

自治体による企業の障害者雇用促進への取り組み

障害者雇用の基礎の「き」勉強会&障害者受け入れ体験会について

- 古川 州美 （豊中市役所 豊中しごと・くらしセンター 就労支援員）
○小川 英子 （豊中市役所 豊中しごと・くらしセンター 主任就労支援員）
近藤 永二 （大阪障害者職業センター）
伊集院 貴子 （大阪障害者職業センター）

1 はじめに

(1) 豊中しごと・くらしセンター概要（大阪府豊中市）

豊中しごと・くらしセンターは、就労を目指しているが就労にブランクがある就労困難者や、生活困窮者、今後の仕事の方向性などに迷っている方の相談を受ける、まちのキャリアセンターであり、専任の就労支援員が担当制でサポートしている。また、地域企業の活性化をめざすため、豊中市が無料職業紹介所として求職中の市民を企業につなぎ、地域に根ざしたマッチングに取り組んでいる。

(2) 事業目的（背景と課題）

豊中しごと・くらしセンターでは、求職者支援だけではなく、企業支援も行っている。

障害者の法定雇用率（障害者雇用促進法）が引き上げられるなかで「障害者雇用を進める必要があるが、何からはじめていいかわからない」「障害者を雇用したが、うまくいかず定着しなかった」などの声が、複数の企業から上がっていた。これらの企業では障害者を受け入れるにあたっての基本的な知識・情報が少なく、進め方が想定できていない現状が伺えた。豊中市としては、今後の雇用率アップも見据え、企業の受け皿づくりを中心とした企業支援を展開していく必要があった。

2 取り組みの紹介

上記のように障害者雇用に対して困りごとがある企業に対し、令和5年度から『障害者雇用の基礎の「き」勉強会』を実施し、企業が障害者雇用に向けての基礎的な知識、情報を得て、必要となる具体的な取り組みを知る機会とした。

勉強会に参加しただけでは、障害者雇用に踏み出せない企業が多く、令和6年度から『障害者受け入れ体験会』を実施した。体験会は、専門機関（大阪障害者職業センター、とよなか障害者就業・生活支援センター）のアドバイスによる業務の切り出しや職場環境の整備、社員研修などをセットにしたものである。体験会は、即時の雇用が目的ではなく企業が障害者雇用を今後進めるためのプロセスを理解するためのものであるが、求職者にとっても、働く上での適性や課題を確認することができるなど、今後企業で働くための事前の経験となっている。

3 取り組みの特徴（綿密な支援）

障害者雇用を進める中で、段階的支援、専門機関連携、企業間学習という特徴を持ち、企業と就労移行支援機関等地域の支援機関の橋渡しを担っている。以下、①～⑦が具体的な内容である。

- ①豊中しごと・くらしセンターが、企業の風土、人材育成の姿勢、企業ニーズをしっかりと把握
- ②障害者を受け入れる土壌づくりのアドバイス、業務切り出しのための専門機関をつなぐ支援
- ③支援機関に企業理解を促す支援（実習生候補者を検討してもらうための企業見学会を実施）
- ④企業に対し実習生の選考をサポートする支援（候補者の人柄や特性など支援者からの聞き取りを踏まえて企業と一緒に選考）
- ⑤受け入れ体験会を実施している企業に、他の企業担当者に見学してもらうため見学会の開催（次年度の受け入れ体験会参加を検討してもらう）
- ⑥実習生、企業、支援機関、専門機関を含めて体験会の振り返りを行う
- ⑦体験企業には、次年度の『障害者雇用の基礎の「き」勉強会』にて事例発表してもらう

上記の支援も試行錯誤を積み重ねながら実施した。最終的にどの企業も雇用につながり、現在も順調に雇用継続されている。これまで4社に対して体験会を実施。各企業に2名ずつ体験、各企業1名ずつ採用となっている（4社4名就職）。

③で支援機関に企業の環境や体験内容を見学してもらい、業務内容が適性に合いそうな実習候補者があがってくること、更に④で選考することから、より企業の業務にマッチした人材に参加できる流れとなっている。また、ここまで企業と密接に関わり、雇用につなげることができる理由として、豊中しごと・くらしセンターが、障害者に限らず、就労困難者や生活困窮者などを企業にマッチングするなかで、企業との相互理解を深めていることも影響している。

4 企業向けセミナー『障害者雇用の基礎の「き」勉強会』 取り組み実施概要（令和7年度）

- ①対象：豊中しごと・くらしセンターの登録事業所で、今後、障害者雇用を検討している企業、または雇用したもののうまくいかなかった企業。
- ②参加企業数：9社10名（ゲストスピーカー2社は含まず）
講師：大阪障害者職業センター主任障害者職業カウンセラー、とよなか障害者就業・生活支援センター主任就業支援ワーカー
- ③講義内容：障害の種類と特性などの基礎知識や、障害者雇用の流れ、支援機関に関する情報など
- ④ゲストスピーカー：前年度に「障害者受け入れ体験会」に参加した企業2社（電気機器専門会社、食品製造会社）
- ⑤内容：障害者受け入れ体験会での体験内容、業務の切り出しや社員理解について、体験会前の不安と後での気づき、工夫したこと、感想など
- ⑥気づき・課題：意見交換の時間を設け、参加者からは、「他社の取り組み事例や苦労話など生の声を伺えて参考になった」「体験会を行った企業のリアルな声が聞けて良かった」との感想があった。

5 「障害者受け入れ体験会」（令和7年度）

(1) 受け入れ企業：企業2社・実習生：1社2名ずつ

・A社（自動車部品製造会社）

実習期間：3日間

50代男性 身体障害者手帳4級（脳梗塞症）

20代男性 精神障害者保健福祉手帳3級（鬱病）

・B社（食品製造会社）

実習期間：3日間

30代男性 精神障害者保健福祉手帳2級（ADHD、ASD）

20代男性 療育手帳B1（自閉症・てんかん）

(2) 進め方と内容

- ①大阪障害者職業センターとの打合せによる業務の切り出し、体験内容の検討
- ②障害福祉課（豊中就労支援連絡会）を通じて周知
- ③支援機関の支援員の企業見学会実施
- ④支援機関を通じて体験する障害者の募集・決定
- ⑤各企業内受け入れのための社員研修
- ⑥企業と障害者の顔合わせ・職場見学
⇒配慮事項の伝達と体験内容・日時等の調整
- ⑦受け入れ体験会実施
- ⑧企業見学会実施（セミナーに参加した企業担当者の見学）
A社・・・2社2名見学
B社・・・2社2名見学
- ⑨体験後の振り返り

