する方針を理解している。
□　社員に対し、自社の障害者を雇用する方針を周知している。
□　人事方針を決定する会議において、障害者雇用を推進する具体策について議論している。
□　社内において、障害者雇用についての理解を進めるための研修会を開催している。
障害者の職務の選定・労働条件の検討
□　障害があっても、設備や工程などを改善・工夫することで、能力を発揮できることを理解している。
□　既存の職務では障害者の対応が困難と思える場合には、新たな職務を創り出す必要があることを理解している。
□　障害の状況によって、労働条件面（雇用形態、労働時間等）でどのような配慮が必要であるか理解している。
□　自社の各業務を見渡したとき、障害者が従事する職務を想定することができる。
□　自社では、障害の状況によって、雇用形態や労働時間などを柔軟に設定することができる。
□　障害者が従事する職務について障害者雇用を支援する機関に相談し、助言を得ている。
□　労働条件面で配慮が必要な事項について調整し、社内の合意がはかられている。
□　障害者が従事する職務について関係部署間で検討し、社内の合意がはかられている。
障害者の募集・選考・採用
□　障害者の募集先として、ハローワーク、障害者職業能力開発校、特別支援学校などの機関があり、どのような手続きをすればよいかについて理解している。
□　障害者を募集・採用する際に、公的機関からどのような助成（支援）が受けられるか理解している。
□　障害者を何人雇用するかなど、具体的な採用計画を決めている。
□　採用を検討する障害者の状況に応じた募集要件や、面接時に確認すべきポイントを明確にしている。
□　選考基準を明確にしている。
□　ハローワークや自社ホームページに求人公告を掲載するなど、募集活動をしている。
□　公的機関からの助成制度や支援制度の利用について、障害者雇用を支援する機関と相談し、情報や助言を得ている。
職場環境の見直し・社内の意識向上・障害者の職場定着
□　仕事の進め方（マニュアル・治具等）、職場の環境（バリアフリー化、指導・相談体制等）を整えることが職場定着につながることを理解している。
□　障害者の職場定着のためには、メンタルヘルスを含めた健康管理面での配慮が重要であることを理解している。
□　障害者の職場定着のためには、障害者雇用を支援する機関と連携することも必要であることを理解している。
□　自社で雇用する障害者に応じて、仕事の進め方（マニュアル・治具等）を整理している（する予定である）。
□　自社で雇用する障害者に応じて、職場の環境（バリアフリー化、指導・相談体制等）を整備している（する予定である）。
□　自社で雇用する障害者について、配置予定部署をはじめとした社内全体の理解を深める取り組みをしている（する予定である）。
□　職場環境の整備や雇用管理の方法について、他社の情報を収集し検討している。
□　障害者の職場定着のために、自社の支援体制を検討・整備している。

[2] このチェックシートは、後述する「障害者雇用のための取組検討サポートツール」（試作版）に対する支援機関の意見の中で繰り返し言及される冊子「独立行政法人高齢･障害者雇用支援機構（2010）はじめからわかる障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ集～」の巻末資料の中にあり、その後 Web 上に掲載された改訂版「はじめての障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ～」にも「活用の手引き」と併せて Web 上で同じものが公開されている（https://www.jeed.go.jp/disability/data/handbook/index.html）。新旧２つの版の「Ｑ＆Ａ」では、それぞれの中に前ページ(1)の「障害者を雇用するための５つのステップ」の基本的考え方が反映されている。旧版では５つのステップ、新版では４つのステップになっている。

（３） 障害者雇用事業所の自己評価ガイドライン
（北海道社会福祉士会「障害者雇用事業所の自己評価ガイドラインテキスト」2011 年発行）[3]

障害者の相談援助に携わる社会福祉士が、障害者雇用を進めている事業主の積極的な取組をほかの事業主にも広めるため、事業主が配慮するポイントをまとめたガイドラインである。2010 年に制定された北海道障がい者条例[4]が求めている、障害者の差別禁止と合理的配慮義務の考え方を反映した３つの大項目の下に 17 の小項目のそれぞれに２～４段階のチェック項目が設けられている（図表３－３）。

図表３－３　既存の資料等（３）障害者雇用事業所の自己評価ガイドライン
（北海道社会福祉士会「障害者雇用事業所の自己評価ガイドラインテキスト」）

Ⅰ　障害者を雇用するにあたっての事業所の方針・計画・姿勢
ａ 障害者を雇用するための方針・計画を事業計画等に位置づけており、積極的に実施している。 ｂ 障害者雇用を積極的に検討しようとする姿勢がある。
Ⅱ　採用時の合理的配慮
ａ 障害者の採用に当たっては、その障害特性に応じた合理的配慮をしている。 ｂ 障害者を採用するときに、その障害特性に応じた環境改善をしている。 ｃ 採用する障害者が持てる力を発揮できるよう、スムーズに職場に受け入れる体制作りに取り組んでいる。
Ⅲ　雇用継続のための合理的配慮
ａ 障害がある従業員が職場内で十分に情報保障、コミュニケーション支援がされるよう、様々な配慮をしている。 ｂ 障害がある従業員が働きやすいように、都度、職場環境を見直し改善しており、かつ、安全に働けるようにリスクマネジメントに取り組んでいる。 ｃ 障害がある従業員の労働時間について、障害特性に応じた合理的配慮をしている。 ｄ 障害がある従業員への職場内でのナチュラルサポートが形成されるよう、意図的に働き掛けている。 ｅ 職場に、職場定着推進チーム、職業生活相談員等を配置して、職場定着に向けて努力している。 ｆ 障害がある従業員が的確に作業できるよう、オンザジョブトレーニング（ＯＪＴ）が機能している。 ｇ 障害がある従業員へ教育・研修の機会（OFF-JT）を与えて、従業員のスキルアップ、キャリアアップに努めている。 ｈ 障害がある従業員の能力や勤務年数等に応じてステップアップする仕組みを設けている。 ｉ 従業員が障害者になった場合の復職支援に取り組んでいる。 ｊ 障害がある従業員の生活支援を担当している事業所や家族等と連携をとって、就労と生活がよいサイクルで循環するよう心がけている。 ｋ 障害がある従業員の医療的な配慮をしている。 ｌ 災害・緊急時等の対応について配慮している。

（4） もにす認定基準（厚生労働省「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度」2020 年公表）

「もにす」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[5]。認定制度により、障害者雇用の取組に対するインセンティブを付与することに加え、既に認定を受けた事業主の取組状況を、地域における障害者雇用のロールモデルとして公表し、他社においても参考とできるようにすることなどを通じ、中小事業主全体で障害者雇用

[3] このテキストは、2010 年に制定された北海道障がい者条例にも対応し、雇用の分野における合理的配慮の視点を取り入れて作成されたものである。

[4] この条例は、2013 年制定の障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律及び改正障害者雇用促進法に先駆けて、全国の自治体の中では千葉県に次いで２番目に制定された。

[5] 改正障害者の雇用の促進等に関する法律第 77 条第１項の規定に基づき、令和２年４月に創設された制度で、同年 10 月に第１号として３社が認定された。

の取組が進展することが期待されている。認定基準[6]は３つの大項目と 17 の小項目からなり、労働者数が常時 300 人以下でかつ既に障害者雇用に取り組んでいる事業主からの申請に基づいて、障害者雇用の取組の実施状況が優良なものであること等の基準として設けられている（図表３－４）。

図表３－４　既存の資料等（４）もにす認定制度「障害者雇用への取組等に対する評価基準」
（厚生労働省「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度」）

取組（アウトプット）			
	体制づくり	①組織面	障害者の活躍推進のためのリーダーシップ・部署横断体制の確立、障害者の活躍推進に当たっての障害当事者の参画、支援担当者の配置等、ＰＤＣＡサイクルの確立
		②人材面	専門的な外部研修・セミナーの活用、専門的な社内研修の充実、理解促進・啓発の充実
	仕事づくり	③事業創出	経常利益、売上高対経常利益率、障害者雇用による新事業創出
		④職務選定・創出	障害特性に配慮した職務の選定・創出、適切な方法により個々の障害特性に配慮した職務のマッチング
		⑤障害者就労施設等への発注	障害者就労施設に対する業務発注、在宅就業障害者等に対する業務発注
	環境づくり	⑥職務環境	障害特性に配慮した作業施設・設備等の整備、障害特性に配慮した作業マニュアルのカスタマイズ、作業手順の簡素化、健康管理・福利厚生
		⑦募集・採用	障害者の職場実習生の受入れ、障害者雇用に関する先進的な他企業の見学・ヒアリングの実施、他企業からの障害者雇用に関する見学の受入れ、障害者雇用に関するセミナー講師や企業指導等の実施
		⑧働き方	テレワーク制度の整備・活用、フレックスタイム制度の整備・活用、時差出勤制度の整備・活用、短時間勤務制度の整備・活用、時間単位の年次有給休暇制度の整備・活用、傷病休暇又は病気休暇制度の整備・活用、その他障害特性に配慮した制度・仕組み整備・活用、治療と仕事の両立支援プラン又は職場復帰プランの策定・実施
		⑨キャリア形成	障害者一人一人のキャリアプラン（支援計画）の作成、教育訓練制度の整備・活用、人事・給与制度の明確化
		⑩その他の雇用管理	障害者の業務管理等のための日報の作成、職場介助者又は手話通訳・要約筆記等担当者の手配、障害特性に応じた通勤配慮、障害者の職場定着のための外部機関との連携・社会資源の活用
成果（アウトカム）			
	数的側面	⑪雇用状況	実雇用率、年間障害者不足数
		⑫定着状況	雇入れた障害者の定着率、従業員全体の平均勤続年数に対する障害者の平均勤続年数、勤続年数 10 年以上の障害者の割合
	質的側面	⑬満足度、ワーク・エンゲージメント	従業員を対象とした仕事に対する満足度又はワーク・エンゲージメントに関する調査の実施状況
		⑭キャリア形成	人事・賃金に関する処遇、その他のキャリア形成に関する実績（職域拡大・正社員化・労働時間延長等）
情報開示（ディスクロージャー）			
	取組（アウトプット）	⑮体制・仕事・環境づくり	上記①～⑩の取組等の内容の公表
	成果（アウトカム）	⑯数的側面	上記⑪～⑫の取組等の内容の公表
		⑰質的側面	上記⑬～⑭の取組等の内容の公表

[6] 「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度 業務取扱要領」https://www.mhlw.go.jp/content/11700000/000848650.pdf

2 障害者雇用の課題の視点のまとめ

以上の既存の同趣旨の資料と、第２章の地域センター調査の結果から得られた障害者雇用の課題を整理し、次の図表３－５のとおり、５つの大項目の下に 13 の小項目を設けたものを、ツール（試作版）の「障害者雇用のための取組　チェックポイント一覧」（以下「チェックポイント」という。）として作成した。

- 社内のコンセンサス・組織風土
  - ▸ 障害者を雇い入れることを経営者が決定していますか
  - ▸ 障害者を雇い入れることに現場は理解を示していますか（理解できそうですか）
- 障害者雇用の理解度
  - ▸ 働く障害者のイメージを持っていますか
  - ▸ 障害者の労働市場を理解していますか
  - ▸ 障害特性を理解していますか
  - ▸ 支援機関・支援制度を理解していますか
- 障害者の職務設定
  - ▸ どのような職務を想定していますか
  - ▸ どのような部署へ配置することを想定していますか
  - ▸ どれくらいのレベル・仕事量を想定していますか
- 障害者の労働条件（処遇・働き方）
  - ▸ 採用区分はどのように想定していますか
  - ▸ 賃金体系や評価制度はありますか
  - ▸ 労働時間等は障害状況に合わせて柔軟に設定できますか
- 障害者への支援体制・配慮事項
  - ▸ 職場のサポート体制を構築できていますか

図表３－５　障害者雇用のための取組　チェックポイント一覧（試作版）

さらに、図表３－５の 13 の小項目に簡易な解説文を付け、事業主と支援者との相談場面で活用することを想定したツール（試作版）とした。

本章の第２節では、このツール（試作版）に対する、専門家や企業の人事担当者からの意見聴取や、地域センターでの試用を踏まえた検討・修正を経てツールを完成させた経緯を報告する。

意見等を踏まえた完成版の解説については、第３節（73 ページ）で行う。

第２節　ツール（試作版）に対する意見と修正

前節で述べたツール（試作版）について、専門家等の意見を踏まえて改訂を重ねるとともに、地域センターでの事業主援助業務での試用と、民間企業の人事担当者の意見を踏まえて修正し、ツールを完成させた。以下、ツール（試作版）に対するそれぞれの意見の概要及び意見を踏まえた修正の概要を紹介する。なお、意見の詳細は巻末資料 10～12 に掲載した。

１ 障害者雇用を支援する機関の意見と修正

（１）中央障害者雇用情報センターの障害者雇用支援ネットワークコーディネーターの意見[7]と修正等

ア　意見の概要

2020 年 12 月 17 日にツール（試作版）の有用性や修正点等を対面により聴取した。意見の概要は図表３－６のとおりである（詳細は 195 ページの巻末資料 10 参照）。

> １　障害者雇用に向けた事業主との相談の進め方とツールの活用
>
> ツール（試作版）の内容は、これから障害者雇用を進める企業に対して、支援者が確認しておきたい項目が網羅された内容になっている。それぞれの企業にとって、今一番必要な情報を見極めながら、人事担当の方が着目しているポイントにしぼりながらツールを活用すれば、支援者側の説明が、人事担当者にとって分かりやすいものになる。
>
> ２　相談の内容に応じた活用方法
>
> 障害者雇用に当たり、企業はまず一番重要な最低限の準備を整える。労働条件に関する相談を受けた場合は、始めはツール（試作版）の項目を頭の中に置き、企業の既存の労働条件を聞いてから、障害者にも同じようになさったらいかがですか、とシンプルに助言することから始める方がよい。
>
> ３　支援者向けマニュアル
>
> ツール（試作版）は、地域センター等の支援機関の支援マニュアルとして作る場合と、実際に障害者を雇用する企業に参考になる資料として作る場合では、内容が全く違うものになり、両方を満たすのは無理がある。もし両方に向けて作りたいのなら、ツール（試作版）をもっとシンプルにして、別に、支援機関向けの別冊マニュアルを作ればよいと思う。

図表３－６　中央障害者雇用情報センターの障害者雇用支援ネットワークコーディネーターの意見（概要）

イ　意見を踏まえた修正等の要点

当初案ではＡ３横１ページにチェックポイント１項目毎に解説文を記述した計 13 ページのシートの形式でツールを作成していた。意見を踏まえ、13 のチェックポイントの一覧表と解説集を１冊にまとめた冊子の形式にツールを改良した。

また、事業主との相談における望ましい進め方に関する指摘を受け、相談の初期段階では支援者が事業主の話に耳を傾け、次にチェックポイント一覧を提示し、事業主が課題と感じている事項に関連する内容を示しながら話し合う等の相談の進め方のガイドラインを、本章第４節(79 ページ以降)で提案することとした。

---

[7] 中央障害者雇用情報センターは東京のハローワーク墨田に併設され、民間企業での障害者雇用の経験を有する障害者雇用支援ネットワークコーディネーターが、障害者の雇用管理に関する相談や援助及び様々な分野の専門家（障害者雇用管理サポーター）の派遣に関する相談を行っている。また、就労支援機器アドバイザーが、障害者の就労を支援する機器の紹介や貸出しに関する相談を行っている。

（２）地域センターの主任カウンセラーの意見と修正等

2021 年１月 12 日及び３月 30 日に、ツール（試作版）の有用性や修正点等を対面により聴取した。

ア　Ａ地域センターの主任カウンセラー

意見の概要は図表３－７のとおりである（詳細は巻末資料 10 の 195 ページ以降参照）。

イ　Ｂ地域センターの主任カウンセラー

意見の概要は図表３－８のとおりである（詳細は巻末資料 10 の 197 ページ以降参照）。

ウ　意見を踏まえた修正等の要点

ツールの全体構成を、チェックポイントの一覧表（Ａ３横長サイズ１枚）と、各チェックポイントごとに２ページで完結するＡ４版資料と、雇用事例の参照方法等を記載した巻末資料を盛り込んだ参考資料の２部構成とした。特に相談の初期段階においては、前者を活用して事業主との相談を進めるとともに、参考資料は支援者が手元に置き、その一部を必要に応じて提示しながらチェックポイントを解説できるようにした。参考資料には、各チェックポイントがなぜ重要なのかを、記載するようにした。13 のチェックポイントについては、追加・修正等の意見を踏まえ、図表３－９のとおり７つのチェックポイントに整理し直すとともに、事業主の関心や相談内容に応じ、どのチェックポイントから始めてもよく、またどのような順番で相談を進めてもよいように、７つのチェックポイントを円環状に配置した図によって表すことにした[8]。ツールを活用した事業主相談の進め方に関する意見を踏まえ、本章第４節（79 ページ）でガイドラインを示した。

[8] この段階から、ツールのチェックポイントの並べ方は、目次のように上から下へで並べる形式ではなく、巻末資料 13-１（206 ページ）のような円環図に並べられた。

1　ツールを活用する主体について

ツール（試作版）には、事業所が取り組むとよい大切な内容と理由がまとめて書いてあるが、どちらかといえば支援者向けのマニュアルとして書かれているように読みとれる。

ツール（試作版）の文言は、事業主向けか、支援者向けか、対象者が明確になるような表現にした方がよいのではないか。

2　相談マニュアルの必要性について

ほかの資料との併用を含め、ツール（試作版）を使った相談の進め方については、事業主支援を担当する支援者向けのマニュアルがあってもよい。

3　事業主ごとの違いと地域ごとの違い

ツール（試作版）の中に、事業主との相談で話題になるキーワードが書かれていると、支援者がキーワードをきっかけに聞き取りがしやすくなり、事業主にとっては解決すべき課題に、気づきやすくなる。事業主の課題を「見える化」するような相談で役立つ。

ただし、障害者雇用の課題、相談内容の詳細は、事業主ごとに、また都市と地方、県内の圏域によっても異なる。ツール（試作版）の中に、全ての障害者雇用の課題の細かい点までを網羅する必要はないと思う。

4　ツールの中に追加した方がよいチェックポイント等

ツール（試作版）に追加した方がよいと思われるチェックポイントは、次のとおり。

- ▸障害者雇用に向けた社の方針、考え方は
- ▸障害者雇用を受け入れる環境づくり(物理的、人的)の取り組み状況は
- ▸社内で障害者が働いている姿をイメージできますか
- ▸受入れ部署だけに負担をかけないよう、どのように社内が連携して障害者雇用に取り組んでいますか(人事部門での人件費負担等)
- ▸募集活動、人材確保の方法について、どのようにお考えですか
- ▸採用面接への不安はありませんか
- ▸なぜ障害者雇用に取り組むのですか
- ▸定着をサポートしてくれる職場外のサポート、支援機関をご存じですか
- ▸社内に障害のある社員がいるかもしれません。確認されたことはありますか(プライバシーガイドラインの紹介・解説)

5　ツールの分量について

ツール（試作版）は、冊子等の形式より、障害者雇用の課題項目の一覧をＡ４片面で１枚にまとめた方が見やすく、相談でも活用されやすいと思う。もし冊子にするなら、Ａ４両面２ページ１枚で完結する内容のものを複数作成したものを綴じて、支援者が相談内容に応じて必要な１枚を引き出して使えるようになっているのであれば、全体の分量は多くてもよいと思う。

図表３－７　Ａ地域センターの主任カウンセラーの意見（概要）

1　作成者の意図について

ツール（試作版）のような資料は、シンプルなものほど使いやすい。もっと情報量を落とせば、もっと使えるものになると思う。ただし、活用の目的や方法等において従来の似たような資料との違い、作成者の意図が伝わる方が、使われると思う。

2　障害者雇用の取組間の関係

障害者雇用の取組を図示するときの並べ方は、「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのQ＆A」では一列のステップ図になっている。取組項目の位置関係や順番は、相互に関係しながら動いたりすることもあり、必ずしも一列に固定して考える必要はないのかもしれない。

3　その事業主にとってその情報はなぜ必要か

ネット上には既に障害者雇用の情報はたくさんあり、ツール（試作版）に掲載できる情報量は限られている。ツール（試作版）は、数ある資料の中から、なぜこれらが選ばれ、掲載されているのか。個々の企業にとってその情報は、「なぜ」必要・有効なのかが重要だ。その「なぜ」が、事業主が初めての障害者雇用であっても理解できるように、相談を進めると、事業主にとって理解しやすいのではないか。

4　雇用前と雇用後の課題の違い

ツール（試作版）の課題項目は、その全部が、常に課題となるわけではない。たとえば、「経営者方針」が掲げられなくても、障害者雇用はできる。どの課題項目が入口になり、どれに波及し、当面どれをしないかは、企業の状況によって異なる。雇用後の状況、取組の詳細も、企業によって様々なものになる。雇用前と雇用後に共通の、固定的な課題項目を作ることは、難しいだろう。雇用後に必要となるであろう情報も、事前に想定できるとは限らない。

5　複数の資料を加工して活用

それぞれの企業において何が重要かは、相談の初期段階では分からない。相談の中でポイントが浮かび上がり、必要な情報だけを提供することになる。事業主との実際の相談では、既存の様々な資料の中から、事業主の状況に応じ、一部コピーや加工を加え、一番使いやすいものを、使いやすい場面で活用し、最も使い勝手のよいツールが選ばれている。それぞれの事業主に合わせて加工し、様々な企業の反応を知り、使うことを繰り返す中で、支援の勘どころも分かってくる。情報量が多くても小分けにできるもの、バラバラになっていてもそれぞれの意味が分かるもの、シンプルなものの方が、使い方のイメージがわき、応用もきく。

6　ツールの分量

ツール（試作版）は情報量が多い。障害者雇用に慣れていない企業の人事担当者には、読みこなせないのではないか。Ａ４で１枚ずつ、又はＡ３で２つ折り、Ａ４×４ページ程度にまとめた方がよい。

図表３－８　Ｂ地域センターの主任カウンセラーの意見（概要）

- 障害者雇用の基礎理解～経営者・職場の理解～
  チェックポイント１　経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか
  チェックポイント２　障害者雇用が全社的に理解されるよう取り組まれていますか
- 採用計画の検討・準備～職務選定・労働条件等～
  チェックポイント３　障害者の仕事、部署は決まっていますか
- 募集活動の準備
  チェックポイント５　募集・採用の方法は決まっていますか
- 職場定着のための取組
  チェックポイント４　配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか
  チェックポイント６　障害者雇用をサポートする社外の支援機関をご存じですか
  チェックポイント７　社内のサポート体制はありますか

図表３－９　７つのチェックポイント

（３）地域センターの事業主援助業務担当者等の意見及び試用結果並びに修正等

ア　事業主支援の経験を踏まえた意見

（２）の修正後のツール（試作版）を全国の地域センターに示し、チェックポイントの有用性、修正・不要等の改善点等について、事業主援助業務の経験を踏まえた意見を尋ねた。

2021 年４月に支所を含む全国の地域センター宛て、ツール（試作版）、参考資料[9]、使い方ガイド[10]の３点と併せ、アンケート用紙[11]を電子データにて配付した。以下にその結果を説明する。

ａ　有用性[12]

７つのチェックポイント及びそれらを解説した参考資料について、有用性とその理由を尋ねた。有用性の評価結果は図表３－10 のとおりで、不要という意見はなかった。有用性の理由に関する主な意見は、図表３－11 のとおりである（詳細は 199 ページの巻末資料 11 参照）。

図表３－10　７つのチェックポイント等の有用性

課題７項目	「有用」と回答した地域センターの割合	修正の提案をした地域センターの割合
	※「有用」と「修正」の重複回答あり	
チェックポイント１　経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか	71%	32%
チェックポイント２　障害者雇用が全社的に理解されるよう取り組まれていますか	71%	26%
チェックポイント３　障害者の仕事、部署は決まっていますか	76%	29%
チェックポイント４　配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか	76%	26%
チェックポイント５　募集・採用の方法は決まっていますか	74%	34%
チェックポイント６　障害者雇用をサポートする社外の支援機関をご存じですか	89%	18%
チェックポイント７　社内のサポート体制はありますか	79%	21%

※ %値はそれぞれ「有用」または「修正提案あり」と回答した回答者の回答総数に占める割合である。各行の%の合計値が 100 にならないのは、「有用」と「修正提案あり」との重複回答があったためである。

[9] ツール（試作版）のチェックポイントの解説と関連資料を掲載した参考資料であり、意見等を踏まえ、最終的には巻末資料 13-２へと改訂される前段階の試作版である。

[10] 巻末資料９（194 ページ）

[11] 巻末資料７【アンケートＡ】障害者雇用のための取組検討サポートツールに関するアンケート（192 ページ）

[12] 巻末資料７【アンケートＡ】の問２（192 ページ）

チェックポイント１「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」

➢障害者雇用を進めるうえでの大前提となる重要な項目であるため、有用である。
➢障害者雇用で比較的多く見られる採用担当者が孤軍奮闘されている事業所において、この取組は重要。
➢全社一丸となった取組が必要であり、現場への十分な理解促進が重要であることの認識を促すために、有用な項目。

チェックポイント２「障害者雇用が全社的に理解されるよう取り組まれていますか」

➢人事部門のみならず、経営者、人事部門、配属先現場の共通理解が図られることが必要と考えるため。
➢このような項目があるとワークショップや社内研修の提案がしやすくなる。
➢経営者・人事担当者と、現場との間に、障害者雇用に対する考え方の温度差があり、現場が障害者雇用に対し消極的であると、雇用しても必要な配慮が行われないことがある。全社一丸となった取組が必要であり、現場への理解促進が重要であることの認識を促すために有用な項目である。

チェックポイント３「障害者の仕事、部署は決まっていますか」

➢タイトルが分かりやすく有用。職務創出の方法についてや環境設定等、どの程度事業所が情報を得ているかが把握できる。
➢「仕事、部署」が不明確なまま採用し、事後に苦慮する事業所があるため、有用な項目。
➢これまでの経験上、事業主から相談を受けることが比較的多い項目であるため有用。

チェックポイント４「配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか」

➢ジョブコーチ支援等の説明、提案がしやすいと思われるため有用。
➢配属先の理解がないと雇用継続が難しいため。
➢同僚や上司に焦点をあてている点で有用。働く障害者の周囲の従業員の関わり方が職場定着には重要であるということを企業にご理解いただけるものと考えるため。

チェックポイント５「募集・採用の方法は決まっていますか」

➢ツールの参考資料に失業者の内訳で精神障害者が多いことを明示している点で有用。発達障害を含む精神障害者の雇用へ取り組む動機付けになると思われる。
➢ハローワークの活用方法等を説明しやすいと思われるため有用。
➢障害者雇用経験が全くない事業所の場合は、募集・採用の仕方もイメージが持てていないことも多いため有用な項目。

チェックポイント６「障害者雇用をサポートする社外の支援機関をご存じですか」

➢必須項目であると考えます。採用担当者様の多くが抱え込まずに済むと分かった時に「ホッ」とした表情をされます。
➢支援機関の活用の仕方まで触れている点が有用。支援機関が多い、アクセス方法が不明といった企業にとっての疑問、ニーズに対し、対応できている。
➢支援機関と関わり慣れていない事業所に、支援機関との連携の重要性を示せることは有用。

チェックポイント７「社内のサポート体制はありますか」

➢担当者が孤軍奮闘したり、疲れ果ててしまう例がある。担当者を支える仕組が必要であるため有用な項目。
➢この「社内のサポート体制はありますか」は、「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」と「障害者雇用が全社的に理解されるよう取り組まれていますか」で、どのようにすれば改善できるかの具体的な回答にもなっている。チェック項目は相互に関連がある。
➢具体的なサポート体制構築等において、地域センターの支援や助言が必要かどうかを確認するために有用である。

図表３－11　７つのチェックポイント等の有用性の理由

b　修正意見等[13]

ツール（試作版）及び参考資料に対する修正及びその理由等について、事業主支援の経験を踏まえた意見を聞いた。意見の概要は図表３－12 のとおりである（意見を踏まえた主な修正状況を図表３－12 の「➔」以降にそれぞれ記載した。意見の詳細は巻末資料 11 の 200 ページ以降を参照されたい。）。

c　チェックポイントの追加[14]

ツール（試作版）に追加すべきチェックポイントに関する意見は、図表３－13 のとおりである。

d　その他の意見[15]

ツール（試作版）及び参考資料に対する、事業主支援の経験を踏まえたその他の意見の概要は図表３－14 のとおりである（詳細は巻末資料 11 の 201 ページ以降参照）。

e　効果的な活用場面、活用方法に関する意見[16]

事業主との相談において、ツール（試作版）をどのような場面やタイミングで活用すると効果的かを尋ねた。回答結果は図表３－15 のとおりで、課題の把握以外の場面でも活用されていた。

[13] 巻末資料７【アンケートＡ】の問２（192 ページ）

[14] 巻末資料７【アンケートＡ】の問３（193 ページ）

[15] 巻末資料７【アンケートＡ】の問４及び６（193 ページ）

[16] 巻末資料７【アンケートＡ】の問５（193 ページ）

チェックポイント１「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」

➢なぜ企業が障害者雇用に取り組む必要があるのかの記載が必要と考えます。
➢トップメッセージの例もあると、「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」の意味のイメージを持ってもらいやすいと思う。
➔参考資料に、障害者雇用に取り組む必要性とトップメッセージの例を追記した。

チェックポイント２「障害者雇用が全社的に理解されるよう取り組まれていますか」

➢「全従業員が経営者の方針を理解し」に続けて「理解の輪を拡げる試みが重要です」と書く等、従業員が受け身ではなく積極的に拡げるようになることを目指したい。
➢必ずしも全社員に対して一律に情報提供をすることがよいとは思われない場合もあるため、「全社的」を「社内」に修正してはどうか。
➔「特定の社員のみならず社内の幅広い社員に理解され」のように修文した。

チェックポイント３「障害者の仕事、部署は決まっていますか」

➢「切り出し・再構成」に加え「特化モデル」にも言及してほしい。
➢「補助的な作業」だけでなく、一連の作業工程の一部分を「切り出す」こともあり得る。
➔参考資料で「特化モデル」について説明した。

チェックポイント４「配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか」

➢「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」との違いが理解しづらい。取組が何を指しているのか具体的に記載してあれば、差異が分かりやすくなると考える。
➢「不安」を「理解」に修正してはどうか。障害者雇用を進める際に不安が生じるものと理解される可能性があるため。
➔ツール（試作版）の「取組」を「関わり方」に修正し、参考資料の「不安」を「関わり方が分からない」に表現を改めた。

チェックポイント５「募集・採用の方法は決まっていますか」

➢求人の受付や求職者の紹介はハローワーク等へご相談いただけるような記述があった方がよい。
➢採用面接は、事業主との相談のなかで助言や情報を求められる事例も多い。採用面接の方法や留意点について記述してほしい。
➔参考資料に職業紹介に係るハローワークの利用、採用面接での確認事項及び留意点について付記した。

チェックポイント６「障害者雇用をサポートする社外の支援機関をご存じですか」

➢支援機関の説明は、文字情報ではなくカテゴリー図等で関係性や機能が分かるようにした方がよい。
➢知的障害者の雇用に際しては、特別支援学校の見学や実習が行われることも多い。支援機関のひとつとして重要であり、掲載した方がよい。
➔参考資料で支援機関を「採用活用」「職場定着」等のカテゴリー別に図示し、特別支援学校を加えた。

チェックポイント７「社内のサポート体制はありますか」

➢事業主支援の中で産業保健スタッフも含めた雇用管理体制づくりに対する助言を求められる機会が増えているため、社内のサポートとして産業保健スタッフも例示。
➢職場の受入れの担当者が「孤立したために過度な負担」とあるが、孤立と負担は、原因と結果の関係では必ずしもない。「孤立したり、過度な負担となったりする」でもよい。
➔参考資料に産業保健スタッフを付記した。また、ツール（試作版）の説明文を「担当者が孤立したり、過度な負担を抱えることがないよう」に修文した。

図表３－12　ツール（試作版）の修正意見及び修正状況

➢「なぜ障害者雇用を行いたいと考えたか」を追加。企業の取組の支援では、法定雇用率、人手不足、社会貢献等の、目的を確認することが重要となるため。

➢「経営者自身が障害者雇用について理解し、納得していますか？」（この文言は要検討）を追加。トップが消極的であることに問題意識を持つ人事担当者からの相談にも応じる場合があるため。既に出ている項目「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」の前段階で、トップのお考えを確認するもの。

➢「経営者は、障害者雇用のメリットを理解されているか」を追加。障害者雇用のメリットを経営者が把握していると、現場へ説明する上でスムーズになると考えたため。

➢「余裕を持った育成期間を考えていますか」を追加。即戦力となることを急がず、新しい環境、人、作業にスモールステップで時間をかけて慣れていくことで力を発揮できる障害者も、多くいるため。

➢「障害者雇用の現状についての情報収集」を追加。事例や雇用管理ノウハウ等の情報収集を十分せずに募集・採用し、ミスマッチが生じたり、短期離職に至ったりする事例も多いため。

➢「合理的配慮の提供」を追加。募集・採用時、採用後の、障害者と企業との話合いによる相互理解、合理的配慮が不可欠であるため。

➔上記の観点については参考資料の巻末情報、又は本章第３節で検討するとともに、その趣旨に即した内容を参考資料に盛り込むこととした。

図表３－13　追加すべきチェックポイント

●相談の進め方とツールの活用の仕方

➢これまでの相談の中で、事業主も支援者も経験則に基づいて言及していた漠然とした障害者雇用の課題が、ツール（試作版）では明確に文字化されていてよいと思った。
➢ツール（試作版）のようなツールは、多種多様、多いほどよい。事業所との相談の幅が広がり、支援の幅が広がると思う。
➢ツール（試作版）を活用するには、事業主のニーズを的確に把握するための支援者の技術の向上が必要。

➔事業主のニーズを把握する技術については、特に事業主相談のあり方については、本章第４節（ツール等を活用した事業主相談）で検討した。

●デザインやレイアウトの変更

➢各項目に取り組んでいるか否かのチェック欄と、企業ごとに取り組んでいる内容の記入欄があると、相談を深めやすい。「障害者の仕事、部署は」は、仕事や受入れ部署が決まっている場合の記入欄があるとよい。
➢全体的に説明が文章で記載され紙面に対する文字数が多く、行間が狭い。情報量を絞り、説明は文字より図表やイラストを用いた方が事業主にとってご理解いただきやすい内容になる。URL については、QR コードも付記するとよい。（文字数、行数、フォント、イラストについては多数の意見あり。）

➔ツールの中に各企業の取組の記入欄を設け、また参考資料の要所にＱＲコードを付記した。

図表３－14　ツール（試作版）等に対するその他の意見

（１）事業主の法定雇用率達成に向けたハローワークの指導への協力の際に活用

➢ハローワークに同行した際の情報提供（説明資料）のひとつとして活用できる。
➢地域センターの事業主援助業務等を紹介する際の参考資料として活用できる。

（２）事業主向けセミナー、事業所内の社員研修等での、講師資料として活用

➢障害者の雇入れ経験がない、あるいは少ない企業を対象としたセミナーや社員研修の資料として活用できる。
➢法定雇用率未達成企業等の採用のご担当者に向けた、事業主支援ワークショップ等の企業向けのセミナーの中で、障害者雇用でおさえるとよい点等をまとめた資料として活用できる。

（３）事業主との初回相談で活用

➢障害者雇用を希望している事業所から地域センターに相談や支援の要請があった際の情報提供(説明資料）のひとつとして活用できる。
➢相談の早い段階において、主訴を聴取し既存の資料を用いながら相談を進めた後に、相談のまとめの中で材料のひとつとして活用できる。

（４）障害者雇用に積極的に取り組もうとしている事業主との相談で活用

➢事業主が障害者雇用を前向きに検討するようになってから活用する方が、効果が高いと思う。
➢障害者雇用の進め方のイメージがあまりない事業主との相談では、事業主に対応を勧めたい事項が可視化されているため、活用すると効果的だと思う。

（５）その他

➢ホームページに掲載し、相談の前に事業主に目を通してもらっておくと、相談がスムーズに進められる。
➢事業主との相談に際して、支援者側の手元資料のひとつとして活用できる。事業主への支援の提案内容を整理するための参考資料になる。

図表３－15　ツール（試作版）の効果的な活用方法[17]

イ　事業主相談での試用

a　試用の概要

前述の「ア　事業主支援の経験を踏まえた意見」のアンケート調査と併せて、地域センターでの事業主援助業務におけるツール（試作版）の試用を依頼した。2021 年４月に、支所を含む全国の地域センターへツール（試作版)、参考資料、使い方ガイドの３点と併せ、アンケート用紙[18]を電子データにて配付した。

b　試用結果

12 事業主の相談事例の回答があった（図表３－16)。

[17] 表中(1)~(5)は、読みやすさ等の配慮のため執筆者が行った整理結果であり、回答欄にはこのような区分は設けられていなかった。整理に当たり、読みやすさを考慮して文体の一部を整えた。

[18] 巻末資料８【アンケートＢ】障害者雇用のための取組検討サポートツールの試用結果に関するアンケート（193 ページ）

図表３－16　地域センターでの試用結果

	試用前の事業主の状況	障害者雇用の課題	事業主の取組の提案（支援を伴うか否かを問わない）	相談の話の流れの中での、事業主の課題はどのような質問、きっかけ、タイミングで把握されたか。	相談の話の流れの中での、ツール（試作版）の活用のタイミング、併用したツールや資料等
【事例１】 製造業 （総務担当者）	法定雇用率未達成。 これまでも障害者雇用の必要性は感じていたものの、実際にどこに配置すればよいかの検討が進まず、情報も不足しており、障害者雇用に向けた具体的な取組につながっていなかった。	労働条件の検討（求人）。 職務内容の検討。 指導体制。 雇用率を満たすために、中・長期的な採用に向けた戦略の検討。 アウトソーシングしていた業務を社内に戻すことについての検討。 県内の複数の拠点（事業所）での障害者の受入れ方の検討。	職務の検討。 社員研修の実施。 情報収集（当方からは各種マニュアルや障害者雇用事例リファレンスサービス等について情報提供を行った）。	初回相談時に、「現状の障害者雇用の取組について教えていただけますか？」という質問をしてから、ニーズの把握を進めていった。 ツールのチェックポイント２（障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか）の質問を入れることで、会社の障害者雇用の取組状況（進捗）や取り組む経緯についてのヒアリングがスムーズにできた。 障害者雇用の状況を聞いた上で、今後の事業所としての考え（例：いつまでに採用を考えているか、具体的な職務を想定しているか等）を確認していった結果、左記の内容が具体的に把握できた。	初回相談にて活用した。冊子「はじめからわかる障害者雇用（事業主のためのQ＆A）」を併用。
【事例2】 プラスチック部品製造	障害者の雇用経験はなく、本社から障害者１名の採用を指示されたが、何から取り組めばよいか分からないという状況。	作業内容が決まっておらず、どう進めればよいのか分からない。 どのような環境、配慮が必要なのか分からない。	職務内容の検討。 社員研修。 他社事例の紹介。 ジョブコーチ支援。	ツール（試作版）を示し、一つ一つ確認していく中で、具体的な課題やニーズを把握した。 チェックポイントを示し、説明した際に、「作業内容や部署が決まっていない」「周囲の従業員に対して、障害者雇用をどうやって理解してもらえばよいか」「これまで支援機関を利用したことがなく、事業所だけで対応するのは不安」等の質問やニーズを聴取した。	ハローワークからの依頼により、大まかな相談内容を事前に把握していたことから、当センターのパンフレットをもとに事業主支援の概要説明を行い、その後にツール（試作版）を活用して相談を進めた。
【事例3】 製造系業務請負業 （総務部課長）	入職後障害者手帳を所持することになった等で障害者の雇用実績はあるが、新規に障害者雇用を進めるのは初めて。 雇用率があがったこと、及び在職障害者が定年退職等で離職するため、雇用率が未達成となる見込み⇒早急に新規雇用を進めたい意向。	募集活動の進め方等が分からない。 職務の切り出しは可能と思われるが（総務部課長感触）、現場の理解が得られにくい。	見学、職場実習、支援機関等について情報提供。 トップダウンでの指示となるよう、上層部を巻き込むよう助言。	企業の課題認識の説明に対し、こちらから適宜質問しながら把握した。	２～３のやりとりの後に、「今までのお話を視覚化したものがこれです」と提示し、更に話を進めた。

図表３－16　地域センターでの試用結果（続き）

	試用前の事業主の状況	障害者雇用の課題	事業主の取組の提案（支援を伴うか否かを問わない）	相談の話の流れの中での、事業主の課題はどのような質問、きっかけ、タイミングで把握されたか。	相談の話の流れの中での、ツール（試作版）の活用のタイミング、併用したツールや資料等
【事例4】 建設業	現在雇用している身体障害者が１～２年内に定年退職となるため、新規採用を進めたいが、どこから手を付ければよいのかが分からず困っていた。	作業内容が決まっておらず、どう進めればよいのか分からない。 知的、精神、発達障害の求職者が増えていると聞いたが、どのような環境、配慮をすればよいのか分からない、不安も大きい。	職務内容の検討。 社員研修。 他社事例の紹介。 ジョブコーチ支援。	ツール（試作版）を示し、一つ一つ確認していく中で、具体的な課題やニーズを把握した。 チェックポイントを示し、説明した際に、「作業内容や部署が決まっていない」「周囲の従業員に対して、障害者雇用をどうやって理解してもらえばよいか」「これまで支援機関を利用したことがなく、事業所だけで対応するのは不安」等の質問やニーズを聴取した。	電話及び初回相談時に、大まかな相談内容を聴取していたことから、２回目に訪問した際にツールセットを活用。リファレンスサービスより、同業他社の事例を２社持参し、ツール（試作版）のチェック項目に併せて情報提供も行った。
【事例5】 農機具販売業 （人事部長）	障害者雇用率未達成であり、雇用を進める必要があった。 年内までに１人の雇用を目指し、人材を紹介してもらえる機関を探していた。 ハローワークからは、求職者の紹介の前に地域センターへ相談することを勧められた。	経営者・職場の理解を得ることが必要と認識した。 実際にできる仕事かどうか確認することが必要と認識した。 インターンシップが必要と認識した。	社内研修。 作業内容。 求人作成。	ツール（試作版）を提供し、事業主が目に留まったワードを読まれ、事業主の気づきや問いかけに答える形で相談が進んだ。	障害者雇用をどう進めたらよいか、との発言があったため、ツール（試作版）を提供した。 職場復帰支援についても関心が示されたため当該業務の説明を行った。
【事例6】 ＩＴアウトソーシング、映像制作 （社長、人事担当者）	従業員の増加により、ハローワークから雇用率達成指導を受けた。障害者雇用をしたことがないため、どのように受入れ準備、募集をすればよいか分からない状況だった。	障害者雇用の意義について社内で共有するに至っていない。 求職中の障害者の現状について詳しく知らない。 労働条件の設定や募集方法について詳しく知らない。	障害者雇用の意義や実態についての社内共有。 他社事例の収集。 職務の洗い出しと求人申し込み。 支援機関の役割への理解。	事前に電話で相談申し込みがあった際に雇用率達成指導を受けたとの話があったので、相談冒頭に「ハローワークから達成指導を受けたとのことでしたね」と切り出したところ、社長より現状・課題について話があった。 障害者求人を具体的に出す予定があるか確認したところ、労働条件の設定や募集方法について詳しく知らないことを把握した。	主訴（地域センターへの相談に至ったきっかけ、現在の状況など）を話してもらった後に、従来から使っているツールを併用して、ツール（試作版）を提供、参考資料は手持ち。
【事例7】 銀行	身体障害者の雇用実績はあるが、精神障害や発達障害の雇用実績はほとんどなく、令和４年４月から本格的に採用を進めていく方針だった。	仕事内容に候補はあるが漠然としている。 精神障害者や発達障害者の働くイメージが漠然としている。 社内体制を整備する必要がある。特に配属先に対して精神障害者等の受入れについて理解を深める必要がある。	職務の検討。 ＤＶＤの貸し出し、職業準備支援の見学。 社員研修。 事業主支援ワークショップの参加推奨、企業在籍型職場適応援助者の配置に係る情報提供等。	ツール（試作版）を提供し、一つずつ確認する中で課題を聞き取った。	相談の最初にツール（試作版）を提供した。相談の途中で支援ニーズを確認しながら従来から使っている業務紹介リーフレットで支援内容を具体的に説明した。

図表３－16　地域センターでの試用結果（続き）

	試用前の事業主の状況	障害者雇用の課題	事業主の取組の提案（支援を伴うか否かを問わない）	相談の話の流れの中での、事業主の課題はどのような質問、きっかけ、タイミングで把握されたか。	相談の話の流れの中での、ツール（試作版）の活用のタイミング、併用したツールや資料等
【事例8】 医療機関	障害者の雇用経験はなかった。 納付金の負担及びハローワークからの雇入れ計画作成命令に伴い、法人として具体的な取組を始めることとしたが、何から取り組んでいけばいいのか分からなかった。	職務、雇用形態、待遇などどのように考え、どのような準備、進め方が必要のか分からない。 事業主をサポートしてくれる機関や制度が分からない。	同業あるいは関連業種の事例等を交えた職務、雇用形態、待遇、法人体制の具体化及び着手しやすい箇所の明確化。 ハローワークを含めた事業主支援体制の構築。支援機関や制度を踏まえた雇入れ計画の具体化。	電話での問合せ時に概要を把握し、訪問時の一連の情報提供、意見交換をとおして確認をした。	業務を紹介する複数のリーフレット、冊子「はじめからわかる障害者雇用（事業主のためのQ＆A）」等
【事例9】 製造業 （総務部長、総務担当者）	雇用している障害者は0人。雇用の必要性は理解しているものの、配置先の検討の進め方で悩み、障害に関するの情報も不足し、雇用に向けた具体的な取組になかなかつながっていなかった。	障害者雇用に関する社内の啓発・意識の醸成。 労働条件の検討（求人）。 職務内容の検討。 指導体制。		初回相談時に、「現状の障害者雇用の取組について教えていただけますか？」という質問をしてから、ニーズの把握を進めていった。 障害者雇用の状況を聞いた上で、今後の事業所としての考え（例：いつまでに採用を考えているか、具体的な職務を想定しているか等）を確認していくと、左記の課題を具体的に把握した。	事業主支援計画書を提示するタイミング。冊子「はじめからわかる障害者雇用（事業主のためのQ＆A）」を併用。
【事例10】 航空機、各種車両・機械の製造及びメンテナンス （人事部長）	雇用率の引上げに伴い、雇用拡大を図る必要性があり、全国の営業拠点での受入れを検討していた。	求職者の状況を勘案すると、精神障害者の雇入れを検討せざるを得ないが、そのためにはまず管理者に基本的な知識を持ってもらい、理解促進を図る必要があると考えている。	社員研修（管理者対象）。	試行した事業所だけでなく、この間、新規雇入れに係る相談対応をした事業所に関しては、事業所側で取組に向けた「困り感」がある程度明確であったため、特段、当方から探りを入れるようなアクションを起こさなくても課題を把握することが可能であった。	ツール（試作版）を手元に置いて相談したが、従来から使っているツールと通常行っている相談の流れでニーズの把握は出来たため、活用しなかった。
【事例11】 物流（スーパーマーケット等に納入する商品の配送等） （常務、総務担当課長）	障害者雇用の経験はあるが、退職した後は雇用に取り組めていなかった。	想定している業務はある程度決まっているが、その仕事にどのような障害者がマッチするのかイメージできない。	想定している業務内容の確認と必要に応じた再検討。 地域の支援機関と連携した求職者とのマッチング（見学・実習のコーディネート）。 ジョブコーチ支援等の実施。	試行した事業所だけでなく、この間、新規雇入れに係る相談対応をした事業所に関しては、事業所側で取組に向けた「困り感」がある程度明確であったため、特段、当方から探りを入れるようなアクションを起こさなくても課題を把握することが可能であった。	ツール（試作版）を手元に置いて相談したが、従来から使っているツールと通常行っている相談の流れでニーズの把握は出来たため、活用しなかった。

図表３－16　地域センターでの試用結果（続き）

	試用前の事業主の状況	障害者雇用の課題	事業主の取組の提案（支援を伴うか否かを問わない）	相談の話の流れの中での、事業主の課題はどのような質問、きっかけ、タイミングで把握されたか。	相談の話の流れの中での、ツール（試作版）の活用のタイミング、併用したツールや資料等
【事例12】 高齢者施設を運営する社会福祉法人本部 （人事部次長）	障害者を新規採用したことも、社員が障害者になったこともなかった。 昨年度時点での不足数は5名。ハローワークより雇入れ計画書の作成命令が発出されている。求人票は作成したものの応募が振るわない状況だった。	仕事内容が具体的に決まっていないこと。 事業所全体で障害者雇用に取り組む機運が高まってはいないこと（当初は現場の理解がないと感じていたが、チェックリストを活用することで管理職に対する啓発が優先であると整理された）。	社員研修。 職務創出。 ジョブコーチ支援。	事業所より電話にて「知人より情報提供を受けて、障害者雇用について相談がしたい」と依頼があり、現時点で2回相談を実施した。 １回目は事業所担当者に来所いただき、主訴を整理した。 ２回目はハローワークとともに事業所を訪問し、具体的な今後の進め方を検討した。 １回目の相談では、これまでの障害者雇用の経緯を聞き取り「これまで障害者雇用をしたことがない。採用した職員から開示されたこともないし、中途障害者もいなかった。」との返答を得た。 ほかの支援機関との相談状況を質問し「ハローワークと相談し、求人票は作成したが応募者は未だいない。『補助業務』とざっくり表記し具体的な内容は応募者の様子を見て決めようと思うが、ハローワークから具体的な仕事内容を質問されることがあり、これではいけないと感じている」との返答を得た。 そこで、職場見学等を通じて職務を切り出していくことを提案したところ、「現場の理解を得ていかなければならない。受入れに不安を感じている職員が少なくない」と話があったため、啓発研修の提案を併せて行った。 ２回目の相談では、これまでの相談経緯があるハローワークに同行いただき事業所を訪問した。 当初は作業場の見学を想定していたが緊急事態宣言の影響で面談のみとなり、そこで既に１名雇用していることを把握したため、雇用後でもジョブコーチ支援が活用できることを案内し、チェックリストを活用し、管理者向けの啓発研修の日程調整を行った。	１回目の相談では、業務紹介リーフレットを用いて相談を行った。また数社分の雇用事例を印刷し、冊子「はじめからわかる障害者雇用（事業主のためのＱ＆Ａ）」と併せて提供した。 ２回目の相談においてツール（試作版）を手交し「前回聴き取りした内容を基に、課題と思われる点にチェックを付けたので、相違や追加がないか確認していただきたい」と問いかけた。 参考資料は手交に留め、具体的なアプローチ方法は面談で提案を行った。

ｃ　試用結果の考察

試用では、７つのチェックポイントの言葉を手掛かりとして、チェックポイントに類似の、事業主ごとに個別性の高い課題が把握された。また、ツール（試作版）の作成の主たる目的は、障害者雇用に向けた事業主の課題を把握することにあったが、試用では、障害者雇用の課題のみならず、事業主の取組の現状や支援ニーズといった、その後の支援に必要となる様々な側面が把握・共有された。

すなわち事例１では、初回相談で障害者雇用の現在の取組状況と今後の取組に関する事業主の考えを聞く際に、既存の資料と併用してツール（試作版）が活用された。つまり課題の把握というよりは、ツール（試作版）に書かれた課題等を表わす言葉が選択肢となり、障害者雇用に向けた取組の現状を言葉に表現し、カウンセラーと事業主が共有するヒントとして活用された。

事例２、３、４、５、６、７では、事業主の主訴を確認した上でツール（試作版）の項目を一つ一つ確認し、具体的な課題の把握と、その支援ニーズの把握に活用された。

事例８では、支援のために事業所を訪問する前の電話での事前相談において、障害者雇用を想定した職務内容、雇用形態、支援機関や制度のメニューや活用の仕方について打合せを行う際、事業主が進めている取組を確認するためのカウンセラーの手元資料として活用された。

事例９では、課題の把握ではなく、把握後の支援計画案の説明の中で既存の資料と併用し、ツール（試作版）が活用された。活用のねらいは、「障害者雇用に関する社内の啓発・意識の醸成」、「労働条件の検討(求人)」、「職務内容の検討」、「指導体制」といった当該事業主が抱える課題を解決するための、事業主の取組とその支援内容の提案の意義や、予想される効果を説明する参考資料として活用された。

事例 10、11 では、事業主との相談場面において、カウンセラーが既存の資料と使い分けるため手元に用意したものの、結果として活用したのは既存の資料だけで、ツール（試作版）はカウンセラーの手元に置かれたままだった。

事例 12 では、当初は配属先の従業員全体において障害者雇用に対する理解があまりないこと等が課題として挙げられ、事業所との２回目の相談においてツール（試作版）の中の当該事業主の課題と思われる点にチェック印を付けて提供し、相談の結果、当該事業所内において配属先の管理者に対する啓発に優先的に着手することとなった。

ｄ　試用結果を踏まえた修正等

相談場面での使い易さを向上させるため、ツール（試作版）のチェックポイントの周囲に記入欄や余白を設け、障害者雇用に関する事業主の取組状況、課題等をツールに記入できるようにした。また、相談の進捗に応じたツール（試作版）の示し方に関する示唆を受けて、本章の第４節（79 ページ）でツール等を活用した事業主相談について提案することとした。

２ 企業の人事担当者の意見と修正

民間企業２社の人事担当者に対し、ツール（試作版）をあらかじめ郵送の上、2021 年 10 月５日にそれぞれ電話により意見を聴取した。

（１）Ｃ社の人事担当者の意見

ア　企業の概要

小売業（店舗数 約 400 店舗、従業員数 約 78,000 人）

※インタビュー対象者は、本社及び全店舗の障害者雇用に関する業務を担当。初めて障害者雇用を受け入れる地方の店舗の店長・人事担当者に向けて、障害者雇用を支援している。

イ　意見の概要

意見の概要は図表３－17 のとおりである（詳細は 202 ページの巻末資料 12 参照）。

（２）Ｄ社の人事担当者の意見

ア　企業の概要

特例子会社（従業員数 約 30 人）

※親会社は、紳士･婦人靴の製造小売業。インタビュー対象者は、親会社を含む企業グループ内の全ての店舗、工場、オフィスにおいて、障害者の採用準備から職場適応までの雇用管理をサポートしている。親会社の従業員数は約 200 人、企業グループ全体の従業員数は約 1,100 人。障害者雇用については、特例子会社制度に加え、企業グループ内の数社に対し親会社との間で障害者雇用率を通算する企業グループ適用（関係会社特例）の制度が適用されている。

イ　意見の概要

意見の概要は図表３－18 のとおりである（詳細は巻末資料 12 の 203 ページ以降参照）。

ａ　ツールの全体構成と使い方について

ツール（試作版）のチェックポイントの１～７の番号について、もし順番を決めたいなら、「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」が１番目、最後の７番目は「募集・採用の方法は決まっていますか」で、そのほかについては、特に順番はないと思う。「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」は、人事担当者として社内で障害者雇用を進める立場としては、経営者の方針が必要ではないか。

障害者を雇用しなければならないことは、どの企業も分かっていると思う。ツール（試作版）に「取り組みやすいものから始めてみてください」と書いてあるのは、雇用を進めるに当たって何をどのように進めればよいかが、お分かりにならない企業にとっては、取り組みやすい、よい書き方だと思う。

ｂ　障害者雇用の実務に資する資料について

障害者雇用に関する人事担当者の実務は、始めは何から何まで分からないことが多い。例えば、募集、採用の実務についてはツール（試作版）には書いていないが、企業の障害者雇用を進めるには、求人の出し方、採用面接の仕方、保管する手帳のコピーすべきページ等々、分かりにくいことが多い。制度の仕組みや障害特性等のような基本的情報は掲載されているが、人事担当者の実務的なことが分からないと、実際の取組につながることは難しいのではないか。

ｃ　資料の文言について

「仕事、部署は決まっていますか」のページに「職場の業務の洗い出し・リスト化を、相談窓口・支援機関がご提案する場合があります」とある。「提案されたくない」企業にとっては、強引に提案される印象があると思う。困っている企業、提案してほしい企業に対してであれば、たとえば「提案することができます」「お困りだったらご相談ください」のように書いた方がよい。

図表３－17　Ｃ社の人事担当者の意見

ａ　ツールの全体構成と使い方について

７つのチェックポイントの文言は、このとおりでよいと思う。企業が取り組む順番は、「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」が最初で、そのほかのチェックポイントの順番は、企業によって違うと思う。

７つのチェックポイントの円環図は、これだけでは内容が理解できないが、参考資料の本文を読めば理解できる。ツール（試作版）を活用する企業が最初に手にするのは参考資料で、参考資料の要点をまとめたものが円環図になっていると思う。参考資料を主にして、その中にまとめとして円環図が入っていれば、書いてある内容が理解しやすくなると考える。

ｂ　障害者の担当職務について

ツール（試作版）の「仕事、部署は決まっていますか」のページに、「職場の業務の洗い出し・リスト化を、相談窓口・支援機関がご提案する場合があります。」と書いてある。「洗い出し・リスト化」は企業が行うことで、外部の支援機関からそのような提案を受ける場合が本当にあるのだろうかと思う。

担当職務の検討において、支援機関との連携が重要なのは、仕事の洗い出し・リスト化の後で、障害者一人分の作業に「落とし込む」段階においてである。障害特性、職業経験や働く準備は様々で、たとえば具体的にどのような障害特性をお持ちの方が、この作業に合いそうだ、というアドバイスを受けることができる。

ｃ　資料の文言について

ツール（試作版）の「障害者雇用が全社的に理解されるよう取り組まれていますか」の中に、「理解が、徐々に浸透した例も」とあるが、むしろ徐々に浸透した事例の方が多いと思う。トップ経営陣が方針を出しても、社内に浸透するまでは、やはり２～３年かかるのではないか。

ツール（試作版）には「仕事を教えるコツをつかみ」と書いてあり、障害者への特別な教え方があるようなニュアンスを感じるが、障害者に仕事を教える上司や先輩社員には、教え方は障害のない人と基本は同じだという方が安心してもらえると思う。

図表３－18　Ｄ社の人事担当者の意見

（３）ツール（試作版）の修正等

企業の人事担当者の意見を踏まえ、ツール（試作版）に**図表３－19**のとおり修正を加えた。

ア　経営判断の重要性について

人事担当者が障害者の配属先の協力を得るために、障害者雇用に係る経営者の方針明示が重要である旨を、参考資料に付記した。

イ　業務の洗い出し・リスト化は事業主が主体的に行うものであること

経営方針、事業内容等の実状を踏まえた分析は、社外の支援機関には難しい旨の意見を踏まえ、事業主が社内の関係部署の協力を得ながら行う職務開発のあり方について参考資料に盛り込んだ。

ウ　障害者雇用の実務に関する相談ニーズについて

人事担当者等が行う障害者雇用の実務の進め方や基本情報の中には、インターネット情報や各種事業主セミナー等では手に入りにくいものも多く、随時相談に応じることができる窓口が求められたことを踏まえ、本章第３節に付記した。

図表３－19　企業の人事担当者の意見を踏まえた修正等

第３節　ツールの各チェックポイント

前節の意見及び試用結果を踏まえ、最終的に、チェックポイントを７項目とし（図表３－20）、完成版の名称を巻末資料 13-１（205 ページ）のとおり「障害者雇用のためのサポートツール」及び巻末資料 13-２（207 ページ）のとおり「障害者雇用のためのサポートツール チェックポイント別　参考資料」とした。

- 経営者は障害者雇用の方針を広く社内に示していますか
- 障害者雇用が社内に理解されていますか
- 職務内容、配属部署は決まっていますか
- 募集・採用の方法は決まっていますか
- 上司や同僚は、障害者への関わり方を理解していますか
- 社内のサポート体制はありますか
- 障害者雇用をサポートする支援機関を利用していますか

図表３－20　ツール（完成版）のチェックポイント７項目

以下では、上述の図表３－20 のチェックポイント７項目の趣旨について、本章のアンケート調査やヒアリング調査の結果等を踏まえて説明する。

１　経営者は障害者雇用の方針を広く社内に示していますか

ここで経営者が示す障害者雇用の方針とは、例えば「障害のある社員○名を 20xx 年度末までに○○工場に配属する。」、「○○年から全店舗で順次１人以上採用開始」、「障害者を配属する店舗の人件費を本社経費とする。」、「社内に障害者雇用と定着に取り組むプロジェクトチームを立ち上げる。」、「特例子会社を設立し○○年までに認可を受ける」等のように、企業が障害者雇用に取り組む具体的な計画を明示することをいう。

経営者の方針明示について、本章第２節（55～72 ページ）の専門家及び企業人事担当者の意見は、大きく２つに分かれた。第一は、消極的な立場からの意見で、当該企業の実状を理解していない社外の就労支援機関の立場から、経営方針に対して意見を述べることに抵抗感があるという意見である。この意見の背景には、人事担当者が新たな障害者雇用に対して意欲的である反面、経営者が必ずしも十分な理解を示していない事例もあり、事業所内の事情に社外の就労支援機関の立場から口をはさむことになるのではないか等の懸念があるものと考えられる。

第二は、障害者を雇用するという経営判断は、企業の人事担当者が障害者の配属先に対して受入れを求める前提として必要である等の、積極的な立場からの意見である[19]。2019 年の企業調査の結果によれば[20]、従業員数 100 人未満の企業では、経営者等が障害者雇用に係る経営方針を公の場で言及している

[19] ヒアリングを実施した企業の人事担当者２名中１名は、積極的な立場から意見を述べる中で、例え経営判断がない中でも、法令遵守の観点から、障害者雇用に対して全社員が主体的に取り組むのが本来の姿なのではないか、とも指摘していた。

[20] 障害者職業総合センター調査研究報告書№143（2019 年）「障害者雇用制度の改正等に伴う企業意識・行動の変化に関する研究」103 ページ.

方が、障害者を雇用している企業が有意に多かった[21]。第２章の地域センター調査では、障害者雇用に関する事業主との相談の中でこの質問を入れることで、会社の障害者雇用の取組状況や取り組む経緯についてのヒアリングがスムーズにできたとの意見もみられた。

２つの意見の違いは、この資料を提示するタイミングが、相談の流れのどの段階にあるかによって生じたと考える。消極的な意見は、支援者が事業主の話をまだ十分聞けていない初期段階で、経営判断の提案をすることには、無理があることを示唆している。障害者雇用を着実に進めるためには、経営者のリーダーシップが重要であるが、それには、事業主の話を十分聞き、適切なタイミングで提案することが重要である[22]。

２　障害者雇用が社内に理解されていますか

ここで理解とは、障害者と一緒に働く上司や同僚が、障害者の障害特性や必要な配慮事項を理解し、障害者との良好な関係構築を図り、仕事上の適切な配慮を提供することをいう。

社内の理解は、障害者の雇用と職場定着の方法であるとともに、障害者雇用の成功の表れとしても捉えることができる。仕事を教える上司等は、障害者にいつまでも同じ仕事を行わせるのではなく、仕事の量、質、責任範囲を段階的に広げ、率先して人材としての育成を図ることが経営者から求められる。社員としての成長の様子を周囲の社員が見ることで、障害者もほかの社員と同様、育成によって企業の事業に貢献する人材となり得ることの理解が社内に浸透し、障害者が、仕事を通じたチームの一員となる。

なお、障害者の人材育成について、障害者雇用は労働生産性が低く育成のコストかかるのではないかという漠たる意見に対しては反証がある。事業主の工夫により、個々の障害者の強みが生かされるような職務の調整が図られることで、高い生産性が実現した雇用事例や、職場環境を変えることで障害のない社員にも働きやすくなり企業全体に利得（Benefit）をもたらした雇用事例もある[23, 24]。

前章の調査結果及び本章の調査結果等では、事業主が障害者雇用の社内の理解を広げる際に、取組の一環として支援機関を利用する場合、事業主が支援機関から受ける支援の内容に対して、以下のような指摘があった[25]。

① 事業主が障害特性や制度の知識、雇用事例等をテーマとする社員研修を開催する場合、参考となる資料を提供したり、講師となったり、外部講師を紹介する支援[26]。

---

[21] 出典元の調査項目は「社内外の公式の場面（会合、広報誌、電子ネットワーク等）において、トップ・マネジメント（企業・組織の経営・運営の最高方針を決定する最高首脳部。会長、副会長、社長、副社長、理事長、副理事長、代表等）が、障害者雇用の取組の方針や方向性、重要性等について話したり、説明したりするのを聞いたり読んだりしたことがありますか。」。

[22] このことは、次節でも事業主相談での留意点として詳しく述べる。

[23] Stein,M.A.(2000)”Market Failure and ADA Title I”. in Francis,L.P. et al.”Americans with Disabilities: Exploring Implications of he Law for Individuals and Institutions.” Routledge. pp.193-208.

[24] Schriner,K.(2001)“A Disability Studies Perspective on Employment Issues and Policies for Disabled People.” in Albrecht, G. L. et al. “Handbook of Disability Studies”. Sage. pp.642-662.

[25] このほか、本章の企業の人事担当者の意見の中で、障害者が配属されていない部署に雇用の理解を広げるため、その部署の職務の一部を切り出し、別の部署の障害者がその職務を行い、その結果の完成度を社内にアピールして、新たに障害者を配属するため理解を広げるといった手法が紹介された。

[26] 社員研修の内容の豊富な実例は第２章の調査結果（38ページ）に、企業と支援機関が連携した研修の具体的な進め方の実例は第４章（85～167ページ）に、それぞれ例示している。

② 既に障害者を雇用している事業所を見学したり、人事担当者同士で情報・意見交換するセミナーやグループワークの場を設ける支援。

③ 能力開発（職業訓練）校、障害福祉施設、特別支援学校等を訪問し、求職中の障害者が作業や実務に従事している場面を事業主が見学したり、求職者の紹介を受ける手続や職場実習等の制度の説明を受ける場を設ける支援。

④ 支援機関の職員であるジョブコーチ（職場適応援助者）が、事業所を訪問し、障害者の上司等が、障害者とコミュニケーションを図ったり、仕事を障害者に教えることができるよう、具体的な接し方の習得に関する支援を職場の中で行う。養成研修を修了した社員を事業主がジョブコーチとして選任し、支援機関のジョブコーチと同様の役割を社内で担わせる、企業在籍型ジョブコーチの制度も活用されている。

３ 職務内容、配属部署は決まっていますか

新たな障害者雇用の課題として「会社内に適当な仕事があるか」や「担当職務の選定」を挙げる事業主は多い[27]。

地域センターが事業主に提案した職務の一覧を第２章（30 ページ）及び巻末資料２（184 ページ）に掲載した。職務の提案を地域センターが行う場合、必要に応じて、事業所内の職務のリストアップとそれぞれの職務に必要なスキルの確認（職場の業務の洗い出し・リスト化）を、社内の各部署や担当者の協力を得て行っている。

その際、本章の人事担当者の意見の中にあったように、職務内容、配属部署の検討は短期間で完成するものではなく、一定期間を要することが多い[28]。中でも職場の業務の洗い出し・リスト化は、地域センター等の社外の支援機関が短期間で行うのは困難なことが多い[29]。

支援者の助言が奏功するのは、助言の内容が、障害特性の説明や、職業的な課題の解決方法の説明になっている場合である。すなわち、事業主による職務のリスト化の後、リストの中の仕事（あるいは仕事の中の一部）に対して、どのような障害特性を持った方であれば従事できそうかについて、多様な障害特性を理解する立場から情報提供することが有効である。

あるいは、雇用事例の中から、複数の社員の仕事を要素に分解した後、障害者にできそうな部分だけを切り出して、一人分の仕事として組立てる方法によって障害者の職務を開発した事例[30]を、障害特性の

---

27 障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010 年）「障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究」pp. 5-13 及び 119-122.

28 本章でインタビューに応じた企業の人事担当者は職務内容の検討について「１年あればできると思う。ただし、初めての障害者雇用の企業であれば、着手から２～３年くらいはかかる。」と述べている。第２章の地域センター調査の結果の中にも、「職務開発で業務リストを事業所に作成していただく場合も多いが、今年度は、作成はしていただいたものの、作成後の雇用に向けた相談に至らなかった。」という回答があり、ここからも職務内容の検討には一定期間を要することが示唆された。

29 本章でインタビューに応じた支援者のひとりは、経営者による障害者雇用の方針明示が背景にあると、職務内容、配属部署の検討が進みやすいことを指摘した。また、障害者職業総合センター調査研究報告書№98（2010 年）「障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究」は、職務内容、配属部署の検討に際して、配属先の職場の社員と人事担当者が連携して取り組むことの重要性を指摘した。

30 巻末資料 13-2 の７ページ目（本報告書の 211 ページ）にある「切り出し・再構成モデル」、「積み上げモデル」、「特化モデル」等はその一例である。事例は、障害者職業総合センター調査研究報告書№133（2017 年）「精神障害者及び発達障害者の雇用における職務創出支援に関する研究」に掲載されている。

説明と併せて紹介することが、事業主にとって障害者の職務の検討の手掛かりになる場合がある。その際、事例情報を得た後の取組が進まない事業主には、職務を開発する過程に対する支援が併せて必要になる。第４章（85～167 ページ）の研修を活用した事業主支援では、単なる雇用事例の紹介にとどまらず、それぞれの事業主が自社において職務を開発する過程においても、支援を実施している。

ところで、本章の地域センター調査の結果の中に、「職務内容、配属部署は決まっていますか」という具合に、先に仕事や部署を明確に決めてしまった場合、その職務に合う障害者しか採用できず、範囲を狭める可能性があるといった意見があった（200 ページ「障害者の仕事、部署は決まっていますか」に関する意見の２つ目）。知的障害等の認知機能の障害や、一部の精神障害等のように、身体障害と比べて、具体的な職業とのマッチングの予測が難しい障害分野の場合[31]、特定の障害者に職場実習等で職場に来てもらって[32]、実際に仕事をしてみながら、仕事の内容、作業治具、作業の段取り、教え方等を、その人の能力が最も発揮されやすいように調整することで、その障害者に対応した職務に開発していくプロセスが重要である[33]。

４　募集・採用の方法は決まっていますか

本章の企業の人事担当者の意見（70 ページ）の中に、求人の内容や出し方、面接の進め方、障害者手帳の見方やコピーするページ、各種制度の書類作成等、障害者雇用の実務については、障害者雇用が初めての事業主には分からないことも多いという意見があった[34]。また、支援の専門家の意見の中には、賃金や時間等の基本的労働条件について相談を受ける場合、ハローワークへ相談してもらう方がよい場合があるという意見があったが、これは、求人の受理、審査、あるいは職業紹介は地域センターでは行えないためである[35]。

2005 年の企業調査の結果によると[36]、企業が活用した、応募資格を障害者に限定した求人の募集経路（職業紹介機関等）のうち、最も多かったのはハローワーク（54.2%）、次いで障害者の合同面接会（40.6%）、学校・各種学校（18.8%）の順だった。

障害者の募集・選考・採用に当たっては、障害者から障害に関する様々な情報を取得するが、必要な範囲や留意事項については、職業紹介機関等に限らず、地域センター等の職業リハビリテーション機関へも相談することが望ましい[37]。

---

[31] 地域センターでは、求職中の障害者に対する職業評価（アセスメント）を実施している。手・足・体幹の運動機能や、目・耳の知覚機能の身体障害の場合、普段の日常生活での障害に関する聴取りや、検査室での心理検査やワークサンプル等により、事業所への通勤や仕事に従事した際に発揮される能力相当程度の予測が、相当程度可能である。だが、知的障害や精神障害等の障害特性を確認する場合、個人の日常生活、検査室、通勤経路、職場、職務等の場面や、家族、検査担当者、職場の上司や同僚等、周囲の環境や人が変わると、それに伴って認知機能の発揮や心理的な反応が変化する。このため、職業的な障害特性等の確認には職場実習等が有効である。

[32] 本章の支援機関の専門家や企業の人事担当者の意見では、雇用前の職場実習のほか、トライアル雇用制度が活用されていた。

[33] 日本理化学工業株式会社での知的障害者の雇用事例はその典型である（坂本光司(2008)日本でいちばん大切にしたい会社，あさ出版）。日本理化学工業では支援機関の支援を受けることなく事業主による職務開発が行われている。令和３年版「障害者職業生活相談員資格認定講習テキスト」（74 ページ）にも、「通常は「職務（仕事）に人を合わせる」方法をとりますが、障害者の業務を決める場合、障害の特性と程度を考慮し「人に職務（仕事）を合わせる」方法も併せて考慮します」とある。

[34] 支援機関の違いは分かりにくいため、一括して相談を受け付け、正確な情報を提供したり、解決方法を一緒に考えてくれる、障害者雇用の総合相談窓口があるとよいという意見が企業から寄せられることは多い。

[35] 事業所が求人申込書を職業紹介機関であるハローワークに提出すると、ハローワークは適正な求人内容となっているかの審査の後、求人票として公開される。

[36] 障害者職業総合センター調査研究報告書№.76 の１(2007)障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その１）, p. 163.

[37] 障害者職業総合センター調査研究報告書№.157(2021)プライバシーガイドライン、障害者差別禁止指針及び合理的配慮指針に係る取組の実態把握に関する調査研究.

５　上司や同僚は、障害者への関わり方を理解していますか

初めての障害者雇用では、「障害者との関わり方が分からない」という声や、接し方について部下から相談されても「対応の仕方が分からない」等の声が障害者の上司や同僚から聞かれる。この課題は、複数の既存のチェックリストにおいて指摘され、本章の調査結果の中では支援機関の専門家や企業の人事担当者もこの課題に取り組む意義について言及していた。

障害者の配属先の上司や同僚が、個々の障害者の特徴と配慮事項について理解することの意義については、本章第１節の既存のツール等（50～53 ページ）でも、あるいは前章と本章のどの調査でも繰り返し言及されていた。障害者雇用における障害者への配慮の舞台は職場であり、職場の上司と同僚の対応は配慮の要である。障害への配慮と職場適応、育成と戦力化の過程には、障害者にとって最も身近な職場の上司や同僚による理解と適切な関わり方が、不可欠の要素としてある[38]。雇用後においては、職場において支障となる事情の有無を事業主が確認し、支障となる事情があれば、その改善のために障害者と話し合うことが求められている[39]。

上司や同僚の理解の促進に係る課題の解決方法のひとつとして、雇用前の職場実習と、トライアル雇用制度を挙げることができる[40]。このうち雇用前の職場実習については、本章第２節で、企業の人事担当者がその意見の中で、特別支援学校との連携に着目していた（203 ページのＣ社の意見）。知的障害者の雇用の分野では、企業と特別支援学校との連携が大きな役割を果たしてきた。特別支援学校の実習では、仕事へのモチベーションの向上、実習ノートを活用した家庭の協力、体力、対人対応力等の実社会の視点で働く力を身に付ける学校での指導と連動した取組が、進路指導教諭を介した企業との密接な連携の下に進められている。職場実習は、雇用後の企業の雇用管理と、学校での職業教育との間の、相互の学び合いの機会にもなっている。すなわち企業にとっては、障害特性を踏まえた個別の雇用管理や配慮方法が具体化する。学校や家庭にとっては、在学中の作業学習の学習目標が明確化し、担任教諭や家庭へ浸透する。職場実習は、企業・学校・家庭が、職場適応上の課題を雇用前に把握し、対策を図り、次の実習で確認し、雇用後の問題の発生を予防する機会として生かされている[41, 42, 43]。

６　社内のサポート体制はありますか

ここで社内のサポート体制とは、（１）障害者が困っていることを相談できる相談担当者や、（２）その相談担当者及び障害者に仕事を教える社員をサポートする社内の担当者を事業主が選任する等により、人事担当者のみならず、障害者雇用に対する組織的な対応を図ることを意味している。

---

38 高嶋健夫(2010)障害者が輝く組織,日本経済新聞出版社.

39 厚生労働省 合理的配慮指針。合理的配慮に関する障害別の事例については同指針の巻末表のほか、障害者職業総合センター「合理的配慮提供のポイントと企業実践事例」に、また、配慮内容別の実態に関する企業調査結果については、障害者職業総合センター調査研究報告書№157(2021)「プライバシーガイドライン、障害者差別禁止指針及び合理的配慮指針に係る取組の実態把握に関する調査研究」に、それぞれ掲載されている。

40 雇用前の職場実習とトライアル雇用制度は、前掲 75～76 ページ「３ 職務内容、配属部署は決まっていますか」のマッチングの課題の有力な解決策としても挙げられた。

41 東京都教育委員会（2016）知的障害特別支援学校の教育内容の充実に向けて．平成 27 年度東京都特別支援教育推進計画第三次実施計画に基づく都立特別支援学校の指導内容充実事業報告書，pp48-49..

42 原智彦（2007）東京都における知的障害特別支援学校の取り組み．職業リハビリテーション，31(1)，pp. 10-13.

43 小野博也（2011）企業支援に期待するもの，職業リハビリテーション．24(2)，pp. 42-47.

本章の支援機関の専門家の意見の中でも指摘され、企業の人事担当者の意見の中に「(ツールの中に指摘されている通り) 障害者雇用の現場の担当者を『孤立させない』こと、『任せきりにしない』ことの重要性は、本当にそのとおりだと思う。」とあったように、企業の組織的な対応を図ることは、障害者雇用の成功の条件と言える。また 73～74 ページ「**１　経営者は障害者雇用の方針を広く社内に示していますか**」の経営者の方針明示が、それを下支えする。

ツールの参考資料（207 ページの巻末資料 13-２）では、社内のサポート体制の一例として「チーム体制」を図示した。この「チーム体制」の図は障害者雇用に社内の様々な立場から関わる様子を図示しているが、実際の社内のサポート体制では、必ずしも図の通りに多くの社員が関わらなくとも、その一部でもよい。例えば、「チーム体制」の中の企業内のジョブコーチ（職場適応援助者）のように、雇用した障害者と日々接する現場担当者を支えるもう一人の社員を社内で選任することにも、障害者の職場適応の上で大きな意義があると考える。

７　障害者雇用をサポートする支援機関を利用していますか

ここで支援機関とは、ハローワーク、地域センター、障害者就業・生活支援センター、都道府県・市区町村が設置運営する民間企業の障害者雇用のための相談窓口のことを意味している[44]。

障害者雇用に関するどのような相談を、どこに相談すればよいかが、事業主にとって分かりにくくなっているという指摘は、本章の支援機関の専門家や人事担当者の意見の中で繰り返し述べられた。障害者雇用について何でも相談できる、ワンストップの相談窓口が必要だとの意見もみられた。今日では、それぞれの地域において事業主の障害者雇用を支援するネットワークが形成されている。この存在が事業主に理解されることが、更なる障害者雇用を後押しすることになるだろう[45]。ツールでは、障害者雇用に関する相談内容の例示とともに、対応できる支援機関について図解している。

事業主ごとに異なる障害者雇用の課題、相談事項をまずしっかりと聞き、具体的な提案と支援を行うとともに、障害者雇用の課題によっては別の相談先の専門家や専門機関を紹介したり、当該専門家や専門機関と連携した支援を行う機能が、地域センター等の支援機関と、それらのネットワークに求められている。そこで必要となる支援者のスキルは、地域のあらゆる関係機関と連携して事業主の障害者雇用をサポートできる連携能力と、個々の事業所ごとに異なる障害者雇用の実状・課題を的確に理解し事業主の信頼を得ることができる支援者のコミュニケーション能力であると考える[46,47]。

---

[44] 障害者雇用について企業が相談できる都道府県・市区町村の窓口は地域により多様である。地域ごとの窓口の有無や問合せ先については、ハローワークや地域センターでも確認することができる。

[45] 狩俣正雄(2004)支援組織のマネジメント. 税務経理協会. pp119-143.

[46] 狩俣正雄(2012)障害者雇用と企業経営. 明石書店. pp.171-202.

[47] Targett,P.S.(2007). Staff Selection, Training, and Development for Community Rehabilitation Programs. in Wehman, P. et al. “Real Work for Real Pay: Inclusive Employment for People with Disabilities.” Paul H Brookes. pp.75-103.

