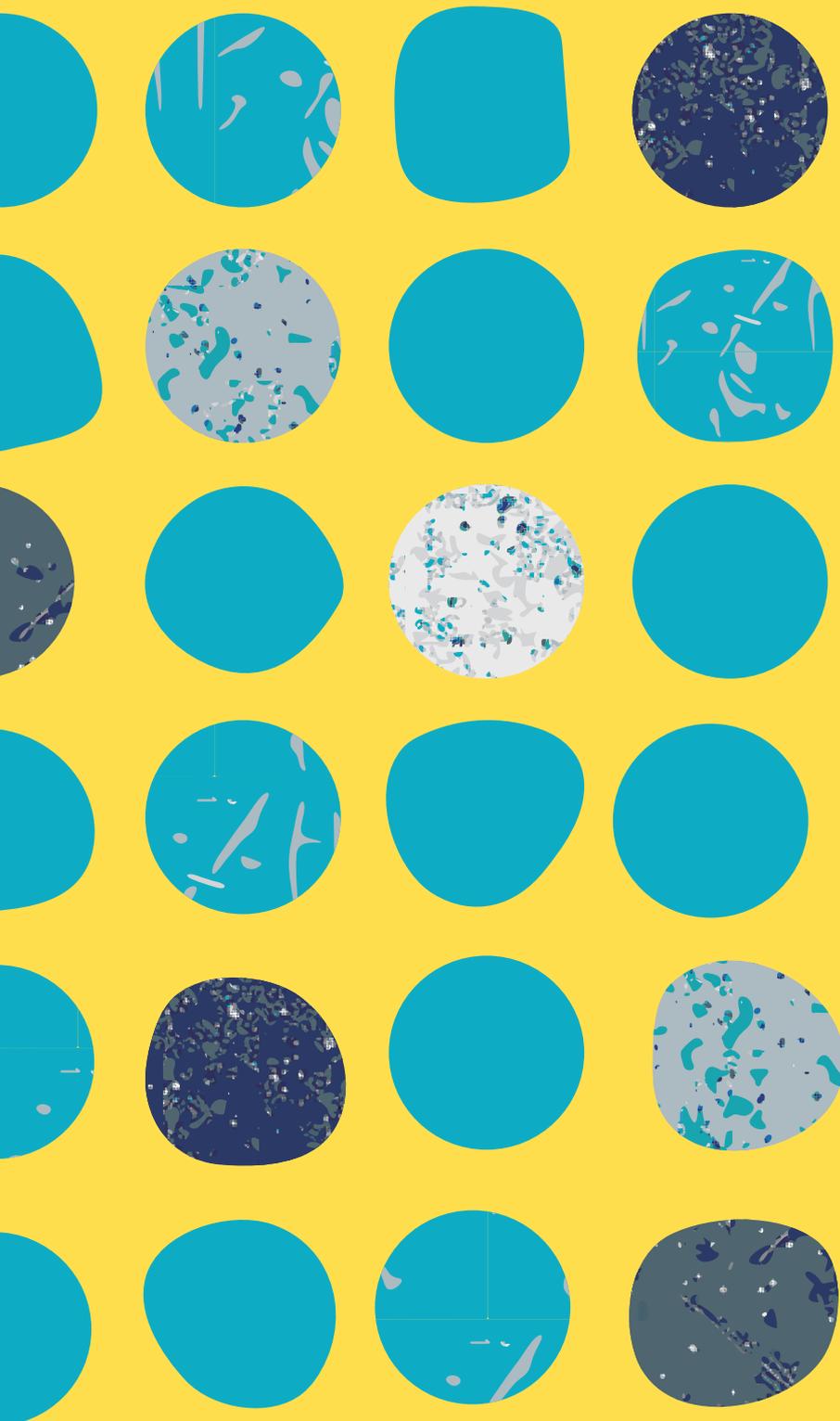


Works  
Report

2025

# 労働力不足時代に 取り組みたい 障害者の戦力化

多様な人材が活躍できる会社をつくる





ASKUL LOGIST株式会社

社会福祉法人維雅幸育会

ATUホールディングス株式会社

オイシックス・ラ・大地株式会社

株式会社カムラック

西部ガス絆結株式会社

株式会社ササキ

奈良県立医科大学および同附属病院

株式会社福岡丸福水産

株式会社ミルボン

# CONTENTS

障害者の戦力化に取り組む経営的な意義	2
障害者の戦力化でつまずきがちな5つの疑問	4
職場における能力発揮・成長支援モデル	6
<b>Process 1</b>   採用プロセスにおける能力把握	7
<b>Process 2</b>   多様な個性に合わせた仕事のデザイン	10
<b>Process 3</b>   仕事の段階的な拡大	13
<b>Support 1</b>   日常的な活動のフォロー体制	16
<b>Support 2</b>   組織の仕組み・運営の整備	19
障害者を戦力として生かすための3つの促進策	22
障害者の戦力化を支援する制度とツール	22
おわりに	24

本レポートでは、視覚に障害のある方が音声読み上げ機能を利用する際に、「障がい者」という表記が誤読される可能性があることを考慮し、原則として「障害者」と表記しています。ただし、関係者や企業からの要望がある場合には、その希望を尊重し「障がい者」と表記しています。

# 障害者の戦力化に取り組む経営的な意義

業種や職種を問わず、多くの企業で深刻な人手不足が続いています。今のうちに対策を講じなければ、2040年までに1,000万人以上の労働力が不足するとの予測が示されています（図表1）。人手不足を理由とする倒産は近年急増しており、2025年上半期には202件と過去最多を更新しました<sup>※1</sup>。

特に中小企業では、事業に必要な人員の確保が難しくなっています。2025年卒の新卒採用予定数の充足率で見ると、従業員数1,000人以上の大企業では9割を超えていたのに対し、300人未満の中小企業では62.3%でした<sup>※2</sup>。また、中途採用においても、必要な人数を確保できた中小企業の割合は40.5～41.6%と低調な結果となっています<sup>※3</sup>。今後、企業が事業を持続的に運営していくためには、従来とは異なる人材活用の工夫が求められています。

## 見過ごされてきた戦力を 経営成果につなげる

こうした状況のなかで、多くの企業が女性、高齢者、外国人など「多様な人材」の活用を進めています。しかし、障害者の活躍については、まだ取り組みが十分に進んでいるとは言えない状況です。法定雇用率が段階的に引き上げられたことにより、全体の雇用者数は増加しています。一方、中小企業においては法定雇用率2.5%を達成している企業の割合が44.3～49.1%<sup>※4</sup>と、半数に届いていません。また、「できる仕事に限られる」「業務の幅を広げられない」といった考えから、職場内での役割が本業とは関係のない仕事に固定されがちです。特に、知的障害・精神障害・発達障害のある人については、単純作業に従事するケースが多く、個人が本来持っている強みを本業に生かされてない現状があります。

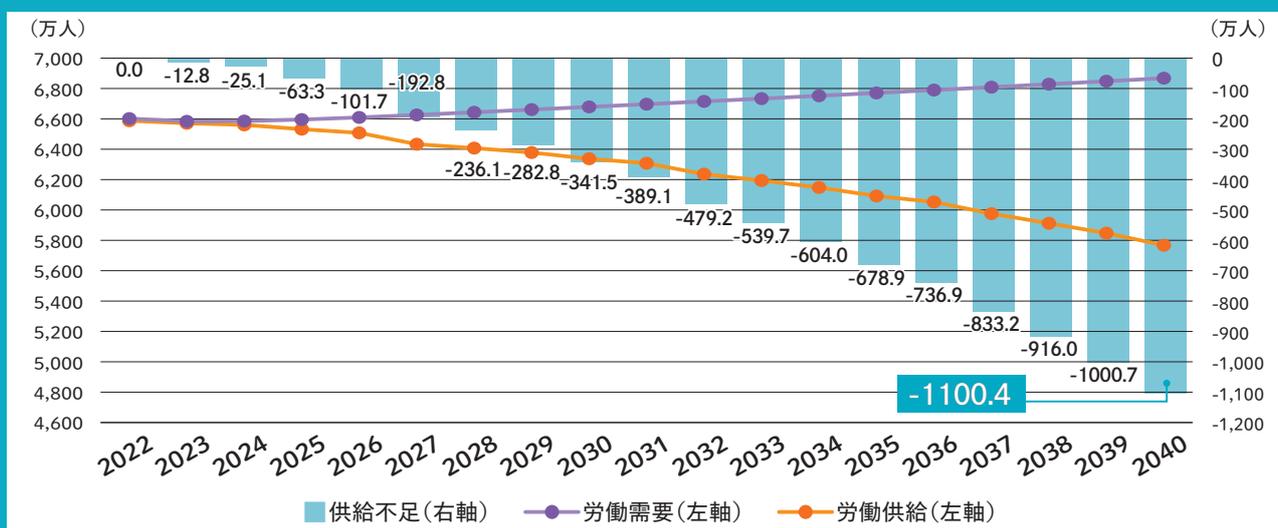
※1 帝国データバンク（2025年7月）「人手不足に対する企業の動向調査（2025年上半期）」

※2 リクルートワークス研究所（2024）「ワークス採用見通し調査（新卒：2026年卒）」

※3 リクルートワークス研究所（2025）「中途採用実態調査（2024年度上半期実績、2025年度見通し 正規社員）」

※4 厚生労働省（2024）「令和6年 障害者雇用状況の集計結果」

図表1 2040年までの労働需給シミュレーション



しかし、障害のある人を人的資源として生かし、事業利益の向上やサービスの安定的な供給を実現している企業も存在します。そのような職場では、次の4つの変化が見られます（図表2）。

