
障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー

これからの障がい者雇用のグランドデザイン

－ 業務、雇用編 －

2015年11月27日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
経営コンサルティング部
主任研究員 伊藤 利江子
r-itou@nri.co.jp

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル

0. はじめに


今日のテーマ①

1. 障がいのある社員の仕事を増やし続けるには？



今日のテーマ②

2. 障がいのある社員の人材マネジメントをどうする？



1. 障がいのある社員の仕事を増やし続けるには

問題意識

人は増やせといわれているけど、
仕事が増えないよ……

親会社の理解を得るのって
悩ましい……

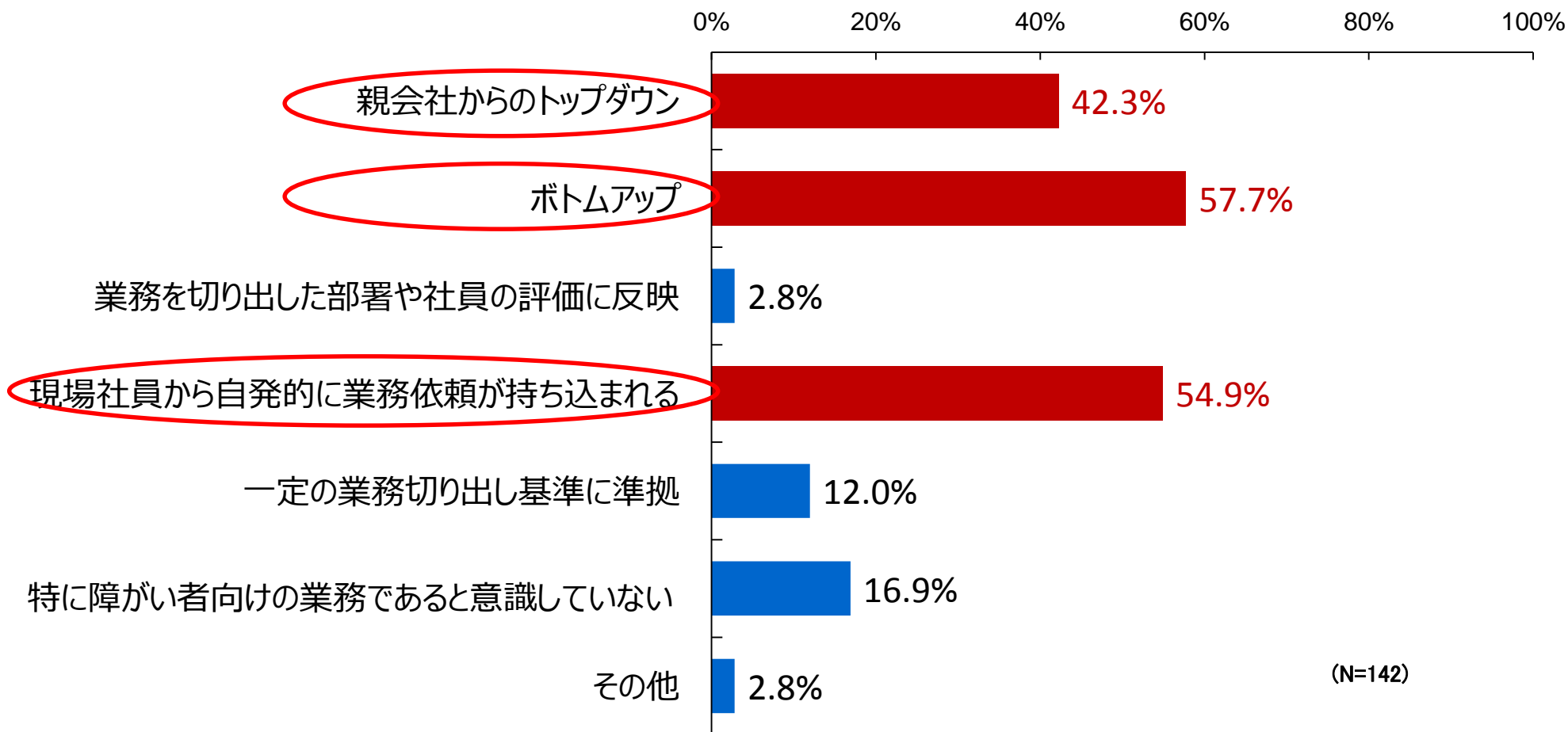
相互理解が進むような業務を
作りたい



1.障がいのある社員の仕事を増やし続けるには

特例子会社向けアンケートでは、トップダウン、ボトムアップ、自発的持込の比率が近かった

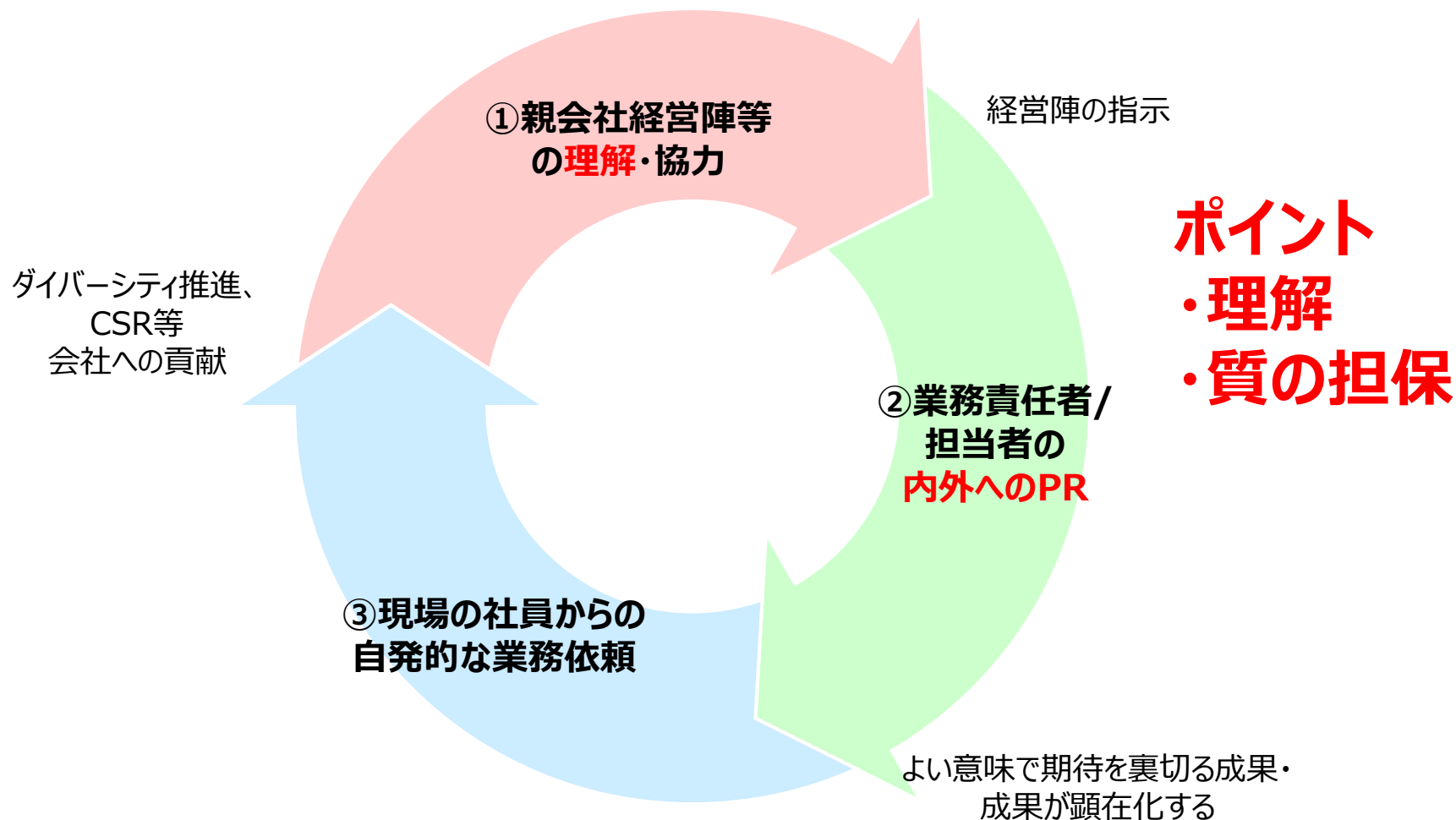
特例子会社の業務の切り出し方 (MA)