第４節　ツール等を活用した事業主相談

ここでは、本章第２節の支援機関の専門家や企業の人事担当者の意見等を基に、障害者雇用に向けた事業主相談に際してのツールの活用方法を検討する。

１　事業主相談の流れ

ツールの使い方は、事業主との相談の進め方とも関わる。本章のヒアリング調査、アンケート調査では、ツールを、様々な資料と併せて相談を展開する手段のひとつに位置づけ、相談の流れや目的に応じ使い分けることが重要である旨の回答があった。

また、本章第２節の試用結果から、相談の進捗に応じたツールの多様な示し方に関する示唆を得た。

これらの意見等を基に、事業主相談の流れを図表３－21 のようにまとめた。

２　ツール等の活用上の留意点

図表３－21 の相談の流れには（１）～（４）の段階があり、同じツールを含む資料でも、活用方法は段階ごとに異なっている。支援機関の専門家や企業の人事担当者の意見等にも照らし、事業主相談の各段階におけるツール等の活用上の主な留意点を、次の図表３－22 のとおりまとめた。

（１）事業主が話す

支援者は事業主の話に耳を傾けることを最優先する。原則として助言やツール等の資料提示を行うよりも、障害者雇用に焦点が当てられるよう、支援者から、例えば以下のように質問しながら、事業主の話を聞く。

ア　これまでの経緯を尋ねる質問内容の例

★相談のきっかけ（インターネット、ハローワークからの勧め、支援機関への期待等）

★障害者雇用についてアドバイスを受けたり調べたりした経緯（アドバイスや資料の内容、相談をきっかけに取り組んだこと等。）

★障害者雇用について調べたり、参考資料などを入手された経緯（資料の内容や、参考になった点等。）

イ　現在の状況を尋ねる質問内容の例

★障害者雇用に関する社内の話合い（人事担当者だけで準備を進めていないか等。）

★採用を検討中の障害者について等。

ウ　今後の取組を尋ねる質問内容の例

★障害者雇用の具体的な計画等。

★人事担当者の取組等。

（２）支援者が情報提供する

支援者が、ツールを含む手元の資料の中から、（１）で事業主が話した内容と関係がありそうな箇所を示しながら説明する。この説明は事業主への助言ではなく、（１）で事業主が話した内容と資料の内容を比較することで、他社にも似たような実状があることや、障害者雇用に向けて取り組んだ事例があることを、事業主と共有するために行う。

もしも情報提供の途中で、事業主が再び実状を話し始めたら、支援者（支援機関）は他社の情報提供をやめ、再び（１）へ戻って事業主の話を聞く。

事業主が話す内容が、障害者雇用に向けた今後の取組に移るまで、（１）と（２）を繰り返す。

（３）事業主が当面の取組を話す

障害者雇用に関する実状を事業主が支援者に話して明確化し（（１）の最後）、事業主の関心が今後の取組に移ったら（（２）の最後）、支援者は情報提供を一旦やめ、例えば以下のような質問をして、事業主の考え方を聞く。

質問内容の例（（１）のウと同じ趣旨）

★人事担当者として取り組むお考えのこと等。

（４）支援者が支援策を提案する

今後の取組に関する事業主の方針に対し、必要に応じてツールを含む資料を示しながら支援策[48]を提案し、例えば以下のような質問をして、支援を受けることの同意を得る。

質問内容の例

★提案に対する事業主の意見、事業主のメリット等。

★支援内容の再検討を要する点等。

図表３－21　事業主相談の流れ

[48] 企業向けセミナーや障害者雇用事業所の見学会の案内、社員研修や職務開発に対する支援等。

（1）「事業主が話す」の留意点

- ✓ 図表３－21 の（1）の段階では、支援者は事業主の話を妨げず、事業主の言葉で話してもらい、その話に耳を傾けることが重要である。支援者の説明、提案、資料の呈示等を控えることの重要性は、本章の支援機関の専門家のインタビュー、調査結果の中でも指摘された。
- ✓ もし事業主の関心が、制度の説明等の所与の知識情報に絞り込まれた場合は、正確な情報を提供するために一時的に次の（2）へ進み、再び（1）へ戻って事業主の実状を聞く。
- ✓ （1）のア～ウの質問は、無理に全部を質問する必要はなく、また、質問の順番は話の流れにしたがって変える。
- ✓ （1）のア（これまでの経緯）とイ（現在の状況）の事業主の回答を聞いた支援者は、それらをすぐに問題と捉えないことが重要である。問題かどうかは事業主が判断する。
- ✓ （1）のウ（今後の取組）は、それが企業組織としての予定、あるいは人事担当者としての思いのいずれでも構わない。
- ✓ 相談のスタートの段階では、相談内容が未整理の場合も多いため、唐突に相談の内容だけを聞かれてもすぐに答えられない事業主もいる。そこで、（1）の質問では、支援者が、ツール（205～220 ページ）等の資料の要点を頭の中に置き、相談に至る事業主の経緯等を自然な言葉で聞いていく。
- ✓ 事業主が、障害者雇用に向けてまだ何も取り組んでいないと述べている場合でも、その事業所の既存の雇用管理の仕組みの中に障害者雇用にも生かせる要素があることが、相談の中で明らかになる場合がある。また、事業主が、障害者雇用に向けた準備は既に整っており、これ以上取り組むことはないと考えている場合でも、相談を進めると、まだ取り組んでおきたいことがあったことに気づく場合がある。
- ✓ 事業主の中には、地域センターでの相談に至る前に、ハローワークを含むほかの機関への相談やセミナー受講等からの情報収集によって、障害者雇用の課題整理が進み、関心が絞り込まれている場合もある。その関心の内容を話してもらうためにも、信頼関係を形成し、話しやすい雰囲気を心がけることは重要である。話の腰を折らない、先回りして助言しない等も、話しやすい雰囲気を作る方法のひとつである。
- ✓ 事業主の中には、Web の閲覧等によりツール等の資料を入手し、相談に持ち込む場合がある。そのような場合でも、ツール等の資料の中に事業主が関心を持った箇所がもしあれば、それに関連した現状をお話しいただく。その際、相談に持ち込むツール等の資料の内容の捉え方の背景には、それぞれの事業主の実状がある。ツール等の資料の内容に関する支援者の理解を一方的に説明するのではなく、その内容に事業主がなぜ着目したのか、その背景を聞いていくことが、障害者雇用に向けた課題の把握につながる。

（2）「支援者が情報提供する」の留意点

- ✓ （2）では、（1）の事業主の話に焦点を絞り、必要最小限の情報を提供することが重要である。有効な資料（携帯端末の Web 画面を含む）の条件は、新たな取組のヒントになりそうなキーワード、図や表、初見でもすぐに内容を理解しやすい短いフレーズを含むこと等である。提供する資料は、ツール等の資料の中から、情報量ができる限り少ないものを選ぶのがよい。ツールの課題一覧図のようなＡ４～Ａ３サイズで１枚の図になっている資料等がよい。
- ✓ （2）の段階の情報提供資料として、雇用事例が用いられる場合がある。雇用事例は、他社のそれぞれの実状がその背景にあり、支援者から事業主に対し、事例と全く同じ取組を勧めるのは無理がある。この段階では、他社にも似たような実状があることの理解に止め、助言は可能な限り控える。

図表３－22　事業所相談とツール等の活用上の留意点

（3）「事業主が当面の取組を話す」の留意点

- ✓ 前の（2）の最後に、事業主の関心が今後の取組に移った事を前提に、（3）へ移る。事業主の関心が今後の取組に移ったことは、その取組の理由、つまり障害者雇用の課題が明確に認識されつつあることを表していると考える。取組の理由を尋ねることで、事業主の障害者雇用の課題への認識を支援者が共有することができ、次の支援策の提案につなげることができる。
- ✓ （3）では、相談の中で焦点が当てられた障害者雇用の課題に対し、事業主が主体となり、問題の解決につながることが期待される取組の、具体的なイメージを事業主が描けるように相談を進める。なお、このイメージが本当に完成するのは、その後、特定の障害者の職場実習やトライアル雇用の実施後か、又は雇用後の段階である。
- ✓ 事業主が表明する障害者雇用の取組は１つで十分である。支援者は障害者雇用の多様な課題を知っていても、無理に拡げようとせず、事業主のペースで相談支援を進め、１つの取組を足掛かりに次へ進むことを心がける。
- ✓ 実現可能な取組を検討する際、参考となるのは、前段階の（2）で示した他社の雇用事例である。事例の事業所の実状を背景とする他社の事例情報を自社の取組に生かすためには、自社の実状に照らし、どのように応用できるかを、事業主が主体となって考える必要が生じる。このとき、それぞれの雇用事例から学べる点を解説する際の視点を得るため、ツールの視点が役立つ。事業主の実状に焦点を合わせるため、ツール等は、支援者の手持ち資料として活用する方法もある。

（4）「支援者が支援策を提案する」の留意点

- ✓ （4）でツール等を呈示する際は、一般論として記載されている障害者雇用の課題の捉え方、一般論としての取組に対する支援策が、問題解決のための唯一の答えではなく、例えば「このような課題の捉え方、支援策等が考えられるが、事業所の実状に合っているか」と尋ねる。この場合、支援者の提案の仕方には、積極的かつ謙虚な態度が望まれる。
- ✓ 事業所の実状には、支援者には知ることのできない側面があるため、支援機関の提案内容や支援すること自体が妥当ではない場合がある。また、事業所の人事担当者の「職務の洗い出し」に関するインタビューコメントにもあったように、支援者（支援機関）が考える提案のタイミングが早過ぎる場合もある。支援者から事業主への提案は明確かつ謙虚に行い、併せて、事業主のご意見を踏まえて支援策を修正したい旨を伝えるのが適当である。

図表３－23　事業所相談とツール等の活用上の留意点（続き）

第５節　課題の把握方法に係る今後の課題

本章でのツール及び参考資料の作成の経験を踏まえ、障害者雇用に向けた事業主の課題の把握方法に係る今後の課題を考察した。

１　個別の事業主の実状を捉える支援者のスキル

ツールの課題項目群は、多様な事業主のそれぞれの実状を個別に捉えているものではないため、個別の事業主に対する障害者雇用の課題把握に関する方法の追究は、一般論としての課題項目の検討だけでは限界がある。

ツールの作成の過程で、支援機関の専門家と企業の人事担当者から意見を求める中で、課題の把握方法の基礎は、障害者雇用の課題の想定や、課題把握の方法とともに、事業主の話をしっかりと聞き取るような、相談を担当する支援者の対人コミュニケーション能力と、事業主の取組及び支援全体を俯瞰する力にあるとの示唆を得た。障害者雇用の課題を把握する方法の検討のみならず、支援者が備えるべきスキルの検討も重要である。

このような課題の解決方法の一例を、次章で提案している。すなわち次章では、個別の事業主の実状について、人事担当者のみならず、障害者の配属先の職場の社員や経営者からも聴取し、演習形式のグループワークで研修を行い、取組後の効果を見て次の段階の課題を再確認する等、個別の事業主に合ったオーダーメードの研修を活用した提案型支援を試行した。

２　事業主や支援者が活用する相談ツールのあり方

ツールの基本的な活用方法は、主に初めての障害者雇用に取り組もうとする事業主との初期の相談場面において、事業主と支援者とが一緒に見ながら、当該事業主にとっての障害者雇用の課題を「見える化」するというものであったが、それにとどまらず様々な活用が図られる可能性が見えてきた。

また、ヒアリングやアンケートの意見や試用結果にも示されたように、事業主の話を十分に聞いてから提示する方がよいという意見も多かった。事業主相談の実践では既に多くの資料が活用されており、どのツールをどのように活用するかは事業主の実状に応じて異なっていた。

障害者雇用に向けた事業主の課題の把握の手掛かりとなる情報のあり方は、紙媒体とともに電子媒体やWeb上で公開されることや、電子ファイルによる加工を可能とすることなど、障害者雇用に向けた事業主の取組や、支援者による支援で一層活用しやすくなるような工夫が求められている。

３　個別障害者に対応した事業主の課題把握

第２章の地域センター調査では、次の（１）及び（２）のような障害者雇用に取り組む事業主の取組の２段階のうち、特に（１）の段階における支援に焦点を当てた。

（１）職場実習や求人活動等のように障害者を職場に受け入れる段階以前の、雇用する障害者・患者がまだ特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援

（２）職場実習や求人活動等が開始されたり、採用、職場適応、職場復帰に際して、特定の障害者・患者を職場に受け入れている段階の事業主支援

本章で作成したツールも、主に（１）の段階での活用を想定し、事業主の状況を把握する方法のひとつとなることが目指された。その際、雇用する障害者の特性は、障害分類ごとの一般的な特性にとどまり、ツールによって個別具体的な障害特性を加味できるものではなかった。

しかし（２）の段階になると、個別の障害者ごとの特性に応じた事業主の取組が求められ、その障害者を職場に受け入れることを前提に、改めて事業主の課題を把握する必要がある。この点については、次章で検討する。

第４章

研修プログラムを活用した
提案型事業主支援の試行

第４章　研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行

第１節　研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行の目的及び方法

１　目的

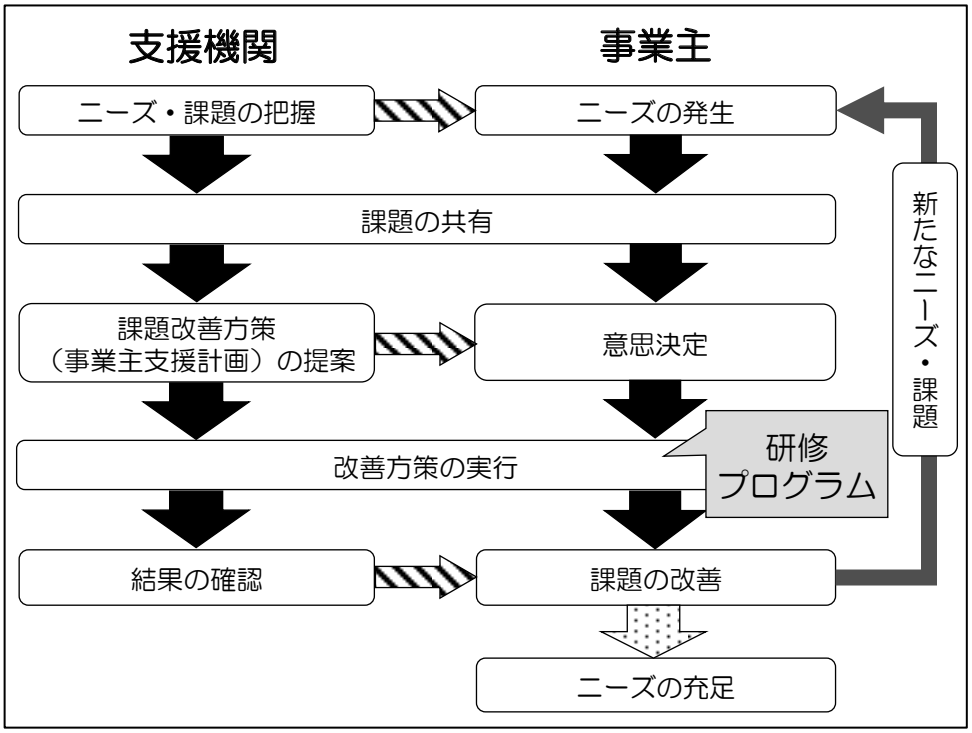
本章では、個別の事業主のニーズ・課題を把握し、それに応じて作成した研修プログラムの試作及びこれを活用した提案型事業主支援の試行を実施し、その効果等について確認する。

なお、研修プログラムについては、第１章で整理した事業主支援の課題を踏まえ、以下の二つの事業主のニーズ・課題に対応することを目的としたものを試作した。

①　事業主の障害者雇用の意思決定

②　支援者社員の人材育成

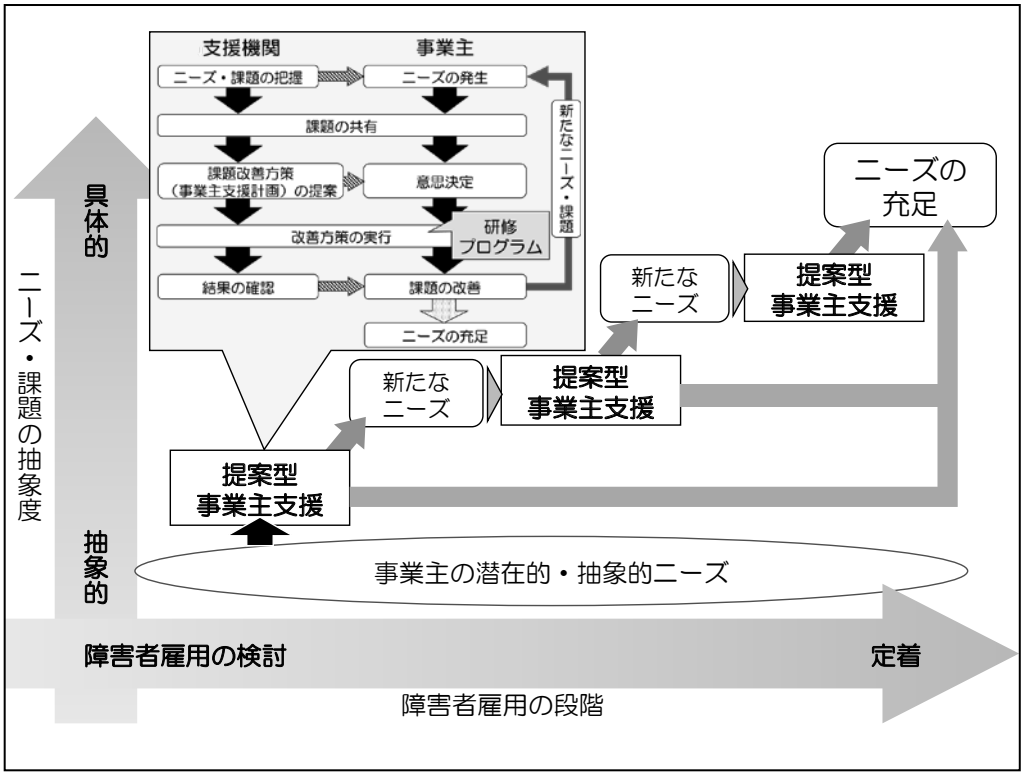
試行においては、事業主のニーズ・課題の把握から、研修プログラムを活用した提案型事業主支援の実施、結果の確認・検証といったプロセスを意識して実施することとした（図表４－１）。



図表４－１　研修プログラムを活用した提案型事業主支援のニーズ充足プロセス

なお、ニーズを充足する上での課題については、段階的に改善していく必要のあるもの、ニーズを充足した後に新たに生じるニーズもあるため、支援を実行した場合に、その効果を検証するとともに、必要であれば更なる改善方策を提案することが必要となることもある。特に、障害者を雇用したいというニーズを持ちながらも、障害者雇用に対する強い不安を抱いている事業主のニーズを充足する上での課題については、一度で改善可能なものもあれば、段階的に改善していく必要があるものもあり、新たなニーズ等が生じることもあるため、試行においては、結果の確認・検証において、新たなニーズ・課題の把握といったプロセスを意識して実施することとした。そこで、研修を通して、障害者雇用に対する抽象的なニーズを具体化するような提案を行うことにより、更なる事業主のニーズ（例えば、当初、障

害者の雇入れの検討から、やがては職場定着まで目指したい等）を引き出し、より積極的な事業主支援を展開する、いわばPDCAサイクルを回すことを目的とした（図表４－２）。



図表４－２　研修プログラムを活用した提案型事業主支援の展開方法

２ 実施方法

研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行については、以下の流れで実施した。

（１）課題の把握のためのヒアリング調査

試行協力企業の事業主及び試行協力者に対し、ヒアリング調査を実施し、ニーズを充足する上での課題を共有した。

（２）改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

ヒアリング調査の結果を踏まえ、以下の研修プログラムの試作を行い、これを課題の改善方策として事業主に提案した（図表４－３）。

図表４－３　研修プログラムの内容等

目　的	試行協力企業	研修プログラムの内容
事業主の障害者雇用の意思決定支援	グループ企業の複数の企業	意思決定に有効と思われる情報提供及び障害者雇用を進め方の提案
支援者社員の人材育成支援	ある地域の複数の企業	認知行動療法（認知再構成法・問題解決技法・アサーショントレーニング・SST）及びエゴグラムの講義と演習
	１企業	SSTの講義と演習
	ある地域の複数の企業	

ア　事業主の障害者雇用の意思決定支援を目的とした研修プログラム

企業としては障害者雇用に対するニーズを持ちながら、各事業所における障害者雇用の意思決定がなかなか行われないため、障害者雇用率が未達成となっている企業グループの事業主を対象とし、意思決定に有効と思われる情報提供及び障害者雇用の進め方の提案により構成した研修プログラムを試作した。

イ　支援者社員の人材育成を目的とした研修プログラム

支援者社員の人材育成に対するニーズについては、抽象的なニーズと具体的なニーズに対するものがあったため、以下の２種類の研修プログラムを試作した。

ａ　抽象的なニーズに対する研修プログラム

具体的な研修内容についての明確なニーズがなかったため、障害者の就労支援において幅広く活用されている認知行動療法について紹介した研修プログラムの試作を行った。

① 研修プログラム構成の基礎（理論）：精神障害者及び発達障害者への支援に対して有効とされ、地域センターの支援において活用されている認知行動療法等をもとに構成

② 期待される研修成果：支援者社員が学んだスキル等を職場における障害者支援において活用できるようになること、また、日常生活において自身のメンタルヘルス対策等にもそのスキルを活用できるようになること

③ 実施方法：研修は講義と演習から構成され、研修で学んだ認知行動療法を次回までに実践することを宿題とし、実践結果等についてのグループワークを実施

ｂ　具体的なニーズに対する研修プログラム

障害者職業総合センターにおける研究成果である「SST を活用した人材育成プログラム」を活用することにより、支援者社員の人材育成を図りたいという具体的なニーズに対する研修プログラムの試作を行った。

① 研修プログラム構成の基礎（理論）：障害者職業総合センターにおける研究成果である「SST を活用した人材育成プログラム」 をもとに構成

② 期待される研修成果：支援者社員及び障害者社員（本試行については、障害者社員の試行協力も得た）のコミュニケーションスキルの向上、支援者社員が研修で習得した SST のリーダー（SST のセッションの実施者）スキルを職場における障害者の就労支援に活用できるようになること

③ 実施方法：SST に関する講義等を実施した後、SST のセッションの見学→支援者社員による SST のセッションの実践→セッションに対するフィードバックという観察学習によるスキルを支援する仕組みをとり、また、観察学習したセッションを次回までに実践することを宿題とし、実践結果等についてのグループワークを実施

（３）改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

事業主に対し、提案し、同意の得られた研修プログラムの試行を実施した。

（４）結果の確認のためのアンケート調査及びヒアリング調査

それぞれの研修終了後、受講者に対するアンケート調査及びヒアリング調査を実施し、その結果をもとに効果と課題等について検討した。

なお、研修の効果測定については、研修評価の包括的なフレームワークとして知られるカークパトリ

ックの「４レベルアプローチ」を活用することとした（図表４－４）。「４レベルアプローチ」によれば、研修評価には４つの段階 －Reaction, Learning, Behavior, Result－があり、いずれの段階もバイパスすることなく、最終段階に到達することが目標とされる。

図表４－４　カークパトリックの４段階評価（鈴木, 2015）

レベル	評価項目	データ収集ツール
１．反応 [Reaction]	参加者は教育に対してどのような反応を示したか？	・受講者アンケート
２．学習 [Learning]	どのような知識とスキルが身についたか？	・事後テスト ・パフォーマンステスト
３．行動 [Behavior]	参加者はどのように知識とスキルを仕事に生かしたか？	・フォローアップ調査 ・上長アンケート
４．結果 [Result]	教育は組織と組織の目標にどのような効果をもたらしたか？	・効果測定チェックリスト ・ROI指標

第一段階（Level１）の Reaction 評価は、研修終了後のアンケート調査等によって、研修参加者の「満足度」を評価し、参加者の肯定的な反応をもって研修の成果とする。受講者の研修に対する満足度が低ければ、その後の「理解」や「行動変容」は期待できないため、この段階が第一段階とされている。

第二段階（Level２）の Learning 評価では、テスト等を実施することにより、受講者の「理解度」を確認し､受講者の知識や技術が向上したかどうかを評価する。

第三段階（Level３）の Behavior 評価では、研修終了後、一定期間を経て、研修参加者に具体的な「行動変容」が見られるかどうかを評価する｡受講者の職場の同僚や上司に対するヒアリング調査等により、研修の成果が行動として表れているかを評価する。

第四段階（Level４）の Result 評価では、受講者の実務や実生活に、研修による実際的・具体的な「インパクト」がもたらされたかどうかを確認する。

「公共能力開発施設の行う訓練効果測定 －訓練効果測定に関する調査・研究－」（2005）によると、研修満足度評価（レベル１）と異なり、学習到達度（レベル２）、行動変容度（レベル３）は、どの研修でも汎用的に使用できる調査項目は作成できない。それぞれの研修が意図している学習内容や、目指す行動が、学習到達度と行動変容度の効果測定項目となる。これらの項目は、効果測定のための項目であると同時に、その研修における受講者の研修目標でもある。学習到達度（レベル２）の効果は、研修後のレポートやテストによって測定される。また、行動変容度（レベル３）の効果測定は、通常、研修終了後３か月から半年後に、受講者がとっている行動を自己評価、あるいは上司や周囲のメンバーからの行動観察等の評価によって行われるケースが多い。成果達成度（レベル４）については 研修成果としてもたらされた受講者の行動による組織の経営成果への貢献により測定される。ただし、研修が組織の経営成果に、どの程度貢献したかを測定するのは難しいため、成果達成度（レベル４）で行わず、行動変容度（レベル３）で代替するケースもある。

米原（2014）によると、研修の本質的な意義と目的に鑑みれば、「満足」にとどまらず、研修内容を正しく「理解」し、更にその研修から得た知識や技術を「行動」に移すことが期待されているにも関わらず、現在実施されている研修の効果・成果については、「研修の回数」や「出席者数」などの事実関係の報告と、アンケート調査による「参加者の満足度」などにとどまっている。そこで、本研究においては、レベル１の理解度・満足度を研修終了後のアンケート調査で把握することに加えレベル２以降の効果測定も試みることとした。

各研修の効果測定項目については、４レベルアプローチに基づき図表４－５のとおりとした。

障害者雇用の意思決定の支援を目的とした研修プログラムについては、事業主に対してテストを実施したり、レポートの提出を求めたりすることは、事業主に負担をかけることになり、現実的ではないため、レベル２の知識・スキルの習得度の評価は実施しなかった。レベル３の行動変容については、障害者雇用に向けた具体的な行動が開始されたか否かにより把握することとした。ただし、障害者雇用の意思決定がなされてから、すぐに行動を開始するとは限らない。そこで、行動変容に関連すると考えられる、研修受講による障害者雇用に対する意欲の変化及び具体的な行動への検討の有無について、アンケート調査及びヒアリング調査において把握した。研修受講者が障害者雇用に向けた取組を行い、企業の障害者雇用率を向上させることがレベル４の測定項目となるが、これについては更に時間を要するため、研究活動期間内のヒアリング調査等で可能な限り、把握することとした。

支援者社員の育成支援を目的とした研修については、研修で学んだ知識やスキルの活用状況等を確認することによりレベル２の知識・スキル習得度を把握した。レベル３の行動変容度については、研修終了後、一定期間あけて実施したヒアリング調査により把握した。研修受講者の障害者の就労支援スキルが向上し、職場の支援体制が強化され、障害者の職場適応が促進されること、また、それにより支援者自身の自己効力感やメンタルヘルス、社員の職場定着率が向上することがレベル４の評価項目となるが、これについては障害者雇用率以上に時間をかけて測定する必要がある。そこで、参考に資するため、研修で学んだことに基づいて自らの行動を変化させたことにより、研修受講者及び職場にどのようなインパクトがもたらされたかについて、ヒアリング調査にて把握することとした。

図表４－５　本研究の各試行における効果測定項目と測定方法

Level		障害者雇用の意思決定の支援	支援者社員の人材育成の支援
1 Reaction	測定項目	受講者の満足度	
（反応）	測定方法	各回研修終了後及び全研修終了後のアンケート調査・ヒアリング調査	
2 Learning	測定項目	受講者の知識・スキル習得度	
（学習）	測定方法	―	全研修終了後ヒアリング調査等
3 Behavior	測定項目	障害者雇用に向けた具体的な行動の開始	学習した障害者支援スキルの職場での活用等
（行動）	測定方法	全研修終了後のアンケート調査・ヒアリング調査	
4 Result	測定項目	障害者雇用率の向上（受講者の生活へのインパクト）	職場定着率の向上（離職率の低下）（受講者の生活へのインパクト）
（結果）	測定方法	― 全研修終了後のヒアリング調査	

※表中の―は実施しないことを示す

第２節　事業主の障害者雇用の意思決定支援を目的とした研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行

本節では、企業としては障害者雇用に対するニーズを持ちながらも、各支店・拠点における障害者雇用の意思決定がなかなか行われないため、障害者雇用率が未達成となっていた事業主に対して、障害者雇用の意思決定を支援することを目的として実施した研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行について報告する。なお、本試行協力企業の事業主の中には現在雇用している障害者の職場定着についてのニーズもあったため、それに対する支援も併せて実施した（巻末資料 14)。本試行終了後、中小企業事業主の任意団体における当プログラムの実施ニーズが把握されたことから、研修内容の汎用性等について検討するため、同様の内容の研修プログラムを試行した。この試行については、試行実施プロセスの一部である研修プログラムとアンケート調査のみを実施した試行であったため、その結果を巻末資料 15 として掲載した。

１　目的

事業主の障害者雇用の意思決定を促す上では、障害者雇用に係る情報提供を行い、障害者雇用に対する理解を促進し、不安を軽減していくことが重要となる。そこで、ハローワークや地域センター、各自治体においては、障害者雇用に対する理解の促進のため、各種研修等による障害者雇用に係る情報提供が行われている。本試行においては、企業としては障害者雇用に対するニーズを持ちながらも、各支店・拠点における障害者雇用の意思決定が課題となり、障害者雇用がなかなか進まなかった事業主に対する研修を実施し、研修終了後のアンケート調査等をもとに、効果的な情報提供のあり方について検討することにより、障害者雇用の意思決定のための事業主支援に資することを目的とした。

２　実施方法

（１）　試行協力企業

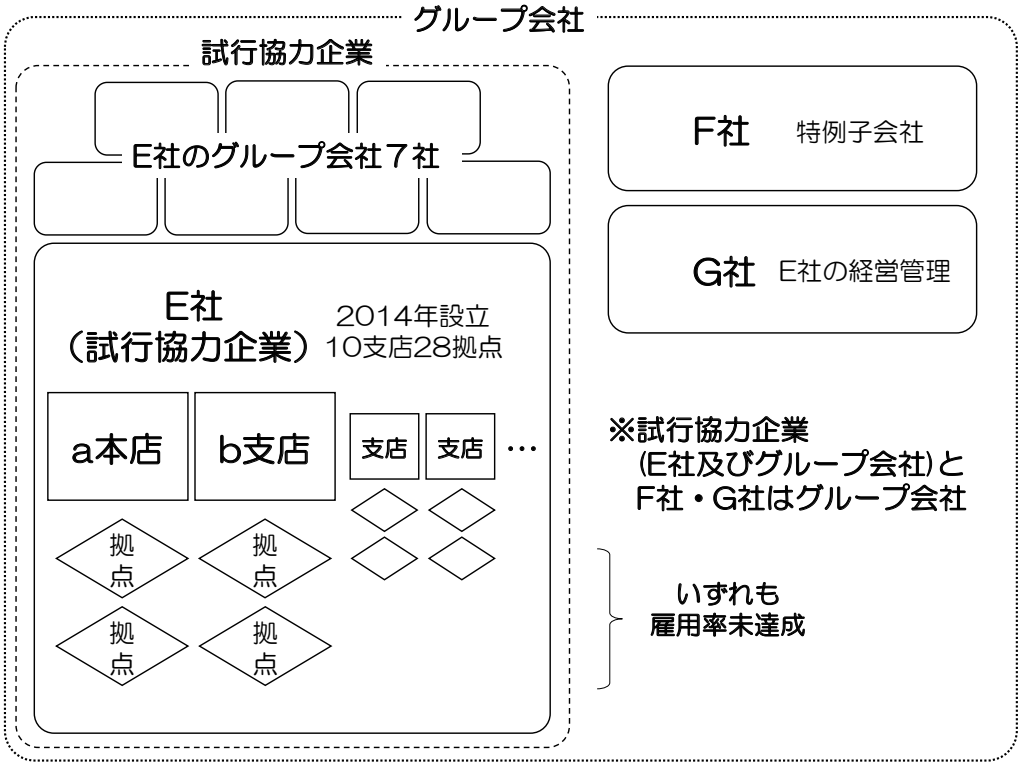
試行協力企業は、研究活動の中で実施した情報収集において、本試行の目的に合致したニーズを持つことが把握されたＥ社を含むＥ社の属するグループ会社８社である（図表４－６)。試行協力企業においては、いずれも障害者雇用に対するニーズはありながらも、障害者の担当職務に関する問題等から各支店・拠点が身体障害者以外の障害者の受け入れに消極的であり、障害者雇用に苦慮していた。

Ｅ社は、2014 年に設立され、損害保険代理店業、生命保険の募集に関する業務を行っている。10 支店 28 拠点を有しており、従業員数は約 624 名（派遣・勤務型代理店含む。2020 年２月末現在）で、主として営業職と営業補助職から構成されている。

Ｅ社における障害者雇用は身体障害者を中心に行われてきた。過去には精神障害者を雇用したこともあったが職場定着には至っていない。2020 年度に２支店（ａ本店、ｂ支店）にて初めて１名ずつの知的障害者を雇用したが、障害者雇用率達成に際しての不足人数は５名となっていた（2021 年３月現在)。

Ｅ社には同じく損害保険代理店業、生命保険の募集に関する業務を行っている７つのグループ会社があるが、いずれも障害者雇用率は未達成であった（図表４－６)。

Ｅ社のグループ会社に、特例子会社（Ｆ社）があるが、Ｅ社は特例子会社制度及び企業グループ適用（関係会社特例）の対象外となっている。また、Ｇ社はＥ社の経営管理を行うグループ会社である。



図表４－６　各企業の関係図

（２）実施方法

本試行は以下の手順で行った。

ア　課題の把握のためのヒアリング調査

イ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

ウ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

エ　結果の確認のためのアンケート調査及びヒアリング調査

３　実施結果

（１） 課題の把握のためのヒアリング調査

Ｅ社のニーズについてはＦ社を通して把握されたものであったため、まずはＦ社の事業主に対するヒアリング調査を実施し、その後、Ｅ社のａ本店長に対するヒアリング調査を実施した。また、Ｇ社におけるＥ社の障害者雇用の支援担当者に対するヒアリング調査を実施した。

＜課題＞

①　（特に身体障害者以外の）障害者雇用に対する消極性

各支店・拠点では、障害者雇用については、総論賛成、各論反対という雰囲気が少なからずあり、特に身体障害者以外の障害者の雇用に消極的であった。また、身体障害者を中心とした障害者雇用を行ってきたため、それ以外の障害者の雇用経験が少なく、障害に対する情報が不足していた。精神障害者を民間の人材紹介会社を通して採用した後、本人の障害状況が十分把握されていなかったことでトラブルがあったことから、精神障害者の雇用については慎重になっている支

店・拠点もあった。加えて、支店・拠点によっては障害者雇用に関する情報不足もみられた。

② 障害者の担当職務の創出

各支店・拠点では、身体障害者以外の障害者を対象とした職務の創出に課題を抱えていた。そして、この障害者の担当職務の創出が、Ｅ社の障害者雇用における最大の課題となっていた。

③ 障害者雇用に対する支援に関する情報不足

ほとんどの支店・拠点では支援機関・支援制度の利用経験がなかった。ａ本店、ｂ支店で初めて雇用した知的障害者はいずれも特別支援学校を卒業した新卒者であり、学校側から支援が引き継がれた支援機関とは挨拶を交わした程度であり、ａ本店、ｂ支店では支援機関をどのように活用したらよいのか等に疑問や不安を持っていた。

また、ａ本店からは初めて雇用した知的障害者の職場定着への支援に対するニーズも把握されたため、職場定着のための支援を実施した（巻末資料 14)。

（２）改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

研修の実施方法については、グループ会社においては同様のニーズ・課題を持っている事業主も多く、グループ会社全体の障害者雇用の促進につながるよう、Ｅ社を含むＥ社の属するグループ会社８社の社長及び拠点長を対象とした、約１時間のオンラインでの実施がＥ社の希望として挙げられた。ａ本店からは、本研修に併せてＥ社のより一層の障害者雇用の促進に資するため、ａ本店で採用した知的障害者の雇用の取組について共有したいとのニーズが把握された。

また、Ｆ社からは、今後、関係会社の障害者雇用に対する支援を業務内容とすることとなったので、これを広報する時間がほしいとのニーズが把握された。

これらのことを踏まえ、Ｅ社と相談の結果、以下のとおり、研修プログラムの実施計画を作成した。

１部：ａ本店長による「ａ本店における障害者雇用の取組について」の講義（10 分）

２部：本調査研究の担当者による講義（45 分）

３部：関係会社（特例子会社）担当者による「特例子会社として行うことができる支援について」の講義（５分）

２部の研修プログラムの内容については、ヒアリング調査により把握された課題を踏まえ、「障害者雇用制度に関すること」、「障害に関すること」、「支援制度に関すること」、「支援機関に関すること」、「障害者の担当職務の創出」、「受け入れ態勢の整え方」により構成した。研修資料については、「はじめからわかる障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ集～」（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2019）等を参考に作成した（巻末資料 16)。なお、Ｅ社の更なる障害者雇用の促進に資するため、ａ本店で採用した知的障害者の雇用の取組を共有したいとのａ本店のニーズを踏まえ、２部の研修資料については、まずは、障害者雇用の一つの流れとして、「はじめからわかる障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ集～」でも紹介されている５つのステップ（図表３－１参照）に沿って、各ステップの取組において必要な情報提供とともに、ａ本店の具体的な取組を各ステップに当てはめて紹介した後、Ｅ社における障害者雇用を進める上で有効と思われる一つの方法を提案する構成とした。

なお、各課題とテーマ（研修内容）の対応については以下のとおりである。また、研修内容と研修資料（巻末資料 16）の対応関係については図表４－７のとおりである。

＜各課題とテーマ（研修内容）の対応＞

① （特に身体障害者以外の）障害者雇用に対する消極性

障害者雇用に対する理解を促進するため、「障害者雇用制度に関すること」をテーマとし、「障害者雇用促進法」に基づき、障害者雇用の根底にある「共生社会」の理念、社会連帯の理念に基づく事業主の障害者雇用の共同の責務等を背景とした雇用義務制度、納付金制度、助成金制度について説明するための資料を作成した。障害に対する理解を促進するため、「障害に関すること」として、障害者雇用率の対象となる障害者の範囲及び知的・発達・精神障害等についての説明資料を作成した。また、身体障害者以外にも幅広い障害者の雇用の検討を促進するため、労働市場における身体障害者の減少と精神障害者（精神保健福祉手帳所持者）の増加を示すデータとして、ハローワークにおける障害別の新規求職者申込件数及び就職件数の推移の資料を作成した。更に、障害者雇用に係る不安や負担感の軽減を図り、後述する③障害者雇用に対する支援に関する情報不足への対応と併せ、「支援制度に関すること」、「支援機関に関すること」についての資料も作成した。

② 障害者の担当職務の創出

「障害者の担当職務の創出」に関しては、障害者職業総合センター(2017)にて提案された３つの職務創出支援モデル[1]を紹介し、まずは「切り出し・再構成モデル」によって創出された多くの障害者が対応可能であるような職務にて雇用した後、個々の障害者の強みを活かした作業を積み上げていくという「特化モデル」と「積み上げモデル」の組み合わせによる職務創出方法を提案する資料を作成した（巻末資料 16)。

③ 障害者雇用に対する支援に関する情報不足

支援制度及び支援機関についての説明資料とともに、これらの具体的な活用方法について提案する資料を作成した。

障害者の担当職務の創出を段階的に行う方法として②で提案した職務創出支援モデルを活用した障害者雇用を進める際に、障害者トライアル雇用助成金を活用し、その対象となる週所定労働時間 20 時間以上（精神障害者及び発達障害者の場合 10 時間以上）の仕事を「切り出し・再構成モデル」により創出し、短時間の雇用から徐々に職務の幅を広げるとともに、勤務時間の延長を図っていくことを提案する資料を作成した。また、これを円滑に実施するために、職務と障害者のマッチングや職場適応・定着支援において、支援機関の持つアセスメント・マネジメント機能やジョブコーチ支援等の活用を提案する資料も併せて作成した 。更に、障害者雇用における受け入れ態勢の整備の重要性とともに、これについても支援制度及び機関の活用が可能であることを説明した「受け入れ態勢の整え方」についての資料も作成した。

これらの資料をもとにして、Ｅ社に対し、試行実施計画について説明を行い、同意を得た。

[1]「障害者が担当する職務を創出する」ことを目的とする全ての支援の総称。職場に存在する定型的な反復作業を切り出し、1 人分の作業として再構成する従来型のモデルを「切り出し・再構成モデル」、職業リハビリテーションや能力の向上を考慮して一定の時間をかけ、次第に職務内容や責任の幅を広げることで、十分に能力を発揮することを重視したモデルを「積み上げモデル」という。その他、本人の能力や経験を生かせる専門性の高い職務を目指す「特化モデル」がある。

【参考文献】：障害者職業総合センター 調査研究報告書 No. 133 (2017)「精神障害者及び発達障害者の雇用における職務創出支援に関する研究」

図表４－７　研修内容と研修資料（巻末資料 16）の関係

	研修テーマ（内容）等						ａ本店のニーズへの対応テーマ		
対応する研修資料（スライド番号）	「障害者雇用制度に関すること」	「障害に関すること」	「支援制度に関すること」	「支援機関に関すること」	「障害者の担当職務の創出」	「受け入れ態勢の整え方」	障害者雇用のステップ	ａ本店の障害者雇用の進め方	Ｅ社の障害者雇用の進め方に対する提案
3							○		
4							○	○	
5	○								
6	○								
7	○								
8	○	○							
9	○	○							
10	○	○							
11	○		○						
12	○		○						
13				○					
14				○					
15		○							
16		○							
17				○					
18				○					
19				○					
20		○		○					
21				○					
22					○		○	○	○
23					○		○	○	○
24					○	○	○	○	○
25		○	○	○			○	○	○
26		○							
27		○							
28		○							
29		○							
30		○							
31		○							
32				○	○		○	○	
34									○
35			○	○		○			○
36			○			○			
37			○			○			
38			○						
39			○						
40			○						
41			○						

※スライド１、２、33は表紙・小見出し

（３）改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

Ｇ社を通してＥ社の属する企業グループの各社に広報をしてもらい、Ｅ社を含むＥ社の属するグループ会社８社の社長、支店長及び拠点長 58 名の試行協力者を得て、2021 年１月末にオンラインにて試行を実施した。

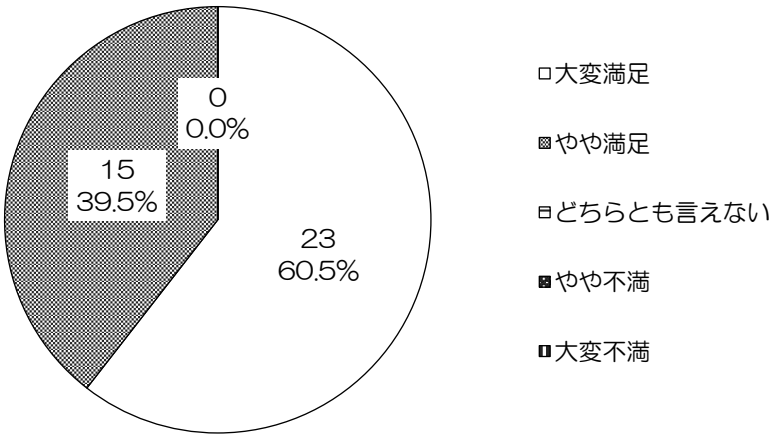
（４）結果の確認

ア　アンケート調査結果

アンケート調査（巻末資料 17）については、４レベルアプローチにおけるレベル１の研修効果を把握すること等を目的に研修直後に実施した。受講者の研修に対する満足度等の肯定的な反応が、その後の「理解」や「行動変容」に関係するため、アンケートには、①研修の満足度、②障害者雇用に関する理解促進における研修の貢献度についての設問を設けた。また、どのような情報が事業主の意識を変化させ、障害者雇用に向けた取組への「行動変容」（４レベルアプローチのレベル３の研修効果）に影響するかについての検討に資するため、③具体的に役立ったと思われる研修内容、④研修受講による障害者雇用に対する意欲の変化の有無、⑤研修による具体的な行動への検討の有無を尋ねた。更に、具体的な支援希望を持った事業主を就労支援機関のサービスにつなげるため、⑥地域センターの利用希望の有無を尋ね、あわせて、その他、研修に関する意見や要望を把握する自由記述式の回答欄を設けた。なお、③具体的に役立ったと思われる研修内容の設問項目として、研修で扱った「障害者雇用制度の理解」、「障害の理解」、「支援制度の理解」、「支援機関の理解」、「担当職務の創出方法の考え方」、「受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）」に加え、研修における提案による全体的な「障害者雇用の進め方（ロードマップ）」及び「その他」の８項目を設け、複数選択形式で回答を得た。アンケート調査については、受講者 58 名のうち、38 名から回答を得た（回答率：65.5%）。なお、アンケート調査に記名のあった 27 名中９名がＥ社、18 名がＥ社の属する企業グループの所属であった。

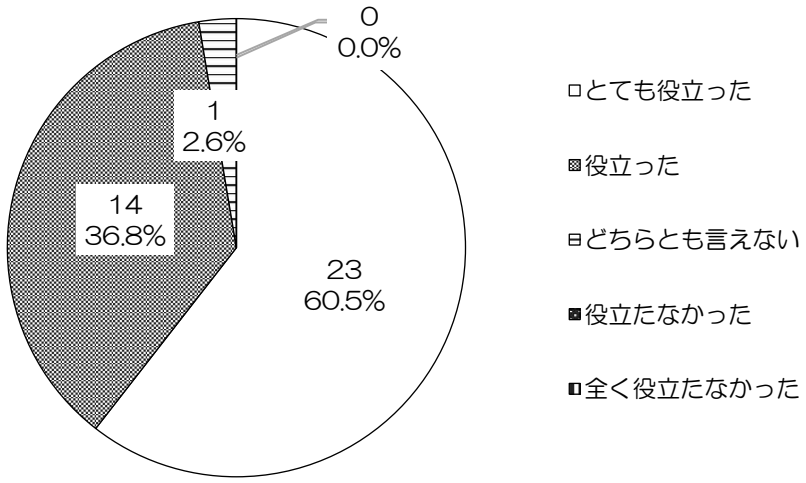
ａ　アンケート調査結果の基礎集計

研修の満足度について尋ねた設問では、全回答者 38 名のうち 23 名（60.5%）が「大変満足」、15 名（39.5%）が「やや満足」と回答した（図表４－８）。



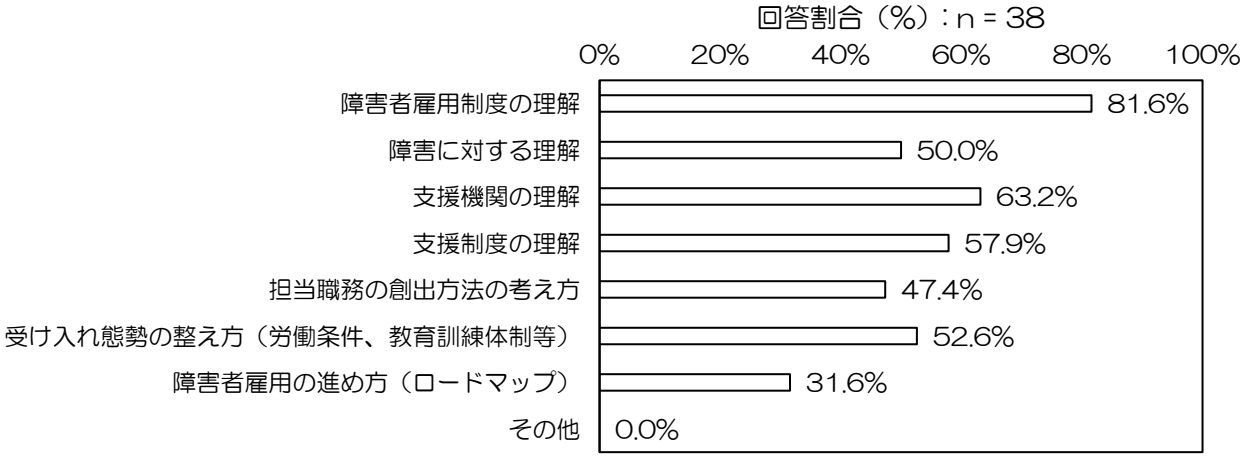
図表４－８　研修の満足度

障害者雇用に関する理解促進においての研修の貢献度を尋ねたところ、23 名（60.5%）が「とても役立った」と回答し、14 名（36.8%）が「役立った」と回答した。「どちらとも言えない」との回答は１名（2.6%）であった（図表４－９）。



図表４－９　研修の貢献度

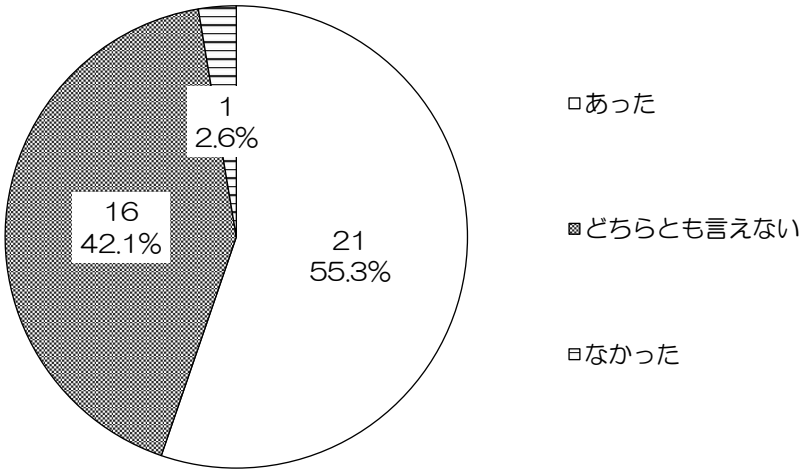
受講することで具体的に役立ったと思われる研修内容について尋ねたところ、「障害者雇用制度の理解」の項目が最も多く、31 名（81.6%）であった。次いで「支援機関の理解」（24 名：63.2%）、「支援制度の理解」（22 名：57.9%）、「受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）」（20 名：52.6%）が多かった（図表４－10）。



図表４－10　研修で役立ったと思われる項目（複数選択）[2]

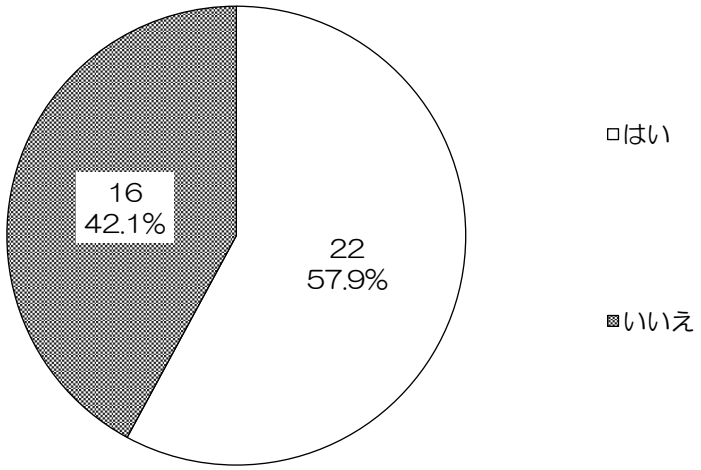
[2] 複数選択のため、各項目の割合の総和は 100%を上回ることがある。

研修受講による障害者雇用に対する意欲の変化について尋ねたところ、21 名（55.3%）が（意欲の変化が）「あった」と回答した。「どちらとも言えない」との回答は 16 名（42.1%）、「なかった」との回答は 1 名（2.6%）あった（図表４－11）。



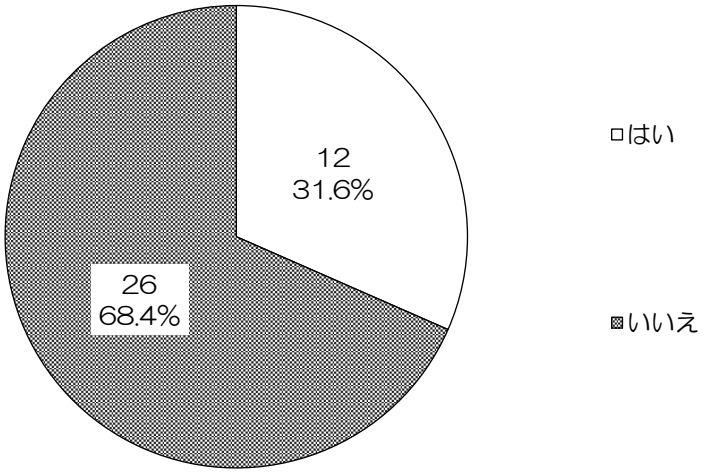
図表４－11　研修受講による障害者雇用に対する意欲の変化の有無

研修受講によって、障害者雇用に向けた具体的な行動への検討があるか尋ねたところ、22 名（57.9%）が「はい」と回答し、16 名（42.1%）が「いいえ」と回答した（図表４－12）。



図表４－12　研修受講による障害者雇用に向けた具体的な行動への検討の有無

今後、地域センターの利用を希望するか尋ねたところ、12 名（31.6%）が「はい」と回答し、26 名（68.4%）が「いいえ」と回答した（図表４－13）。

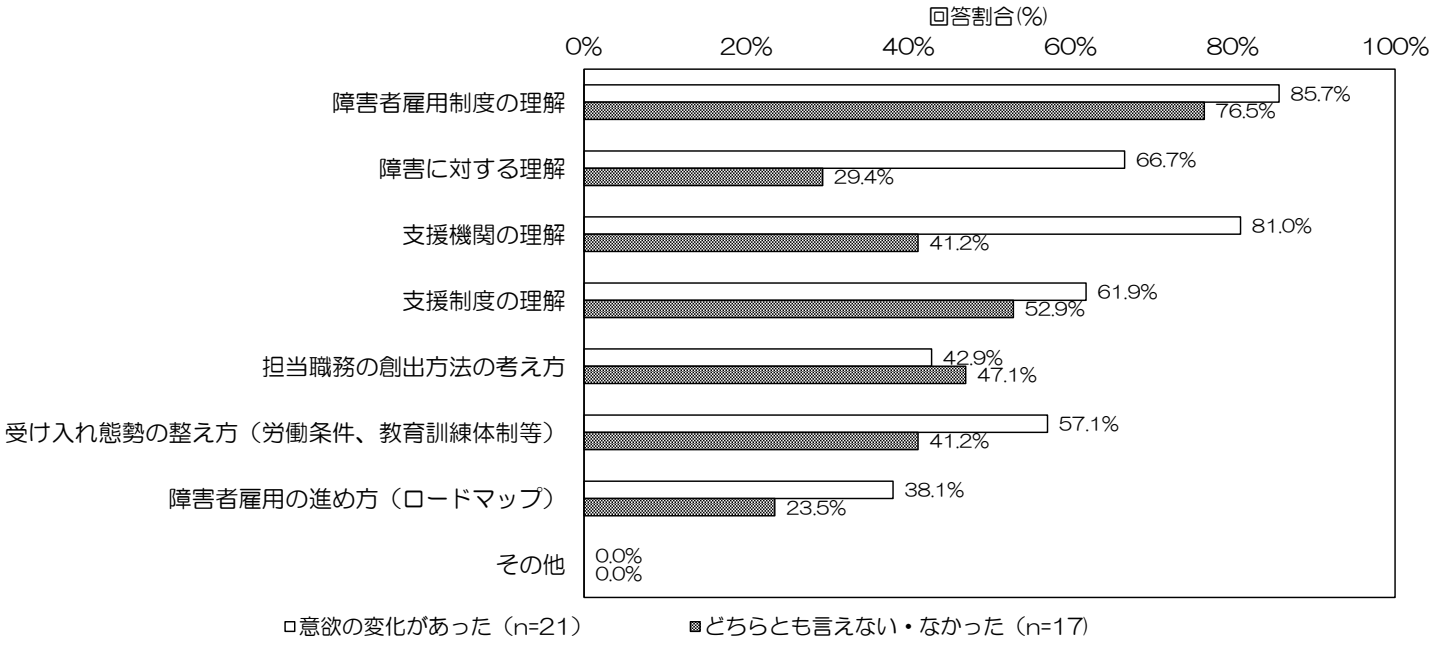


図表４－13　地域センターの利用希望の有無

b　研修内容と障害者雇用への意欲の変化の関係

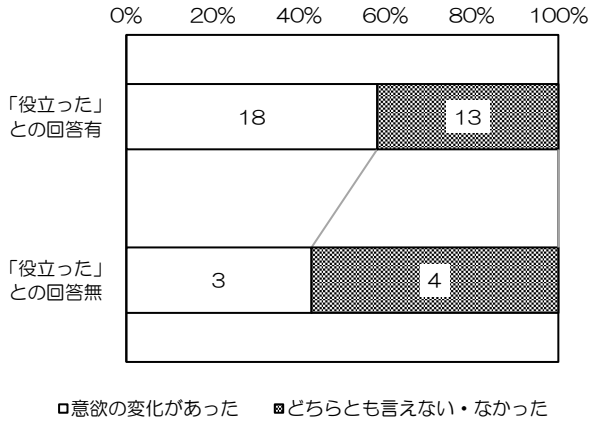
研修内容のどの項目が障害者雇用に関する意欲に影響を与えうるか検討するため、研修で役立った内容として挙げられた項目を、研修による意欲の変化の有無別にまとめた。その結果、意欲に変化が「あった」群（n=21）においては、「障害者雇用制度の理解」（85.7%）、「支援機関の理解」（81.0%）、「障害に対する理解」（66.7%）の順に多く挙げられていた。一方、意欲に変化が「なかった」（n=1）又は「どちらとも言えない」（n=16）と回答した群（n=17）においては、「障害者雇用制度の理解」（76.5%）、「支援制度の理解」（52.9%）、「担当職務の創出方法の考え方」（47.1%）の順に多く挙げられていた（図表４－14）。

項目ごとにみると、「担当職務の創出方法についての考え方」を除き、全ての項目について、「どちらとも言えない」・「なかった」群に比べ、「あった」群において「役立った」との回答が多く挙げられていた。

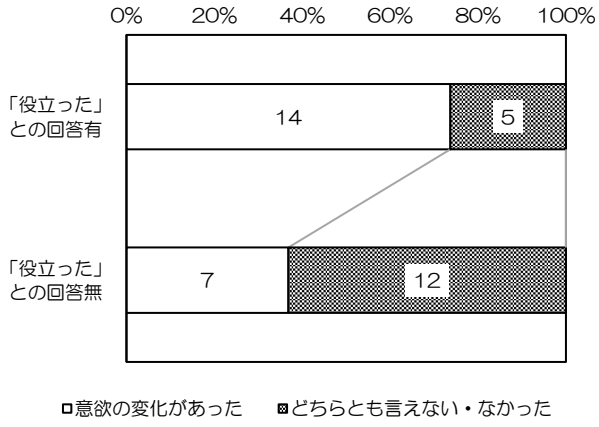


図表４－14　意欲の変化の有無別にみた、研修で役立った項目[3]

研修で役立ったと感じた項目別に、「役立った」との回答の有無と意欲の変化の有無との関係について、カイ二乗検定及びフィッシャーの正確確率検定による検討を行った（図表４－15～４－21）。その結果、「支援機関の理解」の項目において、「役立った」との回答の有無と意欲の変化の有無の間に有意な連関がみられ（$\chi^2(1, N = 38) = 4.79$, $p = .029$；フィッシャーの正確確率検定における p 値：$p = .018$）、意欲の変化があった群ほど、支援機関の理解について研修が「役に立った」と回答する割合が大きかった。また、「障害に対する理解」についての、研修内容と意欲の変化の関係は有意傾向であった（$\chi^2(1, N = 38) = 3.83$, $p = .050$；フィッシャーの正確確率検定における p 値：$p = .049$）。

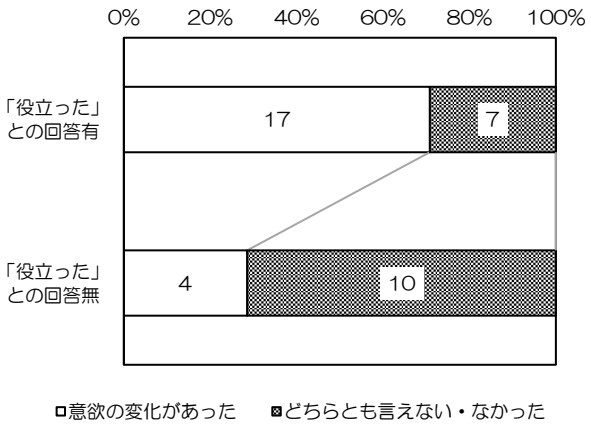


図表４－15 役立った項目と意欲の変化の関係（障害者雇用制度の理解）

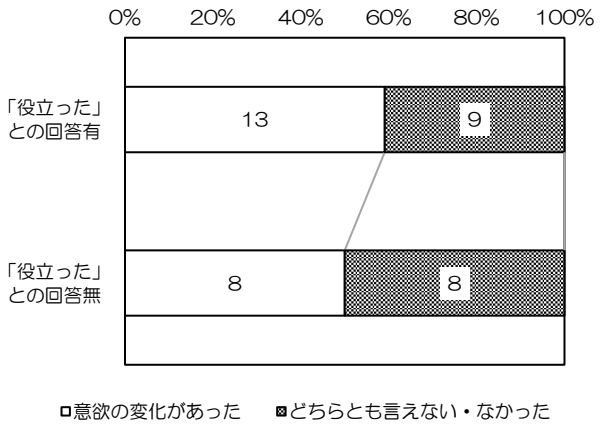


図表４－16 役立った項目と意欲の変化の関係（障害に対する理解）

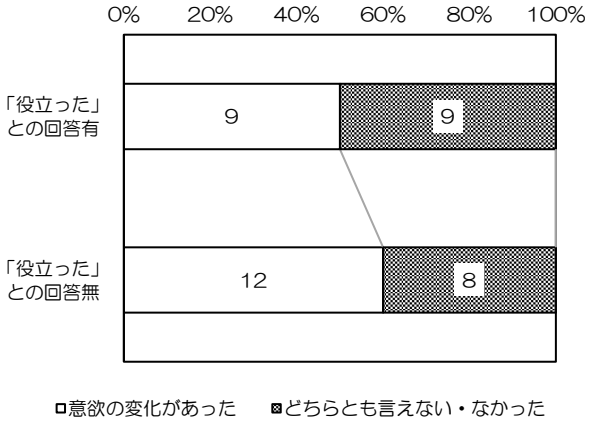
[3] 意欲の変化が「なかった」との回答は１件のみであったため、「どちらとも言えない」との回答（n=16）に含めて算出した。



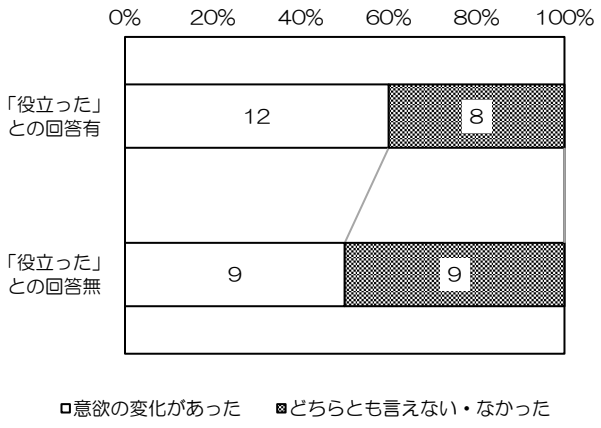
図表４－17 役立った項目と意欲の変化の関係
（支援機関の理解）



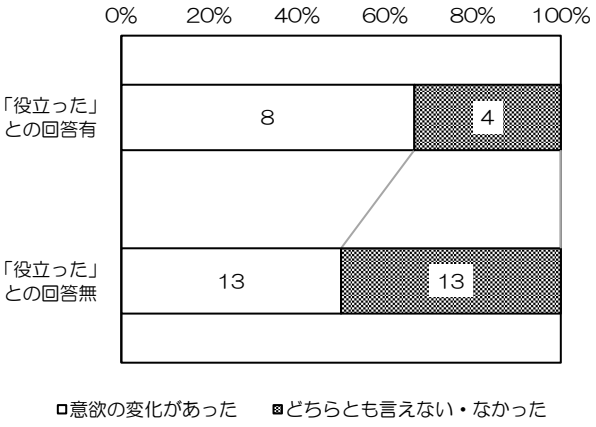
図表４－18 役立った項目と意欲の変化の関係
（支援制度の理解）



図表４－19 役立った項目と意欲の変化の関係
（担当職務の創出方法の考え方）



図表４－20 役立った項目と意欲の変化の関係
（受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等））

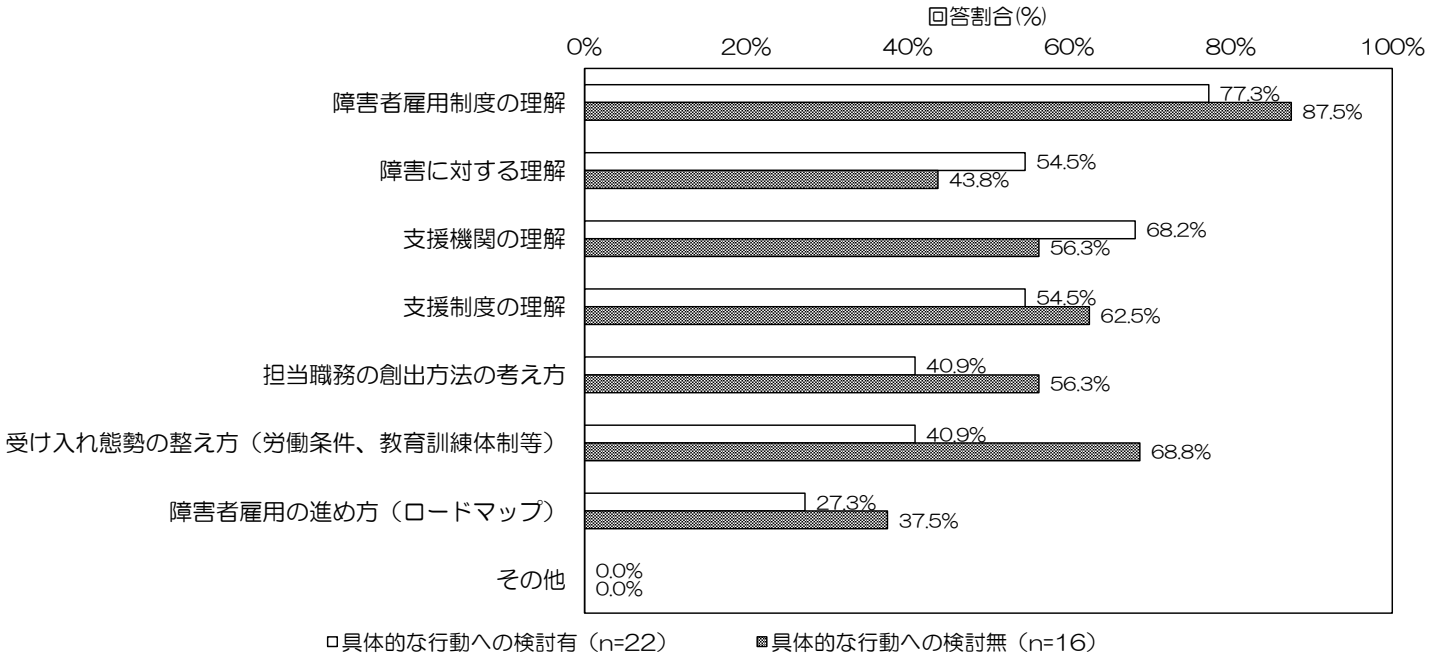


図表４－21　役立った項目と意欲の変化の関係
（障害者雇用の進め方（ロードマップ））

c　研修内容と障害者雇用に向けた具体的な行動の検討の関係

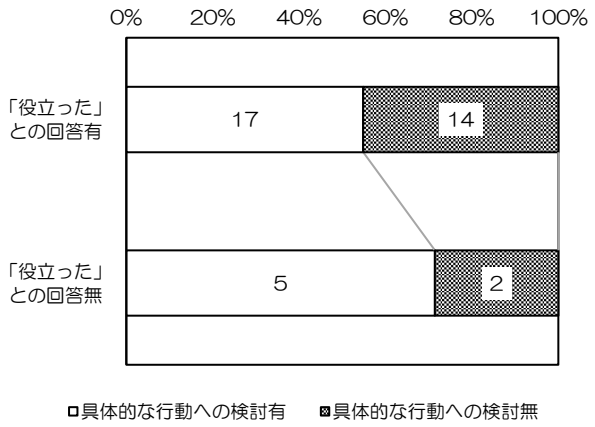
研修内容のどの項目が障害者雇用に向けた具体的な行動の検討に影響を与えうるか検討するため、研修で役立った内容として挙げられた項目を、研修による具体的な行動への検討の有無別にまとめた。その結果、「検討有」群（n=22）においては、「障害者雇用制度の理解」（77.3%）に次いで、「支援機関の理解」（68.2%）、「障害に対する理解」及び「支援制度の理解」（それぞれ 54.5%）が多く挙げられた。「検討無」群（n=16）においては、「障害者雇用制度の理解」（87.5%）に次いで、「受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）」（68.8%）、「支援制度の理解」（62.5%）が多く挙げられていた（図表４－22）。

項目ごとにみると、「障害に対する理解」、「支援機関の理解」に関しては、「検討無」群に比べ、「検討有」群において、役立った項目として多く挙げられていた。「受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）」について、「検討有」群では 40.9%が役立った項目として挙げていたのに対し、「検討無」群では、68.8%が回答していた。同様にして、「障害者雇用制度の理解」、「支援制度の理解」、「担当職務の創出方法の考え方」、「障害者雇用の進め方（ロードマップ）」において、「検討有」群に比べ、「検討無」群において回答割合が大きかった。

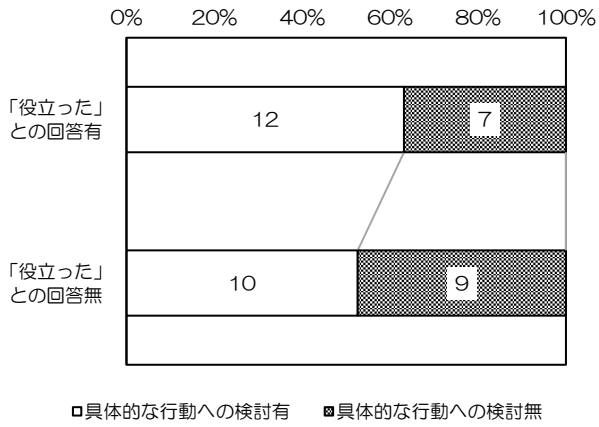


図表４－22　具体的な行動への検討の有無別にみた、研修で役立った項目

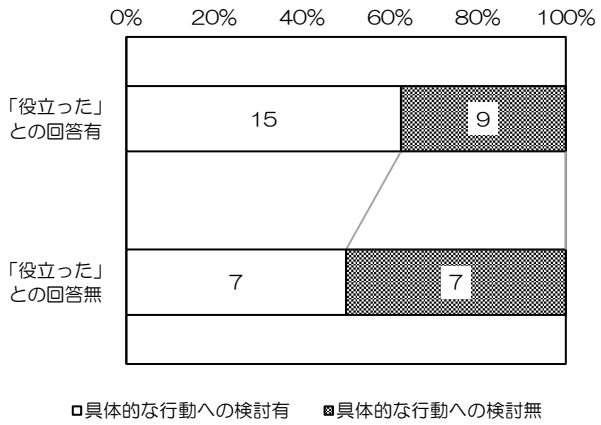
研修で役立ったと感じた項目別に、「役立った」との回答の有無と行動への検討の有無との関係について、カイ二乗検定及びフィッシャーの正確確率検定による検討を行った（図表４－23～４－29）。その結果、いずれの項目においても、役立ったとの回答の有無と行動への検討の有無の間に有意な連関はみられなかった（$ps > .10$）。



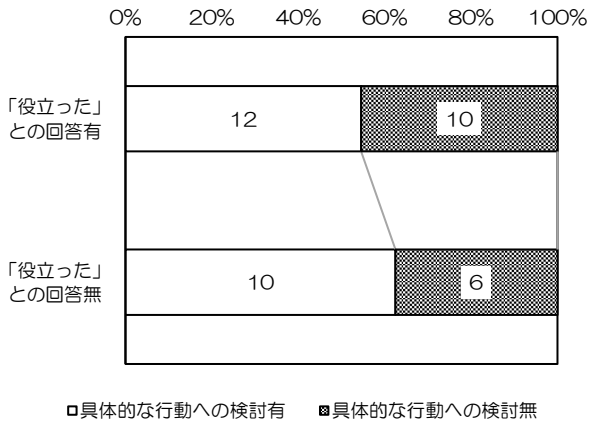
図表４－23 役立った項目と行動への検討の関係
（障害者雇用制度の理解）



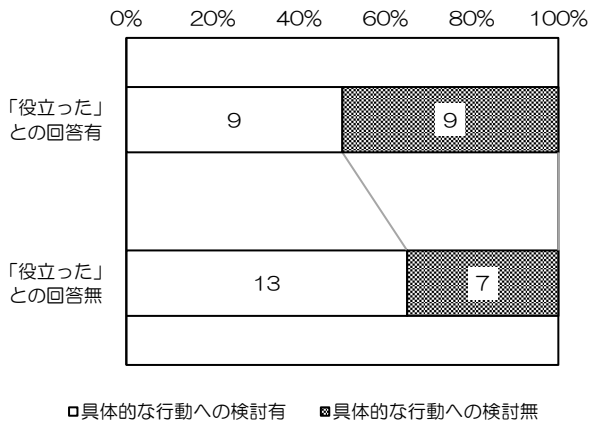
図表４－24 役立った項目と行動への検討の関係
（障害に対する理解）



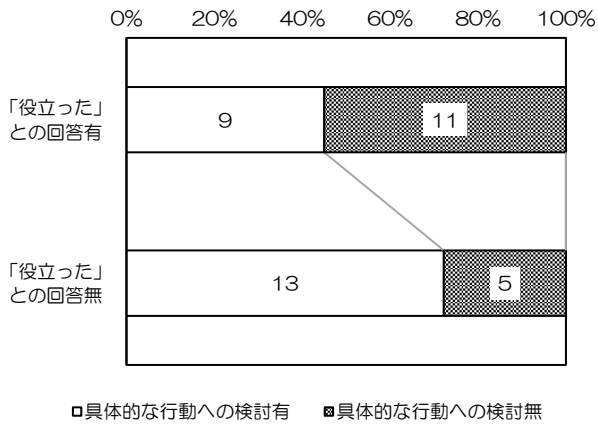
図表４－25 役立った項目と行動への検討の関係
（支援機関の理解）



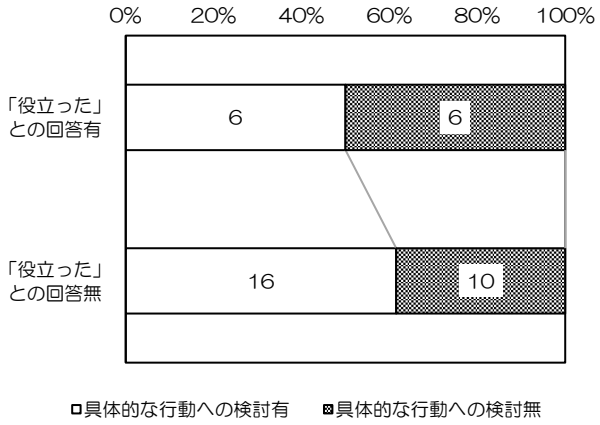
図表４－26 役立った項目と行動への検討の関係
（支援制度の理解）



図表４－27 役立った項目と行動への検討の関係
（担当職務の創出方法の考え方）



図表４－28 役立った項目と行動への検討の関係
（受け入れ体制の整え方（労働条件、教育訓練体制等））

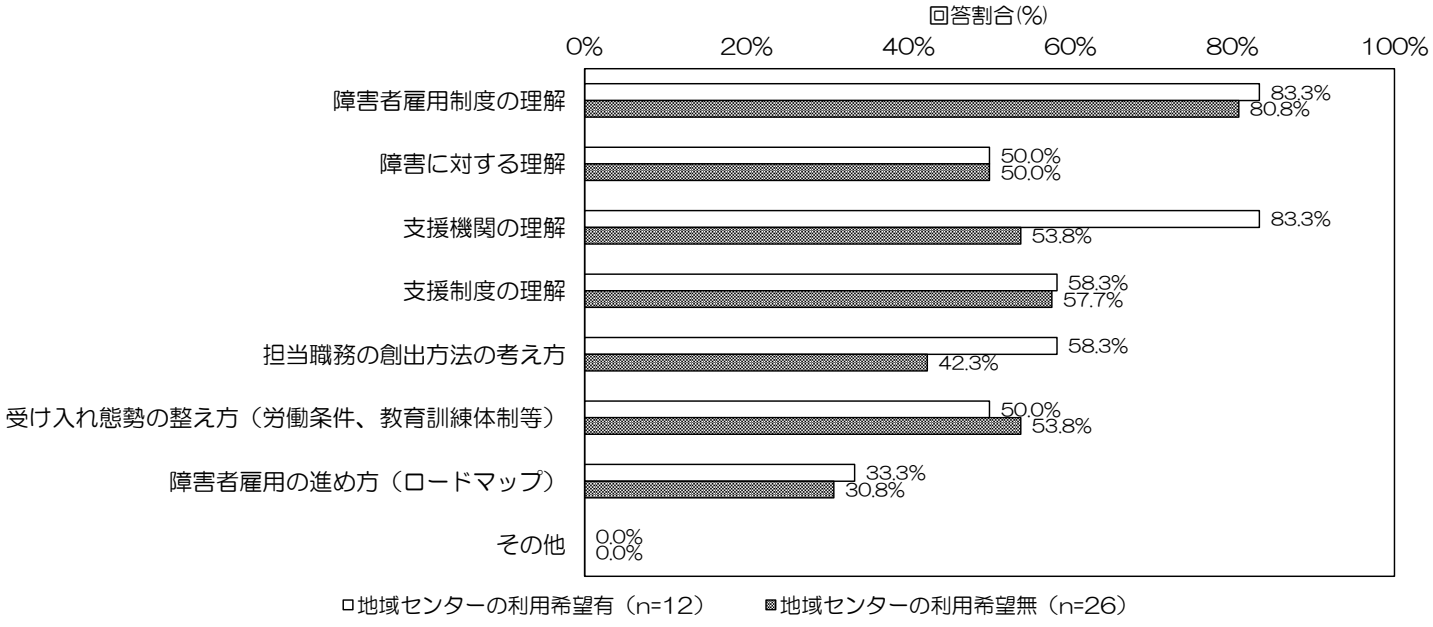


図表４－29 役立った項目と行動への検討の関係
（障害者雇用の進め方（ロードマップ））

d　研修内容と支援機関の利用希望の関係

研修で役立った内容として挙げられた項目を、地域センターの利用希望の有無別にみると、「利用希望有」群（n=12）においては、「障害者雇用制度の理解」、「支援機関の理解」（それぞれ 83.3%）に次いで、「支援制度の理解」、「担当職務の創出方法の考え方」（それぞれ 58.3%）が多く挙げられていた。「利用希望無」群（n=26）においては、「障害者雇用制度の理解」（80.8%）に次いで、「支援制度の理解」（57.7%）、「支援機関の理解」、「受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）」（それぞれ 53.8%）が多く挙げられていた（図表４－30）。

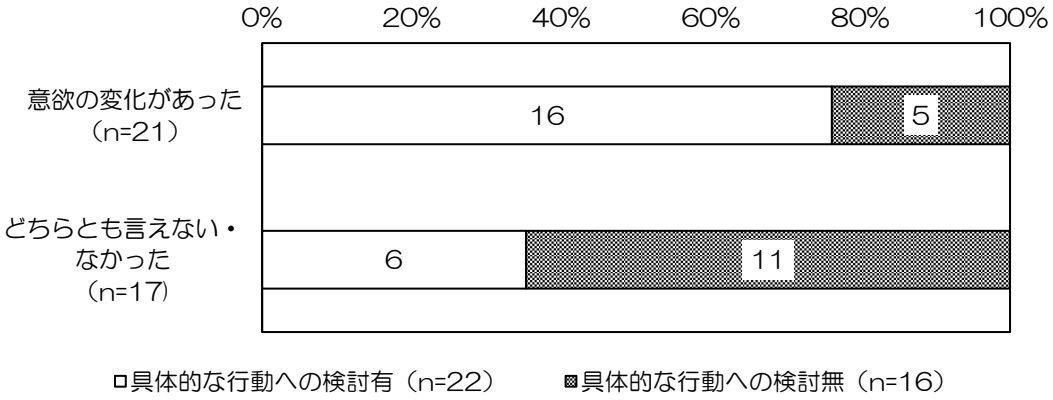
項目別にみると、「障害者雇用制度の理解」、「支援機関の理解」、「支援制度の理解」、「担当職務の創出方法の考え方」、「障害者雇用の進め方（ロードマップ）」において、「検討無」群に比べ、「検討有」群の回答割合が大きかった。



図表４－30　地域センターの利用希望の有無別にみた、研修で役立った項目

e　研修による意識変容と行動変容の関係

研修の受講が障害者雇用に関する意欲と行動に与える影響について検討するため、意欲の変化の有無別に、具体的な行動の検討の有無について回答数を算出した（図表４－31）。フィッシャーの正確確率検定の結果、意欲の変化と具体的な行動に有意な連関が認められた（$p < .05$）。



図表４－31　意欲の変化の有無別にみた、具体的な行動の検討の有無の回答数[4]

f　自由記述回答の結果

自由記述の設問について、アンケートに回答のあった 38 名のうち、26 名から有効な回答が得られた（巻末資料 18）。自由記述回答からは、「障害者雇用に対する考え方が大きく変わった」、「障害者雇用について、制度や重要性が理解できた」、「雇用までの流れや制度、業務分担のポイントの基礎的な部分を知ることができた」といった趣旨の、研修受講による理解の深まり等、何らかの効果があったとする回答が多くみられた。一方で、「（社内の）限られた人数（での障害者）の雇用には未だ課題が多い」、「現時点で採用しても、十分にケアができない」、「自社は少人数で余裕がない」、「専門的知識の不足とそこにかけられる時間や担当者を生み出すことが難しい現状がある」など、人材不足に関する課題も多く挙げられていた。また、「判断不要の定型業務が少なくなっている昨今、何を担っていただくかが難しい」、「社内でどういった業務を担当いただくのかが難しい」、「（在宅勤務を想定した場合）在宅ではできない作業がほとんど」など、障害者の担当職務についての課題も多く挙げられていた。

g　自由記述回答からみた研修による意識と行動の変容

研修による意欲の変化の有無及び具体的な行動への検討の有無により、回答者を①意欲変化有／行動検討有、②意欲変化無／行動検討有、③意欲変化有／行動検討無、④意欲変化無／行動検討無の４群に分け、各群の自由記述回答の傾向を整理した。

①　意欲の変化と行動の検討があった群（n=16；うち自由記述有効回答 10 件）

意欲の変化があり、行動の検討にも至った群では、「障害者雇用の意義を知ることができた」、「障害者雇用に対する考え方が大変大きく変わった」、「今後実際に採用するにあたってどういっ

[4] 意欲の変化が「なかった」との回答は１件のみであったため、「どちらとも言えない」との回答（n=16）に含めて算出した。

た業務ができるのか等、検討したい」といった趣旨の意見がみられた。

② 意欲に変化がなかったが、行動の検討があった群（n=６；うち自由記述有効回答４件）

意欲に変化がなかったものの、具体的な行動への検討があった群では、「過去に障害者職業生活相談員の講習を受けたので一通りの知識は学んだうえでの参加だった」、「（現在雇用している障害者について、）在宅ではできない作業がほとんどなので、障害者雇用の在宅勤務の業務例で参考にできるものがあれば教えていただきたい」といった趣旨の意見がみられた。

③ 意欲に変化があったが、行動の検討に至らなかった群（n=５；うち自由記述有効回答３件）

意欲に変化がみられたものの、行動の検討に至らなかった群においては、「人数の多い職場では役割分担による労働創出ができ、効果発揮が期待できる一方で限られた人数となる出先での雇用には未だ課題が多い」「実際の採用事例を元にした説明なので興味を持って拝聴することができた」という趣旨の意見がみられた。

④ 意欲に変化がなく、行動の検討もなかった群（n=11；うち自由記述有効回答９件）

意欲に変化がなく、行動の検討もなかった群においては、「既に１名採用している」という意見のほか、「障害者の方にマッチした仕事を切り出し、周りの理解も得て、伴走していく社員も必要という事になると、正直現時点で採用しても、十分にケアができない」、「（自社業務を行う）職場として考えた時、実感が湧かないのが現状」、「実際のところ専門的知識の不足とそこにかけられる時間や担当者を生み出すことが難しい現状がある」という趣旨の意見がみられた。

イ　ヒアリング調査結果

４レベルアプローチにおけるレベル３の研修効果を把握するため、ヒアリング調査を実施した。

ａ　ａ本店長に対するヒアリング調査結果

研修終了後、２支店において新しく障害者を雇い入れるための行動が開始されたことから、本研修については一定の効果があったと考える。研修については、障害者の雇用について、自分たちが分からなくて悩んでいたことに対する回答等も研修資料に落とし込んでもらったのがとてもよかったとのことであった。また、支援機関については、今回の障害者雇用に取り組むまで、全く情報がなかったが、知的障害者を雇用してからは逆に情報が錯そうし、混乱していたので、支援機関の機能や役割について整理して伝えてもらい、また、具体的な活用方法を提示してもらえたこともよかったと思うという意見が聞かれた。支援制度等の情報提供については支援メニュー等を提示するにとどまらず、今回の研修のように、自分たちの事業所では何をどのように使ったらよいのかというプランを提示することも必要と考える。

ｂ　研修終了後、障害者雇用に対する行動変容が確認されたＥ社の２支店に対するヒアリング調査結果等

研修終了後、新しく障害者を雇い入れることを検討したいとのニーズがあった２支店（ｃ支店、ｄ支店）の支店長（研修受講者）に対する相談及びヒアリング調査を実施した。

２支店とも、障害者の担当職務に関することがこれまで障害者雇用を躊躇してきた理由であり、また、職務と対象者のマッチング等に不安を抱えていた。そこで、研修で提案された、短時間から始める障害者雇用であれば、障害者の職務の創出に取り組みやすいと考えたとのことであった。また、これまで、

支援機関を利用したことがなかったとのことで、対象者と職務のマッチングや職場適応についての支援を得られると知り、支援機関の活用に興味を持ったとのことであった。そこで、研修で提供した情報について、更に詳しく説明し、短時間のトライアル雇用を活用した障害者雇用プランについてより詳細に検討していった。相談を通し、創出された職務内容から対象となるのは精神障害者又は発達障害者が想定されたことから、10 時間以上の職務を創出した。更に、そこから、本人の特性等に応じ、職務の拡大を図り、週所定労働時間 20 時間以上の雇用へつなげていき、対象者とのマッチングや職場適応については支援機関の支援を活用するということで同意を得た。

その後、それぞれの支店において、職務の棚卸を行い、障害者の担当職務案について共有した。また、障害者の担当職務として切り出された作業には、各支店・拠点に共通する作業もあったことから、近隣の支店・拠点で障害者のワーカーシェアリングをすることを提案したところ、ｃ支店についてはそれを前提に障害者雇用を進めていくことになり、ｄ支店についても労働時間の延長の方法として活用することを検討したいとのことであった。

ヒアリング調査後、２支店においては、それぞれ地域センターを活用し、障害者の採用に向けた取組を展開しており、４レベルアプローチのレベル３の効果である行動変容が確認されている。

また、研修終了後、障害者の職場定着支援へのニーズが、ａ本店及びｂ支店、及び 2021 年４月に知的障害者を雇用したｅ支店より把握されたため、地域の支援機関へと引き継いだ。

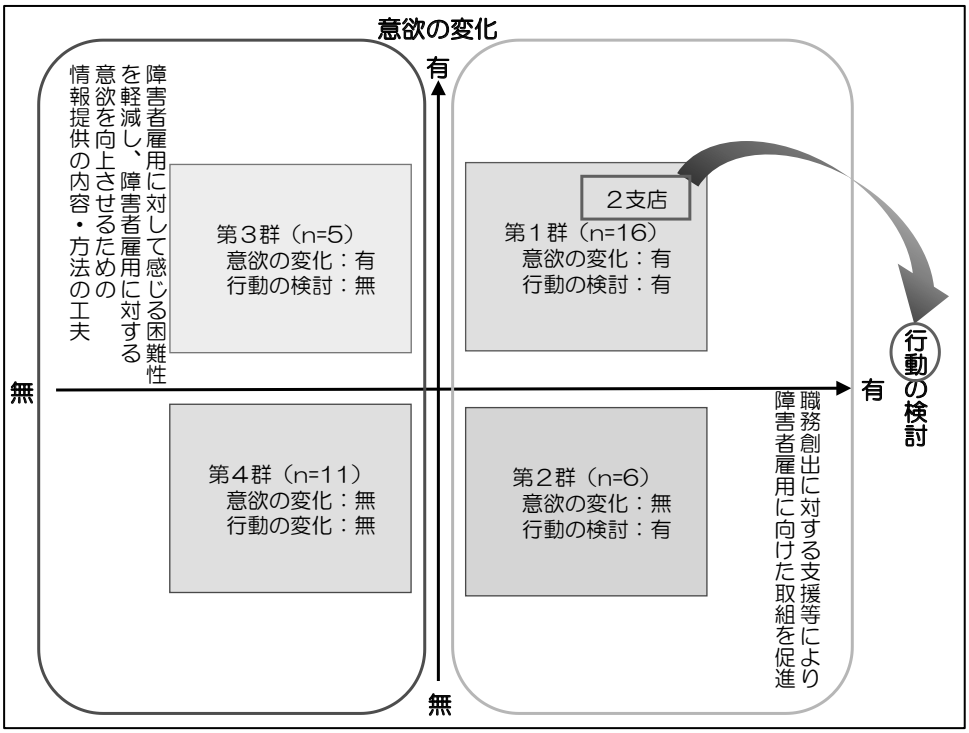
４　考察

アンケート結果においては、障害者雇用に対する意欲に変化のあった群がそれ以外の群に比して、研修で役立ったと思われる研修内容について多くの項目を選択していた。特に「支援機関の理解」及び「障害に対する理解」において選択割合が高い傾向がみられた。また、障害者雇用に向けた具体的な行動の検討の有無別にみたときも、「障害に対する理解」及び「支援機関の理解」の項目のみ、有群において多く選択されていた。

以上のことから、障害者雇用についての研修を通じた情報提供の中でも、特に障害に対する理解及び支援機関から得られるサポートについての理解を深めることは、障害者雇用に際して企業が抱く不安の解消につながり、障害者雇用への意欲を高め、具体的な行動の検討を促す効果が期待できるのではないかと考える。また、本試行実施後に中小企業の事業主を対象とした研修終了後のアンケート結果においても、「支援機関の理解」が参加者５名全員から選択されていた（巻末資料 15）。この研修に参加した事業主は中小企業事業主より組織された障害者雇用の問題を考える会の会員であり、すでに障害者を雇用している事業主もいた。これらのことから、障害者雇用の促進においては、障害者雇用の経験の有無等に関わらず、支援機関の機能やその活用方法について、より丁寧な情報提供が必要と考える。

一方、具体的な行動への検討がなかった群ほど、「受け入れ態勢の整え方」「障害者雇用の進め方」が役立ったと選択した割合が高い傾向にあった。自由記述とあわせて考えると、これらの重要性等について理解したが故に、それに係る人的・時間的コスト等から、その実行に困難を感じ、行動を検討するに至らなかった可能性がある。事業主が感じた困難性を軽減するためには、同業他社等における雇用事例の提供等、更なる情報提供のあり方の工夫が必要と考える。

意欲の変化の有無及び行動の検討の有無別にみた自由記述回答の傾向から、事業主の変化と事業主の性質の関係について整理を試みた（図表４－32)。以下、アンケート調査をもとに分類された４つの群について考察する。



図表４－32　意欲の変化と具体的な行動の検討による分類

第１群は、意欲に変化があり、行動の検討に至った群（n＝16）である。この群は、４レベルアプローチのレベル３の行動変容が期待されるグループであり、２支店（ｃ支店、ｄ支店）については、地域センターを活用し、障害者雇用に向けた具体的な行動に移ったことが確認されている（アンケートについては原則記名を求めなかったため、回答者を特定することができず、ｃ支店、ｄ支店以外の 14 支店の行動変容の可否については確認できていない)。

第２群は、意欲には変化がなかったが、行動の検討に至った群である（n＝６)。この群は、もともと障害者雇用に対する意欲は高かったものの、実現に際しては何らかの課題を感じていたグループと考えられる。研修受講により、課題改善方策が見つかり、またはそれに対する課題解決に対するヒントを得るなどしたことにより、障害者雇用に対する行動の検討に至ったと思われ、このグループにも行動変容が期待できると考える。

第１群と第２群（行動の検討有群）の自由記述においては、職務創出に関する悩みに関する記述がみられており、これらについての相談・支援を実施することで、第１群及び第２群の障害者雇用に向けた行動を後押しできると考えられる。そして、そのためには、研修後、気軽に支援機関に相談ができるような仕組みを作ることが必要と考える。

第３群は、意欲には変化があったが、行動の検討には至らなかった群（n＝５）である。この群は障害

者雇用に対する興味・関心は抱いたものの、その実現に大きな課題を感じているグループと考える。

第４群は、意欲に変化がなく、行動の検討にも至らなかった群である（n＝11）。第４群の自由記述には、すでに障害者雇用を雇用しているとの記述もみられたことから、すでに障害者雇用をしている等により、新規の障害者雇用に向けての行動の検討に至らなかった事業主も含まれると考えられるが、それ以上に障害者雇用に対する課題やそれを改善するための負担感から行動の検討に至らなかった事業主が含まれるグループと考える。

第３群と第４群（行動の検討無群）の自由記述においては、障害者雇用に対する社内の人的支援体制づくり等を理由にした障害者雇用の難しさに関する記述がみられた。事業主の感じる障害者雇用に対する困難性を軽減し障害者雇用に対する意欲を向上させるためには、それぞれが感じる課題の改善方策、改善事例等とともに、改善方策を講じる際に受けられる具体的な支援等に対する情報提供が有効と考える。

また、本試行では 45 分という時間的な制約やオンラインでの開催という制約があったため、講義による研修に留まったが、特に障害者の担当職務の創出という課題に対する事業主の主体的な行動を促す上ではグループワークを取り入れることが必要と考える。受動的な学習スタイルである講義だけでなく、職務創出という問題解決に向け、事業主が主体的に取り組み、また、事業主相互の話し合い、双方向でのコミュニケーションを通して、個々の事業主が持つ経験等を共有することにより、更に行動変容が促進できたと思われる。加えて、事業主が障害者雇用に対して抱える不安を軽減するための情報提供のみならず、障害者を雇用したことによる効果等の事業主が障害者雇用に対して魅力を感じるような情報提供を行うことにより、障害者雇用に対する意欲を引き出すことも重要と考える。

一方で、本試行の研修においては、単なる支援制度・機関の紹介にとどまらず、事前のヒアリングにおいて事業主の抽象的なニーズの具体化を図り、障害者雇用の意思決定を支援するため、試行協力企業の抱えていた障害者雇用に関する最大の課題であった職務創出の改善方策として、「支援機関を活用した週 10 時間から始める障害者雇用」という提案を行った。「支援機関を活用した週 10 時間から始める障害者雇用」においては、まずは、週 10 時間以上の障害者の担当職務を創出し、短時間トライアル雇用を活用して徐々に勤務時間の延長を図っていくことを提案した。そして、この提案における職務の創出、職務と障害者とのマッチング、職務の積み上げ等については、地域センター等の職業リハビリテーション機関の専門的支援が有効に機能することを説明した。

