

# 障害者雇用促進セミナー

現場のモヤモヤに伝える障害者雇用

『業務がない・定着しない』  
悩みの根っこをひもとく

障害者雇用ドットコム

松井優子

# 自己紹介

松井 優子（障害者雇用コンサルタント）

## ■ 経歴・専門領域

障害者雇用の導入支援・業務整理・配慮設計  
特例子会社の立ち上げ・運営支援  
行政委託事業（中小企業支援・ヒアリング）



## ■ 研究

国立特別支援教育総合研究所 主任研究員  
障害者雇用・特別支援教育・支援の構造に関する研究  
“認知のズレ × 関係性 × 職場構造” から理解するアプローチ

## ■ メディア・執筆

企業支援・研修 累計約800社  
NewsPicks／ビジネスガイド等で執筆  
テレビ番組で障害者雇用の解説

## ■ 現在の活動

障害者雇用の実務コンサルティング  
現場支援・業務改善・配慮設計の実践支援  
行政・教育と連携した実務研究



# 本日のテーマ

モヤモヤの正体を “構造” で理解する

- ・ 業務の問題
- ・ 採用の問題
- ・ 定着の問題
- ・ 関わり方の問題



# 本日のゴール

- ・よくある課題の「構造」を理解する
- ・改善できる部分がわかる
- ・今日からできるアクションを持ち帰る





# 本日の内容

- ・ 企業で起きているモヤモヤの正体とは？
- ・ よくある課題と対応方法
  - 「業務がない・切り出せない」
  - 「採用しても定着しない」
  - 「職場の理解がない」
  - 「精神障害者の対応が難しい」
- ・ 企業の成長につなげる障害者雇用の視点



企業で起きているモヤモヤ

# 企業から寄せられる声①

- ・ 障害者雇用が必要なのは理解しているが、  
何から取り組めばよいかわからない
  - 制度は整えたが、実務レベルの進め方が不明
- ・ 人事だけが対応し、現場が“自分ごと化”しない
  - 業務設計・育成・受け入れが属人化
- ・ 部署間で温度差があり、役割分担が曖昧
  - 人事は推進したいが、現場は余裕がない



## 企業から寄せられる声②

- ・ 除外率が引き下げられ、障害者を増やさなければならないが、どうしたらよいかわからない
  - 雇用率の達成プレッシャーが強まる
- ・ 採用に応募が集まらない／マッチする人材が見つからない
  - 求人倍率の上昇、採用競争の激化
- ・ 特に精神障害の採用に不安がある
  - 体調の波・関わり方・環境調整への懸念





# モヤモヤの正体：背景要因

## 法改正による 量のプレッシャー

- ・ 除外率引下げ
- ・ 雇用率引上げ
- ・ 採用確保が急務に

## 精神障害者の急増と 受入体制の遅れ

- ・ 体調の波
- ・ 関わり方の難しさ
- ・ 組織側の準備不足

## 人事・現場・ 支援機関の温度差

- ・ 役割のズレ
- ・ 情報共有の不足
- ・ 期待値ミスマッチ

# 除外率引下げ・雇用率引上げ

- ・ 以前より多くの障害者を雇用する必要がある
- ・ 「早く採用しなければ」という焦りが伝わってしまう
- ・ 採用数が目的化し、質の確保が難しくなる



# 精神障害者の急増と受入体制の遅れ

- ・ 精神障害の雇用者数が急激に増加
- ・ 体調の波／認知のクセ／関係性のむずかしさ  
→ 現場の負担が大きくなりやすい
- ・ 企業側の“理解・育成方法”が追いついていない