1. 業務効率と品質向上・・・業務プロセスの見直しやマニュアルの整備を進めることで、誰もが生産性高く、正確かつ安全に働ける環境をつくっています。その結果、サービスの品質向上や対応可能な案件の拡大といった成果が生まれています。
2. 組織の生産性向上と社員の能力開発・・・業務が逼迫している社員の仕事を障害者と分担することで、一人ひとりの負担が軽減され、専門職が中核的な業務に集中できるようになります。また、社員が障害者それぞれに合わせて業務の教え方や進め方を工夫することで、現場の人材育成力が向上することも確認されています。
3. 企業文化の刷新・・・多様な個性を受け入れる職場づくりが進み、仕事に影響する個別の事情やセンシティブな情報を、ほかの社員も開示しやすくなります。
4. 安定的な人材確保・・・新卒者や外国人、シニアなど多様な属性の人材の採用と定着にも

よい影響を与え、企業にとって安定的な人材確保につながっています。

つまり、障害者の雇用は、法的義務を果たす手段としてだけでなく、組織の力を引き出す経営戦略として捉えることができます。

## 障害者の戦力化はどう実現されているか ——企業の取り組みに学ぶ

本レポートでは、障害者の戦力化とは、「雇用者が企業の事業成果に貢献し、成長を実感できるようにすること」であると位置づけています。障害者の戦力化を通じて事業の成果を上げながら、障害者自身の仕事のやりがいや成長を実現していくために、企業はどのような制度づくりや支援に取り組むとよいのでしょうか。

特に中小企業においては、一人ひとりの社員が担う役割の重要性が高く、誰もが戦力として活躍できることが、事業の持続性を左右します。障害のある人材もその一員として活躍できれば、組織にとって大きな推進力となります。次の章からは、障害者の雇用を企業の持続的成長や人材戦略の一環として捉えている企業の取り組みを紹介しながら、中小企業でも実践可能な、障害者の戦力化を実現するための人事制度や支援のあり方について明らかにしていきます。

図表2 障害者の戦力化による職場の変化



# 障害者の戦力化で

# つまずきがちな5つの疑問

## 疑問 1

### 障害者のために新たな業務をつくり出さなければならない？

「障害者には特別な業務を用意する必要があると思うが、何を任せたらいいかわからない」という迷いから、本業とは異なる仕事を新たに用意するケースがあります。現実的な配慮のように思えるかもしれませんが、障害者が事業の成果に貢献で

きず、本人にとっても職場にとっても有益とは言えません。チームの一員として既存の業務の工程や分担を見直すことで、人手不足への対応や業務の効率化につながります。

- ▶ **P7** 採用プロセスにおける能力把握
- P10** 多様な個性に合わせた仕事のデザイン

## 疑問 2

### 障害者の業務は固定化したほうがよい？

障害の種別にかかわらず、決まった業務で力を発揮する人もいれば、成長や新たな挑戦を望む人もいます。たとえば、「障がい者のキャリアアップに関する調査Report」（ゼネラルパートナーズ障がい者総合研究所、2016）によれば、回答者434名のうち8割が「業務の難度を高めたい」「業

務の幅を広げたい」と回答しています。しかし実際には、約半数が、自分の業務の難度や幅が、ほかの社員と比べて広がっていないと感じていました。本人の関心やタイミングに応じて業務を見直すことで、より大きな戦力化につながる可能性があります。

- ▶ **P10** 多様な個性に合わせた仕事のデザイン
- P13** 仕事の段階的な拡大

障害者の雇用が組織にもたらす意義や効果が明らかになる一方で、実際にはどこから手をつけてよいか迷ったり、自社には難しいと感じる場面もあります。その背景には、障害者雇用に関する知識の不足や、過去のうまくいかなかった経験、これまでの慣習に基づく思い込みなど

があるかもしれません。

ここでは、実際の現場でよく挙げられる5つの疑問と、それに対する回答を紹介します。それぞれの回答に対応した制度設計の工夫や企業事例については該当ページにて解説していますので、併せてご確認ください。

## 疑問 3

### 障害の特性や配慮の仕方について、 専門的な知識を持っていないといけない？

「障害について勉強しないと雇用できない」と感じるものが最初の一步を踏み出すハードルになっている場合があります。基礎的な理解は必要ですが、実際に一緒に働くなかで本人との対話を通じ

て理解を深めたり、外部機関から専門的な助言を得たりすることで、現場での工夫や支援は十分に可能です。

▶ **P16** 日常的な活動のフォロー体制

## 疑問 4

### 障害のある人は 勤怠が不安定だから、 責任のある仕事を任せるのは 避けるべき？

勤怠の不安定さには個人差があり、障害の有無だけで判断できません。本人の強みを生かす業務を任せ、期待をしっかりと伝えることで自信がつき、勤怠が安定していくケースもあります。また、本人が働き方を柔軟に調整できる環境や、体調の変化に応じた業務配分の仕組みを整えることで、安定した業務の遂行が期待できます。

▶ **P16** 日常的な活動のフォロー体制  
**P19** 組織の仕組み・運営の整備

## 疑問 5

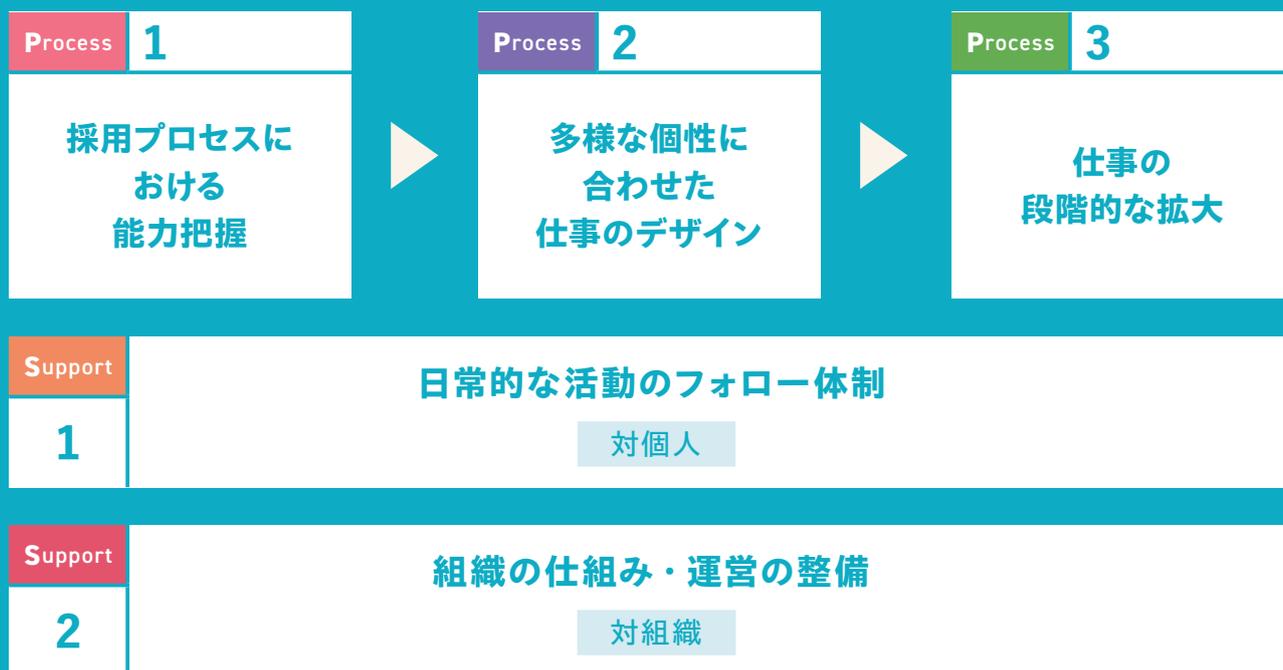
### 障害者には手厚いサポートが 必要だから、 職場の上司や同僚の 負担となる？

職場環境を整えることで、障害者が自立して働けるようになる場合があります。また、サポートを一部の上司や同僚に集中させるのではなく、他部署や外部機関と連携することで負担を分散させることができます。このような取り組みは、チームの連携強化や働き方の見直しにつながる機会として捉えることが有効です。

▶ **P16** 日常的な活動のフォロー体制  
**P19** 組織の仕組み・運営の整備

# 職場における 能力発揮・成長支援モデル

## 3つのプロセスと2つの組織的支援



本プロジェクトでは、障害者雇用に先進的に取り組む企業と就労支援施設の計13社へのインタビュー調査、ならびに有識者との対話を行いました。これらの調査結果を踏まえて、障害者が本業で活躍し、チームの一員として強みを発揮するために重要な職場での取り組みを整理しました。

企業の選定にあたっては、下記のポイントを重視しています。

- 障害者が既存の業務をチームの一員として遂行していること
- 個人の強みを生かせる部署や業務に配属されていること
- 担当業務の変更やキャリアアップの機会があること

