徳島労働局障害者雇用セミナー
（2024.2.7）

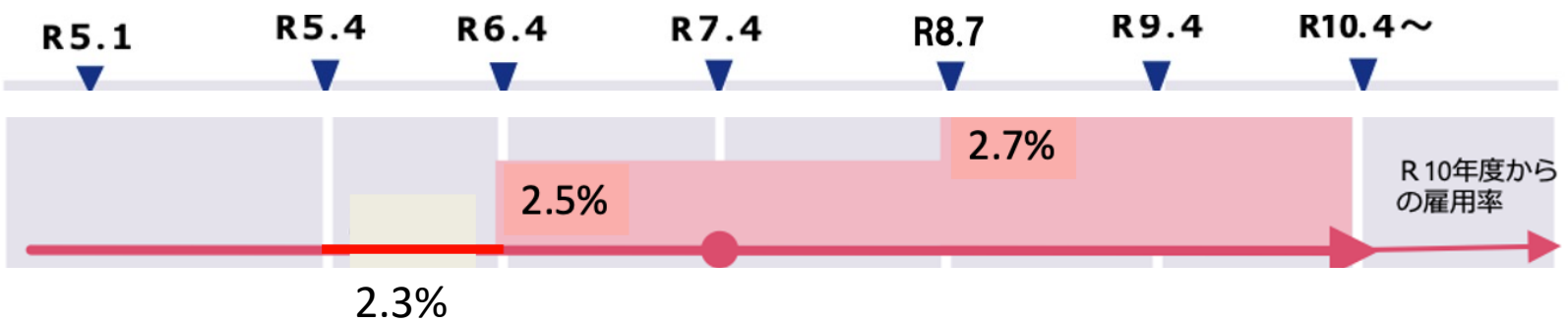
経営の観点から見た
障害者雇用の効果と進め方

～持続的に成長する職場づくり～

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（公的機関は0.3ポイント上乗せ）。

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。



【1人以上雇用必要規模は、43.5人→40.0人→37.5人に低下】

「雇用率制度」で陥りがちな失敗

障害者雇用

↓

- 法律で義務付けられたコンプライアンス問題
- 一般の社員とは関係ない特別な問題
- やらされ感・単なるコスト増
- 雇用率の達成（数あわせ）
- 障害者雇用代行ビジネスに流れる会社も

【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

「健康経営」という切り口

健康経営優良法人認定制度

【大規模法人部門】

健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

健康経営優良法人
Health and productivity

【中小規模法人部門】

健康経営優良法人
Health and productivity
ブライト500

健康経営優良法人
Health and productivity

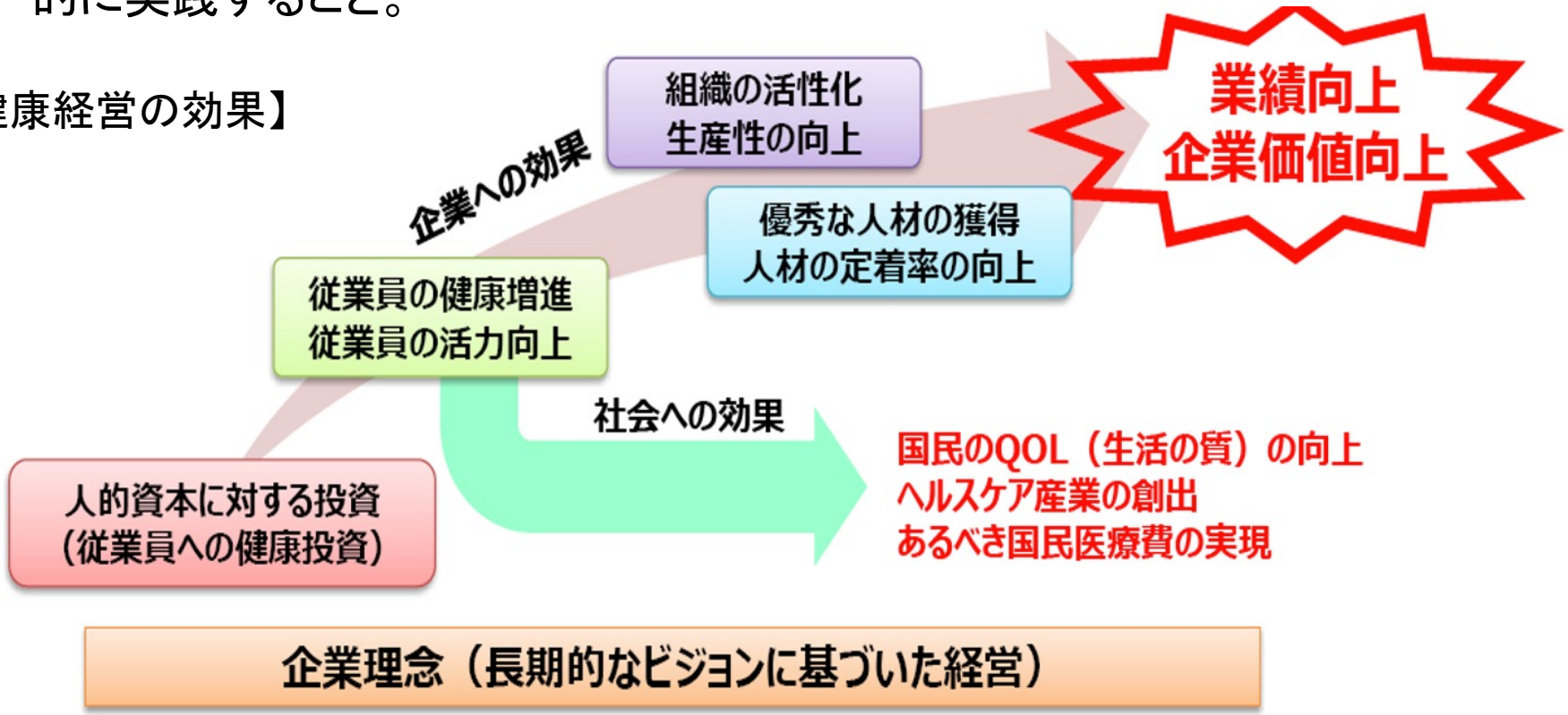
「健康経営優良法人認定制度」は、経済産業省と厚生労働省の支援の下に、経済団体、地方団体、医療団体等で構成される「日本健康会議」が認定を行う制度で、優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰するもの。

人材確保を目指す企業にとって、対外的な発信力のある「健康経営優良法人」の認定取得へ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」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。

【健康経営の効果】



【現場からの声】

- コミュニケーション機会が増え、社内の雰囲気が良くなった
- 健康経営の認定を取得したら初めて新卒の応募があった
- 健康経営の認定取得を応募理由に挙げる学生が増えた

健康経営優良法人の認定法人数（2023年）

【大規模法人部門】

健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

（全国）　495社
（徳島）　　0社

健康経営優良法人
Health and productivity

（全国）2,181社
（徳島）　　7社

【中小規模法人部門】

健康経営優良法人
Health and productivity
ブライト500

（全国）　499社
（徳島）　　3社

健康経営優良法人
Health and productivity

（全国）13,513社
（徳島）　　115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、徳島県では125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が、認定法人は年々増加を続けている。

