

障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー

「法定雇用率上昇局面における障がい者雇用」

～多様化・高度化する組織の再点検～

－パート① 障がい者雇用実態調査報告－

2017年12月1日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部

主任研究員 石原一弥

Email : k-isihara@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. 精神障がい者のマネジメント

4. 障がい者雇用企業のマネジメント・課題

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は、今年度で3回目の実施となりました

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

過去2年分と同様に、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：2017年8～9月

実施方法：郵送法

特例子会社向け調査

回答社数：182社
(回収率：約41.5%)

上場企業向け調査（4分類で実施）

回答社数：158社
(回収率：約4.8%)

特例あり&自社雇用あり
14社
(8.9%)

特例なし&自社雇用あり
120社
(75.9%)

特例あり&自社雇用なし
2社
(1.3%)

特例なし&自社雇用なし
22社
(13.9%)

注記)

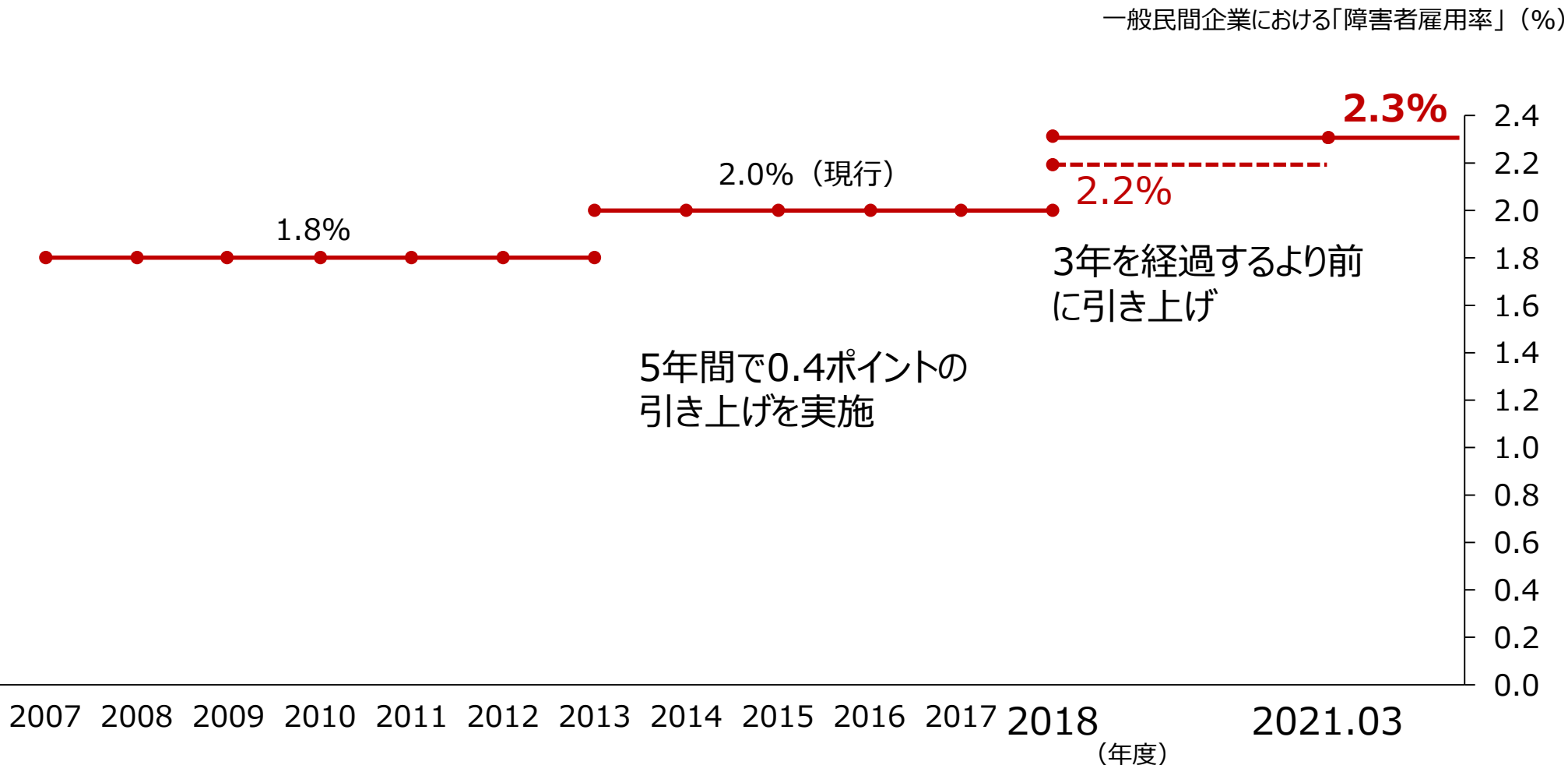
住所不明などの理由で全ての対象事業者に調査票を配布できたわけではありません。

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。

2.障がい者雇用企業の概況

2.障がい者雇用企業の概況

2017年5月には、2020年度末までに法定雇用率を2.3%に引き上げることが決定した



2.障がい者雇用企業の概況

2018年度から、法定雇用率の算定基礎の対象に、新たに精神障がい者が追加される

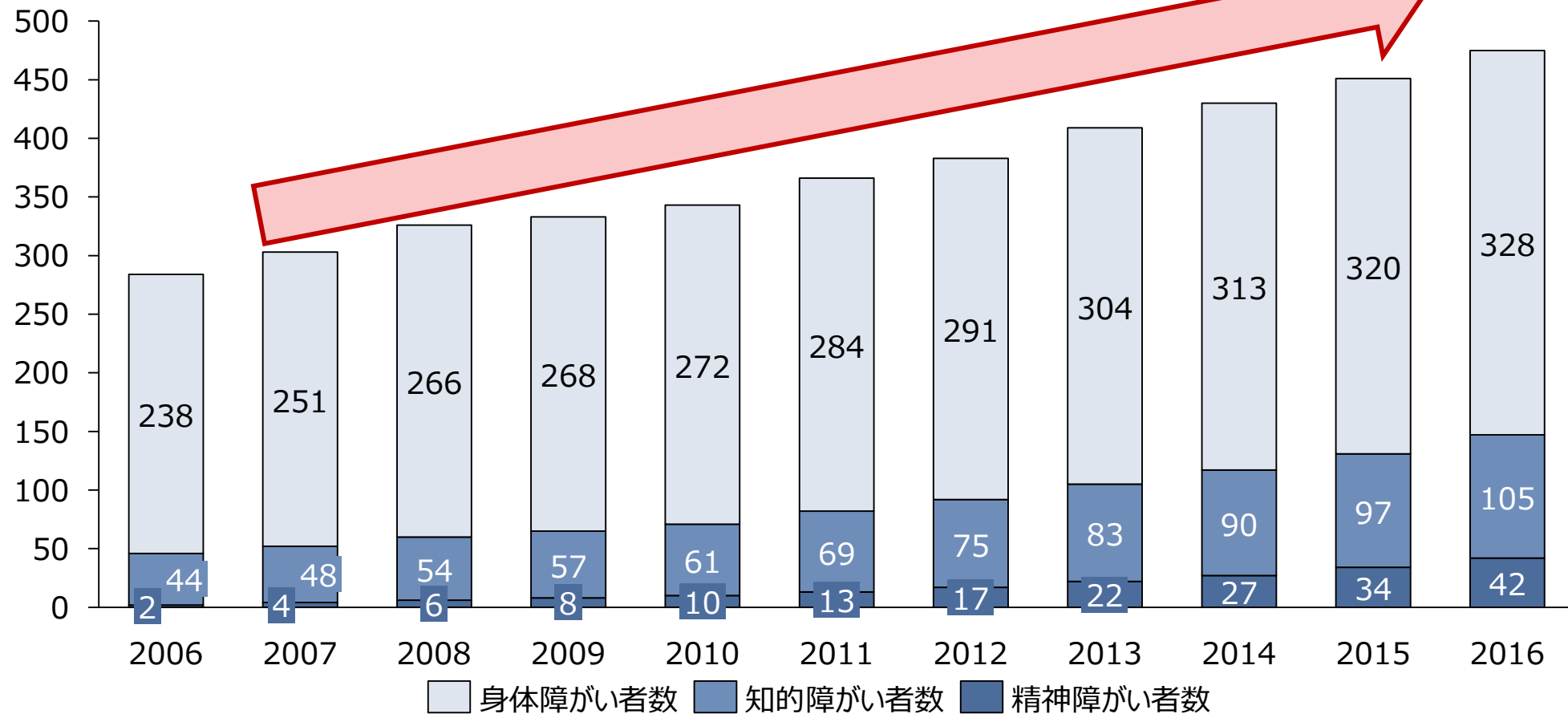
$$\text{法定雇用率} = \frac{\text{身体障害者、知的障害者及び精神障害者である常用労働者の数} + \text{失業している身体障害者、知的障害者及び精神障害者の数}}{\text{常用労働者数} + \text{失業者数}}$$