6 得られた効果・取り組みについての考察

企業の認識の変容と学びの循環で成長

体験会を通じて、企業担当者の障害者雇用に対する不安が軽減され「受け入れは難しい」という意識から「適切な配慮により活躍できる」という前向きな認識へと変化した。

障害者の受け入れ配慮をするなかで、その人に合った指示の出し方の必要性や、環境面（休憩室がない）等、他の社員にも必要だという有効な気づきがあった。

本事業の特徴は、単年度の研修で終わるのではなく、受け入れ体験会に参加した企業が、翌年度の『障害者雇用の基礎の「き」勉強会』にゲストスピーカーとして登壇し、自社の取り組みや成果、課題を共有する仕組みとしているところである。実際に障害者雇用を経験した企業による発表は、これから受け入れを検討する企業にとって具体的かつ実践的な学びの機会となっている。また、発表する企業自身も取り組みを振り返ることで理解を深め、障害者雇用推進の意識向上にもつながっている（参加企業が「学ぶ側」から「伝える側」へ成長）。このように「学ぶ→実践する→発信する→次の学びにつながる」という循環が形成され、企業同士が学びあう仕組みを構築することで、地域全体で障害者雇用を推進する仕組みとなっている。

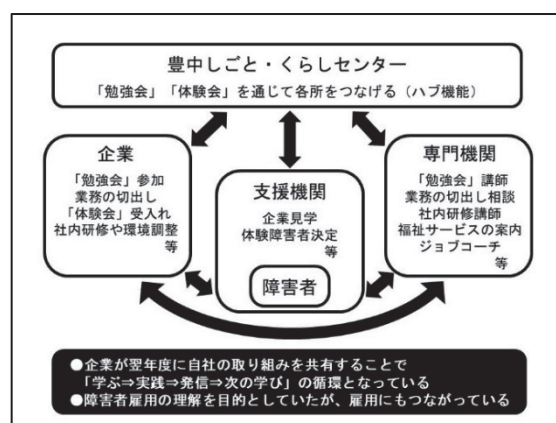


図1 自治体のハブモデル（概念図）

7 まとめ

無料職業紹介事業を活用した自治体の展開

自治体がハブ機能を担い、『障害者雇用の基礎の「き」勉強会』と『障害者受け入れ体験会』を開催することで、障害者、支援機関、企業を継続的につなぐことができた。前年度参加企業が、今年度参加企業に経験や課題を共有することで企業が障害者雇用を進めるためのプロセス理解につながり、職場での受け入れイメージを具体化することにつながった。企業、支援機関、障害者を単につなぐだけではなく、自治体が伴走しながら支援を行うことが、障害者雇用ができる土壌づくりになったと考えられる。

自治体との連携による中小企業の障害者雇用促進の取り組み ～豊中しごと・くらしセンターとの連携による事業主支援のご紹介～

- 近藤 永二（大阪障害者職業センター 主任障害者職業カウンセラー）
○伊集院 貴子（大阪障害者職業センター 障害者雇用支援ネットワークコーディネーター）
古川 州美（豊中市役所 市民協働部くらし支援課雇用労働係 豊中しごと・くらしセンター）
小川 英子（豊中市役所 市民協働部くらし支援課雇用労働係 豊中しごと・くらしセンター）

1 はじめに

中小企業における障害者雇用は大企業と比較すると法定雇用数の達成割合に差が見られる。情報や経験不足による雇用ノウハウの不足、指導する人員や指導の余力の不足、業務の切り出しの難しさ等が課題に上げられることが多く、より丁寧なサポートが必要とされている。

大阪府豊中市が運営する豊中しごと・くらしセンター（無料職業紹介所）では、令和5年度から地域企業の障害者雇用の促進に注力しており、大阪障害者職業センター（以下「当センター」という。）も主に①基礎の「き」講座（雇用セミナー）講師、②受け入れ体験会参加企業への業務切り出しの支援、③受け入れ体験会参加企業への社員研修の実施により協力している。

（豊中市の雇用促進事業の内容については、豊中しごと・くらしセンターの発表内容を参照いただきたい。）

本稿では当センターが支援した事例を紹介するとともに、豊中しごと・くらしセンターが実施する、地域の中小企業への障害者雇用促進のサポートの取り組みの効果を考察する。

2 事例報告

障害者受け入れ体験会の参加状況は以下のとおりであった（表1）。

表1 障害者受け入れ体験会の参加状況

	R5	R6	R7
基礎の「き」講座 (雇用セミナー)	5社	10社	9社
受け入れ 体験会		2社 (その後2社 とも雇用)	2社 (その後2社 とも雇用)

これまで受け入れ体験会に4社が参加。うち、2社（いずれも食品メーカー、従業員50名程度）については、初めての取り組みであったものの、企業が取り組みに積極的であった。以下では、過去に障害者雇用で失敗経験があり、難しさを感じていた他2社について報告する。

(1) A社

従業員100名程度の電気機器専門メーカー。過去に発達障害者を雇用した経験はあるものの、指導・サポートに対

する職場の理解が十分でなかったこともあり、定着が難しく、課題を感じていた。

○業務の切り出し

当センター、豊中しごと・くらしセンター、とよなか障害者就業・生活支援センターで各部門を見学し、障害のある方が対応しやすそうな業務について検討。以前障害者を受け入れていた業務を含め、複数の業務を候補とした。3日間の受け入れ体験会でいくつかの業務を体験できるように業務を選定し（塗装作業、部材の裁断作業、リサイクル作業）、体験での業務スケジュールについても検討した。

