

発達障害者の企業における
就労・定着支援の現状と課題に関する
基礎的研究

2011年3月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

発達障害者の企業における 就労・定着支援の現状と課題 に関する基礎的研究

2011年 3 月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
障害者職業総合センター

ま え が き

障害者職業総合センターでは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、わが国における職業リハビリテーション・サービス機関の中核として、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、さまざまな業務に取り組んでいます。

この報告書は、当センターの研究部門が実施した「発達障害者の企業における就労・定着支援の現状と課題に関する基礎的研究」の結果を取りまとめたものです。ここでは、コミュニケーションとビジネスマナーに焦点をあて、特例子会社並びに一般企業を対象として実施した調査結果に基づき、企業における支援や配慮の現状と課題について検討しました。また、ヒアリング調査に基づき、発達障害者支援の可能性と課題について検討しました。

この研究を進めるに際しては、いろいろな方から多大なご協力を賜りました。特に、本研究において調査にご協力くださった企業のみなさま、並びにヒアリング調査にご協力いただきました特例子会社のみなさまに、深く感謝申し上げます。

この報告書が多くの関係者の方々に活用され、わが国における職業リハビリテーションをさらに前進させるための一助になれば幸いです。

2011年3月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

障害者職業総合センター

研究主幹 上村 俊一

執筆担当：（執筆順）

望月 葉子	障害者職業総合センター	主任研究員	概要・序章 第1部第1章第1節・ 第2節1・第4節 第2部第1章第1節・第2節・ 第4節・第2章第1節・第3節 総括
知名 青子	障害者職業総合センター	研究員	第1部第1章第2節2・第2章
向後 礼子	近畿大学 教職教育部	講師	第1部第1章第3節 第2部第1章第3節・第2章第2節

謝 辞

多くの方々のご協力をいただき、実態調査とヒアリングを実施することができました。
皆様に心からの御礼を申し上げます。

付 記

本研究を進めるうえでは、下記の外部委員（敬称略・アルファベット順）の協力を得て、平成 21 年度に 4 回、22 年度に 3 回の検討会を開催し、調査票の設計等の他、企業ヒアリングを企画・実施した。

藤尾 健二	NPO 法人ワークス未来 千葉障害者就業支援キャリアセンター センター長
秦 政	特定非営利活動法人 障がい者就業・雇用支援センター理事長
向後 礼子	近畿大学 教職教育部 講師
松本 巖	千葉県総合教育センター 研究指導主事（平成 21 年度） 千葉県立我孫子特別支援学校 教諭 （平成 22 年度）

目 次

概 要	1
序 章 発達障害者の就労・定着支援に関する検討課題	4
第1節 これまでの研究の到達点	4
第2節 企業が重視する採用基準からみた検討課題	6
第3節 本研究の課題	17
第1部 特別な支援を前提とした就労・定着支援における発達障害者支援の課題	
第1章 特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査	21
第1節 調査の概要	21
第2節 調査結果：障害者雇用の現状について	23
1. 障害者雇用の概要	23
2. 採用・配置に関する配慮と支援	28
第3節 調査結果：職場のルールの指導について	37
第4節 まとめ	53
第2章 特例子会社における配慮の現状と課題	
—— 企業ヒアリングが示唆すること ——	57
第1節 調査の概要	57
第2節 特例子会社における支援体制	59
第3節 発達障害のある従業員における職場適応上の課題と支援の事例	69
第4節 まとめ	80
第2部 企業の就労・定着支援における発達障害者支援の課題	
第1章 企業における新入社員の職場適応・定着に関する調査	83
第1節 調査の概要	83
第2節 調査結果：コミュニケーションとビジネスマナーについて	91
第3節 調査結果：職場のルールの理解について	117
第4節 調査結果が示唆すること	129
第2章 発達障害の特性への配慮の可能性	139
第1節 障害特性からみた調査結果の検討	139

第2節 職場のルールに対する支援の課題	
—— 特例子会社調査と企業調査の結果から ——	159
第3節 まとめ	172
総括	175
資料	185
YES プログラム	
調査票	

概 要

発達障害者の就労・定着支援における課題を明らかにするためには、職場における支援の基本的な考え方や職場適応のための支援を具体的に検討することが必要となる。

しかし、一般企業では、「発達障害について知識や理解がない」、あるいは「発達障害を開示せずに就労している者について、企業は把握できない」等々で、雇用されている発達障害者に関する実態把握は困難な状況がある。現実には、本研究で実施した一般企業対象調査（分析対象企業：602 社）では、「発達障害者」を把握していた企業は、障害者雇用で 5 社（0.8 %）、一般扱いの雇用（障害者手帳を所持していない）では 4 社（0.7 %）であった。

本報告書は 2 部で構成されている。第 1 部では、「特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査」の結果をとりまとめた。ここでは、アンケート結果（第 1 章）とヒアリング（第 2 章）に基づき、特別な支援を前提とした就労・定着支援における発達障害者支援の課題の検討を行った。また、第 2 部では、「新入社員の職場適応・定着に関する調査」の結果をとりまとめた。ここでは、アンケート結果の概要（第 1 章）とその分析（第 2 章）に基づき、一般企業における職場適応・定着の課題の検討を行った。最後に、第 1 部と第 2 部の結果から総括を行った。

1. 特例子会社における支援体制について

（1）障害者雇用率制度の対象障害（身体障害・知的障害・精神障害）への対応の現状

身体障害者への対応では、「施設のバリアフリー化」が最も多く、次いで、「確実な伝達（手話や指示の出し方）」、「健康管理」であった。「確実な伝達」については、伝達手段の工夫があげられていた。また、知的障害者への対応では、「確実な伝達（曖昧な指示を出さない等）」が最も多く、次いで「指導員の配置」、「作業種や作業速度の限定」であった。また、「チームの編成」については、人間関係で衝突の多い従業員を別のチームに配置するなど、障害特性に即した対応となっていた。さらに、精神障害者への対応では、「作業種・作業速度の限定」が最も多く、次いで「健康管理」であった。「確実な伝達（曖昧な指示を出さない等）」と「周囲の配慮・指導員の配置」では、知的障害者への対応と共通した問題が指摘されていた。

障害種別によって多少の相違点はあるものの、雇用管理のノウハウは基本的な考え方において共通していた。具体的には、障害者を安定的に雇用するための方策（職務選択・設計、採用、グループ編成、トラブル防止、研修・指導体制等）の確立のもと、就労可能な業務が安定して確保され、外部支援機関との連携や経営者はもとより職場の十分な理解と支援体制が構築されていた。

（2）企業における「考え方」が異なるルールについて

就労支援に際しては、円滑な職務遂行や対人関係を維持するために、職場に存在するさまざまなルー

ルを具体的な指導の対象とすることが求められる。このために、職場において適切とされる行動や考え方について、基本的な場面（11場面）を設定し、各場面において望ましいと考える企業の考え方について尋ねた。企業の見解を検討した結果からは、考え方は企業によって必ずしも一致しないこと、しかし、障害特性への対応を前提としていることが明らかとなった。

（３）発達障害への対応の現状

105 社のうち、手帳の種別とは別に発達障害を把握している企業は 39 社(37%)であった。発達障害については圧倒的に自閉症圏の障害（広汎性発達障害・自閉症・高機能自閉症・アスペルガー症候群）が多く、学習障害や注意欠陥多動性障害は少なかった。また、療育手帳による雇用が 181 人であるのに対し、精神障害者保健福祉手帳による雇用は 22 人であり、知的障害としての雇用が多い現状がある。

発達障害があることを把握した従業員に対しては、個別・具体的な対応が成されており、特性の把握により、知的障害者や精神障害者への雇用経験を通して蓄積されたノウハウに基づき、職場適応支援が行われていた。

２．一般企業対象調査における若者の就労・定着支援の現状と課題

……コミュニケーションとビジネスマナー等に関する考え方……

（１）企業が求める要件について

職場における「コミュニケーション」と「ビジネスマナー」を構成する内容について、標準化された妥当な領域や項目が設定されているわけではない。このため、若年者の就職に際して必要となる「若年者就職基礎能力」の習得により採用可能性を高めるための事業(Youth Employability Support-Program : YES プログラム)において定義された内容のうち、「コミュニケーション能力」「職業人意識」「ビジネスマナー」の評価項目を具体的な行動レベルで再構成し、本研究において調査する領域と項目を選定した（コミュニケーションについては 7 領域 31 項目、ビジネスマナー等については 5 領域 28 項目）。

コミュニケーションやビジネスマナー等の領域・項目に関し、企業が若者の新規採用に際して重視する水準や達成を期待する時期についての回答を求めたものであるが、「重視しない」とされた領域・項目は見出されなかった。したがって、発達障害があっても開示せずに“一般扱い”で採用され、初任者研修や OJT・Off-JT の期間を経て適応・定着の見通しを持つことができるかどうかについては、重視する水準と期待される達成時期によって「職業準備の視点から優先性が高い」とされた項目の検討が必要である。

（２）企業における「考え方」が異なるルールについて

職場において適切とされる行動や考え方について基本的な場面（11場面）を設定し、特例子会社対象調査と同形式で考え方に対する見解を求めた。企業の見解を検討した結果からは、考え方が企業によっ

て異なる場面があること、職種によっても異なる場面があること、言い換えると、暗黙のルールであるかどうかを確認したうえで対処方法を検討する必要があること、こうした場面が必ずしも企業内での研修等において位置づけられているわけではないこと、が明らかとなった。その他に、新規採用かどうかによっても考え方が異なる場合があることについての指摘があった。

（３）職場適応・定着支援の課題

発達障害者の就労支援においては、ルールを行動化するための支援が重要であるが、場面によって企業と特例子会社のルールに関する期待（理解と対応）に違いがあることが明らかとなった。こうした違いは、主として、障害特性への対応を前提としていることによっていた。

一般企業において障害が開示された場合に同様の対応を期待できるのか、また、そのためにはどのような人的・物理的環境が用意される必要があるのかなどについては、検討課題として残された。

また、障害を非開示とした場合には、企業が期待する行動を前提としており、それらの課題にどの程度応えられるのかが、職場適応を左右する要因となることが予想される。ルールを適切に行動化できていない従業員に対する対応の違いもまた、障害の開示・非開示によって異なっており、期待できる支援の範囲の違いとして捉えることが、発達障害者の就労支援において重要であるといえる。

３．総括

２つの調査は、雇用管理のノウハウの伝達の重要性や可能性もさることながら、障害特性に即した支援を実施する「人的体制」と職業能力向上のための「研修」のそれぞれについて、質的並びに量的な問題へのアプローチが重要であることを指摘していた。

特例子会社の支援においては、日常的な対応や適時に行われるカウンセリングと、それに従事する従業員の資質を確保する支援体制が重要であることが示された。企業が障害者雇用の促進を図る場合には、特性に配慮した仕事の確保や職場環境の整備、障害者の職業能力開発や定着のための支援体制整備、障害者の受け入れのための設備投資の集中化、労働条件や雇用管理の弾力化、専任の指導員の配置等々が検討すべき課題となる。

発達障害者が一般企業で適応・定着するために、① 企業において「できる仕事」に配置され、担当業務や作業工程が特性を考慮されること、② 障害特性に対する個別・具体的な支援が行われること、③ 支援機関等から支援があること、などの要件が示唆された。ただし、障害者手帳を取得していない者については、必ずしも障害者雇用における雇用管理や配慮の経験が活用されるとは限らない。当事者が障害に気づいていない場合だけでなく、気づいてはいても障害を受け入れていない等の理由で障害開示をしない場合には、周囲の理解や配慮のための調整は成立し難い可能性が高い。

一方、障害を開示せずに“一般扱いの雇用”を希望する発達障害者の支援に際しては、① 企業の対応の可能性と範囲、② 就業前支援の可能性と効果、③ ルールの明示化、等についての検討が必要であることが示された。

序章 発達障害者の就労・定着支援に関する検討課題

第1節 これまでの研究の到達点

障害者職業総合センターにおけるこれまでの発達障害関係の一連の研究では、発達障害者の障害特性（社会性・コミュニケーション・こだわりの問題）が就労の実現や定着を左右する要因となっていること、障害者雇用による就労継続事例においては企業が職場適応のための配慮を行い、このような障害特性に具体的に対応していること、を明らかにしてきた。

1. 就労の実現のための視点

発達障害者の就労支援にあたっては、特定の作業における作業遂行力の向上のための評価だけでなく、円滑な職務遂行や対人関係を維持するために職場のルール of 学習を支援することが重要となる。また、就業規則等には明文化されていないが、多くの人があるルールに従って行動することを前提とする暗黙のルールに関しても、具体的な指導の対象とすることが求められる。特に、「学校から職業へ」あるいは「福祉から雇用へ」と場面が変わることによって、新たに獲得することが必要とされるルールについて、これらのルールをどのように学習していくのか、という課題は就労支援において重要である。

特に、通常教育を卒業した発達障害者の場合、職場の規則や暗黙のルールに関して、学習した経験が少ない。加えて、なぜ、そのような規則やルールがあるのか、それらを破るとどのような事態が生じるのか、について、その理由を明確に理解していないことも少なくない。これらは、職場適応を困難とする背景要因の1つといえる。こうした発達障害者の職業上の課題への対応については、職場の基本的なルールに関する知識・理解の獲得並びに行動化（獲得された知識の適切な利用）が重要である（障害者職業総合センター調査研究報告書 №83, 2008）。

「軽度発達障害者のための就労支援プログラムに関する研究 ……ワーク・チャレンジ・プログラム（試案）の開発……」（調査研究報告書 №83）^{注)} では、「職場における最も基本的なルールのうちのいく

注) 「軽度発達障害」という用語については、通常教育に在籍する特別な教育的支援を要する者並びに福祉施策の狭間に存在する者への支援を検討する中、発達障害者支援法の対象を想定して使われてきた。現実には、「小児保健の視点では注意欠陥多動性障害、学習障害、高機能広汎性発達障害、軽度精神遅滞の4つを軽度発達障害と定義することとした」（厚生労働省雇用均等・児童家庭局母子保健課、「軽度発達障害児に対する気づきと支援マニュアル」 2007.1.）など、使用に際しては定義を必要とする一方で、「その意味と範囲が必ずしも明確でない等の理由から、今後当課（筆者注：文部科学省初等中等教育局特別支援教育課）においては原則として使用しない」（文部科学省、「発達障害の用語使用について」, 2009.3.15.）との判断もあった。文科省の判断の背景には、学校教育法の一部を改正（文部科学省, 2007.6.27）し、従来の特殊教育を特別支援教育に改めることとし、特別支援教育の対象を通常教育のみならず特殊教育を含む範囲に拡大したことにより、知的障害等についても特別支援教育の対象と位置づけたことと関連している。

調査研究報告書 №83 でいう「軽度発達障害」は「知的障害を伴わない発達障害並びに軽度知的障害を伴う発達障害」をさしており、「軽度」については支援の程度を示すものではない。

つかをとりあげ、明文化した上で、それらのルールを学習するための教材を用い、併せて、発達障害者が誤った理解をしている背景にはどのような考えがあるのかなどについての検討が可能なプログラム」として、ワーク・チャレンジ・プログラム（試案）を提案した。プログラムでは、職場において必要とされる基本的なルールに関する評価を行った後、それぞれの場面についての学習を行った。プログラムで学習対象としたルールについては、すでに獲得された既知の知識を多く含むこと、しかし、場面に適切な行動を選択できるわけではないこと、すなわち、知識としてルールを「知っていること」と「できること（ルールに従って行動する）」が必ずしも一致しないことを明らかにした。加えて、一般的ではない独自のルールを持っていても顕在化していない場合もあり、ルールに関する知識と行動化のための学習場面が必要であること、そのためには、職場において適切とされる行動や考え方について企業を対象とした実態調査が急務であること、あわせて、企業内での研修等でどのような対応が成されているのかについての把握が必要であること、を明らかにした。

2. 就労の継続のための視点

発達障害のある者に限らず、安定した職業生活を継続するためには、担当する作業において求められる水準で遂行できることに加えて、企業文化に適応することが求められる。このため、発達障害に起因する行動上の問題が作業遂行面に現れる場合、そうした問題について解消の目処が立つのか、あるいは、障害特性に即して職場適応・定着までの配慮を確保できるのか、が重要となる。

発達障害の特性から、特に、職場での基本的な行動様式の理解や学習については、企業内で用意されている一般研修や OJT 等だけでは十分な習得が見込めない可能性があり、「職場のルールの理解と行動化」「コミュニケーションの課題改善」「対人態度の課題改善」等の対応が支援の課題として重視されていることが指摘されている（障害者職業総合センター調査研究報告書 №88, 2009）。

また、「発達障害者の就労支援の課題に関する研究」（調査研究報告書 №88）の事例研究では、初職継続の事例に共通する点として、特性を勘案し、「できる仕事」を選択していることがあげられている。そのうえで、早期診断、障害者雇用に関する情報提供、職業準備教育、本人の意思決定支援、企業の的確な障害理解などの重要性が示された。一方、仕事を継続できなかった事例では、採用後の研修もしくは職場での経験を通して、職場における望ましい作業遂行並びに職場で求められる行動を身につけることに困難があった。そして、職場での失敗や挫折が大きな衝撃となり、場合によっては精神的不安定を引き起こすことにつながっていた。離職の理由には、「仕事が覚えられない」「職場の労働条件や役割に対応できない」「指示が入らない」「指示に違反した」「不適切な問題行動」等、いずれも作業遂行上の問題を指摘されていた。また、特性理解を踏まえた仕事の選択が行われていなかった点、並びに、職場不適応の衝撃が大きかった点で共通していた。

雇用の安定のためには、作業遂行上の問題が解消されること、障害特性に即して適職選択の基準を明らかにして方針転換をはかること、支援を利用して適応・定着までの配慮を確保することなどが求められる。しかし、学校教育を卒業後、まずは障害を開示せずに一般扱いの求職活動を試みる場合、受け入

れ側の企業における採用・研修・配置等での対応について、また、問題となる「職場のルール理解と行動化」「コミュニケーションの課題改善」「対人態度の課題改善」等の問題への対応や考え方についての把握が必要となる。そのうえで、企業内の配慮の可能性や妥当性についての検討が必要となるのだが、いずれも残された検討課題である。

第2節 企業が重視する採用基準からみた検討課題

障害特性に応じた「合理的」配慮を求めるうえでは、まず、障害の開示が前提となる。そのうえで、人間関係を含めた環境の調整をしていくことになる。障害者手帳を取得して雇用される場合、その障害者手帳に該当する困難に関しては、雇用管理のノウハウや配慮のための調整について、これまでに一定の経験の蓄積がある。したがって、この場合は、発達障害の理解や特性に応じた配慮の内容が調整の中心的な課題となる。一方、障害者手帳を取得していない場合、必ずしも障害者雇用における雇用管理や配慮の経験が活用されるとは限らない。こうした状況において発達障害を開示することについては、発達障害を理解することのみならず、配慮することそれ自体にも調整が必要となる場合、調整の成否は不確実性が高いといえる。言うまでもないが、障害に気づいていない場合だけでなく、気づいてはいても障害を受け入れていない等で障害開示をしない場合には、周囲の理解や配慮のための調整は成立し難いことになる。

どのような配慮が必要なのかを検討する際には、発達障害の現れ方が極めて多様であること、また、仕事の種類や職場の環境によって大きく異なること、障害者手帳取得の有無によっても異なること等を踏まえておく必要がある。加えて、合理的かつ妥当な配慮が成立する条件に関する検討が必要となる。しかし、雇用関係の中で配慮の範囲や内容、配慮が成立する条件について、検討の蓄積が十分であるとは言い難い状況がある。一方で、障害を開示せずに一般扱いの雇用関係に入る場合や障害に気づかずに職場不適應を発生させる、もしくはメンタルヘルス不全により休職に至るなどの場合もある。こうした問題を検討する上では、まずは、企業が採用に際して求める要件の検討を欠くことができない。

1. 若者に期待される要件

……コミュニケーション能力とビジネスマナーへの着目……

企業が新卒採用に際して重視すること、学生が行う就職活動に対して求めること、若者の採用可能性を高めるための就職能力向上について企業が重視すること等、就職のための支援の課題を把握するための調査は数多く行われている。こうした調査はそれぞれの調査毎に対象も内容も様々であるが、現代の我が国において若者に期待される要件について、共通した結果を示している。以下ではその調査結果を概観しておく。

(1) 新卒採用で重視すること

企業における大学等新卒者の採用活動の経過と最新の動向に関しては、日本経済団体連合会が 1997 年度より各年 3 月卒業者に関して実施しているアンケート調査結果に明らかである。

2009 年度 (2010 年 3 月卒業) の調査は日本経済団体連合会企業会員 1,283 社 を対象として実施され、425 社 (回答率 33.1 %) からの回答として報告された (日本経済団体連合会, 2010)。回答企業の従業員規模については、1000 人以上が 70.8 %、1000 人未満が 28.0 %であった。

なお、2010 年卒採用の実施企業割合は 91.1 %と昨年度より 4.7 ポイント減少し、調査開始以来、初の 2 年連続減となった。なお、「実施しない」と回答した企業のうち、昨年度は新卒採用を実施していた企業は 52.8 %であった。

新卒採用市場に関する設問では、2004 年度調査 (2005 年卒) から 5 年間続いていた「売り手市場」評価が逆転し、64.1 %の企業が「買い手市場」であったと回答した。企業が選考にあたって重視した点について、図 1 に上位 6 位までの要件に関する年次推移を、また、図 2 には 25 要件の全てについて前年との比較を示した。

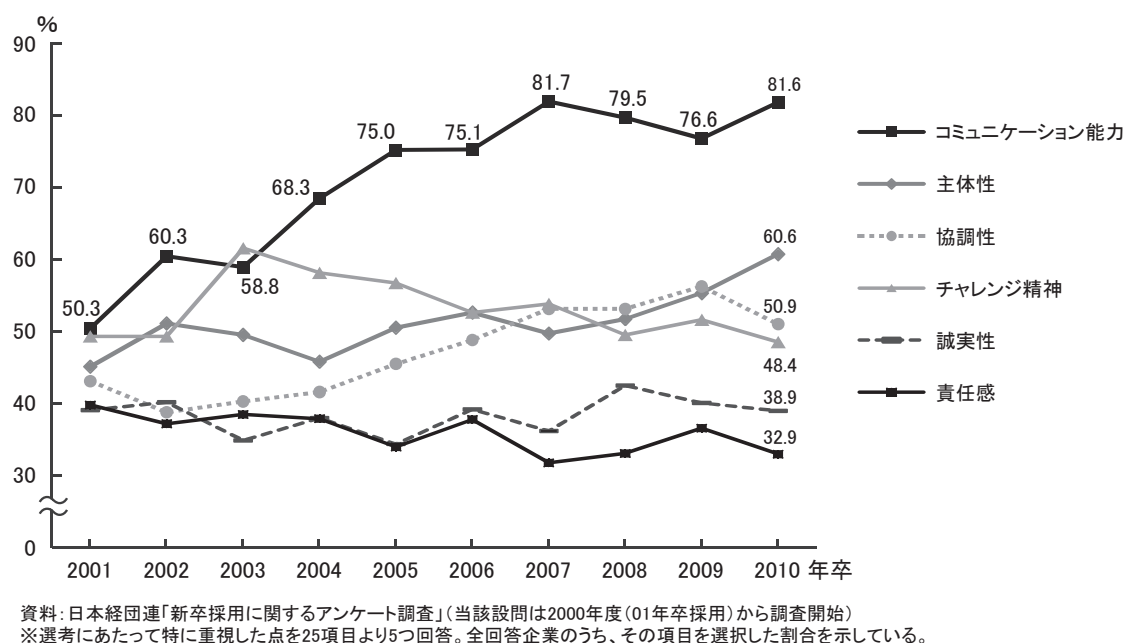


図1 採用時に重視する要件の年次推移

企業が選考にあたって重視した点を 25 項目から 5 つ回答する設問では、「コミュニケーション能力」が 7 年連続で第 1 位となり、2004 年以降、他を大きく引き離して 1 位を維持している。

また、「コミュニケーション能力」を選択した企業割合は 81.6 %と昨年度より 5 ポイント上昇した。上位 5 位までの項目は例年同様であったが、順位では「主体性」が 2008 年度第 2 位の「協調性」に 10.3

ポイントの差をつけて逆転した。また、「専門性」が昨年と比べ 8.9 ポイント上昇し 14 位から 9 位へ浮上、「一般常識」も 6.6 ポイント上昇した（図 2 の数字は 2010 年 3 月卒）。2009 年度の傾向としては、「主体性」「専門性」「一般常識」の注目度が高まっているといえる。

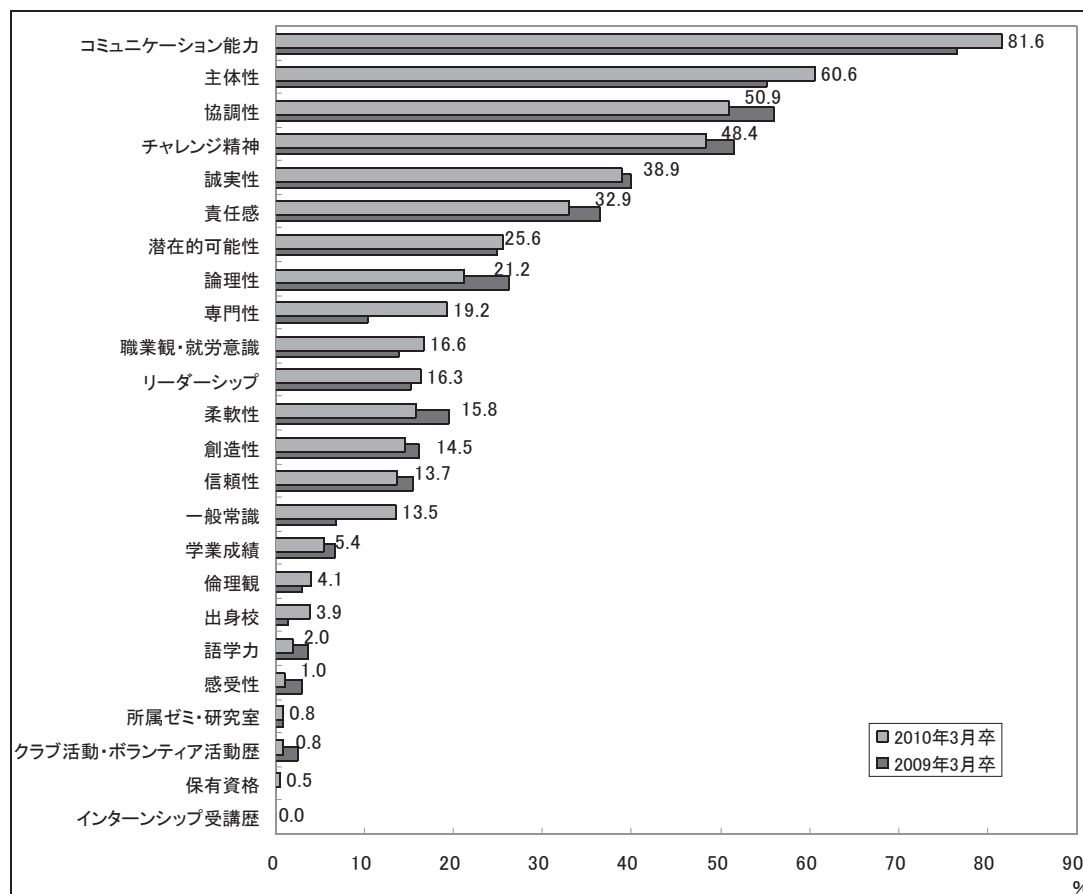


図2 採用時に重視する要件（2010年3月卒と2009年3月卒の比較）

（2）就職活動に求めること

企業における人材採用・育成に関する考え方を把握したうえで、学校や本人の就職支援に活用するために提供された基礎情報としては、矢野経済研究所が実施したアンケート調査結果が参考となる。

2009 年度新人採用に関する意識調査は全国の上場企業 4,240 社 を対象として実施され、145 社（回答率 3.4 %）からの回答として報告された（矢野経済研究所, 2009）。回答企業の従業員規模については、1000 人以上が 42.0 %、300 ～ 999 人が 30.0 %、300 人未満が 28.0 %であった。日本経団連の上記調査に比べると、分析対象企業の数はい少ないが、従業員規模においては 1000 人未満の規模が 58.0 %を占めており、より規模の多様性を反映しているとみることができる。この調査では、2009 年卒採用の実施企業割合は 90.0 %であった。

図 3 に「入社する学生として備えておいてほしい点・求められる点」（複数回答）並びに「就職活動中の学生に足りないもの」（複数回答）について示す。なお、「求める点・備えておく点」について選択

した企業の多い順に並べ替えを行った。

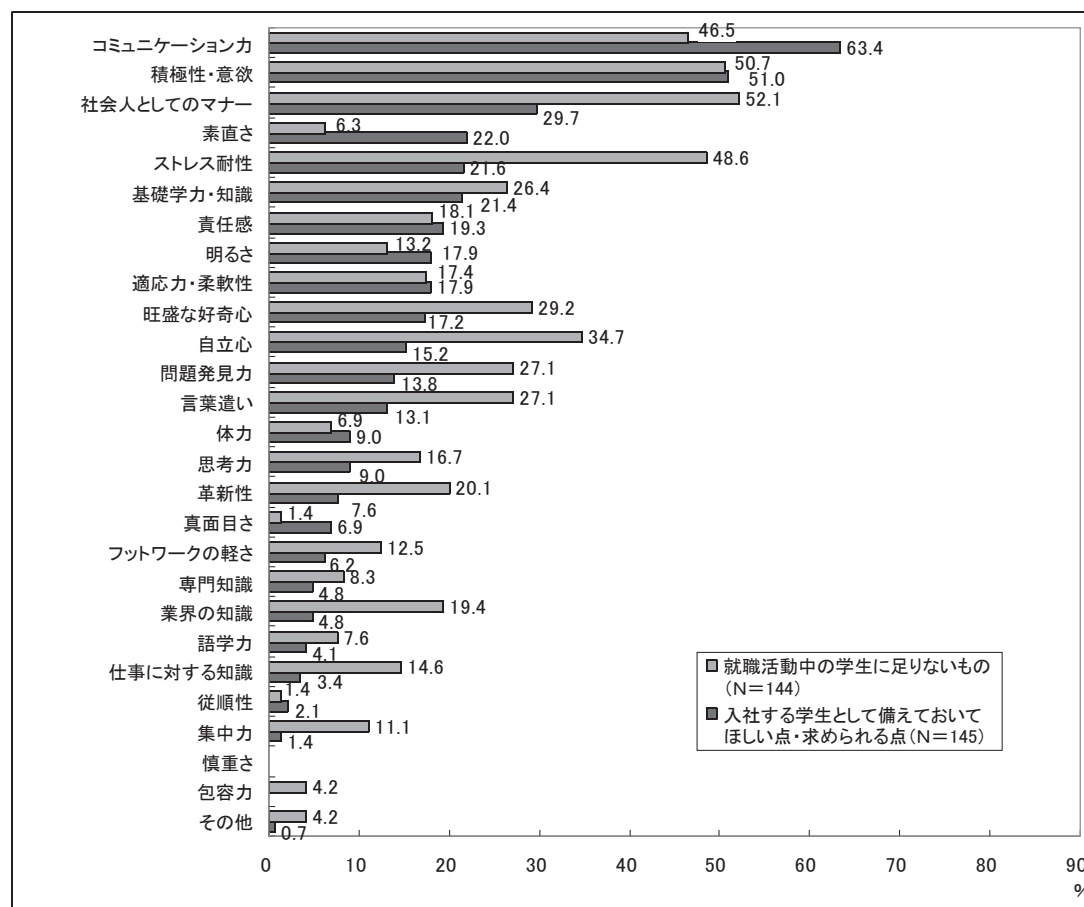


図3 学生に求める点・就職活動で不足している点（矢野経済研究所、2009より作成）

求める点の第1位は、「コミュニケーション力」で63.4%を占めた。次いで「積極性・意欲」「社会人としてのマナー」「素直さ」「ストレス耐性」「基礎学力」であった。一方、就職活動中の学生に足りないものの第1位は「社会人としてのマナー」で52.1%を占めた。次いで、「積極性・意欲」「ストレス耐性」「コミュニケーション力」「自立心」であった。就職活動中の学生に不足しているものとしてあげられた各要件の水準は、多くの要件で入社のために求める点の水準を上回っている中で、「コミュニケーション力」は圧倒的に高い水準を示している。

（3）企業が求める人材に応える就職支援の課題

若年者の就職能力に関する実態調査は、若年者就職能力支援事業（厚生労働省能力開発局能力評価課、2009）の開発を目的とし、2003年に無作為に抽出した11,255社を対象として実施され、1,472社（回答率13.1%）からの回答として報告された（厚生労働省、2004）。回答企業の従業員規模については、300人以上が28.7%、100～299人が36.5%、99人以下が34.8%であった。ただし、該当の職種を限定し、事務系・営業系職種の採用に際して重視している能力を把握するものである。

図4に、企業が若年者に対して求めている能力を示す。

重視する能力の第1位は、「コミュニケーション能力」で85.7%を占めた。次いで「基礎学力」「責任感」「積極性・外向性」「資格取得」「行動力・実行力」「ビジネスマナー」の順で半数を越えていた。ここでも「コミュニケーション能力」は圧倒的に高い水準を示している。

なお、重視される能力に関して企業が若年者に感じる習熟実感（「満足」／「不満」）については、全ての項目で「不満」が「満足」を上回り、とりわけ半数以上が重視する項目についてみると、「不満」が大きい順に「資格取得」「ビジネスマナー」「コミュニケーション能力」「行動力・実行力」「積極性・外向性」「責任感」「基礎学力」となっていた。

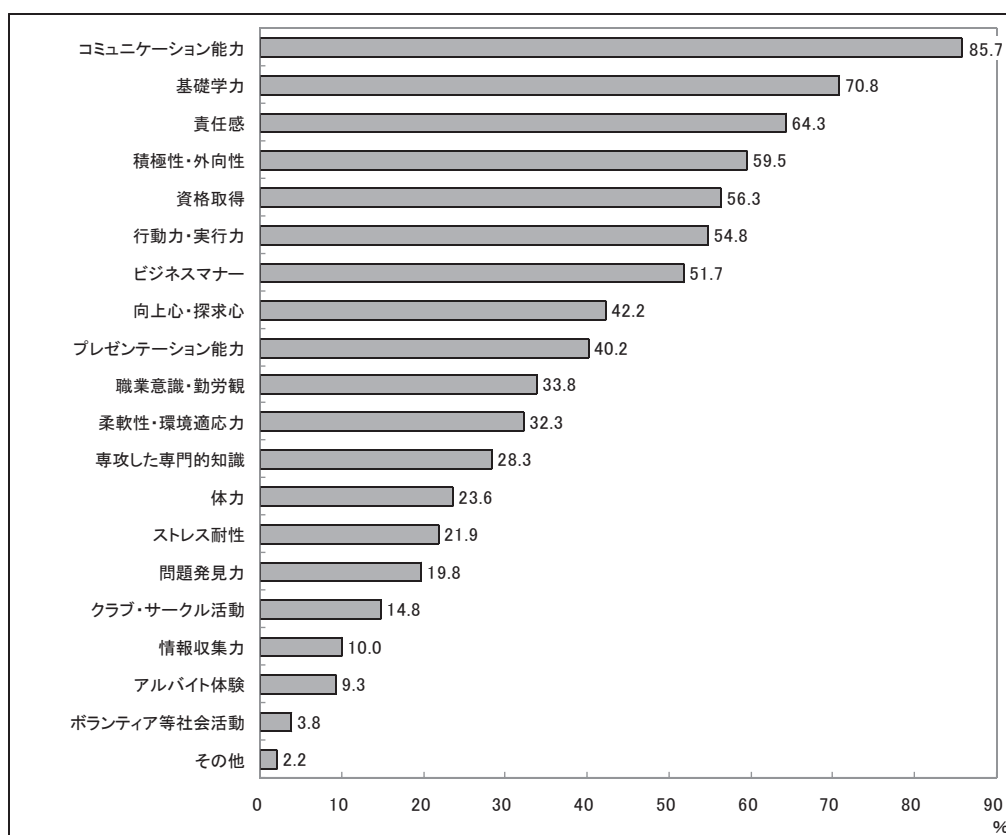


図4 事務系・営業系職種において採用時に重視する能力

さらに、「コミュニケーション能力」「職業人意識」「基礎学力」「ビジネスマナー」「資格取得」を若年者が就職に際して必要となる「若年者就職基礎能力」と定義し、訓練によって向上可能であると位置づけた。こうした能力の習得により採用可能性を高めるための事業（Youth Employability Support-Program：YES プログラム）において定義された領域（資格取得を除く）を表1に示す。

なお、こうした領域の細目は調査結果に基づいて支援事業を開発する過程で定義されたものである（詳細については巻末資料を参照）。

表1 YESプログラムの対象となる領域と細目

コミュニケーション能力	傾聴する姿勢／双方向の円滑なコミュニケーション／意見集約／ 情報伝達／ 意見の主張／相手の尊重／組織・人間関係／ 明確な説明／図表を用いた表現
職業人意識	社会人・職業人としての社会的役割と責任／組織秩序の維持／ 主体性／達成志向／目標設定／職業観・プロ意識
基礎学力（読み書き）	ビジネス文書の作成／ビジネス文書の読解
基礎学力（計算・計数・数学的思考力）	計算・数学的思考力
基礎学力（社会人常識）	社会人として必要な知識
ビジネスマナー	挨拶と話し方／電話のマナー／訪問の方法／来客の対応／ 話し方の基本（言葉遣い／話の聴き方／指示の受け方）

（４）若者に求める要件をめぐる背景

二村（2004）は、企業を取り巻く経営環境の変化に伴って、企業が求める人材の特性も変化してきたことについて、「従来は仕事の目標がはっきりしており、上司から与えられた課題にまっしぐらに突き進むことが求められていた」が、「最近では目標が多様な価値を同時に追求するバランスの上に設定され、あいまいで複雑なことが多い」と指摘する。そして、新入社員など若手社員の職務・職場環境の変化を整理したものとして、表2を示している。

二村（前掲，2004）は、新入社員に求められる要素として、①意欲・パワー、②知的能力・スキル、③自律・自己動機づけ、④協働・コミュニケーション能力の4点をあげるが、特にコミュニケーションについては、経営環境の変化にあわせて求められる実践的な行動能力への期待であり、課題解決の原点であると位置づける。

表2 若手社員の職場環境の変化

	従来	現在
仕事の目標	明解・シンプル	複雑・多様・あいまい
仕事の進め方	マニュアルに沿って頑張る	知恵や専門性で頑張る
指導のされ方	先輩・上司の密着指導	自身の学習が必須
評価の指標	長期の貢献・努力や経験	短期の成果や貢献度
職場の人間関係	家族集団の人間関係	機能分担的連携

（二村，2004）

また、鍋田（2010）は、若い人たちが社会に出る前に対面でのコミュニケーション・スキルを身につける機会が減ったこと（メールなどのバーチャルな世界でのコミュニケーションが増えた／年齢や教育

環境の似たもの同士の範囲を超えた交流を好まない等）に加え、入社してからも OJT で対面コミュニケーションの作法やスキルを学ぶ経験が不足しがちとなる傾向が強いことを背景として、コミュニケーション・スキルの習得が採用前・採用後の課題となっている状況があることを指摘する。

2. 発達障害のある若者の特性と支援の課題

（1）職場での評価：仕事で問題になること

大杉（2009）は、知的障害を伴わないアスペルガー症候群の若者が職場において周囲から評価された事柄についてまとめている（表 3-1 ～ 3-2）。

表3-1 職場での評価（大杉, 2009より再構成）

会議やミーティング（一人対多数）	報告・連絡・相談・指示（一対一）
・しばしば、流れについて行けていない。 ・発言者の意図や会議の主旨をしばしば読み間違ふ。 ・会議の要約ができない。 ・参加者間で合意された意思を、たびたび本人だけがわかっていない。 ・自分の関心事以外のことには集中していない。 ・会議やミーティングを重要だとは感じず、自分の仕事を優先したがる。	・適切なタイミングで「報・連・相」をしない。 ・自分が体験したことは、その場にいない人も知っていると感じる。 ・相手の地位に応じた対応が不得手。 ・伝言や取次ぎ時に、相手が言った言い方を言い換えずそのまま上司にしてしまう。 ・報告内容がビデオの再生的でこと細かくなり、要旨が見えない。
会話・電話（一対一）	営業・交渉・調整（主に一対一）
・議論が堂々めぐりになり、相手は何を議論していたのか分からなくなる。 ・電話で相手の怒りを買うことが多い。 ・会話が弾むことがなく、聞か話すか一方的になりやすい。 ・言葉を字句どおりに解釈する。行間やニュアンスを読めていない。 ・本人の言動が言い訳や他人のせいにしているように聞こえる。 ・「どうした?」、「最近どう?」などの曖昧な問いかけに答えられない。 ・意外なまでに話し言葉を理解していないことがある。図解すると理解する。	・相手を怒らせるので営業や相談窓口をさせられない。 ・折衝や駆け引きが不得手。（例：業者から見積もりをとる際に予算を相手に言う） ・相手の言いたいことを読み違える。 ・調整役をやらせると強権的になるか、調整不能になる。
業務処理（一人）	振る舞い（一員）
・手馴れた業務、ルーチン化された業務をやるのが早く、手を抜かない。 ・複数の仕事が重なるとパニックになったり、優先順位が適切でない。 ・臨機応変を要求される業務が不得手。 ・段取りや準備が不得手。 ・未経験のことは、何から手をつけたら良いかが思い浮かばず、真っ白になった自分に固まる。 ・連携しながらやる仕事よりも、自分だけで完結する仕事を好む。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・不安からか、具体的で細かい明確な指示を要求する。 ・単純ミスを繰り返す。間違っても進めていても途中で気付かない。	・他人の弱点や失策については激しく非難する。その割に、ささいな不便が生じたり、誤解されたりすると怒り、周囲には、それに動じないで自分を理解してくれることを望む。 ・周囲が配慮していても、感謝しているようには見えない。 ・他人にどう見られているかには神経質だが、他人の感情には無神経に見える。 ・みんな忙しくしているのに、「手伝いましょう」がない。 ・ヒマな時の振る舞いが適切でない。（好きにしていいたいと言われて、他の人が懸命に働いているにもかかわらず、マンガを堂々と見る） ・自分の困り具合をわかるように説明しない。表情から内面を読み取りにくい。 ・自分がどうにもならないと突然、断定的に言うので周囲が驚く。

表3-2 職場での評価 (大杉, 2009より再構成) 続き

ルール（一員）	記憶・感覚・気分・情報処理（個人）
・具体的なルールはきちんと守るが、暗黙の自明なルールを理解できていない。 ・ルールに書かれていないことは、してもよいことと勝手に判断する。 ・それを注意されると不条理だと感じる。 ・いっぽう、細かい決まりやルールにこだわる。その割には自分勝手に見える。	・汎化して記憶しない。類似性を感じ取れない。そのため、応用が利かない。 ・記憶力が良い。細部を驚くほどよく記憶している。特定の分野に極度に詳しい。 ・不鮮明な記憶を想像で補う癖がある場合があり、それが嘘つきに見える。 ・長く職場にいても、人の名前を憶えていない。エレベータで会っても会釈がない。 ・注意メモを自ら作っていても必要な場面でメモがあることに気付かない。 ・負の体験をフラッシュバックしやすい。 ・不快感を引きずる。切り替えのためには本人の話題に深入りせず、好きな話題に不連続に切り替えてあげる必要がある。 ・うつなどを患っていることがよくある。 ・問題を指摘されると、不安になったり、パニックになったりし、表情が消える。そのときは、トイレなどに行って、クールダウンする。 ・自尊心が傷つきやすく、引きこもったり、反対に攻撃的言動で自衛しようとする。 ・自己肯定感が著しく低く、だれにでもある何でもないミスでも自信を喪失する。 ・ちょっとした本人の行動への批判を人格全部の否定と感じてしまう。 ・支援制度や他人の力を借りることを自分の実力のなさとして受け取る潔癖さ。 ・過集中しやすく、疲労を感じ取れず、体調を崩す。 ・過敏と鈍磨が併存し、気付いた時には身体を壊している。 ・音や室温、光、においなど特定の刺激に過敏であり、業務に集中力を欠いたり、疲れてしまう。（感覚過敏は通常、本人に説明能力がある）
共用（一員）	
・共用そのものを嫌がる。共用は不得手。 ・共用物をやがて自分用に変えてしまう。 ・他人が触ると邪魔されたと感じてしまう。 ・整理やファイリングの分類が独特。	
付き合いや宴席（一員）	
・一般に知らない人がいる場を避けるが、人嫌いとも言えない。 ・黙々と一人で食べたり、席順に無頓着。 ・食事のマナーがよくなかったり、奇異な振る舞いがある。 ・義理を理解していない。	
労働力としての良さ	
・配慮のコツがわかれば、健常者以上の戦力になることも多い。 ・他人を操作するようなことはしない。 ・陰口を言わない。 ・相手を騙すような嘘はつかない。 ・仕事には熱心、専念。	

ここで周囲から指摘された事柄は、職場における対人関係を成否並びに質を左右するコミュニケーションやビジネスマナーの問題に関連しているばかりでなく、こうした対人関係の問題が作業遂行に密接に関連しており、したがって、職場への適応状況を左右することにもなる。こうしたことから、特性や問題への対処方法や対処行動を獲得し、周囲の理解の有無にかかわらず適応・定着している者がいる一方で、特性や問題の現れ方によっては周囲の理解や配慮、支援を必要とする者もいるといえる。ただし、大杉（前掲，2009）は、当該障害によってこうした事柄の幾つかを指摘される者がいること、しかし、指摘された問題については、どんなときにも必ず発現するわけではなく、環境条件によっては発現しない場合もあるという視点が重要であることを強調する。

職場における作業遂行に必要とされる能力について、米田（2009）は「直接的な作業能力には、一定の操作を記憶して実行できる能力と、指示の意味を理解し例外的な条項にも柔軟に対処できる能力という2つの水準がある。」とし、後者について、「多くの場合、作業に関する漠然とした指示を理解して柔軟に対応する能力が要求される。しかし、状況に含まれる自然な文脈の手がかりを利用することが困難

なために、指示の意味が理解できないことが多い。そのために指示をする上司や同僚にしてみると「暗黙の前提がわからない」「空気が読めない」「気が利かない」という結果になる。指示理解の困難については表面的な操作にとらわれてしまい、結果としてその操作の全体の作業の中での位置づけに注意が向かなくなることも関係している。このため、「作業の意味がわかっていない」と評価されることになる。」としている。コミュニケーションのスキル並びに職場での行動様式の獲得は、対人関係のみならず作業遂行そのものにもかかわっているといえる。

（２）配慮を前提とした職場での支援

長崎能力開発センター^{※)}は知的障害者を対象とした職業訓練法人であるが、修了生の実態調査により、能力開発センターの修了生に対する企業の評価を報告している（2008）。職業訓練と職場定着についての企業の見解は、配慮を前提とした雇用における現状を把握するうえで重要である。

2007年3月修了までの19回の修了生の就職先企業を対象として実施され、68社からの回答として報告された（長崎能力開発センター，2008）。回答企業の障害者雇用の経験は、5年未満が22.0%、5年～10年未満が20.5%、10年から20年未満が36.7%、20年以上が17.6%であった。従業員数は50人未満が47.0%と最も多く50人～100人未満が23.5%、100人～300人未満が21.9%、300人以上が7.3%であった。

修了生が就職後、作業の流れに入ることができるまでの期間を図5に示す。採用前の職場実習期間内は10%であり、概ね、就職後の研修において作業になれていくことが示されている。就職後1年間までとする企業が74%であるのに対し、1年から3年と3年以上をあわせて長い期間の支援を前提にしている企業も14%あった。

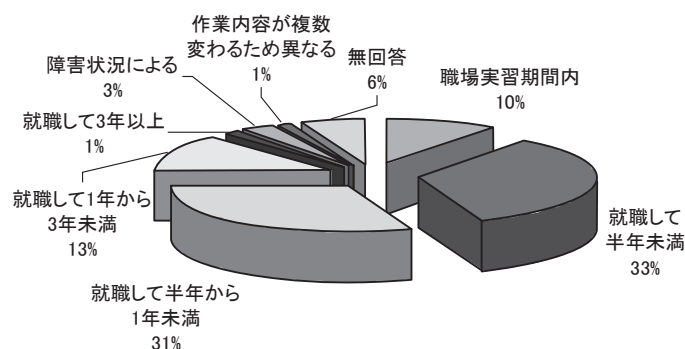


図5 就職後、作業に適応するまでに必要な期間（N=68）

こうした研修で定着支援を行っているわけであるが、障害者の職場定着に最も必要と考えている点に

※) 職業能力開発促進法に基づき知的障害者の能力開発、雇用促進のために民間企業・地方公共団体の出資による第三セクター方式の能力開発訓練施設として昭和62年に設置。2年の課程を有しており、1年次では認定職業訓練としてセンター内で専門的職業訓練を実施、2年次では長崎県立長崎技術専門校より訓練委託を受けて公共職業訓練を実施している。麵製造科と園芸科がある。平成21年には第20回修了生実態調査を刊行しているが、事業所アンケートは第19回調査で行われた。

についての回答（自由記述）を図6に示す。複数回答ではない点に注意が必要であるが、障害者本人に求める行動様式という点でみると、「素直、忍耐力」が最も多く、次いで「積極性・協調性・礼儀」「向上心・社内規則を守る」「指示通りの作業」となっていた。

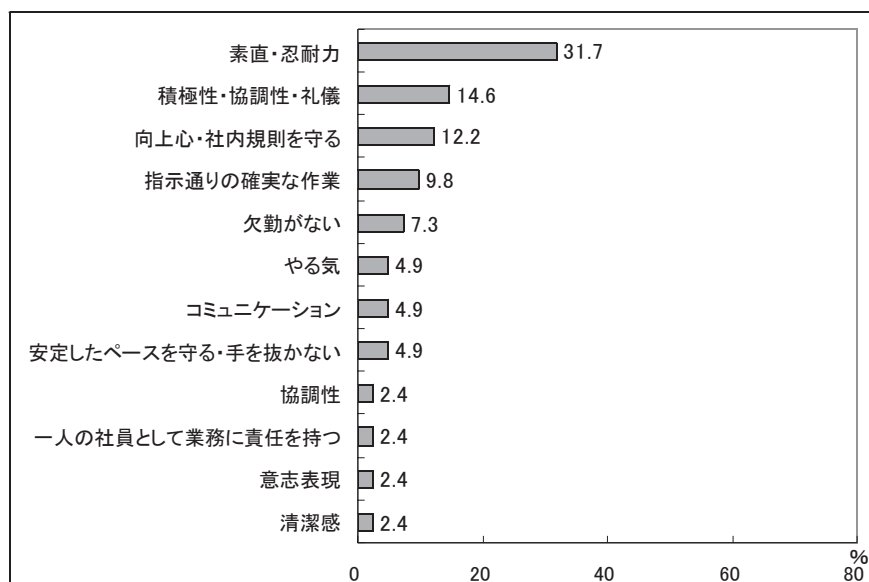


図6 職場定着に最も必要なこと (N=41)

障害者の職場定着に対して職場に最も必要と考えている点についての回答（自由記述：N=42）では、「本人が仕事をしやすい環境づくり」が最も多く、31.1%であった。次いで「コミュニケーション」と「協調性・礼儀」が23.8%、「時間をかけて忍耐強く指導すること」が9.5%であり、その他に「包容力」「適切な評価」「適正配置」等々があげられており、コミュニケーションや協調性については周囲の課題となっていた。

図7に仕事面に関する配慮についての回答を示す。「安全性」が最も多く、58.8%を占めた。次いで「作業の指示」「意思の疎通」の順で多かった。人間関係や作業指示の伝達は周囲の配慮事項となっていた。

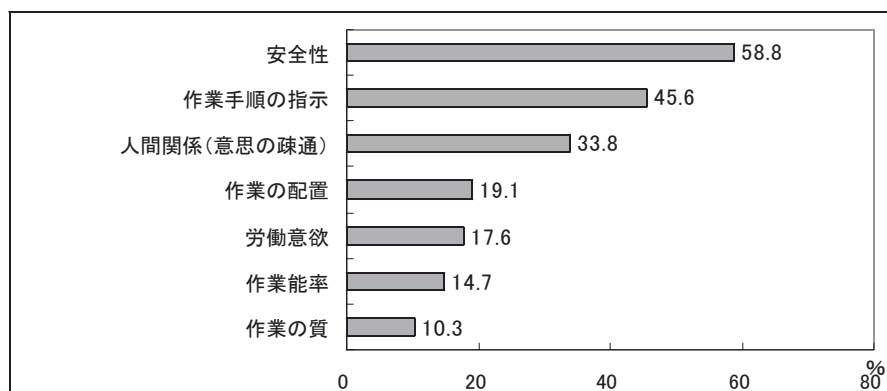


図7 仕事面での配慮 (複数回答 N=68)

3. 発達障害のある若者が企業社会に適応するために解明すべき課題

(1) 障害者雇用支援の利用に即して企業が求める課題を解明する

障害者手帳を取得した発達障害のある者の場合は法定雇用率制度や職業リハビリテーションの対象として、取得しない（あるいはできない）場合は法定雇用率制度の対象ではないが職業リハビリテーションの対象として、それぞれ入職並びに職場適応の支援が展開されてきた。企業もまたこうした支援の枠組に即して雇用管理を行う。一方で、障害者雇用支援を利用せずに一般扱いの雇用の対象として入職並びに職場適応を志向する者もある。この場合、企業の雇用管理は特性に即したものではない。

発達障害のある若者が企業社会に適応することを支援するうえでは、障害者雇用支援の有無において企業の対応を検討することが求められる。すなわち、障害を開示する群（療育手帳もしくは精神障害者保健福祉手帳を取得して障害者雇用の支援を利用する群と手帳を取得せずに職業リハビリテーションの支援を利用する群）と障害を開示しない群（障害者雇用支援も職業リハビリテーションの支援も利用しない群）について、企業の対応を明らかにすることが求められる。

企業が障害者手帳を取得した者を雇用する場合、雇用管理のノウハウや配慮のための調整について、これまでに一定の経験の蓄積がなされてきた。企業における発達障害の理解や特性に応じた配慮の内容についての議論を深めていくうえでは、こうした経験の数々を分析することが求められる。

一方で、障害者手帳を取得していない者については、必ずしも障害者雇用における雇用管理や配慮の経験が活用されるとは限らない。当事者が障害に気づいていない場合だけでなく、気づいてはいても障害を受け入れている等で障害開示をしない場合には、周囲の理解や配慮のための調整は成立し難い。こうした検討課題については、まずは新卒等の若者を雇用する際の企業の採用活動並びに研修体制を検討するところから始める必要がある。雇用継続のための支援の課題は多岐にわたる。個別の特性に対してどのような支援や配慮が必要となるのか、職場において合理的かつ妥当な支援や配慮が成立する条件は何か、何よりも雇用に至る条件が整っているか、等々が検討されなければならない。

(2) コミュニケーションとビジネスマナー等に関する支援の課題を解明する

発達障害の特性からは、作業遂行やコミュニケーション、対人態度等への対応が就労支援や雇用管理の課題として重視されてきた。そして、雇用に至る過程や雇用後の適応・定着において、支援の困難さが指摘されている。こうした現状を踏まえ、企業における雇用管理の基本的な考え方や雇用継続のために必要な指導課題を明らかにすることを通して、障害特性に配慮した環境整備や適応・定着支援等のあり方など、支援の方策について検討することが求められる。

障害者雇用の経験に即して支援や配慮を問う場合であっても、多様な障害者を多数雇用している企業でなければ、発達障害の特性の理解の現状や現行の支援や配慮に即した回答は期待できない。コミュニケーションやビジネスマナー等を重視する企業とコミュニケーションやビジネスマナー等に支援が必要

な発達障害のある若者の特性とを関連づけて企業に問うことは無理が大きい。企業はすでに雇用している者、もしくはこれから雇用する者でコミュニケーションやビジネスマナー等に課題が大きい発達障害のない者と開示していないが発達障害のある者の課題を区別して回答できる状況にはないからである。

そこで、企業が必要と考える「コミュニケーションの能力」「ビジネスマナー」等について、その詳細を定義したうえで、採用時の必要性や不足の場合の達成の目処、研修の現状等を把握したうえで行動特性対応づけて検討するという方法が課題となる。

第3節 本研究の課題

1. 問題の所在

これまでの研究からは、「職場のルールを理解と行動化」「コミュニケーションの課題改善」「対人態度の課題改善」等への対応について、発達障害者本人や関係者の就労支援ニーズも高く、ニーズへの対応が緊要であるという結論を得た。発達障害者への就労支援の取り組みは始まっているものの、企業における職場適応・定着支援の基本的な考え方や指導等の実態については十分に把握されていない。さらに、障害特性からみて、発達障害者本人が就労後の企業内で行われる研修や OJT 等で指導課題を自ら解決・体得するうえでの困難が大きいと考えられることから、特性に配慮した就労支援が必要とされている。

就労・定着支援における課題を明らかにするうえで、職場における支援の基本的な考え方や指導等、職場適応のための支援に焦点をあて、指導課題を明確にすることは喫緊の課題である。したがって、一般企業における発達障害者の職場適応・定着支援の可能性と限界を検討する上では、発達障害を特定した検討が必要となる。しかし、発達障害について知識・理解がない、あるいは、発達障害を開示せずに就労している場合には企業が把握していないと考えられる、等々の状況にあっては、一般企業において発達障害を特定したアプローチが困難な状況もある。

こうした現状認識にたち、職場適応・定着支援の課題を明らかにしたうえで企業における環境調整の条件を探ることが求められている。

2. 課題解明の方法

企業における「合理的配慮」を考える前に、発達障害者が職場でどんな問題行動を起こしているのか、また、それに対して企業はどのように対応しているのか、を的確に把握することが重要である。しかし、就労並びに定着のための指導課題については、発達障害のみならず障害者雇用全般に共通した課題でも

ある。そこで、身体障害、知的障害、精神障害等の多様な障害者への支援の実績の豊富な特例子会社において蓄積されたノウハウに基づき、就職並びに職場適応を目指す発達障害のある若者の就労支援の課題を整理することを目的として、「特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査」を企画・実施することとした。

次いで、新入社員に焦点をあて、発達障害のある者が職場で支援を要すると考えられる項目について、企業の採用・研修・配置の現状から見て、職場適応上の問題の検討を行うというアプローチをとることで研究課題の達成をめざすこととして「新入社員の職場適応・定着に関する調査」を企画・実施することとした。

（１）特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査

採用・研修で指導上留意する事項、職場適応・職場定着のための指導課題並びに指導事項・対応の困難等の実態把握を行う。

① 調査対象：特例子会社（第三セクターを含む）250 社

（調査実施時点において設立から 6 ヶ月以上経過した全企業）

② 調査時期：平成 21 年 7 月～ 8 月

③ 調査内容：障害者の採用・研修・配置において重視すること

障害者を指導する職員の研修の概要

職場のルールへの指導

障害者雇用の概要と発達障害の把握の状況 等

（２）新入社員の職場適応・定着に関する調査

企業における配慮の現状や限界、障害者雇用における合理的な配慮の範囲についての課題を整理するうえで、新入社員の採用に際して重視する事項のうち、特に、発達障害のある者について課題が指摘される「コミュニケーション」と「ビジネスマナー」に焦点をあて、入職並びに適応までの現状について把握する。

① 調査対象：企業データベースに基づき業種・規模を勘案して抽出する 4500 社

② 調査時期：平成 22 年 5 月～ 6 月

③ 調査内容：採用に際して重視する項目・課題と採用後の達成

採用・研修・配置の体制

職場のルールへの指導

企業の概要と障害者支援に関する意識 等

（３）企業ヒアリング調査

上記調査において、ヒアリングへの同意が得られた企業に協力依頼を行い、発達障害のある社員に関する聞き取り調査を実施する。

なお、本研究を進めるうえでは、下記の外部委員（敬称略・アルファベット順）の協力を得て、平成 21 年度に 4 回、22 年度に 3 回の検討会を開催し、調査票の設計等の他、企業ヒアリングを企画・実施した。

藤尾 健二（NPO 法人ワークス未来 千葉障害者就業支援キャリアセンター センター長）
秦 政（特定非営利活動法人 障がい者就業・雇用支援センター理事長）
向後 礼子（近畿大学 教職教育部 講師）
松本 巖（千葉県総合教育センター 研究指導主事（平成 21 年度）
千葉県立我孫子特別支援学校 教諭（平成 22 年度））

本報告書は 2 部で構成されている。

第 1 部では、「特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査」の結果をとりまとめる。ここでは、アンケート結果（第 1 章）とヒアリング（第 2 章）に基づき、特別な支援を前提とした就労・定着支援における発達障害者支援の課題の検討を行う。

第 2 部は「企業における新入社員の職場適応・定着に関する調査」の結果をとりまとめる。ここでは、アンケート結果（第 1 章）とその分析（第 2 章）に基づき、企業の就労・定着支援における発達障害者支援の課題の検討を行う。

最後に、第 1 部と第 2 部の結果をまとめて総括を行う。

【文献】

厚生労働省雇用均等・児童家庭局母子保健課 「軽度発達障害児に対する気づきと支援マニュアル」

2007.1.

厚生労働省職業能力開発局能力評価課 若年者の就職能力に関する実態調査結果 2004.1.29.

厚生労働省職業能力開発局能力評価課 若年者の就職能力支援事業について 2009.4.

文部科学省 「学校教育法の一部を改正する法律について」 2007.6.27.

文部科学省初等中等教育局特別支援教育課 「発達障害の用語使用について」, 2009.3.15.

鍋田周一 コミュニケーション能力向上研修の実際 労政時報 第 3774 号 6-58 2010

長崎能力開発センター 第 19 回修了生実態調査の結果報告 2008

日本経済団体連合会 新卒採用（2010 年 3 月卒業者）に関するアンケート調査結果の概要 2010

二村英幸 企業が求める人材 この十年で変わった点、変わらない点 教育と医学 第 52 巻第 11 号
38-47 2004

- 大杉健 特集 自閉症スペクトラムの人々の就労問題 「一般企業職場での雇用」 精神療法 第 35 巻
第 3 号 332-337 2009
- 障害者職業総合センター 調査研究報告書 №83 「軽度発達障害者のための就労支援プログラムに関する研究 ワーク・チャレンジ・プログラム（試案）の開発」 2008
- 障害者職業総合センター 調査研究報告書 №88 「発達障害者就労支援の課題に関する研究」 2009
- 矢野経済研究所 企業における 09 年度新人採用に関する意識調査 ～アンケート調査報告書～ 2009
- 米田衆介 特集 自閉症スペクトラムの人々の就労問題 「自閉症スペクトラムの人の就労に向けた SST」
精神療法 第 35 巻第 3 号 318-324 2009

第 1 部 特別な支援を前提とした
就労・定着支援における発達障害者支援の課題

第1章 特例子会社における

就労・定着支援の実態に関する調査

第1節 調査の概要

1. 調査票設計の考え方

発達障害については、障害者手帳を取得した場合は法定雇用率制度や職業リハビリテーションの対象として、取得しない（あるいはできない）場合は法定雇用率制度の対象ではないが職業リハビリテーションの対象として、それぞれ入職並びに職場適応の支援が展開されてきた。

しかし、発達障害の特性から、企業内で用意されている一般研修や OJT だけでは円滑な適応・定着に至らない事例への対応が求められている（例えば、障害者職業総合センター，2009；大杉，2009；米田，2009）。職場における支援の基本的な考え方や指導等、職場適応のための支援に焦点をあて、指導課題を明確にすることは喫緊の課題である。一方で、企業に雇用されている発達障害者の全体像を開示・非開示を含めて把握することは極めて困難な状況にあり、発達障害を開示した事例に基づく検討が中心となっている。このため、発達障害者の雇用管理や支援における問題を明確にするうえで、企業を対象とした実態調査を実施することは現実的ではない。

ただし、就労並びに定着のための指導課題については、発達障害の有無にかかわらず、障害者雇用に共通した課題でもある。そこで、多様な障害者への支援実績が豊富な特例子会社において、蓄積されてきた支援ノウハウに基づき、就職並びに職場適応をめざす発達障害のある若者の就労支援の課題を整理することを目的とし、「特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査」を企画・実施した。

なお、調査票では、障害者雇用率制度の対象（身体障害・知的障害・精神障害）となっている従業員に関し、特例子会社における雇用管理全般（採用方法、採用・配置・研修の考え方、指導上の考え方等）について現状を把握すること、並びに、発達障害を開示して雇用されている従業員の現状を把握することとした。

2. 方法

（1） 調査対象：特例子会社（第三セクターを含む）250社（回収率42％：105社）

（調査実施時点において設立から6ヶ月以上経過した全企業）

（2） 調査時期：平成21年7月～8月

（3） 調査内容：① 障害者雇用の概要と発達障害の把握の状況 等

② 障害者の採用方法

採用・研修・配置で重視すること

③ 障害者を指導する職員の研修の概要

④ 職場のルールへの指導

(4) 調査方法：郵送により送付・回収

3. 分析対象企業の概要

図 1-1-1 に分析対象の特例子会社と親会社の業種を、図 1-1-2 に企業規模を、図 1-1-3 に設立からの年数を示す。

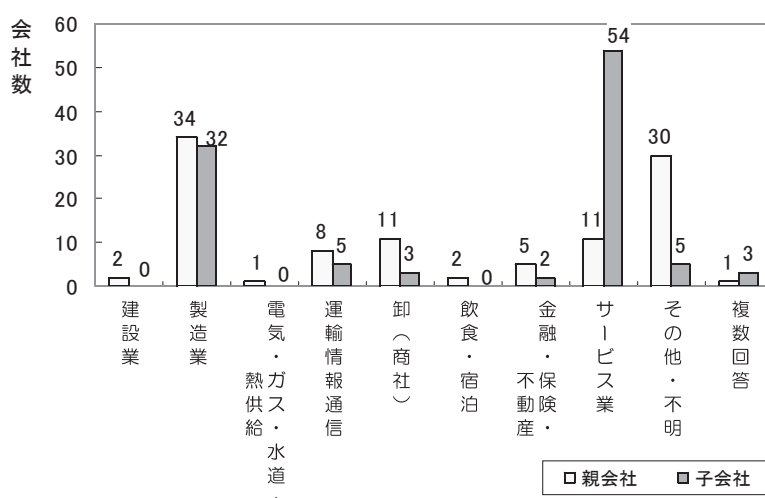


図1-1-1 事業内容（業種）

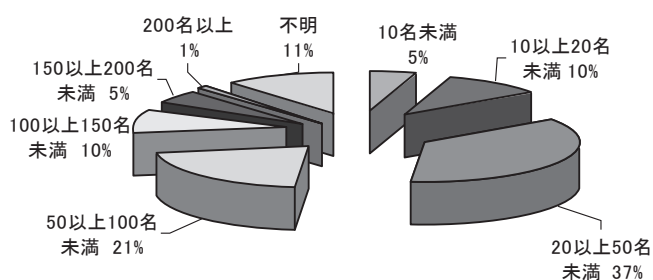


図1-1-2 企業規模の概要(105社)

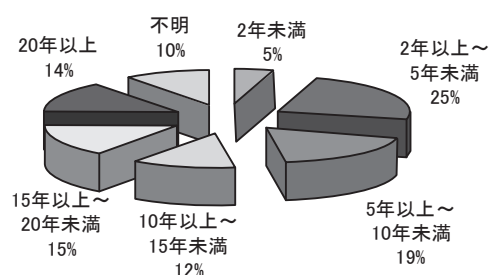


図1-1-3 設立からの経過年数(105社)

特例子会社の事業はサービス業と製造業に集中している。これは、親会社の事業とは別に事業を営んでいるわけではなく、親会社の事業の「切り出し」や「一部請負・派遣」などで構成された事業（事務補助・清掃・物流・人材派遣・請負等）がサービス業として回答され、集計されたことに依っている。

事業の「切り出し」や「一部請負・派遣」の範囲や内容によって親会社の事業との異同が判断されたものも含まれるとみることができるが、その判断は回答者に依っている。

一方、企業規模では20～50名未満が37％で最も多く、次いで、50～100名未満が21％であった。50名未満の規模で52％を占める一方、100名以上の規模も16％あった。

設立からの経過年数をみると、5年未満が30％を占める一方で10年以上が41％あり、そのうち20年以上という企業が14％であった。

図1-1-4に雇用者に占める障害者の構成比率を示す60～80％未満が35％で最も多く、次いで80％以上が23％であった。

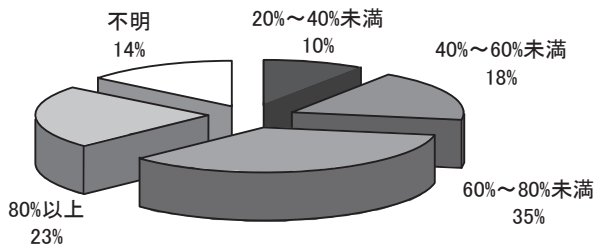


図1-1-4 特例子会社における障害者の構成比率の概要（105社）

第2節 調査結果：障害者雇用の現状について

1. 障害者雇用の概要

（1）障害者雇用の現状

表1-2-1に障害別手帳所持者の内訳を示す。
身体障害者手帳所持者を雇用している企業は84社（80％）、療育手帳所持者を雇用している企業は89社（85％）であった。これに対し、障害者雇用率制度では見なし雇用に算定されている精神障害者保健福祉手帳所持者を雇用している企業は42社（40％）であった。

雇用障害者数でみると、身体障害では重度障害者が1109人に対し、重度以外は442人であり、短時間就労の重度障害者を含め、重度障害者の比率が高い。これに対し、知的障害では重度障害者が727人に対し、重度以外が1048人であり、短時間就労の重度障害者を含めても重度以外の者の比率が高い。一方、精神障害者保健福祉手帳所持者は165人であり、短時間就労の者を含めても198人であった。

表1-2-1 雇用されている障害者の概要

身体障害者手帳所持者の人数内訳				
	事業所数 (84社中)	障害者数(人)		
		総数	最大	最小
重度	80	1109	90	1
重度(短時間)	14	19	3	1
重度以外	68	442	34	1

療育手帳所持者の人数内訳				
	事業所数 (89社中)	障害者数(人)		
		総数	最大	最小
重度	71	727	56	1
重度(短時間)	6	23	8	1
重度以外	84	1048	60	1

精神障害保健福祉手帳所持者の人数内訳				
	事業所数 (42社中)	障害者数(人)		
		総数	最大	最小
1週30時間以上	39	165	65	1
短時間	11	33	13	1

複数の手帳所持者の人数				
	事業所数	障害者数(人)		
		総数	最大	最小
複数の手帳	21	50	6	1

図 1-2-1 に雇用している障害種別の組み合わせの概要を示す。「身体障害・知的障害」が 34 %で最も多く、次いで、「身体障害・知的障害・精神障害」が 31 %であった。「身体障害・精神障害」や「知的・精神障害」といった組合せの雇用は少なく、「知的障害のみ」が 16 %、「身体障害のみ」も 11 %であった。「精神障害のみ」はなかった。

特例子会社の雇用経験やノウハウについては、知的障害・身体障害が中心であり、精神障害については、未経験の企業の方が多いという現状はあるが、知的障害・身体障害の経験のうえに精神障害者雇用が進められているといえる。

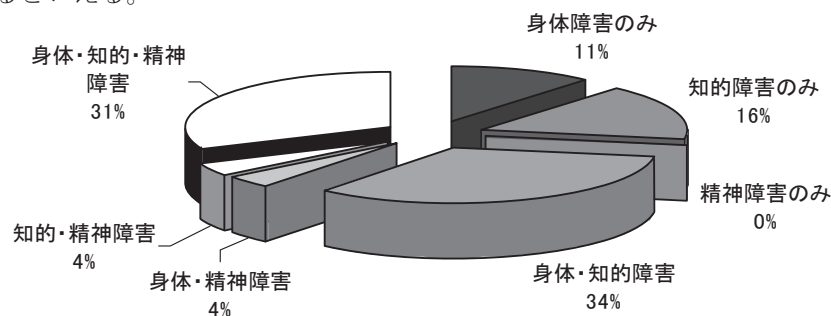


図1-2-1 障害種別の概要(105社)

表 1-2-2 に雇用されている障害者が従事している業務の内容（自由記述を再構成）を示す。

表1-2-2 障害者が従事している業務の概要

	障害者雇用の 対応	身体障害 (N=84)		知的障害 (N=89)		障害者雇用の 対応	精神障害 (N=42)	
		件数	%	件数	%		件数	%
製造技能・CAD解析等 の専門的技術活用	重度	21	25.0	1	1.1	1週30時間以上	1	2.4
	重度(短時間)	4	4.8	0	0.0	短時間	1	2.4
	重度以外	13	15.5	1	1.1			
運搬・集配・仕分け	重度	6	7.1	9	10.1	1週30時間以上	5	11.9
	重度(短時間)	1	1.2	5	5.6	短時間	2	4.8
	重度以外	4	4.8	13	14.6			
受付・販売	重度	5	6.0	3	3.4	1週30時間以上	2	4.8
	重度(短時間)	0	0.0	2	2.2	短時間	2	4.8
	重度以外	2	2.4	4	4.5			
施設管理・清掃	重度	8	9.5	32	36.0	1週30時間以上	8	19.0
	重度(短時間)	2	2.4	3	3.4	短時間	1	2.4
	重度以外	9	10.7	33	37.1			
経理事務・一般事務	重度	37	44.0	2	2.2	1週30時間以上	11	26.2
	重度(短時間)	6	7.1	0	0.0	短時間	1	2.4
	重度以外	28	33.3	5	5.6			
軽作業・事務補助・ 農作業・園芸等	重度	19	22.6	36	40.4	1週30時間以上	17	40.5
	重度(短時間)	1	1.2	1	1.1	短時間	4	9.5
	重度以外	14	16.7	44	49.4			
データ入力・PC作業	重度	25	29.8	3	3.4	1週30時間以上	8	19.0
	重度(短時間)	4	4.8	0	0.0	短時間	1	2.4
	重度以外	18	21.4	6	6.7			
マッサージ	重度	5	6.0	0	0.0	1週30時間以上	0	0.0
	重度(短時間)	1	1.2	0	0.0	短時間	0	0.0
	重度以外	3	3.6	0	0.0			
管理(労務管理・指導・ 品質管理)	重度	7	8.3	0	0.0	1週30時間以上	0	0.0
	重度(短時間)	2	2.4	0	0.0	短時間	0	0.0
	重度以外	9	10.7	0	0.0			

