

国の機関の職員に対する障害者の職場適応支援者養成セミナー  
(2023年度)

# 公的部門における 職場適応支援者の役割①

～働き方改革に資する障害者雇用の進め方～

依田晶男

# 講師紹介



依田 晶男

1981年、厚生省入省

1997年から2年間、障害者雇用行政に従事

2003年から2年間、内閣府障害者施策担当参事官(政府の障害者施策担当課長会議議長)

2007年に厚労省老健局総務課長として障害者雇用(チャレンジ雇用)を経験

2010年に独立行政法人化された国立がん研究センターで集中配置の「ビジネスサポートセンター」を立上げ(現在30名ほど雇用)

2015年に厚労省退職を機会に「医療機関の障害者雇用ネットワーク」を設立

2019年から厚労省の委託研修「国機関の障害者職場適応支援者養成研修」で講師を務める

2019年9月に「公務部門の障害者雇用情報サイト」を開設

精神保健福祉士

# 公務部門における障害者雇用マニュアル

(令和2年3月:内閣官房人事局、厚生労働省、人事院)

「職員の募集及び採用時並びに採用後において障害者に対して各省各庁の長が講ずべき措置に関する指針」(国家公務員の合理的配慮指針)を踏まえて、国の行政機関において障害者雇用が着実に進められるよう、障害者雇用に関する様々な基礎知識、「公務部門における障害者雇用に関する基本方針」(公務部門における障害者雇用に関する関係閣僚会議決定)に盛り込まれた支援策・制度等の解説・活用方法等を盛り込んだ実践的なマニュアルとして策定。

障害のある職員が意欲と能力を発揮し、生き生きと活躍できる環境整備を進めていくために、人事担当者、障害のある職員の職場の上司・同僚が積極的に活用することを期待。

# 障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価について

【令和元年9月6日 内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知】

1 障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員はもとより、人事担当者や障害のある職員の上司、個々の障害者のサポートを行う支援者など、障害者の雇用を担当する職員の人事評価を行うに当たっては、その業務内容に応じて、障害者採用計画及び障害者活躍推進計画の実施、障害者からの相談への対応等の取組を適切に考慮し、評価に反映すること。

なお、その際、当該職員のとるべき行動については、「公務部門における障害者雇用マニュアル」(内閣官房内閣人事局、厚生労働省、人事院作成)を参考とされたい。

2 能力評価においては、例えば、障害のある職員の上司については、「組織統率・人材育成」、「部下の育成・活用」、「業務遂行」等の評価に当たって、当該職員の障害の種類、程度、特性等を把握して、これらを踏まえた職務の調整、指導を行うなど、障害を有する職員に対して配慮し、その能力が十分に引き出されるよう工夫していたか等の取組状況が考慮されること。

# 障害者雇用促進法の基本理念

(基本的理念)

## 第3条

障害者である労働者は、経済社会を構成する労働者の一員として、職業生活においてその能力を発揮する機会を与えられるものとする。

## 第4条

障害者である労働者は、職業に従事する者としての自覚を持ち、その能力の開発及び向上を図り、有意な職業人として自立するように努めなければならない。

(事業主の責務)

## 第5条

全て事業主は、障害者の雇用に関し、社会連帯の理念に基づき、障害者である労働者が有為な職業人として自立しようとする努力に対して協力する責務を有するものであつて、その有する能力を正当に評価し、適当な雇用の場を与えるとともに適正な雇用管理並びに職業能力の開発及び向上に関する措置を行うことによりその雇用の安定を図るように努めなければならない。

# 障害者活躍推進計画作成指針(概要)

## (令和5年4月1日改訂)

### 第1 計画の意義・背景

障害者の活躍とは、障害者一人ひとりが、能力を有効に発揮できることであり、雇用・就業し又は同一の職場に長期に定着するだけでなく、全ての障害者が、その障害特性や個性に応じて能力を有効に発揮できることを目指すことが必要

令和5年4月から、公務部門も含めた全ての事業主の責務に、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確化されるところであり、障害者の活躍の推進に関する取組をより一層進め、障害者の雇用の質の向上を図ることも重要

### 第3 計画の作成及び実施等に関する手続

計画の作成においても、必要に応じて、都道府県労働局をはじめ、地域の就労支援機関等との連携、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のノウハウを活用することが重要

### 第4 計画の内容に関する基本的な事項

取組の実施に当たっても、必要に応じて、公共職業安定所等と連携するとともに、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のノウハウを活用することが重要であるほか、特に、定着に関する課題解決に向けた取組を進めるに当たっては、就労支援機関等を活用することも必要である

# 障害者活躍推進計画作成指針(概要)

## (令和5年4月1日改訂)

### 第5 計画における取組の内容に関する具体的な事項

#### (1) 障害者の活躍を推進する体制整備

人的サポート体制の充実(支援担当者の配置等)や、外部の関係機関(地域の就労支援機関等)との連携体制を構築することが重要。その際、障害者雇用推進チーム、障害者職業生活相談員、支援担当者等(職場の同僚・上司、各部署の人事担当者を含む)の役割分担等について、外部の関係機関を含めて整理・明確化することが重要

#### (2) 障害者の活躍の基本となる職務の選定・創出

職務整理表の作成・活用、職務創出のための組織内アンケートの実施その他の各機関の実情に適した方法を通じて、職務の選定(既存業務の切出し等)及び創出(複数の作業の組み合わせによる新規業務の創出等)を着実に行うことが必要

障害者一人ひとりの特性・能力等を把握し、可能な限り障害者本人の希望も踏まえた上で、本人に合った業務の割振り又は職場の配置を行う等、障害者と業務の適切なマッチングが重要

配置後においても、各個人の就労の状況を適切に把握し、障害者本人の職務遂行状況や習熟状況等に応じ、継続的に職務の選定・創出に取り組むとともに、多様な業務を経験できるような配置についても検討していくことが重要

# 障害者活躍推進計画作成指針(概要)

(令和5年4月1日改訂)

(3)障害者の活躍を推進するための環境整備・人事管理  
職場実習(採用に向けた取組に限らない。)の積極的実施が重要

知的障害者、精神障害者及び重度障害者の積極的な採用に努め、障害特性に配慮した選考方法や職務の選定を工夫することが重要

テレワーク勤務のための環境整備、フレックスタイム制の活用や、本人の希望に応じた短時間労働による就業の促進も重要。短時間労働を活用するに当たっては、勤務時間を段階的に延長していくことが望ましい。

本人が希望する場合には、「就労パスポート」の活用等により、就労支援機関等と障害特性等についての情報を共有し、適切な支援や配慮を講じていくことが重要



# 公務部門における 障害者雇用の意義

# 障害者雇用の理念 【マニュアルp4】

全ての国民が、障害の有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現(障害者基本法第1条)

国及び地方公共団体は、障害者雇用施策全体の推進を図る責務があるだけでなく、自ら率先して障害者雇用を進めていく責務がある

- ・法定雇用率が民間企業よりも高い水準で設定
- ・民間企業では雇用が進みにくかった重度障害者や精神障害者の雇用の促進を期待

お互いの抱える事情を理解・配慮し、お互いの「できないこと」ではなく、お互いの「できること」、「得意なこと」に目を向け、職場全体でチームとして成果を創り上げていく姿勢を持つことが重要

障害者雇用を進めることは、障害のある人のみならず、誰もが生き生きと働ける職場になり、ひいてはすべての人が生き生きと生活できる社会を作ること

# 法律上の義務履行(コンプライアンス)

障害者雇用促進法により、事業主(民間企業、国・地方公共団体等)には、常用労働者の一定割合の障害者を雇用することが義務付けられている。

**雇用必要数 = 常用労働者数 × 法定雇用率(小数点以下切り捨て)**

国、地方公共団体等の公務部門には、民間企業に適用される雇用率を下回らない率をもって定めることとされている **【率先垂範すべき立場】**

障害者雇用率

(令和3年3月より0.1%引き上げられた結果)

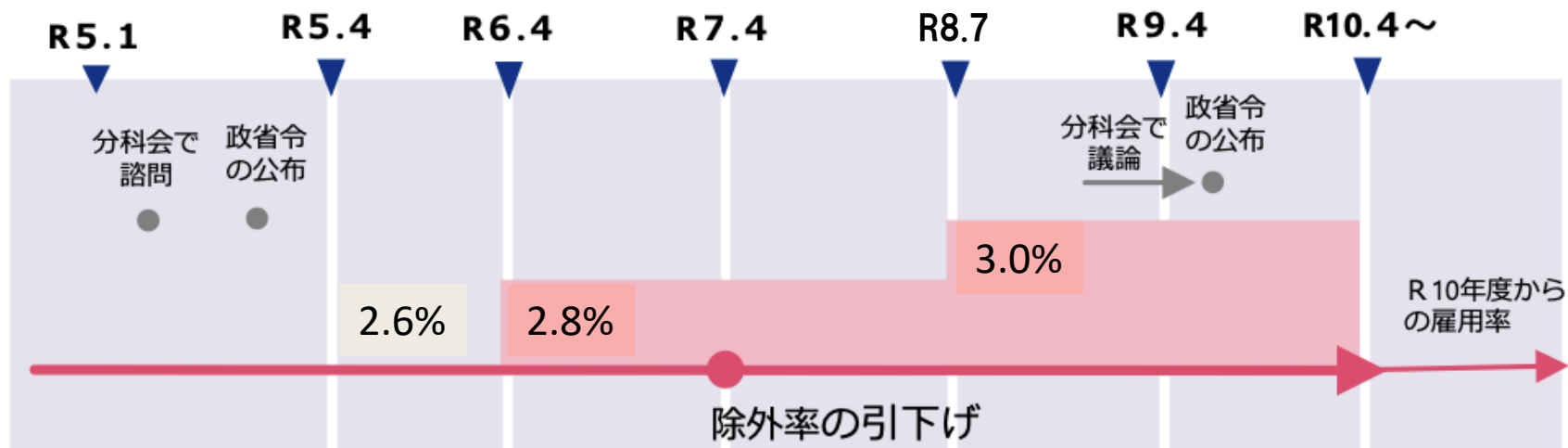


民間企業	2.3%	国、地方公共団体	2.6%
		都道府県等の教育委員会	2.5%
		特殊法人等	2.6%

# 法定雇用率の引上げと除外率の引下げ

法定雇用率は5年に1回、障害者の雇用状況を踏まえて見直しが行われており、公的機関では現在の2.6%から、令和6年4月に2.8%、令和8年7月に3.0%に引き上げられることになった。

経過措置として存続している除外率制度は、段階的に縮小されてきているが、除外率は令和7年4月に一律10ポイント引き下げられることになった。



【従業員数が変わらなくても雇用必要数は増加する】

# 障害者雇用の理念 【マニュアルp4】

全ての国民が、障害の有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現(障害者基本法第1条)

国及び地方公共団体は、障害者雇用施策全体の推進を図る責務があるだけでなく、自ら率先して障害者雇用を進めていく責務がある

- ・法定雇用率が民間企業よりも高い水準で設定
- ・民間企業では雇用が進みにくかった重度障害者や精神障害者の雇用の促進を期待

お互いの抱える事情を理解・配慮し、お互いの「できないこと」ではなく、お互いの「できること」、「得意なこと」に目を向け、職場全体でチームとして成果を創り上げていく姿勢を持つことが重要

障害者雇用を進めることは、障害のある人のみならず、誰もが生き生きと働ける職場になり、ひいてはすべての人が生き生きと生活できる社会を作ること

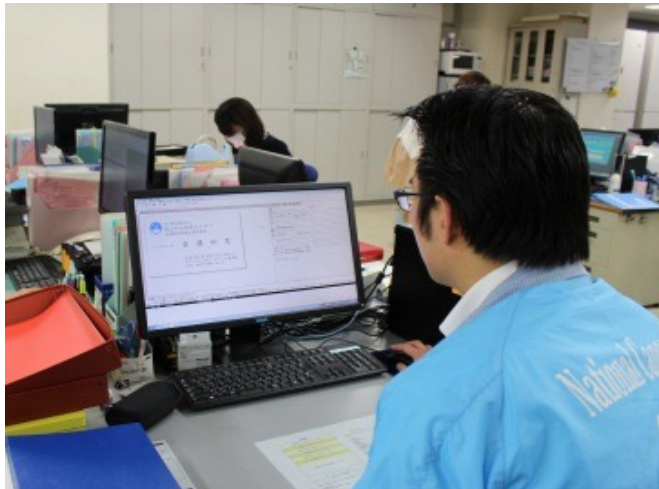
# タスクシフティングを通じて「働き方改革」を実現

公務部門の業務の中から定形的な業務を切り出すタスクシフティングにより、職場全体の労働時間の削減や生産性の向上が実現する。

職場に役立つことを実感することで、障害者自身のモチベーションも高められる。



【公務員の「働き方改革」に資する】



# 「多様性に対応」できる働きやすい職場を実現

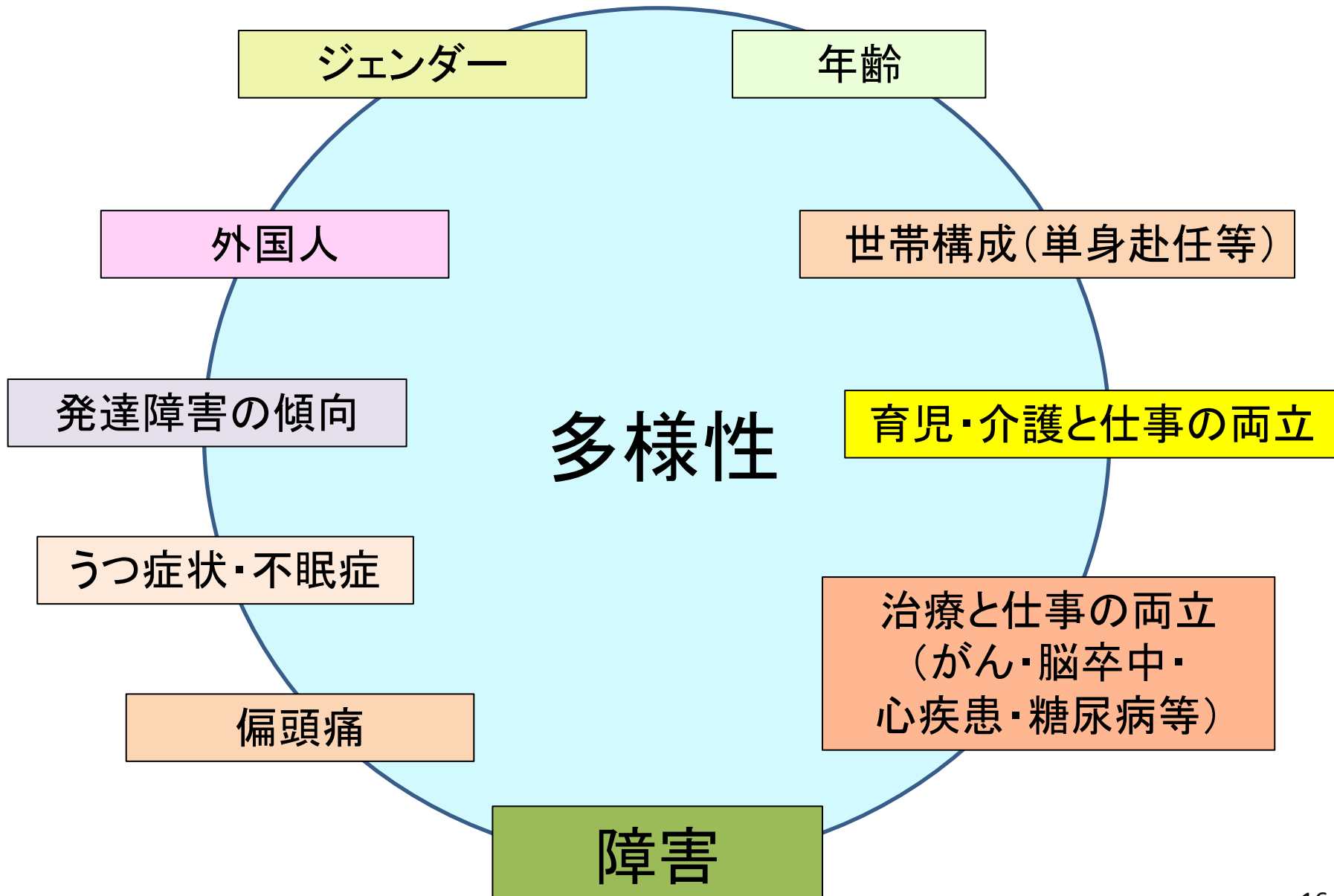
障害者がある能力を発揮できるように職場環境を点検し、改善することを通じて、様々な課題を抱える他の従業員にとっても、働きやすい職場環境が整えられる。