# 人事・現場・支援機関の温度差

人事：法対応と採用プレッシャー

現場：業務が優先で受け入れの余力がない

支援機関：企業の実務とは視点が違う

→ 温度差が“すれ違い”や“モヤモヤ”の大きな原因に



# なぜモヤモヤが発生するのか？

誰か1人の問題ではない → 複合的・多因子的な課題

構造的なすれ違い → 前提・情報・期待のズレ

役割分担が曖昧 → 責任・役割・支援の線引き不足

過度な期待／曖昧な支援 → 調整不十分で誤解が蓄積

→ いろいろなものが複合的に絡んでいて、解決しにくい。

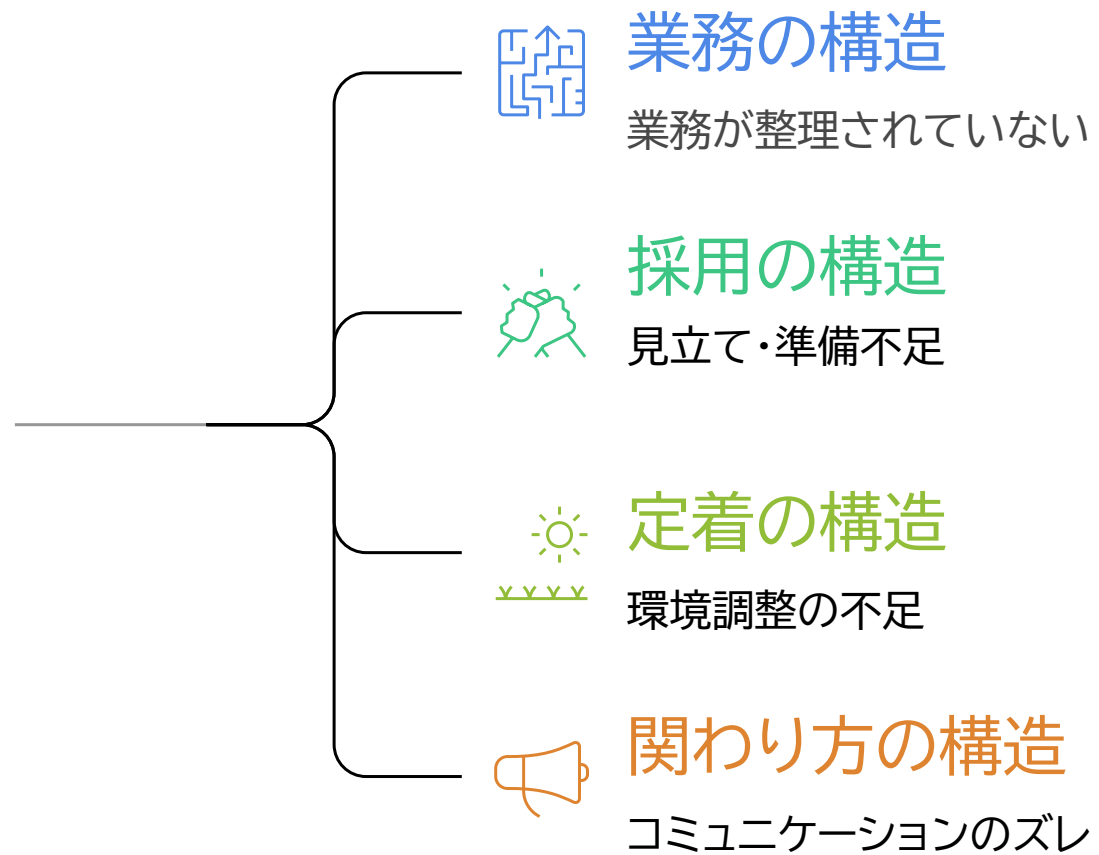
モヤモヤは“人ではなく構造”に起因している。





モヤモヤの起こる原因  
4つの構造が噛み合っていない。

→ 構造を整えることで、改善できる。



## あなたの会社では、どれが当てはまりますか？

### 業務の構造

- ☐ 任せられる業務が具体化されていない
- ☐ 業務の手順が言語化されていない
- ☐ 業務が属人化していて引き継ぎが難しい

### 採用の構造

- ☐ 任せる業務の要件が整理できていない
- ☐ 実習で“できる／難しい”の判断基準が共有されていない
- ☐ セルフコントロール・働き方のクセが確認できていない
- ☐ 企業文化・チームとの相性を見極めるプロセスが不足
- ☐ お互いの期待値（働き方・役割）がズレたまま進んでしまう

### 定着の構造

- ☐ 配慮の基準が属人化している
- ☐ 困りごとが起きてから対応している（事後対応）
- ☐ 情報共有の場がなく、温度差が出ている

### 関係性の構造

- ☐ 特性理解が“知識の共有”で止まっている
- ☐ 話しにくく、相談が後回しになる
- ☐ 相談ルートが曖昧で、対応がばらつく

# モヤモヤ=悪いサインではない

モヤモヤは「課題の所在が見えてきたサイン」

→ 改善のスタート地点に立てている証拠

次に何が課題になっているのか、  
どうしたらよいのかを考えていく。

“モヤモヤ=次のステージへの合図”



# よくある課題と対応方法

# 障害者雇用で「あるある」課題

「業務がない」

「定着しない」

「職場の理解が追いつかない」

「精神障害の対応が難しい」

→ これらを１つずつ解説します





# 課題Ⅰ：業務がない

## 現場の声

- ・任せられる仕事がない
- ・結局、人事が事務仕事を作っている
- ・他部署は受け入れを拒否



→ 解決のヒント：「誰のために」ではなく

**「組織全体の効率化・標準化」の視点で業務を見直す**こと。

# 課題Ⅰ：業務がない

「障害者向けの仕事がない」

「何を任せてよいか分からない」と感じる背景には、

“仕事を特別に用意しなければならない”という思い込みがある。

障害者のおこなう業務を「障害者ができる仕事は何か」

という視点からは新たな業務を創出することはできない。

# 業務内容を考えるときに必要な視点

- ・社員がより活躍できる体制作りができないか
- ・社員の福利厚生につながるものはないか
- ・社員が、就業時間以外でおこなっている雑務はないか
- ・人手が欲しい業務はないか（定期でなくスポットでも可）
- ・外注している業務や派遣社員を使っている業務はないか
- ・社内で残業の多い部署や部門の業務を手伝えないか
- ・やらなければならないけれど手がつけられていない業務はないか
- ・今できていない業務でも本当は取り組んだほうがよいものはないか