身体障害者では、障害程度に関わりなく「経理事務・一般事務」が最も多く、次いで、「データ入力・P C 作業」、「専門的技能を活用した製造工程や CAD 解析等」となっていた。また、知的障害者の労務管理や指導を任されているなど、特例子会社ならではの配置もあった。一方、知的障害者では、障害程度に関わりなく「軽作業」と「施設管理・清掃」に集中しており、その他にメールの集配等があげられていた。また、精神障害者では、30 時間以上の勤務では「軽作業」が最も多く、次いで「経理事務・一般事務」となっていた。

表 1-2-3 に雇用されている障害者に対する配慮の内容（自由記述を再構成）を示す。

表1-2-3 障害者に対して実施している配慮の概要

	障害者雇用の 対応	身体障害 (N=84)		知的障害 (N=89)		障害者雇用の 対応	精神障害 (N=42)	
		件数	%	件数	%		件数	%
安全(制限速度の遵守 や保護具着用)	重度	4	4.8	4	4.5	1週30時間以上	0	0.0
	重度(短時間)	1	1.2	1	1.1	短時間	0	0.0
	重度以外	0	0.0	2	2.2			
無理をさせない	重度	3	3.6	0	0.0	1週30時間以上	1	2.4
	重度(短時間)	3	3.6	0	0.0	短時間	0	0.0
	重度以外	5	6.0	0	0.0			
スキルアップ研修	重度	1	1.2	1	1.1	1週30時間以上	0	0.0
	重度(短時間)	1	1.2	0	0.0	短時間	0	0.0
	重度以外	1	1.2	1	1.1			
確実な伝達(手話や 指示の出し方、曖昧な 指示を出さない等)	重度	16	19.0	13	14.6	1週30時間以上	3	7.1
	重度(短時間)	1	1.2	0	0.0	短時間	1	2.4
	重度以外	7	8.3	16	18.0			
正確性・補助員の開発	重度	2	2.4	3	3.4	1週30時間以上	1	2.4
	重度(短時間)	0	0.0	1	1.1	短時間	0	0.0
	重度以外	1	1.2	4	4.5			
施設のバリアフリー	重度	17	20.2	0	0.0	1週30時間以上	0	0.0
	重度(短時間)	0	0.0	0	0.0	短時間	0	0.0
	重度以外	3	3.6	1	1.1			
健康管理・休憩・通院	重度	10	11.9	5	5.6	1週30時間以上	6	14.3
	重度(短時間)	1	1.2	0	0.0	短時間	5	11.9
	重度以外	1	1.2	5	5.6			
作業種・作業速度 を限定	重度	6	7.1	9	10.1	1週30時間以上	8	19.0
	重度(短時間)	0	0.0	1	1.1	短時間	0	0.0
	重度以外	4	4.8	10	11.2			
リーダーへの登用	重度	1	1.2	0	0.0	1週30時間以上	0	0.0
	重度(短時間)	0	0.0	0	0.0	短時間	0	0.0
	重度以外	0	0.0	0	0.0			
報告連絡相談の徹底	重度	1	1.2	2	2.2	1週30時間以上	0	0.0
	重度(短時間)	0	0.0	0	0.0	短時間	0	0.0
	重度以外	0	0.0	3	3.4			
勤務時間・通勤時間	重度	6	7.1	2	2.2	1週30時間以上	2	4.8
	重度(短時間)	1	1.2	0	0.0	短時間	1	2.4
	重度以外	2	2.4	4	4.5			
チームで苦手を補完・ 衝突を避ける配置	重度	1	1.2	1	1.1	1週30時間以上	0	0.0
	重度(短時間)	0	0.0	0	0.0	短時間	0	0.0
	重度以外	1	1.2	4	4.5			
周囲に配慮を促す・ 指導員を配置	重度	3	3.6	9	10.1	1週30時間以上	3	7.1
	重度(短時間)	0	0.0	1	1.1	短時間	1	2.4
	重度以外	2	2.4	9	10.1			
家族や支援機関と 連携	重度	0	0.0	2	2.2	1週30時間以上	0	0
	重度(短時間)	0	0.0	0	0.0	短時間	1	2.4
	重度以外	0	0.0	3	3.4			

身体障害者では、特に重度障害者に対して「施設のバリアフリー」が最も多く、次いで、「確実な伝達（手話や指示の出し方）」、「健康管理」となっていた。「確実な伝達」については、伝達手段の工夫が多くあげられていた。また、数は少ないが、スキルアップやリーダーへの登用、互いの障害を補完するような配置（身体障害者と知的障害者によるチーム編成など）、勤務時間の弾力的な運用、等もあった。

一方、知的障害者では、障害程度に関わりなく「確実な伝達（手話や指示の出し方・曖昧な指示を出さない等）」が最も多く、次いで「指導員の配置」と「作業種や作業速度の限定」であった。「確実な伝達」については、伝達手段ではなく、指示内容の明確化の必要性の問題があること、「チームの編成」については、人間関係で衝突の多い従業員を別のチームに配置するなどで身体障害とは異なる問題があること、が指摘された。また、身体障害では通院等への配慮が必要となっていたが、知的障害では家族や支援機関との連携、指導員の配置等、継続的に支援する体制整備が必要な配慮事項であった。

精神障害者では、30 時間以上の勤務では「作業種・作業速度の限定」が最も多く、次いで「健康管理」であった。さらに、「確実な伝達（手話や指示の出し方・曖昧な指示を出さない等）」と「周囲の配慮・指導員の配置」では、知的障害と共通した問題が指摘されていた。

（２）特例子会社における発達障害者雇用の現状

105 社の内、従業員について、手帳の種別とは別に発達障害があることを把握している企業は 39 社 (37%) であった。表 1-2-4 ～ 1-2-5 に発達障害と把握されている者を示す。障害種別にみると、圧倒的に自閉症圏の障害（広汎性発達障害・自閉症・高機能自閉症・アスペルガー症候群）が多い。学習障害や注意欠陥多動性障害は少なかった。

表1-2-4 知的障害枠で発達障害として把握されている者の人数

	事業所数	障害者数	最大値	最小値
広汎性発達障害	8	35	16	1
自閉症	26	102	12	1
高機能自閉症	2	4	3	1
アスペルガー症候群	8	13	3	1
学習障害	7	17	9	1
注意欠陥多動性障害	6	10	5	1
その他の発達障害	－	－	－	－

表1-2-5 精神障害枠で発達障害として把握されている者の人数

	事業所数	障害者数	最大値	最小値
広汎性発達障害	4	5	2	1
自閉症	1	1	1	1
高機能自閉症	3	3	1	1
アスペルガー症候群	11	12	2	1
学習障害	－	－	－	－
注意欠陥多動性障害	－	－	－	－
その他の発達障害	1	1	1	1

また、療育手帳による雇用が 181 人であるのに対し、精神障害者保健福祉手帳による雇用は 22 人であり、知的障害枠での雇用が多い現状がある。

ただし、特例子会社では手帳の確認をすることで障害者雇用の対象者を確認していることから、診断名をあえて聞き取る必要はない。そこで、発達障害の確認方法について聞いたところ、「支援機関からの情報による」が 24 社（62 %）で最も多く、「家族から」が 8 社（21%）、「学校から」が 7 社（18 %）、「本人から」が 6 社（15 %）、「医師の診断書による」が 3 社（8 %）であり、重複もあった。本人からの開示は少なく、採用に際して職場実習やトライアル雇用等、支援機関を利用する、もしくは学校経由で紹介される際に、緊密な連携関係のもと、雇用への移行が進められたとみることができる。

従事する業務については、企業内に用意された作業の中から「できる仕事」を特定して配置している。障害者雇用のために設立された企業ならではの配置であるといえる。発達障害を特定した業務の切り出しは見出されなかった。

また、発達障害があることを把握した従業員に対しては、以下のような個別・具体的な対応が成されていた。

表1-2-6 発達障害のある者への配慮

作業遂行面での配慮	業務工程の細分化 単独作業や繰り返し作業等へ適正配置 自分のペースで仕事が進められるように配慮 必ず点検が必要 マメな声かけと支援機関との連携 指導、伝達事項を統一 等
作業指示の工夫	口頭指示ではなく、視覚化し、分りやすく指示をする 毎日のミーティングにより、作業予定を確認し安心させる マンツーマンのきめ細かい指導 指示は簡潔明確に、あいまいな表現は避ける 等
特性理解にもとづく指導	突然の指示変更など行わない 環境の変化については事前に情報を与える 等
精神的・身体的な 安定への配慮	日々の健康状態 障害発生時の観察と休養等の対応 疲れた様子の時は随時休憩を取らせる 等

その他に、「支援機関との連携」「教育機関との連携」「家族との連携」「本人との面談」など、作業遂行を支える側面的支援もあげられていたが、「就労当初はジョブコーチの助言で指導員がはりつく時間も多かったが、ルーチン化した作業をマスターしてからは、ほぼ完全に仕事を遂行できる」など、順調に定着していく経過もあげられていた。

こうしたことから、特性が理解されれば、知的障害者や精神障害者への雇用経験の中で、職場適応支援が行われていく可能性が示唆されている。

2. 採用・配置に関する配慮と支援

(1) 採用方法の概要

採用方法の実施状況について図 1-2-2 に概要を示した。

「面接」は「必ず実施する」とした企業が身体障害・知的障害・精神障害で 90 %を超えており、他の採用方法に比して実施率が高いことがわかる。その他に「職業評価」「職場実習・職場適応訓練・委託訓練」「トライアル雇用・ステップアップ雇用」等、特性評価のみならず雇用への段階的な移行を経て雇用に至る方法もとられていた。「職業評価」については障害種別での実施率に大きな違いは見られないが、「職場実習・職場適応訓練・委託訓練」については、知的障害における実施率の高さが目立つ。

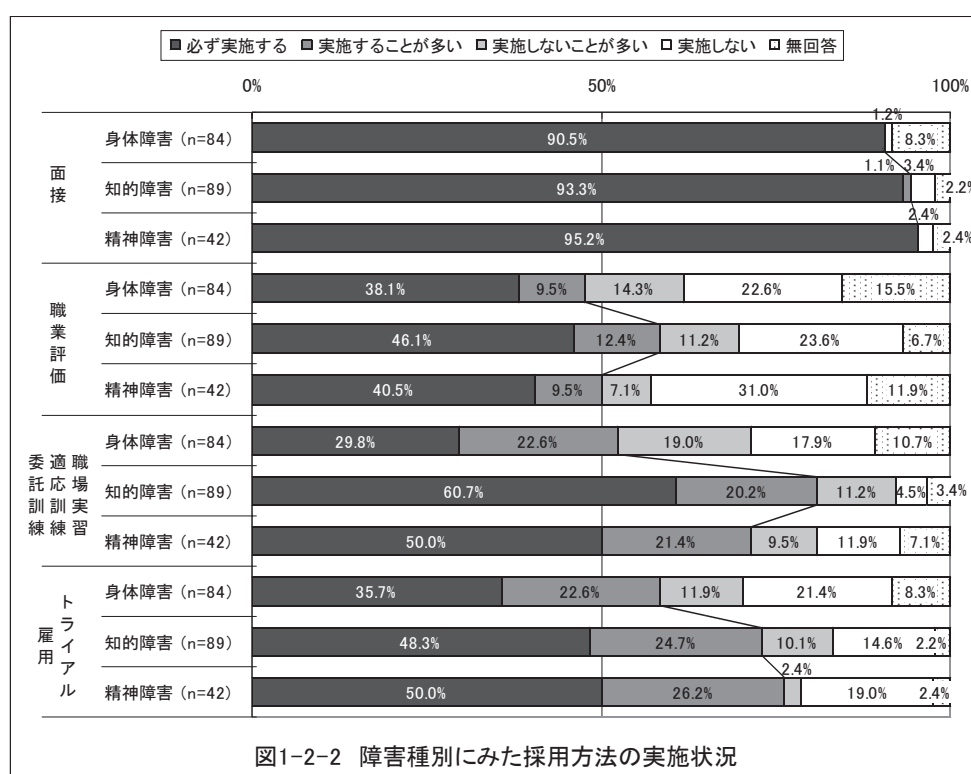


図1-2-2 障害種別にみた採用方法の実施状況

その他に実施されている採用方法について表 1-2-7 に示した。

表1-2-7 その他の採用方法

	身体障害	知的障害	精神障害
学力試験等	算数 適性テスト 筆記試験 数値理解度 基本的なペーパー試験	心の発達評価 数値理解度 学科試験（国語・算数） 筆記試験 作文	
支援機関との連携		障害者就業・生活支援センターの推薦 支援機関 支援体制 就労前支援会議	医療機関 支援機関
その他	パソコンテスト・保護者面接		

身体障害と知的障害においては「学力試験」として算数、国語、作文等の筆記試験を実施する企業もあった。また、知的障害、精神障害においては採用後の関係機関との連携を見越した上で、「支援機関の連携」を要件とする企業も見られた。

その他、障害種別に関わらず「保護者面接」や「パソコンテスト」を実施する企業もあった。

(2) 採用時に重視すること

「採用にあたって重視する内容」について『とても重視している』から『全く重視していない』までの5段階で評価を求めた結果を図1-2-3に示す。

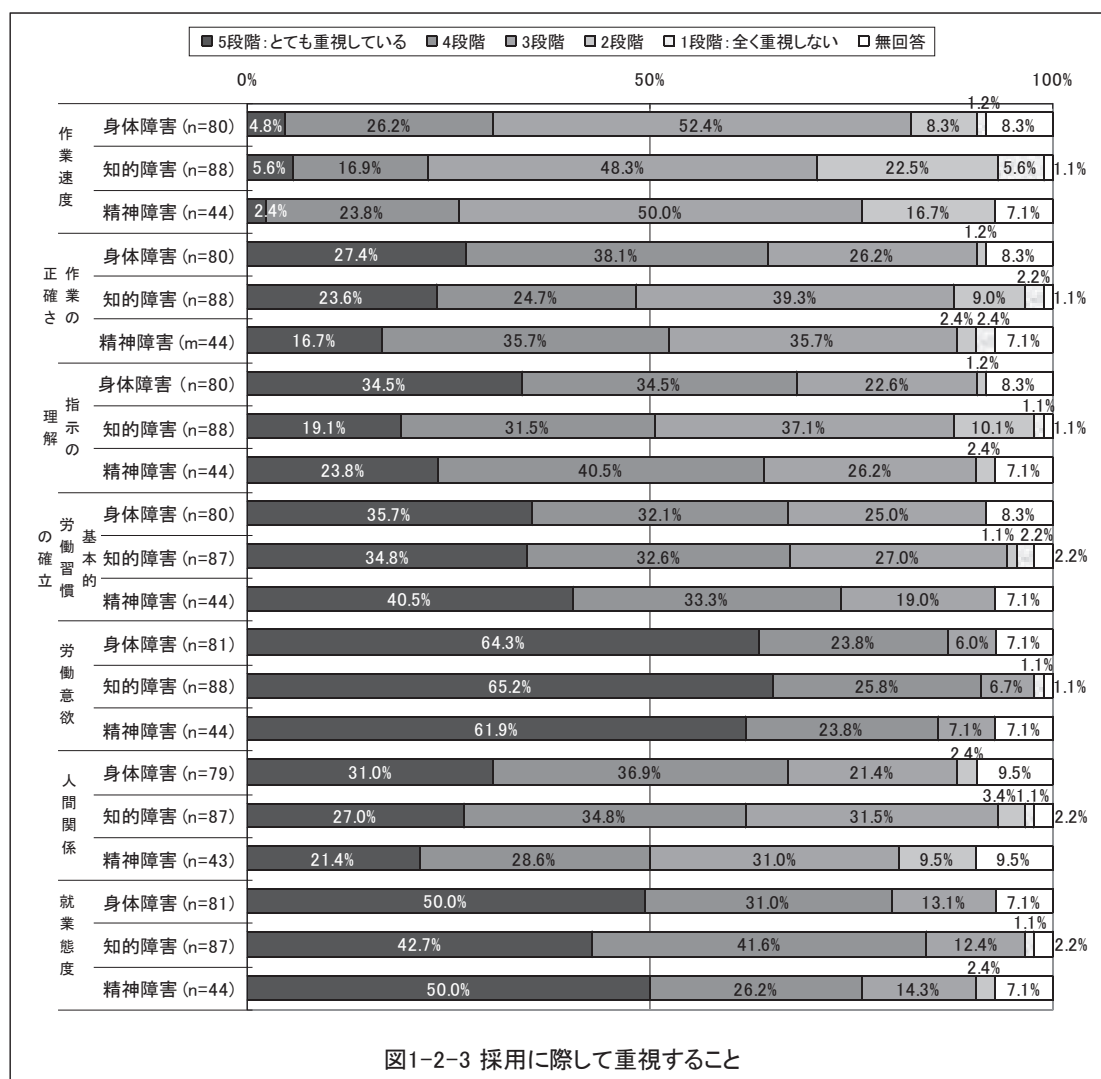


図1-2-3 採用に際して重視すること

「採用にあたって重視する内容」における重視の5段階については『とても重視している』から『全く重視していない』までのそれぞれに5点～1点を与えて得点化した結果、障害種別による大きな違いは見出されなかった。なお、重視する程度については、全体として身体障害に対する得点が最も高い傾向にあり、障害間では「指示の理解」と「作業の正確さ」において、有意な差が認められた（表1-2-8）。

表1-2-8 採用にあたって重視すること

事項	身体障害				知的障害				精神障害				障害間差
	N	平均	SD	順位	N	平均	SD	順位	N	平均	SD	順位	
労働意欲	81	4.63	0.601	①	88	4.56	0.725	①	44	4.55	0.663	①	身体>知的 身体>知的
就業態度	81	4.40	0.719	②	87	4.28	0.773	②	44	4.32	0.829	②	
基本的労働習慣	80	4.13	0.802	③	87	3.99	0.946	③	44	4.20	0.795	③	
人間関係	79	4.05	0.815	③	87	3.85	0.909	③	43	3.72	0.934	③	
指示の理解	80	4.09	0.814	③	88	3.58	0.956	④	44	3.91	0.858	③	
作業の正確さ	80	3.96	0.818	③	88	3.59	1.024	④	44	3.61	0.945	④	
作業速度	80	3.26	0.759	④	88	2.94	0.927	⑤	44	3.09	0.830	⑤	

採用に際して重視する「その他」の内容を表 1-2-9 に示した。『障害の安定度』『通勤できること』については、全ての障害種別に共通してみられた。『職場のマナー』『支援機関・家族との連携』については、特に知的障害で重視されていた。

表1-2-9 採用に際して重視すること「その他」

	身体障害	知的障害	精神障害
障害の安定度	健康 体力 日常生活 健康状態 障害の進行状況・後遺症	健康であること 体力 日常生活 健康状態	体力 障害の進行状況・後遺症
通勤できること	自力通勤 通勤時間	自力通勤 通勤時間	自力通勤
職場のマナー	挨拶・職場のマナー	あいさつ 報告 職場のマナー 社会人としてのマナー	
支援機関・家庭との連携		支援機関の有無 保護者のバックアップ	
その他	家庭環境 前職歴 手話力 障害受容 職務への適正 手先の器用さ	家庭環境 成長の可能性 精神的行動の安定 障害受容 職務への適正 手先の器用さ 性格	家庭環境 障害受容

※5点または4点と評価されたその他の項目に限定した

(3) 採用後の研修

① 初任者研修の実施状況

図 1-2-4 に採用後の研修期間の概要を示した。初任者研修の実施は『1 日未満』～『3 日以上 1 週間未満』までが 6 割と、短期間であることが多い。

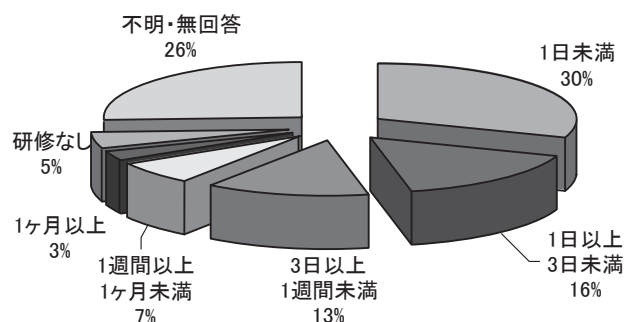


図1-2-4 採用後の研修期間 (n=105)

表 1-2-10 には実習日数別に見た初任者研修の内容について概要を示した。研修期間が 1 週間未満と短期の場合は、「就業規則／ビジネスマナー／安全教育等」といった内容が主となっている。1 週間以上の場合は「業務・作業工程・技術の習得」が中心となっている。研修なしの場合であっても、『実作業を通して研修』『特に研修期間を設定せず OJT で取得させる』等の取り組みが行われていた。

表1-2-10 実施日数別に見た初任者研修の内容

研修日数	主な研修の内容
1日未満	就業規則、安全衛生教育、会社概要、会社ルール、ビジネスマナー、施設見学、個人情報取扱 等
1日以上3日未満	就業規則、安全教育、会社概要、会社ルール、ビジネスマナー、配属先の部署・業務説明
3日以上1週間未満	就業規則、ビジネスマナー、配属先業務の習得、安全教育 等
1週間以上1ヶ月未満	業務、作業、技術習得 等
1ヶ月以上	業務工程の習得 等
研修なし	実作業を通して研修、特に研修期間を設定せずOJTで習得させる 等

② OJT の実施状況

採用後の OJT の実施期間について図 1-2-5 に概要を示した。実施期間は『1 ヶ月未満』までが 4 割程であり、『3 ヶ月以上』は 1 割であった。しかし、『OJT は特に期間を設けずに実施する』とした企業が最も多かった。

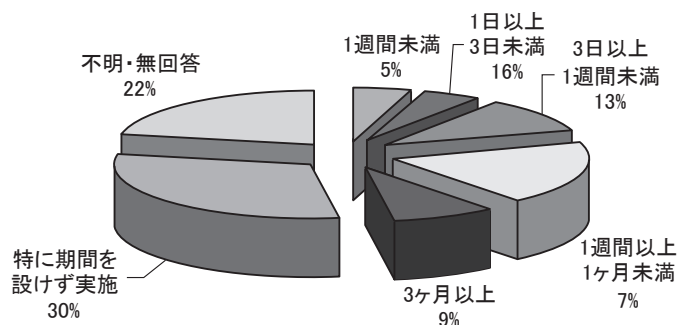


図1-2-5 採用後のOJT期間 (n=105)

表 1-2-11 には実施日数別に見た OJT の内容を示した。

表1-2-11 実施日数別に見たOJTの内容

OJT日数	主なOJTの内容
1週間未満	練習・講習、配属先業務の習得、用具の使い方、作業手順
1週間以上2週間未満	指導員や先輩社員による指導、配属先での担当業務
2週間以上1ヶ月未満	スタッフによる指導、各作業の習得、業務工程の習得 等
1ヶ月以上3ヶ月未満	業務・工程習得、作業・勤務習慣化、適確認、習熟度評価 等
3ヶ月以上	実際業務の遂行、業務工程の習得、先輩からマンツーマン教育を受ける、礼儀作法、ビジネスマナー、業務全般 等
その都度・必要に応じて・特に期間を設けずにOJTを実施	人材により内容・期間は変わる、毎日が教育・研修である、実習を経ているので即仕事、ほぼ一人で作業できるまで 等

実施日数の長短に関わらず「配属先の業務習得」が OJT の中心課題となっている。1 ヶ月未満の場合は「練習・講習、作業手順、他の社員による指導」、1 ヶ月以上の場合は「作業・勤務習慣化」「実際業務の遂行」と実施期間が長期化するにつれ難易度が高まる。また、実施期間を特に定めていない場合の研修内容は、従業員個別の状況に対応していた。

③ その他の研修

初任者研修や OJT 以外で実施している研修の内容について概要を示した（表 1-2-12）。

「PC の研修」「業務に関する技術・知識」「印刷機オペレーション技能」「技能認定試験に向けた研修」など、業務に必要となる知識や技術の育成を目的として「外部研修・認定試験」を利用している企業も見られた。

また、「人権」「安全」「個人情報」「EMS（Electronics Manufacturing Service）」等、テーマを決めて年に数回研修を実施する企業も見られた。

表1-2-12 障害のある職員採用後の研修の期間と日数・内容「その他」

	内 容
外部研修・認定試験	職業リハビリセンターにおいてPCの在籍研修（希望者）
	通信教育および外部講師による技術・知識に関する研修会
	個人別、職種別に外部研修も行う場合あり（印刷機オペレーション技能など）
	1年毎にある技能認定試験合格目標に向けて、圧着（2週～1ヶ月）、ネジ締め（2週～1ヶ月）、はんだ（1ヶ月～長期）技能認定取得まで実施
	知識：品質、生産管理、商品知識、5S、環境などの各項目4ランクに分け教育を実施 技能：はんだ付、検査については技能認定制度で運用
テーマを決めた 年数回の研修	人権をテーマとした入社時及び年1回の全体研修
	年2回（各1日）、会社方針の説明を受ける
	役割、成果の把握と自発的チャレンジを促すプログラム
	階層（リーダー、サブリーダー、中堅、入社3年目）別に随時1～2日の研修を実施
	毎月の安全部会、安全大会参加
	個人情報の管理に関する研修を毎年1回以上実施
	EMSに関する研修を毎年1回以上実施
	ヒヤリハット体験の共有化（毎月1回）
その他	定時間内、仕事のできる体力（心身）づくり（必要に応じて）
	働く上で必要なコミュニケーションの習得
	自社で働く社員の抱える障がいを理解する
	安全に作業を行うための基本的動作を体験（不定期）

（４）採用後の研修で留意している内容

研修で留意していることとして設けた 9 項目に対する自由記述の回答について、内容趣旨ごとに分類し、件数の多かったカテゴリー第 3 位までを示した（表 1-2-13）。

「作業速度」と「作業の正確さ」に分けて回答を求めたが、『速度は求めず本人のペース重視』『速度より正確・丁寧さを重視』『正確さを優先的な目標として達成させる』等、作業速度よりも本人のペー

スや作業の正確さを重視する意見が多い。

「作業の正確さ」「安全な作業遂行」「指示の理解」の留意項目においては、『検品・確認の工程を作る』『手順等のマニュアルの徹底を図る』『作業ルール・手順・用具の使用方法などの遵守』『作業工程の単純化』等、作業のルール遵守や作業工程の工夫が共通して見られた。

「情報管理」「人間関係」「就業態度」「労働意欲」は、注意・声かけ・面談・OJT・訓練・勉強会・ミーティング等を通して指導が行われていた。また、「基本的労働習慣の確立」「人間関係」においては普段のコミュニケーションを通じた指導も見られた。「労働意欲」を高めるため『業務評価』を行う場合もあった。

表1-2-13 研修で留意していること

(n=105)

留意項目	留意している内容(件数)	件数
作業速度	速度は求めず本人のペース重視	23
	速度より正確・丁寧さを重視	20
	速度の目標を時間・納期で設定	16
作業の正確さ (品質のばらつき)	正確さを優先的な目標として達成させる	43
	検品・確認の工程を作る	16
	手順等マニュアルの徹底を図る	12
指示の理解	本人に復唱や説明を求め、指示の理解度を判断する	28
	本人の理解を得るまで繰り返し説明・指示・指導する	21
	指示方法や理解方法の工夫、作業工程の単純化	19
安全な 作業遂行	作業ルール・手順・用具の使用方法などの遵守	19
	OJTや安全教育の実施による注意喚起	18
	職場環境の整備・バリアフリー化	12
情報管理	情報管理ルールを設け遵守させる	33
	OJT・訓練・連絡会・勉強会による指導	9
	本人と会社間の連絡の徹底	8
基本的労働習慣の確立	時間やスケジュール（業務時間・遅刻・休暇）の管理の重視	18
	生活リズム・健康管理の重視	15
	あいさつ、コミュニケーション、報・連・相の重視	10
労働意欲	働く意識（責任・積極性・働く目的・就業態度）の重視	22
	作業態度・意欲・業務評価による意欲喚起	19
	意欲を高めるため面談・ミーティング等を行う	9
人間関係	連絡・相談・話し合い・ミーティング・面談等で人間関係を指導、問題を共有する	20
	あいさつ・声かけ・コミュニケーションの重視	19
	社員との関係を重視	13
就業態度	職場ルール（就業規則・規律・時間・マナー）の重視	21
	重視する勤務態度・意欲・特性	17
	注意・声かけ・面談・勉強会による就業態度の指導	12
その他	アビリンピックへの参加、スポーツ大会への参加、月別目標、面談、セクシャルハラスメント	6

（５）研修後、職場に配置する際に留意する点

研修後、職場に配置する際に留意している 9 項目の自由記述の回答について、内容趣旨ごとに分類、件数の多かったカテゴリー第 3 位までを示した（表 1-2-14）。件数が最も多かったカテゴリーについてみることにする。

「服装・身だしなみ」では『場面・作業にふさわしい服装、適切な着用』『清潔さ』が、「話を聞くと

きの態度」では『姿勢や相槌』『話を聞く態度』が重視されていた。また、「あいさつ」「返事」においては『元気よく・明確に』等の留意点が共通している。「丁寧な言葉づかい」では『場面や相手に応じた言葉づかい』、「遅刻や休暇の連絡」では『速やかで確実な連絡』、「共用物品の取扱い」では『丁寧・大切・安全・清潔な取扱い』など、一般的な職場のルールが留意点にあげられている。

「指示の理解の確認」では『復唱・反復での内容確認、繰り返しの指示』が挙げられているが、実際の指導のためには、指導従業員の配置が条件となるといえる。

これらの留意事項に関しては、OJT や研修等による指導が行われることが多かった。

表1-2-14 研修後、職場に配置する際、留意する点 (n=105)

留意項目	留意している内容	件数
服装・身だしなみ	場面・作業にふさわしい服装・適切な着用	31
	清潔さの重視	24
	研修/OJT等による身だしなみの指導	10
話を聞くときの態度	視線・話し手の方向を見る姿勢・相槌等の重視	23
	話を最後まで聞く・集中・理解しようとする態度の重視	19
	OJT・研修等で注意または指導する	13
あいさつ	元気で大きな声で挨拶することの重視	24
	人間関係・マナー・業務において挨拶を重視	22
	適切な場所、タイミングでの挨拶の重視	12
返事	元気よく・明確に返事することの重視	23
	職場でのコミュニケーションの基本として重視する	18
	返事は、指示を理解したかどうかの判断材料としている	15
丁寧な言葉づかい	場面や相手に応じた言葉づかい（敬語、丁寧語）の重視	35
	OJT・研修・その他の機会によって、丁寧な言葉づかいを指導している	10
	人間関係を良くしたり、コミュニケーションをとる上で言葉づかいを重視	7
遅刻や休暇の連絡	本人の主体的で、速やか・確実な連絡を重視している	27
	社会人として、工作上必須の基本的事項の重視	19
	OJT・研修・面接等による指導を行っている	7
指示の理解の確認	わからないことは聞く・復唱・反復で内容確認する・繰り返しの指示することで指示を理解させる	35
	仕事の基本的事項として重視している	11
	上司や他のスタッフの協力を重視している	6
共用物品の取扱い	丁寧・大切・安全・清潔な取扱いを重視する	19
	使った共用物品の整理整頓、定位置に戻すことを重視	16
	仕事・業務上の基本的事項として重視している	7
個人情報の管理やパスワードの取扱いについて	個人情報に関するルールを設定している	24
	個人情報の管理に関わる勉強会・社内教育システム・マニュアル等により指導をおこなっている	11
	ツール・マニュアル等を活用して情報管理している	9

これら 9 つの項目について留意する順位を尋ねた。これらの順位における偏りの有無を検討するため、Friedman 検定を行った結果、有意差が認められた ($\chi^2=219.8$, $df=8$, $p<.001$)。さらに scheffe の多重比較を行ったところ、次の項目間で有意差が確認された (表 1-2-15)。

表1-2-15 項目間の平均順位の差 (N=67)

注) 数値は絶対値表記

	あいさつ	返事	遅刻や休暇の連絡	服装・身だしなみ	指示の理解の確認	話を聞くとときの態度	丁寧な言葉づかい	個人情報の管理
返事	1.30							
遅刻や休暇の連絡	1.67	0.37						
服装・身だしなみ	2.61***	1.31	0.94					
指示の理解の確認	2.64***	1.34	0.97	0.03				
話を聞くとときの態度	2.46***	1.10	0.73	0.21	0.24			
丁寧な言葉づかい	4.22***	2.93***	2.55***	1.61	1.58	1.82*		
個人情報の管理	4.79***	3.49***	3.12***	2.18**	2.15*	2.39**	0.57	
共用物品の取り扱い	5.72***	3.97***	3.60***	2.66***	2.63***	2.87***	1.04	0.48

※有意確率 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

「あいさつ」については、「返事」「遅刻や休暇の連絡」を除く他の項目と比較して有意に順位が高いことが明らかとなった。

次に、上位（1位～3位）に順位付けられた留意項目を図1-2-6に示した。多くの企業で最も重要とされていたのは「あいさつ」であった。「返事」「遅刻や休暇の連絡」はそれに続いている。ただし、「返事」を最重要の1位に位置づけた企業は少なかった。しかし、2位・3位の割合が高いことから必須の留意項目であるといえる。一方、「丁寧な言葉づかい」「共用物品の取扱」を上位にあげた企業は少数であった。

また、「個人情報の管理」は、8社で1位にあげられており3番目に多い。これは事業内容として個人情報を扱うことが背景にあることが考えられる。このことから、仕事の内容によって配置の際の留意点は異なる可能性が示唆された。

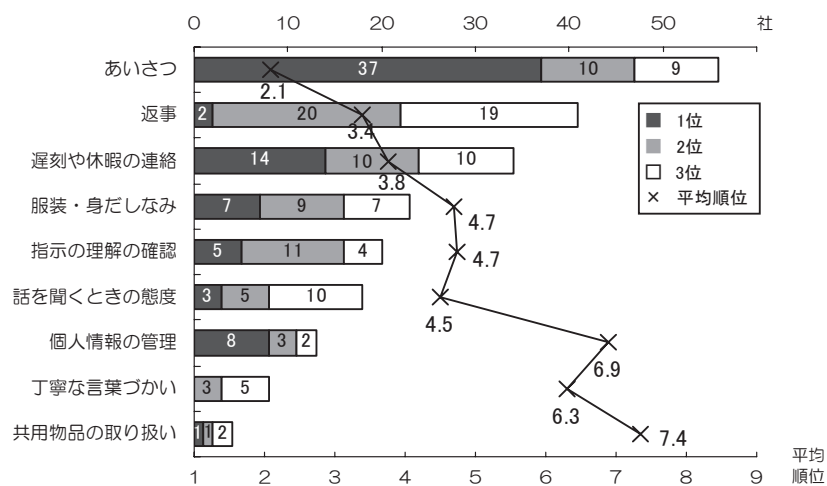


図1-2-6 配置の際の留意点における1位～3位の分布(105社)

(6) 障害者を指導する従業員への研修

障害者を指導する従業員、または同僚となる従業員のための研修の実施状況を図1-2-7に示した。

「実施している」としたのは71社（67%）、「実施していない」としたのは27社（26%）であった。

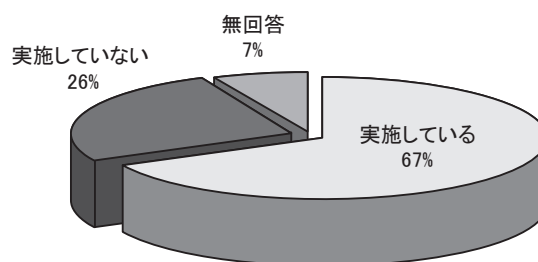


図1-2-7 研修の実施状況(105社)

次に、『企業が実施している研修の具体的な内容』を整理した上で概要を示した（表 1-2-16）。表の左列は「研修の実施方法」、右列は「研修内容」を示している。

表1-2-16 研修の実施方法及び内容

(n=71)

研修の実施方法		件数	研修内容		件数
研修・社内会議・勉強会・講演への参加	障害者職業生活相談員資格講習への参加	24	研修テーマ	障害特性	15
	支援機関実施の研修に参加	21		指導・支援方法	9
	社内勉強会・会議・意見交換	14		労働契約・人事制度・就業規則	5
	当事者・関係団体による講習・勉強会への参加	11		就労支援の方法・情勢	4
	ジョブコーチ研修への参加	11		手話	4
	OJT	10		障害者雇用促進法	3
	企業・関係機関との会議	4		経営方針・会社概要	3
	就労支援に関する講演会参加	3		社内ルール・ビジネスマナー	2
	障害者雇用推進者の講習への参加	2		仕事における役割の理解	2
	特別支援学校による研修・講演への参加	2		商品知識・品質管理・生産管理	2
	障害者雇用に関わる企業での研修	2		ノーマライゼーションの理念	1
	障害社員からの教授	2		人権	1
	サービス介助士資格認定講習	1		情報管理	1
見学・体験	企業内業務体験	10		安全衛生	1
	企業見学	9		メンタルヘルス	1
	福祉施設見学	5		振り返りと気づき	1
	支援機関見学	2		コミュニケーション	1
	ボランティア活動	1	実践	IE、PC研修	2
	ハンディキャップ体験（目隠し歩行、車椅子）	1		はんだ付け・ビス締め	1
教材の使用	就労支援関連ビデオの利用	3		軽作業	1
	就労支援関係の書物	3			
	指導マニュアルの作成と使用	1			

障害のある従業員に関する知識・理解のための研修は、「研修・勉強会・講演・社内会議への参加」を通して行われることが多く、中でも『障害者職業生活相談員資格講習への参加』は最も多い。また、『支援機関実施の研修に参加』、『当事者・関係団体による講習・勉強会への参加』『ジョブコーチ研修への参加』を推奨する企業も多数見られた。『社内勉強会・会議・意見交換』など、企業内での業務や活動を通して知識・理解を深める企業もあった。また、「見学・体験」として、自社での『企業内業務体験』、『企業見学』『福祉施設見学』『支援機関見学』を行う企業も見られた。『ボランティア活動』『ハンディキャップ体験』など、体験型の研修も一部行われていた。

研修のテーマは多様であったが、数が多かったのは『障害特性』『指導・支援方法』等の直接指導に関わる内容であった。実践的研修としては、『はんだ付け・ビス締め』や『IE、PC研修』など、業務に直接関わる内容がみられた。

第3節 調査結果：職場のルールの指導について

1. 場面に適切とされる行動の考え方について：調査項目の概要

本調査では、職場において「場面に適切ではない行動」がおこりがちな11の場面を設定した。また、これらの各場面が提示された時の「考え方」を4通り用意し、最も適切な行動につながるとされる「考え方」を選択するよう求めた。ただし、選択肢に適切な考え方がない場合は、5番目の選択肢として、具体的にどのような対応を考えるかについて記入を求めた。また、11場面以外にも指導が必要となった場面がある場合には、その場面と必要となった対応についての記入を求めた。

以下の場面1～11に新入社員のAさんに関するエピソードを記述した。

場面1：備品の私的利用
場面2：始業時間に関する理解
場面3：遅刻の連絡
場面4：毎日のあいさつ
場面5：作業中の返事
場面6：指示に従う
場面7：指示された作業以外の仕事
場面8：作業終了の報告
場面9：ミスの報告
場面10：わからないときの質問
場面11：共用備品の管理

特例子会社を対象とした調査結果のとりまとめに際しては、まず、11場面に適切とされる行動の考え方について、企業に共通するルールがあるのかについて検討する。もし、企業に共通したルールがあるのであれば、就労前の支援において、あらかじめルールに基づく行動を指導することが可能であると考えられるからである。また、特例子会社において実際に指導が必要となった場面について整理すると共に、どのように対応したのか、その具体例についてまとめる。

2. 選択された回答の一致率について

(1) 一致率が90%を超える場面

11場面のうち、あらかじめ用意された4つの選択肢の回答が多く、また、その回答の一致率（4つのうち特定の1つの選択肢が選択された割合：表中網掛けにより示す）が90%を超える場面は5場面であった。以下にその場面と選択肢について示す。

なお、4つの選択肢から1つを選択し、同時に⑤の欄に回答が記述されていた場合は、選択肢としてはそのまま回答率に合算した上で、記述された内容については、自由記述のまとめに反映した。また、

回答の全体像を明らかにするため、①～④に関する回答の重複については欄外に示した（以下の分析においても同様）。

場面は、「備品の私的利用」・「共用備品の管理」・「始業時間に関する理解」・「遅刻の連絡」・「ミスの報告」の5つであった。従って、これらの5場面ならびにこれに類するルール、例えば、昼休み時間や休憩時間に関する理解、早退の連絡等については、同様にいずれの企業においても共通するルールであり、考え方についての見解が一致していると考えられる。

【 場面1：備品の私的利用 】

机の上には、Aさんの仕事に必要な「ボールペン、鉛筆、はさみ、ホチキス、セロハンテープ」が置かれていました。

先輩職員のB係長は、「これらの文房具は、Aさんが使って良いものです」と説明しました。

Aさんは、自宅のセロハンテープが残り少なくなっていることを思い出しました。

帰りに、「Aさんが使っても良い」と言われた文房具の中から、セロハンテープを持って帰りました。

考え方（有効回答 103 社）	%
①「Aさんが使っても良い」と言われたものだから、特に問題はない。	1.0
② 会社で使うものなので、持って帰るのは良くない。	90.5
③ セロハンテープは使えばなくなるものだから、また、新しいセロハンテープをもらえばいい。	0.0
④ 持って帰るのは良くないかもしれないが、「持って帰ってはいけない」と言われていないから特に問題はない。	1.9
⑤ その他（ ）	4.8

「その他」に記述（7社）

いずれも「係長の説明の仕方に問題があった」との認識のもと、説明が不足していた部分（Aさんが「職場で使って良いものである」）を補うことに触れられていた。また、説明の不足を伝えるだけでなく、持って帰ったテープを職場に戻すように指示するという回答もみられた。

【 場面2：始業時間に関する理解 】

甲株式会社の始業時間は10時00分です。Aさんは、毎日、だいたい10時頃に職場に着きます。

どんなに遅くても10時10分までには会社に着きます。

それから、作業着に着替えて、トイレに行き、仕事を始めるのは10時30分頃になります。

考え方（有効回答 104 社）	%
① 仕事は10時からだから、少し遅れた分は、残業すればいい。	0.0
② だいたい10時くらいに会社に着いているのは良いけれど、仕事を始める時間が少し遅い。	1.9
③ 仕事は10時からだから、10時に仕事を始めなければいけない。	93.3
④ だいたい10時に着いているし、仕事の前にトイレに行っておくなど、準備を整えてから作業に取りかかるのは良い考えだ。	1.0
⑤ その他（ ）	3.8

「その他」に記述（6社）

以下の①、②に代表されるように、「何時に」「何をするか」について具体的に伝えるという回答であった。

①「仕事は10時からだから、9時45分に会社へ来なさいとはっきりした時間を指導する」などのように出社時間を明示する

②「始業時間を“仕事を始める時間”」として明示的に伝える

【 場面3：遅刻の連絡 】

甲株式会社の始業時間は 10 時 00 分です。
 A さんは自宅からの最寄り駅で電車を待っていますが、いつも乗る電車が遅れていて、まだ、来ません。そのため、10 時 00 分には、どうしても間に合いそうにありません。でも、10 時 30 分には着けそうです。
 A さんは、携帯電話を持っていますが、連絡をしているともっと遅れそうなので、とにかく急いで会社に行き、会社に着いてから「電車が遅れた」ことを説明しようと思いました。

考え方 (有効回答 104 社)	%
① 報告よりも、まず、会社に「急いで来た」というのは良い判断だ。	0.0
② 先に連絡した方が良かったと思うけど、30 分くらいの遅刻だし、遅れた原因は A さんではないから仕方ない。	3.8
③ 遅れた原因は A さんではないのに、いろいろ説明しなくてはいけなくて大変だ。	0.0
④ 会社に着くのはさらに遅れるかもしれないけど、とりあえず、遅れた理由と何時に会社に着くかを先に連絡しておいた方がよい。	90.5
⑤ その他 ()	4.8

「その他」に記述 (5社)

「電車のダイヤ乱れがあるとその時点で会社への連絡 (TEL) するルールになっている (実際に守られている)」など、遅刻しそうな場合の連絡をルール化しているという回答が多かった。
 また、このような遅刻に関する連絡は企業としてあまりに当然すぎるので、設問そのものに困惑したとの回答も見られた。

【 場面9：ミスの報告 】

A さんは、作業に必要な分の材料 (青色封筒 100 枚、宛名用ラベル 100 枚) を総務部に申請するように指示されていました。A さんは、申請書に“100 枚”と書くところ、誤って“1000 枚”と書いてしまいました。今朝、DM 事業部には、青色封筒 1000 枚と宛先用のラベル 1000 枚が届きました。
 A さんは、間違いに気づいたのですが、封筒もラベルも「いつかは使うだろう」と思い、丁寧に箱にしまって、自分の机の下に置きました。

考え方 (有効回答 104 社)	%
① ミスをしたのに報告しないのは、良くない。	93.3
② 封筒やラベルを丁寧に箱にしまい、備品を大切に扱っているのは、いいことだ。	0.0
③ ミスはミスだが、足りないというわけではないので、特に報告する必要はない。	0.0
④ 箱にしまって机の下に置いたままにするのは、忘れてしまうことがあるので良くない。	0.0
⑤ その他 ()	4.8

重複回答 ①と④：1 社

「その他」に記述 (8社)

「通常申請には、上司の承認が必要。その上司の責任であり、上記間違いもどうすれば良かったか指導する」などのように実際の仕事上の手続きに基づいた回答と「どのように小さいミスであっても、報告・相談が必要である」という回答に分かれた。

ただし、これら 5 場面においても「誤解のないように“場面を限定して説明をする”」、「何時に何をするか“具体的に明示する”」、「起こりうる場面を想定して“ルールとして明示する”」など、障害特性に配慮する考え方があった点には留意する必要がある。こうした配慮に関しては、障害がある従業員に対する対応と考えられ、一般企業において、障害を開示していない場合に同様の配慮が得られるか、また、求めることが妥当かについては検討する必要がある。

【 場面11：共用備品の管理 】

A さんは、机の上の細かなゴミをとるために、卓上掃除機が必要になりました。卓上掃除機は、みんな
で利用する共用の備品です。A さんは、備品置き場から卓上掃除機を借りてきて掃除を終わらせました。

A さんは忙しかったので、卓上掃除機をそのまま自分の机に置いておきました。

終業時間になってから、卓上掃除機を備品置き場に返して帰りました。

考え方 (有効回答 104 社)	%
① A さんの帰宅時間が遅くなってしまうので、終業時間の前に返しに行くべきである。	0.0
② 共用ではなく、個人用の卓上掃除機があればいい。	0.0
③ 共用の備品だが、今日は仕事も忙しかったことだし、一日くらいなら、自分の机に置いて も問題ない。	1.9
④ 共用の備品なのだから、すぐに返さないといけない。	94.3
⑤ その他 ()	2.9

「その他」に記述 (5社)

仕事の忙しさや内容にもよるためケースバイケースとする回答の他に、「すぐに返せないケースがあるの
なら、所在がわかるようなルールを作る」とした回答がみられた。

(2) 一致率が 80 %以上 90 %未満の場面

回答の一致率が、80 %以上 90 %未満の場面 (表中網掛けにより示す) は、11 場面中 3 場面 (「毎日
のあいさつ」・「作業終了の報告」・「わからないときの質問」) であった。以下に各場面毎の選択肢の一
致率を示す。

【 場面4：毎日のあいさつ 】

A さんは、朝、会社に出社すると、自分から誰にでも「おはようございます」と元気よくあいさつを
します。時には、相手からあいさつが返ってこない場合もあります。

でも、相手からあいさつが返っても、返ってこなくても、毎日、同じように挨拶をします。

考え方 (有効回答 104 社)	%
① あいさつができる A さんは、コミュニケーションの基本がわかっている。	83.8
② あいさつは必要だが、毎日誰にでもすることもない。	3.8
③ A さんに、毎日、毎日、あいさつされている人は、うるさいだろう。	0.0
④ あいさつの返ってこない人にまで、あいさつするなど、ムダなことだ。	0.0
⑤ その他 ()	11.4

「その他」に記述 (12社)

「自分からするのは基本として、状況をわきまえたあいさつをする事が必要」という回答に見られるよう
に、あいさつをする事に関する「暗黙のルール」についての記述が見られた。

ア 遠い距離ですれ違う人にまではしなくて良い。

イ あいさつが返ってくるまで同じ人に何回も言わない。

ウ 話し中であれば、挨拶が返ってこないこともある。

また、ウについては、「挨拶が返ってこない」時について、話し中ではなかったか、必要以上に大声をだ
していなかったか、などを一緒に振り返るとした回答もあった。

上記の回答に加え、5社については、「生育歴の中で養った一つの習慣としてあいさつをする。時と場合
に声のトーンは注意するが、あいさつはコミュニケーションの始まりなのでムダなどとは一切思わない」と
いう回答に代表される様に、あいさつを毎日することはとても大切だと回答している。

一方で、「あいさつができなくても、仕事の指示、理解などが大切で無理をさせることもない」という回
答もあった。

【 場面8：作業終了の報告 】

Aさんは、会議に必要な資料を11時15分までに100枚コピーするように上司に命じられました。
コピーは11時00分に終わりました。
Aさんは、席に戻って休み、11時15分になってから上司にコピーができたことを報告し、100枚の資料を届けました。

考え方（有効回答 103 社）	%
① 本当なら仕事が終わったことをすぐに報告しなくては行けないが、指示された時間は守っているのだから、問題ない。	6.7
② 時間通りに資料を届けるということは、まじめな態度だ。	0.0
③ 頼まれた時間よりも早く仕事を終えて休憩できるのは、うらやましい。	0.0
④ 11時に終わったら、すぐに届ける方がよい。	86.7
⑤ その他（ ）	4.8

重複回答 ①と④：1社

「その他」に記述（8社）

「指示を出す時に、時間よりも早めに出来た場合、遅れそうな場合について説明しておく」などのように、上司の指示の出し方に工夫が必要との回答が多く見られた。
また、休みたいのであれば、作業の終了を「報告後」に休むことが必要であるとの回答もあった。

【 場面10：わからないときの質問 】

上司が作業の手順について説明をしました。他の人は説明を聞き、すぐに作業に取りかかりました。
Aさんも作業を始めたのですが、途中でどのようにやるのか、作業の手順がわからなくなっていました。とりあえず、他の人がやっているところを見てから、自分でもやってみようと思い、黙って他の人の作業を見ていました。
少ししてから Aさんも作業を始めましたが、通りかかった上司から作業手順について注意を受けました。

考え方（有効回答 103 社）	%
① 質問した方がよかったとは思いますが、作業手順が分からなかったのは上司の説明のせいなのだから、注意されるのはかわいそう。	3.8
② 注意はされたけど、人の力を借りないで、自分で何とかしようとしたことは、よいことだ。	3.8
③ 分からなくなったら、すぐに上司に質問すればいい。	83.8
④ 難しい作業を頼まれたのだから、Aさんは大変だ。	1.0
⑤ その他（ ）	3.8

重複回答 ①と③：1社 ②と③：2社

「その他」に記述（5社）

Aさんに作業手順が十分に伝わっていないことに対しては、原則として上司が適切に説明すべきという回答が多かった。具体的には、「要素作業を順番にわかるところまで反復させる」「上司がAさんの理解度を確認し、様子をみる方がよい」などである。

また、「作業手順がわからなくなった原因（当人の能力、説明のスピード声のトーン、一度にいくつの説明をしたか）などを検証」し、本人に合う方法を模索するなどの回答は、「上司が説明するだけでなく、実際に作業が指示通りにできているのかを確認することが必要」との回答といえる。

回答の一致率が、80 %以上であるということは、これらの場面については、多くの企業に共通したルールがあると考えて良いだろう。

なお、「その他」の回答に注目してみると、場面4の「挨拶」に関しては、挨拶することに関する一

連の暗黙のルール（状況にあった行動）が求められる場合があることがわかる。また、場面8の「作業終了の報告」、場面10の「わからないときの質問」に関しては、上司があらかじめ特性を把握した上で対応すべきという回答が多くみられた。こうした配慮に関しては、障害がある従業員に対する対応と考えられ、一般企業において、障害を開示していない場合に同様の配慮が得られるか、また、求めることが妥当かについては検討する必要がある。

（3）一致率が70％未満の場面

11 場面で3場面（「作業中の返事」・「作業指示に従う」・「指示以外の仕事」）に関しては、最も一致率の高い「考え方」でも70％未満（表中網掛けにより示す）であった。したがって、これらの場面に関しては、どのような行動が望ましいと考えるかについては、企業毎に考え方が異なるといえる。以下に各場面毎の選択肢の一致率を示す。

【 場面5：作業中の返事 】 Aさんは今、データの入力中です。データを入力している途中で上司に名前を呼ばれました。 Aさんはデータを入力している途中だったので、区切りの良いところまで入力してから、「はい」と返事をしました。		
考え方	（有効回答 102 社）	%
① Aさんは、仕事に集中しているのだから、やむを得ない。		2.9
② Aさんがデータを入力中なことは見ればわかるのだから、上司はAさんの様子を見て声をかければいい。		13.3
③ 名前を呼ばれたのには、何か理由があるのだから、Aさんはすぐに返事をした方がいい。		58.1
④ 名前を呼ばれたら、すぐに返事をしないといけないが、Aさんはデータの入力中だったし、区切りの良いところで返事をしているのだから問題はない。		5.7
⑤ その他（	）	6.9
重複回答 ②+③ 10社（9.8％）／①+② 1社 「その他」に記述（9社）： 「こうした場面がない」と回答した1社を除き、以下の2つに回答が分かれた、 ア：「区切りの良いところで返事ではなく、呼ばれた時に返事をし、「今・・・中なので、区切りの良いところまで待ってください」と返事をする」など、対応の仕方を指導する（5社） イ：「可能な限り返事はすべきだが、Aさんの特性（こだわりが強いなど）によっては、上司が“待つ”ことが障害への配慮であると思われる」など、Aさんの特性に配慮する（3社）		

作業中の返事に関しては、「名前を呼ばれたらすぐに返事すること」を58.1％の企業で求めているが、上司がAさんの作業の様子をみて、「声をかけをすべきだ」という意見も13.3％と一定程度ある。また、「やむを得ない」、あるいは、「すぐに返事をしなくても（この場面に関しては）問題はない」とする意見は合計で8.6％となった。また、重複回答（②+③）からも分かるように、上司、部下、それぞれに望ましい行動を求めている企業も9.8％となり、望ましい行動について、全体的な傾向はあるものの、企業毎の考え方には差が認められた。

【 場面6：指示通りの作業 】

Aさんは上司から、「DM（ダイレクト・メール）の宛名を貼る」仕事を命じられました。
作業は指示書にしたがって行うように指示されました。しかし、Aさんは、指示書にしたがわず、自分がやりたいと思った方法で作業を進めました。
いままでのところ、特に失敗はないのですが、上司は A さんのやり方をみて、指示書通りにやるようにと再度、指示をしました。しかし、Aさんは今まで失敗はなかったので、自分なりのやり方でやり続けました。

考え方 （有効回答 104 社）	%
① Aさんが自分なりに工夫しているのは、いいことだ。	4.8
② 今まで特に失敗がないのだから、指示書の通りにやれという上司の方がおかしい。	0.0
③ 上司の指示通りにやらないのは良くない。	67.6
④ 上司の指示通りにした方がいいが、失敗してないから、Aさんのやり方でもかまわない。	4.8
⑤ その他（ ）	20.0

重複回答 ①+③ 2社（1.9%）

「その他」に記述：26社

場面6（指示に従う）に関しては、「その他」への回答が20%と高かった。また、自由記述への記入も多かった（計26社）ため回答内容に関して再分類を行った結果、概ね以下の3つの意見に集約された。

ア：基本は③（指示書通りにやらないのは良くない）が、上司に提案・相談・確認・了承をとれば良い（10社）

イ：工夫は歓迎するが、上司に提案・相談・確認・了承をとることが必要（7社）

ウ：基本③だが、上司に説明責任がある（上司は指示した方法がどのような点で良いのかを事前に説明すべき、あるいは理由の説明をして納得させる など）（6社）

以上の回答からは、「指示書通りにやることを基本」としつつも、必要に応じて上司と相談し、その了解を得れば、指示以外の方法であっても良いとする企業が一定の割合であることが分かる。

また、「なぜ、指示書通りでなくてはならないのか」「指示書以外の方法ではいけないのか」について、上司が説明をすることが必要であると回答した企業では、「指示書通りの作業を行うことの意味について理解してもらうこと」が重要であると考えているといえる。

場面7（指示以外の仕事）に関しては、「その他」への回答が12.4%と高かった。また、自由記述への記入も多かった（計18社）ため、回答内容に関して再分類を検討した。意見は概ね、以下の4つに集約された。

ア：上司に提案・相談・確認・了承をとる（3社）

イ：基本②（指示された以外の仕事はするのは良くない）が、上司に提案・相談・確認・了承をとればよい（2社）

ウ：納期内で作業が済む（優先順位が守られている）のであればよい（6社）

エ：作業の合理性や妥当性についての判断が必要（3社）

【 場面7：指示以外の作業 】		
Aさんの会社には、DM（ダイレクト・メール）の宛先となる会社の住所をインターネットで検索するという仕事があります。Aさんは、100社分の会社の住所を検索するように指示されました。作業をしているうちに、Aさんは、自分が住所を調べている会社がどんな会社なのかに興味をもちました。そこで、住所を検索する以外に、どのような仕事をしているかについても検索して資料を作りました。		
考え方	（有効回答 103 社）	%
① 指示された以外の仕事をしているが、後で会社の役に立つこともあるかもしれないので、いいことだ。		7.6
② 指示された以外の仕事をするのは良くない。		65.7
③ 指示された作業だけでなく、自分で新しい作業を見つけるのは、いいことだ。		11.4
④ 自分が仕事ができることをアピールしているのはいいことだ。		0.0
⑤ その他（	）	12.4
重複回答 ②+③ 1社（1.0％）		
「その他」の回答：18社		

上記以外では、「基本的に指示された仕事以外の仕事をして良いが、上司に提案・相談・確認・了承をとることが必要」「納期だけでなく、仕事の合理性・妥当性の判断が必要」「業務の繁忙や立場によって一概には判断できない」などの回答が見られた。

自由記述に見られた回答並びに、①、③への回答率（計 19 %）からは、一定の割合で「指示された作業以外の仕事」を行うことに理解のある企業があることがわかる。ただし、指示以外の仕事をやるにあたっては、①上司の了解、②納期（仕事の優先順位）の遵守、③指示された作業以外の仕事に合理性や妥当性の判断、が必要といえる。

一致率が 70 %未満の場面（11 場面中 3 場面）については、より多くの企業が一致して求める行動はあるものの、企業によって異なった考え方があることがわかる。また、自由記述の内容からは、上司とのコミュニケーション（報告・連絡・相談）が重要であるといえる。なお、こうした点に関しては、就労以前の段階、例えば、在学中からであっても指導が可能な課題といえよう。併せて、指示の理解や指示の遵守に関しては、企業側（上司など）の問題と捉え、指示書通りに作業ができなかったり、指示以外の作業をしてしまうことに関して、障害特性に配慮した指示が十分にできていないことが問題であると考えている企業があることが明らかとなった。ただし、こうした配慮に関しては、障害がある従業員に対する対応と考えられ、一般企業において、障害を開示していない場合に同様の配慮が得られるか、また、求めることが妥当かについては検討する必要がある。

3. 職場におけるルールの指導について

ルールについては、就労時点までに学んでいることが求められる一方で、就職後に職場において指導

が必要となるケースも少なくない。そのため、11 場面に関して、指導の必要性の有無並びに指導が必要だった場合の指導方法や指導体制について検討した結果についてまとめる。

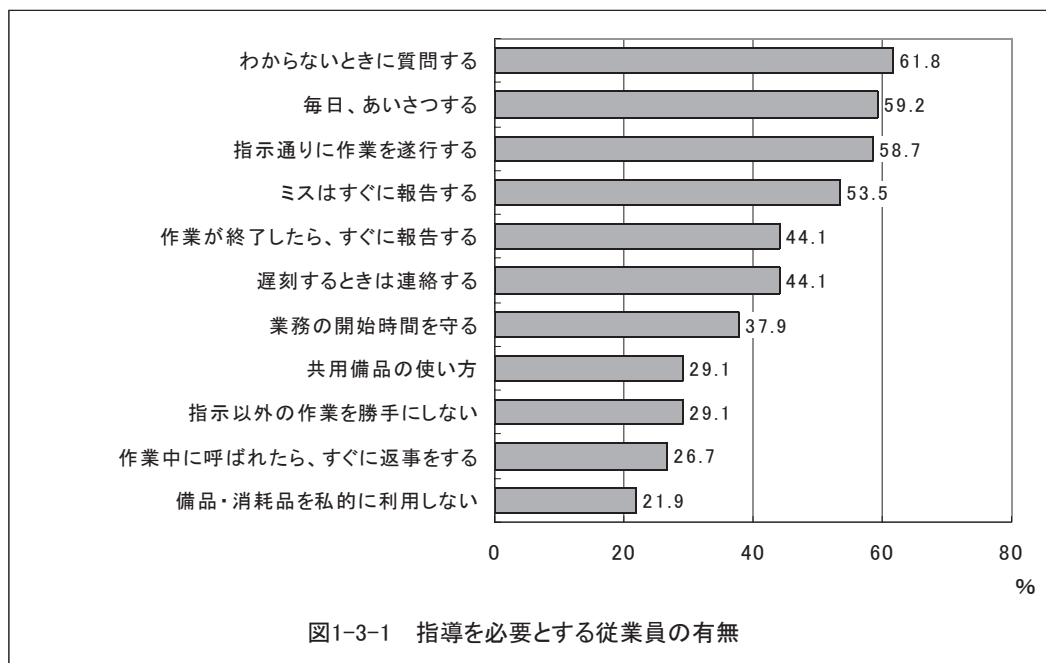
具体的には、①指導が必要となった社員がいた場合、どのように指導されたのかについて、

- a：なぜそうしなくてはならないのか（ルールを考え方を教えた）
- b：適切な行動の仕方を教えた
- c：方法が見つからなかった
- d：その他

の4つの選択肢から選択するよう求めた（重複回答）。また、実際に誰が指導したのかについては、①社内の役職員、②外部の支援者、③その他（具体的に）の3つの選択肢から選択するよう求めた（重複回答）。

（1）指導を必要とする従業員の有無と指導の方法について

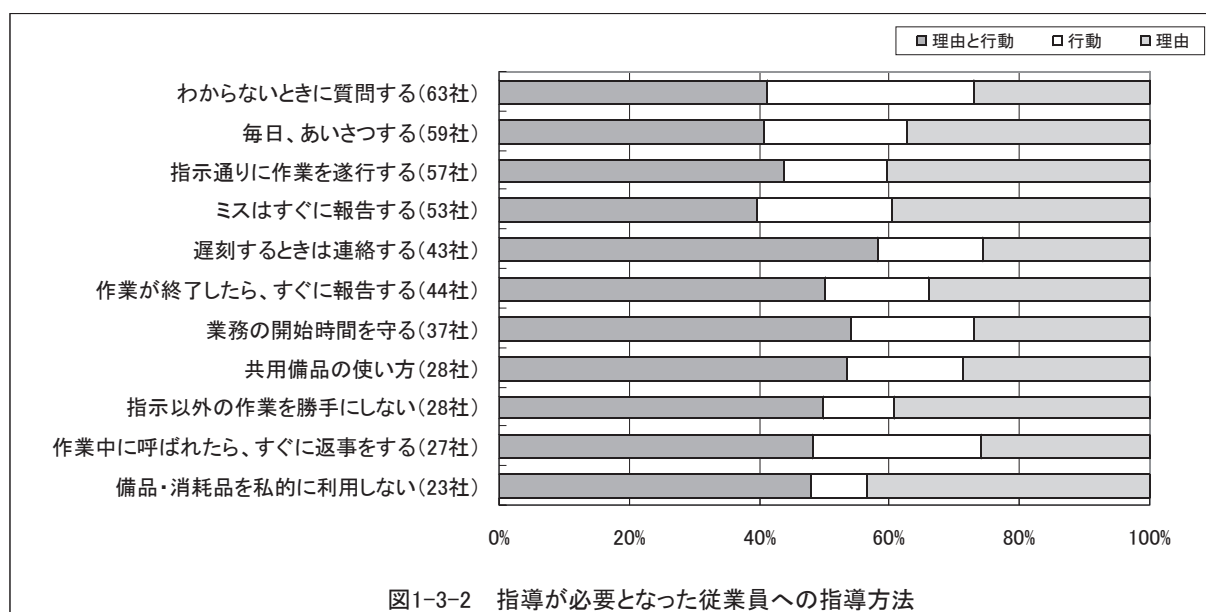
指導を必要とする従業員の有無について、図 1-3-1 に示した（「指導する従業員がいる」と回答した割合の高い順に並べ替えた）。特例子会社において、最も指導の必要性が高い場面は、「わからないときに質問する」で、61.8 %で指導が実施されていた。また、「毎日のあいさつ（59.2 %）」「指示通りの作業（58.7 %）」「ミスの報告（53.5 %）」の3場面に関しては、いずれも 50 %を越え、2 社に 1 社の割合で、指導が必要な従業員がいることが明らかとなった。一方、最も指導の必要性が低い場面は、「備品の私的利用」であったが、21.9 %と 5 人に 1 人が指導の対象となっており、いずれの場面においても就労後に指導が必要であるといえる。



また、指導が必要な従業員への指導方法について尋ねた結果を図 1-3-2 に示した。図からは、「理由

（なぜ、そのようにしなくてはならないか：ルールの考え方）」と「適切な行動の仕方」を組み合わせで指導すると回答した割合が高いことが分かる。一方、「適切な行動の仕方」のみを指導するという意見は「わからないときに質問する」を除き、いずれの場面でも最も少ない指導方法であった。

なお、これらの 11 場面に関して、指導をしているが、なかなか適切な指導方法が見つからないと回答した特例子会社は、その他の記述において 2 場面（指示に従う・わからないときの質問）に 1 社ずつと極めて少なく、対処方法については、一定のノウハウを有していると考えられる。



（２）指導者について

「誰が指導を担当したのか」について図 1-3-3 にまとめた。なお、図では社内の役職員が指導したと回答した割合の高い順に並べ替えた。

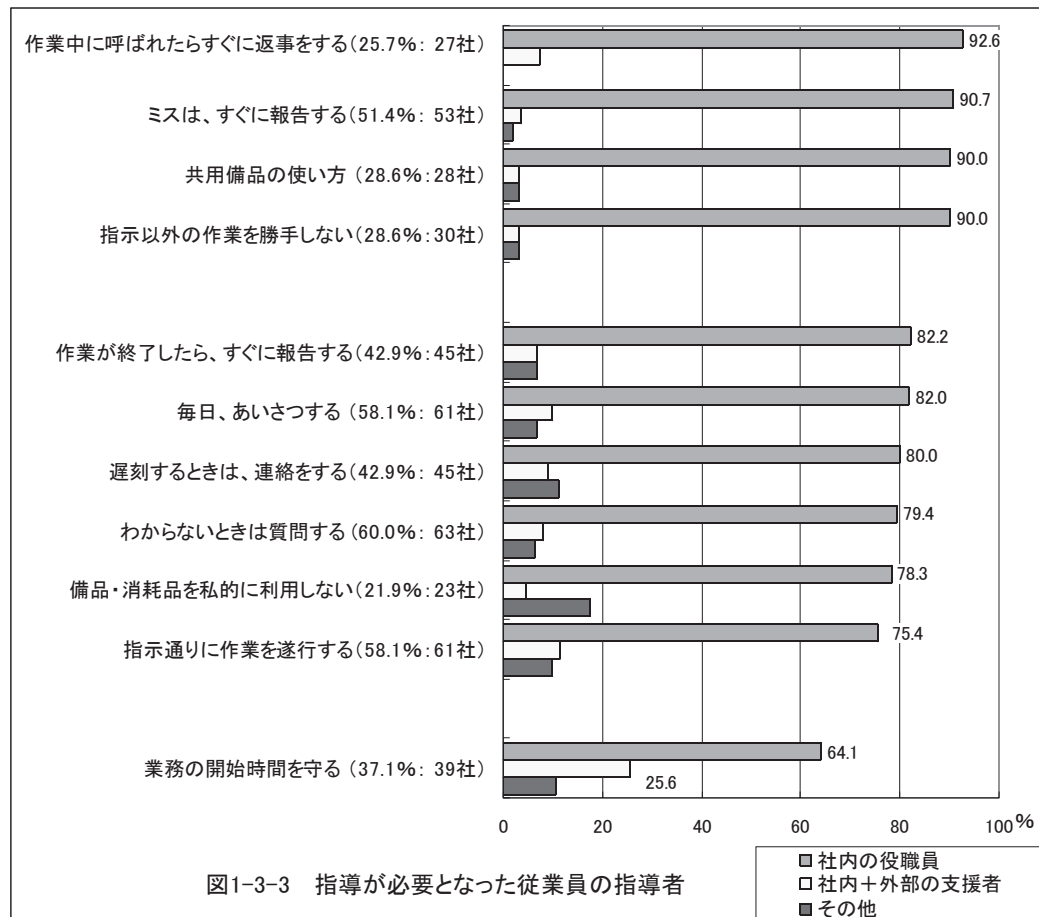
11 場面中 4 場面に関しては、90 %以上が社内の役職員と回答した。したがって、これらの場面に関しては、指導が必要な場合であっても、概ね社内のみでの対応が可能といえよう。また、4 場面中「ミスの報告」以外の 3 場面に関しては、指導の必要性がいずれも 30 %未満で、他の場面と比較して、もともと指導の必要性が低い場面といえる。

次に指導の 75 %～90 %未満が社内の役職員と回答した 6 場面についてみると、外部の支援者と共に指導に当たったとする回答に加えて「その他」と回答した企業の割合が増しているのがわかる。なお、「その他」に挙げられたのは、「指導員」が多く、それ以外では人材育成室などが挙げられた。こうした回答からは、社内外に相談先が用意されていることがわかる。

これらの 10 場面に対し、「業務の開始時間を守る」に関しては、社内の役職員だけでは対応が難しく、外部の支援者と連携して指導にあたっていると回答した割合が高い (25.6 %)。外部の支援者としては、「就労支援センター」「障害者就業・生活支援センター」「ジョブコーチ」「教育機関（卒業校の教員）」などが挙げられた。「業務の開始時間を守る＝遅刻をしない」ためには、家を出る時間や通勤時の行動

など、出勤する前（職場以外）の指導が必要となることから、外部との連携が必要であったと考えられる。

なお、外部の支援者のみが対応したという回答は、11 場面のいずれにおいてもみられなかった。



(3) 指導における工夫

11 場面のいずれの指導に関しても、共通する点として、以下の3点が挙げられた。

- ①「事例は報告書にまとめて全リーダーで共有する」「上司への報告・チーム内での情報共有」「朝礼や月毎のミーティングなどでの情報の共有」などのように、どのような問題が起こったか、また、どのように指導（対処）をしたかに関して、職場全体で共通理解をはかること
- ②指導に際しては、本人の特性を把握した上で、「本人がわかること」「本人が納得できるように具体的に話すこと」を重視していること
- ③繰り返しの指導が大切であること

また、場面毎に見られる個別指導の工夫については、表 1-3-1 ～ 1-3-3 に整理した。

表1-3-1 適切な行動に関する考え方の一致率が90%を越える場面の工夫

場面1（備品・消耗品を私的に利用しない） 主な指導としては、以下の2つが挙げられた。 ① 理由を説明した。 ② 障害特性に配慮した説明の仕方に変えた。 また、「会社の備品はまとめて箱に入れ、ロッカーから箱ごと出し入れするようにした」など、備品の使い方そのものを工夫したケースもあった。 さらに、「本人がどのような行動をしたのか、本人の口から説明させ、出来事を振り返る。振り返る事により、改めて自分の行動が正しいか、間違っていたかを認識してもらう。本人が理解したのを確認し、「その場合は〇〇ですよ」とアドバイスする」などの記述に見られるように「自分で気づかせる」ことを重視しているケースもあった。
場面2（始業時間） 主な指導としては、以下の3つが挙げられた。 ① 始業時間を守らないとどのような不都合が会社にあるかについて説明した。 ② 会社のルールを説明した。 ③ 「始業時間に間に合うためにはどうしたら良いのか」について、時間管理の視点から具体的な行動のスケジュールを提示した。 ③については、例えば、「家を出る時間、電車に乗る時間、タイムカードを押す時間などについて細かく時間を設定した」「起床から出社時間までの行動を聞きとり、改善策と一緒に考えた」、「目覚ましを〇時〇分にセットする。就寝時間を守る。家を出る時間、電車の時間を本人に書かせて毎日職場指導員もチェックする繰り返しの指導を行った」などである。 また、家庭の協力を求めるとした回答も見られたが、「家庭との連携」に際しては、直接的に家庭に協力を求めるケースだけでなく、地域の就労支援センター等と連携をとるなどのケースがあった。
場面3（遅刻の連絡） 主な指導としては、遅刻をして連絡がないとどうして困るか（何かあったのではないかと心配する・来るか来ないかわからないと仕事の段取りができなくて困る、など）を本人にわかりやすいように説明することがあげられた。 また、「安全ポケットブックの作製と携帯。その一部として“遅刻しそうになったら”“出勤したら”などの場合の取るべき行動手順やTel番号を明記している」「電話をする時間や場所、言い方など細かくルールを作った」など、遅刻の際の連絡の仕方についてルールを明確化し、従業員に指導しているとしたケースもあった。 なお、「遅刻をしそうであれば、先に会社に連絡を入れる方が好ましいが、電話が出来ない状態であれば、出来る状態になった時に連絡をすればよいと説明する」としたケースでは、「本人を焦らせない、不安感をもたせない」ことをその理由としている。
場面9（ミスの報告） ミスの報告に関する主な指導としては、以下の2つが挙げられた。 ① なぜ、ミスをすぐに報告しなくてはならないか（「会社全体の損失となる」「対処方法を教えたり、一緒に考えることができない」）を伝えただけで、適切な方法を指導する。 ② ミスの報告を促す（「報告しやすい雰囲気をつくる」「ミスしたことそのものについては責めない：報告したことを評価する」）。 ただし、②については、ミスをして良いということではなく、ミスを報告しなくなる＝対応が遅れて、会社の不利益が大きくなることを危惧した結果と見ることができる。
場面11（共同備品の使い方） 指導の必要な対象者は28.6%と11場面の中では少ない。 共同備品の使い方に関する主な指導としては「その都度、ルールを徹底して指導すること」が挙げられた。 また、必要に応じて「私が使おう思ったのに無かった（ので困った）」などの理由を挙げて説明することが挙げられた。