段差のない、移動しやすいバリアフリーな職場環境  
適度な照明で、騒音の少ない職場環境  
多様な方法による情報伝達  
休暇を取りやすい職場環境  
一人一人の特性や課題に配慮した勤務形態



【周りの職員にとっても「働きやすい職場」が実現】

# 職場には多様な人材が存在する





# 職場の「メンタルヘルス環境」が改善

障害者を受け入れた職場では「職場の雰囲気良くなった」との声が多く聞かれる。

- 職場が明るくなり、風通しが良くなった。
  - ・元気な挨拶で職場のコミュニケーションも改善
- できないことを自然にサポートできるようになった。
  - ・身近な存在でサポートの必要性や仕方を理解
- 各人の「できる部分」に目を向けるようになった。
  - ・「見捨てない」文化で職場復帰もしやすくなる



職場の雰囲気が「友好的」になる  
困った時に「助け合う」雰囲気になる



**【風通しがよく「心理的安全性」が高い職場が実現】**

# 国家公務員のためのマネジメントテキスト

(内閣官房内閣人事局:2021年10月)

## 心理的安全性の確保

心理的安全性が高いかどうかによって、職場では次のように大きな違いが生じます。

### 高い

- ミスや悪い知らせでも、情報がすぐに入ってくる  
⇒**的確な判断、環境変化に迅速な対応**ができる
- チーム内で支援し合うことができる  
⇒**業務が円滑**に進む
- メンバーのチームへのエンゲージメント（自発的な貢献意欲）が向上する  
⇒**チャレンジが起きる、業務改善**ができる
- 職員本人の病気や家庭事情で困っていることなどを早期に周りに相談できる。  
⇒**勤務時間や業務分担について早期に配慮**ができる



### 低い

- 事情変更やミス等、情報がすぐに入っていない  
⇒事情変更による**作業のやり直し、問題への対処の遅れ**につながる
- メンバーが過度な負担感を覚える状況でも、本人が言い出せない、周囲が協力を申し出ない  
⇒**メンバーが助け合えない、業務が停滞**する
- 表面上は従順でも言われた仕事しかしない  
⇒変化や改善が起こらず**業務効率が上がらない**
- 職員本人や家族の持病、要介護状態の悪化などにより急に職場離脱してしまう  
⇒**事前の準備ができず、業務に混乱・遅滞**が生じる



左側のようなチームを作ることで、「メンバーが働きやすい」ということに役立つだけでなく、管理職が責任を持つ「**組織としての成果を挙げる**こと」につながっていきます。

# 「合理的配慮」が自然に身に付く

障害者差別解消法で事業者に求められる障害者への「合理的配慮」が、職場に障害者がいることで自然に理解される。

車椅子が通りやすいように椅子を引くなどの配慮が自然にできるようになる  
職場の内外で困っている人に気づくようになる  
具体的な「配慮」の仕方がわかる

「合理的配慮」が身に付くことで、サービスの質向上にもつながる。

庁舎を訪問する様々な方への接遇や行政サービスの提供についても、合理的配慮が徹底されるようになる。



【合理的配慮提供のモデルに】

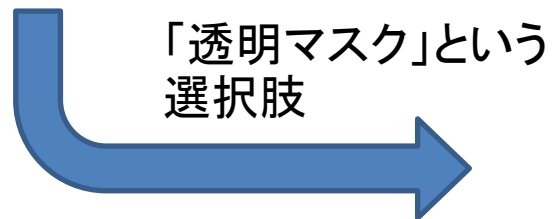
# 気象庁の配慮事例



## 【聴覚障害者からの声】

「マスクを外してほしい」  
「口唇の動きで情報を読み取ることができる」  
「せっかく有用な情報も届かなければ意味がない」

手話通訳やアクリル板以外に選択肢はないのか？



「透明マスク」という  
選択肢

製造会社の聴覚障害のある社員から社長への直訴メールで開発された「顔がみえマスク」

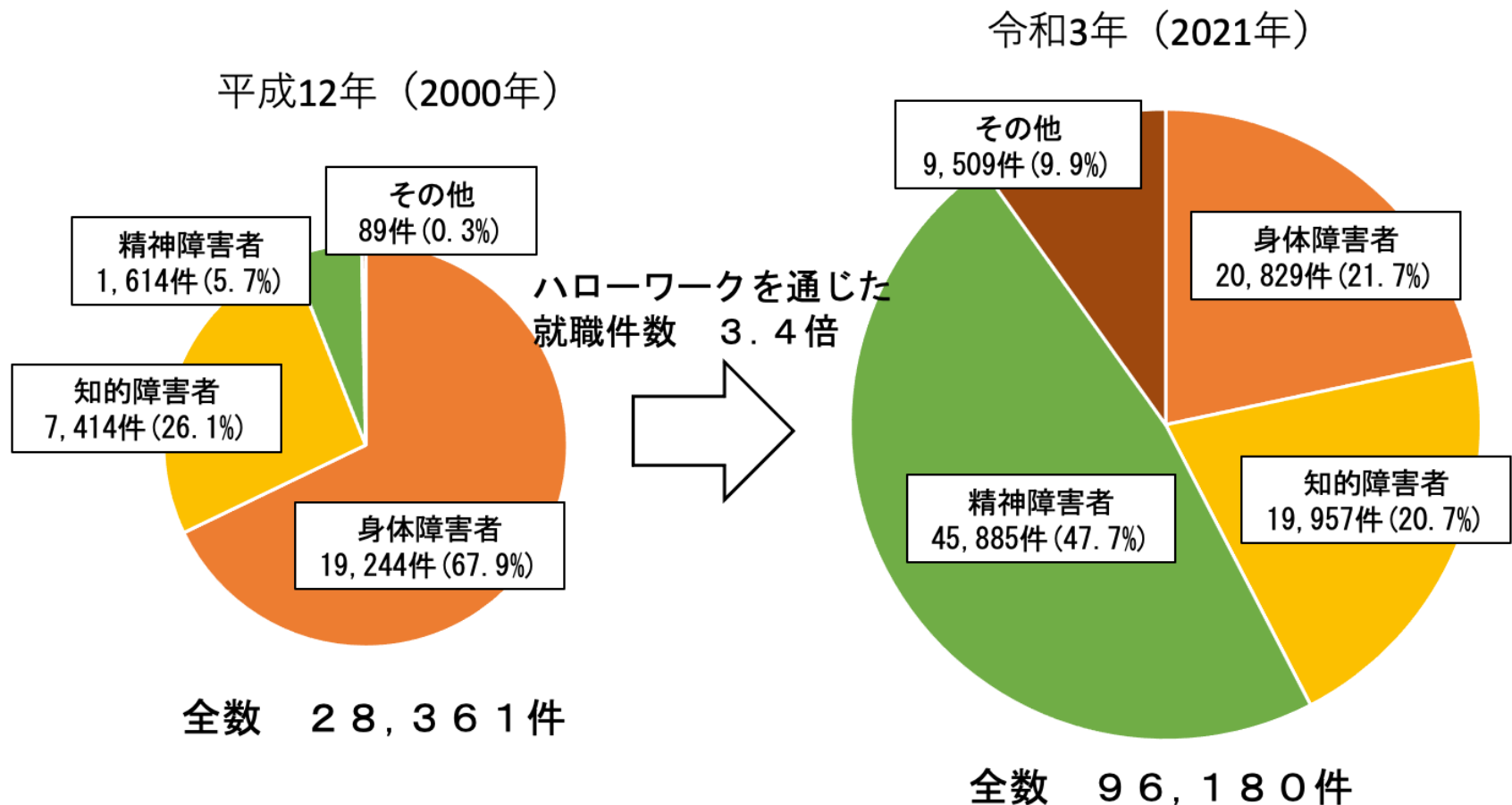


(写真資料)NHK webニュースから

# 公務部門における 障害者雇用の課題

# 1 身体障害中心の雇用からの脱却

身体障害者の雇用しかしていなかったところが多く、高齢の身体障害者の退職に際し、身体障害者で補充しようとしても適任者が見つからない。知的障害・精神障害・発達障害も視野に入れた採用が課題。



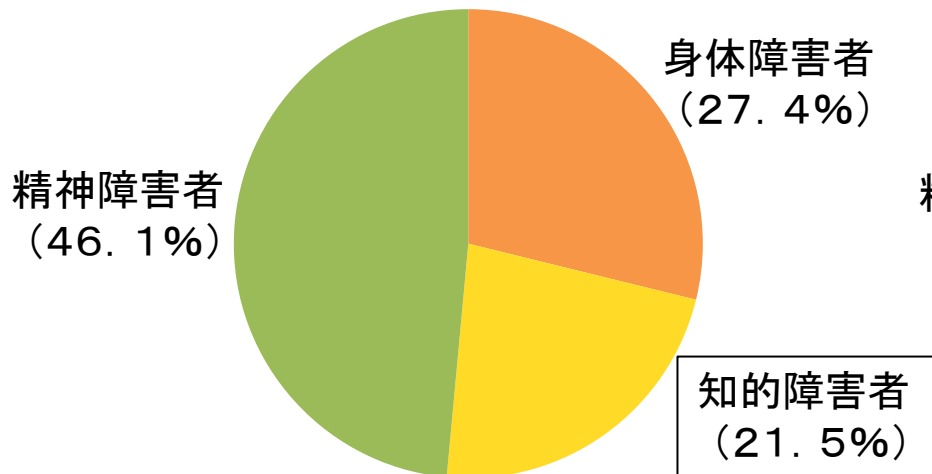
# 国機関における障害者種別の採用状況

安定的な就労が評価され民間大手企業でも採用が進んでいる知的障害者を雇用する国機関がほとんどなく、筆記試験が不要な非常勤職員でもほとんど雇用されていない。

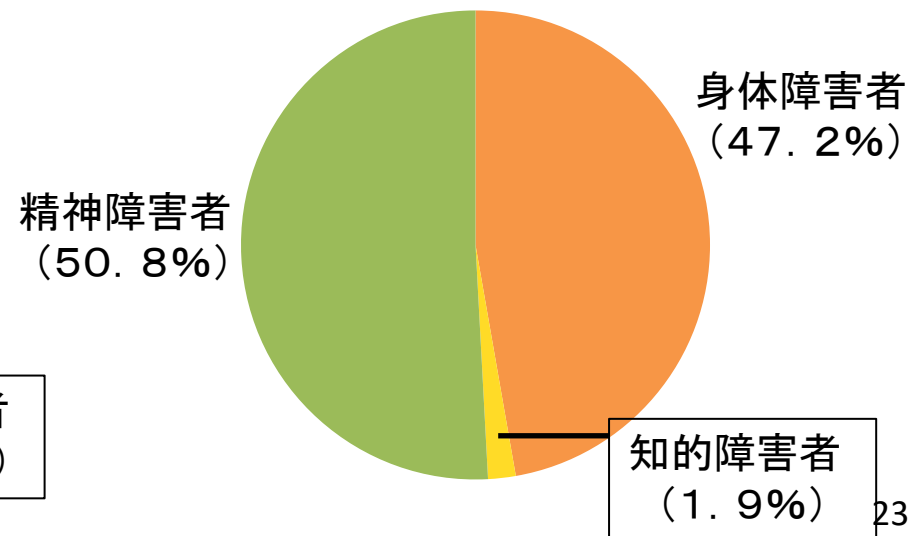
		身体障害	知的障害	精神障害
常勤・非常勤採用者総数	2,755.5人	47.20%	1.90%	50.80%
	(常勤28%、非常勤72%)			

(注) 人事院の選考採用試験、各府省個別選考試験、各府省での非常勤職員採用による、2018年10月～2019年4月における国の行政機関の採用者数。

## 民間部門の採用



## 公務部門の採用



## 1. 身体障害

- ・労働市場にいるのは困難な課題を抱えた者が多い(発達障害を併せ持つ等)
- ・年齢が比較的高い求職者が多い

## 2. 知的障害

- ・判断を要する仕事やマルチタスクの仕事は難しいが、定型的な仕事だと生産性も高く、安定的に働ける者が多い
- ・特別支援学校ではワードやエクセルも教えている
- ・在校生は現場実習を利用して時間をかけてマッチングを確認できる
- ・毎年新卒者がいるので人材の安定確保が可能

## 3. 精神・発達障害

- ・学歴の比較的高い者が多く、スキルのある者もいる
- ・見かけ的には採用しやすく思われる者が多い
- ・障害者求人ではコミュニケーション等に課題を抱えている者が多く、突然休むなど不安定さと定着率の低さが課題



# 障害特性の理解

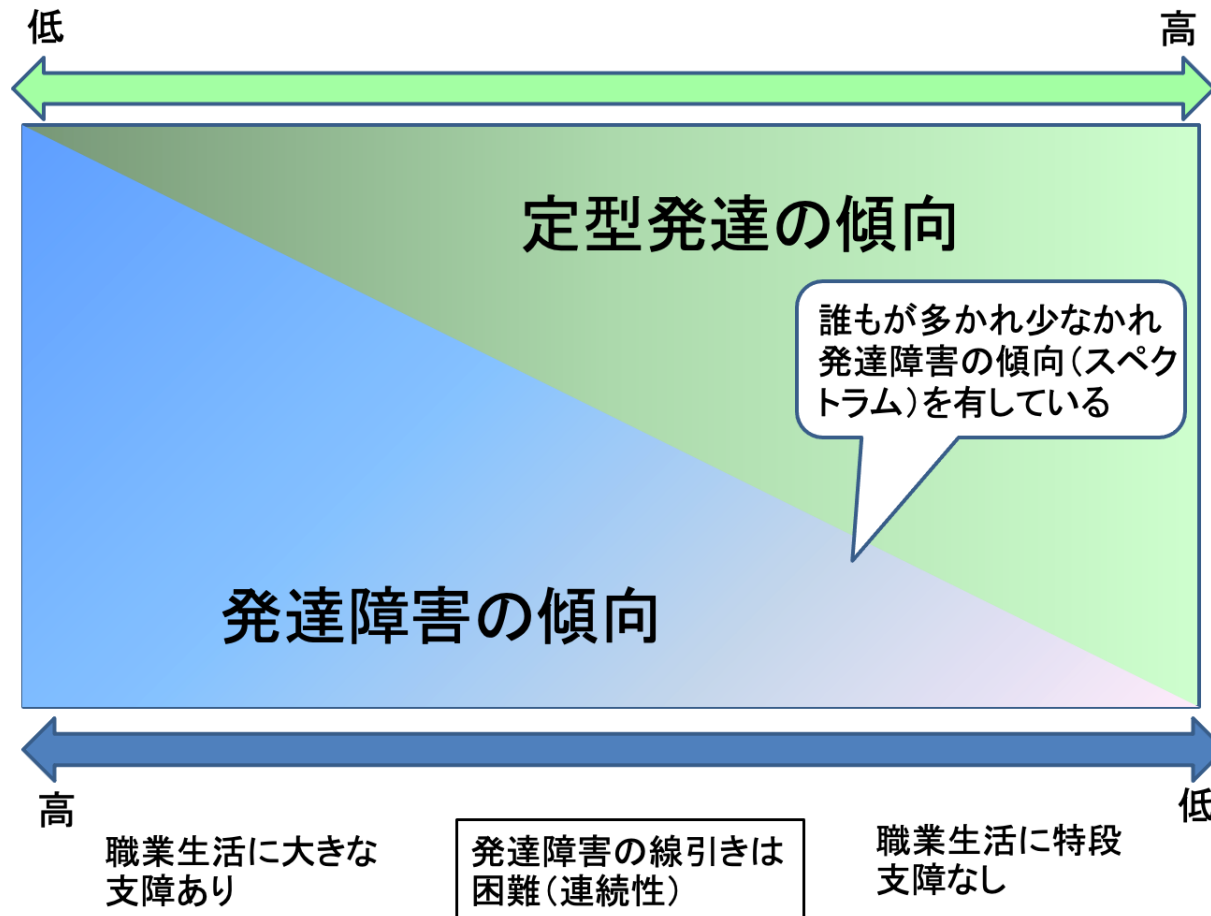
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が作成している障害別の雇用マニュアル(コミック版)は、障害特性に対する理解や雇用事例を分かりやすく紹介しており、人事部門の担当者や職場の上司も活用できる。