健康経営優良法人の認定法人（徳島県：2023年）

健康経営優良法人
Health and productivity

【7】

株式会社阿波銀行
阿波製紙株式会社
社会福祉法人健祥会
株式会社徳島大正銀行
ノヴィルホールディングス株式会社
株式会社大塚製薬工場
日本フネン株式会社

健康経営優良法人
Health and productivity
ブライト500

【3】

喜多機械産業株式会社
株式会社フジた建設コンサルタント
株式会社新居工業所

健康経営優良法人
Health and productivity

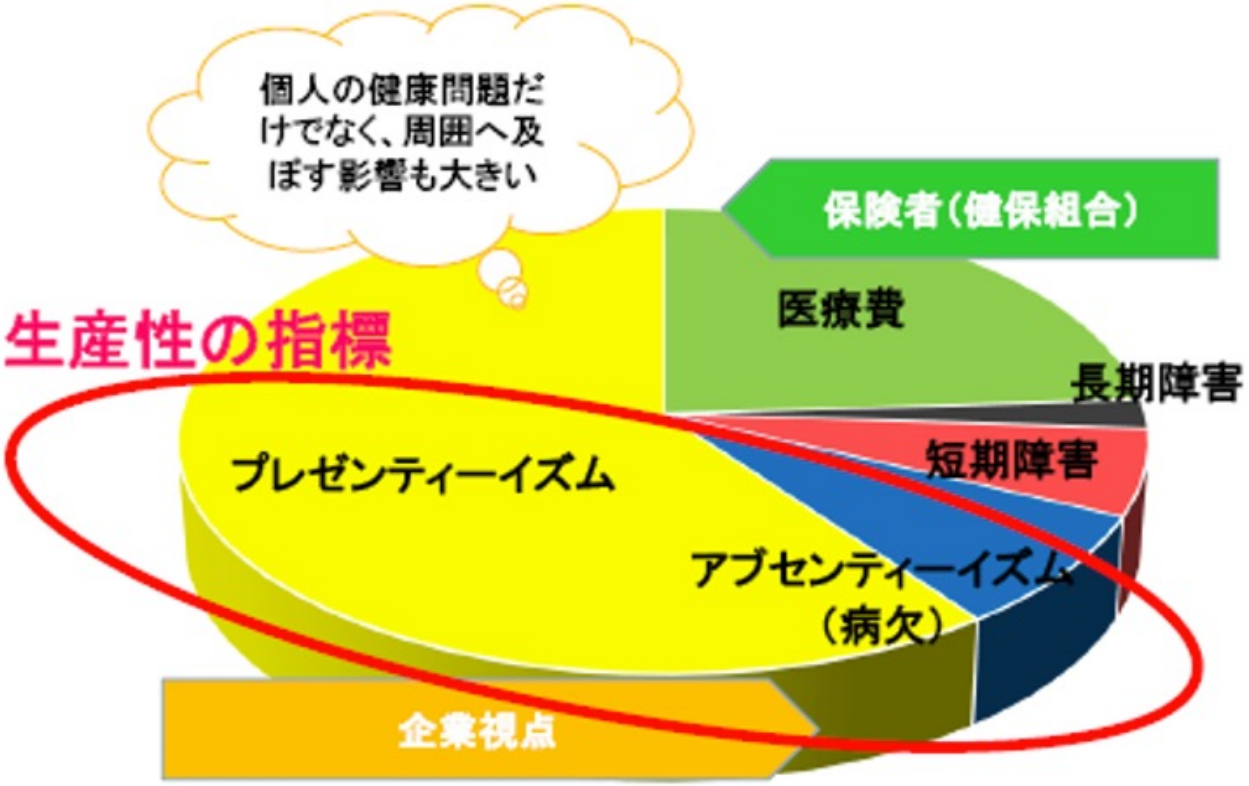
【115】

アービック有限会社
アイフォレストコンサルティング株式会社
東海運株式会社
阿波銀行健康保険組合
株式会社いさわ
株式会社エーテック
株式会社エコー建設コンサルタント
株式会社エスディーセンター
株式会社エフ設計コンサルタント
社会福祉法人大原福祉会
岡田企画株式会社OKスポーツクラブ
株式会社オプトピア
株式会社カスコ
株式会社北島建設
株式会社グローバル・アシスト
さくら社会保険労務士法人
さくら税理士法人
株式会社さくらビジネスサービス
三晃産業株式会社
三和空調株式会社
株式会社四国日立
篠原石油株式会社
住宅設備アシスト株式会社
税理士法人すばる会計
有限会社すみれ
船場化成株式会社
颯企画有限会社
相互産業株式会社
大亜ツール工業株式会社
太陽エフ・ディ株式会社
株式会社ツーピースコーポレーション
Dライフサポート株式会社
株式会社TIS&トータルプランニング
株式会社テクノスモトキ
東洋警備保障株式会社
株式会社徳島エムテック
一般社団法人徳島県医師会
徳島県教育印刷株式会社
徳島商工会議所
徳島信用金庫
にしき運送株式会社
ニタコンサルタント株式会社
株式会社パッケージ松浦
株式会社姫野組
株式会社ヒラノファステック
株式会社ファルコン
株式会社補償実務
株式会社ボン・アーム
有限会社松本会計センター
三木資源株式会社
有限会社みどり清掃
港産業株式会社
株式会社明ホームプラン
山田電建株式会社
社会福祉法人揺籃福祉会
株式会社ワイ・ビー・ケイ工業
株式会社エムアイシー
大塚テクノ株式会社
大塚包装工業株式会社
株式会社桶幸ウチダ造花
株式会社亀井組
富田製薬株式会社
仲野産業株式会社
株式会社福井組
株式会社アルス製作所
サプロン建材工業株式会社
株式会社シケン
中山建設株式会社
阿南緑化有限会社
株式会社ANSIN
株式会社岡部機械工業
株式会社GF
有限会社日栄工業
有限会社浜中建設
アイル保険サービス株式会社
阿波スピンドル株式会社
あわふじ株式会社
石原水道工業株式会社
昭和精機工業株式会社
株式会社三木組
株式会社矢田製作所
株式会社ヨコタコーポレーション
株式会社ヨコタホーム
株式会社阿北自動車教習所
株式会社サン保険コンサルタント
四国部品株式会社
株式会社ファイン
株式会社未来
株式会社河野メリクロン
株式会社北岡組
有限会社ハヤマ保険事務所
藤西阿観光株式会社
藤田商事株式会社
三笠電機株式会社
株式会社山全
株式会社NDK
岸田工業株式会社
株式会社松家製作所
株式会社大竹組
NTT-ATクリエイティブ株式会社
株式会社マルハ物産
株式会社ウェル
大塚製薬健康保険組合
大塚ビジネスサポート株式会社
三和プラントエンジニアリング株式会社
はーとふる川内株式会社
株式会社はなおか
株式会社エコリース
東邦フィルム株式会社
冨士ファニチア株式会社
東邦アート株式会社
日新酒類株式会社
株式会社リブレイス
株式会社井上組
南建設株式会社

職場の生産性に影響するメンタルヘルス環境

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。



健康経営優良法人2024（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		
		仕事と治療の両立支援	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	

健康経営優良法人の認定申請は職場点検と改善の機会

★Q18. 私病等を持つ従業員の復職支援、仕事と治療の両立支援に向けて、どのような取り組みを行っていますか。（いくつでも）

◆メンタルヘルス不調に特化した取り組みは除きます。Q25でお答えください。

- 1 産業医および主治医の意見の聴取等により復職に向けた支援体制・計画を整備している
- 2 休業期間中や復職後における相談窓口の設置や支援体制の構築を行っている
- 3 休職からの復職を円滑にするために試行的・段階的な勤務制度を整備している
  （例：短時間勤務、試し出勤制度、リハビリ勤務等）
- 4 病気による休職に関する制度を整備している
- 5 両立支援に関する相談体制や対応手順を整備し、内容を周知している
  （例：社内窓口、保険の付帯サービス、地域の相談窓口等）
- 6 本人の状況を踏まえた働き方（配置・勤務内容・勤務時間・勤務地等）を策定している
- 7 治療に配慮した休暇制度や勤務制度を整備している
  （例：時間単位年次休暇、有給の病気休暇、通院時間の就業時間認定、時差出勤、在宅勤務等）
- 8 復帰する部門の上司に対する、両立支援への理解を促すための教育・定期面談等を実施している
- 9 団体保険等により治療費の補助や休業補償の支給を行っている（健保組合からの一時金は除く）
- 10 仕事と治療の両立に向けた定期的な面談・助言を実施している
- 11 不妊治療に対する支援（通院の際の有給の特別休暇付与等、性別を問わない支援）
- 12 特に行っていない　⇒評価項目不適合

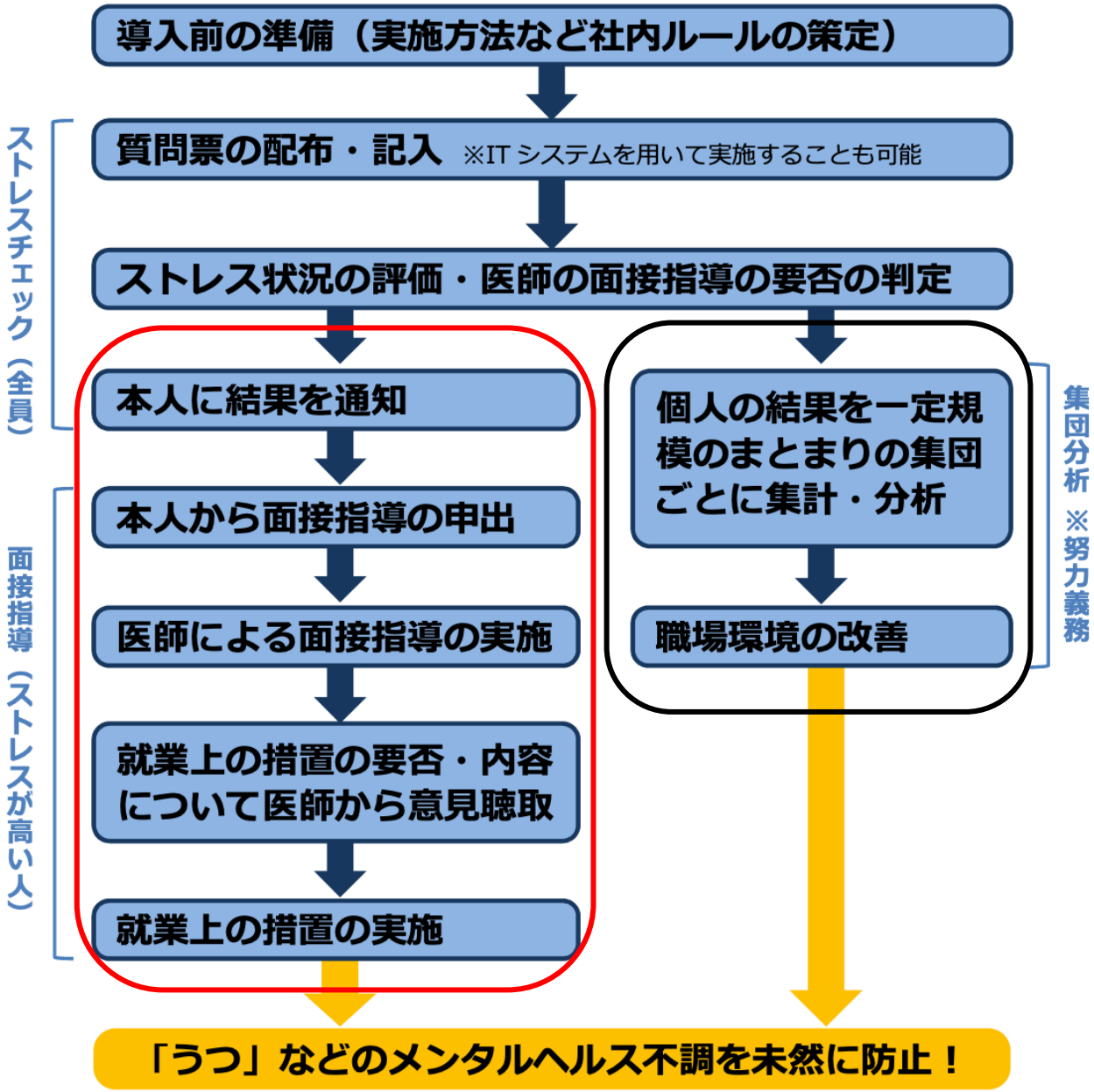
★Q25. メンタルヘルス不調の予防や不調者への復職支援、就業と治療の両立支援として、どのような取り組みを行っていますか。（いくつでも）