表1-3-2 適切な行動に関する考え方の一致率が80%以上90%未満の場面の工夫

場面4（毎日の挨拶） 主な指導としては、以下の2つが挙げられた。 ① 「毎日の挨拶の仕方」に関する指導 ② 挨拶ができていないことに対する指導 ①に関しては、「近い距離で大きな声のあいさつでは相手が驚くので声を小さくあいさつする」「遠い距離ですれ違う人にはあいさつしなくてもよい」「誰にあいさつをしたらよいか判断できない時は、“全体を見渡せる位置で大きな声で一度だけ言う”」など具体的な指導例が挙げられた。 ②に関しては、主な対応として、「繰り返しの指導」と「挨拶は社会人の基本、コミュニケーションの基本であることを説明する」ことなどが挙げられた。ただし、「繰り返しの指導」に際しては、本人の特性に配慮し、先に挨拶することで挨拶を促すケース、挨拶するまで待つ（挨拶しない場合は、呼び戻しても挨拶させる）とするケースに分かれた。
場面8（作業の報告） 作業の報告に関する主な指導としては、「ほう・れん・そう（報告、相談、連絡）の重要性について繰り返し伝えること」が挙げられた。また、「すぐに報告すること」が大切な理由としては「自分の与えられた業務をできるだけ早く行うことにより次の業務や他の人の助けも行える。これが会社全体の利益にもつながり、自分が困っている時に助けてもらえる良いことだと指導した」「他の人の仕事が忙しい時など、手伝っていただくこともあるし、仕事はチームワークが大切だということを理解してもらうよう話をする」などが挙げられた。 一方、11：15までの指示の仕方に工夫が必要。例）「出来るだけ早く」「枚数再確認し出来たらすぐに」とするなど指示を工夫すること、あるいは、「上司は指示した業務をどの様に実行しているか、途中の進捗状況を確認しておく必要があり、状況に応じて再度指示を出す」などのように指導者側の行動を変えることが必要であるとの指摘もあった。
場面10（分からないときの質問） 指導の必要な対象者は60.0%と11場面中最も多い。 分からないときの質問に関する主な指導としては、「分からなかったら聞くこと」というルールの徹底が挙げられた。また、分からないことについては、何度でも質問するように指導すると回答したケースがある一方で、「分からない事をすぐ質問すれば「ほめられる」と思うタイプにはまず最初の説明をしっかりと聞き、わからない時はメモを取り、それでも分からなければ聞きなさいと説明する」と指導したケースもあった。 なお、この場面に関しては、特に、指導者側が配慮すべきだとする回答が多かった。 具体的には、①質問できる、質問しやすい雰囲気を作ること、②指導者が観察していて適切に指導（作業を始めなかったり、手が止まっていれば声かけする、など）が必要、といった対応が挙げられた。

表1-3-3 適切な行動に関する考え方の一致率が70%未満の場面の工夫

場面5（作業中の返事） 作業中の返事に関する主な指導としては、以下の2つが挙げられた。 ① 指導者側で声掛けをするタイミングに配慮する。 ② すぐに対応できないときのルール（「少々、お待ち下さい」という）を指導する。 なお、声かけに関しては、緊急を要する場合（今、している作業の変更を伝えたいなど）もあるため、必ず、手を止めて返事をするを指導しているとしたケースや返事をしない行動の背景要因（プライドの問題など）を話し合いから明らかにしたケースもあった。
場面6（指示通りの作業） 指示通りの作業に関する主な指導としては、以下の2つが挙げられた。 ① なぜ、指示通りでなくてはならないか（自分勝手な解釈をして仕事を進めると大きなミスにつながる可能性もあるなど）を伝えようと、指示通りの作業遂行への徹底を図る。 ② 自分のやり方でやって良いか、上司に相談する、指示通りの作業を上司が実際にやってみせる、ことが挙げられた。

また、②に関しては、「勝手な判断で作業遂行してしまうことと自分の判断で作業を進めることが出来る、という事に対して、その時のケースによって評価が正反対になってしまうため、その境目の判断が難しい」という理由により、「まずは作業チーフに確認してから何ごとに進めるように伝えている」としたケースがあった。

一方、他の場面と異なり、指導が困難であったケースが挙げられた。具体的には、本人が納得しない限り手順を変更できないため、やむなくその作業から抜けてもらった」「自分が悪かったと思わない（ことば上ではなく心の中で）」ため、指導しても良くならなかった」「本人なりのプライドがあり、自ら直そうとの気持にはなかなかならない。自分なりのやり方があるのならば意見や提案として伝えるよう指導するが、改善されなかった。前職や過去の経験から新しい方法を受け入れられず、理解してもらうにはかなりの時間を必要とする」が挙げられた。

場面7（指示以外の仕事）

指示以外の仕事をすることにに関しては、主として、「指示が理解できていない」と捉えた意見となった。そのため、指示の仕方や注意の仕方を工夫するとした回答が多く見られた。なお、指示以外の仕事をするなどが仕事への「やる気」であるなら、その気持ちそのものは大切にするという意見（ただし、指示通りにやることは大切）もあった。

場面に共通する指導の考え方、並びに個別場面の指導例からは、障害特性への配慮が見てとれる。なお、それぞれの場面において具体的に挙げられた理由（なぜ、ルールを守らなくてはならないか）については、就労以前から指導することが望ましいといえる。

ただし、適切な行動に関する考え方について、企業によって基本的な考え方が分かれる場面（場面5・場面6・場面7）だけでなく、基本的な考え方についての一致率が高い場面においても、状況にあった行動が求められる場面（場面4）、新しいルールを設定するといった企業の工夫が見出された場面（場面2・場面3）など、指導上の留意事項も見出された。

4. 1 1 場面以外で指導が必要な場面

「11 場面以外に、職場のルールについて指導や対応が必要になった場面」について、自由記述の形式で回答を求めた。なお、回答内容に基づき、以下の6つに分類した。

①身だしなみに関すること

- ・身だしなみを整える（ひげの剃り残しが多いなど）
- ・会社に来る服装（よごれたズボンやTシャツで来ないなど）
- ・臭いなどにも気を配ること

②生活習慣に関すること

- ・過食（健康管理上に課題あり）の社員（特に知的障がい者）が多かった
→ 家族の者も含め、話し合いの場をもち、健康意識高揚を図った
- ・帰宅について（会社帰りも仕事の延長である。むやみに寄り道せず、まずはまっすぐ帰宅すること）
- ・規則正しい生活を心掛けるように声かけをしている（睡眠時間が遅いため、業務中にあくびばかりして業務に集中できず、ミスが多発していたため）
- ・携帯電話、メールの制限（使用は夜9時まで、仕事の日の朝は使用しない、業務中は勿論禁止である）

③欠勤に関すること

- ・毎月、月の半分以上を欠勤する社員への対応
 - 就労支援センターと連絡を取り、家庭や本人に対しくり返し指導し、改善を図った
- ・無断欠勤の多い社員への対応
 - 家族の者も含め、話し合いの場をもち、改善を図った

④休憩の仕方並びに休憩時間の活用に関すること

- ・勤務時間中に何も言わず、休憩用ベッドで寝てしまう人がいた（入社直後に先輩社員から「休憩は許可を取らなくて良い。自由と聞いたから、何も言わずに休んだと本人は言っていた。先輩社員はトイレ休憩等について言っていたので、ずれてしまった）。
 - 体調が悪く休みたい時は、必ず上司に報告し、判断をしてもらう事が必要だと説明
- ・作業途中でのトイレに行くとき、作業指示者や周囲の同じ作業をしている人に声掛けを行なうこと
- ・休憩時間の活用について

⑤作業遂行並びに作業態度に関すること

- ・報告・連絡・相談の徹底（報・連・相の重要性を強調）
- ・指示したことにより、先の作業を勝手にを行い、ミスが発生
 - まず、指示された事が終了したら報告し、次の指示を受けてから行なうこと
- ・周りをキョロキョロ見ている社員に、仕事に集中するよう指導
- ・話を聞く態度（リーダー（指導員）の話を良く聞きなさい。話を聞く時は顔（目）を見なさい）
- ・チームで仕事をしている時は、自分の仕事が終わったら他の人の状況を見て手伝う気配りをすること
- ・うそを言わない（信頼関係ができないのできびしく指導）
- ・わからなくてもハイという返事がある
 - ハイと言ったらもう一度、復唱させる
- ・リスクアセスメントについて（ドアノックの実践、お客様優先の実践、出会い頭での対応など）、実際の作業現場で教えながら体験させた

⑥人間関係について

- ・女子社員間のトラブル
- ・人のいやがることをしたり、言ったりしない（情緒不安定になったケースもあったため）
- ・いじめとかセクハラ、パワハラについては社内環境を悪化させるため、朝礼、終礼で注意したり、ポスター提示等をしている
- ・ことばづかい（会社の同僚と上司の使い分け）
（職場では節度ある距離を意識する。例えば、社内では姓に“さん”づけで呼ぶ。名に“ちゃん”づけだと公私、遊び、仕事の境がくずれて上司の作業指示に従えなくなったり、ふざけたり、就業中の緊張感が保てなくなることがある）
- ・職場で嫌いな人にぶつかった時に謝らない
 - 絵で「人と人がぶつかった後、お互いに謝っている様子」を見せ、職場では気持ちよくみんなで仕事をしようと指導
- ・人間関係の悩みや業務上の行き詰まりから会社を休んだり、悩みを抱えたりするため、メンタル的なサポートが必要
 - 支援機関と連携しながら面談等で解消

- ・他部署の従業員のルール違反(例えばゴミの分別廃棄の仕方)を(廃棄物置場)付近の人に、直接苦情を言うことがあり、苦情を受けた人により「当該違反者ではない、ルールの説明がない」等の逆の苦情が発生した
 - 指導『直接他部署の人苦情を言わないこと、上司に伝え、上司より対応してもらうこと』
- ・3障がいの人を集中雇用している部署で、ある時期、障がい種別が異なる者どうしが、人間関係でギクシャクした事があった。チームワークの大切さを、協調性、思いやりなど、人間としての本当に大切な本質の部分を繰り返し教え、聞かせて、乗り切った事がある

上記以外で個別指導・対応を必要としたケースとしては、「申請した通勤経路、通勤方法を守る（何故決められたルート、方法で通勤しなければならないか説明し、理解を図った）」「障害に必要なケアを行うために就業時間を一部変更して対応した」が挙げられた。

なお、指導に関する記述には、個別指導・対応に関する記述以外にも「共有化すべきことは朝礼などで事例紹介し、全員で確認」や「職場のとり決め事項を設定し、毎朝全員で唱和」、「（コンプライアンスについて）個人として守るべきことを分かり易いマニュアルを用いて指導」などのように全体を対象とした指導について記述したケースがあった。

その他、「御意見ボックスを設置し、無記名にて投函。週 1 回、指導員をリーダーとして全員で話し合う」などのように、指導だけでなく「話し合う」ことで、課題解決を図ることなども挙げられた。

以上、11 場面以外に指導を必要とする場面についてみると、①身だしなみ、②生活習慣、③欠勤等、などの課題に関しては、家族の支援を期待しているケースが少なくないことが分かる。また、④食事や帰宅の仕方、帰宅後の行動についてまで、指導対象と回答している点は特例子会社ならではのといえよう。また、⑤作業遂行並びに作業態度に関する事、⑥人間関係に関する内容については、障害の有無にかかわらず職場での対応が必要な課題（「報告・連絡・相談の徹底」「いじめ、セクハラ、パワハラについての対応」）が含まれているが、話を聞く態度や言葉づかいに関する細かい指導内容からは、障害特性に配慮した指導を用意していることがわかる。

特例子会社では、「個人によって指導法は全くかわるため、そんなやり方もあると参考程度にしかない場合もある」あるいは「障害者として特別扱いをしないことを基本とする」としながらも、「業務の内容で個人の特性にあわせられるものは合わせ、指導内容については報告書で共有しています」という記述に見られるように、ノウハウの積み上げがある。

一般企業において、障害者雇用を検討するには、こうしたノウハウは重要な情報といえるが、どこまでが一般企業における合理的な配慮の範囲に含まれるかという点については、検討が必要である。

第4節 まとめ

1. 特例子会社における支援体制について

(1) 採用

採用方法として、「面接」は“必ず実施する”とした企業が身体障害・知的障害・精神障害で90%を超えており、他の採用方法に比して実施率が高い。その他に「職業評価」「職場実習・職場適応訓練・委託訓練」「トライアル雇用・ステップアップ雇用」等、特性評価のみならず雇用への段階的な移行を経て雇用に至る方法がとられていた。また、「職場実習・職場適応訓練・委託訓練」については、知的障害の採用で実施されていることの多い支援方法であった。

(2) 研修

採用後の研修は、概して短期間で実施されており、「実作業を通して研修」「特に研修期間を設定せずOJTで取得」等の取り組みが行われていた。また、採用後のOJTについては「特に期間を設けずに実施する」とした企業が最も多く、特性に即した研修が想定されていた。

こうした研修体制についての考え方は、「速度は求めず本人のペース重視」「速度より正確・丁寧さを重視」「正確さを優先的な目標として達成させる」等が研修の留意事項としてあげられていることと対応している。

また、正確な作業遂行のために、「検品・確認の工程を作る」「手順等のマニュアルの徹底を図る」が重視されており、安全な作業遂行における「作業ルール・手順・用具の使用方法などの遵守」や指示の理解支援における「指示方法や理解方法の工夫、作業工程の単純化」と「作業のルール遵守・工程の工夫」とも共通していた。

(3) 配置

研修後、職場に配置する際の留意事項としては「あいさつ」が最も重視されており、「返事」「遅刻や休暇の連絡等」「服装や身だしなみ」等の他、「指示の理解の確認」や「話を聞く態度」「場面や相手に応じた言葉遣い」「共用物品の取扱い」など、一般的な職場のルールがあげられている。

これらの留意事項に関しては、OJTや研修等による指導が行われることが多かった。

(4) 支援の実際：職場のルールについて

ア. 場面に適切とされる行動の考え方について

職場において「場面に適切でない行動」がおこりがちな11場面における行動の考え方について、特例子会社の回答が一致するかどうかについての検討を行った。

一致率が70%未満の場面（11場面中3場面）については、より多くの企業が一致して求める行動はあるものの、企業によって異なった考え方があることが明らかとなった。ただし、上司とのコミュニケ

ーション（報告・連絡・相談）が重要であること、指示の理解や指示の遵守に関しては、企業側（上司など）の問題と捉え、指示書通りに作業ができなかったり、指示以外の作業をしてしまうことに関して、障害特性に配慮した指示が十分にできていないことが問題であると考えている企業があること、など、特例子会社ならではの考え方で支援を実施していることが明らかとなった。

また、こうした配慮に関しては、一般企業において障害を開示せずに雇用される場合に、同様に配慮を求めることが可能か、また妥当か、が検討課題として残された。

イ．指導の考え方について

指導の考え方や個別場面の指導例からは、障害特性への配慮を前提にしていることが明らかとなった。それぞれの場面においては、理由（なぜ、ルールを守らなくてはならないか）と行動（どのように行動することが望ましいか）について、具体的な指導が行われていた。

ただし、適切な行動に関する考え方について、企業によって基本的な考え方がわかる場面だけでなく、基本的な考え方についての一致率が高い場面においても、状況にあった行動が求められる場面や新しいルールを設定するといった企業の工夫が見出された場面など、支援ノウハウを有している特例子会社においても、指導上の工夫が必要となる場面があることが明らかとなった。「個人によって指導法は全く異なるため、そんなやり方もあると参考程度にしかならない場合もある」としながらも、個人の特性にあわせたノウハウを積み上げながら対応を進めていく状況にある。

ここでも、一般企業において、障害者雇用を検討する際に、こうしたノウハウのどこまでが適用可能か、また、一般企業に求められる合理的な配慮の範囲にどこまでが含まれるか、について検討が必要である。

2．対象障害別にみた対応の現状について

（1）障害者雇用率制度の対象障害（身体障害・知的障害・精神障害）への対応の現状

身体障害者では、「施設のバリアフリー」が最も多く、次いで、「確実な伝達（手話や指示の出し方）」、「健康管理」であった。「確実な伝達」については、伝達手段の工夫があげられていた。また、数は少ないが、スキルアップやリーダーへの登用、互いの障害を補完するような配置（身体障害者と知的障害者によるチーム編成など）、勤務時間の弾力的な運用、等もあった。

一方、知的障害者では、「確実な伝達（手話や指示の出し方・曖昧な指示を出さない等）」が最も多く、次いで「指導員の配置」、「作業種や作業速度の限定」であった。「確実な伝達」については、伝達手段ではなく、指示内容の明確化の必要性の問題があること、「チームの編成」については、人間関係で衝突の多い従業員を別のチームに配置するなど、障害特性に即した対応となっていた。また、身体障害者では「通院等への配慮」が必要となっていたが、知的障害者では「家族や支援機関との連携」、「指導員の配置」等、継続的に支援する体制整備が必要な配慮事項であった。

精神障害者では、「作業種・作業速度の限定」が最も多く、次いで「健康管理」であった。さらに、「確実な伝達（手話や指示の出し方・曖昧な指示を出さない等）」と「周囲の配慮・指導員の配置」では、知的障害と共通した問題が指摘されていた。

（２）発達障害への対応の現状

105 社の内、従業員について、手帳の種別とは別に発達障害があることを把握している企業は 39 社（37%）であった。障害種別にみると、圧倒的に自閉症圏の障害（広汎性発達障害・自閉症・高機能自閉症・アスペルガー症候群）が多い。学習障害や注意欠陥多動性障害は少なかった。

また、療育手帳による雇用が 181 人であるのに対し、精神障害者保健福祉手帳による雇用は 22 人であり、知的障害枠での雇用が多い現状にある。

発達障害があることを把握した従業員に対しては、以下のような個別・具体的な対応が成されていた。

表1-4-1 発達障害のある者への配慮（再掲）

作業遂行面での配慮	業務工程の細分化 単独作業や繰り返し作業等へ適正配置 自分のペースで仕事が進められるように配慮 必ず点検が必要 マメな声かけと支援機関との連携 指導、伝達事項を統一 等
作業指示の工夫	口頭指示ではなく、視覚化し、分りやすく指示をする 毎日のミーティングにより、作業予定を確認し安心させる マンツーマンのきめ細かい指導 指示は簡潔明確に、あいまいな表現は避ける 等
特性理解にもとづく指導	突然の指示変更など行わない 環境の変化については事前に情報を与える 等
精神的・身体的な 安定への配慮	日々の健康状態 障害発生時の観察と休養等の対応 疲れた様子の時は随時休憩を取らせる 等

その他に、「支援機関との連携」「教育機関との連携」「家族との連携」「本人との面談」など、作業遂行を支える側面的支援もあげられていたが、特性の把握により、知的障害者や精神障害者への雇用経験の中で、適応支援が行われていた。

3. 事例検討のために

特例子会社の事業は、「サービス業」と「製造業」に集中していた。しかし、親会社の事業とは別に事業を営んでいるわけではなく、親会社の事業の「切り出し」や「一部請負・派遣」などで構成された事業（事務補助・清掃・物流・人材派遣・請負等）がサービス業として回答されていた。

企業規模は「20～50名未満」が37%で最も多く、次いで、「50～100名未満」が21%であった。「50名未満」の規模で52%を占める一方で、「100名以上」の規模も16%あった。こうした企業の雇用者に占める障害者の構成比率は「60～80%未満」が35%で最も多く、次いで「80%以上」が23%であった。障害者の構成比率の高さは、特例子会社において障害者雇用を支える雇用者の役割について注目すべきであることを示していると言って過言ではない。

一般企業における支援や指導体制の可能性と限界を検討するうえで、まずは、特例子会社と親会社並びに親会社の従業員の関わり方を把握し、特例子会社の役割や現状に基づく分析をすることが重要となろう。「親会社に派遣されて仕事をする特例子会社の障害者」、「業務中に関わる他者（特例子会社従業員以外）の存在と対応」、「障害のある従業員に対する親会社従業員の支援の状況」、「親会社の従業員に対する特例子会社指導員の支援」等を整理しておくことが必要となる。さらには、特例子会社における支援体制やノウハウが親会社に伝達されて普及していく可能性と限界についても検討が必要となる。

そこで、第2章では特例子会社と親会社との関係並びに特例子会社における発達障害者支援の状況に焦点をあて、障害特性に即した支援の概要について、事例に基づく詳細な検討を進めることとした。

第2章 特例子会社における配慮の現状と課題

……企業ヒアリングが示唆すること……

第1節 調査の概要

1. 調査の考え方

障害者雇用における発達障害者の職場適応上の指導課題を明確にするため、身体障害、知的障害、精神障害等の多様な障害者の雇用経験と支援実績を有する特例子会社に対して「特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査（第1章参照）」を実施した。調査の結果、39社（37%）の企業が手帳の種別とは別に従業員の発達障害を把握していることや、発達障害者を「できる仕事」に特定して配置していること、個別・具体的に「作業遂行面での配慮」「作業指示の工夫」「特性理解にもとづく指導」「精神的・身体的な安定への配慮」があること等が明らかとなった。しかし、企業はこれらの配慮を提供するために、どのような支援体制をとっているのか、また、配慮が必要となる発達障害者の職場適応上の課題とは具体的にどのようなものか等、個別の対応については調査で把握することはできなかった。

そこで、特例子会社で雇用されている障害者について、第1に企業の支援体制を詳細に把握すること、第2に発達障害者の職場適応上の課題や配慮の現状を明らかにすることを目的として、企業にヒアリング調査を実施することとした。

2. 方法

（1）調査対象：「特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査」において、手帳の種別とは別に発達障害のある従業員を把握していると回答した39社（37%）のうち、ヒアリング調査への協力に承諾が得られた企業。ここでは、療育手帳または精神障害者保健福祉手帳を所持する発達障害者を複数名雇用している企業にヒアリングへの協力を依頼した。分析対象企業は9社。

（2）調査時期：平成21年8月～平成22年11月

（3）調査方法：ヒアリングの基本的な枠組と内容を以下に示す。

発達障害のある従業員の基本的情報

（勤続年数、配属部署、雇用形態、勤務形態、従事業務の内容）

職場適応上の問題

（入社後の職場適応上の問題、社会性・コミュニケーション障害による問題）

支援の実際

(支援・介入のタイミング、支援期間、支援方法、配慮事項)

その他：異動（異動の背景・理由、異動前後の仕事内容、支援内容）

従業員の関係性（同僚や上司と発達障害のある従業員間の関係性）

グループ・チーム（障害や個人の個性に応じたチームの組み合わせの工夫）

マニュアルや教材（マニュアルや教材の活用有無）

上記の基本的枠組に沿って半構造化面接によるヒアリング調査を行った。

3. 分析対象企業の概要

9社の事業内容をみると、親会社とは別に単独で事業を営む企業と、親会社からの受託業務を事業内容としている企業がある。また、雇用されている障害者の職場が「特例子会社内」の場合もあれば、「親会社内」の場合もある。事業内容や職場が異なれば、それによって支援方法や支援体制も異なる可能性が示唆される。このため、配慮の現状や支援体制のあり方を検討するにあたっては、特例子会社と親会社・関連会社の関係性に着目し、以下では9社の特徴に即して記述することとした。

表2-1-1にA社～I社の概要を示す。

表2-1-1 分析対象企業の概要

	特例子会社の独立性強 ←				特例子会社と親会社との関係性				→ 親会社との関係性強					
	A社	B社	C社		D社		E社		F社		G社		H社	I社
業種／職種	製造・小売	サービス業／事務	サービス業／事務・清掃		サービス業／事務		製造業／園芸・事務		サービス業／事務		サービス業／事務		サービス業／事務	サービス業／園芸・事務
障害のある従業員の人数	50人未満	50人未満	50人未満		50人未満		100人以上		100人以上		50人未満		50人未満	50人以上 100人未満
障害のある従業員の勤務場所	特例子会社	特例子会社	特例子会社	親会社（派遣）	特例子会社	親会社（近接事務所）	特例子会社	親会社（常駐）	特例子会社	親会社（常駐）	特例子会社	親会社（常駐）	特例子会社（親会社近設）	親会社本社・支社（常駐）
主な事業内容	食品製造・販売	伝票・名刺・文書作成、書類封入・発送	印刷・デジタル化	清掃	HP運営、印刷	書類封入・発送、メールサービス	花卉栽培・花壇保守	メールサービス	名刺作成、データ入力、ダイレクトメール発送、障害者委託訓練業務	HP作成、サーバー管理、保険代理店業務	人材サービス、総務人事、総合経理、業務支援、各種コンサルティング	データ処理、印刷	データ入力、文書作成、書類封入・発送	メール業務、パントリー業務、事務補助、PCセットアップ
親会社からの受託業務	なし	あり	あり		あり		あり		あり		あり		あり	あり
適正配置のための評価・支援の定型化	なし	なし	なし		なし		あり		なし		なし		なし	なし
新入社員研修・社員教育のためのプログラム設定	なし	なし	なし	なし	あり	あり	なし	なし	なし	なし	なし	なし	あり	なし
業務中に関わる他者（特例子会社従業員以外）	顧客	なし	なし	親会社従業員	なし	親会社従業員	なし	親会社従業員	なし	親会社従業員	なし	親会社従業員	親会社従業員	親会社従業員
障害のある従業員に対する親会社従業員の直接支援				なし		なし		なし		なし		あり	なし	なし
親会社の障害のある従業員を特例子会社指導員が支援				あり		あり		なし		なし		なし	なし	なし

具体的には、「親会社に派遣される障害従業員」、「親会社からの受託業務」、「業務中に関わる他者（特例子会社従業員以外）」、「障害のある従業員に対する親会社従業員の直接支援」、「親会社従業員に対する特例子会社指導員の支援」等を、特例子会社と親会社との関係性を表す要件として整理し、共通した枠組みで記述することを試みた。

表 2-1-1 は、特例子会社と親会社における関係性の強弱を軸にして配置したものである。すなわち、A 社・B 社は「特例子会社の独立性が強い」グループであり、障害のある従業員の勤務場所が特例子会社本社内に限定されていること、支援体制においても特例子会社の独立性が強いこと、などの特徴がある。また、C 社～ G 社については、障害のある従業員の勤務場所が「特例子会社内」と「親会社内・親会社近接」のいずれかになっており、親会社との関係性については、操作的に「独立性が強い←→関係性が強い」の順に並べたものである。

さらに、H 社・I 社は「親会社との関係性が強い」グループであり、障害のある従業員の勤務場所が親会社内（または親会社に近接した場所）に設置されていること、事業内容においても支援体制のあり方においても親会社との関係性に拠るところが大きいこと、などの特徴がある。

こうしたことから、特例子会社と親会社との関係性を“特例子会社の独立性強グループ”、“2 種類の職場があるグループ”、“親会社との関係性強グループ”の 3 群に分け、それぞれのグループごとの特徴を記述するとともに、各グループの企業の支援体制における特徴を記述した。

なお、B・C・D・F・G・H・I の 7 社は「サービス業」、A・E の 2 社は「製造業」である。職種では、A 社を除く全ての企業が事業内容に「事務」を設けている。ただし、「事務」の具体的な内容は親会社・関連会社からの受託業務によって異なっている。その他、A 社は「製造・販売・物流」、E・I 社では「農園芸」が行われている。従業員数の規模は、A・B・C・D・G・H の 6 社が「50 人未満」、I 社が「50 人以上 100 人未満」、E・F の 2 社は「100 人以上」であった。

第 2 節 特例子会社における支援体制

1. 特例子会社の独立性が強い企業における支援体制（A 社・B 社）

A 社、B 社はともに親会社から独立して特例子会社の運営がなされる点で共通している企業である。表 2-2-1 にその概要を示す。いずれも 50 人未満の規模の企業である。また、採用時の考え方に大きな違いはなく、生活面における自立を重視している。

A 社においては障害のある従業員が製造・販売・接客等の勤務中に「顧客（一般の人）」と触れる機会がある。一方、B 社では勤務中に特例子会社の従業員以外の人と接する機会はない。障害者の勤務場所は特例子会社内であっても、事業内容の特性上業務中に関わる他者の有無という点で A 社と B 社は異なっている。以下、各社の支援体制の実際を示す。

表2-2-1 特例子会社の独立性が強い企業の概要

企業		A	B
業種／職種		製造業・小売／製造・販売・物流	サービス業／事務
障害のある従業員数		50人未満	50人未満
採用経路		ハローワークを通じた採用	・ハローワークを通じて求人を募集 ・面接2回で採用選考
採用基準		・意欲・意志がある ・通勤ができる ・身の回りのことができる	・自力通勤 ・食事・トイレなど身の回りのことが一人で行える
採用前実習等		トライアル雇用	
採用後研修	初任者研修	特にない	・採用時の1週間：就業規則、社会人としての基本的ビジネスマナー、コンプライアンスの説明を行う ・年2回：会社自作のマナーやルールに関する理解度テストを行う
	OJT	マニュアルは特にないが、現場に入って日々OJTを実施	実務を3ヶ月程掛けて教える。最初は障害のない従業員が指導するが、後は先輩の障害者のある従業員が指導する
研修後の配置で留意していること		・できることから担当させる ・作業は得意な工程を切り出して担当させる ・チームで一つの仕事を行う	
指導員の研修		研修は実施していない	・外部研修の「障害者職業生活相談員資格認定講習」（社長以下社員が資格保有） ・「サービス介助士2級資格認定講習」を受講

A 社： 障害のある従業員の勤務場所は店舗となっており、事業内容は製造・販売・物流である。

製造はオープンスペースで行われるため、顧客からの目が集中する環境にある。販売では接客を行う。物流はピッキング作業・梱包等である。

【指導の考え方】

現場ではスタッフが日々の OJT により障害のある従業員に指導を行うが、マニュアル等は特にない。スタッフも同じ特例子会社の従業員として業務に当たっており、指導の専門家ではないため、彼らの行動全てに目が行き届くわけではない。基本的な指導の考え方として、まずはできることからやらせ、できないことは言葉かけを繰り返し、一から教えることとしている。適応が困難な場合には他の作業を見つけ、本人が得意な分野を与えるようにする。また、チーム作業を行い個人に責任を持たせている。

【指導が必要な場面と対応】

不適切な行動が出る時や、ミスの指摘について理解が得られない時は、給与にたとえて説明することもある。ルールが守れない時には、「これがルールだから、守れないと働けない、守なければ会社にこなくていい」と説明し、時には帰ってもらうこともある。家庭と連携をとって、入社後に問題があれば指導をお願いしている。

【指導員の研修】

特別な研修は実施していない。

B 社： 障害のある従業員は全員が特例子会社内の事務所に勤務している。事業内容は、書類・名刺・伝票の作成・顧客登録等の PC 作業、書類封入・発送である。全ての業務は親会社からの受託業務である。

【指導の考え方】

指導員は親会社出身で、障害者職業生活相談員の資格を有している。職場では障害者ができることとできないことを区別し、できないことを補い合えるようにしている。分からない場合には何度でも聞いてよいと伝えており、三つほめて直すというように心がけている。

【指導が必要な場面と対応】

会社のルールを守ることを重視しているが、説明の際は理解しやすいように具体的に噛み砕いた形で説明する。また、新入社員指導の折や、従業員同士の食い違いによるトラブルの際の心がけとして、注意はしても否定的な言葉は禁句とし、“怒る”ということは絶対にしない。

実事例を基に「〇×形式」のテストを作って勉強会を継続しており、年2回程度のテストを実施する。実務指導は3ヶ月程行うが、指導員がつきっきりで教えることは不可能なので、先輩従業員が指導を担うこともある。

【指導員の研修】

「障害者職業生活相談員資格認定講習」は社員全員が受講。その他に「サービス介助士資格認定講習」

2. 特例子会社と親会社の2種類の職場における支援体制（C社・D社・E社・F社・G社）

C・D・E・F・Gの5社は、特例子会社の他に親会社・関連会社内に職場が設置されている。C社は特例子会社内の業務を担当する者と特例子会社から親会社に派遣される形態で親会社内の清掃業務の一部を請け負っている者とがいる。また、D社は親会社に近接しており、特例会社内の業務を担当する者と親会社内に出向いてメールサービスを担当する者とがいる。これに対し、E社・F社・G社は特例子会社内の業務を担当する者と親会社に常駐する者とがいる。このような職場の設置の状況は、親会社からの受託業務の内容と関係しているとみることができる。

ここでは、各社の支援体制に注目し、その特徴をまとめる。

（1）親会社や関連会社に雇用されている障害者の支援を行っている企業（C社・D社）

障害者の勤務場所が特例子会社内であれば親会社であれば、基本的な指導は特例子会社の指導スタッフが担当しており、親会社従業員による指導はない。むしろ、特例子会社の指導範囲は、親会社や関連会社に雇用されている指導困難な障害者にまで及んでいた。こうした支援の実際は、特例子会社という限定された場面での支援ノウハウが、親会社本体の障害者雇用にも効果を持つ可能性を示唆している。また、特例子会社の支援ノウハウがなければ、親会社における指導困難な事例の雇用継続は困難となる可能性も指摘されるだろう。

表2-2-2-1にC社とD社の概要を示す。いずれも50人未満の規模の企業である。ただし、C社は採用前の実習を重視して採用を決定するのに対し、D社は障害受容や働く意味の理解、自立的行動、向上心、体力等について重視している。

表2-2-2-1 特例子会社と親会社に職場を有する企業の概要(その1)

企業		C	D
業種／職種		サービス業／事務・清掃	サービス業／事務
障害のある従業員数		50人未満	50人未満
採用経路		・社会適応訓練生 ・実習生引き受け	・タイミングがあれば合同面接 ・ハローワーク経由での面接
採用基準			・障害受容 ・働く意味の理解 ・家庭で生活基礎ができている ・向上心がある ・スポーツの経験がある
採用前実習等		実習／トライアル雇用／社会適応訓練	
採用後研修	初任者研修	採用後の2～3日間；会社概要説明や配属先業務工程の習得等を行う	・採用時の1週間とし、会社の方針や社内のルールに関する内容について指導部署が実施 ・その他、仕事にあわせて適時、ビジネススキルアップの研修を1～2時間かけて実施
	OJT	必要な期間、OJTを実施。	・本人・チームがスキルアップしたい項目に基いてカリキュラムを作成 ・指導部署が研修を実施
研修後の配置で留意していること		配置は適材適所で行う。できること、できないことの把握と得意の組み合わせの重視	
指導員の研修		・月一回の職場定着推進会議などで、部署のリーダーが参加し共通理解を図る ・手話通訳士の育成	労働契約の内容確認、社内のルール、会社の経営方針、役割について基本的な研修を実施する。 その他①社員ミーティング、②アサーショントレーニング、③社内セミナーを実施している。

C 社：勤務場所は基本的に特例子会社であるが、親会社に派遣される従業員もいる。主たる事業内容は親会社等の受託業務による印刷・デジタル化業務などである。親会社への派遣業務は清掃作業であるが、本来、清掃作業は知的障害者のために切り出された業務である。

【指導の考え方】

特例子会社では聴覚障害者のための手話通訳士が指導スタッフとして配置されているが、経験やスキルのある障害者は指導的役割を担っている。

手話通訳士は本来的役割である聴覚障害者支援以外に、知的障害者の職業コンサルタントとして、教材・作業過程の見直し、マニュアルの作成等を行っている。親会社に派遣される障害者に現地指導を行い、親会社従業員に対する説明や連絡も併せて行う。

【指導が必要な場面と対応】

手話通訳士は、関連会社の雇用支援のコンサルタントとして親会社で雇用される発達障害者支援も行っている。具体的には、本人・本人と一番関わる人との相談、本人が所属する部署に対する障害特性や配慮の方法、についてアドバイスを行っている。

【指導員の研修】

社内で職場定着推進会議を持つとともに、手話通訳士の育成を行っている。

D 社：勤務場所は特例子会社と親会社に近接の事務所である。特例子会社では HP 運営、印刷業務等が行われている。また、近接の事務所では書類封入・発送・メールサービス等が行われている。いずれも親会社からの受託業務を中心とした事業である。

【指導の考え方】

専門的な支援を行うため管理職と障害のない従業員による指導部署を設けている。指導部署の従業員が指導員となって障害者の日頃の支援にあたる。また、障害者の育成のため指導部署が中心となって、新入従業員教育・スキルアップ研修・採用後研修などのカリキュラムを作成・実施に努めている。他にも、従業員教育や従業員セミナーなどに、障害者の個々のスキルが向上する取り組みを充実させている。

メンタルヘルス不全を防止するためのカウンセリングを実施しているが、指導員自身も指導に悩むこともあり、カウンセリングの対象となる。

【指導が必要な場面と対応】

定期的に面談を実施し、会食やバーベキューなどのイベントを催すことで、従業員だけでなく家族・学校、グループ会社の従業員、関係機関の支援者との友好を深める取り組みも行っている。

【指導員の研修】

社内のルール、会社の経営方針、役割についての基本的な研修を実施する。

その他に社員ミーティングやアサーショントレーニング、社内セミナーを実施している。

(2) 特例子会社の指導スタッフが指導を担当する企業（E 社・F 社）

表 2-2-2-2 に E 社と F 社の概要を示す。

表 2-2-2-2 特例子会社と親会社に職場を有する企業の概要(その2)

企業		E	F
業種／職種		製造業／事務・園芸	サービス業／事務
障害のある従業員数		100人以上	100人以上
採用経路		・採用選考会の実施 ・職種での求人募集 ・実習生引き受け	・ハローワークを通じた具体的な職種での求人募集 ・合同面接会
採用基準		・体力がある ・もくもくと作業ができる ・チームプレイが出来る ・字の違いがわかる／字が読める	・生活リズム、挨拶 ・アドバイスを受け入れる素直さ ・会社に対する理解 ・生涯にわたって活躍したいか ・向上心、自他の尊重 ・新鮮な初心の維持 ・臨機応変さ ・PCスキル
採用前実習等		実習	実習／トライアル雇用3ヶ月／嘱託職員3年
採用後研修	初任者研修	半年以内に二日程度：会社概要、親会社についての教育、障害者雇用について、ビジネスマナー、就業規則	採用後の1週間：エクセル課題を実施
	OJT		基本的なことは教えるが、あとはOJTで先輩から指導
研修後の配置で留意していること		・人間関係を考慮してチーム編成を考える。 ・複数の作業を1、2回実施し、各人のスキルを把握したうえで作業にあたらせる。	
指導員の研修		・職場適応援助者養成研修 ・社員の持病・障害に関する勉強会 ・支援団体の開催する研究会等への参加	ピア・サポート的な方法により、障害のある管理職がその他の障害のある人を管理・サポートすることで、無理のない納期設定が行われている。

勤務場所が特例子会社内であれば親会社であれば、指導は基本的に特例子会社の指導スタッフが担当しており、親会社従業員による指導はない。親会社従業員が観察した行動を特例子会社の指導スタッフに伝えるという範囲での関わりである。

いずれも 100 人以上の規模の企業であり、実習等の評価により採用を決定している。評価の基準として、E 社は作業態度や体力の他に集団での作業可能性を重視しており、F 社は向上心や臨機応変さ、PC スキル等も求めているなど、業務に応じた作業遂行の可能性を評価して採用している。

E 社： 勤務場所は特例子会社本社と親会社内事務所の 2 箇所である。特例子会社本社では関連会社や外部からの受託業務で花卉栽培、花壇保守が行われている。一方、親会社内の事務所には障害のある従業員が常駐して、メールサービス・販売等の親会社からの受託業務に従事している。

【指導の考え方】

障害者の障害特性や職業スキルに合わせた配置を検討するため、入社後は特例子会社や親会社部署の様々な仕事を経験させる。また、障害者の仕事のマッチングのため、障害特性等のアセスメントや作業手順・職場環境などの調整を定型化している。従業員の業務スキルが向上することで、作業の難易度を高めるといったことや、リーダーに昇格させることもある。従業員のスキルアップや職場適応の状況から部署内のリーダー育成候補を選定し、特別に指導している。日頃の体調管理はチェック表などのツールを用いて実施している。

【指導員の研修】

アセスメントや指導を専門的に行うため、特例子会社の指導員は職場適応援助者資格を取得し、研修等に積極的に参加している。

F 社： 勤務場所は特例子会社本社と親会社内事務所の 2 箇所である。特例子会社本社では名刺作成、データ入力、ダイレクトメール発送、障害者委託訓練などが行われている。親会社ではオフィスに障害者が常駐しており、HP 作成、サーバー管理、保険代理店業務など、親会社からの受託業務や外部からの受注業務が遂行されている。

【指導の考え方】

配置は、個人の特性・個性、得意不得意に応じて行われている。実務においては、障害者が窓口となって業務を受託し、他の障害者に分担して納期を決めるといったことや、身体障害の従業員が発達障害のある従業員の雇用管理を行う、といったような障害者による管理が可能なチーム体制をとっている。

【指導が必要な場面と対応】

コミュニケーションがうまくいかないときや意思疎通ができないときに不安定になる従業員がいるが、専任のカウンセラーが会社を巡回しながら適宜カウンセリングを実施している。カウンセリングは予約制で自由に受けることができる。メンタルヘルス不全を防ぐための支援体制の構築が重視されている。

【指導員の研修】

ピア・サポート的な方法により、障害のある管理職がその他の障害のある人を管理・サポートすることで、無理のない納期設定が行われるように配慮している。

（３）親会社従業員も指導を担当する支援体制（G 社）

勤務場所が特例子会社内であれ親会社であれ、指導は基本的に特例子会社の指導スタッフが担当している。しかし、親会社内に配置された障害者の中に、PC におけるデータ入力スキルが安定した段階では親会社従業員の業務管理の下で業務を担当する事例もある。

表 2-2-2-3 に G 社の概要を示す。50 人未満の規模の企業である。実習を重視して採用を決定しており、意欲やチームワークを重視している。

G 社： 勤務場所は、特例子会社と親会社の 2 箇所である。特例子会社では、人材サービス、総合人事、総合経理、業務支援、各種コンサルティングなど親会社からの受託業務が行われている。親会社部署には障害のある従業員が常駐しており、データ処理や印刷業務などを行っている。

表 2-2-2-3 特例子会社と親会社に職場を有する企業の概要(その3)

企業		G
業種／職種		サービス業／事務
障害のある従業員数		50人未満
採用経路		・ハローワーク主催の合同面接会 ・ハローワーク紹介／実習引き受け ・職業センター紹介 ・就労支援センター紹介
採用基準		・意欲がある ・あいさつができる ・チームワークを大切にする ・お互いをカバーしあえる
採用前実習等		2 週間の実習／トライアル雇用 3 ヶ月／ステップアップ訓練
採用後研修	初任者研修	トライアル雇用期間の 3 ヶ月間として、各部署での適応性を見る
	OJT	トライアル終了後の 6 ヶ月間として、配属先での先輩からマンツーマン教育を受ける
研修後の配置で留意していること		・業務の内容と障害特性を見極めて振り分ける ・採用後、徐々に仕事を難しくし、負荷を高める
指導員の研修		特別な研修はなく、今回初めて 2 号職場適応援助者の講習を受け、支援体制の強化に取り組んでいる

【指導の考え方】

障害のある従業員に対しては、ビジネスマナー集を利用したルールの指導や、人前での意見表明ができるように経験を積むための 1 分間スピーチ、文字の練習、日々の生活やリズムについての日報等を実施している。また、適正配置のために時間をかけて作業をさせ、職業上の能力や特性を判断している。

障害者同士での衝突を避けるための配置についても配慮している。また、特例子会社に在籍しながら親会社部署に常駐する発達障害者に対しては、親会社の従業員が直接業務管理に携わっている。

【指導が必要な場面と対応】

会社と家庭の指導の方向性を合わせるため、半年ごとに親と面談を実施し、従業員の会社での様子や対応、指導の方向性を伝えている。

3. 親会社との関係性が強い企業（H社・I社）

H社並びにI社は、障害者の働く場がそれぞれ親会社に近接、あるいは親会社内に設置されている。事業内容は親会社からの受託業務である点で共通している。親会社内での勤務形態に着目すると、H社では基本的に従業員は特例子会社内業務に従事しているが、業務上の必要のため親会社に度々派遣されている。一方、I社では、親会社本社並びに支社に特例子会社の従業員が常駐して受託業務に従事している。

表2-2-3にH社とI社の概要を示す。いずれも、50人未満の規模の企業である。実習を行ったうえで採用を決定しており、いずれも「職業人としての態度」を重視しているが、加えてH社では既に雇用している障害者との人間関係、I社では本人の障害理解を重視している。

表2-2-3 親会社との関係性が強い企業の概要

企業		H	I
業種／職種		サービス業／事務	サービス業／事務・農園芸
障害のある従業員数		50人未満	50人以上100人未満
採用経路		職業センター／支援機関／特別支援学校／ハローワーク／障害者合同面接会	ハローワークを通じた職種での募集
採用基準		・身辺の自立 ・就労の意義を理解・意欲がある ・地域の就労支援機関に所属 ・現場実習を経験する ・既存メンバーとのバランス ・現在の職場で働くことができるか	・言葉遣い ・態度がきちんとしている ・社会性がある ・障害認知が出来ている ・差別意識がない ・身だしなみが良い
採用前実習等		2～3週間実施する	2週間の実習／委託訓練
採用後研修	初任者研修	定例研修：業務スケジュール・ビジネスマナー・社内ルール・検討管理等 個別研修：定例研修の補足・確認、空き時間で個々の課題や目標、特性に合わせた個別研修	採用後の1ヶ月として、ジョブコーチが1対1で対応している
	OJT	半年～1年：ビジネスマナー・業務全般、研修などで学んだことを実際の業務の中で個別指導として行う	
研修後の配置で留意していること		実習段階で、入社後の配置をイメージ。アセスメントに基づき、入社後に当事者の障害特性や業務スキルに合わせて配置を行う	障害のある従業員に対する指導スタッフの指導態度
指導員の研修		研修は実施しておらず、共に行動して覚えて感じる事が重要としている	指導員は職場適応援助者の資格を持っている

H社： 障害者の勤務場所は親会社に近接する特例子会社である。事業内容はデータ入力、文書作成、書類封入、発送等で親会社やその他の企業からの受託業務で、ITを介したサービス業が中心。

【指導の考え方】

実習やトライアル雇用を通して細かなアセスメントを行うことに加えて、入社後に障害特性・性格・得意不得意の理解に努めている。このため、支援機関とはケース会議を半年に1度行い、家庭での状況もできるだけ把握するようにしている。

障害種別や障害程度に関わらず、基本的に業務は固定せず複数の業務に従事させる。業務の実績をデータで個人ごとに管理し、業務の偏りを防止し、生産性や稼動状況を把握しながら支援する。

【指導が必要な場面と対応】

想定外の状況への対応が苦手な障害者に対して、意図的に仕事を変更させ反応等を見ている。親会社への派遣が想定される従業員については「報・連・相」「会社のルール」等を徹底して半年ほどの指導を行う。覚えた仕事や作業方法を他の従業員に伝える機会を作っている。基本的には言語指示だが、否定的・抽象的な表現は避け、できるだけ肯定的で簡潔な表現を使う。ミスを隠した場合は強く叱っている。

【指導員の研修】

人材育成としてコンプライアンスの研修、ロールプレイング研修、個々の能力に合わせた個別研修を実施している。

I 社： 障害のある従業員は親会社本社または親会社支社内に勤務している。事業内容は親会社からの受託業務からなっており、経理業務、契約書受付業務、PC入力、メール業務、パントリー業務、文具リサイクル等がある。

【指導の考え方】

職場適応援助者の資格を所持する指導従業員が1名と、3～4人の障害者が一つのグループとなり、親会社内の部門に入って業務を行っている。指導スタッフは、障害のある従業員と1ヶ月に1度必ず面談を行い、悩み、困っていること、今月できなかったこと、来月の目標等を話し合う機会を持っている。支社の状況については、親会社本社に駐在する管理職の者が把握するようにしており、地域の支援機関の協力を得ることもある。各支所における業務は、個々のオフィスで完結する状態である。

配置については、障害特性だけでなく障害者同士の組み合わせを意識して業務を担当させている。

障害のある従業員が親会社内で勤務するにあたっての行動面での問題に対しては、個別指導を実施するだけでなく、親会社従業員に対して障害特性を伝えるなどして理解を求めている。どうしても必要な場合は、障害のある従業員の家族や支援機関と相談・連携して、長期的に指導を行うこともあるが、基本的に会社は家庭には介入しない。

【指導が必要な場面と対応】

指導スタッフによる指導場面が親会社従業員の目に触れる機会が多く、指導態度について注意を受けることもあるため、親会社の中での指導従業員の指導態度や口調などに気をつけている。

4. 各企業における支援体制のまとめ

ここでは、特例子会社と親会社の関係性によって分類したグループごとに支援体制を比較し、それぞれの特徴について検討する。

まず、“特例子会社の独立性が強いグループ”である特例子会社A社、B社の支援体制をまとめておくことにする。

A社では特例子会社の指導スタッフがマニュアルや定型的なプログラムに頼らずOJTにより指導を実施していた。スタッフも障害のある従業員と同じ業務に従事していることから、問題があればその都

度対応するという支援が中心であった。B 社では指導スタッフが会社のルールの説明や作業工程に工夫をしていた。指導の際も否定や“怒る”は避け、本人が理解できるように具体的に説明するといった配慮を重視する。A 社の「指導上必要ならば従業員を家に帰すこともある厳しい指導」と、B 社の「失敗してもゆっくり成長を見守る指導」において、2 社は対極の立場にあるようだが、いずれも日常的・長期的な支援・指導を心がけており、そのためには特性に即した指導を行う“指導スタッフの存在”が大きい。

次に、“2 種類の職場があるグループ”の特例子会社 C 社～G 社の支援体制について検討する。この 5 社には特例子会社と親会社の 2 種類の職場があり、支援体制は企業によって特徴が異なる。ここでは指導従業員の役割については、以下のようにまとめることができる。

C 社・D 社は特例子会社と親会社（派遣）の障害のある従業員に加えて、関連会社（一般企業）に在籍する障害のある従業員に対する支援も行っていた。特例子会社で培われたノウハウが一般企業の支援に活用されている点が特徴的であった。E 社・F 社では、親会社内に常駐する障害のある従業員に対して相談を行い、メンタルヘルス不全の防止に取り組んでいた。F 社では指導員がカウンセリングの専門家であり、精神不安定に対する支援により特化している点が特徴的であった。G 社では親会社に常駐する障害者の指導の一端を、特例子会社のバックアップのもと親会社の従業員が担うという点が特徴的であった。

このグループでは、親会社との関連で指導従業員が担う役割の多様な可能性が示されたといえるだろう。

次に、“親会社との関係性が強いグループ”の特例子会社 H 社と I 社についてまとめる。H 社では従業員教育やプログラムの充実、入社後の社員の育成を重視した支援体制が、I 社では親会社本社並びに支社で指導員と障害のある従業員数名のグループが形成され、小集団で活動がなされている点が特徴的である。この 2 社の特例子会社は、親会社の一部署として位置づけられていることから、設置・勤務場所という点において親会社との関係性が強いと見ることができるだろう。一方で、親会社従業員の直接支援はなく、特例子会社指導員のみの指導であるため、支援体制という点においては親会社と特例子会社との関係性は必ずしも強いとは言えない。

各企業における支援体制を総括すると、特例子会社においては、詳細なアセスメントや適正配置、作業工程の工夫や育成プログラム等、手厚い支援体制が築かれており、これによって職場適応が達成されていた。一方、親会社・関連会社に“派遣される”または“常駐している”障害のある従業員においても、特例子会社の手厚い支援により職場適応が達成されることになるのだが、企業によっては親会社の従業員の支援を得る場合や指導体制が築かれる場合もあった。ただし、特例子会社内業務に従事する障害者と同様に、親会社・関連会社内業務に従事する場合も特例子会社による支援・助言が必須であることが明らかとなった。

第3節 発達障害のある従業員における職場適応上の課題と支援の事例

第2節では、企業の概要を親会社並びに親会社の従業員との関係性による違いに焦点をあてて整理した。関係性に着目した背景には、一般企業における指導体制の可能性と限界を検討するうえで、親会社並びに親会社の従業員の関わり方を把握することが重要であると考えたことがあげられる。しかし、特例子会社における支援体制やノウハウは、関係性の強弱にかかわらず独立的であり、伝達・普及していく可能性は1社において示されたのみであった。

そこで、第3節では各企業の発達障害者支援の状況について、取得している障害者手帳の種別の違い焦点をあて、障害特性に即した支援の概要を見ておくことにする。

1. 発達障害のある従業員の概要と分析の視点

ヒアリング調査対象である特例子会社9社では、自閉症・アスペルガー症候群・高機能自閉症・広汎性発達障害・学習障害・注意欠陥多動性障害・その他の発達障害が単独で、もしくは重複して把握された（表2-3-1）。

そこで本節では、ヒアリング調査によって得られた各企業における発達障害者の個別事例の情報から、職場適応上の課題（入社後の職場適応上の問題、社会性・コミュニケーション障害による問題）や、これらに対する支援の実際（支援や介入のタイミング、支援期間、支援方法、配慮事項）を中心に報告を行う。

表2-3-1 分析対象企業に雇用されている発達障害者の概要

企業		A	B	C	D	E	F	G	H	I
発達障害者の人数		2	7	3	4	2	4	5	17	16
障害者手帳	療育手帳	○	○	○	○	○		○	○	○
	精神障害者保健福祉手帳	○				○	○	○	○	○
	知的障害判定								○	
把握している障害名	自閉症	○	○	○	○					○
	アスペルガー症候群				○	○	○	○		○
	高機能自閉症						○			○
	広汎性発達障害					○		○	○	
	学習障害							○		
	注意欠陥多動性障害									○
	その他の発達障害						○			

2. 手帳種別による職場適応上の課題と支援の特徴（その1）

……療育手帳所持者（知的障害判定を含む）における支援の課題と企業での対応……

表 2-3-2 に療育手帳所持または知的障害判定のある発達障害者の職場的適応上の課題と対応について概要を示す。支援の課題は「作業遂行上の課題」「人間関係」「職場のルール」「その他」に集約された。

「作業遂行上の課題」に対しては、指導スタッフが「作業切り替え時の確認」をその都度行っているほか、「作業工程の工夫」「特性に応じた業務の切り出し」など作業そのものが本人に適した形となるよう調整が行われていた。「人間関係」に課題がある従業員に対しては、「異動」「配置の工夫」など、問題となった者同士が職場で顔を合わせないための配慮が行われていた。「職場のルール」に課題がある従業員に対しては、「事前の説明」「ルールの説明」「職場の行動様式の説明」など適切な行動についての具体的な説明がなされているほか、行動が正しくなされているかの確認が随時行われていた。また、「その他」の感覚過敏や固執の問題については、「座席の変更」によって職場環境を工夫する場合や、「明確な言語による指示」「具体的な説明」など、適切な行動を促すための指示方法に配慮がなされていた。

以下では、支援の課題別にとりまとめを行った。企業は大文字のアルファベットで、また事例は小文字のアルファベットで対応させて記述している。

表2-3-2 支援・対応の概要(療育手帳の事例)

支援・対応の例			企業	事例	発達障害名
発達障害者の支援課題		企業での対応			
作業 課題 遂行 上の	工程変更に対応できない	作業切り替えの時の確認	A	a1	自閉症
	曖昧な作業工程に対応できない	作業工程の工夫	D	d1	自閉症
	曖昧な指示に対応できない	明確な言語による指示と行動確認	H	h1	広汎性発達障害
	計算ができない、国語が苦手	特性に応じた業務の切り出しと、 作業工程の工夫	G	g1	学習障害
人間 関係 の	発達障害者同士、距離がうまくとれない	所属変更のための異動	C	c1	自閉症
	発達障害者同士、距離がうまくとれない	所属変更のための異動	E	e1	知的障害／広汎性発達障害
	発達障害者同士、距離がうまくとれない	配置の工夫	G	g2	広汎性発達障害
職場 の ルール	挨拶ができない	事前の説明と賞賛	B	b1	自閉症
	情報管理ができない	ルールの説明と行動確認	B	b2	知的障害／自閉症
	職場のマナーを守れない	職場の行動様式の説明と行動確認	I	i1	自閉症
	職場のマナーを守れない	職場の行動様式の説明と行動確認	I	i2	アスペルガー症候群
その他	感覚過敏がある	座席の変更	D	d2	自閉症（母親主訴・判定）
	固執行動	具体的な説明と行動確認	A	a2	自閉症

（１） 作業遂行上の課題

ア．工程変更に対応できない a1（A 社）さん：自閉症

【支援が必要になった課題】

a1 さんは作業を途中で変更することに抵抗が強い。このため、バックヤードで洗い物作業を担当していると、それを継続することに固執する場合がある。しかし、業務の繁忙ではホールでの作業も担当しなくてはならなくなる。

【対応と経過】

指導スタッフは特性を理解して対応することが重要と考え、仕事の切り替えに気を使うようにしている。例えば、どうしても接客に回らなければならないとき、洗い物からホールへの切り替えが必要なときは、来客の様子に応じて指導スタッフがホールに出るように直接指示を行うことが必要となる。

a1 さんが自分自身でタイミングを見計らって切り替えることは難しく、声をかけることが必要である。作業変更に拒否を示すときには、「給料をもらうためには指示に従わなければならない」ことを理解してもらうために、帰宅させることもあった。継続を支えたのは「働きたい」という a1 さんの意思による。採用後 7 年が経過しているが、声かけがあれば自立的に行動できるようになっている。

イ．曖昧な作業工程に対応できない d1（D 社）さん：自閉症

【支援が必要になった課題】

d1 さんはダイレクトメールの封入・発送作業を担当しているが、口頭指示では作業工程がつかめず、混乱することが続いた。

【対応と経過】

作業工程を明確化し、担当工程において自己完結できるように配慮している。具体的には、封入作業について、①サンプルセットを作成する、②同じ組み合わせを確実に作る、③封入する、④数を確認する、⑤複数による枚数確認、もしくは重さ測定による枚数確認をする等、作業順序を明確に指示するによって、自信を持って取り組むことができるようになった。

また、定型的な業務の把握や進捗状況はスケジュールボードで確認させている。また、作業量を記入しながら記録を確認させ、業務が習熟している。

ウ．曖昧な指示に対応できない h1（H 社）さん：広汎性発達障害

【支援が必要になった課題】

様々なスキルと応用力を身につけるために、業務を固定せずに複数の業務に対応させることにしたが、指示が曖昧であったり、具体的でなかったため、ミスが発生した。

【対応と経過】

指示は基本的に言語のみによるが、業務がうまく進められない場合は、答えをはじめから出さず、一緒に考えることとしている。初めての業務は、一つの工程ごとに確認し、正しくできるまでフォローす

る。不明時は指導従業員に確認するよう指導している。業務の区切りやミスをした時には、必ず報告か確認をさせる。一度覚えた仕事は、他の従業員とノウハウを共有できるよう図解マニュアルを作成させ、研修やOJTで伝える機会を作っている。

もし失敗しても、その原因を一緒に考えて本人の理解を促すこととし、理解が遅くても同じことを繰り返し指導している。

支援機関とはケース会議を半年に1回は必ず行う。支援機関が家族と会社に連絡をしてくれる。基本的には会社の外については関与する範疇ではないと考えている。会社外のことについては、家庭にやってもらう。

エ. 計算と国語が苦手な g1 (G社) さん：学習障害

【支援が必要になった課題】

「複雑な計算や、国語が苦手」という支援機関からの事前情報により、当初は伝票整理などの補助業務を中心に担当させていた。業務になれた頃に少しずつ難易度をあげることにしたが、ミスが多かった。

【対応と経過】

本来のマニュアルを g1 さんのために分かりやすく編集した。集計、照合の業務は一度に大量に行わず、小分けにしてチェックを行うことでミスの防止をしている。

現在は親会社2支店の請求書作成・発送をこなしている。また、入社時の自己紹介の際に自身の障害特性について説明してもらい、周囲の従業員に認識させるようにした。座席をチームリーダーの隣に置き、リーダーがそれとなく本人の様子に気を配っている（リーダーは親会社の社員である。特例子会社の社員が一定の習熟と休憩のとり方などについて指導したうえで、配置）。

（2）人間関係と作業工程への配慮の課題

ア. 安定した業務遂行のために人間関係を調整した c1 (C社) さん：自閉症

【支援が必要になった課題】

清掃業務に従事する同僚が清掃中に舌打ちのような音を出すことから、これを耳障りに感じた c1 さんが同僚のズボンのポケットをカッターで切るという問題行動を起こした。音への対応として耳栓を使用させたが精神的不安定は収まらず、不適応が続いた。

【対応と経過】

c1 さんがパソコンへの興味とスキルを持っていたこと、デジタル作業の部署において業務量が増加していたことなどから、試行として c1 さんにデジタル作業を担当させた。作業に適応できたために、c1 さんは清掃作業からデジタル部署へ異動となった。

その後、デジタル部署のリーダーが作業マニュアルをつくり、作業指導は先輩の従業員が行っている。確認作業というルーチン化業務の一部を担うこととなり、適応している。担当作業が終わり、次の指示までに時間があくと不安な状況になることはあるが、対人関係で問題行動が起こることはなく、シユレ

ッダー作業を担当させるなどして対応している。

イ．同僚の言動により不安定になる e1（E 社）さん：知的障害・広汎性発達障害

【支援が必要になった課題】

入社当初は商品包装作業（知的障害者で重度の人が多い部署）を担当していたが、同僚の障害者に干渉されると感じ、パニックが月に1回程度発生した。同僚と e1 さんの作業場を離し、指導を担当した従業員が生活や職場での不満を聞くなどして7年半対応していたが、結果的には異動を検討することとなった。

【対応と経過】

e1 さんは手先は器用だが体力がないことから、園芸の部署には向かないと判断され、現在の親会社内のメールサービスへ異動した。漢字を読むことを苦手としていないことも、この異動の要件であった。しかし、異動後は指導する従業員が固定されていないこと、他者とのチームプレイが要求されること、時間帯ごとに仕事の内容が変化すること、また、職場環境はオープンスペースのため周囲の騒音や人の出入りが気になること、などから、不安定になり欠勤が増えた。そこで、e1 さんにはジョブコーチによる専門的・集中的支援を開始した。不安定の要因分析などを通して、対応を検討し、まず職場にはパニック・イライラがおこった時に落ち着くための専用の部屋を作った。また、本人の状況を日頃から把握するため、朝一番の面談を5分間実施した。面談によって体調を確認し、その日の仕事の配分を決め、安心感を得られるようになった。これによって、欠勤が著しく減少した。

ウ．同じ障害をもつ後輩の従業員を過剰に意識する g2 さん（G 社）：広汎性発達障害

【支援が必要になった課題】

後輩の入社時に指導しなければならないという意識が強すぎて、業務マニュアルを作成中に自分自身がパニックをおこすことが続いた。同じ障害を持つ人があるということで、さらに緊張が増していった。

【対応と経過】

後輩と同じ業務は避け、デスクの配置も引き離すなど配慮した。また、同僚を意識することがないよう業務内容を一人で完結できるように変更した。また、自分自身でチェックを行えるよう指導することとした。簡単な業務マニュアルは会社が作成し、業者対応などの業務に慣れない頃は指導スタッフが慣れるまで1年程は同席をした。パニックが生じても回りの者が状況を聞き取り問題がないことを伝えると落ち着くことができるようになった。

手があいた場合は、仕事を持して他の部署などを回ったりする習慣があるが、このような行動のきっかけは同じ部署のジョブコーチ的な従業員から指導を受けた結果である。現在も、時々仕事上のミスやトラブルは発生するものの、他の従業員がフォローしながらこなしている。会社側は、ミスについては、対策を講じればよいと考えている。

（３）職場のルール

ア．挨拶がうまくできない b1 さん（B 社）：自閉症

【支援が必要になった課題】

挨拶や電話など対人でのやり取りが苦手で、会社のインターホンが鳴っても自ら出て対応することができなかった。

【対応と経過】

来客予定のある日に、直前に社長が従業員に対して「元氣な挨拶をすればお客様は喜ぶでしょうね」と話したところ、来客時に b1 さん自ら「いらっしゃいませ」と言うことができた。

客が帰った直後に社長が b1 さんの挨拶をほめたところ、本人は「社長がほめてくれた」と周囲に伝えるほど嬉しい様子を見せた。その後、b1 さんに少しずつ変化が生じ、自ら挨拶をすることができるようになってきた。現在は、お茶出し等も行うことができ積極性が増している。

イ．会社の情報管理やルールの理解に指導が必要になった b2 さん（B 社）：知的障害・自閉症

【支援が必要になった課題】

会社を休んではいけないという意識が強く、体調が悪くても無理して出社してしまう場合がある。また、社内で知り得た情報を社外で思わず口に出してしまうなど、就業規則や会社の情報管理について理解できないことがある。

【対応と経過】

新入従業員研修では休暇の取り方を説明し、適切な休暇のとり方を理解させた。また、会社の情報管理についてはコンプライアンス研修で「会社での出来事を電車やバスの中で話してはいけない」等の具体的事例を挙げながら、本人が理解できるように噛み砕いた言葉で説明するようにした。失敗したりトラブルがあった時にはその都度注意していた。実事例を基にした〇×形式の“職場のルール”を作成し、勉強会をするとともに、テストを年２回実施することで、適切な行動の確認と理解を促している。感情的に“怒る”ことは避けるようにしている。

ウ．業務中に適切な行動がとれず、職場のマナーが守れない i1 さん（I 社）：自閉症

【支援が必要になった課題】

エレベーターの乗降が苦手である。鏡張りの扉の正面に立ち、親会社の従業員を驚かせてしまう、独り言を言う、他の従業員の背後に立つなど、エレベーター内での問題行動が目立った。

メールの回収中に図書館に立ち寄り、新聞に夢中になると何度注意しても聞かないことがあった。また、作業中に態度が乱暴になることもあった。

【対応と経過】

エレベーターでの問題行動を改善するため１ヶ月ほど指導担当の従業員が個別指導を行った。その間、i1 さんの不審な行動の原因について理解を得るため、彼の性格や特性を親会社従業員に伝えた。

図書館での問題行動の際は、メールの回収を1週間禁じることにした。本人は自身の仕事がなくなることが辛く、毎日「いつからできるか」と問い合わせるようになったため、通常の業務に戻すと立ち読みは止み、それ以降は我慢ができるようになった。

作業中の乱暴な態度に対しては、「仕事はお金をもらってやっている、そのような態度ではいけない」と説明をした。トラブルがある度に寮の指導員と調整をしながら、必要に応じて注意することを繰り返している。

エ．業務中に適切な行動がとれず、職場のマナーが守れない i2 さん（I 社）：アスペルガー症候群

【支援が必要になった課題】

社内で400通程のメール便の誤配が出た。原因は、他の従業員が社内で褒められていることが羨ましく、自分自身も褒めて欲しいため、いい加減に速くメールを仕分けたことによっていた。また、他の従業員に意図的に誤配をしていたこともあった。業務中の私語で業務に集中できないこともあった。

【対応と経過】

職業センターと指導担当の従業員、親との3者でミーティングを開き、行動が改善されない場合には雇用は継続できないことを伝えた。親の理解と協力を得て、職業センターにおいて1週間の訓練と指導を実施してもらった。本人は反省し、現在は仕事ができている。

また、仕事に集中していない時には、必要以上に話すことはせず「一言で良い」と注意している。職業センターのカウンセラーからの協力を得て、「迷惑だと思った」人がサインを出すことを決め、サインを見ると適切な行動が取れるように努めている。

（4）その他（感覚過敏・固執）

ア．業務に集中できない d2 さん（D 社）：自閉症

【支援が必要になった課題】

経理チームでの照合作業の際、「背後に人が座っている」気配が気になると集中できない状況が発生した。

【対応と経過】

作業が一人で完結できるよう、作業工程を組み替える対応を行った。また、ロッカーの横へ席を移動した。席を変更しても人が歩くのが気になったため、安心して確実に作業ができる座席の確保が必要となった。そこで改めて、別の場所へ席を移動し、照合担当者だけのミーティング実施などの配慮が行われたことで、本人は安心感を得た。また、実務責任者がダブルチェックを行い、間違い箇所を話し合うことでミスの減少につながっている。現在、ファイリングの日をスケジュールで決めており、自律的に行動することができている。また、問い合わせに対して伝票を確認し、対応することができるようになっている。

イ．業務中に固執行動が生じる a2 さん（A 社）：自閉症

【支援が必要になった課題】

手を洗った後に拭くことに執着し、設置されているペーパータオルを一袋全て使い切ってしまうという行動が続いた。ゴミ箱にはペーパータオルが山積みになって捨てられているという状況から問題が明らかとなった。

【対応と経過】

同じ行動は家庭でもおこっていた。「給料」の話に加えて、「ペーパータオルを大量に使うということは、お金を捨てていることと同じである」と説明し、指導を続けた。すぐに行動が修正されず、同じ問題を起こす度に注意と説明を要しており、現在も引き続き指導を行っている。

3．手帳種別による職場適応上の課題と支援の特徴（その2）

……精神障害者保健福祉手帳における支援の課題と企業での対応……

表 2-3-3 に精神障害者保健福祉手帳を所持する発達障害者の職場的適応上の課題と対応について概要を示す。支援の課題は「作業遂行上の課題」「精神不安定の問題」に集約された。

「作業遂行上の課題」に対しては、「本人の障害特性に即した支援・指導を企業に促す」「具体的な作業指示」など、発達障害の特性を理解した上での指導が行われていた。

「精神的・不安定の問題」に対しては、「カウンセリング」「説明」など、メンタルヘルス不全を防止するための取り組みが見られた。

表2-3-3 支援・対応の概要(精神障害者保健福祉手帳の事例)

支援・対応の例			企業	事例	発達障害名
発達障害者の支援課題		企業での対応			
作業 遂行 上の 課題	一般の研修や配置では作業困難	本人の障害特性に即した支援・指導と配置の考え方を企業に促す	C	c2	高機能自閉症
	情報の取りまとめができない	具体的な作業指示	E	e2	アスペルガー症候群
精神 不安 定 の 問題	精神不安定になる	カウンセリング	F	f1	アスペルガー症候群
	精神不安定になる	説明とカウンセリング	F	f2	発達障害（詳細不明）

（1）作業遂行上の問題

ア．一般の研修や配置に適応できない c2 さん（C 社／関連会社勤務）：高機能自閉症

【支援が必要になった課題】

本人も会社も障害の存在を知らないまま一般枠でC社の関連会社に入社したが、「指示に対応できな

い」「やらない」などの問題が出現した。当初、会社は e2 さんを障害のない従業員として理解し、一般従業員におけるステップアップのための指導や研修が行っていたが、うまくいかない状況が続いた。会社も本人もなぜうまくいかないのか、理解できなかった。

【対応と経過】

就職後の不適応により高機能自閉症の診断があり、会社の開示された段階で、関連会社側から特例子会社の C 社への相談が行われた。C 社では「一般扱いのステップアップを前提とするのではなく、60 の定年まで今と同じ仕事をしていてもかまわないと考えること、ただし、本人がどこかで必ずステップアップしたいと思うはずで、その時にステップアップの機会を与えられるようなしくみを考えてほしい」と、本人の状況に即した指導・支援の重要性と雇用管理の考え方をアドバイスした。発達障害を会社側が開示した後、本人からの申し出により、親会社内で同僚への周知に至った。

イ．情報の取りまとめが苦手な e2 さん（E 社）：統合失調症・アスペルガー症候群の傾向

【支援が必要になった課題】

ビジネスマナーが獲得されておらず、身だしなみの整え方も適切ではなかった。また、「空気を読めない」などより、情報を取りまとめて報告することが苦手であった。

【対応と経過】

行動様式の修正は難しいと判断し、e2 さんをおもしろいキャラクターの人として社内で認識してもらうようにしたところ、周囲が「馬鹿にする」ことはなくなっていった。また、自己理解を促すため、変わったことが起きる度に「このような特性はアスペルガー的」と指摘している。

まとめて報告することは難しいが、特定の内容の検索やリストアップといった補助的作業は得意であるため、得意な作業を切り出すことで、場面を限定することにより情報検索業務を担当している。

（2）精神的不安定の問題

ア．コミュニケーションがうまくいかず精神不安定になる f1 さん（F 社）：アスペルガー症候群

【支援が必要になった課題】

親会社のサーバーの管理をしながら、電話による伝言を聴覚障害のある従業員に筆談で伝えるなど、連絡係として同部署の聴覚障害の従業員への役割分担を行っている。しかし、仕事においてコミュニケーションが取りづらく、お互いの意思疎通ができない時などはイライラして不安定になることがある。

【対応と経過】

精神的不安定に対しては、カウンセリングによって対応している。聴覚障害者にとって、連絡を担う存在の重要性は認識しておりピアサポートがカウンセリングによって安定すると相互の役割が円滑に機能するようになる。世話好きな一面もあることから高い能力を発揮している。

