

# 障害のある従業員の能力把握と職域開発

○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（株式会社インディードリクルートパートナー リクルートワークス研究所）  
石川 ルチア（株式会社インディードリクルートパートナー リクルートワークス研究所）

## 1 労働供給制約社会の到来 多様な人材の活用を

日本の労働市場では労働需要が供給を上回る状況が続いている。帝国データバンク<sup>1)</sup>によると人手不足を理由とする倒産は2024年に累計342件と過去最多を更新した。また、リクルートワークス研究所<sup>2)</sup>の予測では、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されている。

持続的に事業を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不可欠だ。すでに多くの企業が女性、高齢者、外国人などの多様な人材の活用を進めているが、障がい者に関しては取り組みが十分に進んでいない。厚生労働省<sup>3)</sup>によると、中小企業において法定雇用率（2.5%）を達成している割合は44.3%～49.1%にとどまり、半数に満たない。また、雇用されている障がい者の多くは職場内での役割が固定化しており、個人の強みを活かしきれていない。

本研究では、障がい者の雇用を持続的成長や経営戦略として捉えている企業の取り組みを通じて、障がい者の戦力化に必要な制度や支援のあり方を明らかにする。

## 2 能力発揮と成長支援のためのモデル

本研究では、障がい者雇用で先行する事業者13社と就労支援機関への聞き取り調査、ならびに障がい者雇用の有識者との対話を行った。その結果、障がい者の職場における能力発揮と成長支援には、3つのプロセスと2つの組織的支援が欠かせないことがわかった（図1）。



図1 3つのプロセスと2つの組織的支援

3つのプロセスとは、募集から入社後までの「1. 採用における能力把握」、個人の強みや働き方の志向に応じて行う「2. 多様な個性に合わせた仕事のデザイン」、本人の意思や成長段階に応じて進める「3. 仕事の段階的な拡大」である。2つの組織的支援とは、個人に対する「4.

日常的な活動のフォロー体制」と、組織レベルで行う「5. 組織の仕組み・運営の整備」である。以下に、それぞれの要素について詳述する。

## 3 採用における能力把握

障がい者の能力を把握するには、従来の書類選考・面接・適性試験だけでは不十分である。同じ障害であっても特性や困難の度合いは異なり、本人が自らの適性を認識していない場合も多いからだ。

有効な手法のひとつが「実習」だ。就労支援施設や特別支援学校から広く募り、5日～2週間程度の実習を複数回実施する。通常業務のなかから未経験者でもできる比較的簡単な業務を任せて、表1に示した確認ポイントで適性や能力を把握する。長期にわたる実習は手間がかかると思われがちだが、ミスマッチ防止や外部支援者との関係構築につながり、定着率を高める安全かつ確実な方法である。

表1 採用プロセスにおける確認ポイント

・業務遂行力	・他者との関わり方	・働く意欲
・巧緻性	・自己理解・必要な配慮	・仕事の進め方
・得意/不得意	・好きな作業/嫌いな作業	・素直さ

## 4 多様な個性に合わせた仕事のデザイン

個人が能力を最大限に発揮するためには、障害の特性だけでなく、本人の適性、関心、希望する働き方などを総合的に考慮した業務アサインが重要である。ここでは、「仕事の進め方（状況判断力×手順遵守力）」「他者との関わり方（自己完結×チーム連携）」の2軸から、先進企業に見られる業務の特徴を整理した（図2）。

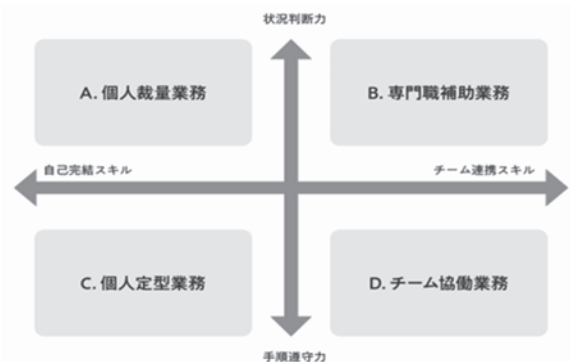


図2 仕事の進め方×他者との関わり方から見た適合業務

- A. 個人裁量業務：完成形や納期が明確に定められており、業務の手順やスケジュールを含め、本人の裁量で遂行する業務である。求められるスキルはある程度限定されるが、技術や知識の習熟に伴い専門性が高まる。
- B. 専門職補助業務：専門職の補助的な役割として、チーム体制の中で遂行する業務である。一定の品質や正確性が求められるため、訓練を通じたスキルの習得が必要となる。
- C. 個人定型業務：マニュアル化・標準化された業務であり、未経験者でも取り組みやすい。初期段階の業務として適している。
- D. チーム協働業務：共通の目標に向かって、他の社員と協働して遂行する業務である。業務全体の工程の理解、ルールへの遵守に加え、自身の状況を他者に適切に伝える能力が求められる。

