
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

－ 経営編 －

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
社会システムコンサルティング部
上級研究員 水之浦 啓介

k-mizunoura@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



HOW?

WHAT?

1. 私たちの思いと調査概要

WHERE?

WHEN?

1. 障がい者雇用に関する経営実態調査について

経営・マネジメントに特化した、障がい者に係る調査を毎年かつ継続的に実施させて頂きたい。

経年で定点観測
できるデータ
(変化・潮流の把握)

経営戦略、
マネジメント方針の
検討に役立つ

経営トップ、
親会社との対話の
材料を提供

障がい者の
経営・マネジメントに
特化した調査



制度改正や
社会的関心の
契機になる

1. 障がい者雇用に関する経営実態調査について

特例子会社向け調査、上場企業向け調査を実施。

アンケート調査 実施概要

実施時期：2015年8～9月

実施方法：郵送法

特例子会社向け調査

回答社数：142社
(回収率：約46.4%)

上場企業向け調査 (4分類で実施)

回答社数：217社
(回収率：約6.7%)

特例あり&自社雇用
21社
(9.7%)

特例なし&自社雇用
161社
(74.2%)

特例あり&自社雇用なし
3社
(1.4%)

特例なし&自社雇用なし
32社
(14.7%)

注記)
住所不明などの理由で全ての対象事業者に調査票を配布できたわけではない。

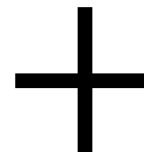
1. 障がい者雇用に関する経営実態調査について

具体的な現状や企業の課題・工夫を知るために事例調査も実施。

先進企業事例 実施概要

実施時期：2015年6～7月

実施方法：訪問によるインタビュー及び実地見学（一部）



文献・WEB調査
(60論文程度)

特例子会社調査 (6社)

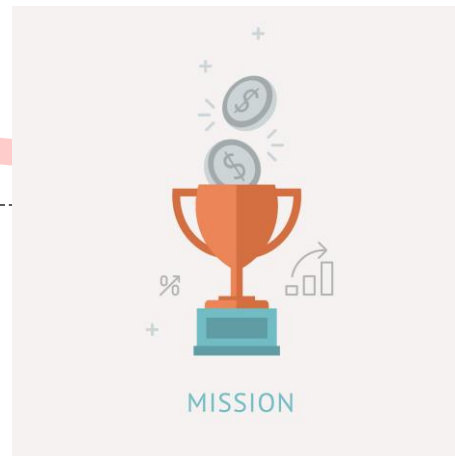
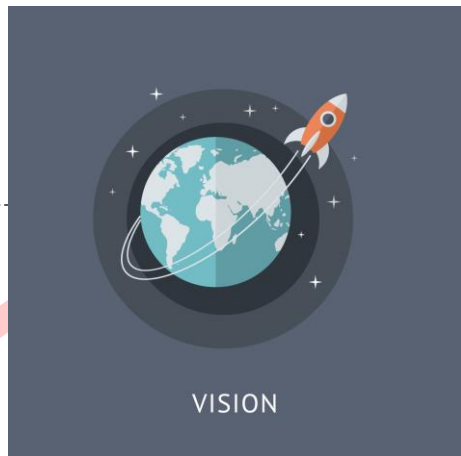
1. 特例子会社の概要・位置づけについて
2. 特例子会社の経営・運営について
3. 経営・運営上の課題・ボトルネックについて
4. 人材マネジメント上の現状・課題について
5. 特例子会社・障がい者雇用に関して期待する調査や情報発信について

特例子会社を持たない企業調査 (3社)

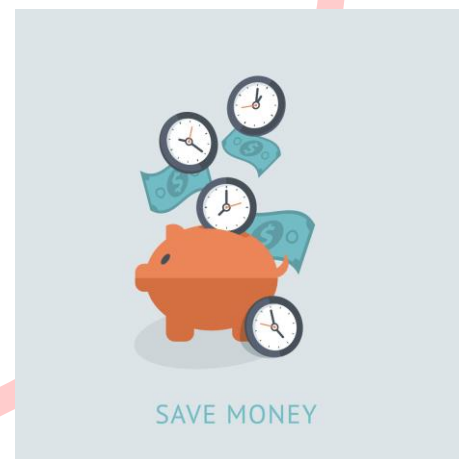
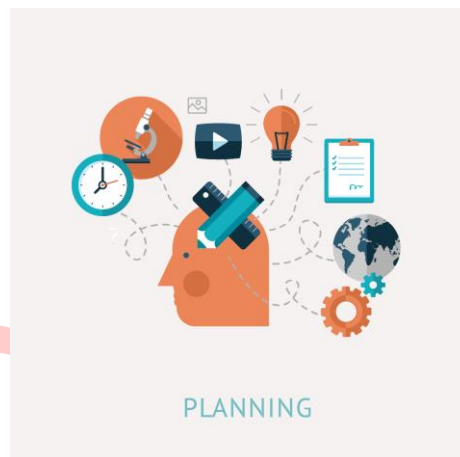
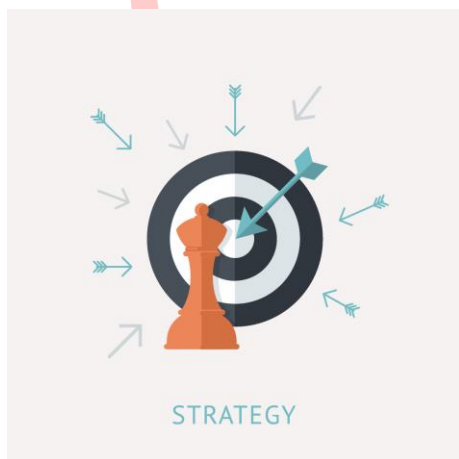
1. 御社の障害者雇用の概要・位置づけについて
2. 障害者雇用に関する経営・運営の現状について
3. 経営・運営上の課題・ボトルネックについて
4. 人材マネジメント上の現状・課題について
5. 障がい者雇用・特例子会社に関して期待する調査や情報発信について

