

ビジネスガイド

労働・社会保険, 税務の官庁手続 & 人事労務の法律実務



日本法令
<http://www.horei.co.jp/bg/>

乗り切れ! 労働大転換期

特別インタビュー

➔ 水町教授が語る 働き方改革法

➔ 働き方改革法 政省令・告示 徹底解説 第1回: 三六協定

➔ 連載 「働き方改革」で就業規則・社内規程はこう見直す! 基準日方式と年休強制付与

特集

- 「長澤運輸事件マトリクス」で整理する
再雇用者の労働条件と同意書作成
- 固定残業代の有効性判断の
柔軟化と運用上の留意点
- 発達障害者はどんな
合理的配慮を望んでいるか?
- 社内における従業員の録音行為
に対する企業の対応
- **新連載** 人事労務担当者が知っておきたい決算書の読み方
第1回 会計の基礎知識



不足額の精算払いは、対価性の判断の際に間接事実として検討される余地がまったくないとはいえませんし、不足額の精算を怠ること自体が労基法違反ですので、いずれにせよ不足額の精算は必要です。

(3) 時間数の観点から

長時間労働抑止の観点や強行法規との抵触という観点から、過重労働の温床となる固定残業代は無効と判断されるおそれがあります。今後施行される労基法の時間外、

休日労働時間の上限規制も念頭に置きつつ、また、実際に自社が労働者側との間で締結する36協定の内容と齟齬のないように適正な時間数に相当する固定残業代制度にすべきといえます。

3 チェックリスト

以上の留意点をチェックリストにしましたので、ご活用ください。

固定残業代運用上の留意点

- 固定残業代として支払う賃金に通常の労働時間の賃金部分に相当するものが含まれていないか。
- 含まれている場合には金額または割合で、割増賃金に相当する部分を判別することができるか。
- 労働契約書（または労働条件通知書、労働条件変更通知書など）において、固定残業代を割増賃金の趣旨で支給すること、固定残業代の金額（または割合）を記載して、労働者に説明しているか。
- 給与規程において、当該固定残業代を割増賃金の趣旨で支給すること、固定残業代の金額が労基法所定の計算方法による額を下回る場合は精算払いすることを定めているか。
- 固定残業代の額が労基法所定の割増賃金の額を下回る場合、差額を精算払いしているか。
- 固定残業代の対象時間数が実際の労働者の時間外労働時間数と乖離していないか。
- 固定残業代の対象時間数が過重なもの、もしくは36協定で定めた時間数と齟齬があるものとなっていないか。

【執筆者略歴】平野 剛（ひらの たけし）

千葉県出身、早稲田大学法学部卒業。平成15年10月に弁護士登録（司法修習56期）し、第一協同法律事務所に入所。使用者側代理人として、多数の労働関係訴訟を担当する。平成30年4月に杜若経営法律事務所に入所。第一東京弁護士会所属、同会労働法制委員会委員、業務改革委員会委員、経営法曹会議会員

発達障害者は どんな合理的配慮を望んでいるか？

面談と評価のノウハウ

一般社団法人日本雇用環境整備機構 理事長 石井 京子

1 発達障害のある社員の増加



障害者雇用枠で就職する発達障害者は増えています。厚生労働省発表の『平成29年度 ハローワークにおける障害者の職業紹介状況等』によると、平成29年度の障害者の新規求職申込件数は20万2,143件で対前年度比5.4%の増となり、また就職件数は9万7,814件で対前年度比4.9%の増となりました。

そのうち精神障害者の就職件数は4万5,064件（平成28年度は4万1,367件、平成27年度は3万8,396件）と近年増加傾向が続いています。障害特性や制度の枠組から、多くの発達障害者がこの数字に含まれるものと考えられます。平成30年4月に法定雇用率が2.0%から2.2%へと引き上げられ、雇用義務対象が従業員数50人以上から45.5人以上の企業に拡大されましたので、精神障害者の雇用の増加傾向はこれからもしばらく続くでしょう。

一方で、ハローワークに届出のあった障害者の解雇者数は2,272人で前年度比70.2%の増加となっています。採用だけでなく、その後の職場定着において課題があり、注意すべき点があるということです。今後注視していかなければなりません。

