

第4回 障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー

# 社会潮流変化がもたらす障がい者雇用の新たな可能性 ～「働く」を変える、「伝える」を変える～

## － 第4回障がい者雇用に係る調査結果 －

2018年11月30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

主任研究員 名武 和代

Email : k-natake@nri.co.jp

**本日は、以下の3点について、お伝えしたい。**

---

**1. 障がい者雇用をとりまく潮目の変化**

**2. 今年度調査における特徴的な傾向**

**3. 特例子会社と上場企業の動きの比較**

---

## 1. 障がい者雇用をとりまく潮目の変化

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

## 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

## 1. 障がい者雇用をとりまく環境の変化

### 障がい者雇用をとりまく環境は、大きく変化している

分類	障がい者雇用に関する変化
政治的要因	<ul style="list-style-type: none"><li>障がい者雇用促進法の改正による法定雇用率の引上げ</li><li>精神障がい者の雇用義務化</li></ul>
経済的要因	<ul style="list-style-type: none"><li>ESGやSDGsの機運の高まり</li><li>非財務指標を含めた、障がい者雇用の価値の発揮について再認識</li></ul>
社会的要因	<ul style="list-style-type: none"><li>身体障がい者を中心とした障がい者の高齢化</li><li>消費者の価値観やライフスタイルの多様化、ダイバーシティの重要性の高まり</li></ul>
技術的要因	<ul style="list-style-type: none"><li>障がい者のワークスタイルを支援・変革する技術の進歩</li></ul>

## 1. 障がい者雇用をとりまく環境の変化

### 環境変化により、障がい者雇用の潮目も変化しているのではないか

---

1. 障がい者の採用・雇用において多様性が増してきているのではないか
2. 障がい特性や働き方の多様性が増し、業務や役割等の再考が求められているのではないか
3. 障がい者の活躍が重視されるようになり、個社の実情に見合った価値の発揮や提示が求められているのではないか

---

1. 障がい者雇用をとりまく潮目の変化

2. 今年度調査における特徴的な傾向

3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

### これまで、4度の実態調査を実施してきた

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



## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

### 過去3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: 2018年8～10月

実施方法: 郵送法

特例子会社向け調査

回答社数: 200社  
(回収率: 約43.1%)

上場企業向け調査 (4分類で実施)

回答社数: 153社  
(回収率: 約4.4%)

特例あり&自社雇用あり  
14社  
(9.2%)

特例なし&自社雇用あり  
114社  
(74.5%)

特例あり&自社雇用なし  
1社  
(0.7%)

特例なし&自社雇用なし  
24社  
(15.7%)