注記)

上記以外にも社会福祉法人等も訪問調査実施。



2. 経営から見た障がい者雇用とは？



2. 経営から見た障がい者雇用について

障がい者雇用は、制度面・経営面の2つの変化に直面している。

障がい者雇用

```
graph TD; A[障がい者雇用] --> B[<変化1> 制度面]; A --> C[<変化2> 経営面];
```

<変化1>
制度面

障害者雇用促進法の改正
(平成28年4月施行)

<変化2>
経営面

ダイバーシティ・マネジメント

2. 経営から見た障がい者雇用について

制度面では、差別禁止・合理的配慮などが求められ、平成30年には法定雇用率が上昇する可能性も。

<変化1> 制度面

障害者雇用促進法の改正
(平成28年4月施行)

雇用分野での差別禁止

合理的配慮の提供義務

相談体制・苦情紛争処理解決支援

障害者雇用促進法の改正
(平成30年4月施行)

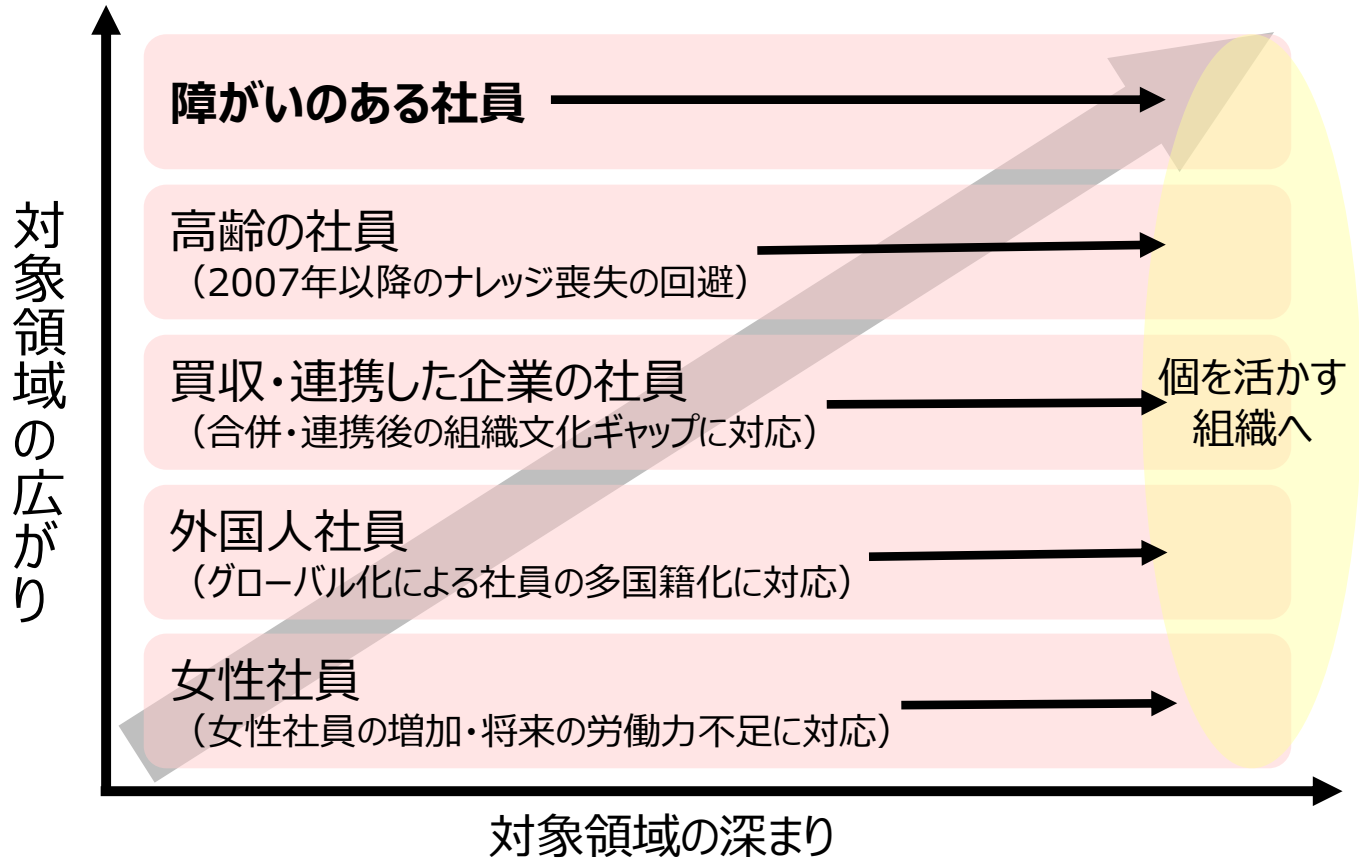
精神障がい者の
法定雇用率算入

法定雇用率の上昇？

2. 経営から見た障がい者雇用について

ダイバーシティ・マネジメントの深まり・広がり「障がいのある社員」まで届く局面に到達。

<変化2>
経営面



出所) 経営戦略としてのダイバーシティマネジメント
(森沢・木原、知的資産創造 2005年9月号、野村総合研究所)

