

はじめに

この本は、障がいのある人が進むことができる道を少しでも広く、平坦で、明るいものにしたいと願い、また障がいのある人が当たり前にいろいろな人たちと「共生」し、生き活きと活躍する社会を実現したいと願って執筆しました。

法定雇用率の上昇とともに障がいのある人への求人は増えており、雇用率も上がってきています。それでも、一般雇用枠の求人数と障がい者雇用枠の求人数を比べれば圧倒的に一般雇用枠の求人が多く、障がいのある人が選択できる進路はまだまだ限定的です。

なぜ進路が限定的かというと、残念ながら世の中には「障がいのある人は戦力にならないケースが多く、雇用することが企業にとって負担になる」という偏見を持っている人が少なくないからだと感じます。こうした偏見は、法定雇用率を達成することだけを目的とし、障がいのある人の活躍を期待していない「数合わせの障がい者雇用」を生むことにも繋がり、これも障がいのある人の選択肢を少なくする原因だと考えています。

実は、障がい者雇用に関わるようになった当初の私も似たような偏見を持っていました。しかしその後、障がいのある人を採用する仕事や、ともに働く経験を通じて、障がいのある人の活躍を目の当たりにし、障がいのある人が加わることが組織に重要な価値をもたらすことに気づかされました。今では現在の仕事を通じて、障がいのある人に対する偏見をなくすことで世の中を変えたい、という気持ちになっています。

偏見をなくすためには「障がいのある人は戦力にならないケースが多い」という決めつけに対して、「障がいのある人は障がい特性によって苦手なことがあったとしても戦力になる」ことを証明しなければなりません。そのため当社では、障がいのある社員が担当する業務の量・質を向上させることに様々な工夫を凝らし、実現してきました。結果として2016年の設立時に40名（うち障がいのある社員は33名）だった社員数は、2025年7月現在316名（うち障がいのある社員は236名）と、設立時の約8倍まで陣容を拡大することができています。

今後も続くであろう法定雇用率の引上げは、障がいのある人の「雇用率」を押し上げます。一方で企業の採用基準の引下げを余儀なくし、「定着率」「活躍率」が低下する可能性や障がいのある人への偏見を拡大するリスクを孕んでいると、強く危惧しています。そうならないために、本書では、「戦力としての障がい者雇用」を目指して試行錯誤を続ける当社の取組みを紹介しました。「法定雇用率という【義務】を果たすための障がい者雇用」ではなく、「企業価値向上に向けた【選択】としての障がい者雇用」が多くの会社で実現されることに、少しでも貢献できることを願っています。

＜本書の概要＞

「戦力としての障がい者雇用」の在り方や実現する方法は一つではなく、当社では実施していない方法や考え方もお示しできるよう、弁護士と産業医という専門家の視点からの解説も行うことにより、実務的に取組み方をお伝えしています。

序章 「戦力としての障がい者雇用」で障がいのある人への偏見をなくす

障がいのある人への偏見をなくすために、障がい者雇用市場に関わる主要プレイヤー3者（「障がいのある人」「支援機関（支援者）」「雇用企業」）が果たすべき役割について考えます。

第1章 障がい者雇用をめぐる現状

本章では、まず障がい者雇用市場の現状を見ていきます。身体障がい、知的障がいのある人に比べて精神障がいのある人、中でも65歳未満の人が急激に増加している現状を知っていただきたいと思います。

第2章 募集に向けた準備

障がい者雇用は大きな社会的意義のある取り組みですが、人事担当者だけが努力しても成功しません。組織全体の協力が不可欠です。

本章では、募集に向けた準備として、経営陣や障がいのある人の配属先となる現場との協力関係づくりについて解説します。

第3章 募集・採用

障がい者雇用を促進および拡大するためには、助成金をうまく活用することも大事になってきます。

本章では、様々な募集・採用手法を紹介し、助成金との関係についても説明します。

第4章 選考

面接時に何を重視して選考をするのか、その内容には会社の人材に対する考え方が反映されます。

本章では、当社が面接時に重視しているポイントに触れながら、選考の方法についてお伝えします。

第5章 業務の切出し・担当業務・配置

障がいのある社員に任せる業務内容を検討するときには、「できそうな仕

事」ではなく「本当にやってほしい仕事」を探すことが重要になります。

本章では、社内のニーズに基づく、あるべき業務の切り出し方について考えます。

第6章 合理的配慮について

どこまでを「合理的配慮」として認めるか。各社が頭を悩ませるポイントです。

本章では、丁寧な対話を重視した「合理的配慮」の決定プロセスについて説明します。

第7章 長く安定的に働き続けてもらうための仕組み

障がいのある社員に長く安定的に働いてもらうためには、様々な角度から心理的安全性を確保することが重要になります。

本章では、当社での多様な支援体制について紹介します。

第8章 「戦力としての障がい者雇用」を実現するためのマネジメント

「戦力としての障がい者雇用」において重要なことは「成果を上げてもらうこと」です。

本章では、当社のポリシーである「配慮はするが遠慮はしない」という視点から、成果を上げてもらうための「配慮」と「遠慮」について考察します。

第9章 活躍の場を広げるための取組み

障がいのある社員が活躍できる場の拡大は「雇用形態の工夫」と「スキルアップ」によって実現できます。この2点は、障がいの有無に関わらない雇用の促進、社員の活躍、事業目標の達成を考える上でも考慮すべき内容だと思います。