# 「発達障害」の傾向のある職員は身近な存在

令和4年に文部科学省が行った調査によれば、通常学級に在籍する児童生徒のうち、「知的発達に遅れはないものの学習面又は行動面で著しい困難を示す」ため特別な教育的支援を必要とする児童生徒の推定割合は、小学校・中学校では8.8%（小学校は10.4%、中学校は5.6%）だった。

発達障害の傾向のある人は実際にはかなりいて、どこかで発達障害と明確な線を引けるものでもなく、誰もが発達障害の傾向を多かれ少なかれ有しているという認識が必要。



# 自閉症スペクトラム(ASD)の傾向の特性と業務

## 【向く業務】

手順ややり方、見通しが明確な業務  
一点集中して行える業務  
細かなことに気づけることが活かせる業務  
データや数字の正確性を求められる業務  
本人の興味や関心にのっとなった業務  
成果物の良し悪しが客観的にはっきりしている業務  
反復的な地道な業務

## 【向かない業務】

継続的・発展的な対人関係の構築が必要な業務  
電話対応など聴覚刺激を補う手段がない業務  
マルチタスク業務  
他企業や他部署、他社との調整が必要な業務  
作業環境や業務内容に変化が激しい業務  
新奇的な発想を必要とする業務  
締め切り厳守の業務

## 【向く業務】

瞬発力のあるフットワークが必要な業務  
新しい発案や発想が歓迎される業務  
短期集中型の業務  
見通しの立ちやすい業務

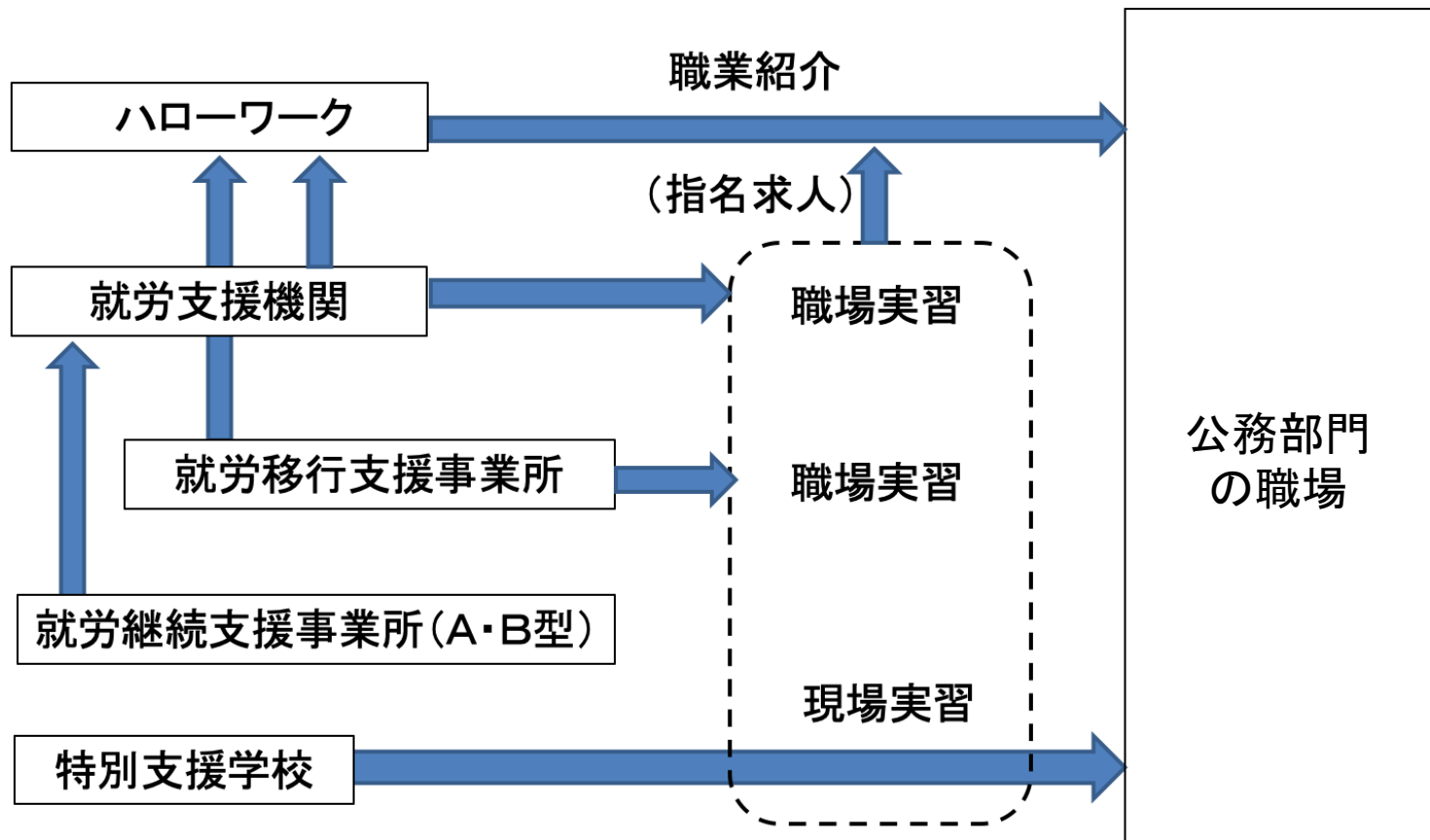
## 【向かない業務】

ケアレスミスが許されない業務  
時間厳守、締切厳守の業務  
マルチタスクが要求される業務  
機密情報を扱う業務  
地道なルーティンワークや反復的な単純作業  
集中力を持続しなければならない業務  
危険作業

## 2 マッチングを確認するための職場実習の活用

ハローワークから紹介された者を面接だけで選考していることが多く、職場実習を行うことはほとんどなかった。

精神障害・知的障害・発達障害のある人を職場の戦力とするには、障害特性や仕事や職場との相性が重要であり、採用前の「職場実習」でマッチングを確認することが課題。



# 職場実習の目的 【マニュアルp43】

職場実習は、障害のある人を一定期間職場に受け入れ、公務の職場での実務を体験させることで、障害のある人と公的機関の職員の相互理解を深めることにより、公務部門での障害者雇用の推進に資するもの。

## ア. 実習を行う障害者にとっての意義

就労の経験がない又は少ない障害のある人に対して、官民の一般雇用への理解の向上と就職への動機付けを与えるとともに、作業適性及び能力の把握を図る。

## イ. 実習を受け入れる職場にとっての意義

障害者雇用の経験がない又は少ない職場において、障害のある人に対する理解を深め、障害者雇用に当たっての課題の発見とその改善策の検討などに取り組むことにより、障害者雇用に係るノウハウの蓄積を図る。

# 採用前の適性(マッチング)の確認

## A. 先行実習による確認

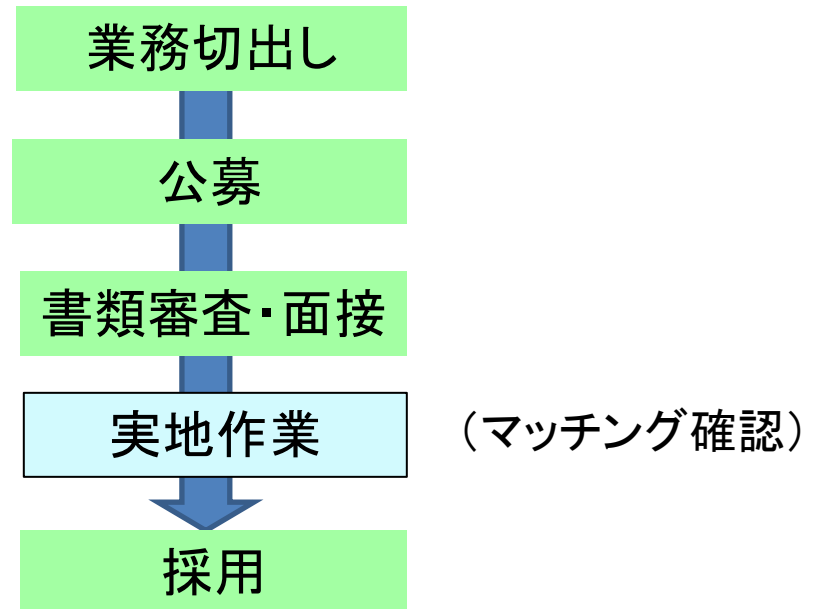
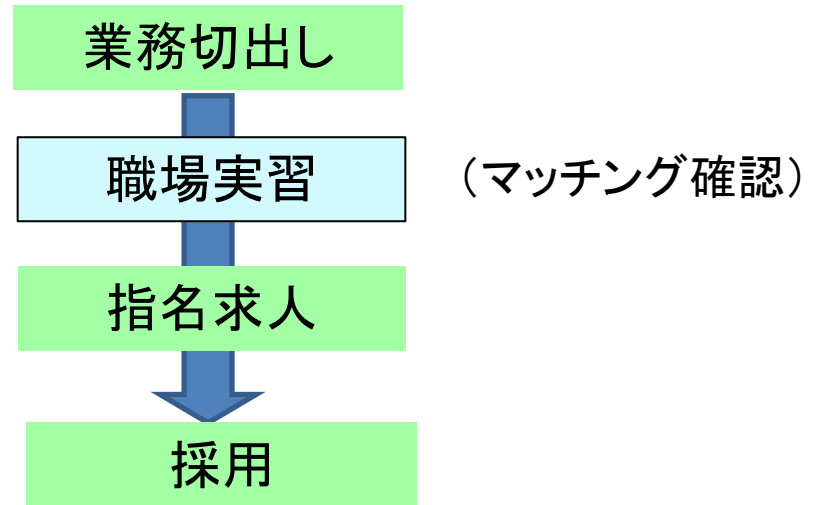
就労支援機関のサポートの下に個々の障害者について職場実習を行い、マッチングが確認できた者について採用手続に移行し、順次採用していく方法。

就職後の定着支援を就労支援機関に求めることが多い。

## B. 採用過程での確認

ハローワークに求人登録したうえで職員を公募し、応募者について書類審査・面接・実地作業による総合的な評価を行い、採用者を決定する方法。

就労支援機関に面接への同席を認めたり、就職後の定着支援を求める場合がある。



# 職場実習と「平等取り扱い」の関係

公務員の採用については、「平等取り扱い」原則があるため、特定の人を対象とする職場実習について、消極的に考えている国機関もあるが、「公務部門における障害者雇用マニュアル」や「障害者活躍推進計画作成指針」では、職場実習の積極的な実施が推奨されている。

実習対象者の選考に当たっては、特定の施設や学校の利用者に対象者が限定されないよう、一定の配慮が必要とされる。

## ア. 既卒者等を対象にした対象者の選考

職場実習を公募で行うことをハローワークに相談すると、ハローワークから地域の就労支援機関に情報を提供してくれることがあり、応募があった中から実習対象者を行う者を選定できる。【→ 事前にハローワークに相談】

## イ. 特別支援学校の在學生を対象とした対象者の選考

特別支援学校の在學生と対象に行われる現場実習(インターンシップ)については、地域の学校や教育委員会が窓口となり、特別支援学校に広く声かけをしてくれる中から、実習対象者を選定できる場合がある。



# 職場実習に関する情報提供

東京都では、教育庁特別支援教育推進室に実習受け入れについて相談すると、「企業情報提供シート」に取りまとめ、特別支援学校全校に情報提供してくれます。

「企業情報提供シート」のイメージ(中央省庁の例)

【対象】 全障害

【時期】 6～7月

【時間】 9:00～16:00(6時間) 昼休憩12:00～13:00

【日数】 3～5日

【受け入れ人数】 2人

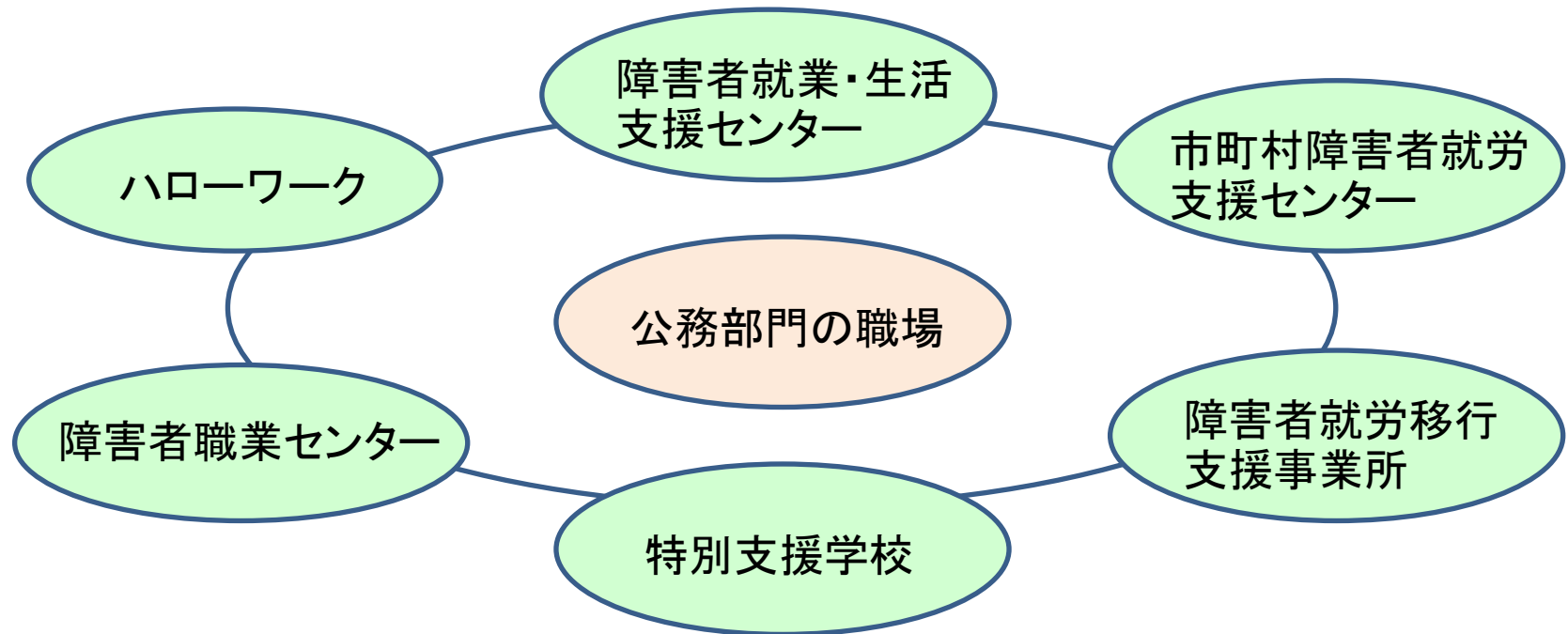
【求められるスキル】

- ・複数名での共同作業となるため、人と協力できること
- ・省内での移動が多いため、基本的なマナーが身についていること
- ・立ち仕事の作業もあるため、基本的な体力があること
- ・パソコンの基本操作ができること(書類を見て、その内容を入力できる)