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）

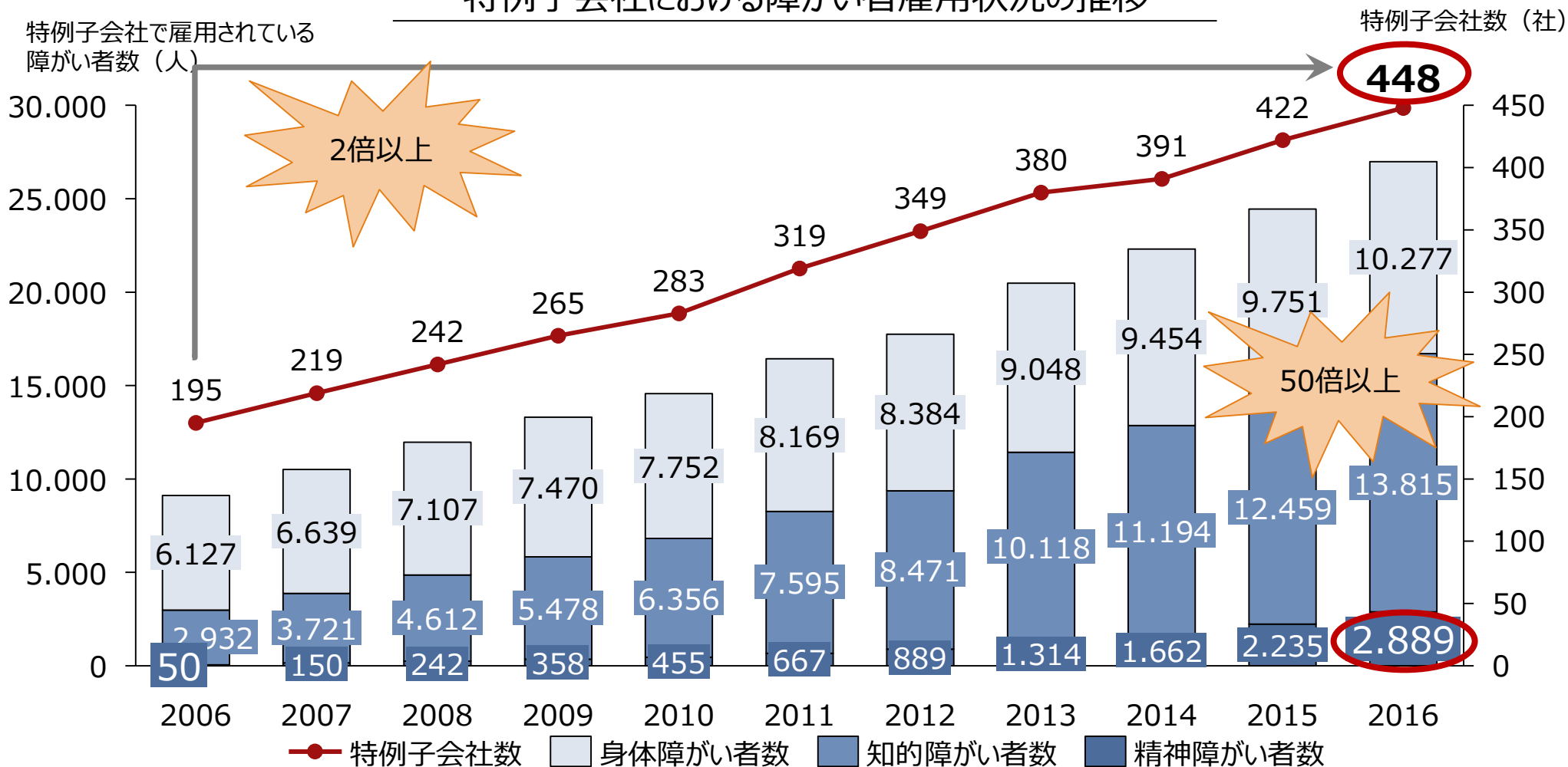


※障がい者数は、法律に基づき、重度障がい者のダブルカウントおよび短時間労働者の0.5カウントを考慮した後の数字を記載している

2.障がい者雇用企業の概況

特例子会社の数は、直近10年間で倍増、雇用されている精神障がい者数は50倍強に増加

特例子会社における障がい者雇用状況の推移

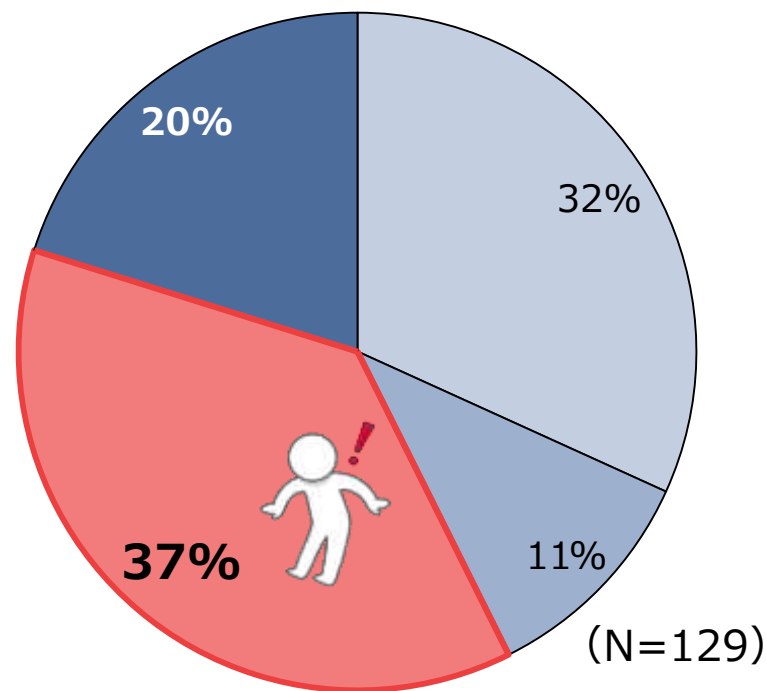


※障がい者数は、法律に基づき、重度障がい者のダブルカウントおよび短時間労働者の0.5カウントを考慮した後の数字を記載している

2.障がい者雇用企業の概況

「現時点では、引き上げ後の法定雇用率（2.2%）は達成しておらず、達成の見通しも立っていない」企業が4割近い

法定雇用率の引き上げに対する対応状況（上場企業）

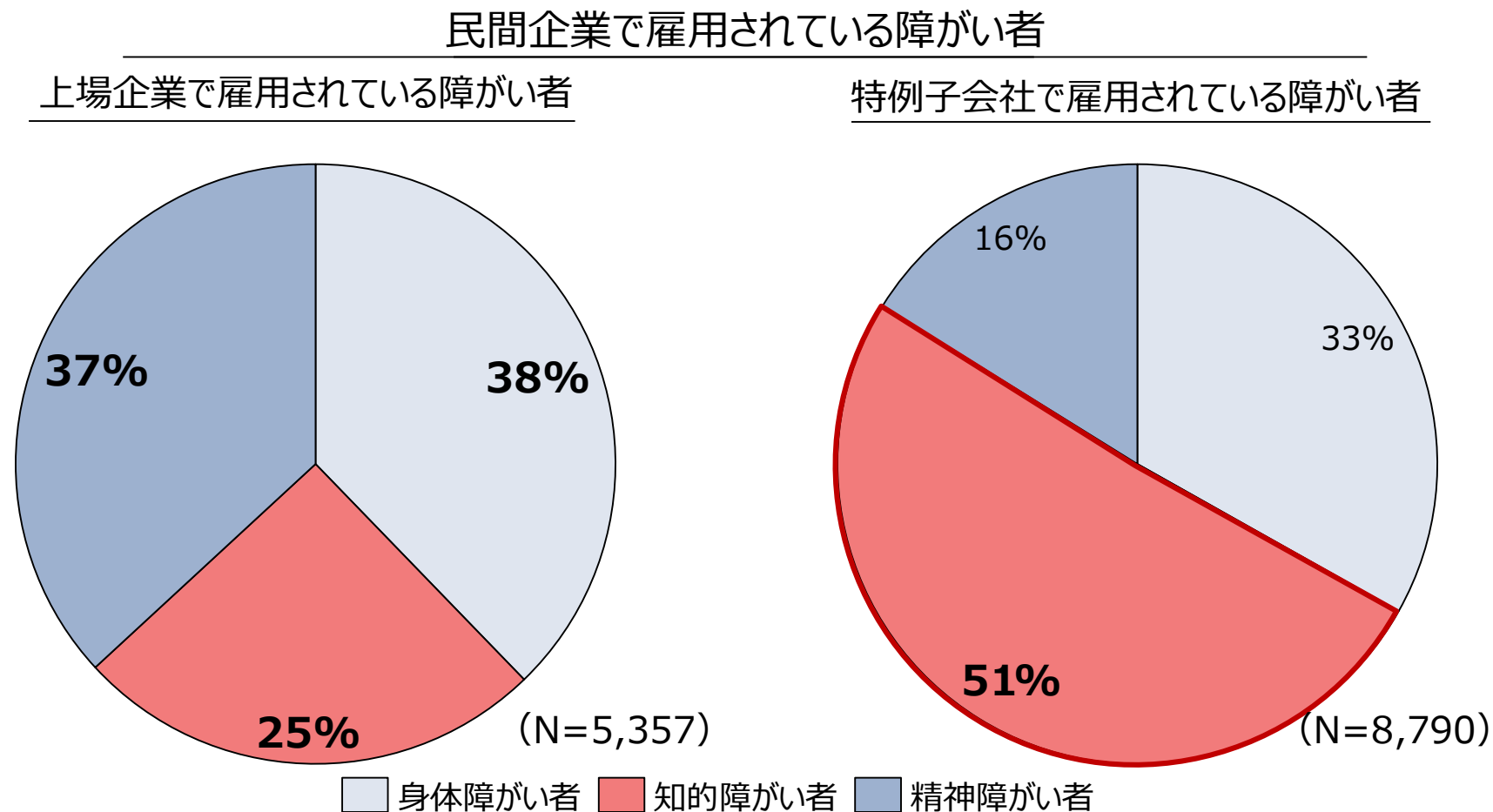


- 現時点で引き上げ後の法定雇用率（2.2%）を達成
- 現時点では、引き上げ後の法定雇用率（2.2%）は達成していないが、達成の見通しが立っている
- 現時点では、引き上げ後の法定雇用率（2.2%）は達成しておらず、達成の見通しも立っていない
- 今後の見通しを検討中である、もしくは、これから検討予定である