イ．資格取得への強迫観念により精神不安定になる f2 さん（F 社）：発達障害詳細不明

【支援が必要になった課題】

生命保険、損害保険の代理店業務に従事しており、PC に関する上位の資格にチャレンジしたいと希望している。このため、高額な教材を買ってしまったり、多忙であるにも関わらずパソコンスクールに申し込むなど「資格を取らねばならない」という強迫観念で自分を追い込んでしまう。

【対応と経過】

以前、リストラされた経験があることから、資格があればリストラされなかったという思い込みが強い。精神的に不安定となる原因である可能性については、カウンセラーが資格にこだわらなくてもよいと伝え、現在の業務を評価することで安定を図った。

4．発達障害者における職場適応上の支援課題と対応のまとめ

発達障害者支援の現状について、取得している障害者手帳の種類別に、障害特性に即した支援の実際をみてきた。最後に、支援課題が生じた背景と有効な対応について検討しながら全体を総括する。

（１）療育手帳所持者の支援課題における有効な対応

療育手帳を所持する発達障害者の支援課題は、「作業遂行上の課題」「人間関係の問題」「職場のルール」「その他」に集約された。

「作業遂行上の課題」においては、作業工程に突然の変更が生じる、工程・手順が曖昧、といった場合に、作業を適切に行えない、ミスが発生するといった現状がみられた。自閉症の障害特性として、突然の変化や不明瞭な状況への対応の困難さが、この課題の背景にあるといえる。企業では、声かけによって作業の変更を伝える、作業工程を工夫する、明確な言語で指示する、といったように、障害特性によって生じる困難に対して効果的な対応が行われていた。また、学習障害の特性により事務作業にミスが生じる場合の対応として、処理が可能な業務量の設定と休憩を入れることで、作業時間を適切に調整することが行われていた。このような作業工程の工夫は、数字や漢字の処理における負荷を軽減させる点で効果があったといえる。

「人間関係」においては、同僚や後輩との関係が中心課題となっていた。例えば、同僚の動作が気になりパニックが生じて攻撃的な行動に出てしまう、同僚から頻繁に干渉されパニックが生じ不安定になる、後輩（発達障害）に対する過度な意識と責任感から自らパニックになってしまう等である。これらの背景には、音への過敏性、作業の中断への強いストレス、考え方の固執といった自閉症の障害特性がある。加えて、このような状況に適切な言葉で応対できない、適切な態度や距離感が取れないことも、不適応を起こす要因と考えられる。しかし、言葉や態度、距離のとり方を本人の課題として指導するよ

りも、パニックの原因となるものを除くことが優先され、異動などの対応がとられていた。ただし、異動した後、新たな業務に適応させるためには、いずれの企業においても『指導従業員による相談、指導』『マニュアルの作成』などの個別の支援が欠かせなかった。

「職場のルール」においては、挨拶がうまくできない、エレベーターで不審な行動をとってしまう、会社の情報を社外で話題にしてしまう、といったように、会社での適切な行動がわからない、身につけていないといった状況で問題行動が発生していた。この場合には、タイミングを見ての説明、指導従業員が付いた上での直接指導、ルールの明確な提示と説明によって、適切な行動の習得が図られていた。一方、メールを仕分けることに問題のあった例については、厳重な注意と、反省が見られない場合の雇用継続の困難が伝えられるとともに、家族や支援機関との連携による特別な指導によって反省が促されていた。問題行動の背景に本人に不適切な考え方がある場合には、そうでない場合に比して厳しい対処がとられていた。

「その他」では、周囲の騒音が気になるといった感覚過敏があること、ペーパータオルで手を拭くことにこだわるといった固執行動など、障害特性が直接的に業務遂行を阻害するといった状況があった。前者については、座席を変更し職場環境を調整することで対応が図られていた。一方、固執行動は、“給料”の話に例えた具体的な説明により従業員への指導が続けられていた。いずれにしても、障害特性を理解した上での対応がとられていた。

（２）精神障害者保健福祉手帳所持者の支援の課題と有効な対応

「作業遂行上の課題」に着目すると、一般の枠組みによる研修や配置のもとでは職場に適応することができないといった例や、様々な情報を取りまとめることが難しいといった例があげられた。

前者の事例は、本人も企業も障害の存在を知らなかったため、障害特性に応じた配慮が全く用意されない状態で不適応が起こった事例である。企業から特例子会社に相談があったことを契機として、配置や指導方法について助言がなされるに至っている。障害のある従業員が担当可能な業務に配置され、特例子会社の助言と指導等の配慮を得ることで、職場適応が図られていた。

後者の例については、本人の適性を判断し、遂行可能な業務を適宜与えること、具体的な作業指示を行うこと等の対応がなされた。

一般企業と特例子会社のいずれにおいても、作業遂行上の課題に対しては、指導従業員による指導、配置や業務内容・作業工程への配慮が必須となることが示された。この点に関しては、療育手帳所持者における作業遂行上の課題への対応と共通している。

「精神的不安定の問題」においては、コミュニケーションがうまくいかないことによって精神不安定が喚起されるといったことや、過去にリストラされた経験から資格取得に強迫的になってしまうといった、２次障害としてのメンタルヘルス不全の課題があげられていた。いずれの例においても、カウンセリングによって精神的不安定への対応がなされていた。また、カウンセリング体制が整備されていることによって問題が深刻化する前に、相談するという行動様式を作っていた。

第4節 まとめ

1. ヒアリング対象企業の採用から配置、支援体制について

(1) 従業員の概要

発達障害のある従業員数は10人未満がA・B・C・D・E・F・Gの7社、10名以上がH・Iの2社であった。

障害者手帳別にみると、療育手帳所持者のみを雇用するのはB・C・Dの3社、精神障害者保健福祉手帳所持者のみを雇用するのはF社、療育手帳もしくは精神障害者保健福祉手帳所持者を雇用するのはA・E・G・Hの4社（うちH社は知的障害判定を含む）であった。

(2) 採用経路と採用基準

採用経路はハローワークを通じた募集・面接であった。

採用基準において、「身辺自立」「通勤ができる」などの基本的な生活習慣を重視したのはA・B・Hの3社、「挨拶ができる」「意欲がある」「向上心がある」といった労働意欲を重視したのはA・D・F・G・Hの5社、「チームワーク」「既に雇用している障害者の対人スキル」等の協調性を重視したのはE・G・H・Iの4社、「障害受容」「差別意識がない」等の障害に対する理解を重視したのはD・Iの2社であった。

(3) 実習並びに研修の期間と内容

採用前の実習は、ほとんどの企業が実習やトライアル雇用を実施していた。その他、G社はステップアップ雇用、I社は委託訓練、C社は社会適応訓練などを実施していた。

採用後の研修として、A社を除く8社が初任者研修を実施していた。研修内容を期間別にみると2～3日から1週間程度の場合は「就業規則」「ビジネスマナー」「会社概要」「社内ルール」の研修、1ヶ月～3ヶ月の場合は配属先業務の習得が主であった。トライアル雇用期間を初任者研修と位置づける企業もあった。

OJTについては、「現場に入って日々OJT」「必要な期間OJTを実施」「先輩からマンツーマン指導」など、ほとんどの企業で時間をかけた個別指導が行われていた。研修後の配置で留意していることとして、A社「できることから担当させる」、C社「適材適所」、E社「人間関係を考慮したチーム編成」、H社「業務スキルに合わせた配置」等、個人の状況・特性に対する配慮が目立った。

指導員の研修では、特に実施していない企業がA・Hの2社であり、H社は「ともに行動して覚えることが重要」と、指導者の経験の重要性を上げた。一方、B・C・D・E・F・G・Iの7社は社内研修の実施や外部講習の受講を推奨するなどしていた。具体的には、職場適応援助者養成研修、障害者職業生活相談員資格認定講習・サービス介助士2級資格認定講習の受講である。また、C社では手話通訳士の育成も行われていた。社内研修を充実させているD社では、社員ミーティング、アサーショントレーニング、社内セミナー等を実施していた。

2. 一般企業で発達障害者が適応・定着する要件について

第1節では、特例子会社と親会社並びに親会社の従業員の関わり方の把握と特例子会社の役割や現状に基く分析を行った。また、第2節では各社の発達障害者支援の状況について、取得している障害者手帳の種別の違いに焦点をあてて、障害特性に即した支援の概要を示した。これらの結果をもとに、特例子会社における支援体制やノウハウが親会社に伝達・普及される可能性や限界、並びに一般企業における支援や指導体制の可能性と限界について検討することとする。

まず、特例子会社と親会社の関係性による3つのグループ（「特例子会社の独立性が強い企業」「特例子会社と親会社の2種類の職場がある企業」「親会社との関係性が強い企業」）に分け、支援体制を比較し、それぞれの特徴を示した。特例子会社においては、詳細なアセスメントや適正配置、作業工程の工夫や育成プログラム等、各企業独自の支援体制が築かれており、これによって障害特性に応じた支援が可能となっていた。また、親会社・関連会社に派遣される、または常駐している障害のある従業員においても、特例子会社の手厚い支援により職場適応が達成されており、企業によっては親会社の従業員の支援を得る場合や指導体制が築かれる場合もあった。ただし、いずれの企業においても主たる支援の担い手は特例子会社であり、指導困難事例が発生した場合、親会社単独では雇用継続が困難となる可能性が高いことが示された。この現状からは、一般企業で発達障害者を雇用するための要件として、障害者の支援ノウハウを持つ特例子会社等からの支援が必須であること、加えて支援体制を社内に整備することの重要性が示唆された。

次に、特例子会社における支援ノウハウが、どのように親会社に伝達・普及されていたかという点を整理し、一般企業における発達障害者の適応・定着の要件を検討する。ここでは、各企業における発達障害者への支援課題と対応がヒントとなる。

療育手帳所持者においては「作業遂行上の課題」「人間関係の問題」「職場のルール」「その他」といった支援課題が、精神障害者保健福祉手帳所持者においては「作業遂行上の課題」「精神的不安定の問題」といったような支援課題がみられた。これらの支援課題は、いずれも障害特性から生じる課題であるが、特例子会社に限らず親会社に在籍する発達障害者においても確認された。このことは、一般企業に在籍する発達障害者にも同様の課題が発生する可能性を示している。

発達障害者の支援課題に対する特例子会社の対応には共通点が見られた。それは、発達障害者を「できる仕事」へ配置すること、個別・具体的に配慮を行う指導担当の従業員を配置すること、企業で長年培ってきた知的障害者や精神障害者に対する支援ノウハウを活用すること、である。親会社に在籍する発達障害者への支援に際しても、特例子会社の同様の対応によって、支援体制が構築されていた。また、親会社従業員が発達障害者の指導を一部担当する場合には、具体的な支援ノウハウが特例子会社から伝えられていた。

このような特例子会社や親会社においてみられた支援体制は、一般企業における発達障害者の支援に

も同様に必要となるだろう。しかし、多くの一般企業では、特例子会社の設置はなく、障害者雇用の経験のない企業では就労支援ノウハウも乏しい。専任の指導従業員の配置も同様に難しい課題である。すなわち、一般企業のみで特例子会社・親会社と同等の支援体制を持つことは困難である可能性もある。これらのことから、一般企業で発達障害者が適応・定着するための要件は、「支援体制の構築」「支援ノウハウをどのように得るか」といった基本的な課題をどうクリアするか、であるといえる。

では、これら課題の達成は期待できるだろうか。「支援ノウハウをどのように得るか」ということについては、支援機関、指導経験の豊富な特例子会社、障害者雇用の経験がある一般企業等から情報を得ることが期待されるだろう。支援ノウハウの適用の具体的な適用可能性としては、特例子会社において蓄積されてきた「できる仕事」の切り出し方や配置の方法、配置後の障害特性に応じた個別・具体的配慮の方法がある。ただし、これらの配慮の前提には障害特性や適性についての情報が必要となり、その情報を企業が得るためには、指導的立場の従業員の配置があることでノウハウの伝達・普及が可能となるが、そもそも指導する従業員を配置することに限界があれば、伝達それ自体が困難となる。このため、「支援ノウハウ」を実際に活用するためには、同時に「支援体制を構築」することもまた必須要件となる。

本章の結論として、一般企業で指導が困難な発達障害者が適応・定着するための要件をまとめると、① 企業において発達障害者が「できる仕事」に配置され、担当業務や作業工程が本人の特性を考慮したものとなっていること、② 発達障害者に対する個別・具体的な支援が専任の従業員によって行われること、③ 支援機関や特例子会社等から支援と助言を得ること、の3点に集約される。だが、一般企業単独でこれらの対応に至るまでの体制を整備するための課題は多い。一般企業がいかにして、発達障害者の雇用を可能とするための支援体制を整備していくかという点については、今後の検討課題としたい。

第 2 部 企業の就労・定着支援における 発達障害者支援の課題

第1章 企業における新入社員の 職場適応・定着に関する調査

第1節 調査の概要

1. 調査票設計の考え方

(1) 一般扱いの雇用における現状把握の対象

発達障害については、障害者手帳を取得した場合は法定雇用率制度や職業リハビリテーションの対象として、取得しない（あるいはできない）場合は法定雇用率制度の対象ではないが職業リハビリテーションの対象として、それぞれ入職並びに職場適応の支援が展開されてきた。

しかし、発達障害の特性から、企業内で用意されている一般研修や OJT だけでは円滑な適応・定着に至らない事例への対応が求められている（例えば、障害者職業総合センター，2009；大杉，2009；米田，2009）。職場における支援の基本的な考え方や指導等、職場適応のための支援に焦点をあて、指導課題を明確にすることは喫緊の課題である。一方で、企業に雇用されている発達障害者の全体像を開示・非開示を含めて把握することは極めて困難な状況にあり、発達障害を開示した事例に基づく検討が中心となっている。このため、発達障害者の雇用管理や支援における問題を明確にするうえで、企業を対象とした実態調査を実施することは現実的ではない。

そこで、第1部では、多様な障害者への支援実績が豊富な特例子会社において、蓄積されてきた支援ノウハウに基づき、就職並びに職場適応をめざす発達障害のある若者の就労支援の課題を整理することを目的として調査を行った。さらに第2部では、企業が重視する採用要件であり、かつ、発達障害のある者にとって支援の課題となる「コミュニケーション」と「ビジネスマナー」に焦点をあて、新入社員を対象とした企業の雇用管理について現状を把握することとした（序章参照）。したがって、「企業における新入社員の職場適応・定着に関する調査」において想定する対象は、新規採用の若者であって発達障害のある従業員ではない。ただし、発達障害を開示して雇用されている従業員の現状については、障害者雇用の現状とともに把握することとした（発達障害の有無が不明ながら職場不適応やメンタルヘルス不全といった状況で支援が必要になっている従業員については現状把握の対象に含まれていない）。

(2) 調査の枠組

図 1-1-1 は、調査設計の概要である。環境要因と個体要因との相互作用の結果、職場適応・定着の課題が発生し、支援が必要になる状況を理解する枠組となっている。

図の中段に示す「職場適応・定着支援の課題」は、さまざまな職場適応・定着の問題の現れ方への対応を説明するためのものである。その問題意識は以下のようにまとめられる。

- ① 企業は採用に際し、「コミュニケーション」「ビジネスマナー」について、どのような基準を持っているか
 また、それぞれの領域の項目において、優先順位はつけられるだろうか
 こうした基準は、企業によって異なるだろうか
- ② 企業が期待する基準と、現実的な達成時期の関係はどのようになっているか
- ③ 企業が持っている研修体制は、「コミュニケーション」「ビジネスマナー」を、どのように位置づけているか
- ④ 企業が求める要件と発達障害の行動特性との関係はどのようになっているか
- ⑤ 発達障害の職場適応・定着のための支援を考える際に重視すべきことは何か

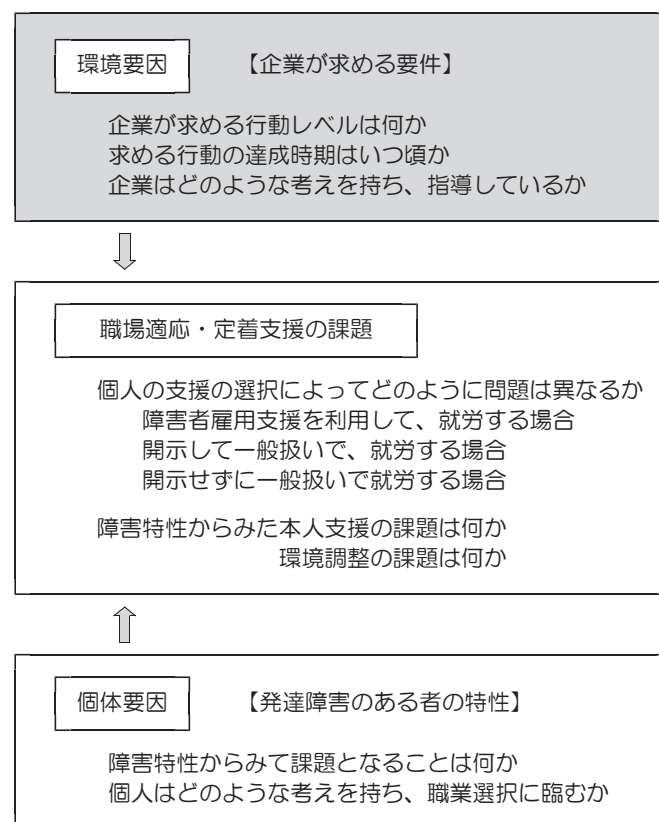


図1-1-1 調査の枠組と検討事項の関連

(3) 調査項目の選定

職場における「コミュニケーション」と「ビジネスマナー」について、標準化された妥当な項目が設定されているわけではない。何を「コミュニケーション」「ビジネスマナー」の項目として選定するのかについては様々な見解がある。一方、若年者の就職に際して必要となる「若年者就職基礎能力」については、訓練によって向上可能であると位置づけられ、こうした能力の習得により採用可能性を高める

ための事業（Youth Employability Support Program：YES プログラム）が開始されている（厚生労働省，2009）。この事業は実施に先立って企画された企業調査の結果に基づいて開発されたプログラムであることから、企業の要請を理解していく上で、YES プログラムにおいて定義された領域のうち、「コミュニケーション能力」「職業人意識」「ビジネスマナー」の評価項目を再構成し、場面や状況を極力限定し、具体的な行動レベルで把握することとし、以下の表 1-1-1 ～ 1-1-2 に示す領域と項目を選定した。

表1-1-1 コミュニケーションについて設定した領域と項目

情報の理解	(1) 相手の主張（言葉）を正しく理解できる
	(2) 言葉の意味だけでなく言外にこめた意味を理解し、相手の意図を正しく理解できる
	(3) 正しい理解のために的確な質問ができる
情報の伝達	(4) 正しく情報を伝えられる
	(5) 伝える内容をまとめて説明できる
	(6) 与えられた時間内に主張をまとめて説明できる
	(7) 相手の理解の度合いを考慮しながら 説明に工夫を加えることができる
	(8) 説明に必要なレジメなどを作成できる
	(9) レジメなどを活用して要点を押さえた説明ができる
報告・連絡・相談	(10) レジメなどを活用し、相手に自分の意見を適切に伝えられる
	(11) タイミングを外さず報告・連絡・相談ができる
	(12) 必要な情報を報告・連絡・相談の場面で、簡潔に伝えられる
	(13) 場面に応じて、適切に口頭・電話・メールなどの手段の使い分けができる
意思の表明	(14) 困ったときに相談ができる
	(15) 「いつ」「どこで」「だれが」「なぜ」「どのように」(5W1H) を明確にして説明できる
	(16) 場面（TPO）に応じて、振る舞い方を適切に変えて意見を主張できる
相手の意見の尊重	(17) 他者にわかりやすい表現で意見を主張できる
	(18) 相手の意見を受け入れられる
	(19) 自分の価値観と異なる意見・考え方を否定しない
	(20) 苦手な相手に対しても不必要な衝突や排他的な行動をせずにつきあえる
	(21) 相手と自分の立場の違いなどをすばやく理解することができる
意見集約・交換	(22) 相手と自分の立場の違いなどを理解し、その場の状況にあった適切な対応ができる
	(23) 相手の意見の整理、要約ができる
	(24) 複数の他者の異なる意見を分類・整理したうえで要約できる
組織内外の行動	(25) 複数の他者との意見交換が円滑に行える
	(26) 仕事で接する他者の名前や顔などを覚える
	(27) 相手の言動を意識した行動ができる
	(28) グループや集団での作業・行動ができる
	(29) 組織の規則に従った行動ができる
	(30) 職場の慣例・慣行に対応できる
	(31) 感情のコントロールができる（怒りや嫌悪などを不必要に表現しない）

表1-1-2 ビジネスマナー等について設定した領域と項目

挨拶等の基本	(1) 勤務中の挨拶、お詫びやお礼が適切にできる
	(2) 敬語の種類や表現を使い分ける
	(3) 相手から好感の持たれる話し方・聴き方ができる
電話の使い方の基本	(4) 電話が適切に受けられる
	(5) 電話の取り次ぎが適切にできる
	(6) 電話を取り次げないときの対応ができる
	(7) 電話の内容について適切なメモを作ることができる
	(8) 電話をかける時に適切な言い方ができる
	(9) マナーをわきまえて、携帯電話を使うことができる
訪問・来客対応の基本	(10) アポイントを的確に取ることができる
	(11) 訪問時のマナーをわきまえている
	(12) 名刺の受け方・渡し方が適切にできる
	(13) 適切に自己紹介ができる
	(14) 来客対応のマナーをわきまえている
	(15) 来客の取り次ぎができる
	(16) 来客を取り次げない時の対応ができる
社会人としての役割や責任	(17) 指示内容の要点を整理できる
	(18) 指示内容について、相手に正確に伝えることができる
	(19) 時間、期限を守ることができる
	(20) 他者・同僚に迷惑をかけないように行動できる
	(21) 組織における自らの職務や立場を理解している
職業観	(22) 服務規律を守る
	(23) 決められた指示系統に沿って業務を遂行できる
	(24) 自分に与えられた業務指示を最後までやり抜くことができる
	(25) 組織目標を意識し、目標達成に向けて自らも目標を立てて職務に臨んでいる
	(26) 指示通りの成果があげられなかった場合、あるいはミスなどをした場合、上司や同僚に対して適切に状況説明ができる
	(27) 担当職務に求められる知識・技能の習得のため、自ら進んで勉強する意欲がある
	(28) 指示された事柄だけでなく、次なる課題の発見を考えて職務に臨んでいる

発達障害のある者の行動上の問題を把握する行動チェックリスト（例えば AQ ; PARS など）が開発されているが、日常生活面で行動観察を行い、特性の現れ方を把握することを目的としており、職場における「コミュニケーション」と「ビジネスマナー」の具体的項目と対応しているわけではない。しかし、企業が求める行動レベルに行動チェックリスト等の内容を対応させることで問題の検討は可能であると考えた。

その他、特例子会社調査で実施した「職場のルールについての考え方と指導」についての項目は、共通調査項目として比較検討することとした。

2. 方法

(1) 調査対象：企業データベースに基づき、以下の方法で抽出した 4500 社（回収率 13.4 %：602 社）

① 都道府県（47 都道府県）

② 業種（16 区分）

1) 鉱業, 2) 建設業, 3) 製造業, 4) 電気・ガス・熱供給・水道業, 5) 情報通信業, 6) 運輸業,
7) 卸売・小売業, 8) 金融・保険業, 9) 不動産業・物品賃貸業, 10) 学術研究、専門・技術
サービス業, 11) 飲食店・宿泊業, 12) 生活関連サービス業、娯楽業, 13) 教育・学習支援業,
14) 医療・福祉業, 15) 複合サービス事業, 16) サービス業（他に分類されないもの）

※農・林・漁業、公務、分類不能の産業は除く。

③ 企業規模（4 区分：イ）55 人以下，ロ）56 人～299 人，ハ）300 人～999 人，ニ）1000 人以上）

④ ①×②について、企業規模で各 1125 社選定する

なお、特例子会社については対象外とした

(2) 調査時期：平成 22 年 5 月～6 月

(3) 調査内容：① 企業の概要と障害者支援に関する意識

② 新卒採用の概要と障害者雇用の状況 等

③ 採用に際して重視する項目・課題と採用後の達成
採用・研修・配置の体制

④ 職場のルールの指導

(4) 調査方法：郵送により送付・回収

3. 分析対象企業の概要

(1) 企業の概要

表 1-1-3 ～表 1-1-4 に企業規模別、業種・職種について示す。企業規模不明の 2 社については表から除外してある。また、いずれも複数回答した企業があった。

業種でみると、製造業（24.5 %）、卸売・小売業（19.7 %）、建設業（13.3 %）の順になっていた。業種別の検討を行うために、複数の業種を回答した企業を除外して業種を 4 群に再構成した（表 1-1-3-2）結果、製造業（24.7 %）、サービス業（32.9 %）、卸売・小売業（19.6 %）、非製造・非サービス業（22.8 %）、であった。企業規模との関係でみると、1000 人以上の規模では製造業の比率が高く、300 ～ 999 人規模ではサービス業の比率が高く、また 55 人以下の規模では非製造・非サービス業の比率が高いという結果であった。

結果の分析において、基本的には企業規模別の検討を行い、必要に応じて業種についても検討するこ

ととする。なお、企業規模については4群（55人以下／56人～299人／300人～999人／1000人以上）で、また、業種については4群（製造業／サービス業／卸売・小売業／非製造・非サービス業）で検討することとする。

表1-1-3-1 分析対象企業の概要(企業規模別業種)

業種別	a 農 林 漁 業	b 鉱 業	c 建 設 業	d 製 造 業	e 電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水 道 業	f 情 報 通 信 業	g 運 輸 業	h 卸 売 ・ 小 売 業	i 金 融 ・ 保 険 業	j 不 動 産 ・ 物 品 賃 貸 業	k 学 術 研 究 、 専 門 ・ 技 術 サ ー ビ ス 業	l 飲 食 店 ・ 宿 泊 業	m 生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 、 娯 楽 業	n 教 育 ・ 学 習 支 援 業	o 医 療 ・ 福 祉 業	p 複 合 サ ー ビ ス 事 業	q サ ー ビ ス 業	r そ の 他	不 明
55人以下	2 0.3	41 6.8	14 2.3				3 0.5	30 5.0	4 0.7	10 1.7						2 0.3	3 0.5	10 1.7	
56人～299人			25 4.2	30 5.0	1 0.2	5 0.8	7 1.2	32 5.3	3 0.5	5 0.8		1 0.2	3 0.5	5 0.8	9 1.5	5 0.8	6 1.0	15 2.5	
300人～999人	1 0.2	1 0.2	6 1.0	43 7.2		6 1.0	12 2.0	24 4.0	7 1.2	2 0.3	1 0.2	3 0.5	6 1.0	12 2.0	20 3.3	2 0.3	8 1.3	13 2.2	1 0.2
1000人以上			8 1.3	60 10.0		11 1.8	10 1.7	32 5.3	6 1.0	2 0.3	3 0.5	3 0.5	3 0.5	9 1.5	10 1.7	2 0.3	11 1.8	12 2.0	
合計	1 0.2	3 0.5	80 13.3	147 24.5	1 0.2	22 3.7	32 5.3	118 19.7	20 3.3	19 3.2	4 0.7	7 1.2	12 2.0	26 4.3	39 6.5	11 1.8	28 4.7	50 8.3	1 0.2

上段：数／下段：％

表1-1-3-2 分析対象企業の概要(企業規模別業種再構成)

	業種再構成				合計
	製造業	サービス業	卸売・小売業	非製造・非サービス	
55人以下	14 12.4	20 17.7	28 24.8	51 45.1	113 100.0
56人～299人	30 20.5	45 30.8	31 21.2	40 27.4	146 100.0
300人～999人	41 27.0	67 44.1	23 15.1	21 13.8	152 100.0
1000人以上	58 34.7	58 34.7	31 18.6	20 12.0	167 100.0
合計	143 24.7	190 32.9	113 19.6	132 22.8	578 100.0

上段：数／下段：％

職種でみると、営業（40.7％）、総務・広報（38.5％）、生産・技術（34.7％）、経理・財務（34.2％）となっており、商品企画・市場調査（17.3％）、研究開発（15.3％）、店頭販売（6.8％）は少なかった。

表1-1-4 分析対象企業の概要(企業規模別職種)

職種別	a	b	c	d	e	f	g	h	
	生産・技術	研究開発	商品企画・市場調査	総務・広報	経理・財務	営業	店頭販売	その他	不明
55人以下	35 5.8	3 0.5	4 0.7	25 4.2	25 4.2	34 5.7	3 0.5	22 3.7	14 2.3
56人～299人	48 8.0	10 1.7	16 2.7	60 10.0	50 8.3	56 9.3	3 0.5	43 7.2	11 1.8
300人～999人	52 8.7	23 3.8	28 4.7	66 11.0	54 9.0	67 11.2	7 1.2	56 9.3	13 2.2
1000人以上	73 12.2	56 9.3	56 9.3	80 13.3	76 12.7	87 14.5	28 4.7	36 6.0	13 2.2
合計	208 34.7	92 15.3	104 17.3	231 38.5	205 34.2	244 40.7	41 6.8	157 26.2	51 8.5

上段：数／下段：％

(2) 平成22年度の採用について

図 1-1-2 に平成22年度の新規採用並びに中途採用の状況を、表 1-1-5 に1人以上の採用があった企業の比率を示す。

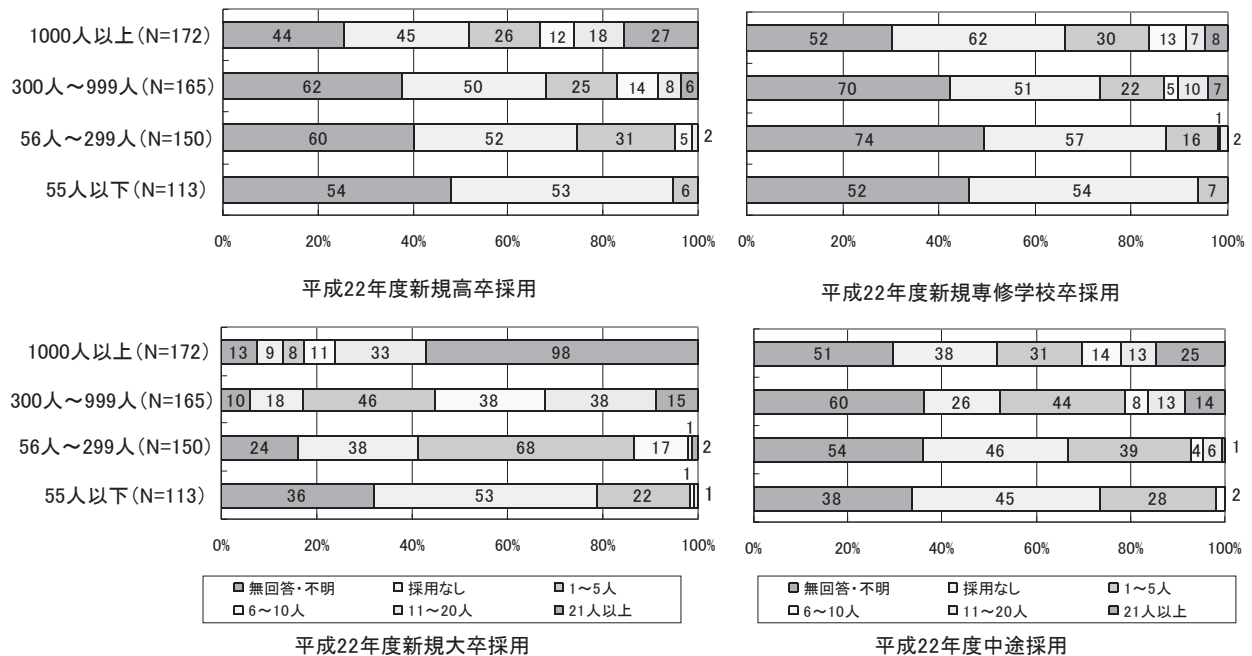


図 1-1-2 では、いずれの採用においても「採用なし」が多いだけではなく、同等もしくはそれ以上に「不明・無回答」が多くなっている。数の記載のないことで「不明・無回答」として集計されているわけであるが、実質的には「採用なし」であるとみることができる。こうしたことから、採用行動そのものが極めて低調であることが明らかである。

表 1-1-5 に、1 人以上の採用を行った企業の比率を示す。

表1-1-5 平成22年度に1人以上の採用を行った企業 (単位:%)

	新規高卒採用	新規大卒採用	新規専修学校 卒採用	中途採用	障害者雇用		
					身体障害	知的障害	精神障害
55人以下(N=113)	5.3	21.2	6.2	26.5	1.8	0.9	0.9
56人～299人(N=150)	25.3	58.7	12.7	33.3	2.7	0.0	1.3
300人～999人(N=165)	32.1	83.0	26.7	47.9	9.1	3.0	0.6
1000人以上(N=172)	48.3	87.2	33.7	48.3	27.9	20.3	6.4
製造業(N=143)	62.9	73.8	23.1	39.2	12.6	10.5	2.8
サービス業(N=190)	24.7	71.6	34.7	47.9	14.2	8.4	3.7
卸売・小売業(N=113)	15.9	64.6	10.6	32.7	8.8	7.1	2.7
非製造・非サービス(N=132)	18.2	50.8	12.9	37.9	8.3	1.5	0.8
全 体	30.0	66.5	21.3	40.3	11.5	6.8	2.5

一般雇用全体では「新規大卒採用」が最も多く、次いで「中途採用」、「新規高卒採用」、「新規専修学校卒採用」の順となっていた。これを企業規模についてみると、すべての採用対象で規模が大きいほど採用が多く、55 人以下では採用自体が少ない。ただし、55 人以下の規模では、中途採用が最も多く、4 社に 1 社が中途採用を行っていた。

これを、業種別でみると、「新規高卒採用」「新規大卒採用」においては製造業で採用企業が最も多く、次いで、サービス業、卸売・小売業、非製造・非サービス業の順であった。また、「新規専修学校卒採用」「中途採用」においてはサービス業で最も多く、次いで、製造業、非製造・非サービス業、卸売・小売業の順であった。ただし、「新規高卒採用」「新規専修学校卒採用」で卸売・小売業と非製造・非サービス業に採用企業が少ない傾向があった。

また、障害者雇用についてはさらに厳しい状況であったが、「身体障害」「知的障害」「精神障害」の順に採用企業が多かった。企業規模では障害種別にかかわらず 1000 人以上の規模に集中していた。一方、業種では身体障害についてはサービス業、製造業の順で、また、知的障害については製造業、サービス業の順で多かった。精神障害については全体的に少なかった。

帝国データバンクが実施した「2010 年度の雇用動向に関する企業の意識調査」(2010) は 21,750 社を対象とし、有効回答 10,624 社(回収率 48.8 %)の結果を分析している。その結果によると正社員雇用において「採用予定なし」は 47.5 % (5,050 社)、非正社員雇用における「採用予定なし」は 57.0 % (6,056 社)に及ぶ。こうした傾向は昨年の調査結果(正社員雇用の採用予定なし: 45.9 %)に続く水準で連続していると報告されている。本研究で「新入社員」を対象とした調査については、「採用計画がない以上、回答しがたい」と考える企業が多く、それが回収率にも反映していたとみることができる。

こうした背景を踏まえると、採用を行った企業の構成比率は、雇用動向調査から推計される企業全体の構成に比して高いことがわかる。

なお、調査協力の依頼に対して、問い合わせの電話連絡をいただいた内容について付記しておきたい。主として、「最近是新卒採用がなく、今後も予定がない状態が続いており、回答を遠慮したい」が寄せられた。その他、「高齢者のみで構成されている会社である」「関連企業から管理職が出向して企業体を構成しているために、採用も研修も出向元企業で実施済である」等の理由により「新規採用がない」「若年の社員がいない」という事態があり、全体を推計するデータを持ち合わせないながら無視できない数として発生している可能性が伺われた。若年雇用情勢が厳しいだけでなく、企業体の構成の点でも若年の雇用環境は厳しくなっており、発達障害があることで力不足や準備不足がありながら、特性に気づかず、あるいは気づいていてもとりあえず一般扱いをめざすといった就職活動のリスクはますます大きくなっている可能性が推察された。

第2節 調査結果：コミュニケーションとビジネスマナーについて

1. 採用・配置に関する配慮と支援

(1) 採用の方法

新入社員を採用する場合の採用方法として、面接、採用のための試験（職業評価）、インターンシップ・職場実習、トライアル雇用、その他（自由記述）について、「必ず実施する」「実施することが多い」「実施しないことが多い」「実施しない」のいずれかの回答を求めた。図 1-2-1 に、採用方法を回答した企業において「必ず実施する」と回答した企業の割合を示す。

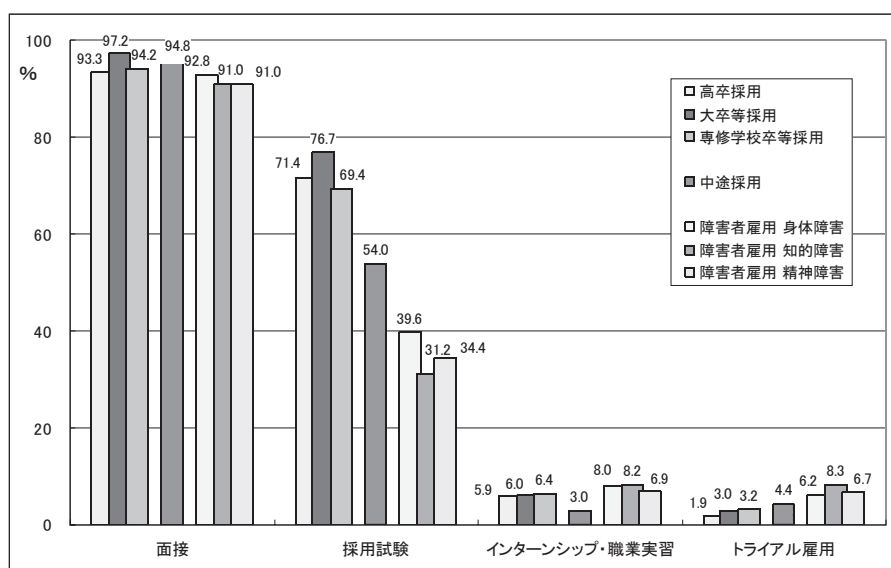


図1-2-1 採用方法を回答した企業における「必ず実施する」の選択率

採用方法では「面接」が最も多く、いずれの採用対象においても 90 %を超えていた。次いで、「採用のための試験（職業評価）」が多いが、新卒採用において 70 %前後、中途採用では 54 %、障害者雇用では 30 %代と、採用対象によって異なっていた。「採用試験」については、新卒対象を中心とした方法として実施されているといえる。「インターンシップ・職場実習」「トライアル雇用」については、「必ず実施する」という回答はいずれも少ない。障害者雇用では新規学卒採用や中途採用より多い傾向を読み取ることができるが、際だって効果的に実施されている方法であるとは言い難い結果であった。

その他の自由記述では、全体で 33 件が回答された。その内、最も多かったのが「適性検査」の 12 件、次いで「論文」の 6 件、「筆記試験」の 5 件であり、配属先予定訪問やエントリーシート等書類審査もあげられていた。

採用方法の選択においては、「採用試験（職業評価）」以外では企業規模別、業種別の違いは見出されなかった。「採用試験」の実施については、新規学卒採用及び中途採用で企業規模が大きいほど「必ず実施」とする企業が多かった。（表 1-2-1）。

表1-2-1 採用試験を「必ず実施する」と回答した企業の割合

		高卒採用	大卒等採用	専修学校卒等採用	中途採用	障害者雇用		
						身体障害	知的障害	精神障害
採用試験	55人以下	23	31	20	23	6	5	5
		46.0	46.3	40.8	29.9	35.3	29.4	31.3
	56人～299人	56	98	56	58	24	14	14
		68.3	77.2	68.3	49.2	36.9	28.6	31.1
	300人～999人	74	119	78	81	33	19	20
		75.5	79.3	74.3	60.0	32.7	26.0	28.2
	1000人以上	94	140	93	95	59	36	39
		81.0	86.4	77.5	65.1	47.2	36.7	41.1
	製造業	88	100	71	72	42	22	24
		70.0	82.6	78.0	62.1	48.8	31.9	37.5
	サービス業	70	126	82	77	30	17	19
		71.4	75.9	68.9	51.0	28.8	21.8	24.1
	卸売・小売業	37	74	42	46	24	18	18
		71.2	81.3	73.7	54.1	42.1	40.0	43.9
	非製造・非サービス	50	73	50	51	24	16	16
		64.9	67.0	58.8	47.7	48.0	41.0	41.0
	全体	247	388	247	257	122	74	78
		71.4	76.7	69.4	54.0	39.6	31.2	34.4

上段：数
下段：%

（２）採用配置・採用時に求める能力・採用後の指導体制

初任者の採用・配置の考え方については、「配属先部署や職種を特定せずに採用している」「職種別採用や事業部門別に採用している」「その他（自由記述）」で回答を求めた。

また、採用時に求める能力については、「基礎的な職務遂行能力がある」「職種に適した基礎能力がある」「職種を限定せず得意分野がある」「汎用性の高い能力がある」「コミュニケーション能力がある」「その他（自由記述）」で回答を求めた。

さらに、新入社員が初任者研修の後で配置された職場における個別の指導体制については、「マンツーマンの指導担当者をおく」「職場の上司が指導する」「人事・総務課等で新入社員の適応を把握しており、個別指導体制はない」「その他（自由記述）」で回答を求めた。

図 1-2-2 ～ 1-2-3 に規模別・業種別の結果を示した（いずれも複数選択）。

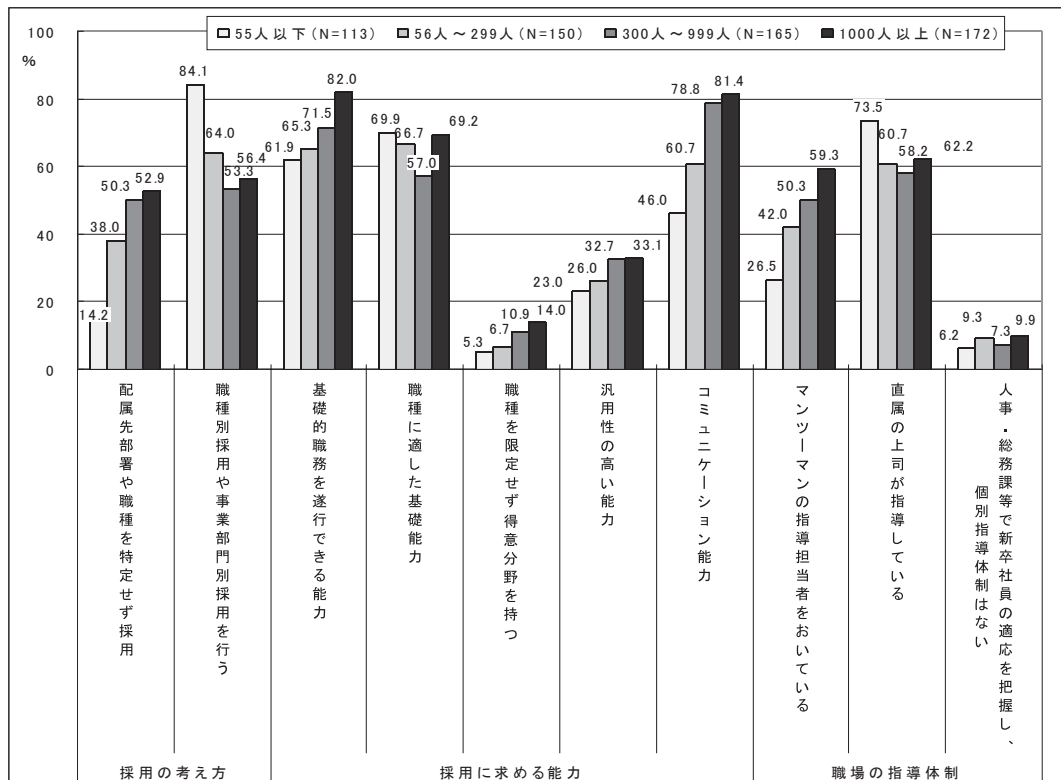


図1-2-2 採用配置の考え方・採用に求める能力・職場の指導体制(複数回答:企業規模別)

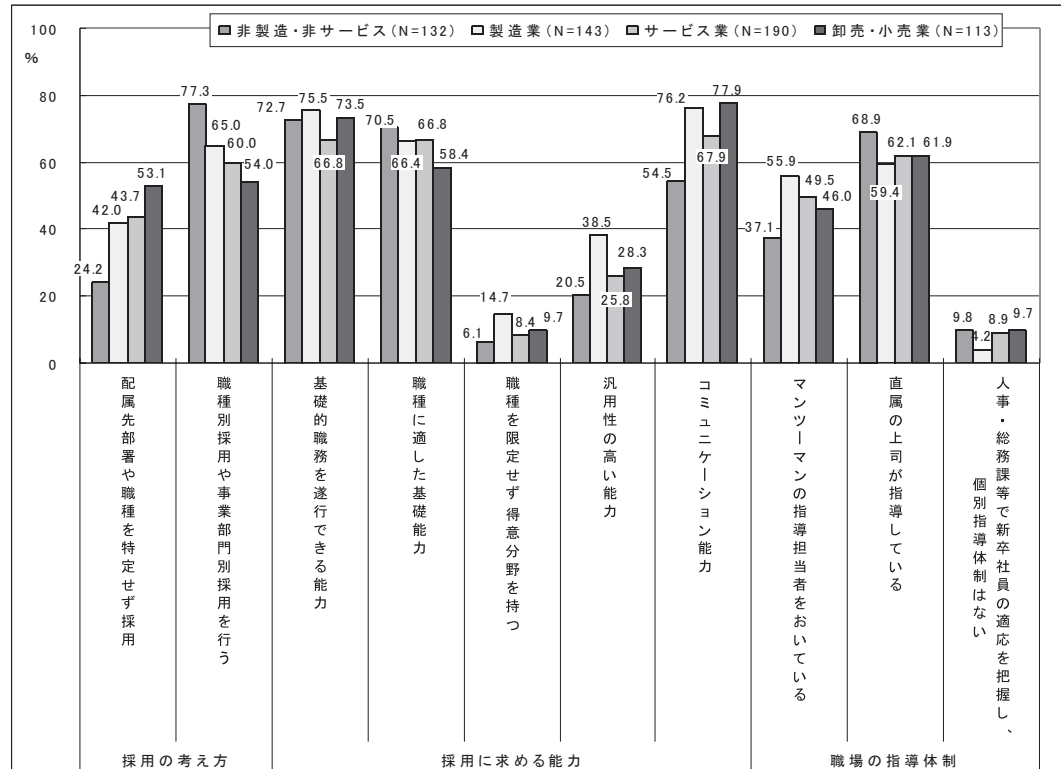


図1-2-3 採用配置の考え方・採用に求める能力・職場の指導体制(複数回答:業種別)

① 採用・配置の考え方

「配属先部署や職種を特定しない採用」と「職種別採用や事業部門別採用」の選択は、企業規模で採用傾向が分かれていた。規模が小さいほど「職種別採用や事業部門別採用」が多く、「配属先部署や職種を特定しない採用」は少ない。これを業種別にみると、「職種別採用や事業部門別採用」は非製造・非サービス業に最も多く、次いで、製造業、サービス業となり、卸売・小売業が最も少ない。一方、「部署や職種を特定しない採用」は非製造・非サービス業に最も少なく、次いで、製造業、サービス業となり、卸売・小売業が最も多い。

「その他」は19件あげられていた。「初任者採用がない」「補充が必要になったときに採用する」「ケース別」など、そもそも採用・配置に関する基本的な考え方を必要としていないといった意見があげられていた他に、「配属先は特定せずに、職種は特定して採用」「新卒は配属先部署や職種を特定しない採用／中途採用は職種別採用や事業部門別採用」などがあった。また、「障害者雇用の場合、各事業所の採用割当てに職務開発を実施」など、一般扱いの雇用とは別の考え方としてあげられていた。

「職種を特定しない採用」は適性能の開発に時間的猶予がある一方で、可能性とともに柔軟性や融通性、適応性を前提としている場合、この曖昧さに対応可能であるかどうかが鍵となる。

② 採用時に求める能力

採用時に求める能力としては、「コミュニケーション能力」が最も多く、次いで、「基礎的な職務遂行能力」、「職種に適した基礎能力」となっている。「職種を限定せず得意分野がある」「汎用性の高い能力」について、採用時の能力として期待している企業は少ない。期待水準については、いずれの能力についても1000人以上規模で最も高く、規模が小さいほど低い傾向があった。図1-2-4に、55人以下と1000人以上の規模を取り出してその違いを示す。

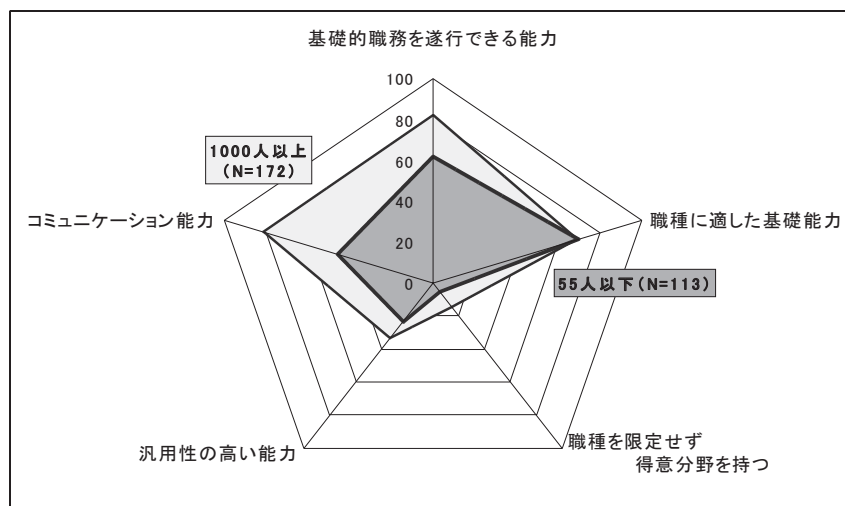


図1-2-4 採用時に求める能力(複数回答:企業規模2群比較)

55人以下の規模では、「職種に適した基礎能力」を最も求めており、1000人以上の規模の水準と同等

であるが、「基礎的職務を遂行できる能力」の水準は 1000 人以上の規模のおよそ 3 / 4、「コミュニケーション能力」の水準は 1000 人以上の規模のおよそ 1 / 2 である点が特徴的である。

なお、「コミュニケーション能力」に着目して業種による違いをみると、製造業、卸売・小売業、サービス業のいずれにおいても高い水準である。しかし、全体的には業種による違いは見出されない。

「その他」については 14 件あげられていたが、「集中力」「フットワーク」「協調性」「即戦力」「人間性」「大学の理解度・理解力・判断力・表現力・明るさ・健康・資質（使命感・知識など）」「専門性」「ストレス耐性」「企業風土や求める人材像に合致」など、個別で極めて多様であった。その他に、「職種に適した資格取得者：海上職員の採用は、海技資格／教育職については専門性を重視など」、「新卒は基礎的な職務遂行能力、中途採用は職種に適した基礎能力」など、具体的な能力の記載もあった。

③ 配置後の指導体制

初任者研修の後で配置された職場での指導体制としては、「直属の上司が指導」が 60 %前後であった。その他に「マンツーマンの指導担当者」が選択されていた。「人事・総務課等で新入社員の適応を把握しており、個別指導体制はない」は少なかった。

「マンツーマンの指導担当者」については企業規模の違いが明らかであり、規模が小さいほど「マンツーマンの指導担当者」は少ない。業種では非製造・非サービス業で少なかった。

「その他」については 51 件あげられていたが、最も多かったのは「配属先でグループ指導・メンター指導」が 21 件であり、次いで「OJT で指導」の 12 件、「研修」12 件、その他に「職場に任せる」2 件や「自身で学ぶ」もあげられていた。

数は多くないが、グループ指導や OJT については、指示等の伝達系統や報告・連絡・相談の窓口が複線化するという点で個別指導と異なっている点に注意を要するといえるだろう。

2. コミュニケーションとビジネスマナーに関する配慮と支援

調査票では、コミュニケーションについて、「情報の理解」（3 項目）、「情報の伝達」（7 項目）、「報告・連絡・相談」（4 項目）、「意思の表明」（3 項目）、「相手の意見の尊重」（5 項目）、「意見集約・交換」（3 項目）、「組織内外の行動」（6 項目）の 7 領域 31 項目を設定した。また、ビジネスマナー等については、「挨拶等の基本」（3 項目）、「電話の使い方の基本」（6 項目）、「訪問・来客対応の基本」（7 項目）、「社会人としての役割や責任」（5 項目）、「職業観」（7 項目）の 5 領域 28 項目を設定した。

これらの項目について、① 採用時の期待（新規採用に際し、採用時にどの程度重視するか）、② 達成時期（就職を目指す場合に、いつまでに達成していくことが望ましいか）、③ 達成の指導（期待に応えられない場合の指導の考え方）、について回答を求めた。各項目を表す文章が長いことから、以下の分析では本文中並びに図表において表 1-2-2 に示す省略形で表記することとする。

表1-2-2 設定した項目と文中表記(省略形)の対応

	コミュニケーションについて設定した項目	表記(省略形)
情報の理解	(1) 相手の主張(言葉)を正しく理解できる	(1) 相手の主張を理解できる
	(2) 言葉の意味だけでなく言外にこめた意味を理解し、相手の意図を正しく理解できる	(2) 言外の意味を理解できる
	(3) 正しい理解のために的確な質問ができる	(3) 正しい理解のために質問できる
情報の伝達	(4) 正しく情報を伝えられる	(4) 正しく情報を伝えられる
	(5) 伝える内容をまとめて説明できる	(5) 伝達内容をまとめて説明できる
	(6) 与えられた時間内に主張をまとめて説明できる	(6) 与えられた時間内に説明できる
	(7) 相手の理解の度合いを考慮しながら説明に工夫を加えることができる	(7) 相手の理解にあわせて説明できる
	(8) 説明に必要なレジメなどを作成できる	(8) 説明に必要なレジメを作成できる
	(9) レジメなどを活用して要点を押さえた説明ができる	(9) レジメを活用して説明できる
	(10) レジメなどを活用し、相手に自分の意見を適切に伝えられる	(10) レジメを活用して意見を伝えられる
報告・連絡・相談	(11) タイミングを外さず報告・連絡・相談ができる	(11) 適切な時期に報告・連絡・相談できる
	(12) 必要な情報を報告・連絡・相談の場面で、簡潔に伝えられる	(12) 必要な情報を簡潔に伝えられる
	(13) 場面に応じて、適切に口頭・電話・メールなどの手段の使い分けができる	(13) 適切に伝達手段の使い分けができる
	(14) 困ったときに相談ができる	(14) 困ったときに相談ができる
意思の表明	(15) 「いつ」「どこで」「だれが」「なぜ」「どのように」(5W1H)を明確にして説明できる	(15) 5W1Hを明確にして説明できる
	(16) 場面(TPO)に応じて、振る舞い方を適切に変えて意見を主張できる	(16) TPOに応じて、意見を主張できる
	(17) 他者にわかりやすい表現で意見を主張できる	(17) わかりやすく意見を主張できる
相手の意見の尊重	(18) 相手の意見を受け入れられる	(18) 相手の意見を受け入れられる
	(19) 自分の価値観と異なる意見・考え方を否定しない	(19) 自分と異なる考え方を否定しない
	(20) 苦手な相手に対しても不必要な衝突や排他的な行動をせずにつきあえる	(20) 苦手な相手とでもつきあえる
	(21) 相手と自分の立場の違いなどをすばやく理解することができる	(21) 立場の違いをすばやく理解できる
	(22) 相手と自分の立場の違いなどを理解し、その場の状況にあった適切な対応ができる	(22) 立場の違いを理解して対応できる
意見集約・交換	(23) 相手の意見の整理、要約ができる	(23) 相手の意見の整理、要約ができる
	(24) 複数の他者の異なる意見を分類・整理したうえで要約できる	(24) 異なる意見を整理して要約できる
	(25) 複数の他者との意見交換が円滑に行える	(25) 複数の他者と意見交換が行える
組織内外の行動	(26) 仕事で接する他者の名前や顔などを覚える	(26) 仕事で接する者の名前や顔を覚える
	(27) 相手の言動を意識した行動ができる	(27) 相手の言動を意識して行動できる
	(28) グループや集団での作業・行動ができる	(28) グループや集団で行動できる
	(29) 組織の規則に従った行動ができる	(29) 組織の規則に従った行動ができる
	(30) 職場の慣例・慣行に対応できる	(30) 職場の慣例・慣行に対応できる
	(31) 感情のコントロールができる (怒りや嫌悪などを不必要に表現しない)	(31) 感情のコントロールができる

表1-2-2 設定した項目と文中表記(省略形)の対応 (続き)

	ビジネスマナー等について設定した項目	表記(省略形)
挨拶等の基本	(1) 勤務中の挨拶、お詫びやお礼が適切にできる	(1) 挨拶・お詫びやお礼が適切にできる
	(2) 敬語の種類や表現を使い分ける	(2) 敬語の種類や表現を使い分ける
	(3) 相手から好感の持たれる話し方・聴き方ができる	(3) 好感を持たれる応答ができる
電話の使い方の基本	(4) 電話が適切に受けられる	(4) 電話が適切に受けられる
	(5) 電話の取り次ぎが適切にできる	(5) 電話の取り次ぎが適切にできる
	(6) 電話を取り次げないときの対応ができる	(6) 取り次げない電話の対応ができる
	(7) 電話の内容について適切なメモを作ることができる	(7) 電話のメモを作ることができる
	(8) 電話をかける時に適切な言い方ができる	(8) 電話で適切な言い方ができる
	(9) マナーをわきまえて、携帯電話を使うことができる	(9) マナーに則して携帯電話を使える
訪問・来客対応の基本	(10) アポイントを的確に取ることができる	(10) アポイントを的確に取れる
	(11) 訪問時のマナーをわきまえている	(11) 訪問時のマナーをわきまえている
	(12) 名刺の受け方・渡し方が適切にできる	(12) 名刺の受け渡しが適切にできる
	(13) 適切に自己紹介ができる	(13) 適切に自己紹介ができる
	(14) 来客対応のマナーをわきまえている	(14) 来客対応のマナーをわきまえている
	(15) 来客の取り次ぎができる	(15) 来客の取り次ぎができる
社会人としての役割や責任	(16) 来客を取り次げない時の対応ができる	(16) 取り次げない来客の対応ができる
	(17) 指示内容の要点を整理できる	(17) 指示内容の要点を整理できる
	(18) 指示内容について、相手に正確に伝えることができる	(18) 指示内容を正確に伝えられる
	(19) 時間、期限を守ることができる	(19) 時間、期限を守ることができる
	(20) 他者・同僚に迷惑をかけないように行動できる	(20) 他者に迷惑をかけずに行動できる
	(21) 組織における自らの職務や立場を理解している	(21) 組織における立場を理解している
職業観	(22) 服務規律を守る	(22) 服務規律を守る
	(23) 決められた指示系統に沿って業務を遂行できる	(23) 指示系統に沿って業務を遂行できる
	(24) 自分に与えられた業務指示を最後までやり抜くことができる	(24) 業務指示を最後までやり抜ける
	(25) 組織目標を意識し、目標達成に向けて自らも目標を立てて職務に臨んでいる	(25) 組織目標達成のために目標を立てる
	(26) 指示通りの成果があげられなかった場合、あるいはミスなどをした場合、上司や同僚に対して適切に状況説明ができる	(26) ミスなどの状況を適切に説明できる
	(27) 担当職務に求められる知識・技能の習得のため、自ら進んで勉強する意欲がある	(27) 知識・技能を進んで習得する
	(28) 指示された事柄だけでなく、次なる課題の発見を考えて職務に臨んでいる	(28) 次なる課題の発見を考えている

（１）採用時の期待

採用時の期待（新規採用に際し、採用時にどの程度重視するか）について、「とても重視している」「重視している」「あまり重視していない」「全く重視していない」の４段階で評価を求めた。

分析に際しては、「とても重視している（３点）」から「全く重視していない（０点）」までを得点化し、それぞれの項目が重視されている程度を得点で示し、重視される順に配列した（表 1-2-3 ～ 1-2-4）。

① 採用時の期待が高い領域について

【コミュニケーションについて】

「重視している（平均値が 2.0 以上）」とされたのは、31 項目中 22 項目であった。領域でみると「情報の理解」「意思の表明」「相手の意見の尊重」については、領域内のすべての項目について「重視している」という結果であった。「情報の理解」「相手の意見の尊重」「意思の表明」についてはコミュニケーションの中でも領域として重視されているとみることができる。

また、「報告・連絡・相談」「組織内外の行動」については領域内の 1 項目を除く項目のすべてについて「重視している」という結果であった。一方、「情報の伝達」については“正しく情報を伝えられること”“伝達内容をまとめて説明できること”“与えられた時間内に説明できること”については重視されているが、レジメの作成や活用、説明等は相対的に重視度が低かった。これに対し、「意見集約・交換」については領域内のすべての項目について「重視している（平均値が 2.0 以上）」と「あまり重視していない（平均値が 1.0 以上 2.0 未満）」の間で評価された。

なお、「重視していない（平均値が 1.0 未満）」という評価は 31 項目中で 1 項目もなかった。

重視度の高い項目についてみると、“相手の主張を理解できる”“正しく情報を伝えられる”“組織の規則に則った行動ができる”については、多くの企業が重視している項目であるといえる。

【ビジネスマナー等について】

「重視している（平均値が 2.0 以上）」とされたのは、28 項目中 17 項目であった。領域でみると「挨拶等の基本」「社会人としての役割や責任」「職業観」については、領域内のすべての項目について「重視している」という結果であった。「社会人としての役割や責任」「挨拶等の基本」「職業観」についてはビジネスマナー等の中でも領域として重視されているとみることができる。また、「電話の使い方の基本」「訪問・来客対応の基本」については領域内の 1 項目を除く項目のすべてについて「重視している」と「あまり重視していない」の間で評価された。

なお、ビジネスマナー等についても、「重視していない（平均値が 1.0 未満）」という評価は 28 項目中で 1 項目もなかった。

重視度の高い項目についてみると、“時間、期限を守ることができる”“服務規律を守る”“挨拶やお詫び、お礼が適切にできる”については、多くの企業が重視している項目であるといえる。

以上のことから、コミュニケーションとビジネスマナー等について、それぞれ基本となる行動様式に関する企業の意見の概要を整理することができたといえるだろう。

表1-2-3 採用に対する期待(コミュニケーション)

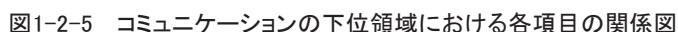
	全く 重視していない	あまり 重視していない	重視している	とても 重視している	
情報の理解			相手の主張を理解できる 正しい理解のために質問できる 言外の意味を理解できる	2.55 (.546) 2.26 (.603) 2.15 (.640)	
情報の伝達		相手の理解にあわせて説明できる レジメを活用して意見を伝えられる レジメを活用して説明できる 説明に必要なレジメを作成できる	1.94 (.549) 1.73 (.789) 1.72 (.784) 1.70 (.774)	正しく情報を伝えられる 伝達内容をまとめて説明できる 与えられた時間内に説明できる	2.50 (.549) 2.25 (.613) 2.05 (.657)
報告・連絡 ・相談		適切に伝達手段の使い分けができる	1.90 (.775)	困ったときに相談ができる 適切な時期に報告・連絡・相談できる 必要な情報を簡潔に伝えられる	2.23 (.741) 2.22 (.767) 2.11 (.733)
意思の表明				5W1H を明確にして説明できる わかりやすく意見を主張できる TPO に応じて、意見を主張できる	2.16 (.675) 2.14 (.649) 2.00 (.694)
相手の意見 の尊重				相手の意見を受け入れられる 苦手な相手とでもつきあえる 自分と異なる考え方を否定しない 立場の違いをすばやく理解できる 立場の違いを理解して対応できる	2.27 (.626) 2.17 (.646) 2.12 (.644) 2.04 (.663) 2.03 (.671)
意見集約・ 交換		複数の他者と意見交換が行える 相手の意見の整理、要約ができる 異なる意見を整理して要約できる	1.98 (.698) 1.97 (.674) 1.82 (.717)		
組織内外の 行動		仕事で接する者の名前や顔を覚える	1.96 (.771)	組織の規則に従った行動ができる グループや集団で行動できる 感情のコントロールができる 職場の慣例・慣行に対応できる 相手の言動を意識して行動できる	2.43 (.609) 2.40 (.611) 2.31 (.610) 2.20 (.664) 2.11 (.643)

表1-2-4 採用に対する期待(ビジネスマナー等)

	全く 重視していない	あまり 重視していない	重視している	とても 重視している
挨拶等の 基本			挨拶・お詫びやお礼が適切にできる 好感を持たれる応答ができる 敬語の種類や表現を使い分ける	2.43 (.581) 2.21 (.602) 2.12 (.617)
電話の 使い方の 基本		電話が適切に受けられる 電話で適切な言い方ができる 電話のメモを作ることができる 電話の取り次ぎが適切にできる 取り次げない電話の対応ができる	1.93 (.796) 1.91 (.747) 1.88 (.802) 1.88 (.810) 1.83 (.803)	マナーに則して携帯電話を使える 2.02 (.722)
訪問・来客 対応の基本		訪問時のマナーをわきまえている 来客対応のマナーをわきまえている アポイントを的確に取れる 来客の取り次ぎができる 取り次げない来客の対応ができる 名刺の受け渡しが適切にできる	1.86 (.775) 1.78 (.808) 1.72 (.812) 1.68 (.826) 1.66 (.830) 1.59 (.871)	適切に自己紹介ができる 2.03 (.672)
社会人とし ての役割 や責任			時間、期限を守ることができる 他者に迷惑をかけずに行動できる 組織における立場を理解している 指示内容の要点を整理できる 指示内容を正確に伝えられる	2.51 (.573) 2.35 (.618) 2.05 (.711) 2.04 (.641) 2.04 (.641)
職業観			服務規律を守る 業務指示を最後までやり抜ける 知識・技能を進んで習得する 指示系統に沿って業務を遂行でき 組織目標達成のために目標を立てる 次なる課題の発見を考えている ミスなどの状況を適切に説明できる	2.44 (.616) 2.30 (.615) 2.27 (.619) 2.17 (.657) 2.11 (.697) 2.10 (.681) 2.06 (.696)

数値は 平均値 (標準偏差)

図 1-2-5 ～ 1-2-6 に、コミュニケーションとビジネスマナー等の領域別に項目間比較を行った結果に基づいて項目の関係を図示することを試みた（重視度に関しては、一元配置の分散分析により有意差の検討を行った）。



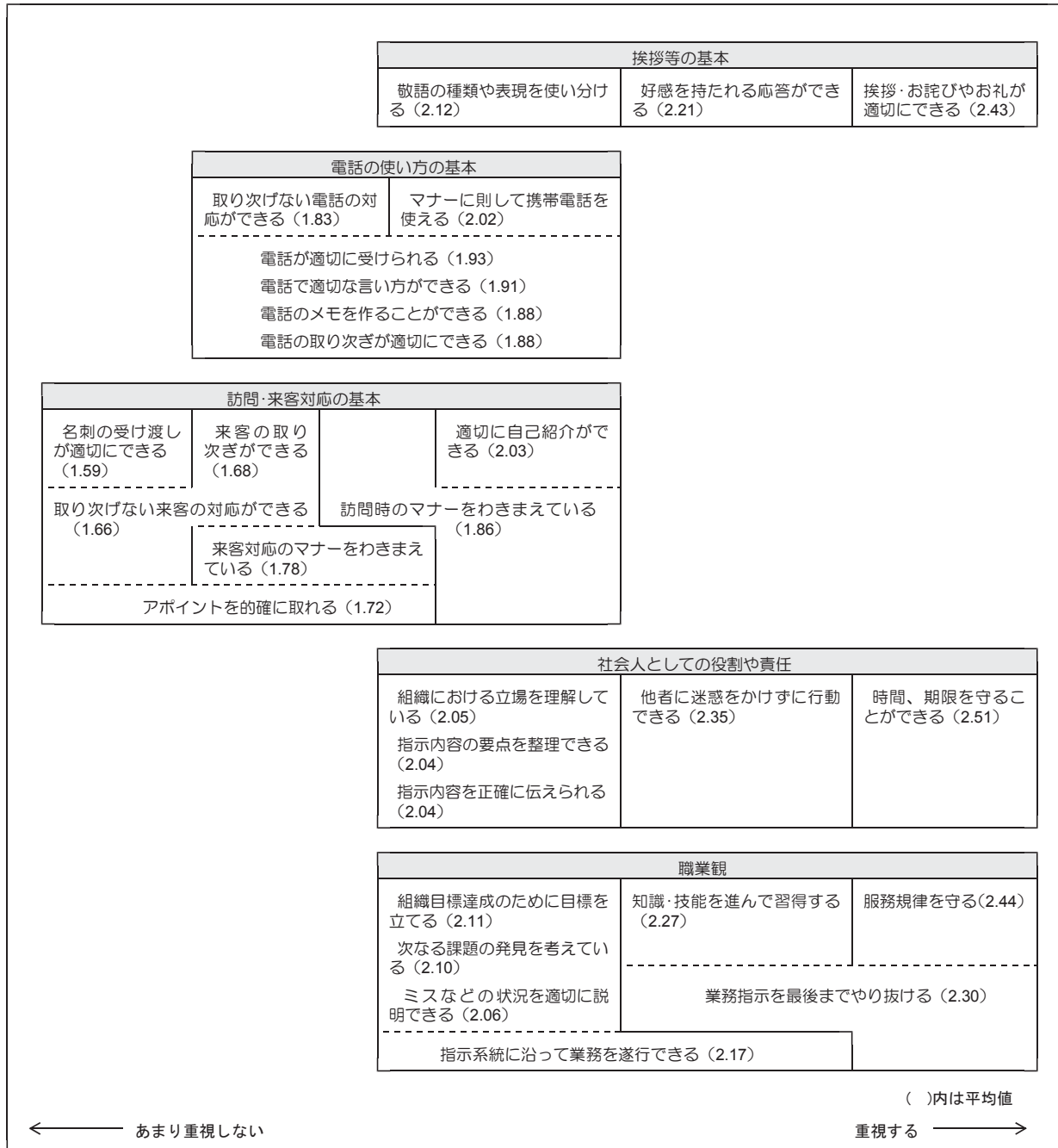


図1-2-6 ビジネスマナー等の下位領域における各項目の関係図

図 1-2-5 ～ 6 にはコミュニケーションとビジネスマナー等の各領域における構造が示されている。

なお、領域内において実線で区分されたグループ間の項目は、企業の重視度に有意差があることを示す。これに対し、点線で区分された項目は、複数のグループに属する項目であり、グループ間に位置する項目であることを示す。重視度を平均値で示してあるが、同じグループ内の項目については、重視度に有意差が見出されない。また、図中で右に配置された項目ほど、領域内での重視度が大きいことを示している。

採用までの個人の特性に即した効率的・効果的な支援目標設定については、コミュニケーションとビジネスマナー等の「どの領域のどの項目をどのように達成していくことが望ましいのか」に関して企業の採用時における重視度から示唆を得ることができる。

領域内の項目は、重視度の違いによってグルーピングされており、グループ間の違いは領域内の重視度の質的な違いを示している。例えば、コミュニケーションの「情報の理解」については、全体として重視度の高い領域であるが、その中でも“相手の主張を理解できる”を最も重視しており、次いで“正しい理解のために質問できる”を重視していた。“言外の意味を理解できる”は「情報の理解」の3項目の中では最も重視度が低かった。

一方、「情報の伝達」については、重視度が異なる4段階のグループによって構成される領域であり、“正しく情報を伝えられる”は領域内で最も重視度が高いばかりでなく、コミュニケーション項目全体の中でも重視度の高い項目である。一方で、“レジメを利用して意見を伝えられる”“レジメを活用して説明できる”“説明に必要なレジメを作成できる”は領域内で最も重視度が低いばかりでなく、コミュニケーション項目全体の中でも重視度の低い項目群である。

中には2～3のグループに属する項目もあるが、基本的には領域内の項目の重み付けが確認できる。ここには、表1-2-2の領域別の項目の関係が示されており、重視度とその並び順については、具体的な支援目標の選択に際しての目安となろう。

ただし、こうした重視度の違いは、採用時に期待する程度に高低があること、しかし、採用後には身につけていくことが期待される項目であることを示していることに注意が必要である。

③ 企業属性による違いについて

表1-2-5に企業規模別、業種別の違いの有無（一元配置の分散分析による（**：<.01；*：<.05））を示した。

コミュニケーションにおける規模別の違いは、【企業規模が大きいほどに重視する傾向】を示しているのに対し、ビジネスマナー等における規模別の違いは【企業規模が小さいほどに重視する傾向】を示していた。すなわち、“相手の主張を理解できる”“言外の意味を理解できる”“正しく情報を伝えられる”“伝達内容をまとめて説明できる”“与えられた時間内に説明できる”“自分と異なる考え方を否定しない”“グループや集団で行動できる”については、規模が大きい企業で重視する程度が大きいのに対し、“電話が適切に受けられる”“電話の取り次ぎが適切にできる”“マナーに則して携帯電話を使える”“訪問時のマナーをわきまえている”“他者に迷惑をかけずに行動できる”については、規模が小さい企業で重視する程度が大きかった。

業種別の違いについてはコミュニケーションにのみ見出されており、“適切に伝達手段の使い分けができる”“困ったときに相談ができる”“異なる意見を整理して要約できる”“仕事で接する者の名前や顔を覚える”“グループや集団で行動できる”のいずれも、卸売・小売業で最も重視する程度が大きく、製造業で小さかった。