### 3 地域の就労支援機関の活用

知的障害や精神障害のある者を雇用する際には、その者の就労面や生活面をサポートする地域の支援機関との連携が不可欠だが、職場だけで対応しようとして苦労していることが多い。

業務の切り出し・再編、職場実習によるマッチングの確認、雇用後の定着支援を行うなど、支援機関のサービスを活用しながら、安定的な雇用に向けた体制を構築していくことが課題。



(注)障害者職業センターや障害者就業・生活支援センターの個別の就業支援は公務部門では利用に制約があるが、障害理解や支援体制などのアドバイスを受けることは可能

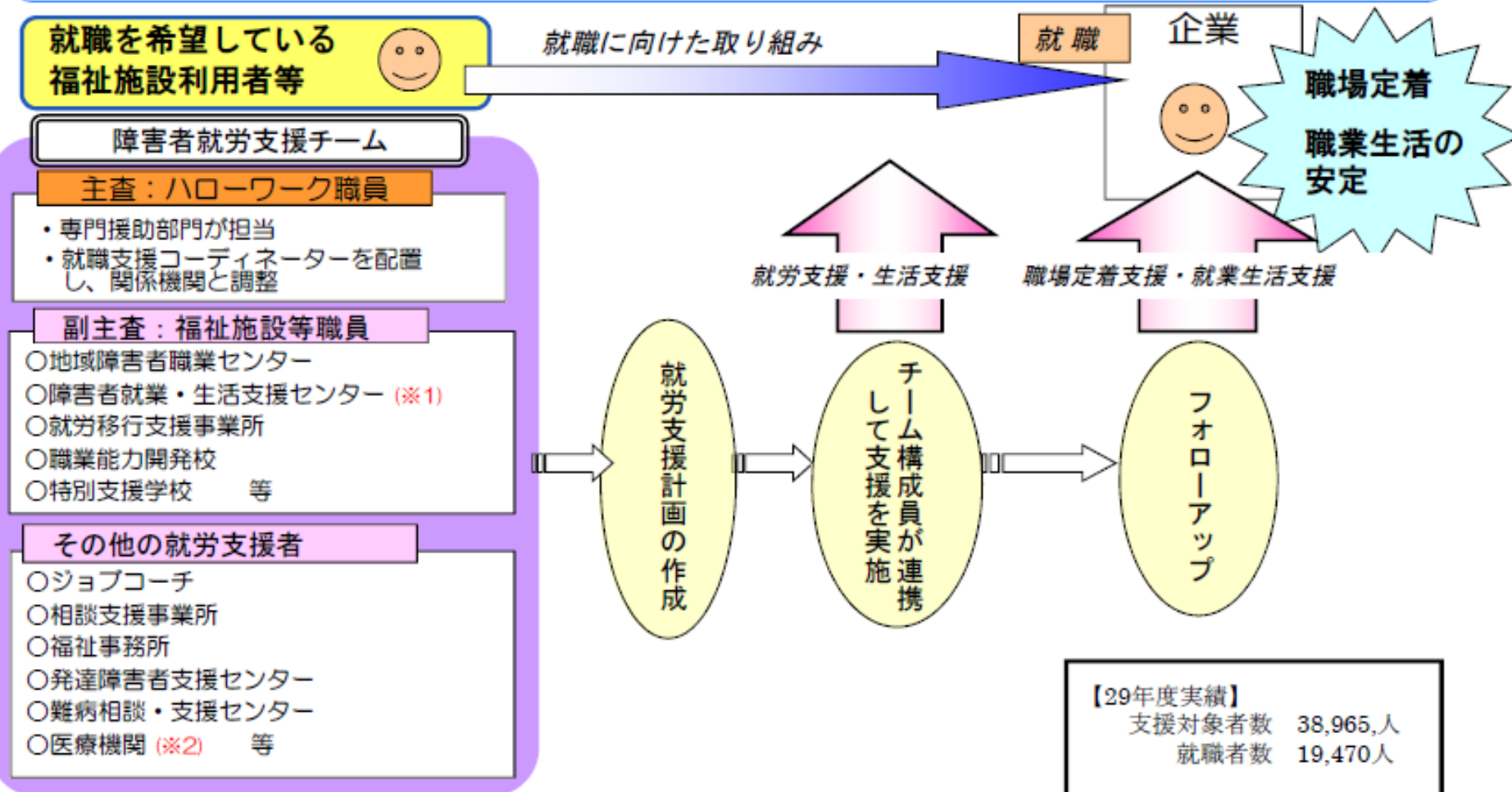
# 就労に係る支援機関の役割

1. 組織内部への意識啓発(意義・障害理解等)
2. 仕事の切り出し
3. 切り出した仕事に即した人材探し
4. 分かりやすい作業手順の作成
5. 職場実習の支援
6. 職場定着等の支援
7. 生活面の支援(家族、生活支援機関等との調整)
8. 就業継続が困難な場合の退職・再就職支援

(注)単一の就労支援機関で全てを担うのではなく、複数の支援機関が役割分担していることが多い。

# ハローワークを中心とした「チーム支援」

- 福祉施設等の利用者をはじめ、就職を希望する障害者一人ひとりに対して、**ハローワーク職員(主査)**と福祉施設等の職員、その他の就労支援者がチームを結成し、就職から職場定着まで一貫した支援を実施(平成18年度から実施)



(※1) 可能な限り、障害者就業・生活支援センターがチームに参加し、生活面の支援を継続的に実施。  
 (※2) 支援対象者が医療機関を利用している場合は、医療機関に対してチームへの参加を積極的に依頼。

# ハローワークによる公務部門の職場適応支援

## 職場適応支援事業について

### 職場適応支援事業とは...

府省に採用された障害者について、安定所等における職業相談の中で、府省への採用後に職場適応支援者による支援が必要と判断する場合や府省又は障害者本人等からの要請があり、職場適応支援者による支援が必要であると安定所等において判断する場合に、職場適応支援者が職場適応支援計画を作成し、対象者ごとの職場適応上の課題に応じて、必要な支援を実施します。

具体的には、採用された障害者が働く職場を一定期間（1～8ヶ月）集中的に訪問し、障害者本人に対する業務遂行力やコミュニケーション能力の向上を図る支援や、府省の人事担当者や同僚などに対する職務や職場環境の改善の助言等、職場適応に係る専門的な支援を実施します。

### 職場適応支援者とは...

労働局・ハローワークに配置された職場適応に係る専門的な知識や経験等を有する専門の職員です。

### 職場適応支援者の「支援のしくみ」と「標準的な支援の流れ」



支援期間 1～8か月（標準 2～4か月）		フォローアップ
集中支援／週 3～4日訪問	移行支援／週 1～2日訪問	数週間～数か月に一度訪問
職場適応上の課題を分析し、集中的に改善を図る	支援ノウハウの伝授やキーパーソンの育成により、支援の主体を徐々に職場に移行	

# 公的機関の在職者に対する就労支援の拡大

地域における就労支援の福祉系の支援機関(就労移行支援事業所、就労継続支援事業所(A型・B型))の行う「就労定着支援」は、公的機関の在職者も利用できるのに対し、地域における就労支援の労働系の支援機関(障害者職業センター(都道府県単位)、障害者就業・生活支援センター(圏域単位))は、公的機関の在職者は利用できなかったが、その活用範囲が拡大された。

## 障害者就業・生活支援センター

公的機関の在職者については、「生活支援」(無償)は利用できるものの、「就業支援」(無償)は利用できず、個別の有償契約による場合や地方公共団体の単独事業財源による場合のみ利用可能だった。



「障害者就業・生活支援センターにおいては、当該センターに求職活動中から利用登録を行った上で、支援を受けて就職した者に対しては、無償での相談を可能としましたので、必要に応じ活用することも必要です」(「障害者活躍推進計画の作成手引き」(令和5年4月1日改定)18ページ)

# 公的機関の在職者に対する就労支援の拡大

## 障害者職業センター

公的機関の在職者については、個々の障害者に対する個別の「就業支援」は利用できず、障害者活躍推進計画作成の検討会議に限り、有識者として参加できる。



公的機関の職員を対象にした研修会の講師を障害者職業センターに依頼することは可能であり、その旨は厚生労働省から労働局にも周知されている。事前に職場の側の現場と課題を伝えておくことで、課題への対応も含めた内容の研修にすることも可能。

# 採用に当たっての留意点



# 「障害者枠での雇用」とは

「雇用している障害者」の中には、以下の3種類の者がある。

- A. 障害者であるかどうかに関わりなく、職員として雇用された者であって、たまたま障害者手帳を所持している者
- B. 雇用後に病気や怪我で障害者手帳を有するに至った者（中途障害者）
- C. 障害者枠での雇用の募集に応じて新たに雇用された者

A.及びB.の障害者の中には、就労に当たって特段の配慮が必要ない者もいるが、「障害者枠での雇用」は何らかのサポートを前提にする場合がほとんど。

このため、従事する業務や職場環境との適性を確認する職場実習や、仕事をする上での指導を行う支援担当者（ジョブコーチ等）の配置が必要となることが多い。

# 「安定して働ける」障害者の特徴は

## 1. 自己理解

ア.自身の障害の特徴を理解し、それに即した対応方法を身に付けている者は、安定して働ける

イ.自己理解に乏しい者は、不適応となることが多い

## 2. 指導・訓練の利用経験

ア.特別支援学校や障害福祉サービスの指導・訓練は、「自己理解・自己対処」を目指している

イ.指導・訓練の経験がなく、ハローワークの紹介だけの者は「自己理解」が十分でないことが多い

# どのような身分で雇用するか

## 1. 常勤職員（正規職員）

- ・障害に対する一定の配慮があれば、従来からいる職員と同程度に働けることを前提。
- ・知的障害者では、筆記試験の点数が取れず、採用試験に合格できない場合がほとんど。
- ・精神障害や発達障害の場合、学歴や職歴から常勤職員として雇用できそうでも、見えにくい課題を抱えている場合がある。

## 2. 非常勤職員

- ・職場実習でマッチングの確認が必要な場合は、非常勤で採用。
- ・定型的な業務の切り出しを行うなど、業務内容も柔軟に設定。
- ・業務内容に見合った賃金水準の設定も可能。
- ・定員枠を使わないので、「働き方改革」の一環として職員の補助的業務を切り出す職域の提案がしやすい。
- ・職場の判断での継続的雇用も可能となった。

# 障害者と仕事の関係（人が先か仕事が先か）

## 人を先に選ぶ （常勤・非常勤職員）

雇用率を満たすために  
障害者を雇用する

雇用した障害者の受け入れ先を探す

平等原則（割り当て）  
による配属

受け入れ先に不安感・  
抵抗感が生じやすい

## 仕事を先に選ぶ （非常勤職員）

現場のアンケート等で  
仕事の候補を選定

選定された仕事に即した  
人材を募集

業務とのマッチングを  
実習等で確認

受け入れ先の「働き方  
改革」に資する

## 職務選定の基本的考え方 【マニュアルp71～72】

「障害の種類・程度や特性は個人ごとに様々であり、それぞれ応じた適切な合理的配慮を行えば高い能力を発揮して活躍することができる」という前提を踏まえることが大切。

障害のある職員の個々の能力・適性・特性を十分に把握し、何ができるのかを丁寧に把握することが第一歩。

個別に障害のある職員との間でコミュニケーションを図ることによって、本人に従事してもらった職務とそれに必要な合理的配慮を検討することが重要。

先入観や固定観念の下に、単純・単調・軽易な仕事を割り当てるといった発想は適当ではない。

やってもらって助かった、ありがたいと評価されるような仕事を  
してもらうことが重要。

# 職務選定の方法 【マニュアルp72～73】

## A 類似の職場・職務における事例を参考にする

「国の機関の障害者雇用事例集」(令和4年9月 厚生労働省)

「地方公共団体障害者雇用好事例集」(令和4年2月 厚生労働省)

「都道府県教育委員会における障害者雇用好事例集」(令和3年10月 厚生労働省)

民間事業所等での具体的な雇用事例を検索できるサービスも活用可能(障害者雇用事例リファレンスサービス)。

## B 各部署に対してアンケートの調査を実施する

職員全員にアンケートを実施すると、本来業務とは別に職員が行っている定型的な業務の存在が明らかになり、障害のある職員の新たな職務創出につながる。



「働き方改革」に資する障害者雇用の実現

# 事務系の定型的な業務の実例

(国立研究開発法人 国立がん研究センター)

- データ入力
- アンケートの集計、自由記載欄の入力
- 文書コピーと資料セット
- 書類の編纂
- バーコードスキャン
- 名刺作成
- 部署印の押印
- 郵便物の仕分け・配達
- 郵便物の発送
- 宅配物の受取りと配達
- 封筒への文書の封入と発送
- 部門間の書類回付
- 日用雑貨、文具の補充
- 掲示物資料等の加工(ラミネート等)
- 文書整理、図書室の本の整理
- 掲示物、ポスター等の掲示
- パンフレットスタンドへのパンフレットの補充
- 廃棄文書の回収とシュレッダー処理
- 廃棄物の分別と回収
- 会議室の設営と清掃



# 採用面接で把握する障害特性

採用時には、採用後の「合理的配慮」を検討するためにも、仕事に影響する障害特性について把握することが必要。

障害の特性を踏まえた「合理的配慮」が提供されないと、能力が十分発揮できないが、このことは障害のある本人と職場の双方にとって損失となる。

職員の募集及び採用時並びに採用後において障害者に対して各省各庁の長が講ずべき措置に関する指針(合理的配慮指針)(平成30年12月27日)

「合理的配慮の手続において、障害者の意向を確認することが困難な場合、就労支援機関の職員等に当該障害者を補佐することを求めても差し支えない」

障害者活躍推進計画作成指針(第5-3(4))