出所) 障害者雇用に関する実態調査結果 野村総合研究所、2017

2.障がい者雇用企業の概況

雇用されている障がい者をみると、特例子会社では知的障がい者が半数を占めている

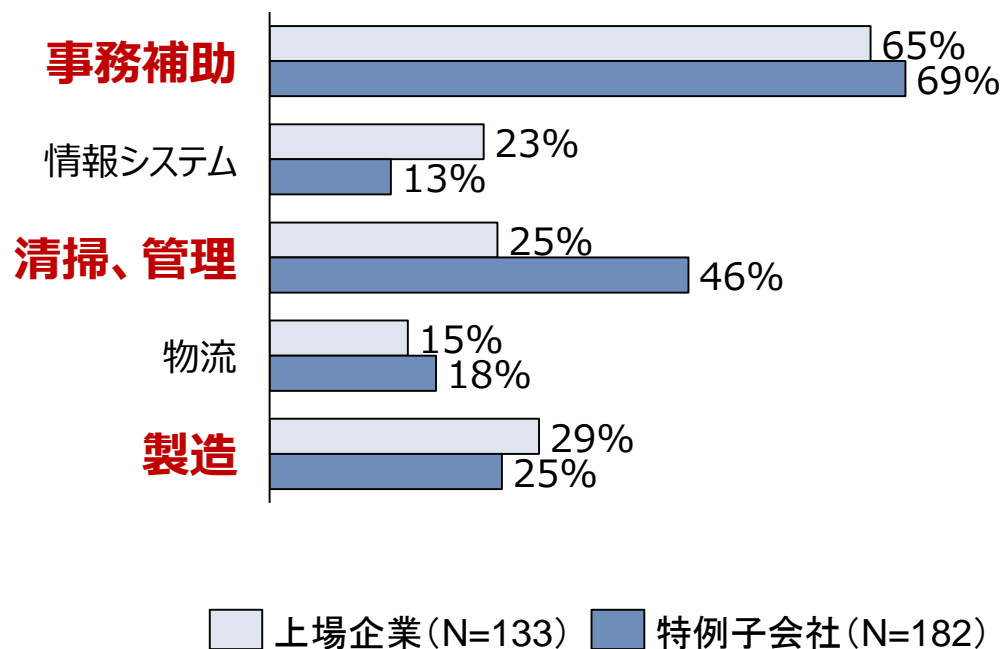


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果 野村総合研究所、2017

2.障がい者雇用企業の概況

働く障がい者の業務内容は、「清掃、管理」以外は、概ね上場企業、特例子会社とも変わらない

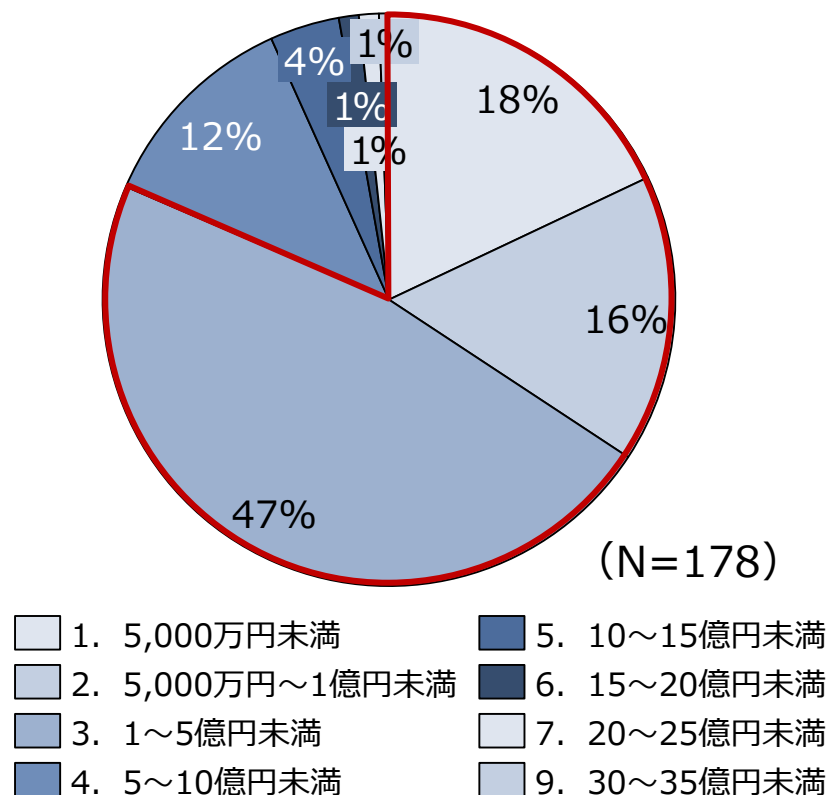
働く障がい者の業務内容（上場企業/特例子会社）



2.障がい者雇用企業の概況

特例子会社の8割近くが、売上高5億円未満の規模である

特例子会社の売上高（特例子会社）

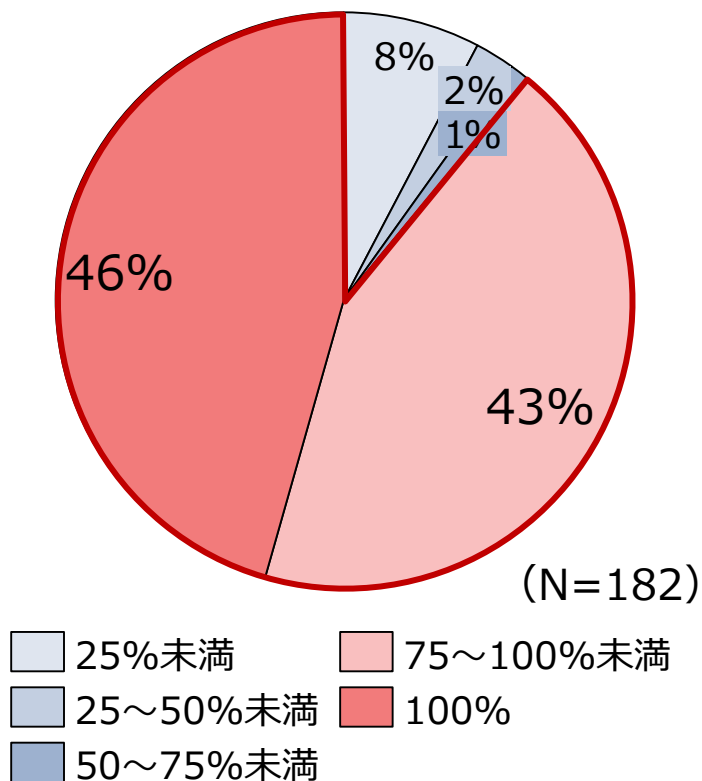


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果 野村総合研究所、2017

2.障がい者雇用企業の概況

特例子会社の9割近くは、親会社・グループ会社からの業務を主に行っているが、1割の特例子会社では、親会社・グループ会社以外からの業務を主に実施している

親会社・グループ会社からの業務割合（特例子会社）



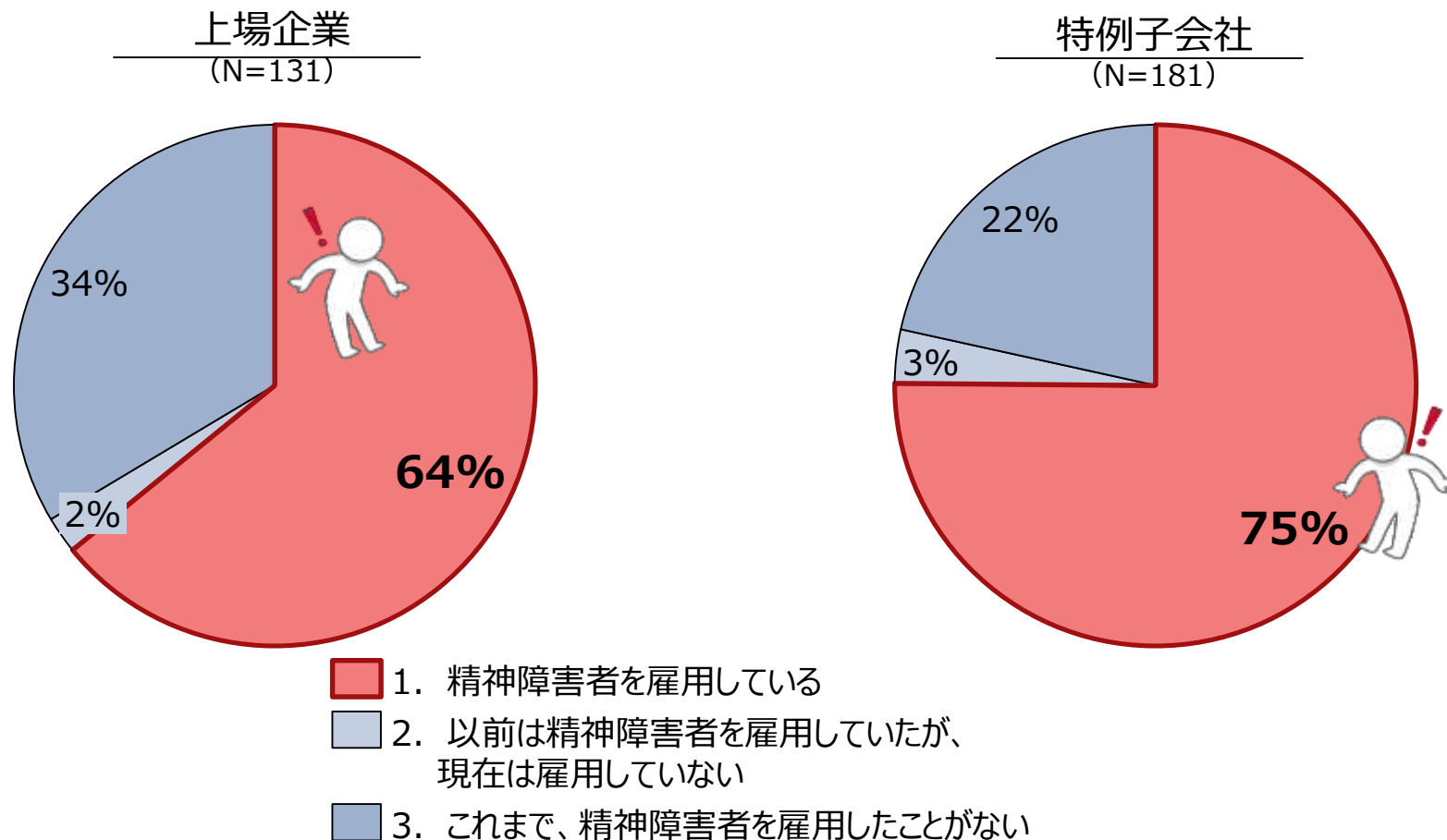
3.精神障がい者のマネジメント

①精神障がい者の雇用実態について

3.精神障がい者のマネジメント

上場企業においては6割、特例子会社においては7割の企業が、精神障がい者を雇用している

精神障がい者の雇用実績（上場企業/特例子会社）

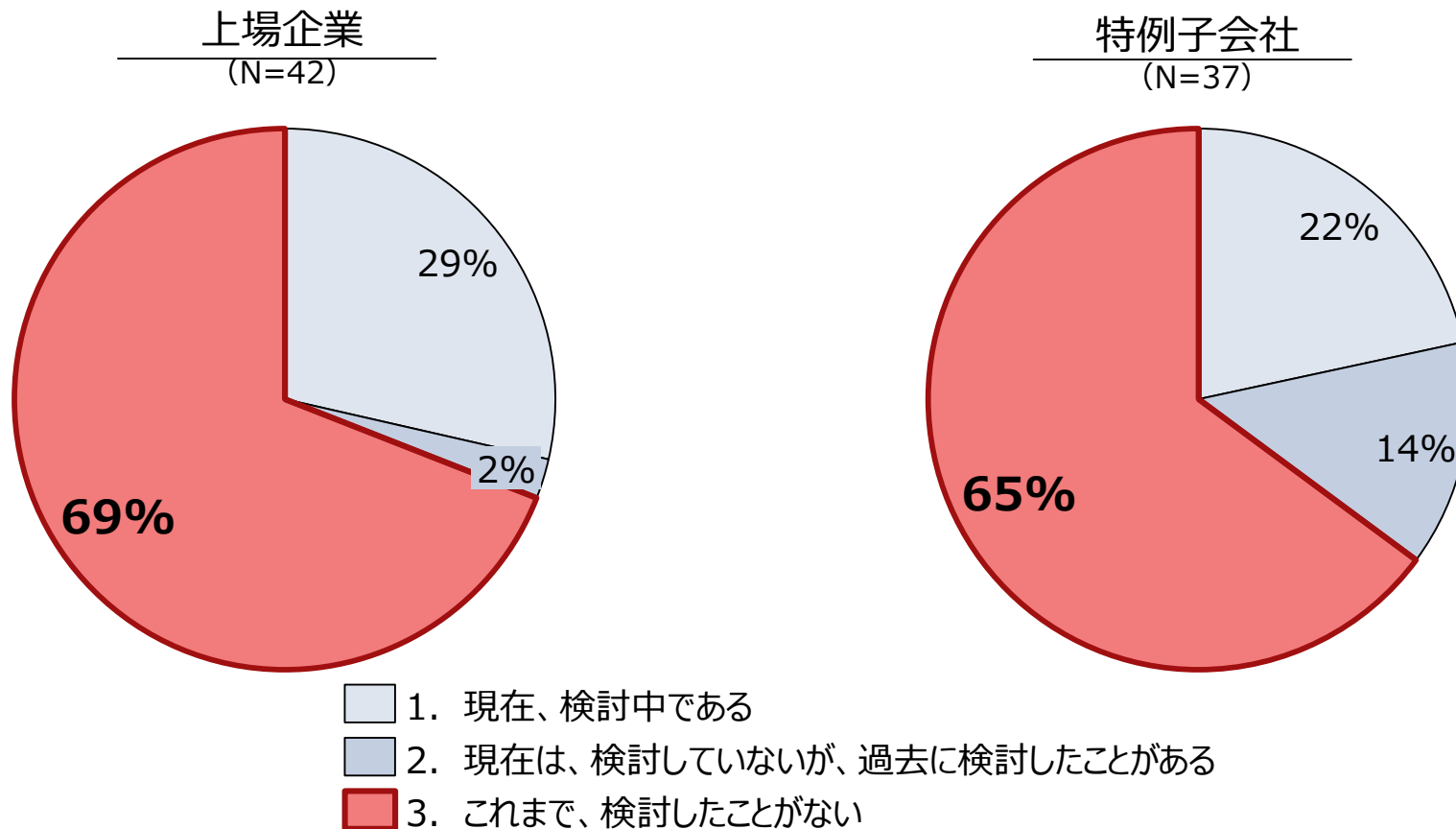


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果 野村総合研究所、2017

3.精神障がい者のマネジメント

精神障がい者の雇用実績がない企業のうち、約7割の企業が、精神障がい者の雇用について検討したことがない

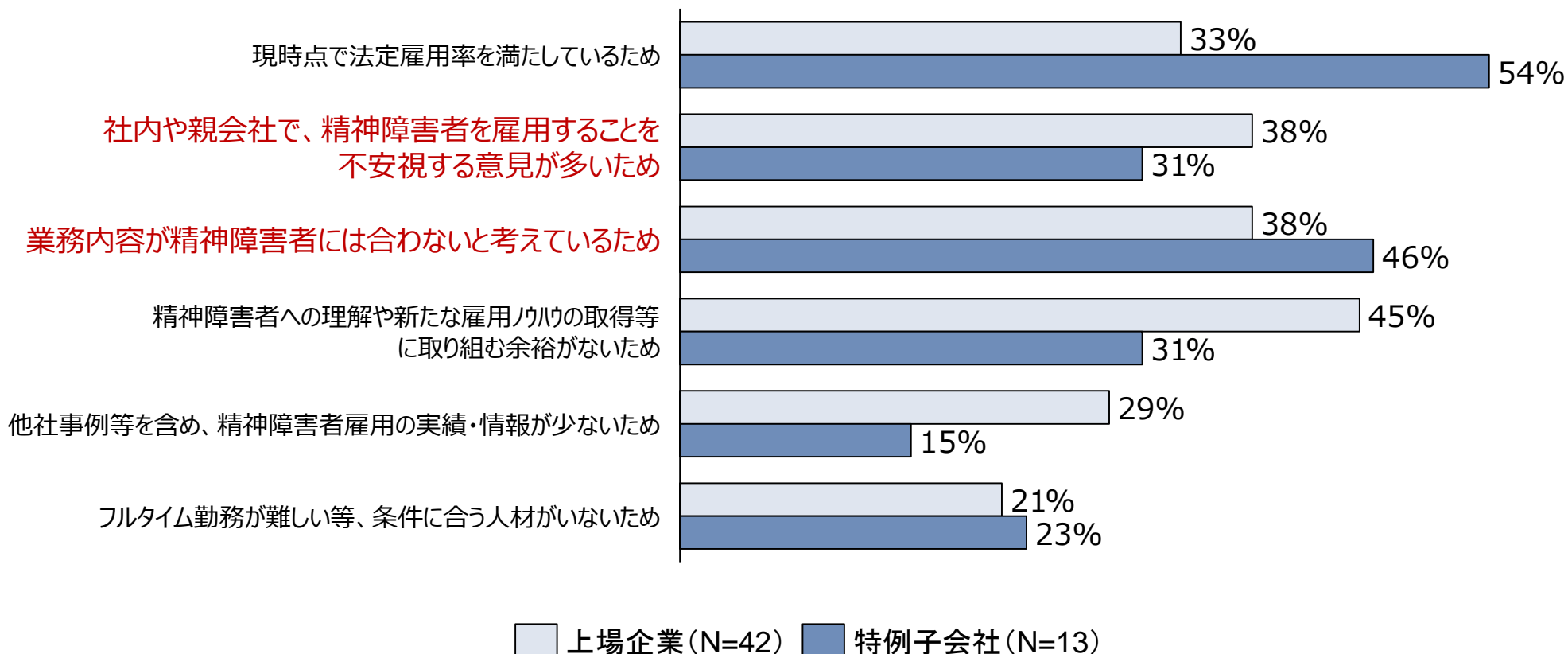
精神障がい者の雇用実績のない企業における精神障がい者雇用の検討状況（上場企業/特例子会社）



3.精神障がい者のマネジメント

精神障がい者を雇用していない理由は、「不安視する意見が多い」、「業務内容が合わない」は共通しているが、それ以外は上場企業と特例子会社で異なる

精神障がい者を雇用していない理由（上場企業/特例子会社）

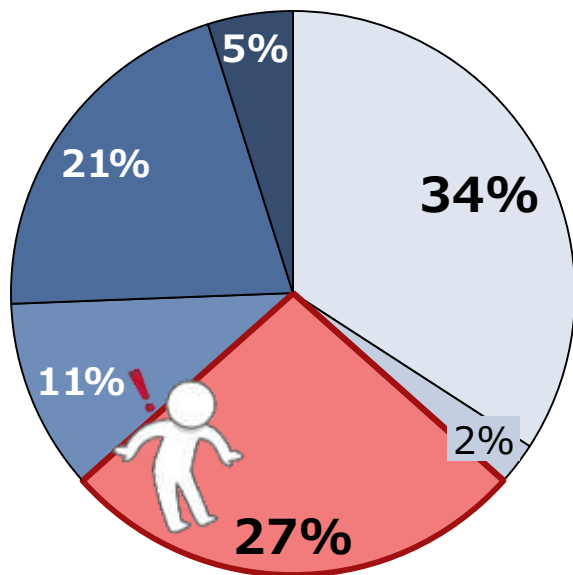


3.精神障がい者のマネジメント

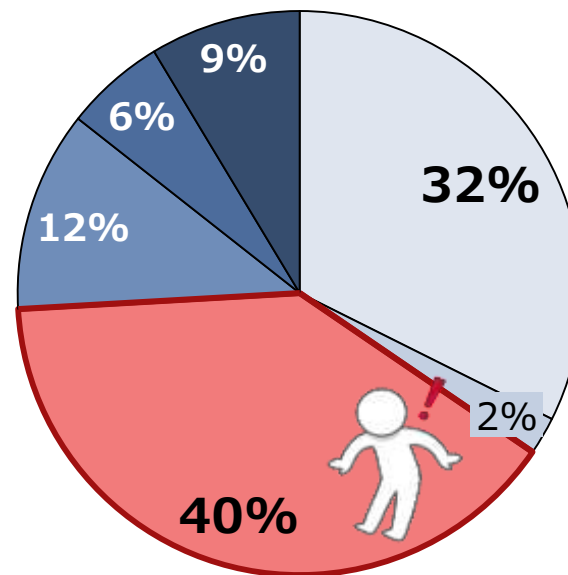
雇用のきっかけは、上場企業、特例子会社ともに、
「外部からの紹介」または「通常の採用の一環」での採用が多い

精神障がい者の雇用のきっかけ（上場企業/特例子会社）

上場企業
(N=80)



特例子会社
(N=139)



