

産業医意見書を用いた合理的配慮の制度化と運用			
ガイドラインステップ		キーワード (6つ以内)	・合理的配慮 ・安全配慮義務 ・障害者 ・治療と仕事の両立支援 ・風土・文化づくり ・DEI
1, 2, 3, 5, 7, 10, 13, 16			
改善・取組 みの背景と 課題	障害を持つ労働者に対し、職場は合理的配慮の提供を義務づけられている。合理的配慮は、一般に「配慮」と称される職場内対応のうち、①個々のニーズに基づいて開始される、②障害者の社会的障壁除去を目的とした、③職場にとって過重な負担でない範囲のものを指す。したがって、障害者本人と職場関係者の良質な対話が基礎となる。 企業 A(航空系サービス業、従業員約 2 千名)では、障害者約 50 名の一部の配慮実態に課題が判明した。中には、職場が福祉的で過重な支援負担を負っていた事例や、勤怠不良を長年許容していた事例、異動や経年で配慮が消滅した事例などがあった。元来、配慮の申出の受け付け、検討、維持、見直しは、各管理職に委ねられていた。配慮のミスマッチ(過不足)は、上司と本人の間で、本人や主治医の要請のみに依拠して配慮内容が形成された場合に多く見られ、しばしば関係者の困難感・不公正感を伴っていた。複数事例における配慮運用のばらつきを横断的・一元的に評価しうる仕組みはなかった。産業医が意見書を出す慣習はなく、産業医が口頭で述べた意見を上司がメモして利用していた。		
改善・取組 みの着眼点	【予備調査】 産業医 1 名が、約 2 年間の日常業務(健康診断事後措置面談、休復職面談、健康相談)で接した障害者やその関係者から、個別の配慮実態、関係者の思考様式、組織風土などの情報を聴取した。情報は断片化、「要因」としてカテゴリ化し、合理的配慮指針の考え方に不適合で、配慮のミスマッチを補強しうる要因を特定した。 個人内要因 【主に上司・人事】個人情報への忌避感(“腫れ物扱い”)／医師の意見の絶対視／「配慮は思いやり」という誤解／時間的変化の視点の欠如、【本人】共感しにくい障害特性／拙劣な言語化能力 組織内要因 対話機会の少なさ／社外証憑(診断書・障害者手帳など)の不確認／上司や本人の配置転換／上司のみで配慮を形成・維持／上司の記憶に依存した配慮体制(“暗黙知”化)／人事・産業保健職の不介入 組織外要因 医療情報の難しさ／時間的変化(症状・医療・福祉の変動) (無関係とみられた要因) 性／年齢／勤続年数／職階／職種／障害者枠採用可否か これらの要因をふまえ、単に個人の問題ではなく、対話を継続させる仕組みの不在が本質的課題であると捉えた。 対策検討に際しては、配慮の一貫性、公正性、合理性、安定性、時間的変化への適応を向上するため、「対話機会を創出する、定期更新型の制度化」を旨とした。個人情報のフィルタ役と、医療情報や感情の翻訳者である産業医による意見書を制度の軸とした。企業 A の強みである、上司による労務管理機能と融和しやすい制度となるよう考慮した。		
改善・取組 みの概要	本取組みでは、配慮の申出から見直しまでを「申出—三者(障害者・上司・産業医)面談—意見書化—定期更新」という一連の運用として制度化した。上司・人事・産業医の間の連携は元々円滑であったため、障害者がいずれに申し出た場合でも、三者面談以降の流れは共通としている。 1) 配慮に関する産業医意見書の様式作成 関係者の意見を参考に産業保健職内で議論を重ね、産業医意見書の様式を作成した。様式には、配慮の事由や提案内容を記載する欄のほか、配慮の無秩序な永続化・硬直化を防止するために有効期限の欄を設けた。「意見書の有効期限が近づいたら上司は本人と相談した上で、意見書を修正・更新・終了するための産業医面談を再び設定する」など、運用手順を様式に記載した。法令や経営理念を引用し、配慮を行う根拠も明示した。 2) 配慮実態の意見書化、リスト共有、制度の周知 まず主に産業医主導で既存の障害者を掘り起こし、三者面談によって配慮実態を反映し		