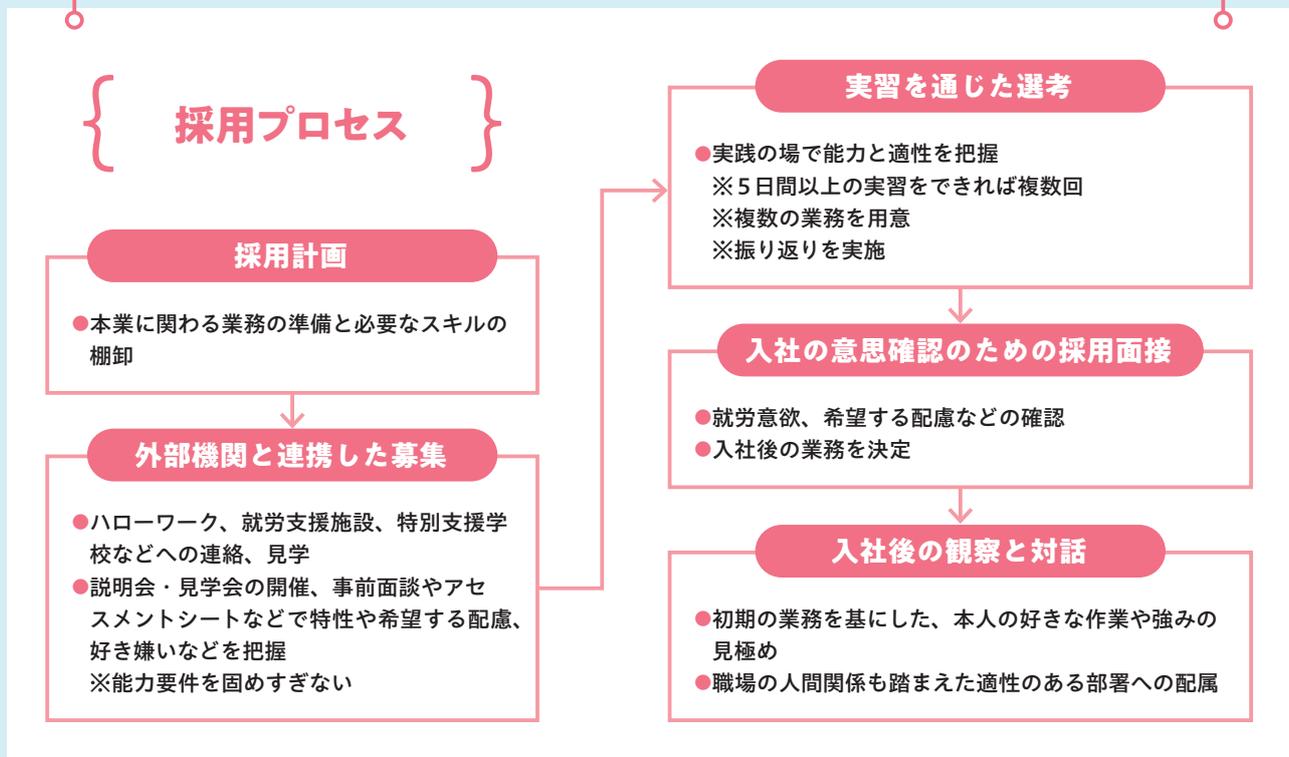
こうした企業では共通して、障害者の能力発揮と成長を支える「3つのプロセス」と「2つの組織的支援」が見られました（上の図）。

3つのプロセスとは、「①採用プロセスにおける能力把握」（募集から選考、入社後まで）、「②多様な個性に合わせた仕事のデザイン」（個人の強みや働き方の志向に応じて行う）、「③仕事の段階的な拡大」（初期業務に固定せず、本人の意思や成長に応じて業務を広げる）です。

2つの組織的支援とは、「①日常的な活動のフォロー体制」（個人への直接的な支援）と、「②組織の仕組み・運営の整備」（職場の制度や体制の見直し）です。

次の節から、これら5つの要素について説明します。

## 採用プロセスにおける能力把握



厚生労働省「令和5年度障害者雇用実態調査結果報告書」によると、4割以上の企業が知的障害者と精神・発達障害者の雇用において「採用時に適性、能力を十分把握できるか」を課題として挙げています。確かに障害者の能力を把握することは、従来の書類選考・面接・適性試験といった画一的な手法だけでは難しい場面があります。同じ障害であっても特性や困難の現れ方・程度は人によって異なりますし、本人が自分の適性や能力を自覚していないことも少なくありません。今回ご紹介する障害者の採用手法は、強みを多角的に把握するためのモデルとなるものです。

採用プロセスにおけるポイントは4つあります。①外部機関の実践知に基づいた視点を採用活動に生かすこと、②能力要件を固めすぎないこと、③実践の場で能力と適性を把握すること、④実習から入社後までを含めた長期スパンで見極めることです。

### 1 外部機関の実践知を採用活動に生かす

採用選考の出発点として、ハローワークや就労

支援施設（以下、支援施設）などの外部機関に相談します。募集の際には、社内で人材が不足している部署への配属を想定し、業務内容を具体的に記述します。事業内容や職場の雰囲気、求める人材像なども共有することで、会社への理解が深まり、マッチする人材を紹介してもらいやすくなります。

また、特別支援学校（以下、支援学校）では、授業の一環として、1年生から企業での職場体験や実習を行っています。生徒は実習先から就職先を決める傾向にあるため、企業にとっては人材獲得のチャンスとなります。実習の受け入れを希望する場合は、近隣の支援学校に直接連絡をすることで学校間で情報が共有されます。

支援施設や支援学校の訪問・見学や、職場見学会を実施している企業もあります。これにより、将来入社する可能性のある人材を具体的にイメージでき、入社後も支援施設の職員や進路指導の教員と連絡を取りやすくなります。

## 2 能力要件を固めすぎない

能力要件は柔軟に設定することが望ましく、また、障害の種別を限定しないほうが適切です。障害の個別性は高く、若年期に障害を発症した場合

には、アルバイトやボランティアなどの経験が少ないことがあります。そのため、「できない」と思われていることでも、「やってみればできる」可能性が十分にあります。

### CASE 複数回の実習で「伸びしろ」を測る

**ASKUL LOGIST 株式会社**福岡物流センターでは、支援学校と連携し、3回の実習を経て障害者を採用しています。

まず、事前面接にて本人の情報を確認し、実習の時期や時間を設定します。1回目の実習では、ピッキングのみを担当してもらいます。2回目の実習では、ピッキングに加えて梱包や補充業務にも取り組んでもらい、業務遂行における特性や関心を探ります。3回目の実習後に、入社意思を確認できた場合、採用となります。

実習を3回行う理由は、主に2つです。1つ目は、本人の伸びしろを把握するためです。ピッキング業務は毎回行いますが、回を重ねるごとに生産性が平均116%、132%と向上しています。これは、数字に表れる個人目標を設定し、実習後に課題を明確にし、学校で内容を再現して克服に取り組むよう促されているためです。2つ目は、社員との関係構築のためです。社員同士では成果や結果を重視しがちですが、実習生は「入社する可能性があるお客さま」として受

け入れられるため、社員が優しい口調で積極的に会話をし、入社前から良好な関係性が築かれます。

入社意思確認を行う採用面接は、会社について説明する場でもあり、希望者を全員採用しています。入社後の担当業務は全員同じではなく、実習時に把握した本人の興味・関心・特性と会社の必要な業務を組み合わせで検討します。このように、実習から入社後まで一貫した業務設計と支援体制を整えることで、障害者の活躍につながっています。

### CASE 「サポートシート」を活用した個別の実習計画

西部ガスホールディングス株式会社の特例子会社である**西部ガス絆結株式会社**では、実習を通じて採用可否や入社後の業務を決定しています。その際に、独自の「サポートシート」を活用しています。実習前に本人と支援施設の職員に下記の内容を記入してもらい、実習の計画に役立てています。

- ・基本情報（氏名のイニシャル・年齢・住所・通勤経路）
- ・障害名、手帳の種類
- ・障害の発症経緯や特徴・症状
- ・体調不良の兆候とその対処法
- ・希望する配慮、得意・不得意、

楽しいこと、集中してできること  
実習では、納期や品質が求められる業務に取り組みます。障害者は不得意を指摘されやすい一方で「得意が隠れている」可能性も高いため、複数の業務を経験できるようにしています。実習期間中は、観察と対話を大切にし、気づいたことをサポートシートに随時追加していきます。観察の基本方針は次の2点です。

①言動で気になる点があっても、まずはすべてを受け入れ、その背景に理由があることを理解す

ること  
②気になる言動であっても、業務遂行に支障がなければ職場で共有し、見守ること  
改善が必要な場合は本人に理由を丁寧に説明し、取り組み方を一緒に考えます。実習期間中に大きな変化が見られない場合でも、工夫する力があるかどうかを重視します。また、同社では「みんなが、みんなの仕事をする」ことを基本としています。担当業務を持ちつつも、誰かが苦手とすることは自分の得意を生かしてサポートし合う職場づくりを進めています。

### 3 実践の場で能力と適性を把握する

実習対象者が決定した後は、紹介元の機関から対象者の特徴や得意・不得意なこと、希望する配慮事項、支援方法などの情報を提供してもらいます。実習内容は、既存業務の中から未経験者が取り組みやすい業務を複数選定します。実習期間は、対象者と支援施設や支援学校側の希望を聞いたうえで、5日～2週間程度で設定します。多くの場合、実習は間隔をあけて2回以上実施し、複数の業務を体験できる機会を設けています。1回目終了後に課題を設定し、2回目でその成果を確認します。

実習では、「障害」ではなく「人」に注目します。チェックポイントは、基本的な業務遂行能力、コミュニケーション能力、週5日勤務できる体力に加え、得意・不得意なことや障害の受容状況などです。業務遂行能力を判断する際には「伸びしろがあるか、伸びしろに対する支援方法をイメージできるか」、コミュニケーション能力については「他者からのアドバイスを素直に聞くことができるか、質問や体調の変化を他者に伝えることができるか」といった観点が大切になります。

### 4 実習から入社後までを含めた長期スパンで見極める

実習では、短期的な観察にとどまらず、採用の前後の長期的な視点で、働きぶりや職場との相性を見極めていくことが重要です。より丁寧に適性を確認したい場合には、施設外就労という方法もあります。支援施設の利用者である障害者とその施設の職員がユニットを組み、企業が委託する作業をその企業内で行う働き方です。数カ月単位で継続的に業務に取り組むため、より現実的な職場環境のなかで、個人の強みや適性を把握することが可能になります。また、企業にとっても施設職員から指導方法や配慮の仕方を学ぶ機会となり、直接雇用への移行がスムーズに進むメリットがあります。

このようにして、支援施設や支援学校経由で採用することで、採用後も定着について協力してもらえるほか、専門家ならではの情報を得ることができます。障害者の採用・定着は、企業や担当で抱え込まず、広くさまざまな関係者から情報と協力を得ながら、長期スパンで一歩一歩進めていくことが得策です。

## VIEW 情報の非対称性をいかに緩和するか

眞保智子氏 法政大学現代福祉学部 教授

労働市場では、労働者の能力やスキルに関して情報の非対称性が存在します。障害者雇用では障害特性が能力の発揮やスキルの形成に関与するため、障害のない労働者より一層、情報の非対称性の問題が重要となります。これを緩和するには、仕事の現場でのインターンシップが効果的です。企業は、障害者が実際に業務を行うなかで能力やスキルだけではなく、自己理解（たとえば得意なこと・苦手なことについての認識）や職

