令和5年度　東京都就労支援機関連携スキル向上事業
マッチングスキル等向上研修

経営者に響く
「障害者雇用の効果」

健康経営と多様性

本講座の目的

障害者の就業支援担当者が直接に接するのは、企業の人事担当者だが、人事担当者が障害者雇用を進めようとする際、社内で説得して理解を得るべき相手には、経営者のほか障害者を受け入れる職場の上司や同僚などがいる。

障害者雇用を進める理由として、雇用率未達成といったコンプライアンスを理由にすると、現場の側には「押し付けられ感」が伴い、障害者雇用にマイナスイメージを持たれがち。

障害者雇用に取り組むことが、職場の上司や同僚にとって、更には企業経営にとって、どのような意義やメリットがあるのか、「腹落ち」できる説明を人事担当者も必要としている。

本講義では、最近企業の経営者の間で関心が高まっている「健康経営」とSDGsにも関わりの深い「多様性」という切り口で、障害者雇用の意義を考えてみたい。

「健康経営」という切り口

健康経営優良法人認定制度

「健康経営優良法人認定制度」は、経済産業省と厚生労働省の支援の下に、経済団体、地方団体、医療団体等で構成される「日本健康会議」が認定を行う制度で、優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰するもの。

厚労省が障害者雇用に関する優良な中小事業主を認定する「もにす認定制度」に比べて、企業の関心度は極めて高く、多くの企業が認定を受けている。

健康経営優良法人の認定法人数（2023年度）

（全国） 495社
（東京都）255社

（全国）2,181社
（東京都）819社

（全国） 499社
（東京都） 61社

（全国）13,513社
（東京都） 834社

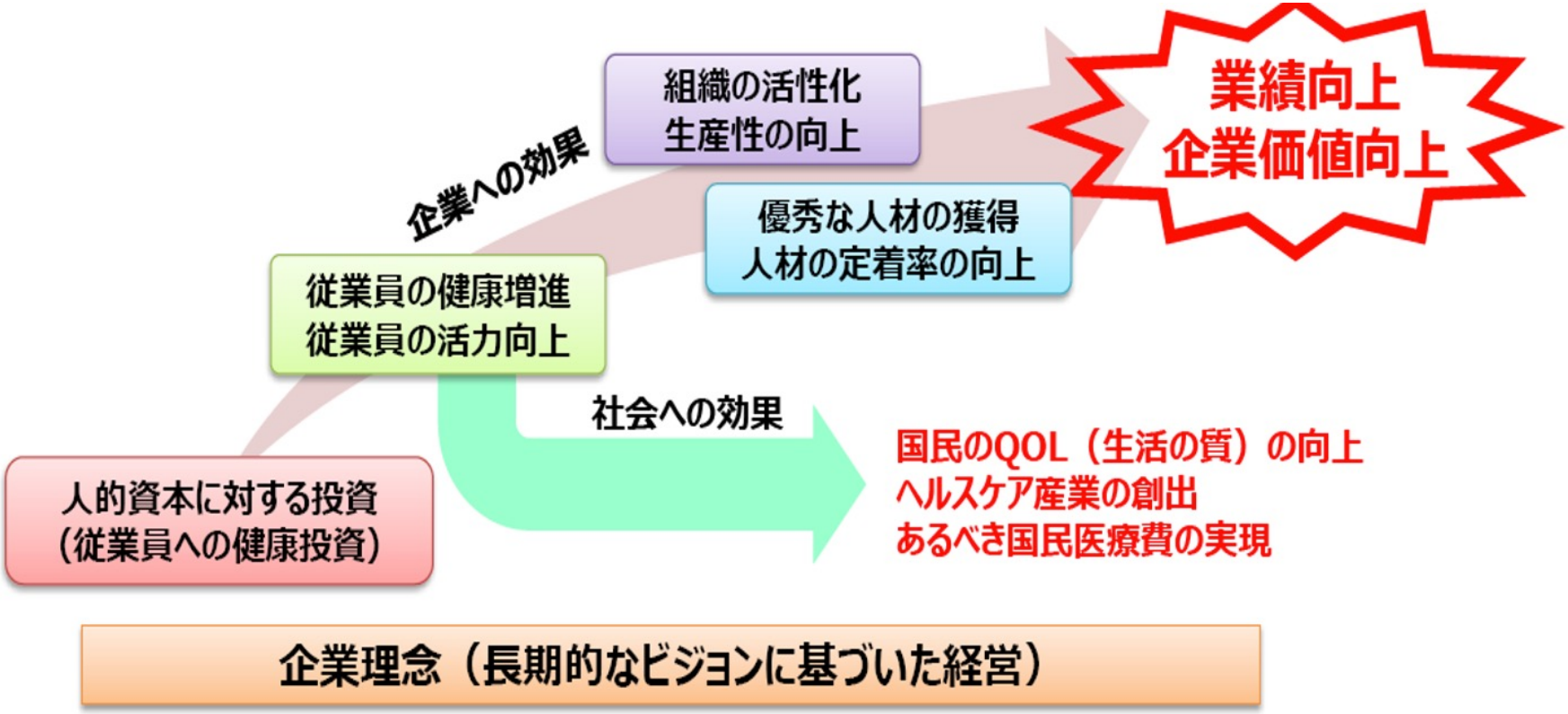
健康経営優良法人認定制度は2017年からスタートし、7年目となる「健康経営優良法人2023」は、全国で16,688法人、東京都では1,969法人が認定を受けている。

認定は1年限りで、毎年申請が必要。認定基準は毎年強化されていることに加え、上位500社と枠に制限のある「ホワイト500」や「ブライト500」の認定取得は、年々厳しさを増している。

「健康経営」の考え方

「健康経営」とは、従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。

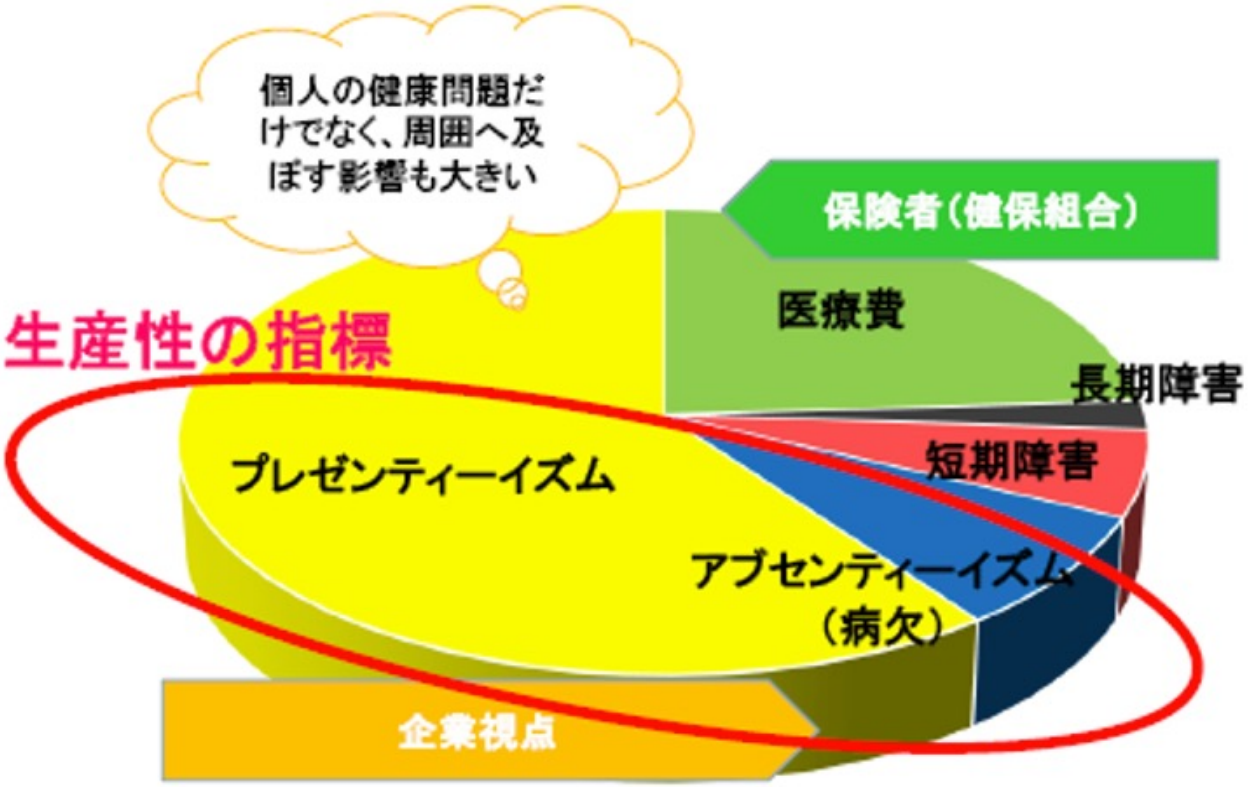
企業が経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や組織としての価値向上へ繋がることが期待される。



「健康経営」で考慮する「健康関連コスト」

従業員の健康に関連するコストには、医療費のような直接的なコストの他に、健康を損なうことで生じる労働生産性損失費用などを含めて考えられるようになってきた。

国内外の研究結果からは、医療費や薬剤費のような直接的コストは全体の4分1に過ぎず、出勤していても生産性が低下した状態（プレゼンティーイズム）の占める割合が大きいこと、職場のメンタルヘルス環境の影響が大きいことがわかってきた。



プレゼンティーイズムの指標

WHO-HPQプレゼンティーイズム

WHO Health and Work Performance Questionnaire (short form) Japanese edition
（WHO健康と労働パフォーマンスに関する質問紙（短縮版）日本語版）

