

障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー

障がい者雇用における

パフォーマンス向上と価値の見える化

ーパート① 障がい者雇用実態調査報告ー

2016年12月2日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部

研究員 寺下胡桃

Email : k-terashita@nri.co.jp

1. 障がい者雇用に関する経営実態調査概要
2. 障がい者雇用企業の概況
3. 障がい者雇用企業が抱える課題
 - ① 採用について
 - ② 業務量の維持・拡大について
 - ③ 給与設定について

1.障がい者雇用に関する経営実態調査概要

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

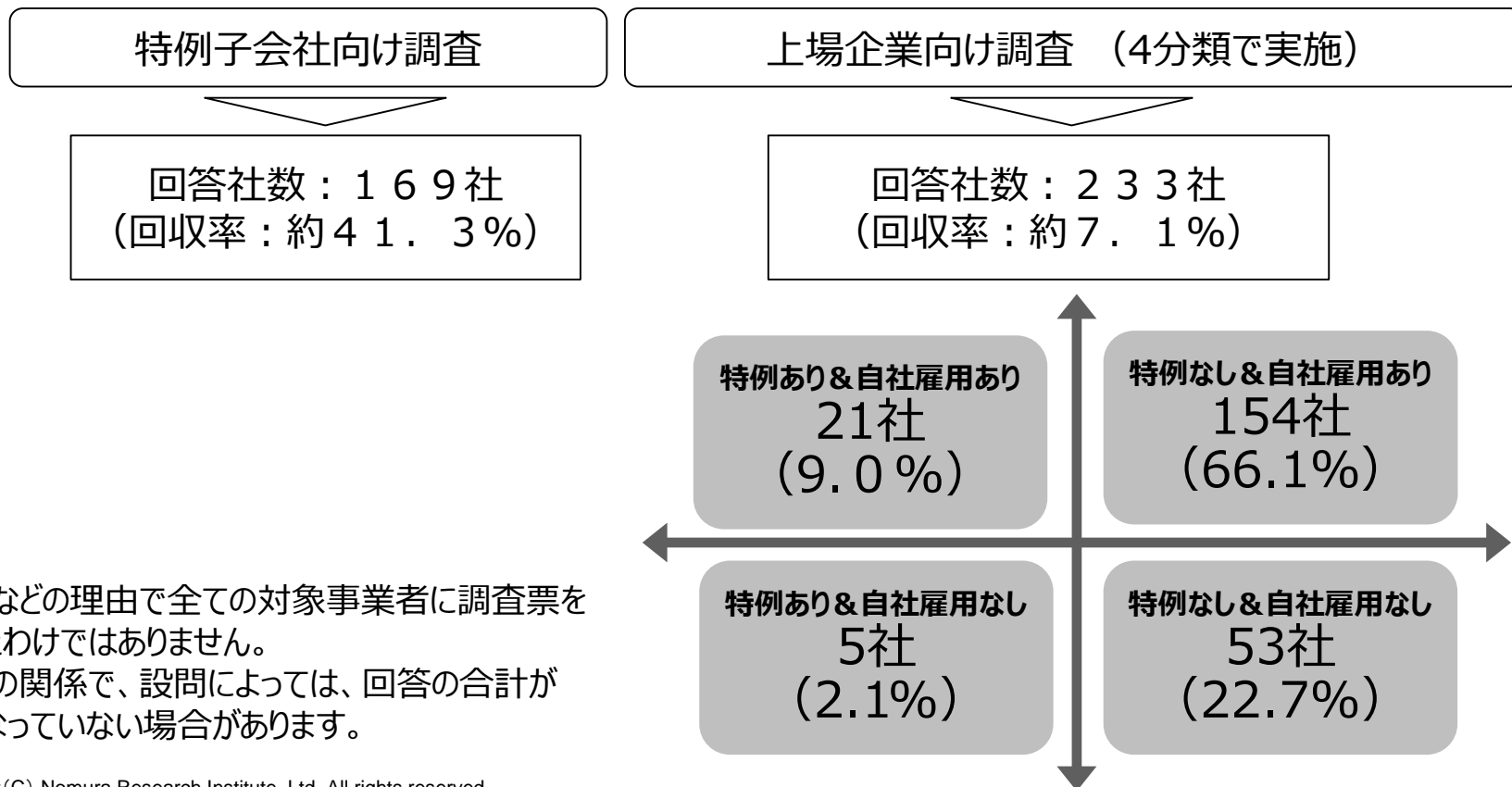
1.障がい者雇用に関する経営実態調査について

昨年に引き続き、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：2016年7～9月

実施方法：郵送法



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ありません。
四捨五入の関係で、設問によっては、回答の合計が100%になっていない場合があります。

