

# 人材マネジメントのパラダイムシフトに向けて

## (2)「合理的配慮」が示唆するもの



### 田沼泰輔

株式会社ダイハチリキョ総合研究所  
代表

ためま・たいすけ●2005年、企業内大学「博報堂大学」（通称）創設メンバーの一員として初代キャリア開発部長就任。同社の人材育成・キャリア開発に携わる。2012年、株式会社博報堂DYアイ・オー代表取締役社長に就き障害者雇用を推進。2019年5月株式会社ダイハチリキョ総合研究所を創業。米国CCE Inc.認定GCDF-Japanキャリアカウンセラー・全国重度障害者雇用事業所協会理事・事業構想修士（専門職）。

障害という特性のある人材（以下「障害者\*1」という）の就労にまつわる環境は、いま大きな変化の渦中にある。2016年、わが国では「改正障害者雇用促進法」が施行され、働く意欲のある障害者の就労環境改善に向け、さまざまな取り組みが、今も進行中である。

その中で「障害者雇用の質の向上」について検討が始まったことに、筆者は注目する。昨年度、厚生労働省が「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会」を主催した。そこでは「障害者が、希望や能力等に応じて活躍できることが当たり前の社会」の実現に向け「キャリア形成の促進」の必要性が謳われている。従来、雇用率制度に基づく障害者就労人口の「量の拡大」が段階的に図られてきた。加えて、その「質の向上」、すなわち働くことにつまむる当事者の多様なニーズへの対応について、ようやく議論が始まったのだといえる。

だが、所詮まだ端緒にすぎたばかり。おそらくこれから中長期に渡り、検討は続いていくのであろう。

そんなさなか、小さな取り組みだが、首都圏に事業所を持つ特例子会社7社が集まり、合同で各社の主任・係長クラス約30名を主対象としたキャリア・プラン研修を行っている。今年度で四回目となる。この研修の特徴は、障害の有無に関係なく多様な人材が混在し、参加していること。研修そのものの枠組みは、一般的なキャリア・プラン研修とほぼ同様である。自己理解、環境理解を踏まえて、最終的にキャリアに関する将来ビジョンと行動計画を

策定するというプロセスである。違いは、参加する障害者の特性に応じた配慮を、できる限り細かく提供している点である。例えば聴覚障害者向けに、手話通訳士を複数名帯同したり、車椅子を使う障害者のために、比較的に広めのスペースを確保している。

また、昨年、発達障害者向けに「レゴ® シリアスプレイ®\*2」を活用したキャリア・プラン研修のプロトタイプ版を開発、少数の当事者を集め試験的に実施した。同障害者の特性を踏まえたとき、レゴ®シリアスプレイ®のアプローチは、当事者の自己理解促進や意思決定支援に有効かもしれないと思いついた。

いずれもキーポイントは「合理的配慮\*3の提供」にある。対象者への効果を最大限高め、個別の特性に応じて適切な配慮を施すことに注力する。

残念なことに、障害者のキャリア形成支援について、戦略的な取り組みを行っている事例を、あまり聞かない。障害者を人的資産として、本気でとらえている事業者は、まだまだ多くはないのかもしれない。

障害者を対象としてSDGsの目標8\*3が掲げるディーセントワークの実現に、真正面から向き合う企業が現れることなど、大いに期待するところである。

「合理的配慮」について、異なる視点からもう少し考えてみたい。就労分野での障害者への合理的配慮の提供は、法律上、事業主の義務である。だが、配慮が必要なのは、障害者に限ったことではない。今後、組織におけるダイバーシティが、ますます進展していくことは明白である。人材が多様化

し、働き方も多様化していく潮流の中で、能力開発、キャリア開発分野においても人材への合理的配慮の提供は、必須要件になっていく。換言すれば、個別化が進む組織で働く人材に、さらなる成長を期待するのであれば、それぞれの個性に配慮した機会の提供が求められていくことだ。

子育て世代で両立支援を望む従業員を例にとる。こうした人材が、所属先から能力開発機会を得る際、最大限の効果が獲得するために、どのような配慮が必要なのか。子育てに関連した時間的制約があることなどは、容易に想像がつく。かつては事業主主導の条件に従業員側が適応しなくてはならなかった。が、これからは事業主が、従業員の個別の事情や要請に応じて、合理的配慮を提供することが求められていく。

産業社会の中で、未だマイノリティとして位置づけられる障害者。彼らが抱える固有の事情に対する配慮の中に、これからの人材マネジメントにおける革新を進めていくための、重要なヒントが潜んでいる。

\*1 表記について法文等で使用される「障害者」を使用した。

\*2 レゴブロックを使って個人の内観を可視化し、グループの共創力を高めるための手法。

\*3 就労分野では、障害者の均等な機会や待遇の確保、または障害のある労働者が有効に能力発揮する上で、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。

\*4 指標の一つに「2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性および女性の、完全かつ生産的な雇用およびディーセント・ワーク、ならびに同一労働同一賃金を達成する」がある。