場の人的・物理的環境とのマッチングも見極めることが重要です。

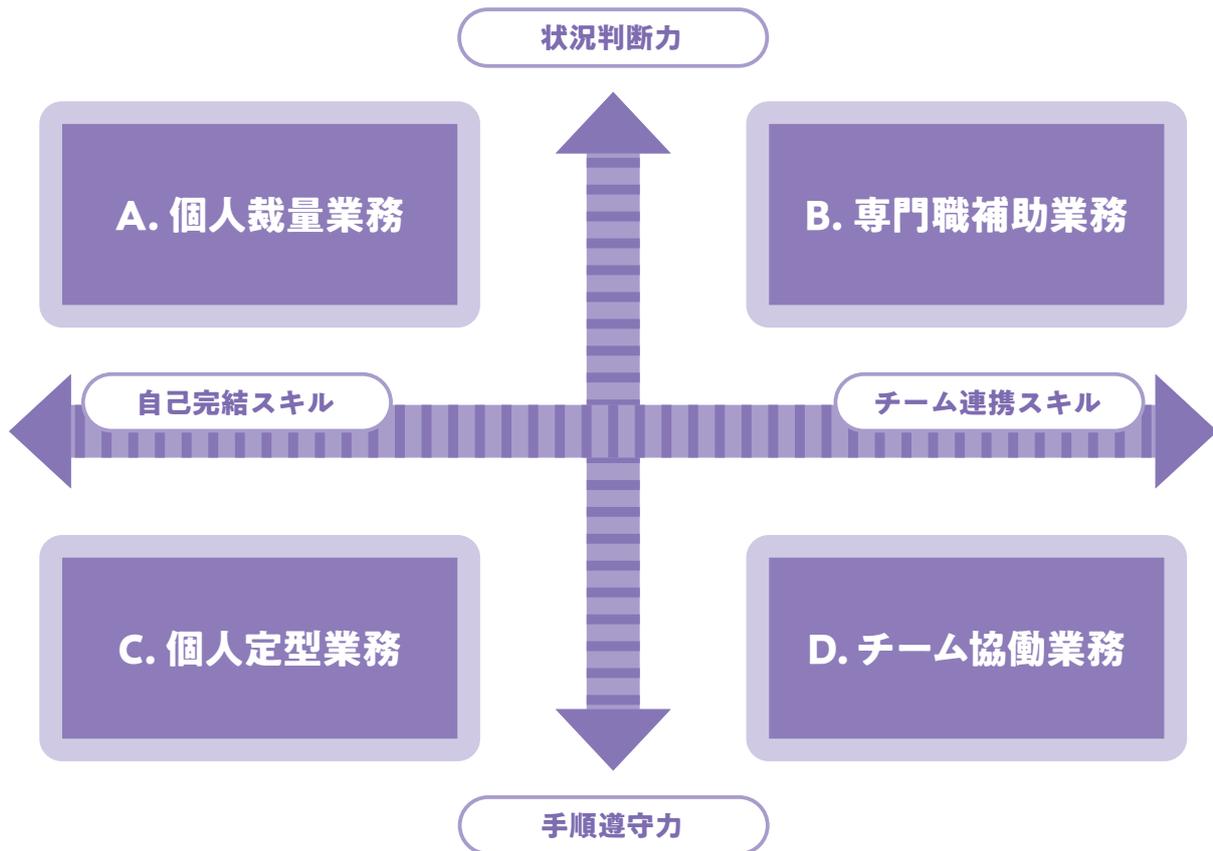
具体的には、次の6つの視点がポイントです。①働くことの意味・意義の理解と意欲：就労意欲があり、基本的な労働習慣が身につけているか、②働くことに対する価値観：どのように働きたいのか、③自己理解の程度：たとえば障害特性をどのように認識しているか、④体調の自己管理の状況・現在の安定度：働ける生活のリズムを整えているか、⑤ストレス対



応：ストレスがかかる局面でどのように対処するか、⑥仕事力のポテンシャル：たとえば他者からの助言を受け入れる素直さがあるか。先進企業に学び目利き力をつけミスマッチを防げれば、貴重な戦力となる人材を得られるでしょう。

## 多様な個性に合わせた仕事のデザイン

{ 「自己完結スキル↔チーム連携スキル」  
「状況判断力↔手順遵守力」で考える業務マトリクス }



障害者を雇用する際、企業にとって課題となりやすいのが、職務内容の設計です。パーソルダイバースが2022年に実施した調査では、「新たな職域、業務の創出」を課題に挙げた企業は、全体の約半数にのぼります<sup>※5</sup>。業務設計の難しさから、障害種別に応じた業務の画一的な割り当てや、分担しやすい単純作業に偏る場合があります。しかし、障害は1つの特性であり、それも含めて本人の適性や関心、好き嫌い、働き方などを総合的

に検討し、能力を最大限発揮できる業務にアサインすることが重要です。ここでは、個人の「仕事の進め方（状況判断力×手順遵守力）」と「他者との関わり方（自己完結スキル×チーム連携スキル）」の組み合わせを起点に、どのような業務へのアサインが可能かを4象限で整理しています（上の図）。この考え方は、インタビュー調査協力企業が実践している業務設計や人材配置の工夫に基づいています。

※5 パーソルダイバース（2022）「障害者雇用の取り組みと成果に関する調査」

## A. 個人裁量業務

### 特徴

完成形や納期があらかじめ決まっており、仕事の手順やスケジュールなどを含め本人の裁量で進める業務。このような業務では、求められるスキルはある程度限定されますが、技術や知識の習熟に伴って専門性が高まっていきます。聞き取りを行った支援施設のカムラックでは、行政機関の

ホームページ制作やアプリ開発などの業務を請け負っています。選考時に最低限求めるスキルはパソコンの文字入力ですが、大学時代にプログラマーを目指していた人やIT業界での経験者もあり、スキルレベルに応じてIT関連の業務をアサインしています。

### 業務の例

ウェブデザイン、画像分析（判断裁量が伴う業務に限る）、印刷物のデザイン・制作、多品種少量生産の製造オペレーション

## B. 専門職補助業務

### 特徴

専門職の補助的役割としてチーム体制で進める業務。資格は不要ですが、一定の品質や正確さが求められるため、訓練によってスキルを習得する必要があります。補助業務を障害者が担うことで、資格や技術を持つ社員が専門分野に集中できます。福岡丸福水産では、障害者がまな板の洗浄や魚の

下処理を担当することで、冷凍魚を切り分ける専門職の切身職人が高度な調理技術を求められる作業に専念できるようになりました。さらに、切身職人が障害者のロールモデルの1つとなっており、働く意欲やモチベーション向上にもつながっています。

### 業務の例

病理検体の標本作成・管理、冷凍魚の下処理

## C. 個人定型業務

### 特徴

工程がマニュアル化・標準化されており、未経験者でも取り組める業務。1人で完結できる小規模の業務のため、スピードと継続性、再現性がポイントとなります。奈良県立医科大学附属病院では、患者が退院した後のベッドメイキングを障害者が担当しています。朝に退院予定患者のベッドのマッ

プを受け取り、シーツやカバーを準備したうえで、ベッドが空いたことを確認でき次第、ベッドメイキングに入ります。決められた手順に従って1件あたり15分以内で完了させており、午前中に1人で5床から10床を担当しています。

### 業務の例

病棟のベッドメイキング、アプリの動作検証

## D. チーム協働業務

### 特徴

1つのゴールに向かって、他者と協働しながら取り組む業務。全体像や工程の理解、ルールの遵守のほか、自らの状況を他者に伝える能力が求められます。警備会社のATUホールディングスでは、現場の配置をチームで相談し、それぞれが安全に警備できる場所を設定しています。警備は1人で1カ所を担当しますが、事務所に常駐している担

当管理者にいつでも無線で連絡できる体制が整っており、ベテランの警備員の巡回も行われています。また、週1回実施される「目合わせ」と呼ばれる面談では各社員から業務に支障をきたす可能性のあるリスクを聞き取り、対策を全社員で共有しています。

業務の例 交通誘導警備、倉庫でのピッキング・検品・梱包

## VIEW 障害者雇用を“未来への投資”と捉える視点に立つ

中島隆信氏 慶應義塾大学商学部 教授

度重なる法定雇用率引き上げは、早晚、企業にある選択を迫ることになります。すなわち、正攻法で雇用を増やすか、貸し農園を利用するか、未達成で放置するかのいずれかです。多くの企業はそのなかで最もコストのかからない方法を選ぶでしょう。こうして、障害者雇用は現時点での損得を天秤にかける近視眼的なものになっていきます。

ここで話を一般化してみましょう。企業の支払う人件費は変動費でしょうか、固定費でしょうか。前者ならば、労働力はその場限りのインプットとなり、現時点での

収支バランスを考えます。一方、後者ならば、人材は資産となり、人件費を「投資」と捉えるのが自然です。投資であれば、企業は現時点での収益よりも、将来のリターンに目が向くでしょう。

障害者雇用もこれと同じように考えてみてはどうでしょうか。障害者雇用の目的は現在の雇用率達成ではなく、将来へ向けての投資だと捉えてみるのです。たとえば、障害者雇用を「多様な人材の戦力化」「柔軟な働き方の実現」「ジョブ型雇用の導入」への第一歩と位置づけてみます。そうすれば、視点は現在の帳尻合わせではなく、