2. 経営から見た障がい者雇用について

障がい者雇用も、企業ブランド向上、効率性向上、イノベーションなどの実現に寄与。

<変化2>
経営面

ダイバーシティ・マネジメント

年齢・性別・国籍などの多様な属性や能力を持つ社員を適切にマネジメントして企業価値を高めること。

企業ブランド
向上

- CSR
- 企業の社会性の向上

効率性向上

- 業務集約による効率性向上

イノベーション

- 新たな視点・異質な視点の提供
- 新工程、新サービス・新商品開発

障がい者雇用によるダイバーシティ・マネジメントの価値

2. 経営から見た障がい者雇用について

ダイバーシティ・マネジメントの「機会・可能性」としてのポジティブな面に着目すべき。

<変化2>
経営面

ダイバーシティ・マネジメント


年齢・性別・国籍などの多様な属性や能力を持つ社員を適切にマネジメントして企業価値を高めること。

労働力不足、国際化、高齢化社会などの環境変化から、
多様な属性・能力の人材を何とかうまくマネジメントしなくてはならない

義務・
脅威

機会・
可能性

多様な属性・価値観・働き方をする人材の活用を通じて、
画一的人材だけでは難しかった“新たな価値”を実現する



3.障がい者の価値を引き出す経営とは？

3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

関心が薄い、特例子会社任せ、どう扱ってよいかわからない、というスタンスになっていないか？

問題意識

特例子会社を
作ったから
あとは任せた！

法律上の義務
は果たしている

どのように接すれ
ばよいのだろう？
配慮は必要だし…

？

3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

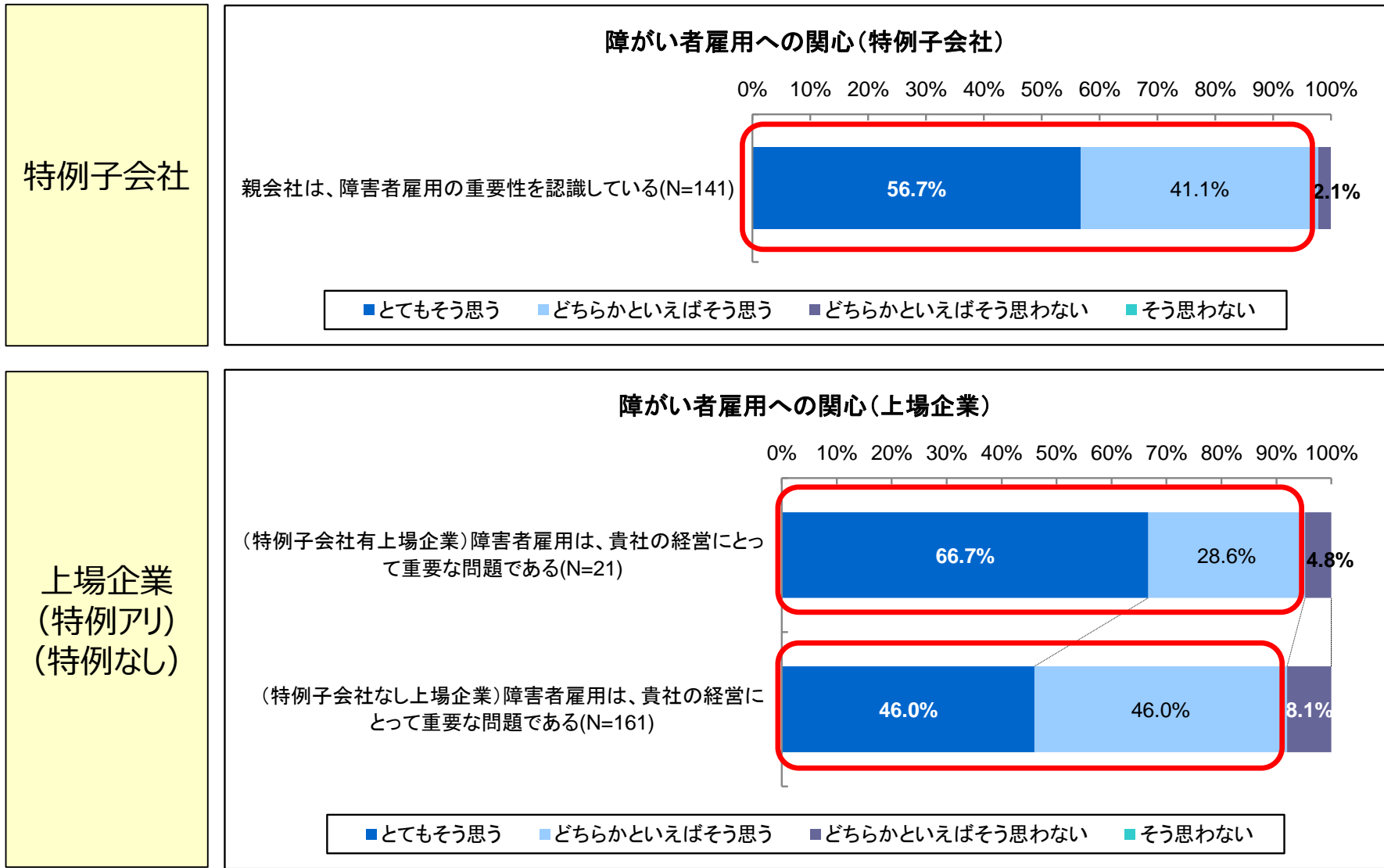
障がい者の価値を経営戦略レベルで引き出すためには関心、理解、活用に向けた環境作りが必要。