# 業務を考えるときのポイント

業務の“切り出し”は、「余った仕事の寄せ集め」ではなく、  
「業務フロー全体を整理し直す中で新たに見えてくる役割」や  
「組織に必要とされる業務」を考える。

STEP1：現在ある業務で、人手が足りない、採用したい業務がある

STEP2：現在、外注している業務や派遣・パート等の業務がある

STEP3：今はできていないが、やってほしい業務がある

# 例えば、運輸業

## 人手不足 × 物流2024年問題 × DX化が課題



### 1. 物流DX・デジタル対応職種

- ・データ入力、配送管理システムの補助
- ・サポート物流センターの在庫データ更新
- ・AI配車システムの入力

### 2. 倉庫内の軽作業・品質管理（安定してニーズ増）

- ・ピッキング（軽量物）
- ・梱包・出荷準備
- ・検品・ラベル貼付
- ・返品処理・検品

→ 障害者雇用との親和性が高い領域



# 例えば、運輸業

## 3. 車両・設備のメンテナンス補助

- ・トラックの簡易清掃、備品補充
- ・車両チェック項目の記録

→ 乗務員の働き方改革（拘束時間規制）で増えるタスク



## 4. バックオフィス

- ・請求書の処理
- ・配送記録の入力
- ・ドライバーの勤怠データ整理

# 例えば、医療福祉業

## 医療・福祉は 慢性的な人材不足 + 高齢化 + 医療DX



### 1. 医療事務・バックオフィス

- ・ 電子カルテ入力
- ・ 補助書類スキャン・データ整理
- ・ レセプト周辺業務（点検・ファイリング）
- ・ 病院の物品リスト更新→ 医療DXでますます業務量が増える領域。

### 2. 病院・介護施設の“間接ケア業務”（非接遇）

- ・ リネン作業（畳み・補充）
- ・ 物品庫の整頓・補充
- ・ 配膳準備
- ・ 病棟内の環境整備（消毒・軽清掃）

# 例えば、医療福祉業

## 3. コミュニティケア・生活支援関連

- ・ デイサービス内の軽作業
- ・ 行事・レクリエーション準備
- ・ 送迎車の清掃
- ・ 消毒備品の管理（在庫整理）

## 4. 医療DX・ヘルスケアデータの簡易管理

- ・ 検査データ入力
- ・ 見守りセンサーのデータチェック
- ・ 健康管理アプリの記録補助



## 課題 2 採用しても定着しない

- ・現場でよく聞く声実習では問題なかったのに、働き始めたら続かない
- ・“できると思っていた業務”が意外に難しい
- ・配属した部署と本人の相性が合わない
- ・本人が不安を抱えていたことに後から気づく



この課題の本質

→ 採用前の“見立て不足”と、仕事内容の曖昧さ。

# 定着しない理由：構造的な要因

要因	具体的な例
業務見立てのズレ	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 実習時と本番環境が違う</li><li>・ 業務量・負荷が調整されていない</li></ul>
本人の特性と業務のミスマッチ	<ul style="list-style-type: none"><li>・ マルチタスクが苦手</li><li>・ 暗黙知や曖昧な作業が多い</li><li>・ 想定外の変化に対応できない</li></ul>
関係性・環境への不安を放置	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 質問しづらい</li><li>・ 周囲の支援が一貫しない</li><li>・ 相談が遅れ、離職につながる</li></ul>



# 解決のヒント：採用計画の見直し

「やっぱり〇〇障害だから、難しかった」

→ 本当にそれが原因？

方法や順番が間違っていることが多い

業務を先に決める → 人材像を逆算

実習は“テスト”ではなく“相性確認”

