

## 障がい者(難病患者)雇用のために 企業が考えていること、取り組んでいること

### 大濱 徹

\* 障害者と障がい者：弊社内では、「障がい者」と表記使用していますが、行政等からの引用資料の文字は、そのまま「障害者」としています。

#### はじめに

#### 障がい者雇用と難病患者の雇用、 その類似点と相違点について

近年、障害者雇用促進法の制定とその定着によって企業における障がい者雇用は大きく拡大してきている。

難病患者の雇用を考える場合、障がい者雇用との類似点と相違点を知ることは、難病患者就労の理解に役立つものと思われる。

大まかに言うと障害者雇用促進法とは、事業主に対し、法定雇用率に相当する人数の障がい者雇用を義務づける法律である。民間企業の場合、現在の法定障がい者雇用率は2.0%となっている(表1)。

企業は自社の社会的責任とコンプライアンス

遵守のため、障がい者の雇用を推進している。

私の知る範囲において、障がい者雇用には、一般労働市場でいうところの「キャリア就労層」と、障がい者雇用を実現するために社内から多様な業務を切り出し、または新たに創出して雇い入れた、「障がい者雇用枠としての就労層」が併存している(もちろん明確に区別もできず、中間形態もある)。

キャリア就労層とは、障害者手帳を所持しているが、職務上障がいへの配慮が少なく、本人の職務能力・経験をベースに勤務できる層で、通常の人事・評価制度のもとで勤務されている。

障がい者雇用枠層は、キャリア就労層と比較して、相対的に職務能力・経験が不足しており、有する障がいへの配慮事項も多岐にわたり多様な雇用環境、就労条件を整備しなければ雇い入れが困難な層である。この層の就労者は一般社員と同等の能力とプロフィットを求めない代わりに、企業全体の生産性改善や風土改革活動、企業の社会貢献、コンプライアンス遵守のための活動などに役立られていることが多い。

現在難病患者の27.8%(25年度「障害者の生活実態」報告書全文第5章 難病患者の状況)の方が障害者手帳を取得し、障がい者として就労(または就活)されている。

障がい者として就労されている難病患者に



おおはま あきら  
株式会社フロンティアチャレンジ 人材  
紹介事業部 ゼネラルマネジャー

表1 就労場所別の障がい者雇用率

就労場所	就労数	法定雇用率	実雇用率	
民間企業	453,133.5	2.00%	1.88%	
公的機関	国の機関	7,371.5	2.30%	2.45%
	都道府県の機関	8,344.0	2.30%	2.58%
	市町村の機関	25,913.5	2.30%	2.41%
	教育委員会	14,216.5	2.20%	2.15%
独立行政法人等	9,527.5	2.30%	2.32%	
合計	518,506.5			

厚生労働省「平成27年障害者雇用状況の集計結果」より（2015年11月27日）

対しては、上述の障がい者雇用方法が適用されている。難病疾病種ごとの配慮事項も障がい配慮の一つとして扱われ、企業ごとに差はあるが比較的治療と就労のバランスが担保されているケースが多い。

一方で障害者手帳を取得していない（しない、できない）難病患者については、障がい者雇用と比較して困難な状況下にあるようだ。

何よりも障がい者雇用は法律で規定された義務であるが、難病患者の雇用義務は企業にはない。

雇用された場合も総合職や一般職（あるいは職種を問わず他の健常社員）と同等の能力とプロフィットを求められることが多く、疾病配慮も限定的で十分とはいえないケースが多い。

本稿では障がい者雇用という大枠の中で難病患者の雇用について整理してみたい。障がい者手帳を取得されて就労されている難病患者に比べて、取得されていない難病患者の雇用において就労上固有の課題があるのは認知するところだが、企業の雇用経験としての成功事例や経験則を語るのに適しているのが障がい者雇用であるということをご理解いただきたい。

### 企業が障がい者雇用を推進している理由

前述のように現在民間企業における障がい

者雇用はかつてないスピードで拡大している。

2015年6月時点での実雇用率は、従業員1,000名を超える大企業では2.09%に達しており、全体平均でも1.88%に到っており官民合わせて52万人近い障がい者が就労している。またその数は毎年着実に増加している。

企業が障がい者雇用を推進している要因としては、障害者雇用促進法による障がい者雇用の義務化が大きい。企業側としても障がい者雇用という社会政策の意義について自覚し、自主的な取り組みとして活発化させている。