2 初めての障害者雇用が発達障害者であることも珍しくない



大手企業では長年の障害者雇用の実績が

ありますので、障害者雇用に関する知識と経験が蓄積され、ノウハウは新しい人事担当者、採用担当者に引き継がれます。また障害者を受け入れている部署も多いので、障害者雇用に関する知識と経験が広く行き渡っています。さらに、グループ内に特例子会社があれば、障害のある社員をサポートできる社員が数多くいます。また、特例子会社でなくとも一般の職場で障害のある方を大勢採用する場合がありますが、そのような職場では障害のある社員のサポートのために、障害についての知識があり、上手に指導できる社員を配置しています。

障害者の雇用義務対象が4月より従業員数45.5人以上の企業に拡大されたことで、今まで経験のない企業も障害者雇用に取り組むこととなります。これまでの障害者雇用では身体障害者の採用が中心でしたが、障害者雇用が促進されていくなかで、初めての雇用が発達障害者であることも珍しいことではなくなっています。

3 発達障害のある社員の特性と求められる配慮



発達障害に関する書籍を読んでも、特性についての説明はありますが、あいまいな指示の理解が苦手といっても、どのような言葉は理解できて、どのような表現だと理解しづらいのか、実際の場面に遭遇しないとわからないことばかりというのが実情です。職場で起こり得る発達障害のある社員

の不思議な行動に対して、どのように対応すればよいのか、どのような言い方が不適切となるのか、どう伝えるのが適切なのか、戸惑っている担当者も少なくないようです。

そこで、発達障害のある社員が求める配慮の主なものを挙げます。

(1) 指示の出し方

初めて障害者を雇用する企業では、障害のある社員の特性に合わせた指示の出し方について、十分な知識を持ち合わせてはいません。発達障害の状況は1人ひとり異なります。個人差が大きいことから、発達障害のある社員への基本的な対応を押さえたうえで、本人の理解度を図りながら、適切な指示（明確で具体的な指示）を出すことが必要です。口頭でよいのか、文字情報を提供するのがよいのか、あるいは実際にやってみせるのがよいのかを考慮したうえで指示を出します。

(2) あいまいな表現

日本の職場では「昨日のあれどうなった?」「あれ適当にやっておいてね」など、代名詞を多用する会話がなされます。発達障害のある人は「あれ」は何を意味するのか、「適当に」とはどの程度のことを指すのか推測することができません。「昨日の〇〇の報告書は完成した?」「〇△の資料を明日中に作成しておいてね」など、必ず名称をはっきり伝え、期限の目安等も明確に示します。また、能力が高くとも想像力の乏しさから、「月末辺りまでに」「再来週の水曜日までに」と言われてもあいまいで、自分にとって遠い未来と感じられ、ぴんとこない人もいます。

発達障害のある人は、明確でない言葉で言われると、どういう意味だろうかと必死

に考えます。パソコンでいえば、与えられた指示が明確でないために処理が追いつかずにフリーズしている状態といえるかもしれません。あいまいな指示を受けることが多いと、その都度脳がフル稼働しますので、本人は気づかずとも疲労につながります。「〇月〇日までに」「〇月〇日水曜日までに」と具体的に言ってもらえればすぐに理解できるのです。一般的にはくどいかなと思うくらい丁寧に正確に指示すると、正しく伝わるでしょう。

発達障害の人の多くは、明確な指示により手順を100%理解し、仕事を順調に進め、次々に片付いていくことで達成感を得ることが、最も心地よいと感じています。

発達障害のある社員に指導する際は、指示を理解しているかどうかを常に見極めながら進めます。「このくらいはわかるだろう」と放置しておいても事態は改善されません。指示が理解できていなければ、なぜ理解できないのかその原因を調べ、他の方法を取り入れることを検討します。

(3) 割り込みの指示

発達障害のある人のなかには集中力が非常に高い方が多くいます。集中力が高い人にとって、集中力を乱されるのは非常に辛いことです。1つの作業に集中しているときに突然話しかけられ、「これもやっておいて」と割り込みで指示されると、思考が中断してしまいます。例えば、集計作業を行っているとき等に話しかけられると、集中力が途切れるばかりか、集計を最初からやり直さなければならなくなります。