出所)NRI「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」

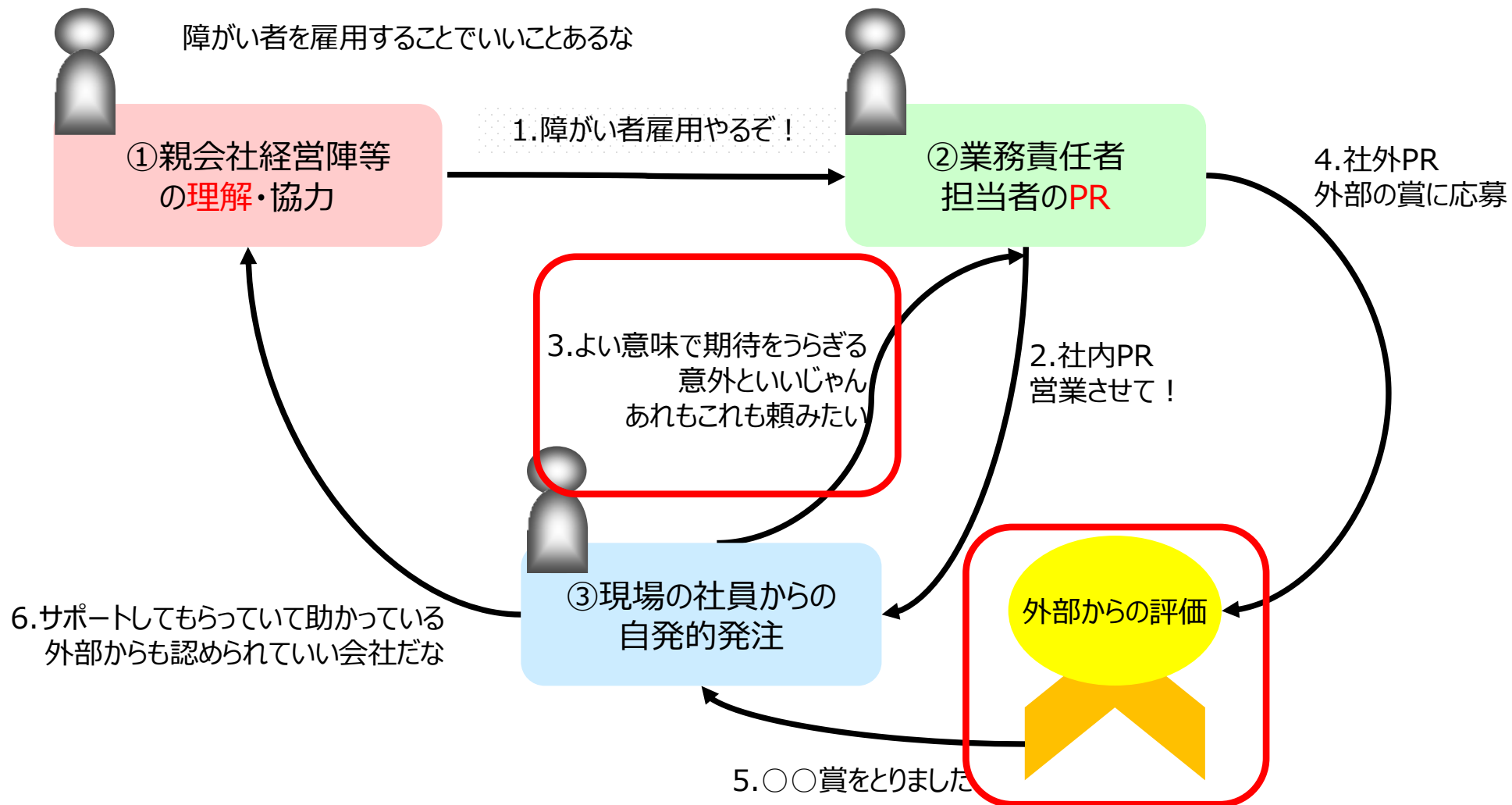
1.障がいのある社員の仕事を増やし続けるには

障がい者が担う仕事を増やし続ける好循環モデルがあるのでは



1.障がいのある社員の仕事を増やし続けるには

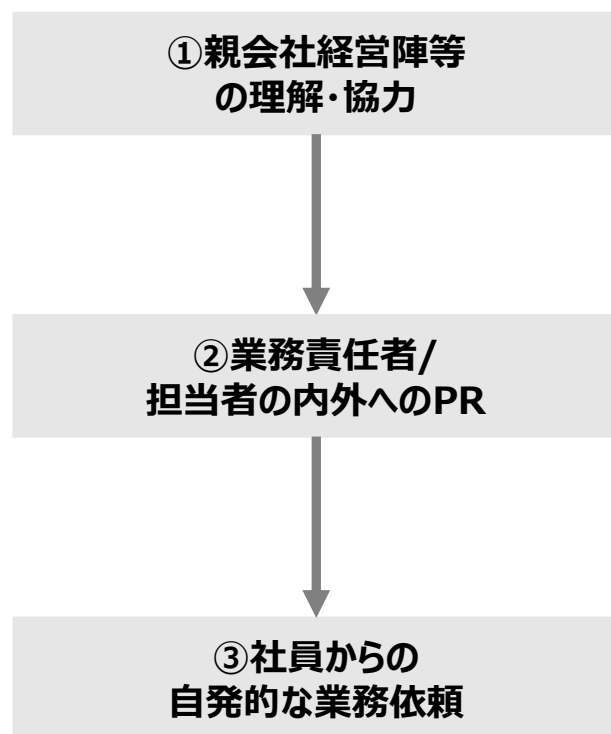
業務の発生の好循環が生まれているグッドサイクルがあるのでは



- 1.障がいのある社員の仕事を増やし続けるには
- A.親会社等経営陣の理解・協力が、業務責任者の内外のPRを促進するパスと
 - B.業務責任者の内外のPRが親会社等経営陣の理解・協力を促す2つのパスがある
-