◆メンタルヘルス不調に特化しない私病等への対応は除きます。Q18でお答えください。

◆ハラスメントの対応方針の周知、相談窓口の設置など法令上の義務である取り組みは除きます。

- 1 メンタルヘルスについての相談窓口の設置および周知を行っている
- 2 ウェアラブルデバイスにより従業員自身のセルフチェック等を支援している
- 3 マインドフルネス等の実践支援を行っている（実施場所や実施時間の確保等）
- 4 従業員にとって安心かつ快適な職場環境の整備について管理職を評価・教育する仕組みがある（部下による360度評価制度等）
- 5 メンタルヘルスについての外部相談窓口の活用および周知を行っている
- 6 従業員に対する定期的な面談・声かけを行っている
- 7 不調者に対して外部EAP（従業員支援プログラム）機関等と連携した復職サポート体制を構築している
- 8 不調者に対してリワークプログラム（認知行動療法等）の（社外での）提供を行っている
- 9 取引先等他社や顧客等からのハラスメントに関する対策を明文化し社内周知を行っている
- 10 特に行っていない　⇒評価項目不適合

ストレスチェックで組織の課題を点検



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。

「心理的安全性」とは？

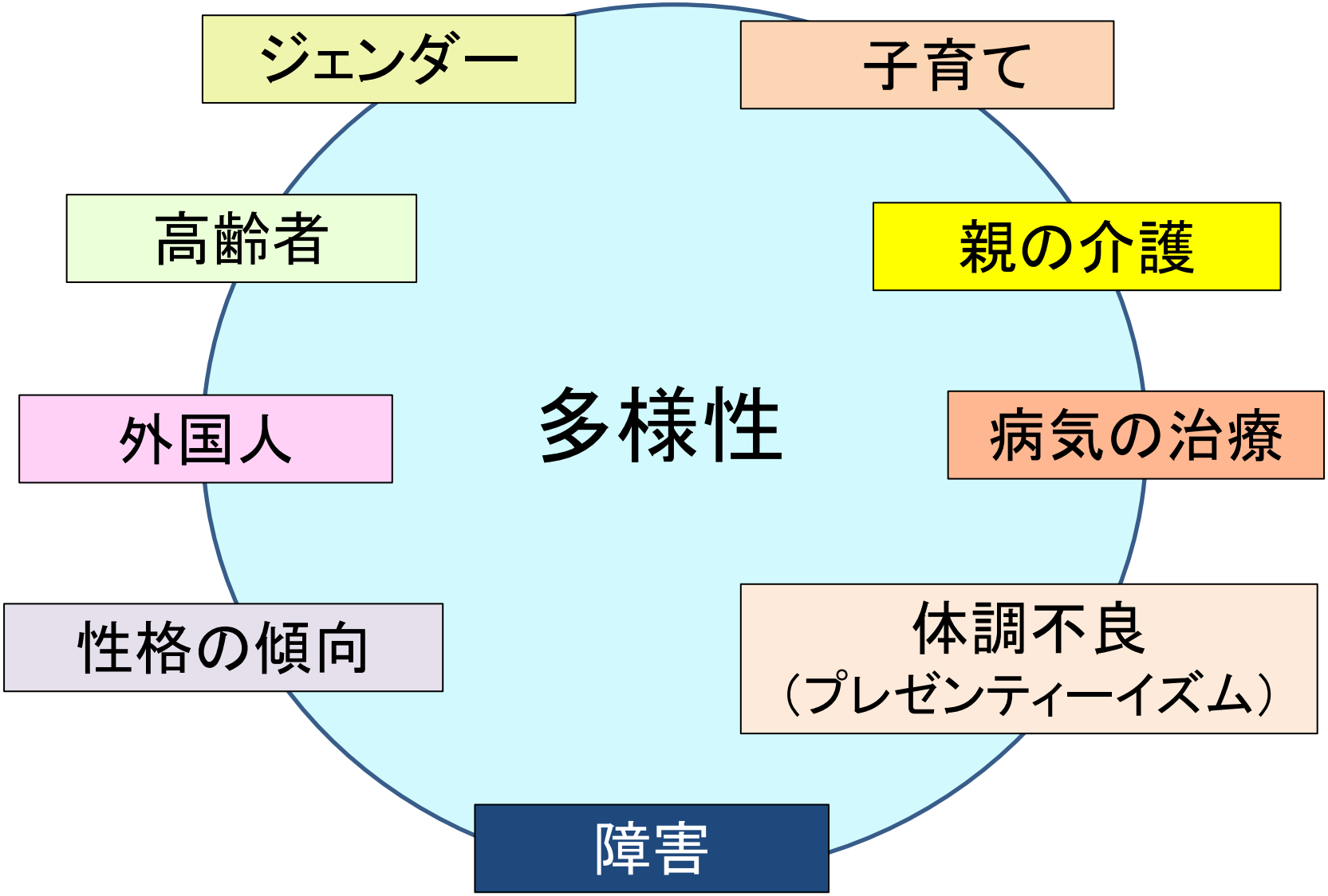
対人関係においてリスクのある行動を取っても、「このチームなら馬鹿にされたり罰せられたりしない」という思いがメンバー間で共有されている状態

「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

「多様性」という切り口

職場には多様な人材が存在する



「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、雇用管理で企業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」という文脈で考え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。

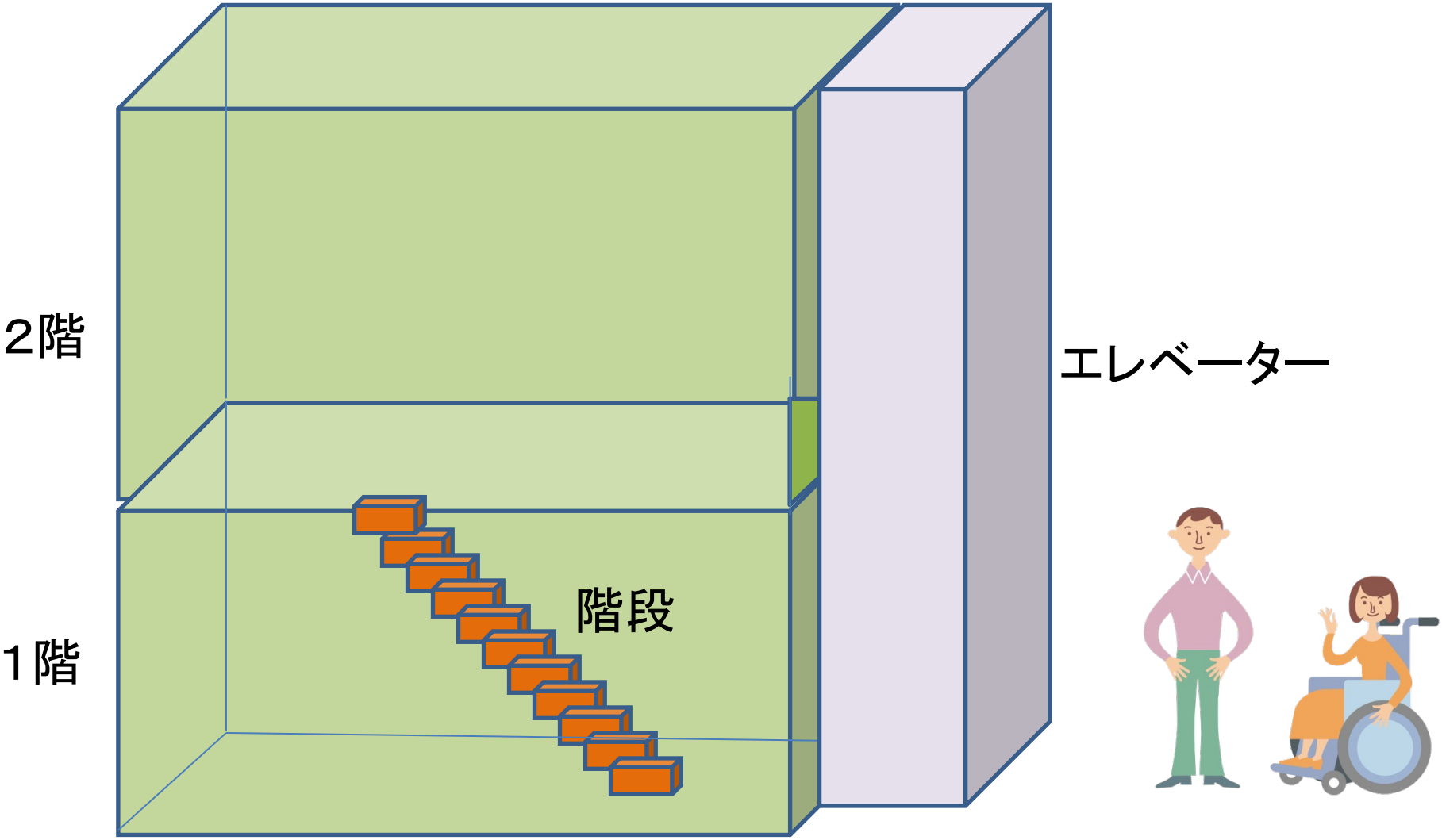
そのことを意識した企業では、生産性の向上、メンタルヘルス環境の改善、「健康経営」の実現により、持続的な成長が可能となる。