また、「はい、これ」と書類を突然渡されることも、視界に書類が入ってくることにより思考が中断してしまいます。一般には、相手に書類を渡す際は、黙って書類を机に置くのではなく、相手とのコミュニ

ケーションを取る意味で声掛けをしますが、発達障害のある人のなかには、それが苦手な方もいます。

そのような特性を持つ社員に対応するときは、「ちょっといいですか」と先に一言声を掛けるのがよいでしょう。一声あれば、本人は思考を切り替える準備ができます。また、手が離せない場合は、「今作業中なのでちょっと待ってください」との答えが返ってくるかもしれません。そのときは、「手が空いたら声を掛けてね」という対応をします。

席に次々に書類を置かれることが本人のストレスになる場合は、書類を入れる所定のトレイを設置するのも1つの方法です。本人が自発的にそのトレイに置かれている書類を取りに行くことで、本人が予期せぬタイミングでの思考の中断は少なくなることでしょう。

思考を中断させられることは、当然のことながら大きな疲労につながります。やるべきことが明確で、自分のペースで仕事を進められるとき、パフォーマンスを最大限に発揮できる人は多いでしょう。

(4) 変化への対応

発達障害のある人は構造化された環境で仕事をすることを好みます。職場における構造化された環境とは、職場、座席が決まっっていて、仕事の内容や業務の手順等もあらかじめわかっているということです。

発達障害のある人のなかにはちょっとした変化にも弱い人が多く、人事異動はもちろん、席替えでさえ大きなショックを受けることがあります。また、スケジュールの変更やちょっとした手順の変更も周囲が想像する以上に影響を与えます。そのため、変更が生じるときは早めに伝えます。

(3) で取り上げた突然の声掛けもその

1つです。言語能力が高く、マンツーマンでの会話では何の問題もなさそうな人でも、突発の指示に対しては即座に対応できないことがあります。そのため、時間の余裕をもって伝えること、回答を貰うときには本人が熟考できるように時間の猶予を与えること等が大切です。声掛けすることも構造化し、仕組みとして双方で取り決めておくことも大事です。

衝動性の強い方の場合には、突発の質問が頻繁に出ることもあります。思い立ったらじっとしていられず、時を選ばず指導係の社員を質問攻めにしてしまいます。指導係の社員が指導専任ではなく、担当業務を他に持っている場合には、度重なる質問で時間を取られて疲弊してしまうこともありますので、ここでも質問の時間を決めておく等の対応の構造化が求められます。

(5) 職場環境

発達障害のある人は、仕事の予定があらかじめわかっていると、安心して取り組むことができます。職場環境に関しても、静かに落ち着いて仕事に取り掛かれる状況が、最も必要かつ好ましいものです。

静かに落ち着ける環境の条件とは、座席に関しては静かな位置であることで、周囲の音や動きが気にならないように、パーティションがあればベストです。ただ、多くの職場はワンフロアに島型対向型に机を並べた広くオープンなレイアウトであることが多いのではないのでしょうか。聴覚過敏の特性があるならば、極力騒音等の少ない場所に配置します。余計な音を耳にしないという想定では、出入口の傍でないことは必須です。環境等に関する配慮の具体例は次の表の通りです。

●職場環境での配慮の具体例

	ツール	環境	個人
聴覚過敏	ノイズキャンセリングイヤホン、耳栓	静かな座席 電話機を外す	
視覚過敏	色のついた眼鏡	蛍光灯を1本外す	PC画面トーン調整
寒 暖		スポットクーラー 日差しあたらない座席	厚着、携帯カイロ
触 覚		軽装緩和、通勤時間	ノーネクタイ
衝動性		落ち着ける環境（座席）	
業務指示	マニュアル フローチャート 模式図（図式化）	ステップ指示 メールやメモで明示的に指示 時間配分	メモを取る、音声録音
スケジュール	ホワイトボード掲示		個別でも管理
通院・体調	静かな休憩場所の用意	短時間勤務からスタート 就業規則以外の休憩の取得 体調把握のため面談設定	体調管理の記録