障がい者雇用は、障がい者の経済的自立による共生社会の実現という側面を第一義とするが、他の側面としては、減少する労働人口を補い、増大しつづけている社会保障費の負担を抑制し、働く意欲と能力を持っている障がい者には就労してもらうことで、納税者としての社会的責任の一端も担ってもらう社会政策でもある。また少子高齢社会においても、日本経済の継続的成長を維持していくための施策という側面も持っている。この点についていえば難病患者の就労もまったく同義だと考える。

### 障がい者雇用と生産性

企業がその社会的責任を果たすために障がい者雇用を促進させていることに関しては大きく喧伝されている半面、障がい者雇用にかかるコストについては正面から語られることが少ない。それは性質上センシティブな要素を含む問題でもあり、障がい者雇用をコストにとどめるか何らかの積極的効果を伴う投資とするかは、企業の姿勢と努力にかかっているからでもある。コストであることを障がい



者自身や行政のせいにする事は許されないことであり、障がい者雇用を企業活動にどう活用するか、雇用コストで何を実現するのかは、企業の責任にのみ帰するものだと考える。

したがって活用方法如何によっては重いコストにも有効な投資にもなりえるのが障がい者雇用である。

各企業では法定雇用率を達成すべく努力するだけでなく、障がい者雇用をコストから投資に転換しようと創意工夫している。

表2は障がい者雇用枠での就労者を受け入れ、定着してもらうために企業が取り組んでいる（あるいは取り組む必要のある）雇用管理手法の体系例である。これは障がい者雇用から何らかのプロフィットを生み出すために、弊

社が取り組んでいる雇用受入対策と雇用管理業務の実施事例でもある（もちろん難病患者においても有効である）。

## 障がい者（難病就労者）の雇用管理手法

### ①担当してもらう業務を考える（業務の最適化）

障がい者雇用において障がいの種類や能力・経験値等をそろえて基準化し、絞って雇用するのは、彼らに担当してもらう業務を設計する上で有効な方法でもあり、生産性を上げやすいという特徴がある。これまでにはそのような方法で成功事例を積み重ねてきた企

表2 障がい者雇用の受け入れと職場定着業務例

	受け入れ準備 職場定着業務	取組仮題例	施策具体例	主な実施者		
①	職務の最適化	適切な業務割付	仕事の作り方	受入部門上長等		
		適切な難易度	仕事の与え方			
		適切な業務量	報連相のさせ方・受け方			
		適切なスキルアップ	指示・命令の出し方			
②	マネジメントの最適化	指導の仕方	基本ルール指導		人事等本社機能	
			トラブル時の指導			
			業務上のミス時の指導			
			育成・ステップアップの方法、プログラム準備と運用			
			目標の与え方			
			評価の仕方			
		コミュニケーションの取り方	心がける接し方			留意すべき禁句・禁忌例
			適切な頻度			
			適切な方法			
③	人事制度等の最適化	人事制度の最適化	公平な制度準備(キャリアプランや給与体系)	人事等本社機能		
		就業規則の多様化・最適化	賞賛制度等のインセンティブ制度企画			
		人材育成	障がいケアに対応可能な改定等			
		モチベーションマネジメント	公平な育成制度、キャリアアップサポート			
④	その他配慮事項	就業環境	ファシリティ整備	外部		
			業務環境(必要な就労環境)整備			
		健康管理	健康状態把握			
			メンタルヘルス⇒産業医等との連携体制			
	私生活サポート	外部支援機関提携, サポート活用				

業例を多数見ることができた。とはいえ障がい者雇用が進み、人材採用の難易度が高くなっている現在において、属性が一様な障がい者を一定数採用するのは困難になってきている。どうしても多様な障がいと多岐にわたる配慮事項を想定しておく必要があり、さらに一層障がい者雇用の難易度を上げているものとして「業務能力の格差」という難題がある。

この問題を解決するためには、障がい者（難病就労者）個々の属性、適性にマッチした適切な業務割付が必要である。どうしても適切な業務割付ができない場合は、業務内容や作業プロセスを見える化し、割付可能な業務として再設計しなければならない。

適切な業務量、適切な業務難易度の仕事を割り付けることは一般労働者においても重要なことであり、障がい者の場合、最も重要な受入準備かつ職場定着課題だといえる。割付業務が不適切だと、早期離職や労務トラブルを引き起こす原因にもなりうる。さらには障がい者雇用をコストにとどめるか投資化するかの最初の分岐点でもある。

難病就労者の場合は、就労環境や勤務時間、通院などで配慮事項はあるにしても、能力的には一定レベルを保持しておられる方が多く、障がい者枠で雇用したとしても職務の最適割付にはさらに慎重さが求められる。