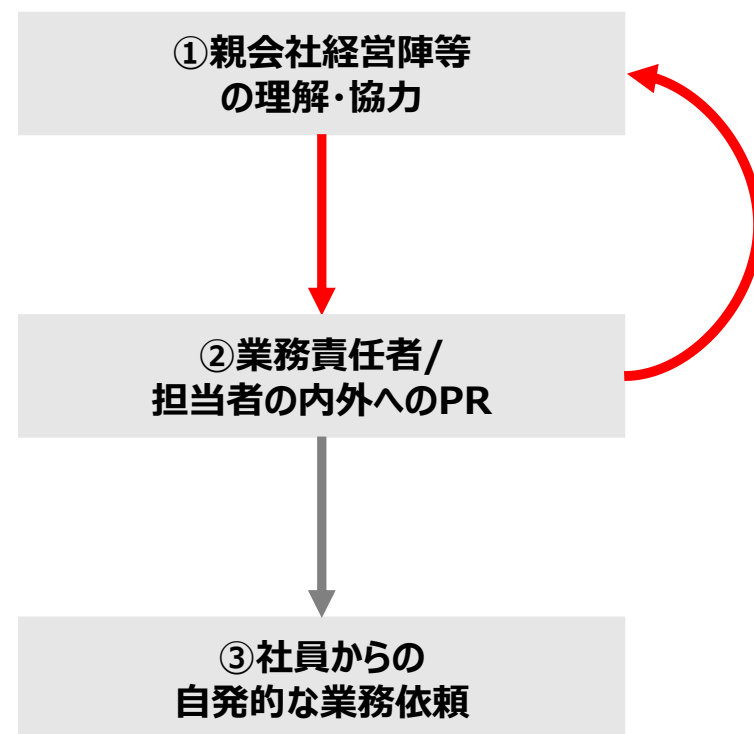
パスA

トップダウンによる業務遂行



パスB

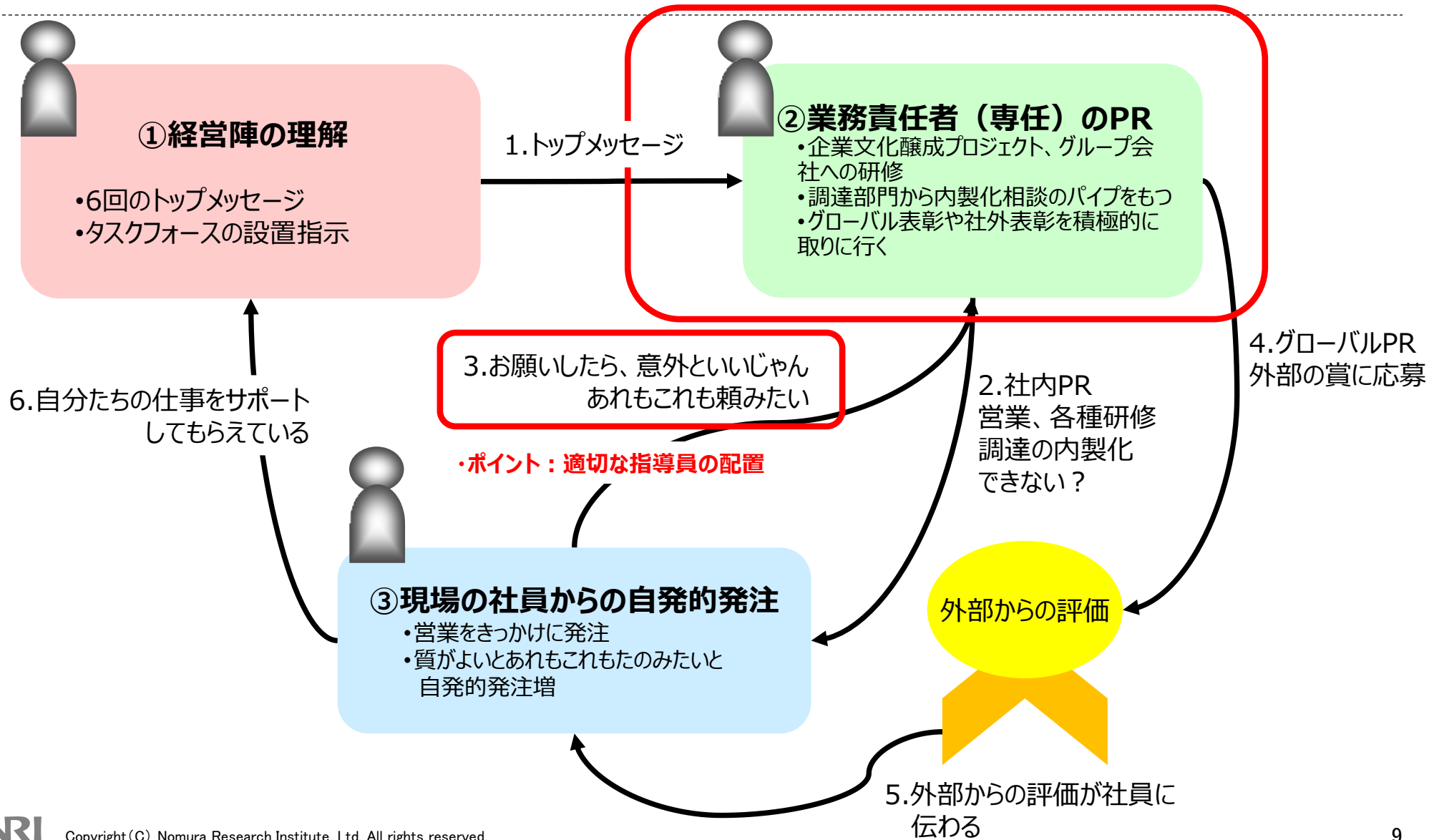
業務責任者が経営陣等と現場の橋渡し



1.障がいのある社員の仕事を増やし続けるには パスAの事例：サノフィ株式会社

トップのコミットメントから、業務責任者が社内外のPRを実施

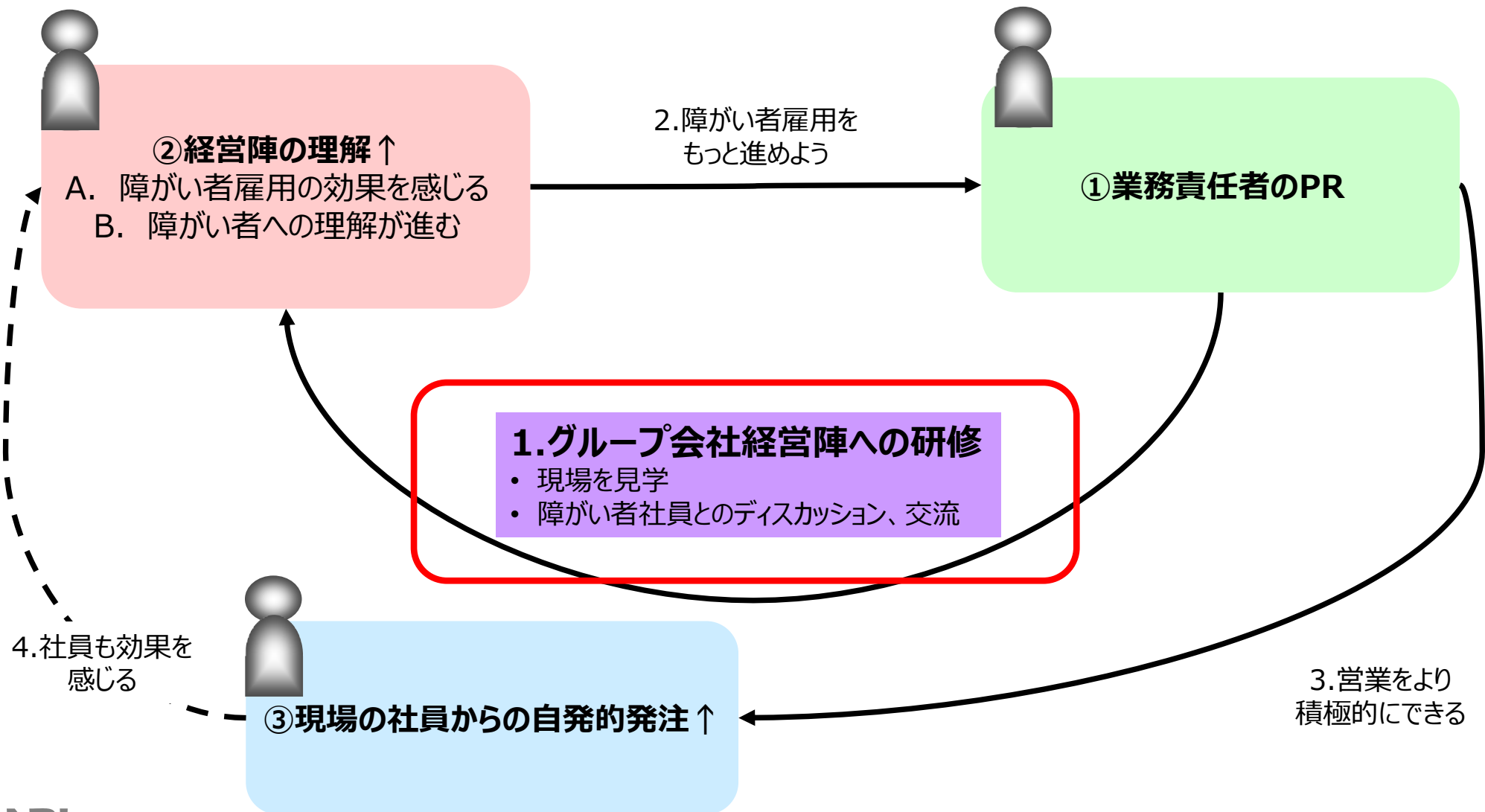
・ポイント：業務責任者のバックグラウンド



1.障がいのある社員の仕事を増やし続けるには

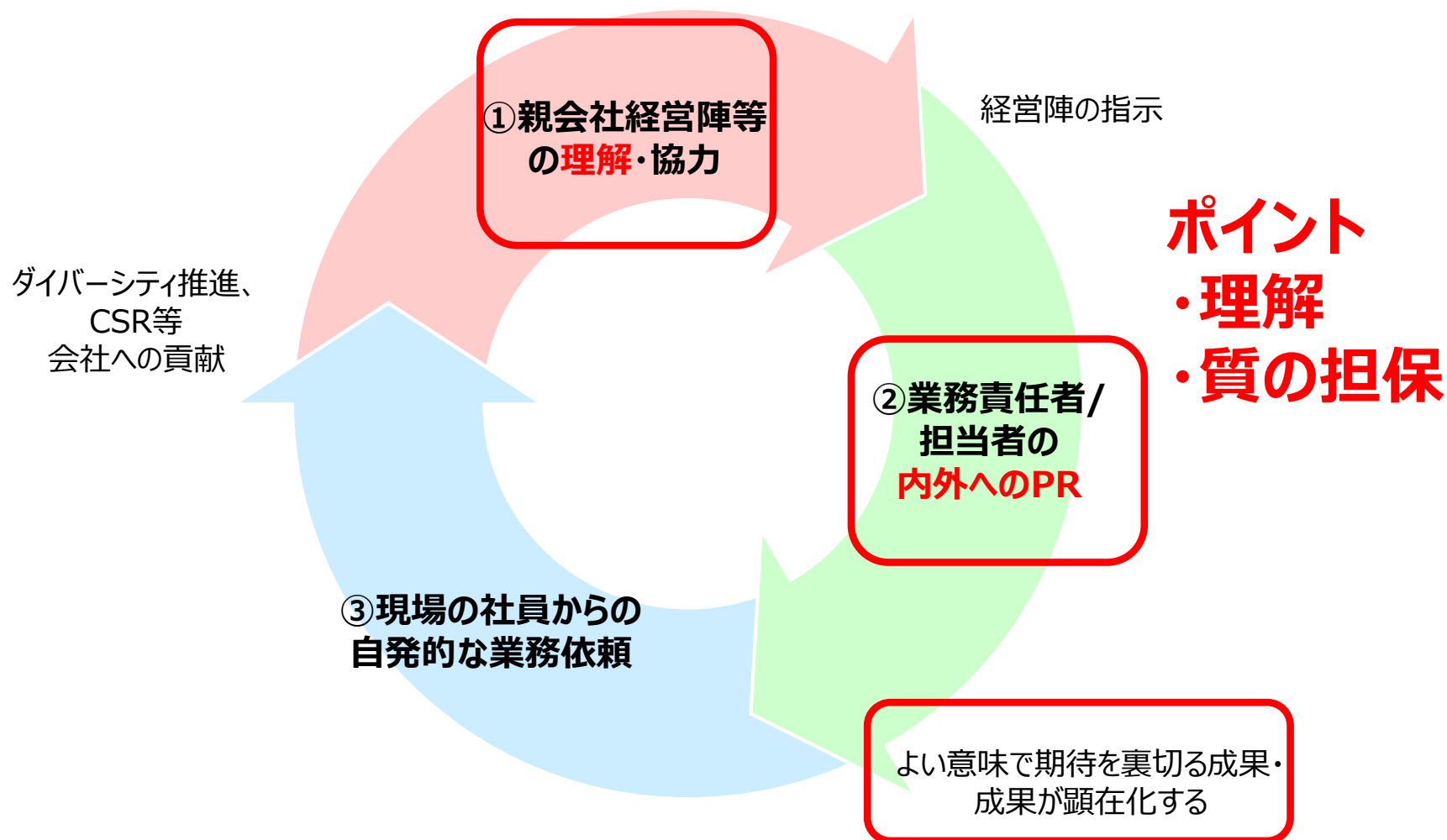
パスBの事例：ST社のケース