本章では、成果を上げてもらうために活躍の場をどう拡大するかについて、具体策を提示します。

第10章 キャリア形成に向けた取組み

障がいのある人を雇用するにあたって、入社後のキャリアパス設計が不十分な場合が多く見られます。

本章では、当社の人事制度の概要にも触れつつ、障がいのある社員のキャリアパスにおいて当社が大事にしているポイントについて説明します。

株式会社マイナビパートナーズ 代表取締役 社長執行役員 藤本 雄

CONTENTS

序章

「戦力としての障がい者雇用」で障がいのある人への偏見をなくす

- 0-1 障がいのある人にとって「雇用率アップ」＝「幸せ」だろうか？ 18
- 0-2 法定雇用率の上昇は障がいのある人の「雇用率」を上げるが「定着率」「活躍率」を下げる可能性を生む 20
- 0-3 主要プレイヤー3者で作り上げる「戦力としての障がい者雇用」 22
 - 1 不自然な現状を是正する必要あり／22
 - 2 主要プレイヤー3者が取り組むべきこと／22
- 0-4 当社における「戦力」の考え方 25
 - 1 「行動」に関する考え方／25
 - 2 「成果」に関する考え方／26
- 0-5 「戦力としての障がい者雇用」と「共生」の両立 28
- 0-6 「嫌だな」で始まった障がい者雇用担当 30
- 0-7 障がい者雇用は個人も会社も社会も変える 31
 - 1 一番かっこいい志望動機を語ってくれた全盲の学生／31
 - 2 障がい特性に合わせたツールを作って成長するリーダー／32

第1章

障がい者雇用をめぐる現状

- 1-1 法定雇用率の推移 36
- 1-2 障がい種別による人口動向 37

1-3 障害者雇用促進法と近時の法改正の動向	39
1 障害者雇用促進法の改正の経緯／39	
(1) 2013 年大改正以前／39	
(2) 障害者権利条約の締結を踏まえた 2013 年大改正／40	
(3) 近時の雇用率に関する改正状況（精神障がい者雇用義務化後）／41	
2 2013 年大改正による改正内容の概要／42	
(1) 差別禁止・合理的配慮規制／42	
(2) 障がい者の雇用義務／45	
1-4 障がい者手帳の種類と取得要件	49
1 はじめに／49	
2 身体障害者手帳／49	
3 精神障害者保健福祉手帳／50	
4 療育手帳（愛の手帳）／51	
1-5 障がいモデルについて	52
1 インペアメントとディスアビリティ／52	
2 障がいの医学モデルと社会モデル／53	
3 社会モデルの4つの障壁／54	
(1) 物理的な障壁／54	
(2) 制度的な障壁／54	
(3) 情報・コミュニケーションの障壁／54	
(4) 意識上の障壁／55	
(5) ま と め／55	

第2章 募集に向けた準備

2-1 障がい者雇用の社会的意義	58
1 会社の課題解決に繋がる～DEIB の推進～／58	
2 社会課題の解決に繋がる～生産年齢人口減少による人手不足に 対する有効な対策～／60	

2-2 現場の理解醸成	62
1 まずは経営トップに理解を深めてもらい、方針を定めてもらう／62	
2 どんな方針で臨むか／65	
3 方針を掲げることの大切さ・意味合い／66	
4 まず自分が一緒に働く／67	
5 現場に味方をつくる／68	
【もっと知りたい人へ】マイナビパートナーズの<ミッション>と ＜バリューズ＞／70	

第3章 募集・採用

3-1 助成金	74
1 雇入れに係る助成金／74	
2 施設・設備の整備等を図るための経済的負担の軽減に係る助成金／75	
3 地方公共団体による助成金／76	
3-2 募集・採用手法	77
3-3 中途採用か新卒採用か	80
3-4 試し期間雇用の制度設計	81
1 雇用期間を試し目的で用いることができるか／82	
(1) 障がい者雇用枠を設けて試し期間雇用を行うことと差別的取扱い／82	
【もっと知りたい人へ】日本曹達事件における裁判所の判断／84	
(2) 試用期間との関係／86	
2 試し目的で期間雇用を用いる際の留意点（説明の十分性と合理性）／89	
(1) 期間の定めに関する説明の重要性／89	
(2) 雇用期間の定めを設けることの合理性まで求められるか／90	
3 どの程度の雇用期間および更新上限を設定するのがよいか／91	
(1) 更新上限／91	
(2) 雇用期間の長さ／92	