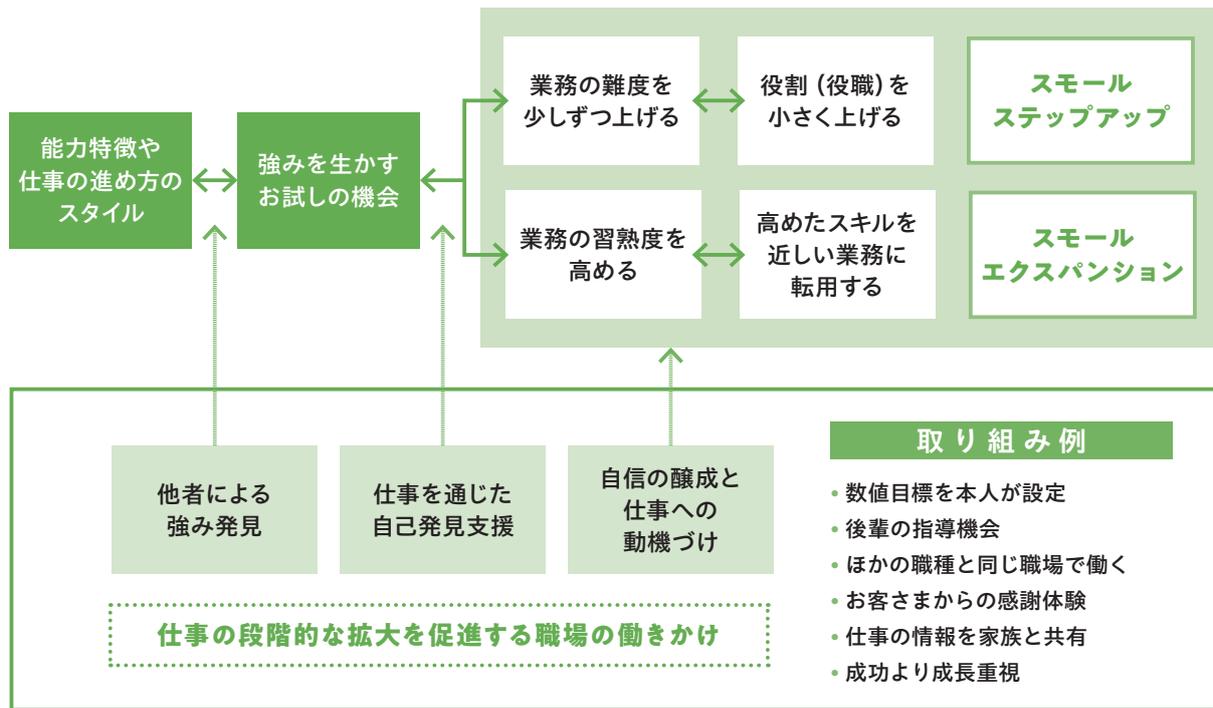


将来に向くのではないのでしょうか。

障害者雇用を国策と位置づけ、法令で義務化する施策を否定するつもりはありませんが、法定雇用率達成はあくまで手段であって目的ではありません。私たちは今「コストから投資へ」と発想の転換を図るべきときに来ているのではないのでしょうか。

# 仕事の段階的な拡大

## 障害者の段階的な仕事の拡大モデル



採用を通じて障害者と業務とのマッチングを図った後は、段階的に仕事を拡大していくことが重要です。特性によっては同じ作業の繰り返しが得意な人、限られた人間関係のなかで安定して働きたいと考える人もいます。しかし、より複雑な仕事にチャレンジしたい、重要な役割を担いたいと望む障害者も多く存在します。

発達障害のある人のなかには対人関係を苦手としながらも高い思考力を持つ人がいます。また、マニュアルを整備することで、知的障害のある人が健常者以上の能力を発揮する場面も見られます。企業が安定性を重視するあまり、障害者の能力発揮の機会を奪ってしまうことは、障害者本人にとっても、企業にとっても勿体ないことです。本人の仕事への志向やチャレンジへの同意を前提としながら業務の幅を広げていくことは、障害者を戦力として生かすために欠かせない取り組みです。

### 2つの「仕事の拡大モデル」

障害者の仕事を拡大していくにあたっては、2つの方向性があります。難度や役割を垂直的に高めていく「スモールステップアップ」と、習熟度を高めて水平的に業務を広げる「スモールエクспанション」です（上の図）。

「スモールステップアップ」は、マニュアルや指示に従って業務に取り組むことから始まります。その後、ほかの作業者との調整、イレギュラーな対応、後輩の指導などを通じて、徐々に判断力や裁量を高めていくモデルです。このプロセスを経てリーダー職につく障害者も出てきます。

一方の「スモールエクспанション」は、業務プロセスの担当領域を横に広げていくモデルです。たとえば倉庫業務では、検品からピッキング、梱包、出荷までの一連のプロセスを担当できるよう

にしていきます。基本業務であるピッキングを安定してこなせるようになったら横の業務に広げます。スキルアップというと、難度の高い仕事を任せることを想像しがちですが、障害者が長期的にキャリアを築いていくためには、仕事の幅や領域を広げていくことも立派なスキルアップです。

## 仕事の拡大において大切な 3つのポイント

①本人の能力と希望を踏まえて仕事を拡大すること、②無理のない範囲で小さく始め、段階的に進めること、③チャレンジがうまくいかなかった

### CASE 学びの場づくりで人材が生きる

ワイヤーハーネスを製造する**株式会社ササキ**では、研修制度の充実によって障害者のスキルアップと業務での活躍を実現しています。研修制度の1つは、障害のあるなしを問わず高度な技能を習得できる「ケーブルプロセッシングアカデミー」です。国家資格の特級や1級を取得した社員が講師となって、資格取得を目指す後輩を指導しています。

もう1つは、熟練の「範師」に

よるサポートを受けながら、新入社員や中途入社者が基礎的な技術を学ぶ「道場」です。業務の未経験者が工具の使い方を習得することができます。配属以降も不安があれば道場に戻れるなど、個人に合わせた柔軟な運用によって障害者も確実に技術を習得することができます。また、圧着、ハンダ付け、ネジ締めなどの技術項目を一覧化した「力量管理表」をつくっており、個人のスキルアップに活

用しています。

全社で取り組む定期の面談制度では、障害者も自分に合った目標を立て、取り組みの成果が処遇にも反映されます。総合職・専門職のどちらに進むかは本人の希望を考慮しています。多様な人材に合わせた育成の仕組みを整えることで、障害者も生き生きと活躍できるのです。

### CASE 目標とフィードバックは成長のエンジン

**ASKUL LOGIST 株式会社**では、目標設定と振り返りのサイクルを効果的に回すことで障害者の成長を実現しています。入社前の業務実習から取り組みはスタートします。3回にわたる実習では、各回で作業効率の目標を設定し、作業の具体的な改善を働きかけることによって障害者のスキルを高めていきます。継続的な努力の習慣を身につけられるかによって入社後の成長が大きく変わるためです。

入社後についても目標設定と能

力開発プランの作成から仕事が始まります。障害者自身が将来の働き方を考えたうえで、自分が取り組みたいと思える業務や学習の目標を設定していきます。目標への取り組み状況は、定期的開催される職場の支援会議で仲間と共有し、周囲からの期待とアドバイスが積極的に交わされます。

ASKUL LOGISTでは、入荷検品、ピッキング、梱包などの一連の出荷プロセスを、1人ですべてこなせることを目指しており、仕事の内容を広げる際は本人のWill /

Must / Canが重視されます。Mustを基本業務とし、希望 (Will) とスキル (Can) を勘案しながら徐々に仕事を広げていく。新しい業務に挑戦すれば失敗もありますが、失敗しないよう先回りして対応するよりも、挑戦や行動を称賛し、諦めない心を応援することを大切にしています。自主性を尊重した目標への取り組みによって、障害者が自己肯定感を得て成長するサイクルを生んでいるのです。

場合には、元の業務に戻すことをためらわないことが重要です。

障害者の成長ペースは人それぞれ異なります。これは健常者も変わりませんが、障害者の場合は特に個人差が大きいことが特徴です。苦手な作業が壁となることもあります。その理由を深く理解し、同じ仕事でも任せ方を工夫する、原因となっている作業工程を変更する、機械化するなどの取り組みによって壁を取り除けることが多くあります。障害者が活躍している企業では、こうした壁の解消を通じてシニア社員や外国人社員など誰もが働きやすい職場づくりを進めています。

### 職場の働きかけが重要

仕事の幅を広げるためには、障害者本人の意欲を引き出す職場の働きかけが欠かせません。マネジメントや周囲のメンバーからのフィードバックによって自分の強みに気づき、それを活かして成果を上げることで自信が生まれ、さらに意欲が高まります。健常者と同じように成長のサイクルを回していくことが仕事機会の拡大につながります。後輩の指導を行う、同僚の仕事ぶりを見るなど、

ほかのメンバーとの関わりのなかで学ぶ機会も有効です。同僚が難しい仕事にチャレンジする姿を見たり、周囲から褒められる体験を通じて、本人が新たな挑戦に踏み出すきっかけとなることもあります。

### キャリアアップの仕組みづくり

障害者の仕事の段階的な拡大を実現している企業では、各職場の取り組みに任せるだけでなく全社的な制度を整えています。下記は取り組み例です。

- ・目標設定と進捗面談制度の導入
- ・作業内容と必要なスキルの一覧化
- ・研修や実習体験機会の提供
- ・スキルアップと評価・処遇の連動
- ・有期雇用から無期雇用への転換

これらの制度は障害者だけではなく、パート・アルバイト社員や正社員にも広く適用されています。全社の制度を整えることで、働くことに制約のある多くの人々が長く活躍できる職場づくりにつながっています。

## VIEW 自己・他者発見がひろく、多様性の実践

阿部潤子氏 株式会社 Connecting Point 代表取締役

障害者雇用をはじめ、組織内での多様性推進は、私たち一人ひとりにひらかれた「自己発見と他者発見の旅」です。多様性推進の文脈では、私たちの自己理解と他者理解の必要性を説かれることが多くあります。しかし、人は成長し、常に変化するからこそ、数回の対話や一時期、仕事を共にした経験があるからといって、自分や他者のすべてを理解できるものではないでしょう。つまり、私たちが他者への敬意を忘れず、日々の出会いから新たな自分の一面や他者を発見し、学び直し続ける姿勢こそ