東大1項目版プレゼンティーイズム

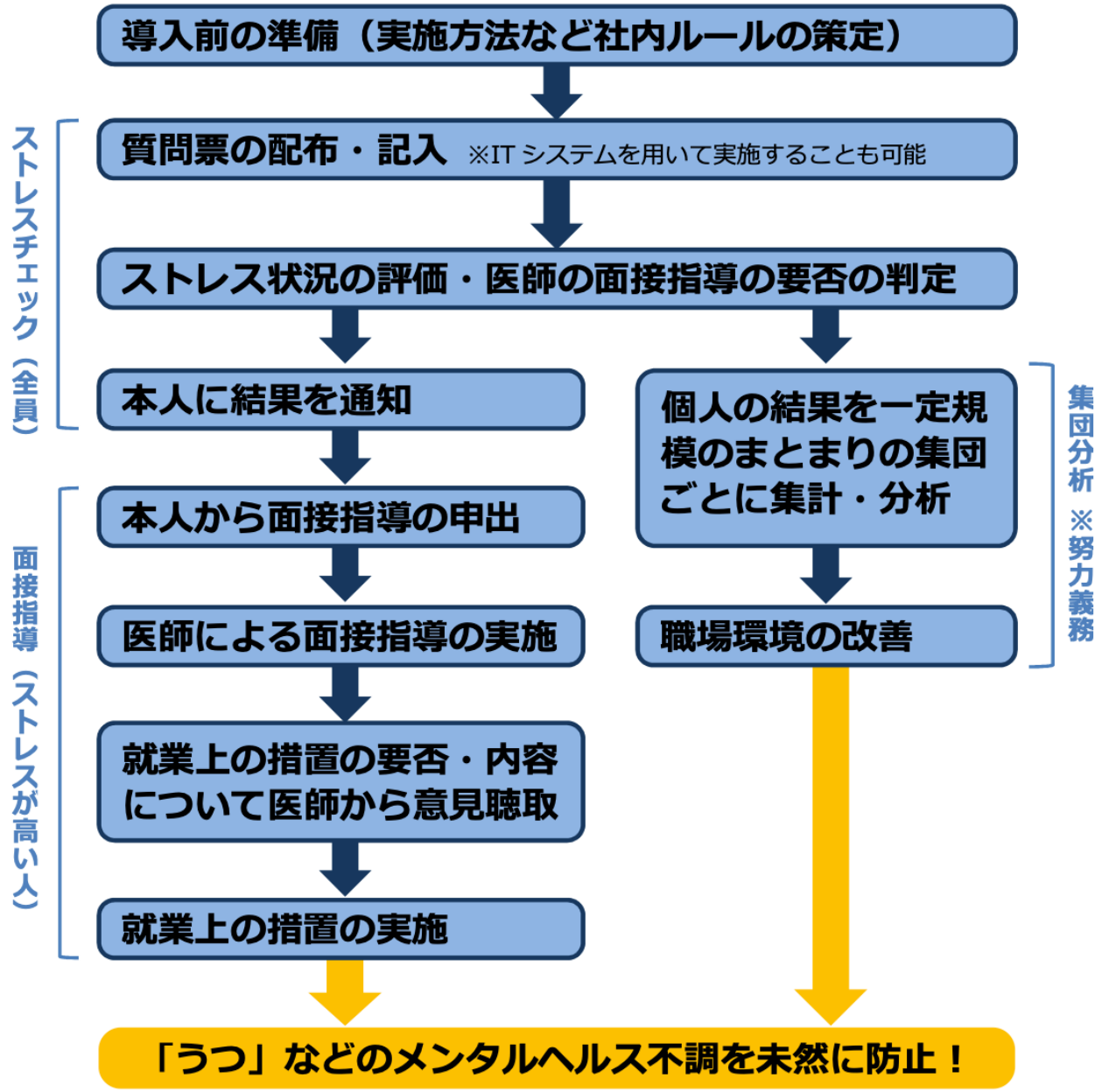
東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット作成

病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を100%として、過去4週間の自身の仕事を評価してください。
［　　］％　（1%から100%）

健康経営優良法人2023（中小規模法人部門）認定要件

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件	
1．経営理念(経営者の自覚)			健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診	必須	
2．組織体制			健康づくり担当者の設置	必須	
			(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供	必須	
3．制度・施策実行	（1）従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題に基づいた具体的な目標の設定	健康経営の具体的な推進計画	必須	
		健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%)	左記①～③のうち2項目以上	ブライト500は左記①～⑮のうち13項目以上
			②受診勧奨の取り組み		
			③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施		
	（2）健康経営の実践に向けた土台づくり	ヘルスリテラシーの向上	④管理職又は従業員に対する教育機会の設定	左記④～⑦のうち1項目以上	
		ワークライフバランスの推進	⑤適切な働き方実現に向けた取り組み		
		職場の活性化	⑥コミュニケーションの促進に向けた取り組み		
		病気の治療と仕事の両立支援	⑦私病等に関する両立支援の取り組み(⑬以外)		
	（3）従業員の心と身体の健康づくりに関する具体的対策	具体的な健康保持・増進施策	⑧保健指導の実施または特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み	左記⑧～⑮のうち4項目以上	
			⑨食生活の改善に向けた取り組み		
			⑩運動機会の増進に向けた取り組み		
			⑪女性の健康保持・増進に向けた取り組み		
			⑫長時間労働者への対応に関する取り組み		
			⑬メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み		
		感染症予防対策	⑭感染症予防に関する取り組み		
		喫煙対策	⑮喫煙率低下に向けた取り組み		
			受動喫煙対策に関する取り組み	必須	
4．評価・改善			健康経営の取り組みに対する評価・改善	必須	
5．法令遵守・リスクマネジメント（自主申告） ※誓約書参照			定期健診を実施していること、50人以上の事業場においてストレスチェックを実施していること、労働基準法または労働安全衛生法に係る違反により送検されていないこと、等	必須	

ストレスチェックの実施手順



こころの耳（メンタルヘルス・ポータルサイト）

こころの耳 働く人の メンタルヘルス・ポータルサイト　ホーム　検索　文字サイズ 小 中 大　厚生労働省

働く方へ　ご家族の方へ　事業者の方へ　部下を持つ方へ　支援する方へ

今日のおすすめ

こころを整える リラクセーションYOGA

「からだを使って、こころを整える」という考え方のもと、どなたでも気軽に取り組んでいただける簡単なリラクセーション方法をご紹介しています。

よく見られているコンテンツ

- 5分でできる 職場のストレスセルフチェック
- 疲労蓄積度セルフチェック（働く方用）
- eラーニングで学ぶ 15分でわかるセルフケア
- ご存知ですか？うつ病
- ストレスチェック制度について
- 職場のメンタルヘルス対策の取組事例

相談窓口

悩みを相談してみませんか 相談窓口案内

こころの耳Q&A　知人が自殺しました。ご家族の悲しみを思うと何かしてあげたい気持ちですが、どのように声をかけたらいいでしょうか？　▸答えを見る

関連情報・相談窓口をご紹介しています

新型コロナウイルス感染症対策（こころのケア）

やってみよう・教えよう SINCE 2017 POSITIVE SHARE #ポジシェア

疲れやストレスと前向きにつきあうコツ

どのような情報をお探しですか？

コッコローがお探しのページへご案内

国が推奨する 57 項目の質問票
（職業性ストレス簡易調査票）

A あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない
2. 時間内に仕事が処理しきれない
3. 一生懸命働かなければならない
4. かなり注意を集中する必要がある-
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない
7. からだを大変よく使う仕事だ
8. 自分のペースで仕事ができる
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない
12. 私の部署内で意見のくい違いがある
13. 私の部署と他の部署とはうまが合わない
14. 私の職場の雰囲気は友好的である
15. 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない
16. 仕事の内容は自分にあっている
17. 働きがいのある仕事だ

B 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

1. 活気がわいてくる
2. 元気がいっぱいだ
3. 生き生きする
4. 怒りを感じる
5. 内心腹立たしい
6. イライラしている
7. ひどく疲れた
8. へとへとだ
9. だるい
10. 気がはりつめている
11. 不安だ
12. 落着かない
13. ゆううつだ
14. 何をするのも面倒だ
15. 物事に集中できない
16. 気分が晴れない
17. 仕事が手につかない
18. 悲しいと感じる
19. めまいがする
20. 体のふしぶしが痛む
21. 頭が重かったり頭痛がする
22. 首筋や肩がこる
23. 腰が痛い
24. 目が疲れる
25. 動悸や息切れがする
26. 胃腸の具合が悪い
27. 食欲がない
28. 便秘や下痢をする
29. よく眠れない

C あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？

1. 上司
2. 職場の同僚
3. 配偶者、家族、友人等

あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？

4. 上司
5. 職場の同僚
6. 配偶者、家族、友人等

あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらいきいてくれますか？

7. 上司
8. 職場の同僚
9. 配偶者、家族、友人等

D 満足度について

1. 仕事に満足だ
2. 家庭生活に満足だ

【回答肢（4段階）】
A そうだ／まあそうだ／ややちがう／ちがう
B ほとんどなかった／ときどきあった／しばしばあった／ほとんどいつもあった
C 非常に／かなり／ 多少／全くない
D 満足／まあ満足／ やや不満足／ 不満足

※ストレスチェック指針（平成27年4月15日）より

国が推奨する 80 項目の質問票（23の追加項目）
（職業性ストレス簡易調査票）

E. あなた自身のお仕事について、もう少し詳しくうかがいます。最もあてはまるものに◯をつけてください。

58. 感情面で負担になる仕事だ
59. 複数の人からお互いに矛盾したことを要求される
60. 自分の職務や責任が何であるか分かっている
61. 仕事で自分の長所をのばす機会がある

F. あなたが働いている職場についてうかがいます。最もあてはまるものに〇をつけてください 。

62. 自分の仕事に見合う給料やボーナスをもらっている
63. 私は上司からふさわしい評価を受けている
64. 職を失う恐れがある
65. 上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らってくれる
66. 上司は誠実な態度で対応してくれる
67. 努力して仕事をすれば、ほめてもらえる
68. 失敗しても挽回(ばんかい)するチャンスがある職場だ

【回答肢(4段階)】
A そうだ／まあそうだ／ややちがう／ちがう
B ほとんどなかった／ときどきあった／しばしばあった／ほとんどいつもあった
C 非常に／かなり／ 多少／全くない
D 満足／まあ満足／ やや不満足／ 不満足

G. あなたの働いている会社や組織についてうかがいます。最もあてはまるものに〇をつけてください。

69. 経営層からの情報は信頼できる
70. 職場や仕事で変化があるときには、従業員の意見が聞かれている-
71. 一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ
72. 人事評価の結果について十分な説明がなされている
73. 職場では、(正規、非正規、アルバイトなど)いろいろな立場の人が 職場の一員として尊重されている
74. 意欲を引き出したり、キャリアに役立つ教育が行われている
75. 仕事のことを考えているため自分の生活を充実させられない
76. 仕事でエネルギーをもらうことで、自分の生活がさらに充実している

H. あなたのお仕事の状況や成果についてうかがいます。最もあてはまるものに〇をつけてください。

77. 職場で自分がいじめにあっている (セクハラ、パワハラを含む)-
78. 私たちの職場では、お互いに理解し認め合っている
79. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
80. 自分の仕事に誇りを感じる

ストレスチェック推奨項目（サポート関係）

あなたの周りのかたがたについてうかがいます。最も当てはまるものに◯をつけてください。

	非常に	かなり	多少	全くない
次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？	1	2	3	4
1.上司				
2.職場の同僚				
3.配偶者、家族、友人等				
あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？	1	2	3	4
1.上司				
2.職場の同僚				
3.配偶者、家族、友人等				
あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか？	1	2	3	4
1.上司				
2.職場の同僚				
3.配偶者、家族、友人等				

