

## 《連載》

## 「障がい者のさらなる活躍支援に向けて」

## 第2回

## ダイバーシティマネジメントの要件としての「合理的配慮」

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 腰塚 裕一 氏

## 《 POINT 》

- 労働力人口の減少に伴う、労働者の一員として障害者に期待がかかる
- 障害者を、戦略的人財として雇用
- 障害者はダイバーシティ（多様性：性別・年齢・国籍・価値観・働き方等）を構成する要素であり、イノベーションを起こす存在

## 労働力人口について

世界的なコロナ禍は終息したものの、ロシアのウクライナ侵略、中東情勢の緊迫化等、世界情勢に影響のある事柄は絶えず発生しており、日本に及ぶ影響も見通せない状況である。このように世界中の不確定要素が取り巻く日本においては、未曾有の少子・高齢化が進み、現在の労働力人口の約7,000万人が2040年には6,000万人程度になるという予測もある。少子化の加速により、将来の日本の国力低下が懸念されている。

かつての日本は、高度経済成長時代から1990年代にかけて、GDP世界第1位のアメリカ型の雇用とは異なる、終身雇用制度を前提とした日本型経営によりGDP世界第2位になったが、現在は第4位にまで落ち込んでしまっている。そのような状況においても、持続可能な社会に向けて、デジタルトランスフォーメーション等の進化の過程に生まれる技術革新やさまざまな施策を組み合わせ、循環型社会の維持・向上

をめざさなければならない。そのための人的資本として一定数の労働力確保は喫緊の課題である。

## これまでの障害者雇用

日本における障害者雇用は、障害者雇用率制度の下、身体障害者の雇用から始まり、就労を希望する知的障害者、精神・発達障害者の増加に伴い、雇用範囲を順次拡大、法定雇用率も上昇してきた。その過程において、障害者を労働者の一員として期待するよりも、「雇用することが目的」となり、「業務切り出し」に四苦八苦している事業者が存在していたのも事実である。結果的に障害者の担当業務は、事業所の基幹業務と異なる作業、あるいは基幹業務だとしても、「簡易・補助・付帯業務」が中心となり、処遇も十分とは言えないケースもあった。近年の就業を希望する障害者の増加に伴い、法定雇用率上昇ペースの短期間化、除外率の引き下げもあり、自社内での「業務切り出し」ペースが

追い付かないという事業者も増えている。そのため、外部リソースに頼らざるを得ないと考える企業が、いわゆる「※障害者雇用ビジネス（農園サービス事業・サテライトオフィス等）」を活用するなど、障害者の担当業務は既存業務との関連性がない、あるいは事業所内従業員との連携が希薄になるケースも生じている。障害者雇用促進法が標榜する、全ての国民が障害の有無によって分け隔てられない共生社会の実現やインクルージョン（包括性）との兼ね合いが懸念される状況も生じている。

※ [参考：いわゆる障害者雇用ビジネスに係る実態把握の取組について（厚生労働省）](#)

### 労働力としての障害者雇用へ

2025年度の障害者白書(内閣府)によれば、日本の人口における「9.3%」が何らかの障

害を有している。高齢化の進展等により、人口における障害者の割合は年を経るごとに増えつつあり、総人口が減少する中で、その数値割合は注目すべきものとなっている。すべての障害者が就業を希望しているわけではないが、法定雇用率達成を目的とした「人数合わせ」のカウントではなく、労働者の一員として、活躍を一層期待する存在になっている。ただ、障害に起因する制約があるために、幅広い分野・職域・環境での適応性が不得手であるケースが多いのも事実である。そのため、採用後の人事異動（キャリアチェンジ）や転勤を経て、長期間のキャリア形成を行う「メンバーシップ型雇用」での採用ケースは少ない。ただし、マルチな能力に秀でていなくても一点突出型の障害特性（「集中力」「発想力」「継続性」等）を有する者もいるため、採用にあたっては面接や画一的な適性試験よりも、

【 メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用 比較表 】

項目	メンバーシップ型雇用（従来日本型経営）	ジョブ型雇用モデル（障害者雇用）
採用方法	新卒・大量採用中心（4/1 入社総合職）	新卒・中途問わず、担当職務限定募集
担当職務	職務や職種を限定せず、企業主導で職務変更、長期的雇用前提	障害特性を活かした業務（職場実習での適性判断）
キャリア育成方針	会社主導での人事異動や転勤	本人意向を確認した上での職務変更・異動。障害特性を鑑みたキャリア形成（職務変更の際は、面談や実習等での適性確認）
報酬	職務変更や転勤等を経た能力向上に基づく業績評価のもと昇給・昇格	職務内容連動制賃金と業績評価・職務貢献度による昇給・昇格
イノベーション創出力	同質集団による内省的・固定的な発想力	相互理解のための意見交換、情報発信に時間的制約はあるが、自由度の高い発想力も併せ持つ