【合理的配慮指針事例集【第三版】】（厚生労働省障害者雇用対策課）より一部抜粋し、改変

4 面談と評価



(1) 定期面談の必要性

発達障害のある人のなかには自分から質問することや、話しかけることを苦手とする方がいます。相手が忙しいのではないかと、今、声をかけてもよいのだろうかという疑問が抱えずにいるのです。

一方で、上司との面談は上司の考えを知るチャンスでもあり、心待ちにしている方が多いようです。その意味でも面談は非常に重要な機会です。上司の指導と関わり方次第で、仕事にやり甲斐を感じてモチベーションがアップしたり、やる気を失ったりすることがあります。

自らコミュニケーションを取ることが苦手な人が多く、上司との関係が上手いかわからないと思悩む方も少なくありません。自分から話しかけられなくとも、周囲の人に話しかけられたい訳ではありませんので、日頃、仕事以外でも声をかけ、話し

やすい雰囲気を作るよう心がけます。

面談では本人の仕事についての定着状況を確認し、困ったことがないかなどを聞くのが一般的です。発達障害のある社員のなかには自分がどのくらい仕事できているのだろうか、不安で仕方がない人が少なくありません。できていることもしっかりとフィードバックし、本人に自信を持たせることが大事です。そのうえで、できていない部分については現状を確認し、次のステップとして、「半年後には〇〇と△△ができるように」と、達成目標と時期を伝えます。自分の現在位置が確認できて、次の目標が明確になることで本人のモチベーションが上がるでしょう。

(2) 目標管理シートと評価面談

発達障害のある人は自己PRが苦手です。また、自分の将来のあるべき姿を想像することができないため、目標を設定することや、目標管理シートへの記載についても戸惑いが見られます。

目標管理は成果目標による進行管理ですが、ようやく目標設定したとしても、目の前のことだけに意識が向いてしまいがちな発達障害のある社員は、できなかったことばかりを管理シートに記載してしまいます。他のことはすべてできていたとしても、良い評価が得られるように表現するという発想がありませんので、結果としてできなかったことを記載することになります。本人の仕事ぶりをよく観察し、目標設定と目標管理シートの書き方も丁寧に指導することが必要です。

また、1年を振り返って目標の達成度合いを確認し、上司はその結果に基づいて、社員の1年間の業績考課を実施して、昇格・昇給・賞与支給などの人事制度に反映させていくこととなりますので、目標管理シートの位置付けについても、本人に十分に説明することが必要です。

(3) 合理的配慮に関する面談

障害者差別解消法（障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律）では、行政機関や民間企業等の事業者に対して、「障害を理由とした不当な差別的取扱いの禁止」と「合理的配慮の提供義務」を課しています（7条、8条）。職場での合理的配慮の内容や配慮実施の有無を決めるにあたっては、配慮を必要とする本人の意思表示と、配慮を提供する事業者との対話・合意形成が重要になります。

発達障害のある社員が一方的に「〇〇してくれないと困ります」「配慮してください」と多数の要望を伝えるだけでは、言われたほうもどこまでが必要な配慮でどこまでが本人の我儘だろうかと思悩ましく感じられることもあります。細かい点まで話を聞き、状況を確認しないことには双方の理解が進みません。どのような理由でどうい

配慮を希望するのかを話し合い、双方の認識と理解を深めます。その特定の配慮を行うことで、事業者の側に「過重な負担」が伴う場合は、「合理的」ではないとして、その配慮の実施を断ることができます。ただし、「過重な負担」を理由として配慮を断る場合は、配慮を求めた本人に配慮を提供できない理由を説明する義務があります。また、負担が少ない形で他の配慮が実現できないか検討することももちろん望ましいことです。お互いを尊重して話し合い、合意形成を進めていくことが何より大切です。

発達障害のある社員との面談で気を付けたいことは、発達障害のある人のなかにはこれまで失敗や挫折を経験することが多かったために不安を感じやすい人が少なくないということです。空気を読むことは苦手ですが、自分の足りないところを補おうと相手の言葉や表情を必死に読み取ろうとすることがあります。相手が疲れていただけたとしても、嫌そうな表情は自分に対してではないかといったように、自分に結びつけて考えてしまうので、余計不安が強くなります。