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：2016年4月～8月

実施方法：訪問によるインタビュー及び実地見学

特例子会社＋一般企業 等 (計7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 等

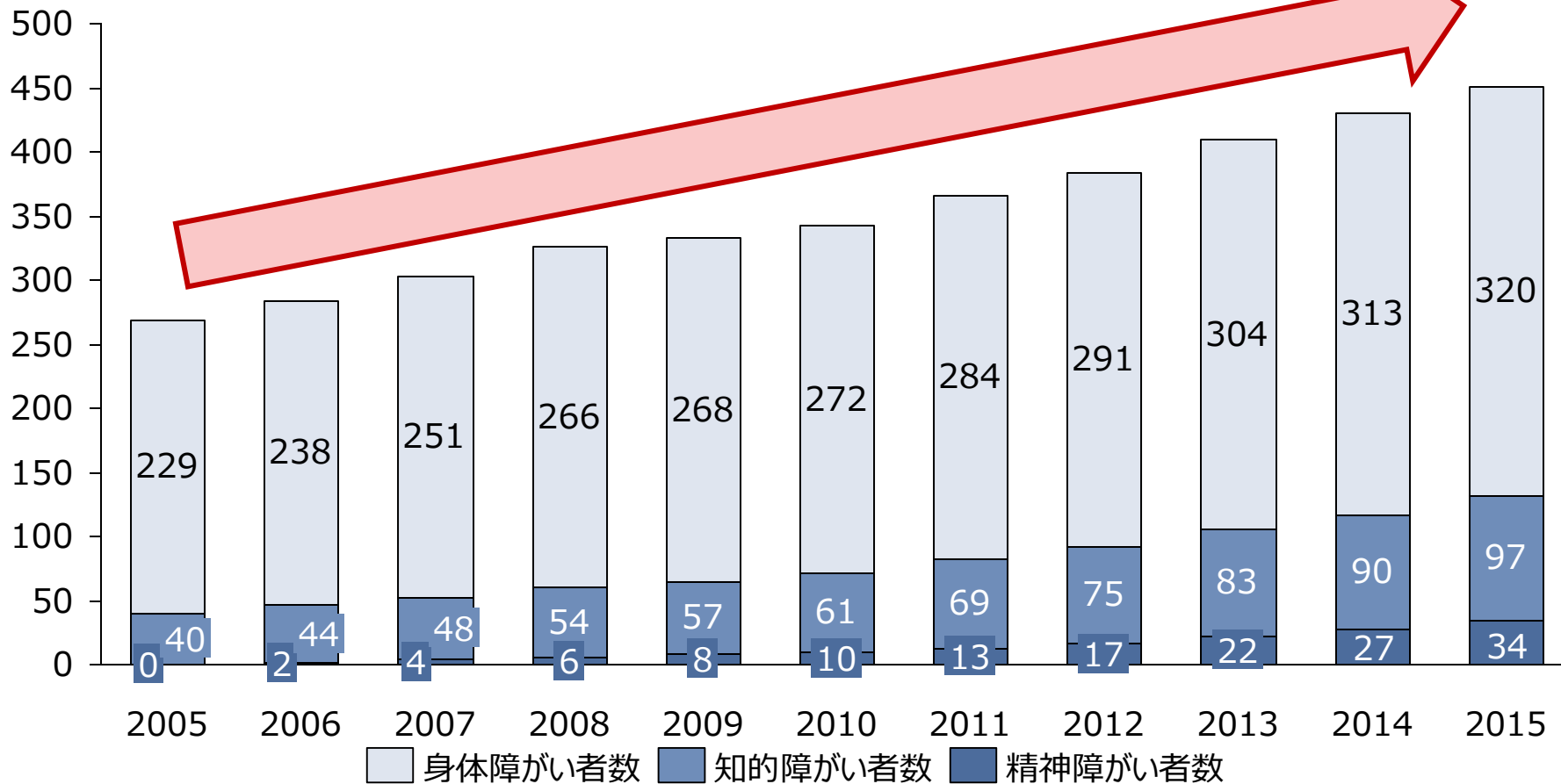
2.障がい者雇用企業の概況

2.障がい者雇用企業の概況

民間企業で雇用されている障がい者数は、増加傾向にある

民間企業における障がい者雇用状況の推移

民間企業で雇用されている
障がい者数（千人）

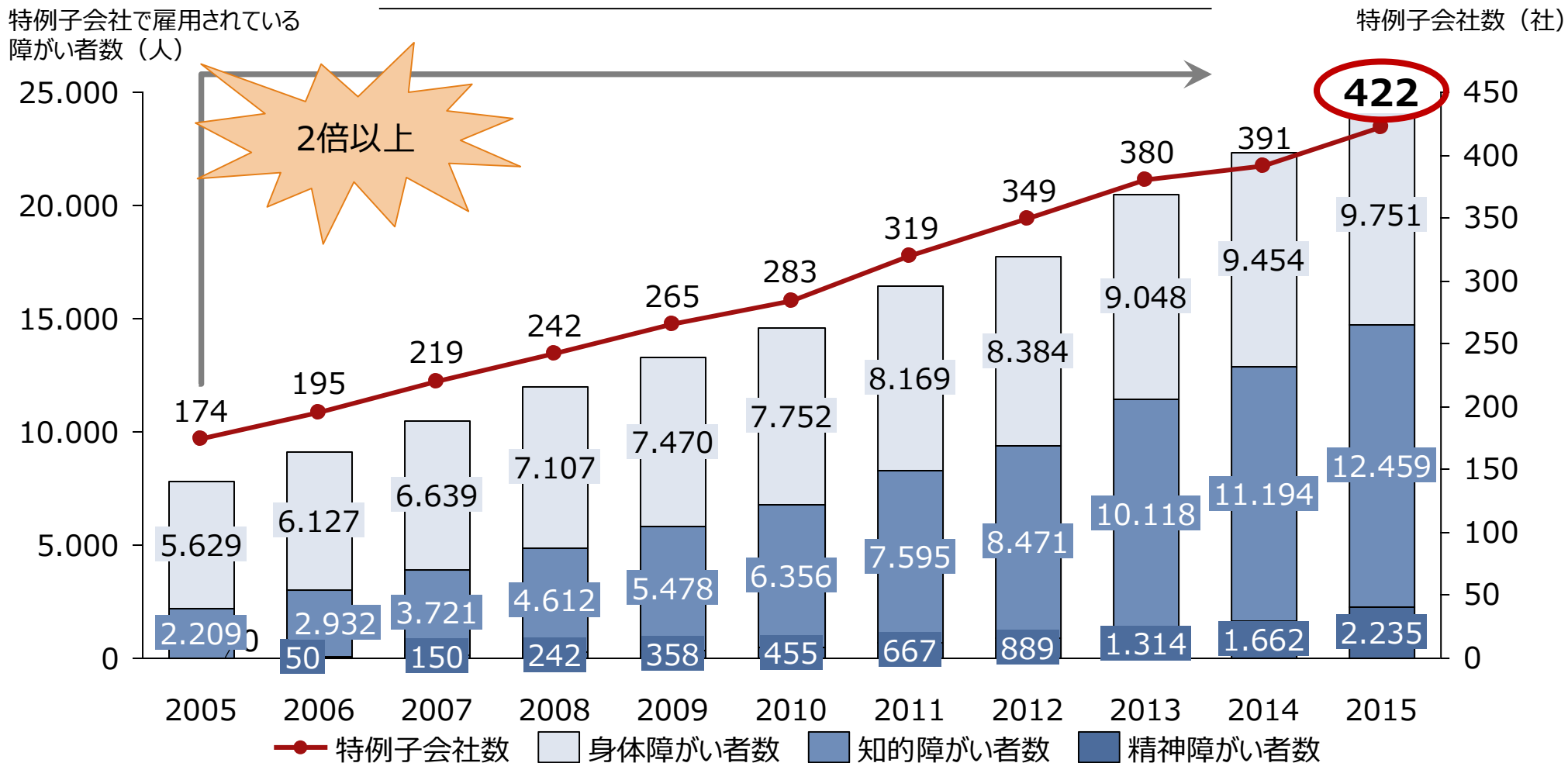


※障がい者数は、法律に基づき、重度障がい者のダブルカウントおよび短時間労働者の0.5カウントを考慮した後の数字を記載している

2.障がい者雇用企業の概況

特例子会社の数は、直近の10年間で倍増している

特例子会社における障がい者雇用状況の推移



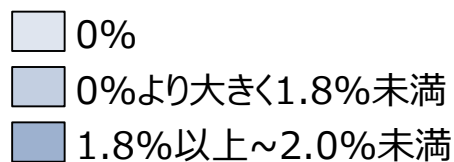
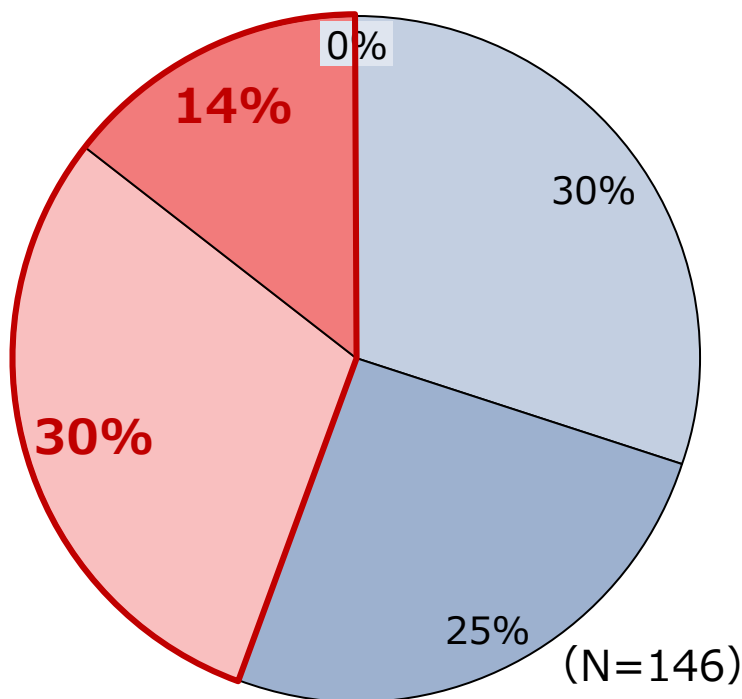
※障がい者数は、法律に基づき、重度障がい者のダブルカウントおよび短時間労働者の0.5カウントを考慮した後の数字を記載している

2.障がい者雇用企業の概況

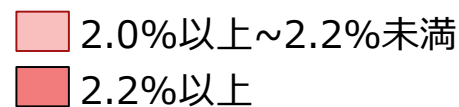
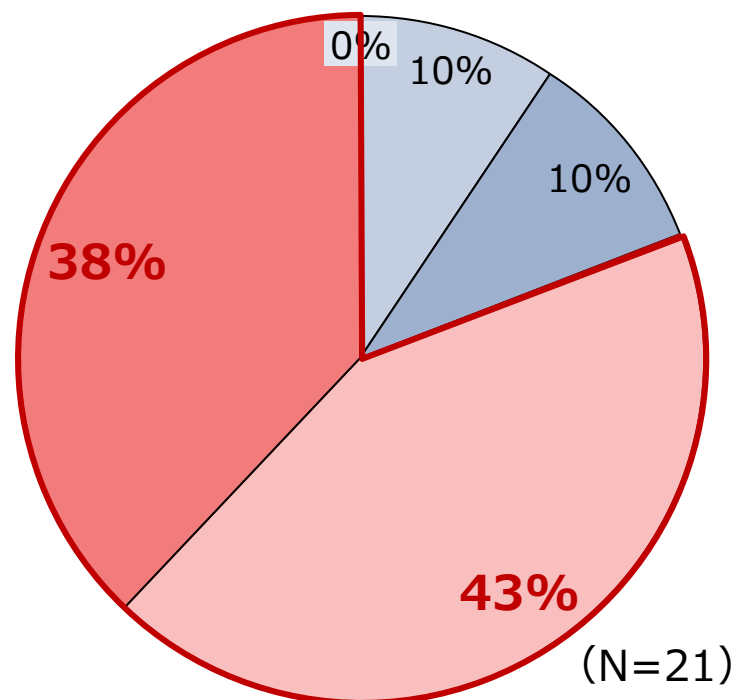
障がい者を自社雇用している上場企業では、特例子会社を持つか持たないかにより、法定雇用率を満たす企業の割合が大きく異なる

上場企業各社の障がい者雇用率

特例なし & 自社雇用ありの上場企業



特例あり & 自社雇用ありの上場企業



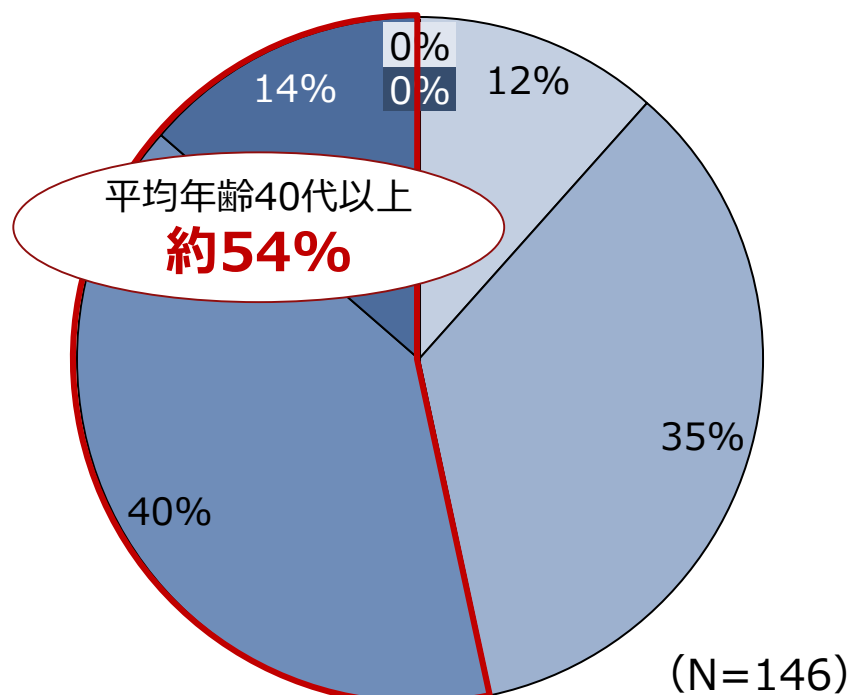
※「0%」は回答者なし

2. 障がい者雇用企業の概況

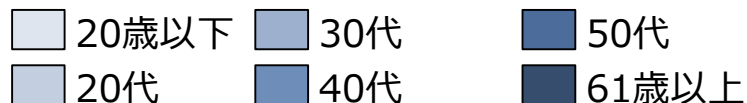
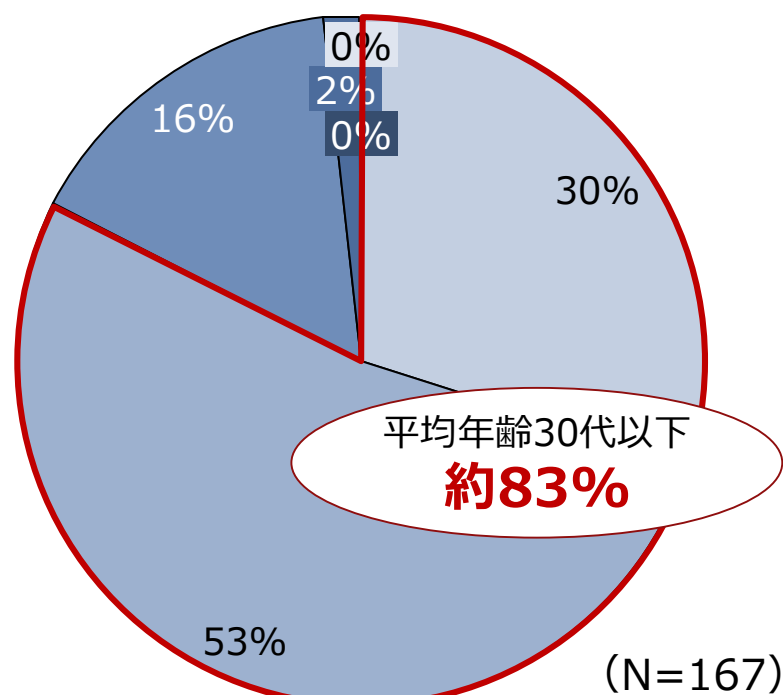
働く障がい者の平均年齢について、約8割の特例子会社は30代以下であるのに対して、上場企業では、40代以上の企業が半数以上を占めている