表1-2-5 採用に対する期待（規模別・業種別）

コミュニケーションについて		規模	業種	ビジネスマナー等について		規模	業種
情報の理解	(1) 相手の主張を理解できる	**		挨拶等の基本	(1) 挨拶・お詫びやお礼が適切にできる		
	(2) 言外の意味を理解できる	*			(2) 敬語の種類や表現を使い分ける		
	(3) 正しい理解のために質問できる				(3) 好感を持たれる応答ができる		
情報の伝達	(4) 正しく情報を伝えられる	**		電話の使い方の基本	(4) 電話が適切に受けられる	*	
	(5) 伝達内容をまとめて説明できる	*			(5) 電話の取り次ぎが適切にできる	*	
	(6) 与えられた時間内に説明できる	**			(6) 取り次げない電話の対応ができる		
	(7) 相手の理解にあわせて説明できる				(7) 電話のメモを作ることができる		
	(8) 説明に必要なレジメを作成できる				(8) 電話で適切な言い方ができる		
	(9) レジメを活用して説明できる				(9) マナーに則して携帯電話を使える	*	
	(10) レジメを活用して意見を伝えられる			訪問・来客対応の基本	(10) アポイントを的確に取れる		
報告・連絡・相談	(11) 適切な時期に報告・連絡・相談できる				(11) 訪問時のマナーをわかまえている	*	
	(12) 必要な情報を簡潔に伝えられる				(12) 名刺の受け渡しが適切にできる		
	(13) 適切に伝達手段の使い分けができる		*		(13) 適切に自己紹介ができる		
	(14) 困ったときに相談ができる		*		(14) 来客対応のマナーをわかまえている		
	(15) 5W1H を明確にして説明できる				(15) 来客の取り次ぎができる		
意思の表明	(16) TPO に応じて、意見を主張できる			社会人としての役割や責任	(16) 取り次げない来客の対応ができる		
	(17) わかりやすく意見を主張できる				(17) 指示内容の要点を整理できる		
相手の意見の尊重	(18) 相手の意見を受け入れられる				(18) 指示内容を正確に伝えられる		
	(19) 自分と異なる考え方を否定しない	**			(19) 時間、期限を守ることができる		
	(20) 苦手な相手とでもつきあえる				(20) 他者に迷惑をかけずに行動できる	*	
	(21) 立場の違いをすばやく理解できる			職業観	(21) 組織における立場を理解している		
	(22) 立場の違いを理解して対応できる				(22) 服務規律を守る		
意見集約・交換	(23) 相手の意見の整理、要約ができる				(23) 指示系統に沿って業務を遂行できる		
	(24) 異なる意見を整理して要約できる		*		(24) 業務指示を最後までやり抜ける		
	(25) 複数の他者と意見交換が行える				(25) 組織目標達成のために目標を立てる		
組織内外の行動	(26) 仕事で接する者の名前や顔を覚える		**		(26) ミスなどの状況を適切に説明できる		
	(27) 相手の言動を意識して行動できる				(27) 知識・技能を進んで習得する		
	(28) グループや集団で行動できる		*		(28) 次なる課題の発見を考えている		
	(29) 組織の規則に従った行動ができる						
	(30) 職場の慣例・慣行に対応できる						
	(31) 感情のコントロールができる						

（**:1%水準，*:5%水準）

（2）達成を期待する時期

① 達成時期の把握について

達成を期待する時期（就職をめざす者はいつまでに課題を達成していくことが望ましいか）について、「就職時」「就職後3ヶ月」「就職後6ヶ月」「就職後1年」「就職後3年以上」の5段階で評価を求めた。

分析に際しては、達成の目処を把握するために、回答に対して月数に換算して平均と95%信頼の上限・下限を算出した（不明・無回答をのぞく：操作的にカテゴリーを読み替えたものであり、数値で回答を求めて平均値を算出したものではないことに注意が必要である。）。図1-2-7は、コミュニケーションにおける達成時期の期待について平均的な月数の範囲を、また図1-2-8はビジネスマナー等における達成時期の期待について平均的な月数の範囲を、それぞれ示した。

なお、各領域の項目については、項目が重視されている程度を得点化した結果に基づき、重視される順に配列した（表1-2-3～1-2-4の並び順に準拠）。

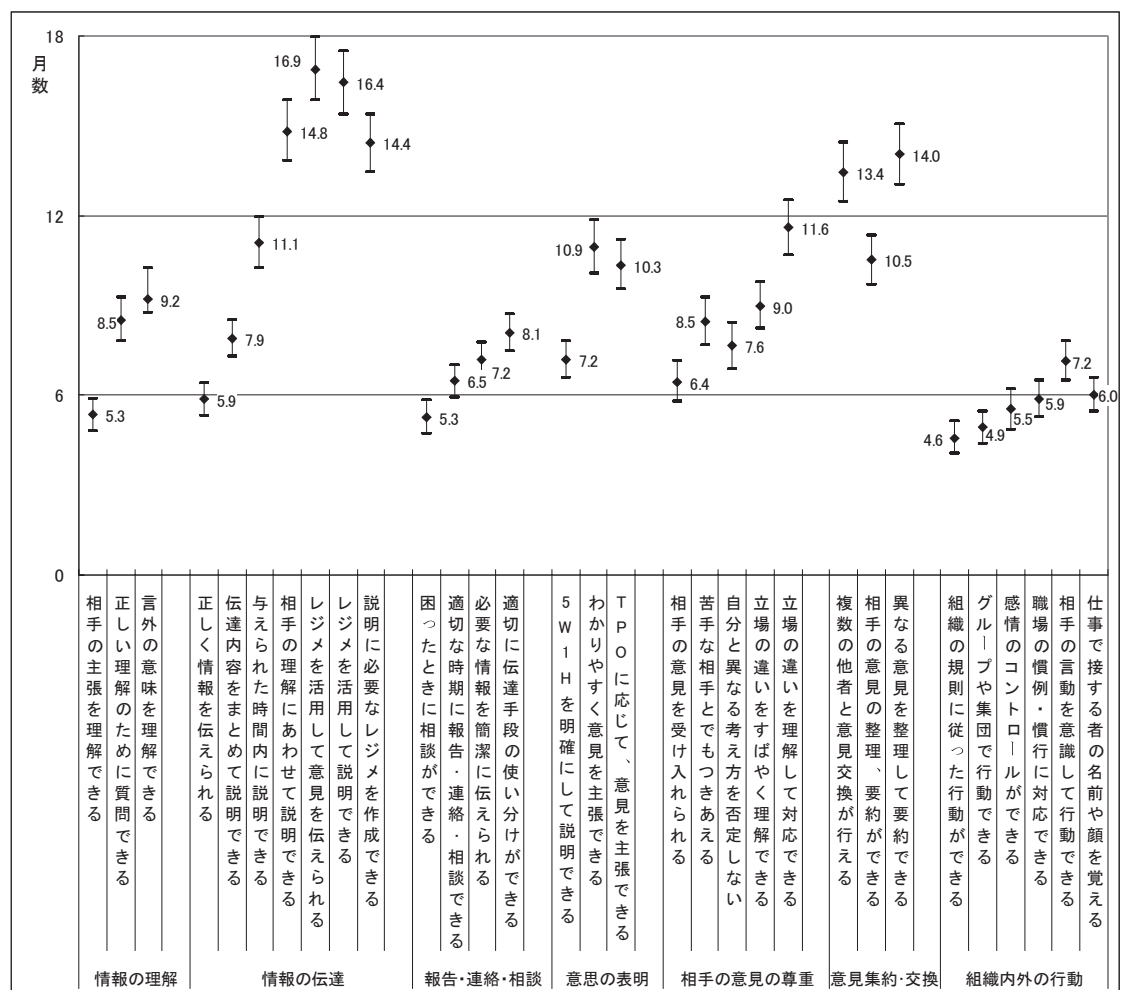


図1-2-7 コミュニケーションの各項目に期待される平均的な達成時期

【コミュニケーションについて】

「半年程度（平均値が 3.0 ～ 6.0）」までの達成を期待されたのは、31 項目中 8 項目であった。領域でみると「情報の理解」「情報の伝達」「報告・連絡・相談」については、それぞれの領域内で最も重視される 1 項目（“相手の主張を理解できる” “正しく情報を伝えられる” “困ったときに相談できる”）ずつがあげられた。一方、「組織内外の行動」については 1 項目（“相手の言動を意識して行動できる”）以外の項目で早い時期の達成を期待されていた。

これに対し、「1 年以上（平均値が 12.0 以上）」の達成を期待されたのは 31 項目中 6 項目であった。領域でみると「情報の伝達」の 4 項目（“相手の理解にあわせて説明できる” “レジメを活用して意見を伝えられる” “レジメを活用して説明できる” “説明に必要なレジメを作成できる”）、「意見集約・交換」の 2 項目（“複数の他者と意見交換ができる” “異なる意見を整理して要約できる”）であり、これらの項目では比較的ゆっくりとした達成を期待されていた。

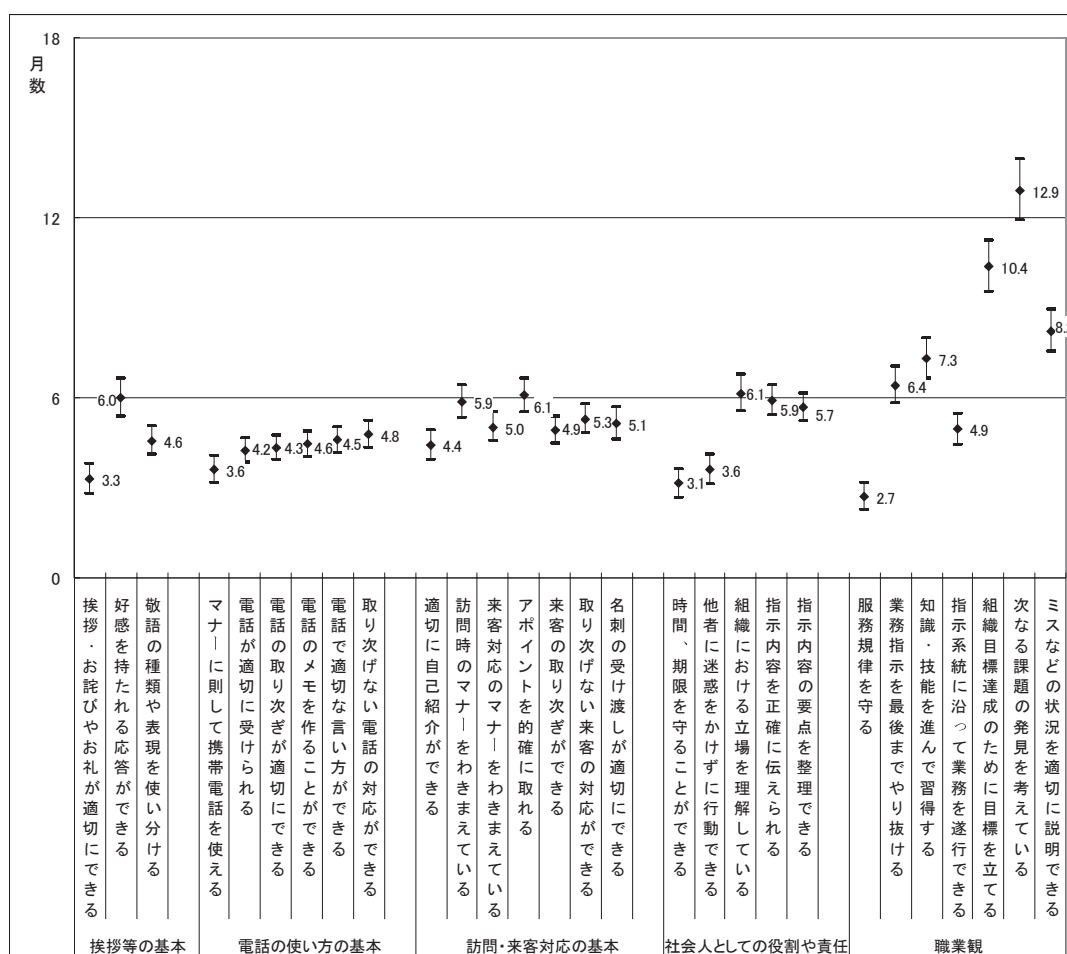


図1-2-8 ビジネスマナー等の各項目に期待される平均的な達成時期

その他の 17 項目については、半年から 1 年までの達成を期待されていた。また、こうした時期の目安は、採用の際の重視度と関係していることが示唆された。

【ビジネスマナー等について】

「職業観」の 5 項目を除いた全ての項目が概ね「半年程度（平均値が 3.0 ～ 6.0）」の達成を期待されており、「職業観」の“サービス規律を守る”については 3 ヶ月未満の達成を期待されていた。

コミュニケーションの項目と比べると、就職後の比較的早い時期に達成することが期待されている。

② 各領域の項目における重視度からみた達成時期について

図 1-2-9 と 1-2-10 に採用の際に「とても重視する」と「あまり重視しない」のそれぞれを選択した企業において期待する達成時期の違いを示す。

コミュニケーションにおいてもビジネスマナー等においても、「とても重視する」を選択した企業の全てが必ずしも「就職時」の達成を期待しているわけではない。一方で、「あまり重視しない」を選択した企業においても「就職時」の達成を期待している項目があることがわかる。

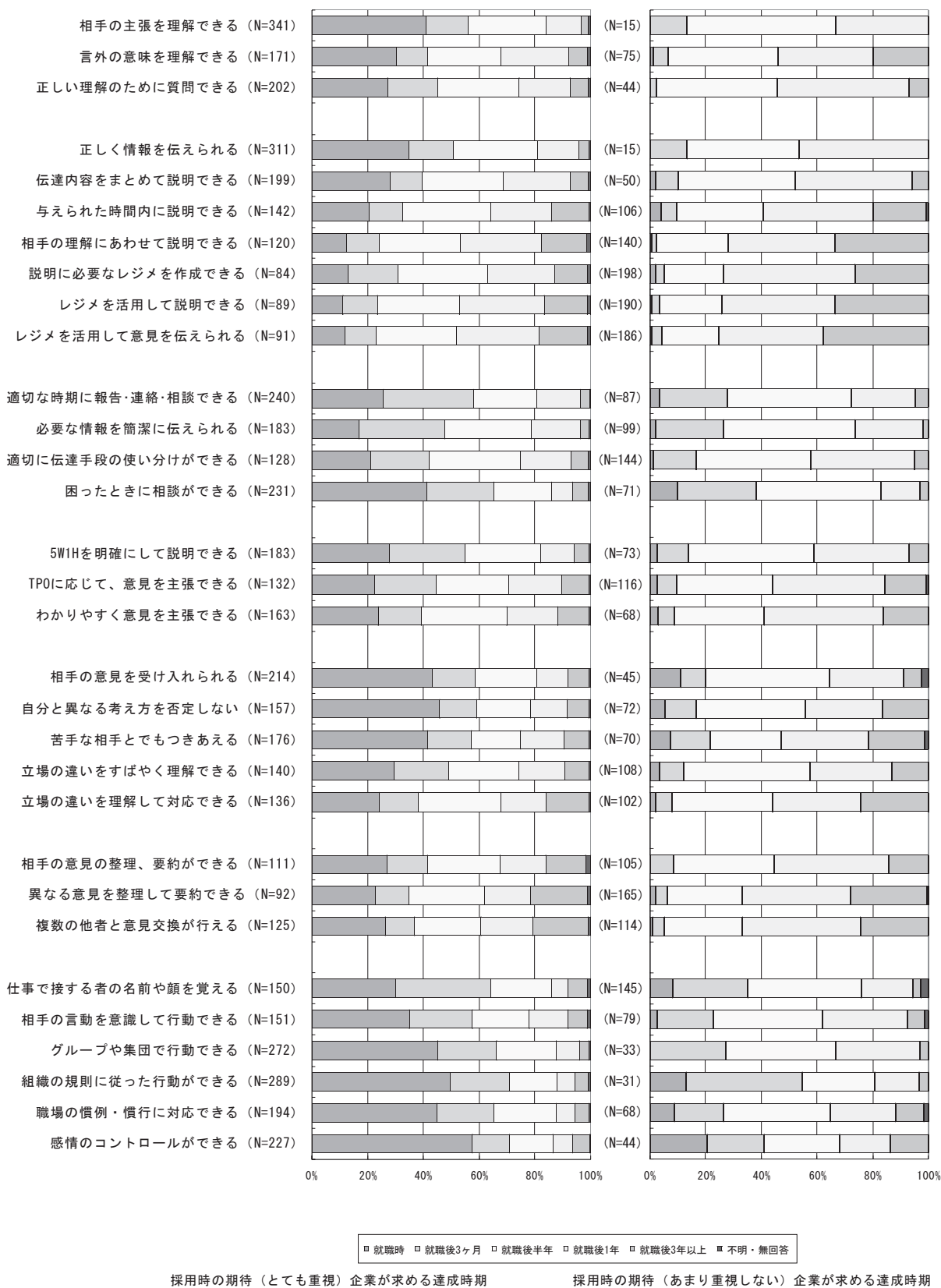
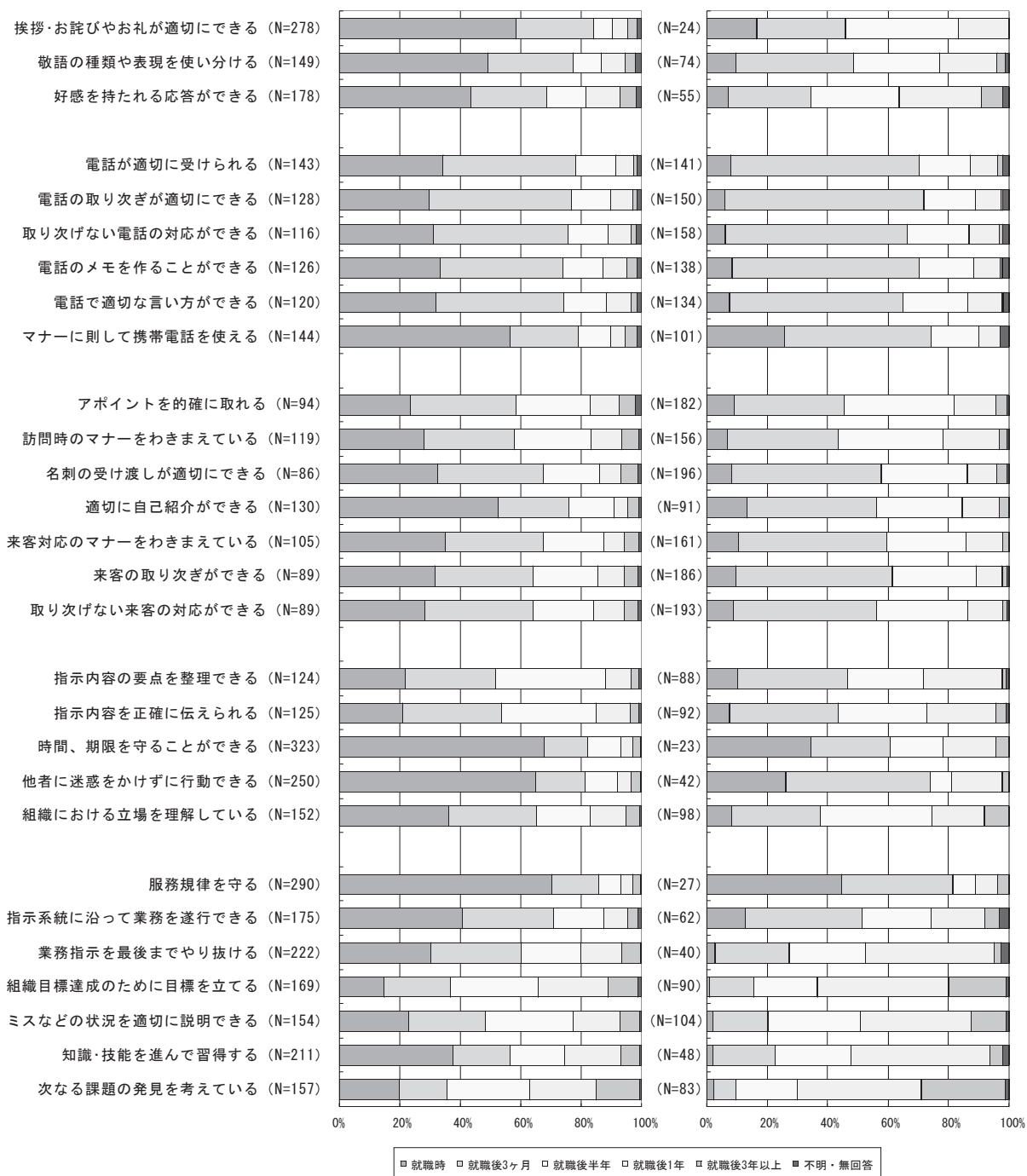


図1-2-9 コミュニケーションの各項目に期待される達成時期（採用の重視度による違い）



また、コミュニケーションの項目においては「とても重視する」と「あまり重視しない」の期待に、概ね3ヶ月から6ヶ月くらいの時間差があり、「とても重視する」企業の方が期待している達成時期が早い。これに対し、ビジネスマナー等では「挨拶等の基本」以外の4領域で、就職後3ヶ月時点に着目すると、「とても重視する」企業でも「あまり重視しない」企業でも達成の期待が重なっていることがわかる。「とても重視する」企業では就職時の達成を期待する企業が多いものの、「あまり重視しない」企業においても、3ヶ月までに達成することを求めており、この時点で違いがなくなっている。

③ 企業属性による違いについて

表1-2-6に企業規模別、業種別の違いの有無（ χ^2 検定による（**：＜.01；*：＜.05））を示した。

表1-2-6 期待する達成時期（規模別・業種別）

コミュニケーションについて			規模	業種	ビジネスマナー等について			規模	業種
情報の理解	(1) 相手の主張を理解できる	**			挨拶等の基本	(1) 挨拶・お詫びやお礼が適切にできる			
	(2) 言外の意味を理解できる					(2) 敬語の種類や表現を使い分ける			
	(3) 正しい理解のために質問できる					(3) 好感を持たれる応答ができる			
情報の伝達	(4) 正しく情報を伝えられる				電話の使い方の基本	(4) 電話が適切に受けられる			
	(5) 伝達内容をまとめて説明できる					(5) 電話の取り次ぎが適切にできる			
	(6) 与えられた時間内に説明できる					(6) 取り次げない電話の対応ができる			
	(7) 相手の理解にあわせて説明できる					(7) 電話のメモを作ることができる			
	(8) 説明に必要なレジメを作成できる					(8) 電話で適切な言い方ができる			
	(9) レジメを活用して説明できる					(9) マナーに則して携帯電話を使える			
	(10) レジメを活用して意見を伝えられる				訪問・来客対応の基本	(10) アポイントを的確に取れる			
報告・連絡・相談	(11) 適切な時期に報告・連絡・相談できる					(11) 訪問時のマナーをわかまえている			
	(12) 必要な情報を簡潔に伝えられる					(12) 名刺の受け渡しが適切にできる			
	(13) 適切に伝達手段の使い分けができる					(13) 適切に自己紹介ができる			
	(14) 困ったときに相談ができる					(14) 来客対応のマナーをわかまえている			
意思の表明	(15) 5W1Hを明確にして説明できる					(15) 来客の取り次ぎができる			
	(16) TPOに応じて、意見を主張できる					(16) 取り次げない来客の対応ができる			
	(17) わかりやすく意見を主張できる				社会人としての役割や責任	(17) 指示内容の要点を整理できる			
相手の意見の尊重	(18) 相手の意見を受け入れられる					(18) 指示内容を正確に伝えられる			
	(19) 自分と異なる考え方を否定しない					(19) 時間、期限を守ることができる	*		
	(20) 苦手な相手とでもつきあえる					(20) 他者に迷惑をかけずに行動できる	**		
	(21) 立場の違いをすばやく理解できる					(21) 組織における立場を理解している			
	(22) 立場の違いを理解して対応できる				職業観	(22) 服務規律を守る			
意見集約・交換	(23) 相手の意見の整理、要約ができる					(23) 指示系統に沿って業務を遂行できる			
	(24) 異なる意見を整理して要約できる	*				(24) 業務指示を最後までやり抜ける			
	(25) 複数の他者と意見交換が行える					(25) 組織目標達成のために目標を立てる			
組織内外の行動	(26) 仕事で接する者の名前や顔を覚える					(26) ミスなどの状況を適切に説明できる			
	(27) 相手の言動を意識して行動できる	**				(27) 知識・技能を進んで習得する			
	(28) グループや集団で行動できる	*				(28) 次なる課題の発見を考えている			
	(29) 組織の規則に従った行動ができる	*							
	(30) 職場の慣例・慣行に対応できる								
	(31) 感情のコントロールができる	*							

（**：1%水準，*：5%水準）

コミュニケーションにおける規模別の違いとしては、“相手の主張を理解できる”“相手の言動を意識して行動できる”の2項目で【企業規模が大きいほどに早い時期の達成を期待する傾向】を示していた。その他に、5%水準で有意差が認められた4項目については、規模の小さい企業において「不明・無回答」が多いことで違いが生じていた。

ビジネスマナー等における規模別の違いでも、“他者に迷惑をかけずに行動できる”“時間、期限を守ることができる”については、【企業規模が大きいほどに早い時期の達成を期待する傾向】を示していた。

なお、コミュニケーションにおいてもビジネスマナー等においても、達成を期待する時期に業種別の違いは見出されなかった。

（3）達成のための指導

① 達成のための指導の概要について

達成の指導（期待に十分応えられない場合、どのように指導するか）について、「原則として個別指導はしない」「状況を見ながら、適宜、指導する」「気づいた際に、その都度指導する」の3段階で評価を求めた。

図 1-2-11 に達成の指導の考え方について、それぞれの項目が採用に際して重視されている順に領域別に配列して示した。

「原則として個別指導はしない」は、いずれの領域・項目でも少なかった。達成を期待されている項目については、未達成の場合、「状況を見ながら、適宜、指導する」「気づいた際に、その都度指導する」のいずれかにより、頻度と形態（個別か集合か等）が異なる可能性があるが、何らかの指導が行われている現状が明らかとなった。

コミュニケーションの各領域の項目については、「気づいた際に、その都度指導する」は「状況を見ながら、適宜、指導する」よりも少ない。一方、ビジネスマナー等については、「気づいた際に、その都度指導する」が「状況を見ながら、適宜、指導する」を上回る課題がある。具体的には、「挨拶等の基本」における“挨拶・お詫びやお礼が適切にできる”“敬語の種類他表現を使い分ける”、“電話の使い方の基本”におけるすべての項目（“マナーに則して携帯電話を使える”“電話が適切に受けられる”“電話で適切な言い方ができる”“電話のメモを作ることができる”“電話の取り次ぎが適切にできる”“取り次げない電話の対応ができる”）、「社会人としての役割や責任」における“時間、期限を守ることができる”“他者に迷惑をかけずに行動できる”並びに「職業観」における“服務規律を守る”の5領域11項目であった。

こうした項目については、その場の指導によって適切な行動への修正が求められるといった対応を考えている企業が概ね半数を占めているといえる。

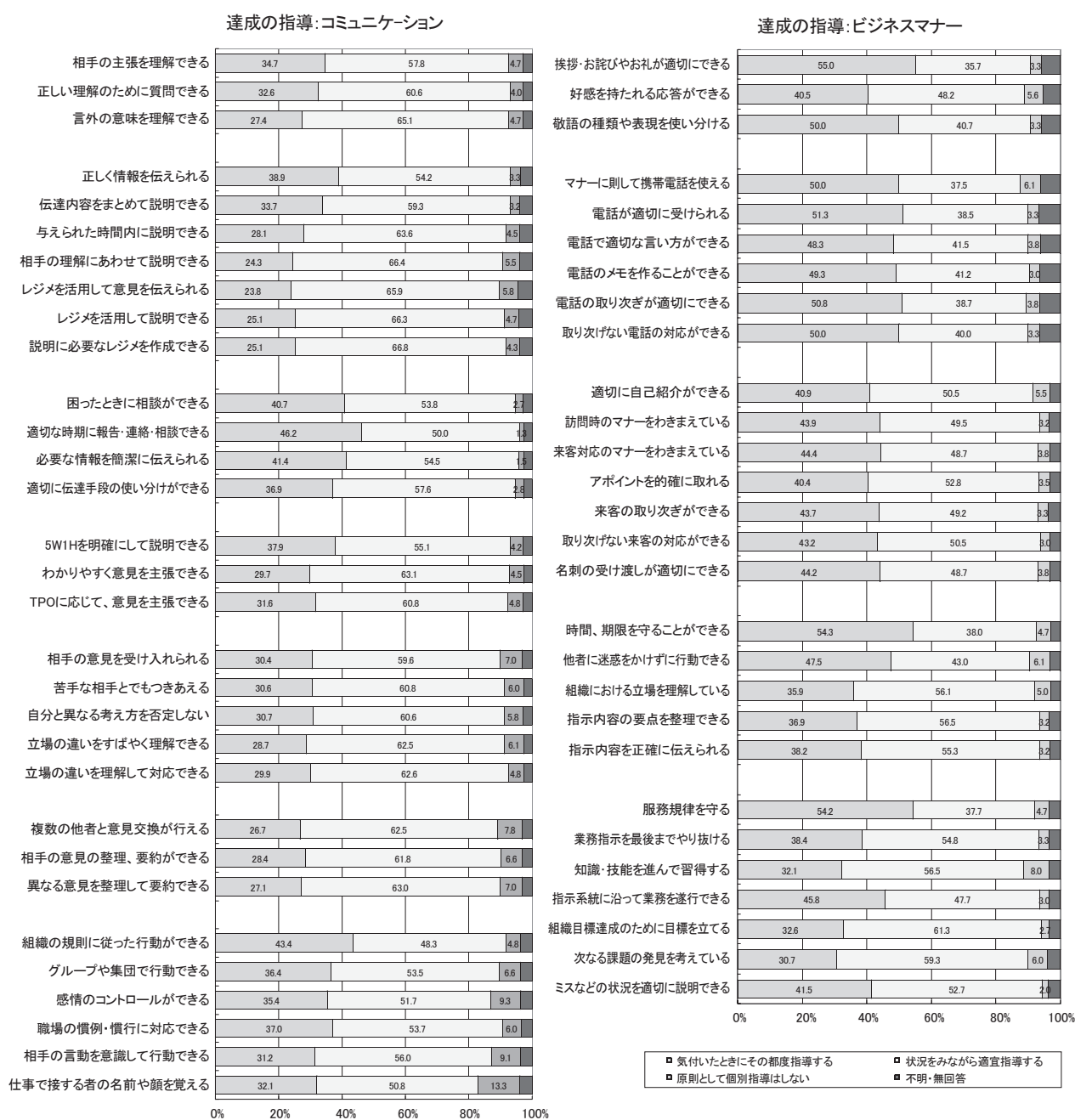


図1-2-11 コミュニケーションとビジネスマナー等の各項目に対する指導

② 企業属性による違いについて

表 1-2-7 に企業規模別、業種別の違いの有無（ χ^2 検定による（**：＜ .01；*：＜ .05））を示した。

コミュニケーションについては、企業規模別の違いが見出されている。2 種類の回答傾向が見出されており、「原則として個別指導をしない」の比率が「55 人以下」の規模で高い項目と、「300 ～ 999 人」の規模で高い項目に大別された。

「原則として個別指導をしない」の比率が「55 人以下」の規模で高い項目としては、「意思の表明」の“TPO に応じて意見を主張できる”“わかりやすく意見を主張できる”の 2 項目、「相手の意見の尊重」の“自分と異なる考え方を否定しない”“立場の違いをすばやく理解できる”“立場の違いを理解して対応できる”の 3 項目であった。

一方、「原則として個別指導をしない」の比率が「300 ～ 999 人」の規模で高い項目としては、「報告・連絡・相談」の“困ったときに相談ができる”“適切な時期に報告・連絡・相談できる”“必要な情報を簡潔に伝えられる”“適切に伝達手段の使い分けができる”の 4 項目、「意思の表明」の“5W1H を明確にして説明できる”の 1 項目であった。

ただし、「原則として個別指導をしない」については、全体としては多く選択されているわけではない点に注意が必要である。

コミュニケーションについては、業種別の違いが見出されなかった。また、ビジネスマナー等については、規模別・業種別の違いが見出されなかった。

表1-2-7 個別指導の実施（規模別・業種別）

コミュニケーションについて		達成指導	
		規模	業種
情報の理解	(1) 相手の主張を理解できる		
	(2) 言外の意味を理解できる		
	(3) 正しい理解のために質問できる		
情報の伝達	(4) 正しく情報を伝えられる		
	(5) 伝達内容をまとめて説明できる		
	(6) 与えられた時間内に説明できる		
	(7) 相手の理解にあわせて説明できる		
	(8) 説明に必要なレジメを作成できる		
	(9) レジメを活用して説明できる		
	(10) レジメを活用して意見を伝えられる		
報告・連絡・相談	(11) 適切な時期に報告・連絡・相談できる	*	
	(12) 必要な情報を簡潔に伝えられる	*	
	(13) 適切に伝達手段の使い分けができる	**	
	(14) 困ったときに相談ができる	*	
意思の表明	(15) 5W1H を明確にして説明できる	**	
	(16) TPO に応じて、意見を主張できる	**	
	(17) わかりやすく意見を主張できる	*	
相手の意見の尊重	(18) 相手の意見を受け入れられる		
	(19) 自分と異なる考え方を否定しない	*	
	(20) 苦手な相手とでもつきあえる		
	(21) 立場の違いをすばやく理解できる	*	
	(22) 立場の違いを理解して対応できる	*	
意見集約・交換	(23) 相手の意見の整理、要約ができる		
	(24) 異なる意見を整理して要約できる		
	(25) 複数の他者と意見交換が行える		
組織内外の行動	(26) 仕事で接する者の名前や顔を覚える		
	(27) 相手の言動を意識して行動できる		
	(28) グループや集団で行動できる		
	(29) 組織の規則に従った行動ができる		
	(30) 職場の慣例・慣行に対応できる		
	(31) 感情のコントロールができる		

（ **：1%水準， *：5%水準 ）

(4) 研修体制

① 研修内容との対応について

コミュニケーションの7領域とビジネスマナー等の5領域について、初任者研修においては「集合研修」「OJT(実際の仕事で行う人材育成)」「Off-JT(仕事を離れて行う人材育成)」といった研修形態の内容として位置づけられているか、その他に「自己啓発」で行うこととして位置づけられているかについて、該当する研修体制を複数回答で求めた。

なお、領域毎の回答に際しては、本調査で定義した各領域の下位項目を参考とした判断を求めることとした。

図 1-2-12 にそれぞれの領域に関する企業の研修形態毎の回答を示す。集合研修、OJT の個別対応については、いずれの領域においても 30 %前後の企業において実施されていた。Off-JT や自己啓発は比較すると相対的に実施する企業が少ないものの、いずれの領域においても 25 %前後の企業において実施されていた。こうした傾向について、企業規模並びに業種による違いは見出されなかった。

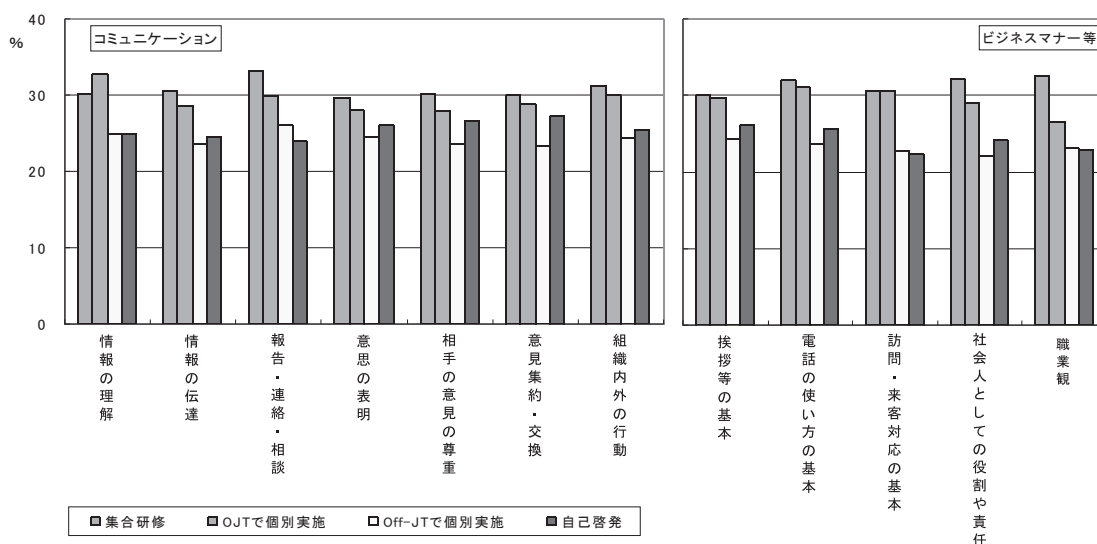


図1-2-12 コミュニケーションとビジネスマナー等の各項目の研修について

② 研修形態の組み合わせについて

「集合研修」「OJT の個別対応」「Off-JT の個別対応」の組み合わせに基づき、現実の研修体制について再構成し、「自己啓発のみ」を算出して表示した結果を図 1-2-13 ～ 14 に示す。

集合研修を実施している企業（図中「集合研修+α」）についてみると、「集合研修のみで対応」が最も多く、20 %前後の企業で実施されていた。次いで、「集合研修と OJT の個別対応の組み合わせ」が 10 %弱、「集合研修と Off-JT の個別対応の組み合わせ」が 3 %弱であった。「集合研修」「OJT の個別対応」「Off-JT の個別対応」のすべてを組み合わせる研修体制を組んでいる企業は 2 %程度であった。

これに対して、集合研修を実施していない企業（図中「個別対応のみ」）についてみると、「OJT の個別対応と Off-JT の個別対応の組み合わせ」は 5 %前後であった。これに対し、「OJT の個別対応のみで

実施」「Off-JT のみで実施」がそれぞれ 15 %～17 %程度であった。

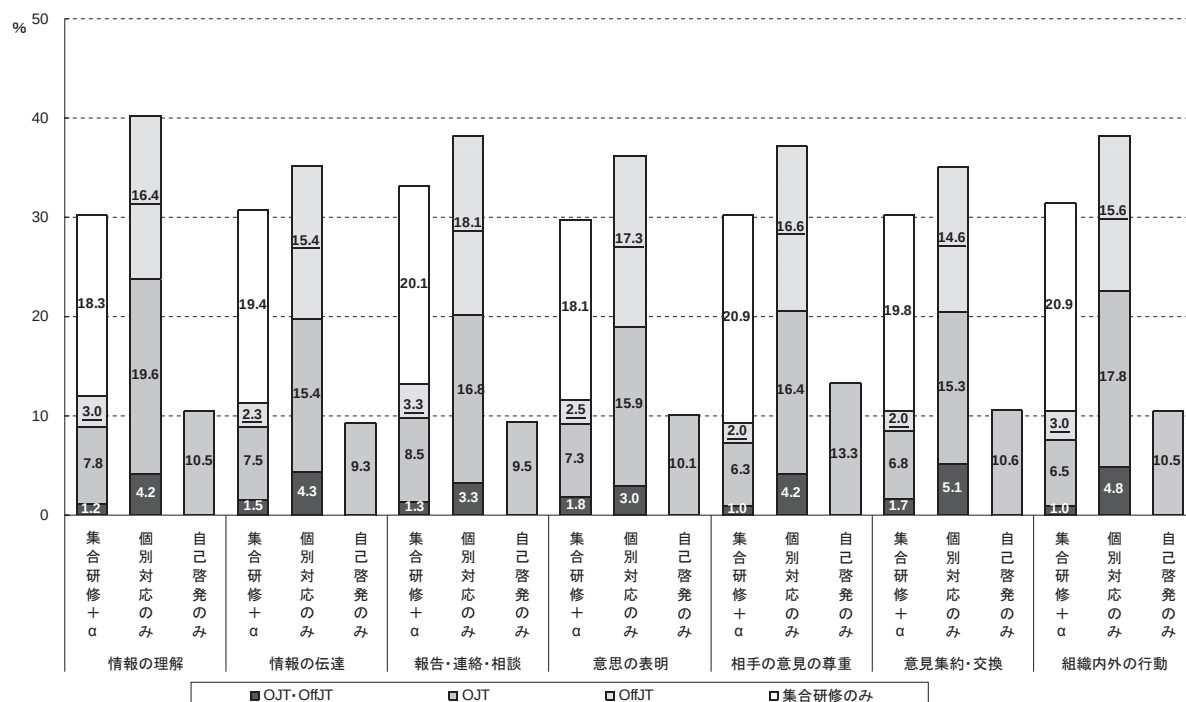


図1-2-13 コミュニケーションの領域に関する研修体制の現状について

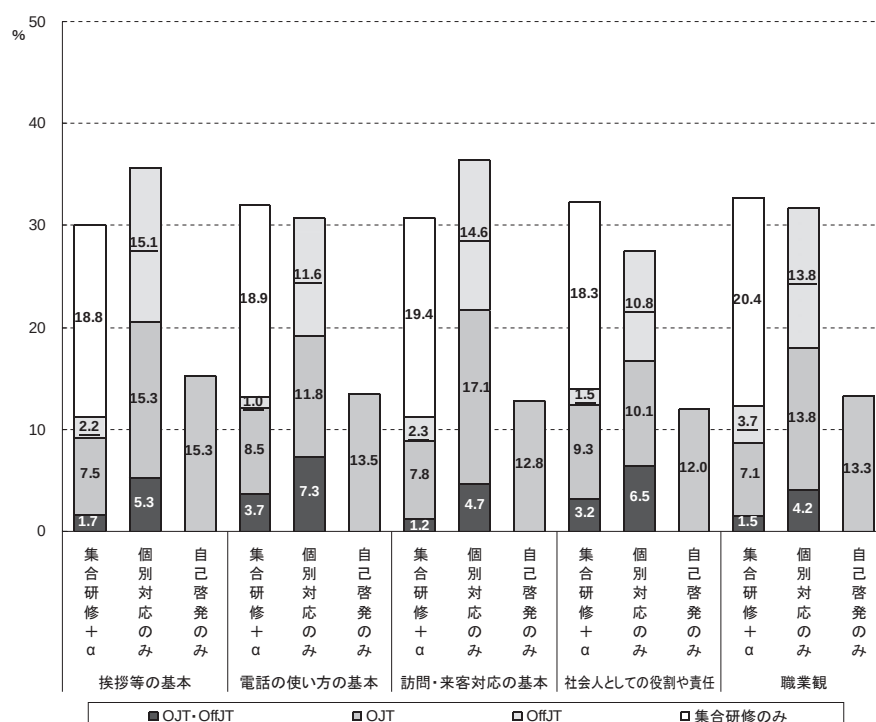


図1-2-14 ビジネスマナー等の領域に関する研修体制の現状について

研修体制についてみると、いずれの領域においても「集合研修のみ」と「OJTのみ」が第1順位もし

くは第2順位を占めており、第3順位は「Off-JTのみ」とあわせて単一の研修形態で研修を実施する企業が概ね半数強を占めていた。

コミュニケーションの領域に関する項目について、「集合研修のみ」もしくは「集合研修＋個別対応」といった集合研修での研修体制を持つ企業は、「個別対応のみ」企業よりも多いのに対し、ビジネスマナー等の領域に関する項目については、「電話の使い方の基本」「社会人としての役割や責任」「職業観」の領域では、集合研修を実施する企業は個別対応のみの企業との比較において同等もしくは少なかった。

集合研修と個別研修のいずれにも回答のなかった企業のうち、項目の課題達成を「自己啓発」に位置づけている企業（図中「自己啓発のみ」）については、組織的な研修ではなく達成を個人に任せているとみることができる。こうした企業はコミュニケーションにおいて10%強、ビジネスマナー等においては、13～15%であった。

ただし、集合研修と個別研修のいずれにも回答のなかった企業の中には、自己啓発についても回答がない、もしくは研修体制そのものが明確でない企業もあり、こうした企業の割合はいずれの領域においても20%を超えていた。

以上の全体的な回答傾向については、企業規模、業種別の違いは見出されなかった。

（5）配慮の現状と課題

① 指導により問題解決が図られた事例について（自由記述）

表1-2-8にコミュニケーションにおける問題への対応例としてあげられた内容を示す。

表1-2-8 コミュニケーションにおける問題対応の例

会話を増やすために 業務内の様々な機会を利用する (25件 47%)	報告・連絡・相談の徹底 日報作成の習慣化 グループミーティングの実施 会議における発言や提案の促進 メールや電話を会話に変更 本音ミーティングの励行 等
研修以外の指導を実施する (20件 38%)	メンター制度の導入 個別相談指導の継続 マンツーマンのきめ細かい指導 指示の確認を行い、自ら考える習慣の重視 等
指導側と問題の当事者に研修 (11件 21%)	指導する社員にコーチング研修の導入 教わり方の指導 等
問題を指摘して自己修正を 図らせる(8件 15%)	自己中心的な価値観の是正 自己の客観視と周囲への影響を理解する行動の指示 等
業務外でも人間関係を作る (4件 8%)	仕事を離れた場で本音で会話する機会の設定 歓迎会や懇親会などの場の活用 等
代替手段の活用により理解を 深める(2件 4%)	文書による報告を提案 日報による報告に対するコメント記入 等

コミュニケーションに関しては、問題への対応が図られて改善につながった事例として 53 件の回答があった（対人対応のない部署への異動による問題対応 1 例を含む）。代替手段の活用でコミュニケーションの問題を補完するという対応は少なく、実地に機会を捉えて会話を重ねる方法により問題解決に至っていることがわかる。そのために、個別面談ばかりでなく、メンター制度やグループによる指導が行われていたが、基本的には個人の気づきと自覚を促すことによる自己修正が期待されてとみることができる。中には、周囲の社員教育により指導効果を高めることを期待するなど、問題解決が容易ではない実態も推察される。なお、53 件の回答の他に「コミュニケーションに問題のある社員は採用していない」という記述が 3 件あったことを付記しておく。

表 1-2-9 にビジネスマナー等における問題への対応例としてあげられた内容を示す。

ビジネスマナー等に関しては、問題への対応が図られて改善につながった事例として 43 件の回答があった。問題対応のために、モデルを示すなど、コミュニケーションよりもさらに個別具体的な指導が実施されていた。そのために、社内のみならず外部講師の導入も行われていた。さらには、個別面談ばかりでなく、メンター制度やグループによる指導が行われていたが、特徴的であったのは、独自のルール集・マナー集や市販の書籍、ビデオ等を活用するなどがあげられている点である。なお、43 件の回答の他に、ここでも「ビジネスマナーに問題のある社員は採用していない」という記述が 2 件あったことを付記しておく。

表 1-2-9 ビジネスマナー等における問題対応の例

個別に具体的に対応する (26 件 60 %)	徹底のために、少人数毎のチェック体制を導入 メンター制度の導入 社会人としての心構えを面談によって確認 等
マナー教育を徹底する (10 件 23 %)	職員をインストラクターとして教育 外部講師によるロールプレイの導入 等
教材を活用する (8 件 19 %)	独自のルール集・マナー集を作成 ビデオ教材やクイズ形式の教材の活用 等

② 問題解決が困難となった事例について（自由記述）

コミュニケーションの問題で雇用継続が困難となった例を表 1-2-10 に示す。

行動上の問題、対人態度の問題に加えて、本人の役割理解の問題が指摘されていた。行動上の問題は、主として職場で求められる行動様式や規律に違反する等、社会的・組織的な行動をとることができなかったことを背景としており、上司の指導等で改善されなかったという点でコミュニケーションの問題として認識されていた。また、対人態度の問題としては、他者への情報発信や働きかけ、自らの立場の理解等、いわゆる本人のコミュニケーション・スキルの問題があげられていた。さらには、役割理解の問題としては、字義通りに指示や説明を受けとめた結果、適切でない行動に結びついた例としてあげられていた。

表1-2-10 コミュニケーションの問題による雇用継続困難の例

行動上の問題（規律違反）	備品の私的流用をくり返した （注意を促しても）身上書が提出されない 虚偽の欠勤報告／虚偽の報告（業務） 組織の規則・慣行に従った行動ができない 等
対人態度の問題	自己主張のみ一方的に伝達しようとする （自分の考えが唯一と信じている） 自分の立場の説明に終始し、自分の置かれている位置を客観視できない 自身が不快に思うことに過剰にこだわり、原因となる人物に対して暴力をふるう素振りや暴言を吐く 身近な先輩との相性があわない 自分から周囲に関わろうとする姿勢が全くない 自話しかけるのが苦手で表現ができない
役割理解の問題	自分の役割を果たすために、休日も業務するなど、精神的にも、肉体的にも疲弊した 新入社員研修で「やる気のない人は、会社にとっても本人にとっても不幸だ」と先輩が話したら、次の日に会社を辞めてしまった

こうした問題に対し、企業は「本人より話があった時は、既に遅い。説得しても無理と判断している」など、早めの対応を検討している一方で、コミュニケーションの問題だけではなく、期待される水準で作業遂行できないなどの問題で雇用継続不可能になった例があるという回答もあった。

ビジネスマナー等については、雇用継続困難の事例は少なかった。行動上の問題としては、「公私混同による顧客とのつきあい。情報（社内機密）漏洩」があげられていた。また、対人態度の問題としては、「自身が不快に思うことに過剰にこだわり、原因となる人物に対して暴力をふるう素振りや暴言を吐く」について、コミュニケーション・スキルの問題だけでなくビジネスマナーの問題としてもあげられていた。ここでも、ビジネスマナーの問題だけではなく、作業遂行などの問題で雇用継続不可能になった例があるという回答があった。

第3節 調査結果：職場のルールについて

1. 職場におけるルールを検討する視点：企業就労

企業におけるルールが、職種や企業規模を問わずに共通するのか、あるいは、職種や企業規模によって異なるのかを明らかにする。ただし、ここで検討される場面は、特例子会社における調査で用いた「場面に適切ではない行動」がおこりがちな11の場面に関してである。

調査は、特例子会社対象調査と同様の形式で行われた。すなわち、11場面について「考え方」を4通り用意し、最も適切な行動につながるとされる「考え方」を選択するよう求めた。ただし、選択肢に適切な考え方がない場合は、5番目の選択肢として、具体的にどのような対応を考えるかについて記入するよう求めた。また、それぞれの場面に関する望ましい行動について、初任者研修において対象としたかどうかについて尋ねた。

以下の場面1～11に関する新入社員のAさんのエピソードを記述した。

場面1：備品の私的利用
場面2：始業時間に関する理解
場面3：遅刻の連絡
場面4：毎日のあいさつ
場面5：作業中の返事
場面6：指示に従う
場面7：指示された作業以外の仕事
場面8：作業終了の報告
場面9：ミスの報告
場面10：わからないときの質問
場面11：共用備品の管理

企業を対象とした調査結果のとりまとめに際しては、まず、11場面に適切とされる行動の考え方について、①職種に共通するルールがあるのかを明らかにする。ついで、②企業規模によって求められるルールが異なるのかについて検討する。もし、職種、企業規模を問わずに共通したルールがあれば、就労前の支援において、あらかじめルールに基づく行動を指導することが可能であると考えられるからである。また、③11場面に関する行動について初任者研修の対象としているのかについても検討する。なぜなら、初任者研修の対象とならないルールの獲得に関しては、就労前の支援がより重要と考えられるからである。

2. 職種に関する検討：回答の一致率について

「全職種に共通しているか」を尋ねると共に、職種によって異なる場合には「事務職」「現業職」「営業職」「その他」のいずれかに回答し、それぞれの職種毎に求められる望ましい考え方を個別に回答するよう求めた（場面毎の回答について表1-3-1に示す）。

その結果、11 場面中、場面 7（指示された作業以外の仕事）を除く、10 場面に関しては「ルールは全職種に共通である」との回答が 90 %を越えた。また、場面 7 に関しても、90 %を下回ったとはいえ、88.2 %と高かった。したがって、これらの 11 場面に関しては、職種を問わず、企業において守るべきルールが共通しているといえる。

表1-3-1 ルールについての考え方(職種に関する検討)

場面	全職種に共通	職種で異なる	不明・無回答	場面	全職種に共通	職種で異なる	不明・無回答
1	96.7 %	0.2 %	3.2 %	7	88.2 %	7.1 %	4.5 %
2	95.8 %	1.0 %	3.2 %	8	96.0 %	0.7 %	3.3 %
3	96.3 %	0.3 %	3.3 %	9	95.7 %	1.0 %	3.3 %
4	96.2 %	0.5 %	3.3 %	10	94.9 %	1.7 %	3.5 %
5	95.5 %	1.0 %	3.3 %	11	96.2 %	0.5 %	3.3 %
6	92.5 %	3.7 %	3.8 %				

(N = 602 社)

そこで、まず、全職種に共通する「企業が望ましいと考える“考え方”」を明らかにし、ついで、場面 7 に関して、職種で異なるとされた内容（回答率、7.1 %）について分析する。

なお、各場面において、いずれの項目（「全職種に共通」、職種によって異なる場合には「事務職」「現業職」「営業職」「その他」）についても回答がなかった企業に関しては欠損値として分析から除外した（以下の分析においても同様）。

（１）一致率が 90 %を越える場面：全職種共通

11 場面のうち、あらかじめ用意された 4 つの選択肢からの回答が多く、また、その回答の一致率（4 つのうち特定の 1 つの選択肢が選択された割合：表中網掛けにより示す）が 90 %を越える場面は 8 場面（備品の私的利用・始業時間に関する理解・遅刻の連絡・毎日のあいさつ・作業中の返事・作業終了の報告・ミスの報告・共用備品の管理）であった。

【 場面 1：備品の私的利用 】

係長から、「これらの文房具は、Aさんが使って良いものです」と説明をうけ、自宅用に持って帰った。

考え方	（有効回答 582 社）	%
①「Aさんが使っても良い」と言われたものだから、特に問題はない。		0.5
② 会社で使うものなので、持って帰るのは良くない。		96.9
③ セロハンテープは使えばなくなるものだから、また、新しいセロハンテープをもらえばいい。		0.7
④ 持って帰るのは良くないかもしれないが、「持って帰ってはいけない」と言われていないから特に問題はない。		0.2
⑤ その他（	）	1.2

「その他」に記述（8 社）

8 社の内訳としては、

- ・私物の私的利用に関しては、処罰の対象（2 社）
- ・会社の備品は会社内で利用する（持って帰ってはいけない）（3 社）
- ・会社の備品を持ち帰ってはいけないが伝えていない（1 社）
- ・一概には言えない（1 社）

【 場面2：始業時間に関する理解 】

始業時間は 10 時。しかし、Aさんは 10 時頃に会社に着き、用意をして、仕事を始めるのは 10 時 30 分頃。

考え方 (有効回答 577 社)	%
① 仕事は 10 時からだから、少し遅れた分は、残業すればいい。	0.0
② だいたい 10 時くらいに会社に着いているのは良いけれど、仕事を始める時間が少し遅い。	1.0
③ 仕事は 10 時からだから、10 時に仕事を始めなければいけない。	93.4
④ だいたい 10 時に着いているし、仕事の前にトイレに行っておくなど、準備を整えてから作業に取りかかるのは良い考えだ。	1.9
⑤ その他 ()	3.5

「その他」に記述 (19社)

19社の内訳としては

- ・ 5分 (もしくは10分前) に着くことを指導するなど (7社)
- ・ 10時に作業を開始するので、早めに準備をしなくてはならないなど (8社)

(下記は1社ずつ)

- ・ 10時頃に会社に着いていれば良いが、遅刻は避けるべき。
- ・ 10時までに会社に着くべき。
- ・ 一概に、言えない。
- ・ 始まる30分前に会社着ミーティングして仕事。 始業が遅れる場合には上司に許可を得る。

【 場面3：遅刻の連絡 】

始業時間は 10 時 00 分。電車が遅れて到着時刻は 10 時 30 分頃の予定。
連絡はせず、急いで会社に向かう

考え方 (有効回答 580 社)	%
① 報告よりも、まず、会社に「急いで来た」というのは良い判断だ。	0.0
② 先に連絡した方が良かったと思うけど、30 分くらいの遅刻だし、遅れた原因は A さんはないから仕方ない。	0.3
③ 遅れた原因は A さんではないのに、いろいろ説明しなくてはいけなくて大変だ。	0.0
④ 会社に着くのはさらに遅れるかもしれないけど、とりあえず、遅れた理由と何時に会社に着くかを先に連絡しておいた方がよい。	97.1
⑤ その他 ()	2.1

「その他」に記述 (1社)

決められた時刻30分前迄に上司に連絡。

【 場面4：毎日のあいさつ 】

挨拶が返ってこないこともあるが、Aさんは、自分から誰にでも、毎日「おはようございます」と元気よくあいさつをする。

考え方 (有効回答 579 社)	%
① あいさつができる A さんは、コミュニケーションの基本がわかっている。	98.6
② あいさつは必要だが、毎日誰にでもすることもない。	0.3
③ A さんに、毎日、毎日、あいさつされている人は、うるさいだろう。	0.0
④ あいさつの返ってこない人にまで、あいさつするなど、ムダなことだ。	0.0
⑤ その他 ()	0.9

「その他」に記述 (6社：各1社ずつ)

- ・ 「朝のあいさつ笑顔ですれば和となし利を生む」会社の信念です。
- ・ 常識。
- ・ 挨拶が返ってこなくても続ける方がよい。
- ・ 一概に、言えない。
- ・ 状況をわきまえ、あいさつをする。
- ・ 会社でのあいさつの統一徹底が必要。

【 場面5：作業中の返事 】

データの入力中に上司に名前を呼ばれましたが、区切りの良いところまで入力してから、返事をした。

考え方 (有効回答 575 社)	%
① Aさんは、仕事に集中しているのだから、やむを得ない。	0.7
② Aさんがデータを入力中なことは見ればわかるのだから、上司はAさんの様子を見て声をかければいい。	2.8
③ 名前を呼ばれたのには、何か理由があるのだから、Aさんはすぐに返事をした方がいい。	91.7
④ 名前を呼ばれたら、すぐに返事をしないとイケないが、Aさんはデータの入力中だったし、区切りの良いところで返事をしているのだから問題はない。	1.7
⑤ その他 ()	2.1

「その他」に記述 (13社)

13社の内訳としては、

- ・すぐに返事 + 「少し待って下さい」と伝える、もしくは状況を説明する。(8社)
- ・状況による (一概に言えない) (2社)
- ・すぐに返事をし、区切りの良いところに対応。(1社)
- ・すぐに動けなくても返事はすべき。(1社)
- ・作業の中断の為に安全確保を優先すべき。(1社)

13社中10社は、その後の対応等への回答は異なるが、「すぐに返事をする」ことについては共通。

【 場面8：作業終了の報告 】

11時15分までにコピーをしておくように上司に命じられたAさんは、11時00分に作業を終えたが、その後、席に戻って休み、11時15分になってから上司にコピーができたことを報告した。

考え方 (有効回答 578 社)	%
① 本当なら仕事が終わったことをすぐに報告しなくてはイケないが、指示された時間は守っているのだから、問題ない。	4.7
② 時間通りに資料を届けるということは、まじめな態度だ。	0.5
③ 頼まれた時間よりも早く仕事を終えて休憩できるのは、うらやましい。	0.7
④ 11時に終わったら、すぐに届ける方がよい。	91.9
⑤ その他 ()	2.1

「その他」に記述 (12社)

12社の内訳としては、

- ・作業が終了した時点で上司に報告すべきだった (2社)
- ・作業終了後、時間があるなら再チェックをして上司に届ける (2社)
- ・終了した時点で報告し、他に手伝えることがないか確認する (2社)
- ・(11時15分より前なら) 上司の状況を見て判断 (3社)

(下記は1社ずつ)

- ・休みはまず作業が終わった後。
- ・早く終わったのなら早く届けるべき。次工程や、他の仕事がスムーズになる。但し、個人の裁量の範囲によって、この限りではない。

【 場面11：共用備品の管理 】

Aさんは、共用備品を利用したが、忙しかったのでそのまま自分の机においておき、終業時間になってから返却した。

考え方 (有効回答 567 社)	%
① Aさんの帰宅時間が遅くなってしまうので、終業時間の前に返しに行くべきである。	0.0
② 共用ではなく、個人用の卓上掃除機があればいい。	0.0
③ 共用の備品だが、今日は仕事も忙しかったことだし、一日くらいなら、自分の机に置いても問題ない。	1.2
④ 共用の備品なのだから、すぐに返さないといけない。	97.9
⑤ その他 ()	0.5

「その他」に記述 (2社)

- ・返却時間があればそれを守るべき。
- ・一概に、言えない。

【 場面9:ミスの報告 】

Aさんは、作業に必要な分の材料（青色封筒 100 枚、宛名用ラベル 100 枚）を総務部に申請するように指示されていた。Aさんは、申請書に“100 枚”と書くところ、誤って“1000 枚”と書いてしまい、青色封筒 1000 枚と宛先用のラベル 1000 枚が届いた。

封筒もラベルも「いつかは使うだろう」と思い、丁寧に箱にしまって、自分の机の下に置いた。

考え方（有効回答 576 社）	%
① ミスをしたのに報告しないのは、良くない。	96.0
② 封筒やラベルを丁寧に箱にしまい、備品を大切に取扱っているのは、いいことだ。	0.2
③ ミスはミスだが、足りないというわけではないので、特に報告する必要はない。	0.0
④ 箱にしまって机の下に置いたままにするのは、忘れてしまうことがあるので良くない。	1.4
⑤ その他（ ）	1.9

「その他」に記述（12社）

12社の内訳としては、

- ・ ミスを報告し、余分は返却する（4 社）
- ・ ミスを報告し、対応につき上司の指示を仰ぐ（対応策を考える）（2 社）
- ・ ミスについては必ず報告が必要（2 社）

（下記は1社ずつ）

- ・ 良くないが、別の用途にも使えるよう情報の共有を行うべき。
- ・ 誰でもミスはある。ミスを報告しづらい環境の職場だとしたら、それも改めるべき。
- ・ ミスは仕方ないが、報告しないのは良くない。
- ・ 一概に、言えない。

上記、8 場面ならびにこれに類する場面での行動に関しては、いずれの企業においても同様に共通する考え方があると考えられる。

（2） 一致率が 80 %以上 90 %未満の場面

回答の一致率が、80 %以上 90 %未満の場面（表中網掛けにより示す）は、11 場面で 1 場面（分からないときの質問：89.1 %）であった。以下に選択肢の一致率を示す。

【 場面10：わからないときの質問 】

上司から作業の手順について説明を受けたものの、Aさんは途中でどのようにやるのか、作業の手順がわからなくなってしまった。そのため、他の人の行動を観察してから、作業を始めたが、通りかかった上司から作業手順について注意を受けた。

考え方（有効回答 571 社）	%
① 質問した方がよかったと思うが、作業手順が分からなかったのは上司の説明のせいなのだから、注意されるのはかわいそうだ。	0.4
② 注意はされたけど、人の力を借りないで、自分で何とかしようとしたことは、よいことだ。	2.6
③ 分からなくなったら、すぐに上司に質問すればいい。	89.1
④ 難しい作業を頼まれたのだから、Aさんは大変だ。	0.2
⑤ その他（ ）	6.0

なお、場面 10 に関しては、「その他の考え方」を選択した企業の割合が 6.0 %と、一定の回答数があることから、以下に内容をまとめた。

【場面 10：その他の回答】

一番、多かった回答は、「上司または同僚に尋ねる」であったが、① 誰に尋ねるのか、また、② 尋ねる順序などについて、回答が分かれた。

①誰に尋ねるかを明記

「上司」 3 社

「同僚（上司でなくとも良い）」 5 社

「上司または同僚のいずれか」 2 社

「その他（誰に尋ねるかについては不明）」 2 社

②尋ねる順序

「同僚に質問して分からなければ、上司に再度質問する」 3 社

「自分で考えた上で、上司に質問する」 7 社

また、「分からなければ、説明を求めることになるが、最初の説明時、もしくは、再度説明を受けたときにメモをとることが必要である」という趣旨の回答が 6 社、「仕事の内容にもよるので一概に言えない」という趣旨の回答が 6 社で見られた。さらに、自力解決と作業効率との関係を考慮すべきとする意見（自分の力で解決しようとすることは大事だが、そのために作業時間が大幅に遅れるようであれば、質問すべきだ）や「同じ説明を受け、出来ないのが A さんだけなのは A さんに問題がある」とする意見が各 1 社から挙げられた。

回答の一致率が、89.1 %であったということは、多くの企業において共通した考え方であるといえるが、その他の記述に見られたように、誰に尋ねるのか、また、尋ねるにしても、「まず、同僚に尋ねてから」あるいは、「自分で考えてから」などのように、それぞれの企業において望まれる適切な行動が異なることが明らかとなった。なお、質問をする前に（あるいは同様の質問を繰り返さなくても良いように）メモをとることに関しては、選択肢に含まれていないが、新入社員に求められるスキルであるといえる。

（3）一致率が 70 %未満の場面

11 場面中「指示通りの作業」に関しては、最も一致率の高い「考え方」でも 68.0 %（表中網掛けにより示す）であった。また、「指示以外の仕事」に関しては、最も一致率の高い「考え方」で 33.1 %と極めて一致率の低い結果となった。したがって、これらの場面に関して、特に「指示以外の仕事」に関しては、企業毎に「考え方」が異なると考えられる。

なお、場面 6、場面 7 に関しては、「その他」への回答率がいずれも 20 %を越えて高いこと、また、自由記述への記入も多かったことから、回答内容に関してそれぞれ再分類を行った。

【 場面6：指示通りの作業 】

Aさんは上司から、「DM（ダイレクト・メール）の宛名を貼る」仕事で、指示書にしたがって行うように指示されたが、指示書にしたがわず、自分がやりたいと思った方法で作業を進めた。
特に失敗はないが、上司はAさんのやり方をみて、指示書通りにやるようにと再度、指示をした。
しかし、Aさんは自分なりのやり方でやり続けた。

考え方（有効回答 557 社）	%
① Aさんが自分なりに工夫しているのは、いいことだ。	2.0
② 今まで特に失敗がないのだから、指示書の通りにやれという上司の方がおかしい。	0.5
③ 上司の指示通りにやらないのは良くない。	68.0
④ 上司の指示通りにした方がいいが、失敗してないから、Aさんのやり方でもかまわない。	5.4
⑤ その他（ ）	21.7

表1-3-2 場面6（指示に従う）における「その他」の回答の内訳（126社）

企業の意見	回答企業数
上司に提案・相談・確認・了承をとる	73
基本は③（指示書通りにやらないのは良くない）が、 上司に提案・相談・確認・了承をとれば良い	32
工夫は歓迎だが、併せて上司に提案・相談・確認・了承をとる	10
上司が理由の確認をする	6
この程度の作業であれば、自己判断で変更しても良い	5
Aさんからの質問を求める	3

場面6に関しては、表1-3-2にまとめた以外にも、「基本は③（指示書通りにやらないのは良くない）が、上司にも説明責任がある」「仕事の内容、リスクにより変わるが、指示通り行うべきである」などの意見に加えて、「指示書の内容と、やりたいと思った方法の内容による」など、一概に言えないとする回答もみられた。

以上の回答からは、「必要に応じて上司と相談し、その了解を得れば、指示以外の方法であっても良い」とする企業が一定の割合であることが分かる。ただし、「指示書通りにやらないのは良くないが……」という意見にみられるように、基本的には指示書に従うべきだとする意見がある一方で、上司の了解は必要だが、工夫そのものは歓迎するという意見も見られた。このように作業指示書に従わないことに関して、「作業指示書に従えない」のではなく、「業務改善」を目指す行為については、企業からは一定の評価が得られるといえる。また、「この程度の作業であれば、自己判断で変更しても良い」という意見にみられるように、作業内容によっては「自己判断」が求められる（すべてにおいて上司の判断を求めない）場合もあるといえる。ただし、「この程度の作業」についての判断が適切かどうかについては、判断基準が企業によって異なる可能性が高い。

場面7に関しては、「指示された仕事以外の仕事をするのは良くない」が、最も一致率の高い選択肢であったが、それでも33.1%と他の場面の一致率と比較すると極めて低い数値となった。一方で、指示された以外の仕事をしていることについて、「①後で会社の役に立つこともあるかもしれないので、

いいことだ」あるいは「③（指示以外に）自分で新しい作業を見つけるのはいいことだ」を合計すると 40.1 %となり、指示された以外の仕事をする 것에 関して、企業は肯定的な評価をしていることがわかる。

【 場面7：指示された作業以外の仕事 】

Aさんは、企業の住所を検索する仕事を指示されたが、それぞれの会社の概要にも興味をもち、住所以外の情報についても検索して資料を作成した。

考え方	(有効回答 531 社)	%
①	指示された以外の仕事をしているが、後で会社の役に立つこともあるかもしれないので、いいことだ。	21.1
②	指示された以外の仕事をするのは良くない。	33.1
③	指示された作業だけでなく、自分で新しい作業を見つけるのは、いいことだ。	19.0
④	自分が仕事ができることをアピールしているのはいいことだ。	0.0
⑤	その他 ()	23.5

また、「その他」の回答については表 1-3-3 に示すように、前提（基本は②、あるいは①・③など）が異なっても、原則として「“ 指示された作業以外の仕事を始める前に ” 上司に提案・相談・確認・了承をとる必要がある（自己判断で進めてよいわけではない）」との回答が全体の 48.2 %を占めた。なお、他の回答からは、「作業の合理性や妥当性の判断」及び「納期の遵守」がキーワードであることが分かる。表中、二重線よりも下に関しては、「上司に提案・相談・確認・了承をとる」ことが必ずしも前提となっていないため、例えば、「作業の合理性や妥当性の判断」が誰によって行われるかという点が曖昧となっているが、少なくとも「納期を守ること（指示された仕事を終えてから指示された作業以外の仕事に取り組むなど）」が重要と考えられていることがわかる。

表1-3-3 場面7(指示された作業以外の仕事)における「その他」の回答の内訳(137社)

企業の意見	回答企業数
指示された作業以外の仕事を始める前に、上司に提案・相談・確認・了承をとる必要がある	45
基本は②であるが、加えて、指示された作業以外の仕事を始める前に上司に提案・相談・確認・了承をとる必要がある	11
基本①もしくは③であるが、指示された作業以外の仕事を始める前に上司に提案・相談・確認・了承をとる必要がある	10
納期内で作業が済むかについて検討が必要である（まずは、指示された作業を報告することが必要）	34
作業の合理性や妥当性についての判断が必要である	21
納期に間に合うという前提で作業の合理性・妥当性についての判断が必要である	7
業務の繁閑や立場によって一概には判断できない	8
その他	1

（４）職種毎に回答が異なる場合

（１）～（３）では、全職種に共通する場合の回答について見てきたが、場面７に関しては、職種毎に異なるという回答が 7.1 % と高かったため、職種毎に回答傾向を検討した（他の 10 場面に関しては、「全職種に共通する」という回答が 90 % を越えており、分析対象外とした）。

表 1-3-4 並びに図 1-3-1 に示すように、現業においては、「指示された作業以外の仕事」を勝手に行うことに関する評価は厳しく、指示通りに作業を行うことが重要であると考えられていることが分かる。一方、営業に関しては、指示にだけ従って作業をするのでは十分ではないと考えられていることが分かる。特に、「後でなにかの役に立つかもしれない」という観点から、指示された作業以外の仕事についても自分で探していく姿勢が求められているといえる。また、こうした傾向は、事務においても営業ほど明確ではないが、指示された作業以外の仕事に取り組むことに一定の評価が与えられることが分かる。

表 1-3-4 場面 7 (指示された作業以外の仕事) における職種別の回答

職種 選択肢	事務 (39 社)	現業 (33 社)	営業 (28 社)	その他 (2 社)
①	15	2	18	1
②	11	29	0	0
③	9	1	8	1
④	0	0	0	0
⑤	4	1	2	0

【参考】

① 指示された作業以外の仕事をしているが、後で会社の役に立つこともあるかもしれないので、いいことだ。

② 指示された以外の仕事をするのは良くない。

③ 指示された作業だけでなく、自分で新しい作業を見つけるのは、いいことだ。

④ 自分が仕事ができることをアピールしているのはいいことだ。

⑤ その他

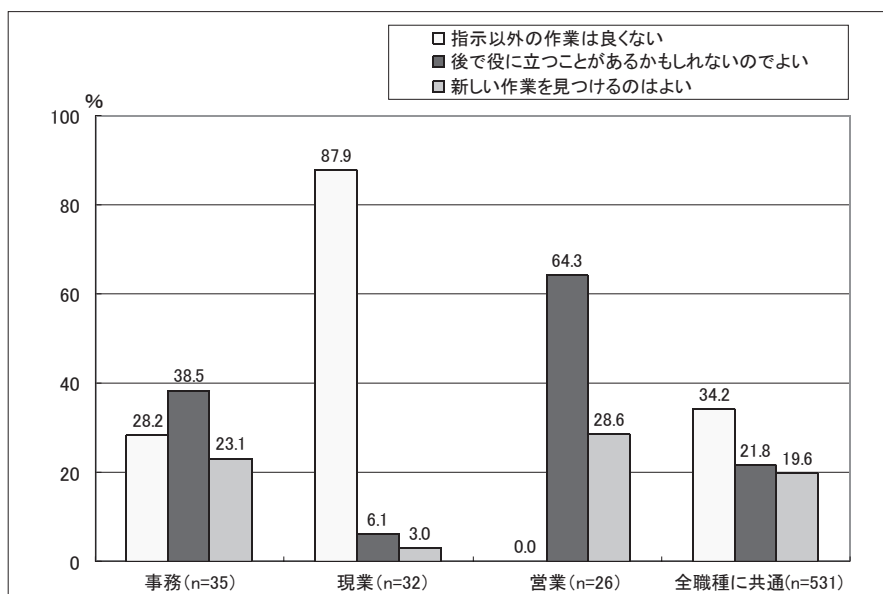


図 1-3-1 職種別の回答

3. 企業規模に関する検討：回答の一致率について

職種に関する検討において「ルールは全職種に共通である」とした回答率は、最も低い場面でも88.2%であったことから、企業規模別の検討は「全職種に共通」と回答された選択肢に基づいて行った。なお、企業規模は、① 55 人以下、② 56 人～299 人、③ 300 人～999 人、④ 1000 人以上の4群とした。