	た意見書を作成した。社外証憑がない事例やミスマッチが目立つ事例は主治医に配慮の必要性を照会した。意見書を作成した要配慮者リストを人事部門と産業保健職で共有することで、配慮実態の把握と意見書の更新時期の管理を可能にした。意見書化する対象を障害者枠採用の新入社員にも拡大・義務化した機会に、入社後早期に産業医面談を実施する運用を新たに開始した。併せてこの時、人事部門から全管理職へ本制度を周知した。新入社員には人事から入社時に、既存の障害者には管理職から、制度を案内される。
写真・図表・イラスト	意見書様式  有効期限 (期始/期末) つど更新していくものとして規定 期末の指定がない意見書は無効。 実際に書かれる期間は“6か月”~“1年”が多い 配慮事由 “慢性心不全。運動負荷の許容量が小さい。 定時服薬が必須。” など 配慮内容の提案 ※「配慮の指示」ではない “夜勤禁止/重筋作業禁止/駆け足禁止” など 配慮の法的根拠の紹介 意義を念押し 事業者は……合理的な配慮の提供を行わなければならない。 [障害者差別解消法、障害者雇用促進法] 管理監督者は……労務管理上の責任と権限を有する。[労働基準法] など 意見書の運用手順 関係者の役割や対話機会を規定 上司は、意見書の保存、配慮の提供、 意見書更新(配慮継続)の要否判断を行う。 など
効果	本取組みの特徴は、配慮内容の個別性は維持しながらも、完全な個別運用から統一的・継続的な制度運用へ転換した点にある。 【対話機会の促進】 意見書化は、個人情報の一部と配慮措置を「労務管理上、会社が扱うべき範囲」として形式知化する機能を果たした。意見書に有効期限があることで、上司が本人と配慮について対話する機会を定例化させた。これにより、配慮は労務管理措置であるとの共通認識を醸成し、個人情報への過度な忌避感を抑止した。 【配慮の安定維持】 意見書の有効期間中に異動等のあった障害者で、上司が主導して産業医や主治医への臨時相談が設けられ、ミスマッチ発生を防止できた。上司交代の際にも新旧の上司間で引き継ぎに意見書が利用された。このように、意見書を触媒にした対話により配慮の運用が安定した。 【配慮の合理化】 主に精神障害者で体調悪化の頻度が減少した(例① パニック発作が週1回 → 月1回未満)。治療状況の照会や証憑文書の確認によって自己管理状況の不備が明らかになり、医療面および労務管理面の指導が強化され、不可避とみなされていた勤怠不良や職場の過重な配慮負担の改善した事例が複数あった。 例② 午前は眠気で勤務免除 → 常態的な向精神薬の不適切使用が発覚。内服適正化で午前勤務可能に 例③ 週2-3回の部分てんかん発作。毎回同僚が休養室へ送迎 → 中断中の通院を再開させ発作頻度減 【定量的評価】 制度構築から約2.5年の間に42名が意見書化された。 【その他、社外評価】 障害者が組織への貢献意欲を公言するようになった事例や、主治医から「よく配慮してくれる良い会社ですね」と言われた事例があった。
このGPSの経験から学ぶことができるポイント	合理的配慮は、誰かの言いなりや押しつけで形成された配慮ではなく、各関係者それぞれが努力しながら、妥協点を模索して対話と調整を繰り返すことを、重要な要素として含む。それと同様に、制度設計という事業も誰か一人が牽引するのではなく、関係者間で理想像を共有しながら議論を重ねることが重要であった。これにより、組織の強みであり営利追求の土台である組織文化・慣習を生かした制度を構築でき、人々が立場を超えて「必要だ。活用したい」と感じる制度にできた。人事制度の設計とは組織文化づくりでもあった。本制度で今後改善すべき課題は、産業医の役割が属人的になりやすい点である。
参考資料	1) 合理的配慮指針(平成27年厚生労働省告示第117号) 2) 川島聡ほか、合理的配慮—対話を開く、対話が拓く、有斐閣、2016年
COI欄	利益相反なし
投稿者	須藤 千尋, 佐藤 広恵, 三田地 梨緒, 長谷川 洋, 志賀 修一, 野澤 朋子
e-mail	
2026年5月26日	