- 4 どの程度の待遇を設定するのがよいか／92
- 5 まとめ（助成金の対象となるトライアル雇用との異同）／93

第4章 選 考

- 4-1 選考フローの決め方 100
 - 1 当社の選考フロー／100
 - 2 実習について／101
 - 3 面接で選考するか実習で選考するか／102
- 4-2 面接で重視していること 104
 - 1 障がいに対する受容度／104
 - 2 セルフケア力／105
 - 3 働くマインド／107
 - (1) 配慮事項で見る「働くマインド」／107
 - (2) 「覚悟」で見る「働くマインド」／107
 - 4 会社では伸ばせない「力」が備わっているか／109
- 4-3 選考段階における病歴や療養等に関する情報取得の留意点 111
 - 1 はじめに／111
 - (1) 調査の自由とプライバシー・差別的取扱いの禁止／111
 - (2) 厚生労働省のガイドラインおよびQ & Aとの関係／112
 - 2 選考段階における情報取得／113
 - (1) 調査の自由により通院歴や障がいの特性等の健康情報を取得することは可能か／113
 - (2) 調査の自由の限界／114
 - (3) ガイドラインとの関係／115
 - (4) プライバシーに配慮した発問手法の工夫／116
 - (5) 障がいがあることを理由に採用を拒絶してよいのか／117
 - (6) 障がい者雇用枠における採用段階での情報取得／120

3 選考段階で聴取しておくことが望ましい病歴や療養等に関する
情報に関する質問のしかた／121

(1) はじめに／121

(2) 精神疾患に関する留意点／121

(3) 応募者の理解を確認する重要性／122

(4) 服薬や副作用を確認する必要性／123

(5) 合理的配慮に関する確認の必要性／124

4 ま と め／125

【もっと知りたい人へ】採用後の情報取得／126

4-4 職場実習・インターンシップ 129

1 厚生労働省が推進する職場実習／129

2 インターンシップ／130

(1) はじめに／130

(2) インターンシップの法的留意点／132

(3) 障がい者雇用でインターンシップを実施する場合のポイント／134

【もっと知りたい人へ】マイナビパートナーズの「仕事体験」／136

第5章 業務の切出し・担当業務・配置

5-1 業務の切出し・業務内容の決定 140

1 協働経験を活かす／140

2 できない仕事は何もない／141

3 宣伝する～知らない・誤解の解消～／141

4 働いている姿を見てもらう／142

5 マイナビパートナーズにおける業務内容例／143

**5-2 精神障がい者の雇用における仕事の向き・不向き
はあるか？** 149

1 仕事の向き・不向きは一概にいけない／149

2 精神障がいの多様性と症状／149

3	精神障がいがある人に向いている業務／150	
(1)	勤務形態に柔軟性がある職場／150	
(2)	計画しやすい、定型化している業務／151	
(3)	対人スキルや複雑なコミュニケーションが求められない業務／151	
4	適応を慎重に見極めたほうがよい業務／151	
(1)	交替勤務など不規則な勤務時間／151	
(2)	長時間労働などの過度な時間外労働を必要とする業務／152	
(3)	マルチタスクが求められる業務／152	
(4)	複雑なコミュニケーションを要する業務／153	
5	精神障がい者雇用における支援と職場の配慮／153	
(1)	疾患ごとの障がいの特性と仕事の適性／154	
(2)	うつ病／154	
(3)	双極症（双極性障害）／155	
(4)	統合失調症／156	
(5)	ADHD（注意欠如・多動症）／157	
(6)	ASD（自閉スペクトラム症）／159	
(7)	強迫症（強迫性障害）／160	
(8)	てんかん／162	
(9)	不安症（不安障害）／163	
(10)	パニック症（パニック障害）／164	
5-3	配置・費用	165
1	障がいのある社員の雇用・配置パターン／165	
2	集約型配置から各部署分散型配置へとシフトする方法／166	
3	現場に費用負担はさせない／167	
5-4	雇用契約書作成上の留意点	169
1	一般雇用枠で採用される場合／169	
2	障がい者雇用枠で採用される場合／170	
(1)	合理的配慮措置の確定／170	
(2)	就業場所および職務内容とその変更範囲／171	

- 6-1 合理的配慮の決定プロセス** 176
- 1 方針は「配慮はするが遠慮はしない」／176
 - 2 共通認識は「評価は『成果』に基づいて決定し、『配慮』の多寡では決まらない」／176
 - 3 「検討チーム」による決定を経て書面で取り交わす／177
- 6-2 合理的配慮として求められる範囲と職場の対応** 179
- 1 雇用分野における合理的配慮の現状／179
 - 2 合理的配慮に関する障害者雇用促進法の規定と合理的配慮指針／179
 - (1) 募集採用時／180
 - (2) 採用後／180
 - 3 合理的配慮の内容と形成プロセス／180
 - (1) 職場における合理的配慮は、仕事に支障となる障壁を解消する措置である／181
 - (2) 合理的配慮の基本は「建設的な対話」から／182
 - (3) 合理的配慮のための合意形成のステップ／182
 - 4 合理的配慮として積極的に検討することが望ましい対応／185
 - (1) 勤務時間の柔軟化／185
 - (2) 休憩時間や休暇の取り方の配慮／186
 - (3) 仕事内容や業務量の調整／186
 - (4) 作業環境の調整／187
 - (5) コミュニケーション方法の工夫／187
 - (6) ストレス軽減のための支援／188
 - (7) 通院や治療の支援／188
 - (8) サポート体制の構築／188
 - 5 希望どおりの合理的配慮が困難な場合の対案の提示／189
 - (1) 体調不良を理由とする遅刻早退等を合理的配慮として受け入れるべき義務があるか／189