職場実習やトライアル雇用等の実施による業務適応性や職業能力を見極めたうえで、「ジョブ型雇用」を志向することが労使双方にとってメリットがある事も多い。

## ダイバーシティを活かしたイノベーション創出について

メンバーシップ型雇用は「同質集団（例：日本人・男性・正社員・総合職）」ゆえに、意思統一・決定が迅速になり、推進力を持ったため、具体的な目標や模範のもとに、模倣・改善を繰り返して、「追いつく」には極めて有効であった。かつて日本は「Japan as Number One」「経済大国ニッポン」と称賛されていたが、まさにアメリカに追いつくことを目標にして、邁進していた時代である。

「モノづくり」という分野で模倣・改善が最適解であった時代と異なり、現在はハードよりもソフト、デジタル中心社会であるがゆえ、その進化スピードだけでなく、最先端技術が陳腐化するのも速いため、かつて称賛された日本型経営による模倣・改善では目標に追いつく前に時代遅れになる、あるいは目標の再設定が必要になってしまうのである。

かつてのような成功事例の模倣・改善という発想ではなく、自らイノベーションすることが求められているのである。それには、「同質集団」にはないダイバーシティ（多様性）を活かして、闊達な意見交換や発想の転換等から新しいモノ・コト等を生み出し続けていく姿勢が必要である。

「ユニバーサルデザイン（年齢・性別・国籍・障害の有無などに関係なく、できるだけ多くの人を使いやすいよう最初から設計する考え方）」を具現化、イノベーションするには、

「同質集団」よりも「ダイバーシティ集団（シニア・LGBTQ・外国人・障害者等）」に任せた方が新しい発想が生まれやすい環境にあるという指摘もある。

## 障害者への合理的配慮の提供

前々項でも取り上げたように、障害者が職業能力を発揮して、企業業績に寄与しようとしても、障害に起因する制約により、本来持つ職業能力を発揮できないことがある。そのため、障害者雇用促進法により、2016年より雇用の分野における障害者に対する「差別の禁止」「合理的配慮の提供」が義務化されている。事業者は、障害者が他従業員と同じスタートラインに立てるよう待遇や事情の改善を労使間で話し合うことが何よりも必要である。障害者の意向を十分に尊重しつつ、建設的な対話を通じて、具体的な措置の検討を行い、事業者にとって過重な負担とならない「合理的配慮の提供」が求められる。なお、合理的配慮は一過性のものではなく、長期就労が可能になるよう、必要に応じて都度見直しを行うことも肝に銘じておかなければならない。入社時は松葉杖を用いれば歩行に支障がなかった方でも、加齢による体力の低下や障害の進行に伴い、車いす移動が不可欠になることもある。そのような場合、事業所内の車いす移動の便宜をはかる対応（通路幅の確保や机の高さ調整等）や在宅勤務可能な環境整備（勤怠管理・データ通信等）等の検討を行うべきである。労使双方にとっての最適解への歩み寄りが、労働力の低下防止や従業員エンゲージメントの向上に繋がるのである。

## 合理的配慮指針

雇用の分野における障害者と障害者でない者との均等な機会若しくは待遇の確保又は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事業主が講ずべき措置に関する指針

【 「厚生労働省 合理的配慮指針」より抜粋 】

### 最後に

障害のある従業員に提供する合理的配慮は、就業にあたって何らかの支障を有する従業員の働きやすさ向上に向けて参考にすべき点が多い。

具体的には、通院や介護・育児等による事情で短時間勤務（在宅勤務）・休職等を希望する従業員、日本語でのコミュニケーションが苦手な従業員、性別に悩みを抱える従業員等、従業員の就業上の障壁を改善する合理的配慮を提供することで、自然と職場内に働きやすい環境や関係性が醸成されていく。

このようにダイバーシティマネジメント視点を持ち、誰もが活躍できる下地を作ることで、従業員すべてのエンゲージメントが高まり、ひいてはイノベーションの創出、企業競争力の強化、収益性の向上へと繋がることが期待できるのである。

### ≪執筆者プロフィール≫

独立行政法人

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

### 【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