その結果、２事業所において、障害者雇用の意思決定に向けた取組が開始された。また、これとは別に実施した中小企業の事業主を対象とした研修のアンケート調査回答者５名のうち１名の事業主が、この提案をもとにした取組を開始している（巻末資料 15）。有効性を確認する上では、更なる試行の積み重ねが必要であるが、この「支援機関を活用した 10 時間から始める障害者雇用」という提案、そしてこの提案を盛り込んだ研修プログラムを活用した提案型事業主支援は、障害者の担当職務の創出等に課題を抱える多くの企業における障害者雇用を促進する一つの有効な事業主支援方法となる可能性はあると考える。

第３節　支援者社員の人材育成を目的とした提案型事業主支援の試行Ⅰ

本節では、障害のある社員（以下「障害者社員」という。）の職場定着に対する支援体制の強化のための支援者社員の人材育成を目的とし、地域センターで活用されている４つの認知行動療法[5]等をもとに試作した研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行について報告する。

１　目的

「企業在籍型職場適応援助者（企業在籍型ジョブコーチ）による支援の効果及び支援事例に関する調査研究」（障害者職業総合センター, 2020）においては、障害者の職場定着を推進するには、企業自らが社内で障害者の職場定着を支援する体制を構築することが重要であり、企業在籍型ジョブコーチの配置は一定の効果があるとし、企業在籍型ジョブコーチの実態調査を実施している。その中で、多くの企業在籍型ジョブコーチが、精神障害者の職場定着支援に課題を抱えており、支援ノウハウの提供や専門家からのアドバイスを必要とされていることが指摘されている。また、企業在籍型ジョブコーチの支援スキル向上のための集合研修への参加、他社のジョブコーチとの経験交流の場や外部の支援機関とのネットワークの構築の機会を増やすことも重要であるとされている。これらのことは、企業在籍型ジョブコーチのみならず、支援者社員に共通する課題と考える。そこで、本試行においては、精神障害者等の支援に対して有効とされ、地域センターの支援において活用されている４つの認知行動療法をもとにして試作した研修プログラムを複数企業合同開催で実施し、その効果等を検証することにより、支援者社員の育成のための事業主支援に資することを目的として実施した。

２　実施方法

（１）試行協力企業

試行協力企業はある任意団体の会員企業の特例子会社３社である。この任意団体は、研修プログラムの試作に先立ち実施した情報収集活動において、研修プログラムの試行協力へのニーズが確認された支援者社員を配置している障害者雇用事業主により組織された団体である。任意団体の事務局である事業主には、研修プログラムを通して、各社の支援者社員のネットワークづくりを行いたいというニーズがあったため、当初はこの団体の会員企業の十数社を対象として実施する予定であったが、新型コロナ感染症拡大防止の観点から、試行協力企業を任意団体の事務局であるH社及びH社から推薦のあった２社（Ｉ社、Ｊ社）に絞って実施した。なお、３社の試行協力事業主の概要は図表４－33 のとおりである。

図表４－33　試行協力企業の概要

企業ID	H社	I社	J社
産業分類	その他サービス業	その他サービス業	その他サービス業
従業員数（うち障害者数）	296名（76名）	123名（76名）	320名（126名）
設立年（認可年）	2000年（2005年）	2013年（2014年）	2004年（2004年）
試行協力支援者社員数	3名	3名	3名

※試行協力者のうち、Ｉ社の１名は役員

[5] 認知行動療法とは，行動科学と認知科学を臨床の諸問題へ応用したものと定義され、複数の理論とそこから生まれた多数の技法を包含した広範な治療法として発展している。（http://jabt.umin.ne.jp/cbt/をもとに作成）

（２）実施方法

本試行は以下の手順で行った。

ア　課題の把握のためのヒアリング調査

イ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

ウ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

エ　結果の確認のためのアンケート調査及びヒアリング調査

３　実施結果

（１）課題の把握のためのヒアリング調査

研修プログラムの試作及び試行計画の作成に資するため、試行協力事業主及び支援者社員に対して実施したヒアリング調査において、３社に共通する支援者社員が抱える課題等について、以下のことが把握された。

＜課題＞

① 精神障害者及び発達障害者に対する支援スキルの向上

精神障害者及び発達障害者の体調・症状の不安定さ、ソーシャルスキルの不足といった課題から職場定着が難しくなる事例が少なくないこと、そして、支援者社員は、この課題の改善に向けた支援に苦慮していた。また、支援者社員には、精神障害者及び発達障害者の支援について学びたいという希望が強いが、何を学べばよいかということが分からず、また、適当な研修を見つけられずにいた。

② 就職（復職）前に就労支援機関が実施した支援と就職後に支援者社員が実施する支援の継続性

精神障害者等の支援において、就労支援機関では認知行動療法を活用した支援が実施され、その効果を感じているが、支援者社員が支援技法を学ぶ機会がないため、支援の継続性を保つことができていない。

③ 支援者社員のメンタルヘルス

支援者社員のような対人援助職における感情労働で生じるストレスは大きく、メンタルヘルスの不調を生じたり、場合によっては、燃え尽き症候群（burnout syndrome）[6]と呼ばれる状態に陥ったりすることもあり、ヒアリングにおいては、これに対する対策の必要性が指摘された。

（２）改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

３つの課題に対応するため、研修プログラムの内容については、地域センターにおいてリワーク支援等に活用されている認知再構成法（コラム法）、精神障害者及び発達障害者等を対象として活用されている問題解決技法、アサーショントレーニング並びにSSTの講義及び演習により構成した。また、第１回のオリエンテーションにおいては、自己及び他者理解等を図ることを目的としたエゴグラム[7]を活用した講義と演習を実施し、最終回においては、参加者の現在抱えている問題について、研修で学んだ技法を

[6] それまでひとつの物事に没頭していた人が、心身の極度の疲労により燃え尽きたように意欲を失い、社会に適応できなくなること。（厚生労働省 生活習慣病予防のための健康情報サイト：https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/dictionary/exercise/ys-047.html）

[7] アメリカの心理学者エリック・バーンが創始した「交流分析」という人間関係の心理学理論に基づいて作られた性格診断テスト（東京大学医学部心療内科 TEG研究会，2019）。

用いた実践トレーニングを取り入れた（図表４－34)。

実施方法については、2020 年９月～12 月、１回２時間、計５回の計画で実施することを提案し、３社より同意を得た。なお、会場についてはＩ社より会議室を提供してもらうこととなった。

また、試行協力者には、研修効果を高めるため、今回の研修プログラムを受講する上での個人目標を設定してもらい、本調査研究の担当者と共有した。

図表４－34　提案した研修プログラムの内容と実施計画

	日　時	内　容
第1回	2020年9月11日	・エゴグラムを活用した自己及び他者理解 ・認知機能障害 ・認知行動療法の紹介
第2回	2020年10月9日	・認知再構成法（コラム法）
第3回	2020年10月30日	・問題解決技法（問題解決法）
第4回	2020年11月27日	・アサーショントレーニングとSST
第5回	2020年12月25日	・まとめ（総合演習）

（３）改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

研修については、講義と演習から構成し、紹介した認知行動療法については、必ずグループ及び個人で体験する機会を設けた。また、第２回の認知再構成法及び第３回の問題解決技法については、次回の研修までに実践することを宿題とし、次回の研修では実践結果を全員で共有した。新型コロナ感染症拡大の影響により第２回には企業単位での欠席があったほか、業務都合による欠席もあり、全回出席できたのは３名のみであった（図表４－35)。そこで、欠席者への対応として、実践結果を共有する際、前回の研修内容についての復習を行った。

なお、問題解決技法の演習を実施した第３回及び第５回については、協力講師を招いて実施した。

図表４－35　各回の参加者数

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
参加者数	8名	5名	8名	7名	9名

ア　第１回

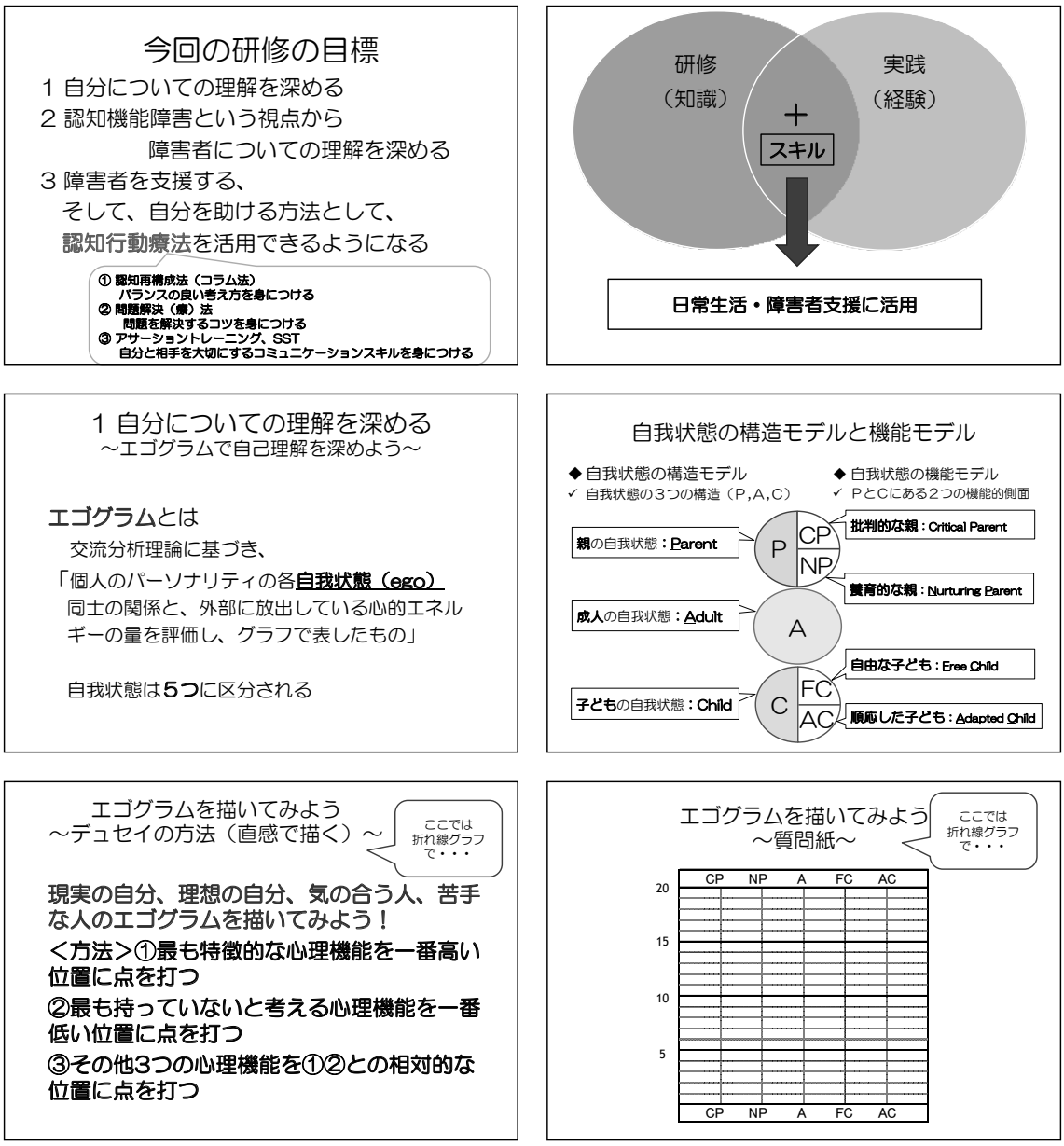
まずは研修目的を受講者と共有し、本研修で学んだことを単なる知識で終わらせないため、研修終了後、紹介した認知行動療法を次回までに一度は実践してほしいこと、そして、それが自身の生活、障害者支援において有効と思われたら、活用していってほしいことを伝えた（図表４－36)。

次に、エゴグラムについて説明し、直観で自分及びペアになった相手のエゴクラム・プロフィール、また、質問紙を使って自身のエゴグラム・プロフィールを作成し、自己評価と他者評価、主観的評価と客観的評価について比較してもらった。その中で、これらの評価のギャップが大きいほど、人間関係等において問題が生じやすく、そして、特に精神障害者や発達障害者等の中にはこのギャップが生じやす

い人が多いことを説明した。更に、オーバーラップ・エゴグラム[8]を活用した相手との相性分析や交流方法、エゴグラム・プロフィールを活用した行動変容方法等についての説明を行った。

三番目に、ほとんどの社会的行動は観察学習により獲得されること、この観察学習には４つの過程があり、注意障害・記憶障害・遂行障害といった認知機能障害があるとうまく学習できないことがあること、そして、精神・発達・知的障害者等には、なんらかの認知機能障害があること、だからこそ、これらの障害者を支援する際は認知機能障害について理解し、それらに配慮して行動の学習を支援する必要があることについて説明した。

最後に、本研修にて取り扱う４つの認知行動療法について紹介した。



図表４－36　第１回研修資料（一部抜粋・加筆修正）

[8] 二者間（自分と相手）のエゴグラムを上下反対方向より重ね合わせ、相手との相性関係を求めるもの。二者の自我状態の重複は、両者が同じ価値観で考え行動できることを示す（新里，2005）。

エゴグラムの評価方法
－各自我状態に注目した評価－

一番高い自我に注目
その人の性格を特徴づける自我
対人関係や問題が発生したときにすぐに反応する自我の部分
極端に高いと他人に好意的に受け取られない可能性あり
例）CPが極端に高い → 威圧的　NPが極端に高い → おせっかい

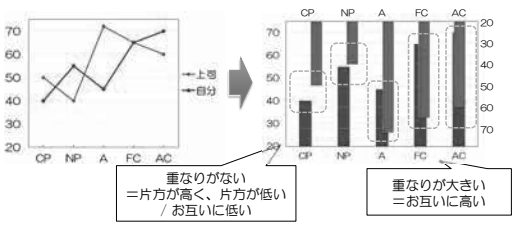
一番低い自我に注目
一番弱い自我
極端に低い場合、対人関係などで問題が生じた場合の原因がこの部分にある可能性があり、この機能を上げていくことにより自分の欠点をカバーしていくことができる

大人(A)に注目
Aが十分高い･･･他の自我状態のバランスを意識的に調整することができることを示す（他の自我状態が異常に高い、あるいは低い場合は調整不可）
Aが低い人･･･他の高い自我状態に支配され、うまく調整できない状態になっていることを示す

オーバーラップ・エゴグラム

ふたつのエゴグラムを重ね合わせ、関係性の特徴や相性を分析する方法

例）なんとなくうまくいかない上司と自分のオーバーラップ・エゴグラム



状況によって変わるエゴグラム

エゴグラム
- 状況や年齢によって変化する
- 問題がある生き方をしている人や心の病にかかる人のエゴグラムには共通点がある

自分のエゴグラムの特徴を理解し、つらいと感じる状況下で自分の行動様式を変えることが大切

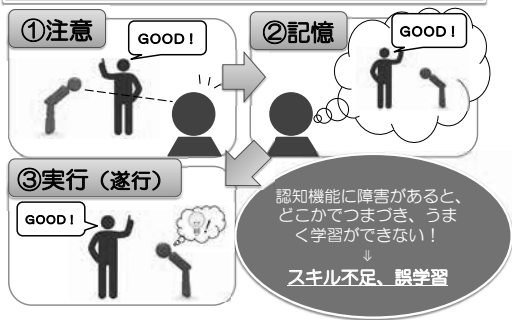
自分（の行動様式）を変える

自我のエネルギー配分を変える

- こうありたいと思う理想の自分の姿をエゴグラムで書いてみる
- 現在の自分のエゴグラムとのズレを見つける
- 意識して、ズレを修正する行動や思考をとってみる（高い自我状態を低くするよりも、低い自我状態を高くすることを目指す）

2 認知機能障害という視点から障害者についての理解を深める

観察学習のプロセス



観察学習（モデリング）の４つの過程と認知機能

知覚・注意
記憶・遂行
精神障害者
何らかの障害･･･

①注意過程
モデルの行動に**注意**を向ける
②保持過程
観察で得られたものを言語化、イメージ化し、**記憶**として保持する
③運動再生過程
記憶したことを実際に行動で**再生**する
④動機づけ過程
学習した行動を遂行するための**動機づけ**をする

★認知機能とは・・・

理解、判断、論理などの知的機能

★ 主な４つの認知機能
①知覚機能
②注意機能
③記憶機能
④遂行機能

コミュニケーションをとる際には、話している相手の表情や言葉に注意を向け、情報を受け取り、その内容を記憶にとどめ、自分の話すべき内容やとるべき行動を選択し、実際に行動することが必要！

「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー－パートナー研修資料集－」より抜粋

図表４－36　第１回研修資料（一部抜粋）（続き）

イ　第２回

認知行動療法についての説明を行い、地域センターにおけるリワーク等で活用されている認知再構成法の講義と演習を実施した（図表４－37）。

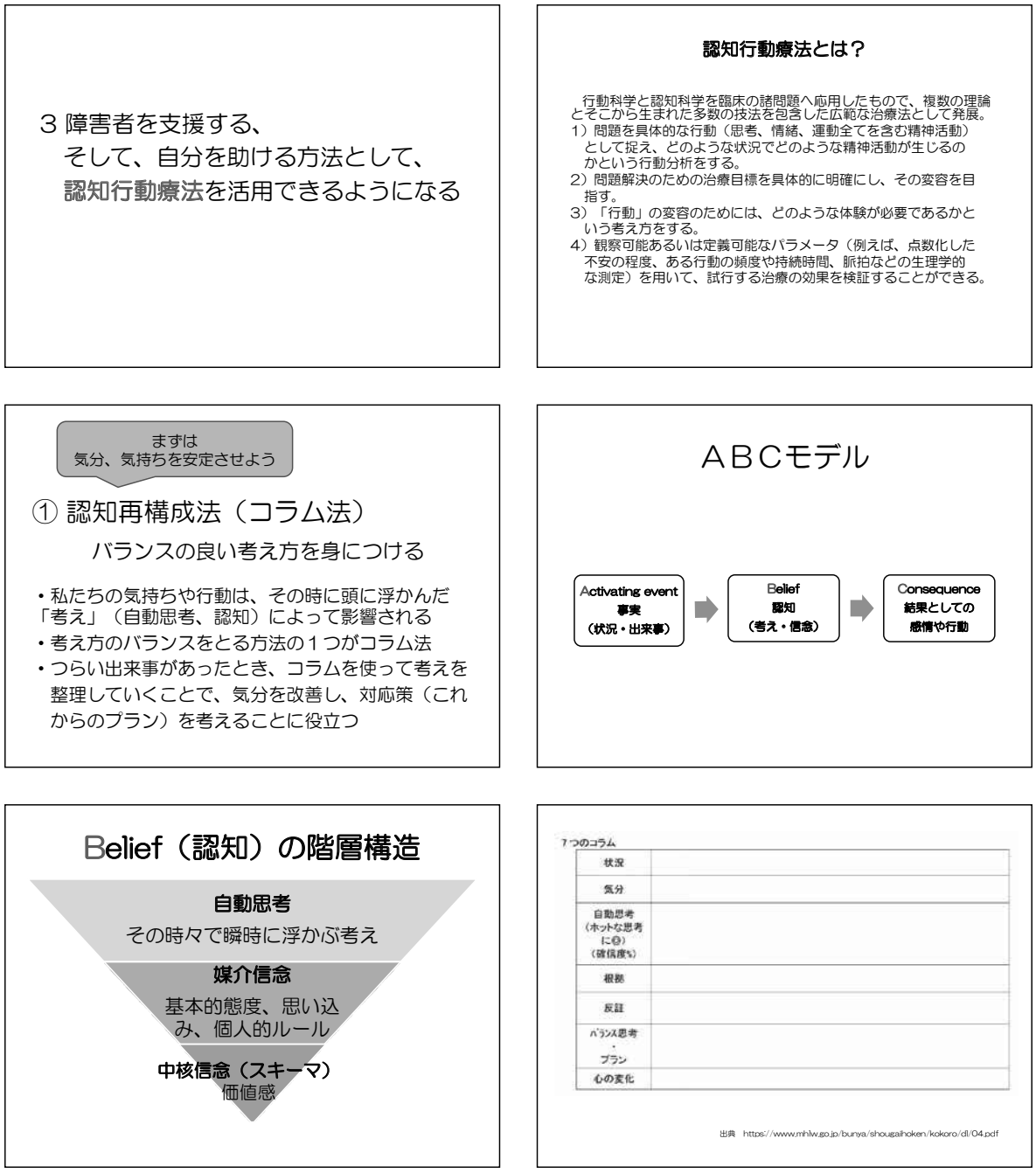


図４－37　第２回の研修資料（一部抜粋）

演習においては、まずは二人一組となり、聞き手、話し手の両方の役割で認知再構成法の演習を実施した後、参加者全員をメンバーとしたグループによる演習を行い、個別及び集団による認知再構成法を体験してもらった。

ウ　第３回

前回の研修に参加していた５名の宿題（認知再構成法）の実践結果を共有した。５名ともが宿題を実行しており、家庭や職場において、自分の気持ちが大きく変動した場面を捉えて実践していた。中には、認知再構成法を活用して、支援している障害者の言動に対する苛立ちの原因を冷静に見つめなおし、自身の気持ちを立て直していた者もいた。

次にグループによる問題解決技法のセッションを体験してもらった（図表４－38)。その後、問題解決技法についての講義を行った（図表４－39)。

①ウォーミングアップで、名前＋今年中にやりたいこと、かなえたいこと（夢・希望）を参加者には発表してもらった中から共通点の多かったテーマを選択

②テーマを出してくれた人に皆で質問をすることにより、状況を明確にする。

問題（目標）　弁当のおかずのレパートリーを増やしたい

状況
- 毎日４人分（自分、夫、娘二人）分のおかずが必要　・一人は好き嫌い有
- おかずは全員同じでよいが、夫は量が多い　・おかずの種類は４，５種類
- 定番のおかずはウインナー、卵焼き、焼き魚、ゆで卵
- 冷凍食品 OK（だが、割高、４人分だとすぐなくなる）
- 晩御飯のおかずでも OK だが、残らないことが多い
- 作り置き可　・茶色のおかずが多くなり、いろどりに悩み　・夏場の日持ち対策

③ブレインストーミング（テーマ提出者以外の支援者社員及び講師）

③解決策案を出してくれた人にその解決策のメリット、デメリットを上げてもらう

解決策		メリット	デメリット
①子どもをスーパーに連れて行き、好きな物を買わせる	1	自分は考えずにすむ	偏る　お金がかかる
②卵焼きに毎日違う物を入れる	3	いろどり良くなる、栄養⤴	入れる物を考えなければならない　＋αのお金がかかる
③1 週間に１つ新しいメニューを作り置く	3	朝の作る時間が短縮できる	週末に作る時間を作らなければならない
④家族に 1 週間に１つおかずを作ってもらう	4	楽してメニューが増える	断られるかも、お金が余計にかかるかも・・・
⑤「揚げ物の日」を（「〇〇の日」）を１週間に１度作る	1	ボリュームがあるし、種類も豊富、考えやすい	朝から油・・・大変（←揚げ物をした翌日にする）
⑥人参（赤）を毎日入れる	0	いろどり・栄養⤴	人参嫌いだと嫌がられる
⑦おにぎりだけの日を作る	6	楽、安価ですむ	おにぎりだけだと嫌だと言われるかも・・・ 栄養バランス⤵かも・・・
⑧調味料を増やして味付けのレパートリーを増やす	2	料理変えずに OK	お金がかかる
⑨家族からリクエストを出してもらう	4	リクエストを出した本人の満足度♪	メニューによっては大変かも
⑩職場のお母様仲間にレパートリーを聞く	4	考えずにすむ	気を遣うかも・・・、相手がいないかも・・・

④支援者社員＋講師が一人３つずつ良いと思う案を選択（3×9 人＋1（４つ選択した人が１人いたため））

⑤テーマ提出者に解決策を選んでもらう

結果　④が**理想**だが、⑤⑦が**現実的**

新たな意見として、「すべての方法を組み合わせて「おにぎりの日」を作って、そのおにぎりを家族に作ってもらう」

図表４－38　情報共有用に作成した体験セッションの記録（セッションに使用したホワイトボードの内容を転記）

ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナーでも取り組みました

② 問題解決法（問題解決技法）

問題を解決するコツを身につける

問題解決のスキル

特定の状況で、自分自身が、何が問題であるかを明確にでき、複数の代替的な解決方法を考えつくことができ、それぞれの選択肢の効果について考察できるようになることである。

協力講師作成資料

問題解決法

解決したい「問題」は何かを明らかにし、ブレーンストーミングで問題解決のためのいくつかの選択肢を創造的に考え出し、それぞれの選択肢の長所と短所を考え、複数の選択肢の中から１つあるいは複数の解決につながるかもしれない相手とのかかわり方を決定し、選択した解決方法を実行に移す。

協力講師作成資料

問題解決を妨げる自動思考と自己教示

（大野, 2011）

自動思考	自己教示
「どうして自分だけ」	「問題が起きるのは特別ではない」
「もうダメだ・・・」	「問題は解決可能, まずやってみよう」
「たいしたことはない・・・」	「精神的苦痛はこころの信号」
「すぐに何とかしなくては・・・」	「立ち止まって考えてみよう」
「早く全部の問題を解決したい」	「問題解決には時間がかかる」
「絶対解決しないと・・・」	「できれば自信に, できなくても問題がはっきりする」

協力講師作成資料

問題解決法の手順・ポイント

①立ち止まって考える（問題を受け入れる）
- 問題があることを受け入れる⇒「前向きなあきらめ」
- 問題があって困っているときは、意識的に問題を受け入れることが効果的！

※問題に取り組める精神状態か？

②何が問題なのかをはっきりとさせる（状況を明らかにする）
- 個人の長期目標とどう関連しているのか？
- この状況のなかで、長期目標へ向けて一歩前に進むための短期目標は何か？
- 何が当面の目標達成の妨げとなっているか。避けるべき状況はどうのようなものか？

※誰かほかの人が関わっている場合が多い。

協力講師作成資料

問題解決法の手順・ポイント

③問題を解決するあらゆるやり方を考える（ brainstorming）
- 自分自身はどのくらい思いつけるか？
- できるだけたくさんの案を挙げる。（皆の力を借りて）

※それぞれの方法が現実的であるかは考えない

④それぞれの選択肢の結果を検討する。
- それぞれの選択肢の実現可能性と長所・短所は何か。
- どの選択肢、選択肢の組み合わせが当面の状況の中で目標達成できるか？
- 目標達成の障壁を取り除いたり、のりこえたり、さけたりすることができる選択肢はどれか？

協力講師作成資料

問題解決法の手順・ポイント

⑤どの選択肢、どの選択肢の組み合わせがよいかを決める。
- 選択した対処法は、当面の目標達成に役立つか？

⑥選んだ選択肢、あるいは選択肢の組み合わせを、どのように実行するかを考える。
- 有効な社会的反応を得るために、選んだ選択肢、あるいは選択肢の組み合わせをどのような言語的・非言語的スキルを使っていくのか？（ステップ）
- 決めた選択肢をいつ、どこで、どのように実行に移すのか？（スキル発動の社会的に承認された適切な場面）

協力講師作成資料

問題解決法の手順・ポイント

⑦問題に対して選んだ解決策を成功裏に実行するには、どのような資源が必要かを考える。
- 解決策を実行する際に、誰から支援を受けることができるか？
- 解決策の成功の機会を向上させるために、資金や交通手段やそのほかに必要なものはあるか？

協力講師作成資料

図表４－39　第３回の研修資料（一部抜粋）

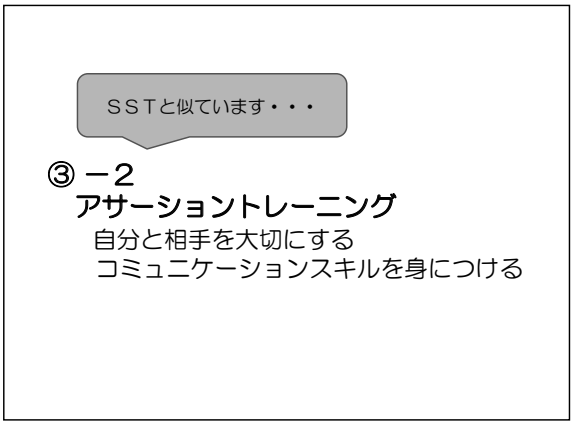
エ　第４回

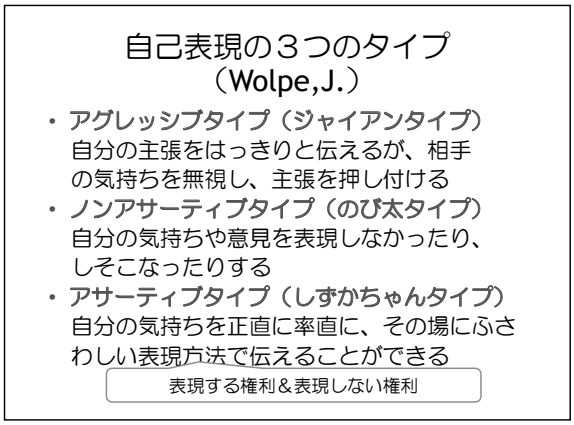
最初に、前回の研修参加者の宿題（問題解決技法）の実践結果を共有した。自身の問題解決に活用した者以外に、職場の問題解決に向け、障害者社員のグループにて問題解決技法を実施した者もいた。

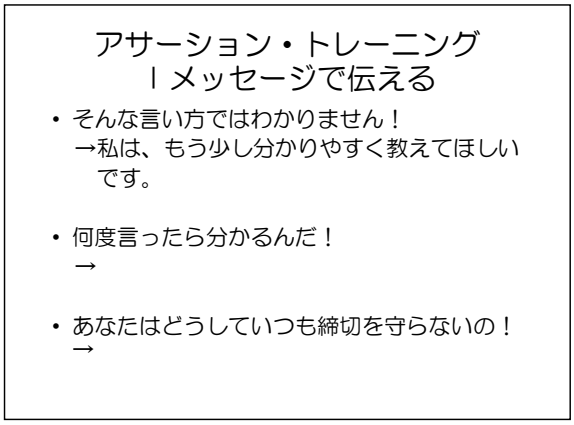
次に、ステップ・バイ・ステップ方式の SST のセッション（巻末資料 22）の体験後、SST や SST の背景となる社会的学習理論、第１回でも取り扱った認知機能障害についての講義を行った（図表 4－40）。また、SST に関わらず、精神・発達・知的障害等の支援については、それらの障害に共通する認知機能障害を理解し、社会的学習理論に基づく支援を行うことが重要であることを伝えた。

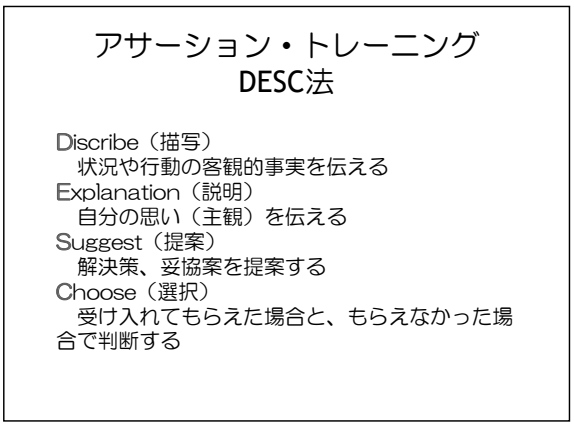
図表４－40　第４回研修資料（一部抜粋）

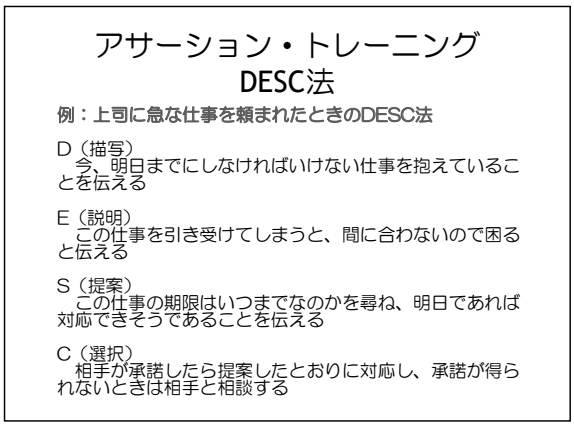
その後、アサーショントレーニングに関する講義と演習を実施した。講義では、アサーティブなコミュニケーションにおいては、I（アイ）メッセージで伝えることや非言語的なコミュニケーションが重要であることを伝え、トレーニング方法として DESC 法[9]を紹介し、演習を実施した。最後に、ある事業所における１つの問題について、問題解決技法により解決方策を選択し、アサーティブなコミュニケーションでその解決方策を実行することを目的として、SST を活用して練習した例を紹介した。









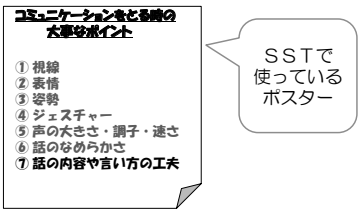


図表４－40　第４回研修資料（一部抜粋）（続き）

[9] Describe（描写する）、Express（説明する）、Suggest（提案する）、Choose（選択する）のステップに沿って会話を展開していく方法。

アサーション・トレーニング
非言語的コミュニケーション

言葉以外での表現にも気を配ることが、アサーションを成功させるポイント



問題：突然部下の男性社員が休んだ時に男性トイレの掃除を女性社員に頼むと断られる

問題解決法に取り組んだ結果、この問題には３つの問題が潜んでいることがわかりました。

①社員が男性トイレをきれいに使っていない
②部下の男性社員が突然休む
③部下の女性社員が男性トイレの掃除をしない
（自分の仕事という意識を持つことができていない）

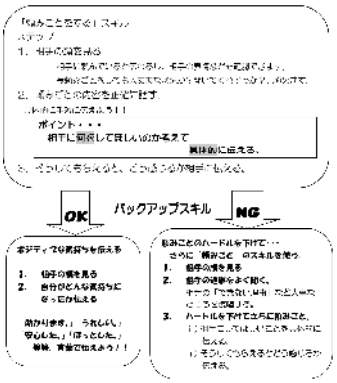
問題解決のコツ：問題を細分化する
①社員が男性トイレをきれいに使っていない

解決法例：トイレに「いつもキレイに使って頂き ありがとうございます」ポスターを貼る

そのためには・・・
ビルの管理者にポスターを貼る許可をもらう必要がある

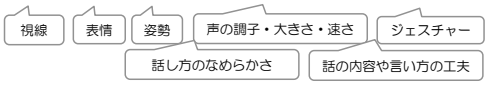
問題解決のコツ：問題を細分化する
①社員が男性トイレをきれいに使っていない

解決法例：トイレに「いつもキレイに使って頂き ありがとうございます」ポスターを貼る
↓
ビルの管理者にポスターを貼る許可をもらう（頼みごとのスキル）
攻撃的な言い方
「男性トイレの使い方が汚いので、このポスターを貼ってください！」
受け身的な言い方
「大変申し訳ありませんが・・・このポスターを貼らせてください。」
アサーティブな言い方
「女性トイレに比べて男性トイレの汚れが目立ち、困っています。みなさまに快適にトイレをお使いいただけるよう、このポスターを貼らせていただけると助かります。」



問題解決のコツ：問題を細分化する
①社員が男性トイレをきれいに使っていない

ビルの管理者にポスターを貼る許可をもらう（頼みごとのスキル+バックアップスキル）
OKだったら・・・
「ありがとうございます。大変助かります！」
NGだったら・・・
「（OKできない理由などを復唱）、みなさんに快適にお使いいただける良い方法を一緒に考えていただけると助かります。」



図表４－40　第４回研修資料（一部抜粋）（続き）

オ　第５回

参加者から現在抱えている問題を挙げてもらい、その中の一つをテーマとし、グループにて問題解決技法による演習を行った。その後、問題解決技法において選択された解決策の実行に必要とされるコミュニケーショントレーニングをSSTの手法を用いて実施した。なお、認知再構成法については、テーマとして取り扱った問題の解決には必要がなかったため、過去の回で参加者が実施した宿題（日常生活での活用）の結果を共有することで復習の機会を設けた。

（４）結果の確認

各回の研修終了後には参加者に対するアンケート調査（巻末資料19）を実施した。また、全研修終了後には、試行協力者全員に対するアンケート調査（巻末資料20）及びヒアリング調査を実施した。なお、本研修は障害者の職場定着支援、そのための支援者社員の育成を目的としたものであり、最終的な研修効果については職場定着率により把握すべきものであるが、これについては一定の期間をあけて測定する必要がある。そのため、ここでは、研修で学んだことに基づいて自らの行動を変化させたことにより、研修受講者及び職場にどのようなインパクトがもたらされたかについての質問項目を加えた。また、支援者社員のネットワークづくりも一つの目的であったため、他社との関係の変化についても質問項目とした。

ア　各回の研修終了後のアンケート調査結果

研修の各回終了後に、受講者に対して①研修の満足度、②研修の難易度、③講師の説明のわかりやすさ、④研修時間の長さ、⑤研修内容の業務への貢献度について尋ねたアンケート調査を行った。なお、研修の理解度については、全研修終了後のアンケート調査及びヒアリング調査にて把握することとした。

①研修の満足度については、「とても満足」との回答割合が多く、「とても満足」、「満足」と回答した受講者の割合の合計は５回を通して85.7%以上であった（図表４－41）。

②研修の難易度については、「適切」と回答した受講者の割合が多く、５回を通して66.7%以上であった（図表４－42）。

③講師の説明のわかりやすさについては、「とてもわかりやすい」との回答が第４回以外では最も多く、「わかりやすい」との回答割合との合計は５回を通して85.8%以上であった（図表４－43）。

④研修時間の長さについては、「適切」との回答が５回にわたって最も多かったが、第１回、第３回では「長い」、「やや短い」との回答が、第４回、第５回においては「やや短い」との回答も見られた（図表４－44）。

⑤研修内容の業務への貢献度については、「とても役立つ」、「役立つ」との回答割合が多く、「とても役立つ」、「役立つ」との回答割合の合計は５回を通して88.8%以上であった（図表４－45）。

図表４－41　各回における研修の満足度についての回答数及び回答割合[10]

①研修の満足度	とても満足		満足		どちらとも言えない		やや不満		不満	
第１回（n=8）	6	75.0%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回（n=5）	4	80.0%	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回（n=8）	6	75.0%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回（n=7）	5	71.4%	1	14.3%	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%
第５回（n=9）	7	77.8%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表４－42　各回における研修の難易度についての回答数及び回答割合

②研修の難易度	とても難しい		少し難しい		適切		やや易しい		易しすぎる	
第１回（n=8）	0	0.0%	1	12.5%	6	75.0%	1	12.5%	0	0.0%
第２回（n=5）	0	0.0%	0	0.0%	5	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回（n=8）	1	12.5%	0	0.0%	6	75.0%	1	12.5%	0	0.0%
第４回（n=7）	0	0.0%	1	14.3%	6	85.7%	0	0.0%	0	0.0%
第５回（n=9）	0	0.0%	3	33.3%	6	66.7%	0	0.0%	0	0.0%

図表４－43　各回における講師の説明のわかりやすさについての回答数及び回答割合

③講師の説明のわかりやすさ	とてもわかりやすい		わかりやすい		普通		ややわかりにくい		わかりにくい	
第１回（n=8）	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回（n=5）	5	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回（n=8）	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回（n=7）	3	42.9%	3	42.9%	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%
第５回（n=9）	5	55.6%	4	44.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

[10] 各セルの左側は回答数、右側は回答割合を示す。

図表４－44　各回における研修時間の長さについての回答数及び回答割合

④研修時間の長さ	長い		やや長い		適切		やや短い		短い	
第１回（n=8）	1	12.5%	0	0.0%	6	75.0%	1	12.5%	0	0.0%
第２回（n=5）	0	0.0%	0	0.0%	5	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回（n=8）	1	12.5%	0	0.0%	6	75.0%	1	12.5%	0	0.0%
第４回（n=7）	0	0.0%	0	0.0%	4	57.1%	3	42.9%	0	0.0%
第５回（n=9）	0	0.0%	0	0.0%	8	88.9%	1	11.1%	0	0.0%

図表４－45　各回における研修内容の業務への貢献度についての回答数及び回答割合

⑤研修内容の業務への貢献度	とても役立つ		役立つ		どちらとも言えない		あまり役立たない		役立たない	
第１回（n=8）	4	50.0%	4	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回（n=5）	3	60.0%	2	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回（n=8）	4	50.0%	4	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回（n=7）	3	42.9%	4	57.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第５回（n=9）	4	44.4%	4	44.4%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%

イ　全研修終了後のアンケート調査結果

全研修終了後に、試行協力者９名に対し、アンケート調査を行った。アンケートの内容は、①研修の満足度、②研修による障害者雇用や就労支援に関する理解の深まり・広がりの有無及び具体的な変化、③研修で役立った内容、④研修で学んだことの職場での活用の有無と活用状況、⑤研修内容の社内への還元状況、⑥その他自由記述回答による研修についての意見・要望であった。③の項目については、研修内容に応じて「エゴグラムによる自己理解」、「認知再構成法」、「問題解決技法」、「アサーショントレーニング（SST）」、「その他」の項目について役立つと思われる項目を複数選択にて回答を求めた。④、⑤の項目については、研修内容の活用や社内への還元ができない理由についても把握した。

①研修の満足度について尋ねた設問では、５名が「大変満足」、３名が「満足」、１名が「どちらとも言えない」と回答していた（図表４－46）。

②研修による障害者雇用や就労支援に関する理解の深まり・広がりの有無については、８名が「あった」と回答し、１名が「どちらとも言えない」と回答していた（図表４－47）。

③研修で役立ったと思われる項目について複数選択形式にて尋ねたところ、「エゴグラムによる自己理解」、「認知再構成法」、「問題解決技法」が役立ったとの回答が最も多く、７名が回答していた。また、３名が「アサーショントレーニング（SST）」が役立ったと回答した（図表４－48）。

④研修で学んだことの職場での活用状況について、２名が「活用した」と回答し、残り７名は「まだ活用していないが、近い将来、活用を予定している」と回答した（図表４－49）。「活用した」と回答した２名に対して、具体的な活用状況を尋ねたところ、「アスペルガー症候群のある当事者との、事業所長としてのコミュニケーション（への活用）」、「ポジティブな考え方で個人面談に臨み、１人１人に伝えることで対象者の意欲向上につなげた」との回答が把握された。活用の効果については、「障害者従業員との信頼関係を構築できた」といった効果が把握された。

⑤研修内容の社内への還元状況について、５名が「はい」（還元した）と回答し、４名が「いいえ」（還元しなかった）と回答した（図表４－50）。還元しなかった４名に対して、その理由を複数選択形式にて尋ねたところ、２名が「機会がなかった」と回答し、１名が「十分に理解できていなかった」と「自信がなかった」、１名が「時間がなかった」とその他として「コロナでの環境、出勤体制が変化したため（在宅日が増えた）」、と回答していた。（図表４－51）。

⑥研修についての意見・要望については、研修内容の日常への活用の意欲に関する記述や、オンライン参加の要望、アサーショントレーニングの内容を深められる研修の要望などが把握された（図表４－52）。

図表４－46　研修の満足度についての回答数及び回答割合

大変満足		満足		どちらとも言えない		やや不満		不満	
5	55.6%	3	33.3%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%

図表４―47 障害者雇用や就労支援に関する理解の深まり・広がりの有無についての回答数及び回答割合

あった		どちらとも言えない		なかった	
8	88.9%	1	11.1%	0	0.0%

図表４－48　研修で役立った内容についての回答数及び回答割合（複数回答）

エゴグラムによる自己理解		認知再構成法		問題解決技法		アサーショントレーニング（SST）		その他	
7	77.8%	7	77.8%	7	77.8%	3	33.3%	0	0.0%

図表４－49　研修で学んだことの職場での活用の有無についての回答数及び回答割合

活用した		まだ活用していないが、近い将来、活用を予定している		活用の予定はない	
2	22.2%	7	77.8%	0	0.0%

図表４－50　研修内容の社内への還元の有無についての回答数及び回答割合

はい		いいえ	
5	55.6%	4	44.4%

図表４－51　還元できなかった理由についての回答数及び回答割合（複数回答:n=4）

機会がなかった		時間がなかった		内容を十分に理解できていなかった		自信がなかった		その価値を感じなかった		その他	
2	50.0%	1	25.0%	1	25.0%	1	25.0%	0	0.0%	1	25.0%

図表４－52　その他意見・要望についての自由記述回答

演習したことを実践していくことが大切だと頭で理解していても難しいと感じることがありました。機会を作り、意識していくことを今後も続けていきたいと思います。
毎回とても有意義な時間を過ごさせていただきました。自分自身を知ることで他者とのかかわりがスムーズになることや、トレーニングを実施することでの効果も大変参考になりました。今後はセミナーで学んだことを活かして支援していきたいと思います。ありがとうございました。
全ての講義に参加することができませんでしたが、改めて講義という形で勉強することができてとてもよい機会になりました。なかなか実務の現場で活用するにはハードルが高く難しいですが、日々の案件に活用していければと思っています。
我々の仕事は、常に人とかかわり、コミュニケーション能力を必要とします。今回学んだ技法を用いて定着支援に活用していきたいと思います。ありがとうございました。
とても貴重な研修、セミナーであったと思います。毎回の出張大変かとは思いますが、各回の時間がもう少し長くてもよいかと思いました。
アサーション（SST）の内容を深められる研修会を受けてみたいです。
オンラインにて参加が可能になると嬉しいです。

※誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

ウ　全研修終了後のヒアリング調査結果

全研修終了後の支援者社員９名に対するヒアリング調査結果を巻末資料 21 に記載した。主なヒアリング項目は図表４－53 のとおりである。なお、本研修は障害者の職場定着支援、そのための支援者社員の育成を目的としたものであり、最終的な研修効果については職場定着率により把握すべきものであるが、これについては一定の期間を設けて測定する必要があるものの、研究期間中に把握することができないため、ここでは、研修で学んだことに基づいて自らの行動を変化させたことにより、研修受講者及び職場にどのようなインパクトがもたらされたかについての質問項目を加えた。

図表４－53　主なヒアリング項目

	調査項目
レベル1（反応）	（研修の満足度についてはアンケート調査で把握）
レベル2（学習）	・障害者支援において重要であると学んだこと
レベル3（行動）	・研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化
レベル4（結果）	・研修受講前後の自身の生活及び事業所内の変化

全研修終了後のヒアリング調査にて、レベル２の学習効果を把握するため、障害者支援において重要であると学んだことを尋ねたところ、４名から「自分の対応を変えることにより、相手の変化を促すこと」といった意見や「(障害者社員が）できなかったことをできるようにする、その引き出し方は結局、自分たちにかかっている。だからこそ自分自身が知識を深めて成長しなければならない」といった回答が得られた。また、３名から「(認知機能）障害の特性を理解して対応すること」といった趣旨、２名から、「支援者社員が共通の知識・理解を持って、支援を行っていくこと」、「(支援者社員が）一人で悩みを抱え込まず、情報共有し、話し合い、連携しながら支援を行うこと」といった回答が得られた。また、２名から、「問題の本質へのアプローチ」、「行動の背景を考えた支援」といった趣旨の回答も得られた。「支援者が一方的に支援するのではなく、障害者社員とともに問題解決に向け、意見を出し合い、取り組んでいくこと」といった回答も見られた。その他、研修で学んだこと等についての回答を求めたところ、「興味がある部分を拾い上げて支援に活かすことができ、有意義だと感じた。興味を持ったテーマについては、書籍を購入し、読んで理解を深めた」、「(エゴグラムを)「自己理解」に役立てた」といった趣旨の回答も見られた。

レベル３の行動の変化について、研修実施前後の研修受講者の行動の変化を尋ねたところ、自身については「アサーティブ」、「傾聴」及び「オープンクエスチョン」を意識して会話するようになったといった意見や、「エゴグラム」、「認知再構成法」及び「問題解決技法」を取り入れた障害者支援を行うようになったといった意見が聞かれた。また、経験豊富な支援者社員からは「自分が行ってきた支援に対する理論的な裏付けを得ることができたことにより、自信を持ってそれを説明できるようになった」といった趣旨の意見も聞かれた。他の研修受講者の変化については、「障害者社員の行動に対する気づきや自己理解が深まり、支援に対してより前向き、積極的になった」、「リーダーシップが強くなった」といっ

た意見や「障害者社員の問題へのアプローチ方法」や「障害者社員に対するコミュニケーションの取り方」が変わったという意見や、「それぞれの立場で障害者社員のキャリア形成に研修で学んだことを取り入れようとするようになった」といった意見が挙げられた。

レベル４の研修効果の一つ、個人の生活へのインパクトを把握するため、研修受講前後の自身の生活及び事業所内の変化を尋ねたところ、「エゴグラムを学んだことで、人と接する時の対応の幅が広がった」、「コミュニケーション方法を工夫したことにより、苦手だった障害者社員との話が続くようになり、関係がよくなったと周囲の社員からも言われた」、「研修で学んだことを活用することで、他人の行動、その背景が理解しやすくなった」、「認知再構成法を活用し、気分の立て直しを図れるようになった」といった変化が聞かれた。

組織へのインパクトを把握するため、研修受講前後の事業所内の変化について質問したところ、２社の支援者社員については、コロナ禍において、在宅勤務が主となっているため、確認できていないとのことであった。I 社については、「研修で得た知識等が、障害者社員のキャリアマップ作りの推進力となり、SST の受講をキャリアパスに組み込んだ。また、支援者社員に SST を実施してもらうことにより、支援者社員の育成も行っていくことを検討している」という回答が得られ、本試行が企業の経営方針に影響を与えたことが確認されるとともに、このニーズを充足するための新たな課題（支援者社員の SST のリーダースキルの獲得）が把握された。

最後に研修プログラムに関する意見・感想を求めたところ、「幅広く、興味深い内容を学ぶことができ、有意義であった」、「これから何を学んでいけばよいかということがわかった研修であった」、「スーパーバイズを受けられたことがありがたかった」といった意見が聞かれた。また、「（他の）企業の障害者雇用や障害者の就労支援に対する考え方等に対する理解が深まった」、「共通の学びを得たことで、同じ視点に立って話ができるようになった」といった意見が聞かれる一方、「他の企業の人の意見に触れるよい機会であったが、顔見知りが多いとやりにくい部分はある。全く知らない人との方がもっと自由に意見交換等ができたと思う」という意見も聞かれた。更に、「経営陣と支援者社員が一緒に研修に参加するのはよい」、「障害者社員とともに参加できる研修があるとよい」といった意見も聞かれた。

なお、研修受講前に設定した個人目標については、全員が一部又は全部達成できたとのことであった。

４　考察

各回の研修終了後のアンケート調査において、研修効果を把握した結果、各回の研修プログラムに対する受講者の満足度については、第４回にて「どちらとも言えない」と１名から回答があったが、その他の回では「とても満足」、「満足」との回答を得ることができた。第４回で「どちらとも言えない」と回答した理由についてヒアリング調査にて確認したところ、「以前、SST を活用した人材育成プログラムの試行に協力した際、SST については学んだから」ということであった。

５回の研修の難易度、講師の説明のわかりやすさ、研修時間の長さについては、それぞれ「適切」、「とてもわかりやすい」と回答した割合が最も高かった。全員が研修の難易度が「適切」と回答した第２回については、全員が講師の説明を「とてもわかりやすい」、研修時間の長さを「適切」と回答していた。この回は出席者が５名と少なかったため、質疑応答の時間を多く設けることができたことも、説明のわ

かりやすさ、難易度の適切さに対する評価に影響したのではないかと考える。３名から研修の難易度が「少し難しい」と回答があった第５回については、５回のうち最も実践的な演習内容であったことが影響したと考える。また、３名から研修時間が「やや短い」と回答があった第４回については、２つの認知行動療法についての講義・演習を実施したことが原因と考えられ、時間と内容のバランスに問題があったと考える。なお、特定の１名については、５回中３回の研修の難易度について「少し難しい」と回答した回の研修時間を「やや短い」と回答していたが、そのほかの支援者社員については、研修の難易度についての回答と研修時間についての回答の間に関係は見られなかった。

研修内容の業務への貢献度については、第５回について１名が「どちらとも言えない」と答えた以外、「とても役立つ」、「役立つ」という回答が得られた。第５回で「どちらとも言えない」と回答した理由についてヒアリング調査にて確認したところ、「直接障害者を指導する立場にないため、（演習で実施した集団認知行動療法を）活用する場面がないから」との回答であった。

全研修終了後のアンケート調査における満足度に対する設問に対しては、「大変満足」が５名、「満足」３名、「（満足、不満足の）どちらでもない」が１名という結果であった。「（満足、不満足の）どちらでもない」を選択した１名に対してヒアリング調査にてその理由を尋ねたところ、「欠席者がいると、次回に復習の時間がとられたことが残念であった」という回答であった。

研修による障害者雇用や就労支援に関する理解の深まり・広がりの有無については、８名が「あった」と回答し、１名が「どちらとも言えない」と回答していた。なお、この１名は研修の満足度について「（満足、不満足の）どちらでもない」を選択した１名であり、もっと多くのことを学びたいというニーズに応えるための工夫が必要であったと考える。

研修で役立った内容（テーマ）についてはエゴグラム、認知再構成法、問題解決技法が７名、アサーショントレーニング（SST）が３名から選択されていた。アサーショントレーニング及びSSTを選択した人が少なかったことについては、他の３つの内容については、障害者社員の支援のみならず、支援者社員が自身の生活においても活用することを想定して研修を実施したが、アサーショントレーニング及びSST については、障害者社員を対象として活用することを想定して研修を実施したため、在宅勤務が主となっていた２社では活用する機会がなかったことが影響したのではないかと考える。また、７名のうち２名はその回に欠席したことを理由に挙げていたが、認知再構成法については、出席者が５名であったにも関わらず、７名が選択していた。この差については、認知再構成法については、次回に宿題の確認をしながら復習を行ったのに対し、第４回に実施したアサーショントレーニング及びSSTについては、第５回でその時間をとらなかったことが原因かと思われ、反省すべき点と考える。

研修内容の職場での活用については、アンケート調査においては、「活用した」と回答したのは２名であった。しかしながら、ヒアリング調査においては、全員が学んだ知識やスキルを活用していることが確認されていることから、個人単位では活用しているが、職場単位で研修等に活用するには至っていないという意味で２名以外の７名は「まだ活用していないが、近い将来、活用を予定している」と回答したと考える。

ヒアリング調査にて、「障害者支援において重要であると学んだこと」を尋ねたところ、自身の対応の変化、成長が必要であるという意見や障害特性に応じた支援、応用行動分析的アプローチ、認知行動療

法の基本姿勢である支援対象者と支援者の協働作業における問題解決等、研修で取り扱った認知行動療法の重要なキーワードが多く聞かれた。研修受講前の状態を把握していないため、研修前後の比較はできないが、支援者社員がこれらのことを意識して障害者支援に取り組むことは企業にとってよい効果をもたらすと考える。また、研修での学びは、就労支援経験の豊富な１名の支援者社員にとっては、これまで経験で得てきた知識やスキルについての理論的な裏付けを得る機会となっていたこと、その他の支援者社員にとっては、障害者雇用や就労支援に対する理解の深まり・広がりを少なからずもたらす機会となっていたことも把握されており、研修の学習効果は少なからず、あったのではないかと考える。

自他の行動の変化については「コミュニケーション」面での変化についての意見が多く聞かれた。アンケート調査においては、研修で役立った内容（テーマ）として最も選択率が低かったのは、コミュニケーションのトレーニング技法であるアサーショントレーニング及びSSTであった。他の認知行動療法に比して、比較的身近な技法であったため、新しい学びとして評価はされなかったが、日常的には研修で得た知識・スキルが実践されているのではないかと思われる。

自身の行動の変化については、「認知再構成法」や「問題解決技法」を障害者支援に活用していることがうかがわれる記述や「問題の本質はなんであるかを考えて支援をするようになった」といった意見、他の研修受講者についても「支援に対してより前向き、積極的になった」等といった意見が複数聞かれており、また、「それぞれの立場で障害者社員のキャリア形成に研修で学んだことを取り入れようとするようになった」という意見も聞かれ、研修で学んだ知識やスキルを、研修を受講した支援者社員が障害者の就労支援において活用していることが確認された。

また、個人の生活の変化についての質問に対しては、研修で学んだ知識やスキルを日常生活に活用し、自身の生活の向上に役立てていることをうかがわせる回答が複数得られており、それぞれが研修にて興味・関心を持った内容を生活に取り入れたことにより、少なからず生活面でよい変化がもたらされたのではないかと考える。

以上のことから、本試行で用いた研修プログラムについては、一定程度、受講者から肯定的な反応を得ることができ、受講者が学習したスキル等を活用するという学習効果及び行動変容をもたらしたと考える。また、個人の生活及び職場へのインパクトも一部確認されていることから、レベル１～４の研修効果はある程度あったのではないか思われる。

事業所内の変化が確認できたＩ社については、SSTを活用した障害者社員及び支援者社員の人材育成の取組が行われることになったことが確認されるとともに、このニーズを充足するための新たな課題（支援者社員のSSTのリーダースキルの獲得）が把握された。そこで、この課題解決を支援するための研修プログラムを活用した事業主支援を実施した（第４章第４節）。このことから、Ｉ社については、研修を通して、社員の人材育成に対する抽象的なニーズの具体化を支援し、より積極的な事業主支援を展開するという目的も達成することができたと考える。

その他の意見としては、学んだスキルを活用するという、宿題の結果を共有する中で見えてきた障害者の就労支援上の悩みや課題へのスーパーバイズに対する好意的な意見が聞かれた一方、全く知らない人との方がもっと自由に意見交換等ができたとの意見も聞かれた。また、経営陣と支援者社員が一緒に受講することへの好意的な意見や、障害者社員と支援者社員が一緒に受講できる研修への希望が聞かれ

ており、実施方法については更なる検討が必要と考える。

支援の対象となる障害者の範囲が広がるにつれ、支援者として学ぶべきことも広範囲となっているため、課題把握のためのヒアリング調査でも聞かれたように、何を学べばよいか分からないと悩む事業主及び支援者社員も少なくないと思われる。今回の研修プログラムでは認知行動療法のいくつかの方法を紹介した。その結果、各支援者社員は自身に役立つと思うものについて、研修終了後、活用し、また、学びを深めていた。研修プログラムで取り扱った認知行動療法は、全て地域センターで活用されているものである。これらの技法を障害者に対する支援のみならず、支援者社員に対する研修として活用し、支援者社員が自身で学ぶべきことを選択する機会を提供することも支援者社員の人材育成に役立つのではないかと考える。

第４節　支援者社員の人材育成を目的とした提案型事業主支援の試行Ⅱ

１　目的

企業における社員の人材育成において、最も重視されるテーマのひとつにコミュニケーションスキルがある。障害者職業総合センターにおいては、コミュニケーションスキルの向上支援に有効とされる SST を活用し、障害者を雇用する企業における、障害者社員及び支援者社員の育成という２つの人材育成を同時に行うことを目的とした「SST を活用した人材育成プログラム」に係る研究を行っている（障害者職業総合センター, 2013, 2015, 2016）。このプログラムについては、障害者雇用企業における人材育成に対する有効性が確認されており、事業主によるプログラムの自主的、発展的運営の更なる促進を図っていくべきとされている（障害者職業総合センター, 2015）。そこで、「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した障害者社員及び支援者社員の人材育成というニーズを持つ事業主に対し、研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行を実施し、その効果と課題を検討することを目的とした。

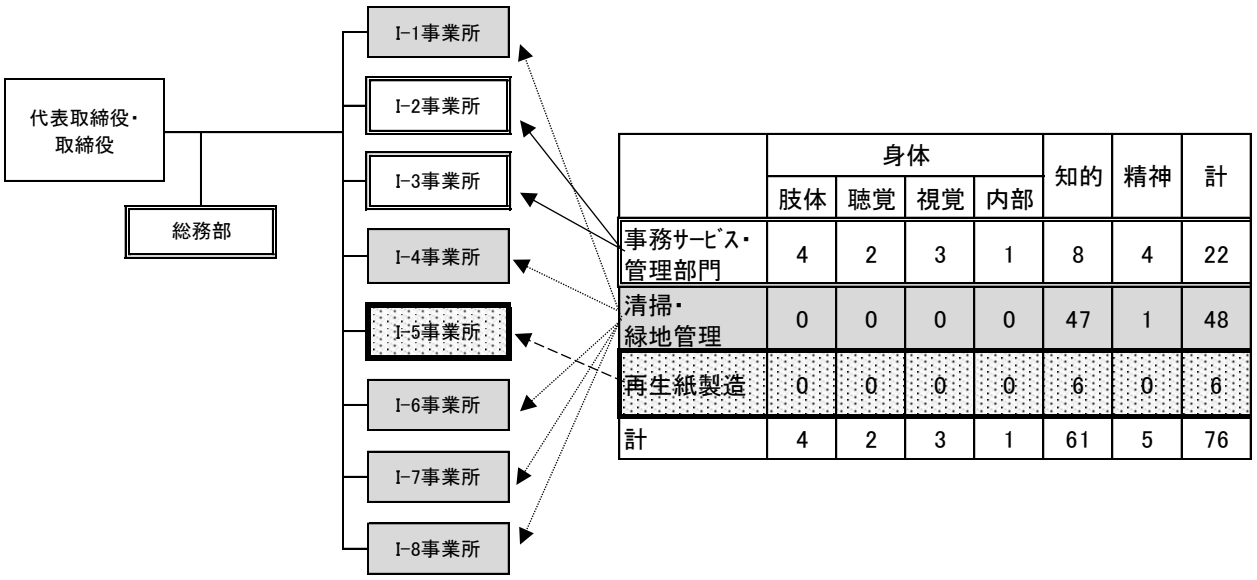
試行については、１企業を対象とした試行と複数企業を対象とした試行を実施した。それぞれの試行については、「２『SST を活用した人材育成プログラム』を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ－Ⅰ」、「３『SST を活用した人材育成プログラム』を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ－Ⅱ」として報告する。なお、「SST を活用した人材育成プログラム」については、巻末資料 22 で紹介する。

２　「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ－Ⅰ

（１）試行協力企業

本試行の協力企業となったのは、第４章第３節で報告した「支援者社員の人材育成を目的とした提案型事業主支援の試行Ⅰ」の試行協力企業でもあったⅠ社である。

Ⅰ社は 2013 年に設立された特例子会社で、従業員数は 123 名、８つの事業所で 76 名の障害者を雇用している（2021 年４月１日現在：図表４－54）。



	身体				知的	精神	計
	肢体	聴覚	視覚	内部			
事務ｻｰﾋﾞｽ・管理部門	4	2	3	1	8	4	22
清掃・緑地管理	0	0	0	0	47	1	48
再生紙製造	0	0	0	0	6	0	6
計	4	2	3	1	61	5	76

図表４－54　Ⅰ社の組織図と障害者社員の配属部署

（２）実施方法

本試行は以下の手順で行った。

ア　課題の把握のためのヒアリング調査

イ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

ウ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

エ　結果の確認のためのアンケート調査及びヒアリング調査

（３）実施結果

ア　課題の把握のためのヒアリング調査

Ｉ社の３名の支援者社員（１名は取締役、２名は総務課主任（２名のうち１名は精神保健福祉士））に対するヒアリング調査を実施した。

Ｉ社においては、「支援者社員の人材育成を目的とした提案型事業主支援の試行Ｉ」の試行終了後、障害者社員の階層を、スタッフ、教育係、管理・監督層の３つに分けた障害者社員のキャリアマップを作成した。スタッフについては、その部署における１作業員としての職務遂行、教育係（３年目以上の社員）については、新入社員や異動者、実習生等への業務指導の役割、管理・監督者については、支援者社員とともに事業所運営を担うことを期待されている。

教育係を育成するための施策として、認知行動療法の一つである SST を活用することとし、キャリアマップに組み込んだものの、どのように実施していけばよいか悩んでいるとのことであった（図表４－55)。また、支援者社員に、SST 実施者であるリーダー、コ・リーダーとしてのスキルを身につけてもらい、自社における SST の運営・実施を任せることにより、支援者社員の人材育成を同時に行いたいというニーズを持っており、いかにして SST 実施者であるリーダー、コ・リーダーを養成するかという課題を抱えていた。

また、SST を活用したプログラムについては月１回、全４回、ステップ・バイ・ステップ方式で実施したいとの希望があった。

図表４－55　Ｉ社におけるニーズと課題

ニーズ	・2021 年４月～８月、９月～12 月の二つの時期に分け、８事業所の３年目以上の社員に対する SST を実施したい ・支援者社員に SST を運営・実施してもらうことにより、支援者社員の人材育成も同時に行っていきたい
課　題	・SST をどのようなプランで実施していけばよいか分からない ・現時点で SST のリーダー、コ・リーダーのスキルを有した支援者社員がおらず、育成方法も分からない

イ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

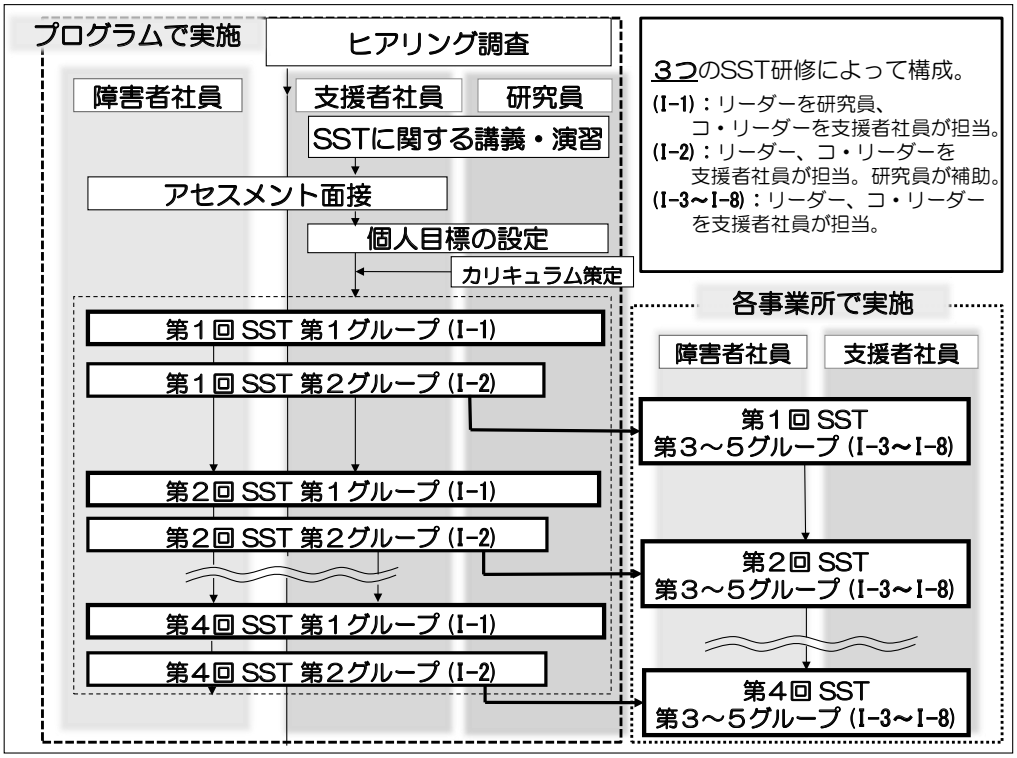
事業主のニーズを充足するための研修プログラムとして、「SST を活用した人材育成プログラムの活用に関する研究 －ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー活用編－」（障害者職業総合センター，2016）で実施されていた方法（巻末資料 22）を応用した以下の研修プログラムを提案した（図表４－56）。

ステップ・バイ・ステップ方式の SST は、アセスメント面接の実施→個人目標、グループ目標の設定→カリキュラムメニューの策定→SST の実施という手順で実施する。今回の研修は、試行協力企業の各事業所でそれぞれ４回の SST のセッションを実施することとした。各セッションについては、まず、１事業所において第１グループとして研究員がリーダー、その事業所に勤務する支援者社員がコ・リーダーとなって SST を実施する。そして、翌日、別の事業所において第２グループとして、その事業所に勤務する支援者社員がリーダー、コ・リーダーとなって SST を実施する。その後、次の回のセッションまでの間に、それ以外のグループとして、その他の事業所において、支援者社員がリーダー、コ・リーダーとなって SST のセッションを実施する。そこで、まずは、SST 実施前に、支援者社員を対象にした SST に関する講義と演習を実施し、その中でアセスメント面接に関する講義、演習を行う。研修受講後、受講した支援者社員には、自身がリーダーとしてセッションを担当する SST のグループのメンバーとなる障害者社員に対するアセスメント面接を実施してもらい、その結果をもとに障害者社員の個人目標を設定する。第１グループの障害者社員の個人目標とグループ目標の設定及びカリキュラムメニューの策定、全４回分の SST のテキスト及び指導計画の作成は研究員が行う。

図表４－56　提案した研修プログラムの内容

内　容	実施者
SST に関する講義・演習（３時間）	研究員
SST のメンバー（障害者社員）に対するアセスメント面接	支援者社員
個人目標の設定	支援者社員及び研究員
第１グループの SST のメンバー（障害者社員）の個人目標とグループ目標の設定及びカリキュラムメニューの策定	研究員
SST のセッション（全４回）	第１グループ リーダー：研究員　コ・リーダー：支援者社員 コ・リーダー以外の支援者社員は見学参加 第２グループ リーダー、コ・リーダー：支援者社員 研究員は進行等をサポート リーダー、コ・リーダー以外の支援者社員は見学参加 上記以外のグループ リーダー、コ・リーダー：支援者社員

各回の最初に実施するⅠ－１事業所における SST（第１グループ）のリーダーは研究員、コ・リーダーは支援者社員のうち１名が担当し、他の支援者社員に、それを見学してもらう。なお、このグループのメンバーとなる障害者社員５名も支援者社員とともに試行協力者とする（図表４－57)。第１グループの SST 実施前には、指導計画をもとに事前打合せを行い、SST 終了後には解説、質疑応答等を実施する。翌日は、Ⅰ－２事業所にて、支援者社員のリーダー、コ・リーダーによる第２グループの SST を実施し、研究員はそれをサポートし、他の支援者社員についてはそれを見学してもらう。第２グループの SST 実施前後には、前日と同様に打合せ等を実施する。その後、各事業所にて、支援者社員のリーダー、コ・リーダーによる SST を実施してもらい、次回、研究員が参加する SST にて実践結果等を共有する。すなわち、観察学習→実践→振り返り（実践に対するフィードバック）の繰り返しにより、支援者社員に SST の実施者としてのスキルを習得してもらい、後半（９月～12 月）には支援者社員のみで同様の仕組みで全４回の SST を実施することを提案した。



※図表内の(I-1)～(I-8)は(I-1)事業所～(I-8)事業所を示す

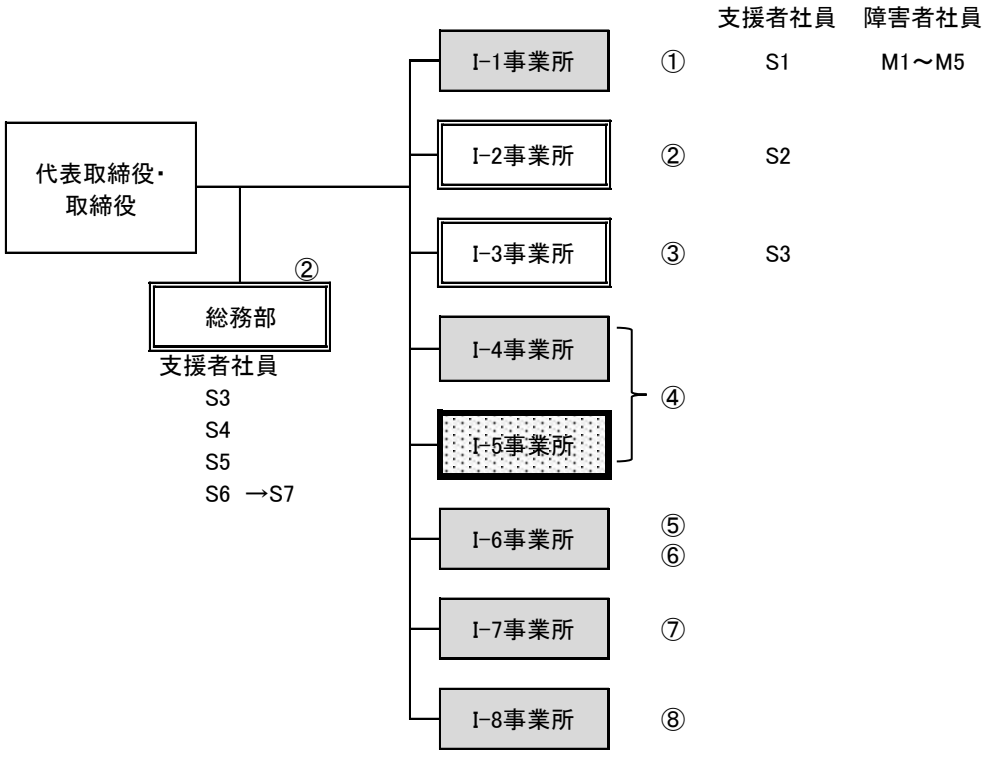
図表４－57　実施方法

この提案について、事業主より同意が得られ、これに従い、事業主が作成した実施計画にて試行を実施することとした（図表４－58)。なお、実施計画では、８つの事業所の障害者社員を８つのグループに分け、そのうち５つのグループの SST を５月～８月、３つのグループの SST を９月～12 月で実施する予定となっていた（図表４－59)。また、１回の実施時間は２時間とした。

図表４－58　実施計画

グループ		事業所	リーダー	コ・リーダー	メンバー（障害者社員）の人数	第1回SST	第2回SST	第3回SST	第4回SST
前半	①	I-1	研究員	S1	5（M1～M5）	5月17日	6月17日	7月15日	8月19日
	②	I-2・総務部	S2	S4	9	5月18日	6月18日	7月16日	8月20日
	③	I-3	S3	S6→S7	7	5月25日	6月22日	7月30日	8月23日
	④	I-4 I-5	S5	S1	7	5月26日	6月22日	7月27日	
	⑤	I-6	S4	S2	7	5月20日	6月22日	7月27日	8月24日
後半	⑥	I-6	S4	S2	6	10月5日	11月9日	12月7日	1月11日
	⑦	I-7	S2	S5	5	10月6日	11月10日	12月8日	1月12日
	⑧	I-8	S1	S7	6	10月12日	11月12日	12月10日	1月14日

※リーダー、コ・リーダー欄のS1～S7は支援者社員、メンバー欄のM1～M5は障害者社員を示す
グループ①のSSTのリーダーについては研究員が担当
グループ②のSSTには研究員が参加し、セッションの進行等をサポート
人事異動により、③グループのコ・リーダーは第2回以降S6からS7に交代

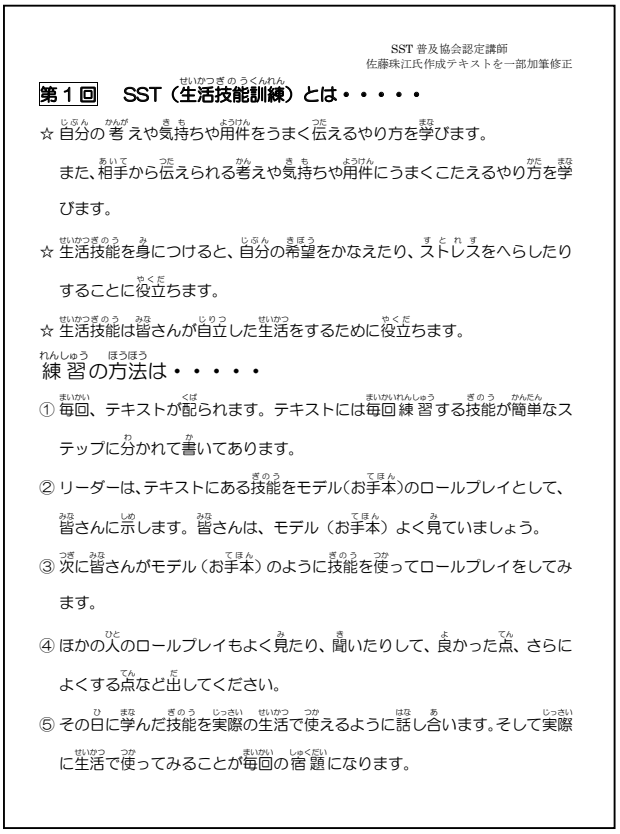


図表４－59　試行協力者の所属と SST のグループ分け

ウ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

a　SST に関する講義と演習

2021 年４月 23 日に、支援者社員を対象とした３時間の講義と演習を実施した。研修資料については、「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー ～パートナー研修資料集～」（障害者職業総合センター，2013）に追加の資料を加え、作成した。研修においては、まずは受講者に SST をメンバーの立場で体験してもらった（図表４－60）。



SST 普及協会認定講師
佐藤珠江氏作成テキストを一部加筆修正

第１回　SST（生活技能訓練）とは・・・・・

☆ 自分の考えや気持ちや用件をうまく伝えるやり方を学びます。
また、相手から伝えられる考えや気持ちや用件にうまくこたえるやり方を学びます。

☆ 生活技能を身につけると、自分の希望をかなえたり、ストレスをへらしたりすることに役立ちます。

☆ 生活技能は皆さんが自立した生活をするために役立ちます。

練習の方法は・・・・・

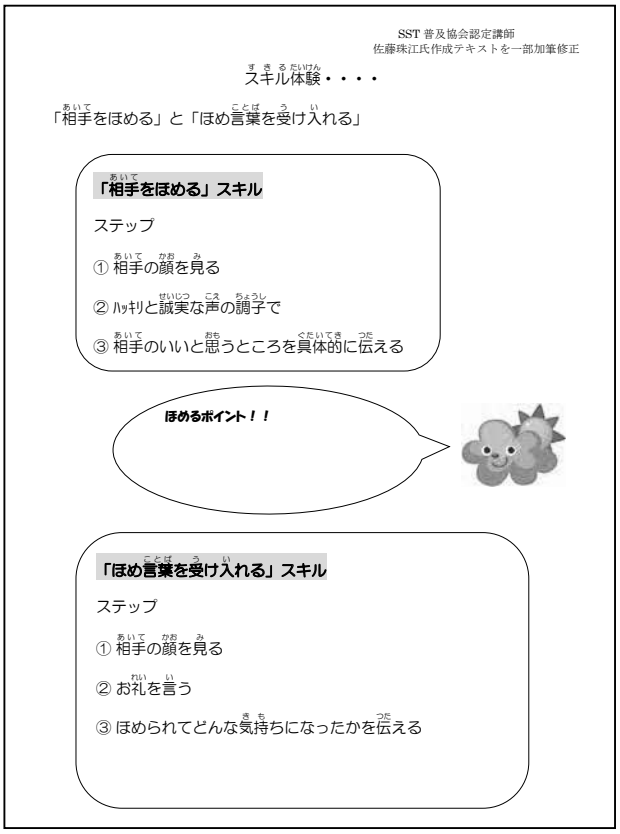
① 毎回、テキストが配られます。テキストには毎回練習する技能が簡単なステップに分かれて書いてあります。

② リーダーは、テキストにある技能をモデル(お手本)のロールプレイとして、皆さんに示します。皆さんは、モデル（お手本）よく見ていましょう。

③ 次に皆さんがモデル（お手本）のように技能を使ってロールプレイをしてみます。

④ ほかの人のロールプレイもよく見たり、聞いたりして、良かった点、さらによくする点など出してください。

⑤ その日に学んだ技能を実際の生活で使えるように話し合います。そして実際に生活で使ってみることが毎回の宿題になります。



SST 普及協会認定講師
佐藤珠江氏作成テキストを一部加筆修正

スキル体験・・・・

「相手をほめる」と「ほめ言葉を受け入れる」

「相手をほめる」スキル

ステップ

① 相手の顔を見る

② ハッキリと誠実な声の調子で

③ 相手のいいと思うところを具体的に伝える

ほめるポイント！！

「ほめ言葉を受け入れる」スキル

ステップ

① 相手の顔を見る

② お礼を言う

③ ほめられてどんな気持ちになったかを伝える

図表４－60　SST 体験資料（一部抜粋）

次に、SST についての講義を実施した。講義においては SST 概論、SST の背景となる「社会的学習理論」、社会的学習を行う上で重要な「認知機能」等についての説明を行った（図表４－61）。

最後に、SST 開始前にメンバーに対して実施するアセスメントシートを用いたアセスメント面接の演習を実施した（図表４－62）。

本日の内容

1．SSTとは
2．社会的学習理論
3．認知機能
4．アセスメント面接（演習）

SSTとは・・・

・Social Skills Trainingの略で、「社会生活技能訓練」や「生活技能訓練」などと呼ばれている。

・認知行動療法の１つに位置づけられる対人関係を中心とする社会生活技能を効果的に学習できるように構造化されたトレーニング方法。

「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー－パートナー研修資料集－」より抜粋

SSTの8条件　　Mueser. K. T

①対人状況における技能の不足な点と過剰な点を評価すること。
②ある特定の技能について学習の方法を提供すること。
③社会的場面を模した中で治療者らによるモデリングが行われること。
④患者に対して練習している技能に焦点を当てた教示が行われること。
⑤ある技能に対して参加者による実技リハーサルが行われること。
⑥治療者やメンバーから参加者に対して正のフィードバックと矯正のフィードバックが与えられること。
⑦リハーサルとフィードバックを繰り返す。
⑧般化を促すための宿題が与えられること。

「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー－パートナー研修資料集－」より抜粋[4]

SSTの背景となる社会的学習理論

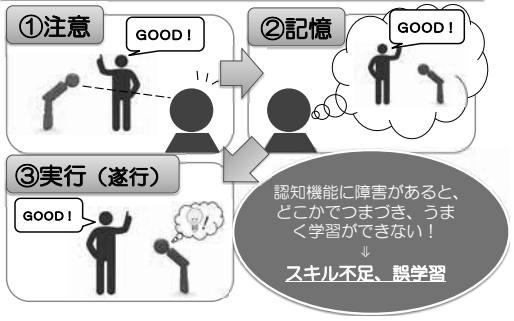
社会的学習理論

社会的行動は、他人の行動の観察と自分の行動から生じる結果との組み合わせにより学習され身についていく。

社会的学習理論の５つの原理

- **モデリング**：モデルの観察を通じて行動を学習すること
- **強化**：ある行動をした場合、その行動をまた実行する可能性を高めるため、行動に対して好ましい結果を与えること
- **行動形成**：望まれる目標に向けて、連続的にステップを踏んで強化を行っていくこと
- **過剰学習（反復学習）**：ある技能を自動的にできるようになるまで繰り返し練習すること
- **般化**：ある場面で獲得された技能を、それ以外の場面でも使えるようになること

観察学習のプロセス



★認知機能とは・・・

理解、判断、論理などの知的機能

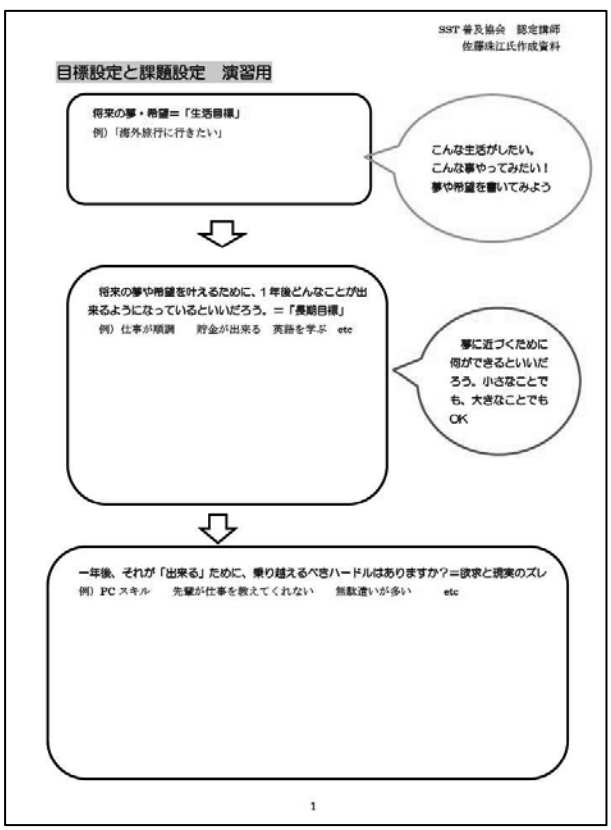
★ 主な４つの認知機能

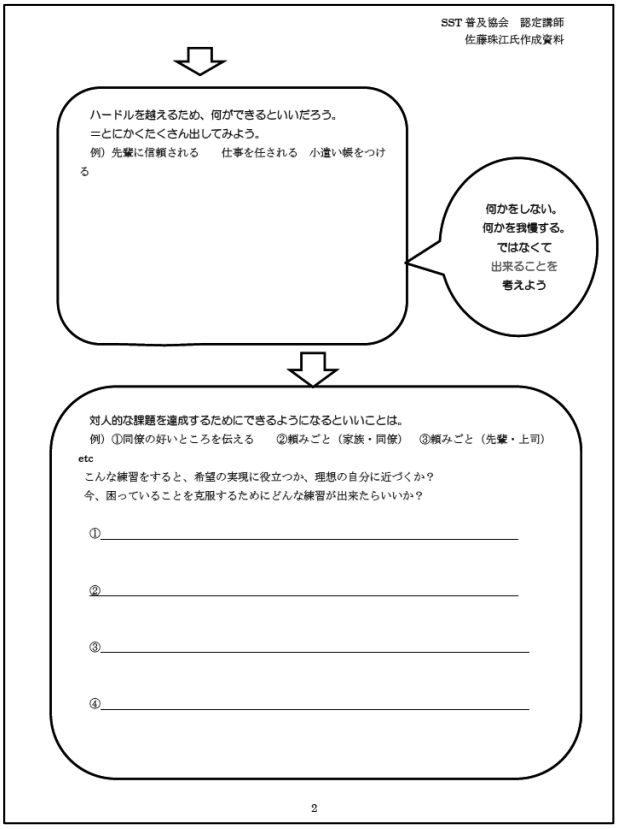
①知覚機能
②注意機能
③記憶機能
④遂行機能

コミュニケーションをとる際には、話している相手の表情や言葉に注意を向け、情報を受け取り、その内容を記憶にとどめ、自分の話すべき内容やとるべき行動を選択し、実際に行動することが必要！

「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー－パートナー研修資料集－」より抜粋[7]

図表４－61　研修資料（一部抜粋）





図表４－62　アセスメントシート

b　アセスメント面接、目標設定、カリキュラムメニューの策定

「a　SST に関する講義と演習」の研修受講後２週間程度の間に、支援者社員には自身がリーダーとしてセッションを担当する SST のメンバーとなる障害者社員に対するアセスメント面接を実施してもらった。メンバーの個人目標は、第１グループのメンバーについては研究員、その他のグループのメンバーについては、アセスメント面接を担当した支援者社員が設定した（図表４－63）。また、グループ目標及びカリキュラムメニューについては研究員が設定、策定し（図表４－64）、テキストについては「ジョブコミュニケーションスキルアップ・セミナー ～SST 研修資料集～」（障害者職業総合センター，2013）をもとに作成した。

図表４－63　試行協力者の属性及び個人目標

障害者社員	性別・年齢	障害	長期目標	短期目標
M1	女性 20代	知的障害 発達障害	仕事のスキルをアップする	表現力に磨きをかけ、好感度、信頼感をアップする
M2	男性 20代	知的障害 発達障害	車で日本一周する計画をたてるために必要な情報をそろえる	質問上手で情報収集力アップ
M3	男性 20代	知的障害 発達障害	自動車免許をとるために必要な情報をそろえる	話しかけ上手で雑談の達人になる
M4	男性 20代	知的障害 発達障害	一人暮らしに向けて家事力アップ	話しかけ上手で好感度アップ 聞き上手で情報収集力アップ
M5	男性 20代	知的障害 発達障害	生活の自立度をアップする	相手からのメッセージを上手に受け取り、コミュニケーションを楽しむ