見学では「当日と同じ環境」を見せる



# ミスマッチ防止の3ステップ



## 仕事内容の明確化

どんな作業を  
どの手順でどれくらいの頻度で  
誰と連携して進めるか

→ 採用前に確定させる

## 本番と同じ環境で

業務を実際にやってもらう

職場の雰囲気・支援の実感  
本番とのギャップを減らす

## 求める配慮と現状の整理

- ・求めている合理的配慮
  - ・障害受容、周囲への周知
  - ・困ったときの相談先
  - ・体調変化への対応ルール
- 双方の認識を揃える

# 実習は、相性の確認

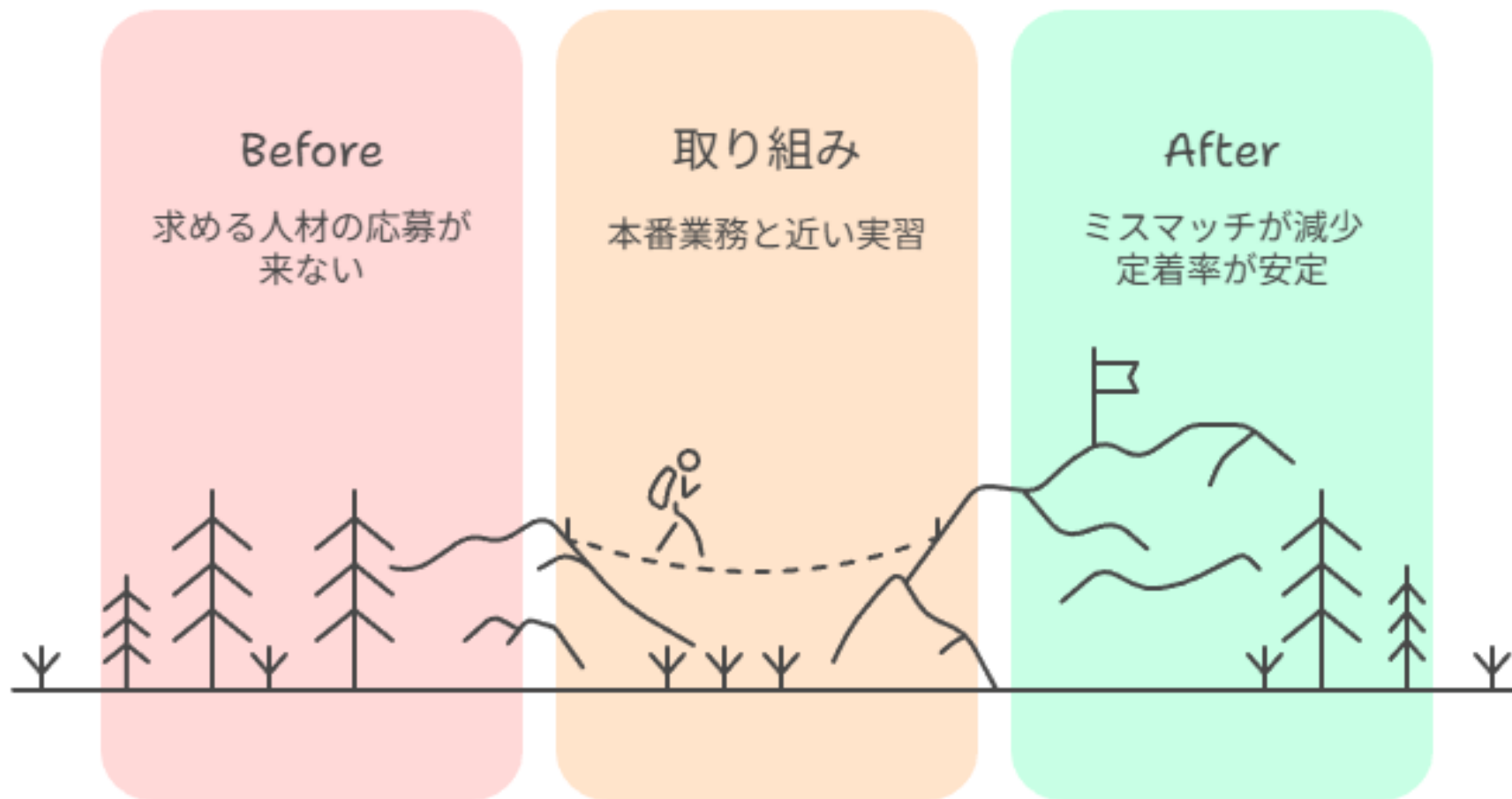
## 実習がうまくいかない理由

- ・ 本番と違う業務をさせている
- ・ 周囲が“実習だから丁寧に教えすぎる”
- ・ スピード・量・精度が見えてない

## 実習で見るポイント

- ・ 業務適性
- ・ 業務のスピード、クオリティ
- ・ セルフマネジメント  
（生活リズム、体調、服薬等）
- ・ 認知のクセ（指示の入り方）
- ・ 人との距離感（質問等）
- ・ 社風・環境への適応