企業規模によって回答傾向が異なるかについて、Pearson の χ^2 検定を行った結果、11 場面中4 場面において、回答傾向に有意差が認められた(図 1-3-2: ** < .01, * < .05)。ただし、「毎日のあいさつ」に関しては、規模に関わらず「考え方①」への回答率が高いこと、また、「わからないときの質問」「指示通りの作業」「指示された作業以外の仕事」の3 場面に関しては、主として「その他(自由記述)」に対する回答率が有意差に寄与していると考えられる(その他の意見については、別途、場面毎に分析した)。したがって、企業規模別の分析は回答数の分散からみても重要性が高いとは言えない。また、11 場面に関して、あらかじめ設定された①～④の選択肢に関する企業規模別の回答傾向においては、大きな違いは見いだされなかったという結果と併せ、以後の規模別分析は行わないこととした。

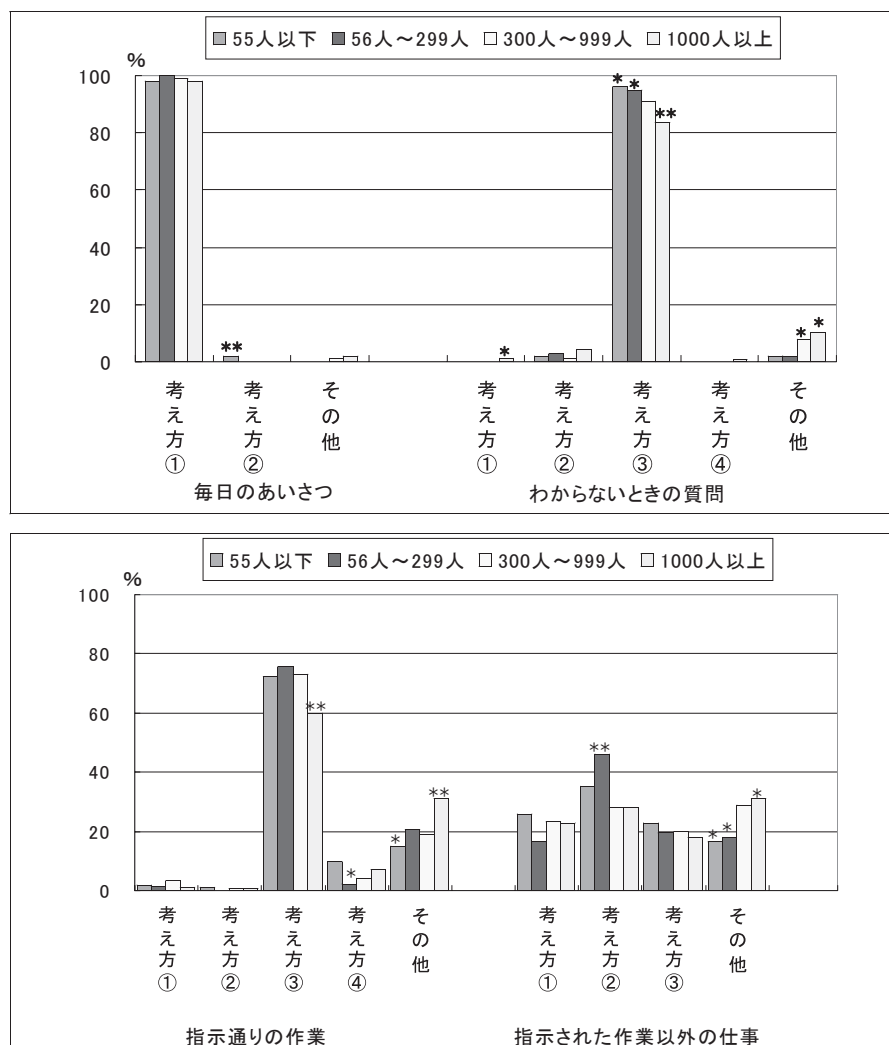


図1-3-2 企業規模別の検討の考え方

4. 職場におけるルールの指導について

ルールについては、就職時点までに学んでいることが求められる一方で、就職後に職場における研修などで改めて指導されるケースも少なくない。そのため、11 場面に関して、初任者研修で指導・伝達しているかどうかについて尋ねた。

(1) 初任者研修での指導及び伝達について

場面毎に初任者研修で指導及び伝達が行われているかについて、表 1-3-5 にまとめた。なお、表では、初任者研修で指導並びに伝達が行われている割合の高い順に並べた。

その結果、「業務の開始時間を守る」については、90 %以上の企業で初任者研修において指導の対象となっていた。また、開始時間を守るという課題と関連の深い「遅刻するときは、連絡をする」についても 79.5 %の企業で指導の対象となっていた。なお、80 %以上の企業が初任者研修で採り上げるとしたのは、「毎日のあいさつ」「ミスの報告」「分からないときの質問」であった。一方、50 %以下であったのは、「指示された作業以外の仕事を勝手にしない」のみであった。ただし、このルールに関しては、関連する「指示通りに作業する」を 76.3 %の企業が採り上げていた。

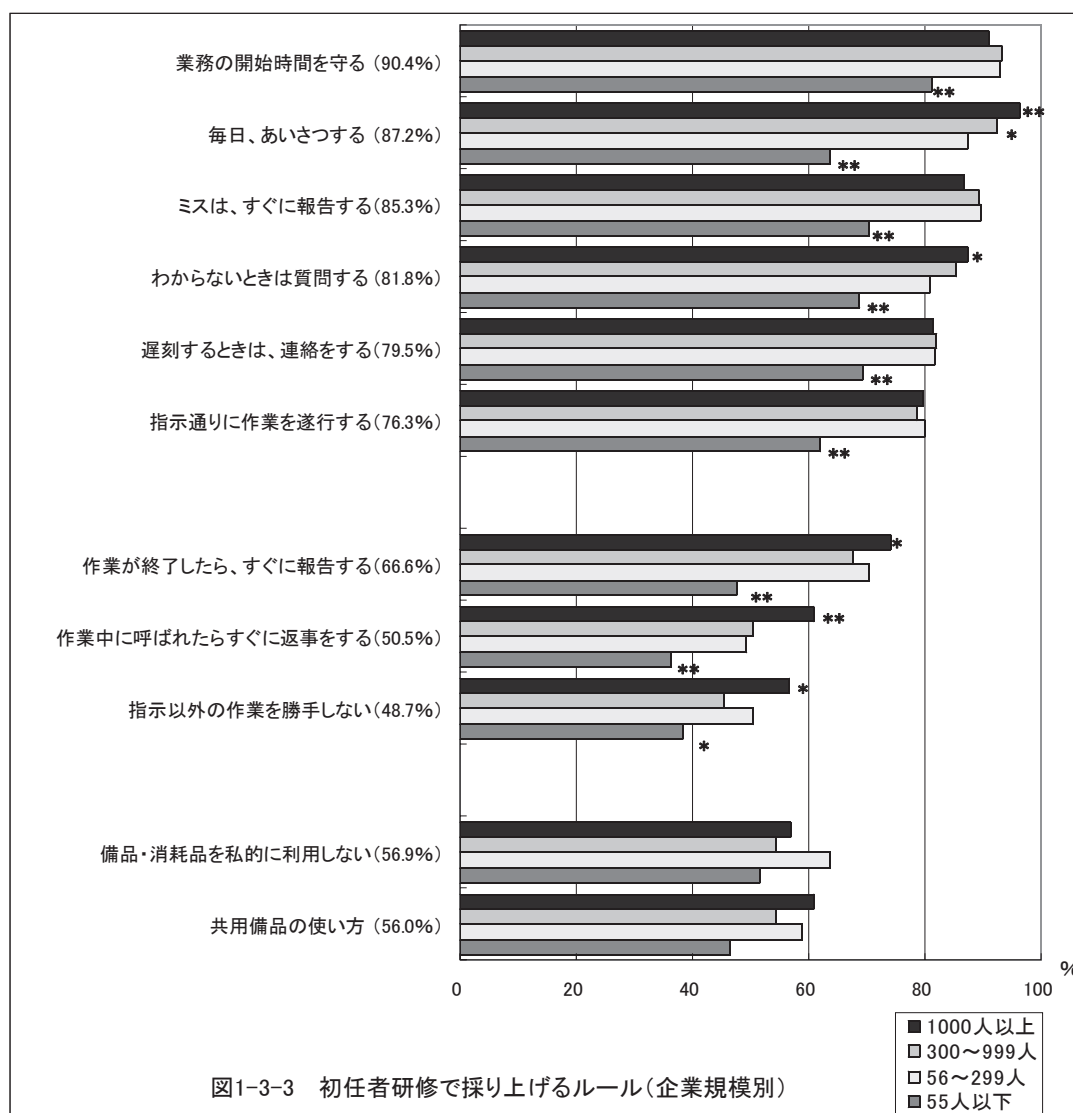
表 1-3-5 初任者研修での指導の有無

場 面		初任者研修で 指導する	初任者研修で 指導しない
業務の開始時間を守る	573 社	90.4 %	9.6 %
毎日、あいさつする	571 社	87.2 %	12.8 %
ミスは、すぐに報告する	565 社	85.3 %	14.7 %
わからないときは質問する	561 社	81.8 %	18.2 %
遅刻するときは、連絡をする	570 社	79.5 %	20.5 %
指示通りに作業を遂行する	561 社	76.3 %	23.7 %
作業が終了したら、すぐに報告する	569 社	66.6 %	33.4 %
備品・消耗品を私的に利用しない	573 社	56.9 %	43.1 %
共用備品の使い方	570 社	56.0 %	44.0 %
作業中に呼ばれたらすぐに返事をする	568 社	50.5 %	49.5 %
指示された作業以外の仕事を勝手にしない	559 社	48.7 %	51.3 %

(2) 企業規模別の分析

研修体制に関しては、企業規模によって異なる可能性があることから、 χ^2 検定により、企業規模別に初任者研修での指導の有無について検討したところ、11 場面中 9 場面において企業規模による差が認められた。なお、有意差が認められなかったのは、いずれも備品の取り扱いに関するルールであった（「備品の私的利用」「共用備品の管理」）。

有意差が認められた 9 場面に関して、初任者研修で指導されることが多い（70 %以上）場面と、少ない場面（70 %未満）に分け、有意差の認められなかった 2 場面とともに図 1-3-3 に示した。



初任者研修での指導の有無は、ルールの確認に支援が必要な者にとって、合理的な仕組みであるといえよう。企業規模によって研修体制に違いが見出された 9 場面（「備品の私的利用」と「共用備品の管理」を除く）については、以下のような結果であった。

- ① 初任者研修で指導されることが多い（70 %以上）6 場面でも、少ない 3 場面（70 %未満）でも、55 人以下の規模の企業において、初任者研修での指導が有意に少ない点で共通していた。
- ② 初任者研修で指導されることが多い（70 %以上）6 場面では、「毎日のあいさつ」を除き、56 人以上の企業間の差は認められなかった。
- ③ 初任者研修で指導されることが少ない 3 場面（70 %未満）では、1000 人以上の規模の企業における指導が有意に多かった。
- ④ 初任者研修における指導実施に関する限り、企業規模間の差の見られた 9 場面で 1000 人以上の規模で多く、55 人以下で少なかった。

第4節 調査結果が示唆すること

1. 調査対象企業について

(1) 調査対象について

企業データベースに基づき、都道府県（47 都道府県）・業種（14 区分）の分布に即して企業規模（4 区分）において各 1125 社を抽出した全 4500 社（回収率 13.4 %：602 社 表 1-4-1）。

表1-4-1 分析対象企業の概要（企業規模別業種再構成）

	業種再構成				合計
	製造業	サービス業	卸売・小売業	非製造・非サービス	
55人以下	14	20	28	51	113
	12.4	17.7	24.8	45.1	100.0
56人～299人	30	45	31	40	146
	20.5	30.8	21.2	27.4	100.0
300人～999人	41	67	23	21	152
	27.0	44.1	15.1	13.8	100.0
1000人以上	58	58	31	20	167
	34.7	34.7	18.6	12.0	100.0
合計	143	190	113	132	578
	24.7	32.9	19.6	22.8	100.0

上段：数／下段：%

(2) 平成 22 年度の採用実績について

一般雇用全体では「新規大卒採用」が 67 %で最も多く、次いで「中途採用」(40 %)、「新規高卒採用」(30 %)、「新規専修学校卒採用」(21 %)の順となっていた。これを企業規模についてみると、すべての採用対象で規模が大きいほど採用企業が多く、55 人以下では採用自体が少なかった。ただし、55 人以下の規模では、中途採用が最も多く、4 社に 1 社が中途採用を行っていた（表 1-4-2）。

表1-4-2 平成22年度に1人以上の採用を行った企業（単位：%）

	新規高卒採用	新規大卒採用	新規専修学校卒採用	中途採用	障害者雇用		
					身体障害	知的障害	精神障害
55人以下(N=113)	5.3	21.2	6.2	26.5	1.8	0.9	0.9
56人～299人(N=150)	25.3	58.7	12.7	33.3	2.7	0.0	1.3
300人～999人(N=165)	32.1	83.0	26.7	47.9	9.1	3.0	0.6
1000人以上(N=172)	48.3	87.2	33.7	48.3	27.9	20.3	6.4
全 体	30.0	66.5	21.3	40.3	11.5	6.8	2.5

平成 22 年度の障害者雇用については、「身体障害」「知的障害」「精神障害」の順に採用企業が多かった。企業規模では障害種別にかかわらず 1000 人以上の規模に集中していた。

(3) 障害者雇用の現状について

調査対象企業における障害者雇用の現状を表 1-4-3 に示す。

障害者雇用においては「身体障害」全体で 8411 名、「知的障害」全体で 1448 名、「精神障害」全体で 340 名であった。

表1-4-3 障害者雇用の現状

身体障害	重度		重度(短時間)		重度以外	
	障害者数	雇用企業数	障害者数	雇用企業数	障害者数	雇用企業数
55人以下	134	6	1	1	27	6
56人～299人	152	41	6	5	108	61
300人～999人	478	131	17	14	456	135
1000人以上	3089	159	127	45	4155	159
合計	3544	338	151	65	4746	362

知的障害	重度		重度(短時間)		重度以外	
	障害者数	雇用企業数	障害者数	雇用企業数	障害者数	雇用企業数
55人以下	7	2	0	0	24	4
56人～299人	5	4	2	2	11	9
300人～999人	26	13	1	1	85	36
1000人以上	302	45	32	11	953	81
合計	340	64	35	14	1073	130

精神障害	1週30時間以上		(短時間)	
	障害者数	雇用企業数	障害者数	雇用企業数
55人以下	16	21	2	1
56人～299人	9	6	3	3
300人～999人	33	25	11	8
1000人以上	194	73	72	26
合計	252	106	88	38

その他の障害	障害者雇用で開示		手帳を持っていないが開示	
	障害者数	雇用企業数	障害者数	雇用企業数
発達障害	8	5	7	4
高次脳機能障害	6	5	1	1
難病	4	3	4	3
その他の障害	0	0	0	0
合計	18	13	12	8

その他の障害について、障害者雇用で手帳を持っており、かつ「発達障害」を開示して雇用されている者が5社において8名把握されていた。また、手帳を持っていないが「発達障害」を開示して雇用されている者が4社において7名把握されていた。一般扱いの雇用に限定すると、602社中4社で把握されているにとどまっていた。なお、発達障害を把握している企業には、雇用管理の現状と課題についての記述を求めたが、無記入であったために詳細は不明である。

2. コミュニケーションとビジネスマナーに関する検討

(1) 採用に際して企業が期待する基準と優先順位

【コミュニケーションについて】

「重視している（平均値が2.0以上）」とされたのは、31項目中22項目であった。これに対し、「重視していない（平均値が1.0以下）」という評価は1項目もなかった。

規模別の違いは、【企業規模が大きいほどに重視する傾向】を示しており、“相手の主張を理解できる” “言外の意味を理解できる” “正しく情報を伝えられる” “伝達内容をまとめて説明できる” “与えられた時間内に説明できる” “自分と異なる考え方を否定しない” “グループや集団で行動できる” については、規模が大きい企業で重視度が大きかった。

業種別の違いについては、“適切に伝達手段の使い分けができる” “困ったときに相談ができる” “異なる意見を整理して要約できる” “仕事で接する者の名前や顔を覚える” “グループや集団で行動できる”

のいずれも、卸売・小売業で最も重視度が大きく、製造業で小さかった。

領域別の重視度は以下の通り。

- ①「情報の理解」「相手の意見の尊重」「意思の表明」の領域では全ての項目が重視されていた。
- ②「報告・連絡・相談」「組織内外の行動」の領域では 1 項目を除く全ての項目が重視されていた。
- ③「情報の伝達」については重視される項目と重視度が相対的に低い項目が混在していた。
- ④「意見集約・交換」については領域内の全ての項目で重視度が相対的に低かった。

【ビジネスマナー等について】

「重視している（平均値が 2.0 以上）」とされたのは、28 項目中 17 項目であった。これに対し、「重視していない（平均値が 1.0 以下）」という評価は 1 項目もなかった。

規模別の違いは、【企業規模が小さいほどに重視する傾向】を示しており、“電話が適切に受けられる” “電話の取り次ぎが適切にできる” “マナーに則して携帯電話を使える” “訪問時のマナーをわきまえている” “他者に迷惑をかけずに行動できる” については、規模が小さい企業で重視度が大きかった。ただし、業種別の違いについては見出されなかった。

領域別の重視度は以下の通り。

- ①「挨拶等の基本」「社会人としての役割や責任」「職業観」の領域では全ての項目が重視されていた。
- ②「電話の使い方の基本」「訪問・来客対応の基本」の領域では 1 項目を除く全ての項目について相対的に重視度が低かった。

（2）企業が期待する達成時期

【コミュニケーションについて】

「半年程度（平均値が 3.0 ～ 6.0 ヶ月）」までの達成を期待されたのは、31 項目中 8 項目であった。また、「半年から 1 年」までの達成を期待されたのは、17 項目であった。一方、「1 年以上（平均値が 12.0 ヶ月以上）」の達成を期待されたのは 6 項目であった。こうした時期の目安は、採用の際の重視度と関係していることが示唆された。

領域別の達成時期の重視度は以下の通り。

- ①「組織内外の行動」の領域では 1 項目を除く全ての項目で、6 ヶ月までの達成を期待されていた。
- ②「情報の理解」「報告・連絡・相談」の領域では 1 項目を除く全ての項目で、6 ヶ月～ 1 年までの達成を期待されていた。
- ③「意思の表明」「相手の意思の尊重」の領域では全ての項目で、6 ヶ月～ 1 年までの達成を期待されていた。
- ④「情報の伝達」「意見集約・交換」については、6 ヶ月～ 1 年までの達成を期待される項目と 1 年以上の達成を期待される項目とが混在していた。

規模別の違いは、“相手の主張を理解できる” “相手の言動を意識して行動できる” について、【企業

規模が大きいほどに早い時期の達成を期待する傾向】が見出された。ただし、業種別の違いは見出されなかった。

【ビジネスマナー等について】

「半年程度（平均値が 3.0 ～ 6.0 ヶ月）」までの達成を期待されたのは、28 項目中 21 項目であった。また、「半年から 1 年」までの達成を期待されたのは、6 項目であった。一方、「1 年以上（平均値が 12.0 ヶ月以上）」の達成を期待されたのは 1 項目であった。

規模別の違いでは、“他者に迷惑をかけずに行動できる”“時間、期限を守ることができる”については、【企業規模が大きいほどに早い時期の達成を期待する傾向】が見出された。ただし、業種別の違いは見出されなかった。

領域別の達成時期の重視度は以下の通り。

- ①「挨拶等の基本」「電話の使い方の基本」の領域では、全ての項目で 6 ヶ月までの達成を期待されていた。
- ②「訪問・来客対応の基本」「社会人としての役割や責任」の領域では、1 項目を除く全ての項目で 6 ヶ月までの達成を期待されていた。
- ③「職業観」では、“服務規律を守る”については 3 ヶ月未満の達成を、“指示系統に沿って業務を遂行できる”については半年程度の達成を、“次なる課題の発見を考えている”については、1 年以上での達成を期待されていた。その他の 4 項目は 6 ヶ月～1 年までの達成を期待されており、項目の達成時期は広く分布していた。

（3）達成のための指導

「原則として個別指導はしない」は、いずれの領域・項目でも少なかった。未達成の場合、「状況を見ながら、適宜、指導する」「気づいた際に、その都度指導する」のいずれかにより、頻度と形態（個別か集合か等）が異なる可能性があるが、何らかの指導が行われている現状が明らかとなった。

【コミュニケーションについて】

「気づいた際に、その都度指導する」は「状況を見ながら、適宜、指導する」よりも少なかった。

企業規模別の違いについては、「原則として個別指導はしない」の比率が「55 人以下」の規模で高い項目が 5 項目（“TPO に応じて意見を主張できる”“わかりやすく意見を主張できる”“自分と異なる考え方を否定しない”“立場の違いをすばやく理解できる”“立場の違いを理解して対応できる”）、「300 ～ 999 人」の規模で高い項目が 5 項目（“困ったときに相談ができる”“適切な時期に報告・連絡・相談できる”“必要な情報を簡潔に伝えられる”“適切に伝達手段の使い分けができる”“5W1H を明確にして説明できる”）であった。ただし、業種別の違いは見出されなかった。

【ビジネスマナー等について】

「気づいた際に、その都度指導する」が「状況を見ながら、適宜、指導する」を上回った項目は、5

領域 11 項目であった。こうした項目については、その場の指導によって適切な行動への修正が求められているといえる。

企業規模別・業種別の違いが見出されなかった。

（４）研修体制

研修体制についてみると、いずれの領域においても「集合研修のみ」と「OJT のみ」が第 1 順位もしくは第 2 順位を占めており、第 3 順位は「Off-JT のみ」とあわせて単一の研修形態で研修を実施する企業が概ね半数強を占めていた。

集合研修と個別研修のいずれにも回答のなかった企業のうち、項目の課題達成を「自己啓発」に位置づけている企業（「自己啓発のみ」）については、組織的な研修ではなく達成を個人に任せているとみることができる。こうした企業はコミュニケーションにおいて 10 %強、ビジネスマナー等においては、13 ～ 15 %であった。

以上の全体的な回答傾向については、企業規模、業種別の違いは見出されなかった。

（５）指導により問題解決が図られた事例

問題が解決の事例は、企業の対応の範囲を示している。

【コミュニケーションについて】

問題への対応が図られて改善につながった事例として 53 件の回答があった（対人対応のない部署への異動による問題対応 1 例を含む）。53 件の他に「コミュニケーションに問題のある社員は採用していない」という記述が 3 件あった。

代替手段の活用でコミュニケーションの問題を補完するという対応は少なく、実地に機会を捉えて会話を重ねる方法により問題解決に至っていた。そのために、個別面談ばかりでなく、メンター制度やグループによる指導が行われていたが、基本的には個人の気づきと自覚を促すことによる自己修正が期待されているとみることができる。

【ビジネスマナー等について】

問題への対応が図られて改善につながった事例として 43 件の回答があった。43 件の他に、「ビジネスマナーに問題のある社員は採用していない」という記述が 2 件あった。

問題対応のために、モデルを示すなど、コミュニケーションよりもさらに個別具体的な指導が実施されていた。そのために、社内のみならず外部講師の導入も行われていた。

さらには、個別面談ばかりでなく、メンター制度やグループによる指導が行われていたが、特徴的であったのは、独自のルール集・マナー集や市販の書籍、ビデオ等を活用するなどがあげられている点である。

3. 職場のルールに関する検討

(1) 職種に関する検討：回答の一致率について

「場面に適切ではない行動」がおこりがちな 11 の場面に関する考え方について、「全職種に共通しているか」「職種によって異なるか（「事務職」「現業職」「営業職」「その他）」について回答を求めた。

新入社員の A さんのエピソードを記述し、場面にふさわしい行動に関する考え方について、回答を求めた。

- 場面 1：備品の私的利用
- 場面 2：始業時間に関する理解
- 場面 3：遅刻の連絡
- 場面 4：毎日のあいさつ
- 場面 5：作業中の返事
- 場面 6：指示に従う
- 場面 7：指示された作業以外の仕事
- 場面 8：作業終了の報告
- 場面 9：ミスの報告
- 場面 10：わからないときの質問
- 場面 11：共用備品の管理

11 場面中、場面 7（指示された作業以外の仕事）を除く 10 の場面に関しては「ルールは全職種に共通である」という回答が 90 % を越えた（ただし、場面 7 は 88.2 %）。したがって、これらの 11 場面に関し、職種を問わず、企業によって守るべき考え方が特定されていると結論した。

(2) 回答の一致率に関する検討（全職種共通）

【回答の一致率が 90 % 以上】

一致率が 90 % 以上を越える場面は 8 場面（備品の私的利用・始業時間に関する理解・遅刻の連絡・毎日のあいさつ・作業中の返事・作業終了の報告・ミスの報告・共用備品の管理）であった。これらの 8 場面並びにこれに類する場面での行動に関しては、いずれの企業においても同様に共通する考え方があると考えられる。

【回答の一致率が 89 %】

「わからないときの質問」に関しては、一致率は 89 % と高かったが、「その他」の記述に見られたように、誰に尋ねるのか、また、尋ねるにしても、「まず、同僚に尋ねてから」あるいは、「自分で考えてから」などのように、それぞれの企業において望まれる適切な行動が異なることが明らかとなった。また、質問する前に（あるいは同様の質問を繰り返さなくても良いように）「メモをとる」は新入社員に求められるスキルであることが示された。

【回答の一致率が 70 % 未満】

11 場面中「作業指示に従う」に関しては、最も一致率の高い「考え方」でも 68 % であった。また、

「指示以外の仕事」に関しては、最も一致率の高い「考え方」でも 33 %であった。したがって、これらの場面に関して、特に「指示以外の仕事」に関しては、企業毎に考え方が異なると考えられる。

「作業指示に従う」場面では、「必要に応じて上司と相談し、その了解を得れば、指示以外の方法であっても良い」とする企業が一定の割合を占めた。ただし、基本的には指示書に従うべきだとする意見もあった。すなわち、上司の了解は必要だが、工夫そのものは歓迎するという意見であった。このように作業指示書に従わないことに関して、「作業指示書に従えない」のではなく、「業務改善」を目指す行為については、企業からは一定の評価が得られるといえる。また、「この程度の作業であれば、自己判断で変更しても良い」という意見に見られるように、作業内容によっては「自己判断」が求められる（すべてにおいて上司の判断を求めない）場合もあるといえる。ただし、「この程度の作業」についての判断が適切かどうかについては、判断基準が企業によって異なる可能性が高い。

また、「指示以外の仕事をする」場面では、「指示された仕事以外の作業をするのは良くない」が一致率の高い回答であったが、他の場面の一致率と比較すると極めて低い数値（33 %）となった。一方で、指示された以外の仕事をしていることについて、「① 後で会社の役に立つこともあるかもしれないので、いいことだ」あるいは「③（指示以外に）自分で新しい作業を見つけるのはいいことだ」を合計すると 40 %となり、指示された以外の仕事をするに関して、企業は肯定的な評価をしていることがわかる。「その他」の回答については前提が異なったとしても、原則として「“ 指示された作業以外の仕事を始める前に ” 上司に提案・相談・確認・了承をとる必要がある（自己判断で進めてよいわけではない）」との回答が全体の 48 %を占めた。他方、「作業の合理性や妥当性の判断」及び「納期の遵守」もまた、キーワードであることが明らかとなった。

（3）職種による違いに関する検討（全職種共通）

場面 7（指示された作業以外の仕事）に関しては、職種毎に異なるという回答が 7.1 %と高かったため、職種毎に回答傾向を検討した（他の 10 場面では「全職種に共通する」という回答が 90 %を越えており、分析対象外とした）。

図 1-4-1 に示すように、現業においては、「指示された作業以外の仕事」を勝手に行うことに関する評価は厳しく、指示通りに作業を行うことが重要であると考えられていることが分かる。一方、営業に関しては、指示にだけ従って作業をするのでは十分ではないと考えられていることが分かる。特に、「後でなにかの役に立つかもしれない」という観点から、指示された作業以外の仕事についても自分で探していく姿勢が求められているといえる。また、こうした傾向は、事務においても営業ほど明確ではないが、指示された作業以外の仕事に取り組むことに一定の評価が与えられることが分かる。

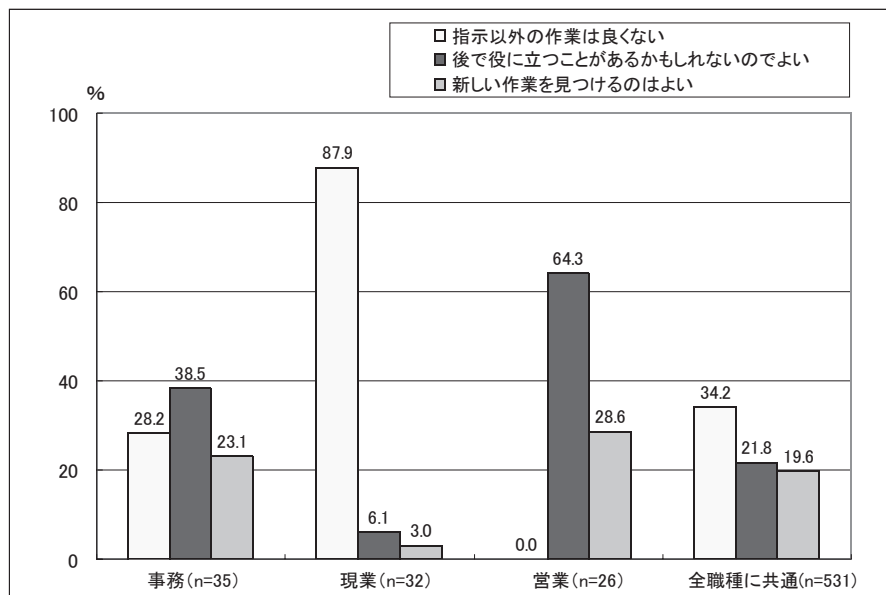


図1-4-1 場面7(指示された作業以外の仕事)における職種別の回答

(4) 初任者研修における指導

「業務の開始時間を守る」については、90 %以上の企業で初任者研修において指導の対象となっていた。また、開始時間を守るという課題と関連の深い「遅刻するときは、連絡をする」についても80 %の企業で指導の対象となっていた。なお、80 %以上の企業が初任者研修で採り上げるとしたのは、「毎日のあいさつ」「ミスの報告」「分からないときの質問」であった。

一方、50 %以下であったのは、「指示された作業以外の仕事を勝手にしない」のみであった。ただし、このルールに関しては、関連する「指示通りに作業を遂行する」を76.3 %の企業が採り上げていた。

表1-4-4 初任者研修での指導の有無

場 面	初任者研修で実施
業務の開始時間を守る	90.4 %
毎日、あいさつする	87.2 %
ミスは、すぐに報告する	85.3 %
わからないときは質問する	81.8 %
遅刻するときは、連絡をする	79.5 %
指示通りに作業を遂行する	76.3 %
作業が終了したら、すぐに報告する	66.6 %
備品・消耗品を私的に利用しない	56.9 %
共用備品の使い方	56.0 %
作業中に呼ばれたらすぐに返事をする	50.5 %
指示された作業以外の仕事を勝手にしない	48.7 %

初任者研修での指導の有無は、ルールの確認に支援が必要な者にとって、合理的な仕組みであるといえよう。企業規模によって研修体制に違いが見出された9場面(「備品の私的利用」と「共用備品の管

理」を除く)については、以下のような結果であった。

- ① 初任者研修で指導されることが多い(70 %以上) 6 場面でも、少ない 3 場面(70 %未満)でも、55 人以下の規模の企業において、初任者研修での指導が有意に少ない点で共通していた。
- ② 初任者研修で指導されることが多い(70 %以上) 6 場面では、「毎日のあいさつ」を除き、56 人以上の企業間の差は認められなかった。
- ③ 初任者研修で指導されることが少ない 3 場面(70 %未満)では、1000 人以上の規模の企業における指導が有意に多かった。
- ④ 初任者研修における指導実施に関する限り、企業規模間の差の見られた 9 場面で 1000 人以上の規模で多く、55 人以下で少なかった。

4. 企業における就労・定着支援の課題

(1) 企業が求める要件に関する検討課題

職場における「コミュニケーション」と「ビジネスマナー」について、標準化された妥当な項目が設定されているわけではない。このため、若年者の就職に際して必要となる「若年者就職基礎能力」の習得により採用可能性を高めるための事業(Youth Employability Support Program : YES プログラム)において定義された領域のうち、「コミュニケーション能力」「職業人意識」「ビジネスマナー」の評価項目を具体的な行動レベルで再構成し、領域と項目を選定した。

コミュニケーションについては 7 領域 31 項目、ビジネスマナー等については 5 領域 28 項目について、企業が求める重要度や達成時期に対する期待から達成に関する優先性を導くことができると考えられる。言い換えると、就業前にあっては若者の採用可能性を高めるための段階的支援目標の設定に、また就業後にあっては適応・定着可能性を高めるために役立つものである。

就業前の支援については、教育や職業能力開発といった企業外の支援者が担当することになる。こうした課題には、期待水準が高く、また、予期される達成時期が早い項目が重点課題として該当する。これに対し、就業後の支援については、企業内で企画・実施される研修において、企業内の部署(者)が担当することになる。こうした課題には、期待水準は高いものの達成時期においては比較的ゆとりを持たせている項目が重点課題として該当する。

そこで、第 2 部第 2 章第 1 節では、就業前の支援の課題に焦点をあて、発達障害の特性と対応させて検討することとする。

(2) 職場適応・定着支援の課題

就労支援に際しては、円滑な職務遂行や対人関係を維持するために、職場に存在するさまざまなルールを具体的な指導の対象とすることが求められる。こうしたルールには、就業規則等には明文化されていないが、多くの人がそのルールにしたがって行動することを前提としている暗黙のルールも含まれる。

特に、職場の規則や暗黙のルールを学習した経験が少ない者にとっては、規則やルールの理由や背景を明確に理解することが重要となる。

ここでは、職場において適切とされる行動や考え方について、基本的な場面を設定し、企業の見解を明らかにした。あわせて、企業内での研修等での対応についても明らかにした。

そこで、第2部第2章第2節では、発達障害者の就労・定着のための支援について、特例子会社における調査結果（第1部第1章第3節）と企業における調査結果（第2部第1章第2節）を比較検討することを通し、特別な支援の範囲と可能性の検討を行う。

第2章 発達障害の特性への配慮の可能性

第1節 障害特性からみた調査結果の検討

1. 調査項目と障害特性との関係について

……コミュニケーションとビジネスマナー等に関する調査項目を分析する視点……

(1) 一般扱いの雇用における調査結果に対する発達障害の特性からの検討

企業に雇用されている発達障害者の全体像を開示・非開示を含めて把握することは極めて困難な状況にあり、発達障害を開示した事例に基づく検討が中心となっている。このため、発達障害者の雇用管理や支援における問題を明確にするうえで、企業を対象とした実態調査を実施することは現実的ではない。

こうしたことから、まずは、企業が重視する採用要件であり、かつ、発達障害のある者にとって支援の課題となる「コミュニケーション」と「ビジネスマナー等」に焦点をあて、新入社員を対象とした企業の雇用管理について現状を把握した（第2部第1章）。そのうえで、発達障害のある従業員の適応・定着の課題について、一般扱いの雇用の現状と発達障害の特性とを対応させることで検討することとした。

図2-1-1は、第1章で呈示した調査設計の概要である。環境要因と個体要因との相互作用の結果、職場適応・定着の課題が発生し、支援が必要になる状況を理解する枠組となっている。

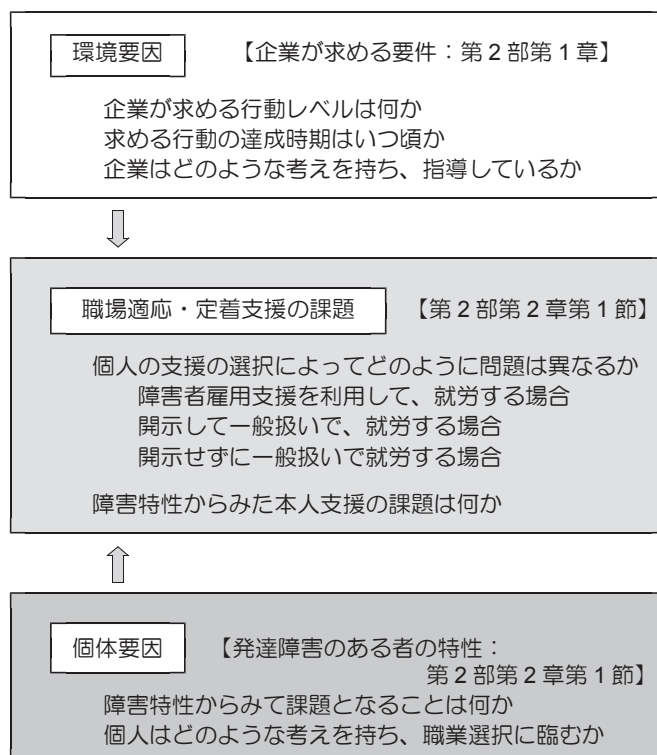


図2-1-1 調査の枠組と検討事項の関連

図の上段については、第2部第1章でとりまとめを行った。ここでは、図の下段に示す「発達障害の特性」と調査項目の対応を想定したうえで、図の中段に示す「職場適応・定着支援の課題」について検討することとする。すなわち、企業が求める要件にとって発達障害の行動特性が問題となる可能性が想定される場合、発達障害者の職場適応・定着のための支援を考える際に重視すべきことは何か、について分析を進めていく。

（2）検討の方法 ……調査結果と障害特性の対応……

職場における「コミュニケーション」と「ビジネスマナー」について、「若年者就職基礎能力」の習得により採用可能性を高めるための事業（Youth Employability Support-Program：YESプログラム、厚生労働省、2009）において定義された領域のうち、「コミュニケーション能力」「職業人意識」「ビジネスマナー」の評価項目を再構成し、場面や状況を極力限定し、具体的な行動レベルで把握することとし、コミュニケーションについて7領域31項目、ビジネスマナー等について5領域28項目を選定した（第1部第1章参照）。

一方、発達障害のある者の社会的行動上の問題を把握する行動チェックリスト（例えば AQ；PARS など）が開発されているが、日常生活面で行動観察を行い、特性の現れ方を把握することを目的としており、職場における「コミュニケーション」と「ビジネスマナー等」の具体的項目と対応しているわけではない。そこで、企業が求める行動レベルと操作的に関連づけることで、支援のタイミングと課題の優先性についての検討を進めることを試みることにした。

具体的には、障害特性の記述について、発達障害のある者の社会的行動上の問題を把握する行動チェックリスト（AQ；PARS）や先行研究の成果（大杉、2009；米田、2009；障害者職業総合センター、2009）等で職業生活上の困難に関連することが想定される記述を行動上の特徴として選択することとした。したがって、こうした障害特性については、詳細な検証によるものとしてコミュニケーションやビジネスマナー等の項目の達成困難と対応させている訳ではなく、項目に示された行動の達成に支援が必要となる可能性について検討する際の資料（案）であることに注意が必要である。

2. 障害特性からみた検討課題

（1）コミュニケーションについて

ア. 「情報の理解」と「情報の伝達」

図 2-1-2 に「情報の理解」と「情報の伝達」について、項目別に期待する水準（平均値：棒グラフ／単位：点数（右軸））と期待する達成時期（入社からの平均月数の範囲：チャート／単位：月数（左軸））を示した。平均得点について有意差が認められない項目については括弧でその範囲を示した。

また、表 2-1-1 ～ 2-1-2 に求められる行動と関連することが想定される障害特性を示した。

以下では、「期待する水準が高く、期待する達成時期が早い（6ヶ月未満）」、「期待する水準は高いが、

期待する達成時期にはゆとりがある（12ヶ月未満）、「期待する水準も達成時期もゆとりがある（12ヶ月以上）」に分けて項目の検討をしていくことにする。

【期待する水準が2点以上・期待する達成時期が6ヶ月未満】

職業準備の視点からは極めて優先性が高いとみることができる項目としては、「相手の主張を理解できる」並びに「正しく情報を伝えられる」が該当する。

情報の理解については、他者の意図の理解が苦手であったり、相手が意図しないことにとらわれるといった行動特徴がある場合に、開示して理解と配慮を求める必要があるのかといった検討が必要になる。また、情報の伝達については、他者に誤解なく伝達することが苦手であったり、思いこみやその場しのぎの傾向が強かったり、代償手段がうまく使えない場合に、開示して理解と配慮を求める必要があるのかといった検討が必要になる。

【期待する水準が2点以上・期待する達成時期が12ヶ月未満】

職業準備の視点からは比較的優先性が高い項目としては、「正しい理解のために質問できる」「言外の意味を理解できる」並びに「伝達内容をまとめて説明できる」「与えられた時間内に説明できる」が該当する。

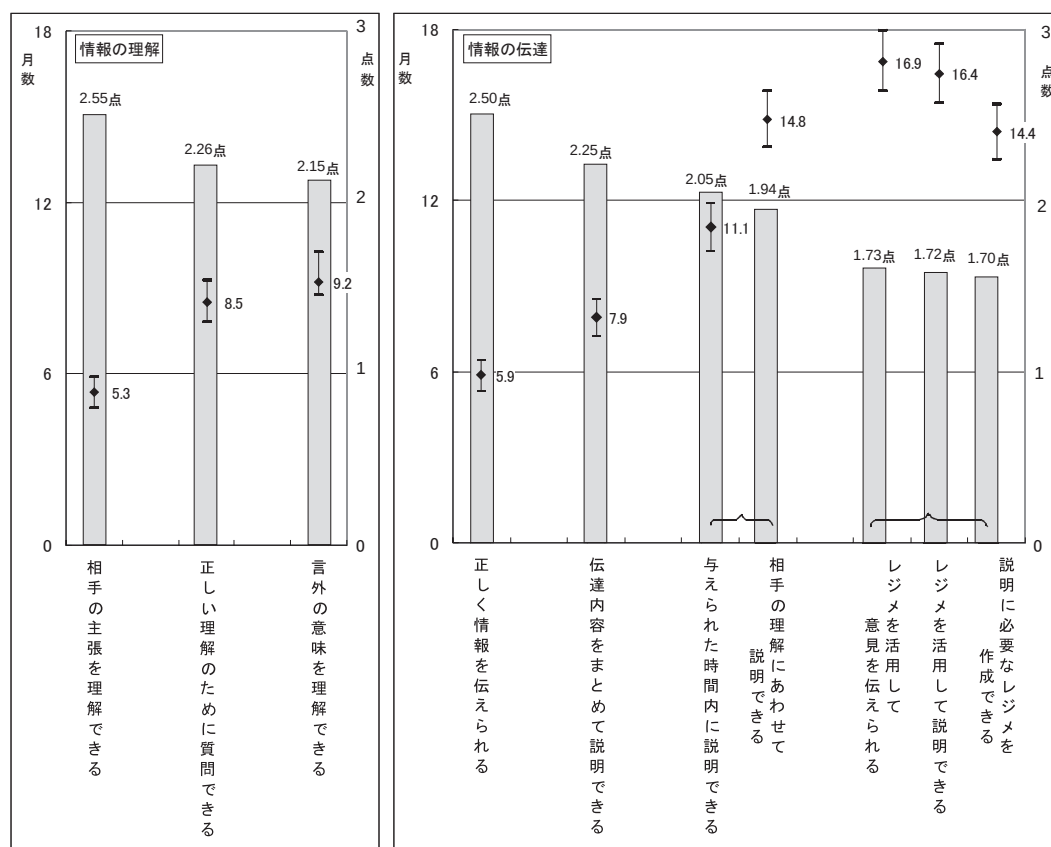


図2-1-2 情報の理解と情報の伝達(採用に対する期待×達成時期)

表2-1-1 情報の理解（障害特性との対応）

(1) 相手の主張（言葉）を正しく理解できる	・他の人の考え（意図など）を理解することは苦手だ。 ・相手の言いたいことを読み違える。 ・意外なまでに話し言葉を理解していないことがある。 ・ちょっとした本人の行動への批判を人格全部の否定と感じてしまう。
(2) 言葉の意味だけでなく言外にこめた意味を理解し、相手の意図を正しく理解できる	・人の気持ちや意図がわからない。 ・言葉を字句どおりに解釈する。行間やニュアンスを読めていない。 ・誰かと話をしているときに、相手の話の「言外の意味」を容易に理解することができる。 ・発言者の意図や会議の主旨をしばしば読み間違える。
(3) 正しい理解のための的確な質問ができる	・同じ質問をしつこくする。 ・ほかの人は気がつかないような細部に注意を向けることが多い。 ・会話をどのように続けたいのか、わからなくなってしまうことがよくある。 ・議論が堂々めぐりになり、相手は何を議論していたのか分らなくなる。 ・会話が弾むことがなく、聞くか話すか一方的になりやすい。

表2-1-2 情報の伝達（障害特性との対応）

(4) 正しく情報を伝えられる	・注意メモを自ら作っていても必要な場面でメモがあることに気付かない。 ・難しい言葉を使うが、その意味をよくわかっていない。 ・不鮮明な記憶を想像で補う癖がある場合があり、それが嘘つきに見える。
(5) 伝える内容をまとめて説明できる	・会議の要約ができない。 ・報告内容がビデオの再生的でこと細かくなり、要旨が見えない。 ・自分がどうにもならないと、突然、断定的に言うので周囲が驚く。
(6) 与えられた時間内に主張をまとめて説明できる	・周囲に遠慮せずに自分中心の行動をする。 ・具体的なルールはきちんと守るが、暗黙の自明なルールを理解できていない。
(7) 相手の理解の度合いを考慮しながら説明に工夫を加えることができる	・親しい人が何人もいる場面などで、いろいろな（複数の）人との会話を簡単に続けることができる。 ・自分が話をしているときには、なかなか他の人に横から口をはさませない。 ・相手を怒らせるので営業や相談窓口をさせられない。 ・自分がどうにもならないと突然、断定的に言うので周囲が驚く。
(8) 説明に必要なレジメなどを作成できる	・整理やファイリングの分類が独特。 ・段取りや準備が不得手。
(9) レジメなどを活用して要点を押さえた説明ができる	・自分が体験したことは、その場にはいない人も知っていると感じる。 ・注意メモを自ら作っていても必要な場面でメモがあることに気付かない。
(10) レジメなどを活用し、相手に自分の意見を適切に伝えられる	・周囲に遠慮せずに自分中心の行動をする。 ・細かい決まりやルールにこだわる。その割には自分勝手に見える。 ・注意メモを自ら作っていても必要な場面でメモがあることに気付かない。 ・段取りや準備が不得手。

情報の理解については、会話を継続することが苦手であったり、議論がかみ合わない、字句通りに解釈する、言外の意味にまで理解が及ばないなどの特徴がある場合に、雇用後の一般研修期間等で達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。また、情報の伝達については、要約することが苦手であったり、与えられた時間よりも伝えたいことを優先すると

いった行動特徴がある場合に、雇用後の一般研修期間等で達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

【期待する水準が2点以下・期待する達成時期が12ヶ月以上】

職業準備の視点からは比較的時間的な猶予がある項目としては、情報の伝達の「相手の理解にあわせて説明できる」「レジメを活用して意見を伝えられる」「レジメを活用して説明できる」「説明に必要なレジメを作成できる」が該当する。

情報の伝達に際しては、他者の存在を意識し、相手の理解を考えながら伝達することが苦手であったり、相手を怒らせるなどの話し方をする、報告文書の作成や文書の活用などのスキルについて十分に習得できていないなどの特徴がある場合に、雇用後の一般研修や OJT のみならず、自己研修等を活用して達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

イ.「報告・連絡・相談」と「意思の表明」

図 2-1-3 に「報告・連絡・相談」と「意思の表明」について項目別に期待する水準（平均値：棒グラフ／単位：点数（右軸））と期待する達成時期（入社からの平均月数の範囲：チャート／単位：月数（左軸））を示した。平均得点について有意の差が認められない項目については括弧でその範囲を示した。また、表 2-1-3 ～ 2-1-4 に求められる行動と関連することが想定される障害特性を示した。

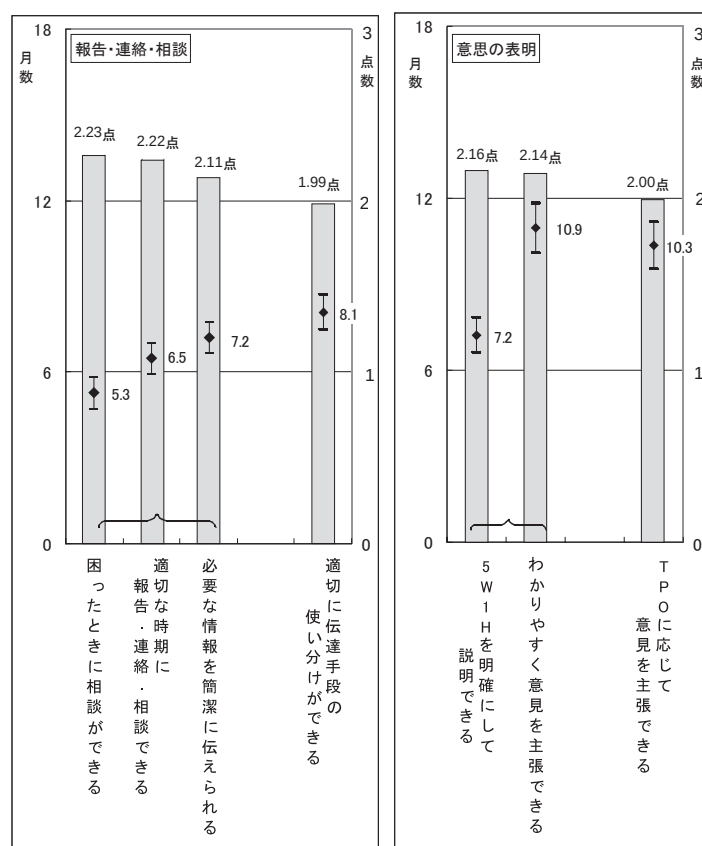


図2-1-3 報告・連絡・相談と意思の表明（採用に対する期待×達成時期）

以下では、「期待する水準が高く、期待する達成時期が早い（6ヶ月未満）」、「期待する水準は高いが、期待する達成時期にはゆとりがある（12ヶ月未満）」に分けて、項目の検討をしていくことにする。

【期待する水準が2点以上・期待する達成時期が6ヶ月未満】

職業準備の視点からは極めて優先性が高いとみることができる項目としては、「困ったときに相談ができる」が該当する。

困ったことがあっても困り具合を説明できなかつたり、集中しすぎて帰って体調を壊してしまう、被害的あるいは猜疑的、攻撃的になりやすい、といった行動特徴がある場合に、開示して理解と配慮を求める必要があるのかといった検討が必要になる。

【期待する水準が概ね2点以上・期待する達成時期が12ヶ月未満】

職業準備の視点からは比較的優先性が高い項目としては、「タイミングを外さず報告・連絡・相談ができる」「必要な情報を報告・連絡・相談の場面で、簡潔に伝えられる」「場面に応じて、適切に口頭・電話・メールなどの手段の使い分けができる」並びに「5W1Hを明確にして説明できる」「他者にわかりやすい表現で意見を主張できる」「場面（TPO）に応じて、振る舞い方を適切に変えて意見を主張できる」が該当する。

表2-1-3 報告・連絡・相談（障害特性との対応）

(11) タイミングを外さず 報告・連絡・相談ができる	・自分が話をしているときには、なかなか他の人に横から口をはさませない。 ・しばしば、会議の流れについて行けていない。 ・会話が弾むことがなく、聞くか話すか一方的になりやすい。
(12) 必要な情報を報告・連絡・相談の場面で、簡潔に伝えられる	・報告内容がビデオの再生的でこと細くなり、要旨が見えない。 ・段取りや準備が不得手。 ・ほかの人は気がつかないような細部に注意を向けることが多い。 ・伝言や取次ぎ時に、相手が言った言い方を言い換えずそのまま上司にしてしまう。 ・言葉を字句どおりに解釈する。行間やニュアンスを読めていない。
(13) 場面に応じて、適切に口頭・電話・メールなどの手段の使い分けができる	・臨機応変を要求される業務が不得手。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・同じことや同じやりかたを、何度もくりかえすことが好きだ。
(14) 困ったときに相談ができる	・被害的あるいは猜疑的、攻撃的になりやすい。 ・自分の困り具合をわかるように説明しない。 ・過集中しやすく、疲労を感じ取れず、体調を崩す。

報告・連絡・相談に際しては、字義通りの解釈や行間を読み取れず、報告の要旨が明確でない話し方をしたり、重要でないことに並々ならぬ注意を払うなど、前項の「情報の理解」と「情報の伝達」においても比較的優先性が高いとされた「正しい理解のために質問できる」「言外の意味を理解できる」並びに「伝達内容をまとめて説明できる」「与えられた時間内に説明できる」と重複するスキルについて、十分に習得できていないなどの特徴がある場合に、雇用後の一般研修やOJTのみならず、自己研修等を活用して達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

表2-1-4 意思の表明（障害特性との対応）

(15) 「いつ」「どこで」「だれが」「なぜ」「どのように」(5W1H)を明確にして説明できる	・どのように、なぜ、といった説明ができない。 ・しばしば、会議の流れについて行けていない。 ・議論が堂々めぐりになり、相手は何を議論していたのか分らなくなる。
(16) 場面（TPO）に応じて、振る舞い方を適切に変えて意見を主張できる	・人から関わられたときの対応が場にあっていない。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・段取りや準備が不得手。
(17) 他者にわかりやすい表現で意見を主張できる	・難しい言葉を使うが、その意味をよくわかっていない。 ・相手を怒らせるので営業や相談窓口をさせられない。 ・自分がどうにもならないと突然、断定的に言うので周囲が驚く。 ・本人の言動が言い訳や他人のせいに行っているように聞こえる。

また、意思の表明に際しては、意味がわからないままに難しい言葉を使う、相手を怒らせてしまう、話の流れがわからない、など、話し方のスキルについて十分に習得できていないといった特徴がある場合に、雇用後の一般研修や OJT のみならず、自己研修等を活用して達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

ウ．「相手の意見の尊重」と「意見集約・交換」

図 2-1-4 に「相手の意見の尊重」と「意見集約・交換」について、項目別に期待する水準（平均値：棒グラフ／単位：点数（右軸））と期待する達成時期（入社からの平均月数の範囲：チャート／単位：月数（左軸））を示した。平均得点について有意の差が認められない項目については括弧でその範囲を示した。また、表 2-1-5 ～ 2-1-6 に求められる行動と関連することが想定される障害特性を示した。

以下では、「期待する水準は高いが、期待する達成時期にはゆとりがある（12 ヶ月未満）」、「期待する水準も達成時期もゆとりがある（12 ヶ月以上）」に分けて、項目の検討をしていくことにする。

【期待する水準が概ね 2 点以上・期待する達成時期が 12 ヶ月未満】

職業準備の視点からは比較的優先性が高い項目としては、「相手の意見を受け入れられる」「自分の価値観と異なる意見・考え方を否定しない」「苦手な相手に対しても不必要な衝突や排他的な行動をせずにつきあえる」「相手と自分の立場の違いなどをすばやく理解することができる」「相手と自分の立場の違いなどを理解し、その場の状況にあった適切な対応ができる」並びに「複数の他者の異なる意見を分類・整理したうえで要約できる」が該当する。

相手の意見の尊重や意見集約・交換に際しては、自分がおかれている社会的な状況を踏まえて行動できる、発言者の意図や会議の主旨を的確に捉える、被害的あるいは猜疑的、攻撃的にならない、他人の弱点や失策に動じない、といった行動が難しい場合に、雇用後の一般研修期間等で達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

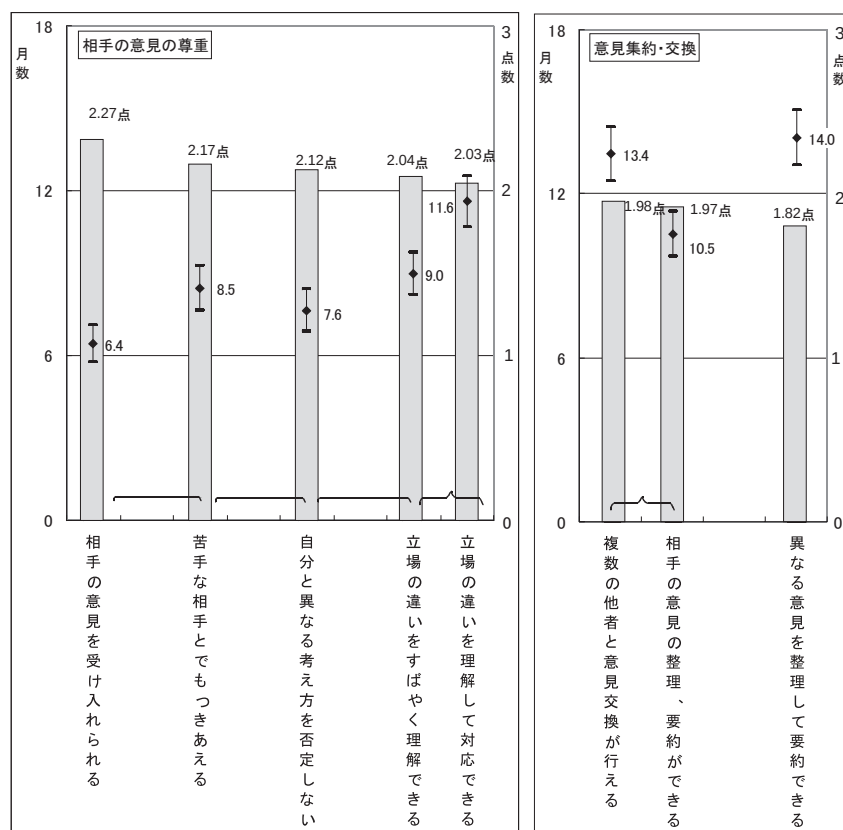


図2-1-4 相手の意見の尊重と意見集約・交換(採用に対する期待×達成時期)

表2-1-5 相手の意見の尊重 (障害特性との対応)

(18) 相手の意見を受け入れられる	・発言者の意図や会議の主旨をしばしば読み間違ふ。 ・本人の言動が言い訳や他人のせいになっているように聞こえる。 ・問題を指摘されると、不安になったり、パニックになったりし、表情が消える。 ・自尊心が傷つきやすく、引きこもったり、反対に攻撃的言動で自衛しようとする。
(19) 自分の価値観と異なる意見・考え方を否定しない	・被害的あるいは猜疑的、攻撃的になりやすい。 ・周囲に遠慮せずに自分中心の行動をする。
(20) 苦手な相手に対してても不必要な衝突や排他的な行動をせずにつきあえる	・相手が嫌がることをわざと執拗に繰り返す。 ・本人の言動が言い訳や他人のせいになっているように聞こえる。 ・他人の弱点や失策については激しく非難する。その割に、ささいな不便が生じたり、誤解されたりすると怒り、周囲には、それに動じないで自分を理解してくれることを望む。 ・細かい決まりやルールにこだわる。その割には自分勝手に見える。
(21) 相手と自分の立場の違いなどをすばやく理解することができる	・自分がおかれている社会的な状況（その場での自分の立場や状態）がすぐにわかる。（状況に応じた行動ができる） ・相手の地位に応じた対応が不得手。
(22) 相手と自分の立場の違いなどを理解し、その場の状況にあった適切な対応ができる	・自分が話をしているときには、なかなか他の人に横から口をはさませない。 ・人から関わられたときの対応が場にあていない。 ・本人がいていないに話したつもりでも、話し方などが失礼だと周囲の人から言われることがよくある。 ・みんな忙しくしているのに、「手伝いましょう」がない。

【期待する水準が2点以下・期待する達成時期が12ヶ月以上】

職業準備の視点からは比較的時間的な猶予がある項目としては、意見集約・交換の「複数の他者の異なる意見を分類・整理したうえで要約できる」「複数の他者との意見交換が円滑に行える」が該当する。

意見集約・交換に際しては、会話をどのように続けたいのか、わからなくなってしまう、言われたことを場面に応じて理解するのが難しい、言葉を字句どおりに解釈する、などの行動特徴がある場合に、雇用後の一般研修やOJTのみならず、自己研修等を活用して達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

表2-1-6 意見集約・交換（障害特性との対応）

(23) 相手の意見の整理、要約ができる	・言われたことを場面に応じて理解するのが難しい。 ・会議の要約ができない。 ・報告内容がビデオの再生的でこと細くなり、要旨が見えない。 ・言葉を字句どおりに解釈する。行間やニュアンスを読めていない。
(24) 複数の他者の異なる意見を分類・整理したうえで要約できる	・大勢の会話では、誰が誰に話しているのかわからない。 ・しばしば、会議の流れについて行けていない。 ・発言者の意図や会議の主旨をしばしば読み間違える。 ・調整役をやらせると強権的になるか、調整不能になる。
(25) 複数の他者との意見交換が円滑に行える	・雑談や、ちょっとしたおしゃべりを人とすることが得意だ。 ・会話が弾むことがなく、聞か話すか一方的になりやすい。 ・要求があるときだけ自分から人に関わる。 ・会話をどのように続けたいのか、わからなくなってしまうことがよくある。

エ. 「組織内外の行動」

図2-1-5に「組織内外の行動」について、項目別に期待する水準（平均値：棒グラフ／単位：点数（右軸））と期待する達成時期（入社からの平均月数の範囲：チャート／単位：月数（左軸））を示した。平均得点について有意の差が認められない項目については括弧でその範囲を示した。

また、表2-1-7に求められる行動と関連することが想定される障害特性を示した。

以下では、「期待する水準が高く、期待する達成時期が早い（6ヶ月未満）」、「期待する水準は高いが、期待する達成時期にはゆとりがある（12ヶ月未満）」に分けて、項目の検討をしていくことにする。

【期待する水準が2点以上・期待する達成時期が6ヶ月未満】

職業準備の視点からは極めて優先性が高いとみることができる項目としては、「組織の規則に従った行動ができる」「グループや集団で行動ができる」「感情のコントロールができる」「職場の慣例・慣行に対応できる」が該当する。

ルールを守ることができなかつたり、暗黙のルールを理解できない、気分の波が激しい、被害的あるいは猜疑的、攻撃的になりやすい、積極的な対人態度をとることが苦手であるといった行動特徴がある場合に、開示して理解と配慮を求める必要があるのかといった検討が必要になる。

【期待する水準が概ね2点以上・期待する達成時期が12ヶ月未満】

職業準備の視点からは比較的優先性が高い項目としては、「相手の言動を意識した行動ができる」が該当する。また、「仕事で接する他者の名前や顔を覚える」については、期待する水準が2点に満たないものの、概ね6ヶ月の達成を期待されている点で優先性が高いとみることにした。

参加者間で合意された意思を踏まえて行動することが苦手である、他人の感情には無神経に見える、毎日接する人の名前や顔を覚えられないといった日常生活面での行動特徴がある場合に、雇用後の一般研修期間等で達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

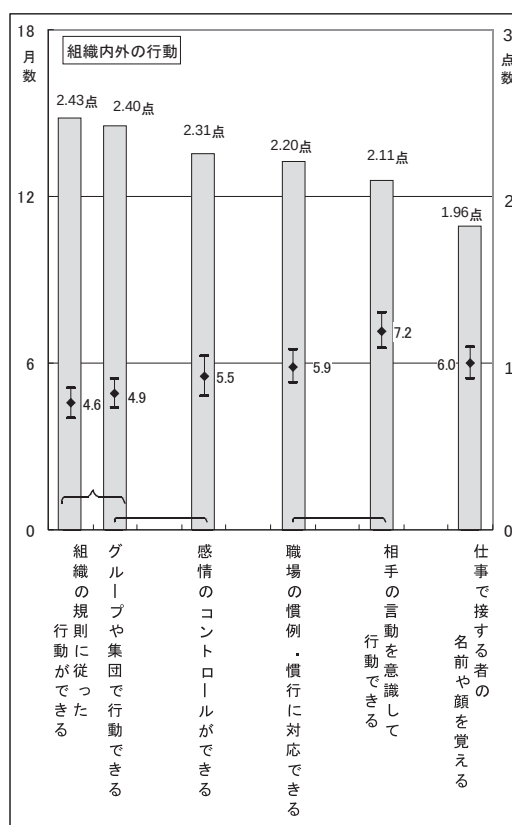


図2-1-5 組織内外の行動 (採用に対する期待×達成時期)

表2-1-7 組織内外の行動 (障害特性との対応)

(26) 仕事で接する他者の名前や顔を覚える	・長く職場にいても、人の名前を憶えていない。エレベータで会っても会釈がない。 ・一緒に作業している人や部屋を出入りする人の方を見る、話しかけた人の方を見る、適切なコミュニケーションをはかるなど、他の人を意識し適切に反応できる。
(27) 相手の言動を意識した行動ができる	・自分の話を聞いている相手が退屈しているときには、どのように話をすればいいかわかっている。 ・相手の顔を見るだけで、その人が考えていることや感じていることがわかる。 ・参加者間で合意された意思を、たびたび本人だけがわかっていない。 ・他人にどう見られているかには神経質だが、他人の感情には無神経に見える。

(28) グループや集団での作業・行動ができる	・指導員やクラスメイト、一緒に作業している人など、親しい人に対して、積極的な対人行動をとれない。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・連携しながらやる仕事よりも、自分だけで完結する仕事を好む。 ・他人の弱点や失策については激しく非難する。その割に、ささいな不便が生じたり、誤解されたりすると怒り、周囲には、それに動じないで自分を理解してくれることを望む。 ・周囲が配慮していても、感謝しているようには見えない。 ・ヒマな時の振る舞いが適切でない。 ・義理を理解していない。 ・折衝や駆け引きが不得手。 ・段取りや準備が不得手。
(29) 組織の規則に従った行動ができる	・具体的なルールはきちんと守るが、暗黙の自明なルールを理解できていない。 ・ルールに書かれていないことは、してもよいことと勝手に判断する。 ・共用そのものを嫌がる。共用は不得手。 ・共用物をやがて自分用に変えてしまう。 ・他人が触ると邪魔されたと感じてしまう。 ・汎化して記憶しない。類似性を感じ取れない。そのため、応用が利かない。
(30) 職場の慣例・慣行に対応できる	・具体的なルールはきちんと守るが、暗黙の自明なルールを理解できていない。 ・ルールに書かれていないことは、してもよいことと勝手に判断する。
(31) 感情のコントロールができる（怒りや嫌悪などを不必要に表現しない）	・不快感を引きずる。 ・自尊心が傷つきやすく、引きこもったり、反対に攻撃的言動で自衛しようとする。 ・被害的あるいは猜疑的、攻撃的になりやすい。 ・気分の波が激しく、落ち込みと興奮を繰り返す。

（２）ビジネスマナー等について

ア．「挨拶等の基本」と「電話の使い方の基本」

図 2-1-6 に「挨拶等の基本」と「電話の使い方の基本」について、項目別に期待する水準（平均値：棒グラフ／単位：点数（右軸））と期待する達成時期（入社からの平均月数の範囲：チャート／単位：月数（左軸））を示した。平均得点について有意の差が認められない項目については括弧でその範囲を示した。また、表 2-1-8 ～ 2-1-9 に求められる行動と関連することが想定される障害特性を示した。

以下では、全ての項目について、「期待する水準が高く、期待する達成時期が早い（6 ヶ月未満）」として検討をしていくことにする。「電話の応対」に関する 5 項目については、期待する水準が 2 点に満たないものの、6 ヶ月未満の達成を期待されている点で優先性が高いとみることにした。

職業準備の観点からは極めて優先性が高いとみることができる項目として、「挨拶・お詫びやお礼が適切にできる」「好感を持たれる応答ができる」「敬語の種類や表現を使い分ける」「マナーに則して携帯電話を使える」「電話が適切に受けられる」「電話の取り次ぎが適切にできる」「電話のメモを作ることができる」「電話で適切な言い方ができる」「取り次げない電話の対応ができる」が該当する。「好感を持たれる応答ができる」については概ね研修後の配置までといった達成を求められているものの、他の 8 項目については早期の達成が求められており、職場における日常的な行動様式として入社早々から

適切に行動できることが期待されている行動であるとみることができる。

挨拶や電話の応対、話し方の基本的なマナーについて、苦手であるといった行動特徴がある場合に、開示して理解と配慮を求める必要があるのかといった検討が必要になる。

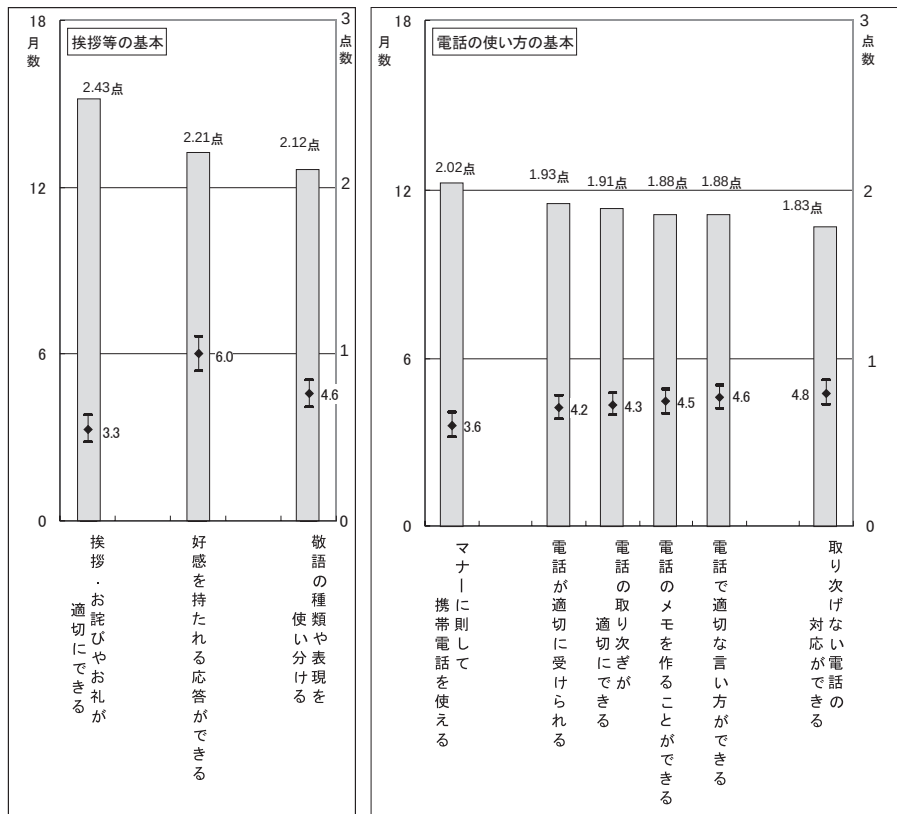


図2-1-6 挨拶等の基本と電話の使い方の基本（採用に対する期待×達成時期）

表2-1-8 挨拶等の基本（障害特性との対応）

(1) 勤務中の挨拶、お詫びやお礼が適切にできる	・長く職場にいても、人の名前を憶えていない。エレベータで会っても会釈がない。 ・来客や街で出会った人など、見知らぬ人に対して、適切な方法で好ましい対人行動をとれる。 ・知らない人になれなれしくしすぎたり、不適切な行動をして迷惑をかけたりすることが時々ある。または、時々しかあいさつしない。
(2) 敬語の種類や表現を使い分ける	・本人がていねいに話したつもりでも、話し方などが失礼だと周囲の人から言われることがよくある。 ・伝言や取次ぎ時に、相手が言った言い方を言い換えずそのまま上司にしてしまう。
(3) 相手から好感の持たれる話し方・聴き方ができる	・冗談や皮肉がわからず、文字通り受け取る。 ・同じことを何度も繰り返していると、周囲の人によく言われる。 ・「どうした?」、「最近どう?」などの曖昧な問いかけに答えられない。 ・自分が話をしているときには、なかなか他の人に横から口をはさませない。

表2-1-9 電話の使い方の基本（障害特性との対応）

(4) 電話が適切に受けられる	・電話で相手の怒りを買うことが多い。 ・相手の地位に応じた対応が不得手。
(5) 電話の取り次ぎが適切にできる	・伝言や取次ぎ時に、相手が言った言い方を言い換えずそのまま上司にしてしまう。
(6) 電話を取り次げないときの対応ができる	・電話で相手の怒りを買うことが多い。 ・相手の地位に応じた対応が不得手。 ・注意メモを自ら作っていても必要な場面でメモがあることに気付かない。
(7) 電話の内容について適切なメモを作ることができる	・相手の言いたいことを読み違える。 ・意外なまでに話し言葉を理解していないことがある。
(8) 電話をかける時に適切な言い方ができる	・臨機応変を要求される業務が不得手。 ・折衝や駆け引きが不得手。 ・電話で話をしているとき、自分が話をするタイミングがわからないことがある。
(9) マナーをわきまえて、携帯電話を使うことができる	・具体的なルールはきちんと守るが、暗黙の自明なルールを理解できていない。

イ．「訪問・来客対応の基本」と「社会人としての役割や責任」

図 2-1-7 に「訪問・来客対応の基本」と「社会人としての役割や責任」について、項目別に期待する水準（平均値：棒グラフ／単位：点数（右軸））と期待する達成時期（入社からの平均月数の範囲：チャート／単位：月数（左軸））を示した。平均得点について有意の差が認められない項目については括弧でその範囲を示した。また、表 2-1-10 ～ 2-1-11 に求められる行動と関連することが想定される障害特性を示した。

以下では、「期待する水準が高く、期待する達成時期が早い（6 ヶ月未満）」、「期待する水準は相対的に高いといったレベルであるが、期待する達成時期が早い（6 ヶ月未満）」に分けて、項目の検討をしていくことにする。

【期待する水準が2点以上・期待する達成時期が6 ヶ月未満】

職業準備の視点から極めて優先性が高いとみることができる項目としては、「時間・期限を守ることができる」「他者に迷惑をかけずに行動できる」「指示内容を正確に伝えられる」「指示内容の要点を整理できる」「適切に自己紹介ができる」「組織における立場を理解している」が該当する。「組織における立場を理解している」については期待される達成時期が 6.1 ヶ月であったが、得点を勘案して優先性が高いとみることにした。