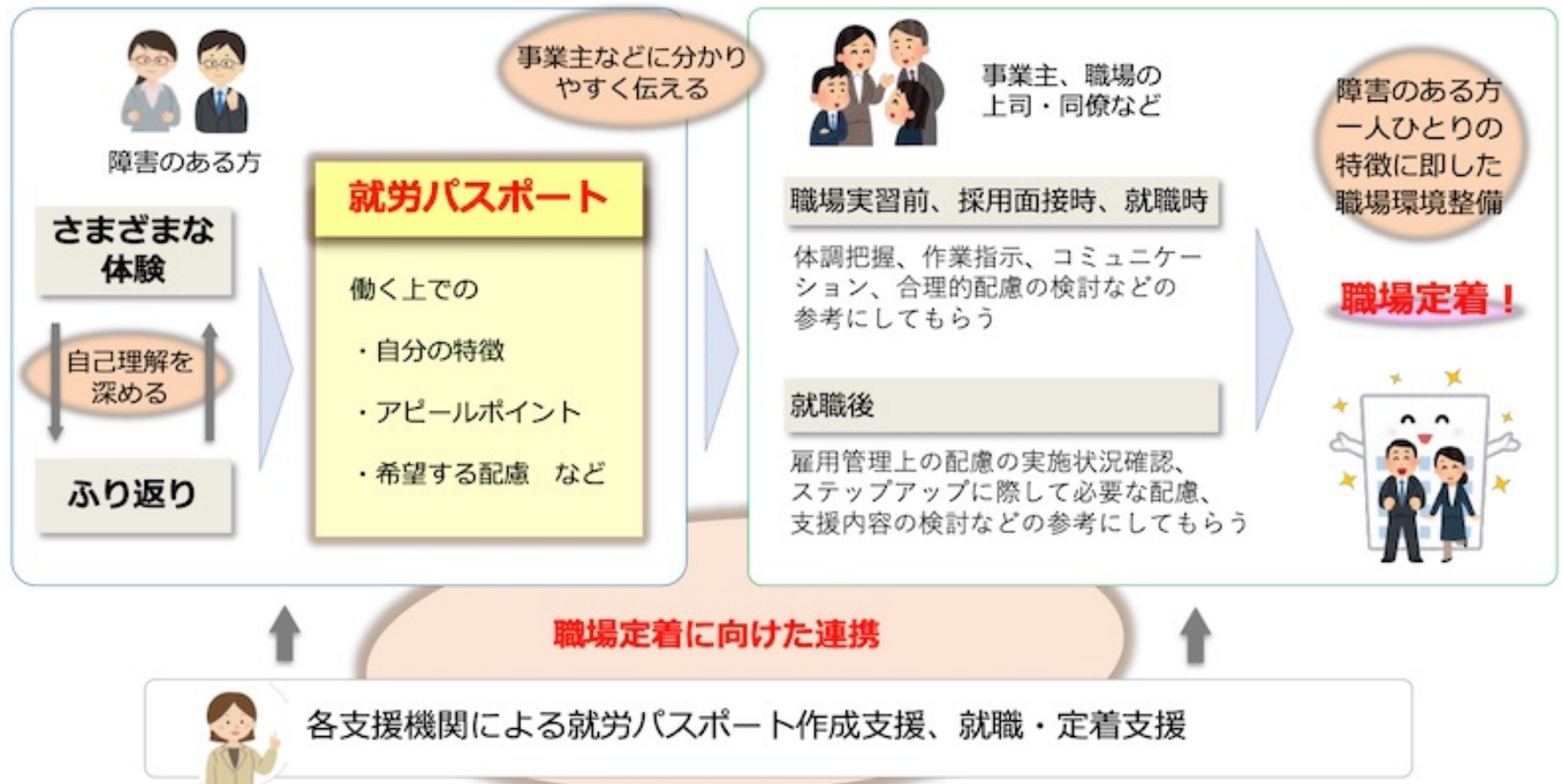
「本人が希望する場合には、就労パスポートの活用等により、就労支援機関等と障害特性等についての情報を共有し、適切な支援や配慮を講じていくことが重要である」



# 就労パスポート

障害のある方が、働く上での自分の特徴やアピールポイント、希望する配慮などを就労支援機関と一緒に整理し、就職や職場定着に向け、職場や支援機関と必要な支援について話し合う際に活用できる情報共有ツール

※ 就労パスポートの作成・活用・管理、共有の範囲などは、障害のある方ご本人の意向によります。



# スキル・特性の把握(熊本県教育委員会)

## ア.実技試験

- ① 受領文書の目次作成(受領した文書の日付、文書番号、表題の入力:Excel)
- ②文章(約千文字)の入力(Word)
- ③封筒作成・発送作業
- ④ファイル作成・訂正シール貼り作業



## イ.事前記入調書の提出

- ・性格(長所・短所)
- ・得意なこと・苦手なこと
- ・これまで経験したことのある仕事の内容
- ・働くにあたって配慮をお願いしたいこと
- ・仕事や体調面で困ったときにサポートしてくれる人や支援機関等
- ・健康面
  - 体調が悪いとき・悪くなりそうときのサイン
  - 体調が悪い時の対応策
  - 通院の有無・頻度 等

## ウ.個別面接

# 公的部門における 職場適応支援者の役割②

～公務部門での障害者雇用事例に学ぶ～

依田晶男

# 一般職国家公務員における合理的配慮指針

「職員の募集及び採用時並びに採用後において各省各庁の長が講ずべき措置に関する指針」  
(平成30年12月27日付け人事院事務総局職員福祉局長・人材局長通知)

## 合理的配慮指針の内容

一般職国家公務員の募集・採用時、採用後の合理的配慮の手続及び内容、過重な負担の考え方、相談体制の整備について示すとともに、障害区分及び場面別の合理的配慮の事例を示したもの。

## 合理的配慮に関する基本的な考え方

- 合理的配慮は、個々の事情を有する障害者と各省庁の長との相互理解の中で提供されるべき性質のものであること。
- 障害者が希望する合理的配慮に係る措置が過重な負担であるとき、各省庁の長は、当該障害者との話し合いの下、その意向を十分尊重した上で、過重な負担にならない範囲で合理的配慮に係る措置を講ずること。
- 合理的配慮の提供が円滑になされるようにするという観点を踏まえ、障害者も共に働く一人の職員であるとの認識の下、各省庁の長や同じ職場で働く者が障害の特性に関する正しい知識の取得や理解を深めることが重要であること。

# 合理的配慮の内容【指針p6、11】

## ア. 募集及び採用時における合理的配慮

障害のない者との均等な機会の確保の支障となっている事情を改善するために講ずる障害の特性に配慮した必要な措置

## イ. 採用後における合理的配慮

障害者でない職員との均等な待遇の確保又は障害者である職員の能率の発揮及び推進の支障となっている事情を改善するために講ずる障害の特性に配慮した職務の円滑な遂行に必要な施設の整備、援助を行う者の配置、その他の必要な措置

合理的配慮は、個々の障害者である職員の障害の状態や職場の状況に応じて提供されるものであり、多様性があり、かつ、個別性が高いものである。

(注)以下の措置は合理的配慮には含まれない。

- ・日常生活のために必要な眼鏡や車いす等の提供
- ・配慮をしても重要な職務遂行に支障がある場合の当該職務の継続  
(別の職務に就かせるなどの合理的配慮の検討が必要)

# 採用後における合理的配慮の提供【指針p4～5】

職場において支障となっている事情の有無等の確認

採用時までには当該障害者に対し職場において支障となっている事情の有無を確認(採用後に把握や障害者となった場合は遅滞なく)

必要に応じて定期的に職場において支障となっている事情の有無を確認

自ら職場において支障を申し出ることが可能であることを周知

合理的配慮の措置について  
話し合い

具体的な措置の申出が困難な場合は、各省各庁の側から実施可能な措置を示す

合理的配慮の確定と伝達

障害者の意向を十分に尊重して検討し、過重な負担にならない範囲で措置を講じる

伝達の際は、求めに応じて講ずることとした理由や講ずることができない理由を説明

(注) 合理的配慮の手続において、障害者の意向を確認することが困難な場合、就労支援機関の職員等に当該障害者を補佐することを求めても差し支えない。

# 国の行政機関における障害者である職員等への合理的配慮の事例集【マニュアル資料編p31～41】

各府省において実際に提供されている合理的配慮の事例について、厚生労働省の監修の下に、人事院が事例集を作成している(令和2年1月人事院職員福祉局・人材局)

障害種別を問わず共通

視覚障害

聴覚又は平衡機能障害

肢体不自由

内部障害

知的障害

精神障害

発達障害

地方公共団体等の事例については、「公的機関における障害者への合理的配慮事例集【第四版】」が作成されている。

## 配置後の職務の調整 【マニュアルp87～88】

配置後しばらく経っても、期待通りの成果をあげられなかった場合や、職務の内容や方法が大きく変わって適合しなくなった場合には、職務の適正化を図るため、配置後の調整をする必要がある。

- (1) 本人の能力と職務が適合していない要因を把握する。
- (2) 本人の能力に合わせて職務の内容を改善するための職務の再設計を行う。
- (3) 本人の作業を容易にするための支援機器の導入や職場環境の改善を行う。
- (4) 本人の能力を向上させるための支援を行う。
- (5) 本人の能力に向くと考えられる職務への転任を行う。



# 非常勤職員の任期の更新限度の有無

## 更新限度を設ける 【訓練の場】

民間企業での雇用が難しい者  
に対し広く訓練機会を提供

習熟した者も2～3年で離脱し、  
常にスキルの低い新人で仕事

訓練目的なので、仕事の種類  
や量を増やせない

短期間の雇用のため、  
雇用の場として魅力が少ない

成果は民間企業への就職状況  
(体験だけで終わる者も)

## 更新限度を設けない 【働く場】

定型的な業務から職員の負担  
を軽減し「働き方改革」を実現

長く働くことでスキルが蓄積し、  
スピードも質も向上

習熟に伴い、従事できる仕事  
の種類も量も拡大

働き続けられるので、民間企業  
と同様に職場として選択可能

成果は業務の質と量  
(更新できない者も)

# 非常勤職員の任期の更新 【マニュアルp81】

平成30年12月21日人事院事務総局人材局長・内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知では、障害のある短時間非常勤職員について、以下の特例が認められている。

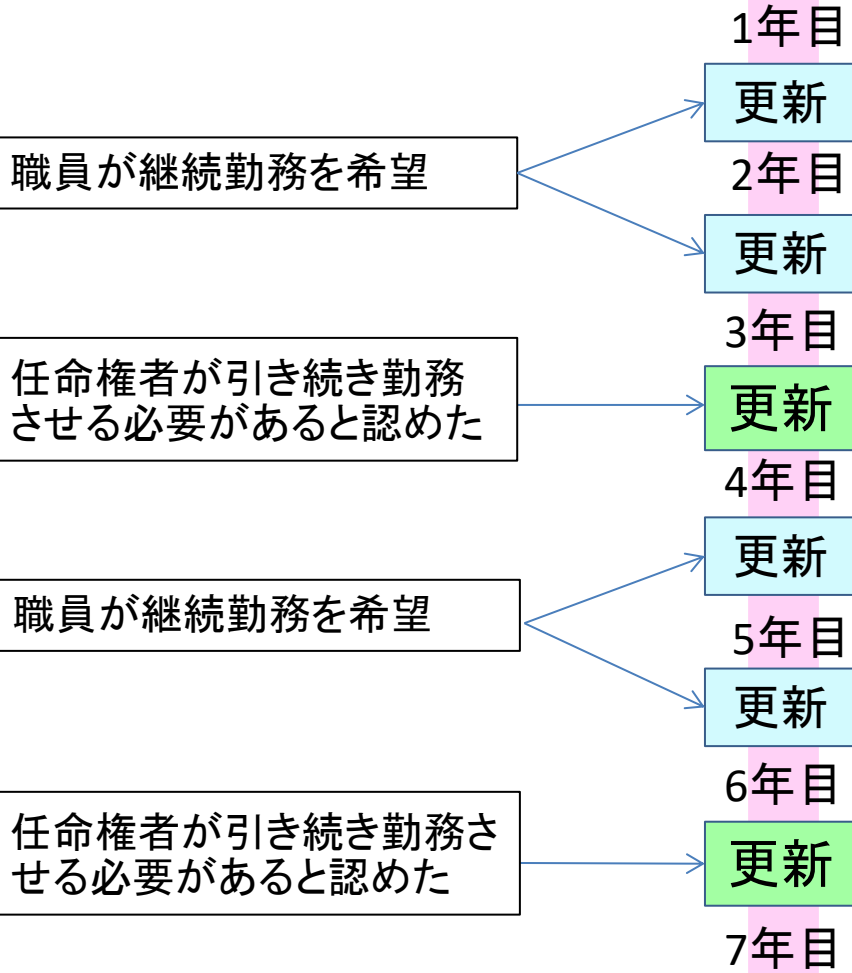
- 障害のある職員を期間業務職員以外の非常勤職員(以下「短時間非常勤職員」という。)として採用した場合、当該職員がその任期満了後も引き続き短時間非常勤職員として勤務することを希望するときは、原則として当該職員の任期を連続2回更新するよう努める。
- 2回更新した後の任期が満了した後も任命権者が引き続き短時間非常勤職員として勤務させる必要があると認める場合には、改めて当該職員の任期を更新して差し支えない。
- そこで改めて当該職員の任期を更新した場合、当該職員がその更新された任期の満了後も引き続き短時間非常勤職員として勤務することを希望するときは、原則として当該職員の任期を更に連続2回更新するよう努める。

# 障害者を期間業務職員以外の非常勤職員として 任用する際の運用【マニュアルp81、資料編p169～170】

平成30年12月21日人事院事務総局人材局長・内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知

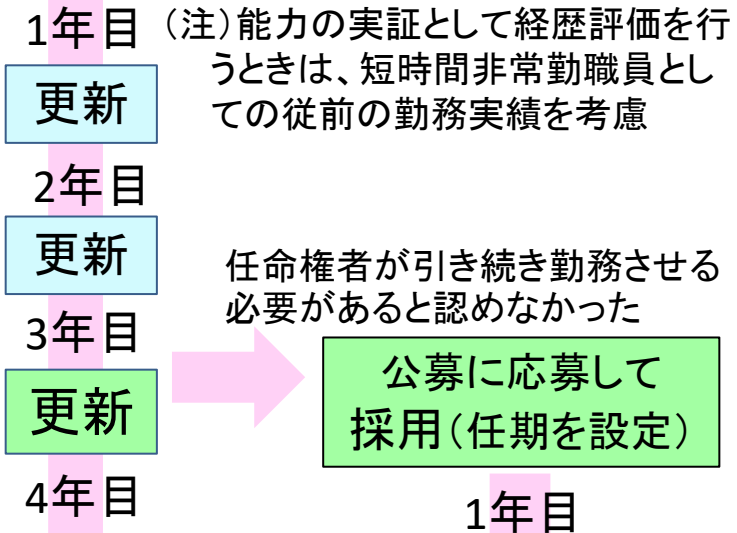
期間業務職員以外の短時間  
非常勤職員として採用

採用(任期を設定)



任命権者が引き続き勤務させる  
必要があると認めなかった

公募に応募して  
採用(任期を設定)



# 国の機関の障害者雇用の事例集（令和4年9月）

- 1 職場実習を経験した知的障害者を採用した事例（経済産業省）
- 2 知的障害者を中心とした、職員の業務サポート体制を整えた事例（経済産業省）
- 3 支援機関や職場適応支援者を活用し、職場実習を経て採用した事例（法務省関東地方更生保護委員会）
- 4 障害者採用枠における2区分同時募集の事例（厚生労働省 都道府県労働局、労働基準監督署、公共職業安定所）
- 5 ハローワークによる職場適応支援の活用により、入職以降スムーズに職場定着した事例（機関名非公表）

# 国の機関の障害者雇用の事例集（令和4年9月）

- 6 ハローワークの職場適応支援者の活用事例その2（機関名非公表）
- 7 ハローワークの職場適応支援者の活用事例その3（機関名非公表）
- 8 外部機関から精神障害者就労支援を受けることにより、本人の適性に合った業務の遂行が可能となった事例（内閣官房）
- 9 集約型オフィスの設置により、障害者が活躍しやすい職場づくりを行った事例（外務省）
- 10 集約型オフィスを設置した事例その2（機関名非公表）
- 11 障害のある職員自身が参加したチームでの議論により、職場の課題および改善方策を取りまとめた事例（厚生労働省）