# 事例：採用フロー改善で定着率が向上



## 【効果的だった施策】

- ・求人票の書き方を大幅修正
- ・業務に適した就労移行の選定
- ・実習に本番業務を取り入れる
- ・業務適性の基準を設定
- ・採用に妥協しない

## 課題 3 職場の理解が追いつかない

- ・ 指示が通らない
- ・ 急な変化で混乱
- ・ 周囲のサポートが思いつかない
- ・ “関わりが難しい” という声が出る



→ 解決のヒント：理解のための仕組みがない

現場がやってみたいと思える提案ができていない。

# 理解が追いつかない理由：構造的な背景

## ① 情報が断片的に伝わる

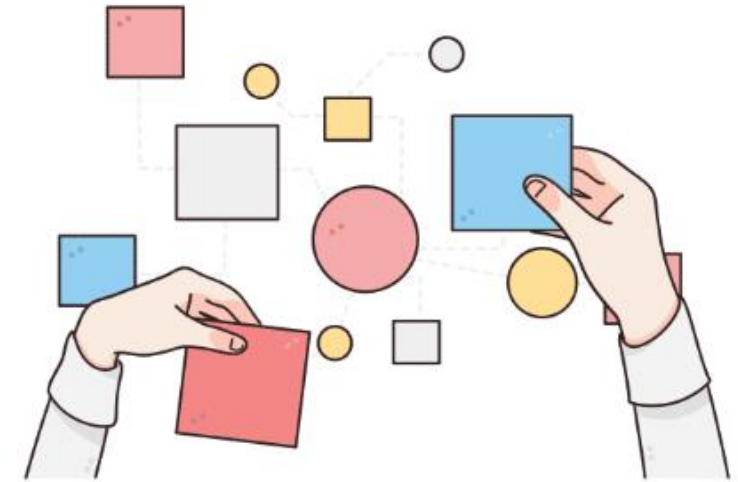
- 特性の理解が表面的
- 企業の事情と本人の事情の“翻訳”が不足

## ② 現場が多忙で“教える余裕がない”

- 丁寧に指示・育成をする時間が取れない
- 配慮が必要と分かっているにもかかわらず、現実的に難しい

## ③ 管理職の役割認識が曖昧

- “本人への配慮”と“業務遂行”のバランスがとれていない



# 理解を高める“仕組み”



## 全社員への周知

- ・経営からの方針表明
- ・社内報や掲示版、メール等の告知。



## リーダー、管理職 向け研修

- ・業務と配慮のバランス
- ・接し方等のコツ。



## 情報共有と サポート体制

- ・現場で困っていないか
- ・環境調整の確認。

大事ななのは、実施したことではなく、**成果が出ているか**という点。

# 理解を高める“仕組み”

例えば、研修。

必要なのは、障害理解の“知識”ではなく、  
“対応する力”につながる形で現場に届けること。

“正解の対応”を教えることではなく、  
「なぜこのような行動が起きるのか」  
「どう声をかければいいのか」

関わり方の“理由”と“選択肢”を伝えること。





## 課題 4 精神障害の対応が難しい

- ・ 体調の波が読めない
- ・ 急に出勤できなくなることがある
- ・ 関係構築が難しい、どこまで対応すべきか判断が難しい



→ 精神障害は“外から見えにくい特性”が多く、  
その“見えにくさ”が対応の難しさにつながっている

# 精神障害の特徴と、対応が難しくなる理由

## ① 体調・メンタルの“波”がある

- 仕事ができる日／難しい日がある
- 業務量の調整が不可欠

## ② 認知のクセがある（情報の受け取り方）

- 注意がそれやすい／考えすぎて止まる
- 誤解や思い込みが生じやすい

## ③ 環境や人間関係の影響が大きい

- 緊張しやすく、変化に敏感



# 合理的配慮の本質＝“対話のプロセス”

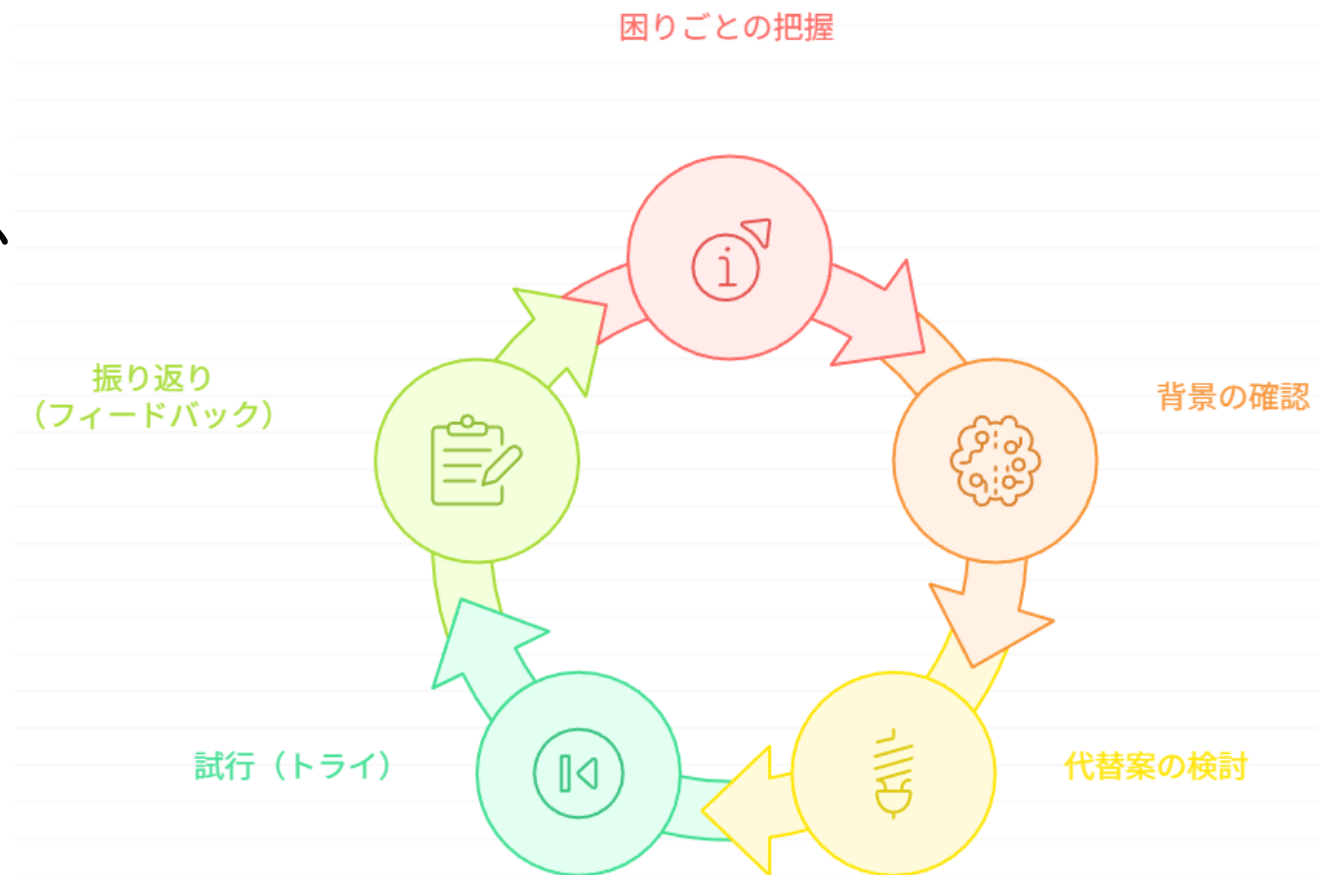
合理的配慮＝“会社が与えるもの”でも“本人の要求”でもない  
→ 双方の“対話のプロセス”



