

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、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段階の研修を、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する。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

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する。

(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する。

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する。

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。