厚生労働省の推奨する職業性ストレス簡易調査票（57項目）

ストレスチェック結果の集団分析

①「仕事のストレス判定図」の健康リスク

職場のストレス評価

○○支店	人数	27

「職場のストレス評価」は、職業性ストレス簡易調査票の個人結果を事業所・部門ごとに集計したものであり、各項目の数値は次の内容となります。
・「平均」：1点から5点の標準化点の平均値
・「多い～少ない」、「低い～高い」：回答者の人数・割合

【仕事のストレス判定図】

尺度	平均点	健康リスク	全国
仕事の量的負担	9.2	104	8.6
仕事のコントロール	7.8		7.8
上司の支援	7.5	110	7.5
同僚の支援	7.1		8.0
総合した健康リスク	114		

1．現在の仕事のストレス状況	当社平均	平均	多い	やや多い	普通	やや少ない	少ない
①仕事量の負担	2.50	2.56	4	9	9	5	0
			14.8%	33.3%	33.3%	18.5%	0.0%
②仕事の質的負担	2.87	2.85	2	8	9	8	0
			7.4%	29.6%	33.3%	29.6%	0.0%
③身体的な負担	2.67	2.44	7	8	5	7	0
			25.9%	29.6%	18.5%	25.9%	0.0%
④職場の対人関係でのストレス	2.76	2.67	3	9	9	6	0
			11.1%	33.3%	33.3%	22.2%	0.0%
⑤職場環境（物理的）によるストレス	2.87	2.96	2	6	12	5	2
			7.4%	22.2%	44.4%	18.5%	7.4%
	当社平均	平均	低い	やや低い	普通	やや高い	高い
⑥仕事のコントロール（自由）度	3.17	3.11	2	4	13	5	3
			7.4%	14.8%	48.1%	18.5%	11.1%
⑦技能の活用度	3.17	3.07	0	5	15	7	0
			0.0%	18.5%	55.6%	25.9%	0.0%
⑧仕事の適性度	3.00	2.81	1	9	14	0	3
			3.7%	33.3%	51.9%	0.0%	11.1%
⑨働きがい	2.93	2.78	3	8	12	0	4
			11.1%	29.6%	44.4%	0.0%	14.8%

②標準化点（1点～5点）
1点（ストレス高＝低評価）
3点（標　　準＝中間値）
5点（ストレス低＝高評価）

③職場ごとの人数分布
標準化点に置き換えると「左欄」から
1点・2点・3点・4点・5点となる。
（点数高い程、ストレス低く、高評価）

心理的安全性

Google社は労働改革プロジェクト「プロジェクトアリストテレス」の成果として、「心理的安全性がチームの生産性を高める重要な要素である」と結論づけた。

「心理的安全性」とは？

チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰を与えるようなことをしないという確認を持っている状態であり、チームは対人リスクを取るのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有されている状態

「心理的安全性」があるメリット

1　情報やアイデアの共有が盛んになる
2　個人のポテンシャルが向上する
3　組織の目指すビジョンが明確になる
4　仕事へのやりがいが生まれ、優秀な人材の流出を防げる

心理的安全性と障害者雇用

「心理的安全性」が低い職場

１ 「こんなことも知らないのか」（無知）と思われないか不安で、上司や同僚に必要な質問ができなくなってしまう。

２ 「こんなこともできないのか」（無能）と思われないか不安で、ミスを報告しなかったり、自分の失敗を認めなくなるようになる。

３ 自分の発言で余計な時間を取らせたと思われないか不安で、ミーティングで発言や提案をしなくなり、新たなアイデアやイノベーションが生まれにくくなる。

４ 他人の意見に対する発言が否定的に捉えられないか不安で、発言を躊躇したり、本来必要な重要な指摘さえもしなくなる。

「心理的安全性」が低い職場は、障害者にも働きにくい職場であり、
障害者が働きやすい職場づくりは、「心理的安全性」を高めることになる

産業保健の観点からのメンタルヘルス問題

〇うつ症状による休職を繰り返す職員への対応

〇ストレスチェックの指標（総合健康リスク、仕事と家庭の満足度等）の改善に向けた取組

〇プレゼンティーイズムによる生産性低下への対応
（肩こり、腰痛、偏頭痛、不眠等）

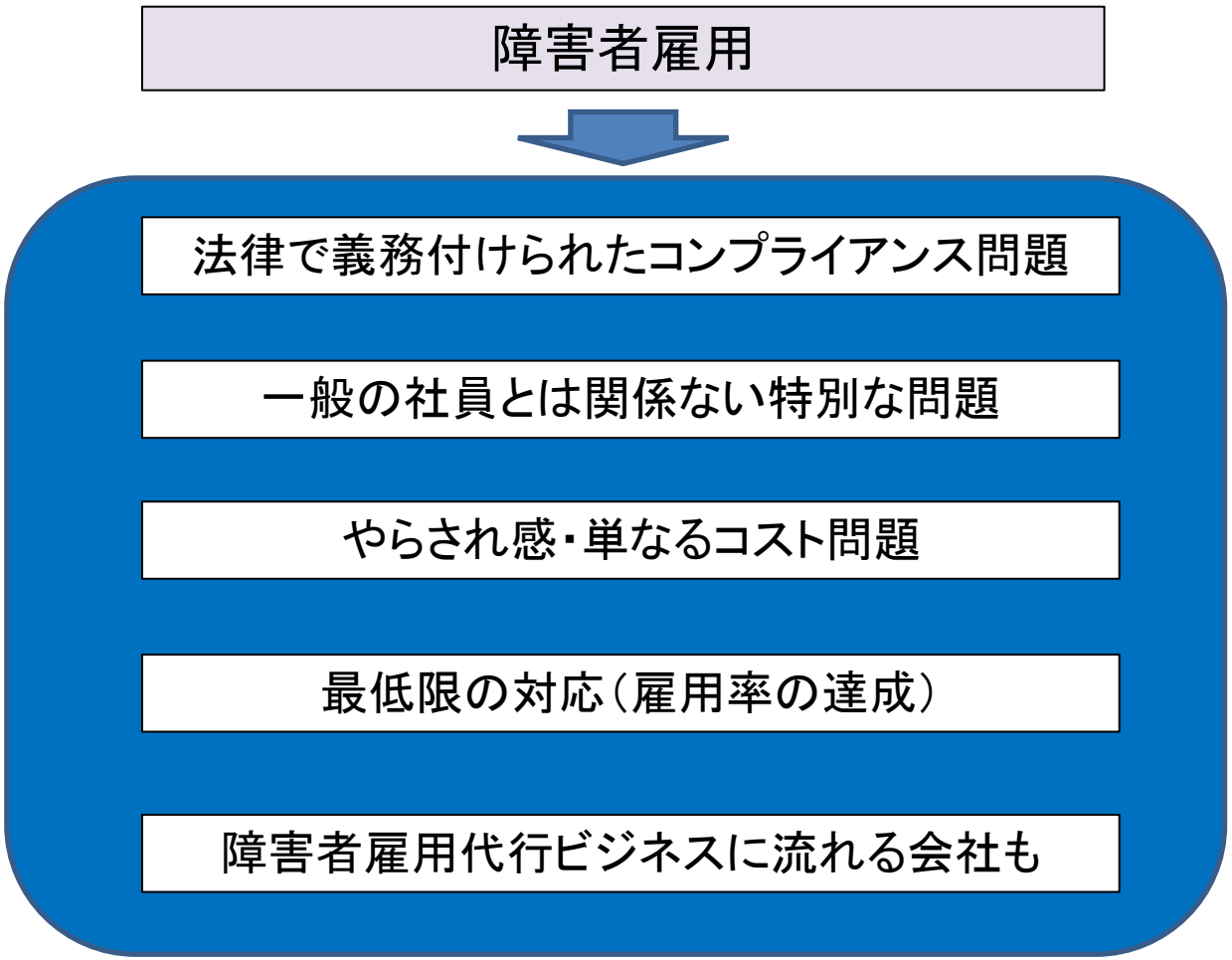
〇自閉症スペクトラム傾向のある職員への対応
（職場で問題のある職員とされる場合も）

〇新型うつの新入社員への対応

〇高年齢社員の増加への対応
（労災事故への対応等）

「多様性」という切り口

「障害者雇用」のアプローチの限界



【改正法律案に対する附帯決議（2022年12月）】

十二　（中略）事業主が、単に雇用率の達成のみを目的として雇用主に代わって障害者に職場や業務を提供するいわゆる障害者雇用代行ビジネスを利用することがないよう、事業主への周知、指導等の措置を検討すること

押さえるべきポイント

「数の確保」

法定雇用率の達成
（数合わせ）

能力を活かす発想に乏しい

「障害者雇用ビジネス」に雇用管理を丸投げ

本業に関係のない領域の障害者雇用

社員が障害者雇用の意義を感じない

事業主は、雇用する障害者に対して、その有する能力を正当に評価し、適当な雇用の場の提供や適正な雇用管理に努めなければならない
（障害者雇用促進法第5条）

＋

事業主は、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、雇用の安定を図るように努めなければならない
（法第5条に追加予定）

