

《連載》

「障がい者のさらなる活躍支援に向けて」

第3回

～障害者雇用の実務設計・採用・配置・評価・定着における留意点～

高齡・障害・求職者雇用支援機構 腰塚 裕一 氏

《POINT》

- 経営層が障害者雇用の現状・課題を理解し、企業方針を社内に発信することが重要
- 経営計画と連動した採用計画と、人事—職場—支援機関を一体化した障害者支援体制を構築すべき
- 合理的配慮の確立と心理的安全性の確保を心がけ、雇用の質の向上を行う必要がある

〔 企業にとっての障害者雇用 〕

2026年7月1日から、民間企業における障害者の法定雇用率が2.5%から2.7%に引き上げられる。長期的な計画に沿って雇用を進めている企業はすでに2.7%をクリアするだけでなく、数年後の法定雇用率引き上げの可能性を見越した準備も着々と進めているようだ。その一方、経営環境に余裕がない企業にとっては、採用フローはもとより、その準備、関係機関やアプローチ方法等に不明点や疑問点が多くあることも想定され、下記の【表1】の実雇用率や達成率に示されるように、状況は把握していながらも障害者雇用が進んでいないというのが実情と言える。

【表1】民間企業の企業規模別実雇用率（6/1報告）

企業規模	2025年 法定雇用率 2.5 %		2024年 法定雇用率 2.5 %	
	実雇用率	達成率	実雇用率	達成率
1,000人以上	2.69 %	57.5 %	2.64 %	54.7 %
500-999人	2.41 %	44.5 %	2.48 %	44.3 %
300-499人	2.27 %	40.3 %	2.29 %	41.1 %
100-299人	2.18 %	48.6 %	2.19 %	49.1 %
40.0-99人	1.94 %	44.7 %	1.96 %	44.3 %
総計	※2.41 %	46.0 %	※2.41 %	46.0 %

2025年版障害者雇用状況の集計結果（厚生労働省）より作成
※小数点第3位以下で比較すると2025年の実雇用率は上昇

〔 障害者雇用が進まない企業の理由 〕

少子高齢化に伴う人材不足で定期採用はおろかパート・アルバイト採用もままならず、燃料・材料費高騰に伴うコスト上昇、先の見通せない世界情勢変化への対応が優先課題となり、障害者雇用にまで手が回らなかった企業がある事は否めない。そのような状況にあっても、法定雇用率を満たしていない企業は早急に対応しなければならない。

国（ハローワーク）が行う「企業向けチーム支援」の他に、高齡・障害・求職者雇用支援機構が各都道府県に設置している地域障害者職業センターの事業主支援がある。その中で、障害者職業カウンセラーが企業の障害者雇用に関する相談・支援を行っているが、企業規模の大小にかかわらず、障害者雇用担当者からは、以下の声を耳にすることもあろうだ。

- ・ 経営者や管理職の理解がない
- ・ 配属予定先現場の理解や賛同が得られない
- ・ 雇用しても職場になじめないようだ
- ・ 職場内支援者の負担が増えてしまう
- ・ 業務指導する時間がない
- ・ 人件費負担が大きい
- ・ 障害者向きの仕事がない
- ・ 雇用しても早期離職してしまう

法定雇用率未達成企業の障害者雇用担当者の中には「まさにその通り、どうすればいいのか」と悩んでいる方もいるかもしれない。

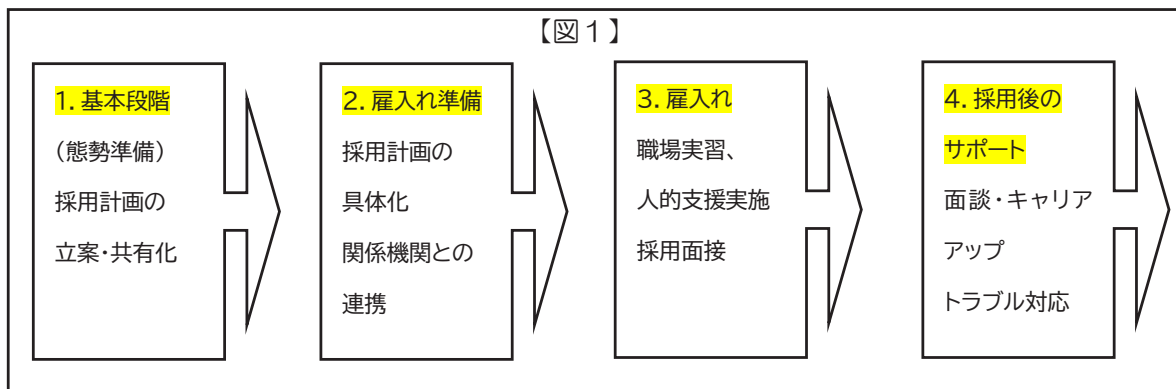
その一方、今でこそ障害者雇用が軌道に乗り始めたものの「弊社も以前はそうだった」と思い当たる企業もあるのではないだろうか。