業務責任者が、グループ経営層の現場を直接、見聞きする機会を提供



1.障がいのある社員の仕事を増やし続けるには

障がい者が担う仕事を増やし続ける好循環モデル まとめ



今日のテーマ②

2.障がいのある社員の人材マネジメントをどうする？



問題意識

結果を出すためにも障がい者の仕事の
質を高める必要があるよね。

障がいのある社員の人材マネジメントって
どう違うのかな？

働く障がい者の人のキャリアアップって
どんなふうにするといいんだろう？



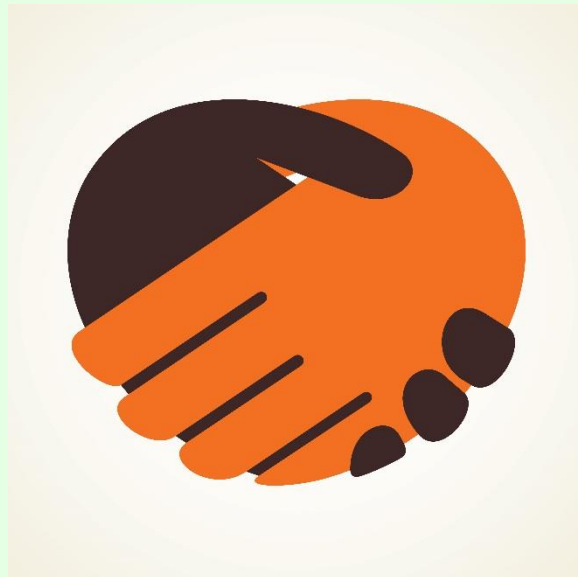
2.障がいのある社員の人材マネジメント

障がいのある社員の人材マネジメントを考える3つの観点