1. 支援機関等の外部からの紹介

2. 官公庁や自治体のモデル事業、公的事業等

3. 特に意識をしたわけではなく、通常の採用の一環で条件に合致した

4. 明確なきっかけはないが、主体的・意図的に精神障害者の採用を始めた

5. 親会社やグループ会社からの受け入れ

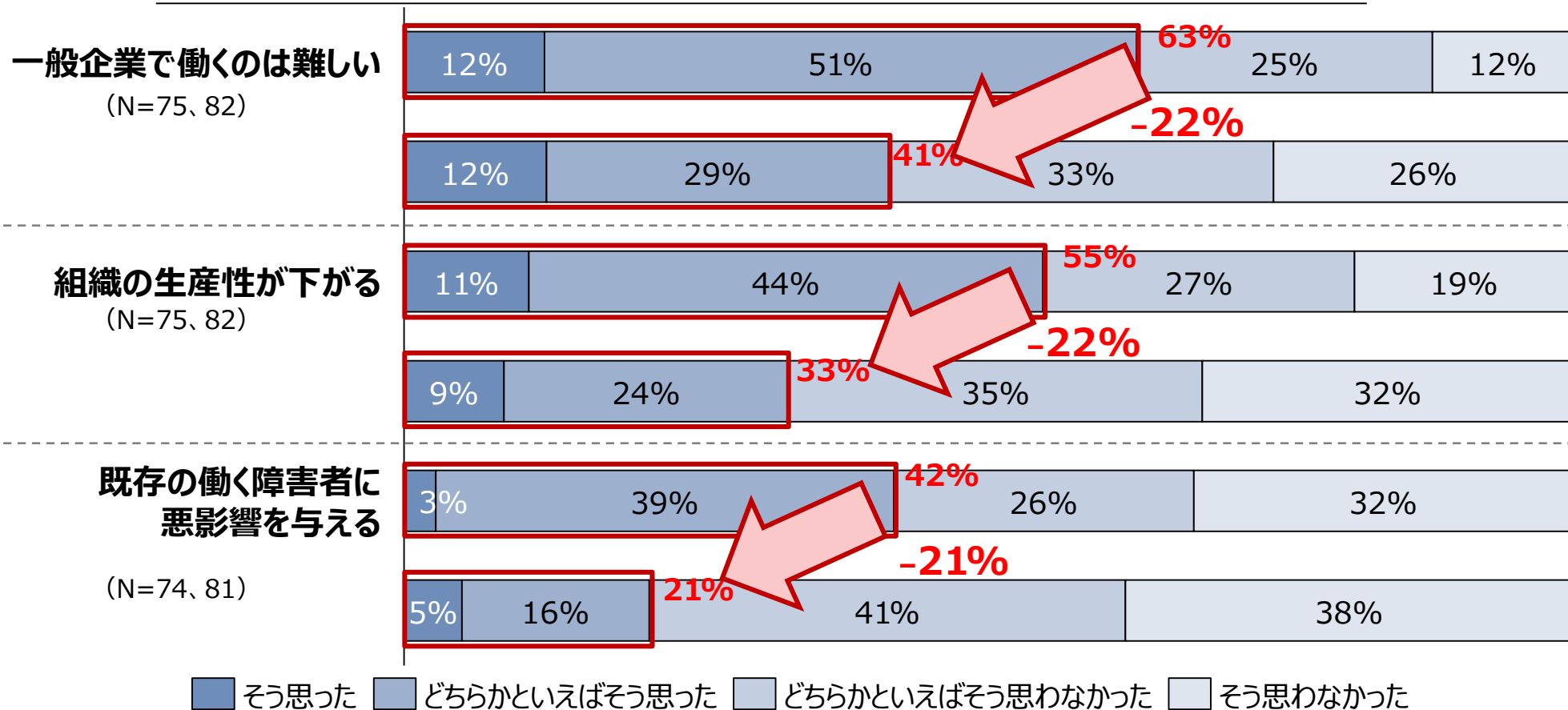
6. その他

②精神障がい者のマネジメントについて

3.精神障がい者のマネジメント

精神障がい者を雇用する上場企業では、精神障がい者を雇用する以前には、「一般企業で働くのは難しい」、「組織の生産性が下がる」等の懸念があったが、雇用後に改善される

精神障がい者に対する雇用前のイメージと雇用後の実際の認識（上場企業）



上段：雇用前のイメージ
下段：雇用後の実際の認識

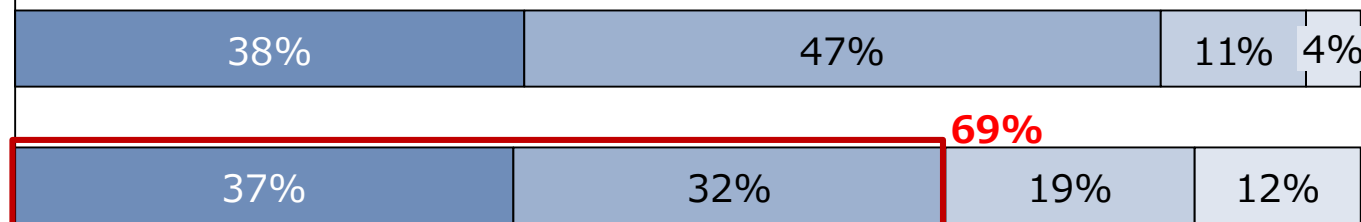
3.精神障がい者のマネジメント

一方で、「突然体調を崩す」、「業務外の自己管理が出来ない」といった懸念点は、雇用後も、依然としてマイナスなイメージとの回答が過半数を超えている

精神障がい者に対する雇用前のイメージと雇用後の実際の認識（上場企業）

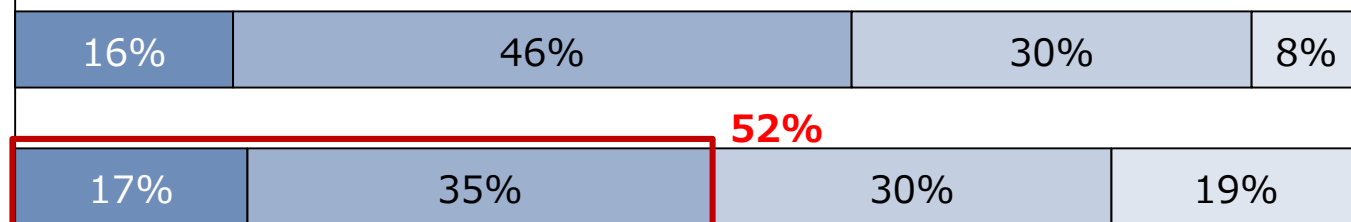
**突然体調を崩す等、
勤務できない状態に陥ることがある**

(N=74, 81)



**業務以外の生活面での
自己管理ができないことがある**

(N=74, 81)



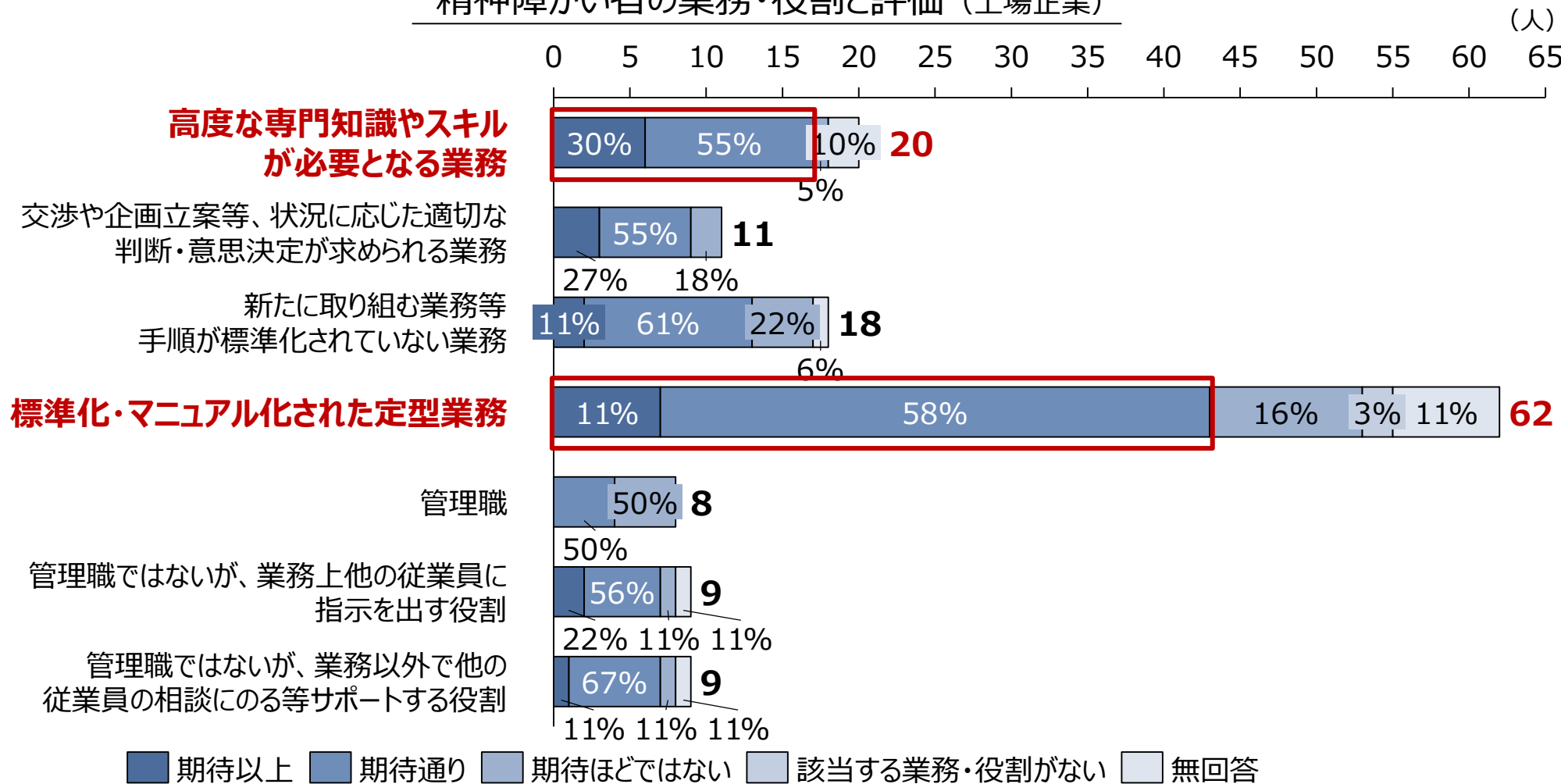
そう思った
 どちらかといえばそう思った
 どちらかといえばそう思わなかった
 そう思わなかった

上段：雇用前のイメージ
下段：雇用後の実際の認識

3.精神障がい者のマネジメント

上場企業で働く精神障がい者は、「定型業務」に従事している者が最も多いが、能力や専門性を活かせる業務に従事し活躍している精神障がい者が一定数存在しており、評価も高い