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

「配慮」が必要なのは障害者だけか？



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。

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

〇病気による機能低下（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・認知等）

〇子育てによる制約（勤務時間、ベビーカーでの移動等）

〇親の介護による制約（勤務時間。車椅子での移動等）

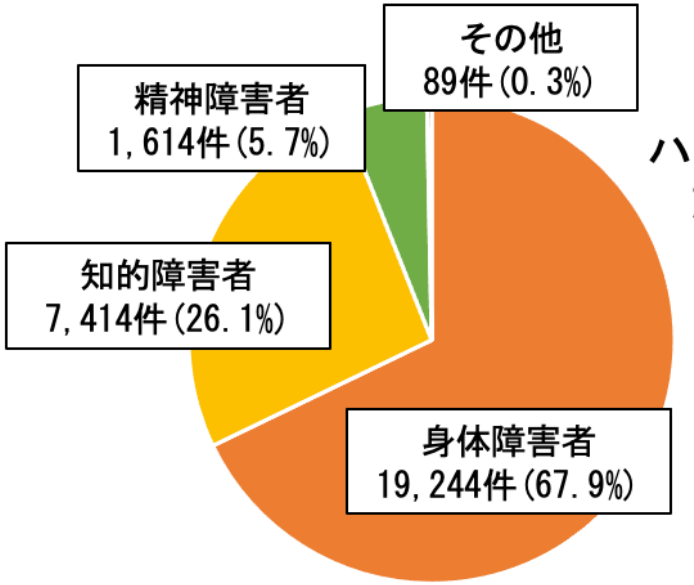
〇外国語でのコミュニケーションに苦戦

多数派でなくなった時にも能力を発揮しやすい職場づくりを進めることは、障害者雇用の延長線上で実現可能。

雇用される障害者の障害種別の変化

ハローワークを通じて就職する障害者の構成は大きく変化しており、身体障害者を採用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不可避となっている。