- (2) 合理的配慮指針における労働時間への配慮／189
- (3) 合理的配慮としての雇用形態の柔軟な変更／190
- (4) 雇用形態の変更に応じない障がい者に業務命令で一方的に命じ得るか／191
- 6 合意した「合理的配慮」は記録に残して定期的に見直す／191
- 7 建設的な対話を妨げる考え方／192
- 8 合理的配慮が浸透している企業はすべての人が働きやすい職場である／192

第7章

長く安定的に働き続けてもらうための仕組み

7-1 入社から間もない社員のサポート体制 194

- 1 自己紹介会／195
- 2 バディ制度／195
 - (1) バディの選任／195
 - (2) バディが教えること／196
 - (3) バディ制度のメリット／196
- 3 各種面談／196
 - (1) 定着支援担当面談／196
 - (2) 支援者面談／197
 - (3) マネジメントスタッフ面談／199

7-2 メンタルヘルス対策 200

- 1 4つのケア／200
- 2 ラインケアの考え方と手法／202
 - (1) ラインケアの基本概念／202
 - (2) ラインケアの実践／203
- 3 セルフケアのマネジメントへの活用方法／206
 - (1) セルフケア知識講習／206
 - (2) 日々の健康状態の記録／208

(3)「正しい生活習慣」(生活リズム／睡眠／食事／運動)の推奨／209

7-3 安定的に勤務してもらうために実施している社内 制度 210

1 リカバリータイム／210

2 産業保健との連携／211

(1) 産業医・保健師とのマインド共有／211

(2) 保健師面談／211

(3) 産業医面談／212

(4) 産業医・保健師と効果的に連携するために／213

3 福利厚生等／215

(1) 通院休暇／215

(2) 時間休制度／215

(3) 社外相談窓口／215

7-4 相談対応にあたる上司に負担がかかり過ぎないよ うにする 217

1 相談への基本スタンス／217

2 基本的な相談対応の方法／217

(1) 傾聴と共感的理解／217

(2) 相談を受ける上司の役割と限界／218

3 上司が相談に対応する範囲のラインを引く／219

(1) 業務関連の相談を基本とする／219

(2) 合理的配慮に関連する範囲／219

(3) 心身の不調は適切な専門家に繋ぐ／220

4 社内外のリソースの活用／220

5 ま と め／221

第8章

「戦力としての障がい者雇用」を実現するためのマネジメント

8-1 「戦力としての障がい者雇用」を実現するための

留意点 224

- 1 求めるラインを明示する／224
 - (1) 勤怠の安定について求めるライン／225
 - (2) 成果について求めるライン／225
- 2 評価においても「配慮はするが遠慮はしない」を貫く／227
- 3 「共依存」には注意／228
- 4 日報の活用／229
- 5 勤怠改善計画書の活用／230

8-2 勤怠が悪化した場合の対応 232

- 1 一般の労働者における勤怠不良による解雇／232
 - (1) 一般的な勤怠不良における普通解雇／232
 - (2) 私傷病に起因する場合の休職期間満了や普通解雇／233
- 2 障がい者が障がいに起因して勤怠不良に陥る場合／234
 - (1) 普通解雇の相当性や休職期間満了前の配慮措置／234
 - (2) 障がい者への合理的配慮として特有の対応／235
 - (3) 障がい者の普通解雇は一般の労働者よりもハードルが高い／236
- 3 障がいに関連する暴言等の問題行動がある場合の懲戒処分や解雇／236

第9章 活躍の場を広げるための取組み

9-1 雇用・勤務形態に関する工夫 240

- 1 雇止めの不安がない「正社員」での雇用／240
- 2 通勤の困難に関わりなく働ける「完全テレワーク勤務」／241
- 3 正社員登用を前提とした「時短社員」／241
- 4 大学生を対象とする有給のキャリア支援「Career Create Program」／242

9-2 スキルアップによる活躍フィールドの拡大 243

- 1 「ITプロジェクト」による業務自動化担当社員の育成／243

- 2 「動画制作スキルアッププログラム」によるアニメーション動画制作が担当できる社員の育成／248
- 3 その他（ライティング研修・グラフィックデザイン研修）／249
- 4 資格取得支援／250

9-3 試し期間雇用から正社員に登用する際の留意点

..... 251

- 1 職務範囲や勤務場所等の限定を付するか否か／251
- 2 契約書作成の要否／252
- 3 早期に試し期間雇用を切り上げることの可否／253
- 4 試し期間雇用の延長は可能か／254

【もっと知りたい人へ】障がい者雇用における副業・兼業／255

第10章 キャリア形成に向けた取組み

10-1 多様なキャリア形成を支援するキャリアパス

..... 260

- 1 多様な「リーダー」がキャリア形成の起点／261
- 2 タイプ別の昇格ルートを用意／262
- 3 「総合コース（総合職）」への転換／263

10-2 全員にキャリア形成を考えてもらうためのくリアライズ研修～入社2年目社員向けの研修～>

..... 264

- 1 多くの社員が「自分にはリーダーは無縁のもの」と考えていた／264
- 2 研修を通じて各人に自分の強みを活かしたリーダーを目標にしよう／264
- 3 研修導入後の変化／266