精神障がい者の業務・役割と評価（上場企業）

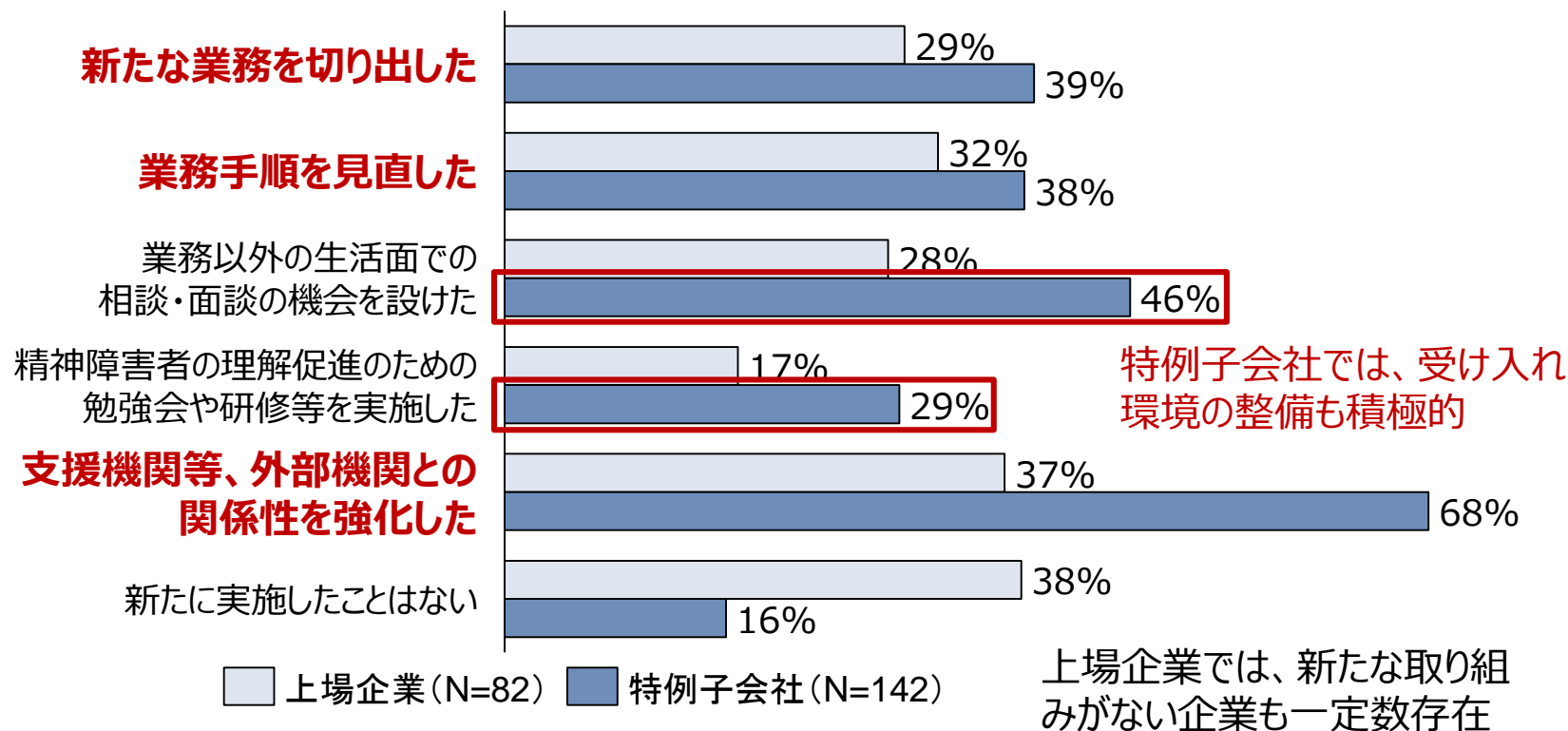


出所) 障害者雇用に関する実態調査結果 野村総合研究所、2017

3.精神障がい者のマネジメント

精神障がい者を雇用する際の新たな取り組みは、「外部機関との関係強化」等共通する項目も見られるが、受け入れ環境の整備については、上場企業と特例子会社とで異なる

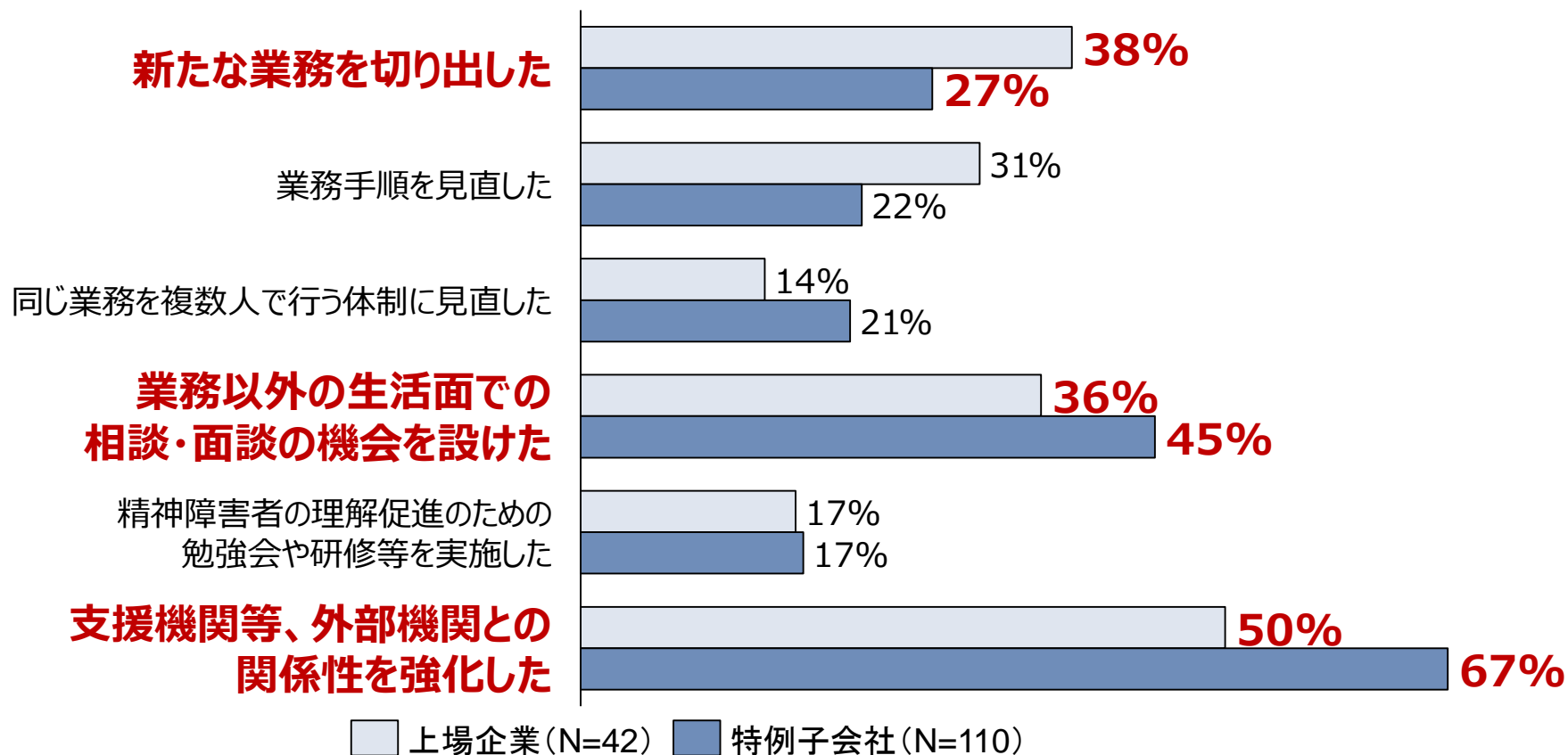
組織の生産性維持・向上、管理コストを抑える新たな取り組み（上場企業／特例子会社）



3.精神障がい者のマネジメント

特に効果的な取り組みは、上場企業、特例子会社ともに、「外部機関との関係性強化」と「業務以外の相談・面談」、「新たな業務の切り出し」が上位を占める

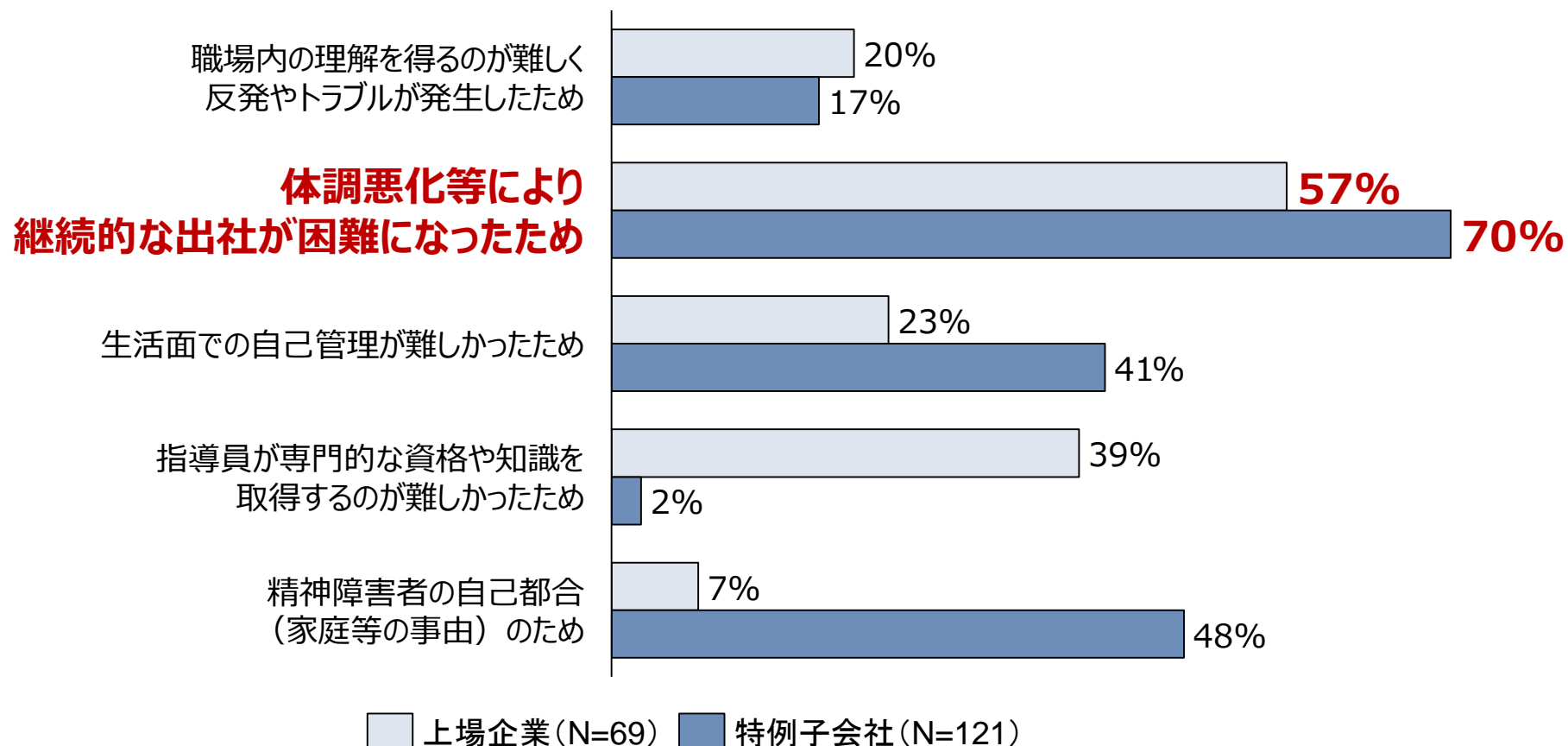
組織の生産性維持・向上、管理コストを抑える新たな取り組みのうち最も効果的だった取り組み
(上位3つ、上場企業／特例子会社)



3.精神障がい者のマネジメント

離職理由をみると、「体調悪化」が最も多い以外は、上場企業と特例子会社とで異なる

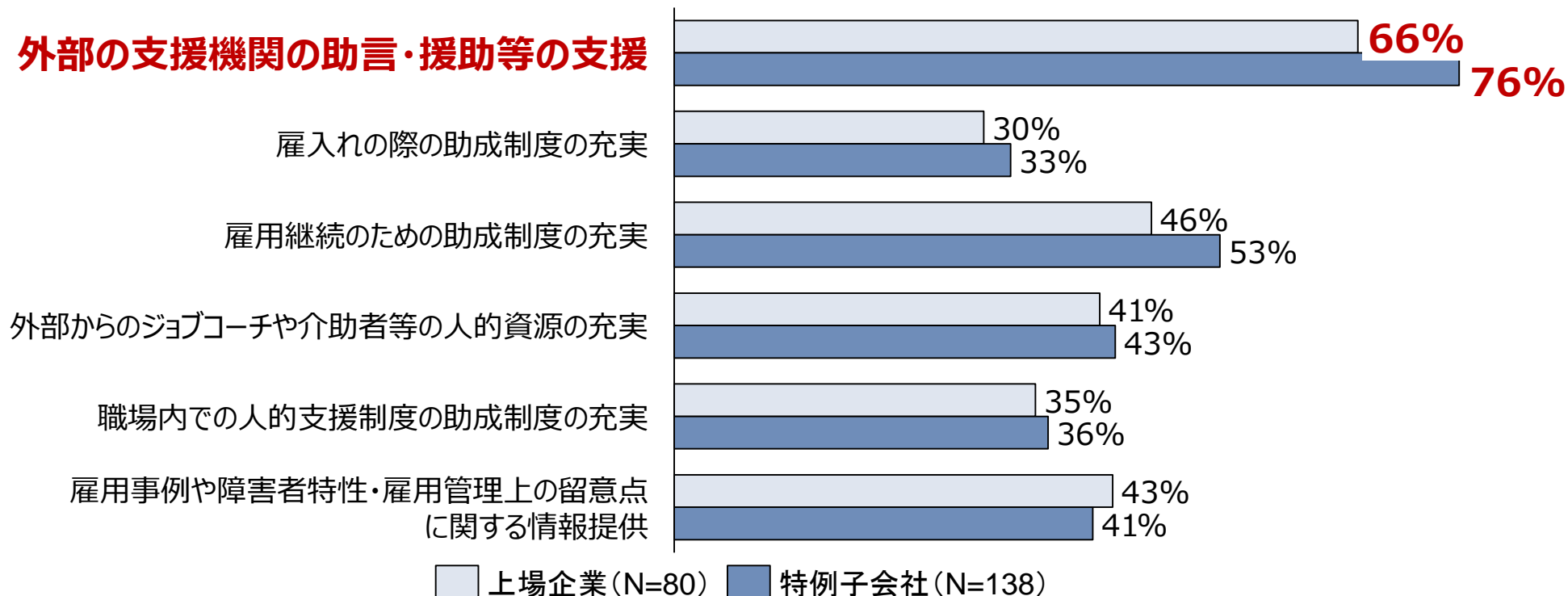
精神障がい者が離職した主な理由（上位3つ）（上場企業/特例子会社）



3.精神障がい者のマネジメント

精神障がい者の雇用においては、上場企業、特例子会社ともに、「支援機関の助言・援助」を求める意見が最も多い

精神障がい者の雇用に必要な外部機関からの支援（上場企業／特例子会社）



3.精神障がい者のマネジメント 精神障がい者のマネジメントについて

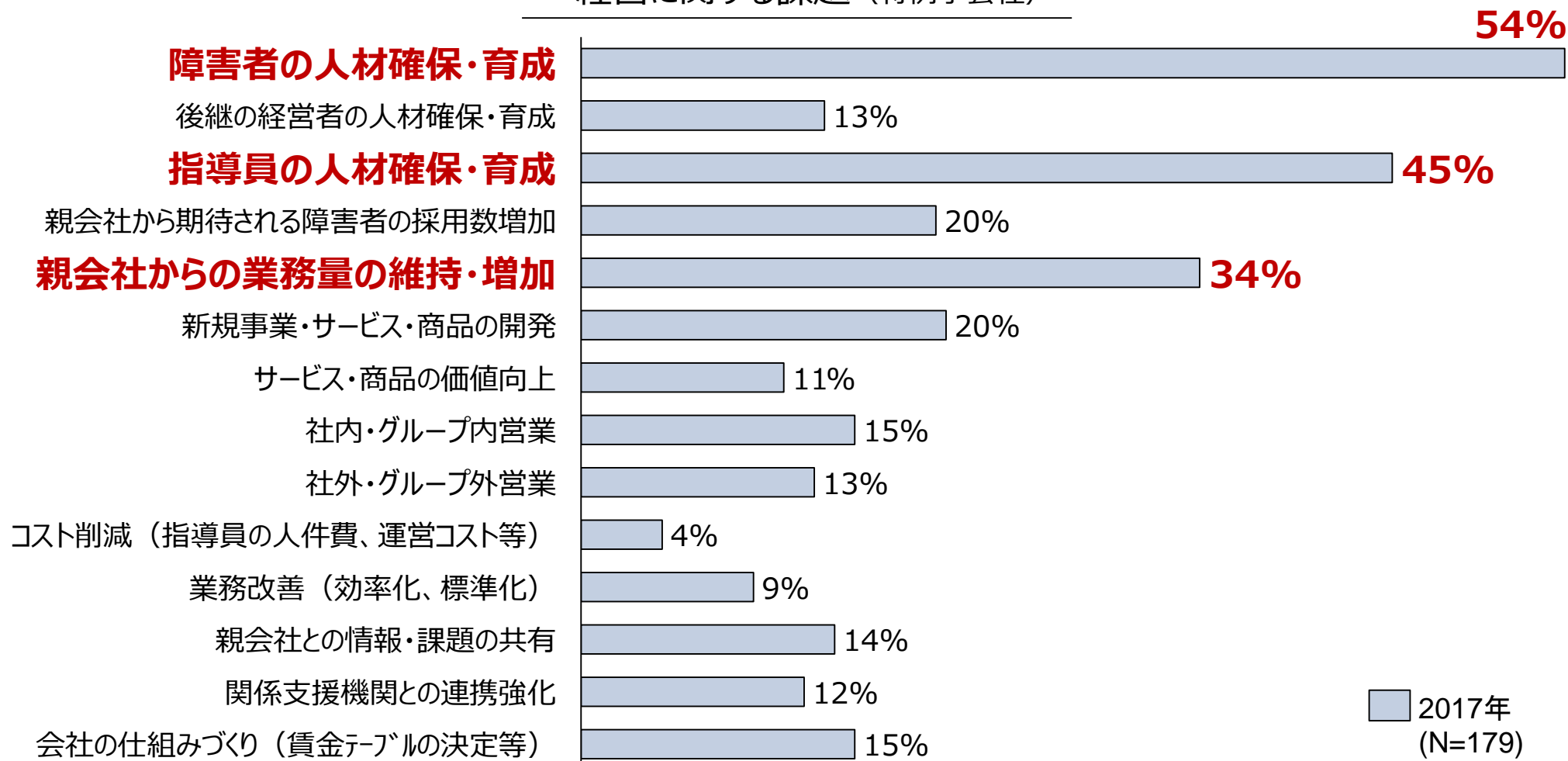
- 既に6割を超える企業が精神障がい者を雇用しているが、精神障がい者の雇用に際して、実際以上に不安視する傾向が見られる
- 実際には、専門知識やスキルを活かして活躍している精神障がい者が存在しており、「突然体調を崩す」、「業務外の自己管理が出来ない」等という点に留意する必要があるものの、精神障がい者も十分に活躍していると考えられる
- 既に精神障がい者を雇用している企業では、生産性の向上、管理コストの抑制のために、効果的な取り組みとして「外部機関との関係性強化」、「生活面での相談・面談」、「新たな業務の切り出し」を行っている