一方的な配慮ではなく、「何に困っているのか」  
「どうすれば働きやすくなるか」を本人と話し合い、  
職場とのバランスを取りながら調整していくことが重要。

# 対話のステップ

- ① 何に困っているか
- ② なぜ困っているのか（背景）
- ③ どうすれば働きやすくなるか
- ④ 職場とのバランス調整
- ⑤ 試す → 振り返る → 再調整



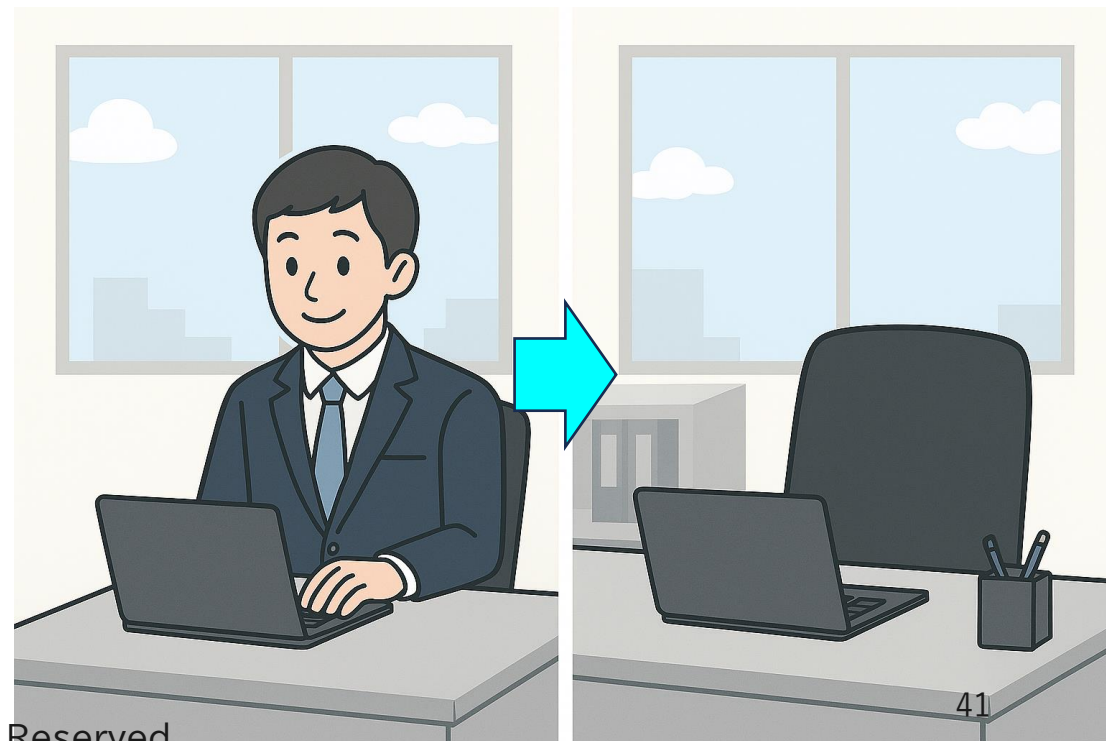
# 「不調の原因がわからない」 — 精神障害のある社員との対話

精神障害のある社員Aさんは、  
一見元気に働いているように見えていました。

ある日、突然の欠勤

しかし、ある日突然の欠勤。

その後も予兆のない休みが続きました。



# 「不調の原因がわからない」 — 精神障害のある社員との対話

本人に話を聞いても、  
「特に理由はないんです」  
「気づいたときには限界でした」と。



実際にAさんとは、簡単な体調チェックをきっかけに、  
「どんな業務で負担がかかりやすいか」  
「どういうタイミングで疲れやすいか」  
などを一緒に確認していきました。