価値実現に向けたステップ



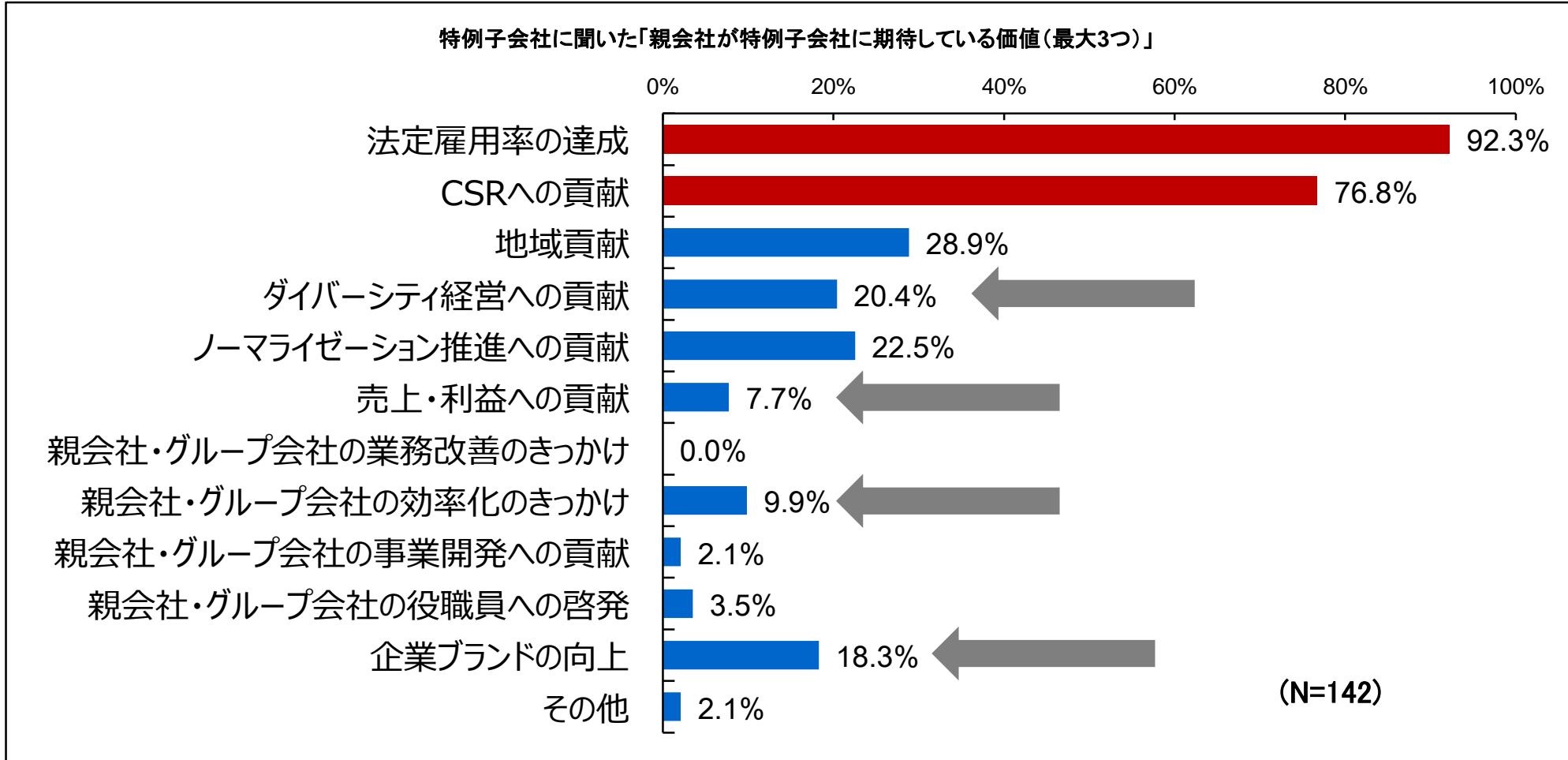
3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