発達障害のある社員に対しては、常に明るく穏やかな態度で接するよう心がけるのがよいでしょう。

5 発達障害者への対応の留意点～障害者差別ととられないために



(1) 迅速な対応

一般就労経験があり、言語能力が高い発達障害のある方とのコミュニケーションでは、障害があることがまったく感じられない場合もあります。しかし、感覚過敏等の特性を持っている人は多く、職場の環境面を含めた配慮の要望を伝えられることがあ

ります。例えば、聴覚過敏のある社員が自分の席が出入口に近いと、物音が気になって仕方がないと、席替えを要望することもあるでしょう。一般の社員であれば、しばらく我慢してもらうことも選択肢の1つですが、聴覚過敏があるのであれば速やかに合理的配慮を提供する義務が発生します。

(2) 合理的配慮の提供プロセス

合理的な配慮の提供プロセスとしては、本人からの要望に対して企業と本人で話し合いをし、双方の合意の下で進めていくということになりますが、何らかの理由により直ぐに実施できない場合はその理由を伝えます。例えば、聴覚過敏により物音が気になる場合、席替え等の対応ができればよいのですが、それが直ぐにできないのであれば、代替できるものがないかを検討します。耳栓を利用するのも1つの方法かもしれませんが、合理的配慮の提供についてお互いの理解に齟齬がないように確認した内容を記録として残すことも有効です。

要望を放置した場合、本人がそれを不服

として通報(障害者虐待防止法に係る通報・届出)すると行政機関の調査が入ります。実際に発達障害者からの環境改善を図る要望を放置していたことが、ネグレクトとして認定されたケースもあります。

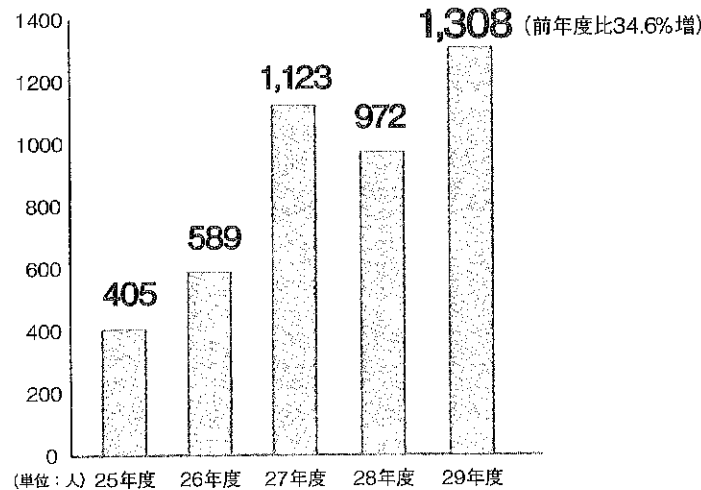
(3) 「何もしない・放置」は虐待になる

障害者虐待防止法の周知が進んだことやハラスメント防止の意識が高まったことなどから、職場の障害者虐待に関する通報や

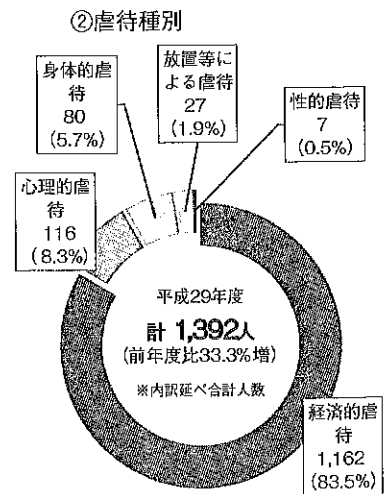
●使用者(事業者)による障害者虐待の類型

類型	具体例
身体的虐待	殴る, 蹴る, 叩くなど身体接触およびそれによる外傷, 監禁や拘束
性的虐待	性的行為やそれに準ずる行為および言動
心理的虐待	怒鳴る, 罵る, 脅し, 仲間外れ, 子供扱い, 人格否定, 無視, 嫌がらせ等の精神的苦痛
放置等による虐待	減食衰弱, 長時間放置, 虐待行為の放置, 配慮や要望放置などのネグレクト行為
経済的虐待	最低賃金法違反, 賃金および残業代未払い, 年金等の財産搾取など