# 「不調の原因がわからない」 — 精神障害のある社員との対話

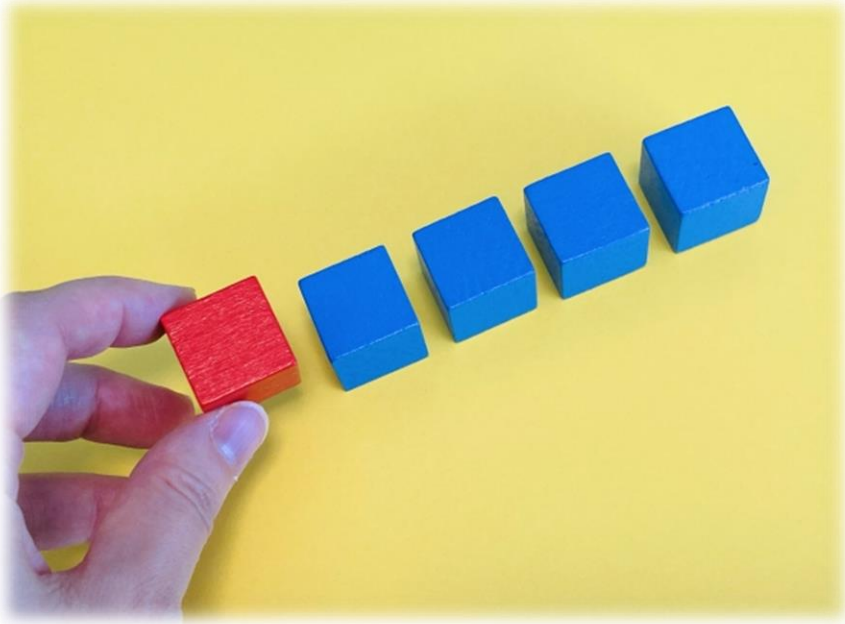
その結果、業務の組み立てや  
支援のタイミングを調整することができ、  
出勤の安定や習熟度の向上にもつながりました。

