

# 雇用管理場面における職場適応を促進するための相談技法 ～自社社員への活用に向けて～

○森田 愛 (障害者職業総合センター職業センター)  
○小松 人美 (障害者職業総合センター職業センター)

上席障害者職業カウンセラー)  
障害者職業カウンセラー)

## 1 はじめに

令和4年障害者雇用促進法の改正により、事業主の責務について、適当な雇用の場の提供、適正な雇用管理等に加え、職業能力の開発及び向上に関する措置が含まれることが明示された。令和5年4月同法施行から、事業主は、障害者に対する雇用機会の確保及び必要な合理的配慮を行うとともに、障害者が企業の成長、発展にとって無くてはならない人材として活躍し続けることができる環境づくりを一層進めることができることが求められている。

このような中、障害者職業総合センター職業センター（以下「職業センター」という。）では、事業主が、障害のある自社社員が能力をより有効に発揮できる環境を作れるよう、雇用管理場面において活用するための支援技法等の開発に取り組んでいる。本発表では、その開発状況や今後の方向性等について報告する。

## 2 現状と課題

### (1) ニーズ等調査の実施

職業センターで令和6年に全国の地域障害者職業センター及び同支所並びに広域障害者職業センター（以下「地域センター等」という。）を対象に「技法開発のニーズ等に関するヒアリング調査」を実施したところ、地域センター等のうち「事業主から職場適応を促進するための面接・相談の仕方について、相談を受けたことがあるか」との問い合わせに対して、87.5%が「ある」と回答した。その中で「雇用管理担当者と障害のある社員とが円滑なコミュニケーションを図れるような相談支援ツールがあると良い」といった声が散見されたこと等から、地域センター等及び事業主に対して、企業における障害のある社員との面接・相談等の状況についてヒアリングを行った。

### ア 地域センター等へのヒアリング

令和6年度及び令和7年度に地域センター等（27か所）に対してヒアリングを実施した。地域センター等が把握している企業の意見として、次のようなものがあった。

- ・雇用管理担当者のバックグラウンドによって、障害のある社員への対応が違う等スキルにばらつきがある。
- ・障害者支援の専門家ではないという気持ちから、支援ツールの活用において不安を感じ、躊躇している。
- ・多くの業務を抱えており、障害者の雇用管理に関する情報収集が十分にできない。

- ・体調が不安定、怒りの表出が強いといった社員とどう面接してよいのか困っている。
- ・睡眠等生活習慣が課題だった場合、どこまで触れてよい内容なのか迷っている。
- ・本人を傷つけてしまうのではと不安があり、フィードバックに躊躇している。
- ・指導的、一方的に話をしてしまいがちで、社員の話をうまく引き出せていないという思いがある。

### イ 事業主へのヒアリング

令和6年度及び令和7年度に企業において障害のある社員の雇用管理を行う担当者（5社）に対してヒアリングを実施した。主なものとして、次のような意見があった。

- ・障害者の雇用が進む一方で、企業内での支援人員は増えていない。その中でどのように管理者側の人材育成をしたらよいのか困っている。
- ・生活面の課題は基本的に踏み込まないようにしているが、安定勤務を目指した場合に生活面の課題は切り離せないことがあり、どこまで踏み込むべきか迷っている。
- ・課題改善へ向けた単発的な取組はできているが、習慣化していくことが難しい。
- ・立場上の上下関係によって指導的な関わりになりやすいところや、障害のある社員が「指導されている」という受け止めをする可能性もあるため、助言すべき内容であっても躊躇してしまう。
- ・困っていること等を話してもらえるような相談の仕方を教えて欲しい。

### (2) ニーズ等調査のまとめ

地域センター等及び事業主へのヒアリングにおいて把握した面接・相談における課題について、表1のとおりカテゴリー化を行った。

表1 ニーズ等調査結果

カテゴリー	課題
①関係づくり	・本人からの話の引き出し方
②課題の把握・共有範囲	・体調の不安定さがある社員への助言方法 ・不調の背景の確認方法 ・どこまで相談対応してもよいのか
③目標設定	・適切な目標設定の方法
④フィードバック	・批判にならない、一方的にならない注意等の伝え方 ・伝えるべきことを伝えなくてはならない際に配慮すべきこと