4. 障がい者雇用企業のマネジメント・課題

4.障がい者雇用企業が抱える課題

特例子会社の経営に関する課題への回答をみると、「障害者の人材確保・育成」が最も多く、次いで、「指導員の人材確保・育成」、「親会社からの業務量の維持・増加」となっている

経営に関する課題（特例子会社）



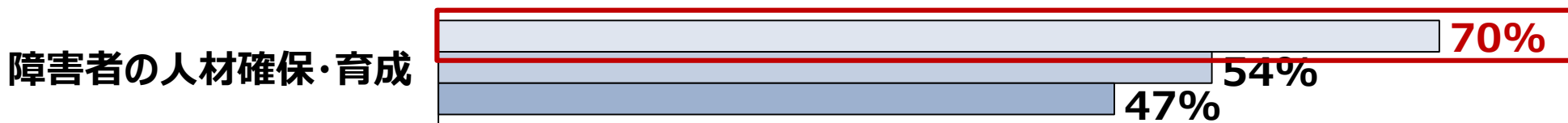
2017年
(N=179)

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、2017

4. 障がい者雇用企業が抱える課題

「障がい者の人材確保・育成」への課題認識は、1999年以前に認定された特例子会社において最も高い

経営に関する課題（特例子会社／認定年区分別）



□ 1999年以前(N=33) □ 2000年~2010年(N=78) □ 2011年以降(N=68)