が、多様性の推進には不可欠なのです。

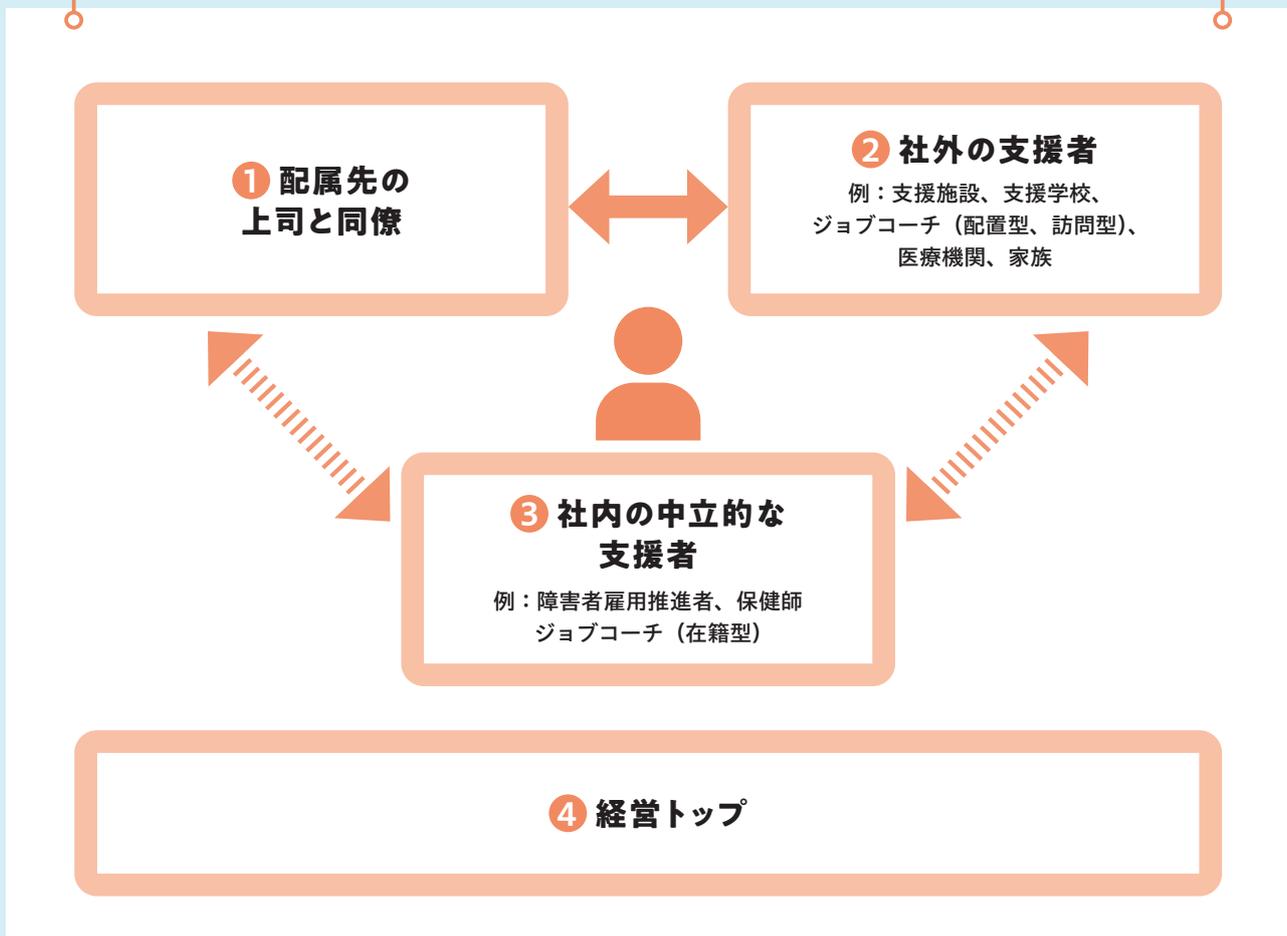
この学び直しは、「尊敬する／される」関係のもとに交わされる「言ってみたよ／きいてみたよ」の連鎖によって生まれます。もし職域開拓に悩んだら、まずは「どんな工夫をすれば、活躍できるだろう？」と敬意を持って本人に聞いてみる。人の可能性に蓋をしない成長支援のプロセスが、職場単位で体験する「自己発見と他者発見の旅」と言えるでしょう。

多様性推進は、あるカテゴリーに属する人たちだけのテーマでは



ありません。既に多様な背景を持つ私たちだからこそ、「まずは、口に出してみる」というセルフ・アドボカシースキルを一人ひとりが身につける必要があります。そこから生まれる多様な経験が、一人ひとりの人生を豊かにし、組織をよりしなやかに、そして、強く成長させるのだと思います。

# 日常的な活動のフォロー体制



職場で障害者が活躍できるようにするためには、一人ひとりの能力や個性に応じた対応を考えることが大切です。障害に関する専門的な知識が求められる場面もあるため、現場を支えるネットワークづくりは欠かせません。

このネットワークは3つの極で構成されています(上の図)。1つ目は配属先の上司と同僚です。日常業務のマネジメントを担い、直接的な支援を行います。2つ目は、社外の支援者です。障害者本人に長く関わってきた経験を基に、職場への定着や個別の課題への対応を支援します。3つ目は、社内の中立的な支援者です。配属先の職場と障害のある社員との間のクッション役を果たすほか、外部機関との連携役も担います。継続的な支援を通じて、障害者の長期的な能力開発やキャリア形成に関与することが可能です。この3極が連携することで、特定の関係者に過度な負担がかかる

ことなく障害者を雇用する体制を整えることができます。

## 基盤となる外部機関との連携

支援施設や支援学校との連携は、採用段階だけでなく、採用後の日常的な活動をフォローするうえでも欠かせません。たとえば、欠勤が増えたり、同じミスを繰り返すようになった場合、その背景にはプライベートな要因が関係していることがあります。職場での課題を支援施設や支援学校に相談することで、家族とも連携しながら、個別対応の方法を助言してもらうことができます。また、ジョブコーチ（職場適応援助者）から現場で定着支援を受けたり、障害によっては医学的な助言を得るために相談できる医療機関を確保しておくことも有効です。

外部機関と定期的に情報交換の場を設けたり、

職場メンバーの知識向上に協力してもらうなど、組織として関係を維持・強化します。

### 社内の中立的な支援機能の設置

障害者と職場との間で円滑なコミュニケーションを図るためのクッション役や、支援施設と職場との連携をサポートする役割として、社内の中立的な支援機能は非常に重要です。この機能を担うのは、人事責任者などの個人の場合もあれば、人事部内の専門部署やダイバーシティ推進組織の場合もあります。また、日常業務に詳しい人が関与することで、よりスムーズな支援が可能になるとの声もあります。各企業の状況に合わせて、どのような組織体制や役割を設けるのかを検討することが求められます。

支援機能には、下記のような多様な役割が考えられます。

- ・配属後の活躍状況のヒアリングと調整
- ・トラブル発生時の解決支援
- ・中長期的な学習やキャリア開発の支援

- ・心身のコンディションが不安定な際の一次的な避難先（シェルター）としての対応
- ・生活に関する悩みやトラブルの相談

このような支援を担当するスタッフは、必ずしも専門職である必要はありません。障害のある人の活躍に興味を持ち、公正な姿勢で周囲に接することができる人材を任命することが大切です。

### 多様な人材への理解を求める

#### 全社的な意識づくり

障害のある人が活躍するためには、各職場の協力が不可欠です。そこで重要となるのが、経営トップの積極的な関与です。障害者雇用についての考えを定期的に発信する、日常的に障害のある社員やその社員の上司に声をかける、職場の課題解決にリーダーシップを発揮するなどの取り組みが効果的です。障害者が活躍できる職場づくりは、最終的には働くことに制約のある多様な人材の採用や活躍にもつながります。

## CASE 企業と支援施設の連携で良質な仕事を生み出す「M.I.Eモデル」

**株式会社ミルボン**のゆめが丘工場は、自社による直接雇用を進めると同時に、**社会福祉法人維雅幸育会**と連携し、新しい施設外就労モデル「M.I.Eモデル」に取り組んでいます。「M.I.Eモデル」は、ゆめが丘工場をはじめとする三重県伊賀地域の企業と、地域にある複数の支援施設が協力し、障害者に多様な就労の場を提供する試みです。働きがいのある仕事を提供したいミルボンと、就労の安定と多様なスキルの開発の機会を障害者に提供したい維雅幸育会とのパートナーシップによって実現しました。

参画企業は就労に適した製造ラインを選定し、作業環境を整備し

ます。就労開始後は障害者の技術習得を支援するとともに、相場に見合った請負金額を支払います。一方、就労継続支援B型事業所として業務を請け負う支援施設は、製造ラインを担当するユニットを編成します。ユニットは約3名の障害者と支援スタッフ1名で構成されます。現在、ゆめが丘工場では主力製品の製造ラインに常時20～30名ほどのメンバーが配置され、梱包作業やラベル貼付作業、充填・包装作業を担当しています。

このモデルには、障害者と企業それぞれにメリットがあります。障害者にとっては、企業で能力を発揮できる貴重な機会となり、作

業所では得にくい多様なスキルの習得が可能です。企業にとっては、支援施設のスタッフが障害のあるメンバーの勤怠や業務遂行のマネジメントを担うことで、現場での品質管理を徹底しながら安定的な生産が期待できます。また、障害に関する知見を持つ支援施設と協力することで、検査機器やロボットの改善にも積極的に取り組むことができます。その結果、ゆめが丘工場では、多様な人材がより活躍しやすい職場環境が生まれています。企業、社外支援者、地域が一体となって取り組む「M.I.Eモデル」は、障害者のキャリアの可能性を広げる取り組みです。

## CASE チャレンジを支えるホームグラウンド。障害者雇用推進係の役割

**奈良県立医科大学**では、人事課の一部である障害者雇用推進係が職場と障害者をつなぐ中立的な支援者の役割を担っています。障害者の採用からローテーション、スキルの向上、職場での問題解決まで、積極的に関与しています。

入社した障害者は障害者雇用推進係に配属され、基本業務であるタオル折りを担当します。係では1カ月かけて障害者の個性と強みを理解し、それぞれが活躍できる

と思われる附属病院の部署へ実習生として送り出します。

実習先では、同じ係に所属する障害者の先輩が「係員」として支援にあたります。係員のサポートにより業務の習得が早まり、指導する係員の自信にもつながります。同係では月1回程度配属先と面談し、看護師長や看護助手との日常的な会話を通じて配属者の状況を継続的にモニタリングしています。職場でトラブルが発生した場合に