あとがき／267

発達障がいを理解するための参考動画集／269

凡 例

本書においては、次の略語を用いていることがあります。

ガイドライン：プライバシーに配慮した障害者の把握・確認ガイドライン

Q & A：障害者雇用促進法に基づく障害者差別禁止・合理的配慮に関する Q & A【第三版】

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

差別禁止指針：障害者に対する差別の禁止に関する規定に定める事項に関し、事業主が適切に対処するための指針

障害者雇用促進法：障害者の雇用の促進等に関する法律

障害者雇用促進則：障害者の雇用の促進等に関する法律施行規則

障害者雇用促進令：障害者の雇用の促進等に関する法律施行令

障害者差別解消法：障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律

障害者差別禁止指針：障害者に対する差別の禁止に関する規定に定める事項に関し、事業主が適切に対処するための指針

障害者総合支援法：障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律

職安法：職業安定法

募集指針：職業紹介事業者、労働者の募集を行う者、募集受託者、労働者供給事業者等が均等待遇、労働条件等の明示、求職者等の個人情報の取扱い、職業紹介事業者の責務、募集内容の的確な表示等に関して適切に対処するための指針

労基法：労働基準法

序 章

**「戦力としての障がい者雇用」で
障がいのある人への偏見をなくす**

障がいのある人にとって「雇用率アップ」＝「幸せ」だろうか？



企業で障がい者雇用を担当されている皆さんであればご存じのとおり、法定雇用率の上昇ペースが上がっています^(注1)。それに伴い、障がいのある人の雇用率も年々上昇しています。

法定雇用率制度は、障がいのある人の社会参加を促進し、誰もが希望や能力に応じて職業を通じた社会参加ができることを実現するために設けられた制度です。

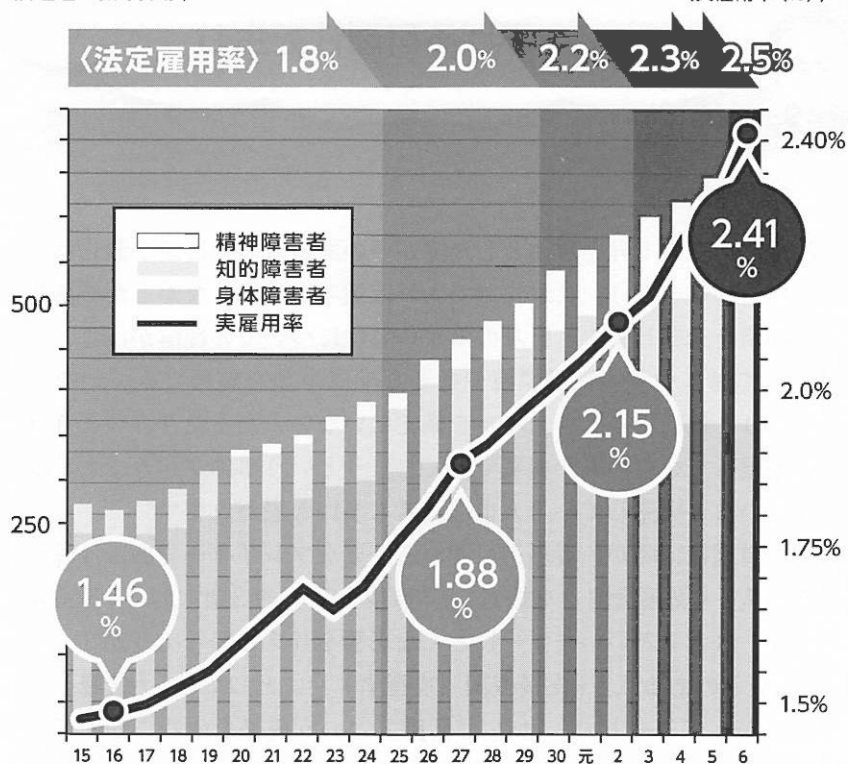
つまり、障がいのある人をより「幸せ」にすることが目的の制度である、と私は解釈しています。障がいのある人の雇用率が年々上がっているということは、社会参加が促進されているということですから、法定雇用率制度の目的が果たされつつあり、障がいのある人にとって「幸せ」なことが起きているように思えます。一方で法定雇用率制度に支えられて障がいのある人の雇用が増え続けたとき、それに比例して障がいのある人が今より「幸せ」になれるかという、私はかえって「不幸せ」になってしまうのではないかと、という疑問と、そうしてしまってはまずい、という危機感を強く感じています。

(注1) 従業員が一定数以上の規模の事業主は、従業員に占める身体障がい者・知的障がい者・精神障がい者の割合を「法定雇用率」以上にする義務がある。企業が法定雇用率を達成できなかった場合には、不足1人につき月額5万円の障害者雇用納付金を国に納める必要がある。これらの規定を守らない企業に対しては行政指導や勧告が行われ、勧告を受け入れない企業に対しては企業名を厚生労働省のホームページ上に公表する措置がとられる。