「質の確保」

法律の趣旨に沿った雇用

能力を活かす発想

「多様性への対応」の一環で雇用管理を考える

本業の中で貢献できる領域に目を向ける

社員が障害者雇用の意義を感じられる

障害者雇用のノウハウを多様性への対応に活かす

障害者支援の専門家は、「障害」に焦点を当てて、企業の人事担当者に働きかけ、人事担当者も障害者雇用の具体的なノウハウを専門家に求める。

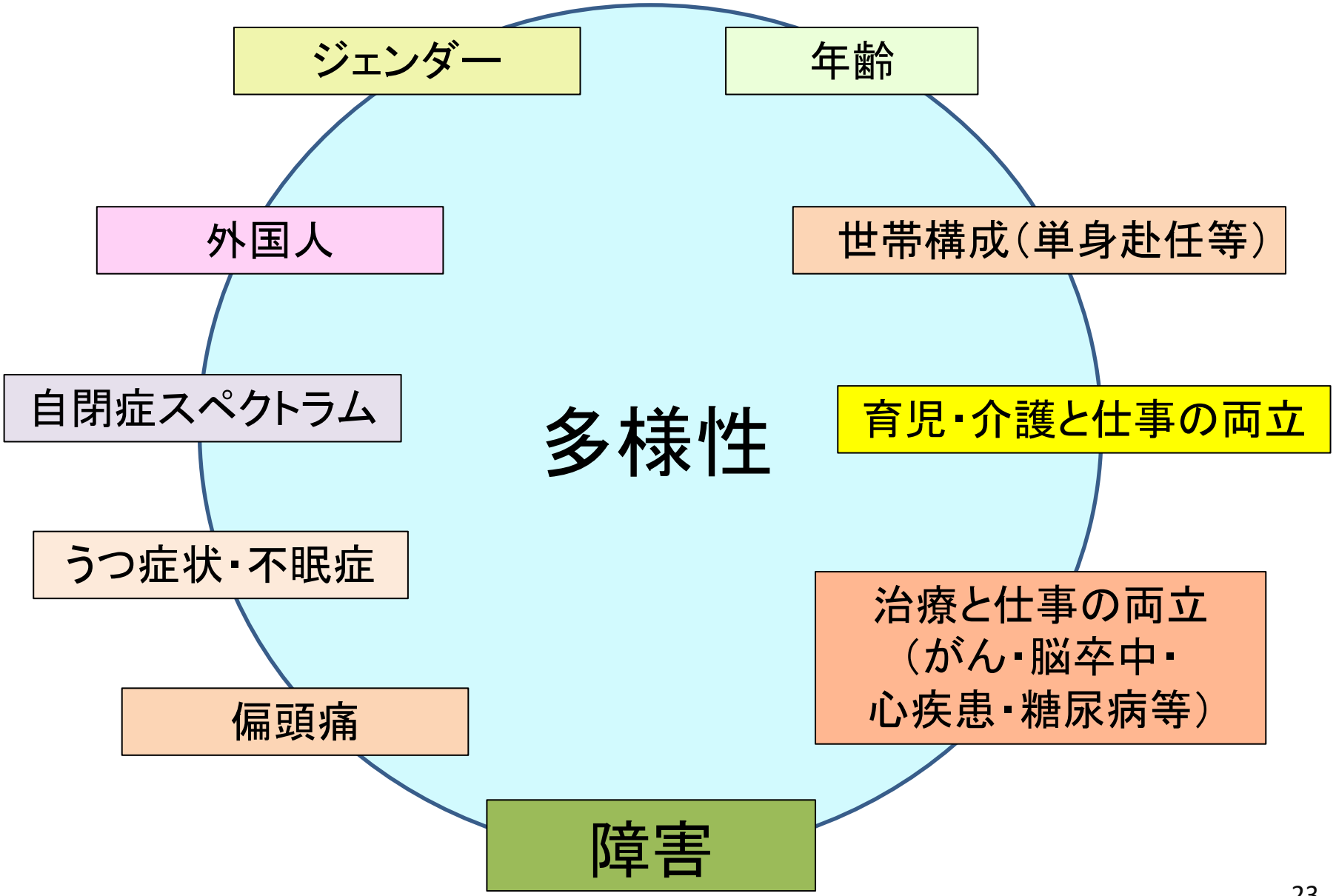
しかしながら、職場には様々な課題を抱えている「多様」な人材が働いているため、人事担当者が抱えている課題は「障害」だけではない。

様々な課題を抱える人材が働く中で、個人の能力を十分発揮できる職場にしていくにはどうすればよいか、「多様性への対応」という文脈の中で「障害」を語ることが求められる。

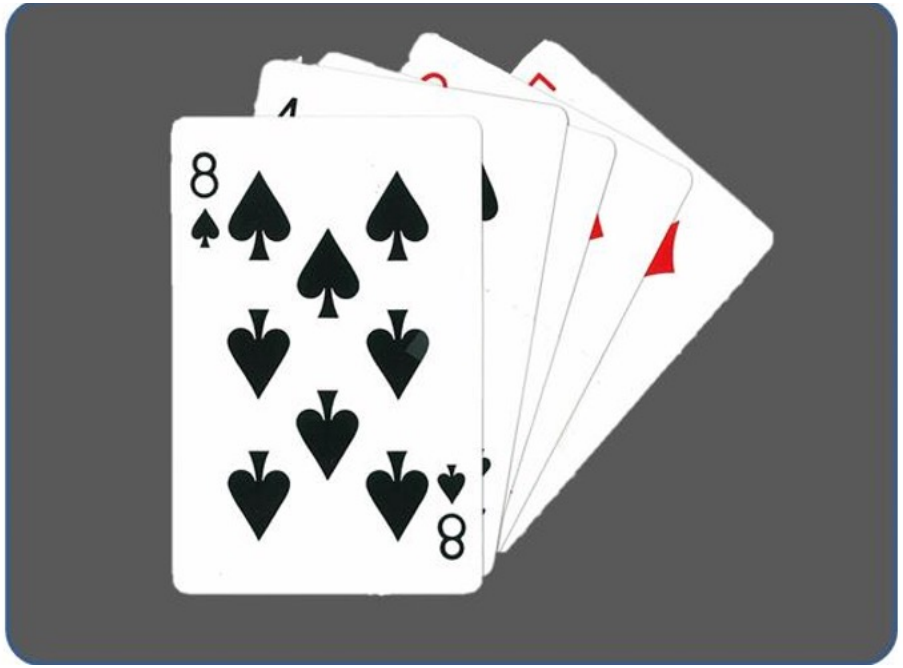
障害者雇用のノウハウには、「障害」のみでなく様々な課題を抱えた人材を生かす知恵があることを伝えられれば、「企業に頼られる存在」になる。

「実は、こんな人もいるんだけれど」は、信頼構築のメッセージ。

職場には多様な人材が存在する



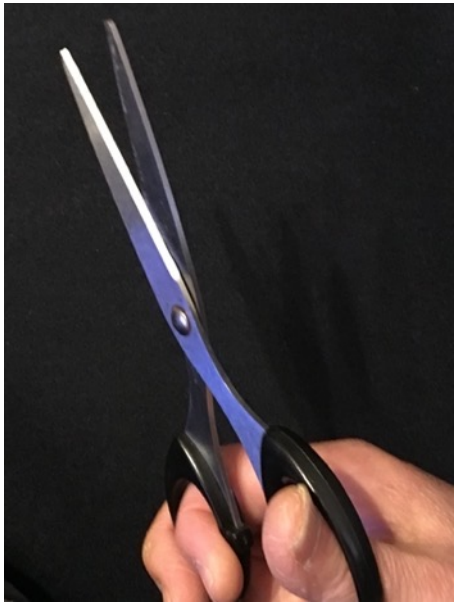
「多様性」の理解はマイノリティーへの気づきから



人口の1割を占める左利きの人が感じる不便さ

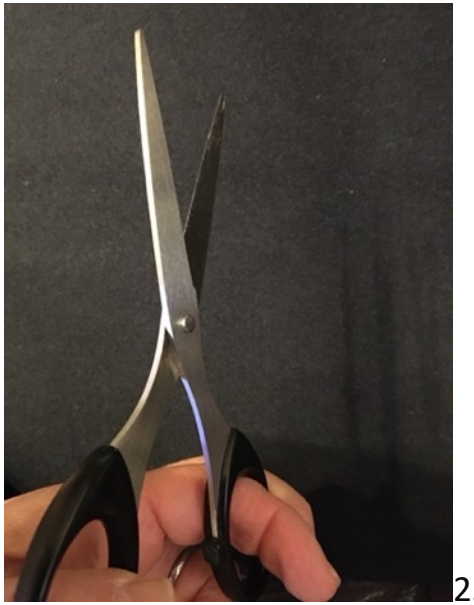
駅の改札

自動販売機



ハサミ

右手使用



左手使用

感じ方も人によって違う

〇ホテル明るさの感じ方にも違いがある

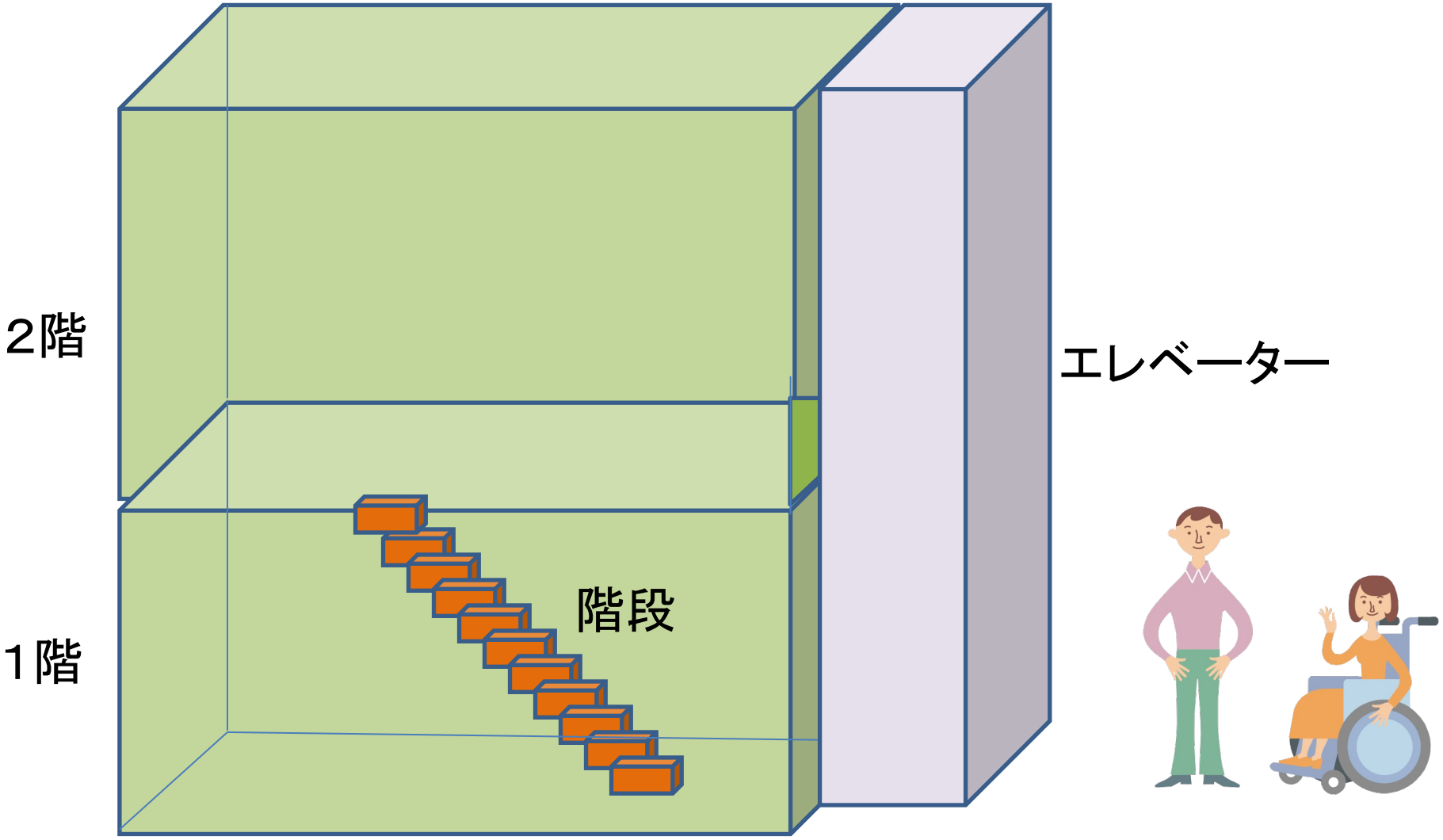
日本人に暗すぎる部屋も
欧米人には丁度良い

日本人には快適な部屋でも
欧米人には明るすぎる

〇光・音・匂い・温度・気圧変化等の刺激の感度や耐性の個人差は大きい

【あなたの同僚も毎日職場で耐える努力をしているかも知れません】

「配慮」が必要なのは特別な人か？



「自立」とは「依存先」を増やしていくこと

「自立」とは、「依存」しなくなることだと思われがちです。でも、そうではありません。「依存先を増やしていくこと」こそが、自立なのです。これは障害の有無にかかわらず、すべての人に通じる普遍的なことだと、私は思います。