○社員研修

当センターが実施。2回に分けて全社員が受講する形としたいという企業の意向があり、前向きさを感じた。また、参加した各社員が真剣に研修を受講されていたのが印象的であった。企業からは「全社員が受講し理解が進んだと思われ、効果的であった。」という感想が聞かれた。

○受け入れ体験会を経て

再度障害者雇用に取り組む上で不安を持っていたが、ぜひ採用を前向きに検討したい旨の意向があった。再度採用のための実習を行い、1名（発達障害）が採用となった。現在は戦力となっており、助かっている、とのことである。

受け入れ体験会の実施により、全社的に理解が深まったことが奏功したものと考えられる。

また、当該企業にはこれまで豊中しごと・くらしセンターから一般の求職者を複数名紹介し、雇用に結びついており、日頃からの信頼関係がベースにあったことも取り組みの進展には大きく影響していたように感じられる。

(2) B社

従業員数270名程度の自動車部品メーカー。同社も現在障害のある社員を雇用しているものの、指導やサポートに苦慮する点もあり、今後の雇用が必要と感じつつも取り組みが進んでいない企業であった。面談からも障害者雇用に対する理解が不足していることが課題と感じられた。

○業務の切り出し

すでに企業の中で受け入れ体験会用の業務の切り出し（出荷するための部品のピッキング、出荷準備等の軽作業）を選定されており、業務の切り出しの相談において内容の確認を関係者で行った。

○社員研修

これを機に障害者雇用の理解を深めてもらえることを念頭に、受け入れ体験を行う部署の社員に加え、経営層、障害者を雇用している他の部署の社員の方に研修に参加してもらえよう調整をしたが、参加は総務及び現場担当者のごく少人数に限られた。

○受け入れ体験会を経て

企業の感想としては、「こちらが想像していた以上にやっていただいた。正直驚いた。」「不安から任せられそうという印象が変わった。」ということが聞かれた。また、1名の雇用（精神障害）を検討してみたい、という意向を確認できた。受け入れ体験をした部署の業務では業務量が不足するため、受け入れ対象者に合わせて別の業務を調整してもらえようになり、再度実習した結果採用となった。現在では、「いなくては困る存在になっている」とのことである。

障害者雇用に関する社内理解はいまだ不足するところもあると思われるため、今後も受け入れ対象者の定着状況を確認しながら企業との接点を持ちたい。

3 豊中市の取組みが効果的と考えられる点

発表者の経験上、障害のある方が対応しやすい業務の選定、サポート体制、障害者雇用への理解等の観点から、両社とも取組みを進めていくことが難しいと感じる企業ではあった。今回採用まで結びつくことができたのは、本取組みのスキームや豊中しごと・くらしセンターの丁寧な関わりにより企業側が主体的に取組みを検討したところが大きい。また、当該取組みは企業の障害者雇用の促進だけではなく、障害のある求職者、就労支援機関に対しても有益なものである。

以下、取組みの効果について考察したい。

(1) 雇用前提ではなく、受け入れの体験を通じて企業が理解を深めることが目的であること

障害者雇用への問題意識があっても取組みに二の足を踏んでしまい具体的な取組みが進んでいない企業は多い。障害者が働くイメージが持てていないことや社内理解が不十分であることが要因であることも多く、いきなりの雇用となるとハードルが高い。豊中しごと・くらしセンターの取組みは、まずは体験の機会を提供するものであるため、ファーストステップの機会として企業が受け入れやすい。

(2) 取組みのスキームが決まっていること

受け入れ体験会に参加する場合、業務の切り出しや支援機関の見学会、社員研修、受け入れ体験、振り返り等が取組みのスキームとして位置づけられ打ち合わせを重ねていく流れとなっており、取組みを企業任せにせず、スキームに沿って一緒に考えていく流れとなっているため、継続し

やすい。

(3) 地域密着の関係性を通じて、丁寧な関わりを実施

豊中しごと・くらしセンターは地域の人材紹介機関として日頃から地元企業との接点が多い。また、親しみやすい距離感で相談されているのが印象的である。障害者雇用の本事業においても、企業から不安の声が挙がれば、我々を含む支援機関にも声をかけ相談に駆け付けるといったように、丁寧かつスピーディーに関わりを行っているところも、企業との関係作りや取組みの促しにおいて重要な点である。

(4) 成功した企業が講師となる循環型の取組み

例年取組みの開始にあたって、企業向けセミナー基礎の「き」講座を開催しているが、セミナーでは昨年度に受け入れ体験会を実施した企業も参加し、取組み報告を行っている。先行する企業がこれから取組みを始める企業に説明をすることで、地域としての一体感を感じるところもあり、アットホームであり前向きな取組みを促す雰囲気セミナーとなっている。

(5) 障害のある求職者にとっても仕事の体験の機会、支援機関にとっても就労支援を学ぶ場

受け入れ体験会は、豊中市就労支援企業連絡会と連携し、受け入れ企業での職場体験を希望する障害者を選定する流れとなっている。企業の受け入れ体験を主の目的としてはいるものの、就労を検討する障害者にとっても貴重な体験の機会となっている。また、各支援機関に対して、受け入れ企業の見学会も開催されるため、就労支援の経験が少ない支援機関及びそのスタッフにとっても就労支援を体験的に理解する場となっている。

4 まとめ

今回ご報告した豊中しごと・くらしセンターの取組みには、障害者雇用に取り組もうとする企業、とりわけ中小企業への効果的な支援の在り方について参考となる点が多い。

取組みに慎重な企業、課題を有する企業についてはまずは体験の機会を持つことを目標とし、社内で任せられる業務の切り出し、社内理解を図るための社員研修を進めていくことが効果的である。その際、支援機関がチームで丁寧にサポートし、企業との信頼関係を構築すること、継続的な伴走型の支援を実施することが重要である。また、具体的な取組みのスキームや枠組みがあると企業の取組みもサポートも継続しやすいのではないかと。

豊中市の支援スキームは、決して難しいものではない。時間のかかる支援ではあるかもしれないが、地域の特色を活かした同様の、より良い障害者雇用のサポートのスキームがさらに増えてくることを期待している。