## ②労務マネジメントを考える（マネジメントの最適化）

多様な障がいと多岐にわたる配慮事項があり、業務能力の格差が大きいという前提で障がい者の労務管理を考える必要がある。早期離職や組織内でのコミュニケーション不全を障がい者の責に帰する人事スタッフや受入部署の管理者が散見されるが、管理者サイドの不適切なマネジメントに起因すると考えた方が妥当なケースが多いようだ。

厳しい就職競争を勝ち残って採用され、与えられた業績課題の達成のために自立自走し

て行動できるスタッフに対するような組織マネジメント意識では、障がい者のマネジメントはできない。障がい特性を理解し、障がい者個々の適性に合ったマネジメントを行う必要がある。検討すべき施策例については表2の通りである。

労務マネジメントについては障がい者も難病就労者も同じような視点での取り組みが有効だと思われる。

## ③人事制度や就業規則を考える（人事制度の最適化）

2016年4月1日施行予定の「障害者差別解消法」や「改正障害者雇用促進法」において「合理的配慮の提供義務」が明記されているが、合理的配慮の内容については一概にこうだと明示することが難しい。子細にわたるであろう合理的配慮事項の中でぜひ解決しておくべきものがある。それは障がい者雇用を特殊なものとして固定し、企業内の一般の人事制度、評価制度、給与制度等から隔離したものにしてはならないということだ。障がい者枠で雇用されても本人の努力と業績如何によっては他の職種への転換や昇級・昇進・昇格の機会を奪うことは許されない（もちろんその逆も）。予め明記され、通知された仕組みによって公平に評価され、処遇される制度を構築し、障がい者の採用時にそれを説明した上で雇用契約を結ぶ必要がある。

この点に関しても障がい者も難病就労者も同じような視点での取り組みが有効だと思われる。

## ④その他の配慮事項の整備を考える

雇用した障がい者の業務処理に必要なファシリティを整備するのは企業の雇用責任である。また就業によって障がい（難病）が悪化しないよう、健康状態を適時把握し、適切な対策をとることも重要な責任だ。

外部の支援者のサポートを受け入れ、かれ



らの支援活動をフォローすることも軽んじてはならない。

## 最後に

最後に、企業が障がい者（難病就労者）雇用をより積極的に進めるために、障がい者（難病就労者）自らが理解し、取り組んでいただきたいことがある。

障がい者雇用は企業が責任をもって実施すべき社会政策ではあるが、これまでの福祉行政を肩代わりするものではない。

民間企業で就労したい障がい者（難病就労者）は応募（または就職）に先立って以下の事柄を十分に理解してほしい。

①障がい者（難病）であっても働きたい、働くという目的意識を明確にもつ。

皆さまは何のために働きたいのか？すぐあきらめる、挫折するのは障がい特性ではないはず。障がい者の就労には本人の強い決意、覚悟が必要だということを知っていただきたい。

企業は障がい者雇用をする義務はあるが、「皆さま一人ひとり」を雇用する義務はない。十分な職務能力を有し、真摯で、一生懸命に働こうとする障がい者はほかにもいて、就労の機会を待っているということを忘れてはならない。

②企業で就労するという意味について理解しなければならない。

企業は営利団体であり、収益を上げること

が存在使命である。民間企業に就労した限り、障がいの有無を問わず企業の利益に貢献する義務が発生するということを理解しなければならない。訓練事業所や福祉事業所に入所したのではない。

③能力・業績と配慮事項の多寡は処遇と連動するということを理解しなければならない。給与などの処遇というものは能力に裏打ちされた業績評価によって決定する、ということに異論はないと考える。

処遇も高くしてほしい、配慮も多くしてほしいという要望を聞くことがあるが、その論理は成立しない。処遇が高いと配慮は少なく、配慮が多いと処遇は低い。障がい者か健常者を問わず、これが労働市場を俯瞰してみた場合の私たちの見解である。

④障がい（難病）により就労に制約事項がある場合、企業は配慮することは可能だが、能力や経験不足を配慮することはできない。

企業は障がい者のできる仕事を準備するのではなく、企業が準備した仕事をできる人を採用するのである。

⑤これらの前提（合意）の上で企業は障がい者（難病患者）が就労可能な環境整備を行い、受け入れ、活用するための前述の諸活動を実施する。

どちらか一方ではなく、就労する側と受け入れる側の双方の努力によって障がい者（難病患者）就労はその役割を果たすことができるのだ。