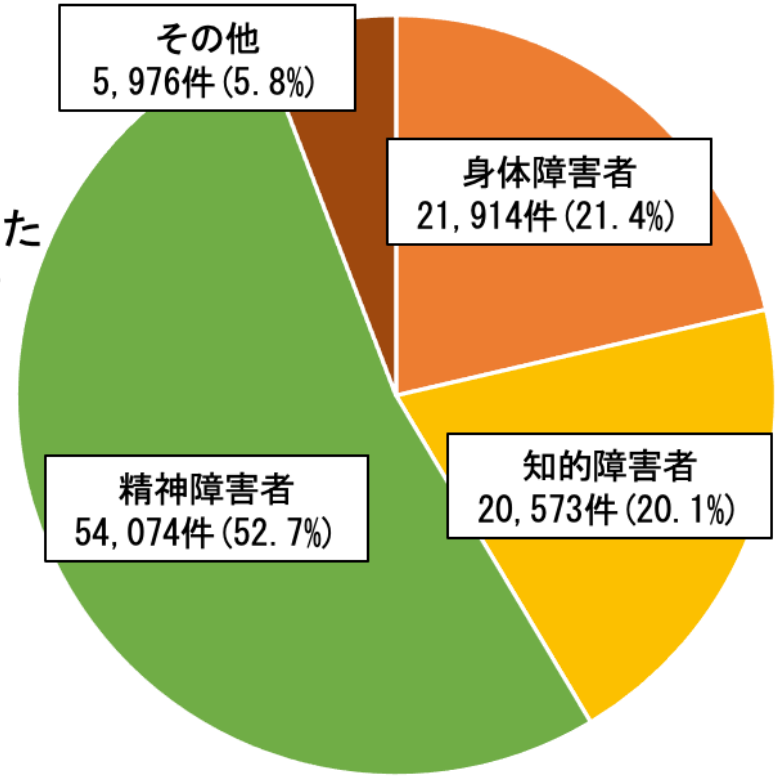
平成12年（2000年）



全数　２８，３６１件

ハローワークを通じた
就職件数　３．６倍

令和4年（2022年）



全数　１０２，５３７件

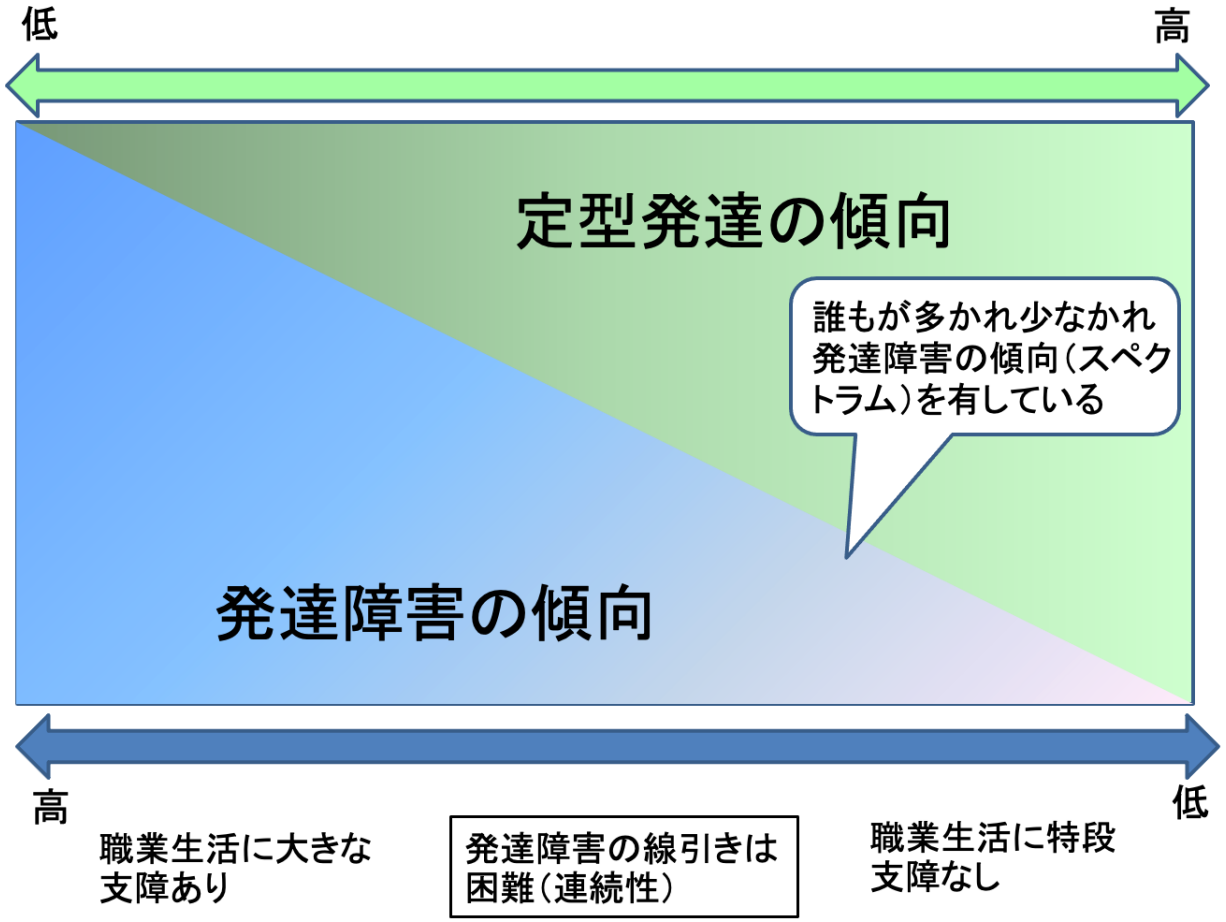
障害特性を知る（コミック版のマニュアル）

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・同僚も活用できる。

「発達障害」の傾向のある職員は珍しくない存在

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

【力を発揮しやすい業務】

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

【力を発揮しにくい業務】

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

【力を発揮しやすい業務】

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

【力を発揮しにくい業務】

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」

個人ごとの思考にも特性がある

収束的思考

既知の情報から論理的に推論を進め、正解に到達しようとする着実な思考

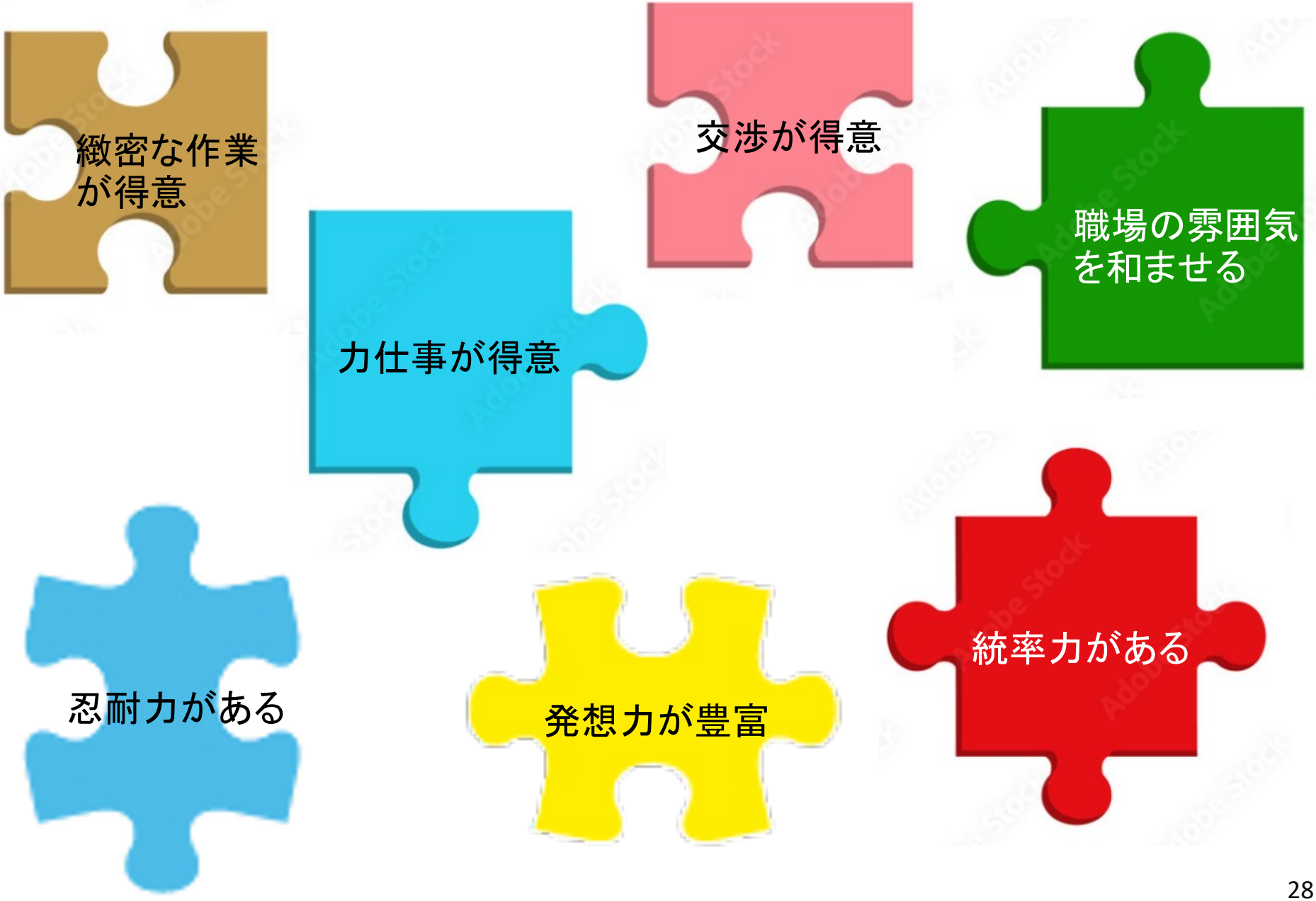
ASD傾向の人にも多く見られる

拡散的思考

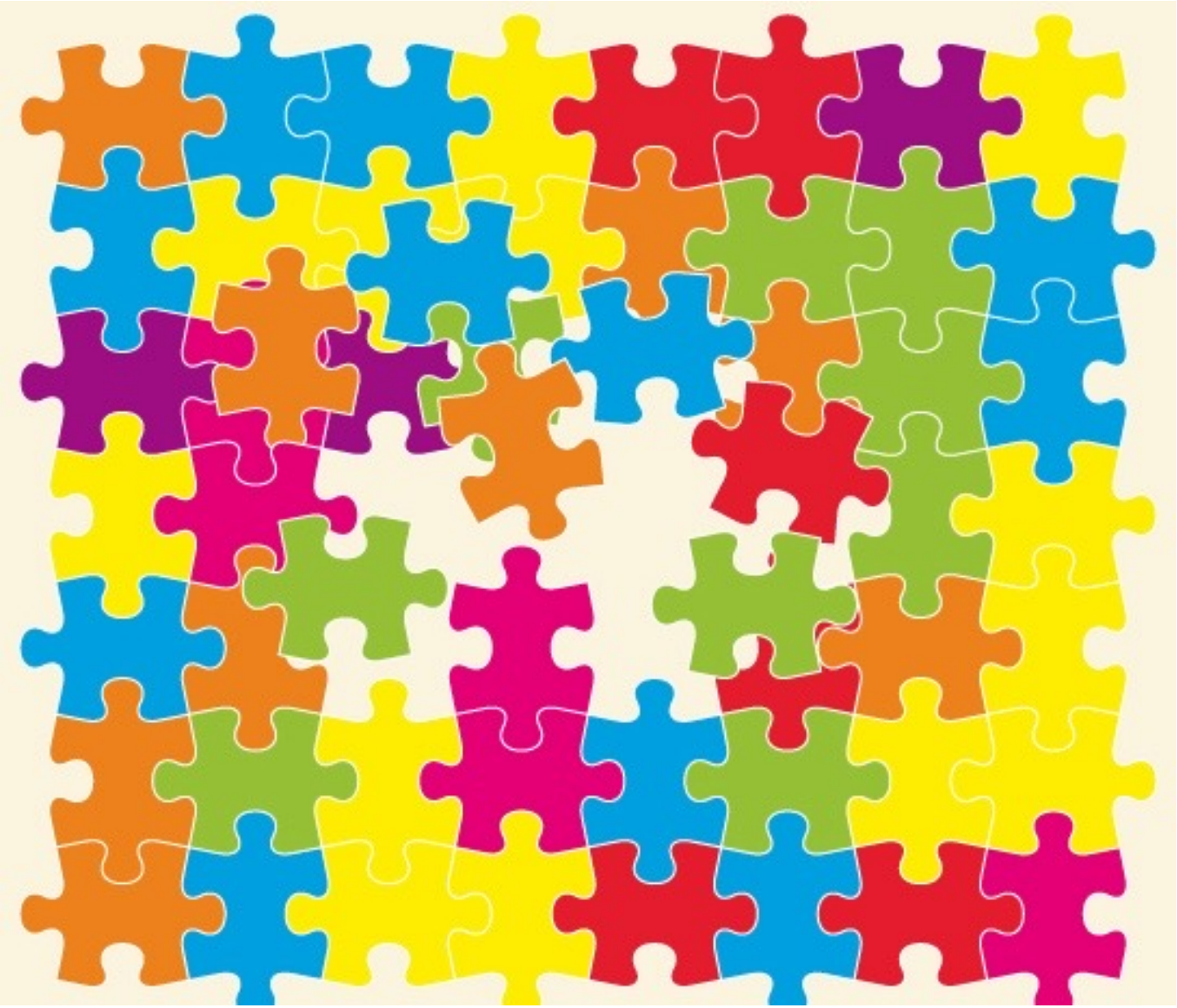
特定のテーマに対して、探索的に様々なアプローチを試行錯誤する創造的な思考

ADHD傾向の人にも多く見られる

個人の持ち味を生かすことが職場のパワーに



多様な特性の組合せで職場は活性化



経営者にとっての
「障害者雇用の効果」

1.「人材不足」に対応できる

従業員の業務の中から定型的な業務を切り出すことで、「人材不足」の職場の生産性を高められる。

技術力やコミュニケーション力に乏しく、臨機応変な対応ができなくても、定型的な仕事なら能力を発揮できる障害者は多い。

生産工程の一部を切り出して効率性を高めたり、専門性の高い人材の作業負担を軽減することで、職場の生産性は上昇する。

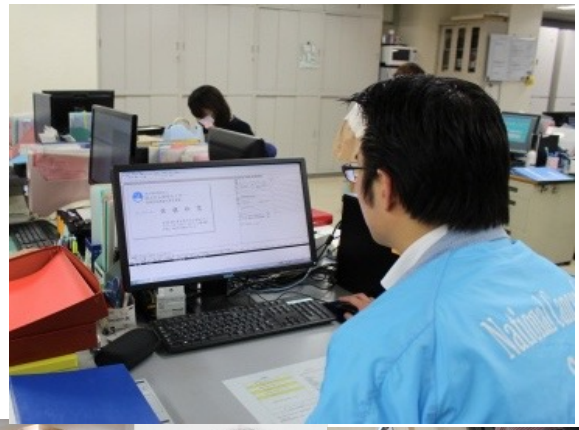
大企業の本社、医療機関のような専門職中心の職場でも、障害者が活躍して「助かっている」と評価される職場は多い。