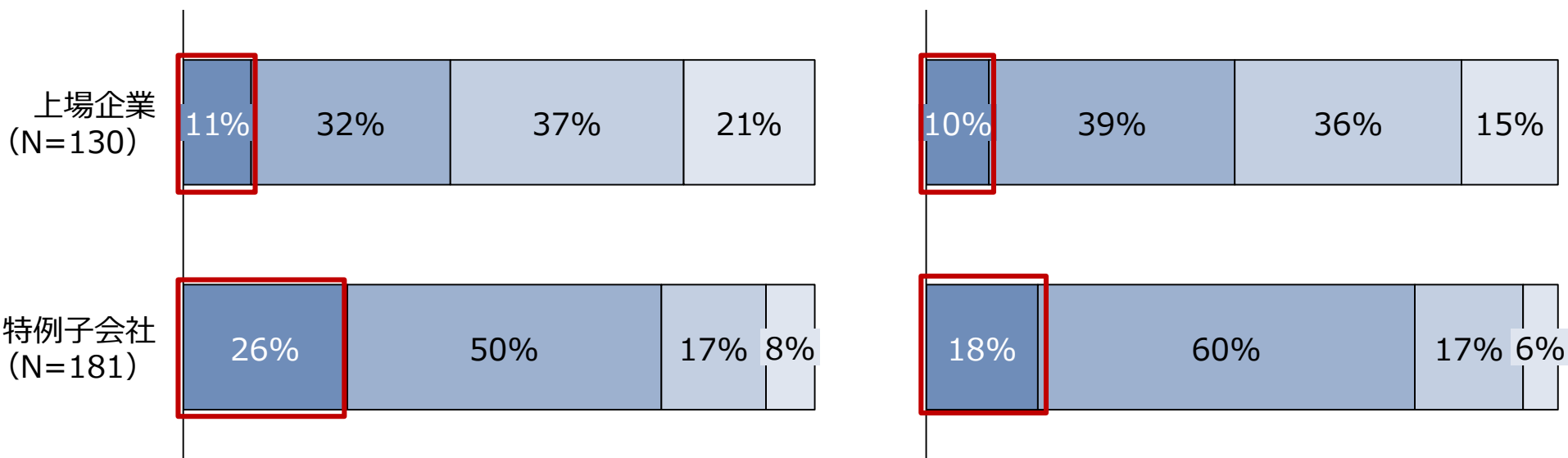
4.障がい者雇用企業が抱える課題

採用状況をもても、量的な面、質的な面で十分に採用できているとの回答割合は低い

量的・質的な面からの採用状況（上場企業／特例子会社）

量的な面で障がい者を十分に採用できている

質的な面で障がい者を十分に採用できている

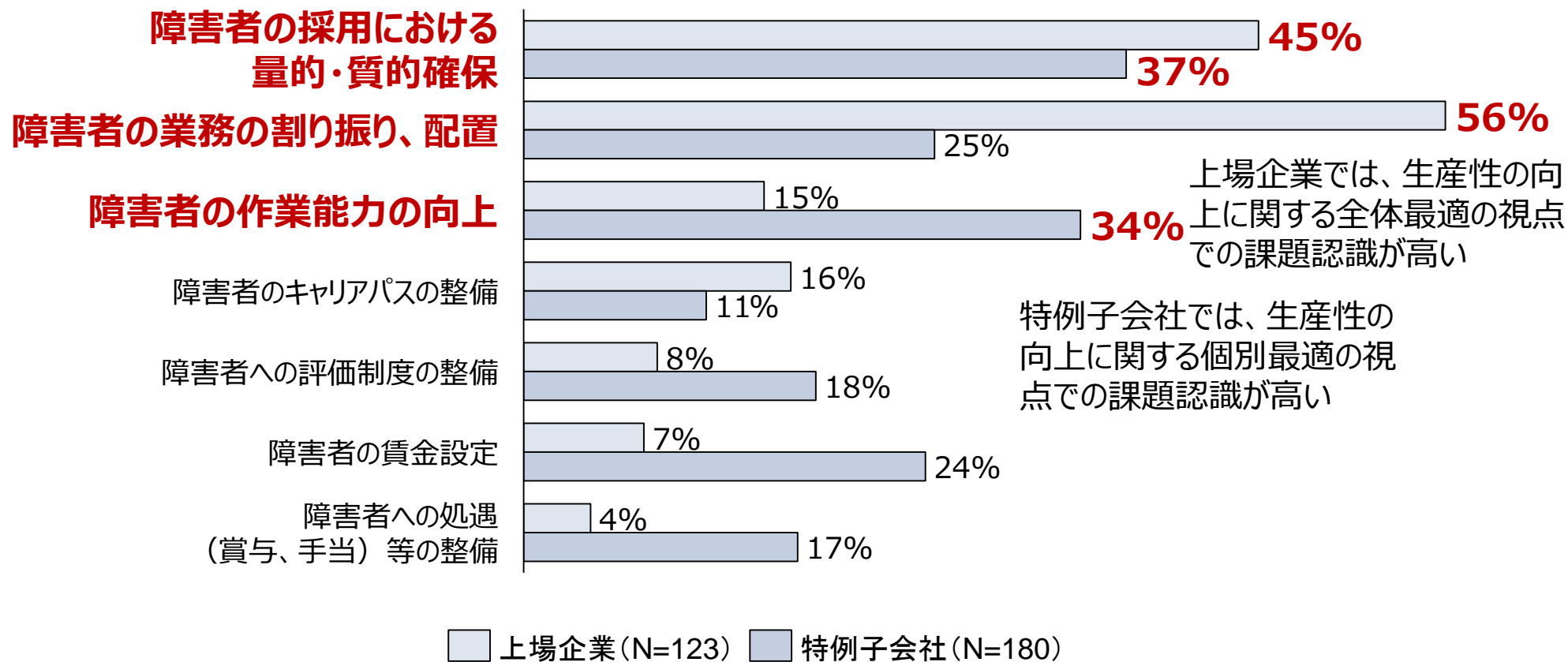


■ そう思う ■ どちらかというと思う ■ どちらかといえばそう思わない ■ そう思わない

4.障がい者雇用企業が抱える課題

雇用管理についての課題をみると、「量的・質的確保」は共通しているものの、上場企業と特例子会社とで異なる

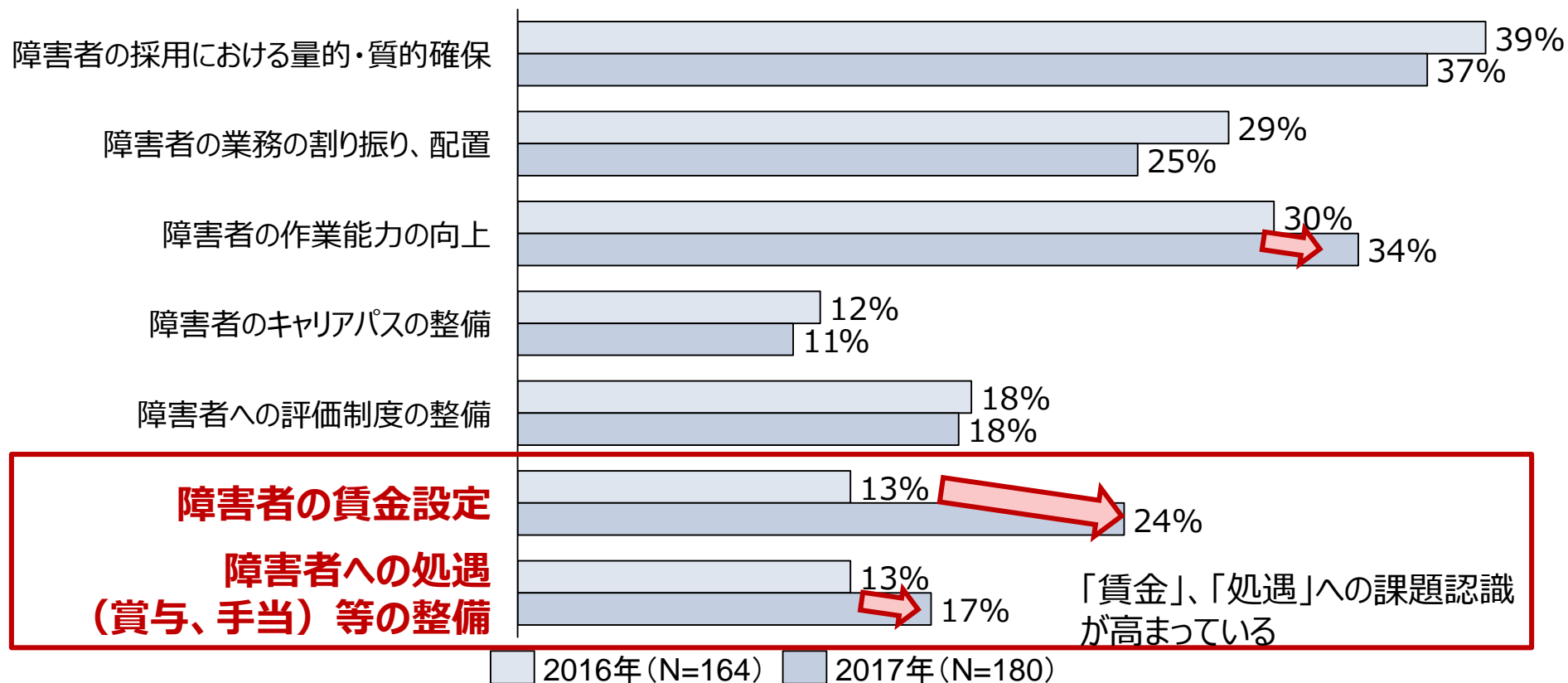
障害者の雇用管理についての課題（上場企業／特例子会社）



4.障がい者雇用企業が抱える課題

特例子会社では、「作業能力の向上」に加えて、「賃金」、「処遇」といった人事制度上の基盤整備への課題認識が高まっている

障害者の雇用管理についての課題（特例子会社）



4.障がい者雇用企業が抱える課題

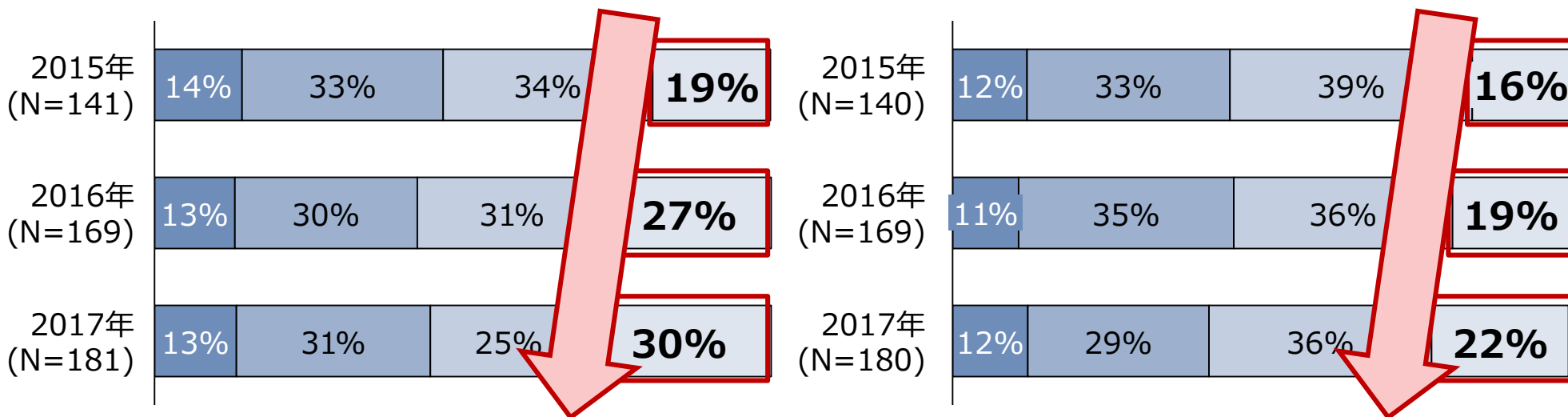
管理職やリーダーへの登用については、

消極的な特例子会社が多く、経年でみるとより消極的な傾向となっている

管理職やリーダー的な役割への登用状況とその意向（特例子会社）

5年前と比較して、貴社で働く障害者が
管理職やリーダー的な役割を担っている

貴社で働く障害者を、積極的に管理職へ登用したい



そう思う
 どちらかというと思う
 どちらかといえばそう思わない
 そう思わない

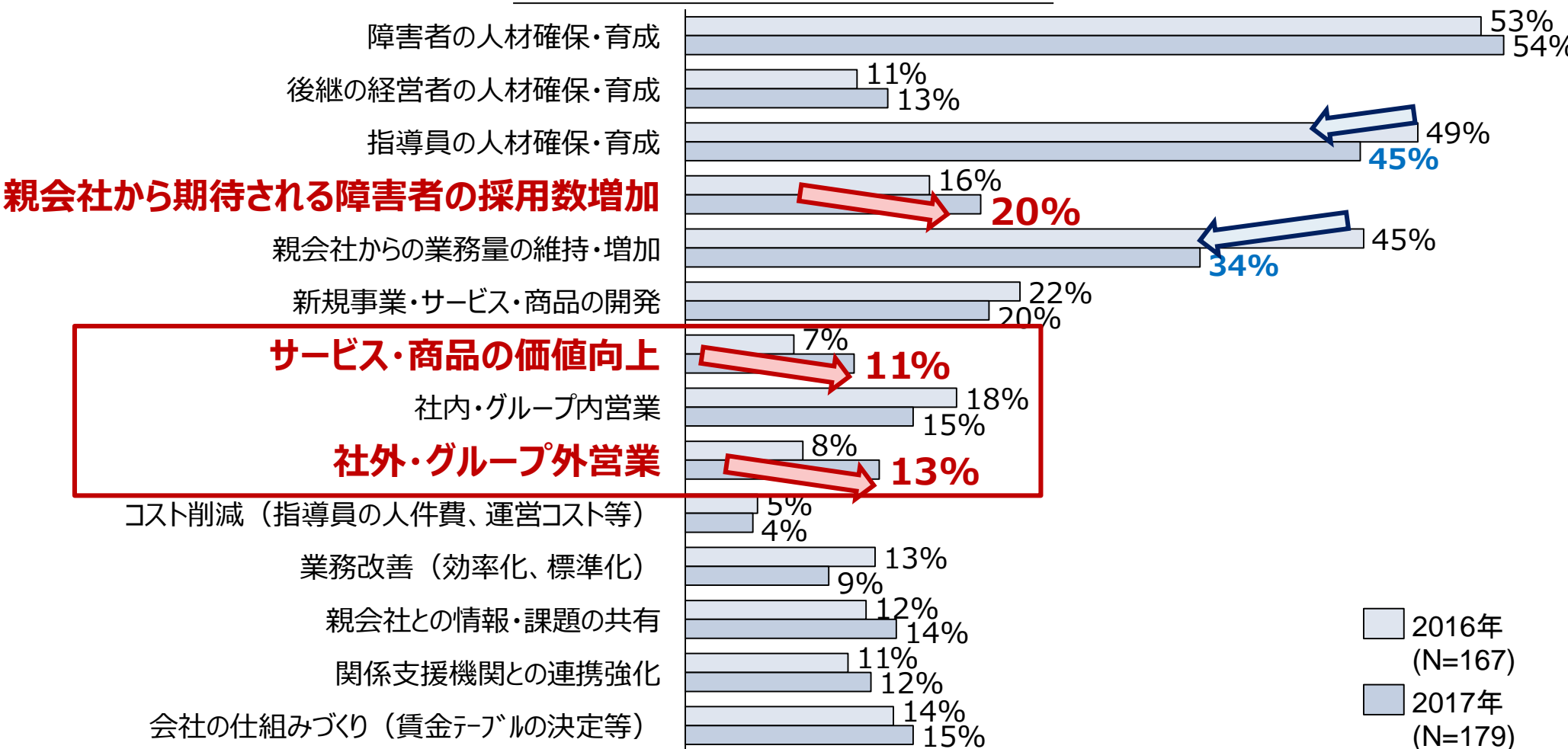
4.障がい者雇用企業が抱える課題 人材確保・人材育成について

- 量的、質的ともに、障がい者を十分に採用できているとの回答は少なく、障がい者の人材確保・育成への課題認識は高い
- 上場企業と特例子会社とでは目線の違いはあるが、障がい者が増加・多様化する中で、生産性の最大化に関連する事項への課題認識も高まっている。特に、特例子会社では「作業能力の向上」といった量とともに質を向上させる必要性を認識している企業も見られる
- 現状では、管理職登用やキャリアアップという課題よりも、「賃金」、「処遇」といった人事制度上の基盤整備への課題認識が高まっており、障がい者の増加・多様化と同時に、即戦力化・適材適所といった質を高める対応がより求められているのではないか

4.障がい者雇用企業が抱える課題

経営に関する課題への回答をみると、割合は小さいものの、「親会社から期待される障がい者の採用数増加」、「サービス・商品の価値向上」、「社外・グループ外営業」への課題認識が高まっている

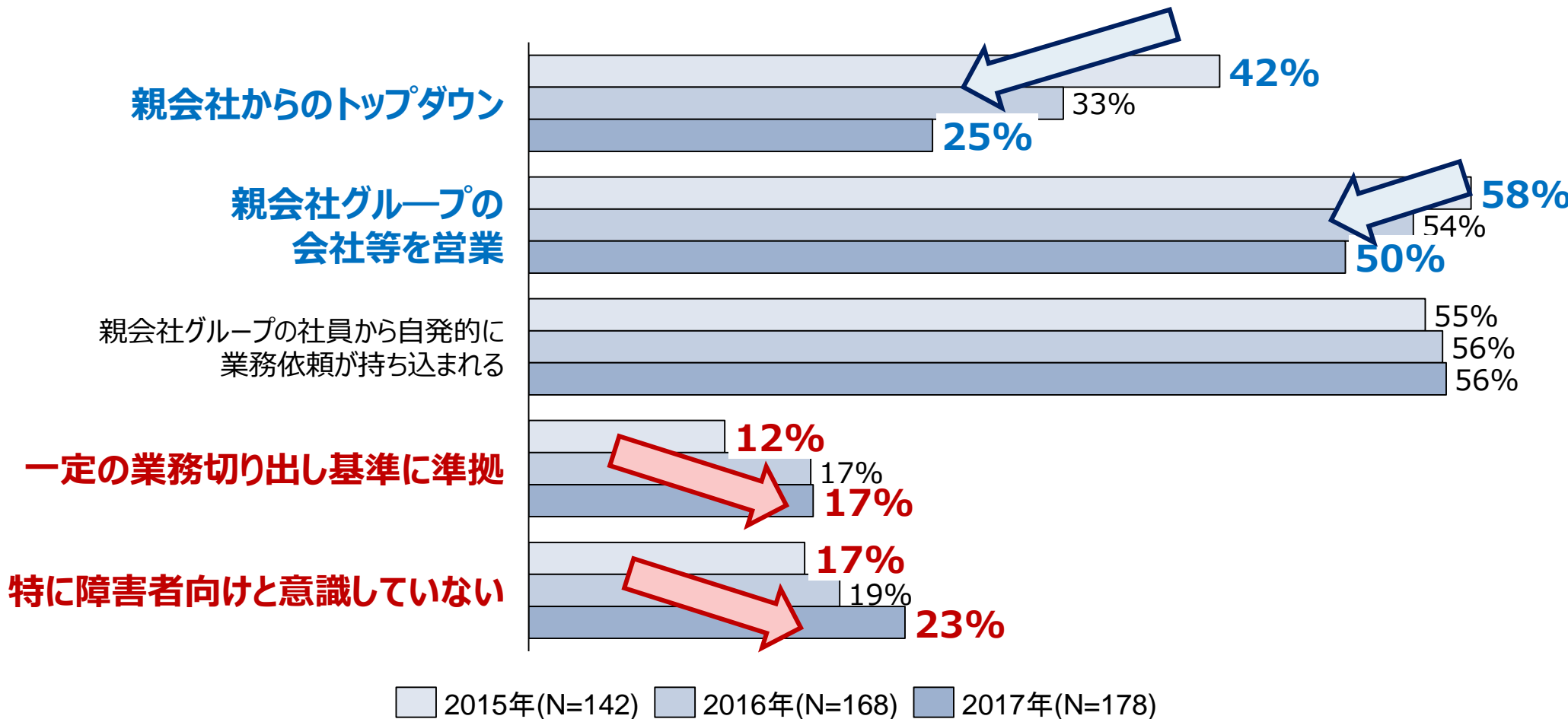
経営に関する課題（特例子会社）



4. 障がい者雇用企業が抱える課題

業務の切り出し方を見ると、「親会社からのトップダウン」、「親会社グループの会社等を営業」が減少し、「一定の基準に準拠」、「障がい者向けと意識していない」が増加している