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. 今年度調査における特徴的な傾向

### 障がい者の採用についての動向

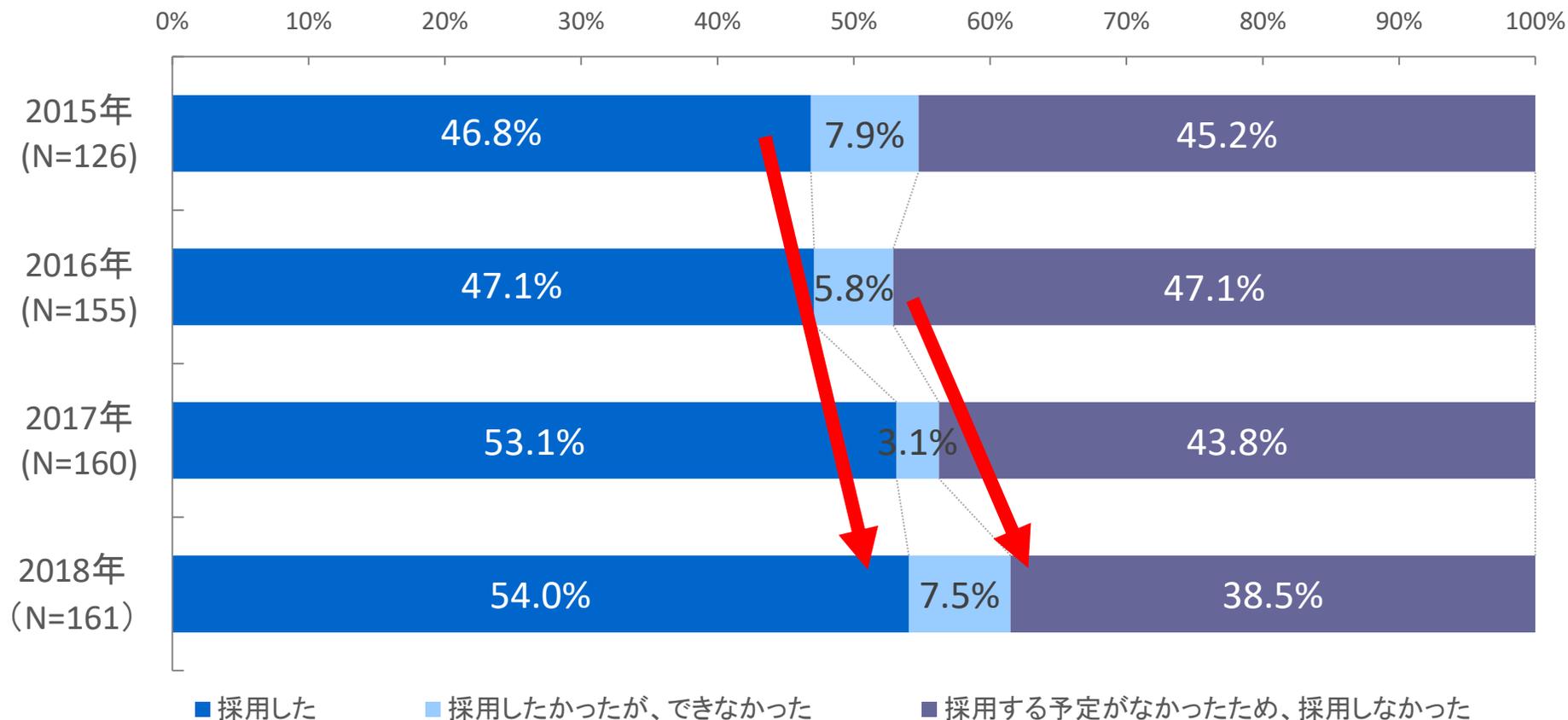
---

- 全体として、採用への意欲は年々上昇している。
- 特例子会社、上場企業ともに、精神障がい者の採用が積極化してきているのではないかと。
- 特例子会社が、過去4年間でゆるやかな変化を示してきたのに対し、上場企業では2018年度に大きく採用を伸ばしている。今年度は法定雇用率への対応が求められていたことが要因か。
- 特例子会社を設置しているグループ企業では、採用にあたって、特例子会社と親会社の双方で、役割の区別なく障がい者を雇用する割合が伸びている。  
特例子会社には、単に障がい者を雇用するのではなく、長く障がい者が活躍できるような組織となることが期待されているのではないかと。

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【特例子会社】重度の身体障がい者の採用実績は毎年増加している。  
採用する予定のない企業の割合も減少傾向にある**