## 分散配置

「本人の能力・適性に応じて複数の部署に分散し配置し、各職場の上司の指導の下に業務に従事する方法」

日常のコミュニケーションを通じて障害のある職員と障害のない職員の相互理解を深めるのに役立つ。

障害のために困難な作業を周囲の人がカバーするなど、組み合わせによる職業能力の有効発揮が図られる。

## 集中配置（集約型オフィス）

「特定の職務を集中して集め、複数名の障害のある職員を集中的に配置する方法」

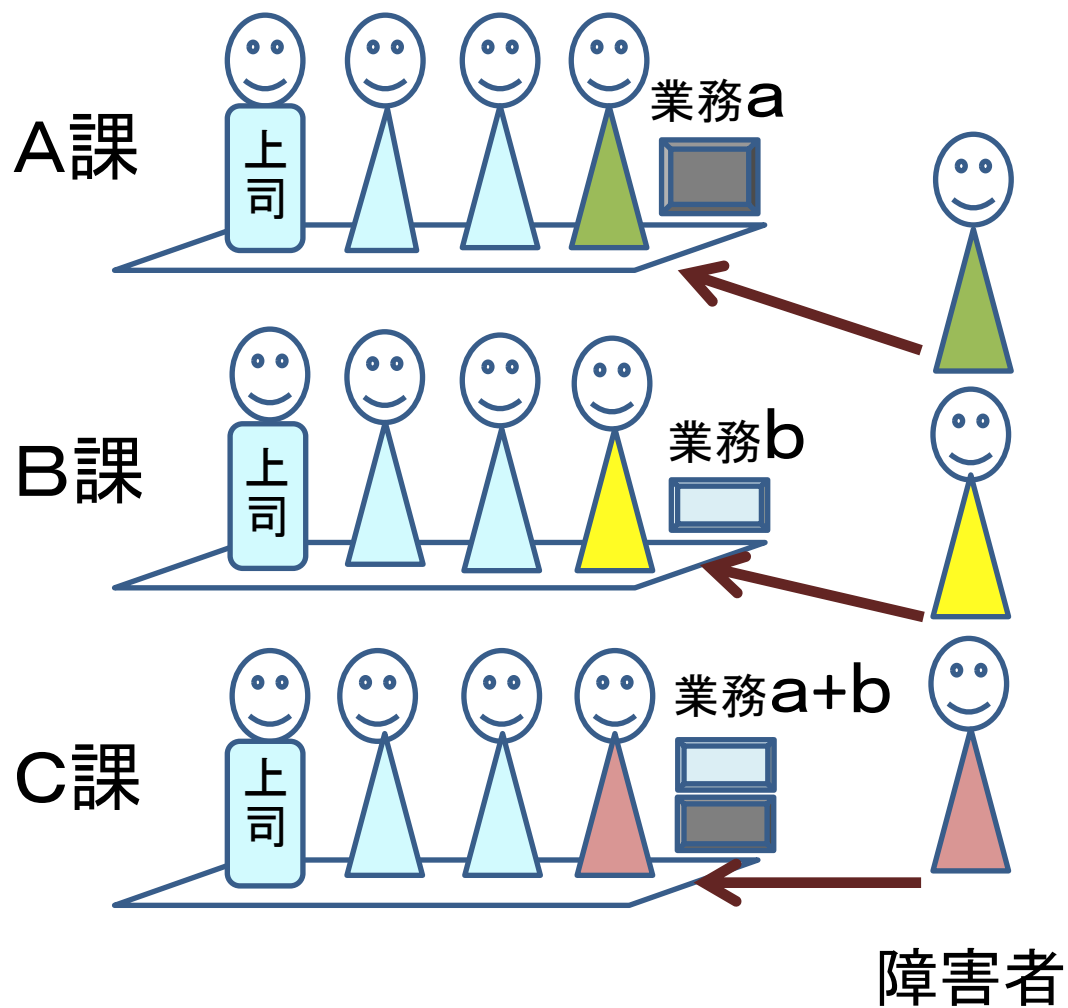
庁舎内に各部署からの依頼によって「職員が行っている定型的な業務」を集中して処理する作業室を設置し、それを特定の部署の管理下において、専任の指導員のもとで職務を管理していく方法。

公的部門の中で業務処理能力が未開発である職員にとっては働きやすい職場であり、職場側も合理的配慮や様々な支援を講じやすい。

業務を依頼する職員にとっても助かり、業務全体としてもスケールメリットによる効率化を図れる。

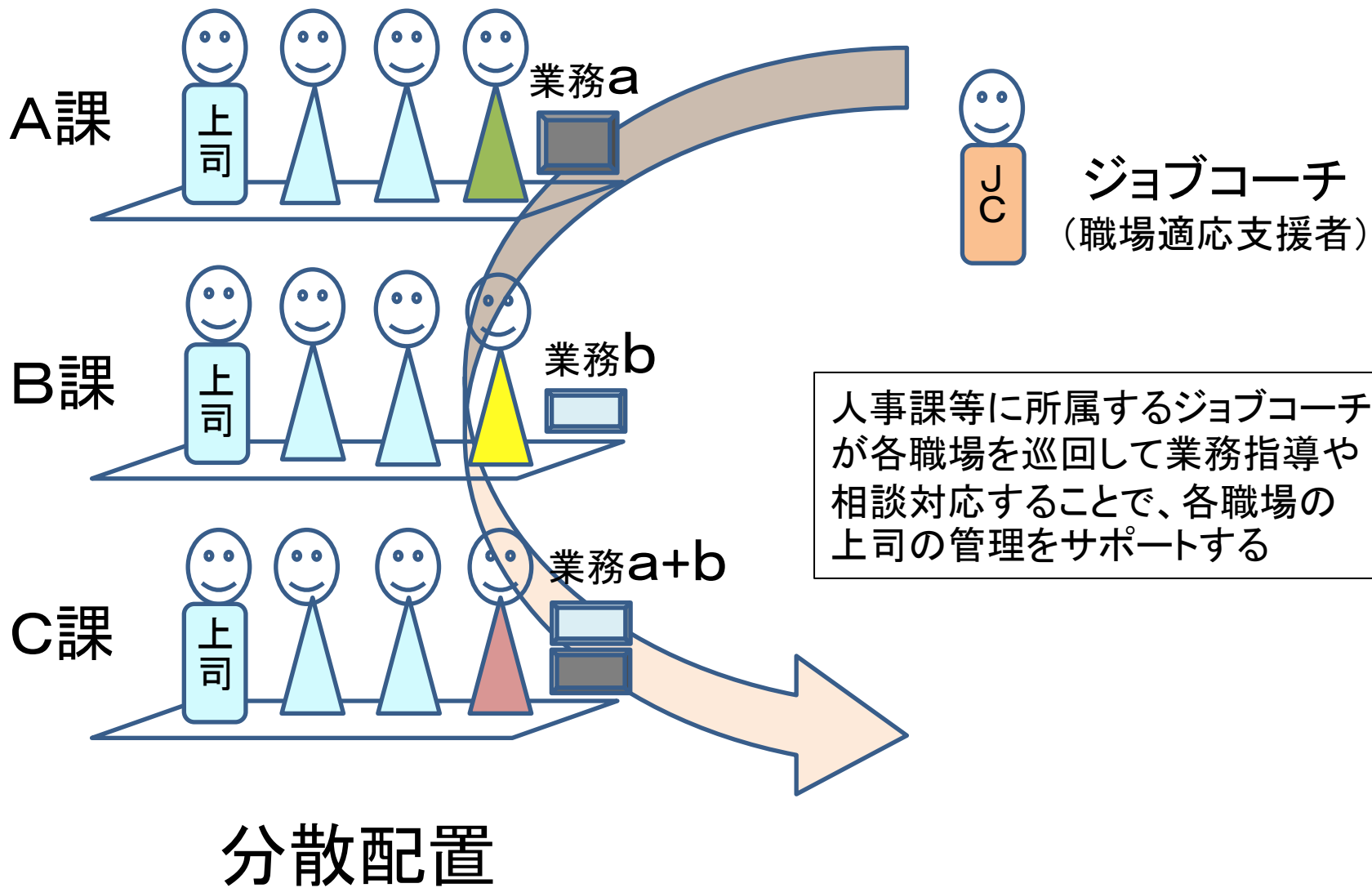
単純業務に近いので、別途人事ローテーション、職業能力開発、キャリアアップの工夫などの検討も必要。

# 分散配置



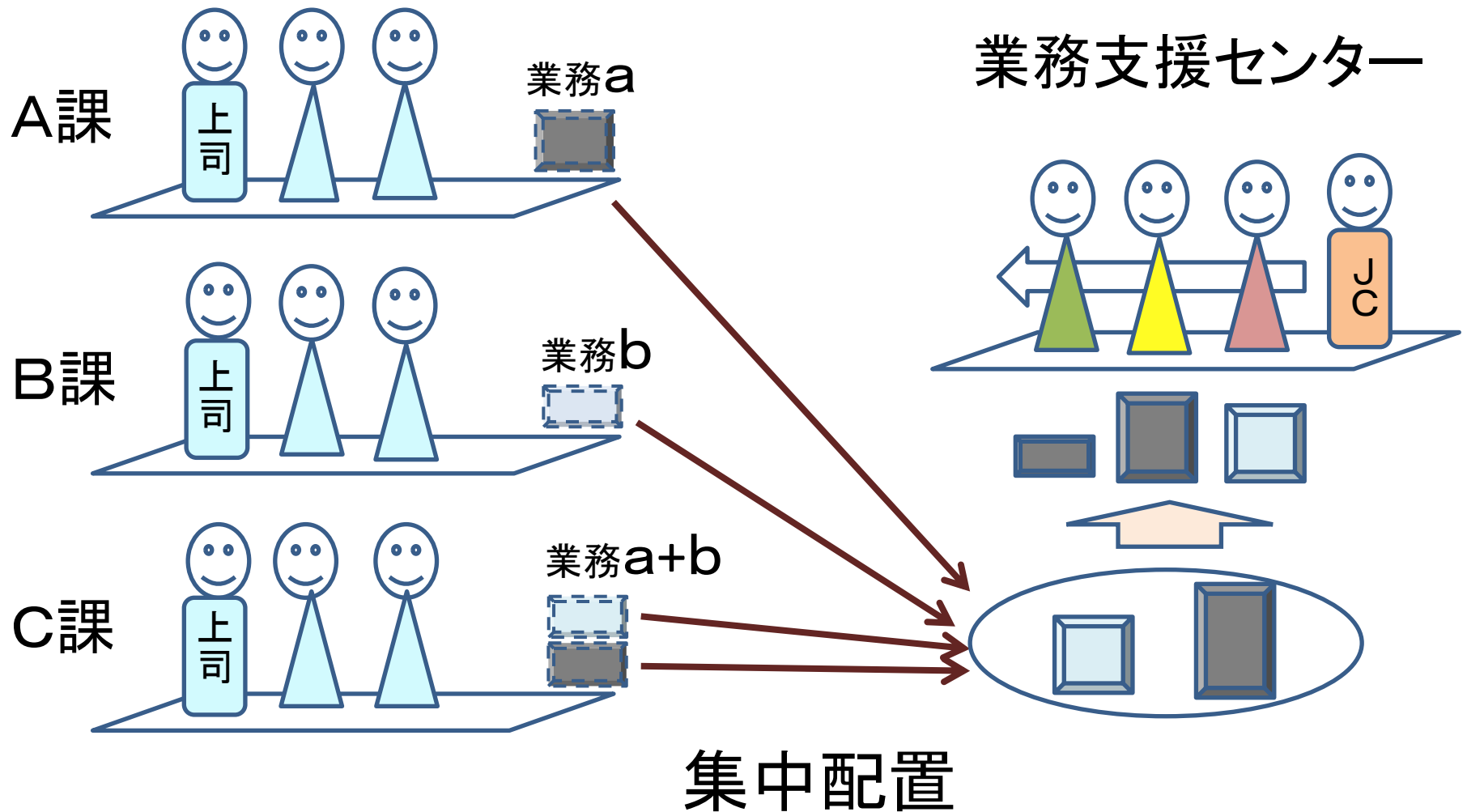
採用後に職場に分散して配置され、各職場の上司の指導の下に、各職場の業務に従事する

# 分散配置＋巡回ジョブコーチ



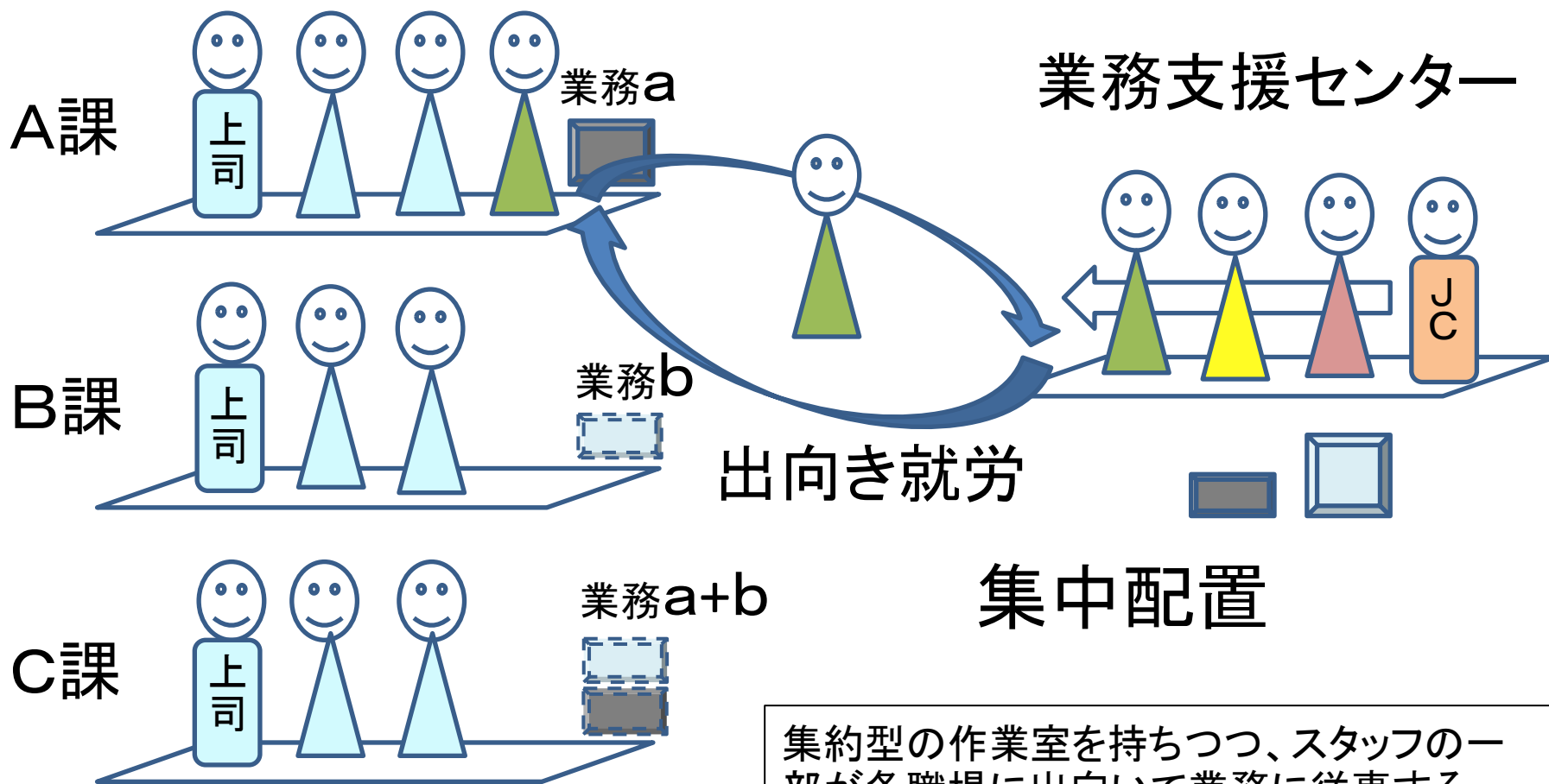


# 集中配置(集約型オフィス)



各課から業務を切り出して整理し、ジョブコーチ(JC)の業務指導の下に、メンバーの能力・適性・状態に応じて配分される業務に従事する。

# ハイブリッド型



集約型の作業室を持ちつつ、スタッフの一部が各職場に出向いて業務に従事する  
(日常的な指示は出向き先で行い、調整が必要な場合にジョブコーチが関わる程度のこともある)