調査の結果、障がい者雇用への関心は高いことがわかった。



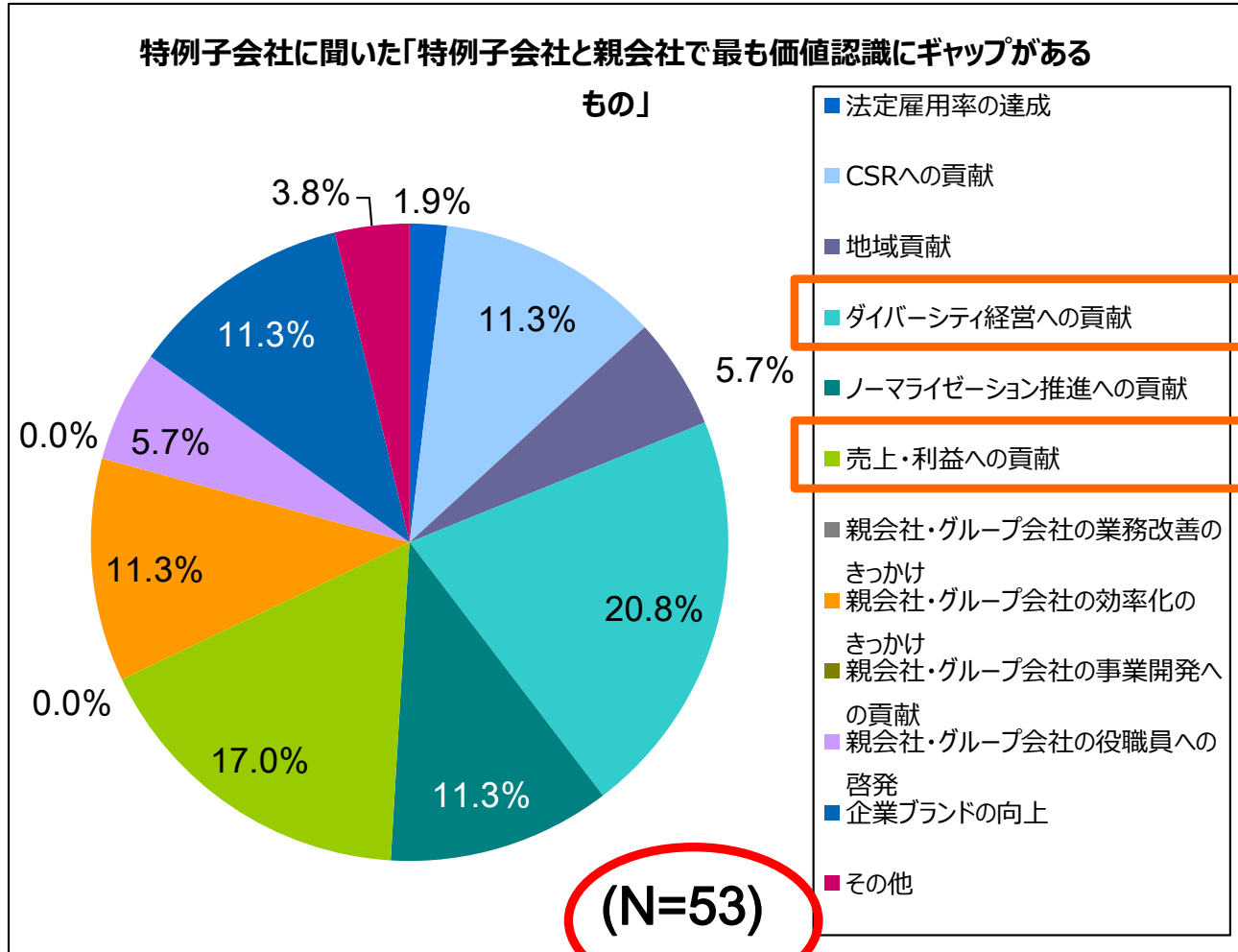
3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