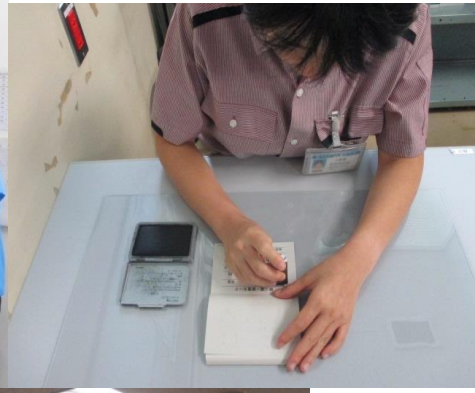
↓

【人材不足への対応の切り札になる】

事務系の職場でのタスクシフト（事務補助）

- データ入力
- アンケートの集計
- 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
- コピー用紙、文具等の補充
- 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





生産現場等での業務切り出し例

職務作業における定型作業の例

現業部門 ○生産 ○物流 ○販売 ○飲食店 など	段ボールの組立
	段ボールの解体
	カートやかごの整理
	店舗、トイレ、お客様休憩コーナーの清掃
	容器や食器を洗浄
	器具や部品を洗浄
	製品にラベルを貼る
	部品のバリ取り（材料を加工（切る･削る）した際に出る不要部分の除去）
	店舗、工場で出されたゴミの分別・回収
	建物や緑地部分の清掃
	社用車の洗車
	POP の作成（店舗内手作り広告の作成）
	社員用休憩室の清掃
	駐車場の清掃（ゴミ拾い）
	緑地の手入れ

（出典）独立行政法人高齢･障害･求職者雇用支援機構ホームページから

病院でのタスクシフト

障害のあるスタッフ

看護職が行っている業務の中から
「定型的な業務」を切り出す
（コミュニケーションが苦手な者でも可能）

看護職（国家資格）

看護資格が必要な業務に専念できる
ため医療の質が上がる

2. 業務の効率化が進んで生産性が向上する

障害者が能力を発揮しやすいように工夫することで、業務の効率化が進み、他の従業員も仕事がしやすくなる。

個人で手順や指導法が異なる「職人技状態」から、障害者雇用をきっかけに、合理的・効率的で分かりやすい手順や指導法に統一。

業務を細分化した工程に分解することで、重複した作業の解消や効率的で間違いのない手順を見出すきっかけになる。

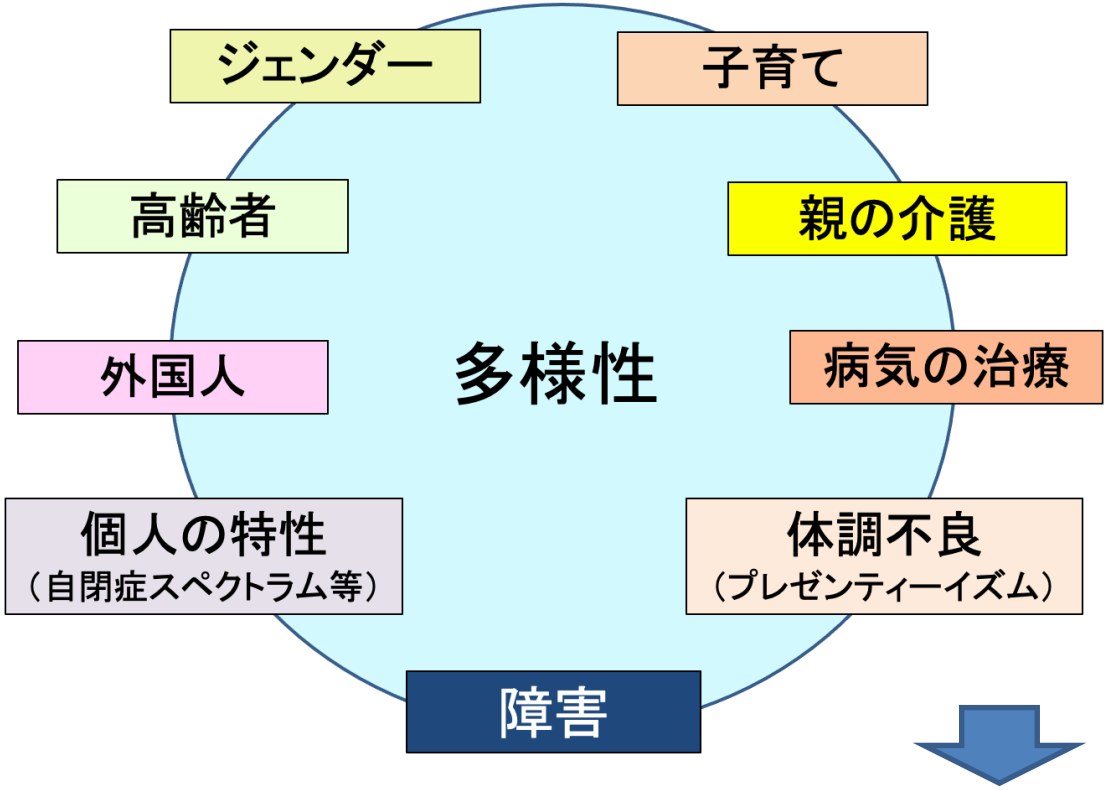
似たような仕様や規格を統一することにより、作業の円滑化と迅速化が図られる。

↓

【新入社員・パート職員・外国人等も仕事を覚えやすくなり、職場全体の生産性が向上する】

3.「多様性に対応」できる働きやすい職場になる

障害者がその能力を発揮できるよう職場環境を点検し、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。



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

【同じ職場で働く従業員にとっても「働きやすい職場」が実現】

誰もが働きやすい職場環境づくりのポイント

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

４ 「合理的配慮」が組織に根付く

障害者差別解消法で事業者に求められる製品・サービス提供面等での障害者のある顧客への「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。

コミュニケーションがとりにくい顧客への情報提供の仕方
移動に困難を伴う顧客への配慮の仕方
分かりやすい説明板やパンフレットの作り方　など

「合理的配慮」が身に付くことで、製品やサービスの質の向上にもつながる。

障害者のために開発されたから生まれたヒット商品も多い。
（タイプライター・電話・リモコン・電動歯ブラシ・温水洗浄便座、
ホームページ読上げソフトなど）

【企業の強みになる】

令和6年4月から合理的配慮の提供が法的義務に

雇用分野について

障害者の雇用の促進等に関する法律

- ○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】

雇用以外の分野について

障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律

- ○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】
  （注）令和6年４月１日から法的義務化

（注）公的機関では既に合理的配慮は法的義務となっている（障害者差別解消法）

障害者差別解消法が変わります！

内閣府

令和6年4月1日から
合理的配慮の提供が義務化されます！

令和３年に障害者差別解消法が改正され、事業者による障害のある人への合理的配慮の提供が義務化されました。
障害のある人もない人も、互いにその人らしさを認め合いながら共に生きる社会の実現に向け、事業者の皆さまもどのような取組ができるか、このリーフレットを通じて考えていきましょう！

改正後

	行政機関等	事業者
不当な差別的取扱い	禁止	禁止
合理的配慮の提供	義務	努力義務 ⇒ 義務

目 次

- 表紙 …… 1
- 共生社会の実現に向けて …… 2
- 合理的配慮の提供とは …… 4
- 「合理的配慮」には対話が重要です！ …… 6
- 不当な差別的取扱いとは …… 8
- 障害のある人へ適切に対応するためのチェックリスト …… 10
- 困ったときは …… 12

【法的義務となる「合理的配慮の提供」に対応できる】

５　心理的安全性の高い職場づくりができる

障害者を受け入れて活躍している職場では、「職場の雰囲気が良くなった」との声が聞かれる。

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「できない部分」を自然にサポートできるようになった。
　・お互いを理解することでチーム力も高まる
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

↓

【風通しがよく「心理的安全性」が高い職場が実現 】

6.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。

↓

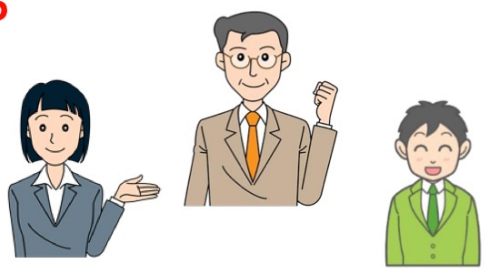
【管理職の人材育成やマネジメント能力が向上する】

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こない
  ⇒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**

CHECK

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はなく、**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。**

雇用管理に活かせる障害者雇用のスキル

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

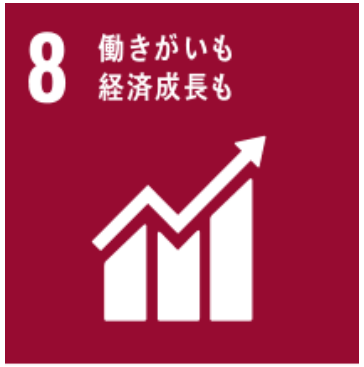
業務の効率化（働き方改革の視点）
職務分析、効率的な業務フローの作成、業務の再編、仕様の統一、不要な作業の廃止等
（検討の過程で業務への理解が進み、効率がアップし生産性が向上する効果）