# 定型的業務に従事する者の勤務イメージ (非常勤6時間勤務のケース)

	月	火	水	木	金
10:00 ~11:00	郵便物仕分け 配達	郵便物仕分け 配達	郵便物仕分け 配達	郵便物仕分け 配達	郵便物仕分け 配達
11:00 ~12:00	データ入力	データ入力	データ入力	データ入力	データ入力
12:00 ~12:45	休憩	休憩	休憩	休憩	休憩
12:45 ~13:45	コピー紙補充 文書搬送	事務用品補充 文書搬送	コピー紙補充 文書搬送	事務用品補充 文書搬送	コピー紙補充 文書搬送
13:45 ~14:45	データ入力	データ入力	資料コピーセット	データ入力	資料コピーセット
14:45 ~15:45	郵便物封入 発送	資料コピー	郵便物封入 発送	資料コピー	会議室設営
15:45 ~16:45	シュレッダー	名刺印刷	シュレッダー	名刺印刷	シュレッダー

(注1)分散配置の場合は、特定の課室内では必要な事務量の確保が難しい場合もあり、課室を超えた範囲から業務を集約する必要がある。

(注2)集中配置の場合は、個人ごとに勤務表の時間割を作成する必要がある。

# 「分散配置」と「集中配置」の使い分け

## 分散配置

マニュアル  
P83～84

本人の能力・適性に応じて複数の部署に分散して配置する

日常的な支援の必要性が少ない者を想定した配置

- ①配置先の上司等が兼務で支援するため、負担が大きい。
- ②支援者が1～2年で異動するため、ノウハウが蓄積されにくく、就労が不安定になりやすい。
- ③障害の特性と仕事のマッチングができていないと戦力にならない。
- ④体調を崩して休むと仕事に穴が開いてしまう。
- ⑤仕事が合わない場合は、他職場への異動も必要。

## 集中配置

マニュアル  
P83～84

特定の職務を選定した集め、複数名の障害のある職員を集中的に配置する

日常的な支援が必要な者を想定した配置

- ①専従の支援体制が作れるので、支援者の負担感は軽減できる(必要に応じて支援者も複数配置)。
- ②支援者の長期的な配置も可能なので、ノウハウを蓄積しやすく、就労も安定しやすい。
- ③仕事の種類を多様にできるため、障害の特性やその日の体調に合わせて仕事を割り振ることができる。
- ④体調を崩して休んでも他のメンバーが代替可能。
- ⑤仕事が合わない場合は、チーム内での調整が可能。

支援がなくても戦力になれる者には、インクルーシブの理念からも分散配置が適切だが、実際に採用されている者の中に手厚い支援が必要な者が多い場合には、専従の支援者が配置された集中配置の場を選択肢として用意しておくが良い。

## 1. 専任の支援者の役割

- ・業務の切り出し
- ・円滑確実に業務ができるよう作業工程を明確化
- ・メンバーの力量に応じた仕事の割り振り
- ・仕事のやり方の指導と成果物の確認
- ・作業の見守りと変調の早期把握
- ・外部の支援機関との連携(メンバーごと)

## 2. 求められる人材

- ・福祉の専門職である必要はない
- ・職場の事情を知る職員が一定のスキルを身に付けるのが理想的
- ・民間企業では定年再雇用者を活用しているところも多い
- ・障害特性を踏まえたコミュニケーションと指導法を学ぶ外部研修を受講すると良い

# 職場適応支援者の適正

- 急かすのではなく、待つことができる
- 頭ごなしでなく、相手のことを理解しようとする
- 相手に即して分かりやすく説明しようとする
- 相手の成長を信じ、職業人としての成長を共に喜べる
- ちょっとした変化にも関心を持つことができる
- 独りよがりにならず、他の職員や関係機関の意見を聞いたり、力を借りることができる

(注)専任の職場適応支援者として働く上での具体的なスキル(障害特性を踏まえたコミュニケーションや指導法等)の習得については、外部研修の受講が効果的。

## 職場実習を経験した知的障害者を採用した事例

(経済産業省)

### 職場実習の概要

- 実習生の障害種別：知的障害（軽度）
- 実習期間：6月に3日間、2月に3日間

### 受け入れまでの経緯

#### きっかけ

- 特別支援学校を見学した際、職場実習生の受け入れについて話を伺ったことが実施を検討するきっかけになった。

#### 実習内容の決定

- 6月の実習時は受け入れる実習生がどういった業務に対応できるか、特別支援学校と相談して業務を決定した。
- 2月の実習時は非常勤職員として採用された場合を見据えて、採用後に担当することが見込まれる業務にも取り組んでもらうこととした。

### 実習中における取組のポイント

- 障害者の業務に関して相談、指導を行う「障害者指導員」を採用して体制を整備し、職場実習中の実習生の管理も障害者指導員が担当することとした。

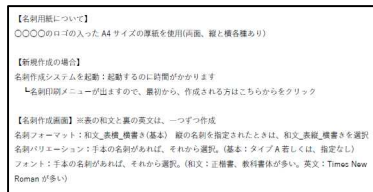
**ポイント** 知的障害者への指導経験がある方を採用することで、知的障害者と働いた経験が少ない職員が、実習生との関わり方等について、いつでも相談にのれる環境が整った。

- 特別支援学校で活用している実習日誌と独自に作成した面談記録表を活用し、面談を実施した。

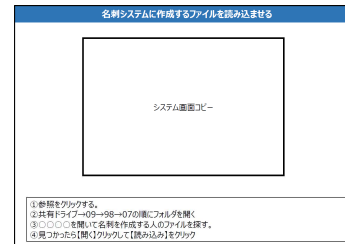
**ポイント** 毎日コミュニケーションをとることで実習生の体調や業務に対する思いを把握できるほか、実習日誌には家族からのコメント欄があったため、家族とのコミュニケーションも可能になった。

- 指導にあたっては、障害者指導員が、既存のマニュアルをわかりやすく加工し、実習生向けのマニュアルを作成した。

#### ポイント



文字だけだった既存のマニュアルを  
手順を明確にし、図を付けることで  
わかりやすくリニューアル



パソコンの作業は苦手と聞いていた  
が、分かりやすいマニュアルがあれば  
問題なく取り組めることがわかった。

- 2月の実習の最後には、特別支援学校と家族同席のもと、ミーティングを行った。

**ポイント** 経済産業省の業務についての説明や情報交換を行うことで、採用された場合に特別支援学校、家族と連携できる体制を整えた。

### 職場実習の効果

- 知的障害者と一緒に勤務した経験がない職員が多く、採用することについてわからないことが多かったが、障害があっても障害のない職員と変わらないことが実感でき、一緒に働いていくことへのハードルが下がった。
- 業務について、どれくらいのスピードでできるのか等、実習生の能力を確認する機会となった。（思っていたより作業が早くて驚いた）

# 実習から採用まで

・非常勤職員採用に向け、障害者職場定着アドバイザーの助言を受けつつ特別支援学校生徒の実習等を実施。

<2019年>

4、5月 特別支援学校訪問・意見交換

6、7月 実習① 3日間

11月 ハローワークへ求人票提出

12月 面接・内定

※面接には特別支援学校の教諭が同席

<2020年>

2月 実習② 3日間

※事前に指導員を採用

4月 入省

受入体制検討

業務内容等検討

勤務場所等準備

※実習について、今年度は東京都教育庁指導部特別支援教育指導課と連携



## 知的障害者を中心とした、職員の業務サポート体制を整えた事例

### (経済産業省)

#### 業務サポート体制

- 職場実習を経験した知的障害者を採用し、職員の業務をサポートする執務室を設置（業務支援室と呼称）
- 令和2年度は2名、令和3年度は3名の知的障害者を採用し、マネージャー1名、障害者指導員2名で業務の進捗管理、補助等を行う

【執務室風景イメージ】



#### 業務支援室の概要

##### 業務支援室の職場環境

- 執務用パソコンを各自1台ずつ支給。テレワークにも対応。
- カラー複合機、名刺裁断機、モバイルロッカー、ホワイトボード、台車、作業台等の設備を完備。

##### 主な業務内容

- 執務室内のコピー用紙補充、備品棚・倉庫の整理、古紙回収・シュレッダー業務
- 郵便物の受配、配達、地方紙・購読雑誌の配布業務
- 名刺作成・裁断請負業務
- 会議用飲料配達、消耗品配達業務、宅急便伝票突合業務
- その他関係組織の個別発注を臨機応変に対応 等

##### 1日のスケジュール

- 1日6時間の週30時間勤務。
- 朝夕にミーティングを実施し、業務日誌を用いながらマネージャー・指導員とスケジュールや作業内容、体調確認等を行う。
- 昼休憩の他、定期的に10分程度の休憩時間を設定。

##### その他

- 新型コロナウイルスの影響を受け、2チーム制やテレワーク勤務など感染予防対策を実施。
- テレワーク勤務時はパソコンでの入力作業やオンライン研修の受講等を行い、パソコンスキルの向上を図る等の取組を実施。
- 令和2年度知的障害者雇用促進セミナーにおいて、業務支援室の概要等を紹介。知的障害者も講師として登壇。

【作業風景】



【セミナーにおける発表風景】

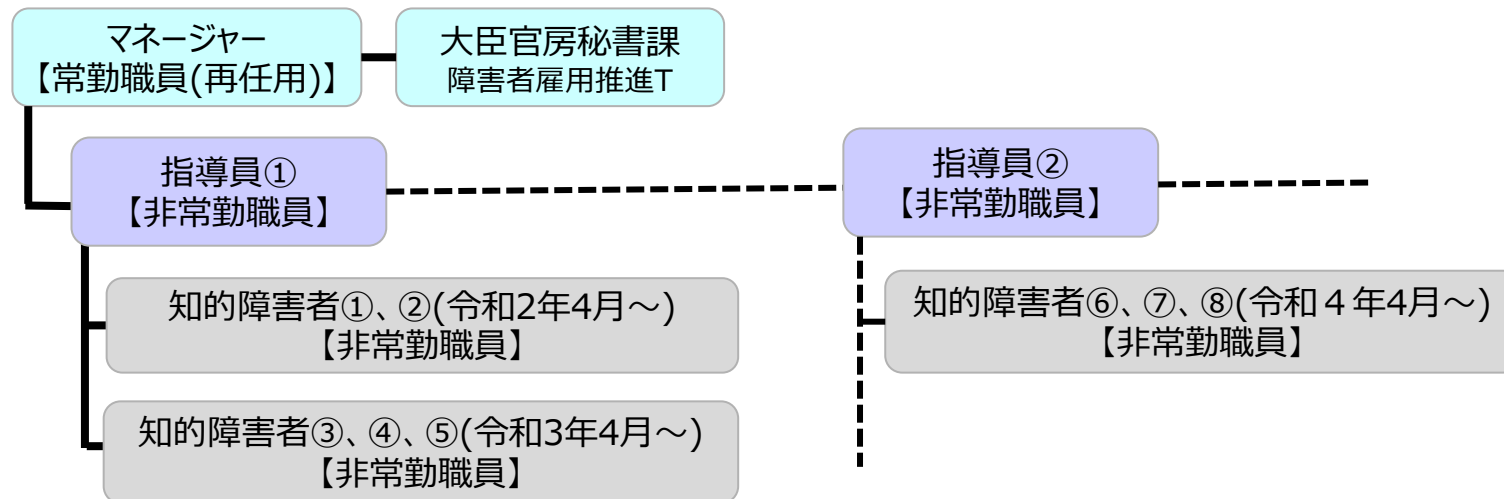


#### 今後の展望等

- 政府方針により各府省等は知的障害者の積極的な採用に努めることとされているところ、引き続き職場実習を通じて知的障害者の雇用拡大に努めていく。
- 将来的には15名程度まで体制を拡充し、省内全体の業務サポート、業務内容の多様化等を目指し、障害者の活躍推進に取り組む。

## 業務支援室【体制】

- 2020年4月より非常勤職員として知的障害者（軽度）を2名採用。同年2月より障害者指導員1名を採用。
- 作業全体を管理するマネージャーとして、再任用職員を配置。
- 今後、毎年2～3名の知的障害者を採用し、最大で15名体制とする予定。
- 障害者指導員は、知的障害者5名に対し1名の割合で配置予定。
- 秘書課障害者雇用推進Tがサポート。



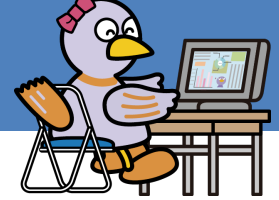
# 埼玉県知事部局「スマートステーション flat」

各所属で対応していた庁内の定型業務を集約し、ICTの活用等により効率化を図り、職員の生産性・創造性を向上するための組織「スマートステーション flat」を令和2年4月に総務部人事課内に設置し、9月16日にグランドオープン。



flatには、常勤職員3名のほか、業務を行う会計年度任用職員を30名配置。そのうち8名が障害者で、障害者と健常者が共に働く職場となっている。

# 雇用管理で工夫した点



障害者の就労支援に豊富な知識・経験のある「障害者就労支援アドバイザー」をNPO 法人委託により配置。

常勤職員及びスタッフは、アドバイザーから業務処理、健康管理、職場環境及び人事管理に関する支援等を受けている。

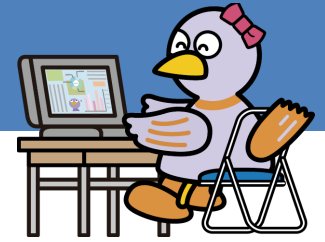
アドバイザーが作成した個人別のサポートプラン(障害の状況、職場適応上の課題等が整理された支援計画)に基づき、定期的に面談することで、各人の業務状況をより詳しく確認。

採用後のミスマッチを防ぐためにアドバイザーの助言の下、見学会や職場実習を実習。

健常者向けには、障害の理解を促進するための研修等を実施し、職場としての支援体制を整備。

障害を持つ職員が、安定して働けるよう必要に応じて「Web 日報システム(SPIS)」を導入。

# 業務処理で工夫した点



## 1 ICT の活用

DX 推進の観点から、業務の処理にあたっては積極的に ICT を活用し、AI-OCR によるアンケート等の集計や、AI 音声認識機器による会議録等の作成、スキャンによる名刺のリスト化を実施。業務は「受発注管理システム」を活用し、ICT で管理。

## 2 標準化

定型業務の作業や様式等について、所属ごとにバラバラであったものを統一的なものとしたことで、より少ない指示内容での業務の発注が可能となるとともに、判断や推測の余地がなくなり作業スピードが向上。

## 3 一括処理

紙折機、封函機、紙数え機、裁断機及びブックスキャナーといった通常の所属には設置されていない事務処理機器を用いることや、得意分野に応じたスタッフを配置し、同じ業務を何度も経験することで習熟度が増し、作業効率も向上。

## 【採用前・採用時】

- Q1 障害特性を採用前に確認するのに活用できる資料はないか。
- Q2 採用前に実地で障害特性や働きぶりを確認する方法はないか。
- Q3 現場には職場実習を受け入れるだけの余裕がない。
- Q4 職場実習を行う際に傷害保険等に参加する必要があるか。
- Q5 採用面接で障害の状況を具体的に聞くことは差別にならないか。
- Q6 選考過程に実地選考を組み込む場合、どのような点を評価すれば良いか。
- Q7 障害の情報を職場内でどこまで共有して良いのか。
- Q8 連携先の就労移行支援事業所を見分ける方法はあるか。
- Q9 障害者に就労支援機関への登録をしてもらうことは可能か。

## 【採用後】

- Q10 採用後の配属先の拒否感や抵抗感をなくすにはどうしたら良いか。
- Q11 採用した者の職場適応に問題がある場合にどこに相談できるか。
- Q12 既存の仕事で能力を発揮できない者のために新たな業務を切り出す方法はあるか。
- Q13 自分の本来業務に加えて障害のある職員のサポートまで手が回らない。
- Q14 障害のある職員を各職場に分散配置する方法と特定部門に集中配置する方法をどう使い分ければ良いのか。
- Q15 専任の支援者は配置した方が良いのか。