働く障がい者の平均年齢（特例子会社/上場企業）

上場企業



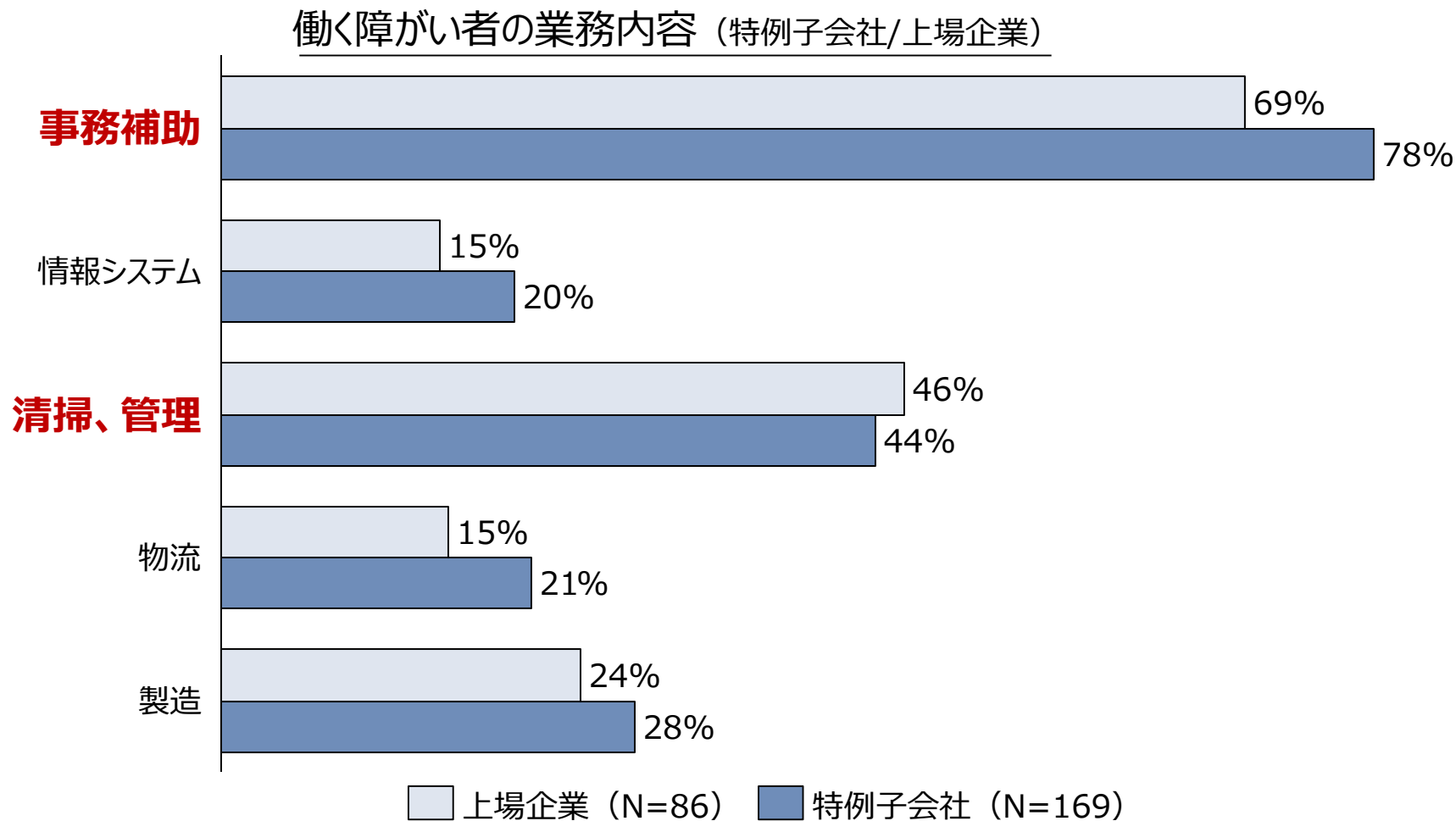
特例子会社



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果野村総合研究所、2016

2. 障がい者雇用企業の概況

働く障がい者の業務内容は、上場企業と特例子会社でほとんど違いが見られない

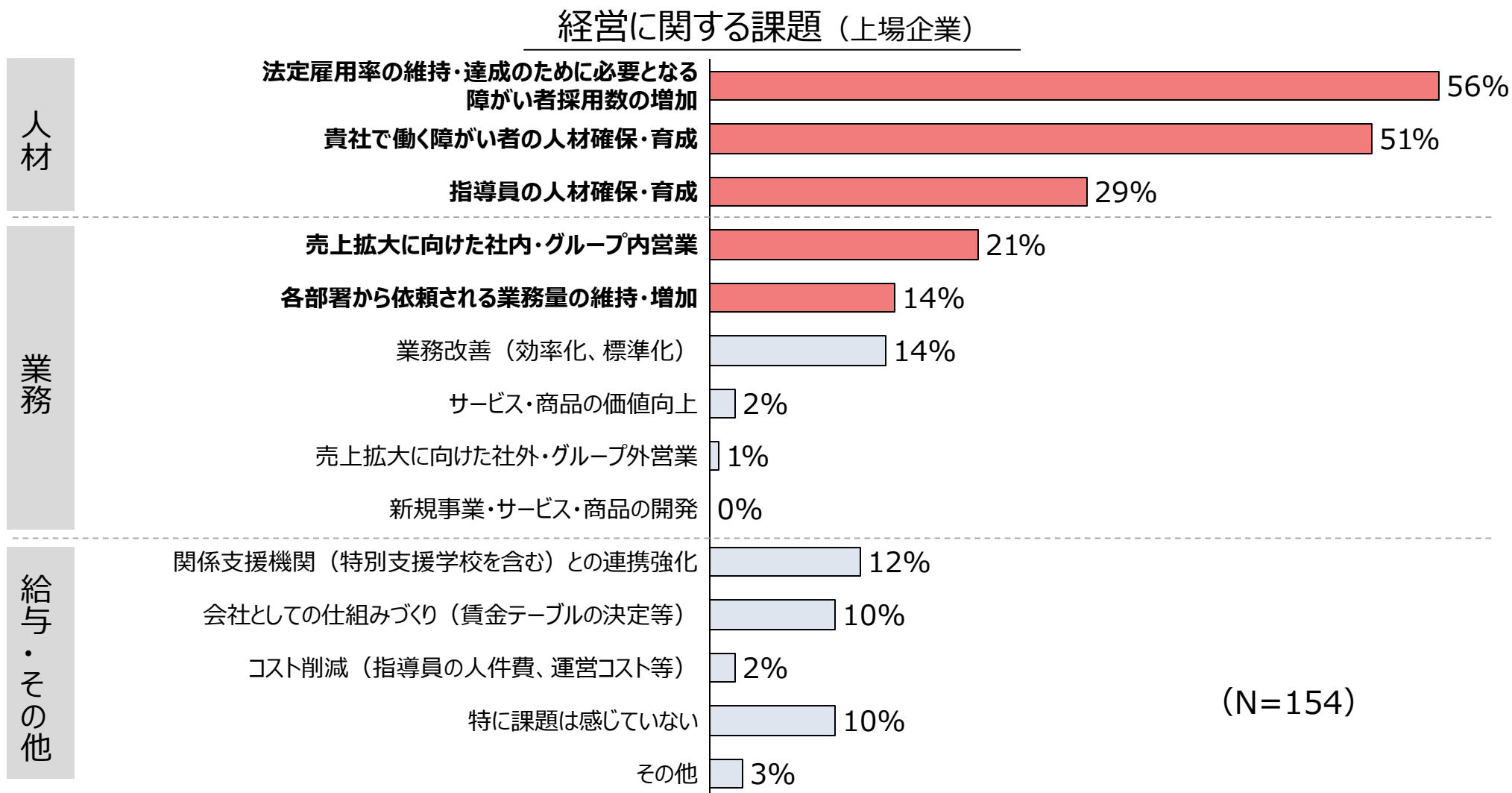


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果野村総合研究所、2016

3.障がい者雇用企業が抱える課題

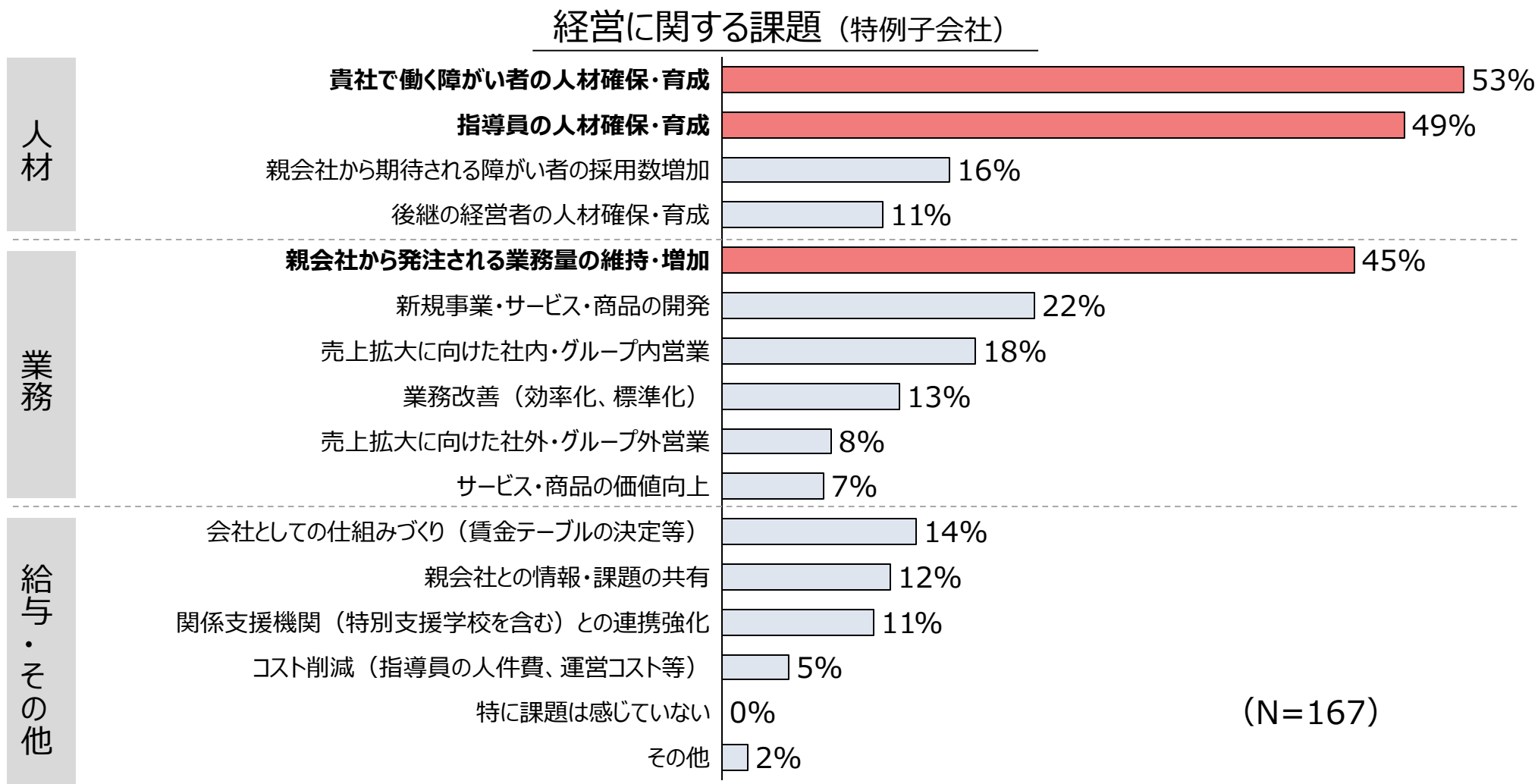
3.障がい者雇用企業が抱える課題

経営に関する課題についての回答状況をみると、
上場企業では、人材および業務に関する課題意識が高い



3.障がい者雇用企業が抱える課題

特例子会社においても、上場企業と同様の傾向が見られる



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、2016