は、仲介役として迅速に調整を行います。障害者の配属先での適応が難しい場合には、無理をさせず係に戻して、コンディションが整うまでタオル折り業務を行ってもらい、改善が見られた後に次の職場へと送り出します。障害者雇用推進係が障害者にとってのホームグラウンドになっており、安心して働ける環境づくりに努めています。

## CASE 組織の垣根を越えるフォロー体制

**オイシックス・ラ・大地株式会社**では、人事担当とDE&I（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）委員会が連携し、障がい者の支援体制を整備しています。多様性を尊重し、やりがいを持って働ける職場風土の構築を目指して立ち上げられたDE&I委員会では、障がい者部会に所属する有志メンバーが中心になって活動しています。

活動は大きく3つあります。1つ目は、各職場に出向いて行う月

1回の面談です。2つ目は、障がいのある従業員を本社オフィスに招いて行うランチ会です。3つ目は、自社のミールキットを活用した料理教室などのイベント企画です。面談は障がい者が職場で言いにくいことを気軽に話せる貴重な機会になっています。面談には障がい者部会の複数メンバーが参加し、内容を職場にフィードバックします。問題がある場合は、関係部署につないで改善を図ります。専門的な知見が必要なテーマにつ

いては、支援施設と連携してフォローを行います。継続的な支援を重視しているため、面談のヒアリング項目は事前にすり合わせ、履歴を記録することで、誰が担当しても一貫した支援ができる体制を整えています。栄養が偏りがちなメンバーを巻き込んだ料理教室の開催など、温かみのある身近なフォローによって障がい者の職場定着が促進されています。

## 組織の仕組み・運営の整備

柔軟な働き方を  
提供する

業務の標準化と  
ICT活用を行う

業務内容の共有と分担の  
仕組みを整える

小さなステップに分けた  
評価制度を導入する

障害者が能力を発揮し、成長しながら働き続けるためには、本人への支援だけではなく、組織全体で働きやすい環境を整えることが重要です。ここでは、先行事例に共通して見られた4つの工夫を紹介します。

### 柔軟な働き方を提供する

たとえば、公共交通機関での移動が困難な人や、対人交流に強い不安を抱える人にとっては、テレワークの選択肢があることが就労の大きな支えになります。また、体調に波がある人にとっては、勤務時間を調整できるフレックスタイム制度などが安心感につながります。フルタイム勤務が難しい人でも、短時間勤務であれば働ける場合があります。企業が働き方の選択肢を提供することで、障害のある人が能力を最大限に発揮できる環境を整えることができます。

ただし、こうした制度の対象が「障害者手帳の所持者」や「育児・介護中の人」など特定の事情を申告した人に限られると、そのほかの健康上の理由や家族の事情を抱える人が制度の対象外とな

り、結果として誰もが働きにくさを感じる可能性があります。事情の有無や開示に関係なく柔軟な働き方を選択できるようにすることは、多様な人材が活躍できる職場づくりにつながります。

### 業務内容の共有と分担の仕組みを整える

業務の内容や進行状況をチーム内で日常的に共有し、担当者の不在の際にも必要な対応が取れる体制を整えることは、職場の安定的な運営に欠かせません。このような仕組みは障害のある社員の体調変化による突発的な欠勤だけでなく、健常者の急な休みにも対応できるため、誰もが安心して働き続けられる職場の基盤となります。

具体的には、業務ごとに主担当と副担当を設定する、作業手順書を作成する、進捗を記録するといった取り組みが有効です。こうした情報の見える化によって、業務の属人化を防ぎ、障害者に限らず、職場全体の生産性や柔軟性を高めることができます。

## CASE

## 設備と制度の改善で誰もが働きやすい製造現場

**株式会社ササキ**では、多様な人材が活躍できる職場環境の整備を通じて、障害者の戦力化に取り組んでいます。その背景には、製造業界における深刻な人材不足があります。「選ばれる職場」でなければ人材を確保できないという危機感を基に、現場と連携しながら設備や制度の改善を積み重ねています。

たとえば、2022年に新設した社屋・工場では、給湯室をやかんの絵で示すなどピクトグラムを活

用した設備表示を導入しています。これにより、文字の読み取りが難しい人や外国人にもわかりやすい環境を整えています。また、管理部門と製造現場の間に壁を設けず、ひとつながりの空間とすることで、部門を超えた迅速なやりとりが可能となっています。

作業環境の面では、現場の声を反映し、作業台の高さを調整できるようにしたほか、重い部材を扱うための補助機器も導入し、体格や筋力にかかわらず無理なく作業

できるようにしています。こうした改善の積み重ねにより、重いケーブルも扱う事業でありながら、女性社員が53%を占める職場となっています。

また、作業レベルに応じた等級制度を導入し、習得度に応じて段階的に昇格・昇給できる仕組みを整えています。上司との定期面談では、本人が評価と次の目標を確認できるようになっており、障害者を含む多様な社員の成長と活躍を後押ししています。

## CASE

## 多様な人材が安全に働ける警備の仕組みづくり

**ATU ホールディングス株式会社**では、離職率の高さが課題とされる警備業界において、すべての人が安全にそして長く働き続けられる仕組みを整えています。警備員は現場で互いに10メートル以上離れて単独で警備することが多く、障害者の配置は難しいように見えますが、「障害者にとって危険な場所は、健常者にとっても危険である」という認識のもと、安全性を高める体制を構築しています。

たとえば、現場ごとの警備員の配置は、個人の体調や業務状況を日報で共有したうえで、チームで決定しています。また、業務上のリスクを早期に把握し対応するために、管理者が毎週面談を行っています。こうした取り組みにより、精神障害や発達障害のある社員が係長級以上で活躍しているほか、女性やシニア、引きこもり経験者など多様な人材が連携し合う組織が築かれています。

一方で、「障害のある警備員は、

本人の安全確保が難しいのでは」「臨機応変に対応できないのではなか」といった顧客の理解不足により、取引を渋られる場面も少なくありません。そのような場合には、近隣への工事案内の配布を代行するなど付加価値を提供し、まずは一度利用してもらえるよう工夫を重ねています。こうした積み重ねにより、現場での対応力や安全性に対する信頼が育まれています。

## 業務の標準化と ICT 活用を行う

属人化していた業務を可視化して標準化することで、「誰が担当しても同じ品質で仕事ができる」状態を目指します。障害者が活躍する職場では、マニュアルに動画や写真、図解などを活用し直感的に理解できるよう工夫されています。また、ICT ツールの活用により、障害の有無や体力、言語能力などに関係なく、誰もが情報にアクセスし、業務を遂行できる環境を整えることが可能です。たとえば物流のラインでは、次に押すボタンに色をつけたり、作業に間違いがあるとランプやアラームで知らせたりする仕組みを導入している企業もあります。こうした視覚や聴覚に訴える方法は、発達障害や知的障害のある人だけでなく、すべての社員にとってわかりやすさや作業ミスの防止につながっています。

## 小さなステップに分けた 評価制度を導入する

障害のある人にとって、「できることが増えていく」と自分自身で実感できる機会は、成長意欲

や職務への自信を高めるうえで非常に重要です。年1回の評価ではなく3カ月や半年ごとに小さな達成を評価する制度を導入することは有効な取り組みの1つです。また、本人のキャリア志向に応じて評価項目を柔軟に変更することも検討の余地があります。たとえば、昇進を希望する人にはリーダー的な役割や業務改善の提案などを評価項目に含めます。一方で、現状維持を望む人には業務の正確性や安定性を中心に評価します。それぞれの働き方に応じて制度を運用し、昇給や昇格と連動させることで、より納得感のある評価が可能になります。

このように、柔軟な働き方の提供、業務の標準化・分担、そして成長を段階的に評価する仕組みを整えることは、障害者の活躍を支えるだけでなく、組織全体の運営や制度を見直すきっかけにもなります。障害者が働きにくさを感じる場面や業務上のつまずきは、職場全体の課題を浮き彫りにすることがあります。そうした課題に向き合い、改善を進めることで、チーム全体の質や効率を高める波及効果が期待できます。

## VIEW 障害者雇用には人手不足とイノベーションに 대응する力がある

影山摩子弥氏 横浜市立大学 名誉教授

大企業でも人材難が見受けられますが、中小企業では深刻な人手不足が常態化している企業も少なくありません。また、品質や安全性、環境対応などに対する社会の要求水準が高まるとともにニーズが多様化する現代では、製造法の刷新や新製品開発、業務の再設計、働き方改革などイノベーションが必要です。

人手不足やイノベーションという課題解決のために障害者雇用に積極的に取り組む企業が増えてきました。特に中小企業では、経営

層と現場の距離が近く、障害者雇用の効果を把握しやすいため、雇用義務がないにもかかわらず、もしくは、法定雇用率を大幅に超えて雇用する企業が散見されます。

障害者は、その人の特性に合わせて業務や作業環境の設計をしたり、能力評価や処遇の制度を整備したりすれば十分な戦力になります。また、障害者の働きやすさのために周囲の健常者社員が配慮を行おうとすると、健常者間の人間関係を改善する効果が生じ、イノベーションに必要な要因である心



理的安全性（発言のしやすさ）と多様性（社員の多様な発想）とを高めます。つまり、イノベーション体質の組織になっていくのです。

現代の経営課題に対応するためには、障害のある社員の存在は不可欠であると言えます。

# 障害者を戦力として生かすための 3つの促進策

企業が障害者の戦略的な活躍を促進するためには、社内での取り組みに加えて、制度や政策の後押しも欠かせません。支援学校に限らず一般の高校に通う生徒も対象とした実習制度の整備や、実際の就労状況に即した法定雇用率を補完する新たな指標の導入など、制度の進化が求められています。ここでは、社会全体として今後取り組んでいきたい方向性について提案します。