図表４－64　SST のグループ目標とカリキュラムメニュー

グループ目標	コミュニケーションスキルをアップして、頼られる先輩として大活躍しよう	
SST の カリキュラム メニュー	第１回	オリエンテーション ～スキル体験「相手をほめる」～
	第２回	「相手の話に耳を傾ける/質問する」
	第３回	「頼みごとをする/バックアップスキル」
	第４回	「相手の意見を受け止める／話し合って折り合う」

※今回の SST については、後輩社員の教育係になるという共通目標を持つ障害者社員のメンバーにより構成されたグループを対象としていたため、グループ目標については８つのグループとも同じものとした

ｃ　第１回～第４回の SST と SST 前後の解説及び質疑応答等

2021 年５月～８月に月１回、計４回の SST を実施した。２時間の研修時間のうち SST のセッションの実施時間は１時間としたが、グループ、回によっては、１時間を超過することがあった。研究員が参加する回については、SST 実施前に 30 分の事前打ち合わせや予行練習を実施し、SST 終了後はその日のセッションの振り返りや質疑応答等を実施した。また、２回目以降は、各グループで実施した SST の実施状況や感想等を共有した。

エ　結果の確認のためのアンケート調査及びヒアリング調査

毎回の研修（SST に関する講義・演習を含む５回の研修）終了後及び全研修終了後、支援者社員に対するアンケート調査を実施した（巻末資料 19、巻末資料 23)。また、全研修終了後、支援者社員及び障害者社員に対するヒアリング調査を実施した。

ａ　各回の研修終了後のアンケート調査

各回の研修終了後のアンケート調査においては、４レベルアプローチのレベル１（反応）を把握するため、①研修の満足度、②研修の難易度、③講師の説明のわかりやすさ、④研修内容の業務への貢献度、⑤研修時間の長さについて尋ねた。

①研修の満足度については、「とても満足」との回答割合が多く、「とても満足」と回答した受講者の割合は、SST に関する講義・演習を含む５回を通して 71.4%以上であり、「とても満足」、「満足」と回答した受講者の割合の合計は５回いずれも 100%であった（図表４－65)。

②研修の難易度については、「適切」と回答した受講者の割合が多く、５回のうち３回の研修については 66.7%以上であった。講義と演習を実施した回については、「少し難しい」と「適切」の回答割合がそれぞれ半数ずつあった。第４回では、「少し難しい」との回答が最も多く、50.0%であった。次いで「適切」との回答が 33.3%、「やや易しい」との回答が 16.7%であった（図表４－66)。

③講師の説明のわかりやすさについては、「とてもわかりやすい」との回答が５回いずれにおいても最も多く、５回を通して 66.7%以上であった。「とてもわかりやすい」と「わかりやすい」との合計は 100%と、全員が「とてもわかりやすい」あるいは「わかりやすい」と回答していた（図表４－67)。

④研修時間の長さについては、５回のうち４回の研修において、全員が「適切」との回答をしていたが、第２回では半数が「やや長い」と回答していた（図表４－68)。

⑤研修内容の業務への貢献度については、５回のうち４回の研修について「とても役立つ」との回答

が最も多かった。第１回については、「とても役立つ」と「役立つ」との回答がそれぞれ半数ずつあった。５回を通して全員が「とても役立つ」あるいは「役立つ」と回答していた（図表４－69）。

図表４－65　各回における研修の満足度についての回答数と回答割合

①研修の満足度	とても満足		満足		どちらとも言えない		やや不満		不満	
講義・演習（n=6）	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第１回SST（n=6）	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回SST（n=6）	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回SST（n=7）	5	71.4%	2	28.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回SST（n=6）	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表４－66　各回における研修の難易度についての回答数と回答割合

②研修の難易度	とても難しい		少し難しい		適切		やや易しい		易しすぎる	
講義・演習（n=6）	0	0.0%	3	50.0%	3	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
第１回SST（n=6）	0	0.0%	1	16.7%	5	83.3%	0	0.0%	0	0.0%
第２回SST（n=6）	1	16.7%	1	16.7%	4	66.7%	0	0.0%	0	0.0%
第３回SST（n=7）	0	0.0%	2	28.6%	5	71.4%	0	0.0%	0	0.0%
第４回SST（n=6）	0	0.0%	3	50.0%	2	33.3%	1	16.7%	0	0.0%

図表４－67　各回における講師の説明のわかりやすさについての回答数と回答割合

③講師の説明のわかりやすさ	とてもわかりやすい		わかりやすい		普通		ややわかりにくい		わかりにくい	
講義・演習（n=6）	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第１回SST（n=6）	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回SST（n=6）	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回SST（n=7）	6	85.7%	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回SST（n=6）	4	66.7%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表４-68　各回における研修時間の長さについての回答数と回答割合

④研修時間の長さ	長い		やや長い		適切		やや短い		短い	
講義・演習（n=6）	0	0.0%	0	0.0%	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
第１回SST（n=6）	0	0.0%	0	0.0%	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回SST（n=6）	0	0.0%	3	50.0%	3	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回SST（n=7）	0	0.0%	0	0.0%	7	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回SST（n=6）	0	0.0%	0	0.0%	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表４－69　各回における研修内容の業務への貢献度についての回答数と回答割合

⑤研修内容の業務への貢献度	とても役立つ		役立つ		どちらとも言えない		あまり役立たない		役立たない	
講義・演習（n=6）	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第１回SST（n=6）	3	50.0%	3	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回SST（n=6）	4	66.7%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回SST（n=6）	4	57.1%	3	42.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回SST（n=6）	4	66.7%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

自由記述の回答や毎回の研修終了後の感想においては、講義と演習を行った第１回の研修では、SST に「興味を持った」、「理解を深めていきたい」といった研修に対する動機付けに関すること、第２回以降は「強化（褒めること）の効果」、「アセスメントの難しさと重要性」等を感じた等の SST のリーダーとしてのスキルに関する回答・感想が多く得られた。

ｂ　全研修終了後のアンケート調査結果

全研修終了後に、試行協力者のうち支援者社員[11]に対して、研修全体について尋ねたアンケート調査を実施した。設問項目は、①研修全体の満足度、②-１研修による障害者雇用や就労支援に関する理解度の変化、②-２具体的な変化（自由記述）、③研修で役立ったと思われる内容（複数選択形式）、④-１研修内容の活用の有無、④-２（活用した場合）活用状況及び活用の効果（自由記述）、④-３（活用できていない場合）活用できない理由（複数選択形式）、⑤-１研修内容の成果の社内への還元の有無、⑤-２（還元できていない場合）還元できない理由（複数選択形式）、⑥その他意見（自由記述）で構成された。③研修で役立ったと思われる内容については、SST 実施前の講義・演習で取り扱った「SST 概論」、「(SST の背景となる）社会的学習理論」、「認知機能障害」に加え、SST 研修に関する「アセスメント面接」、「研究員がリーダーを担当した第１グループの SST」「支援者社員がリーダーを担当した第２グループの SST」、「SST 前後の解説及び質疑応答」及び「その他」で構成される８項目からの複数選択形式とした。参加

[11] 支援者社員のうち１名については人事異動により別会社への異動となったため、アンケートについては６名に対して実施した。

者６名からアンケート調査の回答を得た（巻末資料 24)。

①研修の満足度については、６名全員が「大変満足」と回答した。

②研修による障害者雇用や就労支援に関する理解度の変化についての設問は、６名全員が「あった」と回答し、具体的な変化としては、「受講者の新たな一面に気づけた」、「受講者個々人との関わりの中で、本人の個性や特徴を考察することができた」といった趣旨の、セッションに参加した障害者社員メンバーについての理解が促進されたことを示す回答が複数把握された。

③研修で役立った内容について複数選択で尋ねた設問では、「研究員がリーダーを担当した第１グループの SST」、「支援者社員がリーダーを担当した第２グループの SST」が役に立ったとの回答が全員から得られた。次いで、「認知機能障害（に関する講義)」が役に立ったとの回答が多く、６名中５名が「役立った」と回答した。「その他」と回答した１名については、「個別の相談」が役に立ったと回答していた。

④研修内容の活用の有無について尋ねた設問では、全員が「活用した」と回答しており、具体的な活用状況としては、「教育制度として取り入れた」、「社内講師を育成し、各事業所にて SST を実践する活動を行っている」といった回答が把握された。活用の効果としては、「今後、教育、育成のポイントを考えやすくなった」、「社員一人ひとりの意識が高まり、自ら積極的に日常に SST を取り入れている様子が見られる」といった、個人に対する効果についての記述や、「職場全体がすごくよい雰囲気になった」、「職場の雰囲気が明るくなった」と、職場全体への効果についての記述もみられた。

⑤研修内容の成果の還元について尋ねた記述においても、回答者全員が「はい」（還元した）と回答していた。

⑥研修全体についてのその他の意見については、「自分の日常会話や指導時の表現などを見つめ直す機会になりました」、「ロールプレイを通し、メンバー（障害者社員）の見えていなかった一面が見えたりと、いい機会になりました」と、実践的な研修を通して障害者社員についての理解が促進されたことや、支援者自身のコミュニケーション方法の改善に関する記述がみられた。また、「引き続きフォロー体制があると、継続しやすい」、「今後も継続的に実施するにあたっての助言があればお聞きしたい」と、継続的な SST の実施に前向きな意見もみられた。

ｃ　全研修終了後のヒアリング調査結果

支援者社員及び障害者社員に対する主なヒアリング項目は図表４－70 のとおりである。なお、本研修は障害者の職場定着支援、そのための支援者社員の育成を目的としたものであり、最終的な研修効果については職場定着率により把握すべきものである。しかしながら、測定については一定の期間を設けて測定する必要があり、研究期間中に把握することは難しいため、本研究では、研修で学んだことに基づいて自らの行動を変化させたことにより、研修受講者及び職場にどのようなインパクトがもたらされたかについての質問項目を加えることにより、レベル４の効果の把握を試みた。

図表４－70　主なヒアリング項目

	支援者社員	障害者社員
レベル1 （反応）	（研修の満足度についてはアンケート調査で把握）	・SST の満足度について（５段階評定）
レベル2 （学習）	・SST について ・障害者支援において重要であると学んだこと ・SST のリーダー、コ・リーダーとしての自身及び他者の変化 ・SST のメンバーの変化	・SST について ・コミュニケーションにおいて重要であると学んだこと
レベル3 （行動）	・研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化	・SST 受講前後の自身及び研修受講者の行動の変化
レベル4 （結果）	・研修受講前後の自身の生活及び事業所内の変化	・SST 受講前後の自身の生活及び事業所内の変化

支援者社員に対するヒアリング調査結果を巻末資料 25 に記載した。

SST についての説明を求めたところ、「コミュニケーションスキルのトレーニング」「メンバー（障害者社員）とともにリーダー、コ・リーダー（支援社社員）がコミュニケーションを高めていくことができる研修」「自分のコミュニケーションを楽に・円滑にするためのトレーニング」といった回答が得られた。

障害者支援において重要だと学んだことについては、「相手のよいところを見つけ、具体的に褒めること」といった回答が多く得られた。「障害特性を理解すること/ 配慮すること」という回答も複数挙げられていた。

SST のリーダー、コ・リーダーとしての自身及び他者の変化について尋ねたところ、自身の変化については、「定形的な文言ではなく、ゆとりをもったフィードバックができるようになったと同時に視野も広がった」、「臨機応変な対応ができるようになっていった」といった回答が多く挙げられていた。他者の変化については「自分の頭で考えた言葉でセッションを進行できるようになっていた」、「自分の言葉で話ができるようになった」「説明にアレンジが効くようになり、グループに応じた進行が行えるようになった」といった回答が見られた。

研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化について尋ねたところ、自身の変化については、「よいところ（強化のポイント）を探しやすくなり、褒めるという行動が増えた」という旨の回答が多く挙げられていた。また、研修受講者の変化としては、「自ら積極的に話しかけるようになり、同僚、上司とコミュニケーションが増えた」という回答もあった。その他、「家庭でも子どもの無邪気な反応に傾聴のスキルで対応できるようになった」と、普段の生活における研修内容の活用に関する回答も得られた。

SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化について尋ねたところ、「職場内のコミュニケーションが活性化した」「家族に対しても自分の気持ちを伝えられることができるようになり、理解してもらえるようになったことで、トラブルが減った。また、職場でも気持ちのよいコミュニケーションが増えた」など、職場及び生活の両方で研修内容の活用の効果があったとする回答が多く得られた。

障害者社員（Ｍ１～Ｍ５）に対するヒアリング調査結果を巻末資料 25 に記載した。

研修の満足度を５段階で評価してもらったところ、全員が一番高い満足度である「大変満足」と評価した。

SST についての説明を求めたところ、「人とのコミュニケーション」「自分の考えや用件の伝え方」、「社会人として人付き合いで必要なスキル」、「先輩社員として活躍できるスキル」を学ぶ、「自分の生活に役立つ（コミュニケーションがとりやすくなる）訓練」との回答が得られた。

コミュニケーションにおいて重要だと学んだことについては、視線の合わせ方等のコミュニケーションを効果的にとるためのポイントとして紹介し、修正のフィードバックとしたことが多く挙げられていた。

研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化について尋ねた際の各障害者社員の回答をみると、障害者社員の自己評価と、各障害者社員がそれぞれに対して行った評価（他者評価）には、共通する記述がみられた。また、特定の障害者社員に対する他の障害者社員の評価の間にも、一貫性がみられた。なお、この評価については、支援者社員の障害者社員に対する評価とも概ね一致していた。障害者社員それぞれが自身のコミュニケーションスキルについてよい変化を感じており、それにより支援者等に褒められることが増えたといったコメントが聞かれた。また、他のメンバーのコミュニケーションスキルについてもよい変化を感じていた。

SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化について尋ねたところ、人から話しかけられ、頼られることが多くなった、褒められることで余裕が生まれた、自分なりに表現することに自信がついたといった回答が得られた。事業所内の変化については、全員が、コミュニケーションが増えたと答え、そのことによって職場の雰囲気が明るくなった、よくなった、楽しくなったとの感想も得られた。

（４）考察

支援者社員に対する各回の研修終了後のアンケート調査において、４レベルアプローチのレベル１（反応）を把握した結果、各回の研修プログラムに対して受講者の高い満足度を得ることができたと考える。

SST に関する講義と演習の研修については、研修の内容が「少し難しい」と感じた受講者が半数見られたが、講師の説明について５名が「とてもわかりやすい」、１名が「わかりやすい」と回答しており、また、５名が研修内容は業務に「とても役立つ」、１名が「役立つ」と回答していることから、新しい理論等に難しさを感じた人についても、それを理解し、業務への活用可能性を感じてもらえたと考えられる。なお、３時間という研修の時間については、全員から「適切」という回答が得られており、内容とのバランスは適切であったと考える。

SST を実施した第１回～第４回の研修の内容については、第２グループのリーダーを担当した１名が、第１回以降の３回において「少し難しい」又は「とても難しい」、また、特定の１名が毎回「少し難しい」と回答していた。前者は、事前に準備期間はあったものの、研修の中で SST のリーダーを担当する立場にあったため、オリエンテーションを実施した第１回 SST 以降、本格的に SST の実施した第２回～４回について、他の参加者とは異なる難しさを感じており、後者は、一度難しいと感じたことについての困難性を軽減する上では研修の回数が少なかったのではないかと思われる。第１回～第３回まで研修内容の難易度が「適切」と回答し、第４回に参加した４名については、第４回で「少し難しい」、「やや易し

い」と回答が変わった者が１名ずついた。「少し難しい」という回答については、第４回は総まとめの回となるため、一番難易度が高い内容であったことが影響したと思われる。「やや易しい」という回答については、回を重ねるうち、SST への理解が深まった結果ではないかと考える。研修の長さについては、二日目の SST のセッション時間が予定の２倍近い２時間程度かかった第３回目のみ半数が「やや長い」と感じていたが、他の回は全員が「適切」と回答したことから、SST のセッション１時間、前後の解説等１時間という時間配分は適切であったと考える。講師の説明のわかりやすさについても第１回～第３回は１名、第４回については２名が「わかりやすい」、他の参加者は「とてもわかりやすい」と回答しており、問題はなかったと思われる。研修内容については、全員が、業務に「とても役立つ」又は「役立つ」と回答していた。回答と回答者の属性との関係をみると、現場で直接障害者を支援する立場の支援者社員ほど、「とても役立つ」という回答が多かった。これについては、SST で活用されている支援スキルを実際の障害者の就労支援において活用できるためと思われる。

自由記述の回答や毎回の研修終了後の感想においては、第１回の研修では、SST に「興味を持った」、「理解を深めていきたい」といった研修に対する動機付けに関すること、第２回目以降は「強化（褒めること）の効果」、「アセスメントの難しさと重要性」等を感じたといった旨の、SST のリーダーとしてのスキルに関する回答・感想が得られており、参加者が研修に対して意欲的に取り組み、研修内容を理解していたと考える。

支援者社員への全研修終了後のアンケート調査及びヒアリング調査結果からは、理論と実践がセットになった本研修プログラムの実施方法についての高い満足度が確認された。また、SST についての説明を求めたところ、「本人の目標を達成するために行うコミュニケーションスキルのトレーニング」、「実践的なコミュニケーションに関する研修」、「メンバーとともにリーダー、コ・リーダーがコミュニケーションを高めていくことができる研修（一番成長できるのはリーダー）」といった SST の本質を踏まえた回答が、障害者雇用において重要なことについては、障害特性等のアセスメント、強化に関する回答が得られており、研修で伝えたかった知識を習得することができたと考える。また、回を重ねるごとに支援者社員のリーダーとしてのスキルが向上したことに関する意見も多く聞かれ、研修プログラムの受講により、知識の向上のみならず、スキルも獲得されたと考える。研修プログラムを通し、相手の行動をよく観察し、よい点があったら即時フィードバックによる強化を行うことの重要性を感じ、日々の障害者支援に活用し、その効果を感じているといった内容の話や職場以外、子育て等にもそれを活用しているとの話も聞かれた。自らが「気持ちを伝える」スキルを活用するようになったことにより、気持ちのよいコミュニケーションが取れるようになったといった意見も聞かれた。研修を受講した他の支援者社員についても自身と同様の変化を感じている支援者社員が多く、本プログラムを受講していない支援者社員についても、具体的に褒めるという行動が増えたといった変化も聞かれた。SST のメンバーとなった障害者社員の変化については、個人差があるものの、コミュニケーションスキルの向上についての回答が得られた。これらのことは、支援者社員が学習内容を十分理解し、それを日々の障害者支援に活かしていること、すなわち、本プログラムの学習効果及び受講者の行動変容（レベル３の研修効果）を示すものと考える。また、研修を受けたことによる個人の生活面へのインパクトも確認できており、事業所の変化の程度には差が見られたが、コミュニケーションの活性化に関する感想はすべての支援者から聞

かれたことからレベル４の効果も期待できると思われる。

障害者社員に対するヒアリング結果からは、SST の受講に対する満足度は高く、また、SST についての説明を求めたところ、「人とのコミュニケーション」、「自分の考えや用件の伝え方」、「社会人として人付き合いで必要なスキル」、「先輩社員として活躍できるスキル」を学ぶ、「自分の生活に役立つ（コミュニケーションがとりやすくなる）訓練」との回答が得られており、きちんとその目的を理解していたことが把握された。

SST 受講前後の自身及び他のメンバーの変化について質問したところ、５名ともが自身及び他者の変化を感じており、表現の差こそあれ自己評価と他者評価が一致していた（巻末資料 25)。また、これらの評価は支援者社員の評価と一致していた。支援者社員の行動についての質問に対しては、「声の調子がよくなった」等、具体的に褒められた、褒められることが多くなった、また、褒められて嬉しかった、スキルの活用についてのモチベーションが上がった、話し方がわかりやすくなったといった意見が聞かれた。SST 前後の事業所内の変化については、コミュニケーションが活性化したことについて共通意見が得られた。これらのことから、障害者社員が、支援者社員の支援を受けながら、職場において SST で学んだスキルを、声の大きさ、調子、速さといったコミュニケーションを効果的に活用するためのポイントを意識しながら活用し、コミュニケーションスキルの向上を図っていったことが理解される。また、Ｉ－１事業所（図表４－54）の支援者社員のヒアリング調査においては、SST 実施後には SST を受けていない障害者社員に対する伝達研修を行い、全員でスキルトレーニングに取り組んだことが把握されており、これが職場全体のコミュニケーションの活性化につながったと考える。SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化については、職場のみならず、家庭においても学んだスキルを活用するようになったことにより、褒められた、コミュニケーションの幅が広がり、増え、うれしいといった感想が聞かれた。また、職場全体のコミュニケーションが活発となり、職場が楽しくなったといった感想も聞かれた。

これらのことから、障害者社員は SST で獲得したコミュニケーションスキルに関する知識やスキルを正しく理解し、日常生活において活用していること、また、それにより自身の生活面や職場内の人間関係や雰囲気においてよい変化を感じていること、すなわち、４レベルアプローチのレベル３までの効果が確認された。また、レベル４についても、少なくとも受講者本人の生活においては確認されており、職場内の人間関係や雰囲気が向上したと各人が感じていることからは、数年後の職場定着率にもよい影響を及ぼすことが期待される。

アンケート調査及びヒアリング調査の結果を総合的に見て、本研修プログラムの受講者は、研修に満足し、その内容を理解し、学習したことに基づいて自らの行動を変容させることができた、すなわち、本研修プログラムについてはレベル３までの効果があったと考える。

レベル４の職場定着率については、すぐには把握することができないが、支援者社員及び障害者社員ともに職場内のコミュニケーションが活性化したと感じていることが把握されていることから、少なくとも研修プログラムが組織に対するよい影響を与えることはできたと考える。

なお、試行協力企業においては、試行終了後、予定どおり、後半に実施予定としていたグループの SST を開始した。

以上のことから、「SST を活用した人材育成プログラム」を取り入れた研修プログラムを活用した事業主支援は、事業主の支援者社員の育成というニーズを充足する上で、一つの有効な方法であり、職場内のコミュニケーションを活性化し、職場環境を改善し、障害者の職場定着を促進する効果が期待できるものと考える。

3 「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ－Ⅱ

（1）試行協力企業

本試行については、障害者雇用企業６社の協力を得て実施した。６社の概要等については図表４－71のとおりである。なお、本試行については、試行協力企業の１つであるＫ社の事業主が、ある障害者雇用企業団体が開催したセミナーにて「SST を活用した人材育成プログラム」のことを知り、これを自社のみならず、地域の障害者雇用事業所に普及させることで支援者社員の人材育成を図り、地域の就労支援力の向上を目指したい、また、この取組を活用し、地域の就労支援ネットワークづくりに役立てたいというニーズを持ったことがきっかけとなり実施した。事業主の希望により実施した相談において、この事業主には研修プログラムを支援者社員のニーズによるボトムアップ方式で実施したいというニーズもあったことから、本試行実施前に、事業主の呼びかけに応じた４社の事業所を含めた５社の支援者社員を対象としたワークショップを実施した。その経緯及び内容については巻末資料 26 に記載した。

図表４－71　試行協力企業の概要

企業ＩＤ	Ｋ社	Ｌ社	Ｍ社	Ｎ社	Ｏ社	Ｐ社
産業分類	情報サービス業	酒類製造業	輸送用機械器具製造業	その他の事業サービス業	社会保険・社会福祉・介護事業	通信サービス業
従業員数 （うち障害者数）	２９名 （24 名）	597 名 （16 名）	358 名 （4名）	226 名 （186 名）	13 名 （3 名）	3,052 名 （56 名）
設立年	2012 年	1949 年	2017 年	1985 年	2016 年	1989 年
備考	特例子会社			特例子会社		
試行協力支援者社員数	4名	1名	3名	3名	1名	3名

※L 社～P 社は、K 社からの広報により試行に参加した企業
ワークショップに参加した支援者社員（10 名）については、ワークショップ後に退社した１名以外は全員本試行に参加
試行協力支援者社員数については一部参加の者も含む

（2）実施方法

本試行は以下の手順で行った。

ア　課題の把握のためのヒアリング調査

イ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

ウ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

エ　結果の確認のためのアンケート調査及びヒアリング調査

（3）実施結果

ア　課題の把握のためのヒアリング調査

試行協力企業（ワークショップに参加したK社～O社）の支援者社員に対するヒアリング調査を実施した結果、以下のようなニーズと課題が把握された。

図表４－72　試行協力企業の支援者社員のニーズと課題

ニーズ	・SST について学び、SST を自社で実施することにより、障害者支援に対する理解とスキルの向上を図りたい ・SST を障害者社員のコミュニケーションスキルの向上に活用したい ・SST を活用した人材育成プログラムをテーマとした研修を地域で実施することにより、地域の障害者雇用事業所の支援者社員のネットワークづくりに役立てたい ・実施期間は半年程度としたい
課　題	・現時点で SST のリーダー、コ・リーダーのスキルを有した支援者社員がおらず、どのようにしてスキルを身につければよいか分からない ・上記のニーズを充足するための実施方法が分からない

イ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の提案

「２『SST を活用した人材育成プログラム』を活用した事業主支援の試行Ⅱ－Ⅰ」において活用した方法に、「SST を活用した人材育成プログラムの活用方法に関する研究」（障害者職業総合センター, 2016）で用いられていた実施方法を組み合わせた以下の方法を提案した（図表４－73）。

図表４－73　提案した研修プログラムの内容

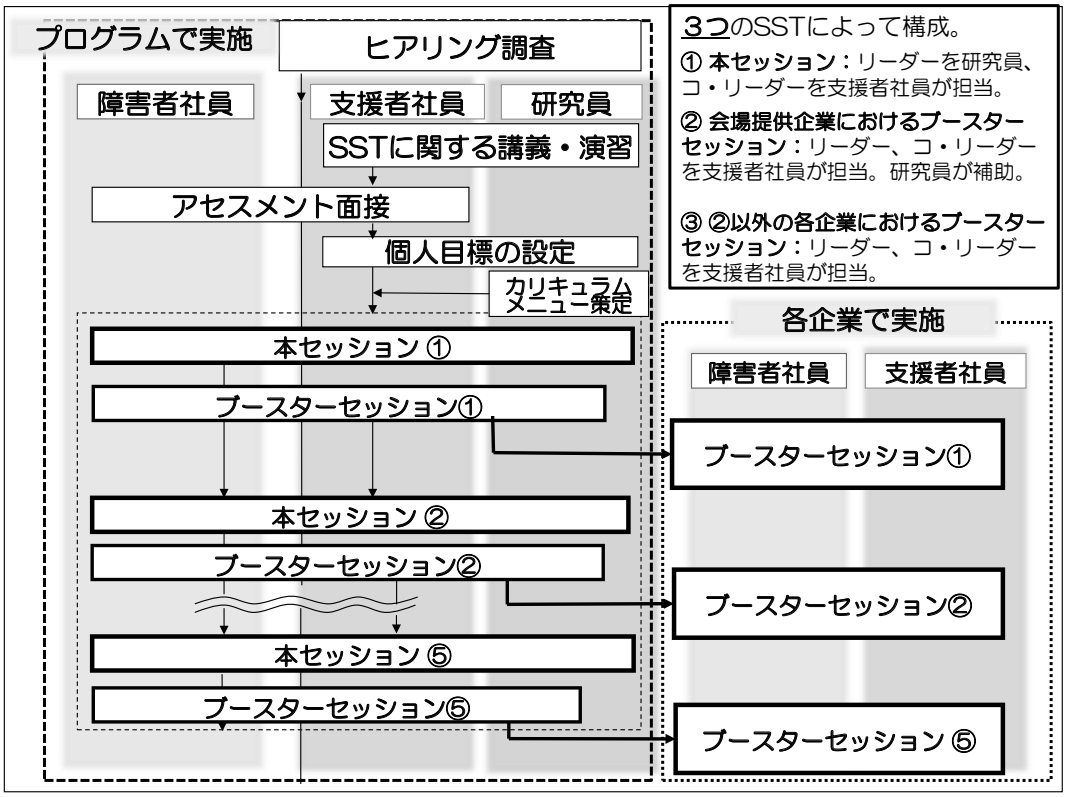
内　容	実施者
SST に関する講義・演習（４時間）	研究員
SST のメンバー（障害者社員）に対するアセスメント面接	支援者社員
個人目標の設定	支援者社員及び研究員
グループ目標の設定及びカリキュラムメニューの策定	研究員
SST のセッション（全５回※）	試行協力各社の障害者社員の混合メンバーによるグループ リーダー：研究員　コ・リーダー：会場提供企業の支援者社員 コ・リーダー以外の支援者社員は見学参加 会場提供企業の障害者社員のグループ リーダー、コ・リーダー：支援者社員 研究員は進行等をサポート リーダー、コ・リーダー以外の支援者社員は見学参加 ※試行協力企業各社において、希望に応じた形で SST を支援者社員のリーダー、コ・リーダーによる SST を実施

※先行研究においては SST のセッションは７回で実施することが多かったが、研究活動（試行実施可能な）期間との兼ね合いから５回とした。

今回の研修においても SST 開始前の支援者社員に対する SST に関する講義と演習、SST のセッションについては、「３『SST を活用した人材育成プログラム』を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ－Ⅰ」と

同様の方法で実施する（図表４－59)。

「２『SST を活用した人材育成プログラム』を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ－Ⅰ」では、研究員が実施する SST のセッションのグループは、１事業所の障害者社員で構成したが、今回の試行においては、試行協力企業の中から希望者を募り、複数の企業の障害者社員からグループを構成する。なお、このグループのメンバーとなる障害者社員も支援者社員とともに試行協力者とする。このグループに対する SST のセッション（以下「本セッション[12]」という。）のリーダーについては研究員が担当し、コ・リーダーは研修プログラムの実施会場提供企業の支援者社員が担当する（図表４－74)。翌日は、会場提供企業の支援者社員がリーダー、コ・リーダーとなり、本セッションのメンバーとなった自社の障害者社員を含めた障害者社員のグループに対して、前日の SST のセッションと同じ内容の SST のセッション（以下「ブースターセッション」という。）を実施し、研究員はこれをサポートする。その後、試行協力企業各社において支援者社員による SST を実施し、次回、その結果等について共有する。また、会場を試行協力企業の持ち回りにすることにより、互いの SST の実践状況を見学できるようにするとともに、事業所見学・説明などを盛り込み、相互理解を図っていくことにより、ネットワークづくりも図っていく。



図表４－74　実施方法

この提案について、同意が得られ、これに従い、実施計画（図表４－75）を作成した。

[12] 研究員が実施する SST のセッションに参加した支援者社員及び障害者社員にとっては、自社で実施される SST のセッションは前者の学びを補完する復習セッションとなるため、前者のセッションを「本セッション」、後者の「セッション」をブースターセッションとした。

図表４－75　実施計画

内　容	予　定	実施日
SST に関する講義・演習	2021 年１月26日・27日	２月16日・17日
第１回SST　本セッション ブースターセッション	2021 年２月16日 ２月17日	３月16日 ３月17日
第２回SST　本セッション ブースターセッション	2021 年３月16日 ３月17日	４月13日 ４月14日
第３回SST　本セッション ブースターセッション	2021 年４月13日 ４月14日	６月　８日 ６月　９日
第４回SST　本セッション ブースターセッション	2021 年５月11日 ５月12日	６月29日 ６月30日
第５回SST　本セッション ブースターセッション	2021 年6月　8日 6月　9日	７月20日 ７月21日

ウ　改善方策（研修プログラムの試行計画）の実行

新型コロナ感染症の拡大により、緊急事態宣言が発令されたこと等を受け、以下の点で計画を変更した。

まずは、会場提供についてはK社に限定され、支援者社員によるブースターセッションの見学はK社のブースターセッションのみとなった。また、会場を固定したことにより、毎回片道２時間以上かけて移動することになった試行協力者が出ることとなった。

実施日程についても、複数回変更することが必要となった（図表４－75)。

更に試行協力者の参加については、オフライン、オンラインの混合参加となった。試行参加状況については図表４－76、図表４－77 のとおりである。なお、試行協力者のうち、障害者社員については、ブースターセッションに参加するK社の障害者社員以外は、当初より本セッションのみの参加予定としていた。

a　SST に関する講義と演習

2021 年２月に、支援者社員を対象とした４時間の講義と演習を実施した。研修資料については、「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー～パートナー研修資料集～」に追加の資料を加え、作成した。

講義と演習においては、まずは、SST 概論、SST の背景となる「社会的学習理論」、精神障害者、発達障害者、知的障害者、高次脳機能障害者等に共通してみられる「認知機能障害」等についての講義を行った（「２『SST を活用した人材育成プログラム』を活用した提案事業主支援の試行Ⅱ－Ⅰ」の図表４－60、４－61)。その後、SST 開始前にメンバーに対して実施するアセスメントシートを用いたアセスメント面接の演習を実施し、アセスメント面接のデモンストレーション等を行った（「２『SST を活用した人材育成プログラム』を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ－Ⅰ」の図表４－62)。

図表４－76　試行協力者である支援者社員の試行参加状況

企業ID	支援者社員ID	講義・演習	第1回SST	第2回SST	第3回SST	第4回SST	第5回SST
K	S8	参加	参加	参加	参加	参加	参加
K	S9	参加	参加	参加	参加	参加	参加
K	S10	参加	参加	参加	参加	参加	参加
K	S11	－	－	参加	参加	参加	参加
L	S12	参加	参加	参加・オンライン	オンライン	参加	参加
M	S13	参加	参加	参加	参加	参加	－
M	S14	参加	－	オンライン	オンライン	－	－
M	S15	－	－	－	－	参加	オンライン
N	S16	参加	参加・オンライン	参加・オンライン	参加・オンライン	参加	参加
N	S17	参加	オンライン	オンライン	オンライン	－	－
N	S18	－	－	－	－	オンライン	参加・オンライン
O	S19	参加	参加	－	オンライン	－	参加
P	S20	－	オンライン	－	－	－	－
P	S21	参加	オンライン	オンライン	オンライン	－	－
P	S22	－	オンライン	オンライン	－	－	－

－　：不参加
オンライン　：オンライン参加
参加・オンライン：2日目オンライン参加

図表４－77　試行協力者である障害者社員の試行（本セッション）参加状況

企業ID	障害者社員ID	第１回SST	第２回SST	第３回SST	第４回SST	第５回SST
K	M6	参加	参加	参加	参加	参加
L	M7	参加	―	オンライン	参加	参加
M	M8	参加	参加	参加	参加	参加
N	M9	参加	参加	参加	参加	参加
N	M10	参加	参加	参加	参加	参加

－：不参加
オンライン：オンライン参加

b　アセスメント面接、目標設定、カリキュラムメニューの策定

研修受講後２週間程度の間に、試行協力者となった支援者社員には自身がリーダーとなって実施するSST のメンバーとなる障害者社員に対するアセスメント面接を実施してもらった。本セッションのメンバーの個人目標及びグループ目標（図表４－78、４－79）については研究員、ブースターセッションのメンバーについては、アセスメント面接を担当した支援者社員に設定してもらった。また、カリキュラムメニュー（図表４－79）については研究員が策定し、テキストについては「ジョブコミュニケーションスキルアップ・セミナー～SST 研修資料集～」をもとに作成した。なお、ブースターセッションのグループ目標については、本セッションのグループ目標と同じ目標とした。

図表４－78　障害者社員の属性及び個人目標

障害者社員ＩＤ	障害・年齢・性別	長期目標	短期目標
M6	発達障害・知的障害 20代・男性	周囲からの信頼を得て仕事の幅を広げる	積極的なコミュニケーションで、たくさんの人とのコミュニケーションを楽しむ
M7	知的障害（B－2） 20代・女性	1人での買い物を楽しむ	話しかけ上手で好感度アップ 質問上手で情報収集力アップ
M8	視覚障害（2級） 30代・男性	充実した生活を送るための目標を設定する	相談上手で仲間の輪を広げ、情報収集力アップ
M9	発達障害（2級） 20代・女性	1人暮らしに向け、家事能力を高める ストレスとうまく付き合えるようになる	気持ちや感情を言葉で積極的に伝える
M10	発達障害（3級） 20代・男性	資格取得に向けた計画を立て、実行する	情報発信力アップで仲間の輪を広げる 質問上手で仕事のスキルを高める

図表４－79　グループ目標とカリキュラムメニュー

グループ目標	職場で役立つコミュニケーションスキルを学び、仕事で支え合う関係を作ろう	
カリキュラムメニュー	第１回	オリエンテーション ～スキル体験「相手をほめる」～
	第２回	「肯定的（前向き）な気持ちを伝える」
	第３回	「相手の話に耳を傾ける/質問する」
	第４回	「頼みごとをする/バックアップスキル」
	第５回	「不愉快な気持ちを伝える」

ｃ　第１回～第５回の SST と SST 前後の解説及び質疑応答等

2021 年２月～６月に、計５回の SST を実施した。２時間の研修時間のうち SST の本セッションの実施時間は１時間としたが、グループ、回によっては、ブースターセッションの時間は異なっていた。本セッションは研究員がリーダーを担当し、会場提供企業（K社）の支援者社員にコ・リーダーを担当してもらった。翌日は、会場提供企業（K社）の支援者社員のリーダー、コ・リーダーによるブースターセッションを実施した。ブースターセッションには、本セッションのメンバーであったK社の障害者社員（M６）を含むK社の５名の障害者社員がメンバーとして参加した。なお、開始前には、リーダー、コ・リーダー以外の支援者社員及び研究員がメンバー役となり、セッションの予行演習を実施し、終了後には、その日のセッションの振り返りと、質疑応答を行った。また、２回目以降については、各企業においてブースターセッションを実施してみた感想等についての情報共有も行った。なお、研修 SST のセッションの時間は１時間とした。

エ　結果の確認のためのアンケート調査及びヒアリング調査

毎回の研修（SST に関する講義・演習を含む６回の研修）終了後にはその回に参加した支援者社員に対するアンケート調査、全研修終了後にはＫ～Ｐ社の支援者社員に対するアンケート調査を実施した（巻末資料 19、巻末資料 23）。また、全研修終了後、本セッションのメンバーとなった障害者社員５名（Ｍ６～M10）と障害者社員がメンバーとして参加したＫ～Ｎ社の支援者社員 10 名に対するヒアリング調査を実施した。

ａ　各回の研修終了後のアンケート調査結果

各回の研修終了後のアンケート調査においては、４レベルアプローチのレベル１（反応）を把握するため、①研修の満足度、②研修の難易度、③講師の説明のわかりやすさ、④研修時間の長さ、⑤研修内容の業務への貢献度について尋ねたアンケート調査を行った。

①研修の満足度については、「とても満足」との回答割合が多く、「とても満足」と回答した受講者の割合は６回を通して 60.0%以上であり、「とても満足」又は「満足」と回答した受講者の割合の合計は６回いずれも 100%であった（図表４－80）。

②研修の難易度については、「適切」と回答した受講者の割合が多く、６回のうち４回の研修については 60.0%以上であった。第１回及び。第３回の SST については、「少し難しい」と「適切」、「易しすぎる」の回答割合がそれぞれ半数ずつあった（図表４－81）。

③講師の説明のわかりやすさについては、「とてもわかりやすい」との回答が６回いずれにおいても最も多く、６回を通して 80.0%以上であった。講義・演習の回を除く５回については、「とてもわかりやすい」と「わかりやすい」との合計は 100%と、全員が「とてもわかりやすい」あるいは「わかりやすい」と回答していた（図表４－82）。

④研修時間の長さについては、６回全ての研修において、「適切」との回答が最も多く、77.8%以上であった（図表４－83）。

⑤研修内容の業務への貢献度については、「とても役立つ」との回答割合が多く、６回のうち５回の研修について最も多かった。また、「とても役立つ」と「役立つ」との回答割合の合計は６回いずれも 100%であった（図表４－84）。

図表４－80　各回における研修の満足度についての回答数と回答割合

①研修の満足度	とても満足		満足		どちらとも言えない		やや不満		不満	
講義・演習（n=10）	6	60.0%	4	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第１回SST（n=8）	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回SST（n=10）	7	70.0%	3	30.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回SST（n=8）	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回SST（n=8）	8	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第５回SST（n=10）	7	70.0%	3	30.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表４－81　各回における研修の難易度についての回答数と回答割合

②研修の難易度	とても難しい		少し難しい		適切		やや易しい		易しすぎる	
講義・演習（n=10）	0	0.0%	3	30.0%	7	70.0%	0	0.0%	0	0.0%
第1回SST（n=8）	1	12.5%	2	25.0%	4	50.0%	0	0.0%	1	12.5%
第2回SST（n=10）	1	10.0%	1	10.0%	8	80.0%	0	0.0%	0	0.0%
第3回SST（n=8）	0	0.0%	4	50.0%	4	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
第4回SST（n=8）	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
第5回SST（n=10）	0	0.0%	3	30.0%	6	60.0%	1	10.0%	0	0.0%

図表４－82　各回における講師の説明のわかりやすさについての回答数と回答割合

③講師の説明のわかりやすさ	とてもわかりやすい		わかりやすい		普通		ややわかりにくい		わかりにくい	
講義・演習（n=10）	8	80.0%	1	10.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%
第1回SST（n=8）	7	87.5%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第2回SST（n=10）	9	90.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第3回SST（n=8）	7	87.5%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第4回SST（n=8）	8	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第5回SST（n=10）	9	90.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表４－83　各回における研修時間の長さについての回答数と回答割合

④研修時間の長さ	長い		やや長い		適切		やや短い		短い	
講義・演習（n=10）	0	0.0%	0	0.0%	9	90.0%	1	10.0%	0	0.0%
第1回SST（n=8）	0	0.0%	1	12.5%	7	87.5%	0	0.0%	0	0.0%
第2回SST（n=10）	0	0.0%	0	0.0%	9	90.0%	1	10.0%	0	0.0%
第3回SST（n=8）	0	0.0%	0	0.0%	7	77.8%	1	11.1%	0	0.0%
第4回SST（n=8）	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
第5回SST（n=10）	0	0.0%	0	0.0%	8	80.0%	2	20.0%	0	0.0%

図表４－84　各回における研修内容の業務への貢献度についての回答数と回答割合

⑤研修内容の業務への貢献度	とても役立つ		役立つ		どちらとも言えない		あまり役立たない		役立たない	
講義・演習（n=10）	8	80.0%	2	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第１回SST（n=8）	4	50.0%	4	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第２回SST（n=10）	8	80.0%	2	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第３回SST（n=8）	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第４回SST（n=8）	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
第５回SST（n=10）	6	60.0%	4	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

自由記述の回答や毎回の研修終了後の感想においては、講義と演習を行った回の研修では、「理論を学べたことで自身の行動の見直しができた」、「理論だけでなく、実際にアセスメント面接の演習を行ったり、研究員のアセスメント面接の様子を見学させていただく中でより実践に近い学びを得ることができました」、「事例をたくさん聞けたことが参考になりました」といった感想が複数得られた。また、オンライン参加者からは、「オンラインならではの難しさもありましたが思った以上にわかりやすかったです」「オンライン参加者も含めてランダムに演習に参加できるように Web 会議ツール内でグループ設定を行っていただくとよいと思いました」といった意見が聞かれた。SST のセッションを開始した第２回以降は、障害者社員の変化や成長を見れたことがうれしかった」、「メンバーのみなさんの変化が回数を重ねる毎に見えて嬉しい」、「セッションに参加したメンバーが、早速、翌日声が大きくなっていて変化におどろきました」、「セッションに参加したメンバーにとって、非常に有意義でほめられたことにより自信につながったと思います」といった障害者社員の変化等に関すること、「相手を肯定する具体的な方法を学ぶことができて大変よかった」、「適切な声掛け（フィードバック）・強化ができれば少しずつ（本人にとっては大きな）変化があるのだなと強く思いました」、「実践して（障害者社員の）コミュニケーションスキルの向上を図っていきたい」、「振り返りでは、具体的なご助言を頂くことができ、すぐにでも取り入れつつ、スキルアップを目指したいと思いました」等の障害者支援や SST のリーダーとしてのスキルに関する回答・感想が多く得られた。また、リーダー、コ・リーダーともに経験した支援者社員からは、それぞれの役割の必要性、難しさを感じたとの感想とともに、それぞれの役割についての理解の深まりに対する感想が得られた。

ｂ　全研修終了後のアンケート調査結果

全研修終了後に、試行協力者のうち障害者社員とともに試行に参加し、ブースターセッションを実施したＫ～Ｐ社の支援者社員 10 名に対して、研修に関するアンケート調査を実施した(巻末資料 27)。設問内容は、①研修全体の満足度、②研修による障害者雇用や就労支援に関する理解度の深まり・広がりの有無、②-２（あった場合）具体的な変化、③研修で役立ったと思われる項目、④研修内容の活用の有無、④-２（あった場合）具体的な活用状況と活用の効果、④-３（なかった場合）活用できない理由、⑤研修成果の還元の有無、⑤-２（なかった場合）還元できない理由、その他研修に関する意見や要望で

構成された。13 名から回答を得た。なお、回答を得た 13 名のうち、障害者社員として SST セッションに参加したが、デイケアや就労支援等を行う支援者社員の立場であった図表４－77、４－78 におけるＭ８のメンバーについても、支援者社員の視点から研修終了後のアンケート回答者に含めた。

①研修全体の満足度については、13 名中 11 名が「大変満足」と回答していた。残り２名の参加者についても「満足」と回答していた。

②研修による障害者雇用や就労支援に関する理解度については、13 名中 12 名が、深まりや広がりが「あった」と回答していた。具体的な変化について尋ねた設問では、「こちらから予測して、前もって対応をしていたが、それでは本人の根本的な困りごとへの解消には至っていないと気付いた」、「本人に問いかけることやどこまでも待つ姿勢を見せることで発言・行動を引き出せることなど、つい先回りして助けてしまいがちな点 を意識でき、修正するキッカケになった」、「何でも手取り足取りしてあげるのもよくないとはおもっていたが、その加減が分からなかった。 何かを支援するときや教えるときに、それをするとどう役に立つのかなどをしっかり定義づけする事、役立つと思えるように導くことが大事なのだと気付きました」といったこれまでの自身の支援に対する気づきに関することや「障害別にどのような点で困り感があるのか、スキルが足りていないのか、 について具体的にご説明いただけることで、自身の面談時の問いかけ方や上司への依頼の仕方などが変わってきた」、「障害者の方をよく観察するようになり、障害の特性や個々人の理解が深まった」など、理解の促進が支援でのコミュニケーション等に反映されている旨の回答がみられた。

③研修で役立った内容について複数回答形式で尋ねた設問では、「SST 本セッション及びブースターセッション前後の解説及び質疑応答」が役に立ったとの回答が 12 名から得られた。次いで、「SST の本セッション」が役に立ったとの回答が多く、13 名中 11 名が「役立った」と回答した。「その他」の役立った項目として、「(研修前のウォーミングアップとしての）ゲーム」が役立ったとの回答（自由記述）があった。

④研修内容の活用の有無について尋ねた設問では、10 名が「活用した」と回答しており、具体的な活用状況としては、「『強化』を意識したコミュニケーション」や「日ごろのコミュニケーションの中で、即時フィードバックやグッドモデル・バッドモデルの実演をやってみました」といった回答が把握された。活用の効果としては、「強化した行動は喜んで繰り返すようになった」、「『この行動がよかった』と具体的に理解し、次に質問する際には意識した行動ができていました」と、日常のコミュニケーションにおける強化とその有効性を示唆する回答が得られた。残りの３名は、「まだ活用していないが、近い将来、活用を予定している」と回答した。

⑤研修内容の成果の還元について尋ねた設問においては、13 名中 11 名が「はい」（還元した）と回答していた。「いいえ」（還元していない）と回答した２名について、その理由を尋ねたところ、２名ともに「機会がなかった」と回答していた。

⑥研修全体についてのその他意見については、「障害者の方がみるみる変わっていく様子が見てとれた」、「メンバーの変化が目に見えてわかり、その時一瞬ではあっても、人は常に成長や変化ができるのだと強く感じました」、「障がい者社員のスキルアップはもちろん、支援者社員のスキルアップも実感することができました」、「関わりによってこんなに大きく成長できる様を観察できたことは、今後の支援

者としてのモチベーションにもつながる」といった受講者の変化に関する感想が複数見られた。「SST のセッションを今後の業務やスキルアップ研修時に取り入れられるように検討していきたい」、「セミナーで学んだことを従業員へ広める活動を今後も継続して行っていきたい」といった、研修内容の社内への普及の意欲に関する意見も見られた。また、「オンラインでの参加環境も充実していけると、より学習の機会が増えていくと感じた」といった、オンライン環境での研修の機会についての要望も複数把握された。更に、「県内の障がい者雇用をしている企業だけでなく、県外の SST を行っていらっしゃる企業ともつないでいただいたことで意見交換の幅が大きく広がり、学びや連携が深まった」といった意見も見られた。

c　全研修終了後のヒアリング調査結果

本セッションのメンバーとなった障害者社員５名と障害者社員がメンバーとして参加したＫ～Ｎ社の支援者社員 10 名に対する主なヒアリング項目は図表４－85 のとおりである。なお、本研修は障害者の職場定着支援、そのための支援者社員の育成を目的としたものであり、最終的な研修効果については職場定着率により把握すべきものである。しかしながら、測定については一定の期間を設けて測定する必要があり、研究期間中に把握することは難しいため、本研究では、研修で学んだことに基づいて自らの行動を変化させたことにより、研修受講者及び職場にどのようなインパクトがもたらされたかについての質問項目を加えることにより、レベル４の効果の把握を試みた。

なお、本試行については、支援者社員のネットワークづくりも一つの目的であったため、支援者社員に対するヒアリング項目については、「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ－Ⅰ」で使用したものに、「他社との関係の変化」についても質問項目に加えた。また、障害者社員に対するヒアリング項目については、他社の障害者社員の変化等について確認するため、「SST のセッションにおける自身及び他のメンバーの変化」についても質問項目に加えた。

図表４－85　主なヒアリング項目

	支援者社員	障害者社員
レベル1（反応）	（研修の満足度についてはアンケート調査で把握）	・SST の満足度について（５段階評定）
レベル2（学習）	・SST について ・障害者支援において重要であると学んだこと ・SST のリーダー、コ・リーダーとしての自身及び他者の変化 ・SST のメンバーの変化	・SST について ・コミュニケーションにおいて重要であると学んだこと ・SST のセッションにおける自身及び他のメンバーの変化
レベル3（行動）	・研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化	・SST 受講前後の自身及び研修受講者の行動の変化
レベル4（結果）	・研修受講前後の自身の生活及び事業所内の変化 ・他社との関係の変化	・SST 受講前後の自身の生活及び事業所内の変化

※　各受講者は他社の障害者社員の実施前後の変化について把握できないため、SST のセッション内で感じた変化を尋ねる設問として「SST のセッションにおける自身及び他のメンバーの変化」の項目を設けた。

Ｋ～Ｎ社の 10 名の支援者社員に対するヒアリング調査結果を巻末資料 28（図表 資 28－１）に記載した。

SST についての説明を求めたところ、「コミュニケーションスキルを学ぶ研修」、「コミュニケーションのトレーニング」、「自分自身がストレスを抱えないための適切なコミュニケーションの方法を学ぶ場」、「自分も相手も楽に、よい関係を築くためのトレーニング」、「メンバーのコミュニケーションスキル、メンバーへの支援スキルの向上の場としても役立つもの」、「チームとして成長するための研修」といった回答が得られた。

障害者支援において重要だと学んだことについては、「本人の強みを見つけ、それをポジティブに伝えること」、「認めてあげることや、成功体験を積ませてあげること」といった回答が多く得られた。「すぐに支援の手を差し伸べるのではなく相手の反応を待つこと」という回答も複数挙げられていた。

SST のリーダー、コ・リーダーとしての自身及び他者の変化について尋ねたところ、自身の変化については、「『ここがよかった』と具体的に伝え、行動を強化できるようになった」、「メンバーの特性（個性）が回を追うごとに明確に感じられるようになり、それに応じて次のフィードバックのポイントを絞ることができるようになった」といった回答が多く挙げられていた。他者の変化については「余裕が感じられるようになった」、「回を追うごとに会話が滑らかになり、話の内容がしっかりしてきた」、「話の内容が具体的になった」、「メンバーの行動に細かく注意を払うようになった」といった回答が見られた。

研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化について尋ねたところ、自身及び支援者社員の変化については、「障害者社員の小さな行動の変化に気づき、それを強化するようになった。他の支援者社員も同じく強化をすることが増え、強化の仕方も具体的になった」、「障害者社員の強みを見つけ、褒めることを意識して実践するようになった」、「提案型の指導をするようになった」、「望ましい行動をとっている人を褒めることにより、問題行動をとる人の行動をかえていくよう働きかけるようになった」といった回答が挙げられていた。また、障害者社員の変化としては、「障害者社員でも褒め合うことが増えた」、「自己主張がきちんとできるようになり、視線や表情から自信が感じられるようになった」、「自分の障害及びそれに対して望まれる配慮等について話すようになった」といった、回答があった。

SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化について尋ねたところ、「家庭では、妻の子どもに対する『褒めて伸ばす』関わり方に足並みをそろえた関わり方ができるようになった」、「障害のある子の母として、職場でもこういったトレーニングを受けられることを知り、希望や安心感を持つことができた」、「職場内のコミュニケーションが活性化した」、「職場内のコミュニケーション、笑顔が増え、職場全体が明るくなり、活性化した」、「（障害者社員が）支援者社員に相談することが増えた。事業所内では、褒める、感謝するということが活発になり、褒め合う文化が形成されていったと感じる」、「自身が具体的に話をすることにより、障害者社員が同じ間違いを繰り返すことが少なくなった」、「障害者社員がその提案（自身が行った提案）を受け入れ、自らの行動を改善してくれるようになった」などの回答が得られた。

他社との関係の変化については、「他社の支援者社員と気軽にメールや電話で情報交換ができるネットワークができた」、「共通の視点を持って話ができるようになった」といった回答が得られた。

Ｋ～Ｎ社の障害者社員（Ｍ６～M10）に対するヒアリング調査結果を巻末資料 28（図表 資 28－２）に記載した。

研修の満足度を５段階で評価してもらったところ、全員が一番高い満足度である「大変満足」と評価した。

SST についての説明を求めたところ、４名が生活等に役立つコミュニケーションスキルのトレーニング、１名がとても勉強になるものと答えた。

コミュニケーションにおいて重要だと学んだことについては、SST で取り扱ったスキル（「相手をほめる」「肯定的な気持ちを伝える」「相手の話に耳を傾ける／質問する」「頼みごとをする」「不愉快な気持ちを伝える」）やコミュニケーションを効果的にとるためのポイントとしてセッションで紹介した「「声の大きさ」、「視線」などが挙げられていた。

SST における自身及び他のメンバーの変化について尋ねたところ、それぞれが自他のコミュニーション面でのよい変化を感じており、表現に差こそあれ、自他の評価は概ね一致していた。なお、この評価については、支援者社員の障害者社員に対する評価とも概ね一致していた。（巻末資料 28；図表 資 28－３）

研修実施前後の事業所内での自身及び研修受講者の行動の変化を尋ねたところ、SST で学んだスキルを職場で実践していること、それぞれが自身のコミュニケーションについてよい変化を感じていることが把握された。また、支援者等に具体的に褒められることが増えたといったコメントも聞かれた。また、支援者社員の変化については、話し方がわかりやすくなった、褒めることが増えたといった意見が聞かれた。

SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化については、周囲とのコミュニケーションや褒められることが増えた、職場の雰囲気がよくなったといった感想が多く聞かれた。

（４）考察

支援者社員に対する各回の研修終了後のアンケート調査において、４レベルアプローチのレベル１（反応）を把握した結果、研修プログラムに対して程度の差はあるものの、受講者の満足度を得ることができたと考える。

SST に関する講義と演習の研修については、研修の内容が「少し難しい」と回答した３名の講師の説明のわかりやすさについての回答をみると「とてもわかりやすい」、「わかりやすい」、「普通」、満足度についても１名が「とても満足」、２名が「やや満足」と回答が分かれていたが、全員が研修時間は「適切」、研修で学んだことは業務に「とても役立つ」と回答していた。研修時間も適切と感じながらも、研修内容が少し難しいと感じたことについては、３名の支援者社員が研修内容に関する知識をあまり持っていなかったからであり、だからこそ、新しい知識として学んだことが「とても役立つ」と感じたのではないかと考える。研修受講者の知識等に応じて事前資料を提供する等の工夫により、研修内容を十分理解してもらうことで満足度を上げる工夫が必要と思われる。

なお、研修内容の業務への貢献度についても、８名から「とても役立つ」、２名から「役立つ」との回答を得ることができており、本研修内容の業務への活用可能性を感じてもらえたと判断する。

第１回目～第５回の SST 研修については、「頼みごとをする／バックアップスキル」と取り扱った第４回において、全受講者が研修の難易度を「適切」、講師の説明を「とてもわかりやすい」、研修の時間の長さが「適切」であり、研修について「とても満足」と回答していた。このことから、第４回については、２時間という研修時間に応じた研修内容及び難易度の設定であったことから、受講者の満足度が高

かったと考えられる。一方、研修内容の業務への貢献度については、全ての回において、全受講者より「とても役立つ」、「役立つ」との回答が得られていたが、「とても役立つ」の選択割合が最も低かったのはオリエンテーションを実施した第１回であり、最も高かったのは本格的にSSTを実施した第２回であり、この回はSSTに関する講義と演習を実施した回と同様、10名中８名が「大変役立つ」と回答していた。これについては、この２つの回が新たな知識をより多く得られた回であったことが影響しているのではないかと考える。一方、第１回については、唯一、研修時間が「やや長い」との回答があった回であったことも考えると、「とても役立つ」の割合が低かったのは、初めて訪問する企業にて、初対面の人たちとSSTに参加することになった障害者社員のために、ウォーミングアップの時間を多くとったため、研修の内容が他の回と比較して薄くなってしまったことが影響したのではないかと思われる。

自由記述の回答や毎回の研修終了後の感想においては、講義と演習を行った回の研修では、障害者支援の背景となる理論、アセスメント面接の見学や演習、事例紹介といった研修内容に対する好意的な意見とともに、オンライン参加者からは演習の実施方法の工夫についての要望が聞かれた。SST のセッションを開始した第２回以降は、障害者社員の変化や成長に関すること、障害者支援やSSTのリーダーとしてのスキルに関することが多く聞かれた。また、学んだスキルを活用することにより、障害者によい変化をもたらすことができることに対する気づきやスキルの活用に対する意欲がうかがわれる感想も得られた。リーダー、コ・リーダーともに経験した支援者社員からは、それぞれの役割の必要性、難しさを感じたとの感想とともに、それぞれの役割についての理解の深まりに対する感想が得られた。これらのことから、本研修プログラムを通し、支援者社員は障害者支援に対する理解を深めていくことができたと考える。更に、今後学んだスキルを活用して障害者社員を支援し、効果を発揮することが期待される。

支援者社員への全研修終了後のアンケート調査においては、回答者 13 名のうち障害者社員とともに試行に参加した５社の11名からは「大変満足」、自社より障害者社員が参加しなかった２社の２名からは「満足」との回答が得られた。また、２名のうち１名については、全回、オンライン参加となった支援者社員であった。障害者とともに参加した５社の支援者社員については、本セッションにて自社の障害者社員がスキルアップする姿をみることができ、また、自社にて実践したブースターセッションにて自身及びメンバーとなった障害者社員のスキルアップを実感することができたこと等が満足度に影響したと考える。自由記述回答からは、これまでの障害者支援において、先回りした支援や過剰な支援に対する反省とともに、本人の適応的な行動を引き出すための働きかけや適応的な行動に対する強化の重要性に関する気づきに関する感想が複数見られた。また、SST で学んだスキルを日々の障害者支援において活用し、そのことにより障害者社員の行動が望ましい方向で変化していることが把握された。更に「夢（なりたい姿）を共有しながら仕事をするようになりました」といったSSTの本質である希望志向的アプローチに関する記述も得られた。更に、ブースターセッションのみならず、日常の障害者支援において研修で学んだスキルを活用し、障害者社員によい変化がもたらされていることについての記載も見られた。研修全体への意見や要望については、研修での学びに対する好意的な意見が多く見られたが、オンラインでの実施についての課題も指摘されており、今後の検討事項と考える。

支援者社員への全研修終了後のヒアリング調査において、SSTについての説明を求めたところ、「個人

の目標を達成するため」、「障害のある方が職場でより働きやすくなるため」、「チームとして成長するため」、「自分も相手も楽に、よい関係を築くため」の「コミュニケーション」や「対人技能」の「トレーニング」といったSSTの本質を踏まえた回答が複数見られた。また、「支援スキルの向上の場として役立つもの」といった支援者社員の育成に役立つという意見も聞かれた。障害者支援において重要なことについては、「本人の強みを見つけ、それをポジティブに伝えること」、「相手の行動の意味を理解し、対応すること」といったアセスメントに基づく対応に関することや「褒め方、誘導の仕方、意見の引き出し方」、「細やかな強化」といった行動の引き出し方、引き出された行動に対する強化に関する回答が複数得られており、研修で伝えたかった知識を習得することができたと考える。また、回を重ねるごとに、SST のリーダーとして、メンバーに対するアセスメントやフィードバックのスキルが向上したことに関する意見も多く聞かれ、研修プログラムの受講により、知識の向上のみならず、スキルも獲得されたと考える。以上のことからレベル２の研修効果があったと考える。更に、支援者社員全員が試行協力者となり、本セッションの翌日のブースターセッションを実施したK社の支援者社員からは、「強化」というキーワードもとにした支援が支援者社員の中で強く意識されるようになったという意見も聞かれ、共通の学びを得たことの効果も聞かれた。また、研修プログラムを通し、相手の行動に対する具体的なフィードバックによる行動形成の重要性に対する理解を深め、それを職場で実践しているといった意見も多く聞かれ、その結果、「障害者社員でも褒め合うことが増えた」「障害者社員は自己主張がきちんとできるようになり、視線や表情から自信が感じられるようになった」といった自身及び障害者社員の変化に対する意見も聞かれており、研修での学びが、支援者社員及び障害者社員の行動に変化をもたらしたこと（レベル３の研修効果）が把握された。また、研修を受けたことによる個人の生活面へのインパクトも確認できており、職場全体のコミュニケーションの向上や活性化や職場の雰囲気のよい方向での変化に関する感想が多く聞かれたことからレベル４の効果も期待できると思われる。

障害者社員に対するヒアリング調査結果からは、障害者社員のSSTの受講に対する満足度は高いことが確認された。SST についての説明を求めたところ、４名が生活等に役立つコミュニケーションスキルのトレーニング、１名がとても勉強になるものと答え、コミュニケーションにおいて重要だと学んだことについては、SST で取り扱ったスキルや視線の合わせ方、声の調子等のコミュニケーションを効果的にとるためのポイントが多く挙げていたことから、SSTが自身にとって役立つものであることを理解し、コミュニケーションスキルに対する知識を獲得していることが確認された。SST の受講前後の自身及び他のメンバーの変化について尋ねたところ、表現に差こそあれ、自他の評価は概ね一致しており、スキルの向上が確認された。なお、この評価については、支援者社員の評価とも概ね一致していた。

SST 受講前後の職場での自身及び他者の行動の変化を尋ねたところ、それぞれが自身のコミュニケーションについてよい変化を感じていた。また、支援者社員の支援スキルの向上も確認された。

以上のことから、障害者社員がSSTに対して意欲的に取り組み、そこで得た知識やスキルを日常的に活用することにより、自らの行動を変容させることができたこと、すなわち、４レベルアプローチのレベル３までの効果が確認できたと考える。

SST 受講前後の自身及び他のメンバーの変化について質問したところ、５名ともが自身及び他者の変化を感じており、表現の差こそあれ自己評価と他者評価が一致していた。また、これらの評価は支援者

社員の評価と一致していた。支援者社員の行動についての質問に対しては、「声の調子がよくなった」等、具体的に褒められた、褒められることが多くなった、また、褒められて嬉しかった、スキルの活用についてのモチベーションが上がった、話し方がわかりやすくなったといった意見が聞かれた。SST 前後の事業所内の変化については、コミュニケーションが活性化したことについて共通意見が得られた。これらのことから、障害者社員が、支援者社員の支援を受けながら、職場において SST で学んだスキルを、声の大きさ、調子、速さといったコミュニケーションを効果的に活用するためのポイントを意識しながら活用し、コミュニケーションスキルの向上を図っていったことが理解される。また、Ｉ社のＩ－１事業所の支援者社員のヒアリング調査においては、SST 実施後には SST を受けていない障害者社員に対する伝達研修を行い、全員でスキルトレーニングに取り組んだことが把握されており、これが職場全体のコミュニケーションの活性化につながったと考える。

以上のことから、本研修プログラムの受講者は、研修に満足し、その内容を理解し、学習したことに基づいて自らの行動を変容させることができた、すなわち、本研修プログラムについてはレベル３までの効果があったと考える。

レベル４の職場定着率については、すぐには把握することができないが、支援者社員及び障害者社員ともに職場内のコミュニケーションが活性化したと感じていることが把握されていることから、少なくとも研修プログラムが組織に対するよい影響を与えることはできたと考える。

なお、試行協力企業においては、試行終了後、予定どおり、後半に実施グループの SST を開始した。

以上のことから、「SST を活用した人材育成プログラム」を取り入れた研修プログラムを活用した事業主支援は、事業主の支援者社員の育成というニーズを充足する上で、一つの有効な方法であり、職場内のコミュニケーションを活性化し、職場環境を改善し、障害者の職場定着を促進する効果が期待できるものと考える。

本研修プログラムのレベル４を測定するための職場定着率については現段階で把握することはできないが、支援者社員及び障害者社員ともに自身の生活や職場についてのよい変化を感じていることから、少なくとも個人及び組織に対してよい影響を与えることができたと考える。

第５節　研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行のまとめ

本研究においては、大きく分けて二つの研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行を実施した。

一つは企業としては障害者雇用に対するニーズを持ちながらも、各支店・拠点における意思決定がなかなか行われていない事業主に対し、その意思決定を支援することを目的としたものである。もう一つは事業主支援の最終目的である「それぞれの企業が自社の障害者の雇用・定着の課題に自立的に取り組み、ナチュラルサポートができる力を備え、外からの支援を必要としない状態」とすること、そのための支援者社員の人材育成を目的としたものである。

二つの研修に共通する目的は、受講者が研修で得た知識やスキルを活用し、自身のニーズを充足するために行動変容し、その結果、個人及び組織に実際的・具体的なインパクトをもたらすことにある。前者でいえば事業主の雇用する障害者の増加が組織に与えるインパクトであり、そのためには、研修終了後、事業主の障害者雇用に向けた具体的な行動が必要となる。後者でいえば、障害者の職場定着率の向上が組織に対するインパクトであり、そのためには、支援者社員が研修で学んだ知識やスキルを障害者の就労支援において活用していくことが必要となる。

本節では、これらの試行についてのまとめを行う。

１　障害者雇用の意思決定支援を目的とした研修プログラムを活用した提案型事業主支援の試行

企業としては障害者雇用に対するニーズを持ちながらも、各支店・拠点における意思決定を行うことができていない事業主は、見方を変えれば、障害者雇用に対する潜在的又は抽象的なニーズを持ちながらも、そのニーズが顕在化又は具体化していない事業主とみることができる。

そこで、本研究においては、事業主の潜在的なニーズを顕在化し、また、障害者を雇用したいという漠然とした抽象的なニーズの具体化を図ることにより、障害者雇用の意思決定を支援するために、研修を活用した提案型事業主支援の試行を実施し、効果的な情報提供のあり方についての検討を行った。

試行結果からは、研修において、特に障害に対する理解及び支援機関から得られるサポートについての理解を促進する情報提供を行うことは、障害者雇用に際して企業が抱く不安の解消につながり、障害者雇用への意欲を高め、具体的な行動の検討を促す上で重要であることが示唆された。更に、支援機関の機能やその活用方法については、障害者雇用の経験の有無に関わらず、十分周知されていないことが試行協力企業の事業主に対するヒアリング調査及び試行協力者に対するアンケート調査から把握されており、これらのことについてのより丁寧な情報提供が必要と考える。マーケティング業界には、顧客の不安や懸念を取り除くことで購買行動を促す「リスクリバーサル」という技術があり、活用されている。障害者雇用の意思決定を支援する上でも、事業主がどのようなことに不安や懸念を抱いているかを的確に把握し、それを取り除くための情報提供によるリスクリバーサルが重要と考える。

研修においては、単なる情報提供にとどまらず、職務の創出、職務と障害のある求職者とのマッチング、職場適応支援における「支援機関の活用」、短時間トライアル雇用という「支援制度の活用」を組み合わせた一つの提案を行った。その結果、アンケートに記名のあった 27 名中９名がＥ社に所属しており、そのうち２名の支店長から新しく障害者を雇い入れることを検討したいとのニーズが把握された。

この２支店においては、現在、「支援機関を活用した週 10 時間から始める障害者雇用」という提案をもとにした取組を開始している。また、これとは別に実施した中小企業の事業主を対象とした研修のアンケート調査回答者５名のうち１名の事業主が、この提案をもとにした取組を開始している（巻末資料 15)。

厚生労働省が５年に１回実施している「障害者雇用実態調査」において、障害者雇用に当たっての課題として回答されたものの中では「会社内に適当な仕事があるか」が毎回最も多い。これは障害者の担当職務の創出が、いかに企業が障害者を雇用する上での大きな課題となっているかを示すものである。本試行においては、いきなり週 30 時間以上の職務を創出するのではなく、まずは週 10 時間分の職務を創出し、その職務の創出や職務と障害者のマッチング、職場適応から定着までの支援機関の支援、支援制度が活用できることが理解できれば、そのハードルは下がると考え、「支援機関を活用した週 10 時間から始める障害者雇用」を提案した。本提案の有効性を確認する上では、更なる試行の積み重ねが必要であるが、この「支援機関を活用した週 10 時間から始める障害者雇用」という提案、そしてこの提案を盛り込んだ研修プログラムを活用した事業主支援は、障害者の担当職務の創出に課題を抱える事業主の障害者雇用の意思決定を支援し、障害者雇用を促進する一つの方法となる可能性があると考える。

今後の課題として、リスクリバーサルのための情報提供のみならず、障害者雇用のメリットを感じてもらえるような情報提供も必要と思われる。障害者雇用事例をもとに、障害者を雇用したことにより、企業にもたらされるメリット等を伝えることにより、事業主の障害者雇用の意思決定を更に促進することが可能と考える。また、研修の方法についても、本試行では時間的な制約等もあり、講義のみを行うに留まったが、事業主の主体的な行動を促す上ではグループワーク等を取り入れる等の工夫が必要であると考える。更に、障害者雇用の意思決定を行った事業主が、その実行に対する支援を受けやすくするため、支援機関へのアクセスを容易にする、あるいは、支援機関から積極的に働きかけられるようにするといった工夫も行っていくべきと考える。

２　支援者社員の人材育成を目的とした提案型事業主支援の試行

支援者社員の人材育成を目的とした試行については、認知行動療法の４つの技法を中心に構成した研修プログラムと４つの技法の一つである SST を活用した研修プログラムを用いた２種類の試行を実施した。

前者の試行については、支援者社員の人材育成というニーズはありながらも、どのような内容、方法で育成したいというニーズの具体化には至っていなかった３社を試行協力事業主として実施した。支援者社員の人材育成に対するニーズを持つ事業主は多いが、そのニーズは抽象的なことが多い。本試行における全５回の研修プログラムでは、認知再構成法、問題解決技法、アサーショントレーニング及び SST という４つの認知行動療法の講義及び演習を行った。その結果、支援者社員は提案されたものの中から、それぞれが有用と考えたものを就労支援や自らの生活において活用し、何らかの成果を得ていた。また、経営陣が支援者社員とともに試行に参加した１社（Ｉ社）においては、本研修プログラム受講により、自社の人材育成に対するニーズが具体化され、研修終了後すぐに、SST を活用した人材育成の具体的な方針を定めるに至っていた。これについては、経営陣と支援者社員が同じ研修を受けたことにより、共通の知識・理解を持って社内の人材育成計画に取り組んだことにより、組織の意思決定がスムーズにな

されるという効果があったと考える。

今回、研修プログラムにて取り上げた認知行動療法は、全て地域センターにおける障害者支援に活用されているものである。今後は、例えば、地域センターにおいて実施している事業主ワークショップや職場適応援助者養成研修修了者サポート研修等において、このような様々な支援技法等を紹介し、体験してもらえるような研修を実施することにより、支援者社員の人材育成に対する抽象的なニーズを具体化し、具体化されたニーズの充足に向けた支援を行っていくことで、より積極的な事業主支援を展開していくことも一つの方法ではないかと考える。

後者の試行においては、「SST を活用した人材育成プログラム」という研修プログラムを活用した。試行については、先に紹介したＩ社を対象としたものと、地域の複数の障害者雇用事業所を対象としたものを実施した。Ｉ社については、認知行動療法の４つの技法を中心に構成した研修プログラムを受講したことで、自社の人材育成に対するニーズの具体化が図られたことにより、その支援に対する新たなニーズが発生した結果、本試行に参加することになった。複数の障害者雇用事業所を対象とした試行については、試行協力企業のうちの１つの事業主がある障害者雇用企業団体が開催したセミナーにて「SST を活用した人材育成プログラム」のことを知り、これを自社のみならず、地域の障害者雇用事業所に普及させることで支援者社員の人材育成を図るとともに、地域の就労支援力の向上や地域の就労支援ネットワークづくりにつなげたいという事業主のニーズを持ったことがきっかけとなり実施した。また、この事業主には、研修プログラムを事業主の指示による開催といったトップダウン式ではなく、支援者社員のニーズに基づくボトムアップ式で実施したいというニーズもあったため、まずは、「SST を活用した人材育成プログラム」を地域の就労支援ネットワークの中で実践したいという支援者社員のニーズを引き出すためのワークショップ形式の研修を実施した。

「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援においては、SST の観察学習→実践→振り返り（実践に対するフィードバック）の繰り返しにより、支援者社員のスキルアップを支援した。その結果、支援者社員は SST のセッションのみならず、日常場面においても SST のリーダースキルを障害者の就労支援に活用していた。また、その結果として、障害者社員の行動変容、職場へのインパクトも確認されており、一つの有効な事業主支援の方法ではないかと考える。

先にも述べたように、SST は地域センターの障害者支援において活用されており、４つの技法の中では最も早く支援に取り入れられてきたものである。また、地域センターにおいて職場対人技能トレーニングとして実施されている JST （Job related Skills Training）も、基本的には SST と同じ構造を持つものといえる。今回は観察学習の場を新たに設定したが、例えば地域センターが、今回の試行と同様の事業主支援を実施する場合、センターで実施している SST や JST を、受講者である障害者の同意を得た上で観察学習の場として提供すれば、あらたに観察学習の場を設定する必要はない。また、見学後、支援者社員に自社にて実践してもらい、次回、各社における実践結果等の共有を図っていくという方法をとれば、今回の試行と同じ構造で、支援者社員の育成を支援することが可能と考える。

【引用・参考文献】

厚生労働科学研究費補助金こころの健康科学研究事業「精神療法の実施方法と有効性に関する研究」うつ病の認知療法・認知行動療法（患者さんのための資料）https://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/kokoro/dl/04.pdf, 2020.９.３閲覧

厚生労働科学研究費補助金こころの健康科学研究事業「精神療法の実施方法と有効性に関する研究」うつ病の認知療法・認知行動療法　治療者用マニュアル https://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/kokoro/dl/01.pdf, 2020.９.３閲覧

高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）「はじめからわかる障害者雇用 : 事業主のための Q&A 集」（令和元年９月版）

障害者職業総合センター 調査研究報告書 No.113(2013)「SST を活用した人材育成プログラムに関する研究」

障害者職業総合センター（2013）「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー（試案）―SST 研修資料集―」

障害者職業総合センター（2013）「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー（試案）―パートナー研修資料集―」

障害者職業総合センター 調査研究報告書 No.124(2015)「SST を活用した人材育成プログラムの普及に関する研究―ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナーの普及―」

障害者職業総合センター 資料シリーズ No.92(2016)「SST を活用した人材育成プログラムの活用方法に関する研究―ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー（活用編）―」

障害者職業総合センター 調査研究報告書 No.133(2017)「精神障害者及び発達障害者の雇用における職務創出支援に関する研究」

職業能力開発総合大学校能力開発研究センター調査研究資料 No.114（2005）「公共能力開発施設の行う訓練効果測定 －訓練効果測定に関する調査・研究－」

新里里春（2005）「交流分析療法 -エゴグラムを中心に-」（第２版） チーム医療

鈴木克明（2015）「研修設計マニュアル：人材育成のためのインストラクショナルデザイン」 北大路書房

東京大学医学部心療内科 TEG 研究会（編）（2019）「新版 TEG®3　マニュアル」 金子書房

米原あき（2014）研修評価における「行動変容」への視点：「4 レベルアプローチ」を手掛かりに．国立教育政策研究所紀要，143，209-219.