支援可能性を拓くトランジショナル・アプローチ ー三位一体支援モデルのフィデリティ評価シートとAI実証ー

○宇野 京子（一般社団法人職業リハビリテーション協会 理事）
○佐藤 陽 （富士通株式会社）

1 はじめに

2026年7月の法定雇用率引き上げ（2.7%）と対象企業の拡大（37.5人以上）による雇用の拡大は、支援経験の乏しい企業を構造的に増加させており、企業内で支援の質を高める手段の不在を、これまでに深く深刻な問題にしている。問題1として、組織内支援者（以下「支援者」という。）の多くは一人職や兼務であり、専門家からのスーパーバイズを通じたスキルアップが必要とされるが、現状は雇用支援をする専門家の人材不足や、リファレンスサービスや職場改善好事例集の参照などの対応にとどまりがちである。加えて、支援者から当事者（以下「本人」という。）への一方向の関係を前提とする従来の支援には、限界が指摘されている。問題2として、就労支援のIPS（Individual Placement and Support; Bond et al.）は多数の効果実証を持つが、その実践と測定の単位は支援機関の側に置かれ、雇用主や本人は支援の質を共に評価する対等な主体としては位置づけられていない。結果として、本人と企業の側にある現場の情報（何がうまくいき、何が課題なのか）が十分に汲み取られず、支援者の気づきや反省が次の支援の改善に活かされていない（還流していない）状況が生じている。松爲（2026）が、新たな職業リハビリテーションの理論として提唱する三位一体支援モデル（以下「TSM」という。）は、この構造に対し、企業・本人・支援者の三者が対等な立場で相互に評価し、共に改善する枠組みを示すものである¹⁾。前記した二つの問題に対し、本研究はAIの活用が解決の糸口になりうると考えた。フィードバックが行動の改善につながるためには、自らのデータに基づき、根拠が明示され、受け手の納得を得ることが必要とされる。人間関係の権力性を帯びないAIによる中立的なフィードバックは受け入れられやすく、また企業・本人・支援者のいずれもが等しくAIの評価を受けるという対等性は、三者の相互評価の心理的な障壁を下げうる。すなわち、三者の視点での評価とAIフィードバックにより、支援者がスーパーバイズに相当する省察（リフレクション）、自己評価とAI判定の照合を通じて自らの支援行動を見直し、改める過程を経て改善行動へ進むことを支援できるのではないかと。本研究では、TSMに基づく評価シート（雇用の質・支援の質・キャリア意識の3領域38指数）と、AIフィードバックツール²⁾を開発し、障害者雇用に精通した支援者に適用した。支援者は三者の立場を想

定して評価とエピソードを記入し、AIが記述との整合に基づく補正值と改善提案を生成し、その受け止めと後続の行動をインタビューで確認した。本稿は、この試行の結果を資料として報告し、AIを介した「就労支援の支援」の可能性と課題を検討するものである。

2 研究方法

協力者は、自社の障害者雇用に精通し支援歴が5年以上、人事・労務を兼ねる支援者3名とした。研究期間は、2026年5月～7月である。介入手順は、(1)協力者が「評価シート」を3者の視点から5段階評価およびエピソードを回答した。(2)分析はAIツールが記述内容と内包データから得点の補正結果・総括提案・アクションプランを生成した。(3)協力者へ、AI判定結果を踏まえて半構造化面接（約60分）を実施し、同意を得たうえで録音・逐語化し分析した。なお本研究では、組織及び個人情報保護を最優先として、協力者には研究内容や個人情報の取り扱いを口頭で説明し書面にて同意を得た。入力データがモデルの学習に利用されない設定を適用した。利益相反はない。なお、本評価シートおよびAIツールは、登壇者が開発したものである。

3 結果

紙幅の都合により、本稿ではB社を中心に報告する（A・C社は考察で要点のみ言及する）。B社の概要を表1に示す。AI判定値は、支援者が記述したナラティブを分析し申告値の根拠の強さ、組織性、継続性、具体性を総合的に評価した結果である。「」は支援者の語り、『』はAIの改善提案の一部である。

表1 B社の概要

支援者	企業			職場環境	
	組織内支援歴	エリア	日本標準産業分類 障害者数と配置	障害者雇用の従業員 主な職務内容	特徴
B社	7年	東京	大分類 1 学術研究、専門・技術サービス業 7人 組織内分散	・PCを用いた各種データ管理・抽出 ・社内申請、定型事務サポート	精神・発達障害者を雇用。 支援員は社会福祉士2名配置し、外部調整と定着支援を行い、配置先の上司が業務指導及び評価査定を行う分業制を確立。 全職員が使用する評価査定システム以外に、障害者雇用枠の評価査定表を作成し人事課内で運用を目指している。

支援者は、支援の質/自己評価の項目で自己評価5を付けた。AIフィードバックは『「質問の通り対応している」のみ記載。量的な側面（成果測定）と質的な側面（自己表

現・意欲)の両面での自己評価という要件に対し、具体的な評価内容・方法・頻度の記述が皆無。宣言的回答にすぎずB社で最大の方下補正(-1.5)をAIは適用。』の回答に、記入時の心境を振り返り「5段階評価で高めにつけすぎた」と自己の過大評価に気づきを得た。キャリア意識/目標設定では、『「個々の特性・志向性・能力による」という回答は、将来の目標を関係者全員で共有し動機づけを醸成するという要件に対し、組織的な取り組みが存在しないことを示す。』と5点から3点へ下方修正した。この内省は、表2に示すとおり下方補正(計17項目)と一致している。フィデリティチャート上でAI判定の根拠を具体的に確認できる点に「根拠を持って判断している」と納得感を示した。一方で、「業務指示や評価査定はシステムを通じて配属先の上司が行うため、支援員であっても簡単にはアクセスできない」と述べ、インタビューからキャリア意識に関する情報は組織内で共有されていない課題が明らかになった。

表2 AI判定値 (申告値は補正前)

補正種別	件数	主な指標	雇用の質	支援の質	キャリア意識
▲上方補正	2	職業的概念・技能習得	(企業)	(支援者)	(本人)
▼下方補正	17	自己理解・障害受容・人事評価活用・自己評価入社前			
一致	17	外部連携・合理的配慮・支援計画等	4.8	4.5	3.3
N/A	2	企業信頼・成果検証	/5点満点	/5点満点	/5点満点