3.障がい者雇用企業が抱える課題

以下の3点に絞って、障がい者雇用企業が抱える課題についての深掘りをしていく

1 採用について



2 業務量の維持・拡大について



3 給与設定について



採用

業務量
維持・拡大

給与設定

①採用について

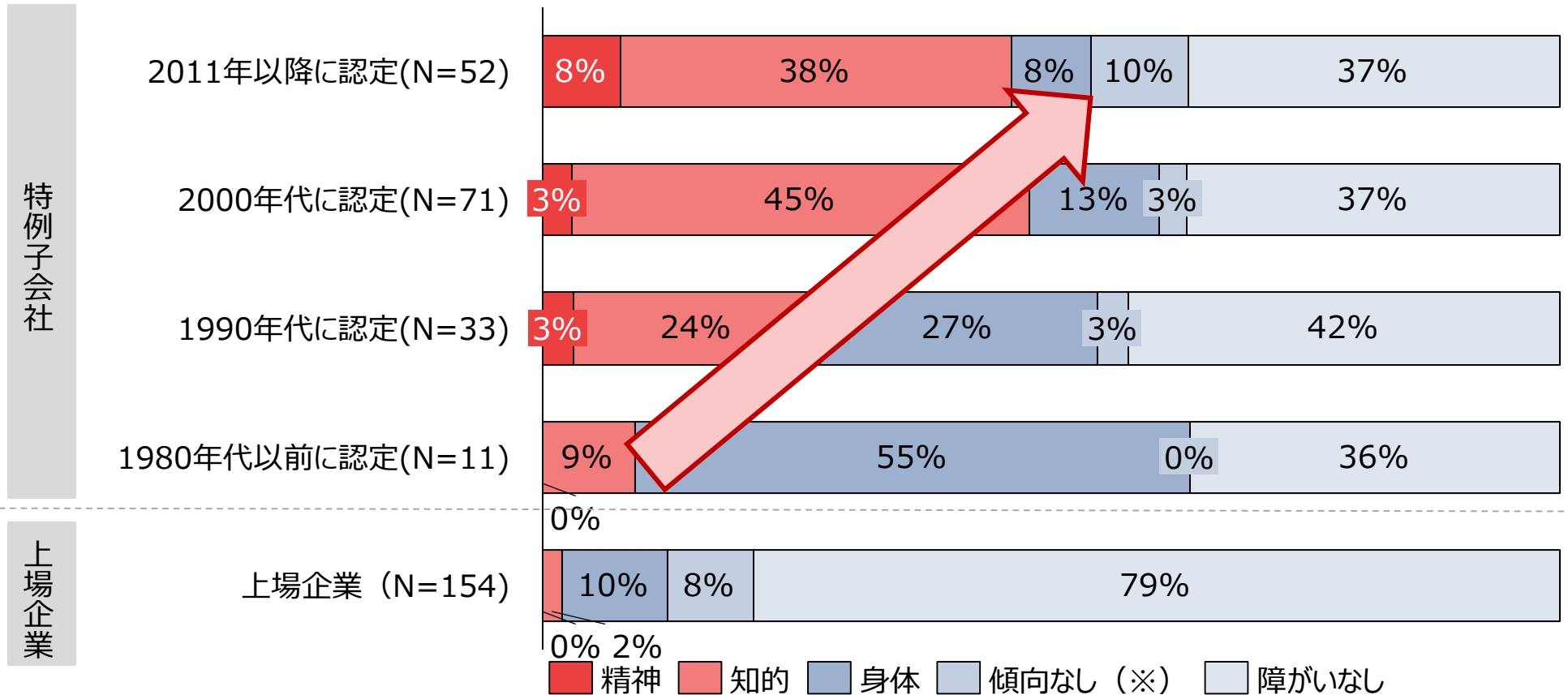
採用

業務量
維持・拡大

給与設定

特例子会社においては、企業年齢が若くなるにつれて、
従業員の中で知的・精神障がい者が占める割合が最も多い企業が増加している

従業員に占める割合が最も高い障がい種別（特例子会社/上場企業）



※傾向なしとは、各障がい種別の割合に傾向がないものを指す。例) 身体：50%、知的：50%

出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果野村総合研究所、2016

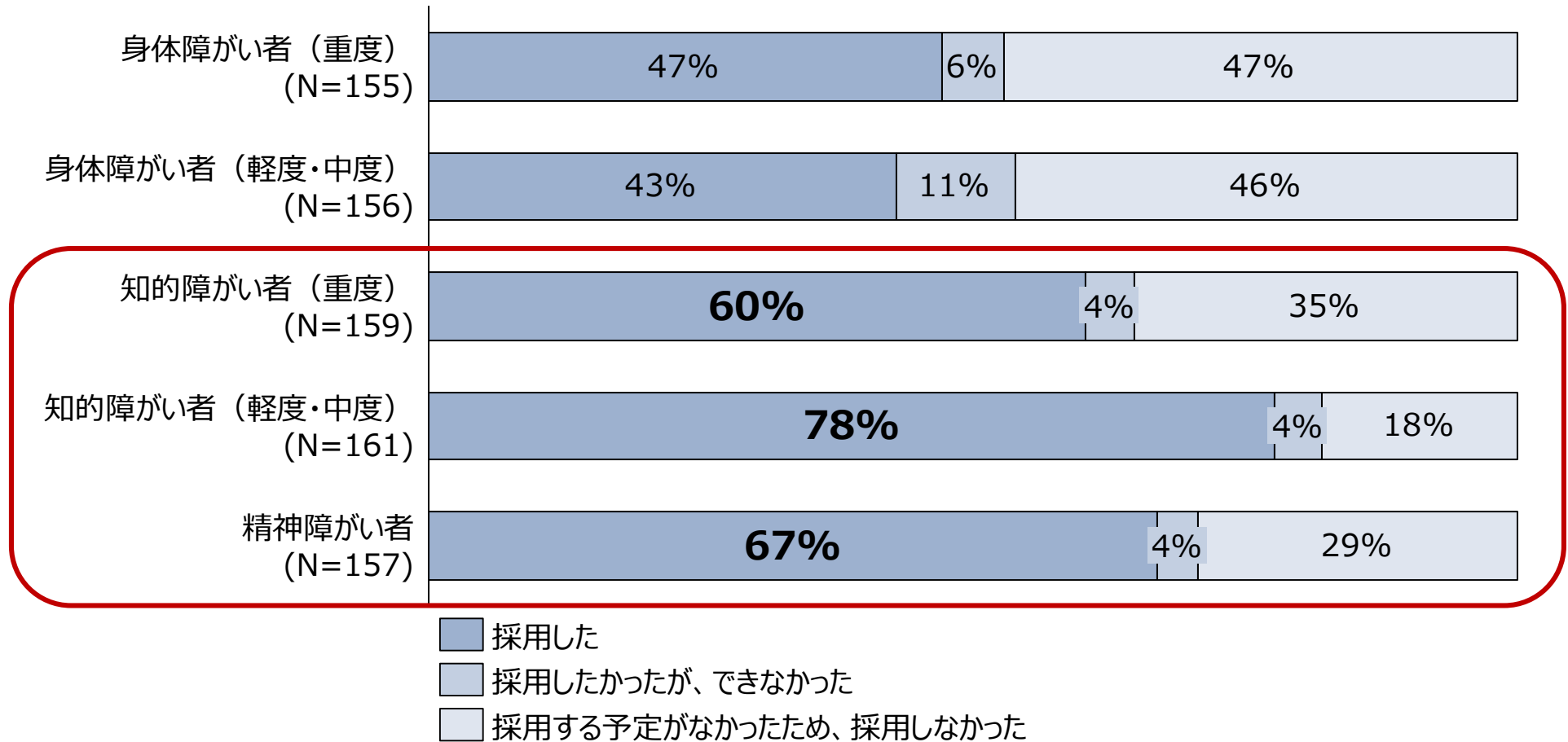
採用

業務量
維持・拡大

給与設定

採用実績を見ても、身体障がい者に比べて知的・精神障がい者の採用率は高い

過去3年間の採用実績（特例子会社）