第５章　まとめ

第５章　まとめ

第１節　提案型事業主支援のための課題把握と解決方策の検討について

近年、障害者雇用における事業主支援業務の重要性が増す中で、支援者にとって、事業主の支援ニーズ・課題を把握・共有した上で、改善方策を検討・提案を行っていく提案型の事業主支援が求められてきている。

提案型の事業主支援の実施に当たっては、事業所の抱える課題を、事業所と支援者がともに紐解き、そこに食い違いや誤解がある場合は、互いにすり合わせながら、共通認識のもと、課題解決のための方策を探っていくことが必要である。

上記を踏まえて、本調査研究は、地域センターの事業主援助業務の実態を把握し、事業主の抱える課題を支援者と共に把握していくためのツールを開発することとした。あわせて、事業主支援の有効な方策の一つである研修という手法を通じて、把握した課題の解決を図るとともに、その効果の検証を通じて更なる課題を把握してその解決を目指す、いわば PDCA サイクルを回す支援モデルを試行することとした。

以下では、本調査研究の経緯を振り返るとともに今後の課題について言及していきたい。

第２節　地域センターの事業主援助業務について

地域センターによる事業主援助業務の実施状況を把握するために、アンケート調査を実施した結果、下記のことが明らかとなった。

① 障害者が特定されていない段階（雇用の拡大含む）の事業主支援は、特定の障害者の採用、職場適応又は職場復帰に伴う支援よりも頻度は低いものの、ほとんどの地域センターで実施されていた。

② 障害者が特定されていない段階（雇用の拡大含む）の事業主支援の、事業主にとってのねらいについては、「法定雇用率の達成」（96%）、「障害者の担当職務の検討」（92%）、「経営者・社員の意識向上、経営者・社員への情報提供」（88%）が多かった。

③ 障害者が特定されていない段階（雇用の拡大含む）の事業主支援の方法では「社員研修への協力（講師派遣、外部講師の活用を含む）」が最も多く、すべての地域センターで実施されていた。

④ 地域センターが支援した研修における事業主にとってのねらいについては、「障害者雇用に向けた経営層の理解促進」、「障害者雇用に向けた社内の理解促進」、「職場の雇用管理ノウハウ、具体的接し方の理解、演習」、「雇用開発・職務創出」、「その他」の５つに整理された。

第３節　地域センターの実態を踏まえたツールの作成について

本調査研究では、上記地域センターに対する調査結果等を踏まえて、ツールの作成を行うこととした。ツールの作成に当たっては、依然として０人雇用企業が多い実態を踏まえて、主に地域センターでの活用を意図し、「これから障害者雇用に取り組む事業主や既に取り組んでいる事業主」を対象に、「事業主が主体となって障害者雇用に向けた取組を検討していただく中で、地域センターのカウンセラーと相談

しながら」課題を把握するため活用するためのツールとして作成することとした。

ツールは、下記のプロセスで作成した。

① 地域センターへのアンケート結果から、障害者雇用に関する事業主の課題、支援機関への期待及び今後の事業主支援のあり方に関する自由意見等をクラスター分析することにより、事業主の抱える課題の抽出を行うとともに、既存の資料等も参考としながら障害者雇用の課題を円滑に把握するためのツール（試作版）を作成した。

② 障害者を支援する機関の専門家（中央障害者雇用情報センターの障害者雇用支援ネットワークコーディネーター、２地域センターの主任障害者職業カウンセラー、全地域センターの事業主援助業務担当者等）の意見を取り入れて修正を施した。

③ 事業主の視点として、地域センターにおいて事業主援助業務の対象となっている事業主との相談場面でツール（試作版）を試用してもらうことで、障害者雇用の取組の整理にどのように役立つかの確認を行い、更に障害者の雇用実績のある企業２社の人事担当者の意見を聞いて修正を加えた。

上記の調査結果や専門家等の意見を踏まえ、ツールの作成においては、以下の点を意識することとした。

① 事業主と支援者が、同じツールをもとに話し合いながら課題を把握することができるようポイントを押さえた、わかりやすい言葉でチェックポイントを整理する。

② 事業主の障害者雇用に対する姿勢、取組の進捗状況や置かれた環境等に応じて、障害者雇用の課題のうち、取り組みやすいところから始めることができるよう配慮して作成する。

③ そのため障害者雇用の各チェックポイントについては、（ステップを踏んで直線型に進めるものとして捉えるというより）始めやすいところからスタートできるような円環状の配置とする。

④ 初めて障害者を雇用する事業主を意識して作成したが、その後の職場定着も見据えて、障害者の仕事に対するモチベーションの向上、スキルアップや戦力化を意識した内容とする。

⑤ 障害者の職務創出、採用や配置など、障害者の受入れに当たって、事業主が抱え、悩みやすいポイントを整理する。

なお、作成した具体的なツールは、以下の２点となった。

① 障害者雇用のためのサポートツール：障害者雇用を円滑に進めるためのヒントになるような７つのチェックポイントを「障害者雇用のための取組みチェックポイント一覧」としてまとめた。形式としては、相談場面における事業主の見やすさや支援者の使い勝手を考慮して、チェックポイントの一覧を、Ａ３・１枚でまとめた（巻末資料13－１）。

② 障害者雇用のためのサポートツール　チェックポイント別参考資料：７つの各チェックポイントについて、その背景等についてわかりやすく説明した冊子。この参考資料については、支援者がチェックポイントの背景やより詳しい内容を事業主に情報提供したり、事業主自身が読むことで、

より深い理解につなげることができるよう、関連するデータや調査結果、事例、制度の概要等についてまとめたものとしている（巻末資料13－２）。

第４節　研修プログラムを活用した提案型事業主支援について

地域センターへのアンケート調査結果から、障害者・患者が特定されていない段階の事業主支援の方法について「社員研修への協力」が一番多かったこと（問８：100%）、その研修のテーマ(タイトル、内容)や、事業主にとっての研修のねらいは多様であること（問18、問19）等が確認された。研修の実施は、事業主支援の有効な方策と考えられることから、本調査研究では、把握された事業主の課題解決の方策として、研修プログラムを活用した提案型事業主支援を試行することとした。

本試行については、支援の内容として、第１章で整理した事業主支援の課題を踏まえ、大きく「事業主の障害者雇用の意思決定」及び「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」の２つの課題に対応することを目的とした。

また、「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」については、「認知行動療法の４つの技法を活用した全般的なプログラム」と、4 つの技法の一つである SST を活用し、より専門的な人材育成を目指した「SST を活用した人材育成プログラム」とを実施した。

さらに、「SST を活用した人材育成プログラム」については、「個々の企業を対象」としたものと、地域全体の支援力の向上と地域ネットワークの構築を目指し「複数企業を対象」としたものを実施した。

以上、本研究における研修プログラム試行の概要をまとめると以下の表のとおりとなる。

表　研修を活用した提案型事業主支援の内容

把握した課題	研修のねらい	対象企業の属性	提供情報や活用理論等
事業主の障害者雇用の意思決定	障害者雇用ニーズの顕在化・具体化	関連する事業所を含めた企業グループ	支援制度や支援機関に関する情報を含めた多様な情報提供
企業内で障害者雇用を支える人材の育成Ⅰ	支援者社員として身に着ける情報一般、地域ネットワークづくり	複数企業	認知行動療法の４技法
企業内で障害者雇用を支える人材の育成Ⅱ－Ⅰ	社内のより専門的な支援者社員育成	個別企業	認知行動療法の４技法のうちの SST
企業内で障害者雇用を支える人材の育成Ⅱ－Ⅱ	地域の支援力の向上、地域のネットワークづくり	複数企業	認知行動療法の４技法のうちの SST

１　「事業主の障害者雇用の意思決定」の支援について

「事業主の障害者雇用の意思決定」の支援に先行し、試行対象企業からのヒアリング等を実施して課題を把握した。把握した課題は、主に、①特に身体障害以外の雇用に消極的で障害特性の理解も不足していること、②障害者の担当職務の創出、③障害者雇用に対する支援に関する情報不足の３点であった。これらの課題に対応した研修プログラムを作成、試行するとともに、研修プログラムにおいて、短時間の雇用から、徐々に職務の幅を広げ、勤務時間の延長を図っていくことを提案した。

研修プログラム実施後に、アンケート等で、その効果等について確認を行ったところ、研修を通じた情報提供の中でも、特に障害に対する理解及び支援機関から得られるサポートについての理解を深めることは、障害者雇用に際して事業主が抱く不安の解消等につながり、障害者雇用への意欲を高め、具体的な行動の検討を促す効果が期待できると考えられた。

一方で、受入れ態勢の整え方や障害者雇用の進め方に理解を示しつつも、それに係る人的・時間的コスト等から、その実行に困難を感じ、行動を検討するに至らなかった可能性も示唆され、同業他社の事例の提供等更なる情報提供のあり方の工夫が必要と考えられた。

研修実施の方法として、本研修プログラムについては時間の制約等からオンラインでの講義という形式をとったが、特に担当職務の創出という課題に対して、事業主の主体的な取組を促すためにはグループワークを取り入れることが必要と考えられる。

更に本研修プログラムを通じて事業主に提案した、支援機関を活用した「週 10 時間から始める障害者雇用」については、地域センター等の職業リハビリテーション機関の専門的支援が有効に機能することも併せて説明することで、事業主の障害者雇用の意思決定を促すことができたことから、課題の把握から解決方策の提示に至る提案型の事業主支援の一つの有効な方法となる可能性があると考えられる。

２　「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」の支援（認知行動療法を活用したプログラム）

研修プログラムの試行のもう一つの課題として設定した、「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」については、２つの研修プログラムを設定した。

一つは障害者社員の職場定着に対する支援体制の強化のための支援者社員の人材育成を目的として、地域センターで活用されている４つの認知行動療法をもとに試作した。

ヒアリングを通じて把握した試作対象企業の抱える課題は、主に、①精神障害者及び発達障害者に対する支援スキルの向上、②就職前に就労支援機関が実施した支援と就職後に支援者社員が実施する支援の継続性、③支援者社員のメンタルヘルスの３点であった。

これらの課題に対して、地域センターで、リワーク支援等で活用されている認知再構成法（コラム法）、精神障害者、発達障害者等を対象として活用されている問題解決技法（技能訓練）、アサーショントレーニング並びに SST の講義及び演習により構成された研修プログラムを実施した。

本研修プログラムの試行について、アンケート及びヒアリングでその効果等について確認を行ったところ、研修で提供した認知行動療法等についての情報やその演習は、支援者社員に一定程度の満足度を提供したこと、研修で学んだ知識やスキルが、少なからず支援場面において活用できるものであったことが伺えた。

また、研修効果について、研修で学んだことに基づいて自らの行動が変化したかどうか等により評価したところ、職場での研修プログラムの活用について、現時点では、職場単位で研修等に活用するには至っていなかったものの、９名中７名が近い将来、活用を予定していると回答したことから、本研修の効果が確認されたと考える。

３　「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」の支援（認知行動療法の４技法のうち SST を活用）

「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」についてのもう一方の研修プログラムは、コミュニケーションスキルの向上支援に有効とされる SST（障害者職業総合センターにおいては、SST を活用し、障害者を雇用する企業における、障害者社員及び支援者社員の育成を同時に行うことを目的とした「SST を活用した人材育成プログラム」を開発している。）を活用した研修プログラムとした。

なお、本研修プログラムの試行については、1 企業を対象としたものと、地域の支援ネットワーク構築も目指した地域の複数企業を対象とした２パターンの支援を実施することとした。

（１）１企業を対象としたプログラム

本研修プログラムの対象となった企業のニーズ及び課題は、「障害のある正社員に SST を実施し、キャリアマップに盛り込みたいが、どのように実施してよいかわからない」、また支援者社員に SST の運営・実施を任せることにより、支援者社員の人材育成を同時に行いたいが、そのスキルを有した社員がいない」というものであった。

これらのニーズや課題に対応した演習を含んだ研修プログラムを支援者社員と障害者社員に実施し、研修終了後のアンケート調査等において結果の確認を行ったところ、支援者社員については、理論と実践がセットになった本研修プログラムの実施方法についての高い満足度が確認されるとともに、研修で伝えたかった知識の習得及びスキルの向上について一定程度の効果が認められたと考えられる。

障害者社員に対する効果としては、SST の受講に対する満足度が高かったことが確認され、またその目的もきちんと理解されていたと推察される。これらの結果から、障害者社員が支援者社員の支援を受けながらコミュニケーションスキルの向上を図っていったこと、それが職場全体のコミュニケーションの活性化、職場環境の改善につながり、ひいては職場定着を促進する効果が期待できると考えられた。

（２）地域の支援力の向上と地域のネットワークの構築をめざした複数企業を対象としたプログラム

本研修プログラムの試行については、自社のみならず地域の障害者雇用事業所への普及によって、地域の就労支援力の向上及び地域の就労支援ネットワークづくりの構築を目指したいとの事業主ニーズをもとに実施した。また（１）の場合と同様、SST の指導を担当するスキルを有した支援者が自社にも地域にもいないことが課題として挙げられていた。

上記ニーズを受けて、SST を活用した研修プログラムを実施することとした。本研修プログラムは、まず、①地域の支援者社員に本プログラムの内容を知ってもらい、これを地域のネットワークの中で実践したいというニーズを引き出すためのワークショップ形式の研修と、②引き出された支援者社員のニ

ーズをもとに構成した研修プログラムの実施という２段構えの研修を、複数企業に対して実施することとした。

研修終了後のアンケート及びヒアリング調査等によりその効果を確認したところ、本研修プログラムに対しても、研修受講者の高い満足度とともに、研修内容の理解が図られ、かつ学習したことに基づいて自らの行動を変容させていることが確認できた。このことから本研修プログラムについては、行動変容に至るまでの効果があったと考えられる。あわせて、本研修プログラムについては、地域の支援力の向上や、支援者社員のネットワークづくりも、そのねらいの一つであったが、研修の実施による事業所外のネットワークの形成の効果についての回答が得られており、当初の研修ニーズを一定程度満たしていると思われる。

第５節　今後の課題等

１　ツールについて

（１）ツールの検証、改訂

本調査研究におけるツールは、主に、地域センターでの活用を意図したものとして作成したことから、地域センターで把握された事業主の課題をもとにツールのチェック項目等の検討を進めていった。

また、今回、ツールのチェック項目の検討に当たっては、支援者及び地域センターのカウンセラーに対してチェック項目に対する意見を求めた。また、地域センターの協力を得て、12 の事業主における相談場面で、課題把握ツールの試用を実施するとともに、障害者雇用の一定進んだ企業２社に対して、今後障害者を雇用する事業主の立場に立っていただき、ツールの改善点等についてヒアリングを行った。

本ツールについては、必要に応じ地域センターの実情に即してカスタマイズしていくことが有効と考える。また、今後、本ツールが、実際の相談場面で事業主の課題を把握するツールとして使いやすいものとなっているか、地域センターにおける活用を通じて検証し、必要な修正や情報の加除を行うことでブラッシュアップを行っていくことが必要であろう。あわせて、本ツールが事業主の課題を的確に把握するのに有効か、事業主目線から、より詳細な検証も必要と考える。

また、今回、地域センターを通じて、事業主の抱える課題を把握してツールを作成したが、これらの課題については、一般的に、地域センター以外の支援機関も同様に把握する課題とも重複すると想定されることから、本調査研究で作成したツールについては、地域センター以外の支援機関でも活用が可能なものと考える。それぞれの支援機関を利用する事業主のニーズは、利用する支援機関の機能や地域性等に応じて多様であろうが、今後、ツールを、より多様なニーズにも応えられるものするためには、対象とする支援機関の幅を広げて意見聴取等を行うことも必要と考える。

（２）ツールの活用のための検討

ツール作成の経緯と活用する上での留意点について第３章で整理している。ツールの活用については、障害者雇用が一定進んでいる２企業の人事担当者へのヒアリング結果から、ツールと参考資料の使い分けについて、１社からは、チェックリスト一覧から使い始めることを想定し、もう１社は、参考資料を読むことからスタートすることを想定したというように、分かれる可能性があることが示唆された。そ

れぞれの使い方のアプローチは、障害者雇用の検討に割ける時間や人員等、事業主によって異なると考えられる。

支援者には、これら事業主の状況も見極めつつ、ニーズや課題を把握していくことが求められる。

どの事業主にはどういったアプローチが効果的であるかについては、今後、支援の現場において、実際にツールを活用しながら、自ずと積み重ねられて、地域ごと、業種ごと、規模ごと等にカスタマイズされていくものと考える。

（３）ツールを活用する支援者のスキルについて

本ツールは、事業主に提示することを意識して、それぞれのチェックポイントをわかりやすく説明した参考資料もあわせて作成した。結果として、新任カウンセラーも経験の長いカウンセラーも有効活用ができるようなものとなったと思われるが、課題の把握から支援に向けては一定の支援スキルが必要となってくると考えられる。

その場合、事業主支援に当たって、その業種（製造か事務か）や規模（経営者のリーダーシップの浸透度に影響)、地域（通勤手段等)、職場環境（安全衛生、設備環境）等の特性が障害者雇用に与える影響等について意識することが重要である。

また、こうしたツールを活用した相談に当たって留意しなければならないこととして専門家等から指摘されたことの一つとして、各チェックポイントに囚われすぎることにより、企業を指導するという意識が働きがちになることが挙げられた。支援者には常に事業主の視点に立って共同で問題解決を図るという姿勢が不可欠であることもツールを活用する上で忘れてはならない視点と考える。

２　研修プログラムを活用した提案型事業主支援について

（１）研修プログラムの検証方法等について

本調査研究の目的の一つである、研修プログラムを通じた提案型の事業主支援については、前述したように、「事業主の障害者雇用の意思決定」、「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成」（認知行動療法の活用)、「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成（SST の活用：１事業所を対象)」、「企業内で障害者の一般雇用を支える人材の育成（SST の活用：複数企業対象」の全部で４つのプログラムを実施した。

本調査研究における研修の効果については、カークパトリックの「４レベルアプローチ」に基づいて確認したり、研修実施後の意欲の変化や具体的な行動への検討について、２軸で４象限に分けて検証したことは、今後の研修効果の測定方法として有意義であったと考えられる。今回、各象限ごとのサンプル数は少なかったものの、今後、象限ごとのサンプル数を増やすことで、研修の効果測定の精度を上げていくとともに、より有効な研修プログラムの開発に役立てていけると考える。

本研修プログラムの中でも、特に職場定着を課題として設定した SST を活用した研修については、支援者社員のみならず、障害者社員に対しても研修及びその効果検証のためのアンケートを実施し、プログラムの効果について一定の評価が得られたところである。

支援者社員の視点と障害者社員の視点は、異なるものであり、同じ事象であってもその評価は異なる

可能性があることから、支援者社員と障害者社員両者に研修を実施した場合は、障害者社員に対してもより詳細なヒアリング等を行い、職場や仕事、人間関係に対する満足度あるいは職務遂行の状況やキャリア志向への影響等を把握することで、研修プログラムのより一層の充実につながると考える。

（2）研修プログラムの内容・方法の更なる工夫

本調査研究で実施したプログラムの効果について、研修受講者から有意義度や意欲の向上について高い評価が得られた。一方で、知識を得たことによる人的、経済的コストへの不安感等から、「障害者雇用は大変」というイメージ等が優先し、実際の行動に移せなかったケースがあったことも示唆されたところである。今後、このような「障害者雇用は大変」というイメージを払しょくするため、具体的に、どこが大変なのか（環境整備に係るコストなのか、同僚等の障害者理解が進まないことなのか等）、その隘路がどこにあり、解決のために何が必要なのかについて分析して、解決への糸口となるような情報提供や提案を研修内容に盛り込むことが必要であろう。

事業主が障害者雇用により取り組みやすくするため、研修プログラムにおいて、実際に働いている障害者の姿を動画で紹介して障害者雇用のイメージをつかみやすくしたり、同規模、同業他社の事例を積極的に紹介することで、障害者雇用をより身近なものと感じていただけるような情報提供が必要であろう。あわせて、より積極的な取組を促すために、障害者雇用に関する不安の解消や課題解決だけにとどまらず、障害者雇用のもたらすメリットも感じてもらえるような情報提供や提案の工夫も求められると考える。

また、研修の実施方法として、171 ページ第４節の表「研修を活用した提案型事業主支援の内容」中「企業内で障害者雇用を支える人材の育成　Ⅰ～Ⅱ-Ⅱ」の３種類の研修については、認知行動療法を活用した支援者社員の人材育成を目的とし、研修の方法として研修参加者の演習やグループワーク、振り返り等を含めて実施したことで、研修効果に対する一定の評価が得られたところである。ただし、研修の意欲や行動の変容に向けて、研修参加者が「主体的に参加した」という意識を高めることが重要であるため、今後も引き続き「参加型」のプログラムの充実について検討が進められるべきであろう。

さらに、本調査研究において、研修の対象とした事業所は、企業全体としては障害者雇用を進めたいとの基本的な方針を有していた。しかし、当該事業所での障害者雇用に際して現場の社員に不安があったり、障害者雇用に対する理解が必ずしも進んでいないといった課題を抱えていた。効果検証の結果、不安の解消や雇用の理解において一定程度の成果が得られたと言えよう。今後は、障害者雇用への積極性に乏しい、ないしは基本的な方針がない企業に対して、いかに研修実施の理解を得ていくかについても検討が進められる必要があると考える。

（3）研修プログラムの的確な実施のためのカスタマイズと支援者スキルの向上

本研修プログラムは、地域センターでの実施を想定して実施した。地域センターで活用されている認知行動療法や SST といった手法を研修内容に盛り込んで、研修を通じて、事業主のニーズや課題の把握から、プログラムや資料の作成、研修効果の測定までの、一連の研修を通じた事業主支援のモデルを作成した。このモデルのポイントは、事業主のニーズを把握した上で実施する研修を通じて、単なる知識

の付与にとどまらず、事業主の更なる課題を把握するとともに、課題解決に向けた提案を実施することにある。

この観点から、本調査研究で実施した研修プログラムは、一つのケースであり、これを、地域センターで展開していくためには、支援対象企業の障害者雇用の実情や課題の所在に合わせたカスタマイズが必要となってくる。本研修プログラムの資料として、実際のカリキュラムの内容やそれぞれの研修で活用した資料について、それぞれ柔軟に加工が可能な形にして地域センターに提供することとしているが、実際に、事業主の課題やニーズを聞き取り、研修プログラムを作成したり、解決に向けての方策を提案し、新たなニーズを引き出すためには、カウンセラー自身に一定のスキルレベルが求められると考える。

これは、本調査研究の目的の一つである、ツールの活用についても同様のことが言えるが、ツールやプログラムは、相談を有効に進めるための手段であり、これらのツールや研修プログラムを活用するための支援者スキルの向上については、支援機関として継続的に取り組むべき課題であると言えよう。

３　おわりに

本調査研究で示したツール及び研修プログラムについては、事業主支援を有効に進めるための取組の一つであり、今後、実際の支援現場での活用を通じて、それぞれの実情に応じてカスタマイズやブラッシュアップが図られていくべきものと考える。

また、今回、開発を進めたツールや研修プログラムは、事業主支援の有効な手段であり、一定程度、事業主支援の質を担保するものとして作成しているが、これを支援の現場で使う主体は一人ひとりの支援者であることから、これらツール等の有効活用のためにも、より一層の支援スキル向上に向けての取組が必要であると考える。

あわせて、本調査研究を進める過程で、専門家等から受けた重要な意見として、調査研究テーマである「提案型事業主支援」に当たって、支援者は、課題の解決方策を提案する立場であっても、常に事業主の視点に立って、共同で問題解決を図る姿勢を忘れてはならないとの指摘があったことも付記しておきたい。

今後、障害者雇用における事業主支援の重要性が増してくると想定され、多様な事業主のニーズや課題への対応が求められる中で、本調査研究の成果が、今後の事業主支援の一助となれば幸いである。

巻末資料

巻末資料　目次

資料１　第２章第１節　調査票「事業主支援の実施内容に関するアンケート」 ･･････････179
資料２　第２章第３節　問 12 の回答の詳細･･････････････････････････････････184
資料３　第２章第３節　問 18 の回答の詳細･･････････････････････････････････186
資料４　第２章第３節　問 19 の回答の詳細･･････････････････････････････････188
資料５　第２章第３節　問 20 の回答の詳細･･････････････････････････････････189
資料６　第２章第３節　問 21 の回答の詳細･･････････････････････････････････191
資料７　第３章第２節　調査票「アンケートＡ 障害者雇用のための取組検討サポートツールに関するアンケート」 ･･････････････････････････････････192
資料８　第３章第２節　調査票「アンケートＢ 障害者雇用のための取組検討サポートツールの試用結果に関するアンケート」 ･･････････････････････････････193
資料９　第３章第２節　使い方ガイド･･････････････････････････････････････194
資料 10　第３章第２節　中央障害者雇用情報センターの障害者雇用支援ネットワークコーディネーター及び地域センターの主任カウンセラーの意見の詳細 ･･････････････195
資料 11　第３章第２節　全地域センターの事業主援助業務担当者等の意見及び試用結果･･199
資料 12　第３章第２節　企業の人事担当者の意見の詳細 ･･････････････････････････202
資料 13-１　第３章第３節　障害者雇用のためのサポートツール･･･････････････････205
資料 13-２　第３章第３節　チェックポイント別 参考資料･･････････････････････････207
資料 14　第４章第２節　Ｅ社ａ本店における職場定着支援 ･･････････････････････････221
資料 15　第４章第２節　中小企業事業主の任意団体を対象とした研修プログラムの試行･･224
資料 16　第４章第２節　研修資料 ･･･228
資料 17　第４章第２節　調査票「研修に関するアンケート」 ･････････････････････････235
資料 18　第４章第２節　アンケート調査の自由記述回答の結果･･･････････････････････237
資料 19　第４章第３節・第４節　調査票「第●回 研修に関するアンケート」････････････239
資料 20　第４章第３節　調査票「研修に関するアンケート」 ･････････････････････････240
資料 21　第４章第３節　支援者社員に対するヒアリング調査結果･･････････････････････243
資料 22　第４章第４節　SST を活用した人材育成プログラムの概要 ･･････････････････････246
資料 23　第４章第４節　調査票「研修に関するアンケート」 ･････････････････････････250
資料 24　第４章第４節２　全研修終了後のアンケート調査結果･･･････････････････････253
資料 25　第４章第４節２　全研修終了後のヒアリング調査結果･･･････････････････････256
資料 26　第４章第４節３　「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ-Ⅱの前に実施したワークショップについて･･･････････････････261
資料 27　第４章第４節３　全研修終了後のアンケート調査結果･･･････････････････････264
資料 28　第４章第４節３　全研修終了後のヒアリング調査結果･･･････････････････････270

資料１
（第２章第１節関係）

事業主支援の実施内容に関するアンケート

◎地域障害者職業センターの事業主支援の実施内容に対応した新たなツールの開発等に資するため、本調査へのご協力をお願いします。

◎本調査の結果については、地域障害者職業センターや個人が特定されない方法により分析を行い、結果については調査研究報告書等により公表することとしております。このため、回答の記述には、事業所や個人が特定されるような情報や個人情報を含めないでください。

◎令和2年3月9日（月）頃までに回答を完了し、それぞれの支部共有フォルダ内の、この調査票が置かれていた以下のフォルダへこのファイルを保存してください。

¥¥●●¥
¥●●¥
¥●●¥

◎お問い合わせは以下の担当者宛、お願いします。

☞ **担当者**
●●（障害者職業総合センター）
TEL／●●●-●●●-●●●●（直通）
e-mail／●●●●@●●●●.●●.jp（代表）

◎次ページの問「1」から回答を開始してください。

設問・回答欄

1. 次のうち、今年度（平成 31 年 4 月～令和 2 年 1 月、以下同じ。）の貴センターで頻度が最も高いものを 1 とし、順位を（ ）内に入力してください。同程度の頻度であったり頻度の違いがわからない場合は同じ番号を付してください。該当しない選択肢には×を記入してください。

（ ） 特定の障害者・患者の採用（または職場適応、職場復帰）に伴う事業主支援
（ ） 障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援
（ ） その他の事業主支援

2. 上の設問で「その他の事業主支援」がもしあれば、その概要を入力してください。

3. 貴センターでは、障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援を、今年度に実施しましたか？ いずれかの（ ）内に○を入力してください。

（ ） 実施した →問「4」へお進みください。
（ ） 実施していない（またはわからない） →問「10.」へお進みください。

4. 今年度に実施した、障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援のきっかけについて、今年度の貴センターで頻度が最も高いものを1とし、順位を（ ）内に入力してください。同程度の頻度であったり頻度の違いがわからない場合は同じ番号を付してください。該当しない選択肢には×を記入してください。

（ ） 事業所からの要請
（ ） ハローワークの雇用率達成指導への同行
（ ） ハローワークによるセンター利用のあっせん
（ ） ハローワーク以外の関係機関からの要請
（ ） その他のきっかけ

5. 上の問「4」で、「その他のきっかけ」がもしあれば、その概要を入力してください。

次の問「6」へお進みください。

6. 今年度実施した、障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援の、事業主にとってのねらいについて、今年度の貴センターの事業主支援に当てはまるものをいくつでも選び、（ ）内に○を入力してください。

（ ） 障害者の担当職務の検討
（ ） 法定雇用率の達成
（ ） 法定雇用率の達成後のさらなる障害者雇用の拡大
（ ） 経営者・社員の意識向上、経営者・社員への情報提供
（ ） その他のねらい

7. 上の問「6」で、「その他のねらい」がもしあれば、その概要を入力してください。

次の問「8」へお進みください。

8. 障害者・患者が特定されていない段階（雇用の拡大を含む）の事業主支援の方法について、今年度の貴センターの事業主支援に当てはまるものをいくつでも選び、（ ）内に〇を入力してください。

（ ）障害者の担当職務の内容の提案
（ ）求人票の作成に係る助言
（ ）制度や事業の利用のご案内
（ ）セミナーや研修への参加のご案内（センター主催か否かを問わない）
（ ）社員研修への協力（講師派遣、外部講師の活用を含む）
（ ）典型的な障害特性や配慮事項の説明
（ ）他社の障害者雇用事例の紹介
（ ）雇用事例企業、訓練校等の見学の設定
（ ）障害者雇用管理サポーターの活用
（ ）その他の方法

9. 上の問「8」で「その他の方法」を選択した場合は、その概要を入力してください。

次の問「10」へお進みください。

10. 貴センターでは今年度、事業主に対し、障害者の担当職務の内容に関する何らかの提案をしたことがありますか？ いずれかの（ ）内に〇を入力してください。

☐ 提案した
☐ 提案しなかった→問「17.」へお進みください。
☐ その他

11. 上の問「10」で「その他」を選択した場合は、その概要を入力してください。

12. 貴センターが提案したのは、どのような職務でしたか？ できれば、職務の検討方法や、今後同様の取り組みを行う他の支援者に伝えたい留意点と併せて、ご記入願います。

次の問「13」へお進みください。

13. 障害者の担当職務の内容の提案に際し、貴センターが着目・確認した事項について、今年度の貴センターの事業主支援に当てはまるものをいくつでも選び、（ ）内に〇を入力してください。

（ ）その事業所の誰かが日常的に担当していた職務

（ ）主な職務を補う周辺の職務

（ ）外注していた職務

（ ）生産性向上、主要な業務への専念等が期待されるサポートの職務

（ ）当該事業所の誰かが行いたいと考えていたが十分に行えていなかった職務

（ ）当該事業所では普段行われていなかったが、他社では行われており、当該事業所においても有用となることが期待される職務

（ ）その他

14. 上の問「13」で「その他」を選択した場合は、その概要を入力してください。

次の問「15」へお進みください。

15. 障害者の担当職務の提案の前段階で、貴センターが行ったことについて、頻度が最も高いものを1とし、順位を（ ）内に入力してください。同程度の頻度であったり頻度の違いがわからない場合は同じ番号を付してください。該当しない選択肢には×を記入してください。

（ ）業務リストを事業所に作成してもらった
（ ）業務内容についてインタビューしたり、職場を見学させてもらったりした
（ ）同業他社等の状況をリファレンスサービスや他職員の経験等から確認した
（ ）その他

16. 上の設問で「その他」を選択した場合は、その概要を入力してください。

次の問「17」へお進みください。

17. 貴センターでは今年度、事業所の社内研修（センターからの講師派遣、外部講師の活用など）を支援したことがありましたか？ いずれかの（ ）内に〇を入力してください。

（ ）支援したことがある
（ ）支援したことはない →問「20」へお進みください。

18. 上の問「17」で「支援したことがある」を選択した場合は、その講義・演習等のテーマ（タイトルまたは内容説明）をお答えください。

19. 上の問「17」で「支援したことがある」を選択した場合は、その研修の（事業主にとっての）ねらいについて、その概要を入力してください。

20. 障害者雇用に関する最近の事業主の実状、地域の障害者雇用の課題、支援機関への期待、今後の事業主支援のあり方等に関するご意見を、自由にご記入ください。

21. どのような資料、ツール、プログラム等があれば、貴センターの今後の事業主支援に役立ちそうですか？ 資料等の内容、解決したい課題等を自由にご記入ください。

22. このアンケートの主たる回答者の障害者職業カウンセラーとしての経験年数を、1年未満は切上げて1年として加算し、「〇〇年」の単位でご記入ください。

年

◎アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

◎令和2年3月9日（月）頃までに回答を完了し、それぞれの支部共有フォルダ内の、この調査票が置かれていた以下のフォルダへファイルを保存してください。

¥¥●●¥
¥●●¥
¥●●¥

◎お問い合わせは以下の担当者宛、お願いします。

☞ **担当者**
●● （障害者職業総合センター）
TEL／●●●-●●●-●●●● **（直通）**
e-mail／●●●@●●●.●●.jp **（代表）**

資料２

（第２章第３節関係）

問 12 の回答の詳細[1]

自由記述（49 の地域センターが回答）

□ 障害者雇用の検討に至った経緯に着目	
地域センターが提案に際して事業主と共有した着目点、留意点	地域センターが提案した職務
●その事業主が障害者雇用に取り組むきっかけや、面談する担当者の立場を考慮して、ニーズをくみ取り、ニーズと結び付けて提案することに留意した。	●造園会社に対して、面談及び職場見学による助言を行い、本社内の事務と清掃の組合せ、又は清掃、洗車、併設する倉庫内の整理を組み合わせる職務を提案した。
●事業所の業務拡大（作業量の増大）に伴い、事業所から相談を受け、仕事の切り出しや創出を提案した。	●清掃、事務
●事業所が担当職務をある程度検討した上で相談を受けた。 ●外注や、すでにほかの従業員が行っている清掃作業等を担当職務に設定する場合、職務の内容のみでなく、作業量を調整した。 ●備品（掃除用具）の扱いについて確認した。	●清掃、スキャン、データ入力等。
●これから障害者雇用について検討していきたいが、具体的な進め方が決まっていない企業に対しては、その事業所での障害者雇用がイメージできるように、参考となりそうな先行雇用事例の中から職務選定、職務創出の進め方を情報提供した。 ●障害者雇用を進める方法が具体的に決まっている企業に対しては、上記の説明とともに、職場を拝見し、事業主と一緒に職務を検討した。 ●特定の障害者に採用の内定を既に出している企業に対しては、事業主がマッチングを考えて職務を検討できるよう、その方の障害特性を把握し説明した。 ●地域の支援機関に対しては、マッチングのため、上記の方法のほか、障害者の職場見学や職場実習を勧めた。	－

□ 他社の雇用事例に着目	
地域センターが提案に際して事業主と共有した着目点、留意点	地域センターが提案した職務
●他社の事例の紹介を行いながら、社内にある仕事でできそうなことを考えていただいた。別の事業所では、職務創出の考え方の説明を、社員研修を通じて行った後、社内アンケートを実施した例もあった。	●事務補助 （データ入力、名刺作成、シュレッダー、DM 発送等）、介護補助 （利用者と一緒に行う軽作業）等。
●ジョブコーチ支援事例、障害者雇用事例リファレンスサービス[2]を参照の上、事業所を訪問して相談を実施した。 ●支援を進める上では、事業所の障害者雇用に関する考え方を把握する必要があった。 ●A社では対応できたことでも、B社では対応できないということはよくあり、他社の事例情報の提供だけでは必ずしも有効とは言えない。	●研究機関における軽作業（試験器具の洗浄、共用部分の清掃、シュレッダー、書籍の管理、郵便物や書籍を各部署に運ぶなど）
●雇用事例を口頭で説明した。	●老健施設内の清掃や洗濯、介護補助などの職務。
●アパレルメーカーの店舗スタッフとして障害者雇用の実績のある事業所を、今後、障害者雇用を進めようとしている同業の事業所に紹介し、店舗での作業内容の検討について情報交換できる場を設けた。 ●製造工場に対して、製造以外の事務部門の業務内容の例を提案した。	－

□ 特定の障害者の障害特性や適性に着目	
地域センターが提案に際して事業主と共有した着目点、留意点	地域センターが提案した職務
●地域センターを現在利用している求職中の障害者を想定して、具体的な特性等を担当者に説明しながら(臨機応変な対応が苦手である等)、対象者が経験したことのある業務や対応が可能であると思われる業務を組み合わせて提案した。 ●現場が障害者の受入れに対して不安や負担感を訴えている事業主に対して、現場からの理解を得られやすくなるよう、間接業務、補助業務を提案した。	●保育園での清掃
●職業準備支援[3]等の受講者の中に、その事業所の職場や業務にマッチしそうな障害者がいれば、事業所と障害者に見学や実習を提案した。	●執務室での事務補助、ピッキング業務、清掃中心の庶務業務。
●右欄で「電話応対のない」としたのは、発達障害があるため、電話をかけてくる人の真意を掴むことや要領良く回答することが難しいため。精神障害があり、電話対応にストレスを感じるためである。 ●右欄で「介護職ではない」とは、高齢者への直接の介護をする必要がない仕事。その方の入職により、介護職員は介護業務に専念することができ、施設全体の効率を上げるような仕事である。 ●右欄で「分業」としたのは、シーツはがし、トイレ等、特定の職務を行うことにより、作業の漏れを減らすためである。	●電話応対のないPC入力を主とした事務作業。 ●介護現場における介護職ではない清掃、下膳作業。 ●ホテル清掃における分業。 ●工場における清掃業務。
●特定の障害者の障害特性を念頭に、電話対応など一部業務を除外してもらった。人事担当者からのヒアリングと、事業場の見学を実施し、提案した。	●簡易作業、補助作業を切り出し、組み合わせる。

□ 現に事業に貢献している職務に着目	
地域センターが提案に際して事業主と共有した着目点、留意点	地域センターが提案した職務
●雇用後、その職務を担当する障害者のモチベーションにも影響するため「障害者にもできる仕事」という視点、言い方はしなかった。決めつけない、限定しないように配慮した。「雑務」「軽作業」等の言葉を用いないよう留意した。 ●職務を探しても見つからない場合は、新たな職務を創り出すようにした。企業にとってプラスとなる、社員にとってあるとよい職務を新たに創出して障害者雇用を検討することも一案である。 ●事業所の人事担当者、地域センター、ハローワークだけで職務を検討・選定するのではなく、現場の担当者とともに検討した。 ●職務の検討は、職場や事業所全体の受入れ態勢づくりにもなっている等、様々な要因とも関係する。事業主にとっても、雇用される障害者にとっても、Win-Win の状態に結びつけやすかった。 ●業務請負・派遣社員により対応している業務などを、新たに雇用する障害者の仕事とすることも一案である。	●製造部門、製品ショールーム ▸ CADエンジニア、機械加工作業（旋盤等）等 ▸ 製品在庫管理、検品、梱包・発送、返品処理、廃版処理、データ入力 ▸ 原材料発注書類の入力・ファイリング ▸ 図面製本、ペーパーレス化（PDF化） ▸ 工場内の窓、壁、床等の清掃、掲示物貼替え、展示物の入れ替え、見学者情報の管理 ●営業・販売部門、企画・間接部門 ▸〔マーケティング〕基礎データの調査・分析、収益分析、営業関連データの収集・分析（市場リサーチ） ▸〔営業支援〕資料作成 伝票・名刺・封筒印刷、会議資料作成・セット、ダイレクトメール封入・発送、 ▸〔Web〕Web コンテンツ作成、Web デザイン・メンテナンス、Web アクセシビリティチェック、ネット販売情報の更新、Web 掲載用写真撮影、画像処理・取り込み ▸〔経理〕給与・出張費計算・データ入力 ▸〔庶務〕OA機器管理、事務用品・消耗品の在庫管理、コピー用紙・トナー補充、シュレッダー作業、会議室清掃・会議向けレイアウトセット、給湯室清掃・給茶機メンテナンス ●その他の部門

[1] この表の左側の欄「地域センターが提案に際して事業主と共有した着目点、留意点」と、右側の欄「地域センターが提案した職務」の２つは、読みやすさ等の配慮のため執筆者が行った整理結果であり、回答欄にはこのような区分は設けられていなかった。整理に当たり、読みやすさを考慮して文体の一部を整えるとともに、左右のいずれかに該当する内容がない回答文の場合は「－」を記入した。

[2] 障害者の雇用事例を紹介する独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が運営する WEB サイト。 https://www.ref.jeed.go.jp/

[3] 職場でのコミュニケーション、作業への集中、日々の生活リズム等に関する、職業準備のための通所プログラム。

	▸ 店舗、駐車場、オフィス、研修施設、社員寮の清掃 ▸ 工場構内の緑化・保全、作業着等のクリーニング ▸ 社員食堂・喫茶の調理、洗浄、コーヒーサーバ保守
●職場見学により対応可能と思われる職務を切り出した。 ●具体的にどのような障害がある方であれば、その職務に対応できそうかを、支援者側で想定しながら、工場内の作業内容を見学した。	●製造ラインの工程の一部。
●工場内を案内してもらい、作業手順を細分化して切り出しを実施。併せて、現場担当者にヒアリングを実施した。	●製造作業の準備（糸の取り付け）、手書きの図面のCAD化。
●担当者からの聴取、現場の見学、同業種の他社の事例を踏まえて切り出し方法を、事業所と一緒に検討。事業所との相談場面で、地域センター以外の支援機関も同席し、意見を出し合った。	●(事務系)屋内・屋外での清掃、シュレッダー、書類の PDF 化等の雑務、草取り等の環境整備。 ●(製造系)部品の補充、単独遂行できる検品作業、運搬の補助業務。
●事業所内(特に工場等)を見学したのちに、障害者が従事できそうな職務について提案した。	●工場内の軽作業（補充作業、ラベル貼り、箱詰め等）、事務補助業務等。
●一つの部署で切り出しを完結させようとするのではなく、複数の部署をまたがった形で職務を切り出して設定していくことを助言した。	●製造工程における定型作業、部品等の供給作業等 ●事務的作業（各種データベースの作成、文書や図面類の電子化等） ●清掃作業
●特定の障害者（応募者）が決まっていない局面では、幅広く応募者を募ることができるような仕事を提案した。 ●障害者が簡単な仕事しかできないと勘違いされないよう提案する必要があった。 ●納期が長い、期間が切迫していない仕事を提案した。 ●あくまでお互いのハードルを下げるため、当初の仕事内容として上記のような仕事から始めることを提案し、お互いが慣れて、本人の適性が見えてきたら、中核的な仕事内容に移行していくよう助言した。	●運送業での段ボール片付けや折りコンテナの整理や準備作業。 ●製造業での社内書類のデータ化作業。
●複数の事務職がいる職場で、事務補助業務を切り出して一人分にする、既存の業務で対人折衝的な職務を除き定型業務に特化して括っていただく、時間的に不足するので環境整備(清掃等)を本来業務に付け加えていただく、などの対応をお願いした。 ●提案した職務が、当初の事業所の希望とは異なっていた場合、障害者に対するアセスメントとともに、必ず戦力となるよう支援することが必要である。	－
●「障害者用にわざわざ作り出す」、特に「障害者に仕事を確保することが全体の効率を低下させる」ことがないように、できるだけ企業・事業所全体を俯瞰して捉え、障害者・事業主双方の利益につながる提案を心がけた。 ●好事例集やリファレンスサービスなどを活用し、同業他社の取組事例を紹介し、具体的なイメージや前向きな気持ちをもっていただけるように支援した。	●ピッキング（食品製造、電気製造など複数社）、調理補助・清掃・介護補助（病院）、事務・清掃・洗濯・送迎・介助・訪問看護（デイサービス、訪問看護ステーション）、在宅勤務でのデータ入力・情報収集・データ整理（情報通信企業）
●その事業所の既存の一般向け求人の仕事内容から、障害者が従事できる職務がないか、工程を分け部分的に従事できる職務がないか検討をいただく。「本来業務」の中で担当職務を見出したほうが、戦力に直結しやすかった。 ●周囲の従業員の負担感を少なくするため、ミスが起きたときのリカバリーがしやすい職務を選定した。 ●職務の「難易度」や「まとまり」、「ルーチンワーク（日・週・月単位）」、「重要だが急ぎではない職務」等の視点から事業主に検討していただいた。	●種類を限定したピッキングと検品作業。 ●事務補助作業。 ●荷受け、社内メール便、注文票の入力。
●事業所内各部署の業務内容及び人員、人手が不足している部署と充足している部署、事業所内のサポート体制がどの程度とれるかどうかを、実際に社内を見学させてもらって提案した。	●事務補助作業、清掃等環境整備、事業所内で必要な物品の管理
●職務設定に関する職場従業員へのアンケート調査を提案した。 ●複数の既存業務からピックアップ、集約して提案した。	－

□ 職務の検討手順に着目（業務のリスト化、並べ替えなど）

地域センターが提案に際して事業主と共有した着目点、留意点	地域センターが提案した職務
●具体的職務を提案する前に、職務創出の考え方を伝えた（既存の職務から選ぶ、障害者が従事できる職務を創出する等）。 ●上記と併せて、障害者雇用事例リファレンスサービスから当該事業所向けに抽出した、同業他社の雇用事例を、情報提供した。	－
●特定の障害者を雇入れる予定の事業所で、情報処理を要する仕事しかない職場に対して、どのように仕事の適性を検討するかのプロセスを以下のようにご説明した。 1）職務単位で考えるのではなく、日頃の仕事が「どのような流れで行われているのか」「どういう判断や処理を行っているのか」のプロセスを細分化することをまずご提案する。 2）次に、「重要な認知・判断・情報処理をする部分」と「スキームが整理された後に実行する部分」に分ける。その際、どのような経過で情報処理を行ったかもできればご確認いただく。 3）2）を繰り返すと、当該障害者がどの程度まで職務対応ができるかが見えてくるので、以上を幾つかの業務で体験させてもらった。その結果から、周囲がある程度フォローすることで、該当職務を担えるかどうか検証することができた。 ●定型業務が少なく、一定程度の認知的処理が求められたため、単なる職務の提案ではなく、以上のような検討のプロセスを支援して、提案するようにした。	－
●社内アンケート（業務リスト化）を提案、ひな型を提供した。 ●近い業界の雇用事例を紹介した。	●事務周辺業務。 ●環境美化、清掃。
●職務創出について、全部署担当者へ障害者雇用の理解周知と併せて、創出可能な職務についてのアンケート実施を行い、職場全体の職務の創出実施を提案した。	－
●事務補助に関しては、全社員に対して職務創出アンケートを実施した。	●保育現場でのトイレ清掃専従、金属加工業における粉塵の処理、事務補助業務を提案。
●定型業務を集約するための社内アンケートを実施し、当該業務の見学を踏まえて提案した。	●朝の準備等の「オフィス管理・事務補助業務」「製造補助・屋外清掃業務」等。
●仕事の切り出し方の方法、考え方を提案した。事業所による職務の検討の後、再訪問し、ハローワークの同席を求め労働条件等の相談を受けた。	－
●先行雇用事例での職務の切り出し方法、職務設計の方法を説明した。切り出しモデル、積み上げモデル、特化モデルを紹介。これらを踏まえ、職務のリストアップの提案、その後、内容を検討していただいた。 ●口頭にて事例を説明、他社の見学を調整した。	●事務補助業務 ●清掃業務、ゴミ回収・仕分け業務
●職務開発の手法である「切り出し・再構成モデル」「特化モデル」「積上げモデル」を解説した。	●高齢者施設における「清掃」「食事の配膳・下膳」「レクレーションの準備」等の職務創出について助言した。
●職務の検討方法の留意点として、積み上げモデルで任せられる事務等作業や当初想定していたような成果があがらなかった場合、何を中心に任せるか等の特化型雇用に関する相談を、事業主から受けた。	●PC を使用した事務作業、紙媒体も含む事務補助作業。

□　その他の着目点、留意点	
地域センターが提案に際して事業主と共有した着目点、留意点	地域センターが提案した職務
●労働市場、求職者の希望職種を考慮し、応募者が多数見込める事務系の業務の切り出しを検討するよう提案した。	●定型的なPC入力、PDF化業務等。
●外注業務を内部職員の職種として検討、本人の強みの作業を他部署から寄せ集めて、一日の仕事にする、事務実務作業の創出について、同業他社のリファレンスシート（雇用事例）を持参し、参照・検討いただいた。	－
●高齢者施設で、キーパーソンの配置、単独作業と他の社員と一緒の作業との別、どの社員の仕事の補助作業か、誰に質問・報告・連絡するか‥などの人的環境が、雇用される障害者にとって明確になるように職務を検討し、ご提案した。	●介護・看護補助。 ●事務補助。 ●環境整備、建物内清掃。
●身体障害者でSEの業務を想定する事業主に、現在の求職者の動向を伝えつつ、シンプルな事務補助的な業務が望ましいことをお伝えした。 ●事業主が具体的なイメージを持ち、実現可能と思われる内容を提案した。	－
●いわゆる「隙間仕事」の洗い出しによる職務を調整・創出し、提案した。	－
●初めて障害者を雇入れる事業主に対して、職務を検討する際に「すき間仕事を組み合わせて障害者の業務に」という説明を研修等で行うことがあるが、それまで障害者の雇用経験がなかった（障害特性の理解がかならずしも十分でない）事業主の中には「（障害者にできそうな）すき間仕事がない」と否定的に捉えたり、具体的なイメージがわかない場合も多くある。同業他社の取組事例を、なるべく多く用意し、必要に応じて提供しながら、相談を進めていった。 ●職務の検討に際しては、まず事業所側が想定している配属部署をベースに職場を訪問させていただき、想定業務の内容や執務環境等を確認しながら周辺業務で追加可能と思われる業務をチェックして提案した。	●事務職（定型作業を中心とした簡易事務）、倉庫内補助作業、簡易事務と環境保全業務の組み合わせなど。

□　地域センターが提案したその他の職務の例（「着目点、留意点」に関する事項が付されていなかった回答）
●一般求人と同等の職務、補助業務
●物流部門での作業で、現在いるベテラン従業員は検品と梱包を一括して行っているが、発達障害者や精神障害者は検品に対してプレッシャーを感じやすいことから、分業することを提案した。
●コンビニを運営する事業所に対して、同業他社での取組を紹介しつつ、清掃やバックヤードでの業務等具体的な職務内容の提案を行った。
●ヘアサロン店舗の事務、スタッフの補助、ユニフォームの洗濯
●自社ビルの清掃、データの入力作業
●高齢者施設の事務補助、清掃、敷地内植栽管理
●事務部門での職務の切り出し
●事務補助作業、清掃作業、事業所内にある既存の作業からの切り出し
●定型的一般事務

問 18 の回答の詳細[4]

自由記述（51 の地域センターが回答）

講義･演習等のテーマ（タイトル又は内容説明）

□ 障害者雇用の現状、制度とサービス
●障害者雇用の情勢 ●障害者雇用とは（雇用率制度・障害者の雇用状況・企業のメリット） ●障害者雇用の必要性 ●障害者雇用の必要性、法制度 ●障害者雇用の意義、法律について ●障害者雇用制度・意義 ●障害者雇用に取り組む意義と障害者雇用に向けての準備について ●障害者雇用率制度の説明 ●障害者雇用率制度、障害者雇用納付金制度、差別禁止及び合理的配慮の提供 ●障害者雇用の意義、雇用率制度等について ●障害者雇用に関する制度 ●障害者雇用について～法令、会社に求められる配慮事項 ●合理的配慮の提供について ●合理的配慮のヒント（事例・演習） ●法改正の動向 ●活用できる助成制度、支援制度 ●各種支援制度の説明（ジョブコーチ支援、各支援機関等） ●支援機関の役割・支援制度等 ●関係機関の機能 ●ジョブコーチ支援の活用方法

[4] この表の回答の分類及び分類名は、読み易さ等の配慮のため執筆者が行った整理結果である。また、複数の回答者が同様の回答記述をした場合であっても、その事実を表すためすべての回答を列挙している。このため、似たような回答が重複している箇所がある。

□ 障害特性、配慮事項

●障害特性と配慮事項
●障害特性と配慮事項
●障害特性、障害者の雇用管理について
●各障害に応じた配慮事項など
●障害別の特性及び配慮のポイント
●障害特性の理解（管理者、一般社員、指導者、障害者それぞれ向け）
●障害特性と雇用管理のポイント
●障害者雇用についての概要と障害特性について説明
●障害特性について（依頼にもとづき調整）
●障害特性について
●一般的な障害特性と、対応のポイント
●障害の基礎知識、障害による特性と対応方法
●障害特性と対応方法について
●障害別の特性と具体的な配慮の方法、社内体制の構築方法
●障害者雇用の基礎知識、リワーク支援の活用について、ラインケアの要（気づき力を高める）
●障害者雇用の意義及び身体障害者（視覚障害、肢体不自由者）の障害特性に応じた配慮事項について
●障害者雇用の意義及び発達障害及び発達障害が疑われる職員への配慮のポイントについて
●障害者雇用について～障害の基礎知識とともに働くポイント～
●障害者の雇用・職場定着のポイント
●障害特性と職場における配慮事項
●障害理解のための研修会　…発達障害、知的障害、精神障害に関する内容
●障害者雇用と職場定着に向けて　…障害者雇用の進め方、知的障害、精神障害、発達障害に関する内容
●会社からオーダーがあった障害についての特性説明（身体、精神）
●精神障害、発達障害、知的障害、高次脳機能障害の特性と効果的な環境調整、配慮が望まれる事項等について（事業所のニーズによって必要な内容を組み合わせて実施）
●障害特性はすべての障害。精神・発達障害が多いわけではない。
●一般的な障害特性について（知的、精神、発達）
●障害の特性・配慮事項について（知的・精神・発達）
●知的障害・発達障害の障害特性と対応
●知的障害・発達障害・精神障害の障害特性と対応方法
●知的障害、発達障害、精神障害者などの障害特性に関する解説
●知的障害者の障害特性・配慮
●知的障害、発達障害の特性と職業的課題
●知的障害の特性と雇用管理
●知的障害の特性と対応について
●知的障害者の障害特性と対応法について
●知的障害の特性と配慮事項
●精神疾患の基礎知識と職場復帰の際の会社の対応・配慮
●精神、発達障害の特性や対応について
●精神・発達障害のある従業員の対応のポイント
●障害特性と対応…精神障害を中心とした内容
●発達障害の特性と接し方のポイントについて
●発達障害のある方の職場での特性を見える化する～情報処理過程におけるアセスメントの視点紹介～
●発達障害者の障害特性と雇用管理のポイント
●発達障害の特性と雇用管理
●発達障害者の障害特性と対応法について
●発達障害・精神障害の特性など、障害特性についての理解を深める研修
●障害者雇用について－発達障害の方を中心に－
●障害者雇用（精神障害、発達障害）～はじめからわかる障害者雇用～
●障害特性の理解（精神障害及び発達障害の特性と配慮事項）
●高次脳機能障害について
●高次脳機能障害の特性と配慮事項

□ 職場での対応の仕方

●障害特性と職場での接し方と支援機関の理解について
●メンタルヘルス対策におけるリーダーのためのアサーティブコミュニケーション
●職場での具体的な支援ポイント
●障害特性と効果的なかかわり方
●障害のある方と働く
●分かりやすい教え方（事例・演習）
●カウンセリングの進め方とヒント（演習）
●コミュニケーション技能の向上
●グループで意見交換（例：障害者を雇用するにあたり不安に感じること）
●体調不良の精神障害の方が久しぶりに出勤してきた際の声のかけ方（管理者以上を集めてのグループワーク）
●障害のある方との関わり方～○○障害の特性と対応のポイント～
●雇用中の障害者の特徴、具体的なエピソードとそれに対する合理的配慮について講義、質疑応答を含め1時間程度の研修を実施.
●発達障害者の在職者がいる事業所について、ご本人の復職時に講義を行った。現場でご本人と一緒に働く方、上司に対して、一般的な発達障害の特性についての講義を行った。また、当該障害者の特性と配慮事項について、人事部と協力して講義を行った。講義終了後は意見交換を行い、現場での困りごとについて共有した。
●精神障害者の在職者がいる事業所について、ご本人の部署異動時に講義を行った。現場でご本人と一緒に働く方、上司に対して、一般的な精神障害の特性及びご本人の病気（統合失調症）について講義を行った。また、当該障害者の特性と配慮事項について、障害者就業・生活支援センターと協力して講義を行った。講義終了後は、現場で懸念される点について参加者から意見を募り、対応方法について話合いを行った。
●在職中の社員がうつ病で休職となり、同時期に発達障害の診断も受けたため、復職の際に発達障害の特性及び配慮事項の説明を実施。その後、社員の方と意見交換を行った。
●障害者雇用の考え方～精神障害者の雇用継続と職場定着支援～
●精神障害・発達障害について～障害の基礎知識とともに働くポイント～
●精神障害者の障害特性と職場定着の進め方
●高次脳機能障害のある方の特性と関わり方について
●高次脳機能障害で休職し、配置転換で復職した方について、同じ部署で働く社員向けに特性と配慮事項を説明。その後、現場での対応で困っている事など意見交換し、対応方法を助言。
●てんかんの対処法

□ その他

●職務設定の考え方
●障害者雇用を一歩進めるために～職務の切り出し・活用できる支援を知る～
●障害特性と配慮事項、職務内容創出
●職務創出のヒント
●機構ホームページに掲載されている各種マニュアル、障害者雇用事例リファレンスサービス
●色々な職場で活躍する障害者（雇用事例紹介）
●障害者雇用の進め方～障害者雇用のステップとそれぞれのポイント～
●障害者雇用を進めるために
●障害者雇用管理全般
●障害者雇用と職場定着に向けて
●障害者雇用の基礎知識
●地域センターの業務概要、一般的な障害特性、職場での対応方法、ジョブコーチ支援の事例紹介等について、それぞれの事業所のニーズに合わせて、内容を組み合わせて講義を行った。
●医療・介護業務における障害者雇用について
●「企業を取り巻く障害者雇用の状況と障害特性への配慮」というようなテーマで実施することが多いですが、ニーズに応じて配分を変える、特定の障害に重点を置いて説明するなどオーダーメイドで対応していることを強調しています。
●障害者雇用の啓発や障害への理解促進を目的としたものが中心。障害者雇用率、全国や地域の障害者雇用の情勢、障害の種類、障害の一般的特性や関わり方、就労支援機関等を説明。
●障害者雇用について（障害者雇用に関する法律、制度、なぜ障害者雇用に取り組むのか、利用できるサービス、参加者同士で自分が所属している部署で採用が検討できそうな職務をグループワーク形式で検討していただいた）

資料４

問 19 の回答の詳細[5]　（第２章第３節関係）

自由記述（50 の地域センターが回答）

（事業主にとっての）研修のねらい

□ 障害者雇用に向けた社内の理解促進

●これまでの身体障害者中心の雇用から、精神障害・発達障害などの障害者の雇用を考えたい。
●従業員の障害者雇用、障害特性等についての理解促進、障害者雇用の促進のための土台づくり。
●社内の全部署に対しての研修だったため、障害者雇用を進めていくうえで、なぜ進めていく必要があるのか法律面やダイバーシティの観点を理解してもらう。
●現場で雇用されている障害者の一般的な障害特性を知ってもらいつつ、今後の新規採用者の受入れ時に確認が必要な人事側、現場側それぞれでの支援方法のポイントを伝え、受入れ態勢の基盤を整えてもらう。
●事業所総務部の依頼を受けて、障害者雇用の目的、知的障害者と一緒に働くポイントを講義した。事業所としては、当センターの講義により、「障害者雇用は社として取り組むこと」を周知したかったようである。
●障害者雇用に対する社内気運の醸成と理解の促進。
●障害者雇用を進めなければならないことについて、社員（管理職を含む）の理解促進を図る。
●人事部門が社内研修を企画することにより、組織的に障害者雇用を進めていることを伝える。
●管理職を対象とした意識の醸成。
●広く社内に障害者雇用の必要性を示すこと、障害理解を深めることをねらいとする。
●はじめての障害者雇用の理解促進。
●障害者雇用を各部署で進めていくため、管理職等を対象に、障害者雇用に対する理解を促す。
●障害者雇用についての理解促進（管理職向け、現場スタッフ向け）。
●社員の理解促進。
●社内のコンセンサスを確立させるため。
●従業員への障害者雇用の意識向上。
●障害者社員に対する従業員の理解と意識向上。
●同僚や上司への理解促進。
●障害者雇用に関する従業員の意識付け、基礎知識の理解。
●管理職又は受入れ職場の障害者雇用の啓発。
●企業全体の障害者雇用の啓発。
●障害特性や接し方の留意点について現場の従業員が理解すること。
●障害者雇用の基本的な知識についての周知。
●障害者雇用を進める上での制度や障害についての知識付与。
●社内コンセンサスの形成、新規受入れ又は既に雇入れをしている部署の障害理解、障害者職業生活相談員等担当者のスキルアップ、人事部等が行う現場サポートの一環。
●受入れに当たって、社内で障害に対する共通理解をする。
●既に雇用されている障害のある方への事業所内の理解促進。
●既に雇用している複数の精神障害のある従業員への雇用管理のため、中間管理職層に対する研修の実施。
●初めて発達障害者を雇用する事業所に対して、一般的な特性について理解してもらい、指示の出し方等を検討していただくため。
●厳しい職場環境で、なぜ障害者を雇用しないといけないのかを、社員にうまく伝えてほしいというニーズが年々高まっている。
●従業員に対する障害者雇用への啓発や、障害への理解促進（障害について基本的な知識や関わり方を従業員に知ってもらう）が主目的。
●障害者を雇用する上で、他部署の従業員も含めて一般的な障害特性等の知識と接し方を習得する。
●職員の障害者雇用に対する意識向上。
●障害者雇用についての社内の理解促進。
●新規採用に向けた準備。
●障害者全般、もしくは特定の障害特性を理解してもらい、受入れ体制の整備のため。
●今後、雇用するかも知れない障害種別について理解する。
●自社の雇用管理能力の向上。

□ 雇用開発・職務創出

●事業所が既に担当職務のリスト（案）を作成していたため、それをもとに相談を実施。
●職務の切り出し
●障害者の新規雇入れに係る職務内容の選定

□ 障害者雇用に向けた経営層の理解促進

●上層部に対しての障害者雇用の理解促進
●経営層や管理職員のための理解促進。
●役員に障害者雇用の大切さを知ってもらう／リーダークラスや、一緒に働く人に障害者雇用への抵抗感を減らす目的、或いは一緒に働くための心構えづくり／一緒には働かないものの、社内の障害者雇用への理解を促し、受入れに関する雰囲気を受容的にするため。
●企業上層部の理解促進、意識の醸成。
●経営幹部、配属先の社員への障害者に対する理解促進（雇用前）。
●事業所幹部職員への啓発

□ 職場の雇用管理ノウハウ、具体的接し方の理解、演習

●障害者を各店舗で雇用している事業主であり、各店長への知識付与及び対応スキルの向上を意図していた。
●在職障害者支援：在職している方の障害特性に特化した特性や特徴、関わり方を知りたい。
●現場担当者への関わり方の理解とサポートの協力依頼。
●障害について、正しい知識を理解する。
●障害者と一緒に働くことについて、社員の不安軽減を図る。
●直接接する現場担当社員を対象とし、障害に関する知識を付与することで、不安の軽減を図ること。
●グループワークについては、精神障害の方との関わり方、コミュニケーションを職員がどのように取っているのかを事業所人事が把握すること、また、グループワークによって、コミュニケーションを取るということの意識向上。
●現場の不安軽減、受入れ態勢づくり。
●障害特性について理解促進（精神障害、発達障害、知的障害、聴覚障害、身体障害等）。
●人事担当者、指導担当者のスキルアップ（面接、面談、関わり方等）。
●コミュニケーションの活性化、社員相互の理解促進。
●ジョブコーチ支援を通じ、事業所の管理者は本人の特徴についてある程度把握ができたが、実際に現場で働く同僚社員が対応方法に悩んでいたため、具体的なエピソードを基に接し方に理解を深めたいニーズがあった。
●採用を前提として職場実習を行ったが、特に事前の情報等がないままで受け入れたため、当該障害者の特性等への対応に予想以上に苦慮したことから、障害に関する正確な知識とそれらを踏まえた適切な対応方法等を上層部や関係する従業員で共有すべきと考えた。
●障害特性の理解や配慮事項の協力を現場の従業員に促すこと。加えて、普段接する社員の困り感を把握し、対応方法を助言することで、障害のある従業員の雇用管理に役立てることをねらいとした。
●受入れ職場の負担軽減。
●受入れ現場の不安の解消。
●メンタルヘルスに係る基幹職の知識や対応力の向上。
●雇用障害者の配属先キーパーソンへの知識付与（雇用前）。
●管理職を対象として、障害者雇用の意義・必要性の理解及び現に雇用している視覚障害者等への配慮事項を学んでいただくこと。
●発達障害者とともに働く上司、同僚等に対して、障害特性及び配慮事項について適切な理解を促すこと。
●新規雇用もしくは雇用中の障害者の障害特性や配慮事項について、管理職及び上司、同僚社員の意識向上を図るため。
●既に接している、あるいは今後接することになる障害者について、障害特性と特性に応じた対応方法を理解することで、職場の従業員が安心して障害者と働くことができるようになり、結果として障害者が継続的に働けるようになることを目的としていた。
●すでに内定している対象者と似たような事例を説明して、職場での対応の具体的な感触をつかんでいただく。障害の知識については、対応してみないと分からないことも多いが、コンパクトに分かりやすくプレゼンテーションした。
●発達障害者がスムーズに復職し、現場に定着すること。また、従業員の発達障害に対する理解を深めること。
●精神障害者が現場に定着すること。また、従業員の精神障害に対する理解を深めること。
●採用した障害者の特性や雇用管理のポイントを説明した。
●現場の理解促進（採用後）。
●雇用している障害者に対する理解を深める。
●障害者と一緒に働く上司・同僚など、従業員のサポート力の向上。

□ その他

●会社内だけでは情報や支援方法の検討が限られるため、各種支援制度や情報、資料の探し方を知ってもらう。
●合理的配慮の提供、セルフケア・ラインケア、ダイバーシティの推進。
●新設の特例子会社の支援員（障害者の雇用管理については未経験者）に対する障害特性の理解促進（雇用と同時）。
●在職者（発達障害）の特性・配慮事項について。
●大企業では自社雇用だけで雇用率達成が難しいことを想定し、依頼元の事業所担当者だけでなく関連会社等でも障害者雇用をすすめるため、関連会社の責任者、人事担当者なども集め障害特性や障害者雇用の社会的意義について理解を深めることを目的としていた。
●適切な雇用管理

[5] この表の回答の分類及び分類名は、読み易さ等の配慮のため執筆者が行った整理結果である。また、複数の回答者が同様の回答記述をした場合であっても、その事実を表すためすべての回答を列挙している。このため、似たような回答が重複している箇所がある。

資料５

問 20 の回答の詳細

（第２章第３節関係）

自由記述（46 の地域センターが回答）

障害者雇用に関する最近の事業主の実状、地域の障害者雇用の課題、 支援機関への期待、今後の事業主支援のあり方に関する意見

●事業主ごとの障害者雇用の経験のばらつきが大きい。

●障害者＝身体障害とイメージしている事業主の場合、具体的な雇用のステップへ進みにくい。

●障害者雇用の受け入れが積極的な企業と、全く進んでいない企業に、二極化しているという印象がある。

●支援機関や制度の情報自体を知らない会社も見受けられる。障害者雇用を支援する社会資源が限られる地域もある。

●地域センターをはじめ、支援機関のサービスや制度の概要を知っていただく機会が必要。

●障害者雇用をトータルで相談できる窓口を分かりやすくしてほしい、支援機関があっても仕組みが分かりにくく相談しにくいとの事業主の声が寄せられることがある。

●具体的な求人の作成に苦慮する事業主への対応。人手不足の高齢者施設等では、簡易業務や補助業務での増員が難しく、直接利用者対応のできる人材を求めている。

●当センター管内では、障害者雇用率の達成を目的として、障害者の職務の再設計・開発を含めて検討している事業主は少なく、既存の業務の多少の調整を行うにとどまっている。

●事業主の関心や障害者雇用への取組には地域差が大きく、それぞれの地域の実状を十分に把握した上で支援に取り組む必要性を感じる。

●社内コンセンサスの形成に係る研修を企業担当者が自ら行えるようなサポートを、地域センターが行うことも重要。

●障害者雇用に関するコンサルティングを行うことが重要。事業所が「雇用しないといけない」という状況で対面相談までこぎつけると、1 時間程度は事業所としての悩みを話してくれるので、その悩みにどう応えられるかが重要である。一緒に悩み、共同歩調を取るのが満足度を高めるポイントであり、対象者支援と本質は変わらないと考える。「身体障害者がいないから精神・発達障害者の雇用を」という提案の仕方は必ずしも望ましくない。

●管内では障害者求人に応募する際に支援機関の担当者の同行を積極的に受け入れてくださる事業主が増えており、地域の資源を活用しての雇用に向けた取組は広がっているように思う。

●一方で、支援ニーズが増大している精神・発達障害者に対する事業所の理解はまだ十分ではなく、開示就職がスムーズに進まない面がある。すでに雇用している社員の中で障害者雇用ではない精神・発達障害者への対応に苦慮する事業所からの相談があり、新規雇用に積極的に踏み込めないといった相談も増えている。従来の単なる「障害者雇用」といった切り口だけでは対応が難しい。

●障害者雇用の取組みを積極的に行っている事業所への職場見学や、意見交換の場にご協力いただけるような協力事業主が増えるとよいと思われる。

●積極的に雇用を進めようとしていても、他社と比較して給料が安い、交通が不便など労働条件や通勤手段等の課題により、求職者の応募が相当少ない事業所もある。

●障害者雇用の支援者も、IoT等の技術革新の変化についていく努力が必要。

●様々な障害について基本的な知識を得たいというニーズや、社内にまだまだ雇用の必要性が普及していないといった声も依然として多い。

●同業他社の事業主同士の意見交換会を行ったが、事業主同士で個別具体的に情報交換や意見交換ができる場の設定は効果的であった。

●地域センター及び障害者就業・生活支援センターの連携の下、事業主支援サービスにおける調整力、交渉力、プレゼンテーション能力等の各リテラシーを、今後も一層伸ばしていきたい。

●障害者就業・生活支援センターのスタッフも職務創出の支援を行う場合がある。

●警備、人材派遣等の中に、職務の提案がしづらい業種もある。

●中小企業はそれぞれに独自性があり、他の企業の雇用事例などが活用が難しい場合も多い。

●障害雇用をとりまくIT の変化が早い。テレワークの雇用管理等、これまで必ずしも求められてこなかった助言が、求められている。対応できるジョブコーチ、職業訓練機関等の技能の専門家との連携等も今後益々重要。

●障害者雇用の支援では、就業規則、俸給表、人事評価、キャリアコース等の対応についての企業からの質問が、以前よりも増えている。

●支援機関の活用・登録を望む事業所、個々の特性を把握したい（アセスメント、ナビゲーションブックや就労パスポート活用）事業所ニーズは増えてきているが、ご本人側のニーズ・希望や同意とどう結びつけていくかが難しい課題となっている。

●大企業を中心に、障害者雇用率の引上げや雇用ノウハウの蓄積、一般社員も含め生産性や働きやすさの向上、ダイバーシティの推進といった動きが加速し、障害者の雇入れから定着まで企業自身のより主体的・積極的な取組も高まっている。そのような企業からの相談に対して、テレワーク、サテライトオフィス、Web会議、AI、ビッグデータの活用、業務プロセスの改善なども、障害者雇用と関わりが深く、支援を求められている。造詣の深い各分野の専門家との連携も必要になると思われる。

●雇用障害者の増加に伴い、在職者に関する事業主からの相談や、在職障害者からの相談も増え、困難性や緊急性が高いものも増えている。

●少子化や人手不足の解決策として、各社で RPA（Robotic Process Automation）の導入が進められ、従来の障害者雇用の職務が、RPA による事務部門の自動化・効率化の焦点となっているように思う。職務開発の考え方、進め方の再検討が求められる時期に来ているのかもしれない。

●同業他社の見学会や事業主支援ワークショップへの希望は高いが、ご案内できる企業に限りがある地域もある。また、事業主向けのセミナーである事業主支援ワークショップについては事前に所定の計画・準備が必要だが、事業主のニーズにタイムリーに即応できる開催が求められる場合も増えてきた。

●職務開発で、業務リストを事業所に作成していただく場合も多いが、今年度は、作成はしていただいたものの、作成後の雇用に向けた相談に至らなかった。

●法定雇用率の引き上げに伴い、中小企業においても今まで以上に障害者雇用に取り組まれているが、大企業と比較すると、切り出せる職務内容が限定される場合があり、求人を出しても応募がないという状況が続き、結果的に障害者雇用が進みにくい。

●採用後に発達障害と診断された従業員への対応や、発達障害等が疑われる従業員への対応に苦慮している事業所も増えている。

●障害者求人は多いが、仕事内容や給料等の条件が本人の希望と折り合わない場合もあり、マッチングの難しさがある。県の中心部から離れた地域では、企業数が少なく、雇用できるところはすでに雇用が進み、これ以上の受入れは難しいところもある。

●最近の相談内容としては、今までから積極的に障害者雇用に取り組んでいる企業から、キャリアアップの仕組みとそれらと連動した人事評価制度のあり方、賃金体系に対する助言や他企業での取組についての情報提供を、求められることが増えてきた。

●精神障害者や発達障害者の雇用は徐々に進んできている。

●一方で、職務内容や面接時に適切な配慮事項を事業所側が把握できていない等により、マッチングが図れていない状況もうかがえる。また、これまで連携を図っていた地域の支援機関の中に、拠点となる就労移行支援事業の休止あるいは廃止となる事業所が出てきており、就職後の定着支援や、ジョブコーチ支援等の協同支援も困難な場合がある等、事業所の支援ニーズに対応が困難な状況も出てきている。今後、事業主支援を実施していく中で、事業所に雇用管理のノウハウを提供し、採用から定着支援までの事業所の主体的な取組はますます重要となる。併せて、関係機関に対し、定着支援に関する事業主へのアプローチ方法を広く助言し、支援の力量のある支援者だけに頼るより地域の連携や組織力を生かした支援を意識して、事業主支援を実践できるように支援ノウハウを蓄積していくアプローチが必要であると考える。

●支援機関に対する期待が高くなっているのを実感するが、事業所の取組を検討する視点が薄く、本人の課題について支援機関に何とかしてほしいとの要望が強い事業所への対応に苦慮している。

●発達障害が疑われる在職者への対応について、事業主からの相談が増えている。

●法定雇用率が上昇し続けているが、配慮・支援の必要性が高い求職者、安定出勤が困難な求職者については、マッチングや定着が難しい。

●ハローワークに同行し、法定雇用率の未達成企業を訪問すると、定型作業が切り出せる事業所の障害者雇用は比較的進んできていることが理解できる。しかし、中小企業を中心に、定型作業がないことを理由に障害者雇用が進まない企業が多い。最近相談した事業所では、多品種少量生産の製造業、運転手が多い旅客運送会社等から、職務の切り出しのニーズを受けた。事例集にもあまり掲載されていない、このような多様なニーズも応え、職務設計に関する効果的な提案をしていかなければならない。

●「雇用した障害者ご自身が、障害の意識があまりない」とのことで、職場の社員は疲弊しており、事業主としてどのような接し

方をすればよいかを、事業主から質問されることがあった。距離の取り方や、専門家への相談方法等を助言している。

●売り手市場の労働市場の昨今、雇入れの相談を受けても応募者の確保が難しく、採用までの支援につながりにくい状況がある。また、支援機関を活用せず、準備性も整わない状態で障害者を採用し、採用後に対応に苦慮する事業所は少なくない。

●発達障害の傾向のあるいわゆるグレーゾーンの状態の方に対する事業主の対応について、相談を受けることがある。

●実際に関わった中小企業の担当者からは、雇入れの意欲はあっても、単純反復作業や定型作業が切り出せない、長い時間をかけて人を育てる時間的・経済的余裕がない、大企業と違って障害者雇用のメリットを聞いても義務感しか感じられない等の切実な悩みを聞くことが多く、事業主支援の課題のひとつであると感じている。

●実習等を経ずに採用となり、就労後に不適応が生じるケースが多いため支援や関係機関の介入がスムーズに行えない事例がある。本採用前にはなるべく実習やトライアル雇用等の制度活用をしてもらうようハローワークはじめ関係機関と連携して周知していく必要がある。

●初めての障害者雇用を進める段階の事業主と、複数名かつ数年～10 年以上の雇用経験のある事業主とそれぞれの事業主からの相談、支援の要請がある。各事業主の状況や障害者雇用に対する認識を踏まえ、事業主のニーズに応じた支援が求められている。

●診断のない発達障害が疑われる従業員の雇用管理に関して、事業主からの相談が増えている。事業主への助言に際しては、人権を一層意識し慎重に行っている。

●障害者の求人に対し、求職者、応募者の絶対数が不足している地域がある。法定雇用率の達成に向けて採用を急ぐ事業所、職務とのミスマッチに悩む事業所、体調不良による欠勤が目立つ障害者を雇用する事業所など、採用後の不適応の相談も増えてきている。戦力化できていない障害者を雇用し続け、職場の社員が疲弊している事業所もある。

●障害者雇用に関わる限られた社会資源の中で、地域の就労移行支援事業所、就労定着支援事業所、ジョブコーチ支援を実施する機関との連携事例が増え、支援方法の共有を目指している。

●地域センターと関係諸機関が事業所向けのセミナーを多様な内容で開催している。地域センターの事業主支援ワークショップも、テーマ設定、企画などについてこれまで以上に工夫が必要になっている。

●支援機関のサービスのあり方に対する事業所からの意見の中には、障害者と事業所のどちらの側に立っているのかがイメージしにくいというものがあった。近年では、地域センターのみならず地方自治体や就労移行支援事業所が、旧来型の障害者支援のみならず、事業所をサポートするという立ち位置を明確にして事業主支援サービスを実施し、サービスを説明するリーフレットやホームページ等支援のツールにも工夫をこらしている。

●企業が自社の仕事で障害者を雇用しなくても、外部から障害者向けの仕事を企業に提供する民間事業者の進出が見られる。障害者にとって働きやすい職場は障害のない方にとっても働きやすいこと、障害者と健常者が一緒に働くことを当たり前とする共生社会、ノーマライゼーションの本来の理念が実現できていないと感じている。障害のある方とない方が同じ職場で働いている好事例を社会で共有していけるとよい。

●初めて精神障害者や発達障害者を雇用する場合の雇用管理に関する相談や研修依頼が増加している。併せてジョブコーチ支援を活用する場合が多いが、作業支援よりも生活支援を中心とする場合も増えている（知的障害者の支援件数が減少し、精神、発達の支援件数が増加）。

●県全体の雇用率は〇〇%と高いが、達成企業割合は〇〇%と、支援が必要な事業主は多い。

●障害者の雇用経験のない事業主の中には、初めは身体障害者を採用したいと言われるところも多い。

●法定雇用率の引上げに伴って、中小事業主に障害者雇用について説明する機会が増えている。障害のない従業員の確保も難しい状況の企業も多く、障害者の雇入れは積極的である一方、マンパワーの問題で十分な配慮がなされず、早期に退職してしまうケースもある。

●精神障害者や発達障害者の雇用についても、以前よりは相談のテーブルに乗ろうという事業主は増えている。しかし従来の、初めての障害者雇用＝身体障害者雇用という認識の企業は、現代でもある。

●障害者雇用では、障害特性に配慮して職務を工夫するよりも、既存業務へのあてはめのイメージはまだ強く、業務の切り出し、あるいは特性を生かした職務創出などの提案には、仕事を増やす＝人件費が余計にかかる、企業経営として成立しないとの意見も、根強くある。

●障害者の雇用のメリットについては、健康な職場環境への寄与や従業員のモチベーションのアップなどの事例は聴くが、ストレートに利潤への好影響の事例は、数多くある事例の中でも見聞きしたことがあまりない。シビアな経営が求められる中小企業等に障害者雇用を提案する際、法令順守のほかにも直接的なメリットを訴えられる事例があってもよいのではと思う。

●雇用後に中途で障害者となった社員に、より雇用率を満たしていた事業所が、当該社員の定年退職により、雇用数が不足となるケースが散見される（団塊世代が退職する時期のため同様のケースが散見される）。このため、「障害者の雇入れ」のためのノウハウ・経験があまりなく、「障害者の新規採用」をすることに不安・抵抗感を持つ事業所も多い。

●事業主にとって事業主支援を行う支援機関の選択肢が増え、地域センターの役割も変化しつつある。

●中小企業は人員的に一人で完結する仕事を求められるため、事業所にメリットがある切り出しは難しいという現状がある。障害者雇用を本当に進めたいという気持ちは、以前より高まってきており、きちんフォローしていれば支援関係も続くように思う。

●入社後に診断を受けた方や、診断はないものの障害が疑われる方への対応（パフォーマンス、周囲との関係性）に苦慮するといった相談を事業所から受けることが増えつつある。事業所は手帳の取得や支援者の介入等を希望するも、ご本人に抵抗等があり、また、支援者からしても、ご本人の就業継続が保証されていない中で、支援介入に難しさを感じることがある。

●障害者雇用の進め方や、求人を出しても充足しないといった、事業主からの相談が増加している。

●中小企業は人手不足。戦力としての障害者雇用を考えているが、社内で育てる余裕がない。配慮や支援を必要としない障害者の採用が現実的には難しいことが分かると、採用に踏み切れない等の悩みがある。

●長く雇用してきた身体障害者の定年退職により、実雇用率の低下に対応するため、障害者の新規採用が検討されている企業がある。現在の障害者の労働市場の状況（身体障害者の応募者が少ないこと等）については、人事担当者は理解していても、理解できる人が社内に少ないため、採用が進んでいない企業は少なくない。

●障害者雇用の必要性は理解するが、職務創出の方法や関わり方が分からない、あるいは、合理的配慮という言葉は知っているが、具体的にどのようなものか分からない、という事業所からの相談が増えている。

●法律改正後、初めて障害者雇用を行う事業所からの相談も増えている。実習やトライアル雇用制度を利用せずに早急に雇用し、後で様々な課題に気づいて、相談につながるケースも増えている。

●複数の事業主に発達障害に類似する特性を有する従業員の雇用管理に課題がある。

●中小企業の場合、「切り出しモデル」では限界があり、雇用が進みにくい。「積み上げモデル」「特化モデル」を勧めている。

●〇〇県では、障害者の雇用は全国的には高いが、精神障害者の雇用は全国と比較すると遅れている。事業主支援ワークショップ等で、先進的な取組として紹介できる事業所も少ない。

●職場改善好事例集等の資料は文字数が多く、視覚的にイメージしづらいものが多い。また、取組が進んでいない地方都市における中小企業にとっては、障害者雇用の取組が進んでいる大都市の事例は参考にしにくいものも多い。

●事業主が支援機関に抱く期待の中には、「障害者を紹介してほしい」というものが一番である場合がある。深刻な人材不足も背景にあるものと思われる。

●事業主のニーズとして、公開求人より非公開求人を希望する事業所も多い。支援機関がサポートしてくれることを期待しているものと推測している。

●職務創出を行い、求人票が作成され、募集活動に至っても、求職者の応募がない事案が散見される。

●障害者雇用の量的進展がみられる。その一方で、雇用された障害者やその家族が、事業主にとって対応が難しい配慮の要望を強く要望する等の相談もある。

●障害者雇用を検討して求人票を出しても、人手が集まらない事業所からの相談が増えている。

●障害者が一般求人へ応募し、採用されるケースは少なくない。その際、事業主が、障害に配慮した教育・指導体制が整えられていない場合があり、職場定着に課題が出ている。十分な配慮が行われず、仕事に対する事業主の要求水準は高く、障害者にとって負荷が高く、体調悪化や転職を希望する場合もある。労働者不足の解消のためにも、障害者に配慮した雇用のあり方を企業が検討していただけるよう、支援することが必要になっている。

●企業が持つ長期的な労働力の確保のニーズにもつながる、障害者の職場定着に向けた企画書を作成し、提案することも必要と考える。

資料６

問 21 の回答の詳細

（第２章第３節関係）

自由記述（42 の地域センターが回答）

事業主支援に役立ちそうな資料、ツール、プログラム等の内容、
解決したい事業主支援の課題等に関する意見

□ 相談で役立ちそうな資料、ツール

●相談場面で提示できるような、各障害特性の説明資料や中途障害者の職場復帰の進め方等 A4 サイズ 1 枚で提示できる資料。

●障害者雇用に向けての相談を進める上で求職者の概況を数字で示すことは有効。地域ごとに求職者数や就職者数などを入力すれば活用できる、フォーマットがあれば。

●各業界、事業主が現に直面している課題、仕事のやり方や働き方の変化等を知ることが、効果的な事業主支援の実施には必要であり、そのサポートとなる資料、ツール等があれば効果的と思われる。

●障害のある方の職場適応に関する相談を事業主から受ける場合、使用者側としてのお立場から会社側の事情のご相談となり、職場で現象化している問題を使用者から捉えたご相談となるため、障害者や職場の方々からみた状況や背景がつかめないことも多い。状況把握のための情報が不足していたり、偏っているために、見立てがズレないよう、集めることが望ましい情報の整理シート等があれば、会社との相談が進めやすくなると思われる。

●単発的な相談はあるものの、継続的な相談につながるケースが少ない。相談後に提案書を送付して、段階的に事業主が取り組むべきことを提案するケースもあるが、さらに視覚的に分かりやすい相談ツール（事業主とセンターとの双方的な情報共有ツール等）があると、その後の継続的な相談につながったり、事業主が主体的に取り組む姿勢を引き出せるかもしれない。

□ 障害者雇用の理解促進

●障害者雇用のメリット等、事業主が障害者雇用の取組を始めていただけるような資料。

●今後、現在、在職中の身体障害者が続々と定年退職し、新規の採用を進めていくとき、事業所としては「今までいた身体障害者のスキルのある人ならいつでも」というスタンスでスタートする。そもそも、即戦力になりうる身体障害者が中小企業を希望することが少ない。一方、地域センター等の職業リハビリテーション機関は、精神・発達障害者の利用が多い。その状況を分かりやすく、説得力のある表現でご理解いただくための説明資料が必要である。事業所と一定の共通理解を得られれば、ほかの障害種別のマッチングをどうしたらよいかという話に移ることができる。

●障害者雇用への取組へのハードルが下がるような見やすく使いやすいツール。

□ 雇用開発・職務創出

●職務の切り出し等について演習を行うこともあるが、そのような受講者参加型の研修プログラム（研修内容や具体的な進め方等のマニュアル、資料等）があれば大変ありがたい。

●業務の切り出しのためのチェックリスト等、事業主がすぐに活用できそうなツール。

●相談場面にて、作業創出した内容が動画及び視覚的な資料として、IT 端末等を活用した呈示が行えるとよい。併せて、企業の規模や作業内容等をディスプレイのチェックボックスに〇をつけることで、該当リファレンス事例がその場で見られるようになると、持参したリファレンスシートはあるものの実際の相談場面で想定した業務や職種が異なった場合等に、役立つと思われる。

●業種ごとの職務の切り出し例。

●中小企業の事情を考慮した業務の切り出しや障害者雇用に前向きになってもらうための提案ツールがあれば支援に役立てられると思われる。

●職務分析・再設計の方法が図や具体例で示されているリーフレット。

●職務創出・設定の仕方について、様々な職種の事例紹介があるとよい（DVD等映像化されたもの）。

●テレワークの雇用管理の留意点・工夫をまとめたツール。

●テレワーク等の在宅勤務の雇用プロセス、会社の取組事例、当事者の意見等が盛り込まれた資料。

□ 事例関係資料

●精神・発達・高次脳に特化した業種別の雇用事例集、精神・高次脳の復職事例集、高次脳機能障害者に対する心理教育（疾病理解、障害受容、自己理解促進）のマニュアル・プログラム（回復期リハから社会復帰につなげていくプロセスで医療機関と協同して行えるような取組。）

●発達障害者等が、本人の特性のうち苦手とする部分については配慮を得ながらも、得意とする部分を十分に活かす形で職場で高いパフォーマンスを発揮し、企業利益に貢献している事例等の具体的な紹介があると、事業主にとって、障害者の雇入れを前向きに考えるきっかけになるのではないか。

●発達障害が疑われる在職者への対応についての事例、ノウハウ集、チェックシート等

●職務の幅を広げる、ステップアップやスキルアップという意味ではなく、いわゆる人事評価制度やキャリアアップのモデル事例がほしい。評価項目、評価・査定の仕方、契約社員や正社員登用の基準等の情報がほしい。

●同業他社等の現状をより説明しやすいよう、リファレンスサービスをその場で見せられるタブレット端末やリファレンスサービスの企業先が増えること。

●参考事例が一目で分かる、絵が多い、雇用促進、定着、研修の別のパンフレット

●雇用事例リファレンスサービスのような、ほかの事業所の具体例が掲載されており携帯できる事例集で、インデックス等で職種別に引きやすくなっているもの。

●業種ごとの雇用事例をまとめたリーフレット

●介護施設、スーパーマーケット、病院等業種別の障害者が対応しやすい職務や必要な配慮をまとめた資料。既に業種別の事例集はあるが、事例のみではなく、同じ業種に共通する雇用管理のポイント等をまとめた内容があると活用しやすい。

●既存の雇用事例サイトは非常に役に立つが、簡易版、例えば、業種と障害別で従事作業の一覧が出てそこから詳細を調べられるようなもの等があるとよい。

●支援機関や制度を活用する際に、どのタイミングで、どういった機関や制度を活用したのかプロセスに沿った事例紹介（冊子や DVD 等）

□ 研修資料

●障害者の採用面接について事業所に実施した研修内容例。

●ダイバーシティ、SDGsの視点からの障害者雇用に関する研修資料。

●研修メニュー及び説明資料。

●障害者雇用に係る社内研修内容例。

●社内研修資料で活用しやすいスライドや統計情報等をまとめたマテリアル集。

●障害者雇用についての DVD は、職員研修等の機会に活用しています。

●座学のみの研修だと反応が芳しくないので、研修の進め方等アイディア集。

●DVDは障害者雇用に係る情報収集や、社内研修に頻繁に活用され、事業所からの満足度も高いため、障害種別や業種、職種等様々な事例について提供できるとよい。

●研修資料について、基礎知識～特例子会社担当者向けレベルまで、講義・演習・ケーススタディ・研修用DVD等があるとよい。「障害者の雇用状況」の数字等は、最新のデータをパワーポイントで。

●雇用率達成指導の同行で、話せる時間が 10 分とすると、雇用事例を紹介する際に、文字情報より、働く様子の写真や既存資料のイメージ写真、図表等があるとよい。

●面談の進め方や課題の共有の仕方、問題解決の方法等に関する研修プログラム等があると、ニーズが多く寄せられるのではないか。

□ その他の意見

●障害別に、一般的な特徴や対応方法をA4、1～2枚程度でまとめてあり、イラスト入りで事業主にとって読みやすいもの。

●診断を受けていないが、発達障害の疑いがある方に対する、職場での関わり方等について、事業主に参考となる資料等。

●障害理解、配慮を示した簡略化したリーフレット（長いと読んでもらえない）。

●合理的配慮について、文字数が多くなく、その度に話し合っていくことが大事だと理解してもらえるような、分かりやすいパンフレット等。

●キャリアアップに関する工夫（人事評価、俸給表や処遇とのリンク、社内制度等）をまとめた資料。

●企業の障害者雇用の担当者が異動されるときの、後任者への「引継ぎ事項(例)のマニュアル」。

●事業所内で作成できるナビゲーションブック。

●業種ごとに「障害者がよく従事している仕事内容」をイラスト付きでまとめた参考資料。

●同業他社見学会等。

●「初めての障害者雇用Q&A」が分かりやすく、障害者雇用に関して初めての事業所でない場合にも活用している。今後、障害種別コミック版の「事業主支援」バージョンのようなものがあるとよいと思う。

●従業員向け研修で活用できる、各テーマに応じたプレゼンテーション資料、映像資料。

●より一層の視覚的な資料の充実(特にDVD、タブレット等）。

●企業が気軽に参考にできる視聴覚ツールはまだまだ必要だと思います。よいものもありますが、古くなっていたり内容がかたいものであったりするため、充実すると事業主支援がしやすいと思います。

●障害者雇用に関する事業所に対する支援の難しさは、事業所内の様々な立場の方が関わること。統一的見解を描きにくいことがある。

●ツールは既存のもの、プログラムは現行のもので十分だと思っています。

資料７
（第３章第２節関係）

【アンケートA】

障害者雇用のための取組検討サポートツールに関するアンケート

問１　回答地域センター名

問２　これまでの事業主援助業務のご経験を踏まえて、チェックポイントと参考資料の有用性、あるいは修正・不要等の改善点についてご意見をお答えください（欄は適宜増やして入力してください）。

チェックポイント	チェックポイントの有用性等（複数回答可）	有用、修正、不要の内容	有用、修正、不要の理由
［チェックポイント1］経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか	□有用 □修正意見あり □不要 □わからない		
［チェックポイント2］障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか	□有用 □修正意見あり □不要 □わからない		
［チェックポイント3］障害者の仕事、部署は決まっていますか	□有用 □修正意見あり □不要 □わからない		
［チェックポイント4］配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか	□有用 □修正意見あり □不要 □わからない		
［チェックポイント5］募集･採用の方法は決まっていますか	□有用 □修正意見あり □不要 □わからない		
［チェックポイント6］障害者雇用をサポートする社外の支援機関をご存じですか	□有用 □修正意見あり □不要 □わからない		
［チェックポイント7］社内のサポート体制はありますか	□有用 □修正意見あり □不要 □わからない		

問３　障害者雇用に係る事業主の現状を把握するうえで、新たに加えた方がよいと思われるチェックポイントはありますか（欄は適宜増やして使用してください）。

□特にない

□ある　→下欄へ具体的にご記入ください

□わからない

チェックポイント名 （またはチェックポイントの概要）	左のチェックポイントを加える理由
［チェックポイント］	
［チェックポイント］	

問４　参考資料について追加または削除した方がよいと思われる内容（欄は適宜増やして入力してください）。

問５　障害者雇用のための取組サポートツールは、事業主との相談において、どのような場面やタイミングで活用すると効果的だと思いますか（欄は適宜増やして入力してください）。

問６　その他、感想、ご意見、ご要望（欄は適宜増やして入力してください）。

問７　このアンケートの回答結果について研究部門からお聞きできる場合の照会先

職氏名

【アンケートＢ】

障害者雇用のための取組検討サポートツールの試用結果に関するアンケート

◎このアンケートは、障害者雇用のための取組検討サポートツールセット（参考資料等を含む）を試用した場合にのみ回答してください。

問１　回答地域センター名

問２　試用状況をご回答ください（欄は適宜増やして使用してください）。

事業主の業種・業態等（対応者）	試用前の事業主の状況	障害者雇用の課題	事業主の取組の提案（支援を伴うか否かを問わない）
(例) ホームセンターの店舗（店長、本社総務部長）	(例) ●障害者を新規採用したことも、社員が障害者になったこともなかった。 ●本社から障害者１名の採用を指示され、何から取組めばよいかが漠然としていた。	(例) ●仕事内容が決まっていないこと。 ●仕事の教え方、どのように接すればよいかが、わからないこと。 ●現在の職場の人間関係に障害者が入っていけるかを店長が心配に思っていること。	(例) ●職務の検討 ●社員研修

問３　上の試用の際、相談の話の流れの中で、事業主の課題はどのような質問、きっかけ、タイミングで把握されましたか（欄は適宜増やして使用してください）。

問４　上の試用の際、相談の話の流れの中で、取組検討サポートツールセット（参考資料等を含む）の活用のタイミング、併用したツールや資料等を以下にご入力ください（欄は適宜増やして使用してください）。

問５　障害者雇用に向けた事業主の課題の把握のために、どのような資料、ツール等があればよいと思われますか（欄は適宜増やして使用してください）。

問６　このアンケートの回答結果について研究部門からお聞きできる場合の照会先

職氏名

障害者雇用のための取組検討サポートツール 障害者職業カウンセラー向け 使い方ガイド

資料９（第３章第２節関係）

1 基本的な使い方

※代表的な事業主の相談ニーズを想定した使い方の例であり、良好な関係構築と自然な流れの相談を心がけることが重要です。

どのような支援者が使うか	❍ 事業主の相談を既に何回か経験し、相談の進め方のイメージを有する障害者職業カウンセラーが、事業主の障害者雇用の課題(疑問、悩み、問題)を把握する際に活用できるよう作成されています。
どのような事業主に	❍ 初めての障害者雇用に臨もうとしているものの、何から手を付ければよいかが、わからない場合。 ❍ 障害者雇用に向けて情報収集を始めているが、実際にどのような取組を行えばよいのかが、わからない場合。 ❍ 身体障害者以外の障害者を雇用した経験がない場合。 ❍ その他、障害者雇用の取組み方や支援機関の活用方法がわからない場合。
どのような目的で	❍ 障害者雇用に向けた事業主の課題の整理を支援 ❍ 障害者雇用に向けた事業主の取組を提案
どのような場面、方法で	［方法1］ 障害者職業カウンセラーが事業所を訪問(又は事業主が地域センターへ来所)した際、「障害者雇用のための取組サポートツール」を一緒にご覧いただきつつ相談する。 ［方法2］ 「障害者雇用のための取組サポートツール」を郵送又はメール送信し、あらかじめお読みいただいた上で、手元に置きながら電話やWEB等で相談する。
相談の進め方	1. 過去・現在・未来の3点から事業主の状況を聞く (1)これまでの相談歴の質問 ［例］「貴社の障害者雇用について、社外の機関等へ相談されたことはありますか。どのようなアドバイスを受けましたか。」 ［解説］ 先行する関係機関での対応は、地域センターでの相談に影響を与えます。アドバイスを受けたのであれば、その内容を確認の上、以下の2で障害者雇用のための取組検討サポートツールを活用します。 (2)現在の状況の質問 ［例］「これまでの障害者の雇用状況をお聞かせいただけませんか。」、「特定の障害者について、採用の検討中、又は既に採用されていますか。」 ［解説］ 障害者雇用の経験がない場合は、これまでの障害者以外の雇用までの流れを尋ね、先行事例と比較します。障害者雇用の経験がある場合は、その流れを尋ね、今後も同じ方法をとるかどうかのお考えを伺います。採用候補者として特定の障害者が事業主の念頭にある場合は、その支援ニーズを確認するため相談・支援ツールを活用します。特定の障害者が念頭にない場合は、以下の2で障害者雇用のための取組検討サポートツールを活用します。 (3)今後の取組の質問 ［例］「今後の障害者雇用の具体的な計画はありますか。」 ［解説］ 特定の計画がある場合は、その計画を中心に相談を進める。計画実現の課題を発見するために、以下の2で障害者雇用のための取組検討サポートツールを活用します。 2. 障害者雇用の課題を整理する ［例］「障害者雇用のための取組 チェックポイント一覧」をご覧いただきながら、「様々な企業の取組や、取組む際に課題になったポイントをまとめましたので、ご覧いただけませんか。」とお勧めします。 ［解説］ 他社の障害者雇用のポイントが整理された「チェックポイント一覧」を一緒に見ていき、それぞれの課題の原因を整理し説明します(障害者職業カウンセラーは「参考資料」等をも参考に、解説できるようにしておく)。次に、当該事業所の現況に照らし、当該事業所にとって課題となるチェックポイントにメモを書き加えていきます。 3. 事業主にとって効果的な取組を提案する ［例］「当面、○○と○○について、取組んでみてはいかがでしょうか。」 4. 取組を支援できることを提案する ［例］「○○については、当センターの○○事業がお役に立つと思います。」