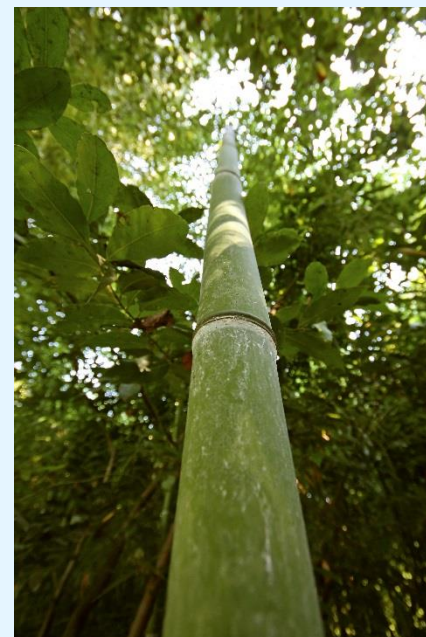
1.知る



2.認める



3.伸ばす



2.障がいのある社員の人材マネジメント

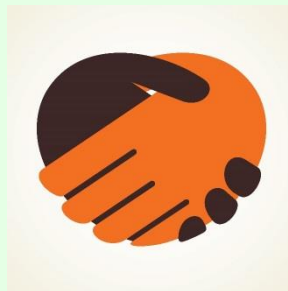
障がいのある社員の人材マネジメントを考える3つの観点

1.知る



- 障がいのある社員の個性や特徴、能力を「知る」体制づくり

2.認める



- 障がいのある社員の仕事ぶりを認める風土作り

3.伸ばす

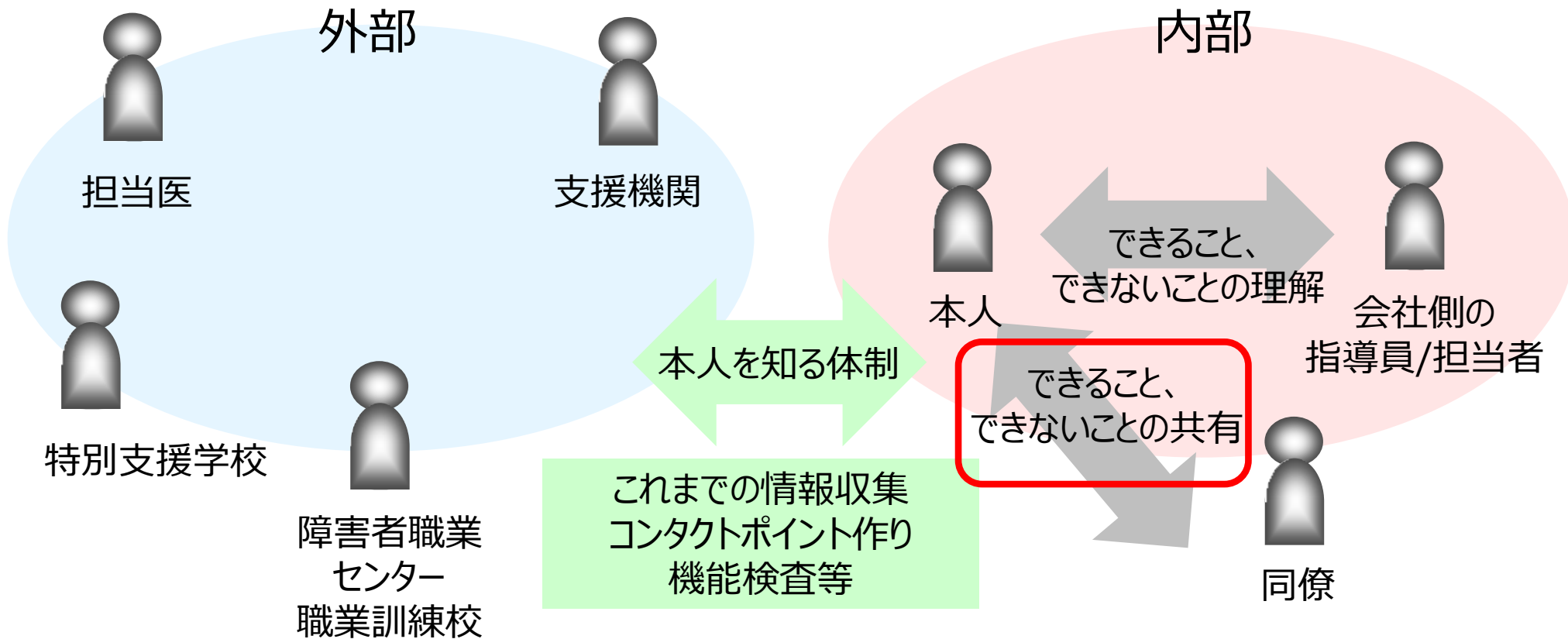


- 障がいのある社員の仕事に変化をつけて伸ばす

2. 障がいのある社員の人材マネジメント

ポイント①「知る」事例：三菱商事太陽株式会社