- Q16 現場で生じている問題が障害に起因するものである場合は、本来は必要な注意でも障害に配慮して控えるべきか。
- Q17 障害を理由に休暇・欠勤を重ねたり、事務負担を軽くするよう相当な範囲を超えた申出に対して、どのように対応すれば良いのか。
- Q18 仕事以外のサポートまで行う必要はあるのか。
- Q19 勤怠状況が安定しない原因が家庭問題である場合、職場としてどの程度関与したらよいのか。
- Q20 モチベーションが低下している者にどう対応したら良いのか。
- Q21 周囲から差別されているという訴えにどう対応すれば良いか。
- Q22 仕事が分からなくても聞きに来ない者にどう対応すれば良いのか。
- Q23 勤務が安定せず出社できない者にどう対応したら良いか。
- Q24 予想以上に働いて評価も高かった者が突然調子を崩したが、どのような原因が考えられるか。
- Q25 面談で不調の要因を把握したいが、面談自体が負担になると言われて対応できない。
- Q26 仕事が簡単過ぎると言われたが、難易度の高い仕事ができるとも思われぬ。
- Q27 コミュニケーションの仕方がストレートで周囲から敬遠されている者に対し、どのように指導したら良いか。
- Q28 外見からは把握するのが難しい精神障害者の心身の状況について、効果的に把握する方法はないか。
- Q29 障害のある職員が受診している医療機関と連携するにはどうすれば良いか。
- Q30 支援担当者の異動時に不調になるのを防ぐ方法はあるか。

## Q16 現場で生じている問題が障害に起因するものである場合は、本来は必要な注意でも障害に配慮して控えるべきか。

障害のある職員の働きぶりについて、何らかの改善が必要だと考える場合、それが障害に起因するものであれば、職場の側には「合理的配慮」が求められます。「合理的配慮」は、障害のある職員が能力を発揮できる方策について、障害のある職員と職場の側で一緒に考えるべきものであって、遠慮して指導せずに能力が発揮できない状況を放置して良いものではありません。

大事なことは、障害のある職員と職場の側の双方が工夫するということです。この趣旨は法律にも明記されています。障害者雇用促進法第4条では、障害のある労働者に対して、「職業に従事する者としての自覚を持ち、その能力の開発及び向上を図り、有意な職業人として自立するように努めなければならない」と規定しています。

その上で、第5条では事業主の責務として、「社会連帯の理念に基づき、障害者である労働者が有為な職業人として自立しようとする努力に対して協力する責務を有するものであって、その有する能力を正當に評価し、適当な雇用の場を与えるとともに適正な雇用管理を行うことによりその雇用の安定を図るように努めなければならない」としています。

現に生じている問題について、障害特性を踏まえてどのような「合理的配慮」があると効果的かについては、その職員の採用や職場定着に関わっている支援機関や主治医がいる場合は、それらの意見を聞くことも有効でしょう。



## Q17 障害を理由に休暇・欠勤を重ねたり、事務負担を軽くするよう相当な範囲を超えた申出に対して、どのように対応すれば良いのか。

障害のある職員から求められれば、何でも配慮しなければならないというものではありません。福祉ではなく雇用である以上は、ノーワーク・ノーペイの原則があるので、休暇や欠勤があまりに多いようなら、そのことの問題点をきちんと理解させる必要があります。

「合理的配慮」を巡るトラブルを防ぐためには、以下のことを明確にしておく必要があります。

- ・採用段階で合理的配慮の必要性と内容について話し合い、しっかり確認しておくこと。
- ・採用する際には、合理的配慮の内容についてルール（限度など）を決めておく。その際、必要に応じ主治医や産業医の意見も参考にすること。
- ・合理的配慮については、勤務開始直後には手厚い配慮が必要だとしても、期間の経過に伴い配慮の必要度が低下するものもあるので、中長期的視点で計画する必要があること。
- ・ノーワークノーペイの原則に照らし、配慮の限度がどこまでかを明確にしておくこと。
- ・勤務開始後は、配慮の内容と実態との関係を記録し、必要に応じて再度話し合っ内容を確認すること。
- ・配慮の範囲を超えてしまう場合は、配慮の限度内に収めるよう工夫や努力し、それでも難しい場合は、病休や退職の勧奨もあり得ること。

# 仕事のミスを繰り返す・分からなくても聞かない

## 1. 仕事の内容が障害特性とマッチしていない場合

- ・障害特性に合った業務に変更すると想像以上に戦力になる場合もある。

## 2. 作業内容が理解できていない場合

- ・作業工程を細分化することで、確実に実施できるようにする。
- ・口頭だけの指示ではなく、文書や図で作業工程や内容を分かりやすく示す。

## 3. 仕事の正確さよりもスピードを優先している場合

- ・最初はゆっくりで良いので正確に行うことが第一であること、何を基準に仕事の評価されるかを適切に伝える。

## 4. 分かっていない点が説明できず、相談のタイミングがわからない場合

- ・指示内容が理解できているか復唱させて確認する。
- ・1日の作業の中で定期的な面談の時間を設けることで、相談するタイミングに悩まずに相談できる機会を作る。

# モチベーションが低下している

## 1.障害特性と仕事とのマッチングができていない場合

- ・計算が苦手な者に経理の仕事
- ・コミュニケーションが苦手な者に窓口や電話対応
- ・感覚過敏な者を騒々しい職場に配置
- ・短期記憶が苦手な者に口頭だけで指示

## 2.軽微な作業を割り当てたためにやる気を失わせている場合

- ・精神障害や発達障害のある者の中には、高いスキルを有する者もいる。

## 3.働きぶりに対する適切な評価が行われていない場合

- ・非常勤職員の賃金単価の引上げ
- ・常勤職員へのステップアップ

## 4.そもそも働くことに対する意識が低い場合

- ・支援機関等で働くことの意識づけをすべき段階にある場合は、本人のためにも職場のためにも、雇用を打ち切ることも視野に。

# 力量に合わない仕事にこだわる

知的障害者や精神障害者の中には、定型的な単純業務を望む者も多いが、逆にこうした業務だとモチベーションが下がってしまう者もいる。

障害の種類が同じでも、個人ごとに特性は異なるので、一律的に考えることは適当ではなく、それぞれの障害特性や希望も踏まえて担当業務を検討する必要がある。

本人がより難易度の高い業務を希望しても、ミスが多い、必要なスキルが伴わない等の理由から、任せることが難しい場合がある。

自己理解が乏しいために実力に見合わない業務にこだわる者に対しては、業務を行う上での必要条件を明確に示した上で、試験的に業務の一部を行わせてみて、どの程度できるかを本人と一緒に確認し、現状での課題を共有することが望まれる。

本人が正しく自己理解できない場合は、就労支援機関等の協力を得ることも効果的。

# 突然調子を崩してしまう

当初割り当てられた仕事が想定以上にできると、「こんな仕事もできるのではないか」と、仕事の量が増えたり、仕事のレベルが上がったりする場合があります。

それに対して、本人も積極的に応えて成果を出していき、周りからの評価も高まり、上手く進んでいると安心していた矢先に、突然調子を崩してしまい、最悪の場合は「辞めます」と言われて、戸惑うことがある。

このような事例では、周囲からの期待に応えようとして、周りが想像していた以上に努力をされていて、そのことで疲れ切ってしまったことが原因となっている場合も多い。

周りから見れば、さほど負担に見えない作業であっても、本人にとっては大変な緊張と身体的な負担になっている場合がある。

こうしたことを防ぐには、上手くいっていると思われる時期にも定期的な面談を行い、相談しやすい環境を作るとともに、無理が生じていないか常に把握しておくことが必要。

# 面談がストレスになると言われる

発達障害のある人の中には、面談での口頭のやりとりが想像以上に負担になる者もいる。

「口頭」のコミュニケーションが苦手な者でも、「文書」でのやりとりは比較的スムーズにできる場合もある。

口頭での面談という形にこだわらず、毎日の状況を「日誌」に記載して提出してもらうことで、口頭でのやりとりでは気づかない気持ちを知ることができる。

精神障害者や発達障害者などでは、その日の「気分」のような主観的なことも日誌に記載してもらうと、調子を崩す「予兆」も把握しやすくなり、早めに対策を講じることができる。

WEBを活用した日報システムも実用化されており、WEBを活用することで、全国に散在する出先機関で働く障害者の状況を本省の人事部門がリアルタイムで把握することも可能となる。

# 周囲から違和感を持たれている

障害のある職員の職場内でのコミュニケーションの仕方について、周囲の職員が違和感を感じることもある。

多少の違和感があっても、仕事そのものに影響がなければ、時間の経過とともに周囲が慣れることで問題が解決することもある。

本人の言動により職場全体の生産性が落ちるような場合は、職場の秩序として一定のコミュニケーションのルールを示す必要がある。

どのような表現が周囲の職員に嫌な思いをさせるか、できるだけ具体的に伝える必要がある。

使うことが適当でない言葉や表現については、その理由を含めて説明するとともに、そのことを文書化していつでも自分で再確認できるようにしておくが良い。

その上で、定期的な面談の機会を通じて、周囲のコメントも含めて振り返りを行うと効果的。

# 支援担当者の異動で調子を崩してしまう

適切に引き継ぎを行うには、前任者が支援対応者の特性や配慮について、きちんと整理した情報を伝える必要がある。

そのために活用が考えられるものとして「就労パスポート」がある。

(注)「就労パスポート」は、障害のある者が働く上での自分の特徴やアピールポイント、希望する配慮などを支援機関とともに整理し、就職や職場定着に向け、職場や支援機関と必要な支援について話し合うために活用できる情報ツール

「就労パスポート」は、就職段階で作成されるだけでなく、就職後にも職場の上司・同僚と内容を共有することで、本人や職場の側で活用することが期待されている。

日頃から就労支援機関のサポートを受けて、仕事や職場の状況も踏まえて「就労パスポート」を最新の状況に改定していけば、支援担当者の異動時にも安心して引き継ぐことができる。

後任者には、職場適応支援者養成研修等を通じて障害特性や支援スキルを学べる機会があると良い。

支援担当者の移動に際しての対応については、障害者活躍推進計画等にも明記しておくことが望ましい。



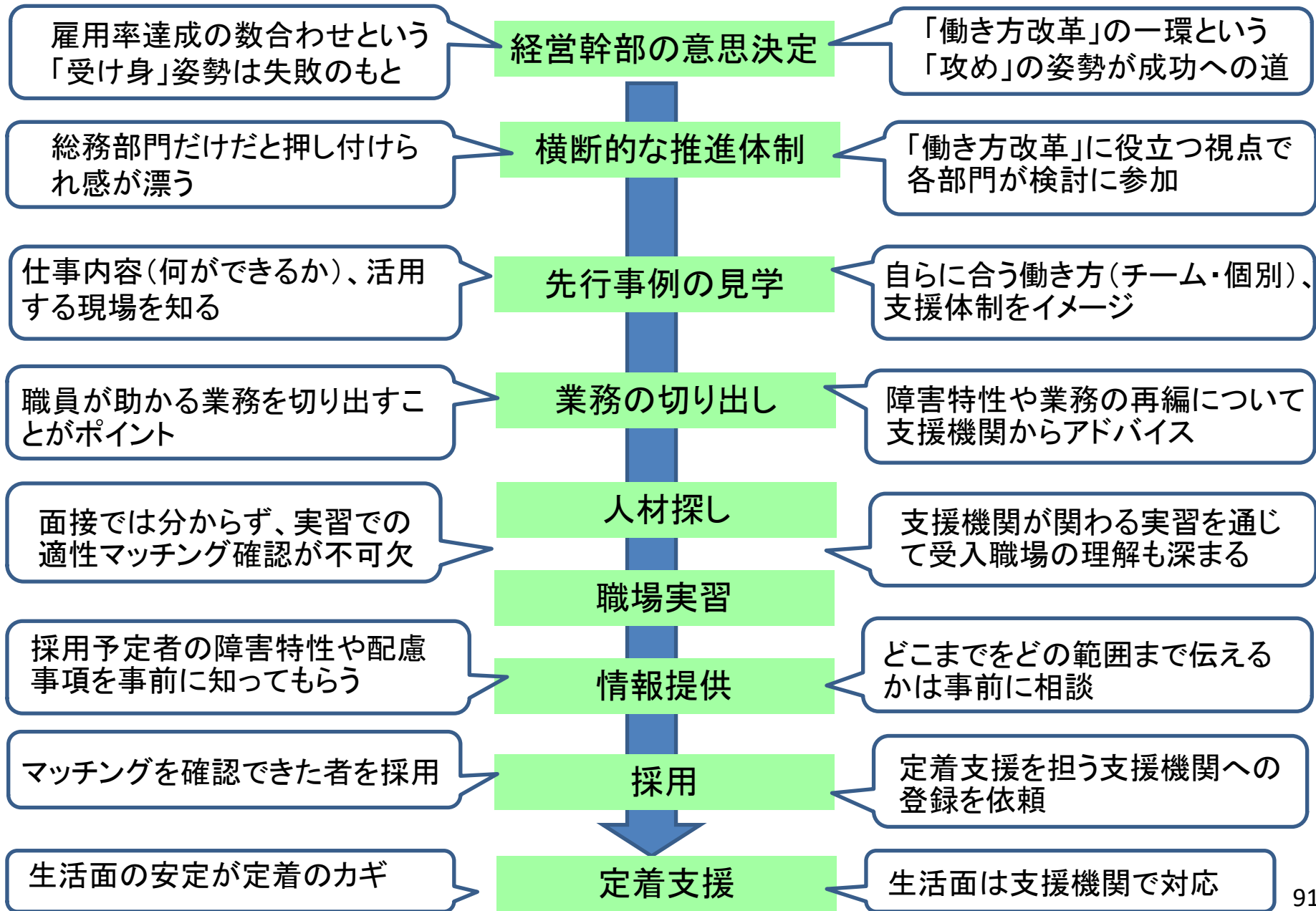
1. 公務部門の障害者雇用情報サイトの趣旨
2. 公務部門の障害者雇用の枠組み
  - (1) 指針・通知
  - (2) 公務部門における障害者雇用マニュアル
  - (3) 公務部門における合理的配慮
  - (4) 障害者活躍推進計画
3. 公務部門の障害者雇用状況
  - (1) 全体状況
  - (2) 府省庁における取組状況
4. 公務部門の障害者雇用事例
5. 公務部門の障害者雇用に関するこれまでの取組
6. 公務部門の障害者雇用に関わる研修等
  - (1) 国の機関の職員に対する障害者の職場適応支援者養成セミナー
  - (2) 研修・見学のお知らせ
7. 障害者雇用に関わる情報
  - (1) 障害者雇用マニュアル
  - (2) 活用できる支援制度
  - (3) 地域の支援機関
8. 公務部門の障害者雇用の改善に向けて
9. 検証委員会報告書
10. 公務部門の障害者雇用Q&A

質問は以下から  
[mediem.net@gmail.com](mailto:mediem.net@gmail.com)

# 「働き方改革」に資する障害者雇用の視点

各部門で職員が行っている業務の中から  
定型的な業務を切り出し、  
障害のあるスタッフが行う業務として  
集中・再編することによって、  
業務の効率化が進み、  
公的機関の業務の質の向上に繋がるような  
障害者雇用を目指す

# 障害者雇用の「成功への道すじ」



## 最後に、皆さんへのメッセージ

公務部門に期待される「率先」すべき立場を理解し、  
単なる「数合わせのため」の雇用ではなく、  
先進的・効果的な取り組みの情報を共有し、  
「働き方改革に資する」障害者雇用の実現と  
いう視点も含め、  
職場での役割を評価され、障害者本人がやり  
がいを持って成長していけるような、  
モデル的な障害者雇用の実現に向けて、  
皆さんのこれからの活躍に期待します。