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016

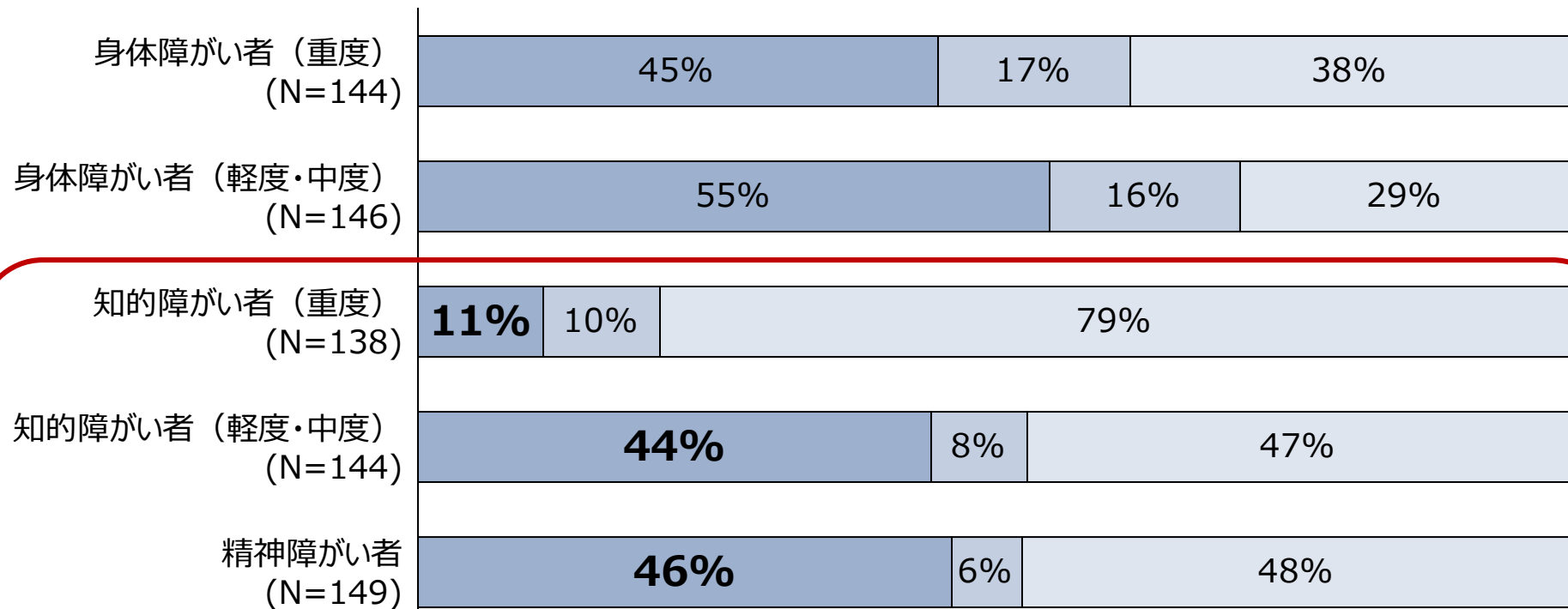
採用

業務量
維持・拡大

給与設定

上場企業においても、半数近くの企業が知的（軽度・中度）、精神障がい者を採用している

過去3年間の採用実績（上場企業）



■ 採用した

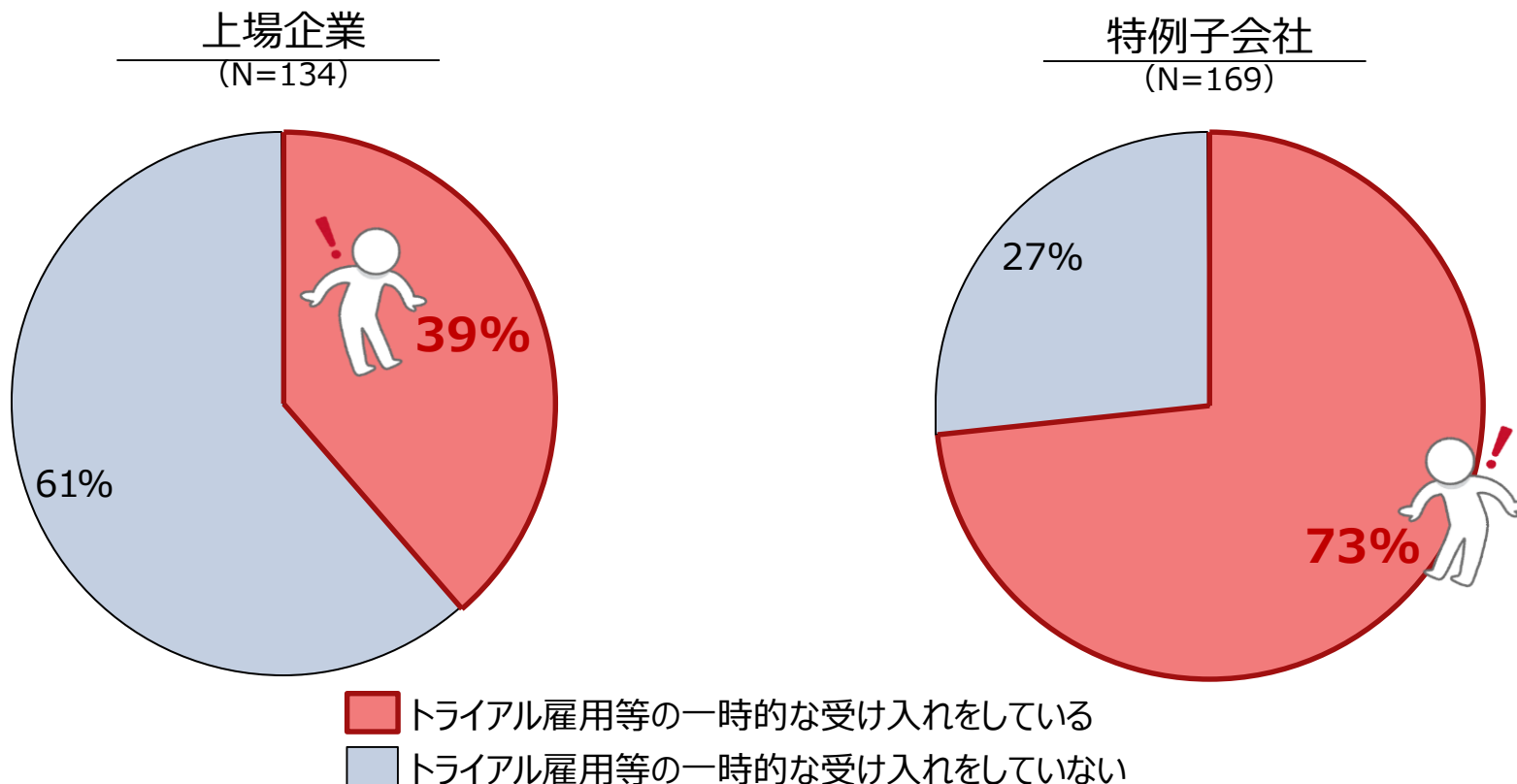
■ 採用したかったが、できなかった

■ 採用する予定がなかったため、採用しなかった

出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016

企業と障がい者の相互理解を促進できるトライアル雇用は、
上場企業においては4割、特例子会社においては7割の企業で導入されている

トライアル雇用等の一時的な受け入れの有無（特例子会社/上場企業）



※トライアル雇用とは、厚生労働省の障害者トライアル雇用奨励金の対象で、
求職者の適性や業務遂行可能性を見極め、求職者と企業の相互理解を促進するための期間に定めのある雇用のことをさします。
企業が社員を採用する前に同様の理由で雇用期契約の最初の数ヶ月行う試用期間とは異なります。