親会社が特例子会社に期待する価値は、「法定雇用率達成」と「CSRへの貢献」が断トツ。



3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

「親会社が期待する価値」と「特例子会社が発揮できると考えている価値」にはギャップが存在。



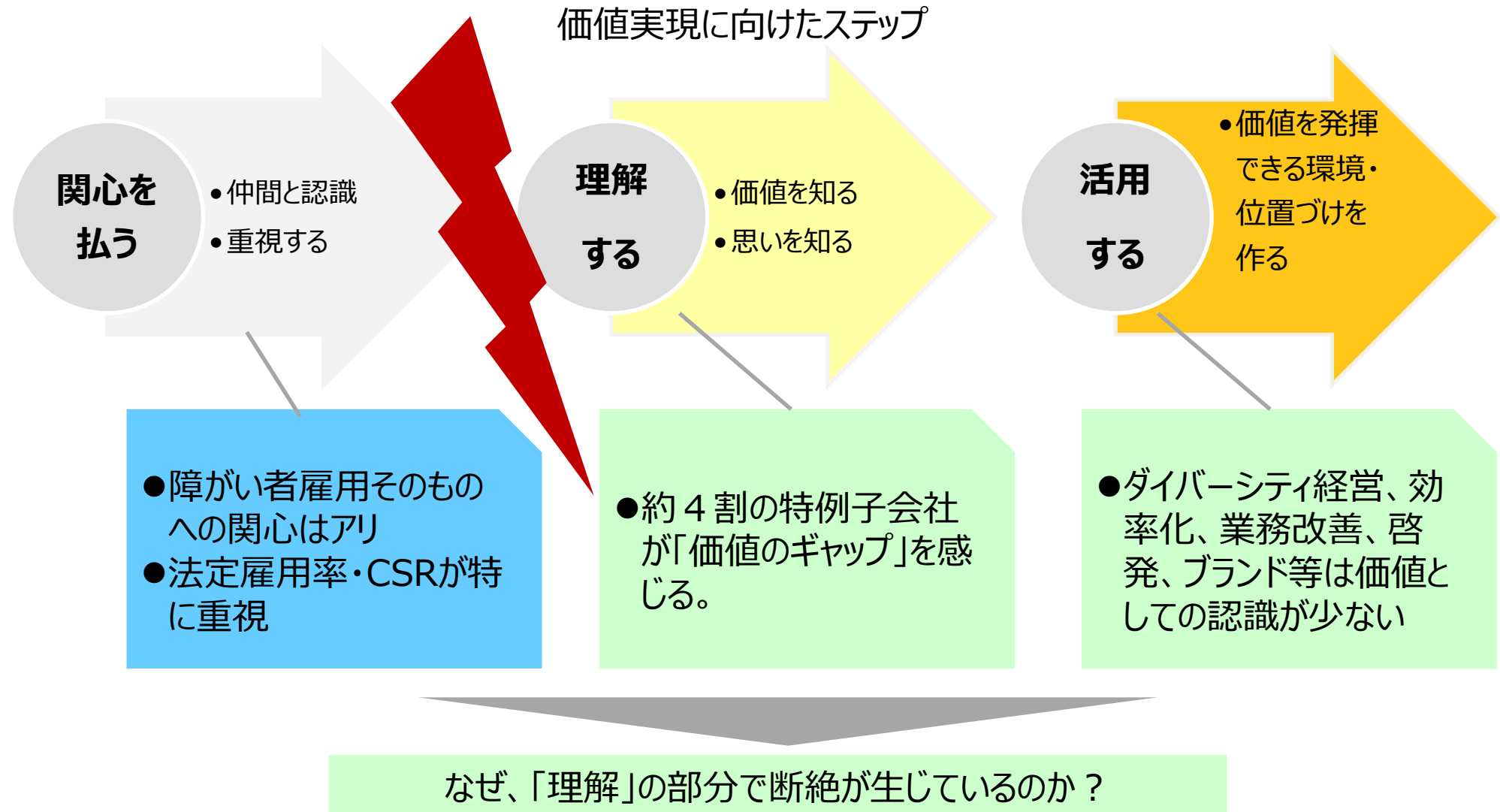
相対的にギャップが多い価値

ギャップがある、と回答した特例子会社が全体の約4割

出所) 障がい者雇用に関する経営実態調査、野村総合研究所、2015

3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

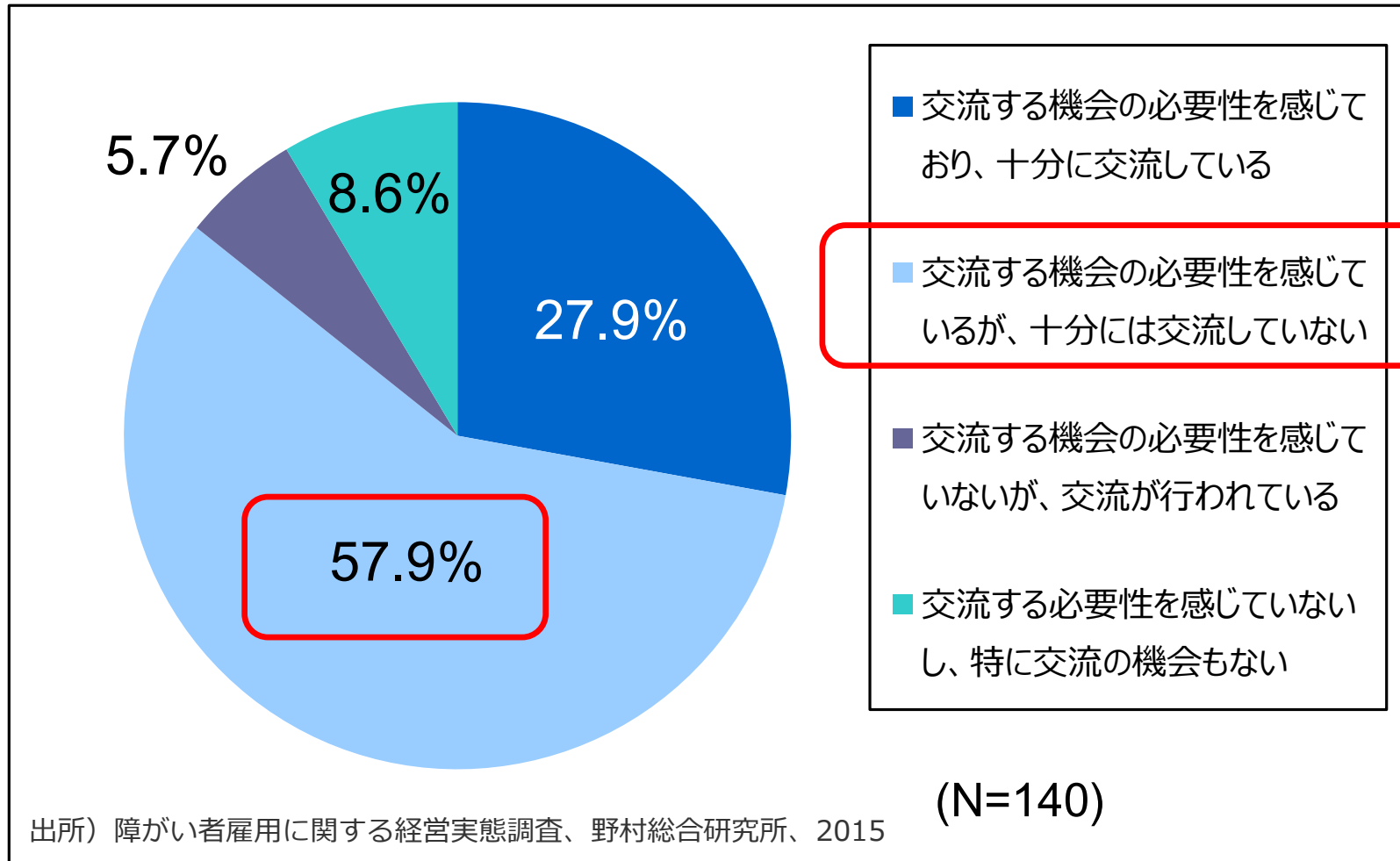
障がい者の価値を発揮してもらう経営は、「理解」の部分で断絶が生じている可能性がある。