2 相談の主な留意点

※事業主との相談に際して参考となる事項です。

信頼関係を基礎として	❍ 事業主の取組の提案、地域センターの支援の提案の前には、障害者雇用に向けた事業所の状況を話してもらい、障害者職業カウンセラーが事業主の状況を把握する必要がある。その際、障害者職業カウンセラーが事業主から信頼を得ることが、すべての相談の基盤となることは、障害者の相談と同じである。
何から手を付ければよいかわからない、とおっしゃる事業主の場合	❍ 事業主が、障害者雇用にほとんど取り組めていない場合や、まず何から手を付ければよいかがわからない場合は、「障害者雇用のための取組 チェックポイント一覧」の中から、取り組みやすいものをひとつでも選び、取組んでみることをお勧めし、障害者雇用の実現に向けた当面の目標としてもらうようにする。 ❍ 「障害者雇用には取り組んだことがない、まだ何も着手できていない」とおっしゃる事業主の中にも、実は既に取組めている側面を「障害者雇用のための取組 チェックポイント一覧」の中に見出すことができる場合がある。その取組が必ずしも進んでいない場合は、対応する支援を提案する。
障害のある求職者を紹介してほしいという事業主の場合	❍ 事業主が障害者の職業紹介を求めている場合がある。 ❍ この場合は、障害者雇用のための取組検討サポートツールを使用せず、ハローワークへの求人申込みをお勧めする。ハローワークの求人申込書の作成方法については、ハローワークからの助言を受けられるようにハローワークへ要請する。 ❍ ハローワークのスーパービジョンを受けながら、地域センターの相談の中で事業主と一緒に求人申込書を作成する方法もある。求人申込書の作成にあたり、「仕事の内容」の記載について相談を受けた場合は、ハローワークの助言を得た上で、職務のリストアップや職務切出し等の支援を提案する。 ❍ 「求人以外に、障害者雇用を進める上で留意すべき事項が何かないか」のように、事業主の関心が他にも向けられた段階で、障害者雇用のための取組検討サポートツールを使用する。
主要な職務内容が障害者には困難であるとお考えの事業主の場合	❍ 当該事業所において従業員数の多くを占め、主力となっている職務が、医療・IT等の高度専門職、小売や営業等の顧客接点の現場で自立して動く職務、重工業等の危険を伴う職務等、事業主の意識が仕事内容に集中し、障害者雇用をあきらめている場合がある。 ❍ それでも地域センターに相談がある場合は、同業他社の事例が雇用に至った経過を調べ、当該事業所における雇用への道筋を描いてもらうにする。 ❍ 「仕事の内容以外に、障害者雇用を進める上で留意すべき事項が何かないか」のように、事業主の関心が他にも向けられた段階で、障害者雇用のための取組検討サポートツールを使用する。
事業所の多様性への対応	❍ 障害者雇用のイメージが必ずしも明確になっていない事業主の悩みや不安は、事業主の話をただ聞くだけでは、明らかにならないことも多い。また、事業主が障害者雇用に向けた実状を話すとき、その内容は実に多様である。これは、産業・業種、組織、職務内容、職場のモラル、仕事で使う言葉が、事業所ごとに異なることによる。 ❍ 障害者雇用に関する事業主との相談において、「障害者雇用のための取組検討サポートツール」のような様々なツールを使うことは、事業主と障害者職業カウンセラーとの間の共通言語を確認し合い、支援関係を深め、関係機関の支援を受ける準備を整える意味がある。 ❍ 事業主が「障害者雇用のための取組検討サポートツール」のチェックポイントの言葉を指し、「これってどういう意味ですか」と問われたときこそが、支援関係の構築のチャンスである。障害者職業カウンセラーの解説を手掛かりに、当該事業主の今後の障害者雇用の進め方を、事業主の言葉で語ることができるようになれば、次は障害者職業カウンセラーが事業主の言葉を使って、障害者雇用に向けた提案書を作成し、支援を提案しましょう。

障害者雇用を支援する機関の意見の詳細

（１）中央障害者雇用情報センターの障害者雇用支援ネットワークコーディネーターの意見の詳細

●障害者雇用に向けた事業主との相談の進め方とツールの活用

➤障害者雇用を進める事業主との相談では、何よりもまず、相談している人事担当の方のお話をじっくり伺う。その後、事業主にとって参考となりそうな様々な資料を使うが、多くは冊子「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」[6]の関係するページを開いてお話しし、また人事担当者が話されることを聞いている。

➤もしも冊子「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」の中に人事担当者が特に関心を示すページがあれば、冊子を１冊ごとお渡し、持ち帰ってお読みいただく場合もある。巻末には「障害者雇用のための企業用自己診断チェックシート」があるが、項目が多く、相談場面ではあまり使っていない。

➤ツール（試作版）の内容は、これから障害者雇用を進める企業に対して確認しておきたい項目が、網羅された内容になっていると思う。ただ、網羅されているがゆえに、さきほど述べた「障害者雇用のための企業用自己診断チェックシート」と同様、相談している人事担当の方の前にこれを出すと、一度に全部の項目を考えなければならないような感じになり、無理があると思う。

➤まず人事担当の方の話をよく聞くことだ。障害者雇用で課題となるポイントは、企業によって異なる。それぞれの企業にとって、今一番必要な情報を見極めながら、人事担当の方が着目しているポイントにしぼった相談から始めた方が、支援者側の説明が、人事担当者にとって分かりやすいものになる。

➤ツール（試作版）の内容は、例えば、初級、中級、上級等に分けて呈示できるようにしてはどうだろうか。現案には、初めて取り組む初級段階の人事担当者にもそこまで聞くのかという項目がある。初めての企業が見るにしては詳し過ぎる情報。

➤人事担当者がご存じのこと、それまで取り組んできたこと、企業の状況は、パターンが無数にあり得る。支援機関からの、企業の取組に対するご提案、質問等も、ツール（試作版）のような形では書ききれない。

➤相談している企業の担当者は様々で、経営者から特命を受けて相談に来ている人事担当者もいれば、障害者雇用に関する経営判断はまだない状態でハローワークからのお話を受けて何から手を付ければよいのか困っている人事担当者もいる。どちらかといえば後者の方が多いように思う。相談している人事担当者は、相談に来る前に、障害者雇用についてハローワークを含め社内外からアドバイスを受けている場合がある。受けていればその内容と、「企業として」あるいは「人事担当者として」これからどのように取り組もうとしているかを、支援者は聞く。資料も使いながら助言をするのは、それらのお話を踏まえてからの方が自然だし、いきなり助言することはまずない。実状とあまりに相反すると、人事担当者を混乱させてしまうのではないか。

●相談の内容に応じた活用方法

➤ご相談されている人事担当者の話をあまり聞かないままで、ツール（試作版）をいきなり見せてしまうのはあまりよくない。見せるにしても、ここに書かれた内容は、細かくて詳しすぎる。

➤企業というところは、障害者雇用に当たり、まず一番重要な最低限の準備を整える。どの企業にもあてはまる最重要項目は、「雇用形態」、「職務内容」、「仕事を教える体制」の３つではないだろうか。初めての企業には、この３つをまず整えることをお勧めする。それ以外は応用編とするのがよいと考えている。

➤３つのうち「仕事を教える体制」については、ジョブコーチの研修等では、一般的な障害特性に応じた指導方法、教え方の演習が行われている。確かにそのような教え方の予備知識も必要だが、実際の仕事の教え方は、どなたか１人の障害者を雇用して、その方に仕事を教えてみなければ分からないことも多い。仕事を教える体制を整えたら、最初はあまり深く考えず、雇用してから指導方法を工夫し、変えていくという方が現実的で、またあるべき姿だと考えている。

➤ツール（試作版）について言えば、例えば、労働条件（処遇・働き方）の項目の中に、３つの小項目があるが、これは詳し過ぎる。障害者の労働条件をどうしたらよいかという相談は確かに多いが、相談を受けた支援者は、このような項目を見せるのではなく、まずこれらの項目を頭の中に置き、企業の既存の労働条件を聞いてから、障害者にも同じようになさったらいかがですか、とシンプルに助言することから始める方がよい。相談で労働条件だけを掘り下げてしまうと、関心が最低賃金の減額特例に安易に移ってしまい、相談の収集がつかなくなることが懸念される。

➤ツール（試作版）には合理的配慮の項目がないが、どこかにあってもよい。合理的配慮は当然の取組だが、相談の手掛かりになるように、要点だけ触れて置いた方が。必要に応じ他の項目の中にもちりばめてもよいかもしれない。

➤ツール（試作版）には、何を、どこに照会、相談すればよいかが書いてある。これは企業の最大の悩みだ。障害者雇用について何でも相談できる、ワンストップの相談窓口が必要ではないだろうか。

●支援者向けマニュアル

➤ツール（試作版）は、地域センター等の支援機関の支援マニュアルとして作る場合と、実際に障害者を雇用する企業に参考になる資料として作る場合では、内容が全く違うものになり、両方を満たすのは無理がある。両方に向けて作りたいなら、ツール（試作版）をもっとシンプルにして、別に、支援機関向けの別冊マニュアルを作ればよいと思う。

➤ツール（試作版）の項目には丁寧な解説文が書かれている。書かれている内容自体はどれも大切な事項。ただ、文が長く、また、専門家が使う特有の用語が多く使われていて企業にとっては難解だ。特に専門用語は中小企業には分かりにくい場合が多いから、企業向けの資料を作る場合は、平易なことばの方がよい。もし支援機関向けのマニュアルを作成するのであれば、専門用語を使った資料はそちらに書いた方がよい。

障害者雇用を支援する機関の意見の詳細

（２）地域センターの主任カウンセラーの意見

ア　Ａ地域センターの主任カウンセラー

●ツールを活用する主体について

➤ツール（試作版）の内容はどれも大切なことであり、解説にはその理由も書かれている。事業主が取り組むとよい内容とその理由がまとめられているが、どちらかといえば支援者向けの情報である。「このように説明するとよいですよ」というような支援者用マニュアルに見える。支援者が事業主に伝えたい情報と、事業主が知りたい情報は、違う。また、事業主が知りたい情報は、事業主ごとに違う。

➤ツール（試作版）を人事担当者が持ち返り、自社の経営者に見せているケースを想定して再読してみると、やはり対象者がはっきりしていない。例えば「～ですか？」のような問いかけは、支援者が事業所に尋ねているのか、あるいは、事業所向けなのか。

●相談マニュアルの必要性

➤事業主支援を担当する支援者にとって勉強になるような、相談マニュアルがあってもよい。（他の資料との併用を含めて）ツール（試作版）を使った相談の進め方に関する、支援者向けマニュアルを作る方法が考えられる。

➤相談の内容については、例えば、賃金体系、就業規則に関する質問は、事業所から聞かれる機会が多い。賃金がはっきりしないと求人も作れないし採用もできないため、企業が障害者雇用のハードルに感じてしまう場合がある。このような相談には、「障害者用に違う求人を作る」ということではなく、現状に

[6] 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（2010）はじめからわかる障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ集～。本章ではインタビューや調査に応じた複数の専門家が、事業主との相談場面でこの冊子を活用していると述べている。この冊子はその後改訂され、Web版「はじめての障害者雇用～事業主のためのＱ＆Ａ～」として公開されている。https://www.jeed.go.jp/disability/data/handbook/q2k4vk000003kesx.html

おいてどのような対応ができるのか、足りない部分は何なのか等、働く人に対して適切な説明が行えるような検討を行えるよう、支援するための相談マニュアルがあるとよいかもしれない。

➤事業主の「アセスメントのポイント」のような内容も相談マニュアルに掲載してはどうか。

●資料の言葉を手掛かりとした相談

➤ツール（試作版）のような資料を作成する場合、事業主との相談で話題になるキーワードが書いてある方が、支援者がキーワードをきっかけに、キーワードを示しながら聞き取りがしやすくなり、事業主にとっても気づかなかった課題に、気づきやすくなる。事業主の課題を「見える化」するような相談になることがある。

➤障害者雇用に向けては準備万端な感じで相談に臨む事業主や、これ以上何も取り組む必要はないとお考えの事業主も、地域センターが用意した資料に書いてあるキーワードから、取組のヒントを見つけられる場合はよくある。例えば障害者募集の求人を作成すれば準備ＯＫだと思われていた場合でも、社内の理解や体制等、他にも取り組んでおきたいことがまだあった、と気づかれた例等。

➤また、採用面接については支援機関に相談する予定が無かったものの、相談でご覧いただいている資料に「採用面接」のキーワードが書いてあれば、障害者の採用面接に関する質問をしやすくなる。支援者の方から採用面接について話を切り出したい場合も、まとまった資料の中に「採用面接」のキーワードが書いてあれば、自然な相談の流れの中で話しやすくなる。

➤地域センターの事業主支援ワークショップ等のセミナーでは、障害者の面接や選考の仕方を、企業の人事担当者の方に練習してもらう場合がある。相談でその話題が出せれば、セミナーへの参加を提案しやすくなる。同業他社の事例について書かれた資料を見せれば「他社さんはどうされているのですか」と尋ねられ、「他社の例では･･･」と情報提供する等、話が進みやすくなる。

➤ある人事担当者から「障害者を雇用すると、ずーっと誰かが付いて教えないといけないのでしょう？（そのような方を雇用するのは）無理ですよね。」と言われたことがあった。障害者に仕事を教える人がいない。これにはその職場の人出不足も関係していると思う。それを理解した上で、どのような提案を、どのような言葉で、いつ提案するか。職場の環境面を、お金をかけて改善しなければならないという話よりも、今の環境でも、雇用できる障害者がいる、できる仕事がある。支援者が提示する資料に課題の整理と解決に向けた方法のキーワードがあれば、これならどうですかと切り出しやすくなる。

●課題を絞り込んだ相談

➤障害者雇用の課題、相談内容は、事業主ごとに違う。

➤事業主との相談は、その事業所にどのような雇用経験があり、この度の障害者雇用に向けてどのようなことに取り組んできたか、相談している方が障害者雇用にどのようなイメージ、自負をお持ちなのかによって、また、人事担当者、トップ、管理職、職場スタッフのそれぞれのお立場によって、それぞれの状況や考えを分かった上で、どのような言葉が理解されやすいか、言い方や相談の進め方等、よく考えながら相談を進めている。支援者から何らかの提案をする場合の方法や内容も、相談の内容によって違うものになる。

➤相談では、支援者は一度にたくさんの質問をしない方がよい。ツール（試作版）にはたくさんのことが書いてある。これら全分野を１回の相談でカバーしようとすると無理がある。相談を２回に分けたり、宿題方式にして２回目の相談で続きを見ていくようなやり方も、あまりうまくいかないように思う。

➤今日相談したいのはどこの部分ですかと尋ね、事業主が関心を示したテーマに絞る。相談で出たキーワードをメモして事業主と共有する。事業主に関心のある当面の取組に絞って、その日の相談を完結させ、地域センターとしてできる支援を行うようにする方がよい。事業主が関心を示した内容は、１回の相談でその場で整理してもよいし、時間をかけて整理していくのもよい。事業主のペースで、無理のないように話したり気づいたりしてもらうと、事業主の関心が深まったり広がったりする。

➤地域センターでは、一社ごとに違う提案書を作り、事業主が取り組もうとされている内容に対応した支援の内容を提案している。提案書では、障害者雇用に向けた企業の課題を絞って作成し、次の課題が出てきたら新しい提案書を作って支援を進める。障害者雇用に向けて事業主と一緒に歩んでいくイメージ。

➤ツール（試作版）の内容は、活用する相談の相手や、活用場面によって、ふさわしい内容が異なると思う。一定の相談の後に、事業主が持ち帰り、振り返るものであれば、課題が網羅されていてよいかもしれない。

●地域による違い

➤障害者雇用の課題、相談内容は、都市と地方、県内の圏域によっても違う。ツール（試作版）にも、それぞれの地域版の独自の項目群や解説を入れる余地があれば、なおよい。

➤企業が活用できる情報は全国一律ではなく、網羅できない情報が多くある。企業の力量によっても活用できるものが違う。例えば、ツール（試作版）の中に、他社の見学会、セミナー等のイベント、助成金、ジョブコーチ支援のことが書いてある。これらは都道府県がそれぞれ独自の制度、やり方で実施する場合も多く、事業主も、「ぜんぜん知りませんでした」とおっしゃる場合がある。このような情報は、地域ごとに変えたり削除したりできるように作った方が、ツールとして活用されると思う。地域センターが複数のツールや資料を併用したり、それぞれの地域に応じたオリジナルの資料を作るのはそのためだ。オリジナルを作るのは、支援者にとっても支援のやり方を考える上で頭の整理になっている。

➤したがって、すべての課題がツール（試作版）の中に書いてある必要はない。課題は事業主が気づき、整理する。事業所の人が、そんなこともあるのかと知ったり、気づいたり、あとはしゃべってもらう材料のひとつとしてあれば、十分だと思う。

●ツールの中に追加した方がよいチェックポイント等

➤（ツール（試作版）の課題項目群に追加した方がよいと思われる項目はあるか、との問に対して､）次の項目を加えてはどうか。

「障害者雇用に向けた貴社の方針、考え方は」

「障害者雇用を受け入れる環境づくり（物理的、人的）の取組状況は」

「社内で障害者が働いている姿をイメージできますか」

「受入れ部署だけに負担をかけないよう、どのように社内が連携して障害者雇用に取り組んでいますか（人事部門での人件費負担等）」

「募集活動、人材確保の方法について、どのようにお考えですか」

「採用面接への不安はありませんか」

「なぜ障害者雇用に取り組むのですか」

「定着をサポートしてくれる職場外のサポート、支援機関をご存じですか」

「社内に障害のある社員がいるかもしれません。確認されたことはありますか（プライバシーガイドラインの紹介・解説）」

➤最後の「社内に障害のある社員が･･」について。どの事業所にもお考えいただきたい項目。全社員に対するプライバシーガイドラインに沿った障害の確認方法を提案すると、事業所にとって取り組みやすい内容のようで、反応がよい。支援者の立場として、新規の雇用にいきなり向かうよりも、中途障害者も、力を発揮できるような職場環境にしていただきたいと考えている。

➤このツールの中に加えた方がよいと思う情報として、各種研究調査データがある。ツール（試作版）の参考資料の「コラム」になるのかもしれない。障害者雇用の環境づくり、配慮、障害別の職場配置や職務、他社はなぜ障害者雇用に取り組んでいるのか、障害者を雇用する理由等の、調査データ。事業主との相談で、これらの話が事業主から出る場合がある。「今回は手元に用意していなかった」というときには、次の事業主との相談で同じことを聞かれたら、答えられるように用意しておこうと思い、調べようとするが、調査データがどこにあるのか、探しきれないうちに、次の相談が来ることもある。蓄積が難しい。現場の声を集めて、まとめて調べてもらい、ひとつにまとめると、使える材料になると思う。障害者職業総合センター研究部門の成果物の内容も、この中に入っているとよい。エビデンスに基づいた情報提供を行いたいものの、成果物のどの箇所が必要な情報なのかが、分からない。成果物の冊子１冊を熟読する時間はなかなかとりにくい。

➤もちろん支援者自身も、普段から知識をリニューアルするようにしている。人事担当者の方には最低限持っておいていただきたい障害者雇用の知識として、障害の範囲等の制度、支援機関の機能、雇用事例がある。障害者雇用の「障害者」というのがどういう方々を意味しているのか、正確な知識を事業主が持っていない場合もあり、支援者としては、尋ねられたら正確に説明できるようにしておきたい。初めての事業主には、手帳にも種類があること、等級の意味、重度の意味等、基本的なことから、分からないことが多い。「重度なのに働けるのですか」という方がいる。一般の人がとらえる重度障害と、雇用の分野の重度障害とは必ずしも同じではないことを、どのように説明するか。精神障害者の応募も多いこともご理解いただけるよう説明できるようにしたいと思っている。

●ツールの分量

➤もし支援者が事業主との相談でツール（試作版）を使うなら、冊子等の形式より、項目の一覧をＡ４片面で１枚にまとめた方が見やすく、相談でも活用されやすいと思う。もし冊子にするなら、Ａ４両面２ページ１枚で完結する内容のものを複数作成し、それらを綴じて、支援者が相談内容に応じて必要な１枚を引き出して使えるようになっていれば、全体の分量は多くてもよいのではないか。

➤（取組項目に企業としてなぜ取り組んだ方がよいのかの解説が書かれた冊子をもし作るなら、との問いに対して、）取組に当たって参考となる情報、検討をより深めるための資料、コラムといった情報があるとよいのではないか。全部を読まなければ分からないものより、項目ごとにまとまった内容にして、項目ごとに、前後の項目の解説が無くても、冊子の途中で切って必要なページだけ情報提示をすることができるようなものになっていると、使いやすいものになる。

➤（障害者雇用に向けて何を検討しなければならないかが分からない事業主が、相談の中で一緒に見て、課題を探していくための冊子であれば、たくさんの項目が書いてあり、ページ数も多くてもよいのでは、との意見があることに対して、）その場合、項目の一覧とは別に、冊子やマニュアルのようなものとして作成した方がよいのではないか。

➤（項目が多いとの意見があることに対して、）ツール（試作版）の項目一覧のページでは、「労働条件」までは、雇用前の、採用計画、採用活動の段階。次の「支援体制・配慮」は、採用後の定着に関する項目になっていると思う。もし項目の一部を省くとしたら、例えば、後半の採用後のところを切り離して別に作成し、前半の、採用に向けて、というところまでのシートと、後半の採用後に分けて作れば、分かりやすく、使いやすいかもしれない。

➤あるいは、前半、後半、前後半が一緒になったものの３種類作るとか、前半の最後に後半の一部を入れたものを作る。前半の中から後半を全部省かずに少しでも定着の項目があると、初めての障害者雇用の事業主に安心してもらえる、という考え方もあるのではないか。

障害者雇用を支援する機関の意見の詳細

（２）地域センターの主任カウンセラーの意見

イ　Ｂ地域センターの主任カウンセラー

●開発の意図について

➤ツール（試作版）は、従来のツールや障害者職業総合センター研究部門の成果物の一部をミックスしているようなイメージ。機構が作る多くの資料には、機構のサービスだけが載っているものが多いが、ツール（試作版）は機構以外のサービスも含めて体系的に紹介されている点が違う。

➤（「事業主支援の実務でどう使うかは地域センターにお任せしたいが、どのような使い方であるにせよ、地域センターの事業主援助業務の質が高まることに貢献できれば。」と説明すると、）これまでにもたくさんのツールが出ていた。ツール（試作版）の目的は従来のツールと同じで、中味が従来のツールに取って代わるものなのか、それとも目的自体が違うのかが分からないと、使いづらいし、どう使うものなのか、分からないと使ってもらえない。新しいものが出てきたら、どのような支援場面のニーズを受け、どのような経緯で作り、どのような使い方を想定しているのか、開発サイドからはっきり示してほしい。

➤シンプルなものほど使いやすい。情報量を落とせば、もっと使いやすいものになる。使い分け方等がある程度示されれば、そのあとは、実践家が親しんでいけば自然に使われるようになるし、他のツールと一緒に加工され、溶け込んでいく。そのとき、開発者の当初の意図とは異なる使い方になっているだろう。

●障害者雇用の取組間の関係

➤障害者雇用の取組を図示するときの並べ方は、「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」ではステップ図に、またツール（試作版）では取組項目のグループを円環状に並べた図になっている。何かお考えがあってのことと思う。地域センターでは、事業主との相談で「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」のステップ図を使うことに慣れ、図に親しんでいるので、ツール（試作版）の円環図の意図を知りたいと思う。取組には相互のつながりがあり、一直線ではない。円環図の方が、相談を進めやすい場合があるかもしれない。

➤円環図を見ると、取組項目は相互に関係しながら連動していることに気づく。事業主の障害者雇用の取り組み方のタイプによって関連性も変わり、連動の仕方、上下左右の配置が違ったり、取組が進むと位置が動いたりするように思う。図の取組項目の位置関係は、固定して考えてはいけない関係ないのかもしれない。

➤例えば、企業内の専門人材の選任・育成と定着支援は連動し、両方をしっかりやっていくことは、翻って今後の採用にも影響が出る。

➤また、「募集」と「職務」は離れた位置にあるが、事業所によっては近しいイメージもあるところも。また「配属先の不安」は、不安の解消も大事だが、同時に配属先の負担を軽減する、ということでもある。この場合の図の配置は「職場定着」の中から「職場の理解」の中へ移る。さらに「配属先の不安」で負担を課題とし、それを支えるものとして「社内サポート」と「全社的理解」が必要だ。

➤「全社的理解」が図られると、「職務選定」を進めやすくなる。チーム集約型の部署（共同で作業している労働集約型の部署）であれば他部署から仕事をもらう。「全社的理解」も「経営者方針」も、浸透には時間がかかる。「配属先の不安」の解決を経て、「全社的理解」に波及すれば、「職場定着」にも貢献する。

➤「経営者方針」と「全社的理解」は、法的義務と並び、確かに重要だが、ちょっと面倒で堅苦しいものと感じられるために、事業主が障害者雇用に取り組まなくなるのは、支援者の本意ではないだろう。「全社的理解」については、初めての障害者雇用では初めから「全社」という考え方はあまりしないと思う。配属先を検討し、特定の部署の理解を図った後、雇用後の定着の対策のため、他の部署にも知ってもらい協力を得たい場合や、さらに複数の部署の雇用を進めて行った結果として、「全社」へ広がる。このように、そもそも「全社的理解」は、取組というより、取組の過程で現れ、他の取組の下地にもなるもので、一覧から外してもよいかもしれない。

●企業内ジョブコーチ等の選任の本質

➤企業内の支援体制に関する項目がある。例えば企業在籍型ジョブコーチ等の専門家の選任については、実は資格が必ずしも十分に機能していない企業もある等、選任の有無が本質的な問題ではない。選任が無くてもしっかりした支援をされている事業所もある。選任の有無より、支援体制の有無が課題。

●その事業主にとってその情報はなぜ必要か

➤このツール（試作版）は、初めての障害者雇用に取り組む企業に対し、支援の入口となる資料として活用できると思う。しかし、事業主にこれを直接手渡したり、Ｗｅｂ上にアップするだけでは、必要な情報を自主的に調べる行動には結びつかないのではないか。

➤ネット上には既に障害者雇用の情報はたくさんある。ツール（試作版）に掲載できる情報量は限られている。ツール（試作版）は、数ある資料の中から、なぜこれらが選ばれ、掲載されているのか。相談の中で支援者が説明するのがよい。手渡したり、Ｗｅｂ上にアップするなら、初めての障害者雇用の事業主が読んで、分かるように書いた方がよい。

➤ツール（試作版）のような資料を事業主にお示しするときの難しさのひとつは、障害者雇用に消極的な事業主の雇用の意欲を喚起できるか、ということではないだろうか。ツールをきっかけにして、より詳しく知ろうとすること。情報を自ら取りに行き、自社にとっての意義を考えて、有効な情報を選び、有効なら使う。そのプロセスを踏む意欲を、持ってもらえるかどうか、この点がツールの難しさだと思う。

➤例えば、ツール（試作版）の巻末資料に、機構が発行する事例集等の資料の一覧があり、ＵＲＬが掲載されている。他にも数ある資料の中から、なぜこれらが選ばれ、掲載されているのか。個々の企業にとってその情報は、「なぜ」必要・有効なのか。何に役立つ資料かが示され、活用の目的や使い方の別に分類されている等、その「なぜ」が、初めての障害者雇用であっても理解しやすいように書かれていたり、相談で説明できると、事業主にとって理解しやすいかもしれない。

➤そもそもＰＣにＵＲＬを入力するのは負担があるし、初めての障害者雇用で、まだ自信も無く前向きでもない事業主がこのページを見ても、ご自身でさらに詳しく調べることはあまりないと思う。逆に、自分から積極的に調べる意欲のある意識の高い事業主にとっては、このページは必要ないものだ。なぜなら、積極的に調べる意欲のある企業であれば、その企業にとってその資料が、なぜ有効・必要かが分かるからだ。

➤初めての障害者雇用で十分な情報を持ち合わせていない事業主には「これならできそうだ」という具体例を中心に厳選して呈示し、意識の高い事業主には障害者雇用の考え方を問題提起するような相談の進め方がよいだろう。

●雇用前と雇用後の課題の違い

➤（課題一覧の課題数や課題の組み合わせ方は、雇用前の課題と雇用後の課題を共通化させる等により、現在は大項目７個と小項目 12 個になっているが、これをさらに絞った方がよいか、と問うと、）どの企業でも採用担当者は、障害者の雇用前でも、当然、長期に働き続けることを考えて障害者を採用する。「まずは雇ってから」、「定着については雇用後にゆっくり考えてもらう」と言われる場合があるが、実際には、初めて雇用する企業が方針を考えていくと、その中にその先の定着につながる視点が含まれてくる。

➤ツール（試作版）には雇用後の定着に向けた最低限の視点が盛り込まれている。例えば「経営者の方針」であれば、採用のみならず育成、キャリアップまでもが方針として検討されるならば、定着の取組にもつながる。人事担当者が異動すれば、定着の取組と併せて初めての障害者雇用と同様の取組も必要になるから、雇用前・雇用後の両方の要素が含まれることは意味がある。

➤ツール（試作版）の課題項目は、全部が、常に課題となるわけではない。例えば、「経営者方針」が掲げられなくても、障害者雇用はできる。どれが入口になり、どれに波及し、当面どれをしないかは、企業の状況によって異なる。

➤ただし、特に雇用後の状況、取組の詳細は、企業によってより多様なものになり、雇用後に必要となるであろう情報を、個々の事業主との相談で把握する以前に、ツール（試作版）のチェックポイントのように事前に想定することは難しいと思う。

➤例えば、雇用後の相談の例として、企業で雇用する障害者が増えてきたことに伴い、人事評価の制度を見直したい、といった相談を受けることがある。支援者は、障害を理由とする評価基準ではなく合理的配慮を伴っての職務遂行能力を見る必要性等、差別禁止指針・合理的配慮指針の趣旨をご説明することになると思うが、それだけでは企業の取組に落とし込めていない。人事評価を変える理由をより深く聞き、前提となる企業の状況、問題意識、課題を明らかにして、人事担当者にとって参考となる、考えるための材料や、提案や助言を出していかなければならない。

●複数の資料を加工して活用

➤例えば、地域センターが、事業主に障害者雇用の全体像をご理解いただくためしっかりご説明したいのなら、機構の冊子「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」の中から、相談内容に合ったページを開いて見せながらご説明する。障害特性に応じた雇用管理のポイントをご理解いただきたいならコミック版、具体的な雇用事例を見て障害者雇用のイメージを作っていただくなら冊子やＤＶＤの事例集、地域センターの事業をご紹介したい場合は地域センターが共通で使っている資料を出す。それぞれ使い慣れたツールが繰り返し使われている。

➤他にも有用な資料は既にたくさんある。実際の相談で支援者は、これらの資料の中から、事業主の状況に応じ、一部コピーや加工を加え、一番使いやすいものを、使いやすい場面で活用し、最も使い勝手のよいツールを選んでいる。どのツールも大切な事項を扱っているため、当然その内容は重なり合っている。内容は同じでも、見せ方は工夫している。それぞれの事業主に合わせて加工し、様々な企業の反応を知り、使うことを繰り返す中で、支援の勘どころも分かってくる。

➤相談の進め方として、「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」の障害者雇用のステップのどこまで進んでいるかを確認する。参考となりそうな資料、支援サービス、制度を説明していく。最新情報を意識したいときは、機構が作成している「障害者雇用のためのマニュアル・好事例集等のごあんない」を事業主に示す。20 ページ程度の Word 形式ファイルで毎年更新され、障害者職業総合センター研究部門の最新の研究成果も載っている。

➤同じ趣旨、内容のリーフレットやパンフも多数あり、分量が多くても、使われていく中で加工され、分量も使い方もシンプルに変わっていく。ツールは必要最低限の分量さえあれば、それを使って地域センターが話をすることは十分できる。ツールを使う地域センターが、そのツールを使う際のイメージがしやすいものほど、使われる。情報量が多くても小分けにできるもの、バラバラになっていてもそれぞれの意味が分かるもの、シンプルなものの方が、使い方のイメージがわき、応用もきく。

●ツールの分量

➤ツール（試作版）は情報量が多い。障害者雇用に慣れていない企業の人事担当者には読みこなせず、取組につながらないのではないか。

➤シンプルなものほど応用が利き、使いやすいものだ。相談場面では、ページを何回も開くのはわずらわしいと感じられる。１枚で全体像を示し、詳しく知りたければリンク先ＵＲＬやＱＲコードを表示する。「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」のステップ図はＡ４で片面のみしかないが、この情報量で十分。地域センターではあの図だけでも相当の相談が行えている。

➤他の資料への入口として活用するツールにするならなおさら、Ａ４で１枚ずつか、Ａ３で２つ折り、４ページ程度にまとめた方がよい。事業主が何に困っているか、どのような取組をすればよいか、どこに相談すればよいか。ひとまずそのスタートを切っていただき、雇用に踏み切ってもらえるような相談に、役立つ資料が必要だ。

➤地域の支援機関の情報や、国の制度紹介を掲載するのは疑問だ。ハローワークや地域センターの他に地域に特有の支援機関を含め、自治体や地方労働局が冊子やリーフレット等を作成しており、地域センターでもこれらを入手して活用している。その情報量は、ツール（試作版）のような資料に掲載できる分量ではない。掲載しようとすると、他のツールへのリンクのようなものになってしまうのではないか。

➤特に企業との初期の相談では、必要な内容だけをＡ３で２つ折りくらいにまとめ、その他の相談の留意点等は、支援者向けの手引として分冊化する方がよい。支援者にはその方が使いやすいと思う。（最小限の情報を１枚のＡ３にし、その他企業向けの参考資料を別冊化して、１テーマ１ページずつ切り離して企業に渡すか、冊子ごと渡すか、どちらでもできるようにする場合はどうか、と問うと、）それぞれの企業において何が重要かは、相談の初期段階では分からない。相談の中でポイントが浮かび上がり、必要な情報だけを提供することになる。

資料 11

障害者雇用を支援する機関の意見の詳細　（第３章第２節関係）

（３）全地域センターの事業主援助業務担当者等の意見及び試用結果

有用である理由

●「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」

➤障害者雇用を進めるうえでの大前提となる重要な項目であるため、有用である。
➤この質問を入れることで、会社の障害者雇用の取組状況(進捗)や取り組む経緯についてのヒアリングがスムーズにできた。
➤チェックポイントとして明記されることで必要なこととして伝えやすくなる。
➤方針が示されている企業で雇用が進んでいるデータは参考になる。
➤障害者雇用で比較的多く見られる採用担当者が孤軍奮闘されている事業所において、この取組は重要。
➤障害者の配属先の方たちが障害者雇用に対し消極的である場合は取組が進まなかったり、雇用後の必要な配慮があまり行われない事例がある。全社一丸となった取組が必要であり、有用な項目であると思われる。
➤経営者が組織の方針として障害者雇用の取組を組織全体に取組当初の段階で示すことは、その後の取組がスムーズに進むことが考えられるため。
➤必要な準備を整えない状態で障害者を雇用してしまう事業主は少なくない。「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」と併せて、地域センターもこのような基本的なことから言語化して、事業主にきちんと伝えていくことは重要。ハローワーク、障害者就業・生活支援センターとも共有したい項目。
➤会社全体に障害者雇用の方針を示すことの意義をご認識いただきたい事業所は少なくない。この質問をすることで、社内研修やその他の支援方法と組み合わせた体系的な事業主援助業務につなげやすいため。
➤経営者側からトップダウンの意思表示があることで、事業所として取り組むべき課題であるとの認識が図られると考えます。
➤このような項目があるとワークショップや社内研修の提案がしやすくなる。
➤事業主支援を行う中で確認したい事項であるため。
➤「理解者の異動・退職が安定した障害者雇用の妨げとなる事例もみられます」は特に周知すべき内容。

●「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」

➤経営者・人事担当者と現場との間に、障害者雇用に対する考え方の温度差があり、現場が障害者雇用に対し消極的であると、雇用しても必要な配慮が行われないことがある。全社一丸となった取組が必要であり、現場への理解促進が重要であることの認識を促すために有用な項目である。
➤人事部門のみならず、経営者、人事部門、配属先現場の共通理解が図られることが必要と考えるため。
➤「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」の項目は有用だ。経営・人事担当者と受入れ側である現場との間で障害者雇用に対する考え方に違いが生じることは、よくある。
➤「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」は、日頃の事業主支援では口頭で伝えることが多いが、文字化されることは効果があると思われる。
➤このような項目があるとワークショップや社内研修の提案がしやすくなる。
➤事業主支援を行う中で確認したい事項であるため。

●「障害者の仕事、部署は決まっていますか」

➤タイトルが分かりやすく有用。職務創出の方法についてや環境設定等、どの程度事業所が情報を得ているかが把握できる。
➤有用。初めて障害者雇用を考える企業の多くが、職務とのマッチングに悩んでいる状況が見られるため。
➤「仕事、部署」が不明確なまま採用し、事後に苦慮する事業所があるため、有用な項目。
➤仕事、部署の検討の意義、背景を解説している点で有用。時代背景、問題点、陥りやすい点等が解説してあるため、適確な検討につながりやすくなる。
➤これまでの経験上、事業主から相談を受けることが比較的多い項目であるため有用。
➤「障害者の仕事、部署は決まっていますか」は、日頃の事業主支援では口頭で伝えることが多いが、文字化されることは効果があると思われる。
➤地域センターの支援（職務創出）が必要かどうかを確認するために有用である。
➤障害者雇用推進のためには、必須の内容と考えるため。
➤問題ない。分かりやすい。
➤事業主支援を行う中で確認したい事項であるため。

●「配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか」

➤地域センターの支援（職務創出）が必要かどうかを確認するために有用である。
➤同僚や上司の不安に焦点をあてている点で有用。働く障害者の周囲の従業員の関わり方が職場定着には重要とあるという企業側への意識付けにつながると考えるため。
➤ジョブコーチ支援等の説明、提案がしやすいと思われるため有用。
➤事業主支援を行う中で確認したい事項であるため。
➤配属先の理解がないと雇用継続が難しいため。
➤障害者雇用推進のためには、必須の内容と考えるため。
➤問題ない。分かりやすい。

●「募集・採用の方法は決まっていますか」

➤失業者の内訳で精神障害者が多いことを明示している点で有用。発達障害を含む精神障害者の雇用へ取り組む動機付けになると思われる。
➤具体的な募集・採用の仕方に関する助言やハローワークとの連携等が必要かどうかを確認するために有用である。
➤職務内容や勤務時間、日数等について一般の求人と同様に考え十分な検討を行わないまま雇用しているケースがあるため、有用な項目。
➤ハローワークの活用方法等説明しやすいと思われるため有用。
➤事業所から、必要に応じてハローワークに連絡・相談すること等について確認できた。
➤障害者雇用経験が全くない事業所の場合は、募集・採用の仕方もイメージが持てていないことも多いため有用な項目。
➤事業主支援を行う中で確認したい事項であるため。

●「障害者雇用をサポートする社外の支援機関をご存じですか」

➤必須項目であると考えます。採用担当者様の多くが抱え込まずに済むと分かった時に「ホッ」とした表情をされます。
➤支援機関の活用の仕方まで触れている点が有用。支援機関が多い、アクセス方法が不明といった企業にとっての疑問、ニーズに対し、対応できている。
➤どこに相談してよいか分からない事業所は多いと思われる。「～どの専門機関へ連絡すればよいのか地域センターへご相談ください」と書いてある点がよい。
➤社外の支援機関を把握していないケースが散見されることから、支援体制の検討を促す意味で有用と考える。
➤障害者雇用経験が全くない事業所の場合、就労支援のサービスがあること自体をご存じない場合も多いため。

➤支援機関と関わり慣れていない事業所に、支援機関との連携の重要性を示せることは有用。
➤地域センターの支援（提供、関係機関とのつなぎ）が必要かどうかを確認するために有用である。
➤事業主支援を行う中で確認したい事項であるため。
➤問題ない。分かりやすい。

●「社内のサポート体制はありますか」

➤担当者が孤軍奮闘したり、疲れ果ててしまう例がある。担当者を支える仕組みが必要であるため有用な項目。
➤担当者が孤立化することはよくある。社内のサポート体制の目的が明示されており有用。
➤①障害者雇用の開始に向けた社内での相談体制の構築や指導担当者のフォロー体制を整備、②実際に雇用された障害者に対する支援を行う際の組織体制の確認、という点において有用と考える。
➤具体的なサポート体制構築等において、地域センターの支援や助言が必要かどうかを確認するために有用である。
➤有用である。「社内のサポート体制」が検討されず現場任せになるケースがある。
➤人事担当者や職場の担当者が一人で苦慮しているケースも多く見られるため有用。
➤この「社内のサポート体制はありますか」は、「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」と「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」で、どのようにすれば改善できるかの具体的な回答にもなっている。チェック項目は相互に関連がある。
➤事業主支援を行う中で確認したい事項であるため。
➤問題ない。分かりやすい。

修正意見等改善点

●「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」

➤なぜ企業が障害者雇用に取り組む必要があるのかの記載が必要と考えます。
➤トップメッセージの例もあると、「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」の意味のイメージを持ってもらいやすいと思う。
➤「方針」を「取組方針」に修正した方が具体的でよいと思う。
➤「障害者雇用の方針や計画について、社内でコンセンサスが得られるよう、具体的な取組を開始されていますか」に修正した方が、企業が受け入れやすい。
➤「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」との違いをはっきりさせるため、「経営者は障害者雇用の意義や制度について理解し、具体的方針を決定していますか」に修正。
➤「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」の必要条件のひとつとして、「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」の中の関連チェックポイントでもよいのではないか。
➤人事担当者との相談では、経営者方針に言及することの難しさを感じることがある（人事担当者と経営者との間で必ずしも十分な調整が図られていない場合等）。今回、ツール（試作版）を試用した企業はいずれも、経営者が障害者雇用の方針を全社に示していないとの回答であった。
➤チェックポイントの一番上ではない方がよい。障害者雇用を検討する最初の段階では、従業員全体に周知するという発想になりづらい。また「全社」という表現を変えた方がよい。従業員規模によっては、大げさな印象を受けるため。
➤解説文に「組織全体の取組と言えます」とあるが、断定せず、「組織全体の取組であることが望まれます」の方がよい。
➤「経営者は」を削除。経営者の姿勢は重要だが、経営者に向けて直接問うような表現は避けた方がよい。

●「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」

➤必ずしも全社員に対して一律に情報提供をすることがよいとは思われない場合もあるため、「全社的」を「社内」に修正してはどうか。
➤「人事部門だけではなく全社的に」に修正。もし項目がそのような意味であれば。
➤「障害者雇用が事業所内で理解されるよう取り組んでいますか」に修正してはどうか。会社規模によっては事業所単位での取組でよい場合も考えられるからである。全社的に理解が得られるのは理想的だが、理解が必ず得られなければ障害者雇用ができないわけではない。
➤社内研修に活用できる資料のリストがあるとよい。
➤解説文の順番を入れ替えた方がよい。まず、方針を示し社内全体で取り組むことが大事であることを述べ（大枠）、次に「最初は人事のみでも理解が進んだ例がある」（方法論）の順で。
➤解説文の「当初は人事担当者だけの…配属先の理解を得ていった…」を「当初は人事担当者中心の…配属先の理解に広げていった」に修正した方が、全社的な取組がつながっていくイメージになってよいと思う。
➤「全従業員が経営者の方針を理解し」に続けて「理解の輪を拡げる試みが重要です」と書く等、従業員が受け身ではなく積極的に拡げるようになることを目指したい。

●「障害者の仕事、部署は決まっていますか」

➤障害者ができる職務を作り出す、職務を分かりやすく作り替えるという発想が必要だということを明確にした方がよい。
➤仕事や部署がある程度決まっている方が、雇用がスムーズになる場合もありますが、逆に障害種別や受け入れる部署を狭める可能性があると思います。「障害者の仕事、部署は決まっていますか」の意味するところは広いため、特に初めての障害者雇用の場合、障害者に対するイメージ自体がないため、この項目の何から行えばよいかのイメージが作れないこともあります。「決まっていればなおよい」くらいのニュアンスが丁度よいと思う。
➤「補助的な作業」だけでなく、一連の作業工程の一部分を「切り出す」こともあり得る。
➤「障害者が従事できる可能性がある仕事や部署の候補はありますか」に修正してはどうか。障害者が従事する仕事や部署が初めから決まっていることは、少ないのではないか。
➤「仕事、部署は決まっていますか」より、「仕事の選定は進んでいますか」等の方がは答えやすいのではないか。
➤障害者の切り出し、選定に役立つ情報があるとよい。
➤「切り出し・再構成」に加え「特化モデル」にも言及してほしい。
➤「障害者雇用のための取組　チェックポイント一覧」の「雇用前の実習等の制度の利用も有効です」の「有効」をより具体的に、例えば「職務や職場環境とのマッチングを確認するためにも有効です」等。
➤仕事や部署は決まっても、事業主が勤務時間や賃金等の決定に時間を要したり、迷う場合もある。勤務時間、賃金等の労働条件が決まっているかどうかの項目があってもよいと思う。
➤「補助的な作業を持ち寄り」と「雇用前の実習等の制度の利用」は特に周知すべき内容だ。
➤「補助的な作業を持ち寄り」を「職務を切り出して再構成する」等に修正してはどうか。職務創出等において抽出する作業は、補助的なものに限らないため。
➤労働条件の設定についての助言や情報を求められる事例も多い。具体的に例示されていた方がよい。

●「配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか」

➤「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」との違いが理解しづらい。取組が何を指しているのか具体的に記載してあれば、差異が分かりやすくなると考える。
➤「配属先の上司や従業員は障害者雇用に向けた取組を理解していますか」の方が、意図が明確に伝わるのではないか。
➤「障害の特徴や配慮事項について、配属先の上司等は、情報の不足や不安を感じていないでしょうか」

の方が、企業が受け入れやすい表現になる。

➤「不安」を「理解」に修正してはどうか。障害者雇用を進める際に不安が生じるものと理解される可能性があるため。

➤「障害者雇用のための取組　チェックポイント一覧」の「配慮事項とその根拠となる障害特性」を、より分かりやすく「配慮事項と関連する障害特性について」に修文。

➤「障害者が配慮を希望し」を「障害に対する必要な配慮について」に修正。障害者個人の希望だけではなく企業としての判断を合わせて検討していると思います。

➤参考資料の「配属先の上司や従業員の不安の解消方法」の２番目の「・」以下は意味が分かりにくい。事業所に提示することを考えて、修文するか削除した方がよい。

●「募集・採用の方法は決まっていますか」

➤求人の受付や求職者の紹介はハローワーク等へご相談いただけるような記述があった方がよい。

➤面接の方法についても触れてほしい。面接の方法等を通じて、応募者の障害の開示範囲等を確認していくため。

➤採用面接は、事業主との相談のなかで助言や情報を求められる事例も多い。採用面接の方法や留意点について記述してほしい。

➤非公開求人（支援機関にのみ限定的に情報提供）で進められることも多いため、「公募原則」では齟齬が生じるように思います。

➤「一般の募集と同様、障害者についても公募が原則です」とあるが、縁故採用等もあり「原則」とまでは言えない。

➤「公募が原則」は説明不足である。公募以外の方法もある。

➤「公募が原則」とあるが、実際に募集する場合には、公募によらず採用に至ることもある。「原則」以外の緩やかな言葉に置き換えた方がよい。

➤参考資料の「障害者の募集・採用の方法」の３つ目の「・」を削除。企業における採用と育成の問題提起で終わっており、具体的に障害者雇用において何を検討すればよいのかが明確ではないため。

➤障害者に限らずハローワークで求人を出したことのない事業所があり、障害者専用求人についてご存じない事業所もある。解説、情報提供があるとよい。

➤この項目と関連付けて各種助成金等の活用についても書き加えた方がよい。

●「障害者雇用をサポートする社外の支援機関をご存じですか」

➤支援機関の説明は、文字情報ではなくカテゴリー図等で関係性や機能が分かるようにした方がよい。

➤本資料が支援者の手元資料ではなく事業主に提供するものであれば、地域の支援機関の連絡先等が掲載（編集）できる空欄があるとよいと思う。

➤代表的な支援機関を記載して、相談している機関に〇をしてもらう方式でもよいのでは。

➤知的障害者の雇用に際しては、特別支援学校の見学や実習が行われることも多い。支援機関のひとつとして重要であり、掲載した方がよい。

➤「相談相手となる体制」の「相談」の目的を絞り、「雇用管理を円滑にするための体制」に修正してはどうか。

●「社内のサポート体制はありますか」

➤確かに、職場の受入れの担当者が「孤立したために過度な負担となる」ことはある。孤立はしていないものの一人に集約し過ぎて過重負荷になっている例等もあり、孤立と負担は、原因と結果の関係では必ずしもない。「孤立したり、過度な負担となったりする」でもよい。

➤制度や資料の活用の文の中で、「無料かつ〇〇日で可能」等のコストを記載できないか。記載のＷｅｂサイトにアクセスして情報を得たいという動機付けになると思われるため。

➤参考資料の「社内のサポート体制の意義と効果」に、「職場の同僚や上司に任せきりにしない」とあるが、これに加えて、職場の同僚や上司が不調に陥ったり、障害者雇用の理解が深まらないこと等が懸念される等、理由を具体的に書いた方が説得力が増すと考える。

➤「社内のサポート体制はありますか」の項目は障害者雇用の必要条件ではない。あればなおよいチェック項目ではないだろうか。

➤社内のサポートとして、産業保健スタッフも例示してほしい。事業主支援の中で産業保健スタッフも含めた雇用管理体制づくりに対する助言を求められる機会が増えているため。

➤障害者職業生活相談員資格認定講習、企業在籍型ジョブコーチ養成研修についての記載も必要。

●7項目のチェックポイントに共通する改善意見

➤取組の例示、「できている」場合と「できていない」場合のいずれかに✔を入れる欄、取組を実施している場合の記入欄があると、相談を深めやすい。

➤７つの取組になぜ取り組む必要があるのか、理由が書かれている方がよい。

➤説明文をより平易に、見出しと本文の構成を整理してほしい。

➤ツール（試作版）の表紙の「趣旨と使い方」の「障害者の就業意欲が高まるとともに…事業主も増加しています」は、ここに記載する必要はないように思う。

➤文を明確に。（例「相談相手となる体制」→「雇用管理を円滑にするための体制」に。）

➤文を控えめに。（例「〇〇と言えます」を「〇〇であることが望まれます」に。）

➤障害者雇用は企業が自律的・主体的に取り組むもの。ツール（試作版）の文言「～ますか」等の文言は、事業主が第三者から指摘されているような印象があり、不適切。

➤ツール（試作版）の「●●と言える」「●●が重要である」等の文言は、障害者雇用について学びたい、知りたいとお考えの事業主には、よいと思われるが、そうでない方にとっては、高みから説明されている印象を与えかねないと思う。活用には注意が必要。

その他の意見

●相談の進め方とツールの活用の仕方

➤これまでの相談の中で、事業主も支援者も経験則に基づいて言及していた漠然とした障害者雇用の課題が、ツール（試作版）では明確に文字化されていてよいと思った。

➤このようなツールは、多種多様、多いほどよい。事業所との相談の幅が広がり、支援の幅が広がると思う。

➤チェック項目ごとの研究データを載せてある点は、支援機関が説明する際の助けになる。

➤事業主との相談場面においてツール（試作版）の別冊参考資料が大変分かりやすく、参考になる。既存の資料と組み合わせて活用していきたい。

➤ツール（試作版）の内容は、地域センターでの通常の事業主相談場面において、説明している内容で、目新しいものではないが、ツール（試作版）があることで、説明すべき内容を漏れなく伝達することができる点は心強いと思った。

➤ツール（試作版）を活用するには、事業主のニーズを的確に把握するための支援者の技術の向上が必要。ツール（試作版）は、個別事業主の障害者雇用の課題等を的確かつ速やかに把握する、という目的に限定すれば有用。しかしその後、支援メニューを提案する段階では、ツール（試作版）ではなく、既存の

多種に及ぶ業務パンフレット等を使い分ける方がよい。

➤初めて障害者雇用を進めようとしている企業に、このツール（試作版）を示しながら説明する場合、内容が固い、指導的であるとの印象を与える可能性があると思う。チェックポイント７項目等は、大まかな内容で詳しいことには触れないような内容にして、事業主が支援者からより詳しい話を聞きたい場合に、より詳しい資料をお示しする方がよい。

➤事業主との相談の場で、事業主はそれぞれの言い方で、障害者雇用の課題についてお話しくださる。ツール（試作版）は、相談場面ではなく、相談の中での事業主のお話を、相談の後で支援者が整理する際に活用できる。企業の実状を理解するために、このサポートツールが参考になる。

➤事業主から「身体障害者を雇用したい」「軽度の知的障害者を雇用したい」といった相談が寄せられることがある。地域センターでは独自の資料を作成する場合も多いが、例えば、現在と 10 年前の労働市場の比較表を作成してご説明し、身体、知的障害者での新規雇用は難しく、精神障害者や発達障害者の雇用に取り組むことの意味をご理解いただいている。ツール（試作版）は、その際の説明資料のひとつとしても有効だ。

➤ツール（試作版）を活用した事業所の人事担当者との相談の前に、「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」等の中の、事業主の障害者雇用の取組のステップ図を使って、基本的な障害者雇用の進め方をご理解いただく必要がある。ステップの共通理解がない状況で、ツール（試作版）を使って「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」、「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」と言われても、なぜそのように言われるのかがご理解いただけないと思う。

➤既に様々な資料があり、事業主相談での使い分けが難しい。

➤既存の資料の体系化、使い分け方、活用する支援者の条件（事業主支援の経験や所属機関等）がはっきりしている方がよい。

●デザインやレイアウトの変更

➤各項目に取り組んでいるか否かのチェック欄と、企業ごとに取り組んでいる内容の記入欄があると、相談を深めやすい。「障害者の仕事、部署は」は、仕事や受入れ部署が決まっている場合の記入欄があるとよい。「社外の支援機関」は、代表的な機関名の選択肢を印字して、チェック欄があるとよい。

➤全体的に説明が文章で記載され紙面に対する文字数が多く、行間が狭い。情報量を絞り、説明は文字より図表やイラストを用いた方が事業主にとってご理解いただきやすい内容になる。ＵＲＬについては、ＱＲコードも付記するとよい。（文字数、行数、フォント、イラストについては多数の意見あり。）

➤ツール（試作版）の円環図の課題項目の番号は、もし「はじめからわかる障害者雇用 事業主のためのＱ＆Ａ」のようなステップを表しているのであれば、番号順に並べた方がよい。（この他、課題項目の１～７の番号の変更については多様な意見あり。）

➤このツール（試作版）を活用する支援機関の連絡先を入力できる欄があった方がよい。

企業の人事担当者の意見の詳細

（１）Ｃ社の人事担当者の意見

●ツールの全体構成と使い方について

➤ツール（試作版）の障害者雇用の取組一覧の円環図は、企業は最初にこれを見て、例えば「採用・募集の方法は決まっていますか」の項目に対して、何となく「まだ決まっていない」となれば、参考資料の該当のページを見に行ける。支援機関の窓口の担当者は、人事担当者に一覧のひとつひとつの項目を示して、「決まっていますか」と尋ねていく。もし決まってない場合は、参考資料を出して「ここに詳しく出ていますよ」という感じで、ツール（試作版）を使って相談を進めればよいと思う。

➤障害者を雇用しなければならないことは、どの企業も分かっていると思う。ツール（試作版）に「取組みやすいものから始めてみてください」と書いてあるのは、雇用を進めるに当たって何をどのように進めればよいかが、お分かりにならない企業にとっては、取り組みやすい、よい書き方だと思う。

➤ツール（試作版）の参考資料は、文字があまりに多い。端から読もうとすると読むのが大変。しかし、企業は、全部を読まなくてもよく、気になったところだけを読めばよい。

➤ツール（試作版）の中に書ききれなかった部分や詳細については、相談窓口や関係資料にあたるように紹介されている。だがもしも、支援機関と企業との相談場面ではない状況で、人事担当者だけでツール（試作版）を見ている場合であれば、ここに書かれた相談窓口や関係資料にあたることは、あまり考えられない。

➤ツール（試作版）の障害者雇用の７つの課題項目の１～７の番号について。もし順番を決めたいなら、「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」が１番目、最後の７番目は「募集・採用の方法は決まっていますか」で、他は特に順番はないと思う。「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」は、人事担当者として社内で障害者雇用を進める立場としては、経営者の方針が必要。

➤雇用率達成は、バックボーンとして法律で決まっている当たり前のことなのに、なぜ経営者が方針を示さなければ雇用が進まないのかと思うところもある。コンプライアンスとはいえ、やはり障害者雇用は大変だと、人事部門として配属先の現場から言われ、取組が後回しになってしまうのが現実。これから雇用率を達成しようとする企業であれば、「目標雇用率 2.3%を達成する」とトップダウンで言ってくれないと、会社の人事担当者としては動きにくいのではないか。

●障害者雇用の実務に資する資料について

➤障害者雇用に関する人事担当者の実務は、始めは何から何まで分からないことが多い。例えば、募集、採用の実務についてはツール（試作版）には書いていないが、企業が障害者雇用を進めるには、求人の出し方、採用面接の仕方、保管する手帳のコピーすべきページ等々、分かりにくいことが多い。制度の仕組みや障害特性等のような基本的情報は掲載されているが、人事担当者の実務的なことが分からないと、実際の取組にはつながらない。細かいことなのだが、分からないときや、迷った都度、教えてもらえる窓口があると、本当はよいと思っている。

➤雇用率制度や障害者雇用納付金制度とも関係することだが、雇用率制度で事業主は手帳のコピーを備えなければならない。納付金制度の申告の証拠書類の中にも手帳のコピーがある。障害者手帳の制度や手帳の中身の読み方は分かりにくい。療育手帳や精神障害者保健福祉手帳の有効期限、再判定、身体障害手帳も医療が発達して更新があり得ること等、都道府県によっても違う。「重度」や「判定書」についても、手帳は軽度だが雇用対策上は重度等もすぐに理解できない。療育手帳の有効期間は様々で、無期になる場合がある。採用時に担当者が取ったコピーが、氏名だけのページだけ、あるいは減免措置のページだけで、等級のページがない等、証拠書類として必要な条件を満たしていなかった例がある。

➤初めての障害者雇用では、ハローワークに求人票を出すときの、出し方（内容、方法）が分からない。ハローワークのオンライン申請ができることも、ご存じない企業は多いのではないか。採用面接は、障害特性を踏まえて行うことが必要だ。実務では、障害ごとの特性について分かりやすい解説がほしい。実務に資する情報は非常に多く、ツール（試作版）には書ききれないと思う。リンク先があればそれだけでも書かれているとありがたいと思う。

➤企業のホームページの中に障害者募集ページを立ち上げ、そこへの応募を受け付ける場合がある。精神障害者の応募、雇用が相当増え、支援機関との連携が重要になると考える。しかし、初めての障害者雇

用の企業であれば支援機関からどのようなサポートをしてもらえるかを知れば、安心ではないだろうか。身体障害者であれば、おひとりで応募してきて、すぐ選考に進む。知的障害者、精神障害者であれば学校や支援者がつき、実習を希望する人が多い。

➤実習の進め方、実習の時間や期間を決めるときの基本的考え方、実習に直接関わる労働法制度等も障害者雇用の実務だが、誰も教えてくれないし、どこにも書かれていない。特別支援学校の実習であれば、学校から説明があり、評価票や評価結果のフィードバックのツール等が学校から提供される等により、安心して受け入れられている。

➤障害特性は、職場実習で見ていくのがよいと考えている。ツール（試作版）には、特別支援学校の実習について「行う場合があります」のように書かれているが、むしろ特別支援学校は実習を求めているようなので、初めての障害者雇用を進める企業としては、積極的に受け入れる方がよいと思う。求職者確保の手法のひとつであるとすれば、ツール（試作版）に説明があってもよいと思う。企業が、実習後の特別支援学校の生徒さん（知的障害者）に対する指名求人を出すことがある。このような制度は、一般には知られていない。特別支援学校高等部を卒業見込みの方については、大人の障害者の雇用と異なり、それぞれの会社の仕事の進め方を一から教えていける良さがある。職場実習から始めて、時間をかけて見ていく。生徒さんたちの自立に向けて育てていく姿勢を、学校も企業も持たねばならない。

➤大卒の就職活動でもインターンシップが行われ、選考や採用の要領はイメージできるものの、インターンシップの多くは店舗のマネジメント層や本社の企画・事務のような仕事。企業によっては正社員で障害者を雇用する場合、このようなことを実習でやってもらっているのかもしれないが、例えば小売業の場合、地方の店舗での障害者雇用の求職者で増えている精神障害者や発達障害者に多い、店舗の品出し、清掃等の仕事とは（職務能力の評価の観点、面接で聞くべきこと、配慮事項等も）違う。

➤採用面接の進め方や聞いてはいけないこと、聞いてもよいこと、採用の決定方法、合否の基準、一般の学卒や中途採用との違い等、採用に関する実務的なことについても、解説があるとよいと思う。

➤採用決定後、入社までに企業が準備することは、ハード面もソフト面もある。配慮に伴って、その方の障害特性をどこまでオープンにしていいのか、面接の中でご本人と合意形成する等の手続きもある。社内のどの人までオープンにするかを決め、しっかりと障害特性を伝えていく勉強会を開く場合もある。

➤障害者の募集や採用の実務は、できるだけそれぞれの障害者の個々人の事情やペースに合わせて進めるということ。就職できるように、企業も障害者もお互いに歩み寄るイメージ。

➤障害者職業生活相談員資格認定講習のテキストがＷｅｂ上に公開されている。ツール（試作版）にもリンク先が出ている。しかしテキストを読み、認定講習を受講すると分かるが、上で述べた企業の人事担当者の実務情報は扱われていない。

➤人事担当者の実務に資する情報については、ツール（試作版）ではなく、さらに別のマニュアルになるのかもしれない。選考については、採用基準の基本的な考え方を、それぞれの企業がどのように決めていくか、一律に線が引けるわけでもなく、ガイドラインのようなものがあれば助かる。障害者の採用・不採用を決める際に、「仕事がないから」は理由にならないと考えている。その人物が職業への準備が整っている人であればいい。障害特性に応じて仕事を作り出すとか、作業の切り出しをすることにつながってくると思う。

●資料の文言について

➤ツール（試作版）の中の「どのようにお考えですか」は、質問が大きすぎて何を問われているのか分かりにくい。「整っていますか」「準備ができていますか」「検討していますか」「決まっていますか」等の方がよい。

➤「理解」という言葉について。全体に「理解」の意味が明確になっていない。例えば障害の「理解」であれば、各種障害の特性等に関するおおまかな知識を持っているという意味の「理解」と、障害者個人の事情や気持ちを分かっているという意味の「理解」では、意味が違うし、対応や配慮、取組も別のものだ。

➤ツール（試作版）の障害者雇用の７つの課題項目は、誰に対しての質問なのか。おそらく企業の人事担当者に向けて「これはできていますか」と尋ねているのだろう。しかし、文脈によっては経営者に対して言っている可能性や、配属先の上司に向けられている可能性、会社全体に対する可能性が読み取れる箇所もあり、曖昧になっている。

➤「仕事、部署は決まっていますか」のページに「職場の業務の洗い出し・リスト化を、相談窓口・支援機関がご提案する場合があります」とある。「提案されたくない」企業にとっては、強引に提案される印象があると思う。困っている企業、提案してほしい企業に対してであれば、例えば「提案することができます」「お困りだったらご相談ください」のように書いた方がよい。

●その他

➤ツール（試作版）にＱＲコードが付いている。タブレットならよいが、スマートホンでは画面が小さいため、検索しても読めない。ツール（試作版）が Web 上に出されれば、そのページをパソコンで閲覧する方にとってはＱＲコードは不要で、リンクが貼られていればよい。紙の冊子であれば検索キーワードがあればよく、ＵＲＬの記載は不要ではないか。

➤障害者雇用に取り組むに当たり、無料の制度や公共サービスを上手に利用したいと考えている企業もあると思う。民間の人材紹介サービスは、利用すると費用がかかってしまう。一般に地域の支援機関は無料のものが多いと思うが、無料と書いてある方が相談されやすい。

➤障害者の雇用助成金は必要な申請書類の作成が大変というイメージから、ハードルに感じられるかもしれない。書類作成にもサポートがあるとよいと思う。

（２） Ｄ社の人事担当者の意見

●ツールの全体構成と使い方について

➤ツール（試作版）の障害者雇用の７つの課題項目の文言は、このとおりでよいと思う。企業が取り組む順番は、「経営者は障害者雇用の方針を全社に示していますか」が最初で、その他の順番は、企業によって違うと思う。

➤ツール（試作版）の障害者雇用の７つの課題項目の円環図は、これだけでは内容が理解できないが、参考資料の本文を読めば理解できる。ツール（試作版）を活用する企業が最初に手にするのは参考資料で、参考資料の要点をまとめたものが円環図になっていると思う。参考資料を主にして、その中にまとめとして円環図が入っていれば、書いてある内容が理解しやすくなる。

●障害者の担当職務について

➤企業の取組で、一番時間をかけてやっていかなければいけないのは「仕事の切り出し」である。切り出しは雇用前に行い、手間をかけたら、かけただけのことがある。障害者雇用がある程度進んでいる企業であれば、「仕事の切り出し」は１年あればできると思う。初めての障害者雇用の企業であれば、着手から２～３年くらいは、かかるのではないか。

➤当企業グループの「仕事の切り出し」に際しては、障害者の採用の方針が決まった事業所に障害者雇用の担当者が通い、各部署を回り、社員の動きをメモし、それまでの障害者雇用の経験から様々な障害者の障害特性を念頭に、どの仕事なら、どのような障害のある方にできそうかを考え、段取りを決め、道具を用意して、障害者雇用の担当者が自分でやってみる。その後、試しにその仕事を障害のある方にやってもらい、調整に時間をかける。「仕事の切り出し」は、仕事の段取りを含め実際の仕事に落とし込み、仕事を作っていくところまでやって完了する。最初は、現地の社員がどういう動きをしているかを見て、「障害がある人にとってもしかしたらできる仕事なのではないか」と考えた仕事をよく調べ、本社へ持ち帰り、工程を分けた仕事のリストを作り、そこで働ける障害者がいるかどうかを支援機関に相談する。

➤ツール（試作版）の「仕事、部署は決まっていますか」のページに、「職場の業務の洗い出し・リスト化を、相談窓口・支援機関がご提案する場合があります。」と書いてある。「洗い出し・リスト化」は企業が行うことで、外部の支援機関からそのような提案を受ける場合が本当にあるのだろうかと思う。

➤支援機関との連携は重要だ。障害特性、職業経験や働く準備は様々で、例えば具体的にどのような障害特性をお持ちの方が、この作業に合いそうだ、というアドバイスを受けることができるからだ。仕事の洗い出し・リスト化の後で、障害者一人分の作業に「落とし込む」段階がある。このとき、こういう障

害特性をお持ちの方が、この作業に合いそうだ、というアドバイスを、個別の障害者の就職の支援をしている支援機関から受ける場合がある。新たな障害者雇用を進める企業も、支援機関に見学に来てもらって、企業が自ら切り出した作業を支援機関の方に実際にやってもらった方がよい。

➤ツール（試作版）の「配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか」と「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」に書かれていることは、本当にこのとおりだと思う。既に障害者雇用が進められている企業でも、さらに雇用を拡大するには、社内のさらなる理解が必要だ。

➤当企業グループの「仕事の切り出し」では、障害者が配属されていない部署にも、障害者雇用の担当者が時々巡回し、社員がやっている仕事を見せてもらう。もし障害者にできそうな仕事を見つけると、たとえそれが短時間で終わってしまうような作業であっても「やらせてもらえないか」と交渉し、既に障害者が配属されている部署へその作業を持っていって、障害者に先程の作業をやってもらい、その仕上がりの時間と出来栄えを、先程の社員に評価してもらう。評価がよいと、「障害者にもこういう作業ができるのですね」と気付いてもらい、次に仕事を頼まれるようになる。当企業グループではこのようにして、まず障害者雇用の「理解」を広めている。やがてその部署の仕事を本格的に切り出し、障害者を配属できるように準備を進めるようにしている。

●資料の文言について

➤ツール（試作版）の「障害者雇用が全社的に理解されるよう取組まれていますか」の中に、「理解が、徐々に浸透した例も」とあるが、むしろ徐々に浸透する方が、おそらく多いのではないか。トップ経営陣が方針を出しても、社内に浸透するまでは２～３年くらいかかるのではないか。

➤ツール（試作版）の「社内のサポート体制はありますか」で、障害者雇用の現場の担当者について「孤立させないように」「任せきりになってしまう」は本当にそのとおりであるから、強調（朱書）されてもよいと思う。

➤ツール（試作版）の「配属先の職場の上司や従業員は取組を理解していますか」の中に、「個々の障害特性や性格を踏まえた仕事を教えるコツをつかみ、障害者に仕事を教えることが重要」と書かれている。障害特性を考慮するのはそのとおりだと思うが、新たに障害者が配属された部署の、障害者に仕事を教える上司や先輩社員に、配属する障害者のことをお願いするときは、その職場の仕事を初めて覚える障害のない新入社員やアルバイトの方に仕事を教えるのと基本は同じだと思ってもらう方がよいと思う。ツール（試作版）には「仕事を教えるコツをつかみ」と書いてあり、障害者への特別な教え方があるようなニュアンスを感じるが、障害者に仕事を教える上司や先輩社員には、教え方の基本は、障害のない新入社員に対する教え方と同じだと説明する方が、配属先の職場の社員には安心してもらえると思う。

●その他

➤人事担当者としての経験から、障害者雇用の取組は、決して急ぐことなくじっくりと時間をかけて進めていくことが必要であると考えている。特に初めての障害者雇用の企業には、他社事例の見学をお勧めしたい。支援機関と一緒に見に行くのがよいと思う。

➤賃金、時間、作業環境等は、ハローワークや支援機関に相談した方がよいと思う。

➤資料の最後に、制度について記載した部分は、すべてこのとおりだと思う。

➤支援機関が付いていない障害者は、付いている障害者よりも採用が難しいと思う。障害のある求職者を送り出す側である障害者就業・生活支援センターや就労移行支援事業所が、障害者の雇用後も引き続き企業とつながっていて、企業と障害者を支援してもらうことが重要だ。障害者の不調の場合の対応、万一離職した後の戻り先としても対応してもらいたい。雇用した障害者が、もし職場に適応できないとか、病気の再発等で仕事ができなくなったとき、なぜできなくなったのか等について、障害者就業・生活支援センターや就労移行支援事業所を通して企業が把握できれば、対応を図ることができる。また、ご家族への対応については家族会を主宰して密接に関わっている企業もある。当社の場合、原則として支援機関にお任せしている。

障害者雇用の相談窓口・支援機関

● ハローワーク（公共職業安定所）　https://www.hellowork.mhlw.go.jp

就職を希望する障害者の求職登録を行い、専門職員が障害の種類・程度に応じた職業相談・紹介、職場定着指導等を実施しています。

● 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構　https://www.jeed.go.jp/

❖ 地域障害者職業センター
事業主に対する障害者の雇用管理に関する相談・援助を実施しています（雇用管理の相談全般に応じます）。

❖ 都道府県支部
障害者雇用納付金の申告・申請の受付、障害者雇用に関する助成金の受付、障害者職業生活相談員資格認定講習を行っています。

❖ 中央障害者雇用情報センター
障害者の雇用管理に関する相談や援助、専門家の派遣に関する相談、就労支援機器の紹介や貸出を行っています。

● 障害者就業・生活支援センター
障害者の職業生活における自立を図るため、就業面及び生活面における一体的な支援を行っています。

※その他、自治体や民間法人が設置する地域の就労支援機関があります。
就労支援機関についての詳細は、地域障害者職業センターにお尋ねください。

障害者雇用に関する各種情報・資料

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構　https://www.jeed.go.jp/

💻 雇用事例リファレンスサービス（事例データベース）
障害者雇用について創意工夫を行い積極的に取り組んでいる企業の事例や、合理的配慮の提供に関する事例を紹介しています。業種や障害ごとに検索することができます。

💻 はじめての障害者雇用～事業主のためのQ＆A～
障害者雇用を進めるにあたっての疑問や不安に対して、具体的な方策や関連情報をQ＆A形式で解説しています。

💻 障害者の職場定着と戦力化
障害者の戦力化の工夫など中小企業の 15 事例を紹介しています。

💻 みんな輝く職場へ　～事例から学ぶ　合理的配慮の提供～
合理的配慮の取組事例を映像資料で紹介しています。

💻 職場改善好事例集
障害者の雇用管理等、事業所の実践をテーマ別にご紹介しています。

💻 障害者雇用マニュアル コミック版
障害者雇用に関するノウハウや雇用事例を、障害別にコミック形式でまとめたマニュアルです。

・視覚障害者と働く　・知的障害者と働く
・聴覚障害者と働く　・精神障害者と働く
・発達障害者と働く　・高次脳機能障害者と働く

障害者雇用のための サポートツール

趣旨と使い方

このツールは、これから障害者雇用に取り組む事業主や既に取り組んでいる事業主に、障害者雇用を円滑に進めるためのヒントにしていただけるよう、障害者雇用のための取組チェックポイントをまとめたものです。

事業主が主体となって障害者雇用に向けた取組を検討していただく中で、地域障害者職業センターの障害者職業カウンセラー等の支援者と相談しながら、このツールをご活用ください。

チェックポイント別の詳細を説明した「障害者雇用のためのサポートツール　チェックポイント別参考資料」と併せてご活用ください。

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
2022.3.

障害者雇用のための取組　チェックポイント一覧

● 既存の職務の中に障害者に合った仕事が見当たらない場合は、次のような方法で既存の仕事の枠組みを見直し新たな職務を創出します。
（1）仕事の手順や職場環境を改善する
（2）複数の仕事の一部を切り出し、一人分の仕事として段階的に積み上げる
（3）障害者の不得手な作業等の担当を見直し強みを生かす

［取組状況］

● 経営者が障害者雇用に対する具体的な取組の方針を示すことは、障害者雇用のあり方について社内のコンセンサスを得ることにつながります。

［取組状況］

● 障害者専用の求人を公開し募集することができます。
● 障害者専用求人、一般の求人のいずれにおいても、募集の対象から特定の障害種別の障害者を排除しないようにすることが求められます。

［取組状況］

● 障害者雇用について人事管理部門の担当者や配属先の上司など特定の社員のみならず社内の幅広い社員に理解され、一人一人が取り組む意識を持つことが大切です。

［取組状況］

● 障害者の相談窓口（担当者）や困っていること等の対応を検討する体制を社内に整えることが望まれます。
● 担当者が孤立したり、過度な負担を抱えることがないよう、社内の協力体制を整えておくことが大切です。

［取組状況］

● 障害者雇用をサポートする支援機関をご活用ください。
● 活用方法がわかりにくい場合は、地域障害者職業センターへご相談ください。
＊就労支援機関については、裏面をご覧ください。

［利用している支援機関］

● 障害者と一緒に働く上司や同僚が、障害者の障害特性や必要な配慮事項を理解することは、仕事上の適切な配慮の提供と職場の良好な関係構築につながります。

［取組状況］

障害者雇用のための
サポートツール
チェックポイント別　参考資料

趣旨と使い方

この参考資料は、別冊「障害者雇用のためのサポートツール」の7つのチェックポイントについて、詳しく説明しています。

これから障害者雇用に取り組む事業主や既に取り組んでいる事業主が、別冊「障害者雇用のためのサポートツール」で現状の取組を確認し、必要なページを参照していただいたり、障害者雇用の取組を検討する前に参考資料として活用していただくなど、事業主のニーズに応じてご活用ください。

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
2022.3.