時間や期限を守ることができなかつたり、周囲と協調して行動できない、自分のおかれている状況に応じて行動できないなどの行動特徴がある場合に、開示して理解と配慮を求める必要があるのかといった検討が必要になる。

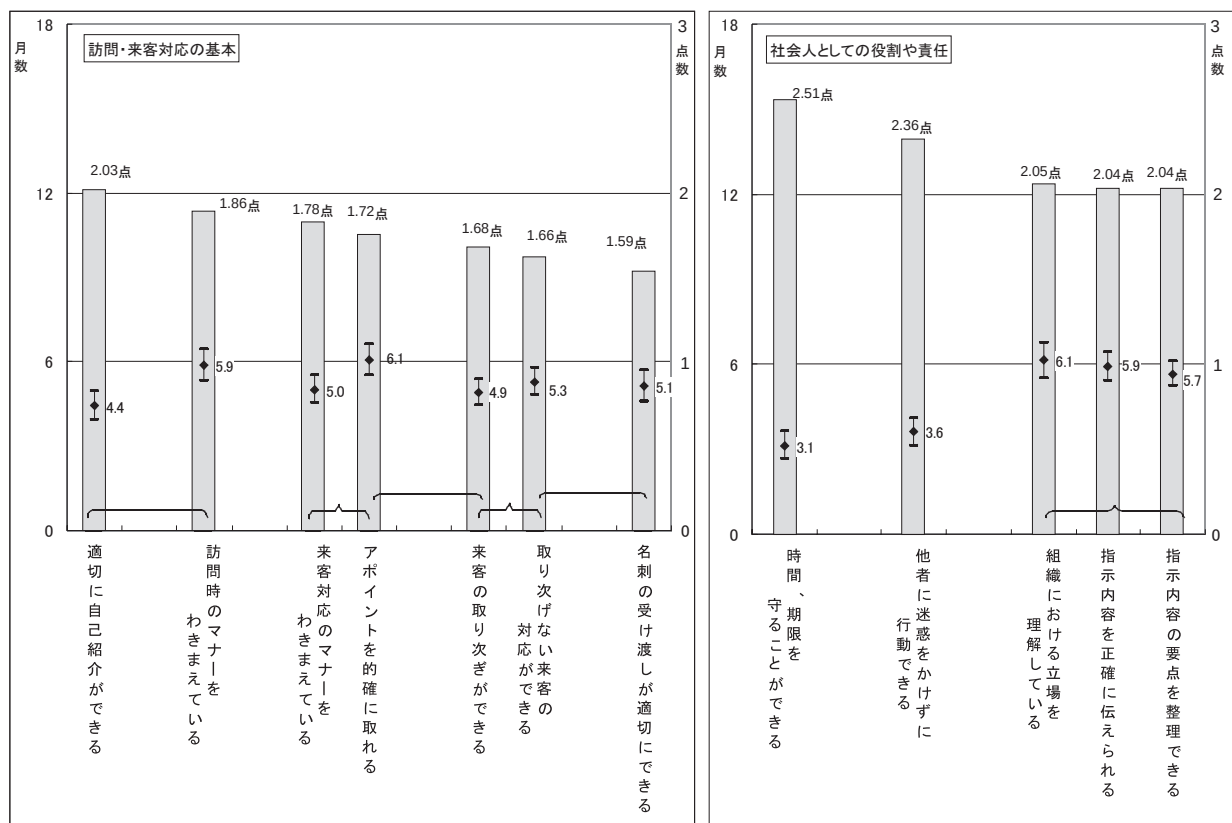


図2-1-7 訪問・来客対応の基本と社会人としての役割や責任（採用に対する期待×達成時期）

表2-1-10 訪問・来客対応の基本（障害特性との対応）

(10) アポイントを的確に取ることができる	・折衝や駆け引きが不得手である。段取りや準備が不得手である。 ・相手の言いたいことを読み違える。
(11) 訪問時のマナーをわきまえている	・本人がていねいに話したつもりでも、話し方などが失礼だと周囲の人から言われることがよくある。 ・自分がおかれている社会的な状況（その場での自分の立場や状態）がすぐにわかる。（状況に応じた行動ができる）
(12) 名刺の受け方・渡し方が適切にできる	・自分がおかれている社会的な状況（その場での自分の立場や状態）がすぐにわかる。（状況に応じた行動ができる）
(13) 適切に自己紹介ができる	・自分がおかれている社会的な状況（その場での自分の立場や状態）がすぐにわかる。（状況に応じた行動ができる） ・新しい場面（状況）では不安を感じやすい。
(14) 来客対応のマナーをわきまえている	・新しい場面（状況）では不安を感じやすい。 ・相手を怒らせるので営業や相談窓口をさせられない。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。
(15) 来客の取り次ぎができる	・伝言や取次ぎ時に相手が言った言い方を言い換えず、そのまま上司にしてしまう。 ・相手の地位に応じた対応が不得手である。
(16) 来客を取り次げない時の対応ができる	・具体的なルールはきちんと守るが、暗黙の自明なルールを理解できていない。 ・相手の地位に応じた対応が不得手である。 ・注意メモを自ら作っていても必要な場面でもメモがあることに気付かない。

【期待する水準が概ね2点以上・期待する達成時期が6ヶ月未満】

職業準備の視点からは比較的優先性が高い項目として、「訪問時のマナーをわかまえている」「来客対応のマナーをわかまえている」「アポイントを的確に取れる」「来客の取り次ぎができる」「取り次げないときの対応ができる」「名刺の受け渡しが適切にできる」が該当する。

定型的な行動でありながら、場面に即応した対応が求められる場合にも適切に行動できるなど、職場での日常的な行動様式については、早い時期の達成を期待されており、対人対応で応用がきかないなどの行動特徴がある場合に、雇用後の一般研修期間等で達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

表 2-1-11 社会人としての役割や責任 （障害特性との対応）

(17) 指示内容の要点を整理できる	・言われたことを場面に応じて理解するのが難しい。 ・同じことを何度も繰り返していると、周囲の人によく言われる。 ・意外なまでに話し言葉を理解していないことがある。図解すると理解する。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・単純ミスを繰り返す。間違っても進めていても途中で気付かない。
(18) 指示内容について、相手に正確に伝えることができる	・自分が体験したことは、その場にいない人も知っていると感じる。 ・自分がおかれている社会的な状況（その場での自分の立場や状態）がすぐにわかる。（状況に応じた行動ができる）
(19) 時間、期限を守ることができる	・自分がすることは、何でも注意深く計画する傾向がある。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・何かをしているときに、じゃまが入っても、すぐにそれまでやっていたことに戻ることができる。
(20) 他者・同僚に迷惑をかけないように行動できる	・周囲が配慮していても、感謝しているようには見えない。 ・自尊心が傷つきやすく、引きこもったり、反対に攻撃的言動で自衛しようとする。 ・自分がおかれている社会的な状況（その場での自分の立場や状態）がすぐにわかる。（状況に応じた行動ができる） ・他人の弱点や失策については激しく非難する。その割に、ささいな不便が生じたり、誤解されたりすると怒り、周囲には、それに動じないで自分を理解してくれることを望む。
(21) 組織における自らの職務や立場を理解している	・会議やミーティングを重要だとは感じず、自分の仕事を優先したがる。 ・連携しながらやる仕事よりも、自分だけで完結する仕事を好む。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・汎化して記憶しない。類似性を感じ取れない。そのため、応用が利かない。

ウ．「職業観」

図 2-1-8 に「職業観」について、項目別に期待する水準（平均値：棒グラフ／単位：点数（右軸））と期待する達成時期（入社からの平均月数の範囲：チャート／単位：月数（左軸））を示した。平均得点について有意の差が認められない項目については括弧でその範囲を示した。また、表 2-1-12 に求められる行動と関連することが想定される障害特性を示した。

以下では、「期待する水準が高く、期待する達成時期が早い（6ヶ月未満）」、「期待する水準は高いが、期待する達成時期にはゆとりがある（12ヶ月未満）」、「期待する水準は高いが達成時期にゆとりがある

(12 ヶ月以上)」に分けて項目の検討をしていくことにする。

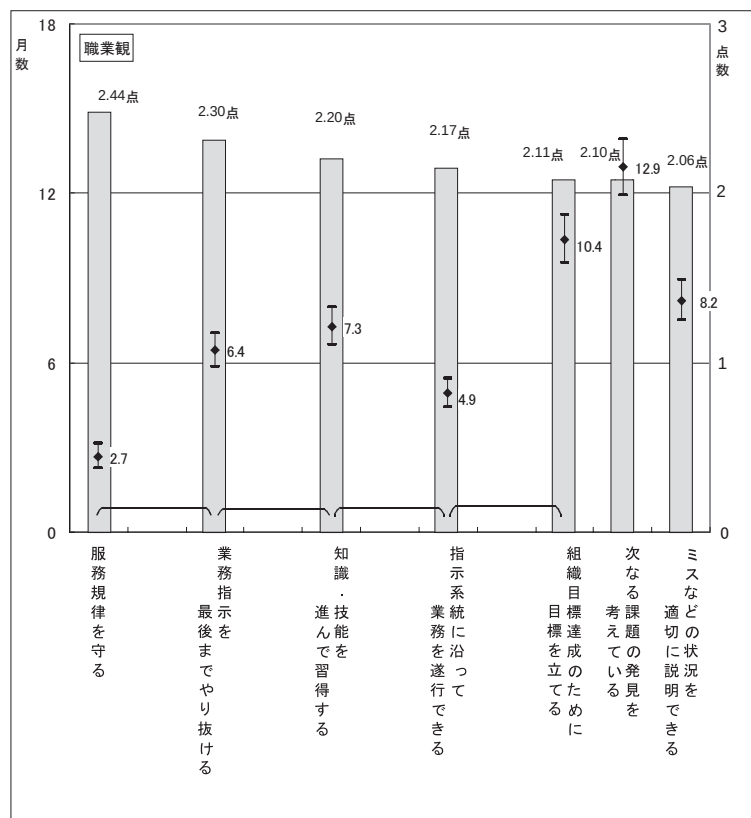


図2-1-8 職業観 (採用に対する期待×達成時期)

【期待する水準が2点以上・期待する達成時期が6ヶ月未満】

職業準備の視点から極めて優先性が高いとみることができる項目としては、「服務規律を守る」並びに「指示系統に沿って業務を遂行できる」が該当する。

職場のルールやマナーよりも自分の関心事を優先したり、様々なことが起こると指示どおりに作業を遂行することができなくなるなどの行動特徴がある場合に、開示して理解と配慮を求める必要があるのかといった検討が必要になる。

【期待する水準が2点以上・期待する達成時期が12ヶ月未満】

職業準備の視点から比較的優先性が高い項目としては、「業務指示を最後までやり遂げる」「知識・技能を進んで習得する」「組織目標の達成のために目標を立てる」並びに「ミスなどの状況を適切に説明できる」が該当する。

業務指示や組織目標よりも自分の関心事を優先したり、新しいことに後込みして知識・技能の習得に積極的になれない、優先順位を決められない、ミスの報告が適切でない、などの行動特徴がある場合に、雇用後の一般研修期間等で達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

表2-1-12 職業観（障害特性との対応）

(22) 服務規律を守る	・自分の関心事以外のことには集中していない。 ・不注意さがひどく、場に応じた行動ができない。 ・汎化して記憶しない。類似性を感じ取れない。そのため、応用が利かない。
(23) 決められた指示系統に沿って業務を遂行できる	・何かをしているときに、じゃまが入っても、すぐにそれまでやっていたことに戻ることができる。 ・未経験のことは、何から手をつけたら良いかが思い浮かばず、真っ白になった自分に固まる。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・単純ミスを繰り返す。間違っても進めていても途中で気付かない。
(24) 自分に与えられた業務指示を最後までやり抜くことができる	・自分の関心事以外のことには集中していない。 ・複数の仕事が重なるとパニックになったり、優先順位が適切でない。
(25) 組織目標を意識し、目標達成に向けて自らも目標を立てて職務に臨んでいる	・新しい場面（状況）では不安を感じやすい。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・会議やミーティングを重要だとは感じず、自分の仕事を優先したがる。
(26) 指示通りの成果があげられなかった場合、あるいはミスなどをした場合、上司や同僚に対して適切に状況説明ができる	・どのように、なぜ、といった説明ができない。 ・自分がどうにもならないと突然、断定的に言うので周囲が驚く。 ・本人の言動が言い訳や他人のせいに行っているように聞こえる。
(27) 担当職務に求められる知識・技能の習得のため、自ら進んで勉強する意欲がある	・自分から進んで（自発的に）何かをすることを楽しんでいる。 ・同じことを何度も繰り返していると、周囲の人によく言われる。
(28) 指示された事柄だけでなく、次なる課題の発見を考えて職務に臨んでいる	・新しい場面（状況）では不安を感じやすい。 ・指示されたことはちゃんとやる割には、指示がないと動かない。 ・複数の仕事が重なるとパニックになったり、優先順位が適切でない。 ・未経験のことは、何から手をつけたら良いかが思い浮かばず、真っ白になった自分に固まる。

【期待する水準が2点以上・期待する達成時期が12ヶ月以上】

職業準備の視点から比較的時間的な猶予がある項目としては、「指示されたことだけでなく、次なる課題の発見を考えている」が該当する。

慣れた仕事であれば対応できるが、新しい状況では不安を感じやすい、複数の仕事が重なると対応できない、未経験のことには積極的になれないなどの特徴がある場合に、雇用後の一般研修や OJT のみならず、自己研修等を活用して達成が見込めるのか、開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。

3. 支援のタイミングと課題

コミュニケーションの7領域31項目とビジネスマナー等の5領域28項目について、就業前に支援を

実施する際の段階的な目標設定は、個人の特性並びに各領域における各項目の行動化の達成状況によって異なっている。ここでは、企業が求める水準と期待する達成時期によって、項目の優先性を検討しておくことにしたい（表 2-1-13 ～ 2-1-14）。

（１）コミュニケーションについて

求める得点が高く（２点以上）、期待する達成時期が就職後 6 ヶ月未満という項目については、「職業準備の視点からは極めて優先性が高い」とした。現在の行動特徴にてらして支援が必要であると考えられる場合、開示して理解と配慮を求める必要があるかどうか、代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減できるのか、についての検討が必要になる。企業調査の結果については、発達障害があっても開示をせずに“一般扱い”で採用され、初任者研修や OJT・Off-JT の期間を経て適応・定着の見通しを持つ場合を前提として活用することになる。こうした意味において、「6 ヶ月」という期間を考えるべきであろう。

一方、求める得点は高い（２点以上）が、期待する達成時期が就職後 12 ヶ月未満という項目については、「職業準備の視点からは比較的優先性が高い」とした。現在の行動特徴にてらして支援が必要であると考えられる場合、雇用後の一般研修期間等で達成が見込めるのか、代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減できるのか、もしくは開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。「12 ヶ月」という期間は、次年度の採用者が職場に配置されるまでの間という意味を持つ。習得すべき課題への対処は、この期間に求められていると考えるべき項目といえる。

さらに、求める得点が高くなく（２点未満）、期待する達成時期が就職後 12 ヶ月以上という項目については、「職業準備の視点からは比較的時間的な猶予がある」とした。現在の行動特徴にてらして支援が必要であると考えられる場合、雇用後の一般研修や OJT のみならず、自己研修等を活用して達成が見込めるのか代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減できるのか、もしくは開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。「12 ヶ月以上」という期間は、職場配置後に必要に応じて習得すべき課題と位置づけられていると考えるべき項目といえる。

なお、表 2-1-13 の項目に付した「**」「*」は、企業規模が大きいほどに重視する程度が大きい項目であることを示す。また、「△△」「△」は、卸・小売業で重視する程度が大きく、製造業で小さい項目であることを示す。希望する就業先に即して支援の課題を検討する際には、留意すべき事項となろう。

（２）ビジネスマナー等

ビジネスマナー等の項目については、コミュニケーションの項目とは異なる見解が示された。すなわち、達成時期はきわめて早期に期待されていた。このため、項目の特徴については、達成時期を主軸として記述することとした。表 2-1-13 と表頭区分が異なるのはこのためである。

表2-1-13 コミュニケーションの課題の支援（規模別・業種別）

	期待水準が 2 点以下	期待水準が 2 点以上	
	12 ヶ月以上	6 ～ 12 ヶ月未満	6 ヶ月未満
情報の理解		正しい理解のために質問できる 言外の意味を理解できる*	相手の主張を理解できる**
情報の伝達	相手の理解にあわせて説明できる レジメを活用して意見を伝えられる レジメを活用して説明できる 説明に必要なレジメを作成できる	伝達内容をまとめて説明できる* 与えられた時間内に説明できる**	正しく情報を伝えられる**
報告・連絡・相談		適切な時期に報告・連絡・相談できる 必要な情報を簡潔に伝えられる 適切に伝達手段の使い分けができる [△]	困ったときに相談ができる [△]
意思の表明		5W1H を明確にして説明できる わかりやすく意見を主張できる TPO に応じて意見を主張できる	
相手の意見の尊重		相手の意見を受け入れられる 自分と異なる考え方を否定しない** 苦手な相手ともつきあえる 立場の違いを理解できる 立場の違いなどを理解して対応できる	
意見集約・交換	異なる意見を整理して要約できる [△] 複数の他者と意見交換が行える	相手の意見の整理・要約ができる	
組織内外の行動		相手の言動を意識した行動ができる 仕事で接する者の名前や顔などを覚える ^{△△}	組織の規則に従った行動ができる グループや集団で行動ができる* 感情のコントロールができる 職場の慣例・慣行に対応できる

(規模間差 **:1%水準 , *:5%水準 / 業種間差 △△:1%水準 , △:5%水準)

表2-1-14 ビジネスマナー等の課題の支援（規模別・業種別）

	達成時期は 概ね 12 ヶ月未満	達成時期は 6 ヶ月未満	
	期待水準が 2 点以上	期待水準が 2 点以下	期待水準が 2 点以上
挨拶等の基本			挨拶・お詫びやお礼が適切にできる 好感を持たれる応答ができる 敬語の種類や表現を使い分ける
電話の使い方の基本	好感を持たれる応答ができる	電話が適切に受けられる* 電話の取り次ぎが適切にできる* 電話のメモを作ることができる 電話で適切な言い方ができる 取り次げない電話の対応ができる	マナーに則して携帯電話を使える*
訪問・来客対応の基本		訪問時のマナーをわかまえている* 来客対応のマナーをわかまえている アポイントを的確に取れる 来客の取り次ぎができる 取り次げないときの対応ができる 名刺の受け渡しに適切にできる	適切に自己紹介ができる
社会人としての役割や責任			時間・期限を守ることができる 他者に迷惑をかけずに行動できる* 指示内容を正確に伝えられる 指示内容の要点を整理できる 組織における立場を理解している
職業観	業務指示を最後までやり遂げる 知識・技能を進んで習得する 組織目標の達成のために目標を立てる ミスなどの状況を適切に説明できる 指示されたことだけでなく、次なる課題の発見を考えている		服務規律を守る 指示系統に沿って業務を遂行できる

(規模間差 *:5%水準)

求める得点が高く（2 点以上）、期待する達成時期が就職後 6 ヶ月未満という項目については、「職業準備の視点からは極めて優先性が高い」とした。現在の行動特徴にてらして支援が必要であると考えられる場合、開示して理解と配慮を求める必要があるかどうか、代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減できるのか、についての検討が必要になる。企業調査の結果については、発達障害があっても開示をせずに“一般扱い”で採用され、初任者研修や OJT・Off-JT の期間を経て適応・定着の見通しを持つ場合を前提として活用することになる。こうした意味において、「6 ヶ月」という期間を考えるべきであろう。

一方、求める得点が高くない（2 点未満）が、期待する達成時期が就職後 6 ヶ月未満という項目については、「職業準備の視点からは比較的優先性が高い」とした。現在の行動特徴にてらして支援が必要であると考えられる場合も、上記の得点の高い項目と同様、開示して理解と配慮を求める必要があるかどうか、代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減できるのか、についての検討が必要になる。「6 ヶ月」という期間での達成を考えると、通常は初任者研修や OJT・Off-JT の期間によって獲得するスキルである点に注意が必要であろう。

さらに、求める得点が高い（2 点以上）が、期待する達成時期が就職後 12 ヶ月未満という項目についても、「職業準備の視点からは比較的優先性が高い」とした。現在の行動特徴にてらして支援が必要であると考えられる場合、雇用後の一般研修期間等で達成が見込めるのか、代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減できるのか、もしくは開示して理解と配慮を求める必要があるのか、といった検討が必要になる。「12 ヶ月」という期間は、次年度の採用者が職場に配置されるまでの間という意味を持つ。習得すべき課題への対処は、この期間に求められていると考えるべき項目といえる。

なお、表 2-1-14 の項目に付した「*」は、企業規模が小さいほどに重視する程度が大きい項目であることを示す。また、業種別の違いは見出されなかった。希望する就業先に即して支援の課題を検討する際には、留意すべき事項となろう。

（3）支援の場面設定について

就業前の支援を考えると、行動様式に関する知識・理解の学習に加えて、体験的な学習が必要である場合、さらには、代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減するための学習が必要となる場合には、その場面設定についても配慮が必要である。職場のルールやマナー、行動様式の学習においては、模擬的な就労場面での学習や職場実習等、具体的・体験的な場面設定が効果的である。

特に、未経験の課題を学習することに配慮が必要である場合、その場面設定は慎重である必要があるといえるだろう。ただし、こうした就業前の支援の成果を就業後の研修等で適応・定着につなげていくことができるかどうかについては、それぞれの発達障害者の行動上の課題の質と量にかかっている。

第2節 職場のルールに対する支援の課題

…… 特例子会社調査と企業調査の結果から ……

1. 職場におけるルールを支援する際の視点

発達障害児は、一般の人々が自然に行っている個々の事象に対する注意の焦点化と切り替えの機能が十分ではなく、その結果、自然な社会生活場面で他者の行動を観察し模倣する経験が圧倒的に少ない(佐竹, 2006) という指摘がある。そのため、特別な教育的介入が必要であり、こうした積極的な介入が行われない場合には十分なスキルの獲得には困難が伴うことになる。実際、発達障害児の学校生活等における対人的なスキル向上のための考え方やプログラムについて解説した書籍は多い(小貫・名越・三和, 2004; 上野・花熊, 2006; 長崎・宮崎・佐竹・関戸・仲村, 2006)。これは、発達障害児がスキルの獲得において困難があるという実情を反映したものといえるだろう。

また、発達障害児の場合、学校生活で用いられるさまざまな暗黙のルールについて、独力では「学ぶにくい」ことに加えて、「ルールの存在そのものは知っていても、なぜ、そのようなルールがあるのか、そのルールを破るとどのような事態が生じるのかについては明確な理由を理解していない」などにより適切な行動がとれないこともある。例えば、小貫(2004)は、LD(学習障害)、ADHD(注意欠陥多動性障害)の不適応行動の1つとして「ルールが守れない」ことがよく問題となると指摘しながら、それ以前に、「ルールを理解していなかった」ということがあると指摘する。一方、PDD(広汎性発達障害)の子どもは、他者の反応や場の雰囲気を読み取って行動することが苦手であり、潜在カリキュラム(暗黙のうちに決まっているルールや規範)を理解できないことがあるため、「ルールの明確化」が必要である(岡田, 2006)という指摘も重要である。岡田(2006)はまた、知的に平均かそれ以上の高機能広汎性発達障害やアスペルガー障害の場合には、まずは認知的に「頭で」理解することが重要であると指摘する。つまり、なぜ、このルールを守らないといけないのか、このルールを守らないとどのようなことが起きるのか(守った場合は、守らなかった場合と比べてどのようなメリットがあるのか)などの理由についても明確になっている必要があるといえる。

こうした傾向は、発達障害児のみならず、発達障害者に関しても同様であろう。なぜなら、積極的な介入が行われずに学校を卒業して就職する場合はもちろんのこと、介入が適切に行われたとしても学校生活から職業生活に場面が変わることによって、新たに獲得を必要とするルールが増えていくからである。そのため、職業生活への移行を円滑に行うためには、学校在学中に、あるいは就労支援の準備段階で、さまざまなルールについて学ぶ機会が設けられることが期待される。

しかし、ルールの獲得を支援するに際しては、まず獲得させたいと支援者が考えるルールが企業に共通するルールなのか、そして、そのルールが対象者の障害の有無によって異なるのかについて明らかにされなければならない。これは、障害の開示・非開示の問題とも関連が深い。なぜなら、障害の開示・

非開示によって得られる支援の範囲がどのように異なるかが明確になるからである。

本研究では、この点に関して、特例子会社並びに企業を対象に行った調査（職場において「場面に適切ではない行動」がocこりがちな11の場面に関する「考え方」）の結果を比較することを通して発達障害者の就労に関する配慮について考察する。

なお、以下の分析においては、重複回答（調査票では、回答は1つのみを選択することを指示）並びに欠損値を削除し、再分析をおこなったため、第1部第1章第3節（特例子会社対象調査）並びに第2部第1章第3節（企業対象調査）での分析と異なった回答率となっている。

2. 選択された回答の一致率の比較

（1）一致率の差が10%未満で回答傾向に有意差が認められなかった場面について

11 場面に関する回答において、特例子会社と企業のそれぞれ最も一致率の高かった選択肢の差を比較し、その差が10%未満だった場面は11 場面中8 場面であった。そのうち、両群の回答傾向の差について、Pearson の χ^2 検定を行い、有意差が認められなかった場面は4 場面（「ミスの報告」「始業時間に関する理解」「作業終了の報告」「指示通りの作業」）であった。これらの場面に関しては、企業においても特例子会社においても、基本的に類似したルールを原則としていると考えられる。以下では、4 場面に関して企業の回答の一致率が高い順に分析した（最も一致率の高かった選択肢は表中波線枠で囲まれた選択肢）。

1) ミスの報告

【 場面9：ミスの報告 】 （一致率の差 1.4 %）	企業	特例子会社
① ミスをしたのに報告しないのは、良くない。	96.5	95.1
② 封筒やラベルを丁寧に箱にしまい、備品を大切に扱っているのは、いいことだ。	0.2	0.0
③ ミスはミスだが、足りないというわけではないので、特に報告する必要はない。	0.0	0.0
④ 箱にしまって机の下に置いたままにするのは、忘れてしまうことがあるので良くない。	1.4	0.0
⑤ その他	1.9	4.9

「その他」の記述を含めた考察：

「その他」記述に関しては、特例子会社では、「ア、通常申請には、上司の承認が必要。その上司の責任であり、間違いもどうすれば良かったか指導する」などのように実際の仕事上の手続きに基づいた回答と「イ、どのように小さいミスであっても、報告・相談が必要である」という回答に分かれた。企業においても、イについては同様であったが、アに関しては、類似した回答（「上司の責任」を問うなど）は認められなかった。ただし、企業の回答においても、ミス後の対応についての記述（余分の返却

- ・上司と相談）は認められた。

なお、イの自由記述に関しては、両群において一致率の最も高かった選択肢「①ミスをしたのに報告しないのは、良くない」を補強する回答であり、両群の一致率の高さ（いずれも 95 %以上）を含め、雇用主側の期待する行動に関して、両者の差は少ないといえる。

2) 始業時間に関する理解

【 場面 2：始業時間に関する理解 】 （一致率の差 0.3 %）	企業	特例子会社
① 仕事は 10 時からだから、少し遅れた分は、残業すればいい。	0.0	0.0
② だいたい 10 時くらいに会社に着いているのは良いけれど、仕事を始める時間が少し遅い。	1.0	1.9
③ 仕事は 10 時からだから、10 時に仕事を始めなければいけない。	93.6	93.3
④ だいたい 10 時に着いているし、仕事の前にトイレに行っておくなど、準備を整えてから作業に取りかかるのは良い考えだ。	1.9	1.0
⑤ その他	3.5	3.8

「その他」の記述を含めた考察：

「その他」記述に関して、特例子会社では、「仕事は 10 時からだから、9 時 45 分に会社へ来なさいとはっきりした時間を指導する」などのように入社時間を明示する、もしくは、「始業時間を “ 仕事を始める時間 ” として明示的に伝える、の 2 点が挙げられていたが、企業でも同様に、「5 分（もしくは 10 分前）に着くことを指導する」あるいは「10 時に作業を開始するので、早めに準備をしなくてはならない」など、時間を明示した回答が挙げられていた。

また、これらの記述は、一致率の最も高かった選択肢（いずれも 93 %以上）である「③仕事は 10 時からだから、10 時に仕事を始めなければいけない」を守るために必要な行動についての指導と考えられる。したがって、始業時間に関する理解に関しては、両者の差は少ないといえる。

3) 作業終了の報告

【 場面 8：作業終了の報告 】 （一致率の差 3.7 %）	企業	特例子会社
① 本当なら仕事が終わったことをすぐに報告しなくてはいけないが、指示された時間は守っているのだから、問題ない。	4.7	6.8
② 時間通りに資料を届けるということは、まじめな態度だ。	0.5	0.0
③ 頼まれた時間よりも早く仕事を終えて休憩できるのは、うらやましい。	0.7	0.0
④ 11 時に終わったら、すぐに届ける方がよい。	92.0	88.3
⑤ その他	2.1	4.9

「その他」の記述を含めた考察：

特例子会社では、「指示を出す時に、時間よりも早めに出来た場合、遅れそうな場合について説明しておく」などのように、上司の指示の出し方に工夫が必要との回答が多く見られた。これに対し、企業では、「ア．作業終了後、時間があるなら再チェックをして上司に届ける」「イ．終了した時点で報告し、他に手伝えることがないか確認する」「ウ．（11 時 15 分より前なら）上司の状況を見て判断」、などに回答が分かれた。有効な時間の使い方（ア）や状況判断を求める（ウ）などの点で、異なった期待があると考えられる。

また、両群において一致率の最も高かった選択肢「④ 11 時に終わったら、すぐに届ける方がよい」に加えて、10 %には満たないが、一定数の企業並びに特例子会社が「①本当なら仕事が終わったことをすぐに報告しなくてはならないが、指示された時間は守っているのだから、問題ない」としている点は、支援者が留意すべき点といえる。

4) 指示通りの作業

【 場面 6：指示通りの作業 】 （一致率の差 0.1 %）	企業	特例子会社
① A さんが自分なりに工夫しているのは、いいことだ。	2.0	4.9
② 今まで特に失敗がないのだから、指示書の通りにやれという上司の方がおかしい。	0.6	0.0
③ 上司の指示通りにやらないのは良くない。	69.7	69.6
④ 上司の指示通りにした方がいいが、失敗してないから、A さんのやり方でもかまわない。	5.5	4.9
⑤ その他	22.2	20.6

「指示通りの作業」に関しては、一致率の最も高かった選択肢であっても 70 %未満となった。選択肢の一致率は、他の 3 場面と比較して高いとは言えない。しかしながら、両群共に、⑤「その他」への記述が 20 %を越えており、全体的な両者の回答傾向に有意差は認められなかった。ただし、「その他」の主な記述に関して、再分類した結果、両者の回答には違いがあることが明らかとなった。

まず、特例子会社では、基本として③「指示通りに行うべき」とした回答（表中網掛け部分）の割合が多いに加えて、上司に説明責任がある（上司は指示した方法がどのような点で良いのかを事前に説明すべき、あるいは理由の説明をして納得させる、など）とする回答が多い。これに対し、企業では、類似した回答として「指示書を守ることのメリット・デメリットを説明する」という回答が 1 社から挙げられたが、ここでも基本を③とするという記述は見られなかった。

また、企業において回答の多かった「上司に提案・相談・確認・了解をとる」に関しては、作業指示書に従わないことを、「作業指示書に従えない」のではなく、「業務改善」を目指す行為として、上司の許可のもとに了解されている行為と捉えることができる。なお、より積極的な表現として「工夫は歓迎だが、併せて上司に提案・相談・確認・了承をとる」に関しては、企業でも、特例子会社でも一定の回

答数が見られた。また、特例子会社で「① Aさんが自分なりに工夫しているのは、いいことだ」への回答が、企業と比較して多いことを含め、特例子会社においても一定の了解があるといえる。一方、「上司が理由の確認をする」「Aさんからの質問を求める」「この程度の作業であれば、自己判断で変更しても良い」に関しては、特例子会社では、類似した回答は認められなかった。

表2-2-1 場面6(指示通りの作業)における「その他」の主な回答の内訳

企業の意見	企業 (129 / 134 社)	特例子会社 (23 / 26 社)
基本は③(指示書通りにやらないのは良くない)が、上司に提案・相談・確認・了承をとれば良い	32	10
基本③だが、上司に説明責任がある(上司は指示した方法がどのような点で良いのかを事前に説明すべき、あるいは理由の説明をして納得させるなど)		6
上司に提案・相談・確認・了承をとる	73	
工夫は歓迎だが、併せて上司に提案・相談・確認・了承をとる	10	7
上司が理由の確認をする	6	
Aさんからの質問を求める	3	
この程度の作業であれば、自己判断で変更しても良い	5	

(2) 一致率の差が10%未満であったが回答傾向に有意差が認められた場面について

11 場面に関する回答において、特例子会社と企業のそれぞれ最も一致率の高かった選択肢の差を比較し、その差が10%未満だった場面のうち、両群の回答傾向の差について、Pearson の χ^2 検定を行った結果、有意差が認められ場面は4場面(「共用備品の管理」「備品の私的利用」「わからないときの質問」「遅刻の連絡)」であった。なお、両群の回答傾向の差については、Pearson の χ^2 検定後、残差分析による検討を行った(残差分析による差が認められた選択肢に関しては、表中、網掛けで示した)。以下では、4場面に関して、企業の回答の一致率が高い順に分析した(最も一致率の高かった選択肢は表中波線枠で囲まれた選択肢)。

1) 共用備品の管理

「共用備品の管理」に関しては、 χ^2 検定の結果、有意差が認められた($\chi^2=6.014$, $df=2$, $p<.05$)。また、残差分析の結果、選択肢のうち④に関しては企業の、⑤に関しては特例子会社の回答が5%水準で有意に多かった。

「その他」記述を含めた考察：

残差分析では、選択肢④において有意に企業の回答が多かったが、特例子会社においても95.2%が同様に④を選択しており、「共用備品の管理」について、雇用主側の期待する行動は一致していると考えられる。

また、「その他」の記述に関しても、残差分析の結果、有意差が認められたが、具体的な内容について記述した特例子会社、企業は少なく、特例子会社で5社、企業で2社であった。具体的には、特例子会社では、「ア．仕事の忙しさや内容にもよるためケースバイケース」とする回答の他に、「イ．すぐに返せないケースがあるのなら、所在がわかるようなルールを作る」とした回答がみられた。企業においても、アに該当する「一概に言えない」及びイのルールに関する「返却時間があればそれを守るべき」が挙げられており、両者の差は少ないといえる。

【 場面 11：共用備品の管理 】 （一致率の差 3.1 %）	企業	特例子会社	
① A さんの帰宅時間が遅くなってしまうので、終業時間の前に返しに行くべきである。	0.0	0.0	
② 共用ではなく、個人用の卓上掃除機があればいい。	0.0	0.0	
③ 共用の備品だが、今日は仕事も忙しかったことだし、一日くらいなら、自分の机に置いて問題ない。	1.2	1.9	
④ 共用の備品なのだから、すぐに返さないといけない。	98.3	95.2	*
⑤ その他	0.5	2.9	*

* 残差分析において5%水準で有意

2) 遅刻の連絡

「遅刻の連絡」に関しては、 χ^2 検定の結果、有意差が認められた ($\chi^2=15.229$, $df=2$, $p<.01$)。また、残差分析の結果、選択肢のうち②に関しては、特例子会社の回答が、また、選択肢の④に関しては企業の回答が、いずれも1%水準で有意に多かった。

【 場面 3：遅刻の連絡 】 （一致率の差 6.2 %）	企業	特例子会社	
① 報告よりも、まず、会社に「急いで来た」というのは良い判断だ。	0.0	0.0	
② 先に連絡した方が良かったと思うけど、30分くらいの遅刻だし、遅れた原因はAさんではないから仕方ない。	0.3	3.8	**
③ 遅れた原因はAさんではないのに、いろいろ説明しなくてはいけなくて大変だ。	0.0	0.0	
④ 会社に着くのはさらに遅れるかもしれないけど、とりあえず、遅れた理由と何時に会社に着くかを先に連絡しておいた方がよい。	97.6	91.3	**
⑤ その他	2.1	4.8	

** 残差分析において1%水準で有意

「その他」の記述を含めた考察：

残差分析の結果からは、企業は特例子会社と比較して、遅刻の連絡に関してより厳しくルール（遅れる場合は、遅刻の理由、遅刻する時間の多少に関わらず、まず、連絡をする）に従うことを求めていると考えられる。

なお、「その他」の記述に関しては、特例子会社で5社、企業で1社と少なかった。内容に関しては、共に、「電車のダイヤ乱れがあるとその時点で会社への連絡（TEL）をするルールになっている」など、遅刻しそうな場合の連絡をルール化しているとの回答が挙げられた。したがって、この点に関しては、両群の差は少ないといえる。

3) 備品の私的利用

「備品の私的利用」に関しては、 χ^2 検定の結果、有意差が認められた（ $\chi^2=14.085$, $df=4$, $p<.01$ ）。また、残差分析の結果、選択肢のうち②に関しては企業の、④⑤に関しては特例子会社の回答が有意に多かった。

【 場面 1 : 備品の私的利用 】 (一致率の差 5.2 %)	企業	特例子会社	
①「Aさんが使っても良い」と言われたものだから、特に問題はない。	0.5	1.0	
② 会社で使うものなので、持って帰るのは良くない。	97.4	92.2	**
③ セロハンテープは使えばなくなるものだから、また、新しいセロハンテープをもらえばいい。	0.7	0.0	
④ 持って帰るのは良くないかもしれないが、「持って帰ってはいけない」と言われていないから特に問題はない。	0.2	1.9	*
⑤ その他	1.2	4.9	**

* 残差分析において5%水準 / ** 残差分析において1%水準で有意

「その他」の記述を含めた考察：

残差分析では、選択肢②において有意に企業の回答が多かったが、特例子会社においても 92.2 %が同様に②を選択しており、「備品の私的利用」について、雇用主側の期待する行動は一致していると考えられる。

ただし、その他に記述された内容について比較すると、特例子会社では、「その他」に記述した 8 社のいずれもが「係長の説明の仕方に問題があった」との認識のもと、上司の説明が不足していた部分（「Aさんが“職場”で使って良いものである」）を補うことに触れられていたのに対し、この点について記述した企業は8社中1社のみであった。また、企業では、2社において「備品の私的利用に関しては、処罰の対象」と厳しい対応が挙げられていた。

以上から、企業の方が「備品の私的利用」に関して厳しいこと、また、特例子会社では、適切ではない行動が生じたときに、その背景となる要因（指示の出し方）についての振り返りがあり、支援者側が留意すべき点として捉えていることが特徴といえる。

4) 分からないときの質問

「分からないときの質問」に関しては、 χ^2 検定の結果、有意差が認められた（ $\chi^2=15.407$, $df=4$, $p<.01$ ）。また、残差分析の結果、選択肢のうち①に関して、特例子会社の回答が1%水準で有意に多かった。

【 場面 10：分からないときの質問 】 （一致率の差 3.6 %）	企業	特例子会社	
① 質問した方がよかったと思うが、作業手順が分からなかったのは上司の説明のせいなのだから、注意されるのはかわいそうだ。	0.4	4.0	＊＊
② 注意はされたけど、人の力を借りないで、自分で何とかしようとしたことは、よいことだ。	2.7	4.0	
③ 分からなくなったら、すぐに上司に質問すればいい。	90.7	87.1	
④ 難しい作業を頼まれたのだから、A さんは大変だ。	0.2	1.0	
⑤ その他	6.1	4.0	

＊＊ 残差分析において1%水準で有意

「その他」の記述を含めた考察：

「その他」の記述に関しては、特例子会社で 5 社と回答が少なかったのに対し、企業では 34 社から回答が得られた。

特例子会社の回答に関しては、A さんに作業手順が十分に伝わっていないことに対して、原則として上司が適切に説明すべきという回答が多かった。具体的には、「要素作業を順番にわかるところまで反復させる」「上司が A さんの理解度を確認し、様子を見る方がよい」などである。つまり、上司には、説明だけではなく、実際に作業が指示通りにできているのかを確認することが必要との回答といえる。また、残差分析の結果からも、特例子会社では、①の選択肢が企業よりも有意に多く選択されており、「上司の説明責任」が問われているといえる。

一方、企業では、一番多かった回答は、「上司または同僚に尋ねる」であったが、①誰に尋ねるのか（上司・同僚（上司でなくとも良い）・上司または同僚のいずれか）、また、②尋ねる順序（同僚に質問して分からなければ、上司に再度質問する・自分で考えた上で、上司に質問する）について回答が分かれた。

また、「分からなければ、説明を求めることになるが、最初の説明時、もしくは、再度説明を受けたときにメモをとることが必要である」という趣旨の回答が 6 社からあった。さらに、1 社のみだが、「同じ説明を受け、出来ないのが A さんだけなのは A さんに問題がある」とする意見が見られた。

ここからは、「分からない」という状況に関して、特例子会社と企業ではとらえ方や対応に差があることがわかる。

（3）一致率の差が 10 %以上で回答傾向に有意差が認められた場面について

11 場面に関する回答において、特例子会社と企業のそれぞれ最も一致率の高かった選択肢の差を比較し、その差が 10 %以上だった場面のうち、両群の回答傾向の差について、Pearson の χ^2 検定を行った結果、有意差が認められた場面は 3 場面（「毎日のあいさつ」「作業中の返事」「指示以外の仕事」）であった。なお、両群の回答傾向の差については、Pearson の χ^2 検定後、残差分析による検討を行った（残差分析による差が認められた選択肢に関しては、表中、薄い網掛けで示した）。

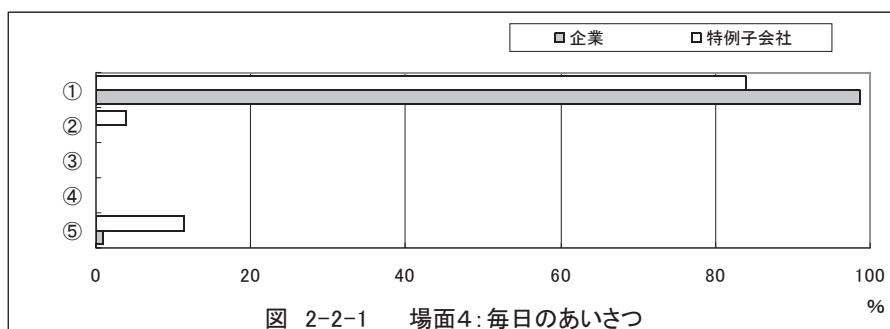
以下では、3 場面に関して、企業の回答の一致率が高い順に分析した（最も一致率の高かった選択肢は表中波線枠で囲まれた選択肢）。

1) 毎日のあいさつ

「毎日のあいさつ」に関しては、 χ^2 検定の結果、有意差が認められた（ $\chi^2=54.389$, $df=2$, $p<.01$ ）。また、残差分析の結果、選択肢のうち①に関しては「企業の回答」が、また、選択肢の②、⑤に関しては「特例子会社の回答」が、いずれも 1 %水準で有意に多かった。

【 場面 4：毎日のあいさつ 】 （一致率の差 14.2 %）	企業	特例子会社	
① あいさつができる Aさんは、コミュニケーションの基本がわかっている。	98.8	84.6	* *
② あいさつは必要だが、毎日誰にでもすることもない。	0.3	3.8	* *
③ Aさんに、毎日、毎日、あいさつされている人は、うるさいだろう。	0.0	0.0	
④ あいさつの返ってこない人にまで、あいさつするなど、ムダなことだ。	0.0	0.0	
⑤ その他	0.9	11.5	* *

** 残差分析において1%水準で有意



「その他」の記述を含めた考察：

「毎日のあいさつ」に関しては、残差分析の結果からも明らかなように、両群の回答傾向に明確な差が認められた。具体的には、①「あいさつができる Aさんは、コミュニケーションの基本がわかっている」について企業の回答が 98.8 %であったのに対し、特例子会社では 84.6 %であったこと、②「あいさつは必要だが、毎日誰にでもすることもない」に関して、企業では 0.3 %であったのに対し、特例子会社では 3.8 %であったことなど、毎日のあいさつに関して、企業の期待する行動は特例子会社よりも一貫しているといえる。

また、「その他」に記述された内容について比較すると、特例子会社では、「自分からするのは基本として、状況をわきまえたあいさつをする事が必要」という回答が多くみられた。加えて、状況に関して、「ア. 遠い距離ですれ違う人にまではしなくて良い」「イ. あいさつが返ってくるまで同じ人に何回も言わない」「ウ. 話し中であれば、挨拶が返ってこないこともある」など具体的に指導している様子がうか

がえた。特にウについては、「挨拶が返ってこない」時について、話し中ではなかったか、必要以上に大声をだしていなかったか、などを一緒に振り返るとした回答もあった。一方で、「あいさつができなくても、仕事の指示、理解などが大切で無理をさせることもない」という回答もあった。なお、「状況をわきまえたあいさつをする事が必要」という記述は、企業においても6社中1社にみられたが、状況の詳細について記述されていなかった。

以上から、企業の方が「毎日のあいさつ」に関して適切に行うことを期待していること、また、特例子会社では、適切ではない行動が生じたときに、その背景となる要因（なぜ、あいさつが適切にできないのか）についての検討があり、指導側が留意すべき点として捉えていることが特徴といえる。

2) 作業中の返事

「作業中の返事」に関しては、 χ^2 検定の結果、有意差が認められた（ $\chi^2=65.792$, $df=4$, $p<.01$ ）。また、残差分析の結果、選択肢のうち③に関しては「企業の回答」が、③以外の選択肢では、「特例子会社の回答」が、いずれも有意に多かった。

【 場面5：作業中の返事 】 （一致率の差 28.4 %）	企業	特例子会社	
① Aさんは、仕事に集中しているのだから、やむを得ない。	0.7	3.2	*
② Aさんがデータを入力中なことは見ればわかるのだから、上司はAさんの様子を見て声をかければいい。	2.8	14.7	**
③ 名前を呼ばれたのには、何か理由があるのだろうから、Aさんはすぐに返事をした方がいい。	92.6	64.2	**
④ 名前を呼ばれたら、すぐに返事をしないとイケないが、Aさんはデータの入力中だったし、区切りの良いところで返事をしているのだから問題はない。	1.8	6.3	**
⑤ その他	2.1	11.6	**

* 残差分析において5%水準 / ** 残差分析において1%水準で有意

「その他」の記述を含めた考察：

「作業中の返事」に関しては、残差分析の結果からも明らかなように、両群の回答傾向に明確な差が認められた。具体的には、③「名前を呼ばれたのには、何か理由があるのだろうから、Aさんはすぐに返事をした方がいい」について企業の回答が92.6%であったのに対し、特例子会社では64.2%と両群間には28.4%の差が認められた。したがって、「作業中の返事」に関して、企業の期待する行動は特例子会社よりも一貫しているといえる。なお、この差は、選択肢②及び④における特例子会社の回答率の高さに関連がある。特例子会社では、「声を掛ける側が配慮する（選択肢②）」、もしくは、「すぐに返事をしない場合でも、作業中であれば仕方がない考える（選択肢④）」割合が企業と比較して高い。

こうした差については、「その他」に記述された内容においても同様であり、特例子会社では、可能な限り返事はするべきだが、Aさんの特性（こだわりが強いなど）によっては、上司が“待つ”ことが

障害への配慮であると思われる、など、障害特性に配慮した回答が見られた。一方、企業では、「その他」に回答した 13 社中 10 社において、返事後の対応等への回答は異なるが、「すぐに返事をする」ことについては共通していた。また、両群共に「すぐに返事」に加えて、「少し待って下さい」と伝える、もしくは状況を説明するなどの回答が見られた。

以上から、企業では、「作業中であっても返事をする」ことが期待されるのに対し、特例子会社では、作業中の返事を「作業の中断」とみなし、対象者の特性を考慮した上での対応（もしくは理解）をすべきと考えている点が特徴といえる。

3) 指示された以外の仕事

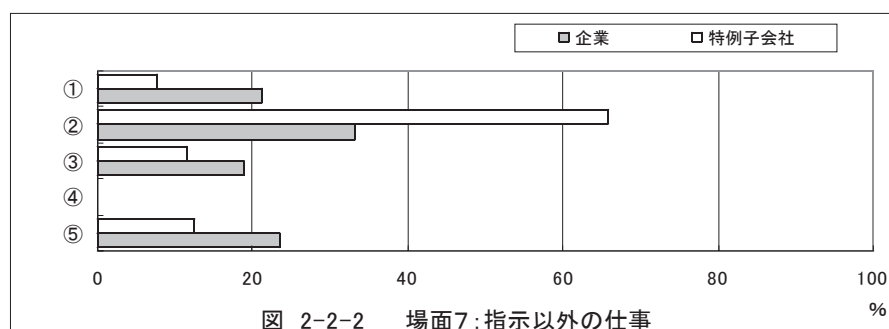
「指示された以外の仕事」に関しては、 χ^2 検定の結果、有意差が認められた（ $\chi^2=40.352$, $df=3$, $p<.01$ ）。また、残差分析の結果、選択肢のうち①、⑤に関しては「企業の回答」が、②の選択肢では「特例子会社の回答」が、いずれも有意に多かった。

【 場面 7：指示された以外の仕事 】 （一致率の差 33.4 %）	企業	特例子会社	
① 指示された以外の仕事をしているが、後で会社の役に立つこともあるかもしれないので、いいことだ。	21.8	7.8	**
② 指示された以外の仕事をするのは良くない。	34.2	67.6	**
③ 指示された作業だけでなく、自分で新しい作業を見つけるのは、いいことだ。	19.6	11.8	
④ 自分が仕事ができることをアピールしているのは、いいことだ。	0.0	0.0	
⑤ その他	24.3	12.7	*

* 残差分析において5%水準 / ** 残差分析において1%水準で有意

「その他」の記述を含めた考察：

「指示された作業以外の仕事」に関しては、一致率の最も高かった選択肢（②）であっても企業で 34.2 %、特例子会社で 67.6 %と低かった。したがって、この場面における行動に関しては、企業毎に異なった見解を有していると考えられる。また、残差分析の結果、両群では、選択肢①②⑤に関して回答傾向に明確な差が認められた。



なお、選択肢①及び③に関しては、理由は異なるものの「指示以外の仕事をしたこと」に関して、「いいことだ」と評価しており、その割合は企業で 41.4 %と高く、特例子会社（19.6 %）の約 2 倍であった。また、企業においては、⑤「その他」への記述が 20 %を越えていたことから、主な記述に関して再分類し、併せて特例子会社の回答と比較した。特例子会社の回答数は 18 社と少ないが、比較の結果、両者の回答には共通した傾向が認められた（表 2-2-2）。すなわち、指示以外の仕事をやるにあたっては、①上司に提案・相談・確認・了承をとること、②納期（仕事の優先順位）を遵守すること、③指示以外の仕事を行う合理性や妥当性について判断すること、が求められている。

したがって、両群の差は主として「指示された以外の仕事」を行うことに関する評価の差といえよう。すなわち、企業では、特例子会社と比較してより自発的に仕事を探して企業に貢献することが求められていると考えられる。

表2-2-2 場面7(指示以外の作業)における「その他」の回答の比較

意 見	企業 (137 社)	特例 (18 社)
指示以外の作業を始める前に、上司に提案・相談・確認・了承をとる必要がある	45	3
基本は②であるが、加えて、指示以外の作業を始める前に上司に提案・相談・確認・了承をとる必要がある	11	2
基本①もしくは③であるが、指示以外の作業を始める前に上司に提案・相談・確認・了承をとる必要がある	10	1
納期内で作業が済むかについて検討が必要である（まずは、指示された作業を報告することが必要）	34	6
作業の合理性や妥当性についての判断が必要である	21	6
納期に間に合うという前提で作業の合理性・妥当性についての判断が必要である	7	1
業務の繁閑や立場によって一概には判断できない	8	1
その他	1	1

3. 障害の開示・非開示と支援のあり方

発達障害者の就労支援においては、ルール獲得のための支援が重要であるが、11場面に関する検討からは、場面によって企業と特例子会社のルールに関する期待（理解と対応）に違いがあることが明らかとなった。

ただし、11場面中「ミスの報告」「始業時間に関する理解」の2場面については、「その他」の記述内容も含め、両群の回答に大きな違いは認められなかった。したがって、企業においても特例子会社においても同様の行動が期待されると考えられる。しかしながら、この両場面に関して、特例子会社において指導が必要な対象者の存在が報告（「ミスの報告」では 51.4 %、「始業時間に関する理解」では 37.1 %）されており、現時点では入社後に対応している実態がある。とりわけ、「始業時間に関する理解」に関しては、特例子会社の役職員だけでは対応が難しく、外部の支援者と連携して指導にあたっている

と回答されている（第 1 部第 1 章第 3 節参照）。なお、こうした対応については、企業に期待することは難しいと考えられることから、獲得されるルールが明確になったとしても、その実現をどのように支援するかが課題といえる。

また、他の 9 場面に関する回答からは、両群の違いとして、次の 3 点が指摘できる。

① 企業の回答の一致率は、特例子会社の一致率よりも高いこと

「共用備品の管理」「備品の私的利用」「遅刻の連絡」「毎日のあいさつ」「作業中の返事」の 5 場面では、特例子会社よりも企業の回答の一致率が有意に高かった。このことは、企業においては、高率で選択される（期待される）行動があることを示唆している。これに対し、特例子会社では、例えば、「作業中の返事」に関しては、「声を掛ける側が配慮する」、もしくは、「すぐに返事をしない場合でも、作業中であれば仕方がない考える」を選択した割合が企業と比較して有意に高く、また、「遅刻の連絡」に関しても、「先に連絡した方が良かったとは思うけど、30 分くらいの遅刻だし、遅れた原因は A さんではないから仕方がない」を選択した割合が高いなど、了解される行動の範囲が広い傾向が認められた。

また、「毎日のあいさつ」に関しては、「その他」の記述においても残差分析による有意差が認められたが、特例子会社では、「自分からするのは基本として、状況をわきまえたあいさつをする事が必要」という回答が多く見られた。併せて、状況をわきまえたあいさつに関して、状況毎に細かく指導している様子がうかがえる記述が多く見られた。

② 問題が生じた際の行動の理解（対応）に差が認められること

特例子会社においては、問題が発生するのは「上司の説明が適切ではない（具体性に欠ける、もしくは、相手の理解を確認していない）」ことを背景要因と考えて対応するという回答がより多く認められた。例えば、「わからないときの質問」に関しては、「質問した方がよかったと思うが、作業手順が分からなかったのは上司の説明のせいなのだから、注意されるのはかわいそうだ」とした回答が、また、「備品の私的利用」に関しては、「持って帰るのは良くないかもしれないが、「持って帰ってはいけない」と言われていないから 特に問題はない」とした回答が企業と比較して有意に高かった。

また、同様に傾向は、「作業終了の報告」「指示通りの作業」などの「その他」の記述においても認められた。

③ 期待される行動に差が認められること

「指示通りの作業」「指示された以外の作業」に関しては、「その他」を選択した企業、特例子会社の割合が多く、記述に関する再分析を行った。その結果、期待される行動について企業では、「上司に提案・相談・確認・了承をとる」ことを前提としつつも、業務改善や企業の利益につながる作業に関して積極的に評価する傾向にあることが明らかとなった。同様の傾向は、特例子会社においても認められるが、一方で、特例子会社では「指示通りの作業」を行えないことに関して、「上司の

説明責任」に言及する記述が認められるなど、期待される行動について差があるといえよう。

以上の結果から、特例子会社では、障害に配慮した行動の理解と対応がなされていることが確認されたが、こうした対応に関して、例えば、企業において障害が開示された場合に同様の対応を期待できるのか、また、そのためにはどのような人的・物理的環境が用意される必要があるのかなどについては、今後、検討課題として残された。また、障害を非開示とした場合には、企業が期待する行動を前提としており、それらの課題にどの程度応えられるのが、職場適応を左右する要因となることが予想される。

また、職場の基本的なルールの理解に関しては、知識・理解の獲得に加えて、行動化（獲得された知識の適切な利用）が重要であることが指摘されている（障害者職業総合センター調査研究報告書 №83, 2008）。したがって、どのようなルールが期待されるかという差に加えて、第1部第1章第3節で検討した、ルールを適切に行動化できていない従業員に対する対応の違いもまた、障害の開示・非開示によって得られる支援の範囲の違いとして捉えることが、発達障害者の就労支援において重要であるといえよう。

第3節 まとめ

1. 企業が求める要件からみた支援の課題について

コミュニケーションやビジネスマナー等の項目について、企業が採用の際に重視する水準や達成を期待する時期に関する調査結果は、発達障害があっても開示せずに“一般扱い”で採用され、初任者研修やOJT・Off-JTの期間を経て適応・定着の見通しを持つ場合を前提としている。こうした前提において、コミュニケーションにおいてもビジネスマナーにおいても、「重視しない」とされた項目は見出されなかった。

したがって、検討すべきは、「職業準備の視点から優先性が高い」とされた項目のそれぞれについて、現在の行動特徴にてらして支援が必要であるかどうか、であろう。そして、支援が必要である場合、雇用後の一般研修やOJTのみならず、自己研修等を活用して達成が見込めるのか、一般研修期間等で達成が見込めるのか、専門的支援のもとに代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減できるのか、企業に障害を開示して理解と配慮を求める必要があるかどうか、についての検討が必要になる。さらに、支援の課題によって支援目標とタイミングをはかっていくわけであるが、その際に、企業が重視する水準と達成を期待する時期を目安として検討することになる。

また、就業前の支援を考えると、行動様式に関する知識・理解の学習に加えて、体験的な学習が必要である場合、さらには、代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減するための学習が必要となる場合には、その場面設定についても配慮が必要となるだろう。

2. 支援のあり方について

発達障害者の就労支援においては、ルール獲得のための支援が重要であるが、11場面に関する検討からは、場面によって企業と特例子会社のルールに関する期待（理解と対応）に違いがあることが明らかとなった。

① 企業の回答の一致率は、特例子会社の一致率よりも高い

企業であれ特例子会社であれ、高率で選択される（期待される）行動があることが示唆された。ただし、特例子会社では、当然のことながら障害者雇用を前提としており、了解される行動の範囲が広い傾向が認められた。また、状況毎に細かく指導している様子がうかがえる記述が多く見られた。

② 問題が生じた際の行動の理解（対応）に差が認められた

特例子会社においては、問題が発生するのは「上司の説明が適切ではない（具体性に欠ける、もしくは、相手の理解を確認していない）」ことを背景要因と考えて対応するという回答がより多く認められた。

③ 期待される行動に差が認められた

期待される行動について、企業では「上司に提案・相談・確認・了承をとる」ことを前提としつつも、業務改善や企業の利益につながる作業に関して積極的に評価する傾向にあった。同様の傾向は、特例子会社においても認められるが、一方で、特例子会社では「指示通りの作業」を行うためには、「上司の説明責任」が必要であると考えるなど、期待される行動について差が認められている。

以上の結果から、特例子会社では、障害に配慮した行動の理解と対応がなされていることが確認されたが、こうした対応に関して、例えば、企業において障害が開示された場合に同様の対応を期待できるのか、また、そのためにはどのような人的・物理的環境が用意される必要があるのかなどについては、今後、検討課題として残された。

また、障害を非開示とした場合には、企業が期待する行動を前提としており、それらの課題にどの程度応えられるのが、職場適応を左右する要因となることが予想される。ルールを適切に行動化できていない従業員に対する考え方や対応の違いもまた、障害の開示・非開示によって得られる支援の範囲の違いとして捉えることが重要であるといえる。

【文献】

神尾陽子・行廣隆次・安達潤・市川宏伸・井上雅彦・内山登紀夫・栗田広・杉山登志郎・辻井正次 思春期から成人期における広汎性発達障害の行動チェックリスト 日本自閉症協会版広汎性発達障害評定尺度

- (PARS) の信頼性・妥当性についての検討 精神医学 第 48 巻第 5 号 495-505 2006
- 神尾陽子・辻井弘美・稲田尚子・井口英子・黒田美保・小山智典・宇野洋太・奥寺崇・市川宏伸・高木晶子 対人応答性尺度 (Social Responsiveness Scale ; SRS) 日本語版の妥当性検証 広汎性発達障害日本自閉症協会評定尺度 (PDD-Autism Society Japan Rating Scale : PARS) との比較 精神医学 第 51 巻第 11 号 1101-1109 2009
- 厚生労働省職業能力開発局能力評価課 若年者の就職能力に関する実態調査結果 2004.1.29.
- 厚生労働省職業能力開発局能力評価課 若年者の就職能力支援事業について 2009.4.
- 鍋田周一 コミュニケーション能力向上研修の実際 労政時報 第 3774 号 6-58 2010
- 長崎勤・宮崎眞・佐竹真次・関戸英紀・仲村晋 (編著) スクリプトによる社会的スキル発達支援 川島書店 2006
- 日本経済団体連合会 新卒採用 (2010 年 3 月卒業者) に関するアンケート調査結果の概要 2010
- 二村英幸 企業が求める人材 この十年で変わった点、変わらない点 教育と医学 第 52 巻第 11 号 38-47 2004
- 岡田智 対人関係に困難のある子どもの指導 軽度発達障害の教育 日本文化科学社 2006
- 小貫悟・名越斉子・三和彩 LD・ADHD へのソーシャルスキルトレーニング 日本文化科学社 2004
- 大杉健 特集 自閉症スペクトラムの人々の就労問題 「一般企業職場での雇用」 精神療法 第 35 巻第 3 号 332-337 2009
- 佐竹真次 スクリプトによる社会的スキル発達支援 川島書店 25-35 2006
- 障害者職業総合センター 調査研究報告書 №83 軽度発達障害者のための就労支援プログラムに関する研究 ……ワーク・チャレンジ・プログラム (試案) の開発…… 2008
- 障害者職業総合センター 調査研究報告書 №88 「発達障害者就労支援の課題に関する研究」 2009
- 帝国データバンク産業調査部 TDK 景気動向調査 2010 年 2 月 特別企画 「2010 年度の雇用動向に関する企業の意識調査」 <http://www.tdb-di.com/> 2010
- 上野一彦・花熊暁 軽度発達障害の教育 日本文化科学社 2006
- 矢野経済研究所 企業における 09 年度新人採用に関する意識調査 ～アンケート調査報告書～ 2009
- 米田衆介 特集 自閉症スペクトラムの人々の就労問題 「自閉症スペクトラムの人の就労に向けた SST」 精神療法 第 35 巻第 3 号 318-324 2009
- 若林明雄 自閉症スペクトラム指数 (AQ) 日本語版の標準化 …… 高機能臨床群と健常成人による検討 …… The Japanese Journal of Psychology Vol.78 №1 78-84 2004

総括

障害者手帳を取得した発達障害者は、法定雇用率制度並びに職業リハビリテーションの対象となる。また、取得しない（あるいはできない）者は、法定雇用率制度の対象ではないが職業リハビリテーションの対象となる。両者が利用できる支援の範囲は異なるものの、範囲に即した入職並びに職場適応の支援が展開されてきた。企業もまたこうした対象者が利用する支援の枠組にそって雇用管理を行う。一方で、障害者雇用支援を利用せずに一般扱いの雇用の対象として入職並びに職場適応を志向する発達障害者もある。この場合、企業は一般扱いの雇用管理を行うことになる。発達障害者の就労・定着支援における課題を明らかにするためには、職場における支援の基本的な考え方や職場適応のための支援を具体的に検討することが必要となる。

しかし、一般企業では、「発達障害について知識や理解がない」、あるいは「発達障害を開示せずに就労している者について、企業は把握できない」等々で、雇用されている発達障害者に関する実態把握は困難な状況がある。現実には、本研究で実施した一般企業対象調査（分析対象企業：602 社）では、「発達障害者」を把握していた企業は、障害者雇用で 5 社（0.8 %）、一般扱いの雇用（障害者手帳を所持していない）では 4 社（0.7 %）であった。

そこで、まず、多様な障害者への支援実績を有する特例子会社を対象に、就職並びに職場適応を目指す発達障害のある若者の就労支援の課題を整理することを目的として、「特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査」を企画・実施した。

次いで、企業の新入社員に対する採用・研修・配置の現状把握を通して、発達障害者の適応上の課題を検討することを目的として、「新入社員の職場適応・定着に関する調査」を企画・実施した。

ここでは、2 つの調査が示唆する現状を踏まえ、発達障害者の職場適応・定着支援の課題を明らかにしたうえで、企業における環境調整の課題に焦点をあてて総括する（調査結果の詳細については、各部各章最終節のまとめを参照されたい）。

1. 特例子会社対象調査における就労・定着支援の現状と課題

……障害者雇用支援からみた課題解明の到達点……

（1）障害者雇用率制度の対象障害（身体障害・知的障害・精神障害）への対応の現状

身体障害者への対応では、「施設のバリアフリー化」が最も多く、次いで、「確実な伝達（手話や指示の出し方）」、「健康管理」であった。「確実な伝達」については、伝達手段の工夫があげられていた。また、数は少ないが、スキルアップやリーダーへの登用、互いの障害を補完するような配置（身体障害者と知的障害者によるチーム編成など）、勤務時間の弾力的な運用、等もあった。

一方、知的障害者への対応では、「確実な伝達（曖昧な指示を出さない等）」が最も多く、次いで「指導員の配置」、「作業種や作業速度の限定」であった。「確実な伝達」については、伝達手段ではなく、

指示内容の明確化の必要性の問題があること、「チームの編成」については、人間関係で衝突の多い従業員を別のチームに配置するなど、障害特性に即した対応となっていた。また、身体障害者への対応では「通院等への配慮」が必要となっていたが、知的障害者への対応では「家族や支援機関との連携」、「指導員の配置」等、継続的に支援する体制整備が必要な配慮事項であった。

精神障害者への対応では、「作業種・作業速度の限定」が最も多く、次いで「健康管理」であった。さらに、「確実な伝達（曖昧な指示を出さない等）」と「周囲の配慮・指導員の配置」では、知的障害者への対応と共通した問題が指摘されていた。

障害種別によって多少の相違点はあるものの、雇用ノウハウは基本的な考え方において共通している。具体的には、障害者を安定的に雇用するための方策（職務選択・設計、採用、グループ編成、トラブル防止、研修・指導体制等）の確立のもと、就労可能な業務が安定して確保され、外部支援機関との連携や経営者はもとより職場の十分な理解と支援体制が構築されていた。

（２）企業における「考え方」が異なるルールについて

就労支援に際しては、円滑な職務遂行や対人関係を維持するために、職場に存在するさまざまなルールを具体的な指導の対象とすることが求められる。このために、職場において適切とされる行動や考え方について、基本的な場面（11場面）を設定し、各場面において望ましいと考える企業の考え方について尋ねた。

11 場面中 8 場面においては、企業が求める行動・考え方は概ね一致していたが、適切とされる行動の一致率が 70 %未満の場面（11 場面中 3 場面）については、より多くの企業が一致して求める行動はあるものの、企業によって異なった考え方があることが明らかとなった。ただし、上司とのコミュニケーション（報告・連絡・相談）が重要であるという点については一致していた。なお、指示書通りに作業ができなかったり、指示以外の作業をしてしまうことに関しては、障害特性に配慮した指示が十分にできていない、すなわち、企業側（上司など）の問題であると考えている企業がある、など、特例子会社ならではの考え方で支援を実施していることが明らかとなった。

（３）発達障害への対応の現状

105 社の内、手帳の種別の他に発達障害があることを把握している企業は 39 社(37%)であった。発達障害については圧倒的に自閉症圏の障害（広汎性発達障害・自閉症・高機能自閉症・アスペルガー症候群）が多く、学習障害や注意欠陥多動性障害は少なかった。

また、療育手帳による雇用が 181 人であるのに対し、精神障害者保健福祉手帳による雇用は 22 人であり、知的障害としての雇用が多い現状がある。

発達障害があることを把握した従業員に対しては、次のような個別・具体的な対応が成されていた。

作業遂行面での配慮	業務工程の細分化 単独作業や繰り返し作業等へ適性配置 自分のペースで仕事が進められるように配慮 必ず点検が必要 マメな声かけと支援機関との連携 指導、伝達事項を統一 等
作業指示の工夫	口頭指示ではなく、視覚化し、分りやすく指示をする 毎日のミーティングにより、作業予定を確認し安心させる マンツーマンのきめ細かい指導と確認 指示は簡潔明確に、あいまいな表現は避ける 等
特性理解にもとづく指導	突然の指示変更など行わない 環境の変化については事前に情報を与える 具体的な理由の説明と行動確認 等
精神的・身体的な 安定への配慮	日々の健康状態の把握とカウンセリング 障害発生時の観察と休養等の対応 仕事に集中できる環境の整備 疲れた様子の時は随時休憩を取らせる 等

その他に、「支援機関との連携」「教育機関との連携」「家族との連携」「本人との面談」など、作業遂行に対する支援もあげられていたが、特性の把握により、知的障害者や精神障害者への雇用経験を通して蓄積されたノウハウに基づき、適応支援が行われていた。

（４）雇用ノウハウを共有する可能性について

特例子会社では、独自の工夫（ノウハウ）や体制整備によって、多数の障害者の継続雇用が行われていた。ただし、特例子会社の場合、会社設立の目的や存在意義が「障害者の雇用促進」にあるために、障害者を安定的に雇用するための方策（職務選択・設計、採用、グループ編成、トラブル防止、研修・指導体制等）が経営方針に掲げられている点で、一般企業と異なっている。しかしながら、企業が障害者雇用に重点を置いて雇用促進を図る場合には、特性に配慮した仕事の確保や職場環境の整備、障害者の能力開発や定着のための支援体制整備、障害者の受け入れのための設備投資の集中化、労働条件や雇用管理の弾力化、専任の指導員の配置等々が検討すべき課題となることは共通している。

特例子会社と親会社並びに親会社の従業員の関わり方に焦点をあて、特例子会社の役割や現状に基づいて分析した結果（第１部第２章）からは、雇用ノウハウもさることながら、日常的な対応や適時に行われるカウンセリングと、それに従事する従業員の資質を確保する支援体制が重要であることが示された。したがって、一般企業における支援や指導体制の可能性と限界を検討するうえでは、社内の支援体制の整備に加え、必要に応じて外部支援機関と連携する体制の整備の具体化が求められる。

指導が困難な発達障害者が一般企業で適応・定着するための要件は、① 企業において「できる仕事」に配置され、担当業務や作業工程が本人の特性を考慮されていること、② 個別・具体的な支援が行われること、③ 支援機関や特例子会社等から支援と助言を得ること、の３点に集約される。ただし、障

害者手帳を取得していない者については、必ずしも障害者雇用における雇用管理や配慮の経験が活用されるとは限らない。当事者が障害に気づいていない場合だけでなく、気づいてはいても障害を受け入れていない等で障害開示をしない場合には、周囲の理解や配慮のための調整は成立し難い可能性が高い。

2. 一般企業対象調査における若者の就労・定着支援の現状と課題

……コミュニケーションとビジネスマナー等に関する期待からみた課題解明の到達点……

(1) 企業が求める要件に関する検討

職場における「コミュニケーション」と「ビジネスマナー」を構成する内容について、標準化された妥当な領域や項目が設定されているわけではない。このため、若年者の就職に際して必要となる「若年者就職基礎能力」の習得により採用可能性を高めるための事業(Youth Employability Support-Program : YES プログラム)において定義された内容のうち、「コミュニケーション能力」「職業人意識」「ビジネスマナー」の評価項目を具体的な行動レベルで再構成し、本研究において調査する領域と項目を選定した(コミュニケーションについては7領域31項目、ビジネスマナー等については5領域28項目)。

コミュニケーションやビジネスマナー等の領域・項目に関し、企業が若者の新規採用に際して重視する水準や達成を期待する時期についての回答を求めたものであるが、「重視しない」とされた領域・項目は見出されなかった。発達障害があっても開示せずに“一般扱い”で採用され、初任者研修やOJT・Off-JTの期間を経て適応・定着の見通しを持つことができるかどうかについては、重視する水準と期待される達成時期によって「職業準備の視点から優先性が高い」とされた項目のそれぞれについて、障害特性にてらした検討が必要である。

また、就業前の支援を実施する際には、「雇用後の一般研修やOJT、自己研修等を活用するなど、一般研修期間等での達成が見込めるのか」、「専門的支援のもとに代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減できるのか」、「企業に障害を開示して理解と配慮を求める必要があるのか」等についての検討を行う必要がある。さらに、支援の課題によって支援目標を具体化していくわけであるが、その際には、企業が重視する水準と期待される達成時期を目安として検討することになる。

就業前の支援において、コミュニケーションやビジネスマナー等の行動様式に関する知識・理解の学習に加えて、体験的な学習が必要である場合、さらには、代償手段や補完行動を獲得して問題を解消もしくは軽減するための学習が必要となる場合には、就業後の研修やOJTにつながる段階的な場面設定が必要になる。

(2) 企業における「考え方」が異なるルールについて

就労支援に際しては、円滑な職務遂行や対人関係を維持するために、職場に存在するさまざまなルールを具体的な指導の対象とすることが求められる。こうしたルールには、就業規則等には明文化されて

いないが、多くの人がそのルールにしたがって行動することを前提としている暗黙のルールも含まれる。特に、職場の規則や暗黙のルールを学習した経験が少ない者にとっては、規則やルールの理由や背景を明確に理解することが重要となる。

ただし、職場において適切とされる行動や考え方について、基本的な場面（11場面）を設定し、企業の見解を検討した結果（第2部第1章第3節）からは、考え方が企業によって異なる場面があること、職種によっても異なる場面があること、言い換えると、暗黙のルールであるかどうかを確認したうえで対処方法を検討する必要があること、こうした場面が必ずしも企業内での研修等において位置づけられているわけではないこと、に注意が必要である。その他に、新規採用かどうかによっても考え方が異なる場面があることについての指摘があった。

（3）職場適応・定着支援の課題

発達障害者の就労支援においては、ルールを行動化するための支援が重要であるが、設定した11場面に関する検討からは、場面によって企業と特例子会社のルールに関する期待（理解と対応）に違いがあることが明らかとなった。

① 企業の回答の一致率は、特例子会社の一致率よりも高い

企業であれ特例子会社であれ、高率で選択される（期待される）行動があることが示唆された。ただし、特例子会社では当然のことながら障害者雇用を前提としており、了解される行動の範囲が広い傾向が認められた。また、状況毎に細かく指導している様子が見え、うかがえる記述が多く見られた。

② 問題が生じた際の行動の理解（対応）に差が認められた

特例子会社においては、問題が発生するのは「上司の説明が適切ではない（具体性に欠ける、もしくは、相手の理解を確認していない）」ことを背景要因と考えて対応するという回答が企業よりも多く認められた。

③ 期待される行動に差が認められた

期待される行動について企業では、「上司に提案・相談・確認・了承をとる」ことを前提としつつも、業務改善や企業の利益につながる作業に関して積極的に評価する傾向にあった。同様の傾向は、特例子会社においても認められるが、一方で、特例子会社では「指示通りの作業」を行うことは、「上司の説明責任」によっているなど、期待される行動について差が認められた。

以上の結果から、特例子会社では障害に配慮した行動の理解と対応がなされていることが確認されたが、企業において障害が開示された場合に同様の対応を期待できるのか、また、そのためにはどのような人的・物理的環境が用意される必要があるのかなどについては、検討課題として残された。

また、障害を非開示とした場合には、企業が期待する行動を前提としており、それらの課題にどの程度応えられるのかが、職場適応を左右する要因となることが予想される。ルールを適切に行動化できて

いない従業員に対する対応の違いもまた、障害の開示・非開示によって得られる支援の範囲の違いとして捉えることが重要であるといえる。

3. 一般企業における人材育成の現状

2つの調査を通して、雇用ノウハウの伝達の重要性や可能性もさることながら、障害特性に即した支援を実施する「人的体制」と能力向上のための「研修」のそれぞれについて、質的並びに量的な問題へのアプローチが重要であることが明らかとなった。

特例子会社が適応・定着支援のために実施する人的体制（研修体制を含む）について、一般企業においても同様に整備できるのであれば、複数の多様な人材を継続的に雇用することが可能になることは言うまでもない。特例子会社が企業における障害者雇用促進のための試行的な場であるとするならば、こうした議論が成立するかもしれない。事実、分析対象となった特例子会社の中には、親会社のみならず地域の一般企業における障害者雇用促進のために、企業に対する支援を行っている会社が存在していた（第1部第2章 C社・D社参照）。確かに、親会社や一般企業に対する「支援組織としての特例子会社の役割」については特筆すべき事例であるに違いない。しかし、もともと、親会社もしくはグループ企業における雇用率算定のために特例子会社が設立されていることから、こうした役割を前提とした議論は成立しがたいと言ふべきであろう。

段階的・個別的な研修過程を長期に渡って実施することで特例子会社における雇用継続が実現していること、ただし、雇用継続に至らない事例も現実存在すること、などを念頭において検討することが必要である。一般に、障害者雇用では、企業における雇用支援体制等がとられている。これに対し、障害を開示せずに“一般扱いの雇用”を希望する場合、適応・定着の見通しを持つことができるのは、企業が“一般扱いの雇用”において期待する達成水準を、企業が期待する達成時期に、もしくは、企業が用意する研修内容や研修時期に、獲得できる人材に限られる。

ここでは、“一般扱いの雇用”における若年就業の現状並びに人材育成の現状からみたとき、発達障害者に対する就業前後の支援の課題をまとめておくことにする。

（1）人材育成としての OJT の現状と課題

長期不況の中で正社員になれない若年（非正社員）が増加したことで、職業能力の形成における機会不均等の問題が発生していることが指摘されている。これは、企業における訓練の基軸が、正規雇用における仕事をしながらの訓練（OJT）にあることを前提にした指摘であり、労働市場の情勢で就職が決まらないという問題と、就職しても短期間に会社を辞めるという問題のいずれか、もしくは両方によって、職業能力形成の機会が失われていくことを指している（太田，2010）。すなわち、こうした問題の背景としては、学卒後、就業前に想定される「適職探し」の期間があり、その時期に若年失業が発生し

ていること、それは外的な環境要因と内的な自己選択の要因とによっているという指摘である。

太田（2010）は、学校を出たばかりの新卒者について、「会社で直ちに役立つスキルはほとんど持っていない」「そうしたスキルは会社に入った後に学んでいかなければならない」という側面から、企業における教育と訓練の役割を次のように指摘する。

..... 企業が OJT を基軸とした従業員の育成を最も効率的に達成しようと考えているならば、それは採用候補者を訓練コストの低い順に並べて、先頭から、一定人数採用するかたちになる。したがって、労働者は自らの訓練コストが低い、あるいは、訓練受容性が高いことをアピールする必要が生じる。.....