採用

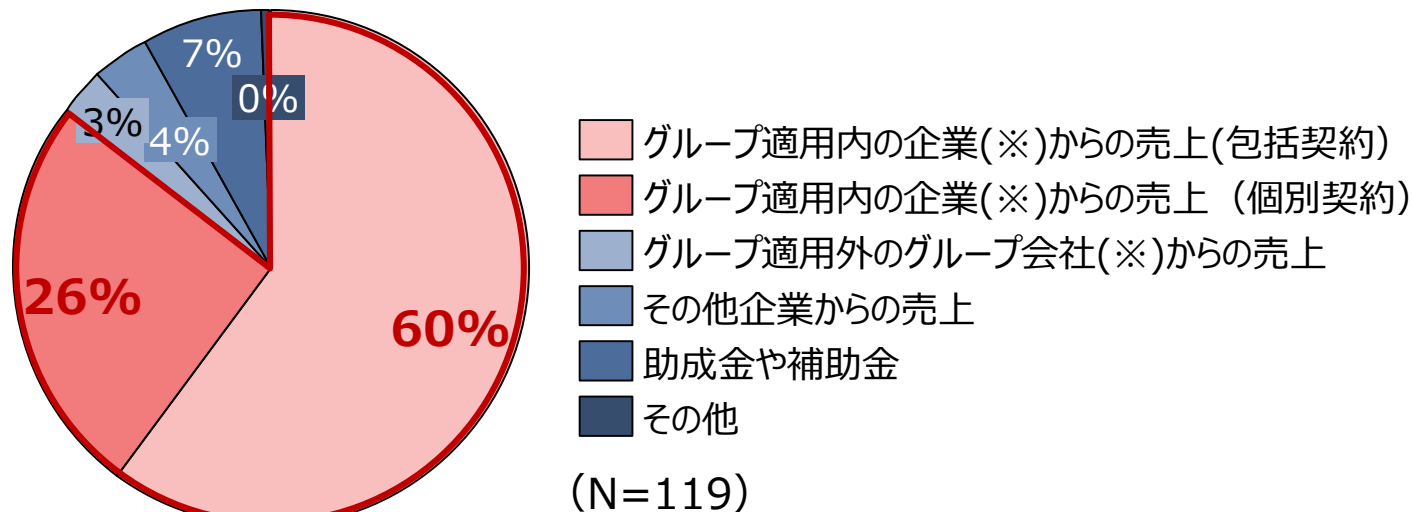
**業務量
維持・拡大**

給与設定

②業務量の維持・拡大について

特例子会社における、平均的な年間の収入構成を見ると、
グループ適用内の企業からの売上が8割以上を占める（昨年度アンケート結果より）

直近の決算年度における年間の収入構成の平均値（2015年度/特例子会社）

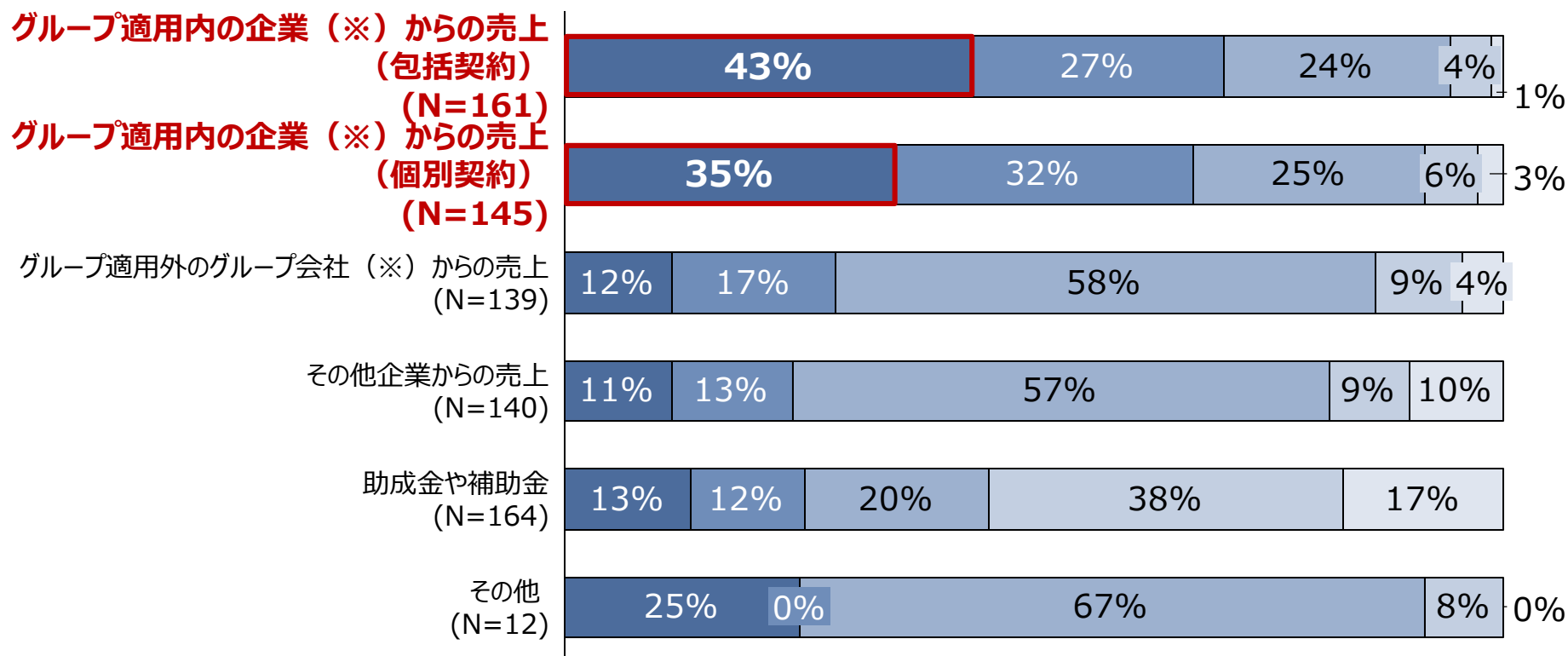


	中央値	平均値	最大値	最小値
グループ適用内の企業からの売上(包括契約)	83.7	60.1	100.0	0.0
グループ適用内の企業からの売上(個別契約)	20.0	25.6	100.0	0.0
グループ適用外のグループ会社からの売上	0.0	2.8	50.0	0.0
その他企業からの売上	2.0	3.7	50.0	0.0
助成金や補助金	6.0	7.5	71.0	0.0
その他	0.0	0.5	47.0	0.0

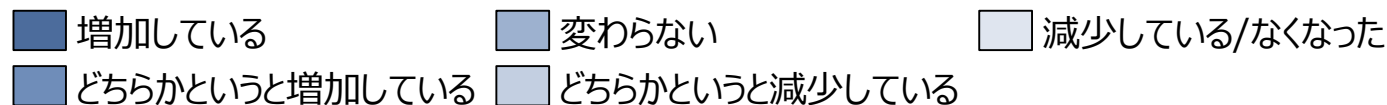
※グループ適用内の企業とは、実雇用を親会社に合算して算出することが出来る、親会社の関係会社のことを指す。

収入金額の傾向から、グループ適用内の企業からの売上が今後も増えていくことが予想される

収入金額の傾向（特例子会社）



※グループ適用内の企業とは、実雇用を親会社に合算して算出することができる、親会社の関係会社のことを指す。



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016

特例子会社は、親会社の社員の意向に影響を受けやすい、「自発的な業務依頼」・「ボトムアップ」・「トップダウン」での業務の切り出し方が目立つ

業務の切り出し方（特例子会社/上場企業） **赤字**：上場企業の割合 < 特例子会社の割合

青字：特例子会社の割合 < 上場企業の割合

社員から自発的に業務依頼が持ち込まれる

14%

56%

依頼する社員の意向に
影響を受けやすい

ボトムアップ

34%

54%

トップダウン
(経営陣からの指示)

8%

33%

一定の業務切り出し基準に準拠

38%

17%

特に障がい者向けの業務であると意識して、
業務を切り出していない

27%

19%

依頼する社員の意向に
影響を受けにくい

その他

10%

5%

■ 上場企業(N=86) ■ 特例子会社(N=168)

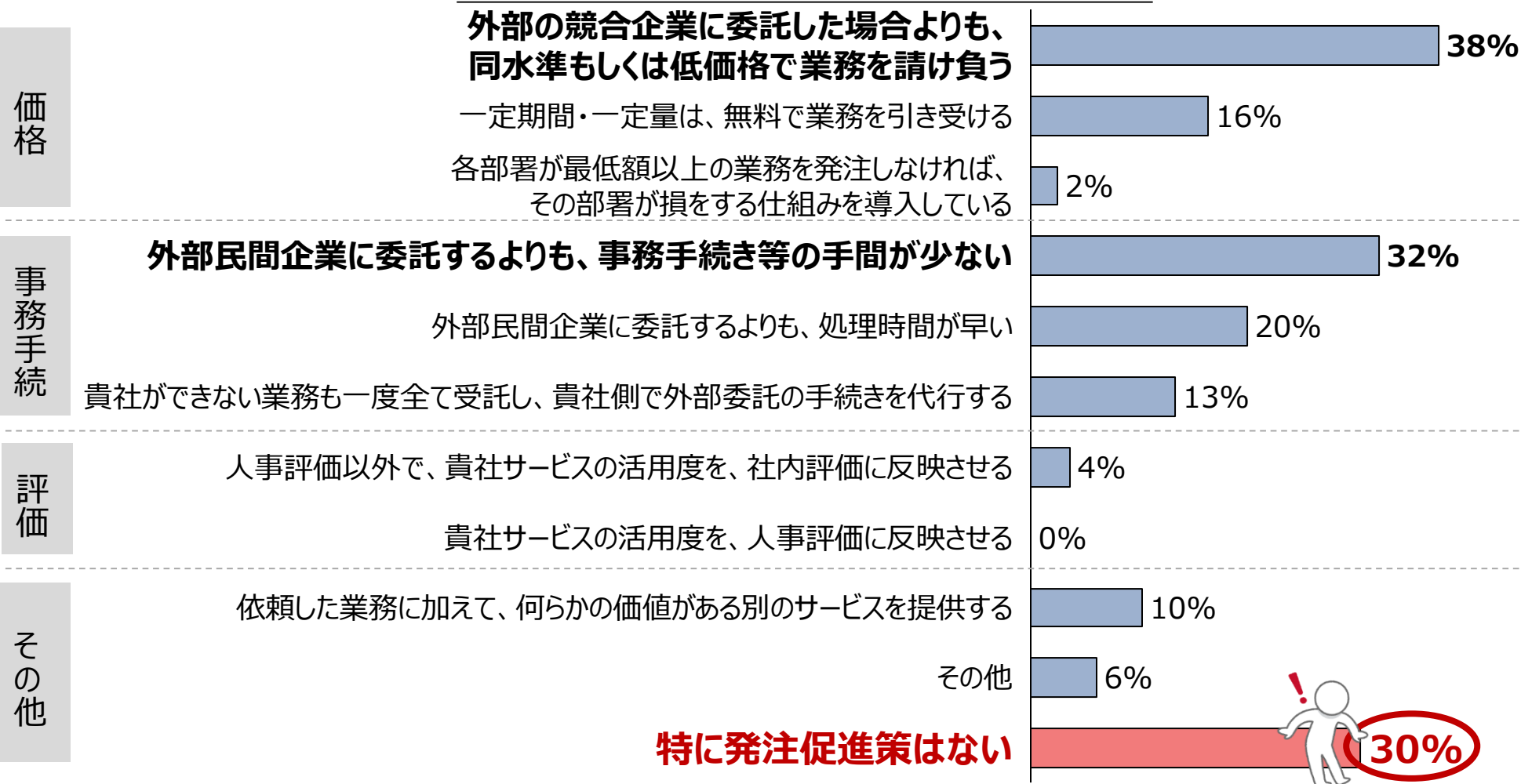
出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果野村総合研究所、2016

