

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」)

Step 1 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。
Step 2 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。
Step 3-a 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。
Step 3-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。
Step 4 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。
Step 5 雇用管理と職場への定着		
	配慮は必要 特別扱いはいらない	☐ 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広告を掲載するなど、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)はじめての障害者雇用～事業主のためのQ&A集～」の巻末資料の中にある、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）にもす認定制度「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 A 3 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（A 3 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 A 4 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と。

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、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するため。

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み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られ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」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し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わ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」「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。 雇用率が上がったこと、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年以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」「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ら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、事業主が目にと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のか、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わ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」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、企業に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いかわからなかった。	職務、雇用形態、待遇などどのように考え、どのような準備、進め方が必要のかわからない。 事業主をサポートしてくれる機関や制度がわからない。	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しやすさの箇所の明確化。 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、意見交換をとって確認をした。	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げていなかった。	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（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まだいない。『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思う。

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か、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）のとおりに「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）のとおりに「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「障害のある社員〇名を20xx年度末までに〇〇工場に配属する。」、「〇〇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〇〇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など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No.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は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が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活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 the Law for Individuals and Institutions." Routledge. pp.193-208.

²⁴ Schriener, 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事例は第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事例は第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つたように、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No.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No.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No.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)日本ではいかに大切にしたい会社、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と、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No.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No.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 No.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，pp.48-49. .

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られる。

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られる^{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、障害者雇用に関心があるよう、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作ることが重要である。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向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を期待される取組の、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、無理に広げようとせず、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イ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」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。