<図表 1> 障がい者の実雇用率と雇用されている障がい者数の推移

〈障害者の数(千人)〉

〈実雇用率(%)〉



出典：厚生労働省「令和6年障害者雇用状況の集計結果」よりマイナビパートナーズが作成

法定雇用率の上昇は障がいのある人の 「雇用率」を上げるが「定着率」「活躍率」 を下げる可能性を生む



法定雇用率の上昇を理由とした障がいのある人の獲得競争激化は、企業の採用基準を下げ、これまでであれば選考を通過しなかったであろう人の採用を誘発します。自身の障がい特性についての理解が浅く、自分にとって働きやすい職場環境や必要な配慮事項を整理できていない人だったり、最低限のPCスキルを備えていない人だったり、つまり就労準備が整っていない人が就職できてしまうという事態が起きます。既に起きていると実感している人事担当者も多いと思われます。

この事態は、障がい者雇用に関わる主要なプレイヤーである「障がいのある人」「支援機関（支援者）」「雇用企業」の3者（以下、「主要プレイヤー3者」といいます）にどんな影響を与えるのでしょうか？

「障がいのある人」「支援機関（支援者）」にとっては、「就職」という成果が上がる一方で「定着」「活躍」という成果を生むことができない可能性を高めます。そして「雇用企業」にとっては、障がいのある人を雇用しても「活躍」させることができない可能性を高めます。

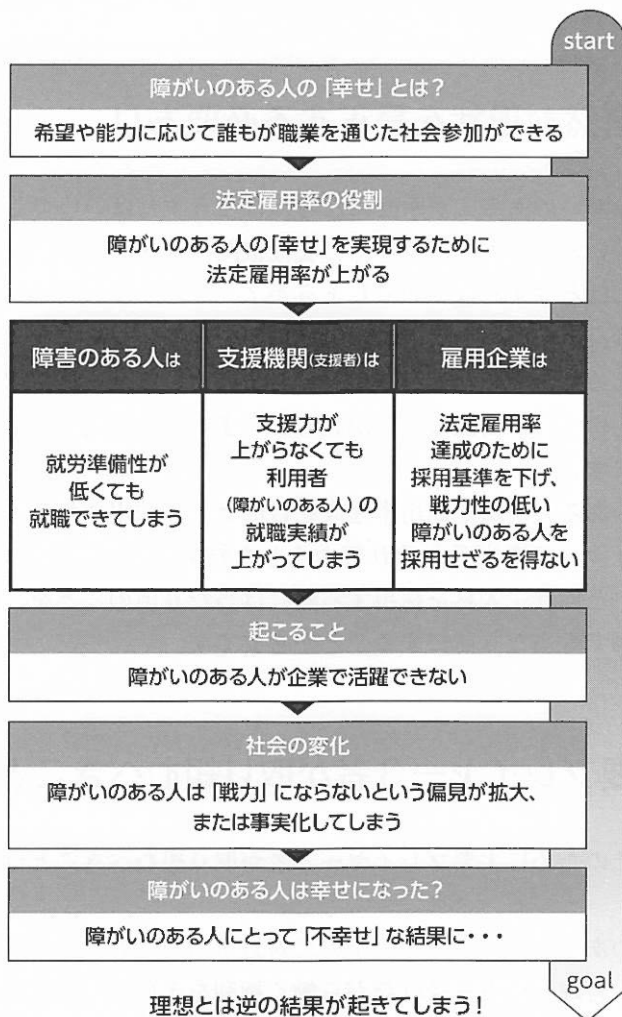
つまり、法定雇用率の上昇は「雇用率」を上げる一方で「定着率」「活躍率」を下げる可能性を生むということです。

残念ながら世の中には「障がいのある人は能力が低く戦力にならないから、雇うことは企業にとって負担になる」という偏見を持っている人が少なくありません。働く障がいのある人の「定着率」「活躍率」が今より下がってしまえば、こうした偏見はさらに拡大してしまうでしょう。また、このことが偏見ではなく、一部では事実となってしまう。

雇用された先で「定着」「活躍」することができない上に、そのことで偏見も拡大し、さらに「定着」「活躍」ができないことが事実となっ

てしまえば、いくら雇用率が上がっても、障がいのある人にとって「不幸せ」なことだと思います。なぜなら私は、障がいのある人の「幸せ」は単に雇用されることではなく、活躍の機会があり、評価され、戦力として認められながら生き活きと働くことだと考えているからです。

<図表 2>障がいのある人にとって「雇用率アップ」＝「幸せ」だろうか



主要プレイヤー3者で作り上げる 「戦力としての障がい者雇用」



1 不自然な現状を是正する必要あり

では、障がいのある人が幸せになるにはどうすればいいのでしょうか？
また、障がいのある人だけでなく、支援機関（支援者）や雇用企業も幸せになるにはどうすればいいのでしょうか？

それには、障がいのある人の就労準備ができていなくても、法定雇用率上昇によってそうした人を採用してしまうという、人材採用視点からすると考えにくい不自然なことが起きてしまっている現状を是正する必要があります。