目　次

■ チェックポイント別　参考資料

経営者は障害者雇用の方針を広く社内に示していますか ……2

障害者雇用が社内に理解されていますか……4

職務内容、配属部署は決まっていますか ……6

募集・採用の方法は決まっていますか……8

上司や同僚は、障害者への関わり方を理解していますか ……10

社内のサポート体制はありますか ……12

障害者雇用をサポートする支援機関を利用していますか……14

■ 巻末情報

[1] 障害者雇用の相談窓口・支援機関等 ……16

[2] 雇用事例に関する各種情報・資料 ……18

[3] 障害者に対する差別の禁止 ……19

[4] 合理的配慮の提供……20

[5] プライバシーに配慮した障害者の把握・確認ガイドライン ……23

[6] 障害者雇用率制度……24

[7] 障害者雇用に関する助成制度……25

Check point

経営者は障害者雇用の方針を広く社内に示していますか

関連チェックポイント

- ❑ 貴社が障害者を雇用する理由は、どのようなものですか。
- ❑ 貴社の障害者雇用の考え、計画は、どのようなものですか。

経営者が示す障害者雇用の方針について

- 多くの企業が、障害者雇用に取り組み、雇用管理のノウハウを積み重ねています。
  障害者雇用を進めるためには、障害者雇用を経営課題の一つに位置づけ、他の経営課題とのバランスを図る経営者のリーダーシップが重要となっています。
- 障害者雇用のあり方について社内のコンセンサスを得るため、経営者が障害者雇用の方針と実現方法を明確に示すことが大切です。

＜障害者雇用の方針（例）＞

- ✦ 障害のある社員●名を20xx 年度末までに●●工場に配属する。
- ✦ 障害者を配属する店舗の人件費を本社経費とする。
- ✦ 社内に障害者雇用と定着に取り組む「プロジェクトチーム」を立ち上げる。

経営者の方針の有無と障害者雇用状況

- 企業規模が大きくなるほど、トップ・マネジメントが障害者の雇入れ、人材活用、能力開発等に積極的に取り組む方針・方向性を示していました。
- 40～49 人、50～99 人規模の企業では、トップ・マネジメントの障害者雇用方針等の言及の有無と、障害者雇用の有無に有意な差が見られました（図1）。

（障害者職業総合センター　調査研究報告書№143（2019 年）
「障害者雇用制度の改正等に伴う企業意識・行動の変化に関する研究」103ページ）

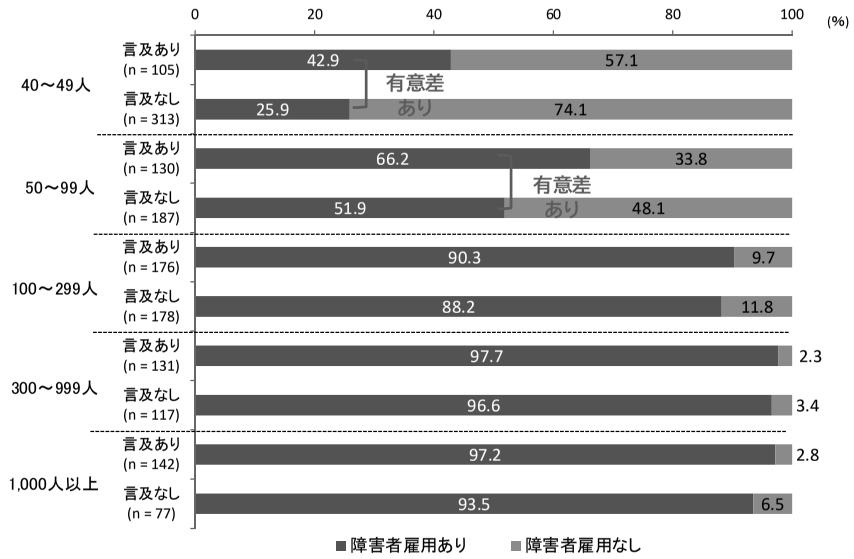


図1 トップ・マネジメントによる言及の有無と障害者雇用状況

障害者雇用のメリット(企業トップの声)

障害者が戦力として活躍している

- 会社にとって、なくてはならない戦力となっている。
- 人手不足の中、戦力として会社を支えてくれている。

職場環境の改善につながった

- 障害者が働きやすくなるように行った環境整備が、障害のない従業員の働きやすさにもつながった。
- 上司のマネジメント能力が向上している。

業務効率化につながった

- 雑多だった作業プロセスをシンプルにする検討のきっかけになった。
- これまで職人化していた業務について、誰でもその業務ができるよう工夫するようになった。

(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019年)「障害者の職場定着と戦力化」4ページ

Check point

障害者雇用が社内に理解されていますか

関連チェックポイント

❑ 人事管理部門の担当者、障害者の配属先の管理責任者と従業員、配属先以外の従業員が、障害者雇用を理解し、連携して取り組んでいますか。

障害者雇用の社内理解について

- 障害者雇用率制度の趣旨、達成方針、達成に向けた具体的方法が、人事管理部門の担当者や、障害者の配属先の管理責任者など特定の社員のみならず、社内の幅広い社員に理解され、社員一人一人が障害者雇用に参画する意識を持つことが大切です。
- 社内で障害者雇用についてのコミュニケーションが進むと、採用部署の拡大や障害者の能力発揮のための職場環境の整備につながることが期待できます。
- 障害者の職場定着とともに、社員同士の連携や関わりが増えてくることから、障害者雇用の理解を社内へ広げる意義は大きいと言えます。

社内理解の効果

- 障害者雇用の理解は、必ずしも一気に進むものばかりではありません。雇用後においても、障害者が他の社員とともに努力を重ねる過程で、戦力としての人材であることの理解が、徐々に浸透した事例もあります。

➔ 18ページ[巻末情報2]雇用事例に関する各種情報・資料

社内理解を進める方法

社内理解を進める方法として、社内でできる取組(会議などでの周知、啓発用資料の作成など)のほか、社外の機関を活用する方法もあります。それぞれの企業にあった効果的な方法で進めるために、「障害者雇用の相談窓口・支援機関」にご相談ください。

➔ 16、17ページ[巻末情報1] 障害者雇用の相談窓口・支援機関等

社員研修の実施

- 障害者雇用に関する知識の習得や演習等、外部講師を招いた社内研修の実施や社外セミナーへの参加等を通して、障害者雇用の理解を深めることができます。
- 企業の障害者雇用の取組状況に応じて、必要な研修テーマや方法で実施することが効果的です。

障害者雇用企業等の見学

- 障害者雇用企業を見学し、募集・採用から職場定着までの障害に応じた職場環境整備や取組の工夫についての情報を社内理解の促進につなげることができます。

就労支援施設、特別支援学校等の見学

- 就労支援施設や特別支援学校を見学し、就職を希望する障害者を知ることで、障害者雇用のイメージを持つことができます。
- 就労支援施設や特別支援学校からの職場見学や職場実習を受け入れることで、障害者雇用の社内理解だけでなく、職務内容や職場環境の見直しにつながることもあります。

ジョブコーチ(職場適応援助者)の活用

ジョブコーチは、障害者の働く職場を訪問し、障害者の上司や同僚と協力して、仕事の進め方や職場でのコミュニケーション等、障害者の職場適応に必要な支援を行います。

- ジョブコーチを配置している地域障害者職業センターや就労支援機関が、ジョブコーチ支援の必要性や効果的な支援について相談に応じます。
- ジョブコーチ養成研修を修了した社員が、「企業在籍型ジョブコーチ」として、障害者の職場適応、職場定着、社内理解の促進のための支援を行う方法もあります。
- ジョブコーチの支援により、障害者雇用についての社内理解が進んでいる事例が多く見られます。

Check point

職務内容、配属部署は決まっていますか

関連チェックポイント

❑ 仕事を教える社員は決まっていますか。

障害者にどのような仕事を配分・指導するかは、戦力化を図る上でも重要な課題です。

職務内容、配置部署について

企業が障害者を雇用しない理由は、「当該障害者に適した業務がないから」が最も多い。
(身体障害者81.7%、知的障害者84.0%、精神障害者79.6%、発達障害者82.6%)

企業が障害者を雇用する際の課題として、「会社内に適当な仕事があるか」が最も多い。
(身体障害者71.3%、知的障害者74.4%、精神障害者70.2%、発達障害者75.3%)

(厚生労働省 平成30年度障害者雇用実態調査)

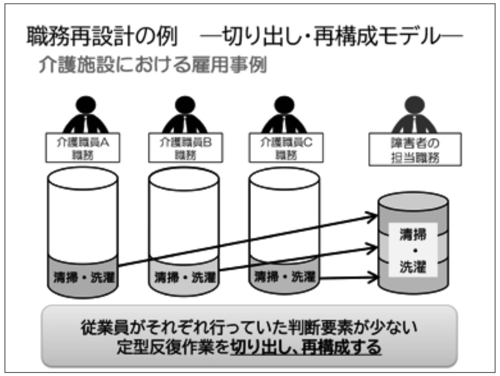
- 障害者への仕事の配分・指導、必要な機械器具等の確認については、配属先の職場の仕事をよく知る社員の意見を十分に聞き、それ以外の課題には人事担当者が中心となって取り組むなどの連携が重要です。

(障害者職業総合センター調査研究報告書№98(2010年)
「障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究」45～50ページ)

職務内容、配置部署の検討方法

- 職務内容、配置部署の検討については、社内の各部署や担当者の協力を得て、職務をリストアップし、その職務に必要なスキルなどを確認する等により、職務内容を検討する方法があります。
- 職務内容、配置部署の検討と併せて、「仕事を教える社員」を決めることも大切です。仕事の段取りの組み方、社員の配置等のマネジメントに長けている社員は、新たに雇用された障害者の指導役として適任です。
- 既存の職務の中に障害者に合った仕事が見当たらない場合は、障害者の上司や同僚と話し合い、既存の仕事の枠組みを見直し、新たに障害者が従事する仕事を作ります。
  この方法には、「切り出し・再構成モデル」、「積み上げモデル」、「特化モデル」があります。※次ページ参照

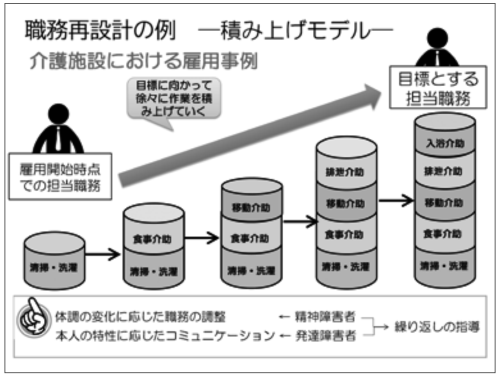
(障害者職業総合センター調査研究報告書№133(2017年)
「精神障害者及び発達障害者の雇用における職務創出支援に関する研究」より作成)



切り出し・再構成モデル

障害者が従事できる作業を切り出し、組み合わせて職務を構成します。

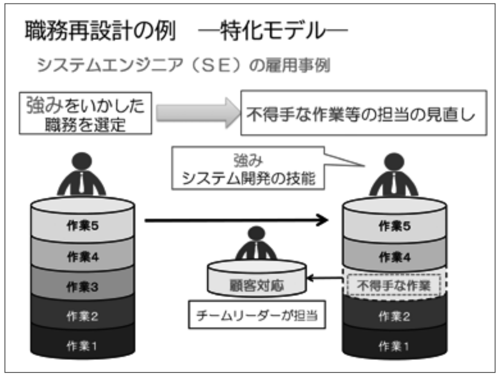
例えば、介護施設において、介護職員が行っている職務のうち、清掃・洗濯作業を切り出し、障害者の担当職務として構成することにより、介護職員が介護の仕事に専念できるといった例があります。



積み上げモデル

能力の向上に必要な時間を考慮し、一定の時間をかけて次第に職務の内容の幅を広げ、多様な業務、専門的な業務、マネジメント等の職務を担当できるようにすることを目指す職務設計を行います。

例えば、精神障害者の体調の変化に応じた職務の調整や、発達障害者の特性に応じたコミュニケーションの工夫を行いながら、段階的に職務を積み上げていった例があります。



特化モデル

個々の障害の特性、能力や経験の強みに着目し、強みを生かすことのできる専門性の高い職務を担当できるようにすることを目指す職務設計を行います。

例えば、システムエンジニアとしての技能を持った発達障害者が、不得手な作業（顧客対応）の担当を見直すことで、得意とする職務（システム開発）に専念・特化できるといった例があります。

Check point

募集・採用の方法は決まっていますか

関連チェックポイント
- ❏ 障害者の求職状況、就職状況を理解していますか。
- ❏ 募集や採用の方法で、分からないことはありませんか。

募集・採用の方法

- 就職活動を行っている障害者は、専門知識やスキル、業務経験がある者、専門的なスキルをもたないが得意分野がある者、職場環境が整えば力を発揮できる者等、様々です。それぞれの特性を踏まえ、多様な人材を活用する視点で募集・採用活動を行っていくことが重要です。
- 令和２年度のハローワーク（公共職業安定所）を通じた障害者の就職件数は、身体障害者 20,025 件（22.3%）、知的障害者 19,801 件（22.0%）、精神障害者 40,624 件（45.2%）、その他 9,390 件（10.5%）でした。（厚生労働省, 2021）

ハローワークの利用

ハローワークには、就職を希望する障害者が求職申込み（登録）をしています。ハローワークの障害者専門の相談窓口（専門援助部門）等で、障害者専用求人を作成し募集することができます。

オンライン上で求人申込みができる「ハローワークインターネットサービス」もご覧ください。

ハローワークインターネットサービス（事業主の方へのサービス）
・障害者専用求人の申込み ・障害者の求職情報検索 ・各種制度の情報

支援機関との連携

就職を希望する障害者の中には、ハローワークへの登録に加えて、支援機関（地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター、障害福祉サービス事業所等）を利用している人もいます。

このような場合は、個々の障害者の特性を理解した各支援機関の担当者と連携することにより、障害者の募集・採用をスムーズに進めることができます。

➔ 16、17ページ［巻末情報1］障害者雇用の相談窓口・支援機関等

募集・採用時の留意事項

- 障害者専用求人の場合、募集の対象から特定の障害種別の障害者を排除することがないようにする必要があります。例えば、採用を身体障害者に限定する求人票は作成できません。
- 一般求人に障害者からの応募があった場合、障害があることを理由として応募を受け付けないことは禁止されています。また、単に障害者であることを理由として障害者を募集や採用の対象から排除することはできません。

➔ 19 ページ[巻末情報3] 障害者に対する差別の禁止

採用面接の実施

- 採用面接では、配属先や担当業務の決定に向け、雇用管理上必要な事柄を把握するため、基本的な質問や確認を行います。

基本的な質問・確認項目

○ 障害に関すること （障害状況、通院・服薬の状況、配慮や支援が必要な事項）
○ 勤務及び職務の遂行に関すること（希望する仕事、得意なこと・苦手なこと、コミュニケーション方法、移動方法等）
○ その他 （必要に応じて、支援機関を利用しているか、支援機関のフォローアップが受けられるか等）

留意事項：質問や確認の意図を説明すること

「障害に関すること」は、採用後、社内のどの範囲の社員に何を伝えるか、仕事上必要と判断される内容を本人と確認し、同意を得ておくことが大切です。

＜募集及び採用時の合理的配慮の対応例＞

募集及び採用時の合理的配慮の対応について、「取り組んでいる（一部取組も含む）」と回答のあった上位５項目(1,442 社が回答)。

- 体調に配慮した面接時間の設定をしている(31.6%)
- 面接時に、就労支援機関の職員等の同席を認めている(30.7%)
- 面接の際にできるだけ移動が少ないようにしている(23.6%)
- 面接を筆談等により行っている（11.7%）
- 文字による説明プリントを配布している(10.3%)

（障害者職業総合センター調査研究報告書№157（2021 年）「プライバシーガイドライン、障害者差別禁止指針及び合理的配慮指針に係る取組の実態把握に関する調査研究」53 ページ）

Check point

上司や同僚は、障害者への関わり方を理解していますか

関連チェックポイント
❑ 個々の障害の特徴と配慮事項について理解していますか。

上司や同僚の理解を進めるために

- 上司や同僚が障害者の障害特性と配慮事項を理解することは、お互いのコミュニケーションを円滑にするとともに、障害状況に応じた適切な関わりと配慮の提供につながります。
- 初めての障害者雇用では、障害者の上司や同僚から「障害者との関わり方が分からない」という声が聞かれます。上司が障害者との接し方について部下から相談されても、「対応の仕方が分からない」といった事例も見られます。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構の Web サイトでは、障害者雇用企業の取組事例や、企業向けのマニュアル・ツールを紹介していますので、ぜひご覧ください。

➔ 18 ページ[巻末情報2] 雇用事例に関する各種情報・資料

- 障害者雇用の相談窓口・支援機関等では、障害特性の理解と配慮事項、仕事の教え方等について、障害者雇用企業やのノウハウを集め、企業向けの各種セミナーや社員研修、ジョブコーチ支援等を通じ、障害者の上司や同僚への情報提供や具体的な支援を行っています。

➔ 16、17ページ[巻末情報1] 障害者雇用の相談窓口・支援機関等

障害種類と配慮事項

● 事業主は、障害者を採用後、職場において支障となる事情の有無を確認し、支障となる事情があれば、その改善のために障害者が希望する措置の内容を確認することとされています。事業主からの確認を待たず、障害者から支障となっている事情を申し出ることもできます。

➔ 20 ページ[巻末情報4]合理的配慮の提供

● 企業への調査により得られた「採用後の合理的配慮に関する障害種類別の特徴と具体例」

（障害者職業総合センター調査研究報告書№143（2019 年）
「障害者雇用制度の改正等に伴う企業意識・行動の変化に関する研究」117、118ページより作成）

障害種類	事例の特徴	支障の内容（例）	対応の結果（例）
視覚障害	移動に関すること	エレベーター到着時の電子音が「昇り」も「降り」も同じであるため、利用したいエレベーターの前に立つことができない場合がある	エレベーターの改修工事に合わせて、到着時の電子音を「昇り」と「降り」で変えた
聴覚・言語障害	従業員とのコミュニケーションに関すること	健聴者との意思疎通が円滑でない	音声認識ソフトをインストールしたタブレット端末を用意した
肢体不自由	移動に関すること	車椅子のため開き戸を開閉しづらい	自動ドアを設置した
内部障害	体調管理（通院・服薬）、体力に関すること	通院のため就業できない日がある 体力的に長時間の勤務が困難である	就業可能な日を就業日と定め雇い入れた 本人の申し出により適宜休憩時間を確保した
知的障害	業務遂行に関すること	長時間一つのことに集中できない	違う作業に切り替えるタイミング等、仕事内容を見直した
精神障害	職場環境に関すること	周囲のスタッフとの人間関係悪化により業務に集中できない	席などの配置変え、休息を促す等により継続的に勤務を行えるようになった
発達障害	苦手な業務内容に関すること	定例的な業務以外（突発的な業務、電話、接客等）に対応できない	定例的な業務のみとし、他の業務は必ず上司が同席した

Check point

社内のサポート体制はありますか

関連チェックポイント

- ❑ 障害者が困っていることを相談できる窓口がありますか。相談の機会を設けていますか。
- ❑ 障害者に仕事を教える社員、障害者の相談を受ける社員を、サポートする体制がありますか。

社内のサポート体制について

● 障害者を雇用している企業では、雇用管理の担当者、現場の担当者などが役割分担をして、チームで障害者を支える体制整備を進めています。

● 社内のサポート体制が確立されれば、障害者雇用の課題に取り組んできた担当者が異動・退職しても、それまでの雇用管理のノウハウが引き継がれ、障害者の職場定着を図ることができます。

● 障害者雇用のサポート体制づくりとともに、障害者雇用の担当者（キーパーソンとなる社員）を孤立させないようにすることも重要です。障害者雇用に普段関わっていない社員や役員が、キーパーソンとなる社員に障害者への対応を任せきりにしてしまうことがないよう、キーパーソンとなる社員を支える体制づくりが必要です。障害者への仕事の配分・指導、必要な機械器具等の確認については、配属先の職場の仕事を良く知る社員の意見を十分に聞き、それ以外の課題には人事担当者が中心となって取り組むなどの連携が重要です。

サポート体制をつくるために

障害者職業生活相談員

5人以上の障害者を雇用する事業主には、一定の要件を満たす社員の中から障害者職業生活相談員を選任し、職業生活に関する相談・指導を行わせることが義務付けられています。

企業在籍型ジョブコーチ（職場適応援助者）

企業に在籍し、同じ企業に雇用されている障害のある労働者が職場適応できるよう様々な支援を行う人を、「企業在籍型ジョブコーチ」といいます。

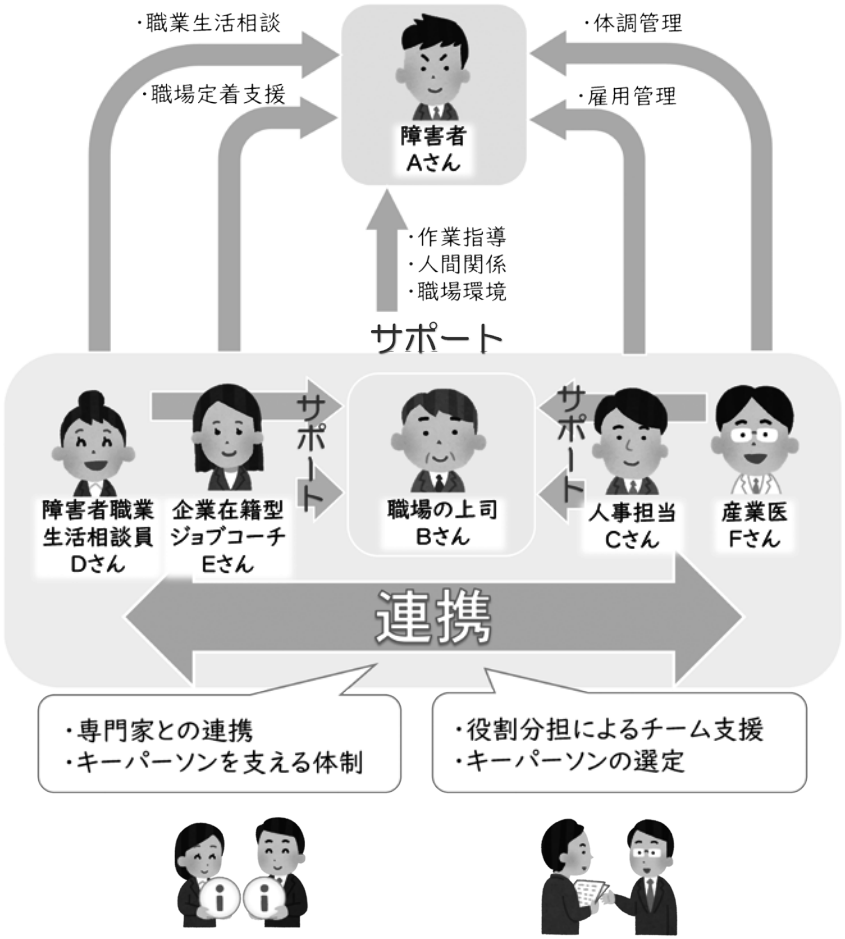
社員がジョブコーチ養成研修を修了することにより、企業在籍型ジョブコーチとして障害のある従業員への支援を行うことができます。

産業保健スタッフ（産業医、衛生管理者、産業看護師、産業保健師）

➔ 18 ページ[巻末情報2] 雇用事例に関する各種情報・資料

社内のチーム支援について

● 企業の規模や業態によって、社内の体制は様々です。
それぞれの企業の体制に応じて、社員同士が役割分担・連携し、障害者雇用のキーパーソンを支えるとともに、障害者へ適切な支援を行う「チーム支援」の体制を整えることが大切です。



Check point

障害者雇用をサポートする支援機関を利用していますか

関連チェックポイント

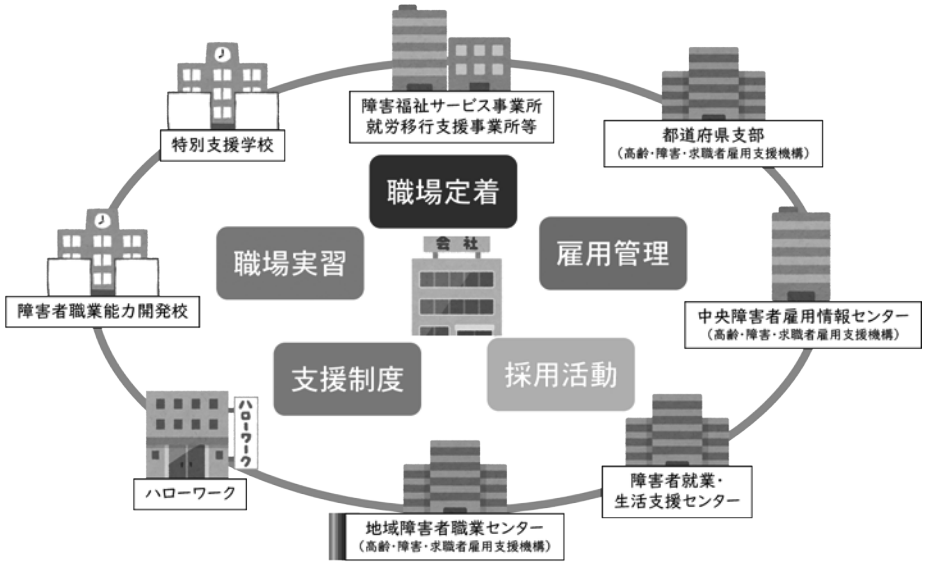
❑ 障害者を雇用し、人材育成を図るため、障害者雇用の相談窓口・支援機関を活用していますか。

障害者雇用の支援機関について

● 全国に設置されているハローワーク、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター等の障害者雇用の相談窓口・支援機関が、障害者雇用に取り組む企業の相談に応じるとともに、地域の相談窓口・支援機関のコーディネーターを担い、企業の状況に応じた活用や連携の仕方について情報を提供しています。

● 地域の各支援機関は、お互いの役割や強みを理解し合い、必要な連携を図っています。障害者の就職の相談から就職後の支援まで、障害者の家族、福祉機関、教育機関、医療機関等と情報共有を行いながらチームで支援を行う場合があります。

➔ 16、17ページ[巻末情報 1]障害者雇用の相談窓口・支援機関等



障害者雇用に関する相談内容(例)と対応できる支援機関

～活用方法が分かりにくい場合は、地域障害者職業センターへご相談ください～

障害者を雇用する際に活用できる支援制度を知りたい

- ハローワーク
- 地域障害者職業センター（高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- 都道府県支部（高齢・障害・求職者雇用支援機構）

自社の業務に合った、障害のある求職者を探している

- ハローワーク
- 地域障害者職業センター（高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- 障害者就業・生活支援センター
- 障害福祉サービス事業所 就労移行支援事業所等
- 特別支援学校
- 障害者職業能力開発校
- 医療機関

障害者雇用に向けて、職場実習を受け入れたい

- 地域障害者職業センター（高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- 障害福祉サービス事業所 就労移行支援事業所等
- 特別支援学校
- 障害者職業能力開発校

障害者の雇用管理について専門的な支援を受けたい

- 地域障害者職業センター（高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- 中央障害者雇用情報センター（高齢・障害・求職者雇用支援機構）

障害者の職場適応支援、職場定着支援を受けたい

- 地域障害者職業センター（高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- 障害者就業・生活支援センター
- 障害福祉サービス事業所 就労移行支援事業所等

［巻末情報1］障害者雇用の相談窓口・支援機関等

ハローワーク（公共職業安定所）

▶ 企業に対する支援

・雇用管理上の助言、助成措置の案内、各種セミナーや障害者の就職面接会の開催、地域障害者職業センター等の専門機関との連携方法、必要な制度の活用等の紹介を行っています。

▶ 障害者に対する支援

・個々の障害者に応じた職業相談、職業紹介、就職後の職場適応指導を行っています。
・トライアル雇用、ジョブコーチ支援等の各種支援策の活用を図り、障害者の職場適応と職場定着を進めています。

地域障害者職業センター（高齢・障害・求職者雇用支援機構）

←詳しくはこちら！

▶ 企業に対する支援（障害者雇用全般の相談に応じます）

・障害者の雇用前の準備から雇用後の職場適応についての相談、支援を行います。
・障害者雇用に向けた「事業主支援計画」を作成し、継続した支援を行います。
・障害者雇用の制度や利用できる支援について説明します。
・障害者雇用に関する社内の理解を進めるための支援を行います。

全国52か所の地域障害者職業センターが、企業に対して「社員研修」を実施しています。

＜社員研修のテーマ（例）＞
「障害者雇用の制度」、「障害特性と配慮事項」、「職場定着のポイント」

＜社員研修の方法（例）＞
企業主催の研修・勉強会での従業員への説明
障害者の配置部署の上司への説明
人事担当者への説明

▶ 障害者に対する支援

・職業相談、職業評価を通して職業上の特性を整理し、就職及び職場適応のための「職業リハビリテーション計画」を策定します。
・「職業リハビリテーション計画」に基づいて、就職及び職場適応に必要な支援（職業準備支援、リワーク支援、ジョブコーチ支援）を行います。
・ハローワーク等の関係機関と連携し、求職活動支援、職場適応支援、職場定着支援を行います。

▶ 関係機関に対する支援

・企業や障害者への支援方法に係る助言・援助を行います。
・支援技術に関する実務的な研修を行います。

障害者就業・生活支援センター

▶ 障害者に対する支援

・ 就業に伴う日常生活上の支援を必要とする方に対し、窓口での相談や、職場・家庭訪問等による支援を行うとともに、雇用、保健・福祉、教育等の地域の関係機関との連絡調整を実施しています。

＜就業面での支援＞ 就職に向けた準備支援、職場実習のあっせん、就職活動の支援、職場定着に向けた支援、企業に対する障害特性を踏まえた雇用管理についての助言

＜生活面での支援＞ 就業に伴う日常生活に関する助言（健康管理等の日常の自己管理、生活習慣の形成、家庭生活、地域生活、年金等の生活設計等）

都道府県支部（高齢・障害・求職者雇用支援機構）

▶ 障害者の雇用支援（障害者雇用納付金の申告・申請の受付、障害者雇用に関する助成金の受付、障害者職業生活相談員資格認定講習など）を行っています。

中央障害者雇用情報センター（高齢・障害・求職者雇用支援機構）

▶ 民間企業で障害者雇用経験を有する障害者雇用支援ネットワークコーディネーターが、障害者の雇用管理に関する相談や援助及び様々な分野の専門家（障害者雇用管理サポーター）の派遣に関する相談を行っています。また、就労支援機器アドバイザーが、障害者の就労を支援する機器の紹介や貸出しに関する相談を行っています。

国立職業リハビリテーションセンター（埼玉県所沢市）
国立吉備高原職業リハビリテーションセンター（岡山県）（高齢・障害・求職者雇用支援機構）

▶ 障害者に対する支援

・ 職業訓練の実施（各種職種の専門知識・技能の訓練）
・ 就職支援

▶ 企業に対する支援

・ 訓練状況の見学の受入れ
・ 職業訓練受講者又は修了者の求職情報の公開
（就職希望地域、希望職種、免許・資格、職業訓練の修了予定日等）
・ 訓練生の採用を検討するための職場実習

◎国立職業リハビリテーションセンターと国立吉備高原職業リハビリテーションセンターの職業訓練を受講中又は修了した障害者の求職情報の公開と問合せ先 ➔

［巻末情報 2］ 雇用事例に関する各種情報・資料

（高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページ　https://www.jeed.go.jp/）

障害者雇用事例リファレンスサービス

▶ 全国の障害者雇用の事例を、業種、障害、フリーワード等から検索できます。

はじめての障害者雇用　事業主のための Q&A

▶ 初めての障害者雇用でイメージを描きにくい企業に向け、Q&A形式で解説しています。

障害者雇用職場改善好事例集

▶ テーマ別に事例を紹介しています。

・ 身体障害や難病のある方などの職場定着
・ 中高年齢層の障害者の雇用継続
・ 精神障害のある方や発達障害のある方のキャリアアップ
・ 障害者の雇用管理の知識やノウハウを有する企業内の専門人材の育成　など

障害者雇用があまり進んでいない業種における雇用事例

▶ 中小企業15事例（職務内容、工夫、経営者の声、経営上のメリットなど）を紹介しています。

障害者の職場定着と戦力化

▶ 職場定着と戦力化の14事例。企業トップが語る障害者雇用のメリットなどを紹介しています。

障害者雇用マニュアル　コミック版

▶ 障害者雇用のノウハウや具体的な雇用事例を、障害別にコミック形式でまとめたマニュアルです。

（「視覚障害者と働く」、「知的障害者と働く」、「聴覚障害者と働く」、「精神障害者と働く」、「発達障害者と働く」、「高次脳機能障害者と働く」）

障害者職業生活相談員資格認定講習テキスト

▶ 障害者が働く現場で、障害者の職業生活全般についての支援を行う障害者職業生活相談員としての認定を受ける方のためのテキストです。
障害者雇用に関する相談の内容別に、相談窓口・支援機関を図解しています。

🕮 障害者職業生活相談員資格認定講習テキスト「事業主の方への支援」➔

［巻末情報 3］ 障害者に対する差別の禁止

［厚生労働省ホームページ］

▶ 2013 年 6 月に「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」が制定されました。障害の有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現に向け、障害者差別の解消が求められています。

▶ 障害者差別を解消するために、企業や同じ職場で働く者は、障害特性に関する正しい知識の取得や理解を深めることが重要です。

雇用分野での障害者差別の例（差別禁止指針より）

- 障害者であることを理由として、応募を受け付けないこと。
- 障害者であることを理由として、募集又は採用の対象から排除すること。
- 採用の基準を満たす者の中から障害者でない者を優先して採用すること。
- 障害者であることを理由として、賃金・手当等に不利な労働条件を課すこと。
- 障害者であることを理由として、教育訓練を受けさせないこと。
- 障害者であることを理由として、福利厚生を不利なものとすること。　など

▶ 2015 年3月に策定された「障害者差別禁止指針」では、すべての事業主を対象に、「募集及び採用」、「賃金」、「配置」、「昇進」、「降格」、「教育訓練」、「福利厚生」、「職種の変更」、「雇用形態の変更」、「退職の勧奨」、「定年」、「解雇」、「労働契約の更新」の待遇について、障害者であることを理由とする不当な差別的取扱いが行われないよう禁止措置を定めています。

ただし、次の措置を講ずることは、障害者であることを理由とする差別に該当しません。

- 積極的差別是正措置として、障害者でない者と比較して障害者を有利に取り扱うこと。
- 合理的配慮を提供し、労働能力等を適正に評価した結果として障害者でない者と異なる取扱いをすること。
- 合理的配慮の措置を講ずること（その結果として、障害者でない者と異なる取扱いとなること）。
- 障害者専用求人の採用選考又は採用後において、仕事をする上での能力及び適性の判断、合理的配慮の提供のためなど、雇用管理上必要な範囲で、プライバシーに配慮しつつ、障害者に障害の状況等を確認すること。

▶ 障害者の範囲は、障害者手帳を持っている方に限定されません。
身体障害、知的障害、精神障害、発達障害、その他の心身の機能に障害があるため、長期にわたり職業生活に相当の制限を受け、または職業生活を営むことが著しく困難な方が対象となります。

【出典】厚生労働省ホームページ
「平成 28 年 4 月（一部公布日又は平成 30 年 4 月）より、改正障害者雇用促進法が施行されました。」

［巻末情報 4］ 合理的配慮の提供

［厚生労働省ホームページ］

雇用分野での合理的配慮とは、以下の措置のことを指します。

- 募集及び採用時においては、障害者と障害者でない人との均等な機会を確保するための措置
- 採用後においては、障害者と障害者でない人の均等な待遇の確保または障害者の能力の有効な発揮の支障となっている事情を改善する措置

▶ 2015 年3月に策定された「合理的配慮指針」では、全ての事業主を対象に、募集及び採用時には障害者が応募しやすいような配慮を、採用後は仕事をしやすいような配慮をすることなどを定めています。

▶ 障害者の範囲は、障害者手帳を持っている方に限定されません。
身体障害、知的障害、精神障害、発達障害、その他の心身の機能に障害があるため、長期にわたり職業生活に相当の制限を受け、又は職業生活を営むことが著しく困難な方が対象となります。

▶ 合理的配慮の手続

＜募集・採用時＞

- 障害者から事業主に対し、募集及び採用に当たって支障となっている事情及びその改善のために希望する措置の内容を申出る。
- 事業主は、合理的配慮に関する措置について、障害者と話合いを行う。
- 事業主は、合理的配慮に関する措置を確定し、講ずることとした措置の内容及び理由（「過重な負担」にあたる場合は、当該措置を実施できない理由）を障害者に伝える。

＜採用後＞

- 事業主から障害者に対し、職場で支障となっている事情の有無を確認する。
- 事業主は、合理的配慮に関する措置について、障害者と話合いを行う。
- 事業主は、合理的配慮に関する措置を確定し、講ずることとした措置の内容及び理由（「過重な負担」にあたる場合は、当該措置を実施できない理由）を障害者に伝える。

※ 募集・採用時、採用後のいずれにおいても、障害者の意向確認が困難な場合、就労支援機関の職員等に障害者の補佐を求めても差し支えない。

募集・採用時の合理的配慮の例

- 募集内容を、音声などで提供すること（視覚障害ほか）
- 面接を筆談などにより行うこと（聴覚・言語障害ほか）
- 机の高さを調節することなど作業を可能にする工夫を行うこと（肢体不自由ほか）　など

採用後の合理的配慮の例

- 本人の習熟度に応じて業務量を徐々に増やしていくこと（知的障害ほか）
- 出退勤時刻・休暇・休憩に関し、通院・体調に配慮すること（精神障害ほか）　など

【出典】厚生労働省ホームページ
「平成 28 年 4 月（一部公布日又は平成 30 年 4 月）より、改正障害者雇用促進法が施行されました。」

事業主の皆様へ

自主点検資料

～障害者の差別禁止・合理的配慮の提供のために～

○　障害者雇用促進法に基づき、全ての事業主に募集・採用など雇用のあらゆる局面での障害者に対する差別が禁止され、合理的配慮の提供が義務づけられています。

○　各企業において障害者差別を行っていないか、必要な配慮がなされているか、自主点検を実施していただきたく、本資料を送付しております。

○　「はい」に該当しない項目がある場合は、厚生労働省ホームページ（下記ＵＲＬ）に掲載しております指針等をご参照の上、措置内容等を改善するようお願いします。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaishakoyou/shougaisha_h25/index.html

＜障害者差別の禁止＞

Ａ　募集・採用時

点検項目	点検結果
1．障害者であることを理由として、募集又は採用の対象から障害者を排除していない。 （例）　障害者からの応募を拒否することや、障害者でない者を優先的に採用することは差別にあたります。	はい □
2．募集又は採用に当たって、障害者に対してのみ不利な条件を付していない。 （例）　障害者に対してのみ特定資格を有することを応募要件とすることは差別にあたります。	はい □

Ｂ　採用後

点検項目	点検結果
1．労働能力を適正に評価することなく、「障害者だから」という理由で、賃金、配置、昇進、教育訓練、契約の更新、雇用形態の変更、定年、福利厚生などの面で差別的な取扱いをしていない。 （例）　次に掲げる措置を講ずることは差別に当たります。 ・ 障害者であることを理由として、昇進、教育訓練の受講、労働契約の更新、福利厚生の措置等の対象者としない。 ・ 一定の職務への配置、雇用契約の変更、解雇の対象者の選定等において、障害者のみに不利な条件を付す。 ・ 労働能力に基づかず、障害者を優先して降格や退職勧奨の対象とする。	はい □

＜障害者への合理的配慮の提供＞

Ａ　募集・採用時

点検項目	点検結果
1．障害者である応募者から合理的配慮の提供を求められた場合は、過重な負担（注）とならない範囲で、必要な配慮を提供することとしている。 （例）視覚障害がある方に対し、音声などで採用試験を行うことや、聴覚・言語障害がある方に対し、筆談などで面接を行うことが配慮に当たります。	はい □

Ｂ　採用後

点検項目	点検結果
1．雇用している障害者に対して、合理的配慮の提供（※）が事業主に義務付けられていることを知っている。 （※）　「合理的配慮」とは、障害者と障害者でない人との均等な待遇の確保または障害者の能力の有効な発揮の支障となっている事情を改善するための措置のことを言います。	はい □
2．雇用している労働者が障害者であることを把握した場合（注）は、当該労働者に職場で支障となっている事情がないか確認をしている。 （注）障害者の把握・確認をする場合は、利用目的を明確にし、業務命令として回答を求めるものではないことを伝えた上で、プライバシーに十分に配慮して行う必要があります。	はい □
3．障害者から支障となっている事情があると確認された場合は、過重な負担（注）とならない範囲において、合理的配慮を提供している。	はい □
4．雇用している障害者からの相談に応じるための相談窓口を設置して、雇用している労働者に周知をしている。	はい □
5．雇用している障害者が合理的配慮に関して相談したことを理由に、不利益な取扱いをしていない。	はい □

（注）合理的配慮の提供義務については、事業主に対して「過重な負担」を及ぼすこととなる場合は除くこととしています。なお、過重な負担かどうかは、①事業活動への影響の程度、②実現困難度、③費用負担の程度、④企業の規模、⑤企業の財務状況、⑥公的支援の有無、の6つの要素を総合的に勘案し、個別に判断します。

※　次に掲げる措置等を講ずることは障害者であることを理由とする差別に該当しません。
- 積極的差別是正措置として、障害者でない者と比較して障害者を有利に取り扱うこと。
- 合理的配慮を提供し、労働能力等を適正に評価した結果として障害がない者と異なる取扱いをすること。
- 合理的配慮に係る措置を講ずること（その結果として、障害者でない者と異なる取扱いとなること）。
- 障害者専用の求人の採用選考又は採用後において、仕事をする上での能力及び適性の判断、合理的配慮の提供のためなど、雇用管理上必要な範囲で、プライバシーに配慮しつつ、障害者に障害の状況等を確認すること。

厚生労働省・都道府県労働局・ハローワーク(公共職業安定所)

詳細については、厚生労働省ホームページ「障害者雇用対策」に関係資料を掲載中です。
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaishakoyou/shougaisha_h25/index.html

［巻末情報 5］ プライバシーに配慮した障害者の把握・確認ガイドライン

● 2005 年 11 月に「プライバシーに配慮した障害者の把握・確認ガイドライン」が策定されました。このガイドラインは、各企業が障害者雇用の実雇用率算定の際に、採用後に障害者となった者の把握・確認に当たって、プライバシーに配慮する必要があることを踏まえて策定されたものです。

● 障害者本人の意に反した雇用率制度の適用等が行われないよう、すべての障害者に共通するものとして、障害者の把握・確認の具体的な手順及び禁忌事項を示しています。

障害者手帳や判定書に基づく障害の確認

障害者の把握・確認方法について、特定の社員に申告を呼びかけるのではなく、雇用する労働者全員に申告を呼びかけることが原則とされています。

さらに、申出のあった社員の障害に関する情報を基に、障害者雇用状況報告等において雇用障害者としてカウントする際は、個人情報保護法等の法令に留意し、当該社員の同意を得る必要があります。

◎厚生労働省「プライバシーに配慮した障害者の把握・確認ガイドライン 事業主の皆様へ」

［概要］ ［本文］

採用後、障害者であることの申し出があった社員

採用後、障害者であることの申出がある社員には、採用時に障害がなかったケースと、採用時に障害があったが申告する必要がなかったケースがあります。

当該社員が障害者手帳や判定書を取得しており、障害者雇用状況報告及び障害者雇用納付金の申告において雇用障害者としてカウントする際は、個人情報保護法等の法令に留意し、当該社員の同意を得る必要があります。

当該社員が障害者手帳や判定書を取得していない場合でも、障害者差別禁止指針・合理的配慮指針に沿った対応が求められます。

［巻末情報 3］障害者に対する差別の禁止（19 ページ）／［巻末情報 4］合理的配慮の提供（20 ページ）

《ご留意ください》

「プライバシーに配慮した障害者の把握・確認ガイドライン」は、2005 年 11 月に作成されたものであるため障害者雇用状況報告等を行う事業主の範囲に関する記載が当時のものとなっています。
現行制度では以下のとおりです。

障害者雇用状況の報告　→現行制度（従業員 43.5 人以上の企業が対象）
障害者雇用納付金の申告　→現行制度（従業員 100 人を超える企業が対象）
障害者雇用調整金の申請　→現行制度（従業員 100 人を超える企業が対象）
報奨金の申請　→現行制度（従業員 100 人以下の企業が対象）

［巻末情報 6］ 障害者雇用率制度

［厚生労働省ホームページ］

● 障害者の雇用の促進等に関する法律第2条第1号では、障害者を「身体障害、知的障害又は精神障害があるため、長期にわたり、職業生活に相当の制限を受け、又は職業生活を営むことが著しく困難な者」と定めています。

● 障害者雇用率制度は、障害者の雇用の促進等に関する法律第 43 条第1項に基づき、企業等に障害者雇用率の達成義務を課すことにより、障害者に対し雇用の機会を保障するものです。

障害者雇用率（法定雇用率）
＜民間企業＞
民間企業 2.3% 特殊法人等 2.6%
＜国及び地方公共団体＞
国、地方公共団体 2.6% 都道府県等の教育委員会 2.5%

・ 短時間労働者は、1人を0.5人としてカウント
・ 重度身体障害者、重度知的障害者は、1人を2人としてカウント
・ 短時間重度身体障害者、短時間重度知的障害者は、1人を1人としてカウント

週の所定労働時間	30時間以上	20時間以上30時間未満（短時間労働者）
身体障害者	1人を1人としてカウント	1人を 0.5 人としてカウント
重度	1人を2人としてカウント	1人を1人としてカウント
知的障害者	1人を1人としてカウント	1人を 0.5 人としてカウント
重度	1人を2人としてカウント	1人を1人としてカウント
精神障害者	1人を1人としてカウント	1人を 0.5 人としてカウント または 1人を1人としてカウント(※)

※ 精神障害者である短時間労働者のうち、次の①と②の両方を満たす方については、１人を１人としてカウントします。
① 新規雇入れから３年以内の方 又は 精神障害者保健福祉手帳取得から３年以内である方
② 令和５年３月 31 日までに雇用され、かつ、令和５年３月 31 日までに精神障害者保健福祉手帳を取得した方

【出典】厚生労働省ホームページ「障害者雇用率」

［巻末情報 7］障害者雇用に関する助成制度

厚生労働省 障害者を雇い入れた場合などの助成など

［厚生労働省ホームページ］

雇い入れた場合

特定求職者雇用開発助成金

▶ 特定就職困難者コース

ハローワーク等の紹介により障害者を雇用する企業を対象とする助成措置です。

▶ 発達障害者・難治性疾患患者雇用開発コース

ハローワーク等の紹介により発達障害者又は難治性疾患患者を継続して雇用する従業員として雇い入れ、雇用管理に関する事項を把握・報告する等の要件を満たす企業を対象とする助成措置です。

トライアル雇用助成金

▶ 障害者トライアルコース・障害者短時間トライアルコース

障害者を試行的に雇い入れた場合又は週 20 時間以上の勤務が難しい精神障害者・発達障害者を、20 時間以上の勤務を目指して試行雇用を行う企業を対象とする助成措置です。

施設等の整備や適切な雇用管理の措置を行った場合

特定求職者雇用開発助成金

企業が障害者を雇用するために、職場の作業施設・福祉施設等の設置・整備、適切な雇用管理のために必要な介助等の措置、通勤を容易にするための措置等を講じた場合、一定の要件を満たす企業を対象とする助成措置です。

また、職場適応に特に課題を抱える障害者に対して訪問型・企業在籍型職場適応援助者による支援を実施した企業、中途障害等により1ヶ月以上の療養のための休職を余儀なくされた者の、職域開発その他職場復帰のために必要な措置を講じた企業を対象とする助成措置が設けられています。

職業能力開発をした場合

人材開発支援助成金

▶ 障害者職業能力開発コース

障害者の職業能力の開発・向上のために、対象障害者に対して障害者職業能力開発訓練事業を行うための施設または設備の設置・整備または更新を行う企業及び対象障害者に対して障害者職業能力開発訓練事業を行う企業を対象とする助成措置です。

職場定着のための措置を実施した場合

キャリアアップ助成金

▶ 障害者正社員化コース

障害者の雇用を促進するとともに職場定着を図るために、(1)有期雇用労働者を正規雇用労働者(多様な正社員を含む)または無期雇用労働者に転換する措置又は、(2)無期雇用労働者を正規雇用労働者に転換する措置、のいずれかを継続的に講じた企業を対象とする助成措置です。

ホームページについて

本冊子のほか、障害者職業総合センターの研究成果物については、一部を除いて、下記のホームページからPDFファイルによりダウンロードできます。

【障害者職業総合センター研究部門ホームページ】
https://www.nivr.jeed.go.jp/

障害者雇用のためのサポートツール　チェックポイント別参考資料

編集・発行　独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
〒261-0014
千葉市美浜区若葉 3-1-3
電話 043-297-9067
FAX 043-297-9057
発　行　日　2022 年 3 月
印刷・製本　情報印刷株式会社

©2022 障害者職業総合センター

資料 14

第４章第２節　Ｅ社ａ本店における職場定着支援

本資料では、第４章第２節で報告した試行の協力企業であるＥ社の障害者の職場定着というニーズに対して実施した、Ｅ社ａ本店に対する支援結果について報告する。

１　実施結果

（１）課題の把握のためのヒアリング調査

ａ本店においては、初めて雇用した知的障害者の指導・支援体制を整えるため、本店長のもと、２名の支援者社員を配置していた。そこで、本店長及び２名の支援者社員に対するヒアリング調査を実施したところ、職場定着のニーズを充足する上の課題として、大きく分けて以下の二つのことが把握された。

① 知的障害のある社員の職場適応・定着上の課題の整理

知的障害者の言動等に対して問題と感じることについて、それを改善すべき課題として取り扱うべきなのか、障害特性等によるものとして配慮すべきことなのかという判断がつかずにいた。そのため、十分な支援・指導を行うことができていなかった。そこで、まずは職場適応・定着の上での課題を整理し、本店長及び支援者社員と共有することが必要と判断された。

② 知的障害のある社員の課題改善のための支援ノウハウの不足

知的障害者に対する支援の経験がなかったため、障害特性及びそれを踏まえた指導ノウハウが不足していた。そこで、整理した障害者社員の課題の改善を支援者社員とともに支援していくことで、障害特性に応じた支援ノウハウを提供していくことが必要と判断された。

（２）改善方策（事業主支援計画）の提案

ヒアリング調査において把握された課題の改善方策として、地域センターの職場適応援助者（ジョブコーチ）支援に相当する支援（以下「ジョブコーチ支援」という。）を通し、知的障害のある社員の職場適応・定着上の課題の整理を行い、0JT による支援者社員の知的障害者に対する就労支援スキルの向上の支援を提案し、事業主より同意を得た。

（３）改善方策の実行

2020 年 12 月から 2021 年３月にかけて改善方策を実行した。なお、ジョブコーチ支援における障害者職業カウンセラーの役割は研究員（障害者職業カウンセラー）、ジョブコーチの役割は研究員とＦ社の企業在籍型ジョブコーチが担当した[1]。

毎回の支援の後には、その日に把握された知的障害のある社員の課題、課題改善に向けた支援とその結果について、課題の背景となる障害特性等についての説明も含め、本店長及び支援者社員と共有した。また、支援担当者の質問や日々の支援における疑問や悩みに対するアドバイスも行い、それらのアドバイスをもとにした支援者社員の支援・指導の実行結果に対するフィードバックを行い、支援者社員をエンパワーメントしていった。なお、支援に要した時間は数分程度のこともあれば、１時間ということも

[1] Ｆ社は、関係会社の障害者雇用に対する支援を業務内容に加えることを予定しており、そのために企業及び企業在籍型ジョブコーチの事業主支援力の向上を図りたいというニーズを持っていた。そこで、Ｅ社におけるジョブコーチ支援をＦ社の企業在籍型ジョブコーチと協同して実施し、その中で企業在籍型ジョブコーチへの 0JT を行うこととした。

あった。把握された課題、課題改善に向けた支援及びその結果については、以下のとおりである。

知的障害のある社員の課題１：働くことに対する理解の不足

ジョブコーチ支援の対象となった知的障害のある社員は、働くことに対する理解が不十分であることにより、安易な欠勤や職業人としてふさわしくない行動、職場にふさわしくない服装やお洒落をすることがあった。これについては、本人と働くことの意義や目的について話し合っていくことにより、改善を図っていった。また、支援者社員からの指導方法についての質問に対して、抽象的な指摘は理解することが難しいため、具体的に、何がいけなくて、何が正解なのかということを伝えるようアドバイスを行い、支援者社員にそれを実践してもらうことにより、改善を促した。

知的障害のある社員の課題２：作業の効率・能率の向上

丁寧な作業で仕上がりがきれいなことは高く評価されていたが､効率や能率に対する意識の問題から、本人の作業能力に比して、作業能率が低調であった。これについては、本人の作業の中で大きなウエイトを占めるパンフレット等への押印作業をもとに指導を実施した｡まずは､本人の普段の作業を観察し、効率・能率向上を図るための工夫の提案、PDCA サイクルを回しながら、作業の効率・能率の向上を図っていくための支援を実施した。

知的障害のある社員の課題３：作業の進捗管理

本人の担当職務については、職場にある定型的な作業を切り出し、再構成したルーティン作業と、他の社員から不定期に依頼されるスポット作業があった。これらの作業の進捗管理を本人に任せていたため、スポット作業については期限を守れないことがあった。また、本人の作業能力に比して作業量が少ない傾向があり、本人の能力が十分発揮できていない面があった。これについては、M-メモリーノート[2]を活用した支援を試みた。本人には一日のスケジュール（実績)、スポット作業の To-Do リストへの記載、作業ごとの作業量及び作業時間等も記録してもらった。更に、支援者社員に対しては、将来的には本人自身で作業の進捗管理ができるようにすることを目指しつつも、現段階では支援者社員の方で進捗管理を行うようアドバイスを行い､そのための情報共有ツールとしても M-メモリーノートの活用を促した。

知的障害のある社員の課題４：コミュニケーションスキル

傾聴のスキルに課題があり、話を聞くときの返事や復唱、相づちや頷きが少ないために、相手を不安にしてしまうことがあった。また、質問や相談のスキルにも不足が見られた。そこで、コミュニケーションスキル向上支援の方法である SST を活用した支援を行った。

（４）結果の確認

結果の確認のため、本店長及び支援者社員に対してヒアリング調査を行った。

本店長に対するヒアリング調査においては、以下のような意見が把握された。

支援者社員の本人に対する不要な遠慮がなくなり、率直なコミュニケーションが図られるようになったことで、本人と支援者社員との信頼関係が強くなり、また、支援者社員の積極的な支援により、本人

[2] 障害者職業総合センターにて開発された障害者の職場適応促進のための支援ツールで、「予定管理」「行動管理」「行動記録」「情報共有」という４つの機能がある（障害者職業総合センター（2014)「マニュアル、教材、ツール等 No.21-3 M-メモリーノート（幕張版）のご紹介」: https://www.nivr.jeed.go.jp/research/kyouzai/21_3_mnote.html(最終アクセス：2021 年 11 月 24 日))。

の成長が促されている。また、支援者社員以外の社員についても、仕事の指示の出し方が、具体的になったと感じる。本人に対する支援も有効であったが、毎回の支援後のフィードバックが最も有効であり、重要であったと考える。

２名の支援者社員に対するヒアリング調査においては以下の意見が把握された。

対象障害者は、勤怠も勤務態度も安定し、安心して仕事を任せられるようになった。研修をとおし、本人の障害について理解することができ、また、具体的な支援・指導例をみることで、どういうことを課題と捉え、それに対してどう指導していけばよいのかということを理解でき、また、遠慮と配慮の区別がつけられたことにより、踏み込んだ指導ができるようになったと思う。今回の取組で、職場での情報共有が障害者支援において一番重要であると感じるようになった。理論的な研修は職場全体の支援力を向上する上でも役立つと思う。今回の支援は本人にとっても、自分たちにとっても有効な支援であった。

なお、支援の中で、本人にも感想を求めたところ、最初は支援者社員の対応の変化（積極的な支援・指導が行われるようになったこと）に戸惑ったが、そのおかげで仕事がスムーズに進むようになり、他の社員の人とも親しくなれたと思うとのことであった。

２　まとめ

ジョブコーチ支援は、多くの企業において活用され、障害者の職場適応・定着支援において効果を発揮している。ジョブコーチ支援において把握された課題及びその改善のために実施した支援を、課題の背景となっている障害特性を含めて伝えること、そして日々の支援・指導に対する提案を行い、その実行結果に対するフィードバックを行い、支援者社員等をエンパワーメントしていくことにより、その効果は更に高くなると考える。ジョブコーチ支援においても、ニーズ・課題の把握及び共有、課題改善方策の提案・実行、結果の確認という事業主支援の基本を、より意識して行っていくことが重要と考える。

資料 15

第４章第２節　中小企業事業主の任意団体を対象とした研修プログラムの試行

第４章第２節で報告した障害者雇用の意思決定支援を目的とした研修プログラムを活用した事業主支援の試行で実施した研修内容の汎用性等について検討するため、中小企業事業主により組織された障害者雇用問題について考える会にて、本試行で実施した研修プログラムを試行した（2021 年８月２日）。ここでは、研修終了後に実施したアンケート調査及びヒアリング結果を紹介する。

試行については、対面で実施することを予定していたが、新型コロナ感染症拡大防止のため緊急事態宣言が発令されたことで、急遽オンラインでの実施となり、研修参加者は主催企業の１名以外の９名はオンライン参加となった。なお、当初参加予定していた事業主の中には、オンラインになったことで不参加となった者もいた。また、参加者についても PC 操作に戸惑う場面が見られ、アンケートについても、PC 操作の問題から回答できない者もいた。

１　アンケート調査結果

研修終了後に、参加者に対して研修内容について尋ねたアンケート調査を実施し、参加者 10 名のうち５名より回答を得た。

アンケート調査の設問項目は、参考資料 17 のアンケート調査に、研修終了後の障害者雇用に対する意欲の変化や具体的な取組の検討がなかった理由を把握するための質問項目を加え、①研修の満足度、②障害者雇用の理解に対する研修の貢献度、③研修で役立ったと思われる項目、④−１研修受講による障害者雇用に対する意欲の変化の有無、④−２（「あった」場合）具体的な変化（自由記述）、④−３（あった場合）特に意欲の変化につながったと思われる項目[1]、④−４（「どちらとも言えない」又は「なかった」場合）意欲の変化につながらなかった理由[2]、⑤−１研修受講による障害者雇用に向けた具体的な行動への検討の有無、⑤−２（「あった」場合）具体的な検討項目[3]、⑤−３（「あった」場合）特に具体的な行動への検討につながったと思われる研修内容[4]、⑤−４（なかった場合）具体的な行動への検討ができなかった理由[5]、⑥地域センターの利用希望の有無、⑦その他意見や要望で構成した。アンケート調査については、参加者５名から回答を得た。

①研修の満足度については、５名中４名が「満足」と回答し、１名が「どちらとも言えない」と回答していた（図表 資 15－１）。

②障害者雇用の理解に対する研修の貢献度についての設問では、５名全員が「役立った」と回答していた（図表 資 15－２）。

---

[1] 選択項目は、①障害者雇用制度の理解、②障害に対する理解、③支援機関の理解、④支援制度の理解、⑤担当職務の創出方法の考え方、⑥受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）、⑦ 障害者雇用の進め方（ロードマップ）、⑧その他とした。

[2] 選択項目は、①研修内容が不十分だった、②研修の意義や内容を十分に理解できなかった、③研修内容と知りたい内容が異なっていた、④研修内容に関して既にある程度の知識をもっていた、⑤主に自社の職務に関する理由から、研修内容を自社での取組に活用することが難しい、⑥主に自社の人手や時間に関する理由から、研修内容を自社での取組に活用することが難しい、⑦研修内容の活用方法が分からない、⑧その他とした。

[3] 選択項目については、①関係機関への相談、②職場実習の受入れ、③採用計画の策定、④採用活動とした。

[4] 選択項目については、①障害者雇用制度の理解、②障害に対する理解、③支援機関の理解、④支援援制度の理解、⑤担当職務の創出方法の考え方、⑥受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）、⑦障害者雇用の進め方（ロードマップ）、⑧その他とした。

[5] 選択項目については④－４と同じ項目とした。

③研修で役立ったと思われる項目について複数選択にて尋ねた設問では、５名全員が「支援機関の理解」を役立った項目として挙げていた。その他、「支援制度の理解」（５名中３名）、「障害者雇用制度の理解」（５名中２名）、「障害者雇用の進め方（ロードマップ）」（５名中２名）、「担当職務の創出方法」（５名中１名）が役立った項目として挙げられていた（図表 資 15－３）。

④研修を受けたことによる障害者雇用に対する意欲の変化の有無について尋ねた設問で、変化が「あった」との回答した者は５名中１名であり、３名が「どちらとも言えない」と回答していた（図表 資 15－４）。また１名が、変化が「なかった」と回答していた。変化があった１名について、具体的な変化について尋ねたところ、「短時間のトライアルを活かせるなと思った」との回答が得られた。特に意欲の変化につながった項目としては、「担当職務の創出方法」が挙げられていた。また、変化が「なかった」あるいは「どちらとも言えない」と回答した４名に対し、変化につながらなかった理由について複数選択形式にて尋ねたところ、「なかった」と回答した１名は「主に自社の職務に関する理由から、研修内容を自社での取組に活用することが難しい」、また「主に自社の人手や時間に関する理由から、研修内容を自社での取組に活用することが難しい」と回答していた（図表 資 15－５）。「どちらでもない」と回答した３名は「その他」を選択しており、具体的には「すでに実施済みだったから」、「もともと障害者雇用に取り組んでいるから」、「障害者雇用に関して普段から意欲がある程度あるため」との回答が得られた。

⑤研修を受けたことによる障害者雇用に向けた具体的な行動への検討の有無について尋ねた設問では、５名中４名が「はい」と回答していた（図表 資 15－６）。この４名に対し、具体的な検討事項について複数選択形式で尋ねたところ、うち３名が「職場実習の受入れ」と回答していた（図表 資 15－７）。なお、この３名のうちの１名については、意欲の変化については「なかった」と回答していた。また、２名が「社内研修の実施」、１名が「関係機関への相談」と回答していた。また、この４名に対し、特に行動への検討につながった研修内容について尋ねたところ、４名中２名は「障害者雇用制度の理解」と回答していた（図表 資 15－８）。また、「支援機関の理解」、「担当職務の創出方法」を挙げていた回答者がそれぞれ１名ずつあった。行動への検討がなかった１名に、その理由を複数選択形式で尋ねたところ、「その他」の項目として「すでに障害者雇用に着手している」との回答があった。

⑥地域センターの利用希望の有無については、５名中３名が「はい」と回答していた（図表 資 15－９）。

⑦その他意見や要望については、２名から回答が得られ、「障害者の中途採用の短時間トライアルを知る事が出来、機会があれば取り組みたい」、「リアル開催ができるとよかった」との意見が挙げられた。

図表 資 15－１　研修の満足度についての回答数

①	大変満足	満足	どちらとも言えない	やや不満	不満
研修の満足度 （n=5）	0	4	1	0	0

図表 資 15－２　障害者雇用促進の理解に対する研修の貢献度についての回答数

②	大変役立った	役立った	どちらとも言えない	あまり役立たなかった	役立たなかった
研修の貢献度 （n=5）	0	5	0	0	0

図表 資 15－３　研修で役立ったと思われる項目についての回答数

③	障害者雇用制度の理解	障害に対する理解	支援機関の理解	支援制度の理解	担当職務の創出方法	受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）	障害者雇用の進め方（ロードマップ）	その他
研修で役立った項目（n=5）	2	0	5	3	1	0	2	0

図表 資 15－４　研修受講による障害者雇用に対する意欲の変化の有無についての回答数

④	あった	どちらとも言えない	なかった
研修による意欲の変化 （n=5）	1	3	1

図表 資 15－５　意欲の変化につながらなかった理由についての回答数及び回答割合

④-4	研修内容が不十分だった	研修の意義や内容を十分に理解できなかった	研修内容と知りたい内容が異なっていた	研修内容に関して既にある程度の知識をもっていた	主に自社の職務に関する理由から、研修内容を自社での取組に活用することが難しい	主に自社の人手や時間に関する理由から、研修内容を自社での取組に活用することが難しい	研修内容の活用方法が分からない	その他
意欲の変化につながらなかった理由 （n=4）	0	0	0	0	1	1	0	3

図表 資 15－６　研修受講による障害者雇用に向けた具体的な行動への検討についての回答数

⑤	はい	いいえ
研修による具体的な行動の検討の有無 （n=5）	4	1

図表 資 15－７　具体的な検討内容についての回答数

⑤-2	社内研修の実施	関係機関への相談	職場実習の受入れ	採用計画の策定	採用活動
具体的な検討内容（n=4）	2	1	3	0	0

図表 資 15－８　特に行動への検討につながった研修内容についての回答数

⑤-３	障害者雇用制度の理解	障害に対する理解	支援機関の理解	支援制度の理解	担当職務の創出方法	受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）	障害者雇用の進め方（ロードマップ）	その他
特に行動の検討につながった項目 （n=4）	２	０	１	０	１	０	０	０

図表 資 15－９　地域センターの利用希望の有無についての回答数

⑥	はい	いいえ
地域センターの利用希望 （n=5）	３	２

※ ④-３「特に意欲の変化につながった研修内容」、⑤-４「具体的な行動への検討ができなかった理由」については、それぞれ回答者が１名のみであったため、表は省略した。

２　ヒアリング調査結果

研修終了後、研修主催企業の事業主（会の代表者）及び研修プログラムにて提案した「支援機関を活用した週 10 時間から始める障害者雇用」に向け、地域センターを活用した取組を開始した事業主に対するヒアリング調査を実施した。その結果、障害者雇用問題に積極的に取り組み、すでに障害者雇用を行っている事業主であっても、必ずしも支援機関や支援制度に精通しているわけではなく、特にハローワーク等の支援機関を介した障害者雇用を行ったことのない事業主についてはこれらに関する丁寧な情報提供とともに、具体的な活用例や活用事例の提示が重要であることが把握された。また、地域センターを活用した障害者雇用の取組を始めた事業主からは、10 時間から始める障害者雇用ということで、職務創出に対するハードルが下がったこと、また、職務と障害者のマッチングやジョブコーチ支援等の地域センターの支援が受けられることにより、今回の障害者雇用の取組に前向きになれたとの意見が聞かれた。なお、この事業主は研修終了後のアンケート調査において、研修を受けたことにより障害者雇用に対する意欲の変化があったと回答した事業主であった。

また、アンケート調査において、「主に自社の職務に関する理由から、研修内容を自社での取組に活用することが難しい」、「主に自社の人手や時間に関する理由から、研修内容を自社での取組に活用することが難しい」という理由により、研修を受けたことによる意欲の変化はなかったと回答したが、具体的な行動の検討はあったと回答した事業主にその理由を確認した。その結果、「現段階での雇用は難しいけれども、 将来的な雇用に向けてまずは職場実習から受け入れてみよう」と考えての回答であり、また、まずは経営者自ら実践企業の話を聞きながら学んでいこうと考えているとのことであった。

資料 16

①

障害者雇用を進めるために

②

１．E社a本店さまにおける障害者雇用のお取組をもとに

ー障害者雇用に係るステップ・基本事項の確認ー

③

障害者雇用に向けた段階的な取組

ステップ1
障害者雇用の理解を深める

ステップ2
職務の選定

ステップ3
受け入れ態勢を整える・雇用条件の検討

ステップ4
採用活動（募集～採用）

ステップ5
職場定着

参考：独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
「はじめからわかる障害者雇用ー事業主のためのQ＆Aー」

④

ステップ1
障害者雇用の理解を深める

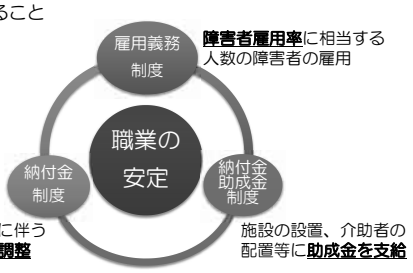
対処すること	E社さまにおける具体的行動
障害者雇用事例の把握	・F社さまの見学
障害者雇用制度の理解	・自社の障害者雇用状況（雇用率未達成）の把握 ・自社の障害者雇用納付金の納付状況（令和2年度355万円）の把握
支援機関の理解	・特別支援学校、愛知障害者職業センター、就労移行支援事業所等の見学
経営者・社員の理解促進	特別支援学校からの職場実習の受け入れ
機運の醸成	a本店長 → 社員の皆様

⑤

障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）

【目的】：

✓ **障害者の雇用義務**等に基づく雇用の促進等のための措置、職業リハビリテーションの措置等を通じて、障害者の職業の安定を図ること



⑥

障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）

①障害者雇用率制度

✓ 平成30年４月１日から、**従業員45.5人以上**の民間企業において障害者の雇用が義務付けられている

✓ 平成33年（令和３年）４月までには、**更に0.1%引き上げ**（民間企業：**従業員43.5人以上**）

事業主区分	法定雇用率	
	現行（平成30年4月1日以降）	３年を経過する日より前（令和３年３月1日以降）
民間企業	2.2% ⇒	2.3%
国、地方公共団体等	2.5% ⇒	2.6%
都道府県等の教育委員会	2.4% ⇒	2.5%

⑦

障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）

①障害者雇用率制度：障害者雇用率のカウント方法

週所定労働時間		30時間以上	20時間以上30時間未満
身体障害者		1	0.5
	重度	2	1
知的障害者		1	0.5
	重度	2	1
精神障害者		1	0.5※

精神障害者である**短時間労働者**は、以下の要件を満たす場合、**1カウント**として計上

・新規雇入れから３年以内
・手帳の交付から３年以内
・令和５年３月31日までの雇入れ
・令和５年３月31日までの手帳交付

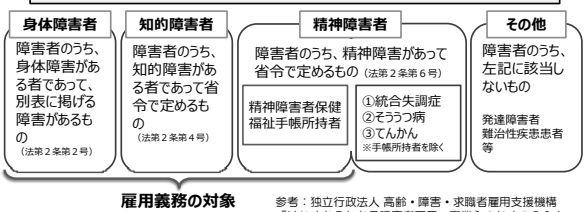
※ 退職後3年以内に同じ事業主に再雇用された場合は対象外

⑧

障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）

①障害者雇用率制度：障害者の範囲、雇用義務の対象

- 「**身体障害、知的障害、精神障害**（発達障害を含む。）その他の心身の機能の障害があるため、長期にわたり、職業生活に相当の制限を受け、又は職業生活を営むことが著しく困難な者」（「障害者の雇用の促進等に関する法律」第2条）



参考：独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「はじめからわかる障害者雇用ー事業主のためのQ＆Aー」

⑨

障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）

①障害者雇用率制度：障害者の確認方法

- **身体障害者：身体障害者手帳**（※1）
- **知的障害者：**都道府県知事又は政令指定都市市長が交付する**療育手帳**（※2）又は児童相談所、知的障害者更生相談所、精神保健福祉センター、精神保健指定医若しくは障害者職業センターによる**判定書**
- **精神障害者：精神障害者保健福祉手帳**（平成18 年 4 月以降）

※1　身体障害者については、当分の間、都道府県知事の定める医師若しくは産業医による障害者雇用促進法別表に掲げる身体障害を有する旨の診断書・意見書（ただし、心臓、じん臓、呼吸器、ぼうこう若しくは直腸、小腸又はヒト免疫不全ウイルスによる免疫の機能の障害については、当分の間、指定医によるものに限る。）によって確認を行うことも 認められている。
※2　療育手帳（自治体によっては別の名称を用いる場合がある。

⑩

身体障害者手帳・療育手帳・精神障害者保健福祉手帳

	身体障害者手帳	療育手帳	精神障害者保健福祉手帳
根拠	身体障害者福祉法（昭和24年法律第283号）	療育手帳制度について（昭和48年厚生事務次官通知）※ 通知に基づき、各自治体において要綱を定めて運用。	精神保健及び精神障害者福祉に関する法律（昭和25年法律第123号）
交付主体	・都道府県知事 ・指定都市の市長 ・中核市の市長	・都道府県知事 ・指定都市の市長	・都道府県知事 ・指定都市の市長
障害分類	・視覚障害 ・聴覚障害・平衡機能障害 ・音声・言語・そしゃく障害 ・肢体不自由（上肢不自由、下肢不自由、体幹機能障害、脳原性運動機能障害） ・心臓機能障害 ・じん臓機能障害 ・呼吸器機能障害 ・ぼうこう・直腸機能障害 ・小腸機能障害 ・HIV免疫機能障害 ・肝臓機能障害	知的障害	・統合失調症 ・気分（感情）障害 ・非定型精神病 ・てんかん ・中毒精神病 ・器質性精神障害（高次脳機能障害を含む） ・発達障害 ・その他の精神疾患
所持者数	5,087,275人（平成30年度福祉行政報告例）	1,115,962人（平成30年度福祉行政報告例）	1,062,700人（平成30年度衛生行政報告例）

出所：厚生労働省（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaishahukushi/techou.html）

⑪

障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）

②納付金制度

（対象：常時雇用している労働者数が100人を超える事業主）

- **障害者雇用納付金**

雇用障害者数の年度間合計数が法定雇用障害者数の年度間合計数に満たない場合に、不足している雇用障害者数1人あたり月額50,000円を納付しなければならない。

- **障害者雇用調整金**

法定雇用率を超えて雇用している雇用障害者1人あたり月額27,000円（月額）が支給される。

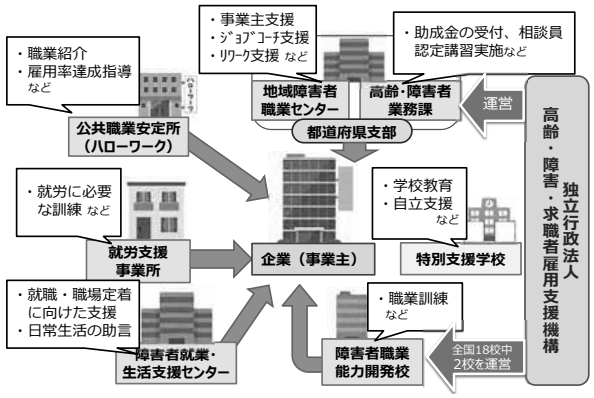
⑫

障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）

③納付金助成金制度

障害者作業施設設置等助成金	雇用する障害者が障害を克服し、作業を容易に行えるよう配慮された作業施設や設備、就労を容易にするために配慮されたトイレ・スロープ等の附帯施設の設置・整備を行う場合、その費用の一部を助成
障害者福祉施設設置等助成金	障害者が利用できるよう配慮された保健施設、給食施設、教養文化施設等の福利厚生施設の設置・整備を行う場合、その費用の一部を助成
障害者介助等助成金	重度身体障害者（又は就労が特に困難と認められる身体障害者）を雇用している事業主が、障害の程度に応じた必要な介助等の措置を行う場合、その費用の一部を助成（ICT（情報通信技術）を活用した事例でも支給対象）
重度障害者等通勤対策助成金	通勤が特に困難と認められる身体・知的・精神障害者に、通勤を容易にするための措置（住宅の賃借や通勤用バス・自動車の購入など）を行う場合、その費用の一部を助成
重度障害者多数雇用事業所施設設置等助成金	重度身体障害者、知的障害者、精神障害者を労働者として多数雇用し、安定して雇用できると認められる事業主が、障害者のための事業施設等の整備を行い、モデル性が認められる場合に、その費用の一部を助成
問合わせ先	（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課（東京・大阪は高齢・障害者窓口サービス課）

⑬ 障害者雇用に関する支援機関

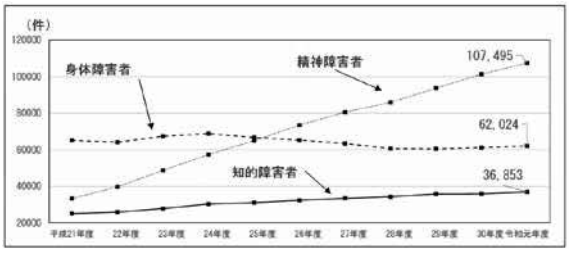


⑭ 公共職業安定所（ハローワーク）

出所：東京都産業労働局雇用就業部就業推進課「平成28年度障害者雇用促進ハンドブック」（一部改変）

⑮ 新規求職者申込件数の推移（障害種別）

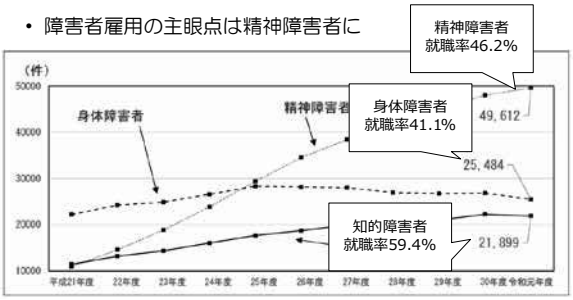
- 障害者雇用の主眼点は精神障害者に



出所：厚生労働省「令和元年度　障害者の職業紹介状況等」

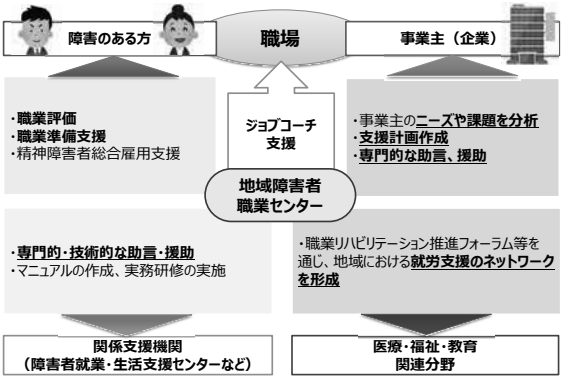
⑯ 就職件数の推移（障害種別）

- 障害者雇用の主眼点は精神障害者に



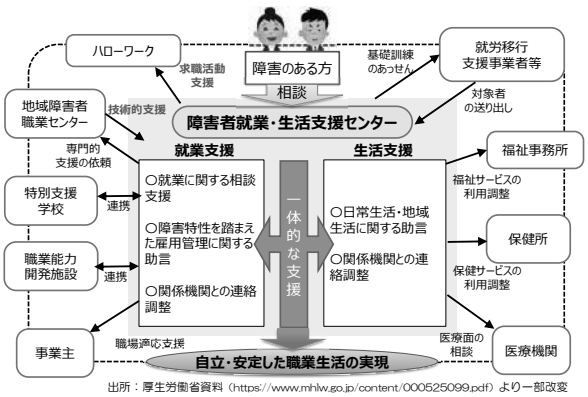
出所：厚生労働省「令和元年度　障害者の職業紹介状況等」

⑰ 地域障害者職業センター（各都道府県に１ヶ所＋５ヶ所の支所）



⑱ 障害者就業・生活センター（334 センター （令和元年 5 月 現在））

身近な地域において、就業面と生活面の相談・支援を実施



出所：厚生労働省資料（https://www.mhlw.go.jp/content/000525099.pdf）より一部改変

⑲

就労支援事業所：就労移行支援と就労継続支援

就労移行支援	就労継続支援（A型・B型）
一般企業などへの**就労を希望する者**に対して、 1. 職場体験等の活動の機会を提供、就労に必要な知識・能力の向上に必要な訓練 2. 求職活動に関する支援 3. 適性に応じた職場の開拓 4. 就職後の職場定着のために必要な相談 等を行う。	一般企業などへの**就労が困難な者**(又は離職者)に対して、 1. 雇用契約の締結等による就労の機会の提供（A型） 2. 就労の機会の提供及び生産活動の機会の提供（B型） 3. その他就労に必要な知識・能力の向上に必要な訓練 を行う。

⑳

就労支援事業所：就労移行支援と就労継続支援

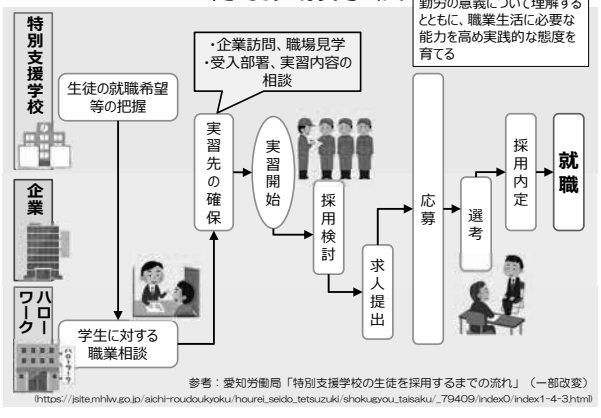
	就労移行支援	就労継続支援（A型）	就労継続支援（B型）
対象者	企業等への就労を希望する者	企業等への就労が困難な者	
目的	就労のための知識・能力の向上	就労・生産活動の機会の提供	
雇用契約	なし	あり	なし
工賃（給与）	なし（一部事業所ではあり）	あり	あり
年齢制限	65歳未満	65歳未満	制限なし
利用期間	原則として2年間	制限なし	
事業所数	2,952事業所	2,623事業所	9,176事業所
利用者数	28,637人	46,446人	193,508人

※「事業所数」及び「利用者数」は国保連データ（平成27年2月）による

㉑

特別支援学校

職業教育の目的
勤労の意義について理解するとともに、職業生活に必要な能力を高め実践的な態度を育てる

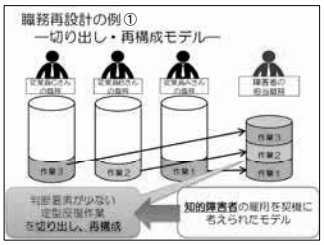


参考：愛知労働局「特別支援学校の生徒を採用するまでの流れ」（一部改変）
(https://jsite.mhlw.go.jp/aichi-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/shokugyou_taisaku/_79409/index0/index1-4-3.html)

㉒

ステップ２
職務の選定

対処すること		E社さまにおける具体的行動
配属部署の選定	⇒	・選任した指導スタッフの下につける（新たな部署）
従事職務の選定	⇒	・判断要素の少ない、定型反復作業を切り出し、再構成し、職務を創出（※切り出し・再構成モデル）

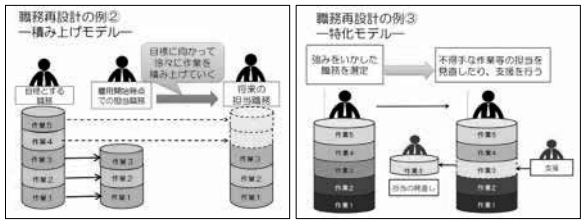


出所：障害者職業総合センター「精神障害者及び発達障害者の雇用における職務創出支援に関する研究」

㉓

ステップ２
職務の選定

対処すること		E社さまにおける具体的行動
配属部署の選定	⇒	・選任した指導スタッフの下につける（新たな部署）
従事職務の選定	⇒	・判断要素の少ない、定型反復作業を切り出し、再構成し、職務を創出（※切り出し・再構成モデル）



出所：障害者職業総合センター「精神障害者及び発達障害者の雇用における職務創出支援に関する研究」

㉔

ステップ３
受け入れ態勢を整える・雇用条件の検討

対処すること		E社さまにおける具体的行動
雇用形態、就業時間、賃金などの決定	⇒	・正社員、9時～18時、月給16万
職場環境の見直し	⇒	・指導担当者の選任
教育訓練体制の整備	⇒	・指導担当者によるマンツーマン指導体制の整備
社内意識の向上	⇒	・（社員研修の計画）
採用計画の作成	⇒	・令和2年4月に採用

・指示命令系統が統一されることにより、本人が混乱することを防ぐことができ、また、報告・連絡・相談の窓口が明確化され、安心して働くことができる環境が確保できる

・採用時点では短時間からはじめ、本人が職場に慣れ、対応可能な作業が増加に伴い、勤務時間を増やしていき、将来的に正社員への登用を検討することも無理なく障害者を雇用するための一つの方法

㉕

ステップ４
採用活動（募集～採用）

対処すること	E社さまにおける具体的行動
求人し採用者を決める	・特別支援学校との連携 職場実習 → 採用者の決定

・支援機関を通して、募集をかけると支援機関のマッチング機能が働くため、ミスマッチ防止に効果がある。（採用に至らなかった場合のトラブル防止にも効果がある。）
・**知的障害者、精神障害者**等の場合、面接だけでは能力特性や作業適性等の把握が難しいことが多いので、一定期間の職場実習を行うことが望ましい。

㉖

知的障害

・**日本**における知的障害の**定義**（厚生労働省）：

【用語の定義】
（知的障害とは）「知的機能の障害が発達期（おおむね18歳まで）にあらわれ、日常生活に支障が生じているため、何らかの特別な援助を必要とする状態にあるもの」
【知的障害であるかどうかの判断基準】
以下の（a）および（b）のいずれにも該当するものを知的障害とする。
(a)**「知的機能の障害」について**：
標準化された知能検査（ウェクスラーによるもの、ビネーによるものなど）によって測定された結果、知能指数が概ね70までのもの。
(b)**「日常生活能力」について**：
日常生活能力（自立機能、運動機能、意思交換、探索操作、移動、生活文化、職業等）の到達水準が総合的に同年齢の日常生活能力水準に照らした場合どうであるかを検討する。

参考：厚生労働省「平成17年度知的障害児（者）基礎調査の結果の概要」

㉗

知的障害

1. 知的機能
2. 日常生活への適応機能

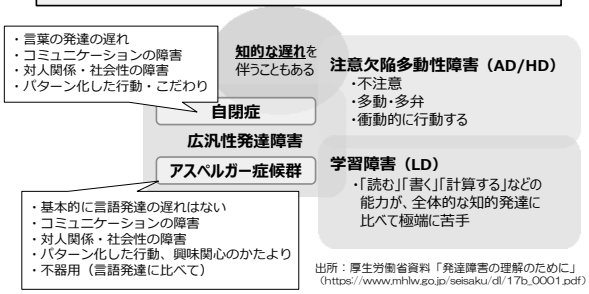
} に支障が生じていること

3. 障害が発達期（概ね18歳まで）に表れていること

㉘

発達障害

・ **自閉症、アスペルガー症候群**その他の**広汎性発達障害、学習障害、注意欠陥多動性障害**その他これに類する脳機能障害であってその症状が通常低年齢において発現するもの（「**発達障害者支援法**」による定義）



出所：厚生労働省資料「発達障害の理解のために」（https://www.mhlw.go.jp/seisaku/dl/17b_0001.pdf）

㉙

精神障害者保健福祉手帳

・ **何らかの精神疾患（てんかん、発達障害などを含む）**により、長期にわたり社会生活に制約がある方を対象に、各自治体が交付

・ **主な対象疾患**：
- 統合失調症
- うつ病、そううつ病などの気分障害
- てんかん
- 高次脳機能障害
- 発達障害

} 主な症状や状態によって交付されない場合もある

㉚

主な精神疾患

・ **統合失調症**
- 発症の原因はよくわかっていないが、100人に１人弱かかる、比較的一般的な病気
- **「幻覚」**や**「妄想」**が特徴的な症状だが、その他にも様々な生活のしづらさが障害として表れる

✓ 陽性症状
・幻覚：
悪口や指図などの幻聴が多い
・妄想：
被害妄想（誰かに嫌がらせをされている）など

✓ 陰性症状
・意欲や集中力の低下
・入浴や着替えが苦手になる

✓ 認知や行動の障害
・考えがまとまらない
・話の内容がつかめない

㉛

主な精神疾患

- **気分障害（うつ病、そううつ病）**
  - **気分の波が主な症状**として表れる病気
  - うつ状態のみ見られる時は**うつ病**と呼び、うつ状態とそう（躁）状態を繰り返す場合には、**そううつ病　（双極性障害）**と呼ぶ

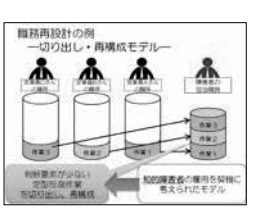
✓ うつ状態	✓ そう（躁）状態
●気持ちが強く落ち込む状態	**●気持ちが過剰に高揚する状態**
・何事にもやる気が出ない、 ・疲れやすい ・考えが働かない ・自分が無価値な人間に思える	・異常な浪費をする ・眠らずに働き続ける ・他人に対して怒りっぽくなる ・他人の話を聞かない

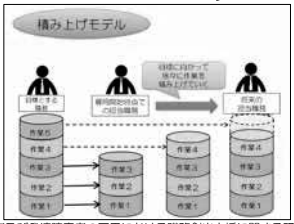
㉜

ステップ５
職場定着

対処すること	E社さまにおける具体的行動
職場定着のための支援・雇用管理	・障害者就業・生活支援センター、特別支援学校、障害者職業総合センターなどとの連携 （・キャリア形成支援（職務の拡大）） （・人事評価（昇給）制度の検討）
必要な職場改善	（・社員研修）

今後の取組





出所：障害者職業総合センター「精神障害者及び発達障害者の雇用における職務創出支援に関する研究」

㉝

２．障害者雇用における
ロードマップ

―E社a本店さまにおける障害者雇用の
お取組をもとに―

㉞

E社さまにおける
障害者雇用のロードマップ案

済 ステップ１　障害者雇用の理解を深める
（地域障害者職業センターでは各種情報提供のほか、ニーズに合わせた研修も実施しています）

済 ステップ２　職務の選定
・E社a本店さまのお取組を参考に、まずは同様の職務を選定

ステップ３　受け入れ態勢を整える・雇用条件の検討
・指導担当者の選任
・当面の職務内容と量に応じた勤務時間の設定

ステップ４　採用活動
支援機関からの職場見学の受け入れ
→職場実習
→障害者トライアル雇用（有期雇用）
精神障害者又は発達障害者を雇用する場合、週10以上20時間未満の短時間の試行雇用から開始し、職トライアル雇用期間中に20時間以上の就労を目指す「障害者短時間トライアル雇用」制度もあります。
→継続雇用

ステップ５　職場定着

㉟

E社さまにおける
障害者雇用のロードマップ案

6.1調査までに障害者雇用をするために・・・

①週所定労働時間30時間を目標とした障害者雇用
2月　　支援機関からの職場見学・職場実習の受け入れ
3月～5月　障害者トライアル雇用（有期雇用）
　　短時間（週20時間以上）勤務から、徐々に勤務時間を延長
　　ジョブコーチ支援の活用もできます！
6月1日　　継続雇用

①週所定労働時間20時間を目標とした障害者雇用
2月　　支援機関からの職場見学・職場実習の受け入れ
3月～5月　障害者短時間トライアル雇用（有期雇用）
　　短時間（週10時間以上）勤務から、徐々に勤務時間を延長
　　ジョブコーチ支援の活用もできます！
6月1日　　継続雇用

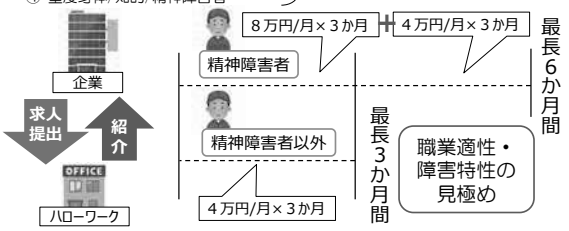
雇入れ　　労働局

㊱ 障害者トライアル雇用

継続雇用する労働者として雇用することを目的に、障害者を一定の期間（原則３か月間）試行雇用する制度で、助成金も受けることができる

【障害者トライアルコース】
① 就労経験のない職業へ就職希望
② ２年以内に離職/転職が２回以上
③ 離職期間６か月以上
④ 重度身体/知的/精神障害者

一定期間雇入れ（原則３か月）



雇入れ　労働局

㊲ 障害者トライアル雇用

【障害者短時間トライアルコース】

- 精神障害者 又は 発達障害者

10～20時間/週
雇入れ（3～12か月）

精神/発達障害者

4万円/月×12か月

最長12か月間

体調・適応状況に応じて
20時間/週 以上を目指す

雇入れ　労働局

㊳ 障害者トライアル雇用

【支給対象外となる場合の要件】

1	基準期間（障害者トライアル雇用を開始した日の前日から起算して６か月前の日から障害者トライアル雇用期間を終了する日までの期間をいう）に、障害者トライアル雇用を行う事業所において、雇用保険被保険者を事業主都合で離職させたことがある場合
2	基準期間に障害者トライアル雇用を行う事業所において、特定受給資格者となる離職理由のうち、「雇用保険被保険者離職票」の離職区分コードの１Ａまたは３Ａの理由によって離職した人の数を事業所全体の雇用保険被保険者数で割った割合が、６%を超えていた場合（この離職者数が３人以下の場合を除く）
3	高年齢者雇用確保措置をとっていなかったために、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律第10 条第２項」に基づく勧告を受けた後、支給申請日までにその是正がなされていない場合
4	障害者総合支援法に基づく就労継続支援事業（A 型）を行う事業所である場合（対象労働者を職員などの施設利用者以外の人として雇い入れる場合を除く）
5	障害者トライアル雇用を開始した日の前日から起算して過去３年間に、障害者トライアル雇用を行った事業所において、障害者トライアル雇用を実施した後に継続雇用する労働者として雇用されなかった障害者（障害者本人の都合による離職や本人の責めに帰すべき解雇等は除く）の数に障害者トライアル雇用結果報告書 兼 障害者トライアル雇用助成金 支給申請書が提出されていない人の数を加えた数が３人を超え、継続雇用する労働者として雇用された数を上回っている場合

雇入れ　労働局

㊴ 特定求職者雇用開発助成金

【特定就職困難コース】

✓ **高齢者**や**障害者**等の就職困難者を、

1. **ハローワーク**または**民間の職業紹介事業者**等の紹介により、
2. **継続して**雇用する労働者（雇用保険の一般被保険者）

として雇い入れる事業主に助成。

対象労働者		支給額	助成対象期間	支給対象期ごとの支給額
短時間労働者以外の者	[1]高年齢者 母子家庭の母等	６０万円（５０万円）	１年（１年）	３０万円 × ２期（２５万円 × ２期）
	[2]重度障害者等を除く 身体・知的障害者	１２０万円（５０万円）	２年（１年）	３０万円 × ４期（２５万円 × ２期）
	[3]重度障害者等	２４０万円（１００万円）	３年（１年６か月）	４０万円 × ６期（３３万円※× ３期）※第３期の支給額は３４万円
短時間労働者	[4] 高年齢者 母子家庭の母等	４０万円（３０万円）	１年（１年）	２０万円 × ２期（１５万円 × ２期）
	[5]重度障害者等を含む 身体・知的・精神障害者	８０万円（３０万円）	２年（１年）	２０万円 × ４期（１５万円 × ２期）

※（）内は中小企業以外の企業

雇入れ　労働局

㊵ 特定求職者雇用開発助成金

【中小企業の定義】

✓ 業種ごとに、以下に該当するものをいう。

業種	要件
小売業・飲食店	資本金もしくは出資の総額が**５千万円**以下 または 常時雇用する労働者数**50人**以下
サービス業	資本金もしくは出資の総額が**５千万円**以下 または 常時雇用する労働者数**100人**以下
卸売業	資本金もしくは出資の総額が**１億円**以下 または 常時雇用する労働者数**100人**以下
その他の業種	資本金もしくは出資の総額が**３億円**以下 または 常時雇用する労働者数**300人**以下

㊶ 障害者雇用の段階と利用可能な助成金制度

- **ある中小企業の活用事例：精神障害者**

障害種：精神障害
仕事の内容：プログラマー

不安傾向が強いためマイナス思考な状態にならないようにコントロールが必要

助成金の活用（２種類）

助成金名	入金日	支給額
障害者トライアル雇用助成金	28.03.09	¥120,000
特定求職者雇用開発助成金 第1期	28.10.07	¥400,000
特定求職者雇用開発助成金 第2期	29.05.02	¥400,000
特定求職者雇用開発助成金 第3期	29.06.16	¥99,999
合計		**¥1,019,999**

※支給額、支給の体系は申請当時のもの

研修に関するアンケート

このたびは、「障害者雇用を進めるために」（研修）にご参加いただき、ありがとうございます。

本研修は、「障害者雇用及び雇用継続において事業主が抱える課題の把握方法及び提案型事業主支援の方法に関する研究」における研究活動の一環として、事業所における障害者雇用の促進を支援することを目的とした研修プログラムを試行実施させていただいたものです。

ご参加いただきました皆様からご意見をいただくことにより、研修のさらなる質的向上を図っていくために、参加者の皆様にアンケートをお願いしております。

お忙しいところ恐縮ですが、下記のアンケートにご協力いただき、ご意見をお聞かせ願えますと幸いです。

１．今回の研修について満足していますか。

□ 大変満足　□ やや満足　□ どちらとも言えない　□ やや不満　□ 大変不満

２．今回の研修は、障害者雇用に関する理解の促進に役立ちましたか。

□ とても役立った　□ 役立った　□ どちらとも言えない　□ 役立たなかった
□ 全く役立たなかった

３．今回の研修を受けたことで役立ったと思われる項目の□に✓を記入してください（複数選択可）。

□ 障害者雇用制度の理解
□ 障害に対する理解
□ 支援機関の理解
□ 支援制度の理解
□ 担当職務の創出方法の考え方
□ 受け入れ態勢の整え方（労働条件、教育訓練体制等）
□ 障害者雇用の進め方（ロードマップ）
□ その他（　　）

次のページに続きます。↩

４．今回の研修を受けたことで、障害者雇用への意欲に変化がありましたか。

□ あった　　□ どちらとも言えない　　□ なかった

（「あった」と回答した方について）具体的な変化について教えてください。

５．今回の研修を受けたことで、障害者雇用に向けた具体的な行動を検討するようになりましたか。

□ はい　　□ いいえ

６．今後、地域障害者職業センターの利用を希望されますか。

□ はい　　□ いいえ

7．最後に、本セミナーについてのご意見・ご要望がありましたらお聞かせください。

◎ よろしければ、お名前、ご連絡先をご記入ください。

お勤め先	
お名前	
ご連絡先	Tel： E-mai：

ご協力ありがとうございました。

資料 18

第４章第２節　アンケート調査の自由記述回答の結果

①　意欲変化有/行動検討有
本日はありがとうございました。社内でどういった業務を担当いただくのかが難しい部分はありますが（また育成についても周囲の理解や協力が今以上に必要だと感じております）、今後実際に採用するにあたってどういった業務ができるのか等、検討したいと思います。この度は貴重なお時間を割いていただき、ありがとうございました。また、当社でも障害者雇用を行う場合に質問等させていただければありがたいです。
とてもわかりやすかったです。ありがとうございます。採用は社内で相談して検討していきたいと思います。
状況によって判断したいと考えたいと思います。
ありがとうございました。自支店では４月から１名受け入れます。支援機関等とも連携し対応してまいります。
ありがとうございました。制度活用で収入となることと同時に社会貢献にもつながる点、よく理解できました。 妻が知的障害者施設に勤務しています。健常者以上に能力が高いと感じる部分も多くあるようです。受入れ側の障害者に対する認識、理解が今後重要と考えます。ありがとうございました。制度活用で収入となることと同時に社会貢献にもつながる点、よく理解できました。
自支店では、現在、１名、発達障害のメンバーを障害者雇用として就労いただいています。一度、自分なりに制度を学習しましたが、今回のような講義を受講できてよかったです。期待レベルでは活躍いただいていますが、間もなく助成金を受領できなくなってしまうのでどうしても本人への期待を高めてしまい、うまく機能しなくなることを懸念しています。
（F 社から離れた）地方都市の為、具体的にＦ社に（支援を）お願いするようなことは難しいかと思いますが、障害者雇用に対する考え方が大変大きく変わり、とても勉強になりました。ありがとうございます。
（近隣の）支社（拠点）にもいらっしゃるのでイメージがしやすく、大変勉強になりました。ありがとうございました。
障害者雇用の意義を知ることができて、とても有益な勉強会でした。
貴重なお話をいただきありがとうございました。
②　意欲変化無/行動検討有
過去に障害者職業生活相談員の講習を受けたので一通りの知識は学んだうえでの参加でした。それを復習する意味、今の制度がどのようになっているかを整理する意味で有意義でした。所在地にもＦ社の支社があるので接点づくりから始めることを検討したいです。一方で、判断不要の定型業務が少なくなっている昨今、何を担っていただくかが難しいと感じます。また、バリアフリーの環境設定についても、収支を勘案して即座の対応が難しいと感じたことが率直な意見です。主旨や制度の理解は十分に持っていると認識していますので、できることから検討していきたいと思います。
質問です。現在障害者雇用の方がいらっしゃるのですが、在宅勤務での業務について困っています。通常の業務は清掃やシュレッダー、パソコンでの入力等ですが、在宅ではできない作業がほとんどです。障害者雇用の在宅勤務の業務例で参考にできるものがあれば教えていただきたく。
貴重な機会をありがとうございました。