特例子会社は、親会社の社員が、
“特例子会社に業務を依頼しよう”
と思うようなインセンティブを与えられているのだろうか



3割の特例子会社が、業務発注時、「特に発注促進策はない」と答えた

業務発注時の発注促進策（特例子会社）



採用

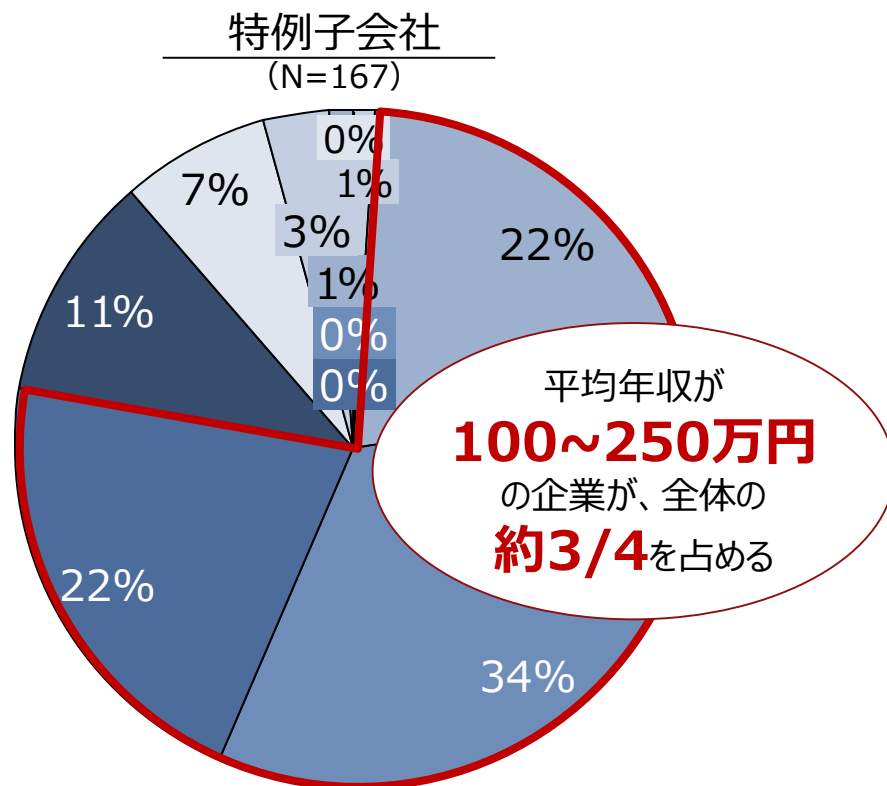
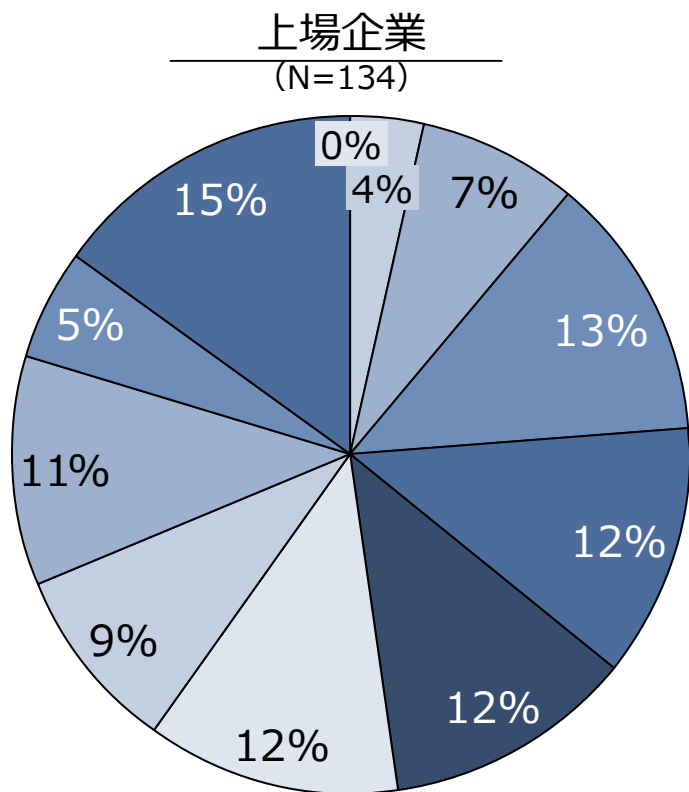
業務量
維持・拡大

給与設定

③給与設定について

上場企業は150~500万円まで平均年収にばらつきがあるが、
特例子会社は100~250万円がボリュームゾーンとなっている

働く障がい者の平均年収（特例子会社/上場企業）



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果野村総合研究所、2016

採用

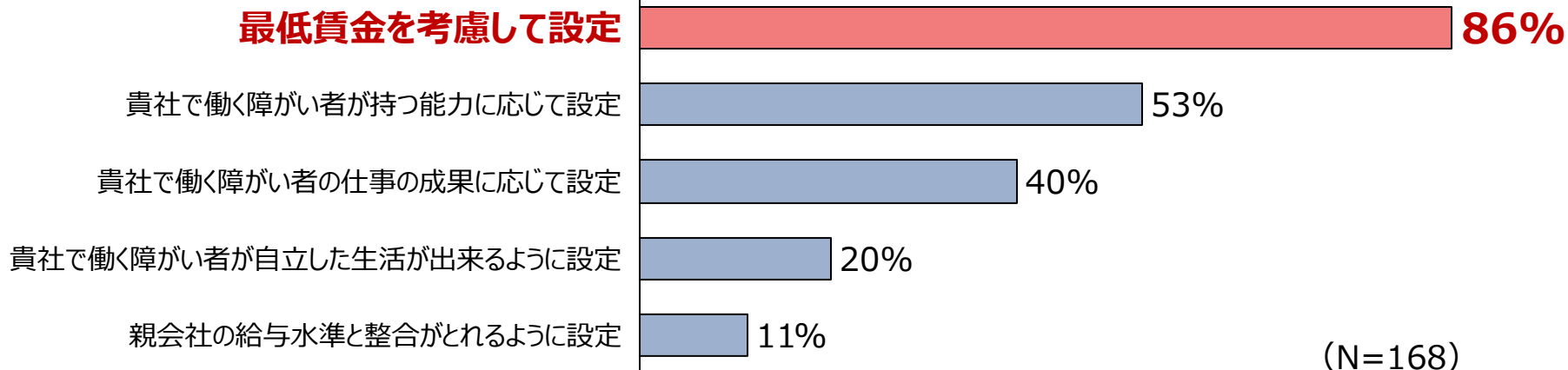
業務量
維持・拡大

給与設定

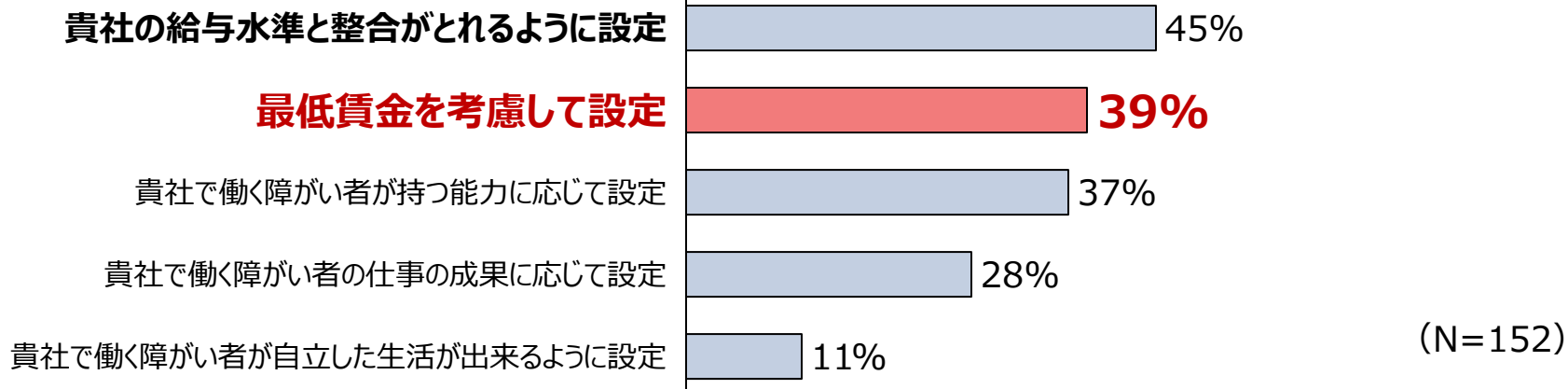
現状の給与制度の設定方針として、
上場企業では4割、特例子会社では9割が最低賃金を考慮している

現状の給与設定の方針

特
例
子
会
社



上
場
企
業



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果野村総合研究所、2016

設定方針としては「**最低賃金**」を考慮している
障がい者雇用企業が多かったが、
社員ひとりひとりの給与設定はどのように行っているのか？



アンケートで用いた給与設定の方法は、「 属人給 」と「 仕事給 」

属人給



年齢や勤続年、
学歴等の属人的要素によって
決定される給与

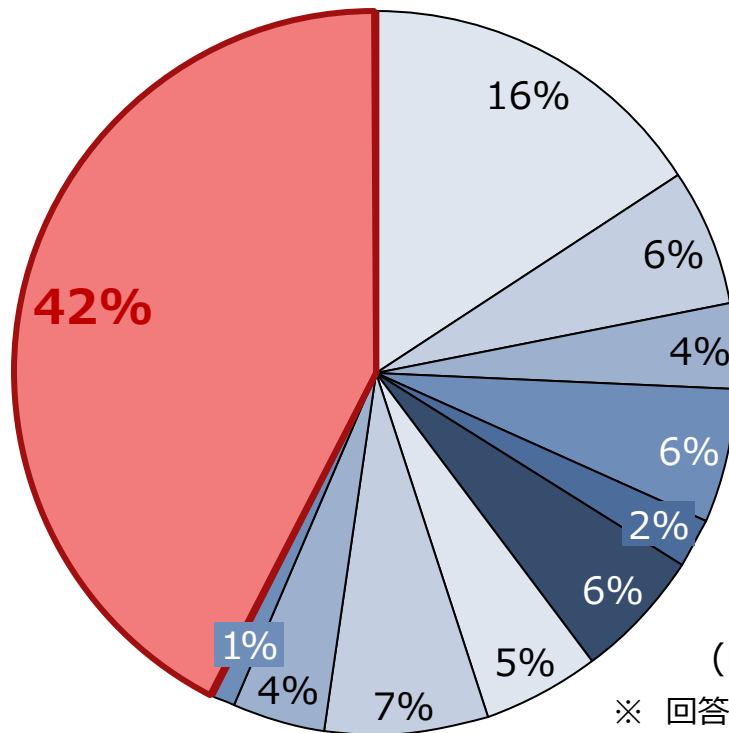
仕事給



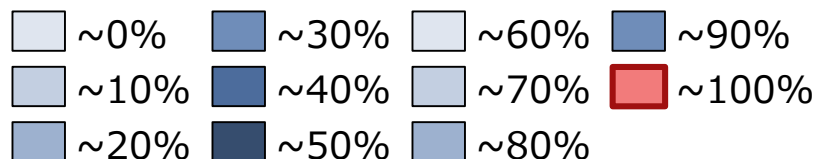
仕事や役割、パフォーマンスによって
決定される給与

半数近くの特例子会社が、仕事給のみを評価基準として、給与設定している

仕事給の導入割合（特例子会社）



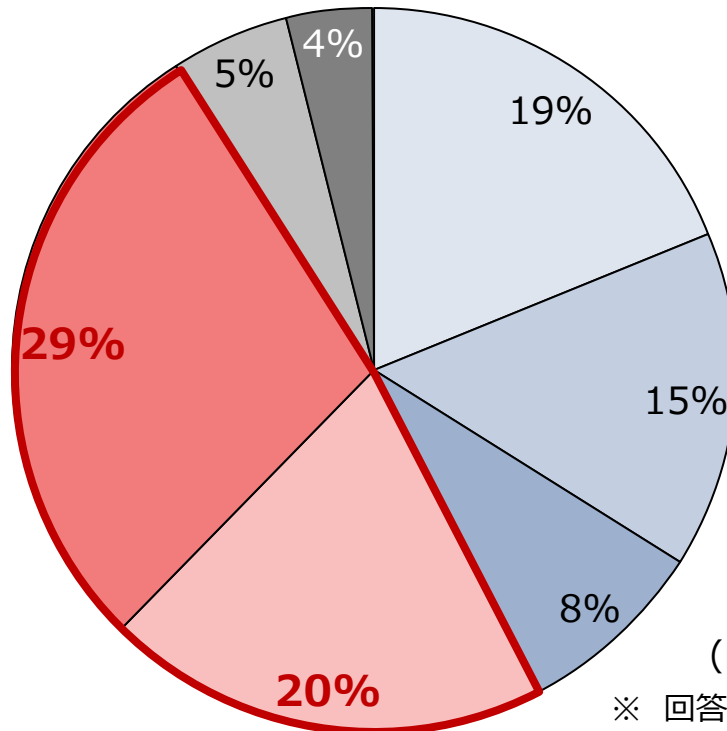
(仕事給の導入割合)