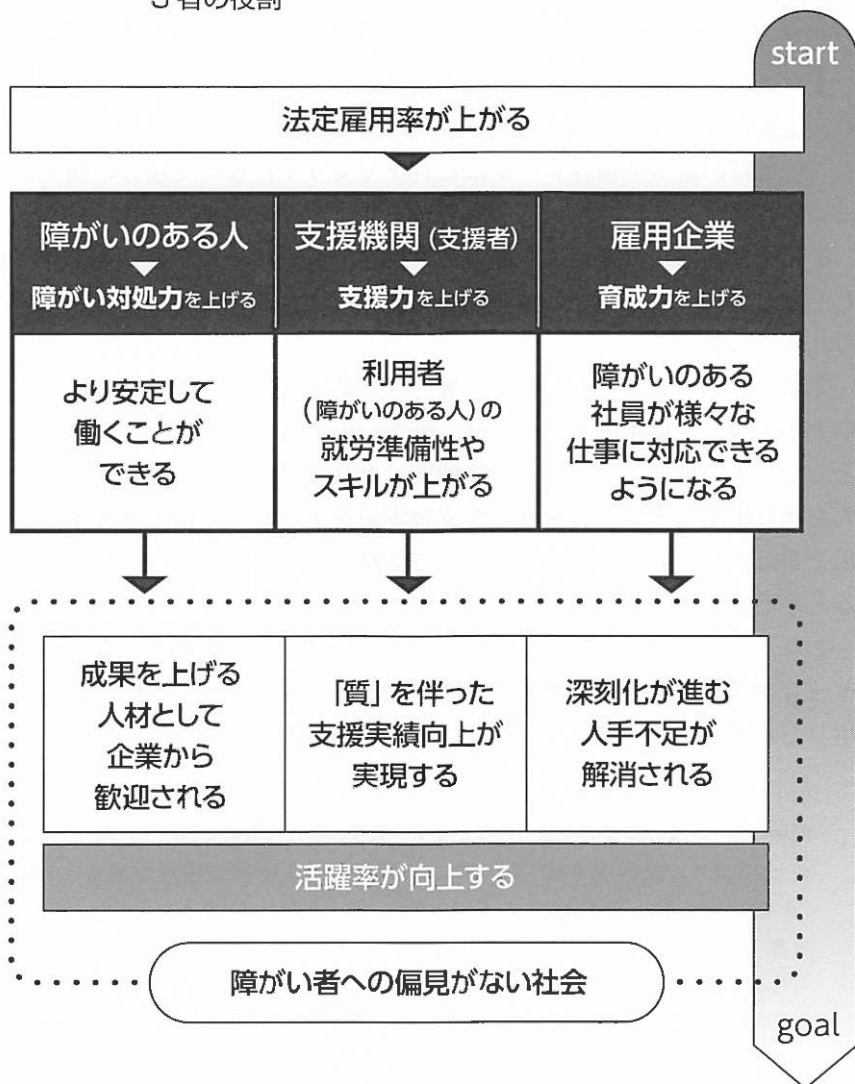
障がいのある人が法定雇用率達成を目的として採用されるのではなく、主要プレイヤー3者がそれぞれ努力をした結果として、「戦力として採用される」という、人材を採用する際には当たり前のことを、障がい者雇用の世界でも当たり前にすることが必要です。

2 主要プレイヤー3者が取り組むべきこと

では、そのために主要プレイヤー3者が取り組むべきことは何でしょうか？

障がいのある人は、自身の障がいに対処する力をもっと上げる必要があります。合理的配慮を受けながら働く権利を手に入れる代わりに、より安定した状態で働くことができるよう、自身の障がいへの理解力・対

＜図表 3＞「戦力としての障がい者雇用」実現に向けた主要プレイヤー
3 者の役割



応力を少しでも高めることが「戦力」への第一歩になります。一人では取り組むのが難しいケースもあり、医療・福祉のサポートも必要になるでしょう。

支援機関（支援者）には、支援する障がいのある人の数が増えようとも、支援開始時における障がいのある人の就労準備性^(注2)が下がろうとも、就職時の就労準備性レベルはこれまでより下げない支援力の向上が求められます。

雇用企業には、今までよりも就労準備性や職業スキルが低い人を採用したとしても、しっかりと戦力化させる育成ノウハウを持つことが求められるでしょう。

主要プレイヤー3者がそれぞれ努力した結果として「戦力としての雇用」が実現し、雇用率も上がれば、障がいのある人は成果を上げる人材として企業に歓迎されます。支援機関は企業に歓迎される障がいのある人を送り出すことで、質を伴った支援実績を上げることができます。雇用企業は障がいのある人を戦力として活躍させることができ、深刻化する人手不足対策とすることができます。

これが、障がいのある人だけでなく障がい者雇用における主要プレイヤー3者すべての幸せに繋がる理想の状態、「戦力としての障がい者雇用」だと考えます。

（注2）「就労準備性」とは、働くことについての理解・生活習慣・作業遂行能力や対人関係のスキルなど基礎的な能力のことです。職種、障害の有無を問わず、働く上で必要とされます。働く、働き続けるためには、「健康管理」「日常生活管理」「対人スキル」「基本的労働習慣」「職業適性」の5つの事柄に対する能力が必要となります（国立障害者リハビリテーションセンター『在宅生活ハンドブック No.21 「就労に向けて求められるもの」』より）。

当社における「戦力」の考え方



さて、ここで「戦力としての障がい者雇用」における「戦力」とは何かについて考えてみます。「戦力として活躍している人」と言われたとき、どのような人を思い浮かべますか？目標売上を達成し続けている人、広い人脈を持っている人、提案力の高い人……。様々な人が「戦力」だと考えられます。会社のビジネスモデルや外部環境によっても戦力となる社員像は変わり得ますが、人事評価においては一般的に「行動」と「成果」が基準とされ、当社もそう考えています。つまり「戦力として活躍している人」とは、優れた「行動」をとり、一定以上の「成果」を上げている社員のことです。