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

7.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）

扉を開いて一歩前に進むために

障害者と仕事の関係（人が先か仕事が先か）

人を先に選ぶ

- 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
- なかなか合う仕事が見つからない
- 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

- 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

後悔しない障害者雇用への道筋

同業他社等の雇用事例から
自社の雇用をイメージする

↓

障害者に担ってもらう業務を
選定する

↓

職場実習で仕事との適性
（マッチング）を確認する

↓

トライアル雇用・ジョブコーチ
・短時間からの雇用等で
円滑に雇用をスタート

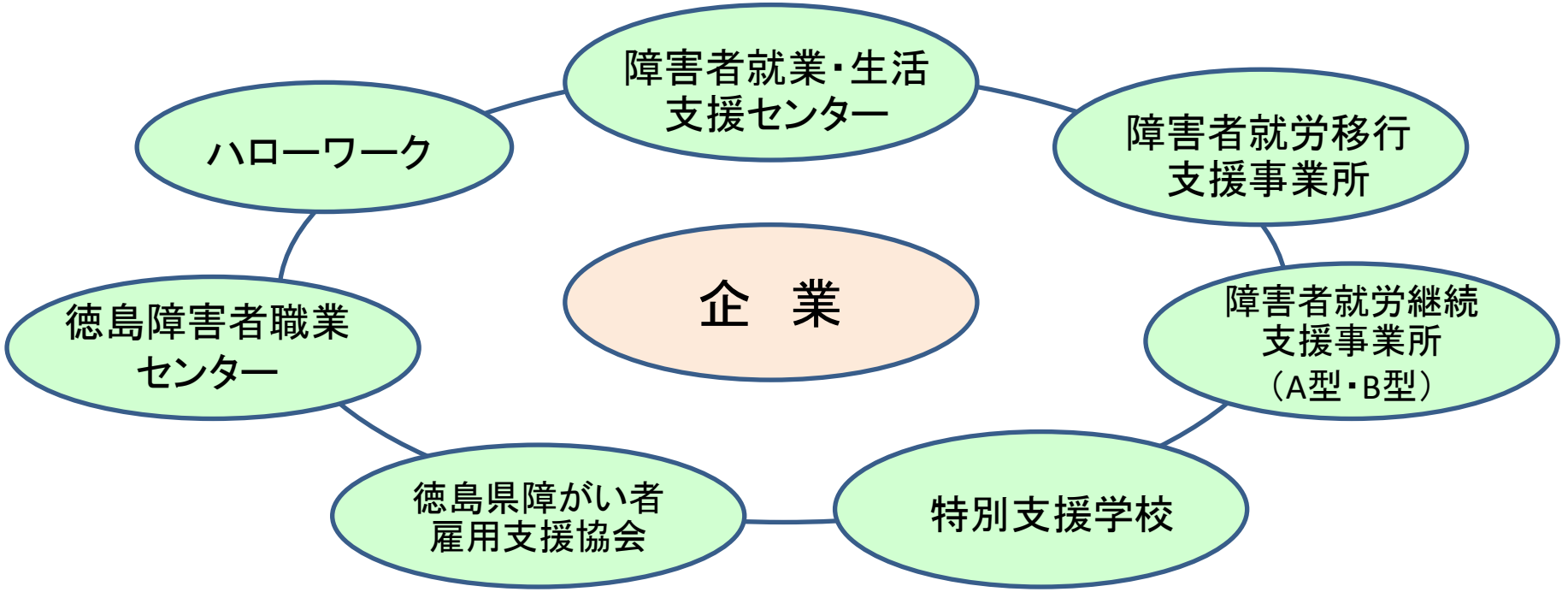
↓

定着支援や生活支援の
活用で安定雇用を実現

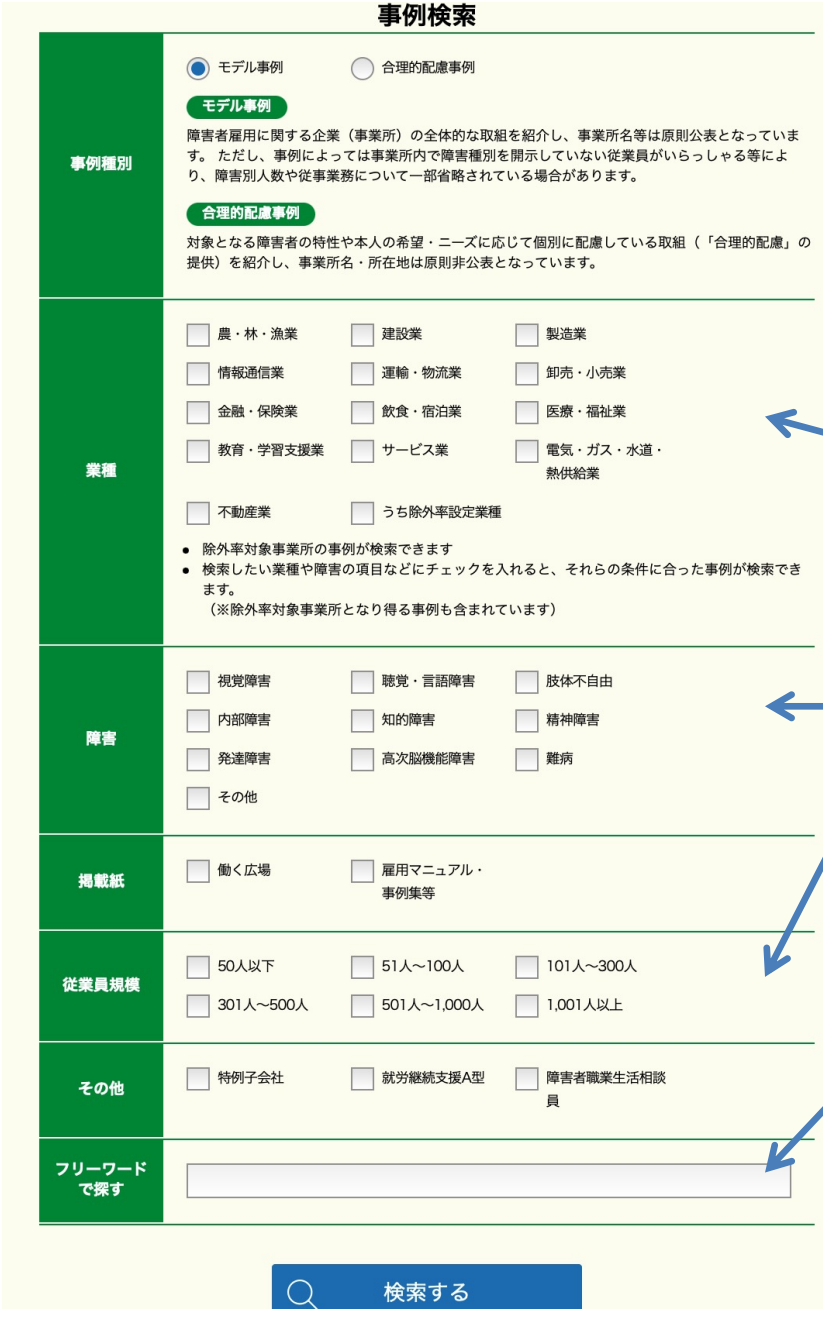
地域の就労支援機関が雇用を支える

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可能。



雇用事例に学ぶ（障害者雇用事例リファレンスサービス）



http://www.ref.jeed.go.jp/

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が運営

同一業種・同規模など類似の職場での雇用事例を容易に検索が可能

障害種別を絞り込んでの検索も可能

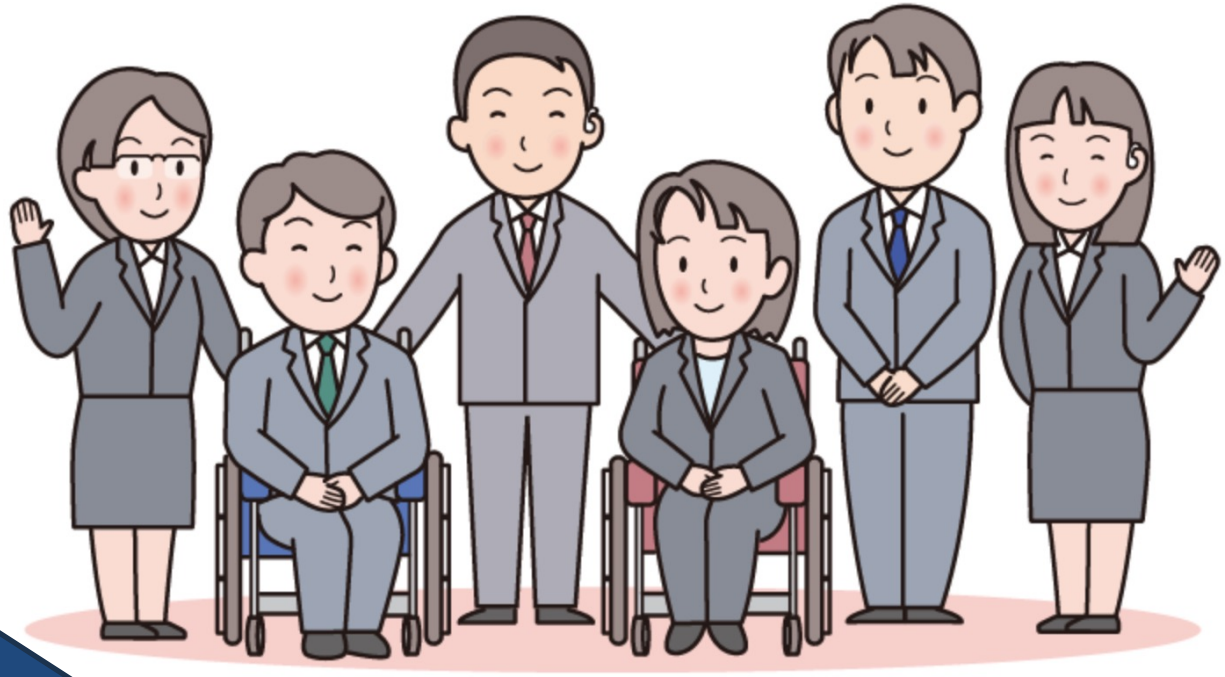
データ入力、事務補助などのキーワードで業務内容を絞り込んだ検索も可能

企業間での情報共有（徳島県障がい者雇用支援協会）

一般社団法人
徳島県障がい者雇用支援協会

障がい者の働くをサポートします

- HOME
- 協会の紹介
- 入会のご案内
- 活動紹介
- トピックス
- アクセス・連絡先
- 会員一覧
- お問い合わせ
- リンク集
- ご利用に際して



現在32社（団体）加入

障害者雇用の業務の切り出し方

外部の専門家の目で障害者雇用の業務として切り出せるものを確認
（訪問調査）

↓

各職場から職員以外にやってもらうと助かる仕事を切り出し
（職員アンケート）

↓

外部の専門家の目で想定する障害者が円滑に作業できるよう作業工程を検討
（工程の再編成）

↓

必要に応じて、工程を細分化し、図や写真入りの工程表を作成
（作業マニュアルの作成）

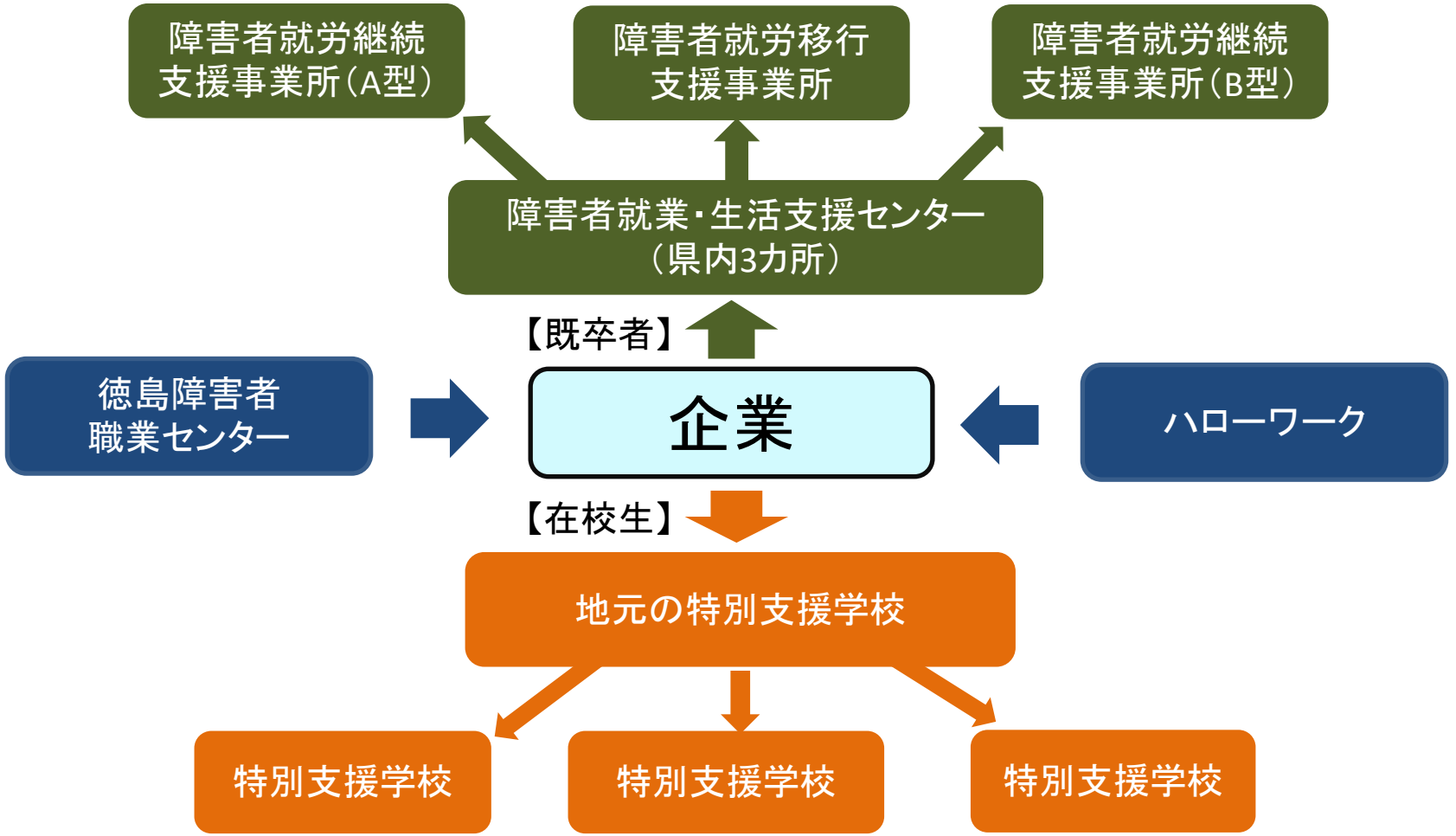
↓

職場実習を通じて作業工程を個人に即した内容に見直す
（カスタマイズ化）

障害者雇用人材の探し方

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効果的。

特別支援学校の在校生、就労支援機関の利用者、ハローワークの求職登録者などさまざまな障害者を対象とした職場実習制度がある。