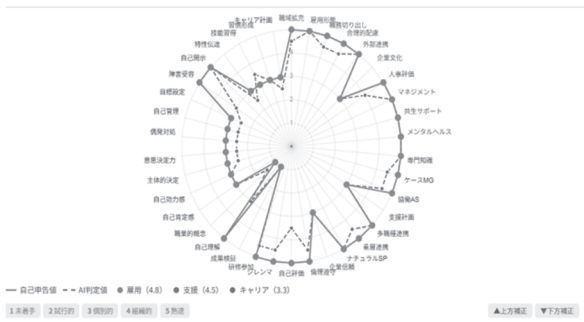


図1 38指数フィデリティチャート(申告値)

AI判定では、B社の強みとして社会福祉士2名の配置、メンタルヘルスの管理、多様な雇用形態の制度化が評価された一方で、支援効果を定量的に測定・検証する仕組みが未整備で客観的証拠が蓄積されていない状況にあった。キャリア意識/障害受容の項目では、『自己理解は入社前に獲得すべき力という方針により、企業内でのキャリア発達支援が限定的になっている。入社後も継続して本人の自己理解を深める支援が、長期定着と職域拡大に向けて不可欠である。今後は定着率・出勤率・本人満足度などの指標を定期的に集計・振り返る仕組みを導入することで支援の質の更なる向上が図れる。』と明示した。支援者は、「もう一人の支援者と、高い雇用の質について深めたい…私たちだけだと支援者チックな考え方しか出てこないと思うので、当事者メンバーにも入ってもらい議論したい。」と対話への意欲が語られた。

4 考察

支援者媒介型から三者の直接的関係への移行(トランジション)に着目する本アプローチは、3社の結果から対話を促進したことが示唆され、宇野らの先行研究と一致した³⁾。対話が組織の構造的課題の明確化と変革への動機付けにつながることは、支援の質の向上を促す重要な基盤となり得ることを示している。第1に(自己省察の深化)、支援者は評価シートへの記入自体が強力な省察の契機となった。A社の支援者は「評価項目がもにす認定の評価項目に似ている」と気づきを語り、C社の支援者は「自社の現状を見つめ直す良い契機になった」と述べた。B社の支援者は自らの過大評価への気づきとAI判定との照合による支援実態の客観視を示しており、評価シートが経験則に頼らない自己省察力を育み支援の質を高める媒体として有効でありうることを示唆している。第2に(動的アップデート)、AIフィードバックの高い受容性と納得感の確保である。自由記述に基づく判断根拠や支援プロセスの明示は高く評価された。3社の分析で共通して表出した本人/キャリア形成支援における未着手項目の可視化は、雇用期間中においても本人の働く意欲や目的を明確化させる支援の必要性を示した。これは持続可能な雇用のあり方の模索であり、さらには法定雇用率達成の仕組み化に向けた動機づけとなった。支援者が三者の立場を想定して記入する過程そのものが見え方のズレを自覚する契機となり、得点に基づく強み・弱みの提示は具体的な改善行動を促している。

中小企業における障害者雇用の課題は、ノウハウ不足や社内リソースの不足が壁になっていると考えられる。TSMは理論上の枠組みにとどまらず、評価シートとAI判定値を組み合わせることで、自社の実態を踏まえ将来像と接点を持ちながら社内の建設的な対話や組織変革に向けた「動的アップデート」を促す有効な策となり得ることが示唆された。今後は、本人および企業担当者が直接回答する多者回答設計への拡張が課題となる。また、項目表現等を精査し、評価シート(Ver. 1.1)へ更新したうえで別途効果測定を実施する必要がある。

【参考文献】

- 1) 松為 信雄 (2026) 三位一体支援モデルによる障害者雇用の革新—雇用・支援・キャリアを統合する新たな実践枠組み—, 職業リハビリテーション, 39 (2), 38-50.
- 2) 佐藤 陽 (2026) 三位一体支援モデルへのトランジション設計—「言葉で育てる AI」による非対称性調整と動的フィデリティ—, 情報処理学会.
- 3) 宇野 京子・佐藤 陽・吉本 潤史ら (2025) キャリア支援とAIの協働による新しい職業リハビリテーションの可能性③—AI雇用支援ツールの実践報告—, 第33回職業リハビリテーション研究・実践発表会, 高齢・障害・求職者雇用支援機構.

【研究メンバー】

松為 信雄、宇野 京子、湯田 麻子(職業リハビリテーション協会)、佐藤 陽(富士通株式会社)、金本 麻里(パーソル総合研究所)、岡 耕三(滋慶医療科学大学大学院)

中小企業における障害者雇用の段階に応じた取組に関する調査研究①

—企業を対象としたアンケート調査結果から—

○生田 邦紘(障害者職業総合センター 研究員)

大石 甲・桃井 竜介・山科 正寿・高木 啓太(障害者職業総合センター)

1 背景と目的

日本における障害者雇用の課題の一つに、中小企業の障害者雇用の伸び悩みが挙げられる。常用労働者100人未満企業の実雇用率は、直近10年間で 1.55%から 1.94%と伸びてはいるものの、障害者を全く雇用していない企業も依然多く、中小企業の雇用促進に向けた企業支援が一層求められている(厚生労働省¹⁾)。

中小企業の障害者雇用には、一定の段階が存在することが指摘²⁾されている。中小企業における障害者雇用の段階に応じた取組や課題について明らかにすることで、中小企業における障害者雇用の推進や支援機関による事業主支援等の検討に資することを目的とした調査研究として、企業に対してアンケート調査及びヒアリング調査を実施した。

本発表では、アンケート調査結果から、中小企業における障害者雇用の段階に応じた取組について、段階に応じた取組間の関連と障害者雇用の評価との関連を定量的に明らかにするために行った分析について報告する。