1 「行動」に関する考え方

前者の行動面について、当社では「基本役割評価シート」を作成し、当社として社員に期待する行動を明記しています。抜粋したものを紹介します。

【期待する行動：感謝と敬意】

- ・自らの障がいや個性を自己開示する一方で、相手の個性・特性・障がいを受容し、自部署を越えて信頼関係を構築することができていた
- ・他者と信頼関係を構築して感謝と敬意を示す姿勢は周囲にも好影響を与えるものだった

- ・同僚社員の様々な考え方を理解することで、多角的な思考能力を獲得できており、また組織内で建設的なコミュニケーションをすることで、過去のやり方にこだわらない業務改善を検討することができていた

※下の項目のほうが高難度と想定

【期待する行動：自ら考え行動する】

- ・指示待ちではなく自ら考えることで、積極的に周囲を巻き込みながら行動する姿勢は、好影響を与えるものだった
- ・積極的に周囲を巻き込みながら、より良い成果を出すために考え続けることができていた
- ・様々な状況や条件の中で、より良い成果を出すために考え続け、種々のアイデアを実行に移すことができていた

※下の項目のほうが高難度と想定

2 「成果」に関する考え方

後者の成果面については、株式会社マイナビ（以下、「マイナビ」といいます）の事務業務代行（BPO：ビジネスプロセスアウトソーシング）を主たる事業とする当社の業態を踏まえ、受託する以下の2パターンの業務に応じて基準を設けています。

- ① 従来はマイナビ社員が行っていた業務
- ② 従来は外部の会社に発注していた業務

そして、①は「その作業に習熟している人（≡依頼者であるマイナビ社員）が行った場合にかかると見込まれる作業時間」で当社のメンバーが業務を遂行できるか、②は「外部に発注した際と同じ納期・品質」で当社のメンバーが業務を遂行できるか、を当社における「戦力」の基準と考えています。

著者略歴（五十音順）

佐々木 規夫（ささき のりお）



一般社団法人 日本うつ病センター 上席研究員

産業医科大学医学部医学科卒業。東京警察病院を経て、HOYA 株式会社の専属産業医および健康推進 G 統括マネジャーとして健康管理に従事。医療法人財団厚生協会 大泉病院にて精神科医として勤務後に、現在は精神科医および産業医として医療機関や上場企業、主要官庁の産業医を兼務している。

日本産業衛生学会専門医・指導医、日本精神神経学会専門医、精神保健指定医、医学博士、労働衛生コンサルタント、社会医学系指導医

著書：『メンタル不調者のための脱うつ書くだけ 30 日ワーク』（日本能率協会マネジメントセンター・2019 年（監修））

『メンタルヘルス不調による休職・復職の実務と規程 試し勤務を紛争予防策として活用するために』（共著、日本法令、2022 年）

柊木野 一紀（ひらぎの かずのり）



弁護士（石寄・山中総合法律事務所 パートナー）

1998 年 早稲田大学法学部卒業

2003 年 司法修習修了（56 期）

石寄信憲法律事務所（現石寄・山中総合法律事務所）
入所

2015 年 同事務所パートナー就任

2019 年 第一東京弁護士会 副会長

2020 年 東京簡易裁判所 調停委員

2022 年 関東弁護士会連合会 常務理事

2023 年 同事務所シニアパートナー就任

第一東京弁護士会 労働法制委員会副委員長（労働時間・労災補償法制部会 部会長）

著書：「論説『過重労働防止に向けた環境整備－労働時間管理を中心に』」

(労働経済判例速報平成 29 年 12 月・2327 号)

『メンタルヘルス不調による休職・復職の実務と規程 試し勤務を紛争予防策として活用するために』(共著、日本法令、2022 年)

「労災保険のメリット制適用事業主の手続保障と受給被災者保護の問題と提言」(共著、「季刊労働法」283 号 118 頁、2023 年)

藤本 雄 (ふじもと たけし)



株式会社マイナビパートナーズ 代表取締役 社長執行役員

株式会社マイナビで採用責任者を 2009 年から 2016 年までの 7 年間務める。その間、総数 5,000 人を超える採用に携わり、そのうち障がいがある社員の採用は 200 人を超える。2016

年、株式会社マイナビの特例子会社である株式会社マイナビパートナーズの設立とともに出向。2018 年より現職。障がいのある人、中でも精神障がい(発達障がいを含む)のある人の「戦力としての障がい者雇用」に取り組んでいる。

株式会社マイナビパートナーズ

株式会社マイナビの事務業務代行、障がい者の人材紹介業、マイナビグループ社員向けマッサージルームの運営を手がける。2025 年 7 月現在 316 名の社員が在籍。うち 236 名が障がいのある社員、そのうち約 8 割以上が精神障害者保健福祉手帳保有者。さらにそのうち約 7 割が発達障がい者。

(図表・イラスト作成)

株式会社マイナビパートナーズ クリエイティブチーム