東京大学先端科学技術研究センター准教授（小児科医）
熊谷晋一郎

多数派は自分への「配慮」に気づきにくい

○「配慮は必要ない」と思う人も、実は「配慮」を受けている。

○製品・サービス・制度は、「多数派」を前提に作られてきた。

○多数派は最初から配慮されているため、「配慮」されていることが意識されにくい。

○「配慮の必要な人」と「配慮の必要のない人」という区分ではなく、「配慮の種類」が違うだけ。

○エレベーターがあることで助かる人は多い（高齢者、妊婦、ベビーカー、体調の悪い人、重い荷物を持っている人等）

○「多数派」ではない人々の「不便さ」に着目すれば、誰もが暮らしやすい社会が実現できる。

「バリアフルレストラン」で感じられること

「バリアフルレストラン」は、車いすユーザーが多数派となる架空社会にあるレストランに「二足歩行者」という障害を有する人が客として来店することで感じる違和感から、「障害」とは何かについて考えるきっかけが得られるもの。
1組6人による30分の体験プログラムで、レストラン内は車いすユーザーに最適化されており、天井は低く、椅子も置かれていない中で、「二足歩行者＝障害者」が頭をぶつけたり腰を痛めたりしないように、行政の補助で僅かな数のヘルメットや椅子が用意されている。
「二足歩行者も使えるように最初から天井を高くすれば良いのに」と感じさせる中で、「多数派」という同じ価値観の人たちだけで決めた仕組みに少数派を適応させるような配慮ではなく、多様な人の参加で誰もが取り残されない仕組みを最初から作ることの大切さの理解に誘うプログラム。
車いすユーザーの演技も真実味があり、日頃感じていることを伝えようとする細部の表現は、とても心に響く。

バリアフルレストラン店長を務める寺田ユースケ氏

車いすユーザーに最適化されたレストラン店内の様子

（写真）公益財団法人日本ケアフィット共育機構ホームページから

「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」で気づいたこと

完全に光を遮断した「純度100%の暗闇」を少人数のグループが体験するもので、アテンドするのは暗闇のエキスパートである視覚障害者。

日常の固定的な立場（性別や肩書き等）も暗闇では関係なくなり、一人では何もできない「弱い存在」になる。
【立場の固定化→対等な関係へ】

暗闇の中では「頼りになる存在」だったアテンドの方が、会場から外に出た途端に「弱い存在」に見えた。
【立場の逆転・再逆転】

相手を信頼してコミュニケーションをとり助け合うことで目的を達成できること、感謝の言葉が力になることに気づく。
【チームビルディング】

「個人」の側は変わらなくても、「環境」によって「障害」を感じたり感じなかったりすることに気づく。
【障害の社会（環境）モデル】

「障害」モデルに学ぶ

医学（個人）モデル

作業や行動に支障が生じているのは、心身機能の不具合等に起因する「個人の側の問題」と捉え、個人に対する治療や個人の努力を重視する考え方。

社会（環境）モデル

作業や行動に支障が生じているのは、個人を取り巻く周囲のハード・ソフトの環境や制度等に起因する「社会（環境）の側の問題」と捉え、社会（環境）を改善していくことを重視する考え方。

職場に社会（環境）モデルを適用

個人の側に特別な努力を求めたり、できないことを理由に切り捨てるのではなく、職場のハード・ソフトの環境を整える「合理的配慮」により、個人の能力を十分発揮させ、戦力にしていくことを目指す。

誰にも起こり得る「多数派」でない経験

〇眼鏡やコンタクトがないと仕事にならない

〇けがで一時的に仕事に支障

〇仕事のストレスが溜まってうつ症状

〇病気（病気の進行、治療の影響等）

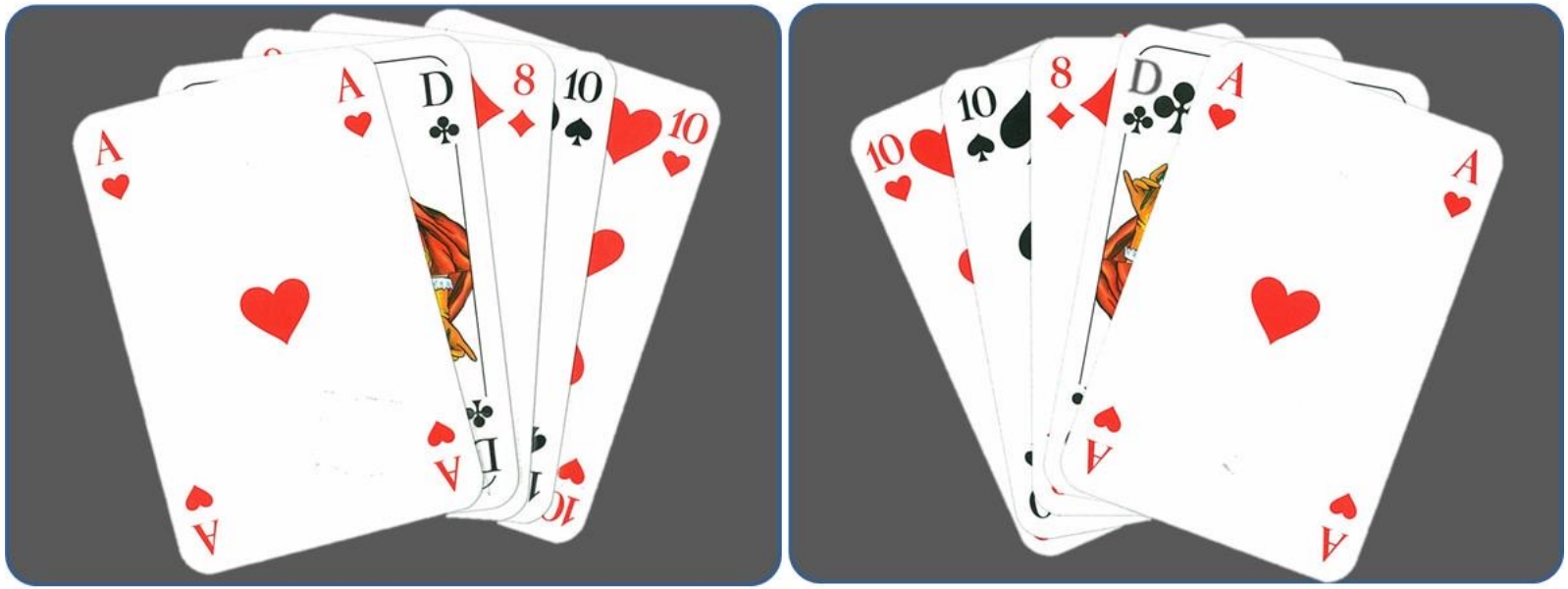
〇加齢で生じる機能低下（聴力・視力・体力・気力等）

〇子育て（勤務時間、ベビーカーでの移動等）

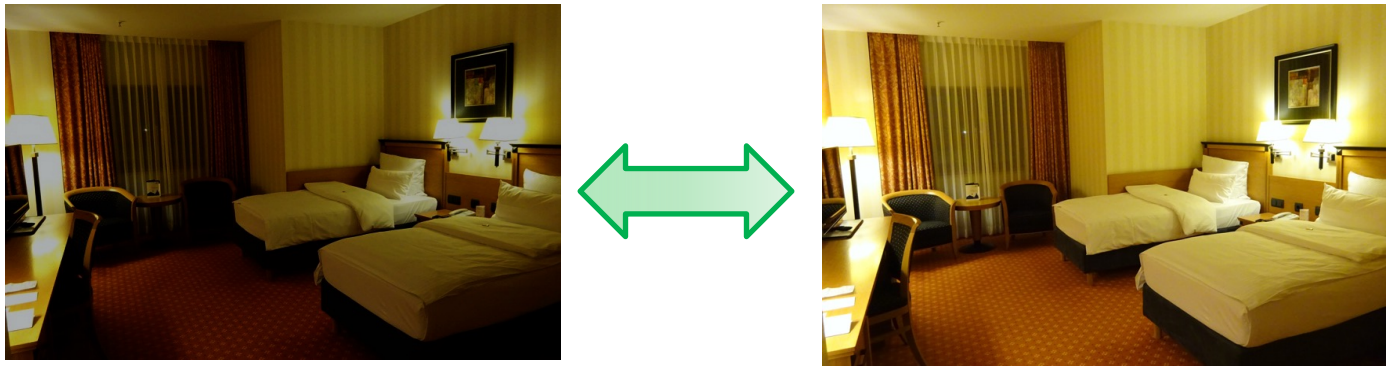
〇親の介護（勤務時間。車椅子での移動等）

〇外国語でのコミュニケーションに苦戦

「気づく」ことで変えられる



四隅にマークを付ける「配慮」



調光機能付きの照明の設置

「多様性への対応」のアプローチ

職場には様々な課題を抱えている「多様」な人材が働いているため、人事担当者が抱えている課題は「障害」だけではない。

様々な課題を抱える人材が働く中で、個人の能力を十分発揮できる職場にしていくにはどうすればよいか、「多様性への対応」という文脈で語ることが求められる。

障害者雇用のノウハウには、「障害」のみでなく様々な課題を抱えた人材を生かす知恵がある。

そのことを伝えることで、企業の生産性の向上、メンタルヘルス環境の改善、「健康経営」の実現に繋げられるのではないか。

障害者雇用のノウハウ

就業支援機関

雇用経験が豊富な事業所

雇用分野における「合理的配慮」

障害者差別解消法の合理的配慮は、もっぱら事業者がサービス提供等の事業を行うに当たり配慮するもの。

一方で、同法第13条では「事業主」としての立場で労働者に対して行う障害を理由とする差別を解消するための措置については、障害者雇用促進法の定めによるとしている。

留意すべきは、サービス提供等の場面と雇用の場面とでは、合理的配慮の目的にも違いがあること。

その背景には、雇用の場面では障害者も労働の対価として賃金を得る労働者であることがある。

障害者雇用促進法では、基本的理念として、障害者で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、有為な職業人として自立するように努めなければならない」（第4条）とした上で、事業主に対しては「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」（第5条）としている。