ハローワークの職場実習支援

○ 企業において障害者が就労を体験する職場実習を通じて、障害者本人やその保護者、福祉施設・特別支援学校・医療機関の職員等と企業との相互理解を深めることが重要

障害者に対する職場実習推進

実習受入事業所

中小企業
（従業員300人以下）

⑤ 職場実習実施計画の作成

⑥ 職場実習の実施
実習日数
（5日～10日/回）

就労支援機関等

障害者就業・生活支援センター、就労移行支援事業所
特別支援学校、医療機関等

障害者

⑦ 協力謝金の支払
（2,000円/日）

≪一定の要件を満たす場合≫
・実習中の損害保険への加入
・実習を補助する実習指導員の派遣

④ 実習希望事業所への実習受入依頼

③ リストの事業所での実習希望の申入れ

② 実習受入候補事業所リストの提供

都道府県労働局

就職支援コーディネーター（47局に配置）

① 職場実習に協力する意思のある事業所の把握、情報のリスト化

※この他、職場実習を実施することが望ましいと安定所が判断した求職者について、実習受入事業所に対し職場実習を依頼することもある。

専門機関のサポート（徳島障害者職業センター）

障害者職業カウンセラー（障害者雇用の専門家）が各企業の課題解決をサポートします！！

各企業のご要望や課題に応じて、同業他社の雇用事例や各種制度・助成金の情報提供のほか、長年蓄積しているノウハウをカスタマイズして、トータル的に雇用管理のサポートを行います。

※ 障害者求人の申込みや求職者の紹介などは、ハローワークが窓口になります。

障害者雇用戦略立案への助言
（トータルプランニング）

職務の切り出し＆設定・配置

社内研修の企画＆実施
（管理職対象・従業員対象）

採用への準備＆職場実習面接対策

職場への定着
（ジョブコーチによる支援）
＆復帰
（メンタル不調の休職者対象のリワーク支援）

提案型相談・支援ツール

合理的配慮の提供への助言

障害者職業カウンセラーによるサポートの特徴

- ★ 新規の雇入れから、採用後の定着、職場復帰に至るまでさまざまな「雇用管理」に関する相談にご対応します！
- ★ 全国組織のネットワークを活用したサポートが可能です！
  （各地域で活躍する特定分野の専門家（労務管理、医療、建築などの「障害者雇用管理サポーター」）とのネットワークもあります）
- ★ 注目の「企業在籍型ジョブコーチ」の養成も行います！
- ★ 年間18,000事業所以上の相談実績があります！

専門機関のサポート（障害者就業・生活支援センター）

障害者就業・生活支援センター　はくあい
088-372-2444

障害者就業・生活支援センター　わーくわく
088-699-7523

障害者就業・生活支援センター　よりそい
088-449-5830

就業支援

○就業に関する相談支援
- 就職に向けた準備支援（職業準備訓練、職場実習のあっせん）
- 就職活動の支援
- 職場定着に向けた支援

○雇用管理についての事業所に対する助言
○関係機関との連絡調整

生活支援

○日常生活・地域生活に関する助言
- 生活習慣の形成、健康管理、金銭管理等の日常生活の自己管理に関する助言
- 住居、年金、余暇活動など地域生活、生活設計に関する助言

○関係機関との連絡調整

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