### 3 相談技法（相談支援ツール及び活用方法）の開発

#### （1）開発のポイント

ヒアリングの結果から、面接・相談における課題の多くは、障害のある社員との距離感の取り方や率直な意見交換ができていない等コミュニケーション形成に係るものであると推察された。そこで、雇用管理担当者と障害のある社員との相互理解のための手段として、両者が同等の立場で「ともに学ぶ」形式の相談支援ツール（視聴覚教材）を開発し、双方のコミュニケーションを図るきっかけづくり（関係性づくり）を目指すこととした。併せて、相談支援ツールを活用した表1のカテゴリーごとの課題を踏まえた留意事項等を含む相談方法について、検討・整理することとした。

#### （2）視聴覚教材の構成と内容

視聴覚教材として、職業センターで開発した支援マニュアルNo.26別冊「職場適応を促進するための相談支援ツール集」をもとに、資料の改良、音声や字幕付きの動画を作成している。テーマとしては、誰もが心当たりのある、雇用管理担当者と障害のある社員との間で共通の話題としやすいもの、かつ相互理解に有効と思われるものを重視し、「睡眠」「食事」「運動」「習慣化」を選定した。

また、事業主から「職業センターの支援マニュアルNo.26別冊の中から『怒り』をテーマに取り上げたところ、本人の怒りの理由がわかり、課題背景の把握や問題解決がしやすくなった」といった意見や地域センター等から「怒りのコントロールが課題の在職者に対する相談に利用しやすいツールがあるとよい」といった意見があつたこと等を踏まえ、「怒り」についてもテーマに加えることとした。

開発中の視聴覚教材の概要は、表2のとおりである。

表2 相談支援ツール視聴覚教材の概要

テーマ	内容	視聴時間
睡眠	・睡眠とは ・質のよい睡眠につながる過ごし方 ・睡眠に悪影響を及ぼすもの	約15分
食事	・食事についての知識の振返り ・栄養バランスのよい食事 ・家計とのバランス ・ライフスタイルとのバランス	約10分
運動	・運動習慣の振返り ・運動の主な効果 ・運動の取り入れ方	約10分
習慣化	・習慣化とは ・行動目標を決めるコツ ・行動目標を続けるための工夫	約15分
怒りのしくみと対処	・怒りが生じるしくみ ・怒りを抱えるデメリット ・アンガーログの紹介 ・怒りへの対処	約15分

視聴覚教材の視聴にあたっては、動画を一時停止して自分自身の状況等を振り返ってチェックするパートを設けている。その時間を含めると、各テーマの所要時間としては、視聴時間に加えて5～10分程度の余裕を設けることが望ましい。

#### （3）視聴覚教材を活用した相談

視聴覚教材は、障害のある社員と雇用管理者が一緒に視聴し、同じ情報を共有した上で振返り相談等を実施することを想定しているが、個々人で視聴する場面や社員研修等複数名で同時に視聴し意見交換を行う等、様々な方法での活用が考えられる。

視聴覚教材の視聴形態やその内容をもとに面接・相談を行う際に、地域センター等や事業主へのヒアリングにおいて把握した事項等を踏まえ、双方のコミュニケーションが図れるよう、ポイントや留意事項等について整理するとともに活用事例等も収集している。

## 4 さいごに

相談支援ツール（視聴覚教材・試行版）の企業及び地域センター等における試行等を踏まえ、相談支援ツールの改良、相談支援ツールを活用した相談の実施方法、留意事項及び活用事例等を取りまとめ、令和8年3月に実践報告書として発行する予定である。

### 【参考文献】

- 1) 「障害者が活躍できる職場環境づくりのための望ましい取組のポイント（リーフレット）」（厚生労働省）  
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisaku-00001120324.pdf>)
- 2) 障害者職業総合センター『職場における情報共有の課題に関する研究—オンラインコミュニケーションの広がりなど職場環境の変化を踏まえて—』、「調査研究報告書No. 179」（2025）
- 3) 障害者職業総合センター職業センター『職場適応を促進するための相談技法の開発～ジョブコーチ支援における活用に向けて～』、「支援マニュアルNo. 26」（2024）
- 4) 障害者職業総合センター職業センター『職場適応を促進するための相談支援ツール集』、「支援マニュアルNo. 26別冊」（2024）

### 【連絡先】

障害者職業総合センター職業センター開発課  
e-mail : cjgrp@jeed.go.jp  
Tel:043-297-9112