2 方法

(1) アンケート調査の実施時期と実施方法

2025年10月から11月に、Webアンケートフォームを用いて実施した。

(2) アンケート調査の調査対象

2024年6月1日現在の障害者雇用状況報告の企業データのうち、特例子会社及び就労継続支援A型事業所を有する企業を除外した上で、企業規模ごとに層化抽出を行った企業規模40人以上300人未満の一般企業10,000社とした。

(3) アンケート調査の調査項目

本稿では、障害者雇用の段階を便宜的に①検討開始の段階、②採用準備の段階、③採用直後の段階、④職場定着の段階の4段階に整理した。中小企業を対象とした質問紙調査において、各段階の主な取組として、①情報収集、企業見学等の「理解を深める取組」6項目、②採用計画、職場体験等の「社内調整と募集活動の取組」11項目、③業務内容の調整、相談体制の整備等の「環境整備の取組」9項目、④定期面談、キャリアアップ制度の整備等の「就労継続と能力開発の取組」9項目の実施状況を尋ねた。取組番号は「段階番号－項目番号」で構成されており、例えば「取組1－3」は、第1段階の3番目の取組項目を指す。

そのほか、自社の障害者雇用に対する評価8項目と、企

業規模や雇用障害者数等の企業の基本属性、課題や期待する支援、今後の意向等も尋ねた。

(4) 分析方法

自社の障害者雇用の評価8項目に因子分析を行い、戦力化因子と波及効果因子の2因子を成果指標として抽出した。4段階で中心的に行われる取組項目に主成分分析を行い、第一主成分得点を段階に応じた取組状況の指標とした。その後、各段階の主成分と統制変数を独立変数、戦力化因子と波及効果因子を従属変数とする構造方程式モデリング(以下「SEM」という。)を実施した。加えて、各取組項目と統制変数を独立変数、戦力化因子と波及効果因子を従属変数とする重回帰分析を実施した。統制変数は企業規模、各障害種別の障害者雇用の有無、雇用障害者の割合、所在地、産業分類、障害者雇用の経験年数を用いた。

3 結果

(1) 回収状況と分析対象

回答があった企業は1,264社だった。このうち、障害者を採用したことがあると回答した企業、かつ分析に用いる回答に欠損値のない727社を対象とした。

(2) 取組の主成分を独立変数とするSEMの結果

SEMの結果を図1に示す。5%水準で有意な関連があったパスを表示し、矢印横に標準化係数(β)を示した。内生変数には決定係数 R^2 を記した。

理解を深める取組から社内調整と募集活動の取組($\beta=.642$)、社内調整と募集活動の取組から環境整備の取組($\beta=.577$)、環境整備の取組から就労継続と能力開発の取組($\beta=.655$)へのパスが有意な正の関連を示した。また、成果指標との関連では、戦力化因子と有意な正の関連があったのは、就労継続と能力開発の取組だった($\beta=.294$)。波及効果因子と有意な正の関連があったのは、社内調整と募集活動の取組($\beta=.150$)と、戦力化因子だった($\beta=.682$)。

(3) 各取組を独立変数とする重回帰分析の結果

戦力化因子を従属変数にした重回帰分析で正の関連があった項目を表1、波及効果因子を従属変数にした重回帰分析で正の関連があった項目を表2に示す。

4 考察

(1) 段階ごとの取組の関連

SEMの結果、障害者雇用の段階に応じた取組(主成分)

は、隣接しない段階間で有意な関連が認められたものの、関連の強さは隣接する主成分間で大きかった（理解を深める取組から社内調整と募集活動の取組、社内調整と募集活動の取組から環境整備の取組、環境整備の取組から就労継続と能力開発の取組）。この結果から、前段階の取組(主成分)と後段階の取組(主成分)が関連している可能性が示唆された。

(2) 戦力化に関連する取組

SEMの結果、戦力化因子と関連したのは、就労継続と能力開発の取組だった。この結果は、就労継続や能力開発に関わる取組が、戦力化につながると考えられる。

また、各取組の影響を見る重回帰分析の結果、戦力化因子得点に正の関連があった取組は、以下の3点だった。

取組1－1：障害者雇用の支援制度や助成金制度など障害者雇用の実施に当たり基礎となる情報を収集することは、障害者の戦力化につながると考えられる。

取組4－1：障害者へ普段から声をかけたり様子を見て勤務状況を確認することは、問題の早期発見及び介入につながるものであり、障害者の戦力化につながると考えられる。

取組4－7：目標設定や達成状況を確認する等の人事的な評価を適切に行うことは、障害者の能力開発や就労意欲の向上につながるものであり、戦力化に寄与すると考えられる。

SEMと重回帰分析の結果を踏まえると、戦力化には、就労継続と能力開発の取組が特に重要であり、なかでも、本人の状況を把握し、目標設定や評価を行う等、日常的に能力発揮を支える取組が戦力化につながることが示唆された。さらに、理解を深める取組の一つである支援制度等の情報収集も、戦力化を支えることが示された。

(3) 波及効果に関連する取組

SEMの結果、波及効果因子と関連したのは、社内調整と募集活動の取組だった。この取組は、業務の整理や受入体制の検討等が業務を見直す契機になりうるため、波及効果を向上させる結果になったと考えられる。戦力化因子が波及効果因子に関連していたのは、障害者の活躍が企業全体のメリットにつながると考えられる。

また、各取組の影響を見る重回帰分析の結果、波及効果因子得点に正の関連があった取組は、以下の4点だった。

取組2－8：障害者の応募が増えるよう積極的に周知活動を行うことは、自社が障害者雇用に積極的に取り組むことを様々な関係者へ伝えるものであり、自社のイメージ向上といった影響に関連すると考えられる。

取組2－11：配置予定の部署と応募者のマッチングを確認するために職場実習やトライアル雇用を積極的に行うことは、自社の従業員が障害者と共に働く機会となり、自社全体へのポジティブな影響に関連したと考えられる。