雇用分野における「合理的配慮指針」

障害者雇用促進法で示された基本理念を受け、厚生労働省が策定した雇用分野における「合理的配慮指針」では、採用後における合理的配慮は「職務の円滑な遂行に必要な措置」であり、「障害者である労働者の有する能力の有効な発揮の支障となっている事情を改善するために講ずる」ものとしている。

雇用場面ではサービス提供等の場面とは異なり、「労働者としての能力の有効な発揮」のために合理的配慮が求められているが、雇用現場では「障害があるので働けないのは仕方ない」として、能力が発揮されるための工夫をしないまま、雇用率を維持する目的で「来てくれるだけで良い」という扱いをしている職場もある。

雇用の世界は、福祉サービスの世界ではない。賃金を得て働く一人の労働者として、能力を最大限に発揮して職場に貢献することで、働く本人の自己効力感や周囲の評価も高まり、安定的な就労につながる。

能力が発揮されるための工夫は、雇用分野の「合理的配慮指針事例集（第四版）」でも多数紹介されており、高齢・障害・求職者雇用支援機構の「障害者雇用事例リファレンスサービス」でも様々な合理的配慮の事例が検索できる。

誰もが働きやすい職場環境づくりの仕組み

作業しやすい環境
段差がない、刺激（騒音等）の緩和、休憩スペース等

確実な情報提供
音声、文字、イラスト、言語、わかりやすい内容

業務の効率化
作業工程の分解・再編、マニュアル化等

相談しやすい環境
産業保健師、EAP（従業員支援プログラム）の活用等

休みの取りやすさ
育児、介護、通院、学校行事等への参加
時間単位での休暇

勤務時間の弾力化
フレックスタイム

勤務場所の弾力化
テレワーク、サテライトオフィス等

障害者雇用における「合理的配慮」

障害者の有無に関わらず多様な人材の能力を生かす環境が実現

雇用管理に活かせるスキル

アセスメント（特性・課題の把握）
一人一人の得意なことや苦手なことに目を向ける

マッチング（能力を活かす視点）
個人の特性や課題を踏まえ、能力を発揮できる職場・職務を選定

特性や課題に応じた配慮（合理的配慮の視点）
ソフト・ハード面の配慮、指示の伝え方、作業工程の分解・再編、マニュアル化、就業上の配慮等

業務の効率化（働き方改革の視点）
職務分析、効率的な業務フローの作成、業務の再編、仕様の統一、不要な作業の廃止等
（検討の過程で業務への理解が進み、効率がアップし生産性が向上する効果）

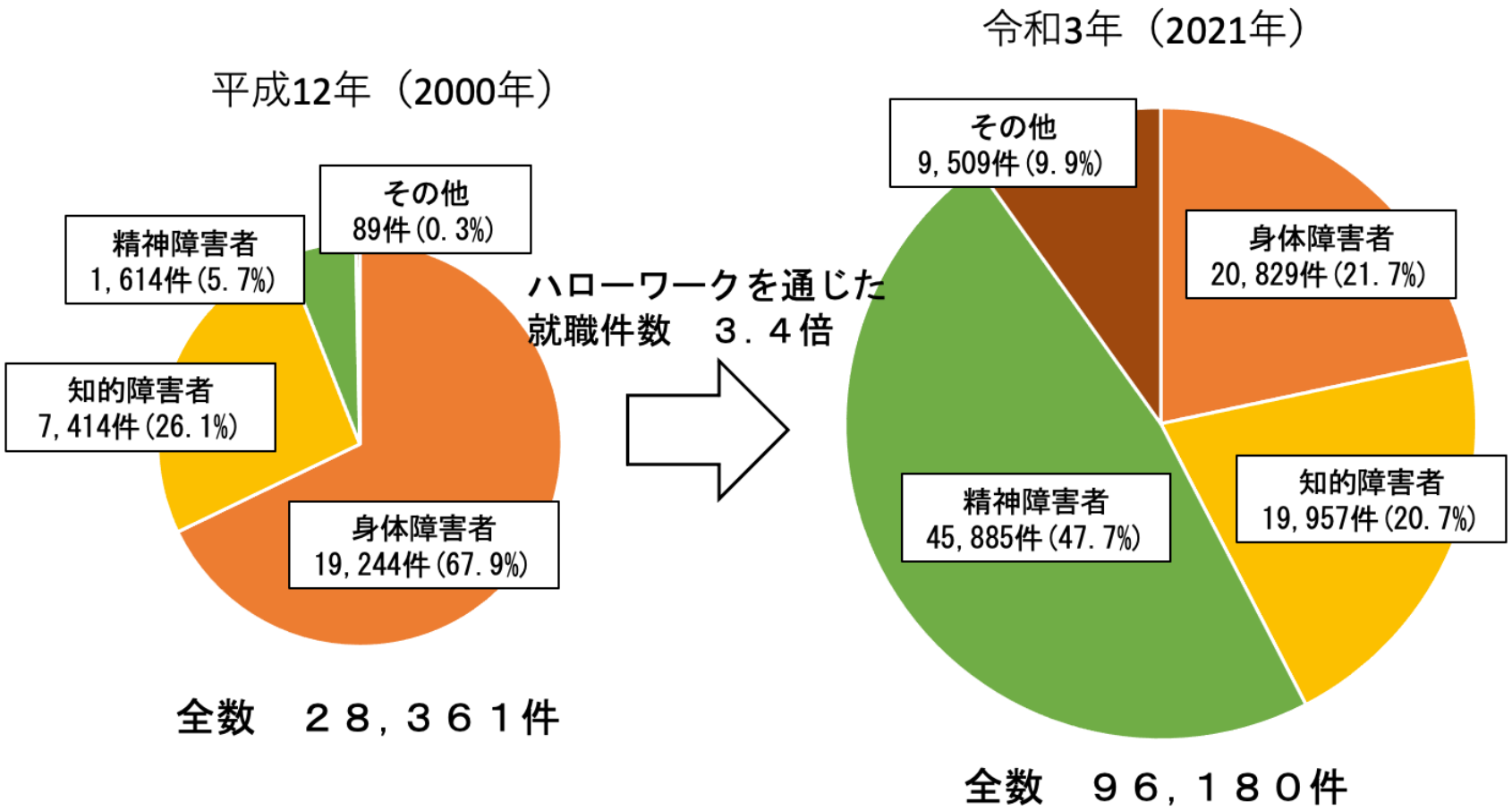
自己理解・自己対処の支援
アセスメントのフィードバック、目標の共有、セルフマネジメントの確認等
健康管理、疲労度チェック等

定期的な状況把握（安定就労の視点）
面談（傾聴）、日報（SPIS等）等を通じて見えにくい課題を把握

制度の利活用・職場外の関係機関との連携
労働・福祉施策上の諸サービスへの理解と活用
医療機関、相談支援機関等の外部支援機関の専門家の活用

雇用される障害者の障害種別の変化

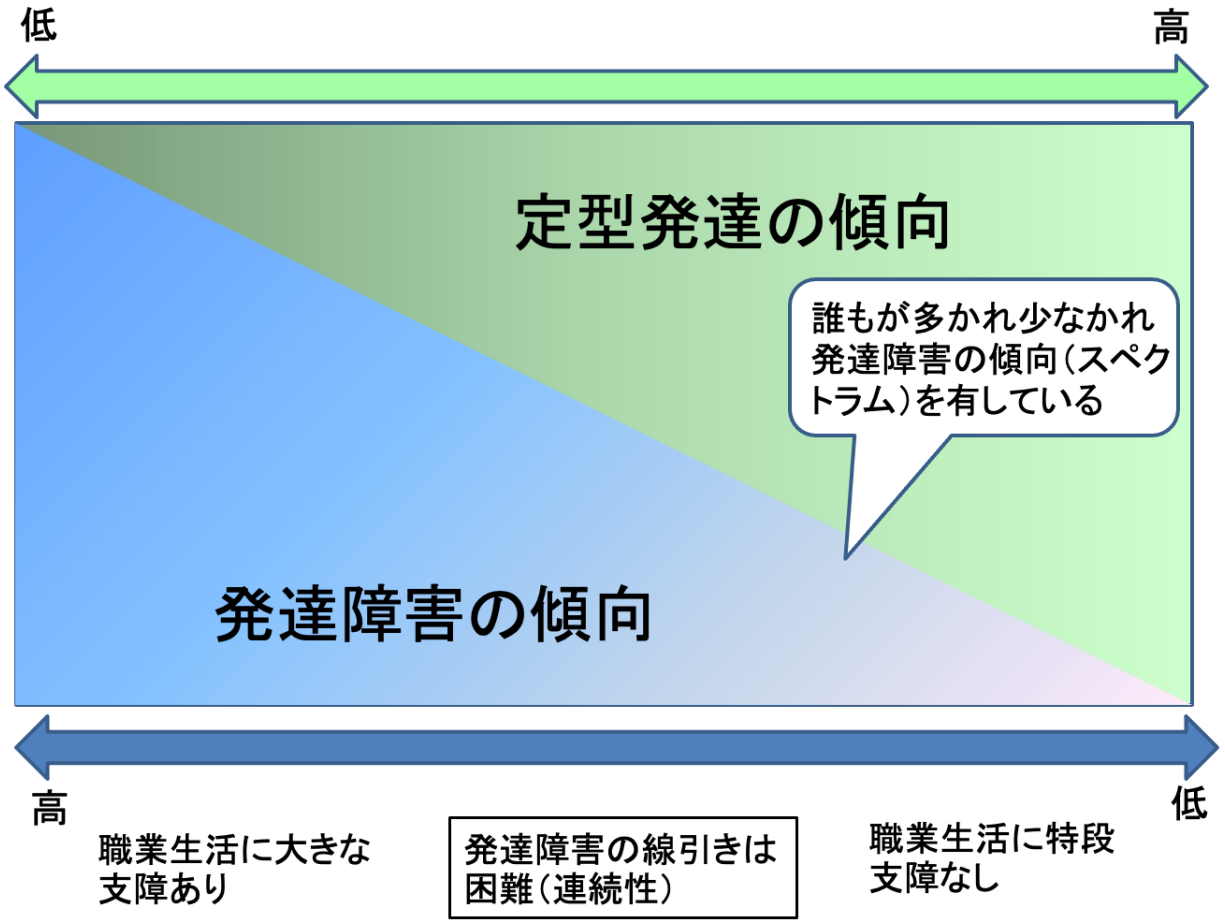
身体障害者の雇用しかしていなかったところが多く、高齢の身体障害者の退職に際し、身体障害者で補充しようとしても適任者が見つからない。知的障害・精神障害・発達障害も視野に入れた採用が課題。