業務の切り出し方（特例子会社）

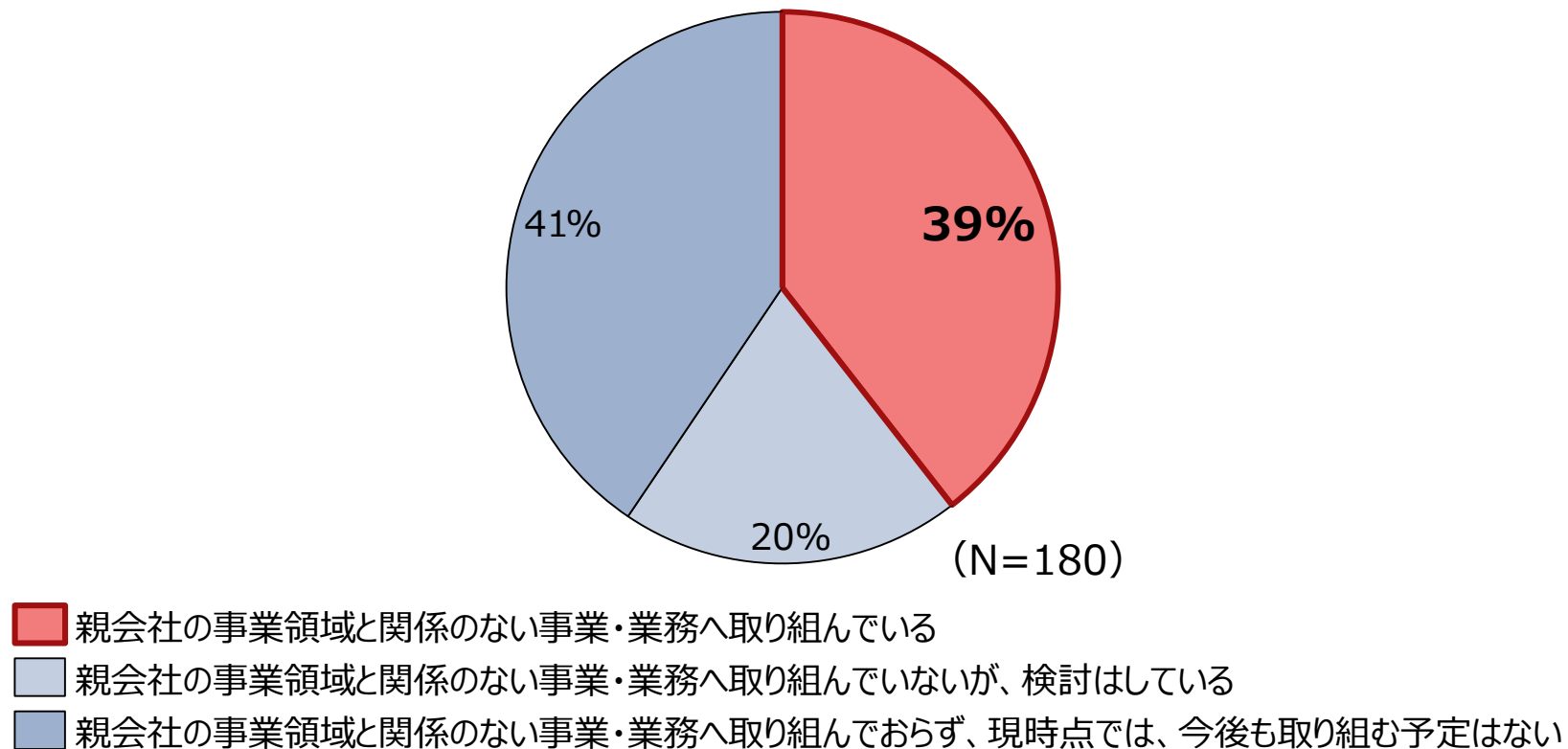


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果 野村総合研究所、2015、2016、2017

4.障がい者雇用企業が抱える課題

約4割の特例子会社が、親会社の事業領域とは関係のない事業・業務に取り組んでいる

親会社の事業領域との関係（特例子会社）



4.障がい者雇用企業が抱える課題

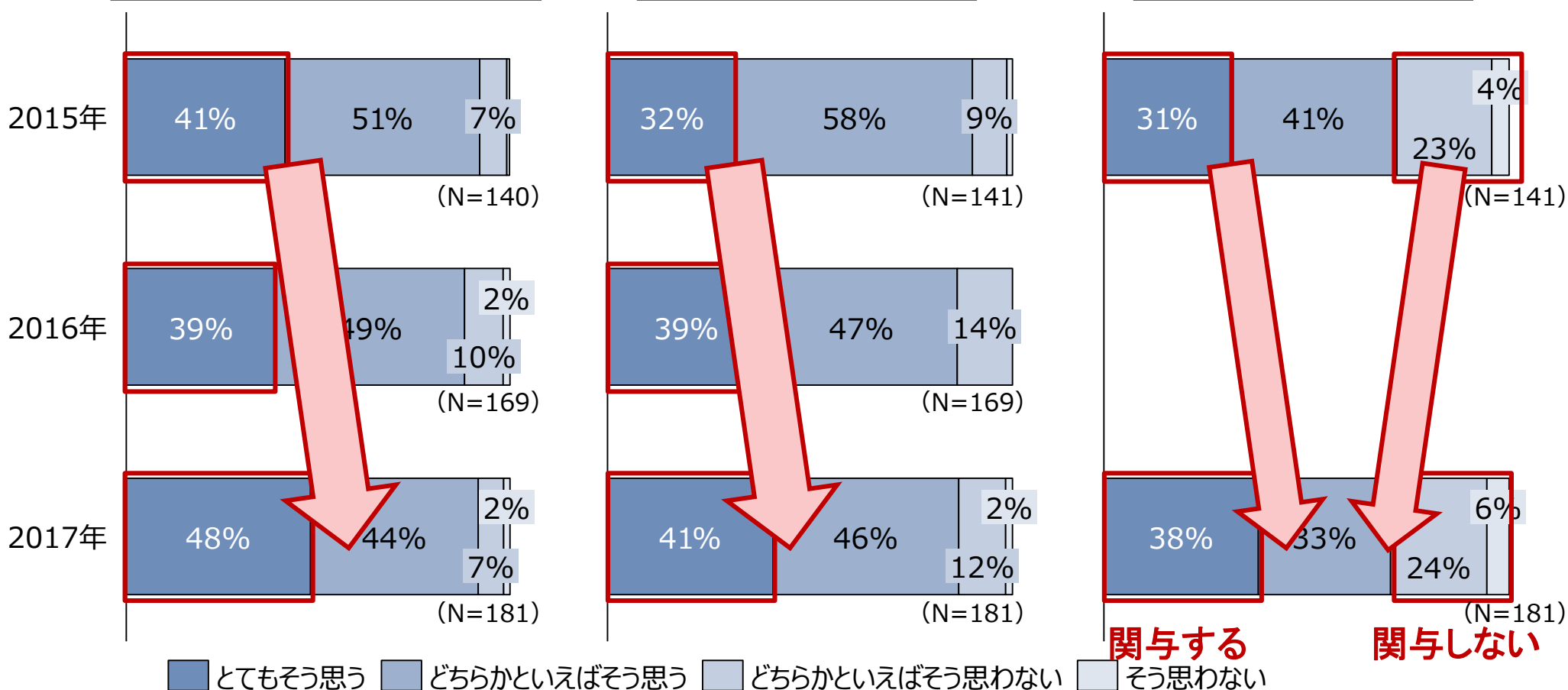
親会社の特例子会社への関心は高まっているものの、事業方針の決定等の運営面では、特例子会社の自立的なマネジメントに委ねる企業も一定数存在する

親会社の関心・関わり方（特例子会社）

親会社の特例子会社への関心

提供価値への認識・理解

事業方針の決定への関与



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、2015、2016、2017

4.障がい者雇用企業が抱える課題

特例子会社の自立性（親会社との関係性等）について

- 「障がい者の採用数増加」と同時に「サービス・商品の価値向上」、「社外・グループ外営業」への課題認識が高まっており、**特例子会社の自立の萌芽**とも捉えられるのではないか
- 親会社・グループ内において、**特例子会社が特定の機能を担う組織として認識され、一定の地位を得ている特例子会社が増加している**のではないか
- 更なる規模拡大に向けて、**親会社・グループ会社以外からの業務獲得を求められる特例子会社が増加している**のではないか
- こうした変化に伴い、特例子会社自体への関心は高まっているものの、特例子会社のマネジメントについて、**親会社が積極的に関与する企業と、特例子会社に独立したマネジメントを求める（積極的には関与しない）企業とに分かれてきている**のではないか

ご清聴、ありがとうございました。
よりよい調査のために・・・お願い

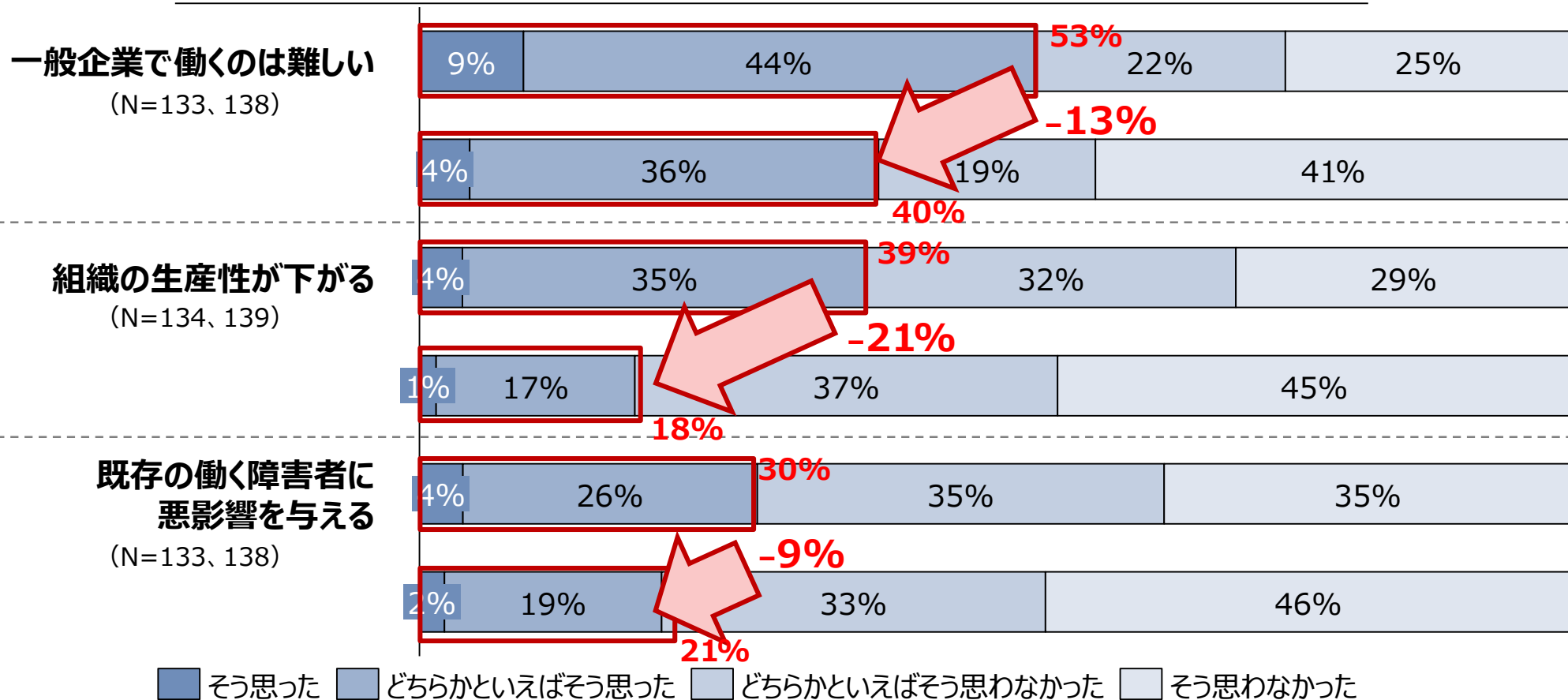
- 障がい者雇用に関する経営実態調査について、来年度以降も、調査・情報発信を継続的に実施したいと考えています
- 本日、お配りしておりますアンケート用紙にぜひ
 - **皆様が感じておられる課題や問題意識**
 - **知りたいこと、アンケートにより定量化したいこと**

など記載いただけましたら、来年度以降の調査内容の参考とさせていただきたいと考えております。何卒ご協力をお願いいたします！

参考資料

【参考①】

精神障がい者に対する雇用前のイメージと雇用後の実際の認識 (特例子会社)



上段：雇用前のイメージ
 下段：雇用後の実際の認識

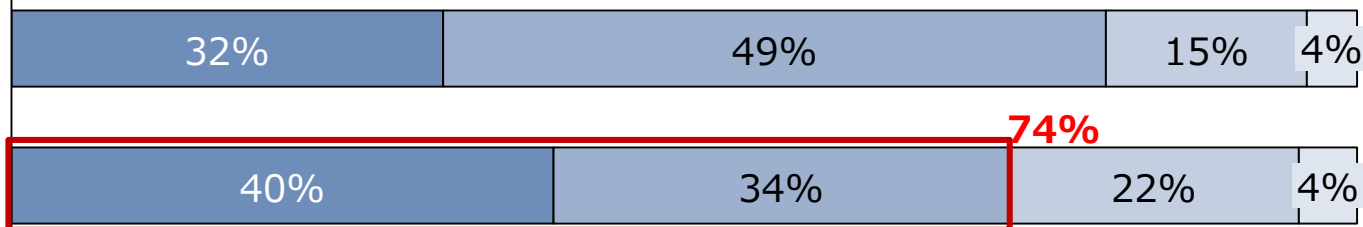
参考資料

【参考②】

精神障がい者に対する雇用前のイメージと雇用後の実際の認識（特例子会社）

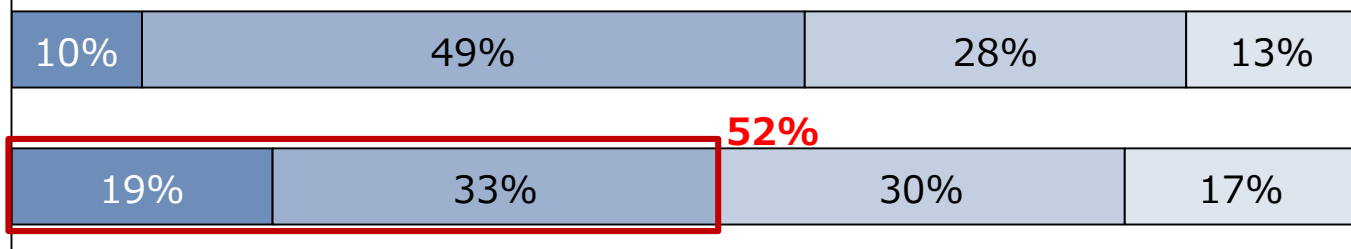
**突然体調を崩す等、
勤務できない状態に陥ることがある**

(N=134, 139)



**業務以外の生活面での
自己管理ができないことがある**

(N=134, 139)



■ そう思った ■ どちらかといえばそう思った ■ どちらかといえばそう思わなかった ■ そう思わなかった

上段：雇用前のイメージ
下段：雇用後の実際の認識

【参考③】

精神障がい者の業務・役割と評価 (特例子会社)

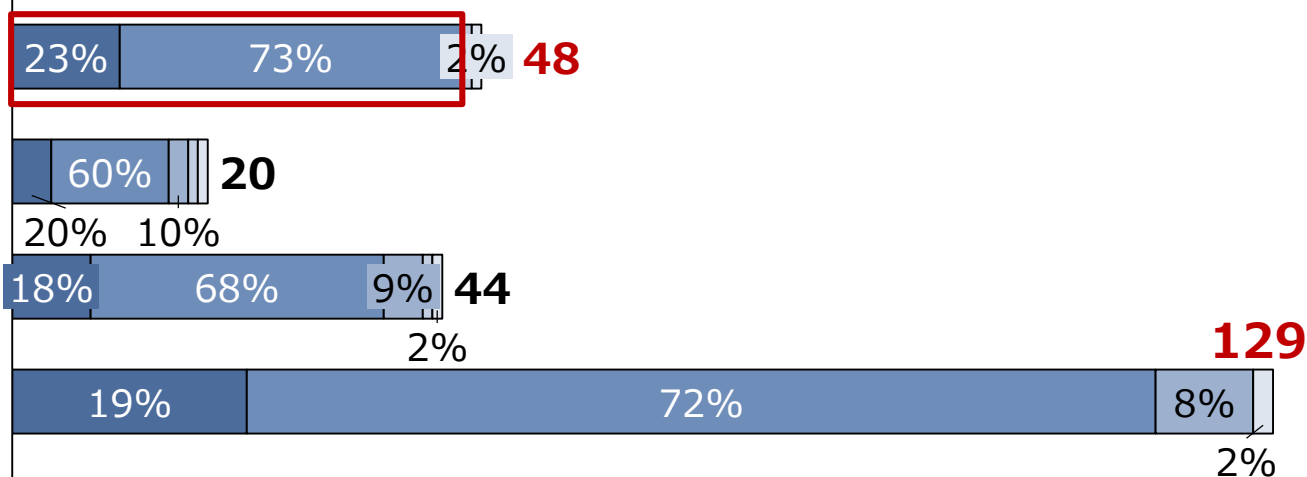
(人)

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 110 120 130

**高度な専門知識やスキル
が必要となる業務**

交渉や企画立案等、状況に応じた適切な
判断・意思決定が求められる業務

新たに取り組む業務等
手順が標準化されていない業務



■ 期待以上 ■ 期待通り ■ 期待ほどではない ■ 該当する業務・役割がない ■ 無回答

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、2017