出先支社（拠点）ですので、支店や本店組織で決めていくことが多いと思いますので、すぐに行動できるところまでにはいきませんが、内容は大変参考になりました。
③　意欲変化有/行動検討無
人数の多い職場では役割分担による労働創出ができ、効果発揮が期待できると拝察、一方で限られた人数となる出先での雇用には未だ課題多いと感じた次第。
自支店では現時点で 1 名採用しており、この社員についてきちんと対話できていないことに対し、猛省しています。
実際の採用事例をもとにした説明なので興味を持って拝聴することができました。有難うございました。
④　意欲変化無/行動変化無
当支社（拠点）には既に 1 名障害者雇用の従業員がおり、助成金申請等も定期的に対応しているが、現在の拠点長や人事担当が採用当時に在籍していなかったため、採用に至るまでの機関との詳細なやり取りや助成金申請初期の対応については資料でしか把握しておらず、もっと理解する必要があると感じた。今回の研修を受け、雇用までの流れや制度、業務分担のポイントの基礎的な部分を知ることができたため、今後、対象の従業員が働く上でのよりよい環境づくりや業務分担について改めて考えていきたい。
（自支店では）既に 1 名採用していますので、一部回答を NO としております
以前、F 社を見学したことがあります。皆さん一生懸命働いていました。支社（拠点）は少人数で余裕がなく、採用となると支店や本店かなと。逆に支社で採用している事例とかあれは教えてほしい。
支店内で採用を検討する必要があり、社員数が少ない拠点での採用は実質的になしと思います。知識として得ておく必要もあり勉強になりました。
自社（E 社のグループ会社）の置かれている状況を考えれば、採用は不可欠だと思うが、単に雇えばよいということではなく、障害者の方の雇用も守っていく、障害者の方にマッチした仕事を切り出し、周りの理解も得て、伴走していく社員も必要ということになると、正直現時点で採用しても、十分にケアができない。よって、上記の答えはネガティブな答えではなく、現時点の状況を踏まえた上で難しいと感じたものです。
障害者雇用について、制度や重要性が理解できました。ありがとうございました。 人数の少ない拠点であり、すぐに障害者雇用に動ける状況にありませんが、頭に入れておきます。
本店等で、総務的な機能を持つ部署においては活躍の場があると感じた。一方、営業の最先端の職場として考えたとき、実感が湧かないのが現状です。
障害者雇用ができると障害者の就職支援もでき、収益を給付金の支払いに充てることもなく滞りがちな業務改善も行えるメリットは感じたが、実際のところ専門的知識の不足とそこにかけられる時間や担当者を生み出すことが難しい現状があると思った。
大変わかりやすいセミナーでした。

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

第●回 研修に関するアンケート

研修にご参加いただき、ありがとうございます。

さらなる研修の質の向上のために、参加者の皆様にアンケートを実施しております。お忙しいところ恐縮ですが、下記のアンケートにご協力いただき、ご意見をお聞かせ願えますと幸いです。

1. 今回の研修の満足度を教えてください。

□とても満足　□満足　□どちらとも言えない　□やや不満　□不満

2. 研修内容の難易度は適切でしたか？

□とても難しい　□少し難しい　□適切　□やや易しい　□易しすぎる

3. 講師の説明はわかりやすかったですか？

□とてもわかりやすい　□わかりやすい　□普通　□ややわかりにくい　□わかりにくい

4. 研修の時間は適切でしたか？

□長い　□やや長い　□適切　□やや短い　□短い

5. 研修で学んだことは、あなたの仕事で役立ちますか？

□とても役立つ　□役立つ　□どちらとも言えない　□あまり役立たない　□役立たない

ご協力ありがとうございました。

研修に関するアンケート

研修にご参加いただき、ありがとうございます。

さらなる研修の質の向上のために、参加者の皆様にアンケートを実施しております。お忙しいところ恐縮ですが、下記のアンケートにご協力いただき、ご意見をお聞かせ願えますと幸いです。

１．今回の研修について満足していますか。

□ 大変満足　　□ 満足　　□ どちらとも言えない　　□ やや不満　　□ 不満

２．今回の研修により、障害者雇用や就労支援に関する理解の深まりや広がりはありましたか。

□ あった　　□ どちらとも言えない　　□ なかった

（「あった」と回答した方について）具体的な変化について教えてください。

３．今回の研修で役立ったと思われる内容を教えてください（<u>複数選択可</u>）。

□ エゴグラムを活用した自己理解や行動変容等

□ 認知再構成法（コラム法）

□ 問題解決技法

□ アサーショントレーニング（SST）

□ その他（　　）

次のページに続きます。↩

４．今回の研修で学んだことについて、職場での活用はありましたか。

□ 活用した
□ まだ活用していないが、近い将来、活用を予定している
□ 活用の予定はない

（「活用した」と回答した方について）具体的な活用状況と効果について教えてください。

具体的な活用状況	
活用した効果	

（「活用の予定はない」と回答した方について）理由を教えてください（複数選択可）。

□ 活用する場面がない（なかった）

□ 活用する時間がない（なかった）

□ 活用したいがその方法や手順がわからない（わからなかった）

□ 考え方は参考になるが、すぐには活用できない

□ 活用する価値を感じない（感じなかった）

□ その他（　　）

次のページに続きます。

５．今回の研修の内容を社内で伝えたり、成果を還元しましたか。

□ はい　　□ いいえ

（「いいえ」と回答した方について）その理由を教えてください（複数選択可）。

□ 機会がなかった

□ 時間がなかった

□ 内容を十分理解できていなかった

□ 自信がなかった

□ その価値を感じなかった

□ その他（　　）

６．最後に、本研修についてのご意見・ご要望がありましたらお聞かせください。

◎ 差支えのない範囲で、お勤め先、お名前、ご連絡先を教えてください。

お勤め先	
お名前	
ご連絡先	Tel: E-mail:

ご協力ありがとうございました。

資料 21

第４章第３節　支援者社員に対するヒアリング調査結果

レベル2 （学習）	**障害者支援において重要であると学んだこと** ・相手の認知機能障害を踏まえて対応すること。自分の対応を変えることにより、相手の変化を促すこと。 ・支援者社員が共通の知識・理解を持って、支援を行っていくこと。 ・支援者が一方的に支援するのではなく、障害者社員とともに問題解決に向け、意見を出し合い、取り組んでいくことが非常に重要であると感じた。 ・問題の本質がわかっていないと、支援したつもりでも結局違ったことになる。何となく「こうであろう」というところで支援しても無駄になる。知識を深めて、問題の本質へアプローチすることが必要である。企業である以上、社員は業績に貢献しなければならない。しかし本人たちの負担になりすぎないように、本人の成長を促すために何ができるかといったことを考えるようになった。（障害者社員が）できなかったことをできるようにする、その引き出し方は結局、自分たちにかかっている。だからこそ自分自身が知識を深めて成長しなければならない。 ・障害者社員に対する直接的な支援のみならず、研修で学んだことを周囲の人に伝えていくことにより、職場全体の支援力を上げていくことがこれらかの自分たちの大きな役割と感じている。 ・研修ではエゴグラムによる主観的評価と客観的評価が割と一致したが、支援者と障害当事者では、ひらきがあると思う。主観的評価と客観的評価のずれが大きいほど本人は苦しみ、ストレスが溜まっていくので、支援する上では、そのずれに気づき、配慮しながら、ずれを修正していく必要がある。 ・支援者社員が一人で悩みを抱え込まず、情報共有し、話し合い、連携しながら支援を行うこと。 ・障害者の特性を踏まえた上で、その人の行動の背景を考え、支援すること。 ・障害を理解し、「できるはず」と思い込まず、客観的に対応すること。どうしたらできるようになるか考えながら支援すること。 **その他** ・すべての研修内容が障害者支援につながっていたので、興味がある部分を拾い上げて支援にいかすことができ、有意義だと感じた。興味を持ったテーマについては、書籍を購入し、読んで理解を深めた。 ・知識の習得のみならず、具体的な支援技法を身に着け、役立てることができた。 ・エゴグラムによる自己理解は有効であったと感じる。普段はなかなか（自身でも）分からないことを可視化することで、得意なこと、苦手なことを理解することができた。また、他者を理解する上でも役立つものと感じた。 ・他企業の支援者社員が「こんなことに困っている、 悩んでいる」ということを知ることができ、視野が広がった。 ・他企業の支援者社員の意見を聞くことにより、自社にはない考え方を知ることができ、また、これまでにない対処法について知ることができた。

レベル3 （行動）	**研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化** ・アサーティブなコミュニケーションを心掛け、オープンクエスチョンを意識して会話するようになった。他の支援者社員については、それぞれの立場で障害者社員のキャリア形成に研修で学んだことを取り入れようとするようになった。 ・アサーティブなコミュニケーションを心掛けるようになった。他の支援者社員についても、障害者社員に対するコミュニケーションの取り方が変わったように感じる。 ・傾聴を普段から意識するようになり、ただ意見を聞いて、それ対して答えるのではなく、障害者の気持ちに寄り添いながら、その意見を咀嚼し、それに対する意見を伝えるようになった。他の支援者社員にも、説明はできないが何らかの変化を感じている。 ・その人が抱えている問題の本質はなんであるかを考えて支援するようになった。ジョブコーチとして、彼らが外から評価されるような業務のマッチングを考えるようになってきた。 ・これまでは自分の経験・感覚で支援を行ってきたため、それを人に伝えることが難しかった。研修を受けたことで、自分が行ってきた支援に対する理論的な裏付けを得ることができたことにより、自信を持って支援や他者に対する説明ができるようになった。障害者支援の経験がなかった支援者社員については、障害者社員の問題へのアプローチ方法が深いものとなったと感じている。 ・アサーティブなコミュニケーションを心掛けるようになった。認知再構成法を活用し、「こういう見方もあるのではないか」という形で本人の認知の歪みに対して反証となる事実を伝えるようになった。他の支援者社員については、支援に対してより積極的になった、コミュニケーションの発信力が上がったと感じる。 ・問題解決技法を取り入れた障害者支援を行うようになった。相手がどんなタイプであるのか、エゴグラム・プロフィールを思い浮かべながら、対処するようになった。他の支援者社員については、障害者社員の行動に対する気づきや自己理解が深まり、支援に対してより前向き、積極的になったと感じる。 ・相手の気持ちに寄り添いながら、支援をするようになった。他の支援者社員については、リーダーシップが強くなったように感じる。
レベル4 （結果）	**研修実施前後の自身の生活及び事業所内の変化** ・コミュニケーション方法を工夫したことにより、苦手だった障害者社員との話が続くようになり、関係がよくなったと周囲の社員からも言われた。研修で得た知識等が、障害者社員のキャリアマップ作りの推進力となり、SST の受講をキャリアパスに組み込んだ。また、支援者社員に SST を実施してもらうことにより、支援者社員の育成も行っていくことを検討している（問題は、どのようにして支援者社員に SST を実施するスキルを身に着けてもらうかということである）。 ・ある問題について、問題解決技法を試みた結果、真の問題は問題解決技法のテーマとした問題ではなく、子どもとの関係であることに気が付き、コミュニケーションの取り方等を工夫するようになった。 ・気分が落ち込んだ時、認知再構成法を活用し、気分の立て直しを図れるようになった。 ・エゴグラムを学んだことで、人と接する時の対応の幅が広がった。 ・研修で学んだことを活用することで、他人の行動、その背景が理解しやすくなった。 （2社については、コロナ禍において、在宅勤務が主となっているため、事業所内の変化については、確認できていないとのことであった。）

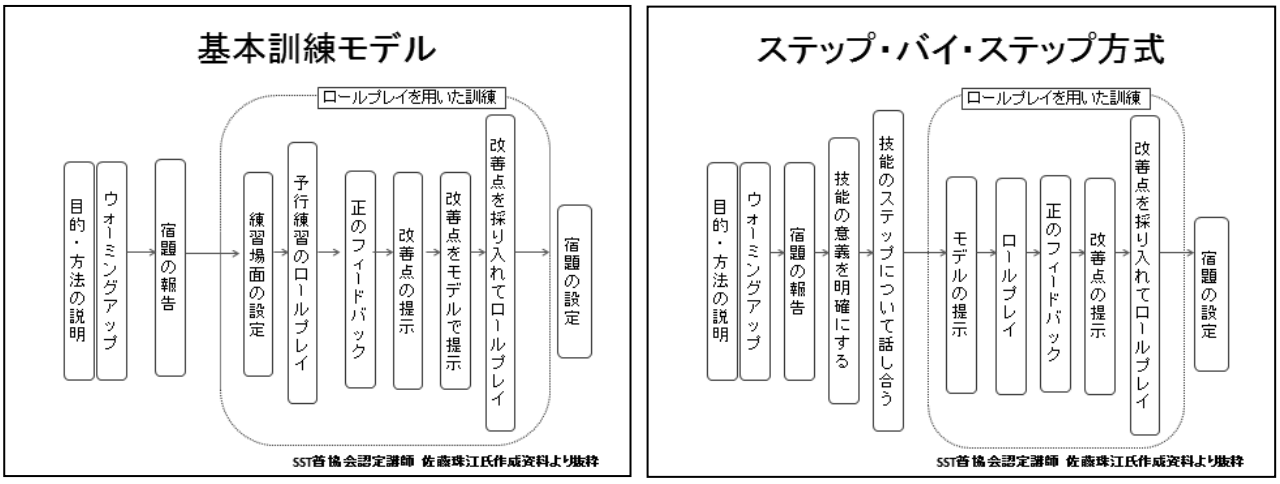
その他	・幅広く、興味深い内容を学ぶことができ、有意義であった。一番学びたかった認知再構成法の回については、欠席となったが、他の参加者の実践結果を共有し、それにより研修内容を知ることができたのでよかった。 ・これから何を学んでいけばよいかということがわかった研修であった。 ・他企業の社員と情報交換や日頃の悩みを相談する機会はあっても、それに対するスーパーバイズを受けられる機会はなかったので、スーパーバイズを受けられたことがありがたかった。 ・他の企業の人の意見に触れるよい機会であったが、顔見知りが多いとやりにくい部分はある。全く知らない人との方がもっと自由に意見交換等ができたと思う。 ・研修を通し、その企業の障害者雇用や障害者の就労支援に対する考え方等に対する理解が深まった。 ・共通の学びを得たことで、同じ視点に立って話ができるようになった。 ・他者の支援者社員とのつながりが強くなった。 ・役員が参加していた企業があったが、経営陣と支援者社員が一緒に研修に参加するのはよいことだと思った。また、「SST を活用した人材育成プログラム」については、障害者社員と支援者社員が一緒に研修に参加した試行があったが、同様に障害者社員とともに参加できる研修があるとよいと思う。 ・欠席者がいると、次回に復習の時間がとられたことが残念であった（そのため、全研修終了後のアンケートについての設問に対しては「どちらとも言えない」と回答した）。 ・（第５回の研修終了後のアンケート調査において、研修内容の業務への貢献度について「どちらとも言えない」と回答した理由を尋ねたところ）直接障害者を指導する立場にないため、（演習で実施した集団認知行動療法を）活用する場面がないというからという回答であった。

資料 22

第４章４節　SST を活用した人材育成プログラムの概要

１　SST

SST とは、“Social Skills Training”の略で、主としてコミュニケーションスキルをトレーニングする認知行動療法であり、社会生活を営む全ての人に必要かつ有益な訓練とされている。SST にはいくつかの方法があるが、最も普及しているのは基本訓練モデルと呼ばれている方法である（図表 資 22－１左)。基本訓練モデルによる SST では、目的・方法の説明、ウォーミングアップ、宿題の報告の後、ロールプレイを用いた訓練を行う。ロールプレイを用いた訓練では、各メンバー（参加者）の希望の実現、目標達成に向けた練習場面を設定し、予行練習のロールプレイ（ドライラン）の後、リーダー、コ・リーダー、他のメンバーは、そのロールプレイにおいてよかった点（正）のフィードバックを行った後、さらによくするための工夫として改善点を提示し、必要に応じ、リーダーや他のメンバーがその改善点を取り入れたモデルのロールプレイを行う。その後、ドライランを行ったメンバーが改善点を取り入れたロールプレイを実施し、最後に、改善点に焦点を当てた実際の生活場面におけるスキルの活用が宿題として設定されるというのが基本的な流れとなる。



図表 資 22－１　基本訓練モデルとステップ・バイ・ステップ方式の SST の流れ
（出所）障害者職業総合センター（2013）より抜粋

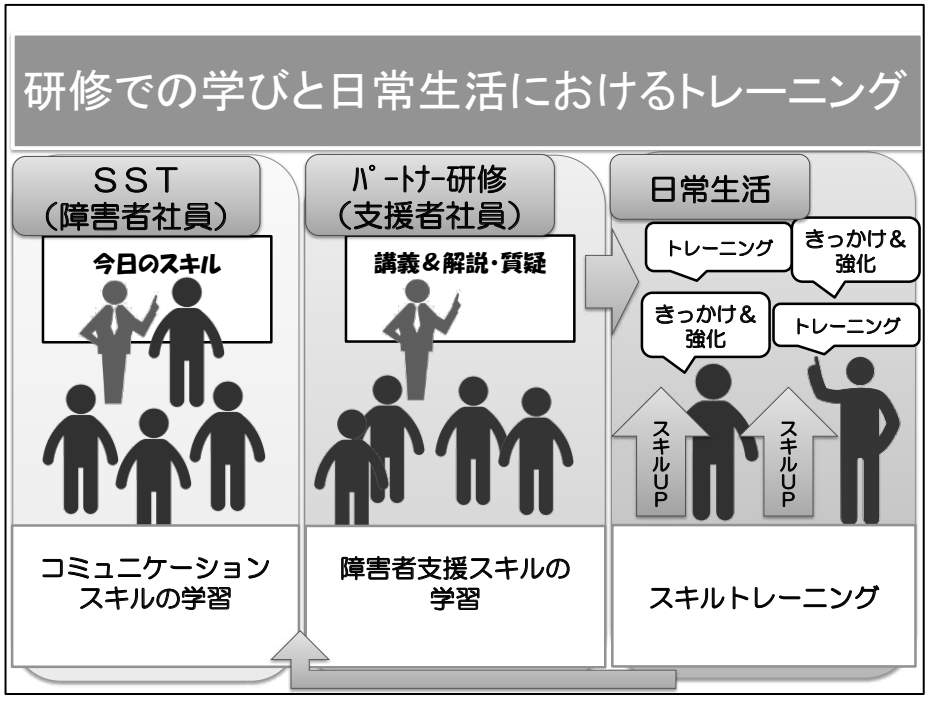
本研究では、障害者職業総合センター（2013）の調査研究をもとに、ベラックら（2005）によるステップ・バイ・ステップ方式の SST を採用した（図表 資 22－１右)。ステップ・バイ・ステップ方式による SST では、対象者が訓練する技能（スキル）の内容をその場で選択する基本訓練モデルとは異なり、SST の実施前に対象者に実施するアセスメント面接の結果をもとに、カリキュラムメニューを作成する。また、基本訓練モデルでは予行練習として、対象者の普段のやり方によるロールプレイが行われるのに対し、ステップ・バイ・ステップ方式の SST では、ロールプレイ前にスキルを学ぶ意義の説明を行い、スキルをいくつかの要素に細かく分けたステップについての話合いが行われる。その後、リーダーによる適応的なモデルを観察学習した後、各メンバーがロールプレイを実施する。なお、メンバーのロールプレイ以降の手順については、基本訓練モデルと同様の流れ

となる。ステップ・バイ・ステップ方式の SST を実施する際、スキルを細分化したステップを示すことは、認知機能障害のある者にとって学びやすさにつながり、障害者を支援する立場の者にとっては、障害者の課題や指導のポイント等を把握しやすいというメリットがある（障害者職業総合センター，2013）。

２　SST を活用した人材育成プログラム

SST を活用した人材育成プログラムは、障害者社員のコミュニケーションスキル及び支援者社員の障害者支援スキルの向上を支援することを目的としている。

SST の効果の指標とされるスキルの般化（ある場面で獲得された技能を、それ以外の場面でも使えるようになること）のためには、SST 以外の場でも、SST のセッションや SST で保証されたコミュニケーションの構造が一貫して維持されていることが重要となる。SST は、セッションにおける学びと日常生活場面におけるトレーニングが一体となってはじめて効果を発揮するが、日常生活におけるトレーニングには支援者社員の支援が不可欠である（図表 資 22－２）。支援者社員が効果的な支援を行うためには、障害者社員の障害特性を理解し、SST で実践されている支援方法を習得することが必要となる。そこで、本プログラムは、支援者社員に対する障害者支援スキル向上のための研修（パートナー研修）を SST と並行して実施する構成となっている。SST にて障害者社員はコミュニケーションスキルを学び、パートナー研修にて支援者社員は障害者支援スキルを学ぶ。そして職場において、それぞれ学んだスキルのトレーニングを行い、相互作用的にスキルの向上を図っていくことにより、互いの自己効力感も向上するという考えをもとにプログラムは構成され、調査研究においてもその効果が確認されている（障害者職業総合センター，2013）。



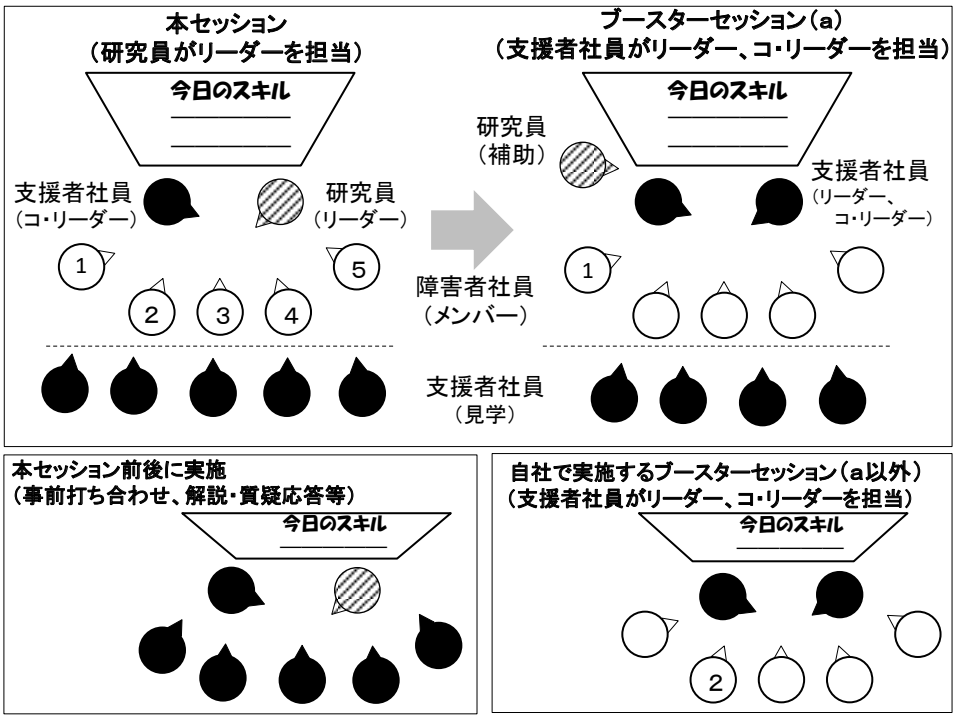
図表 資 22－２　SST を活用した人材育成プログラムが効果を発揮する仕組み

３　本研究における SST を活用した人材育成プログラム

SST を活用した人材育成プログラムにはいくつかの実施方法があるが、本研究においては、障害者職業総合センター（2016）が行った以下の方法を応用し、実施した。この方法は、SST を活用した人材育成プログラムの効果を維持、向上させるため、支援者社員による SST の自主的、発展的運営に対する事業主のニーズに応え、実施されたものである。この方法では、外部講師による SST のセッション（本セッション）に、支援者社員がリーダー、コ・リーダーとなり実施する SST のセッション（ブースターセッション）を加えた二段構えで実施する（図表 資 22－３）。

具体的な手続きとしてはまず、本セッション開始前後に、支援者社員に対してその日の SST のセッションの解説、質疑応答等を実施する。本セッションのリーダーは研究員が、コ・リーダーは支援者社員１名が担当し、それ以外の支援者社員は見学参加とする。本セッションの後、支援者社員は自社の社員を対象としたブースターセッションを実施する。なお、本セッションの後、最初に実施するブースターセッションには研究員も参加し、進行をサポートする。リーダー、コ・リーダー以外の支援者社員は見学参加とし、ブースターセッションの前に実施する予行練習ではメンバー役を担当する。

ブースターセッションを加えたこの方法では、SST の基本構造（モデルの観察学習、ロールプレイの実践、フィードバックという一連の手続き）を、支援者社員のスキル向上を目的としたプログラムに取り入れている。すなわち障害者社員がモデルのロールプレイを観察学習した後、自身もロールプレイを行い、フィードバックを受けることにより、コミュニケーションスキルの向上を図っていくように、支援者社員も本セッションにおける観察学習後、セッション及び日常生活場面において、障害者支援スキルを実際に用いる。その結果としての障害者社員のコミュニケーションスキルの変化は、支援者社員に対するフィードバックとなる。加えて、ブースターセッション終了後には研究員及び見学参加した支援者社員からの正のフィードバックも行い、質疑応答を通して改善点のフィードバックも行う。また、研究員が参加しないブースターセッションについても、次回の本セッション前後の質疑応答等の時間において、各社における SST の実施状況を確認し、それに対するフィードバックを実施する。このように、研修による学びと日常生活場面におけるトレーニングの繰り返しにより、障害者社員のコミュニケーションスキルと支援者社員の障害者支援スキルの向上をより効果的に支援する仕組みとなっている。



※ 黒丸は支援者社員、白抜き丸は障害者社員、網掛け丸は研究員を示す。
ブースターセッション（a）：本セッションの後、最初に実施されるブースターセッションを示す。

図表 資 22－３　本研究におけるプログラムの構成

【参考文献】

アラン・S・ベラックら著、熊谷直樹・天笠崇監訳（2005）．「わかりやすい SST ステップガイド―分裂症をもつ人の援助に活かす（改訂新版） 上・下巻」 星和書店.

伊藤絵美・向谷地生良（2007）．「認知行動療法、べてる式。」 医学書院.

障害者職業総合センター 調査研究報告書 No. 113（2013）．「SST を活用した人材育成プログラムに関する研究―ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー（試案）の開発―」

障害者職業総合センター 資料シリーズ No. 92 （2016）．「SST を活用した人材育成プログラムに関する研究―ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー（活用編）―」

研修に関するアンケート

研修にご参加いただき、ありがとうございます。

さらなる研修の質の向上のために、参加者の皆様にアンケートを実施しております。お忙しいところ恐縮ですが、下記のアンケートにご協力いただき、ご意見をお聞かせ願えますと幸いです。

１．今回の研修について満足していますか。

□ 大変満足　　□ 満足　　□ どちらとも言えない　　□ やや不満　　□ 不満

２．今回の研修により、障害者雇用や就労支援に関する理解の深まりや広がりはありましたか。

□ あった　　□ どちらとも言えない　　□ なかった

（「あった」と回答した方について）具体的な変化について教えてください。

３．今回の研修で役立ったと思われる内容を教えてください（<u>複数選択可</u>）。

□ SST 概論
□（SST の背景となる）社会的学習理論
□ 認知機能障害
□ アセスメント面接
□ ①研究員がリーダーを担当した第１グループの SST
□ ②支援者社員が担当した第２グループの SST
□ ①②の前後の解説及び質疑応答
□その他（　　）

次のページに続きます。

４．今回の研修で学んだことについて、職場での活用はありましたか。

□ 活用した
□ まだ活用していないが、近い将来、活用を予定している
□ 活用の予定はない

（「活用した」と回答した方について）具体的な活用状況と効果について教えてください。

具体的な 活用状況	
活用した 効果	

（「活用の予定はない」と回答した方について）理由を教えてください（<u>複数選択可</u>）。

□ 活用する場面がない（なかった）
□ 活用する時間がない（なかった）
□ 活用したいがその方法や手順がわからない（わからなかった）
□ 考え方は参考になるが、すぐには活用できない
□ 活用する価値を感じない（感じなかった）
□ その他（　　）

次のページに続きます。↩

５．今回の研修の内容を社内で伝えたり、成果を還元しましたか。

□ はい　　□ いいえ

（「いいえ」と回答した方について）その理由を教えてください（複数選択可）。

□ 機会がなかった
□ 時間がなかった
□ 内容を十分理解できていなかった
□ 自信がなかった
□ その価値を感じなかった
□ その他（　　）

６．最後に、本研修についてのご意見・ご要望がありましたらお聞かせください。

◎ 差支えのない範囲で、お勤め先、お名前、ご連絡先を教えてください。

お勤め先	
お名前	
ご連絡先	Tel: E-mail:

ご協力ありがとうございました。

資料 24

第４章第４節２　全研修終了後のアンケート調査結果

図表 資 24－１　研修全体の満足度についての回答数及び回答割合（①）

	大変満足		満足		どちらとも言えない		やや不満		不満	
満足度（n=6）	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表 資 24－２　研修による障害者雇用や就労支援に関する理解度の変化についての回答数及び回答割合（②）

	あった		どちらとも言えない		なかった	
研修による理解度の変化（n=6）	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表 資 24－３　研修で役立った項目についての回答数及び回答割合（③）

	SST 概論		社会的学習理論		認知機能障害		アセスメント面接		①研究員がﾘｰﾀﾞｰを担当した第１ｸﾞﾙｰﾌﾟのSST		②支援者社員がﾘｰﾀﾞｰを担当した第2ｸﾞﾙｰﾌﾟのSST		①②の前後の解説及び質疑応答		その他	
研修で役立った項目（n=6）※複数回答	4	66.7%	4	66.7%	5	83.3%	4	66.7%	6	100.0%	6	100.0%	4	66.7%	1	16.7%

図表 資 24－４　研修内容の活用の有無についての回答数及び回答割合（④）

	活用した		まだ活用していないが、近い将来、活用を予定している		活用の予定はない	
研修内容の活用の有無（n=6）	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表 資 24－５　研修内容の成果の還元についての回答数及び回答割合（⑤）

	はい		いいえ	
研修内容の成果の還元（n=6）	6	100.0%	0	0.0%

図表 資 24－６　研修による障害者雇用や就労支援に関する理解度の具体的な変化についての自由記述回答（②-２）

サポートする従業員、本社機能が充実し、団結力が高まった。
ウォーミングアップの言動により、個々の障害特性が見えてくるということをお聞きし、仕事（作業）以外の場面でも、注意して観察する意識を持つことができました。
日々の業務指導について、個々の障害特性をしっかりと行ったうえで指導することの重要さを再確認することができました。まだ、大きな変化は出ていないのですが、日常会話に SST を取り入れ、社員と話すことを意識しています。
障害者社員の新たな一面に気づけたこと。
障害者社員個々人との関わりの中で、本人の個性や特徴を考察することができた。指導員と障害者社員障害者社員の交流としても意味があると思う。
障害者社員の行動、言動に対して、より深く着眼点の持ち方と対応により、指導する幅が広がったこと。

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

図表 資 24－７　研修内容の活用状況と活用の効果についての自由記述回答　（④-２）

活用状況	活用の効果
教育制度として取り入れた。	３年目以上の障害者社員にコミュニケーションスキルを学ぶ機会を提供することができ、コミュニケーションについて話す機会が増えた。 いろんな人から話しかけられることが多くなった。
上司と部下、同僚間など、コミュニケーションの場面で話の内容だけでなく、スキル、ステップの習得・活用に着目するようになった。	感覚的にコミュニケーションの得手、不得手を判断していたが、そこに一つの基準となる目安ができた。今後、教育、育成のポイントを考えやすくなった。
社内講師を育成し、各事業所にて SST を実践する活動を行っている。	一部の事業所では、SST に対して、社員一人ひとりの意識が高まり、自ら積極的に日常に SST を取り入れている様子が見られる。結果、職場全体がすごくよい雰囲気になった。
違う障害者社員に向けて同じ研修を実施した。	育成に一役買っていると思う。
・受講した障害者社員は積極的にスキルを活用してくれている。 ・指導員等の管理層も、SST を活用している障害者社員の姿勢を認め、よい雰囲気づくりのきっかけとなっていると思う。	・職場の雰囲気が明るくなった。 ・管理層と障害者社員のコミュニケーションが活発化した（ハードルが下がった？）
障害者社員のみで、清掃治具の活用と運用方法について、ミーティングを実施しました。司会は SST 研修受講者で、ミーティングの進行を任せました。	意見を出した障害者社員に対して、SST 研修で学んだステップを活用して、話の聞き方や、質問の仕方をうまく取り入れていたので、今後も、障害者社員のみのミーティングを実施していきます。

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

図表 資 24－８　研修全体に関する意見・要望についての自由記述回答（⑥）

引き続きフォロー体制があると、継続しやすいと思いました。
意見や要望は特にありませんが、ロールプレイを通し、メンバーの見えていなかった一面が見えたりと、いい機会になりました。ありがとうございました。
意見、要望ではなく、感想になるのですが、今回のSSTを通じて、自分の日常会話や指導時の表現などを見つめ直す機会になりました。当初はSSTの本質を理解することが難しかったのですが、周囲の協力にも恵まれ、何とか自分なりに解釈することができ、安堵しております。今後は、社内にて積極的に普及活動を進めていき、社員が働きやすい職場づくりに励んでいきます。ありがとうございました。
今後も継続的に実施するにあたっての助言があればお聞きしたい。
基本から様々なことを教えていただき、ありがとうございました。今回の研修会は４回で終わりましたが、職場のよい雰囲気づくりのためには、普段からSSTで学んだことの活用を続けていくことが重要ではないかと思います。障害者社員だけでなく、管理層を含めた全員が共通の理解を持って実践していくためにも継続的なSSTの実施が有効ではないかと思います。 まだまだ試行錯誤の段階ですが、よい職場づくりに役立てて行きたいと思います。
事業所では、本セミナーの内容を教育していたつもりでしたが、やはり「体系的」に教育できていなかったと痛感しました。本セミナーのように、「体系的」に教育することで、各障害者社員の理解した上での実践を通して、今後のさらなる成長に寄与したいと思います。今後ともよろしくお願いいたします。

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

資料 25

第４章第４節２　全研修終了後のヒアリング調査結果

図表 資 25－１　支援者社員に対するヒアリング結果

レベル2 （学習）	**SST についての説明（質問：「SST について説明して下さい」）** ・自分のコミュニケーションを楽に・円滑にするためのトレーニング。 ・コミュニケーションスキル（話す、聞く、伝える）を武器として活用できるようにするトレーニング。 ・本人の目標を達成するために行うコミュニケーションスキルのトレーニング。 ・実践的なコミュニケーションに関する研修で、座学には限界のある障害者には有効な OJT 的な研修。 ・理論を実務に落とし込んでいくことができる研修。 ・メンバーとともにリーダー、コ・リーダーがコミュニケーションを高めていくことができる研修（一番成長できるのはリーダー）。理論を学び、実践トレーニングができる有効な訓練で、同じ目標に向かって全員が向かっていくことが重要。 ・障害者社員と支援者社員をともに育てていくことができる研修。 ・コミュニケーションスキルのトレーニング。 **障害者支援において重要であると学んだこと** ・相手をよく観察し、よいところを見つけ、それを強化すること。 ・相手のよいところを見つけ、具体的に褒めること。 ・個人の特性（どういったところに「生きにくさ」を感じるか）を理解すること。 ・相手が何を伝えたいかを、まず聞くこと（積極的な傾聴）。障害特性を理解すること。 ・学んだことを実践させること。強化すること。 ・認知機能障害に配慮すること。支援者社員が共通認識を持って支援すること。 **SST のリーダー、コ・リーダーとしての自身及び他者の変化** ・（自身）最初はメンバーのロールプレイに対するフィードバックが思いつかず、引き出しも少なかったが、２、３回目になると，リラックスしてきたからか、定型的な文言ではなく、ゆとりをもったフィードバックができるようになったと同時に視野も広がった。（他者）最初は緊張・プレッシャーを感じているようで台本どおりの進行であったが、セッションを重ねる中で慣れていき、自分の頭で考えた言葉でセッションを進行できるようになっていた。もともとコミュニケーションスキルの高い人であったが、回を重ねる中で、そのバリエーションが増えていった。 ・（自身）メンバーの反応に対し、臨機応変な対応ができるようになっていった。（他者）進行が的確になり、理解させながらも上手くまとめる運営ができるようになっていった。 ・（自身）難しさは拭えないが、回を重ねる中で、メンバーの小さな変化に気づくことができるようになった。（他者）メンバーの反応により、自分の対応を微調整できるようになった（台本どおりではない対応ができるようになった）。説明にアレンジが効くようになり、グループに応じた進行が行えるようになった。 ・（自身）指導計画を自分なりに咀嚼し、グループに応じたアレンジができるようになってきた。（他者）回を重ねるごとにスムーズに、流暢に進行していくことができていた。 ・（他者）回を重ねるごとにスムーズに進行できるようになり、メンバーのロールプレイに対するフィードバックのバリエーションも増えていった。 ・（自身）メンバーの反応に敏感になり、それに対応できるようになった。（他者）自分の言葉で話ができるよ

	うになった。 **メンバー（障害者社員（M1～M5））の変化** （M1～M5 の変化については、図表 資 25－3に記載）
レベル3 （行動）	**研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化** ・障害者社員を評価するときの一つの基準を持つことができ、よいところ（強化のポイント）を探しやすくなり、褒めるという行動が増えた。これまで、仕事をしながら障害者社員の話を聞くことがあったが、話を聞くときは手を止め、相手に視線を向けるようになった。障害者社員は程度に差はあるが、それぞれが SST で伝えられたコミュニケーションスキルを使う際のポイントを意識して話をするようになった。 ・よいところを見つけ、褒める回数が増えた。メンバーは自ら積極的に話しかけるようになり、同僚、上司とコミュニケーションが増えた。 ・メンバー個人それぞれが人の話をよく聞くようになり、意見交換が活発になった。 ・障害特性等のアセスメントの方法、質問を促すための話し方の工夫についての理解が深まったことで、スムーズに面談を行うことができるようになった。支援者社員は日々の練習の支援を積極的に支援し、褒めるという行動が増えた。障害者社員の中には、家庭でも学んだスキルを活用している人もおり、積極的にコミュニケーションをとる場面が増えた。 ・「相手の気持ちを汲んだ上で自分はこう思う」というコミュニケーションの取り方になった。障害者社員とのコミュニケーションに苛立ちを覚えることもあったが、障害の特性を理解し、「何を伝えたいか」を考えるようになったことで、理性的に接することができるようになった。メンバーはスキルを活用する際の声の大きさ、視線の合わせ方を意識してコミュニケーションをとることが増えた。 ・積極的傾聴のスキルを意識して使うようになった。家庭でも子どもの無邪気な反応に傾聴のスキルで対応できるようになった。支援者社員は学んだスキルを積極的に学んだスキルを活用し、障害者支援にあたるようになった。 ・コミュニケーションをテーマとし、人と話をすることが多くなった。支援者社員は総務部で自分が担っている役割を理解し、自分を頼ってくれることが増えた。
レベル4 （結果）	**SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化** ・家庭生活においても、子どものふとした行動の変化に目が行くようになり、関係がよくなったように感じる。障害者社員は指導員に話しかける際の恐る恐る感が減ったように感じる。研修を受講していない指導員も、「ありがとう」という言葉で終わらず、良かった点を伝え、強化（褒める）することが増えたことにより、職場内のコミュニケーションが活性化した。他事業所の支援者社員との結び付きが強くなった。 ・プライベートでもスキルを使い、効果を感じている。経験で培ってきた支援方法の裏付けとなる理論を学んだことで、視野が広がり、ゆとりをもって人と接することができるようになった。 ・支援者社員間のコミュニケーションが増え、関係が深くなった。 ・家族に対しても自分の気持ちを伝えられることができるようになり、理解してもらえるようになったことで、トラブルが減った。また、職場でも気持ちのよいコミュニケーションが増えた。 ・相手のよいところを褒める、相談しやすい雰囲気をつくる、修正のフィードバックなど、職場だけでなく、日常生活の子育て等にいかせていると感じる。職場内のコミュケーションの齟齬が少なくなり、気持ちよく仕事ができるようになった。 ・支援者社員と総務の結びつきが強くなり、一体となった支援ができるようになり、ともに研修を受け、共通の知識を得たことで、会話がしやすくなった。障害者社員と支援者社員のコミュニケーションが増えた。

図表 資 25－２　障害者社員に対するヒアリング結果

レベル１ （反応）	**SST の満足度について（５段階評定）** 「大変満足」「満足」「どちらでもない」「不満」「大変不満」の中から全員が「大変満足」を選択
レベル２ （学習）	**SST についての説明（質問：「SST について説明して下さい」）** ・ソーシャルスキルトレーニング。先輩社員として活躍できるスキルを学ぶ。 ・お願いごとをしたり、社会人として人付き合いに必要なスキルを学ぶ。 ・自分の生活に役立つ（コミュニケーションがとりやすくなる）訓練。 ・人とのコミュニケーションを学ぶ。 ・自分の考えや用件の伝え方を学ぶ。 **コミュニケーションにおいて重要であると学んだこと** ・視線や体の向きを相手に向けること。 ・視線の合わせ方、相手の話を聞くときのキーワード復唱。どのようにしたら自分の求めていることを聞き出せるか。 ・視線、表情、話し方の工夫。相手と自分の気持ちを伝えられるようなコミュニケーションを心掛けること。 ・シンプルに伝えること。 ・相手の目を見ること。相手との距離。
レベル３ （行動）	**研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化** ・すらすらと話すことができるようになった。表現力が豊かになった。相手のよいところを見つけようとするようになった。頼みごとや指示を出すときにスキルを使えるようになった。相手にも自分の気持ちが伝わるようになった。弟を起こす時など、日常でも SST で学んだスキルを使うようになった。指導員（支援者社員）は気持ちを伝えられた時などには褒めてくれ、それによって、継続のモチベーションが上がった。他のメンバーも作業のミスを注意するときに視線に気を付けるなどスキルを使っている。 ・相手を尊重したり、受け入れられるようになった。質問するようになった。指導員（支援者社員）は言葉使いが良くなった、声の調子がよかったと褒めてくれることが多くなった。 ・いろいろな人に話しかけられるようになった。職場で声をかけたり、指示をだしたりしやすくなった。職場以外でも、いつもより明るく話すように心がけるようになった。指導員（支援者社員）の話し方がわかりやすくなり、SST で学んだスキルを活かしていると感じる。アドバイスや褒めてくれることも多くなった。 ・作業指示をシンプルに伝えられるようになった。頼みごとのスキルを役立てている。後輩にも「相手をほめる」スキルを使って、意識して気持ちも伝えるようになった。指導員（支援者社員）は「頼りになる」との評価を多く与えてくれるようになった。 ・相手の顔を見るよう心掛けるようになった。コミュニケーションをとることが増えた。相手の話を最後まで聞けるようになった。作業の内容がしっかり理解できるようになり、後輩にも仕事をわかりやすく教えることができるようになった。指導員（支援者社員）も「笑顔が増えた」等の評価をしてくれるようになり、指導員も以前より明るくなった。 ※ 障害者社員がそれぞれの変化について行った自己・他者評価は図表 資 25－３に記載。

レベル4 （結果）	SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化 ・同僚が以前よりも頼ってくれるようになった。周りのメンバーも積極的にコミュニケーションをとるようになった。昼休みにも話すようになった。事業所の雰囲気がよくなった。 ・頼みごとを断られたときのバックアップスキルを学んだことで、頼み事がしやすくなった。メンバーと親しく話せるようになり、コミュニケーションの幅が広がり、事業所以外の人とも話せるようになった。SST 未受講者もコミュニケーションが活発になり、上司とのコミュニケーションも増え、職場が楽しくなったと感じる。 ・周囲の人がたくさん話しかけてくれ、うれしいと感じる。賑やかになり、職場の雰囲気も明るくなった。 ・褒められることで余裕が生まれた。訪問看護に来るヘルパーや家族に「コミュニケーションが上手にとれるようになった」と言われた。後輩社員から話しかけられるようになった。職場内のコミュニケーションが増えた。 ・自分なりに表現することに自信がついた。コミュニケーションが増えた。職場が明るく、良い雰囲気になった。

図表 資 25－３　研修実施前後の自身及び他のメンバーの変化

被評価者／評価者	M1	M2	M3	M4	M5
M1	**すらすらと話すことができるようになった。表現力が豊かになった。相手のよいところを見つけようとするようになった。**	視線を向けて、話しかけてくれる頻度が増えた。	目線などに気をつけて、作業のミスの指摘などをしてくれるようになった。	しっかりスキルを使っていた。	作業について質問したり、話しかけたりしてくれるようになった。
M2	以前は会話が途切れがちだったが、なめらかに話すようになった。	**相手を尊重したり、受け入れたりできるようになった。質問するようになった。遠慮気味だったが、「駄目でもともと」と頼みごとができるようになった。バックアップスキルを学んだおかげで、頼み事がしやすくなった。**	無口だったが、自分から話すようになったと感じる。	頼み方（表情、落ち着いた言い方）が上手くなった。	遠慮がちだったが、積極的になった。話せる人が少なかったが、ＳＳＴを経て増えた。自信が顔に表れていて、頼もしいと感じる。
M3	もごもごして暗い印象だったが、表情が明るくなった。	言葉の使い方（口調）を意識しているように感じる。	**いろんな人に話しかけられるようになった。**	話している内容がわかりやすくなった。	暗い印象だったが、いろんな人とコミュニケーションをとるようになったと感じる。
M4	指示が途切れ途切れになっていたところが、スムーズになった。	口調が荒かったが、ソフトになった。	他の人とコミュニケーションをとるようになった。	**以前はやや雑だった指示が、丁寧になった。**	ネガティブな印象だったが、自信がついて前向きに、明るくなったように感じる。
M5	話し方が明るくなった。	話し方が優しくなった。	積極的に話しかけてくれるようになった。	班長らしくハキハキと話すようになった。	**相手の顔を見ることを心がけるようになった。コミュニケーションをとる機会が増えた。自分なりに表現することに自信がついた。**
支援者社員ａ	一番変化を感じている。来客者に挨拶をすることすら難しかったが、今では作業説明等も行うことができている。自信をもって積極的にコミュニケーションをとるようになり、同僚や上司とスムーズに話ができるようになった。	意識してソフトな話し方をするようになったことにより、人から話しかけられることが増えた。	特定の人としか話をしなかったが、いろいろな人と話をするようになった。休憩時間に雑談を楽しめるようになった。	相手に合わせた話し方ができるようになった。自信を持って指示等を出せるようになった。	視線を合わせて話ができるようになり、表情も明るくなった。また、人との距離を意識してコミュニケーションをとるようになった。

※太字は自己評価

資料 26

第４章第４節３　「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援の試行Ⅱ-Ⅱの前に実施したワークショップについて

本試行の実施については、ある障害者雇用企業団体が開催したセミナーにて「SST を活用した人材育成プログラム」のことを知り、これを自社のみならず、地域の障害者雇用事業所に普及させることで支援者社員の人材育成を図り、地域の就労支援力の向上を目指したい、また、この取組を活用し、地域の就労支援ネットワークづくりに役立てたいというＫ社の事業主のニーズがきっかけとなった。この事業主には、研修プログラムを事業主の指示による開催といったトップダウン式ではなく、支援者社員のニーズに基づくボトムアップ式で実施したいというニーズもあった。そこで、まずは、「SST を活用した人材育成プログラム」を地域の就労支援ネットワークの中で実践したいという支援者社員のニーズを引き出すためのワークショップ形式の研修を実施した。以下、そのワークショップについて記載する。

１　ワークショップ参加者

ワークショップについては、Ｋ社からの広報に対し、応募のあった障害者雇用事業所４社の支援者社員 10 名と教育機関の職員１名の計 11 名を対象として実施した。５社の概要等については図表 資 26－１のとおりである。

図表 資　26－１　ワークショップ参加企業の概要等

企業ＩＤ	Ｋ社	Ｌ社	Ｍ社	Ｎ社	Ｏ社
産業分類	情報通信業	酒類製造業	輸送用機械器具製造業	その他の事業サービス業	社会保険・社会福祉・介護事業
従業員数 （うち障害者数）	２９名 （24 名）	597 名 （16 名）	358 名 （４名）	226 名 （186 名）	13 名 （３名）
設立年	2012 年	1949 年	2017 年	1985 年	2016 年
備考	特例子会社			特例子会社	
試行協力者数	４名	１名	１名	２名	２名

２　実施方法

2020 年 12 月に２時間のワークショップを実施した。

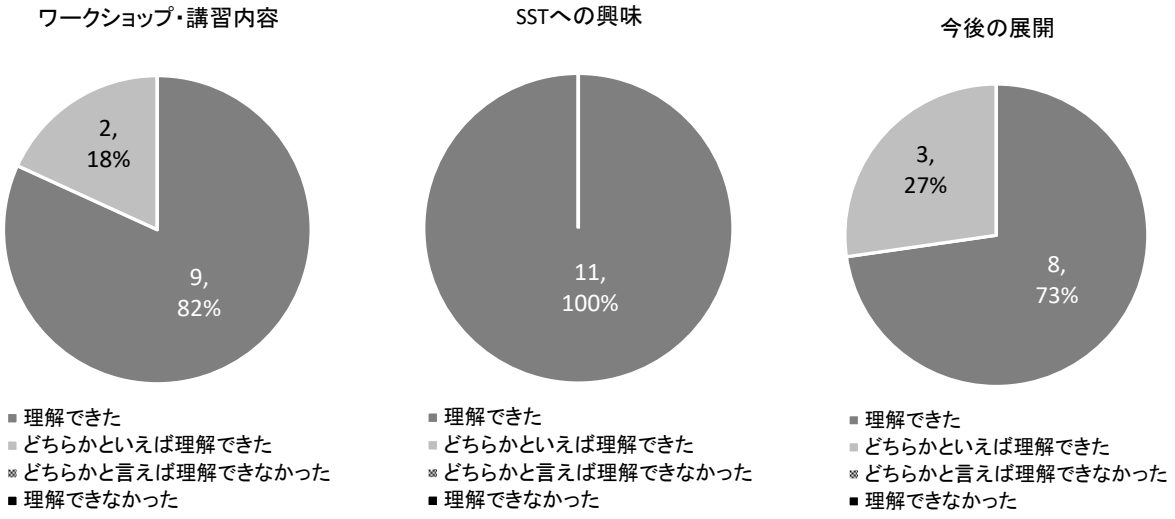
研修資料については、「ジョブコミュニケーション・スキルアップセミナー～パートナー研修資料集～」（障害者職業総合センター, 2013）に追加の資料を加え、作成した。研修においては、まずは受講者に SST をメンバーの立場で体験してもらい、次に、SST についての講義を実施した。講義においては、SST についての概論、SST の背景となる「社会的学習理論」、精神障害者、発達障害者、知的障害者、高次脳機能障害者等に共通してみられる「認知機能障害」等についての説明を行った。最後に、2011 年度～2015 年度にかけて実施した「SST を活用した人材育成プログラム」に関する研究の成果をもとに、本プログラムの効果等についての講義を行った。

３　実施結果

研修終了後、K社の支援者社員によるワークショップ参加者に対するアンケート調査が実施された。

アンケート結果によると、ワークショップ・講習の内容について「理解できた」が９名、「どちらかと言えば理解できた」が２名であった（図表 資 26－２）。また、参加した 11 名全員が SST を「興味深い」と感じ、「SST を活用した人材育成プログラム」を８名が自社で「単独でも展開したい」、３名が「合同で展開したい」と回答した。また、「所属団体に導入希望された理由（課題と期待される効果）」についての自由記述には、本プログラムの障害者社員及び支援者社員の人材育成に対する効果、他企業との学びの機会への期待等に関する記述が見られた（図表 資 26－３）。また、「(SST は）本人が望んだ上で実施することに意味があると思う」という SST を希望志向的に実施することの重要性、「(ほめる行動（強化）と反復学習を）日頃の支援の中でも即実践していきたい」、「『お互いを評価し合う（相手の行動を強化する)』ことで、良い職場環境（雰囲気）になる」といった SST の背景となる社会的学習理論に関すること等に関する記述も見られた。

この結果を受け、K社の支援者社員より、ワークショップ参加者の総意により、「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した提案型事業主支援を、地域の障害者雇用事業所を対象として実施したいとの申し出があり、事業主の希望どおり、支援者社員のニーズに基づく「SST を活用した人材育成プログラム」を活用した事業主支援を実施することとなった。



図表 資 26－２　ワークショップ終了後のアンケート結果

図表 資 26－３　ワークショップ終了後のアンケート結果

	所属団体に導入希望された理由（課題と期待される効果）
1	教育指導の現場では利用者のみでなく保護者、地域の方々（支援者としての立場でも）との高いコミュニケーションが必要と考えます。 是非教育機関の研究会として実施できればと思います。
2	創業四年目の若い会社です。障害者雇用もスタートしたばかり。 障害者雇用のみならず、一般の社員にも非常に成長の機会をえることができるプログラムと感じたため。
3	トレーニングすることで、伸ばしていく方がいると感じましたので、支援者としてまず学びたいと思いました。プラス、よりよい職場環境になると期待しました。
4	発達障がいの子ども達が多く通所する施設の中で、指導スタッフも様々な知識をつけ、それを日々子ども達へのレッスンに取り入れていきたい。 その為に学習する機会があれば参加し合同で進めていきたい。
5	支援するスタッフに学んでもらいたい内容のため平日日中での開催を希望します。本日はありがとうございました。
6	大変興味深く、勉強になる研修でした。今回の様に他社の方と学ばせていただくのも貴重ですし、会社としても学びが大きいと思います。 今回の様な機会がありましたら、ぜひ参加させて頂きたいです。本日はありがとうございました。
7	様々な障害の方がおり、コミュニケーションによる問題も多く発生していることと、 支援者（本人だけでなく）も　というところが、自社でも（多人数のため）実施できるとよいと思いました。
8	他企業様の支援の方と意見交換しながらトレーニングを進めさせていただけると、より学びも深まるのではと思いました。
9	大変勉強になりました。社内でも日頃の支援の中でも即実践していきたいと思います（褒める行動と反復学習）。ゆくゆくは社内でもSST講習を運営していけるよう今後もこういった学びの機会を継続できるとよいと感じました。ありがとうございました。
10	現状コミュニケーションに課題感のあるメンバーが複数いるため。ただし研修でもあったように本人が望んだ上（アセスメント面談）で実施することに意味があると思うので、その認識をしていくことが必要だと感じた。実際のワークショップでの「お互いを評価し合う」ことで、よい職場環境（雰囲気）になることを期待したい。
11	他社もとても興味を持ってくれていたので、希望があれば合同で展開し、当該地域の障害者雇用の強化とともにネットワークを広げたいです。

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

資料 27

第４章第４節３　全研修終了後のアンケート調査結果

図表 資 27－１　研修の満足度についての回答数と回答割合（①）

	大変満足		満足		どちらとも言えない		やや不満		不満	
全体（n=13）	11	84.6%	2	15.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

図表 資 27－２　研修による障害者雇用や就労支援に関する理解の深まりや広がりについての回答数と回答割合（②）

	あった		どちらとも言えない		なかった	
全体（n=13）	12	92.3%	1	7.7%	0	0.0%

図表 資 27－３　研修で役立った項目についての回答数と回答割合（複数選択形式）（③）

	SST 概論		（SST の背景となる）社会的学習理論		認知機能障害		アセスメント面接		①SST の本セッション		②SST のブースターセッション		①②の前後の解説及び質疑応答		その他	
全体（n=13）	7	53.8%	5	38.5%	2	15.4%	5	38.5%	11	84.6%	7	53.8%	12	92.3%	1	7.7%
講義参加（n=10）	7	70.0%	5	50.0%	2	20.0%	5	50.0%	8	80.0%	4	40.0%	9	90.0%	1	10.0%

※　13 名中３名は、「SST 概論」、「社会的学習理論」、「認知機能障害」、「アセスメント面接」の４項目を取り扱った講義に不参加であった。

図表 資 27－４　研修内容の活用についての回答数と回答割合（④）

	活用した		まだ活用していないが、近い将来、活用を予定している		活用の予定はない	
全体（n=13）	10	76.9%	3	23.1%	0	0.0%

図表 資 27－５　研修内容の社内への還元についての回答数と回答割合（⑤）

	はい		いいえ	
全体（n=13）	11	84.6%	2	15.4%

図表 資 27－６　研修による障害者雇用や就労支援に関する理解度の
具体的な変化の内容についての自由記述回答（②-２）

今までは、こちらから予測して、前もって対応をしていたが、それでは本人の根本的な困りごとへの解消には至っていないと気づいた。今後は、様子がおかしい、何か困っているのかなと感じても、まずは相手の出方を見守ろうと感じました。
障害別にどのような点で困り感があるのか、スキルが足りていないのか、について具体的にご説明いただけることで、自身の面談時の問いかけ方や上司への依頼の仕方などが変わってきたと感じている。 また、沈黙の意味を知ることの重要性を学んだ。本人に問いかけることやどこまでも待つ姿勢を見せることで発言・行動を引き出せることなど、つい先回りして助けてしまいがちな点を意識でき、修正するきっかけになった。
支援をする際に、何でも手取り足取りしてあげるのもよくないとは思っていたが、その加減がわからなかった。何かを支援するときや教えるときに、それをするとどう役に立つのかなどをしっかり定義づけすること、役立つと思えるように導くことが大事なのだと気付きました。
強化、評価する方法が理解、意識することで障害者が、いきいきと成長する姿が見られた。 挨拶や業務上のコミュニケーションの向上ができた。
障害のある方との関わりにおいて、つい先回りしてフォローしがちだが、自分の言葉で伝えていただくこと、それができるようにきちんと待つことが大切だと知り、できるだけ関わりの中で待つようになりました。
私自身、障害のあるメンバーが抱えるコミュニケーションの難しさについて、「それが特性なんだ」と思いこみ、そこを強化しようという意識が薄かったように思います。今回、 SST セミナーに参加させていただき、まずは障害のあるメンバー本人が自らのコミュニケーションの課題を知り具体的に取り組んだことで、変化・成長がみられ、私の思い込みがとても勿体ないことだったのだと気づかされました。
人と話をすることが苦手なメンバーが、人前に立って業務を教えられるようになったことに大きな変化を感じました。
障害者の方へ業務指示や業務における間違いを正す際に、1 つ依頼をするときには、1 つよいポイントを付けて依頼や間違いを正すようにした。 1 つよいポイントを付け足すことによって、業務管理をするうえで、障害者の方をよく観察するようになり、障害の特性や個々人の理解が深まった。
弊社は障害者の就業を目指し、学童期の年齢からの就労に向けて日々活動をしていますが、大人の障害のある方がどのようなことに課題を持っているのか、またそれに対してどのような支援をしたら良いのか等を学ぶとてもよい機会になりました。
就労後においても、SST に取り組むことで、その方の課題が明確になり、また本人も課題を自覚し、改善しようとする意識が芽生えていくことが実践を通して、気づけた。
頼みごとをする、相手の気持ちを受け入れることの SST を受け、自分も相手もお互いが気持ちよくコミュニケーションを図るためのスキルを意識して活用することができ、職場での円滑な行動ができるようになった。 自分が実践して感じたことを踏まえて、支援する側として、どのように障害者に伝えることで理解が深まるかという方法を具体的にイメージすることができ、支援に広がりができた。
何のために SST で学んだのか（SST の必要性）を念頭に置いて、会話や働きかけを行うようになりました。 また夢（将来のなりたい姿）を共有しながら仕事をするようにもなりました。

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

図表 資 27－７　研修内容の具体的な活用状況と活用の効果についての自由記述回答（④-２）

活用状況	活用の効果
自分自身が社員に対して研修を行う際に、「言い切りのかたち」を意識して話すようにした。実際使ってみると思っていたより難しく、普段自分がいかに「言い切りのかたち」を使えていなかったかが実感できた。	「～だと思います」「～だと感じています」といったかたちで終わるのではなく、言い切ることによってより強調することができ、必要なことなんだ、そうしていくべきだと感じていただけたかなと思いました。
社内でもブースターセッションを行うことで、コミュニケーションスキルを学ぶ機会になった。また、それに伴う面談等も定期的に行うことができた。 視線や仕草、声のトーンなどを意識しての言動が増えた。	参加メンバーの意識や姿勢の変化 例：受動的なコミュニケーションをする人が能動的なコミュニケーションも少しではあるが、できるようになった。 何を聞いても「わからない」または無言だったが、部分的にではあるが皆の前で発言できるようになった。 声のトーンなどを意識することで、伝わり方が異なる。（疲れている時こそ口角を上げて笑顔を意識！など実践中です）
SST のセッションを受けたスタッフが事業所にて、利用者さん向けに SST のセッションを実施した。	支援者へ話しかける時のサインや、人に気持ちを伝える時の手順の踏み方などを理解して実践する人が出てきた。また、支援員が改善を促すときも「SST でもやったことある事かな？」と話をするきっかけとなっている。
障害者と会話するときに、「強化」を意識したコミュニケーション。	強化した行動は喜んで繰り返すようになった。
日頃の障害者社員との関わりにおいて、「待つ」ことと「強化する」ことを取り入れるようにしています。	特に「強化」に関して褒められた分同じ行動が増える様子が見られるなどの効果を感じています。
社内での SST 研修はまだ実施できていませんが、日ごろのコミュニケーションの中で、即時フィードバックやグッドモデル・バッドモデルの実演をやってみました。 例）相手が仕事中にあまりよくない声掛けの仕方をした ⇒私がグッドモデル・バッドモデルを実践し本人も実践。即時良かったところを褒め、強化した。	即時にフィードバックをもらうことで、「この行動が良かった」と具体的に理解し、次に質問する際には意識した行動ができていました。
SST で相手を褒めるときに具体的にどこがよかったのか相手に伝える点を現場で実践した。事業所では、帰りの会で子どもたちに「１日頑張ったことや楽しかったこと」を答えてもらう場面がある。 そこでは、いつも「すごい」などの抽象的な一言と拍手をするだけで終わってしまっていたが、一人ひとりに対して具体的にコメントを伝えるようにした。	頑張ったことに対して、みんなの前で先生から具体的にコメントをもらい褒めてもらうことで子どもたちの肯定感も上がっている様子だった。 また、スタッフが「～くんの〇〇がよかったね」と伝えると、周りの子どもたちも「そうだね」等と共感する姿も見られ、褒められた子どもはより嬉しそうにする姿が見られた。

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

活用状況	活用の効果
・ セミナーでスタッフが学んだことをいかし、就労移行支援事業所および放課後等デイサービスにおいて、SST 研修の実施を行った。 ・ 講師からの日々の言葉がけに関するアドバイスについて、スタッフ間でその意図と共に共有し、日常の場面でいかせるようにした。	・スタッフが、より生徒の特性を把握した上で、感情的になることなく、言葉がけをしようという意識が強まった。 ・生徒に対しての効果は、日常の中で目立って見えてきているものはまだないが、研修の間では、お互いのプラスの気持ちを伝え合うことで、互いの関係性にプラスの効果が見られた。
・ 相手からフォローや手助けをしてもらったときにきちんと感謝の言葉と、具体的な気持ち（助かった、嬉しかったなど）を伝えるように心がけた。 ・ 相手に頼みごとをする際に、状況にもよるが、「～お願いできますか？」ではなく、「～お願いします。」と断定した表現を活用している。	相手とのコミュニケーションが以前よりもスムーズに進んでいるように感じている。そのことにより、自分自身も自信がついてきて、より積極的な関わりや業務への取組ができている。
職場研修時の緊張緩和や脳活性化を意図して、開始時に習ったゲームを実施。管理スタッフへの情報共有を行い、日報に「褒めた回数」「褒められた回数」を今年度半期 10 月より導入。	参加した障害のあるメンバーは終了後も引き続き学んだことを実践しており、他者への話しかけを努力していることと、視線を合わせたり、笑顔が多くなったと感じる。

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

図表 資 27－８　研修全体への意見や要望についての自由記述回答（⑥）

現在の業務状況等ですぐにいかせるものではなかったのですが、タイミングを見て活用したいと思う内容、現在私が実施している内容やキャッチボールで問題ないと自信がついた部分があり参加でき良かったです。 指導する必要があるときに良い評価を伝え続けることが難しい部分もあるのでまだチャレンジは続いています。
第４回からの参加となりましたが、障害者への活用方法はもちろん自分自身も活用できることがたくさんあり、学ぶこともたくさんあり、同時に反省することもたくさん感じられた。セミナーで学んだことを従業員へ広める活動を今後も継続して行っていきたいと思います。
今回の研修を社内でも広めていきたいが、難しさも感じている。多くの社員に知ってほしいと思っている。（自身のスキルアップが必要） 全５回のセミナーに参加させていただき、メンバーの変化が目に見えてわかり、そのとき一瞬ではあっても、人は常に成長や変化ができるのだと強く感じました。 その変化を常態化できるような働きかけについて、実践させてもらえるとても貴重な学びの時間をいただいたと思っています。
途中からの参加でしたが、参加させていただいて様々な学びがありました。今後就労移行として、社会に出て働いていく人たちの支援をする中で、SST のセッションでやったような事が訓練時に既にできていると強みになると感じました。 オンライン受講時には、カメラの画角が、先生や受講者の顔が見えるようになっていると音以外の状況も把握して掴みやすいので助かります。
障害者雇用、支援にとても役立つ知識が身につきました。 悪いところではなく、良いところに目を向けて関わることは、障害者雇用以外にも必要なことなので、今後のマネジメントにもいかせると感じています。 SST のセッションを今後の業務やスキルアップ研修時に取り入れられるように検討していきたいです。
長期にわたり、SST のご指導をいただきありがとうございました。 SST セミナーへの参加により、障害者社員のスキルアップはもちろん、支援者社員のスキルアップも実感することができました。 また、県内の障害者雇用をしている企業だけでなく、県外の SST を行っていらっしゃる企業ともつないでいただいたことで意見交換の幅が大きく広がり、学びや連携が深まったと感じております。 今後もご指導いただいたことを日頃の支援の中でいかして、障害のある方が働きやすい会社を作っていきたいです。
SST 研修に参加させていただいた障害者の皆さんの変化を目の当たりにし、改めて大変有意義な研修をしていただけたことに、とても感謝しております。 リーダー、コ・リーダーとして 、私も SST 研修に参加させていただき、なかなか難しく、反省することが多々ありましたが、 大変学びの多い時間でございました。 また今後、自社でも SST 研修を実施したいと思います。
濃密な研修をありがとうございました。 研修で学んだことを社内でもいかし、メンバー一人ひとりがいきいき働けるよう力を尽くしたいと思います。
今回のセミナーでは、弊社から障害者の参加はなく、支援者のみの参加であったが、支援者としての伝え方や関わり方を学ばせていただいた。 今後は、面談等の機会を通して、長期目標や短期目標を共に考え、働き甲斐を持って仕事できる環境づくりに取り組んでいきたい。 また、講師の障害者の方との絶妙な関わりや言葉がけが大変魅力的で、障害者の方がみるみる変わっていく様子が見てとれた。関わりによってこんなに大きく成長できる様を観察できたことは、今後の支援者としてのモチベーションにもつながる。

弊社の都合上 1 回目のセミナーのみ現場で参加させていただき、その後は弊社スタッフより研修内容の共有を受けておりました。 自社では、小学 1 年生～高校３年生を対象に SST を行う中で、年齢、障害の特性に合わせてどのように進めたらよいのか等課題がありましたが、今回のセミナーや実際に SST の様子を見ていただきアドバイスをいただいて、子どもたちへの声かけの仕方や SST を指導する姿勢、また改めて SST の概念について理解を深めることができました。 今回、セミナーで学んだことを今後事業所の方でいかしていきたいと思います。
障害者雇用における障害当事者、支援者両者の現場の課題を日々見られているからこそのアドバイスをたくさんいただき、それがとても学びに繋がりました。 オンラインで参加できるセミナー等がありましたら、ぜひご紹介いただけるとありがたいです。
今回のセミナーを受講して、普段無意識に行っていることを意識して取り組むことができるようになったので、今後も学んだことを振り返り、実践しながら、仕事に反映していけるように取り組んでいく。 オンラインでの参加環境も充実していけると、より学習の機会が増えていくと感じた。
同内容のセミナーを開催される際には、新しい支援員等にオンラインで参加させていただく機会を頂戴できるとありがたいです。（講師から学んだ内容を寸分漏らさず伝える自信がまだありません）

※ 誤字脱字、表記ゆれ、及び個人や企業特定の恐れのある記述については修正又は削除の上記載。

資料 28

第４章第４節３　全研修終了後のヒアリング調査結果

図表 資 28－１　支援者社員に対するヒアリング結果

レベル2 （学習）	**SST についての説明（質問：「SST について説明して下さい」）** ・メンバーのコミュニケーションスキル、メンバーへの支援スキルの向上の場としても役立つもの。 ・障害のある方が職場でより働きやすくなるためのコミュニケーションのスキルを学ぶトレーニング。 ・コミュニケーションスキルを学ぶ研修。チームとして成長するための研修。 ・コミュニケーションスキルをトレーニングするための研修。（本人が意識しているか否かに関わらず）苦手とする対人技能を訓練するもの。SST は本人のストレングスを強化する上で重要。 ・個人の目標を達成するために行うコミュニケーションのトレーニング。 ・自分自身がストレスを抱えないための適切なコミュニケーションの方法を学ぶ場。 ・コミュニケーションの練習をする場。 ・社会に出るために最低限必要なスキルのトレーニング。 ・日常生活の中でコミュニケーションのスキルを学ぶことで、自分も相手も楽に、よい関係を築くためのトレーニング。 ・コミュニケーションを円滑に進めるためのトレーニング。 **障害者支援において重要であると学んだこと** ・本人の強みを見つけ、それをポジティブに伝えること。とにかく体験してもらい、行動に対してフィードバックをすることにより望ましい行動の獲得を支援していくことや、普段の細やかな強化。 ・自信を持たせることが重要だと感じた。 ・認めてあげることや、成功体験を積ませてあげることが重要だと改めて認識した。 ・何がよかったのか具体的に詳しく伝えること。 ・相手の行動の意味を理解し、対応すること。 ・褒め方、誘導の仕方、意見の聞き出し方。障害者支援では、ダメなものはダメだと言わなければ伝わらないということ、また、「なぜダメなのか」を自分の言葉で言えるようになる必要があるということを感じた。 ・できていることを褒めること。それぞれの発達に合わせた言葉掛けや、間を置くゆとり。 ・すぐに手を差し伸べてしまわず、待ってあげること。 ・すぐに支援の手を差し伸べるのではなく相手の反応を待つこと。 **SST のリーダー、コ・リーダーとしての自身及び他者の変化** ・（自身）メンバーの行動に対して「ありがとう」で済ませることなく、「ここがよかった」と具体的に伝え、行動を強化できるようになった。（他者）話の内容が具体的になった。 ・（自身）すぐに褒めたり（即時フィードバック）、答えやすい質問の仕方をしたりということを意識するようになった。（他者）より自然にセッション自体を楽しむというか，余裕が感じられるようになった。台本ではなく、心から思ったことを発言できるようになった。 ・（自身はリーダー、コ・リーダーは体験せず。）褒める＋更に改善点を呈示する（修正のフィードバック）ための考え方が早くなったと思う。人前で話すことに対する自信がついていった。 ・（自身）どうしても自分で説明しなくては、という意識が、参加メンバーに積極的に話してもらおうという意識になった。（他者）メンバーの行動に細かく注意を払うようになった。 ・（自身）メンバーの行動に対して「ありがとう」で片づけず、「何がどうよかったのか」等を具体的に伝えられるようになった。（他者）回を追うごとに会話が滑らかになり、話の内容がしっかりしてきた。メンバーとの信頼関係もしっかりと築いていっていた。 ・（自身）最初は必死だったが、段々個々のメンバーを冷静に観察できるようになり、本セッションのアドバイスの仕方を参考に自分でアレンジして、それぞれに適切なアドバイスができるようになった。 ・（自身）メンバーの特性（個性）が回を追うごとに明確に感じられるようになり、それに応じて次のフィードバックのポイントを絞ることができるようになった。 **メンバー（障害者社員（M6～M10）の変化** （M6～M10 の変化については、図表 資 28－2 に記載）

レベル３ （行動）	**研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化** ・障害者社員の小さな行動の変化に気づき、それを強化するようになった。他の支援者社員も同じく強化をすることが増え、強化の仕方も具体的になった。もともと支援者社員の目標として、１日１回は各障害者社員に話しかけるという目標があったが、話す内容がより具体的になり、話しかける回数も増えた。障害者社員でも褒め合うことが増えた。 ・障害者社員の強みを見つけ、褒めることを意識して実践するようになった。支援者社員間の会話の中でも「強化」という言葉が使われるようになり、障害者社員のよいところを見つけて支援者社員間で共有し、お互いに強化していこうという意識が強くなった。 ・障害者社員の「よいところを探そう」という視点で関わろうとするようになった。 ・提案型の指導をするようになった。 ・「何がどうよかったのか」「何がどう駄目だったのか」を具体的に伝えるようになった。障害者社員は褒められた時にそれに対する気持ちを笑顔で返せるようになった。 ・メンバーとして参加した障害者社員は白杖を持つようになり、自分の障害及びそれに対して望まれる配慮等について話すようになった。 ・望ましい行動をとっている人を褒めることにより、問題行動をとる人の行動を変えていくよう働きかけるようになった。他の支援者社員は具体的にポイントを絞った話をすること、できていない時に注意するのではなく、できていることを褒めることが増えた。 ・相手の行動の意味を考えて、対応できるようになった。障害者社員は自己主張がきちんとできるようになり、視線や表情から自信が感じられるようになった。 ・障害者社員の特性を踏まえた対応ができるようになった。
レベル４ （結果）	**SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化** ・支援者社員間で、ネガティブな視点ではなく、ポジティブなことを伝えようという意識が共有でき、同じ視点で話ができるようになった。 ・職場内のコミュニケーションが活性化した。 ・障害者社員との関係がより良好になったと感じる。障害者社員が褒められて嬉しそうにする場面が増えた。支援者社員に相談することが増えた。事業所内では、褒める、感謝するということが活発になり、褒め合う文化が形成されていったと感じる。 ・自身が具体的に話をすることにより、障害者社員が同じ間違いを繰り返すことが少なくなった。また、こちらが積極的に話しかけることで、障害者社員からも話しかけられることが増えた。職場内のコミュニケーション、笑顔が増え、職場全体が明るくなり、活性化した。 ・家庭では、妻の子どもに対して「褒めて伸ばす」関わり方に足並みをそろえた関わり方ができるようになった。支援者社員の、障害者社員のよいところに目を向け、それを強化する（褒める）というプラスの関わり方の頻度が増えた結果、障害者社員全体、職場全体のコミュニケーションが向上した。 ・ SST のセッションを参考に、職場のメンバーに対しても指導がしやすくなった。障害者社員がその提案を受け入れ、自らの行動を改善してくれるようになった。職場内のコミュニケーションが増えた。 ・研修を受けた先輩社員がアドバイスをくれるようになった。褒められることによって、デイケアで支援している子どもたちの行動やデイケアの雰囲気が変わった。 ・障害者社員への対応の幅が広がり、他の支援者社員と共通の視点を持って対応ができるようになった。メンバーとなった障害者社員の変化が他の障害者社員にもよい変化をもたらし、障害者社員間のコミュニケーションが増えた。 ・障害のある子の母として、職場でもこういったトレーニングを受けられることを知り、希望や安心感を持つことができた。職場内のコミュニケーションが活性化した。 **他社との関係の変化** ・他社の支援者社員と気軽にメールや電話で情報交換ができるネットワークができた。 ・これをきっかけに定期的に勉強会や情報交換会を行うことを予定している。 ・互いの取組を深く知ることができた。 ・悩みを共有し、問題に対する違ったアプローチを学び合うことができた。 ・共通の視点で話ができるようになった。

図表 資 28－２　障害者社員に対するヒアリング結果

レベル１ （反応）	**SST の満足度について（５段階評定）** 「大変満足」「満足」「どちらでもない」「不満」「大変不満」の中から全員が「大変満足」を選択
レベル２ （学習）	**SST についての説明（質問：「SST について説明して下さい」）** ・普段の生活でも役立つ、コミュニケーションスキルの訓練。 ・とても勉強になるもの。 ・職場でのコミュニケーションを円滑にするスキルトレーニング。 ・コミュニケーションスキルを高める実践的な方法。 ・コミュニケーションを上達させるために学ぶこと。 **コミュニケーションにおいて重要であると学んだこと** ・人を褒めること。 ・褒めること、質問すること、頼みごとの仕方。言葉遣い、あいさつ。声の大きさ、視線。 ・自分の気持ちを伝える。言葉の使い方。相手の力をうまく引き出していくこと。 ・相手の目を見ること、相手の様子を見ること。 ・表情やわかりやすい表現で伝えること。 **SST における自身及び他のメンバーの変化** 図表 資 28－３に記載
レベル３ （行動）	**研修実施前後の自身及び研修受講者の行動の変化** ・自分から話しかけるようになった。話す際に、考えこむ時間が短くなった。毎日ではないが、人を褒めることが増えた。家庭でも SST で学んだスキルを使うようになった。 ・挨拶は大切と思うようになり、挨拶をしっかりとするようになった。支援者社員はよりわかりやすく話をしてくれ、褒めてくれることが増えた。 ・人との接し方が変わった。「どうしてそう思ったの？」と質問したりすることで、深い話ができるようになった。また SST 以外の場でも、SST で身につけたことが生かせるようになった。一緒に指導員として働く他のスタッフに対し、「こういうところで困っている」と自身の障害由来の困りごとを伝えるようになり、プライベートで会う人にも、自分の障害について、どんな手助けが必要なのか伝えられるようになった。 ・積極的に質問等ができるようになった。明るい表情を意識して職場でも話をするようになり、人に話しかけることが増えた。支援者社員は、以前より具体的に話をしてくれるようになり、（自身の行動に対し）きちんとフィードバックをしてくれるようになった。グループホームでも明るく挨拶をするよう心掛けている。 ・相談の中で自分の気持ちを伝えられるようになった。相手の目を見るようになった。支援者社員は、以前よりも話しやすくなった。
レベル４ （結果）	**SST 実施前後の自身の生活及び事業所内の変化** ・家族や会社の人と、コミュニケーションをスムーズにとれるようになり、ブースターセッションを一緒に受講したメンバーから、コミュニケーションを取りやすくなったと言われる。以前よりも褒められるようになった。同僚に「話がはっきりと聞きやすくなった」と言われるようになった。職場の雰囲気が、以前よりもよくなった。 ・掃除をしていると、スタッフから「ありがとう」と言われたり褒められたりすることが増えた。たまに家族からも、料理や皿洗いをしていると、褒められるようになった。前より職場内で笑ったり、話をしたりすることが増えた。 ・デイケアで支援している子どもたちが、自分の意見や気持ちを伝えられるようになった。言葉で「ありがとう」等と言うようになった。他の指導員も具体的に褒めることを意識し、また、褒める回数も増えたことにより、デイケアの雰囲気がソフトになった。就労移行支援事業所で支援をしているメンバーは積極的傾聴のスキルを活用して話を聞くことができるようになり、自分の意見も伝えられるようになった。一緒に指導員として働く他のスタッフや子どもたちが自分の困りごとに対してさりげなく支援をしてくれるようになった。 ・話しかけられることが増えた。研修に参加していない支援者社員からも褒められることが増えた。職場の雰囲気も明るくなったと感じる。 ・面談の際、研修に参加していない支援者社員から、自分の意見をはっきり言うことができていると評価されるようになった。職場がより楽しくなり、家族からも楽しそうだねと言われることが増えた。

図表 資 28－３　SST のメンバーの変化

被評価者 / 評価者	Ｍ６	Ｍ７	Ｍ８	Ｍ９	M10
Ｍ６	**目を見て話せるようになった。**	声の大きさが変わり、落ち着いてはっきり話せるようになった。	声が大きくなり、はっきりわかりやすく話せるようになった。	初回は緊張していたが、５回目にはあまり固まらずにはっきり話せるようになった。	ロールプレイの時に緊張していたが、落ち着いた。
M-７	初めは静かで何も話さず考え込んでいたが、徐々に表情が変化し、大きな声で話すようになった。	**声が大きくなり、目線を合わせながら「おはようございます」とあいさつができるようになった。前で演技をした時、「とてもわかりやすかった」「大きな声が出ていた」と言われるようになった。**	子供たちの面倒を見る仕事をしているためか、言葉が上手でとてもやさしい。人見知りの自分に、話しかけてくれた（※スキルの向上は語られず）。	初めはM-６同様に静かで話しかけたりしなかったが、質問・感想が上手になり、うまく詳しく話せるようになった。不愉快な気持ちを伝えるケースでも。コミュニケーションのポスターにある、声の大きさ、視線がよくなった。	直接話をしたことはないが、ロールプレイの時、癖なのか最初はフラフラしていた。しかしそれを指摘されると、すぐに直した。声の大きさもすぐに良くなった。声が大きいと、相手によく伝わる。動きを止めるとフラフラしていた時より印象がよくなった。
Ｍ８	声の大きさ、伝えようとする気持ち、参加する姿勢に変化が見られた。最初は、参加させられている感じだった。	自分の気持ちや意見、困ったことを言えるようになり、場に溶け込めるようになった。	**相手に目的をきちんと伝えるようになった。また、「どうしてそう思ったの？」と質問したりすることで、腹を割って深い話ができるようになった。**	目を見て話せるようになった。最初は意識的にそうしているように見えたが、最後は自然にできるようになっていた。	表情が明るくなった。最初はとても緊張していたが、徐々に積極的に発言するようになった。
Ｍ９	回を追うごとに思いを伝えることが上手できるようになった。	自分の意見をはっきり言えるようになった。	最初からしっかり話せる方で学ぶことが多かったが、研修を通して全体的にスキルアップしていた。	**（指導員との）相談で自分の気持ちを伝えることができるようになってきた。相手の目を見るようになった。**	最初の頃は緊張したり、手が動いたりしていたが、注意すべきことに気をつけて頑張っていた。以前より明るくなった。
M10	話すことが苦手な印象だったが、セッションを通じて口調や声の大きさなどが変化し、自信を感じるようになった。	話す内容がわかりやすくなった。	表現方法が幅広くなった。	最初は控えめだったが、段々と積極的になっていった。	**最初は話し方や表情が上手くできていなかったが、徐々になれていき、はっきり話すことができるようになった。無表情で話すことが多かったが、明るい表情で話すようになった。**
Ｍ６の事業所の支援者社員	顔を見て話をする頻度が増え、声量も大きくなった。 話すときの視線，体の向き，声のトーンは以前とは比べ物にならないほど改善した（以前は体が90度別の方を向き、やっと話せる程度だった）。 声の大きさが大きくなり、表情が生き生きしていくのを感じた。 相手にきちんと体と視線を向け、話すようになった考える時間が減った。	最初は支援者に助けを求めるような行動が多かったが、なんとか自分でやってみようという姿勢が見受けられるようになった。 自信を持って話をするようになったし、明るくなっていったと感じる。 しっかり発言するようになった。	回を重ねるごとにリラックスしていっていた。 相手のことを考えた接し方ができるようになっていったと思う。 より周囲への気遣いができるようになっていた。	表情が明るくなった。自分の意見を言うことに抵抗がなくなったように感じる。 回を追うごとに、表情が明るくなり、積極性が増したように感じる。 表情が明るくなった。 回を重ねるごとに、SSTを楽しんでいるようであった。	視線や姿勢から自信がついたように感じる。 自分から発信する頻度も増え、表情や伝え方の面でも成長が見られたと感じる。 自分の意見や気持ちを言うことに対して積極的なった。 声量が大きくなり、表情も明るくなった。回を重ねるごとに積極的にSSTに参加していた。
Ｍ７の事業所の支援者社員	初めは意思表示ができず、周りがついつい選択肢を提示していたが、徐々に表情・仕草が変わり、自分で意思を伝えられるようになった	ほめられた時の返し方、笑顔が身についた。	元々上手だが、間を意識したりできるようになった。	視線、表情、声の大きさ等、アドバイスを受け、変わろうと努力している様子が見て取れた。心を開くようになり、思うことを自然に伝えられるようになった。	初めは手が震えていたが、「手を握るように」との指導を受け改善された。 視線、表情、声の大きさ等、アドバイスを受け、変わろうと努力している様子が見て取れた。心を開くようになり、思うことを自然に伝えられるようになった。
Ｍ８の事業所の支援者社員	声が大きくなり、はきはきと話せるようになった。考えこむ時間が短くなり、自分で話をまとめられるようになった。 考えて悩む時間が短くなった。	M-９、M-10 と同様の変化があり、「認められている」「批判されない」ということを心地よく感じているように見受けられた。 大きな声が出るようになった。	（※SSTにおける変化は語られず。研修後、白杖を持つようになり、そのことで子供たちが配慮について話す機会ができた。また、自分の障害由来の困りごとを隠さず、課題として捉えて取り組むようになった。）	初めは緊張していたが、慣れてからは自分の言葉で話せるようになった。 堂々とロールプレイを行うようになり、臨機応変な対応もできるようになっていた。	Ｍ－９と同じく、初めは緊張が強い様子だったが、徐々に考えを言語化できるようになり、目を合わせて話せるようになった。 自分の言葉でロールプレイを実施できるようになっていた。
Ｍ９及びM10の事業所の支援者社員	声のトーンや張り具合（大きさ）の変化が顕著で、顔を上げて、話している人の顔を見て話すように一生懸命に意識している様子が感じられた。	最初はおどおどして、何といったら良いかわからない、指示通りの行動をするという印象から、自分で考え、「わからないので教えてください」と、自発的な行動が見られるようになった。表情や声のトーンも明るくなった。	支援者的な視点（自分がどうしたら相手が話しやすくなるか、など）を積極的に取り入れようとしている姿勢が感じられ、最初の回からステップアップしている様子を感じた。	自信がついたように感じる。 他人と違うところを見つけようとする点を意識しているように感じる。何か問題が起きた時にも、多角的にものをみることができるようになった。	以前はYesかNoだけで答えるようなコミュニケーションだったが、YesやNoの後に「～だからです」と理由づけることができるようになり、会話らしくなった。また、明るくなった。

※太字は自己評価

ホームページについて

本冊子のほか、障害者職業総合センターの研究成果物については、一部を除いて、下記のホームページからPDFファイルによりダウンロードできます。

【障害者職業総合センター研究部門ホームページ】

https://www.nivr.jeed.go.jp/

著作権等について

当研究成果物については、公正な慣行に合致するものであり、かつ、報道、批評、研究その他の引用の目的上正当な範囲内であれば、自由に引用することができます。(著作権法第３２条１項)

また、説明の材料として新聞紙、雑誌その他の刊行物に転載することが可能です。(著作権法第３２条２項)

その際には出所を明示するなどして、必ず引用及び転載元を明示するとともに下記までご連絡ください。

また、視覚障害その他の理由で活字のままでこの本を利用できない方のために、営利を目的とする場合を除き、「録音図書」「点字図書」「拡大写本」等を作成することも認めております。

なお、視覚障害者の方等で本冊子のテキストファイル(文章のみ)を希望されるときも下記までご連絡ください。

【連絡先】

障害者職業総合センター研究企画部企画調整室

電話　０４３－２９７－９０６７

FAX　０４３－２９７－９０５７

調査研究報告書　No.163

障害者雇用及び雇用継続において事業主が抱える課題の把握方法及び提案型事業主支援の方法に関する研究

編集・発行　独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
〒261-0014
千葉市美浜区若葉3-1-3
電話 043-297-9067
FAX 043-297-9057

発行日　2022年3月

印刷・製本　情報印刷株式会社

©2022 障害者職業総合センター

NIVR

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

ISSN 1340-5527

リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。