障害者雇用の初期段階においては、どの企業も大なり小なり、上記のような悩みを抱えることが多いものである。

人事部や障害者雇用担当者は、障害者雇用の推進役として、【図1】に示したプロセスを試行錯誤しながら進めることになるが、業務の

〔 障害者雇用のプロセス 〕

ここからは【図1】に沿って説明する。本来は「1. 基本段階」「2. 雇入れ準備」の工程における準備や社内コンセンサス形成に向けて綿密な準備を行う必要があるが、状況が切迫している企業は、それが不十分なまま「3. 雇入れ」工程に進んでいるようだ。その結果、採用した障害者の安定就労が伴わず、戦力化はおろか早期休職・離職となることもある。下記に記す手順を踏むことをお勧めしたい。



切出し・採用計画の立案・関係各所への交渉等の各段階において、関係各所の障壁が高く、社内コンセンサスを得ることすらできないこともある。社内リソースのみの推進は知恵もマンパワーも及ばず、万策尽きて、障害者雇用が頓挫する場合もあるようだ。

そのような際は、障害者雇用を確実に進めるためにも、当機構の「障害者雇用支援ネットワークコーディネーター」にご相談いただくことも検討いただきたい。「障害者雇用支援ネットワークコーディネーター」は民間企業での豊富な障害者雇用経験があり、その知見をベースに関西圏のみならず全国各地の障害者雇用に関する相談・援助にも対応している。

これまで培ってきた経験をもとにした専門職ならではの相談・援助や関係機関（ハローワークや支援機関等）との連携体制は企業の障害者雇用推進の一助となっていると自負している。

「1. 基本段階」

最も大切なことは、経営層が自社の障害者雇用の現状と課題を把握し、方針を立てて社内周知、障害者雇用の意識醸成をはかることである。人事部門責任者は、障害者雇用がDE&I（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）の重要要素であることを経営層に浸透させていただきたい。経営層の理解が進み、企業方針さえ定まれば、担当者は社内関係各所に発信・協力依頼を行いやすくなる。経営層の号令のもと、担当役員、各部署代表とプロジェクトチーム（PT）を結成、全社一丸で対応している企業は、その後の進捗に淀みがない。なお、PTメンバーには社外セミナーや障害者雇用の好事例を持つ他社見学にも積極的に参加することを勧めたい。PTメンバーがそこで得た知見を社内研修会や会議で広く発信・共有することで、障害者雇用の意識醸成が進むと共に、障害

者雇用のノウハウが共有される。このような取り組みが採用した障害者の定着や成長に大きく寄与したという企業は多い。

短期的な採用計画ではなく、中期経営計画と連動した障害者採用計画を作成し、その大枠から落とし込んだ方針（従業員の増減、配置方法や業務の切り出し、募集方法）を立てることにより、関連部署は障害者雇用のスキームを具体的にイメージしやすくなり、その後の工程もスムーズになる。できる限り余裕を持った計画立案をしていただきたい。

「2. 雇入れ準備」

ここでは、前項の採用計画をより具体的に実行する段階となる。PTメンバーは採用計画に基づき、配属予定部署での業務の切り出し、指導員の選任、マニュアルの作成、採用条件の設定、求人票の作成などを行う。

総論では賛成だった企業でも、各論となると足並みが揃わないことがある。障害者雇用推進という企業理念には理解を示しても、いざ自部署がその受け入れ先になると、二の足を踏んでしまうのである。これまで障害者との接点がほとんどなかった部署内の管理職や社員にとっては、障害者の就業イメージがないことから職業能力の理解不足や合理的配慮提供の不安があり、心理的抵抗が生まれてしまうのである。