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016

上場企業においても、約半数の企業で、仕事給の導入割合が属人給を上回っている

仕事給の導入割合（上場企業）

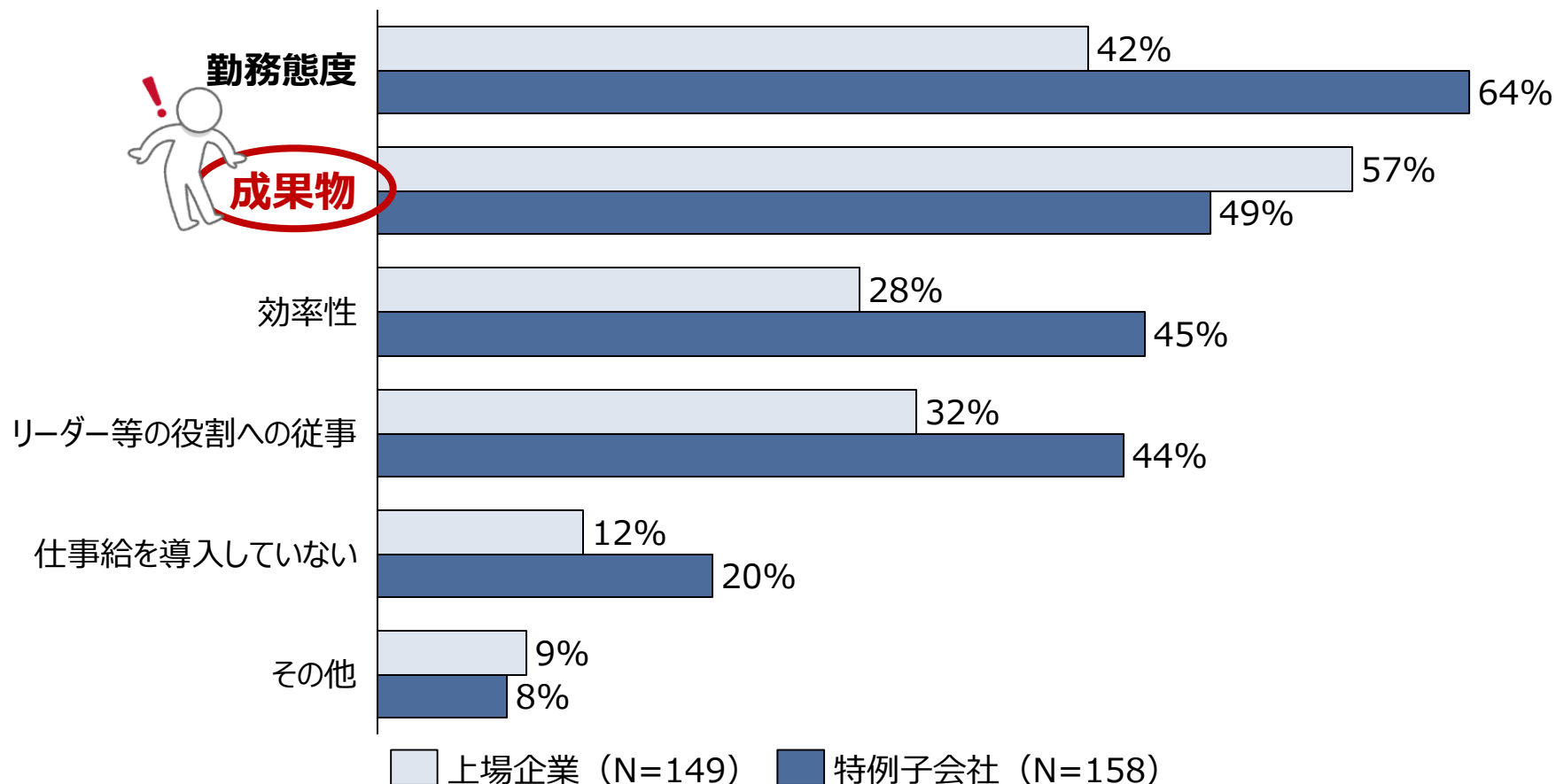


(属人給と仕事給の導入割合)

- | | |
|---------------------|-------------|
| 属人給の割合の方が高い | 仕事給の割合の方が高い |
| どちらかというと属人給の割合の方が高い | 分からない |
| 属人給と仕事給の割合が同程度 | その他 |
| どちらかというと仕事給の割合の方が高い | |

実際に評価基準の中身を見てみると、
障がい者雇用企業全体で、成果物を基準として給与を設定している企業が多い

仕事給の評価基準（特例子会社/上場企業）



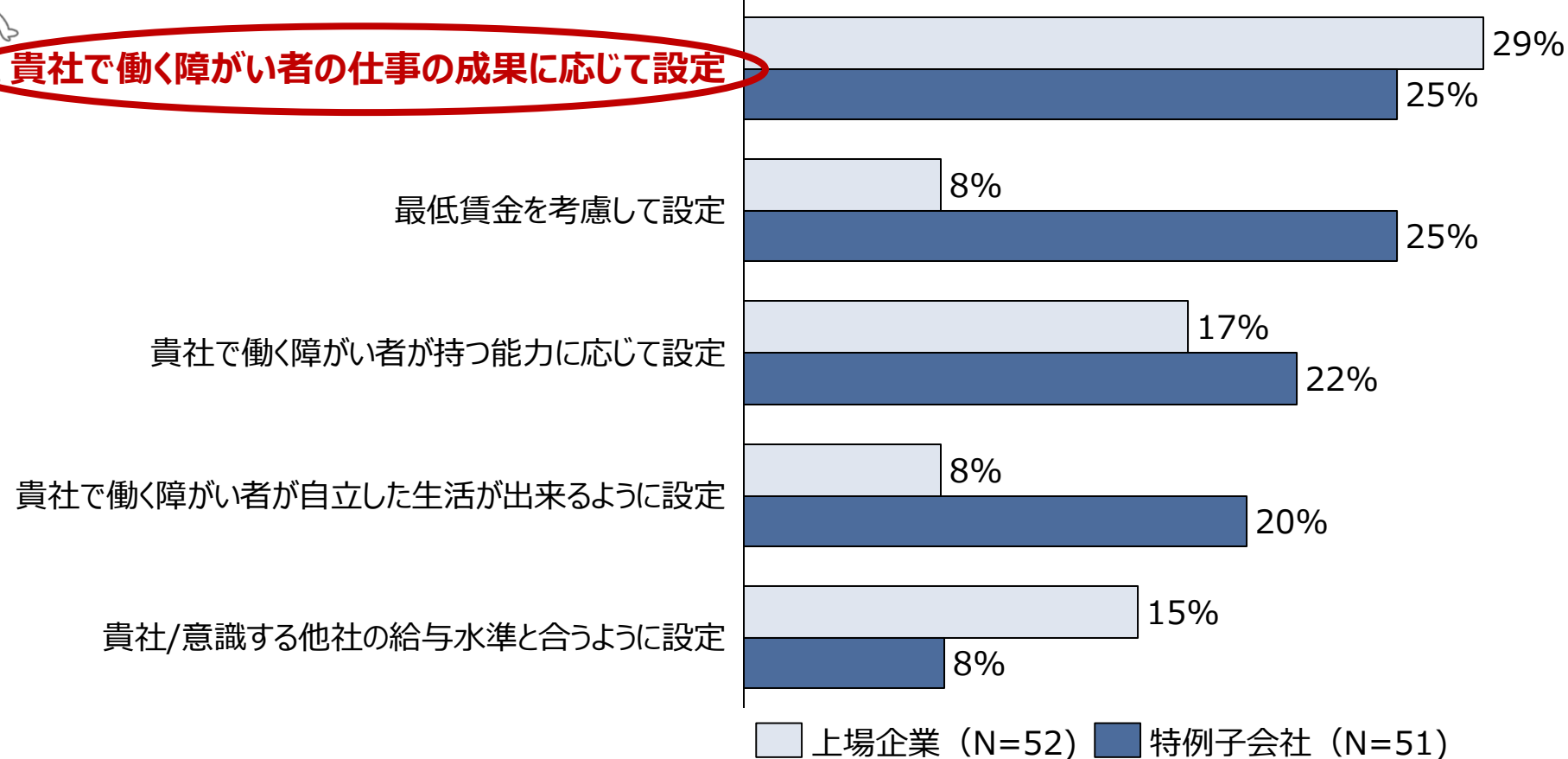
現時点では仕事給の導入割合が低い障がい者雇用企業も、
 今後は成果に応じた給与設定をしようとしている

今後の給与設定の方針

(仕事給よりも属人給の導入割合の方が高い上場企業 / 仕事給の導入割合が50%未満の特例子会社)



貴社で働く障がい者の仕事の成果に応じて設定



本パートのまとめ

■採用について

- 知的・精神障がい者の採用数が上昇している
- トライアル雇用等の、知的・精神障がい者の採用に際する対策を行っている障害者雇用企業は、上場企業で約4割、特例子会社では約7割にまで達している

■業務量の維持・拡大について

- グループ適用内の企業からの売上が、今後も増加していくと予想される
- 特に特例子会社においては、親会社の社員の意向に影響を受けやすい業務の切り出し方が目立つ
- まだ発注促進についての対策を行っていない企業が約3割存在する

■給与設定について

- 約8割もの特例子会社が、給与設定の評価基準としてパフォーマンスを考慮した給与体系（仕事給）を導入している
- 障がい者の給与設定方針においても、今後パフォーマンス（特に成果物）が重視されることが予想される