「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）の傾向と業務の適性

【適性のある業務】

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

【適性のない業務】

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

参考：佐藤恵美「もし部下が発達障害だったら」

注意欠陥・多動性障害（ADHD）傾向と業務の適性

【適性のある業務】

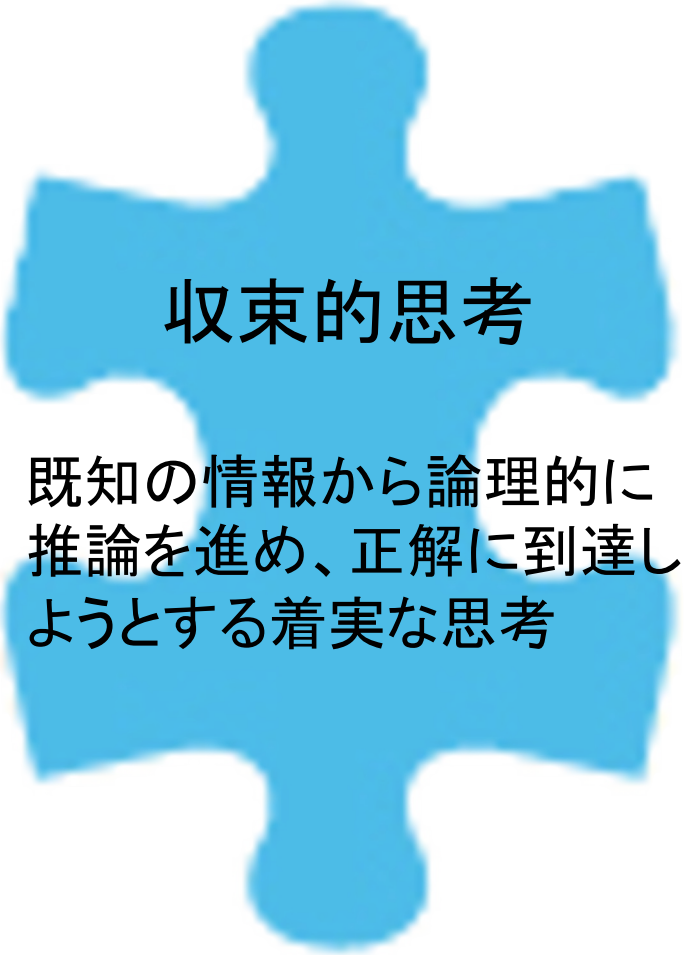
瞬発力のあるフットワークが必要な業務
新しい発案や発想が歓迎される業務
短期集中型の業務
見通しの立ちやすい業務

【適性のない業務】

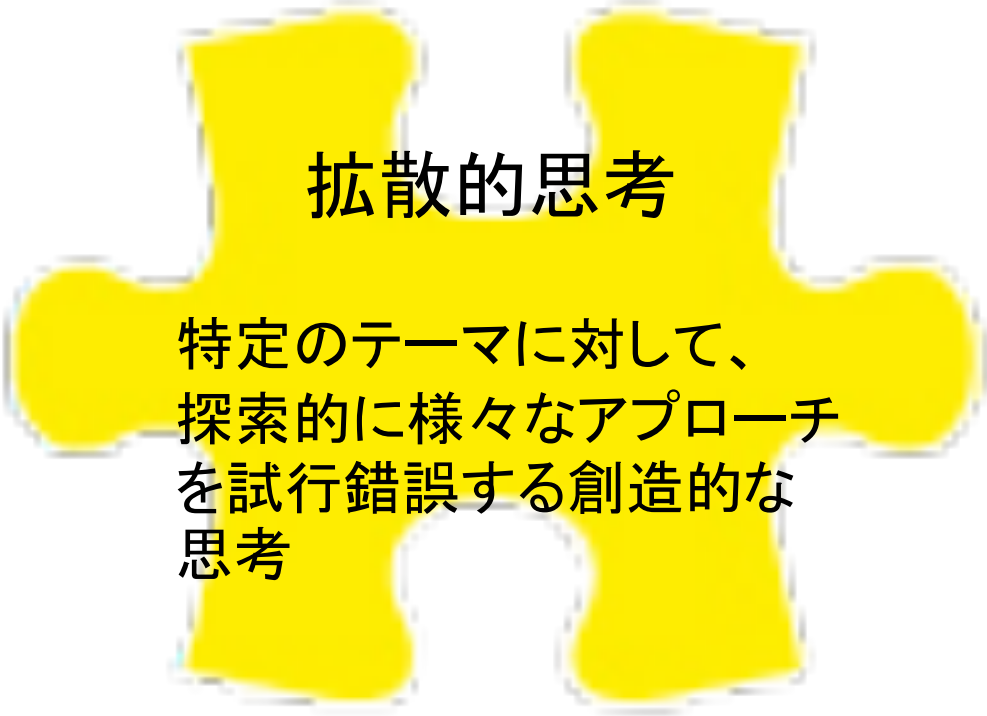
ケアレスミスが許されない業務
時間厳守、締切厳守の業務
マルチタスクが要求される業務
機密情報を扱う業務
地道なルーティンワークや反復的な単純作業
集中力を持続しなければならない業務
危険作業

参考：佐藤恵美「もし部下が発達障害だったら」

特性による持ち味を生かす（思考法の違い）

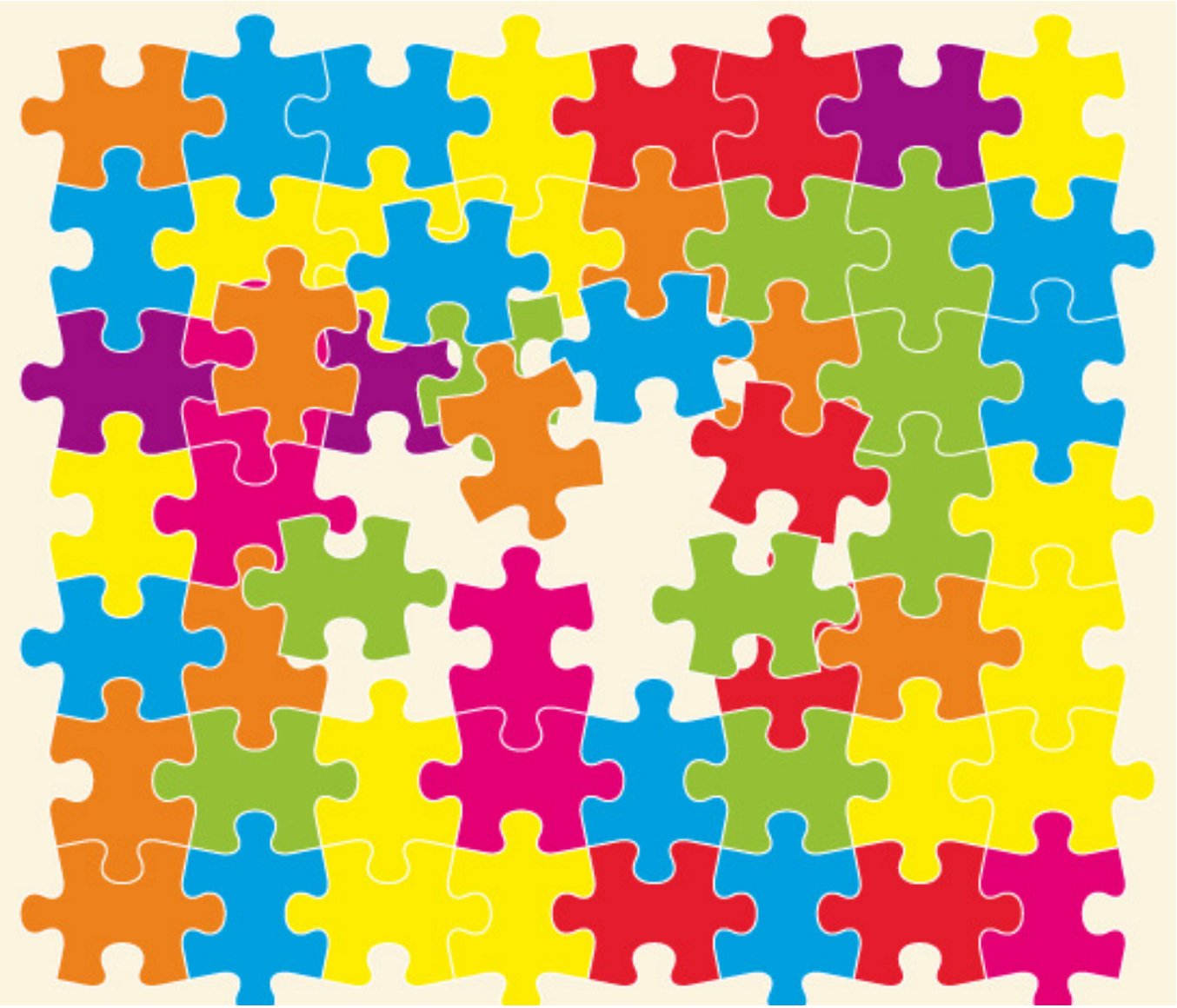


ASD傾向の人に親和性



ADHD傾向の人に親和性

多様な特性の組合せで職場は活性化

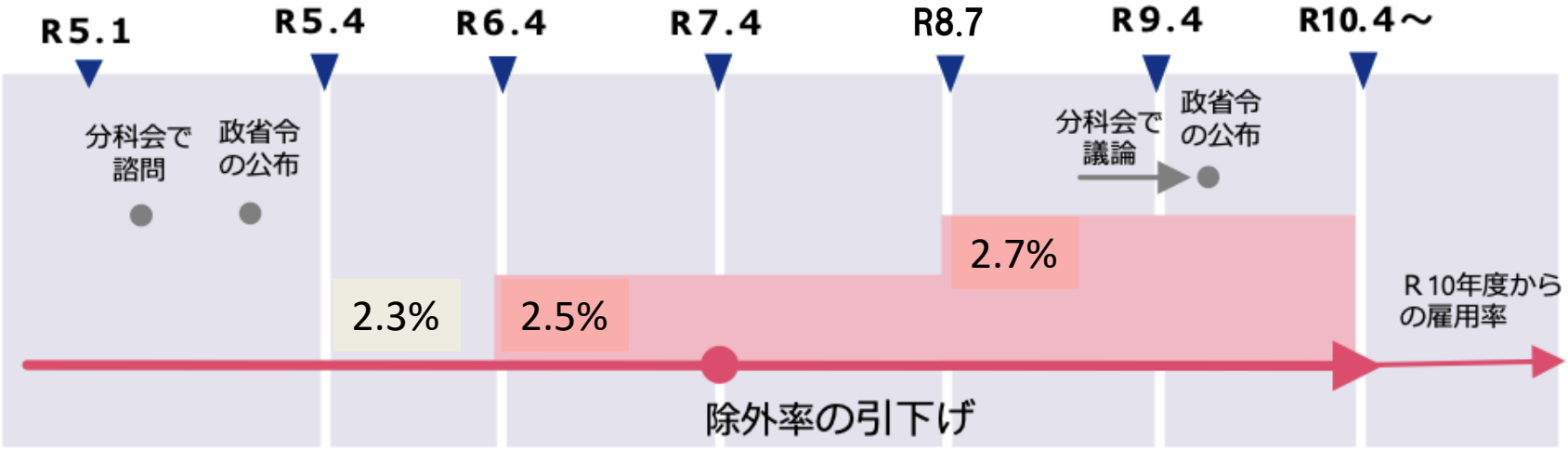


経営者に響く
「障害者雇用の効果」

法定雇用率の引上げと除外率の引下げへの対応

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、現在の2.3%から、令和6年4月に2.5%、令和8年7月に2.7%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】