## 5 仕事の段階的な拡大

仕事を拡大するにあたっては、段階的に仕事の裁量高めリーダー的役割を目指す「スモールステップアップ」と、1つの業務の習熟度を深めて近接する業務に広げる「スモールエクспанション」の2つの方向性がある（図3）。どちらにおいても①本人の能力と希望を踏まえること、②無理のない範囲から段階的に進めること、③困難が生じた場合には元の業務へ柔軟に戻すことが重要である。障がい者は成長ペースの個人差が大きく、苦手な作業が障壁となる場合もあるが、伝え方の工夫、工程の見直し、機械化などにより解消できることも多い。先進企業では、こうした取り組みを通じて、多様な人材が働きやすい職場環境の整備を進めている。

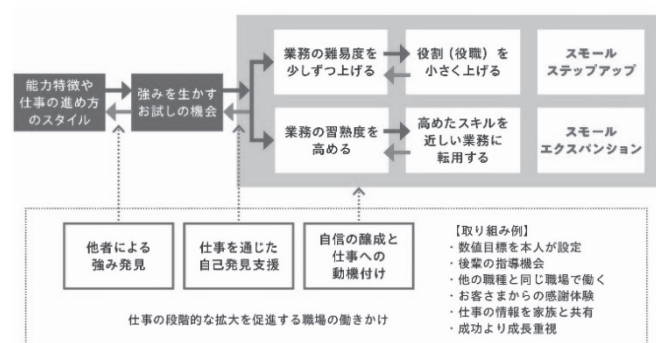


図3 段階的な仕事の拡大モデル

## 6 日常的な活動のフォロー体制

配属先では特定の関係者に任せるのではなく、上司や同僚に加えて、生活面や就職活動を支えてきた社外の支援者、社内の中立的な支援機能の3者で支えることが重要である。中立的な支援機能は、配属先の職場と障がい者との間に立

つクッション役として機能し、外部機関との連携も担う。継続的な支援が可能のため、中長期的な能力開発やキャリア形成にも関与することができる。3者が連携することで、特定の関係者に負担や情報が集中することなく、安定的かつ持続可能な障がい者雇用体制の構築が可能となる。

## 7 組織の仕組み・運営の整備

障がい者が能力を発揮し、成長しながら働き続けるためには、組織全体で働きやすい環境を整えていくことが必要だ。先進企業に共通する4つの工夫を紹介する。

- ①柔軟な働き方の導入：テレワーク、フレックスタイム、短時間勤務など、個々の事情に応じた勤務形態の提供。
- ②業務の共有・分担体制の整備：主担当・副担当の設定、作業手順書の作成、進捗の記録・共有による業務の可視化と協働促進。
- ③ICTツールの活用：体力や言語能力にかかわらず業務が遂行できるよう、ICTを活用した環境整備。
- ④段階的な評価制度の導入：3カ月や半年ごとの達成評価、キャリアの志向に応じた基準設定などにより、個人が成長を実感しやすい制度設計。

## 8 障がい者雇用を契機に全従業員が活躍できる環境を

誰もが働きにくさを感じる場面があるなかで、障がい者が力を発揮できる環境を整えることは、すべての働く人にとっての快適な職場づくりに通じる。今後はテクノロジーの進化も追い風となるだろう。近年は、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の活用により、個々のスキルや意思決定傾向を可視化し、より適切な業務設計が可能となっている。障害の有無を問わず、その人の力を引き出す働き方の実現に向けて、制度・技術の両面からのアプローチが求められる。

障がい者の戦力化には、職場全体に应用できる普遍的なヒントが多数ある。本研究が障がい者雇用に不安を抱える企業が一步を踏み出す一助となり、多様な人材の活躍につながることを期待する。

### 【参考文献】

- 1) 帝国データバンク（2024年10月）「人手不足に対する企業の動向調査」鈴木若葉『千葉における障害者雇用の現状と課題』
- 2) リクルートワークス研究所（2023）「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」
- 3) 厚生労働省（2024）「令和6年 障害者雇用状況の集計結果」

### 【連絡先】

湊 美和  
株式会社リクルートオフィスサポート  
e-mail : mminato@r.recruit.co.jp