取組4－6：障害者の希望や適性に応じて、担当業務や

責任の幅が広がるよう継続的に支援することは、障害者の能力開発や就労意欲の向上につながるものであり、自社全体へのポジティブな影響に関連したと考えられる。

取組4－9：正社員への登用やキャリアアップ制度の構築は、従業員を適正に評価し処遇する取組であり、そのことが自社全体へのポジティブな影響があったと考えられる。

SEMと重回帰分析の結果を踏まえると、波及効果には、社内調整と募集活動の取組が特に重要であり、その中でも、積極的な周知活動、職場実習やトライアル雇用が、職場環境の改善やイメージ向上等の自社全体へのポジティブな影響につながると考えられる。

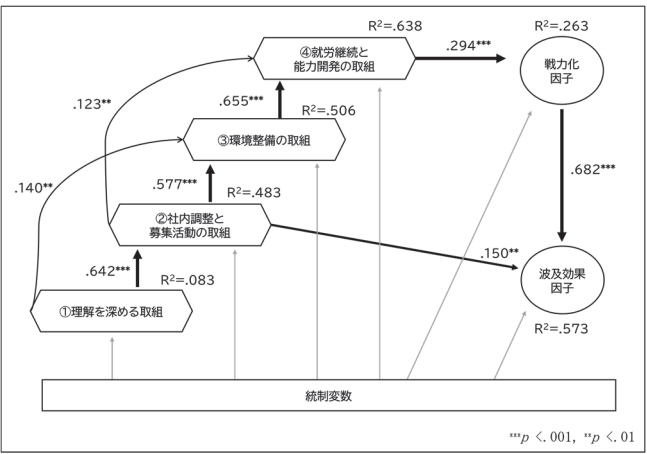


図1 SEMの結果

表1 戦力化因子を従属変数にした分析結果(正の関連)

有意かつ小さい効果量以上の独立変数	標準化回帰β
取組1－1:障害者雇用の支援制度や助成金制度について、十分に情報収集した。	.102
取組4－1:障害者へ普段から声をかけたり、様子を見ることで、勤務状況を丁寧に確認した。	.226
取組4－7:個別の目標設定やその達成状況を確認する等の人事的な評価を適切に行った。	.115

F(18, 708)=17.89, p<.001, 調整済みR²=.295

表2 波及効果因子を従属変数にした分析結果(正の関連)

有意かつ小さい効果量以上の独立変数	標準化回帰β
取組2－8:障害者の応募が増えるよう積極的に周知活動を行った。	.111
取組2－11:障害者を配置予定の部署と応募者のマッチングを確認するために、職場実習やトライアル雇用を積極的に行った。	.193
取組4－6:障害者の希望や適性に応じて、担当する業務内容や責任の幅が広がるよう、一定の時間をかけて十分に支援した。	.117
取組4－9:正社員への登用や職場リーダーへの昇進等のキャリアアップの適切な制度を構築した。	.118

F(22, 704)=10.99, p<.001, 調整済みR²=.232

【参考文献】

1) 厚生労働省『今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会報告書』, (2026)
2) 安原美希・角野香織・竹原佳歩・高田篤史『中小企業における成長戦略としての障害者雇用の実現に向けて:義務的な雇用から戦略的な雇用へ』, 「知的資産創造, 32(4)」, (2024), p. 36-53

中小企業における障害者雇用の段階に応じた取組に関する調査研究②

－職務設計の方法について－

○山科 正寿（障害者職業総合センター 主任研究員）

桃井 竜介・伊藤 丈人・大石 甲・高木 啓太・生田 邦紘（障害者職業総合センター）

1 本発表の目的

職務設計は、障害者雇用を進める上での主要な課題の一つである。障害者職業総合センターは、2025年度及び2026年度に「中小企業における障害者雇用の段階に応じた取組に関する調査研究」（以下「本研究」と言う。）を実施している。本研究で実施した中小企業に対するアンケート調査においても、回答企業の46.8%が課題として「職務設計や業務の切り出しが難しい」と回答している。

本発表は、本研究のヒアリング調査結果及び文献調査を基に、中小企業が効果的に職務設計を行うためのポイントを提案する。

2 方法

本発表では、本研究における中小企業15社のヒアリング結果から、職務設計に関する取組を整理・類型化して分析した上で文献調査を行い、実践的知見と文献上の知見を比較検討して効果的な職務設計のポイントを検討する。

3 結果

(1) ヒアリング結果における職務設計に関する取組の整理の考え方

本発表では、職務設計に関するヒアリング調査で把握した職務設計に関する取組について、①職務設計を始める際の特徴的な取組内容、②実際に行われた職務設計の方法と類型化の二つの観点から整理した。その上で文献調査を行った。

(2) 職務設計を始める際の特徴的な取組内容

ア 障害特性の理解や個人の特性の把握

初めて職務設計を行うにあたって、各種セミナーの受講や就労支援機関からの情報収集を行い、障害者雇用に関する基本的な理解を深めるとともに、障害者本人の特性や支援ニーズに関する理解を深めながら職務設計を進めていた企業の取組が見られた。

イ 就労支援機関との連携

就労支援機関の協力を得ることで取組効果を高める事例が多く見られた。具体的には、職務設計の検討前に就労支援機関から、対象となる障害者本人の特性について情報収集を行ったうえで、職場実習時の職務について設計を行う事例や、障害特性に応じた配慮事項について就労支援機関と相談しながら勤務時間等の労働条件も含め、総合的な職務

設計に取り組む事例が見られた。

(3) 実際に行われた職務設計の方法と類型化

ヒアリング事例の職務設計を以下のとおり類型化した。

ア 障害のない従業員と同一の職務とする職務設計

ヒアリングでは、高齢の従業員が退職し、その担っていた業務のまま募集を行った事例等があった。障害のある従業員が職場で働く姿を想定しやすく、初期の職務設計に係る負担はないものの、採用後には職務拡大など継続的な職務の検討が行われていた事例が見られた。

イ 職務の切り出しによる職務設計

既存職務を洗い出して、定型的な職務や複数の業務を組み合わせて、職務内容を再構成する事例である。医療、福祉業において、専門職の行っていた補助業務や清掃業務を切り分けて職務とする事例が見られた。

ウ 職務創出による職務設計

デジタル印刷機での紙袋や段ボールへの小ロットの印刷事業を立ち上げた事例が見られた。新たな職務を創出することは難易度が高いものの、日頃から従業員の個々の特性に着目した上で、新たな職務に挑戦して戦力化につなげている企業の姿勢が職務創出につながっていた事例が見られた。