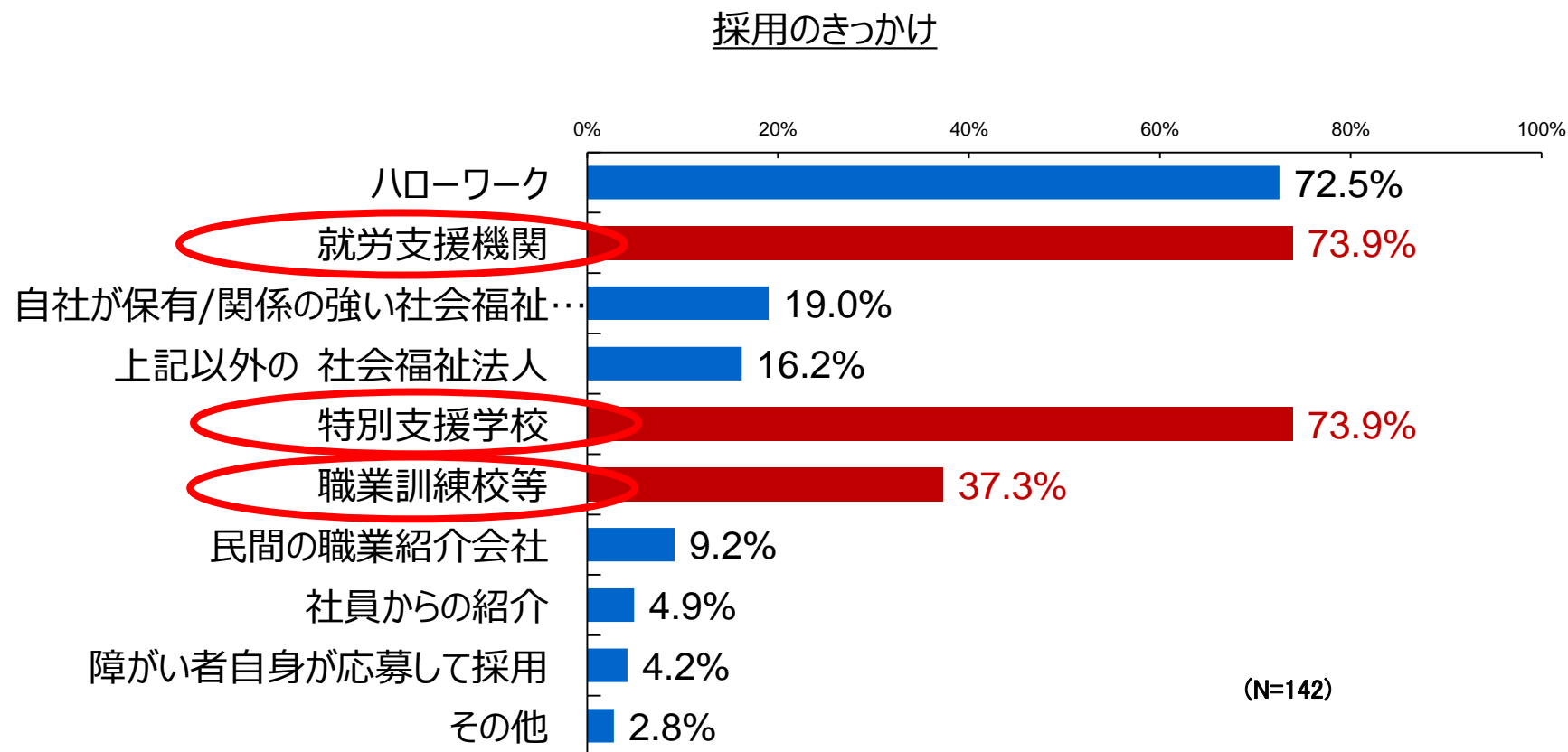
外部、内部共に、本人の特徴、能力を知るしかけを動かしている



※本人には了承を得ながら進めていることを前提としている

2. 障がいのある社員の人材マネジメント

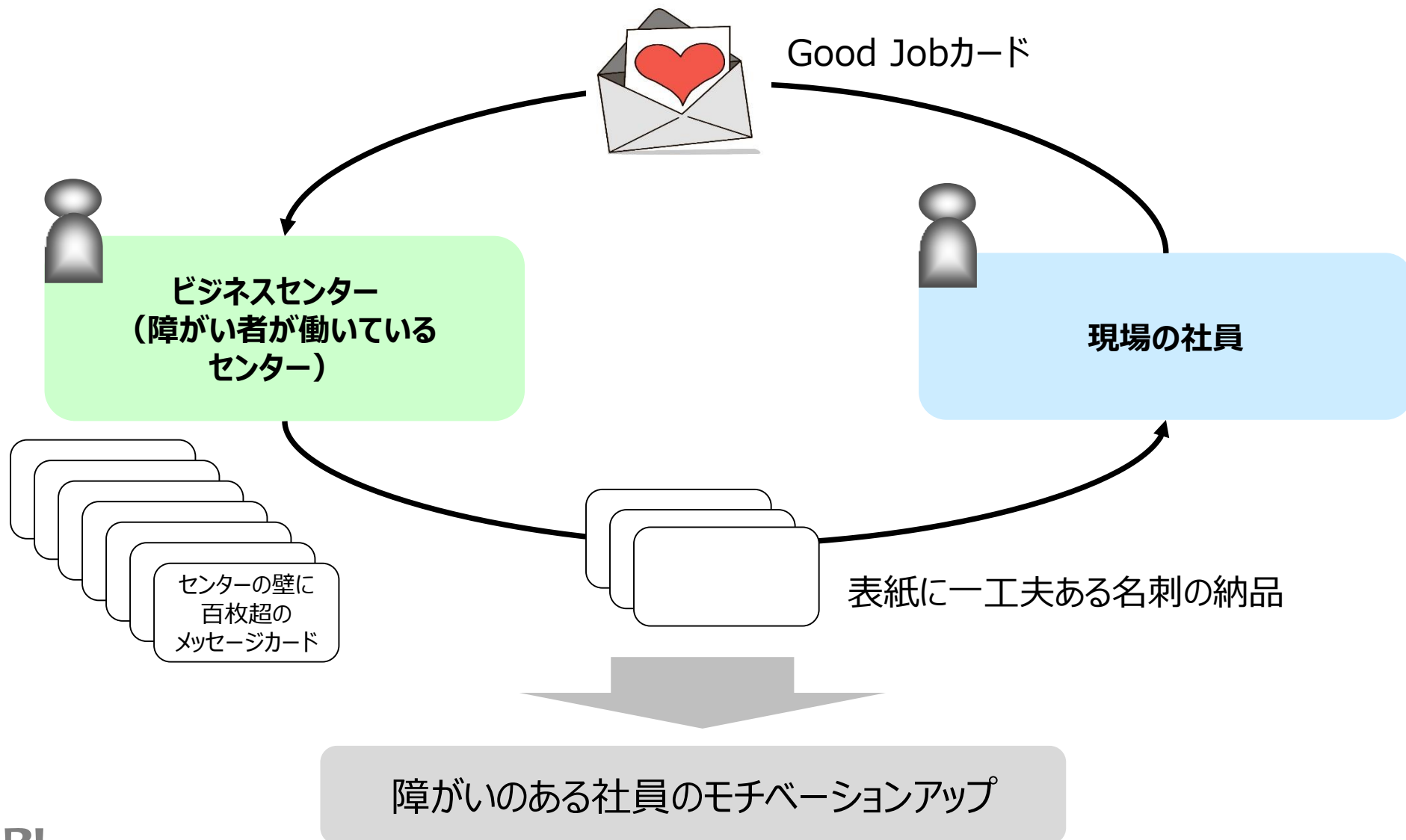
ポイント①「知る」：実際には採用のきっかけ段階から関係がある



2.障がいのある社員の人材マネジメント

ポイント②「認める」事例：サノフィ株式会社

障がいのある社員の仕事に対して、感謝のカードで感謝を継続的に見える化



2.障がいのある社員の人材マネジメント

ポイント③「伸ばす」：障がい者の担う仕事に変化をつくって伸ばす

仕事内容の変化