3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

断絶の原因の1つは、「交流不足」ではないか？

特例子会社における親会社との交流の現状と希望



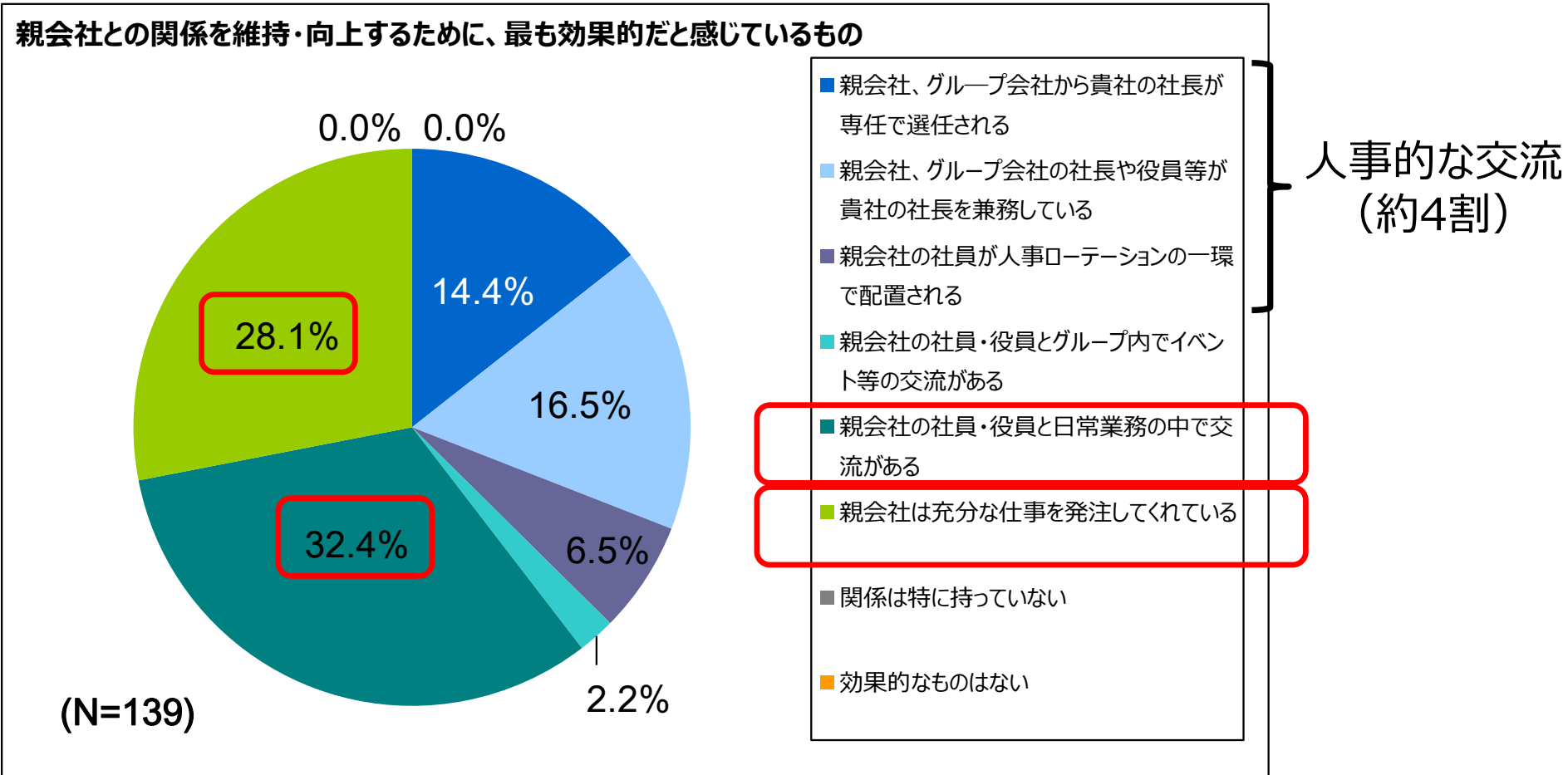
3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

では、どのような“交流”を行えば、次のステージである『理解』に進むことができるのか？



3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

“日常業務の中における交流”や“仕事の十分な発注”が親会社との関係の維持・向上に効果的と回答されている。

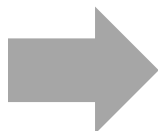


出所) 障がい者雇用に関する経営実態調査、野村総合研究所、2015

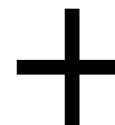
3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

交流による「理解」を実現する上では、“本業への貢献”と“直接的な接点”がカギになる。それぞれを軸に、「交流」の在り方を考えることが、次の在り方を考えるヒントになる。

交流により理解を高めるために
必要な2つの視点



①本業への貢献



②直接的な接点

『理解』を高めることにつながる交流の分類

本業への貢献

- 特例子会社が親会社・グループ会社以外の顧客を対象として積極的に事業展開する
- 本業で提供する商品やサービスの付加価値を高めるもの(例:顧客向けの紙袋のラッピングなど)を作る

- 障がいのない社員と障がいのある社員のコミュニケーションの促進(例:感謝カードなど)