## 促進策 1 障害者雇用の不安を払拭する情報提供

企業が障害者雇用を検討をするとき、「5つの疑問」以外にもさまざまな不安や疑問が浮かんできます。こうした企業をはじめ経営者を後押しする制度や施策は数多く存在しますが、十分に周知されていないのが現状です。

たとえば、厚生労働省が2024年に開始した障害者雇用相談援助事業は、既に障害者雇用を推進している企業や相談援助事業者が、新たに取り組もうとする企業の採用活動や雇用管理をサポートする制度です。同じ業種の企業や地域の取り組み事例に関心を持つ企業にとって有益な制度といえますが、開始1年後の利用状況や効果は公表されていません。

また、雇用後の定着や能力開発を支援する制度

として、職場適応援助者（ジョブコーチ）支援事業があります。研修を受けたジョブコーチが、対象となる障害者が業務を遂行できるよう計画を立て、本人と上司・同僚・家族を支援します。この制度には、配置型・訪問型・在籍型の3種類があり、それぞれの好事例を知ることによって、より多くの企業が活用する可能性が広がります。

さらに、企業同士が情報交換できるプラットフォームの整備も効果的な支援策の1つです。既に存在する「医療機関の障害者雇用ネットワーク」のように、業種別や都道府県別のネットワークがあることで、実践的な知識の共有が進み、企業の取り組みの後押しにつながります。

## 障害者の戦力化を支援する制度とツール

採用に利用できる制度やツールを知りたい	障害者雇用相談援助事業（労働局と認定事業主から、採用や雇用管理に関する助言を無料で受けられる制度）	高齢・障害・求職者雇用支援機構
	就労パスポート（障害者が自分のアピールポイントや希望する配慮を企業と共有するためのツール）	厚生労働省
	障害者トライアルコース（企業が適性や能力を見極めるために、一定期間雇用することを支援する助成金制度）	厚生労働省

## 促進策 2 実習受け入れ企業と実習生を増やす取り組み

支援学校から実習生を受け入れたいと考えていても、どこに連絡すればよいのか、どのような手続きが必要なのかわからない企業も多いのではないのでしょうか。各都道府県の教育委員会や代表的な支援学校に実習に関する相談窓口が設けられていると、企業が一步を踏み出しやすくなります。窓口から紹介された各校のウェブサイトや広報資料で、カリキュラムや生徒の特徴を確認できれば実習のイメージも具体的に湧きやすくなります。さらに、相談に来た企業に、学校見学会や生徒の成果発表会の案内を送るといった働きかけも有効です。支援学校の紹介だけでなく、実習内容や個別の支援方法についても相談ができる体制が整っ

ていれば、より実用的です。

加えて、普通高校や通信制高校の生徒にも実習の機会を広げていくことが求められています。文部科学省による2008年度の調査では、高等学校在籍者の2.2%が発達障害など困難のある生徒でした。支援学校では授業の一環に実習が組み込まれていますが、普通高校では労働基準法の観点から企業が無償で実習を行うことができません。企業による採用時の能力把握を支援するために、また希望する障害者が就職前に「働く」ことのイメージを掴むために、普通高校や通信制高校においても、実習を選択できるようなカリキュラムの改定が望まれます。

## 促進策 3 直接雇用にとどまらない企業の取り組みを評価する新指標の導入

障害者雇用は、法定雇用率や納付金制度、除外率制度といった仕組みに支えられてきました。一方で、現在は労働市場全体で働き方が多様化しており、障害者雇用の領域でも実態に即した新たな枠組みが求められています。

本レポートでは、直接雇用に加え、支援施設への業務委託や請負型の施設外就労も、働く場として重要な役割を果たしていることを紹介しました。個人事業主として働く人や、実習を通じて適した職場に出合う人もいます。こうした間接的な就労機会は、現行制度では可視化されにくく、企業の取り組みが十分に評価されていないのが現状です。

この課題に対し、「インクルーシブ就労率」や「みなし雇用」という考え方があります。どちらも、施設外就労への発注額などを基に、企業が創出した間接的な就労機会を数値化するものです。たとえば、インクルーシブ就労率は埼玉県立大学名誉教授の朝日雅也氏が提唱しており、直接雇用を前提としつつ、多様な雇用形態への貢献を評価できるものです。今後、法定雇用率を補完するこうした任意指標が導入・普及されることで、企業の継続的な取り組みを後押しし、障害者の戦力化を社会全体で進める基盤となることが期待されます。

雇用後に受けられる支援を知りたい	ジョブコーチ（職場適応援助者）（職場を訪問し、障害者本人と企業の双方をサポート、業務の習得支援、定着支援などを行う）	高齢・障害・求職者雇用支援機構
中小企業の事例を知りたい	もにす認定制度（障害者雇用のロールモデルとなる中小企業を認定する。認定企業は日本政策金融公庫の低利融資対象となるなどのメリットがある）	厚生労働省

## おわりに

障害者雇用をテーマに研究や発信を行うなかで、私たちは常に葛藤を抱えてきました。「障害者」という視点から話を始めると、それが一部の特別な取り組みとして受け取られ、関心を持つ企業が限られてしまうことがあるからです。

しかし実際には、誰もが「働きにくさ」を感じる場面があります。たとえば、色覚の多様性や多汗症、過敏性腸症候群など、障害者手帳を持たない人であっても、日々の働く場面のなかで困難に直面することがあるでしょう。子育てや介護、通院など、時間に制約のある人もいます。そうした方々が、職場の方針に無理に合わせて我慢していたり、働くこと自体を諦めてしまっていたりするかもしれません。そのようななかで、企業が障害のある人に対して「どうすれば力を発揮できるか」を考えることは、すべての働く人にとっての職場づくりにつながる視点になります。「それこそが、本当の意味での健康経営だ」と語った方もいました。

今後は、テクノロジーの進化も追い風になるでしょう。たとえば、デジタルツインやパーソナライズされた大規模言語モデルを活用することで、一人ひとりのスキルや判断の傾向、経験といった「真の価値」を可視化し、より適した業務設計が可能になります。障害の有無にかかわらず、個人の力を引き出す働き方の実現に向けて、制度と技術の両面からのアプローチが期待されます。

障害者の戦力化には、職場全体に波及できる普遍的なヒントがたくさんあります。

今回インタビュー調査を行った企業の多くが、障害のある人の働きぶりを実際に見たことで、それまでの認識を大きく変えていました。読者の皆さまにも、是非現場を訪れ、障害のある人と直接対話していただくことが戦力として生かす第一歩になると考えています。障害者雇用相談援助事業者などを通じて、先進的な職場を見学する機会を持っていただけたら幸いです。

本レポートが、障害のある人を含め誰もが力を発揮できる職場づくりの一助となることを願っています。

2025年9月

障害者の能力把握と職域開発プロジェクト

メンバー一同

本レポートに掲載した内容・事例の詳細は、下記のウェブサイトからお読みいただけます。

**障害者の能力把握と職域開発プロジェクト**

<https://www.works-i.com/research/project/disabilities/index.html>



## インタビュー調査概要

目的：障害者の戦力化に関わる課題把握と実践事例の把握

対象：障害者雇用に積極的に取り組み、職場の戦力として個人の能力を生かしている企業と団体13社

実施時期：2025年1～5月

調査方法：対面あるいはオンラインによるデプスインタビュー

---

## 掲載企業・団体 (50音順)

### ASKUL LOGIST株式会社

2009年設立。本社は東京都。従業員数3,579人（2025年5月20日時点）。事業内容はアスクルとLOHACOの物流配送事業。

### 社会福祉法人維雅幸育会

1994年設立。拠点は三重県。従業員数98人（2025年8月時点）。事業内容は障害者の就労支援、生活介護・生活訓練、グループホーム運営など。

### ATUホールディングス株式会社

2012年設立。本社は福岡県。従業員数51人（常時雇用者、2025年時点）。事業内容は駐車場警備、交通誘導警備、施設警備。

### オイシックス・ラ・大地株式会社

2000年設立。本社は東京都。従業員数2,021人（2025年3月31日時点）。事業内容はウェブサイトやカタログによる有機・特別栽培野菜、加工食品等、安全性に配慮した食品・食材の販売や、企業・官公庁・保育園・病院・老人保健施設等の給食などの受託運営や食材卸。

### 株式会社カムラック

2013年設立。本社は福岡県。従業員数75人（2025年7月時点）。指定障害福祉サービス事業者として、パソコンとインターネットを活用した業務請負、一般就労への移行支援など。

### 西部ガス絆結株式会社

2014年設立。本社は福岡県。従業員数26人（2025年4月1日時点）。事業内容は印刷、製本、ノベルティグッズ制作などのビジネスサポート。西部ガスホールディングス株式会社の特例子会社。

### 株式会社ササキ

1995年設立。本社は山梨県。従業員数約450人（2025年時点）。事業内容はワイヤーハーネス製造、電子機器組み立て、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）、半導体製造装置用部品の受け入れ、検査、梱包出荷。

### 奈良県立医科大学および同附属病院

1945年設立（奈良県立医学専門学校として）。拠点は奈良県。職員数3,239人（2025年6月1日時点）。医学および看護学領域の人材育成、医学の研究、医療の提供。

### 株式会社福岡丸福水産

1976年設立。本社は福岡県。従業員数41人（2025年時点）。事業内容は冷凍水産加工品の製造。

### 株式会社ミルボン

1960年設立。本社は東京都。従業員数904人（連結1,188人、2024年12月31日時点）。事業内容は主に美容室向けのシャンプーやヘアカラー剤などの製造・販売など。

# Works Report 2025

## 労働力不足時代に取り組みたい障害者の戦力化

～多様な人材が活躍できる会社をつくる～

### 障害者の能力把握と職域開発プロジェクト

#### プロジェクトメンバー

石川ルチア（研究員、プロジェクトリーダー）

湊美和（株式会社リクルートオフィスサポート 事業支援部部長）

奥本英宏（リクルートワークス研究所 アドバイザー）

デザイン／松川ゆかり

校正／ディクシオン

印刷／北斗社

2025年9月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

掲載内容の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.