見た目や言葉からは分かりにくい変化が起きるのは、  
精神障害の特徴のひとつ。

だからこそ、日々の体調や働き方の小さな変化に  
気づき合う「on」が、大きな意味を持つ。







うまくいっていないのであれば、  
何かを変えていく必要がある。

こうあるべきという思い込みを一度おいて、  
新しい取り組みをすることが大事。



企業の成長につながる視点

# 障害者雇用は 組織改善の入口になる

## ① 業務改善・標準化につながる

- 余白業務の整理や属人化された仕事を見える化
- 業務改善と生産性向上につながる

## ② チーム力・マネジメント力が向上する

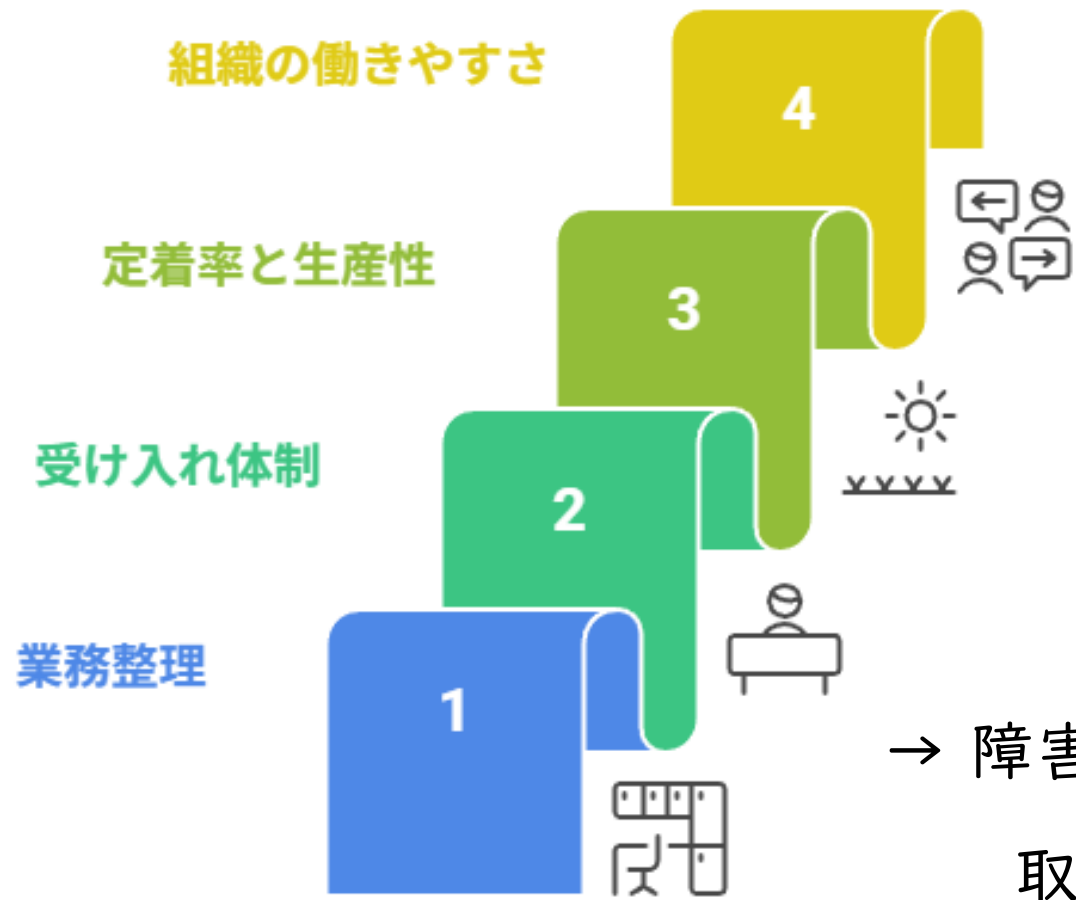
- 相談しやすい環境作りが進む
- 全員の働きやすさが向上

## ③ 多様な人材を活かす“マネジメント力”がつく

- 柔軟な働き方に慣れた組織は不測の事態に強くなる



# 企業全体に波及する“プラスの循環”



→ 障害者雇用は“組織全体を整えるプロジェクト”  
取り組むほど“職場が強くなる”

# D&I（多様性・包摂）の実践になる

## ①違いを受け止める力が強化

- 多様な働き方を前提にする
- 柔軟なマネジメントができる

## ②“誰もが働きやすい環境づくり”につながる

- 働きにくさのある社員への支援
- 心理的安全性の高い職場
- 若手・女性・シニア・外国人材・LGBTなどの対応にも応用



# “できる企業” がしている「3つの型」

## 成功パターン

## ポイント

### ① 仕組み化の型

業務の見える化 → 配慮のルール化 → 情報共有の仕組み化  
→ 手順と役割を明確にし、“正しいやり方”を揃える企業がうまくいく

### ② 対話の型

本人 × 上司 × 人事での合意形成プロセス  
→ 相談ルートを整え、話し合いの“順番”と“流れ”を間違えない

### ③ 小さく回す型

試行 → 振り返り → 再調整のサイクル  
→ 一気にやらず、小さく回しながら“正しいステップ”で改善していく

# 【1分チェック】あなたの会社では、どれが当てはまる？

あなたの会社では、どれが当てはまりますか？	
業務の構造	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 任せられる業務が具体化されていない</li><li><input type="checkbox"/> 業務の手順が言語化されていない</li><li><input type="checkbox"/> 業務が属人化していて引き継ぎが難しい</li></ul>
採用の構造	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 任せる業務の要件が整理できていない</li><li><input type="checkbox"/> 実習で“できる／難しい”の判断基準が共有されていない</li><li><input type="checkbox"/> セルフコントロール・働き方のクセが確認できていない</li><li><input type="checkbox"/> 企業文化・チームとの相性を見極めるプロセスが不足</li><li><input type="checkbox"/> お互いの期待値（働き方・役割）がズレたまま進んでしまう</li></ul>
定着の構造	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 配慮の基準が属人化している</li><li><input type="checkbox"/> 困りごとが起きてから対応している（事後対応）</li><li><input type="checkbox"/> 情報共有の場がなく、温度差が出ている</li></ul>
関係性の構造	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 特性理解が“知識の共有”で止まっている</li><li><input type="checkbox"/> 話しにくく、相談が後回しになる</li><li><input type="checkbox"/> 相談ルートが曖昧で、対応がばらつく</li></ul>

※ 当てはまる構造が“改善の入口”です

まとめ

# 今日のまとめ

① モヤモヤは“構造の問題”で起きている

→ 4つの構造のどこが噛み合っていない？



## 業務の構造

業務が整理されていない

② 課題に対してのアプローチを考え、実行

→ 4つの構造のどこを整えるべきか“見立てる”



## 採用の構造

見立て・準備不足

③ PDCAで改善できるポイントを見つける

→ 組織の仕組みとして整えるために何が必要？



## 定着の構造

環境調整の不足



## 関わり方の構造

コミュニケーションのズレ



“気づく” ことが変化の始まり。

明日からの小さな一歩が、

職場を確実に変えていきます。



# 情報発信しています

- ホームページ

<https://syougaisya-koyou.com/>

- YouTube

<https://www.youtube.com/@syougaisyakoyoucom/videos>

- NewsPicks

<https://newspicks.com/topics/employment-disabilities/>

- note

[https://note.com/yuko\\_matsui](https://note.com/yuko_matsui)