エ 一定期間経過後に障害特性に応じた職務の調整を行う職務設計

障害のある従業員の特性や適性に応じて、実習や採用後に職務内容を調整・選定し、一部業務の除外や複数業務の中から適した業務の割り当てを行うことで、能力を発揮しやすい環境整備をする職務設計の事例が見られた。障害特性に合わせて職務を調整する方法はア～ウにおいてもみられるものであるが、職場実習等を経て個人の特性を把握した後に、職務設計を行うという点に特徴がある。

(4) 文献調査の結果

ヒアリング結果において、「職務を個人に適応させる」という事例が複数見られた。そこで「職務を個人に適応させる」考え方の有効性と理論的根拠を確認するため関連文献の調査を実施した。さらに事例でも見られた障害者雇用の基本的理解や個人の特性の理解が、なぜ効果的な職務設計につながるかを文献調査した結果、以下のとおり、重要性について確認できた。

ア 個人の特性に職務を適応させる考え方

職務配置や環境調整の重要性を指摘する考え方は Austin

and Sonne¹⁾の「たんぼぼの原則」の考え方に整合していた。これは従来の職務設計は特性の個人差を考慮せず、標準的な労働者像を前提に設計としているため、特性に個人差のある人材にとっては、その標準的な職務設計が能力発揮の障壁となりやすいが、「人を職務に適応させるのではなく、職務を人に適応させる」ことにより、個人の特性や強みを職務の中で発揮しやすくなり、結果として生産性の向上にもつながることを指摘していた。加えて、3(2)のアで見られた障害特性の理解や個人の特性の把握に努める取組とも整合的であった。

イ 個人の特性に職務を適応させる重要性

上記アの職務を人に適応させる考え方は、以下の先行研究において、企業に価値の向上をもたらす可能性について示唆していた。

Beyer and Beyer²⁾は、知的障害者雇用において、本人の特性を理解し、職務内容や職場環境とのマッチングを図る重要性を指摘し、その効果による生産性の向上等を報告している。加えて、野村総合研究所³⁾は、発達障害人材へのサポート不足による日本の労働関連経済損失を約1.7兆円と推計し、適切な支援体制の下での生産性は一般平均の117%に達する一方、適切な支援がない場合には83%に低下することを示し、個人の特性や強みを活かした職務や環境整備の重要性を示唆している。

ウ 企業における教育・研修の重要性

Krzeminska ら⁴⁾は、ニューロダイバーシティによる多様な人材の雇用を進めるための障壁として、職場の理解不足による偏見や誤解の存在を指摘し、同論文で紹介した先行研究の知見を踏まえ、障害特性等の全般的な理解を促進するための企業における教育・研修が重要であるとともに、職場において個々の個人差にも着目することの重要性を述べている。

4 考察

(1) ヒアリング結果の考察

ヒアリング結果から、障害者雇用に関する基本的な理解と、障害者本人の特性や支援ニーズに関する理解の双方の重要性が示唆された。基本的な知識は、一人一人の特性を生かした効果的な職務設計のために有効であると考えられる。

また、就労支援機関との連携について、職務設計は障害者雇用を始める企業において困難性の高い取組であることから、就労支援機関との連携は重要であると考えられた。厚生労働省⁵⁾は、職務分析等に関してノウハウを蓄積している就労支援機関と中小企業が連携することの重要性を指摘している。

さらに、ヒアリング事例の職務設計の類型においては、

「職務を一人一人の特性に適応させる」という考え方が企業で実践されていた。3(3)ウ・エは、個人に職務を適応させる考え方が用いられた職務設計となっていた。3(3)ア・イも、応募の段階では、職務に着目した職務設計が行われていたが、合理的配慮や環境調整も含めた見直しが行われており、その点では、個人の特性に適応させる職務配置が継続的に検討されていたと考えられる。

(2) 文献調査結果の考察

「職務を個人に適応させる」考え方は、障害者雇用における職務設計の取組で実践が進められている。文献調査の結果が示すとおり、このような職務設計は企業の生産性向上や職場定着の推進につながっていることから、その効果は、障害者雇用において職務設計に取り組む中小企業でも、同様に期待できるものと考えられる。

(3) 効果的な職務設計のポイント

以上の調査結果と考察を踏まえ、今後、障害者雇用に取り組む中小企業が効果的に、個々の特性に適応した職務設計を行うためのポイントを以下のとおり整理する。

ア「理解を深める取組」: 本人の強みや能力を活かすために、障害者本人の特性や配慮事項に関する理解に取り組むことは重要である。また、効果的な職務設計には障害特性等の基礎的理解も必要である。

イ「就労支援機関の活用」: 効果的な職務設計を行うために、就労支援機関の職務分析のノウハウ、障害者本人の特性把握、障害者雇用に関する専門的な情報を持つ就労支援機関を活用することは効果的な取組である。

ウ「継続的な見直し」: 3(3)イ・エ等、多くの事例において、採用後も本人の能力や状況に応じて職務内容や職場環境の調整が行われていた。このことから、職務設計は、採用時に固定されるのではなく、継続的な見直しを通じて精緻化され、質的な向上が図られるものと考えられる。

【参考文献】

- 1) Austin, R. D., & Sonne, T. (2014). The dandelion principle: Redesigning work for the innovation economy. MIT Sloan Management Review, 55(4), 67-72
- 2) Beyer, S., & Beyer, A. (2017). A Systematic Review of the Literature on the Benefits for Employers of Employing People with Learning Disabilities. Mencap.
- 3) 野村総合研究所 (2021). 「デジタル社会における発達障害人材のさらなる活躍機会とその経済的インパクト」. NRI JOURNAL
- 4) Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). "The Advantages and Challenges of Neurodiversity Employment in Organizations." Journal of Management & Organization, 25(4), 453-463
- 5) 厚生労働省 (2007) 「中小企業における障害者の雇用の促進に関する研究会報告書—中小企業における障害者雇用の促進をめざして—」