より難度の高い仕事



担う仕事の種類が増える

役割の変化

リーダー

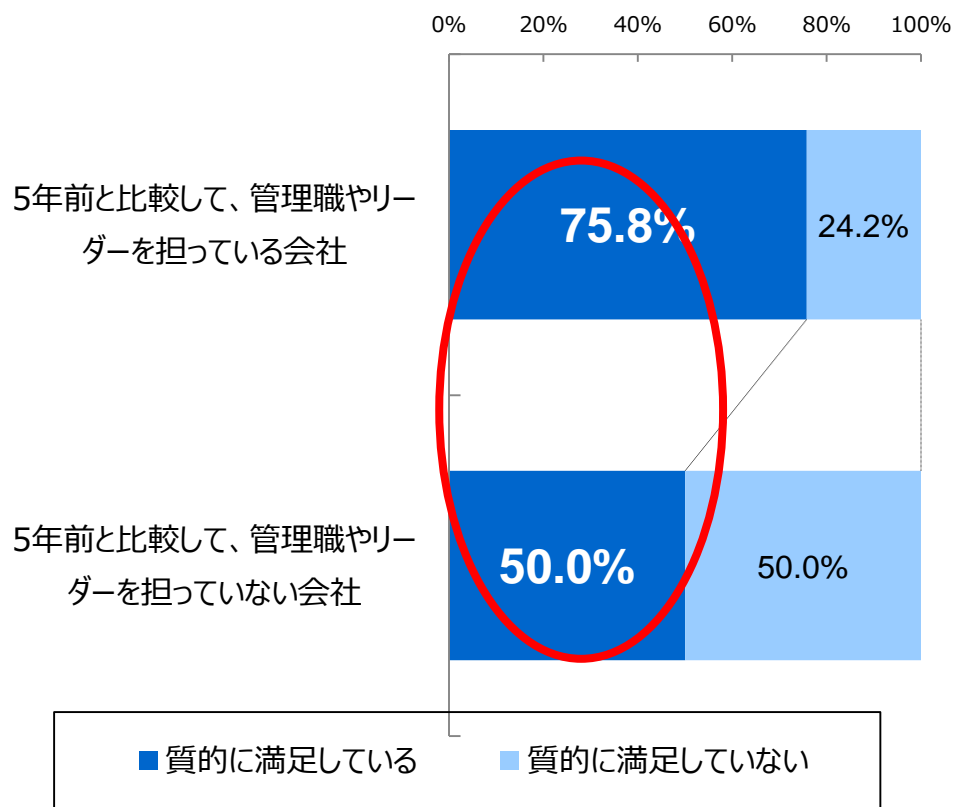


管理職

2.障がいのある社員の人材マネジメント

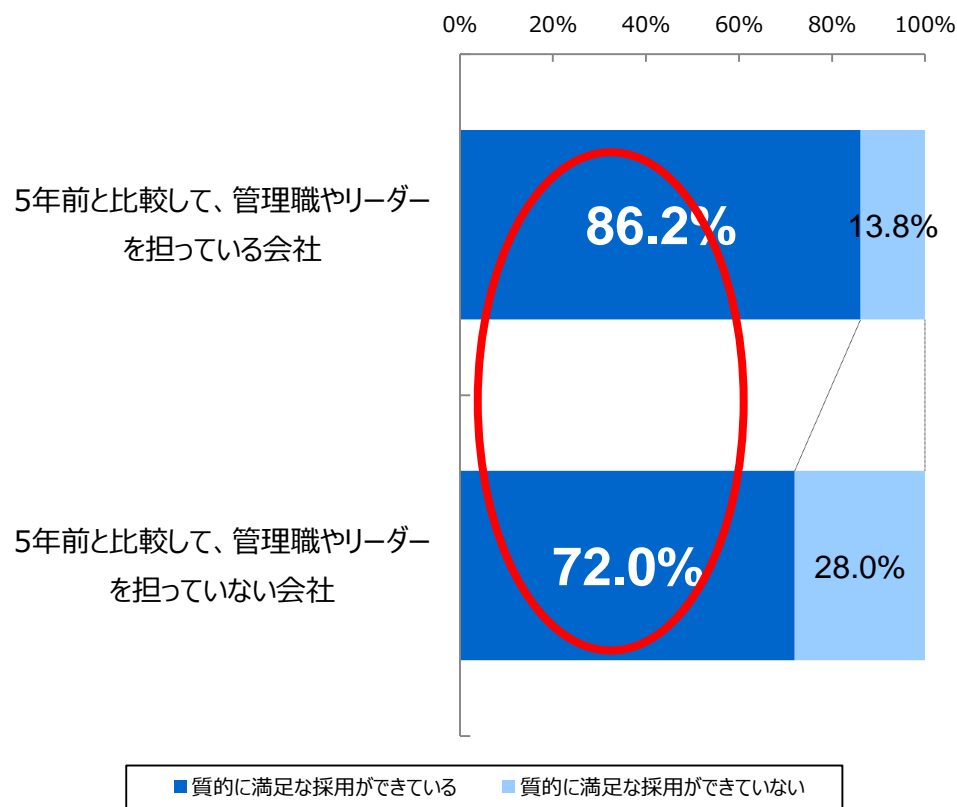
ポイント③「伸ばす」：リーダー等の役割変化と質的採用満足度の高さに相関関係があった

上場企業(特例子会社なし)



(N=161)

特例子会社



(N=140)

出所)NRI「障害者雇用に関する経営実態調査(2015)」

これからの障がい者雇用のグランドデザイン

－業務、雇用編－ まとめ

【業務編】

■障がい者の業務について、業務量増加の好循環モデルの存在がある。ポイントは「理解」と「質」の担保をどう行うか

■好循環モデルの2つのパスの存在の可能性がある。

- ①（経営陣→責任者→現場）親会社等経営陣の理解・協力が、業務責任者の内外のPRを促進し、結果として社員からの自発的な業務依頼が増える
- ②（責任者→経営陣→責任者→現場）業務責任者の内外のPRが親会社等経営陣の理解・協力を促進し、業務責任者がよりPRしやすくなり、結果として社員からの自発的な業務依頼が増える

【人材編】

■障がいのある社員の人材マネジメントのポイントは「1.知る」「2.認める」「3.伸ばす」

1. 知る：外部、内部ともに本人を知る体制作り
2. 認める：障がいのある社員と現場の社員の感謝の見える化
3. 伸ばす：仕事内容や役割を変化させて伸ばす