PTメンバーは、障害者の「障害特性」「合理的配慮事項」等を含めた障害者雇用に関する

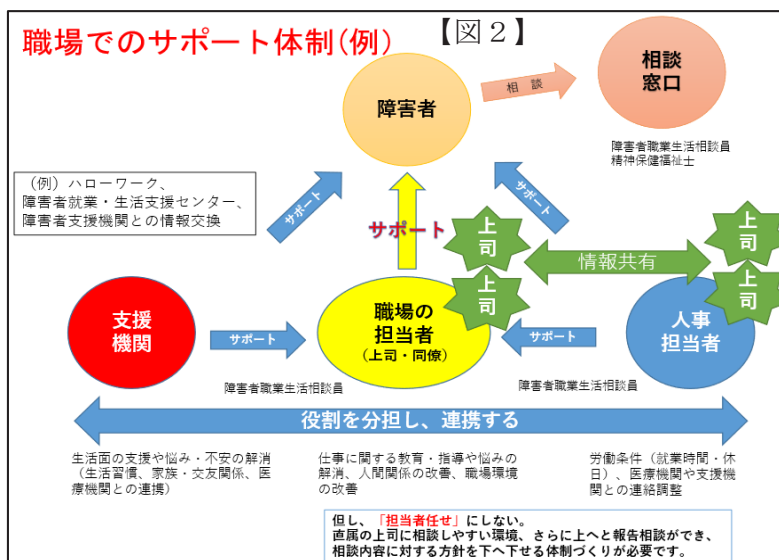
説明や研修を丁寧に行ない、配属予定部署の不安を取り除き、理解を深めることで受入れのハードルを下げるとよい。研修については、座学方法での学習以上に、「職場見学」の効果が大きい。障害者が活躍する職場を見学、障害者・職場双方の状況を確認することで、障害者の就業イメージや指導・支援対応が事前確認できるので、配属予定部署にとって、大いに参考になるものだ。見学先企業の選定に悩む場合は、ハローワークや地域障害者職業センター等の関係機関に気兼ねなく問い合わせを欲しい。

採用担当者は、障害者の部署配属後、その部署への支援にも力を注いで欲しい。担当者による後方支援体制が確立されていると、配属部署に安心感をもたらし、新たな採用や異動にも理解が得られやすくなる。

また、課題発生時は人事や職場の担当者・上司を交えて、課題解決のための対応策を考えるようにしておきたい。ただ、その課題が社会生活・対人技能・健康管理等に及ぶ場合、企業組織内での解決をはかるよりも外部機関との連携支援が必要になる。そのためにも、障害者の支援機関の活用を積極的に勧めて、人事―職場―支援機関を一体化した支援体制を構築しておく

とよい。そこでの定期的な面談・情報共有・支援会議等により、課題発生時の早期解決に繋がり、長期就労の手助けとなることであろう。下記の

【図2】を参考にして欲しい。



「3. 雇入れ」

実際に障害者を雇い入れる工程の例を【図3】に記載する。障害者の採用活動前に、新卒・中途採用問わず「見学会」や「職場実習」を組み込むとよい。障害者の中には、言語理解や意思疎通が不得手な者もあり、書類選考や面接場面での自己アピールや業務イメージの把握、配慮事項の依頼等は困難を伴うことが多い。企業にとっても、障害者本人の業務適性や指示理解度、社会性を確認することは重要である。特に「職場実習」は就業に際しての模擬的な体験として、労使双方に有意義である。

「職場実習」の導入にあたり、実習準備や支援者の選定等、障害者を受け入れる職場の負担は決して小さくはない。ただし、それを補って余りあるミスマッチ抑止効果も大きいので、各々の職場事情に合わせて、判断したいものである。

「職場実習」では力量を発揮した障害者も、限られた条件や環境の中で行われる「面接」では不安定になりかねない。障害者の家族や支援者同席を認めると、平常心で落ちついた対応が可能になることが多いので検討するのもいいだろう。その際、企業側は「障害」に関することや「会社に求める職務遂行に関係した配慮事項」を、本人の了解を得た上で確認しておきたい。就業環境への順応や加齢等により、「合理的配慮事項」は入社後に変化する場合もあるが、障害の開示範囲や支援項目の擦り合わせを当初より折に触れて行なうことで、障害者の業務遂行力の維持・向上が期待できる。なお、キャリアパスに向けての担当業務の変更や配置転換時も「合理的配慮事項」の確認を改めて行うとよい。

「4. 採用後のサポート」

就職はゴールではなく、これからの長期就労に向けたスタートに過ぎない。研修制度やキャリアプランを整備するとともに前々項で掲げた支援体制を構築しておくといよい。企業への就労である以