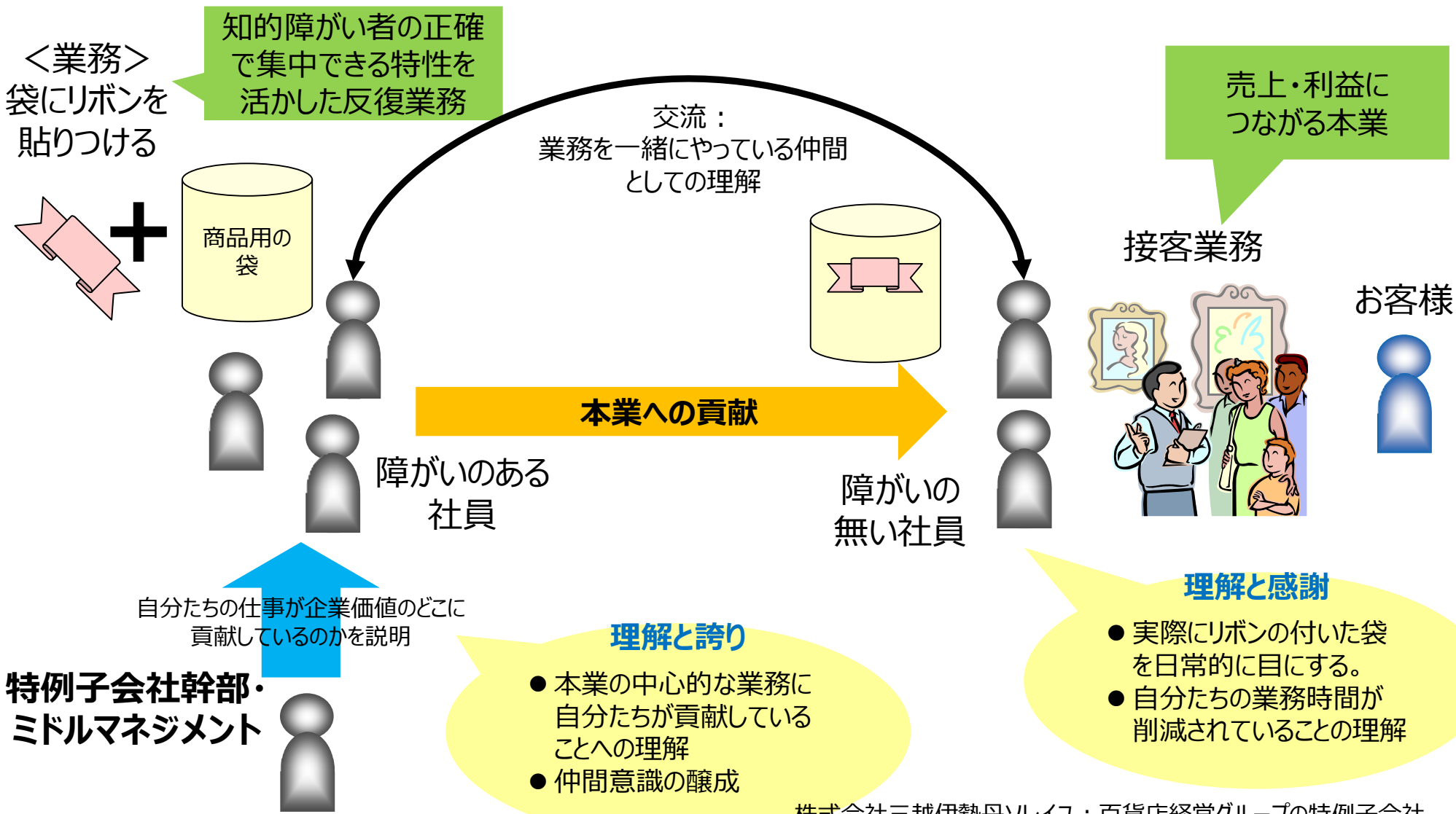
- 障がいのない社員の近くに席を構えて、分担された業務を実施する
- 簡単な仕事の受注や質問・打合せを敢えて障がいのある社員に任せる(単独で実施する)

- 社内便、オフィスの清掃等、多くの執務スペースを物理的に回遊する仕事を任せる
- 障がいがある社員が間接業務に際してメールや電話でコミュニケーションを行う
- スポーツやクラブ活動を通じた交流

直接的な接点

3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

株式会社三越伊勢丹ソレイユでは、**本業の重要な価値に貢献**する業務を通じて『理解』が深まった。



3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？

株式会社アイエスエフネットでは、経費精算業務を通じて、業務上の**直接的な接点**を必ず持つような仕組みを導入し、『理解』を“強制的”に促進した。

Before

特例子会社に仕事を出してあげている

親会社

“理解”不足を原因とする誤解を含む認識・態度

特例子会社

After

直接的接点：精算締切2日前の注意喚起



特例子会社

経費精算業務

親会社

直接的接点：経費精算時には必ず特例子会社を経由せざるを得ない仕組みを構築

気配りに溢れた良い仕事

経費精算を任せられたから本業に集中できる

相手の貢献や特性を理解し、良好な関係を構築しつつ、企業価値を高める

3. 障がい者の価値を引き出す経営とは？－まとめ

- 制度面・経営面で新たな潮流変化が起きており、特に経営面ではダイバーシティ・マネジメントの観点から、障がい者を活かすマネジメントが求められる。
- 経営は障がい者雇用への『関心』は高いが、『理解』が十分でない。
 - “発揮できる価値”について、親会社と特例子会社の間でギャップが生じている。
- 『理解』を阻害している原因の1つは“交流”の不足。
- 『理解』を促進するためには、“業務を通じた交流”が重要。
 - 特に、①本業への貢献、②直接的な接点、のある業務の遂行が効果的だと考えられるが、業種や障がい特性、企業の歴史で最適なあり方は様々。

では、大事な「業務」はどうすれば増やすことができるのか？
(業務・雇用編へ続く)