太田（2010）は、また、企業が若年正社員の離職によって、投下した訓練費用の損失や、欠員補充のための費用などのコストに対し、できるだけ早期の離職を防ぎたいと考えているとして、採用後の支援を重視している点を次のように指摘する。

.....若年者が就職する前にイメージしている仕事内容や職場の雰囲気と、就職してから直面する現実とのギャップを縮小させるような取り組みは、入社前情報不足によるミスマッチを抑制する方向に作用するであろう。採用前に職種や仕事内容を明示することや、綿密な企業見学や体験入社の実施などを具体例として挙げることができる。

また、若年者が悩みなどを相談しやすいように、メンター制度を導入したり、上司によるフォローアップを実施したりすることも、重要な離職防止対策となる。.....

しかし、こうした職場の人材育成が揺らいでいる現状があること、職場におけるメンタルヘルス不全の状況に現れること、したがって、職場における教育のあり方が問われる時代であるとして、荒井（2008）は OJT の利点と欠点を次のように指摘する。

【OJT の利点】

- ・ 目的が明確であるため、モチベーションのアップにつながる
- ・ 指導者自身のレベルアップにつながる
- ・ 仕事を習うことと慣れることが必要。個人の成長と業務のスピードアップにつながる
- ・ トレーニングを通して上司の部下のコミュニケーションの円滑化が期待される

【OJT の欠点】

- ・ 教える側のレベルにばらつきがあると、教わる側にもばらつきが生ずる
- ・ ひとつの仕事を完璧に教える方法では、変化の多い仕事やスピードアップが求められる職場であればあるほど対応できない
- ・ 指導者も仕事を抱えているので教えるだけの時間がなく、ひいては精神的な負担増につながる
- ・ 若い人たちは、人間関係を築くことを苦手としている例が少ない。新入社員が精神的に参ってしまう可能性がある

これは、「個人の資質が高くても、当人の所属する組織的風土にそれが適合しなければ、現場における学習が駆動するとは限らない」、したがって、「業務能力向上にとって少なくない影響を与えているものは、職場の社会関係資本、換言するならば、他者との関係、他者とのつながりである」（中原，2010）という指摘とも対応するものである。

(2) コミュニケーション研修の現状と課題

序章で述べたように、採用時に重視する要件としても、学生に求める点としても、企業がコミュニケーションに対して求める期待はきわめて高い。これはとりもなおさず、コミュニケーションの基本的なルールやマナー、スキルが体得されないままに入社する者が増える一方で、入社時研修やその後の OJT で学ぶ機会が不足する傾向があることを意味している。

鍋田（2010）は、OJT での対面コミュニケーション・スキル育成の機会が減った理由として、次のような背景を挙げる。

- ① 企業内でも IT を活用したコミュニケーションが増え、対面で非言語の情報を含めた発信・応答の機会が減った
- ② バブル崩壊後のいわゆる「失われた 10 年」では、各社とも新規採用を抑制したため、それ以前に入社した中堅社員や初級管理職が、対面で後輩・部下を育成・指導した経験が少ない
- ③ 「失われた 10 年」の後に入社してきた若い世代は、この間の急速な IT 環境の発達の下で、それ以前とは明らかに異なるコミュニケーション文化を持っており（例えば、過度のメール依存）、伝統的な対面コミュニケーションの作法やスキルが十分に訓練されていない
- ④ 社員の業務量が増え、しかも個人完結型でチームワークを意識する機会の少ない業務が増えたため、OJT でコミュニケーション・スキルを後輩に指導する余裕または機会が減った
- ⑤ 職場内で増加する非正規社員は、正社員とは異なる就労意識を持っており、正社員間での暗黙知の共有を前提としたコミュニケーションが成立しにくい
- ⑥ テレワークやシフト勤務、育児・介護短時間勤務者が増加し、社員同士が職務上で時間と空間を共有する場面が減った

こうした事情を背景として、コミュニケーション・スキルの習得や向上を現場の OJT にゆだねるだけでなく、Off-JT で補強する試みがとり上げられている（鍋田，2010）。

現実に、一般企業対象調査でもコミュニケーションに支援が必要になった事例に対し、企業が実施した対応例として、以下のような試みが回答された（第 2 部第 1 章第 2 節）。

会話を増やすために 業務内の様々な機会を利用する	報告・連絡・相談の徹底 日報作成の習慣化 グループミーティングの実施 会議における発言や提案の促進 メールや電話を会話に変更 本音ミーティングの励行 等
研修以外の指導を実施する	メンター制度の導入 個別相談指導の継続 マンツーマンのきめ細かい指導 指示の確認を行い、自ら考える習慣の重視 等
指導側と問題の当事者に研修	指導する社員にコーチング研修の導入 教わり方の指導 等

問題を指摘して自己修正を図らせる	自己中心的な価値観の是正 自己の客観視と周囲への影響を理解する行動の指示 等
業務外でも人間関係を作る	仕事を離れた場で本音で会話する機会の設定 歓迎会や懇親会などの場の活用 等
代替手段の活用により理解を深める	文書による報告を提案 日報による報告に対するコメント記入 等

一方で、雇用継続困難の例として、以下のような問題が回答された（第２部第１章第２節）。

行動上の問題（規律違反）	備品の私的流用をくり返した（注意を促しても） 虚偽の欠勤報告／虚偽の報告（業務） 組織の規則・慣行に従った行動ができない 等
対人態度の問題	自己主張のみ一方的に伝達しようとする （自分の考えが唯一と信じている） 自分の立場の説明に終始し、自分の置かれている位置を客観視できない 自身が不快に思うことに過剰にこだわり、原因となる人物に対して暴力をふるう素振りや暴言を吐く 身近な先輩との相性があわない 自分から周囲に関わろうとする姿勢が全くない 自ら話しかけるのが苦手で表現ができない
役割理解の問題	自分の役割を果たすために、休日も業務するなど、精神的にも、肉体的にも疲弊した 新入社員研修で「やる気のない人は、会社にとっても本人にとっても不幸だ」と先輩が話したら、次の日に会社を辞めてしまった

こうした問題に対し、企業は「本人より話があった時は、既に遅い。説得しても無理と判断している」など、早めの対応を検討している一方で、コミュニケーションの問題だけではなく、期待される水準で作業が遂行できないなどの問題で雇用継続不可能になった例があるという回答もあった。ただし、雇用している発達障害者についての回答ではなく、あくまでも“一般扱い”で雇用した若者への対応の問題である点には注意が必要である。

４．残された課題

（１）企業の対応の可能性と範囲について

発達障害の特性からは、作業遂行やコミュニケーション、対人態度等への対応が就労支援や雇用管理の課題として重視されてきた。そして、雇用に至る過程や雇用後の適応・定着において、支援の困難さが指摘されてきた。しかし、コミュニケーションやビジネスマナー等を重視する企業にとって、企業が求めるコミュニケーションやビジネスマナー等を達成するために支援が必要であったとしても、発達障

害を開示しない若者の特性について、合理的な配慮の範囲を問うことは無理が大きいと言わざるを得ない。

確かに、特例子会社では、障害に配慮した行動の理解と対応がなされていることが確認された。しかし、こうした対応に関して、障害が開示された場合に、一般企業において同様の対応を期待できるのか、また、可能であるのか、さらには、どのような人的・物理的環境の整備が期待できるのか、また、可能であるのか、などは今後の課題として残された。

（２）就業前支援の可能性と効果について

障害を開示しない者については、企業が期待する行動に対して応えられるのかどうか職場適応を左右する要因となる。ルールを適切に行動化できていない従業員に対する対応の違いもまた、障害の開示・非開示によって得られる支援の範囲の違いとして捉えることが重要である。

そうした場合、ルールを適切に行動化できるために就業前支援が用意できるか、どのように効果を上げられるか、もまた今後の課題である。

（３）ルールの明示化について

ルールを適切に行動化できるための支援については、障害の開示・非開示にかかわらず、発達障害者にとって重要な支援となる。ただし、本研究で場面設定した基本的な 11 場面の中でさえ、一意の理由が設定できない場面があることが明らかとなった。このように、暗黙のルールについては、年齢によって、職種、職位によって、また、職場の人間関係によって、さらには、企業によって異なる場合がある。

基本的な 11 場面の他、多様な場面について理由を明示した学習課題が必要となる。しかし、その場合にルールの明示化は可能か、就業場面での支援は可能か、など、暗黙のルールについての質的分析が必要となっている。

【文献】

荒井千暁 人を育てる時代は終わったか PHP 研究所 2008

鍋田周一 コミュニケーション能力向上研修の実際 労政時報 第 3774 号 6-58 2010

中原淳 職場学習論 東京大学出版会 2010

太田聡一 若年者就業の経済学 日本経済新聞出版社 2010

資 料

1. YESプログラムの認定基準

2. 調査票

「特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査」

「新入社員の職場適応・定着に関する調査」

YES－プログラムの対象となる職業能力試験の認定基準 (出題範囲部分)

領 域	コミュニケーション能力
-----	-------------

意識又は能力の細目	意識又は能力の内容	
	基礎レベル（高校卒業程度）	応用レベル（大学卒業程度）
傾聴する姿勢	相手の言動をよく観察することができる。	相手の言動をよく観察することができる。
	相手の主張を正確に聴き取ることができる。	相手の主張を正確に聴き取ることができる。
	相手の立場に立って真意を聴き取ることができる。	相手の立場に立って真意を聴き取った上で、的確な質問により更に話を聞き出すことができる。
双方向の円滑なコミュニケーション	相手の意見を受け入れることができる。	相手の意見を受け入れることができる。
	自分の価値観と異なる意見・考え方を否定しない。	自分の価値観と異なる意見・考え方を否定しない。
	相手との意見交換を円滑に行うことができる。	相手の考え方を総合的に理解した上で、意見交換を円滑に行うことができる。
意見集約	相手の意見を自分なりに分類したり、要旨を整理できる。	相手の意見や複数の異なる意見を分類・整理した上で、要旨を整理し要約ができる。
情報伝達	タイミングを外すことなく、情報を正確に伝えることができる。	タイミングを外すことなく、相手にとって必要な情報を正確に伝えることができる。
	場面に応じて、適切に伝達手段（口頭、電話、e-mail等）を使い分けることができる。	場面に応じて、適切に伝達手段（口頭、電話、e-mail等）を使い分けることができる。
意見の主張	発言の筋道が明確で論理的な主張ができる。	発言の筋道が明確で論理的な主張ができる。
	適切かつ明瞭な表現方法で主張ができる。	場面に応じて、適切かつ明瞭な表現方法で主張ができる。
相手の尊重	相手の立場や自分との位置関係を理解することができる。	立場の異なる相手の社会的立場や自分との位置関係、その場の状況を把握し、両者の調整を行う等適切な対応ができる。
	グループ・集団での作業・行動をすることができる。	グループ・集団での作業・行動をすることができる。
組織・人間関係	円滑な人間関係に努めながら、組織にとけ込むことができる。	組織状況を理解し、円滑な人間関係に努めながら組織にとけ込むことができる。
	組織のルールに沿った行動がとれる。	組織のルールに沿った行動がとれる。
	苦手な他者に対して不必要な衝突や排他的な行動をせずにつき合うことができる。	苦手な他者に対して調和志向の付き合いができる。
明確な説明	筋道の通った分かりやすい表現で自己表現できる。	筋道の通った分かりやすい表現で自己表現できる。
	伝えようとする事項について、要所を外さずに正確に表現できる。	伝えようとする事項について、相手の理解の度合を考慮しながら説明に工夫を加えることができる。
	レジメ等を活用してポイントを押さえた説明ができる。	レジメ等を活用して相手に説得力がある説明ができる。
	与えられた時間内に主張をまとめて説明できる。	与えられた時間内に主張をまとめて説明できる。
図表等を用いた表現	資料作成の準備をきちんとできる。	資料作成の準備をきちんとできる。
	図表等の基本的な使い方を理解している。	図表等の特長を踏まえ、適切な使い方ができる。
	文章のみならず、図表等を活用して説明することができる。	文章のみならず、図表等を活用して訴求力のある説明することができる。

領 域	職業人意識
-----	-------

意識又は能力の細目	意識又は能力の内容	
	基礎レベル（高校卒業程度）	応用レベル（大学卒業程度）
社会人・職業人としての社会的役割と責任	約束の時間、期限を守ることができる。	約束の時間、期限を守ることができる。
	他者・同僚に迷惑をかけない意識を持っている。	他者・同僚に迷惑をかけない意識を持っている。
	服務規律を守り、自分に与えられた業務指示を最後までやり抜く意識を持っている。	服務規律を守り、組織における自らの職務や立場を理解した上で業務を遂行する意識を持っている。
組織秩序の維持	組織における自らの職務や立場を理解している。	組織における自らの職務や立場を理解している。
	決められた指示系統に沿って、業務を遂行する意識を持っている。	決められた指示系統に沿って、業務を遂行する意識を持っている。
	上司や同僚に対して報告、連絡、相談等を適切なタイミングで行うことができる。	上司や同僚に対して報告、連絡、相談等を適切なタイミングで行うことができる。
主体性	組織目標を理解するよう心がけている。	組織目標を常に意識し、目標達成に向けて自らも目標を立てて職務に臨むよう心がけている。
	与えられた仕事を自らのものとして捉えることができる。	与えられた仕事を自らのものとして捉え、問題発見に努めている。
	自ら行動を起こしている。	自ら行動を起こしている。また、他者に対して必要な働きかけを行うことができる。
達成志向	指示された事柄だけでなく、次なる発展的な課題に備えることができる。	指示された事柄だけでなく、次なる発展的な課題に備えることができる。
	与えられた仕事について課題意識を持ち、また、課題発見に努めている。	与えられた仕事について、自ら進んで課題を発見し、それを解決する姿勢を持っている。
	担当職務に求められる知識・技術の修得のため、自ら勉強する意欲を持っている。	職務遂行に求められる知識・技術向上のため、社内外での教育訓練を進んで受けるなどの勉強をする意欲を持っている。
目標設定	与えられた目標達成に向け努力ができる。	より高い目標達成に向けて継続的に努力することができる。
職業観・プロ意識	職業選択や働くことについて、自らの問題として捉えている。	自らの価値観を加味した上で職業選択や働くことについて、自らの問題として捉えている。
	働くことの意義や目的を理解し、プロになるという意識を持っている。	自己実現のステージとして職業を捉え、プロになるという意識を持っている。
	職業生活について真剣に考えている。	職業生活について真剣に考えている。
	法律や社会のルール、組織規則等を守る意識を持っている。	法律や社会のルール、組織規則等を守る意識を持っている。
		仕事を通して社会的責任を果たすことの意義を理解している。

領 域	基礎学力（読み書き）
-----	------------

意識又は能力の細目	意識又は能力の内容	
	基礎レベル（高校卒業程度）	応用レベル（大学卒業程度）
ビジネス文書の作成	ビジネス文書の基本的な約束事を理解している。	ビジネス文書の基本的な約束事や役割を理解している。
	誤字・脱字のチェックを行い、適切な修正ができる。	誤字・脱字に加え、文章表現の妥当性についてチェックし、適切な修正ができる。
	相手先に応じて基本的な文書の作成ができる。	相手先に応じてきめ細かい配慮を行い、文書作成ができる。
	定型的な文書（日報等の日常の業務報告書）を正確に作成できる。	不定型の文書（企画書等）を論理立てよく作成できる。
ビジネス文書の読解	新聞の社説程度の文書の読解ができる。	背景事情なども踏まえて長文読解し、適切な要約ができる。
	いわゆる5W1H（誰が、何を、いつ、どこで、なぜ（どのような目的で）、どうやって）が理解できる。	いわゆる5W1Hの理解に加えてWhom（誰を）やHow much（コスト意識）の感覚を持っている。

領 域	基礎学力（計算・計数・数学的思考力）
-----	--------------------

意識又は能力の細目	意識又は能力の内容	
	基礎レベル（高校卒業程度）	応用レベル（大学卒業程度）
計算、計数	3桁程度の四則演算（分数、小数を含む）が正確にできる。	3桁程度の四則演算（分数、小数を含む）が正確にできる。
数学的思考力	数学的・論理的に順序立てて考えることができる。	演繹的・帰納的な手法を用いて数学的・論理的に順序立てて考えることができる。

領 域	基礎学力（社会人常識）
-----	-------------

意識又は能力の細目	意識又は能力の内容	
	基礎レベル（高校卒業程度）	応用レベル（大学卒業程度）
社会人として必要な常識	高校卒業程度の一般教養的な知識（政治・社会・経済・文化・歴史等）を持っている。	大学卒業程度の一般教養的な知識（政治・社会・経済・文化・歴史等）を持っている。
	新聞やテレビなどを情報源として主要な社会経済や時事問題について把握している。	新聞やテレビを始め様々なチャンネルを用いて社会経済の動向や時事問題に対し、常に情報収集に努め、自ら意見を表明できるレベルまで把握している。

領 域	ビジネスマナー
-----	---------

意識又は能力 の細目	意識又は能力の内容	
	基礎レベル（高校卒業程度）	応用レベル（大学卒業程度）
あいさつと 話し方	勤務中のあいさつ、お詫び・お礼の言い方、おじぎの仕方を知っている。	勤務中の適切なあいさつ、お詫び・お礼の言い方、おじぎができる。
	敬語の種類、使い方、自他の敬語表現を知っている。	敬語の種類、自他の敬語表現を使い分けることができる。
	話し方・聞き方のコツをつかみ、相手から好感のもたれる対応法を知っている。	話し方・聞き方のコツをつかみ、相手から好感のもたれる対応ができる。
電話のマナー	電話の受け方を知っている。	適切な電話の受け方ができる。
	電話の取り次ぎ方を知っている。	適切な電話の取り次ぎができる。
	電話の取り次ぎができないときの対応を知っている。	電話の取り次ぎができないときの適切な対応ができる。
	伝言メモの書き方を知っている。	適切な伝言メモを書くことができる。
	電話のかけ方のポイントを知っている。	適切に電話をかけることができる。
	電話をかけるときの慣用句を知っている。	電話をかけるときの適切な慣用的な言い回しができる。
	携帯電話のマナーを知っている。	適切な携帯電話のマナーをわかまえている。
訪問の方法	アポイントメントのとり方を知っている。	アポイントメントを的確にとることができる。
	訪問時のマナーを知っている。	訪問のマナーをわかまえている。
	名刺の受け方・渡し方を知っている。	名刺の受け方・渡し方が適切にできる。
	自己紹介の仕方を知っている。	自己紹介の仕方が適切にできる。
来客の対応	来客対応のマナーを知っている。	適切な来客対応のマナーをわかまえている。
	来客の取り次ぎ方を知っている。	適切な来客の取り次ぎができる。
	来客を取り次げないときの対応を知っている。	来客を取り次げないときの適切な対応ができる。
話し方の基本 言葉遣い 話の聞き方 指示の受け方	指示内容の要点を整理できる。	指示内容の要点を整理できる。
	指示内容について相手に正確に伝えることができる。	指示内容について相手に正確に伝えることができる。

特例子会社における就労・定着支援の実態に関する調査

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センターでは、「発達障害者の企業における就労・定着支援の現状と課題に関する基礎的研究」を行っています。この調査研究では、「発達障害者の障害特性（社会性・コミュニケーション・こだわりの問題）が就労の実現や定着支援を左右する要因となっている」といった問題への対応についての検討が求められています。

発達障害者の場合、その障害特性から特に、職場での基本的な行動様式の理解や学習については、企業内で用意されている一般研修や OJT 等だけでは十分な習得が見込めない可能性があります。そのため、職場における支援の基本的な考え方や指導等、職場適応のための支援に焦点をあて、指導課題を明確にすることが必要となっています。しかし、こうした指導課題については、発達障害の有無にかかわらず、障害者雇用に通じた課題でもあります。そこで、知的障害を含め、発達障害のある者のみならず、多様な障害者への支援の実績の豊富な特例子会社が蓄積されてこられたノウハウをお伺いしつつ、就職並びに職場適応を目指す発達障害のある若者の就労支援の課題を整理したいと考えました。

御社が障害者の採用から定着に至る過程で配慮されていることなどについて、現状に即してご回答くださいますようお願いいたします。ご回答いただきました内容は、数値化して量的に処理いたしますので、個々の情報が開示されることはありません。また、本調査以外の目的に使用することはありませんので、忌憚のないご意見をお聞かせいただけますようお願いいたします。

【回答に際してのお願い】

調査のお願い並びに調査票の返送方法等につきましては、「ご協力のお願い」をご参照ください。

この調査では、発達障害のある職員についてお伺いする項目を最後のページに設けてありますが、1～4については御社の雇用管理一般に即してご回答くださいますようお願いいたします。

発達障害とは、発達障害者支援法により「①自閉症・アスペルガー症候群などの広汎性発達障害」「②学習障害」「③注意欠陥多動性障害」「④その他の発達障害（運動協調障害・言語障害等）」とされております。発達障害は障害者雇用率制度の対象となっていないませんが、発達障害のある方が療育手帳や精神障害者保健福祉手帳を取得し、障害者雇用率制度の対象として雇用されている場合があります。また、障害者雇用率制度の対象とならないこと等から、発達障害のある方が障害を開示していない場合もあります。

なお、①の広汎性発達障害につきましては、当機構発行のリーフレットを同封いたしました。

問い合わせ先： 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター
所在地：〒261-0014 千葉県美浜区若葉 3-1-3

主任研究員 望月 葉子 043 (297) 9031 (直通)
研究員 知名 青子 043 (297) 9068 (直通)

平成 21 年 6 月 1 日現在の状況によってお答えください

平成 21 年 8 月 31 日までにご返送いただきますようお願いいたします。

1. 御社において、障害のある職員を採用する際に重視していること（重視してきたこと）について、お伺いします。身体障害者手帳所持者・療育手帳所持者・精神障害者保健福祉手帳所持者のそれぞれについて該当する記号に○をつけてください。

- (1) 御社で実施している①から④の採用方法について、a～dの中から選んで記号を記入してください。①～④以外の方法については、⑤その他の（ ）内に具体的にお書きください。
また、該当する障害者を雇用していない場合には、斜線を引いてください。

a:必ず実施する b:実施することが多い c:実施しないことが多い d:実施しない

	身体障害	知的障害	精神障害
①面接			
②職業評価			
③職場実習			
④トライアル雇用			
⑤その他（ ）			
（ ）			
（ ）			

- (2) 御社が採用に際して重視する内容について、重視する程度を5～1で評価し、あてはまる数字に○をつけてください。①～⑦以外の内容については、⑧その他の（ ）内に具体的にお書きください。また、該当する障害者を雇用していない場合には、斜線を引いてください。

5 ← 4 ← 3 ← 2 ← 1
(とても重視している) (全く重視していない)

	身体障害	知的障害	精神障害
①作業速度	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
②作業の正確さ	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
③指示の理解	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
④基本的労働習慣の確立	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
⑤労働意欲	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
⑥人間関係	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
⑦就業態度	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
⑧その他（ ）	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
（ ）	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1
（ ）	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1	5－4－3－2－1

2. 障害のある職員の採用後の研修について、お伺いします。

(1) 作業に従事するまでの御社の研修の期間と日数・内容についてお聞かせください

	期間	日数	内 容
(記入例)	採用時の1週間	5日	配属先業務の工程の習得
初任者研修			
OJT			
()の研修			
()の研修			
()の研修			

(2) 採用後の研修で、御社で留意している内容をお伺いします。①～⑩について、具体的にお書きください。

①作業速度	
②作業の正確さ (品質のばらつき)	
③指示の理解	
④安全な作業遂行	
⑤情報管理	
⑥基本的労働習慣の確立	
⑦労働意欲	
⑧人間関係	
⑨就業態度	
⑩その他 ()	
()	
()	

- (3) 研修後、職場に配置する際に、留意している点をお伺いします。
留意している順に () 内に 1～9 の順位を付けて内容を具体的にお答えください。

() 服装・身だしなみ	
() 話を聞くときの態度	
() あいさつ	
() 返事	
() 丁寧な言葉づかい	
() 遅刻や休暇の連絡／ 報告・質問・連絡・相談	
() 指示の理解の確認	
() 共用物品の取り扱い	
() 個人情報の管理や パスワードの取り扱い	
() その他	
() その他	

3. 障害者を指導する職員の研修について、お伺いします。

御社では、障害者を指導する、もしくは同僚となる職員のために、研修をしておられますか。

研修を実施している ・ 研修は実施していない (→ 4に進んでください)



どのような研修を実施しておられるのかについて、具体的にお書きください。

知識・理解研修について
実践的・体験的研修について
その他について

4. 職場のルール of 指導について、お伺いします。

職場において場面に適切ではない行動がおこりがちな 1 1 の場面を設定しました。

そのうえで、それぞれの場面を提示された方が場面に対してとる「考え方」を 4 通り用意しました。御社にとって最も適切な行動につながると思われる「考え方」の記号を①～④の中から選んで○をつけてください。①から④には適切な考え方がない場合、⑤に具体的にご記入ください。

また、指導が必要となった社員がいた場合、どのように指導されたのかについて、a：なぜそうしなくてはならないのか（ルールの考え方を教えた）／b：適切な行動の仕方を教えた／c：方法が見つからなかった／d：その他の中から選んで○をつけてください。また、誰が指導したのかについて、x：社内の職員、y：外部の支援者、z：その他の中から選んで具体的にお答えください。

なお、以下の場面 1 ～ 1 1 については、A さん（職員）の体験エピソードが書かれています。

場面 1

机の上には、A さんの仕事に必要な「ボールペン、鉛筆、はさみ、ホチキス、セロハンテープ」が置かれていました。

先輩職員の B 係長は、「これらの文房具は、A さんが使って良いものです」と説明しました。

A さんは、自宅のセロハンテープが残り少なくなっていることを思い出しました。

帰りに、「A さんが使っても良い」と言われた文房具の中から、セロハンテープを持って帰りました。

【1-1】御社にとって最も適切な行動につながると思われる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① 「A さんが使っても良い」と言われたものだから、特に問題はない。
- ② 会社で使うものなので、持って帰るのは良くない。
- ③ セロハンテープは使えばなくなるものだから、また、新しいセロハンテープをもらえばいい。
- ④ 持って帰るのは良くないかもしれないが、「持って帰ってはいけない」と言われていないから特に問題はない。
- ⑤ ()

【1-2】御社には、「備品の管理」について指導が必要となった職員がいます（いました）か。

「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない（→場面 2 に進んでください）



問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった（大きい）職員を一人思い浮かべてください。

（1）どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。

a なぜそうしなくてはならないのか（ルールの考え方を教えた）

b 適切な行動の仕方を教えた

c 方法が見つからなかった

d その他 ()

（2）誰が指導したかについて、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。

x 社内の役職員 ()

y 外部の支援者 ()

z その他 ()

（3）指導した時に（上司や同僚として）感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面2

甲 株式会社の始業時間は10時00分です。
Aさんは、毎日、だいたい10時頃に職場に着きます。
どんなに遅くても10時10分までには会社に着きます。
それから、作業着に着替えて、トイレに行き、仕事を始めるのは10時30分頃になります。

【2-1】御社にとって最も適切な行動につながるとされる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① 仕事は10時からだから、少し遅れた分は、残業すればいい。
- ② だいたい10時くらいに会社に着いているのは良いけれど、仕事を始める時間が少し遅い。
- ③ 仕事は10時からだから、10時に仕事を始めなければいけない。
- ④ だいたい10時に着いているし、仕事の前にトイレに行っておくなど、準備を整えてから作業に取りかかるのは良い考えだ。
- ⑤ ()

【2-2】御社には、「業務の開始時間」について指導が必要となった職員がいます(いました)か。
「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない (→場面3に進んでください)

↓
問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった(大きい)職員を一人思い浮かべてください。

- (1) どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。
 - a なぜそうしなくてはならないのか(ルールの考え方を教えた)
 - b 適切な行動の仕方を教えた
 - c 方法が見つからなかった
 - d その他 ()
- (2) 誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。
 - x 社内の役職員 ()
 - y 外部の支援者 ()
 - z その他 ()
- (3) 指導した時に(上司や同僚として)感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面3

甲 株式会社の始業時間は10時00分です。
Aさんは自宅からの最寄り駅で電車を待っていますが、いつも乗る電車が遅れていて、まだ、来ません。そのため、10時00分には、どうしても間に合いそうにありません。
でも、10時30分には着けそうです。
Aさんは、携帯電話を持っていますが、連絡をしているともっと遅れそうなので、とにかく急いで会社に行き、会社に着いてから「電車が遅れた」ことを説明しようと思いました。

【3-1】御社にとって最も適切な行動につながるとされる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① 報告よりも、まず、会社に「急いで来た」というのは良い判断だ。
- ② 先に連絡した方が良かったと思うけど、30分くらいの遅刻だし、遅れた原因はAさんではないから仕方ない。
- ③ 遅れた原因はAさんではないのに、いろいろ説明しなくてはいけなくて大変だ。
- ④ 会社に着くのはさらに遅れるかもしれないけど、とりあえず、遅れた理由と何時に会社に着くかを先に連絡しておいた方がよい。
- ⑤ ()

【3-2】御社には、「遅刻の連絡」について指導が必要となった職員がいます（いました）か。

「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない（→場面4に進んでください）



問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった（大きい）職員を一人思い浮かべてください。

（1）どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。

a なぜそうしなくてはならないのか（ルールの考え方を教えた）

b 適切な行動の仕方を教えた

c 方法が見つからなかった

d その他（ ）

（2）誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。

x 社内の役職員（ ）

y 外部の支援者（ ）

z その他（ ）

（3）指導した時に（上司や同僚として）感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面4

Aさんは、朝、会社に出社すると、自分から誰にでも「おはようございます」と元気よくあいさつをします。時には、相手からあいさつが返ってこない場合もあります。

でも、相手からあいさつが返っても、返ってこなくても、毎日、同じように挨拶をします。

【4-1】御社にとって最も適切な行動につながるとされる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

① あいさつができるAさんは、コミュニケーションの基本がわかっている。

② あいさつは必要だが、毎日誰にでもすることもない。

③ Aさんに、毎日、毎日、あいさつされている人は、うるさいだろう。

④ あいさつの返ってこない人にまで、あいさつするなど、ムダなことだ。

⑤ （ ）

【4-2】御社には、「あいさつ」について指導が必要となった職員がいます（いました）か。

「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない（→場面5に進んでください）



問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった（大きい）職員を一人思い浮かべてください。

（1）どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。

a なぜそうしなくてはならないのか（ルールの考え方を教えた）

b 適切な行動の仕方を教えた

c 方法が見つからなかった

d その他（ ）

（2）誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。

x 社内の役職員（ ）

y 外部の支援者（ ）

z その他（ ）

（3）指導した時に（上司や同僚として）感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面5

Aさんは今、データの入力中です。データを入力している途中で上司に名前を呼ばれました。Aさんはデータを入力している途中だったので、区切りの良いところまで入力してから、「はい」と返事をしました。

【5-1】御社にとって最も適切な行動につながると思われる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① Aさんは、仕事に集中しているのだから、やむを得ない。
- ② Aさんがデータを入力中なことは見ればわかるのだから、上司はAさんの様子を見て声をかければいい。
- ③ 名前を呼ばれたのには、何か理由があるのだろうから、Aさんはすぐに返事をした方がいい。
- ④ 名前を呼ばれたら、すぐに返事をしないとイケないが、Aさんはデータの入力中だったし、区切りの良いところで返事をしているのだから問題はない。
- ⑤ ()

【5-2】御社には、「作業中の返事」について指導が必要となった職員がいます（いました）か。
「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない（→場面6に進んでください）

↓
問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった（大きい）職員を一人思い浮かべてください。

- (1) どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。
 - a なぜそうしなくてはならないのか（ルールの考え方を教えた）
 - b 適切な行動の仕方を教えた
 - c 方法が見つからなかった
 - d その他 ()
- (2) 誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。
 - x 社内の役職員 ()
 - y 外部の支援者 ()
 - z その他 ()
- (3) 指導した時に（上司や同僚として）感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面6

Aさんは上司から、「DM（ダイレクト・メール）の宛名を貼る」仕事を命じられました。作業は指示書にしたがって行うように指示されました。しかし、Aさんは、指示書にしたがわず、自分がやりたいと思った方法で作業を進めました。
いままでのところ、特に失敗はないのですが、上司はAさんのやり方をみて、「指示書通りにやるように」と再度、指示をしました。
しかし、Aさんは今まで失敗はなかったなので、自分なりのやり方でやり続けました。

【6-1】御社にとって最も適切な行動につながると思われる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① Aさんが自分なりに工夫しているのは、いいことだ。
- ② 今まで特に失敗がないのだから、指示書の通りにやれという上司の方がおかしい。
- ③ 上司の指示通りにやらないのは良くない。
- ④ 上司の指示通りにした方がいいが、失敗してないから、Aさんのやり方でもかまわない。
- ⑤ ()

【6-2】御社には、「指示通りの作業遂行」について指導が必要となった職員がいます（いました）か。
「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない (→場面7に進んでください)

↓
問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった(大きい)職員を一人思い浮かべてください。

- (1) どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。
- a なぜそうしなくてはならないのか(ルールの考え方を教えた)
 - b 適切な行動の仕方を教えた
 - c 方法が見つからなかった
 - d その他 ()
- (2) 誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。
- x 社内の役職員 ()
 - y 外部の支援者 ()
 - z その他 ()
- (3) 指導した時に(上司や同僚として)感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面7

Aさんの会社には、DM(ダイレクト・メール)の宛先となる会社の住所をインターネットで検索するという仕事があります。Aさんは、100社分の会社の住所を検索するように指示されました。作業をしているうちに、Aさんは、自分が住所を調べている会社がどんな会社なのかに興味をもちました。そこで、住所を検索する以外に、どのような仕事をしているかについても検索して資料を作りました。

【7-1】御社にとって最も適切な行動につながると思われる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① 指示された以外の仕事をしているが、後で会社の役に立つこともあるかもしれないので、いいことだ。
- ② 指示された以外の仕事をするのは良くない。
- ③ 指示された作業だけでなく、自分で新しい作業を見つけるのは、いいことだ。
- ④ 自分が仕事ができることをアピールしているのはいいことだ。
- ⑤ ()

【7-2】御社には、「指示以外の作業遂行」について指導が必要となった職員がいます(いました)か。「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない (→場面8に進んでください)

↓
問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった(大きい)職員を一人思い浮かべてください。

- (1) どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。
- a なぜそうしなくてはならないのか(ルールの考え方を教えた)
 - b 適切な行動の仕方を教えた
 - c 方法が見つからなかった
 - d その他 ()
- (2) 誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。
- x 社内の役職員 ()
 - y 外部の支援者 ()
 - z その他 ()
- (3) 指導した時に(上司や同僚として)感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面8

Aさんは、会議に必要な資料を11時15分までに100枚コピーするように上司に命じられました。コピーは11時00分に終わりました。
Aさんは、席に戻って休み、11時15分になってから上司にコピーができたことを報告し、100枚の資料を届けました。

【8-1】御社にとって最も適切な行動につながるとされる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① 本当なら仕事が終わったことをすぐに報告しなくてはいいが、指示された時間は守っているのだから、問題ない。
- ② 時間通りに資料を届けるということは、まじめな態度だ。
- ③ 頼まれた時間よりも早く仕事を終えて休憩できるのは、うらやましい。
- ④ 11時に終わったら、すぐに届ける方がよい。
- ⑤ ()

【8-2】御社には、「作業の報告」について指導が必要となった職員がいます(いました)か。
「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない (→場面9に進んでください)

↓
問題の行動が改善されるまで、指導上の困難が大きかった(大きい)職員を一人思い浮かべてください。

- (1) どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。
 - a なぜそうしなくてはならないのか(ルールの考え方を教えた)
 - b 適切な行動の仕方を教えた
 - c 方法が見つからなかった
 - d その他 ()
- (2) 誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。
 - x 社内の役職員 ()
 - y 外部の支援者 ()
 - z その他 ()
- (3) 指導した時に(上司や同僚として)感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面9

Aさんは作業に必要な分の材料(青色封筒100枚、宛名用ラベル100枚)を総務部に申請するように指示されていました。
Aさんは、申請書に“100枚”と書くところ、誤って“1000枚”と書いてしまいました。
今朝、DM事業部には、青色封筒1000枚と宛先用のラベル1000枚が届きました。
Aさんは、間違いに気づいたのですが、封筒もラベルも「いつかは使うだろう」と思い、丁寧に箱にしまって、自分の机の下に置きました。

【9-1】御社にとって最も適切な行動につながるとされる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① ミスをしたのに報告しないのは、良くない。
- ② 封筒やラベルを丁寧に箱にしまい、備品を大切に扱っているのは、いいことだ。
- ③ ミスはミスだが、足りないというわけではないので、特に報告する必要はない。
- ④ 箱にしまって机の下に置いたままにするのは、忘れてしまうことがあるので良くない。
- ⑤ ()

【9-2】御社には、「ミスの報告」について指導が必要となった職員がいます(いました)か。
「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない（→場面10に進んでください）

↓
問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった（大きい）職員を一人思い浮かべてください。

- （１）どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。
- a なぜそうしなくてはならないのか（ルールの考え方を教えた）
 - b 適切な行動の仕方を教えた
 - c 方法が見つからなかった
 - d その他（ ）
- （２）誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。
- x 社内の役職員（ ）
 - y 外部の支援者（ ）
 - z その他（ ）
- （３）指導した時に（上司や同僚として）感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面 10

上司が作業の手順について説明をしました。他の人は説明を聞き、すぐに作業に取りかかりました。Aさんも作業を始めたのですが、途中でどのようにやるのか、作業の手順がわからなくなっていました。とりあえず、他の人がやっているところを見てから、自分でもやってみようと思い、黙って他の人の作業を見ていました。
少ししてから、Aさんも作業を始めましたが、通りかかった上司から作業手順について注意を受けました。

【10-1】御社にとって最も適切な行動につながると思われる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① 質問した方がよかったと思うが、作業手順が分からなかったのは上司の説明のせいなのだから、注意されるのはかわいそうだ。
- ② 注意はされたけど人の力を借りないで自分で何とかしようとしたことは、よいことだ。
- ③ 分からなくなったら、すぐに上司に質問すればいい。
- ④ 難しい作業を頼まれたのだから、Aさんは大変だ。
- ⑤ （ ）

【10-2】御社には、「質問」について指導が必要となった職員がいます（いました）か。
「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない（→場面11に進んでください）

↓
問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった（大きい）職員を一人思い浮かべてください。

- （１）どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。
- a なぜそうしなくてはならないのか（ルールの考え方を教えた）
 - b 適切な行動の仕方を教えた
 - c 方法が見つからなかった
 - d その他（ ）
- （２）誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。
- x 社内の役職員（ ）
 - y 外部の支援者（ ）
 - z その他（ ）
- （３）指導した時に（上司や同僚として）感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面 1 1

Aさんは、机の上の細かなゴミをとるために、卓上掃除機が必要になりました。
卓上掃除機は、みんなで利用する共用の備品です。
Aさんは、備品置き場から卓上掃除機を借りてきて掃除を終わらせました。
Aさんは忙しかったので、卓上掃除機をそのまま自分の机に置いておきました。
終業時間になってから、卓上掃除機を備品置き場に返して帰りました。

【11-1】御社にとって最も適切な行動につながるとされる考え方を、①～④の中から選んで○をつけてください。それ以外の考え方がありましたら、⑤に具体的に書いてください。

- ① Aさんの帰宅時間が遅くなってしまうので、終業時間の前に返しに行くべきである。
- ② 共用ではなく、個人用の卓上掃除機があればいい。
- ③ 共用の備品だが、今日は仕事も忙しかったことだし、一日くらいなら、自分の机に置いて問題ない。
- ④ 共用の備品なのだから、すぐに返さないといけない。
- ⑤ ()

【11-2】御社には、「共用備品の使い方」について指導が必要となった職員がいます（いました）か。
「いる」「いない」のどちらかを○で囲んで回答してください。

いる ・ いない（→5に進んでください）

↓
問題の行動が改善されるまで、指導上の困難の大きかった（大きい）職員を一人思い浮かべてください。

- （1）どのように指導したかについて、a～d のあてはまるもの全てに○をつけてください。
 - a なぜそうしなくてはならないのか（ルールのを考え方を教えた）
 - b 適切な行動の仕方を教えた
 - c 方法が見つからなかった
 - d その他 ()
- （2）誰が指導したか について、x～z のあてはまるもの全て○をつけ、具体的に書いてください。
 - x 社内の役職員 ()
 - y 外部の支援者 ()
 - z その他 ()
- （3）指導した時に（上司や同僚として）感じたこと、指示の仕方などで工夫をしたこと、上記の指導場面について他の役職員とノウハウの共有をすることになったかなど、具体的に書いてください。

場面 1～11以外に、職場のルールについて、御社で指導や対応が必要になったことがありましたらお書きください。

【1】 会社の概要について

親会社	特例子会社	事業内容
		1. 農林漁業 2. 建設業 3. 製造業 4. 電気・ガス・水道・熱供給 5. 運輸情報通信業 6. 卸（商社含む）・小売業 7. 飲食店・宿泊業 8. 金融・保険・不動産業 9. 医療・福祉業 10. 教育支援事業 11. サービス業 12. その他（ ）

設立	昭・平	年	月	日	認可	昭・平	年	月	日
----	-----	---	---	---	----	-----	---	---	---

「業務上の配慮事項」:職員の方の従事業務に対して配慮事項がございましたら、ご記入ください。

–201–

(2) 御社が職員の障害名を把握しておられる方の中に「発達障害」のある方がおられましたら、ご記入ください。

「障害者手帳」：発達障害があると把握しておられる方について、手帳別に人数をご記入ください。

「発達障害の把握方法」：発達障害をどのように把握されたのかを具体的に記入してください

(例：本人からの開示、支援機関等からの説明等)。

「従事業務の内容」：発達障害のある方の主な従事業務や作業内容について具体的にご記入ください。

「業務上の配慮事項」：発達障害のある方の従事業務に対して配慮事項がございましたら、ご記入ください。

「発達障害」として把握しておられる障害の種類	障害者手帳別人数				発達障害の把握方法	従事業務の内容	業務上の配慮事項
	身体障害者手帳	療育手帳	精神障害者福祉手帳	複数の手帳			
広汎性発達障害							
自閉症							
高機能自閉症							
アスペルガー症候群							
学習障害 (LD)							
注意欠陥多動性障害 (ADHD)							
その他の発達障害							

(3) 職員の対人関係やコミュニケーション、こだわりなどの問題について、親会社や社外からの雇用管理上の問い合わせや支援を要請されたご経験がありましたら、その内容をお聞かせください。

どこから……

どのような……

この調査結果は、平成 23 年 3 月に発行する調査研究報告書で報告する予定です（ホームページからダウンロードできます）。報告書では、平成 22 年に実施予定の事業所調査やヒアリング結果等の報告もあわせて行います。報告書の送付をご希望される場合には、下記に送付先をご記入ください。

御社名

ご住所 〒

発達障害者のための就労支援の課題を明らかにするために、後日、適応指導のご担当者さまに直接お目にかかってお話を伺えればありがたく存じます。ご協力いただけます場合には、あらためて連絡させていただきます。ご連絡先をお教えくださいますよう、お願いいたします。

ご担当者さまの職とお名前

ご連絡先お電話番号 ()

◆◆◆ ◆◆◆ ご協力ありがとうございました ◆◆◆ ◆◆◆

企業における新入社員の職場適応・定着に関する調査

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センターでは、「発達障害者の企業における就労・定着支援の現状と課題に関する基礎的研究」を行っています。この調査研究では、「発達障害者の障害特性（社会性・コミュニケーション・こだわりの問題）が就労の実現や定着支援を左右する要因となっている」ことへの対応を検討しています。

発達障害は、「障害者の雇用の促進等に関する法律」において、現時点では雇用義務制度等の対象とはなっていません。このため、新規学卒採用で就職している者がいる一方で、現行の障害者手帳（療育手帳や精神障害者保健福祉手帳）の取得により障害者雇用で就職している者もいます。また、発達障害については、企業をはじめとして社会の理解についても形成途上の段階にあります。

こうしたことから、まずは、新入社員を対象とした企業内外の研修において、職場適応・定着のための研修体制並びに新入社員の研修課題達成状況等をお伺いすることを通して、企業における配慮の現状や限界、障害者雇用における合理的な配慮の範囲についての課題を整理したいと考えました。

ここでは障害の有無にかかわらず、また、今年度の新規採用の有無にかかわらず、御社が従業員の採用・配置から定着に至る過程で配慮されていることなどについて、現状に即してご回答くださいますようお願いいたします。ご回答いただきました内容は、数値化して量的に処理いたしますので、個々の情報が開示されることはありません。また、本調査以外の目的に使用することはありませんので、忌憚のないご意見をお聞かせいただけますようお願いいたします。

なお、この調査票は企業データベースから業種・規模による抽出をして作成した名簿に基づいてご協力をお願いしているものです。

【回答に際してのお願い】

調査のお願い並びに調査票の返送方法等につきましては、「ご協力のお願い」をご参照ください。

この調査では、障害者雇用についてお伺いする項目を最後のページに設けてありますが、Ⅰ～Ⅳについては御社の雇用管理一般に即してご回答くださいますようお願いいたします。

問い合わせ先： 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター

所在地：〒261-0014 千葉県美浜区若葉 3-1-3

主任研究員 望月 葉子 043 (297) 9031 (直通)

研究員 知名 青子 043 (297) 9068 (直通)

平成22年6月1日現在の状況によってお答えください。

平成22年7月15日までに同封の返信用封筒にてご返送いただきますようお願いいたします。

I. 御社について伺います

1. 従業員数（常用労働者）について、該当する箇所に○をつけてください。

a: 55 人以下, b: 56 ～ 99 人, c: 100 ～ 299 人, d: 300 ～ 499 人, e: 500 ～ 999 人, f: 1000 人以上

2. 業種について、該当する箇所に○をつけてください。

a: 農林漁業, b: 鉱業, c: 建設業, d: 製造業, e: 電機・ガス・熱供給・水道業, f: 情報通信業,
g: 運輸業, h: 卸売・小売業, i: 金融・保険・不動産業, j: 飲食店・宿泊業, k: 医療・福祉,
l: 教育・学習支援業, m: 複合サービス業, n: サービス業, o: その他（ ）

3. 職種について、該当する箇所に○をつけてください。

a: 生産・技術, b: 研究開発, c: 商品企画・市場調査, d: 総務・広報, e: 経理・財務,
f: 営業, g: 店頭販売, h: その他（ ）

4. 平成 22 年度の新規採用（障害者は新規採用）について、該当する箇所に人数をご記入ください。

高卒採用	大学卒等採用	専修学校卒等採用	中途採用	障害者採用		
				身体障害	知的障害	精神障害
人	人	人	人	人	人	人

II. 御社が新入社員を採用する場合の採用方法・採用後の研修体制・配置の考え方について伺います

1. 御社で実施している①から④の採用方法について、a ～ d の中から選んで記号を記入してください。

①～④以外の方法については、⑤その他の（ ）内に具体的にお書きください。
また、該当する採用を行っていない場合には、斜線を引いてください。

a:必ず実施する b:実施することが多い c:実施しないことが多い d:実施しない

	高卒採用	大学卒等採用	専修学校等採用	中途採用	障害者採用			
					身体障害	知的障害	精神障害	その他
① 面接								
② 採用のための試験(職業評価)								
③ インターンシップ・職場実習								
④ トライアル雇用								
⑤ その他（ ）								

2. 初任者の採用並びに配置の考え方について伺います

(1) 配置を想定した採用について該当する項目すべてに○をつけてください。

a : 配属先部署や職種を特定せずに採用している b : 職種別採用や事業部門別採用を行っている
c : その他（ ）

(2) 採用時に求める能力について該当する項目すべてに○をつけてください。

a : 基礎的な職務を遂行できる能力を求めて採用を行う b : 職種に適した基礎能力を求めて採用を行う
c : 職種を限定せず、得意分野を持つ者を採用する d : 汎用性の高い能力を求めて採用を行う
e : コミュニケーション能力を重視して採用する
f : その他（ ）

3. 新卒の社員が初任者研修の後で配置された職場における個別の指導体制について伺います。

該当する項目すべてに○をつけてください。

a : マンツーマンの指導担当者をおいている b : 直属の上司が指導している
c : 人事・総務課等で新卒社員の適応を把握しているが、個別指導体制はない
d : その他（ ）

Ⅲ. 御社における「採用時の期待」「達成を期待する時期」「達成のための指導」について伺います。
あてはまる数字を一つ選んで○をつけてください。

1. 新入社員に求めるコミュニケーションの能力について伺います。

① 採用時の期待：御社が新規採用に際して採用時に重視する内容について重視する程度を5～1で評価し、
回答欄のあてはまる数字に○をつけてください。

4	←	3	←	2	←	1
(とても重視している)		(重視している)		(あまり重視していない)		(全く重視していない)

② 達成の時期：御社に就職をめざす者は、これらの課題をいつまでに達成していくことが望ましいとお考えですか。回答欄のあてはまるところに○をつけてください。

5	←	4	←	3	←	2	←	1
(就職後3年以上)		(就職後1年)		(就職後半年)		(就職後3ヶ月)		(就職時)

③ 達成の指導：御社の期待に十分応えられない場合に、個別に指導する際の考え方について伺います。
回答欄のあてはまるところに○をつけてください。

3	2	1
(気づいた際は、その都度指導する)	(状況を見ながら、適宜、指導する)	(原則として、個別指導はしない)

	コミュニケーションについて	① 採用時の期待	② 達成の時期	③ 達成の指導
	(例) 上司の地位・役割がわかる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
情報の理解	(1) 相手の主張（言葉）を正しく理解できる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(2) 言葉の意味だけでなく言外にこめた意味を理解し、相手の意図を正しく理解できる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(3) 正しい理解のために的確な質問ができる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
情報の伝達	(4) 正しく情報を伝えられる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(5) 伝える内容をまとめて説明できる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(6) 与えられた時間内に主張をまとめて説明できる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(7) 相手の理解の度合いを考慮しながら説明に工夫を加えることができる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(8) 説明に必要なレジメなどを作成できる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(9) レジメなどを活用して要点を押さえた説明ができる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(10) レジメなどを活用し、相手に自分の意見を適切に伝えられる。	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1

	コミュニケーションについて	① 採用時の期待	② 達成の時期	③ 達成の指導
報告・連絡・相談	(11) タイミングを外さず報告・連絡・相談ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(12) 必要な情報を報告・連絡・相談の場面で、簡潔に伝えられる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(13) 場面に応じて、適切に口頭・電話・メールなどの手段の使い分けができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(14) 困ったときに相談ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
意思の表明	(15) 「いつ」「どこで」「だれが」「なぜ」「どのように」(5W1H)を明確にして説明できる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(16) 場面（TPO）に応じて、振る舞い方を適切に変えて意見を主張できる。	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(17) 他者にわかりやすい表現で意見を主張できる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
相手の意見の尊重	(18) 相手の意見を受け入れられる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(19) 自分の価値観と異なる意見・考え方を否定しない	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(20) 苦手な相手に対しても不必要な衝突や排他的な行動をせずにつきあえる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(21) 相手と自分の立場の違いなどをすばやく理解することができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(22) 相手と自分の立場の違いなどを理解し、その場の状況にあった適切な対応ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
意見集約・交換	(23) 相手の意見の整理、要約ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(24) 複数の他者の異なる意見を分類・整理したうえで要約できる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(25) 複数の他者との意見交換が円滑に行える	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
組織内外の行動	(26) 仕事で接する他者の名前や顔などを覚える	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(27) 相手の言動を意識した行動ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(28) グループや集団での作業・行動ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(29) 組織の規則に従った行動ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(30) 職場の慣例・慣行に対応できる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(31) 感情のコントロールができる（怒りや嫌悪などを不必要に表現しない）	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
その他	(32) その他（ ）	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	（ ）	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1

2. 新入社員に求めるビジネスマナー等の能力について伺います。

- ① 採用時の期待：御社が新規採用に際して採用時に重視する内容について重視する程度を5～1で評価し、回答欄のあてはまる数字に○をつけてください。

4	←	3	←	2	←	1
(とても重視している)		(重視している)		(あまり重視していない)		(全く重視していない)

- ② 達成の時期：御社に就職をめざす者は、これらの課題をいつまでに達成していくことが望ましいとお考えですか。回答欄のあてはまるところに○をつけてください。

5	←	4	←	3	←	2	←	1
(就職後3年以上)		(就職後1年)		(就職後半年)		(就職後3ヶ月)		(就職時)

- ③ 達成の指導：御社の期待に十分応えられない場合に、個別に指導する際の考え方について伺います。回答欄のあてはまるところに○をつけてください。

3	2	1
(気づいた際は、その都度指導する)	(状況を見ながら、適宜、指導する)	(原則として、個別指導はしない)

	ビジネスマナー等について	① 採用時の期待	② 達成の時期	③ 達成の指導
	(例) 勤務中の挨拶、お詫びやお礼の言い方、お辞儀の仕方を知っている	4 - <u>3</u> - 2 - 1	5 - 4 - 3 - <u>2</u> - 1	<u>3</u> - 2 - 1
挨拶等の基本	(1) 勤務中の挨拶、お詫びやお礼が適切にできる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(2) 敬語の種類や表現を使い分ける	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(3) 相手から好感の持たれる話し方・聴き方ができる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
電話の使い方の基本	(4) 電話が適切に受けられる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(5) 電話の取り次ぎが適切にできる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(6) 電話を取り次げないときの対応ができる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(7) 電話の内容について適切なメモを作ることができる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(8) 電話をかける時に適切な言い方ができる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1
	(9) マナーをわきまえて、携帯電話を使うことができる	4 - 3 - 2 - 1	5 - 4 - 3 - 2 - 1	3 - 2 - 1

	ビジネスマナー等について	① 採用時の期待	② 達成の時期	③ 達成の指導
訪問・来客対応の基本	(10) アポイントを的確に取ることができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(11) 訪問時のマナーをわかまえている	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(12) 名刺の受け方・渡し方が適切にできる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(13) 適切に自己紹介ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(14) 来客対応のマナーをわかまえている	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(15) 来客の取り次ぎができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(16) 来客を取り次げない時の対応ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
社会人としての役割や責任	(17) 指示内容の要点を整理できる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(18) 指示内容について、相手に正確に伝えることができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(19) 時間、期限を守ることができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(20) 他者・同僚に迷惑をかけないように行動できる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(21) 組織における自らの職務や立場を理解している	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
職業観	(22) 服務規律を守る	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(23) 決められた指示系統に沿って業務を遂行できる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(24) 自分に与えられた業務指示を最後までやり抜くことができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(25) 組織目標を意識し、目標達成に向けて自らも目標を立てて職務に臨んでいる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(26) 指示通りの成果があげられなかった場合、あるいはミスなどをした場合、上司や同僚に対して適切に状況説明ができる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(27) 担当職務に求められる知識・技能の習得のため、自ら進んで勉強する意欲がある	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	(28) 指示された事柄だけでなく、次なる課題の発見を考えて職務に臨んでいる	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
その他	(29) その他 ()	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	()	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1
	()	4－3－2－1	5－4－3－2－1	3－2－1

3. コミュニケーション並びにビジネスマナーに関する研修体制について伺います。

御社で初任者研修として実施している科目について伺います。集合研修、OJT（実際の仕事で行う人材育成）、Off-JT（仕事を離れて行う人材育成）等の研修科目として該当する項目に○をつけてください。また、自己啓発で行うこととしている場合には、その欄に○をつけてください。

①コミュニケーションについて（Ⅲの1でお伺いした下位項目を想定してお答えください）

	集合研修で実施	OJT で個別実施	Off-JT で個別実施	自己啓発
情報の理解について				
情報の伝達について				
報告・連絡・相談について				
意思の表明について				
相手の意見の尊重について				
意見集約・意見交換について				
組織内外の行動について				
その他について（ ）				

②ビジネスマナー等について（Ⅲの2でお伺いした下位項目を想定してお答えください）

	集合研修で実施	OJT で個別実施	Off-JT で個別実施	自己啓発
挨拶等の基本について				
電話の使い方の基本について				
訪問・来客対応の基本について				
社会人としての役割や責任について				
職業観について				
その他について（ ）				

4. 個別の課題達成のための指導を実施した社員についてのご経験を伺います。

どのような問題に対してどのような対応をされたか、指導の成功例と雇用継続が困難になった例がありましたら、具体的にお聞かせください。

コミュニケーションについて（指導の成功例） 問題と対応	コミュニケーションについて（雇用継続が困難になった例） 問題と対応
ビジネスマナー等について（指導の成功例） 問題と対応	ビジネスマナー等について（雇用継続が困難になった例） 問題と対応

IV. 職場のルールについての考え方と指導について、お伺いします。

職場において場面に適切ではない行動がおこりがちな11の場面を設定しました。

そのうえで、それぞれの場면을提示された方が場面に対してとる「考え方」を4通り用意しました。

- (1) 御社にとって最も適切な行動につながると思われる「考え方」の記号を①～④の中から1つ選んで○をつけてください。場面によっては、考え方が1つに定まることもあれば、意見が分かれることもあると思います。また、職種によって異なることもあるかもしれません。全職種に共通している場合には「全職種に共通」の欄に○を、職種によって異なる場合には「事務職」「現業職」「営業職」「その他」のそれぞれの欄に○をつけてください。また、①～④に適切な考え方がない場合には、⑤に具体的にご記入ください。
- (2) (1)の御社の考え方について、初任者研修で指導・伝達しているかどうか、お伺いします。指導・伝達している場合に「はい」、指示・伝達はしていない場合に「いいえ」に○をつけてください。

なお、以下の場面1～11については、新入社員のAさんに関するエピソードが書かれています。

場面1：備品の利用について

机の上には、Aさんの仕事に必要な「ボールペン、鉛筆、はさみ、ホチキス、セロハンテープ」が置かれていました。先輩職員のB係長は、「これらの文房具は、Aさんが使って良いものです」と説明しました。

Aさんは、自宅のセロハンテープが残り少なくなっていることを思い出しました。

帰りに、「Aさんが使っても良い」と言われた文房具の中から、セロハンテープを持って帰りました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① 「Aさんが使っても良い」と言われたものだから、特に問題はない。					
	② 会社で使うものなので、持って帰るのは良くない。					
	③ セロハンテープは使えばなくなるものだから、また、新しいセロハンテープをもらえばいい。					
	④ 持って帰るのは良くないかもしれないが、「持って帰ってはいけない」と言われていないから、特に問題はない。					
	⑤ その他 ()					
(2)「備品の利用」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面2：始業時間について

甲 株式会社の始業時間は10時00分です。Aさんは、毎日、だいたい10時頃に職場に着きます。

どんなに遅くても10時10分までには会社に着きます。それから、作業着に着替えてトイレに行き、仕事を始めるのは10時30分頃になります。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① 仕事は10時からだから、少し遅れた分は、残業すればいい					
	② だいたい10時くらいに会社に着いているのは良いけれど、仕事を始める時間が少し遅い。					
	③ 仕事は10時からだから、10時に仕事を始めなければいけない。					
	④ だいたい10時に着いているし、仕事の前にトイレに行っておくなど、準備を整えてから作業に取り組めるのは良い考えだ。					
	⑤ その他 ()					
(2)「始業時間」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面 3：遅刻の連絡について

甲 株式会社の始業時間は 10 時 00 分です。

A さんは自宅からの最寄り駅で電車を待っていますが、いつも乗る電車が遅れていて、まだ、来ません。そのため、10 時 00 分には、どうしても間に合いそうにありません。でも、10 時 30 分には着けそうです。

A さんは、携帯電話を持っていますが、連絡をしているともっと遅れそうなので、とにかく急いで会社に行き、会社に着いてから「電車が遅れた」ことを説明しようと思いました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① 報告よりも、まず、会社に「急いで来た」というのは良い判断だ。					
	② 先に連絡した方が良かったと思うけど、30 分くらいの遅刻だし、遅れた原因は A さんではないから仕方ない。					
	③ 遅れた原因は A さんではないのに、いろいろ説明しなくてはいけなくて大変だ。					
	④ 会社に着くのはさらに遅れるかもしれないけど、とりあえず、遅れた理由と何時に会社に着くかを先に連絡しておいた方がよい。					
	⑤ その他 ()					
(2)「遅刻の連絡」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面 4：毎日の挨拶について

A さんは、朝、会社に出社すると、自分から誰にでも「おはようございます」と元気よくあいさつをします。時には、相手からあいさつが返ってこない場合もあります。

でも、相手からあいさつが返っても、返ってこなくても、毎日、同じように挨拶をします。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① あいさつができる A さんはコミュニケーションの基本がわかっている。					
	② あいさつは必要だが、毎日誰にでもすることもない。					
	③ A さんに、毎日、毎日、あいさつされている人は、うるさいだろう。					
	④ あいさつの返ってこない人にまで、あいさつするなどムダなことだ。					
	⑤ その他 ()					
(2)「毎日の挨拶」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面 5：作業中の返事について

A さんは今、データの入力中です。データを入力している途中で上司に名前を呼ばれました。A さんはデータを入力している途中だったので、区切りの良いところまで入力してから、「はい」と返事をしました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① A さんは、仕事に集中しているのだから、やむを得ない。					
	② A さんがデータを入力中なことは見ればわかるのだから、上司は A さんの様子を見て声をかければいい。					
	③ 名前を呼ばれたのには、何か理由があるのだろうから、A さんはすぐに返事をした方がいい。					
	④ 名前を呼ばれたらすぐに返事をしないとイケないが、A さんはデータの入力中だったし、区切りの良いところで返事をしているのだから問題はない。					
	⑤ その他 ()					
(2)「作業中の返事」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面 6：指示に従うことについて

Aさんは上司から、「DM（ダイレクト・メール）の宛名を貼る」仕事を命じられました。作業は指示書にしたがって行うように指示されました。しかし、Aさんは、指示書にしたがわず、自分がやりたいと思った方法で作業を進めました。いままでのところ、特に失敗はないのですが、上司はAさんのやり方をみて、「指示書通りにやるように」と再度、指示をしました。しかし、Aさんは今まで失敗はなかったので、自分なりのやり方でやり続けました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① Aさんが自分なりに工夫しているのは、いいことだ。					
	② 今まで特に失敗がないのだから、指示書の通りにやれという上司の方がおかしい。					
	③ 上司の指示通りにやらないのは良くない。					
	④ 上司の指示通りにした方がいいが、失敗していないから、Aさんのやり方でもかまわない。					
	⑤ その他 ()					
(2)「指示に従う」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面 7：指示以外の仕事について

Aさんの会社には、DM（ダイレクト・メール）の宛先となる会社の住所をインターネットで検索するという仕事があります。Aさんは、100社分の会社の住所を検索するように指示されました。作業をしているうちに、Aさんは、自分が住所を調べている会社がどんな会社なのかに興味をもちました。そこで、住所を検索する以外に、どのような仕事をしているかについても検索して資料を作りました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① 指示された以外の仕事をしているが、後で会社の役に立つこともあるかもしれないので、いいことだ。					
	② 指示された以外の仕事をするのは良くない。					
	③ 指示された作業だけでなく、自分で新しい作業を見つけるのは、いいことだ。					
	④ 自分が仕事ができることをアピールしているのはいいことだ。					
	⑤ その他 ()					
(2)「指示以外の仕事」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面 8：作業終了の報告について

Aさんは、会議に必要な資料を11時15分までに100枚コピーするように上司に命じられました。コピーは11時00分に終わりました。Aさんは、席に戻って休み、11時15分になってから上司にコピーができたことを報告し、100枚の資料を届けました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① 本当なら仕事が終わったことをすぐに報告しなくてはいけませんが、指示された時間は守っているのだから、問題ない。					
	② 時間通りに資料を届けるということは、まじめな態度だ。					
	③ 頼まれた時間よりも早く仕事を終えて休憩できるのはうらやましい。					
	④ 11時に終わったら、すぐに届ける方がよい。					
	⑤ その他 ()					
(2)「作業終了の報告」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面9：ミスの報告

Aさんは作業に必要な分の材料（青色封筒 100 枚、宛名用ラベル 100 枚）を総務部に申請するように指示されていました。Aさんは、申請書に“100 枚”と書くところ、誤って“1000 枚”と書いてしまいました。
今朝、DM 事業部には、青色封筒 1000 枚と宛先用のラベル 1000 枚が届きました。Aさんは、間違いに気づいたのですが、封筒もラベルも「いつかは使うだろう」と思い、丁寧に箱にしまって、自分の机の下に置きました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① ミスをしたのに報告しないのは、良くない。					
	② 封筒やラベルを丁寧に箱にしまい、備品を大切に扱っているのは、いいことだ。					
	③ ミスはミスだが、足りないというわけではないので、特に報告する必要はない。					
	④ 箱にしまって机の下に置いたままにするのは、忘れてしまうことがあるので良くない。					
	⑤ その他 ()					
(2)「ミスの報告」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面10：質問について

上司が作業の手順について説明をしました。他の人は説明を聞き、すぐに作業に取りかかりました。
Aさんも作業を始めたのですが、途中でどのようにやるのか、作業の手順がわからなくなっていました。
とりあえず、他の人がやっているところを見てから、自分でもやってみようと思い、黙って他の人の作業を見ていました。少ししてAさんも作業を始めましたが、通りかかった上司から作業手順について注意を受けました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① 質問した方がよかったと思うが、作業手順が分からなかったのは上司の説明のせいなのだから、注意されるのはかわいそうだ。					
	② 注意はされたけど、人の力を借りないで、自分で何とかしようとしたことは、よいことだ。					
	③ 分からなくなったら、すぐに上司に質問すればいい。					
	④ 難しい作業を頼まれたのだから、Aさんは大変だ。					
	⑤ その他 ()					
(2)「質問」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

場面11：共用備品の管理について

Aさんは、机の上の細かなゴミをとるために、卓上掃除機が必要になりました。
卓上掃除機は、みんなで利用する共用の備品です。Aさんは、備品置き場から卓上掃除機を借りてきて掃除を終わらせました。Aさんは忙しかったので、卓上掃除機をそのまま自分の机に置いておきました。
終業時間になってから、卓上掃除機を備品置き場に返して帰りました。

		全職種 に共通	事務	現業	営業	その他 ()
(1) 考え方	① Aさんの帰宅時間が遅くなってしまうので、終業時間の前に返しに行くべきである					
	② 共用ではなく、個人用の卓上掃除機があればいい。					
	③ 共用の備品だが、今日は仕事も忙しかったことだし、一日くらいなら、自分の机に置いて問題ない。					
	④ 共用の備品なのだから、すぐに返さないといけなない。					
	⑤ その他 ()					
(2)「共用備品の管理」について、初任者研修で指導・伝達をしておられますか		(はい・いいえ)				

V. 御社の障害者雇用について伺います

1. 障害者雇用について、2010 年 6 月 1 日時点の状況を実人数でご記入ください。

雇用障害者 合計数	身体障害者の実人数			知的障害者の実人数			精神障害者の実人数	
	重度	重度 (短時間)	重度以外	重度	重度 (短時間)	重度以外	精神障害	短時間
人	人	人	人	人	人	人	人	人

2. その他、以下に該当する従業員についてご記入ください

(1) 障害者手帳を所持していることを届け出ているが、手帳の種別とは異なる障害であることを開示した従業員がいる場合、開示された障害名に○をつけて、人数をご記入ください a: 発達障害 (人), b: 高次脳機能障害 (人), c: 難病 (人), d: その他 () (人)
(2) 障害者手帳は所持していないが、障害があることを開示して就業する従業員がいる場合、開示された障害名に○をつけて、人数をご記入ください a: 発達障害 (人), b: 高次脳機能障害 (人), c: 難病 (人), d: その他 () (人)
(3) 上記(1)(2)の場合に、御社として何か配慮をされていますか？ a: している(具体的に), b: していない, c その他 ()
(4) 上記(1)(2)の場合に、外部の支援機関を利用されていますか？ a: している(具体的に), b: していない, c その他 ()

この調査結果は、平成 23 年 3 月に発行する調査研究報告書で報告する予定です（ホームページからダウンロードできます）。報告書では、平成 21 年に実施した特例子会社調査やヒアリング結果等の報告もあわせて行います。報告書の送付をご希望される場合には、下記に送付先をご記入ください。

御社名
ご住所 〒

発達障害者のための就労支援の課題を明らかにするために、後日、適応指導のご担当者さまに直接お目にかかってお話を伺えればありがたく存じます。ご協力いただけます場合には、あらためてご連絡させていただきたく思います。ご連絡先をお教えくださいますよう、お願いいたします。

ご担当者さまの職とお名前
ご連絡先お電話番号 ()

◇◆◇ ◆◆◆ ご協力ありがとうございました ◇◆◇ ◆◆◆

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 ファイル等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】

<http://www.nivr.jeed.go.jp/research/research.html>

著作権等について

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」等を作成することを認めます。その際は下記までご連絡下さい。

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）を希望される時も、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. 101

発達障害者の企業における就労・定着支援の現状と課題に関する基礎的研究

編著・発行 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

障害者職業総合センター

〒261-0014 千葉県美浜区若葉 3-1-3

電話 043-297-9067

FAX 043-297-9057

発行日 2011年3月

印刷・製本 株式会社 こくぼ

© 2011 障害者職業総合センター



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。