【図3】



上、障害の有無にかかわらず、従業員には企業業績に寄与してもらわなければならない。

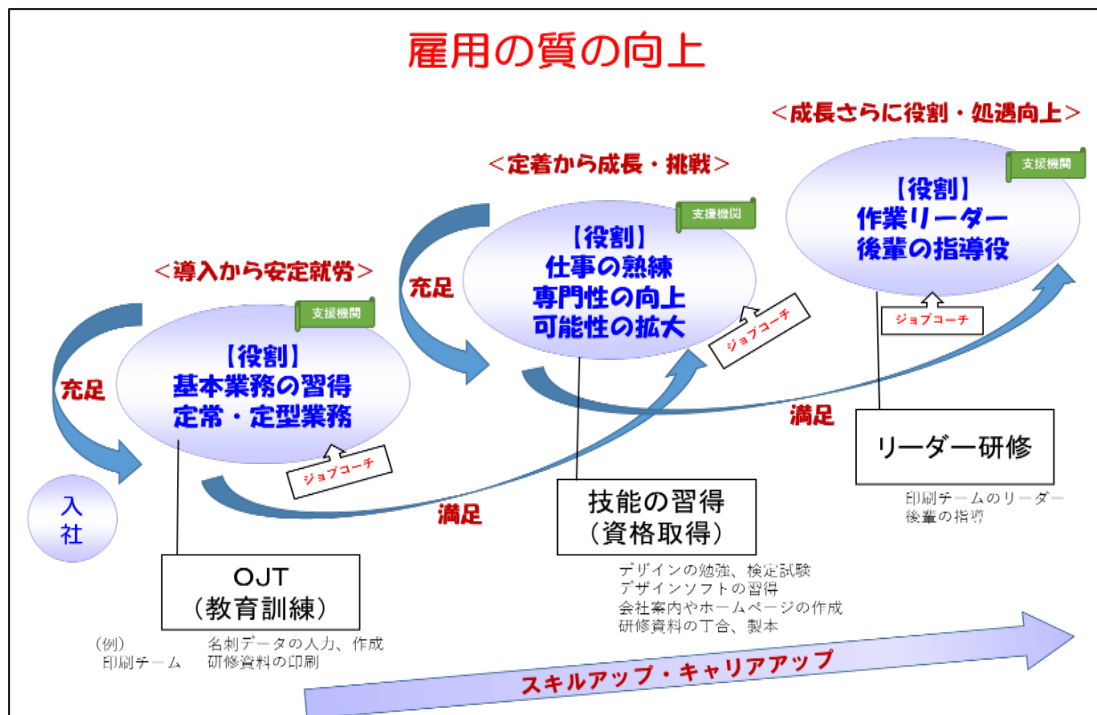
障害のある従業員は、健常者よりも戦力化まで時間がかかる場合もあり、職場としては焦燥感を覚えることもあるが、「心理的安全性の確保」を心掛けて、他の従業員同様にエンゲージメントの向上をはからなければならない。以下のような観点も参考として欲しい。

- ・ 不明点や疑問点があるとき、報告、連絡、相談しやすい環境か？
- ・ 人間関係に課題はないか？
- ・ 協働作業の体制は整っているか？ Etc

心理的安全性が確保されている職場は、誰にとっても働きやすい環境となり、イノベーションの創出が期待できるとともに、長期就労に繋がるものである。

法定雇用率の段階的な引き上げを契機として、近年はさらに一歩踏み込んだ対応が求められるようになってきている。厚生労働省は、2023年の「障害者雇用対策基本方針」において、雇用する人数だけに目を向けるのではなく、下記7項目による「雇用の質の向上」を企業に求めている。

【図4】



- ① 採用および配置
- ② 教育訓練の実施
- ③ 処遇
- ④ 安全・健康の確保
- ⑤ 職場定着の推進
- ⑥ 障害および障害者についての職場全体での理解の促進
- ⑦ 障害者の人権の擁護、障害者差別禁止および合理的配慮の提供

そのためには、職場と障害者の双方での綿密な打ち合わせを行い、納得感のある目標の設定、客観的な評価の実施、PDCAサイクルを重ねたキャリア形成の道筋の整備が必要である。障害者には、障害特性に起因する制約もあるので、モチベーションやエンゲージメントの毀損に繋がらないように留意し、職業能力の向上と企業業績への寄与の両立をめざしてもらいたい。

《執筆者プロフィール》

高齢・障害・求職者雇用支援機構
職業リハビリテーション部指導課
障害者雇用支援ネットワークコーディネーター
腰塚 裕一 氏
E-mail : syougai-soudan@jeed.go.jp

【経歴等】

「アパレル」「精密機器・電子機器」の異業種特例子会社2社において障害者雇用全般を担当
障害者雇用のエキスパートとして、関東・中部・関西地区を除く全国の事業所支援を担当