1.タスクシフティングを通じて「働き方改革」を実現

専門性の高い業務の中から定形的な業務を切り出すことで、業務負担が軽減され、専門性の高い業務に特化できる。

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し、従業員のモチベーションも向上する。

【職場の「働き方改革」に資する】

2.「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」の仕方を尋ねることに抵抗感がなくなる

「合理的配慮」が身に付くことで、製品やサービスの質が向上することにもつながる。

製品開発やサービス企画に当たり、利用者の多様性に意識が向くようになる
その結果、多くの人に利用しやすい製品・サービスの提供が可能となり、顧客の満足度も高まる

【企業の強みになる】

透明マスクの開発

【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

雇用分野以外の合理的配慮の提供も法的義務に移行

平成18年12月に国連で採択された「障害者権利条約」を受け、障害者差別解消法の制定、障害者雇用促進法の改正により、障害者に対する「差別禁止」と「合理的配慮の提供」が義務付けられた。

雇用分野以外の全般について

「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」の制定

- ○ 不当な差別的取扱いの禁止　　法的義務
- ○ 合理的配慮の提供　　努力義務（令和6年４月１日から法的義務に移行）

雇用分野（事業主）

「障害者の雇用の促進等に関する法律」の一部改正

- ○ 不当な差別的取扱いの禁止　　法的義務
- ○ 合理的配慮の提供　　法的義務

障害を理由とする差別の解消の推進に関する基本方針

雇用分野以外でも合理的配慮の提供が法的義務に移行するのに伴い、障害者差別解消法に基づき策定されている「障害を理由とする差別の解消の推進に関する基本方針」も改正され、令和6年4月1日から適用される。

障害を理由とする差別の解消の推進に関する基本方針

第1　障害を理由とする差別の解消の推進に関する施策に関する基本的な方向
1 法制定の背景及び経過
2 基本的な考え方

第2 行政機関等及び事業者が講ずべき障害を理由とする差別を解消するための措置に関 する共通的な事項
1 法の対象範囲
2 不当な差別的取扱い
3 合理的配慮

第3 行政機関等が講ずべき障害を理由とする差別を解消するための措置に関する基本的 な事項
1 基本的な考え方
2 対応要領
3 地方公共団体等における対応要領に関する事項

第4 事業者が講ずべき障害を理由とする差別を解消するための措置に関する基本的な事 項
1 基本的な考え方
2 対応指針
3 主務大臣による行政措置

第5 国及び地方公共団体による障害を理由とする差別を解消するための支援措置の実施 に関する基本的な事項
1 相談及び紛争の防止等のための体制の整備
2 啓発活動
3 情報の収集、整理及び提供
4 障害者差別解消支援地域協議会

第6 その他障害を理由とする差別の解消の推進に関する施策に関する重要事項

3.職場のメンタルヘルス環境が改善する

障害者を受け入れた職場では「職場の雰囲気が良くなった」との声が多く聞かれる。

〇職場が明るくなり、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
〇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
〇各人の「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

↓

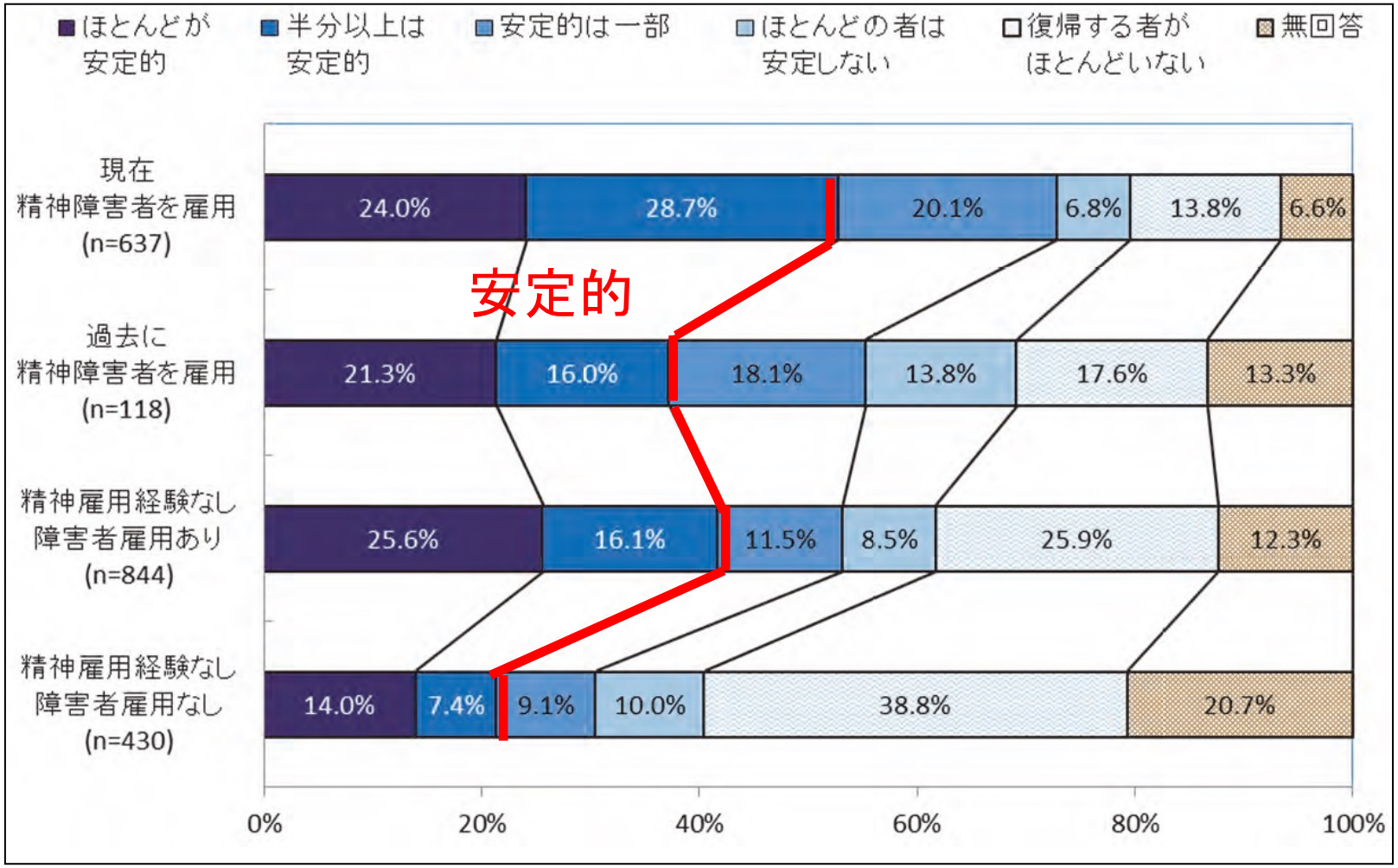
職場の雰囲気が「友好的」になる
困った時に「助け合う」雰囲気になる

↓

【「健康経営」の基盤である職場のメンタルヘルス環境が改善 】

障害者雇用を進めている職場はメンタル環境も良好

メンタルヘルス不調により1か月以上継続して仕事を休んだ社員が職場に復帰しているかどうか、復帰した場合に安定的に働き続けられているかどうかを2,000社のデータで分析した結果、障害者を雇用している事業所ではメンタル不調の休職者が職場復帰後に安定的に働けている割合が高いことが確認された。



(資料)「精神障害者の雇用に係る企業側の課題とその解決方法に関する研究」(2016年3月:独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター)

4.管理職のマネジメント能力が向上する

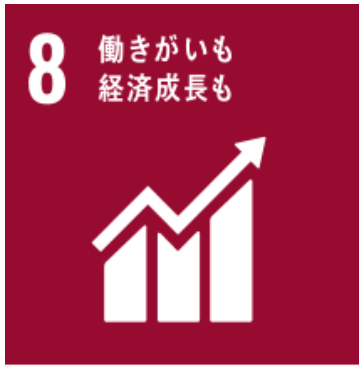
障害者雇用では、「できないこと」に目を向けるのではなく、一人一人の「できること」や「強み」に目を向け、その能力を最大限に発揮させることが求められる。

職場の中には様々な人材がいて、企業の成長のためには、一人一人の能力を最大限に活かし、職場全体の生産性を高めることが課題となっている。

障害者雇用の経験や支援機関のサポートを通じて、一人一人の「強み」や「能力」に目を向け、能力を発揮できる方法を本人とともに検討する視点が管理者にも身につく。

【管理職の人材育成やマネジメント能力が向上する】

5.SDGsに貢献する姿勢を明確に示せる



包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある 人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。

商品やサービスの価値をより高める産業や、労働集約型の産業を中心に、**多様化、技術の向上、イノベーションを通じて、経済の生産性をあげる**。（ターゲット8-2）

2030年までに、若い人たちや障害がある人たち、男性も女性も、**働きがいのある人間らしい仕事**をできるようにする。そして、**同じ仕事に対しては、同じだけの給料が支払われる**ようにする。（ターゲット8-5）

各国内及び各国間の不平等を是正する

2030年までに、年齢、性別、障がい、人種、民族、生まれ、宗教、経済状態などにかかわらず、**すべての人が、能力を高め、社会的、経済的、政治的に取り残されないように**すすめる。（ターゲット10-2）

差別的な法律、政策やならわしをなくし、適切な法律や政策、行動をすすめることなどによって、人びとが**平等な機会（チャンス）**をもてるようにし、人びとが得る結果（たとえば所得など）についての**格差を減らす**。（ターゲット10-3）

（日本ユニセフ協会ホームページから）

職場適応支援者の適性

○ 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。

講師紹介

依田晶男
YODA AKIO

1981年～2015年、厚生労働省に勤務
1997年から2年間、障害者雇用対策課調査官
2003年から2年間、内閣府障害者施策担当参事官として政府全体の障害者施策に関わる（政府の障害者施策担当課長会議議長）
2015年に「医療機関の障害者雇用ネットワーク」を設立（https://medi-em.net）
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
2019年「公務部門の障害者雇用情報サイト」を開設
2020年「夢をつなぐDoctor's Network」を開設（https://dream-doctor.net）
現在は、約1,800社が加入する医療保険組合において、加入企業の健康経営の取組みを支援
精神保健福祉士