●虐待が認められた障害者数



●虐待種別



出典: 「平成29年度使用者による障害者虐待の状況等」厚生労働省虐待が認められた障害者数(左棒グラフ)と虐待種別

相談が増え、2017年度の報告(厚生労働省)によると、虐待が認められた障害者数は前年度比336人(34.6%)増でした。虐待の種類別では経済的虐待、暴言などの心理的虐待が上位にありますが、放置等の虐待も増えてきています。発達障害の人に対して「あなただけ特別扱いはできない」「前例がない」等の対応も報告されていますが、これも障害への理解の不足によるものであり、適切な対応とはいえません。

発達障害のある社員は、合理的配慮の提供の要望を申し出ると、自分の要望に対し、いつ回答が得られるかと待ちわびています。決して忘れることはなく、質問したことをうやむやにすることもありません。いつまでも上司からの回答を待ち続け、回答を催促することもあります。発達障害の社員に対して、これまで以上に真摯な対応を取るべきでしょう。

6 最後に



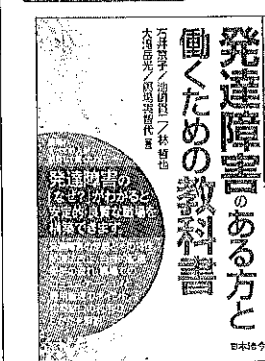
発達障害のある人は不安が強いことが知られていますが、抱く不安は周囲が想像するよりはるかに大きいものです。誰だって初めてのことには緊張するものなのだから、次第に慣れるだろうという考え方は、発達障害への理解が不足していると言わざるを得ません。特に上司との関係が職場でのモチベーションに大きな影響を与えますから、上司が発達障害のある社員の気持ちにどれだけ寄り添えるかということが、職場への適応を進めるうえでとても重要です。

発達障害のある人は構造化された環境で最も能力を発揮できることを何よりも理解していただき、本人の要望に沿った環境調整とやる気を削がないような面談で、本人のモチベーションを維持させ、戦力として活用していただきたいと思います。

【執筆者略歴】石井 京子(いしい きょうこ)

一般社団法人日本雇用環境整備機構 理事長。通信会社を経て、障害者雇用に関するコンサルティングサービスを数多くの企業に提供。(株)A・ヒューマンで発達障害のある方のキャリア相談に対応する他、発達障害と就労に関する講演や執筆活動を行う。著書に「発達障害の人の面接・採用マニュアル」(弘文堂)、「発達障害のある方と働くための教科書」(日本法令)等多数。

著者の好評書籍



職場のすべての人が納得して働くために——
発達障害のある方と働くための教科書

石井京子・池嶋真二・林哲也・大滝岳光・馬場実智代 著
A5判・232頁 定価2,160円(本体2,000円+税)

発達障害の「なぜ?」がわかると安定的・良質な職場を構築できます。発達障害の定義とその特性、関連法改正、合理的配慮提供の流れ、職場でのコミュニケーションと雇用管理のポイント、就業している人の相談窓口の利用のしかたまでを解説しています。企業の人事・採用担当者が知っておくべき発達障害に関する知識(定義、障害・治療の内容と対応のしかたなど)、コミュニケーションと雇用管理のポイント(職場の対応が適切かどうかの判断ポイント)等を解説するとともに、職場での悩み事を基にしたQ&Aにより、発達障害のある方への会社・職場としての適切な対応、就業上の合理的配慮・必要な支援、労務管理の方法を解説しています。はじめて発達障害のある方を受け入れる職場の管理者・同僚に知ってもらいたい、人材の定着・就労継続・協働等に役立つノウハウも満載!

お求めは、お近くの大型書店またはWeb書店、もしくは弊社通信販売係(TEL03-6858-6966 FAX03-3862-5045 e-mail book. order@horei.co.jp)へ。