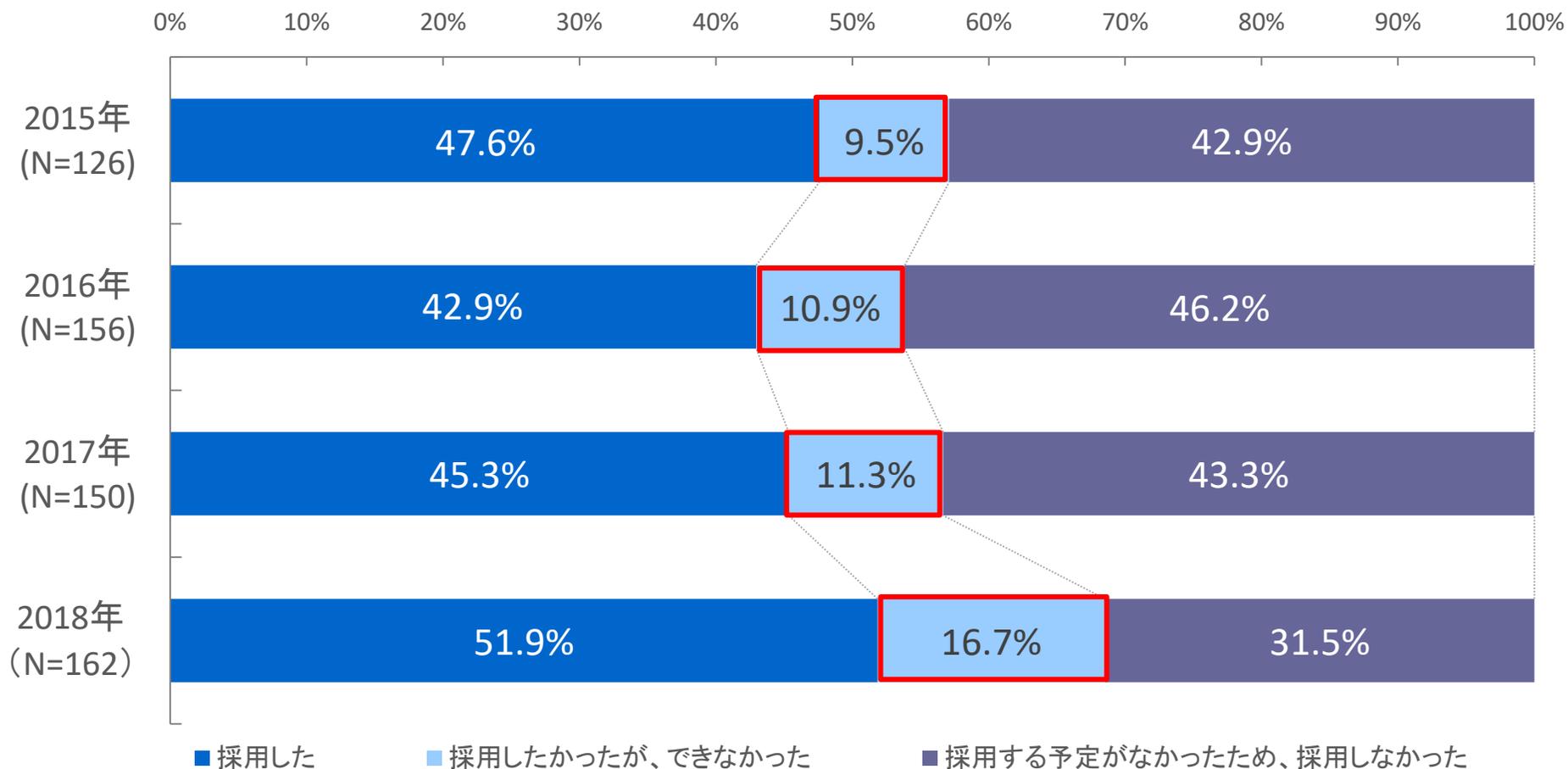
採用実績 身体障がい者（重度）



## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【特例子会社】軽度・中度の身体障がい者を採用したくてもできない企業が毎年増加しており、苦戦している様子がうかがえる**

採用実績 身体障がい者（軽度・中度）



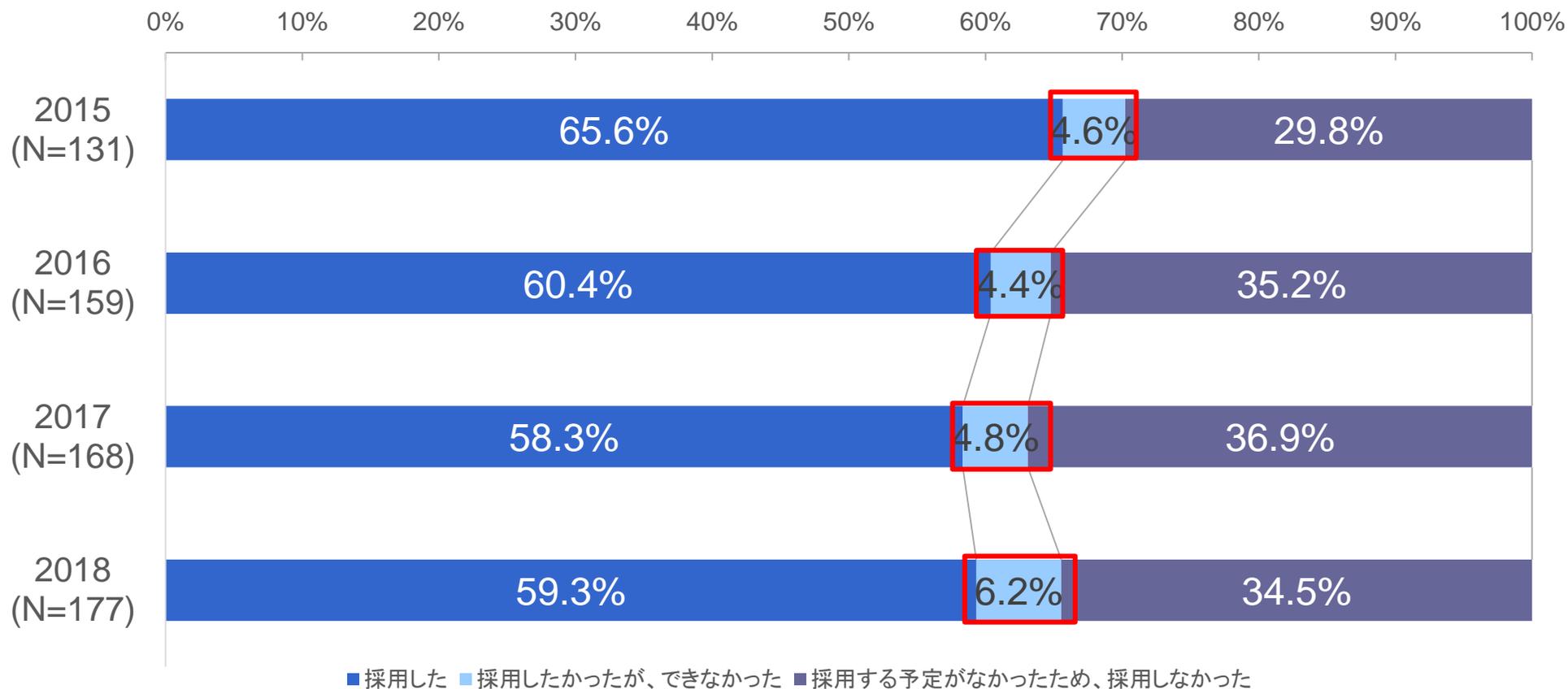
出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

### 【特例子会社】

### 知的障がい者(重度)の採用実績も、やや苦戦傾向にあるか

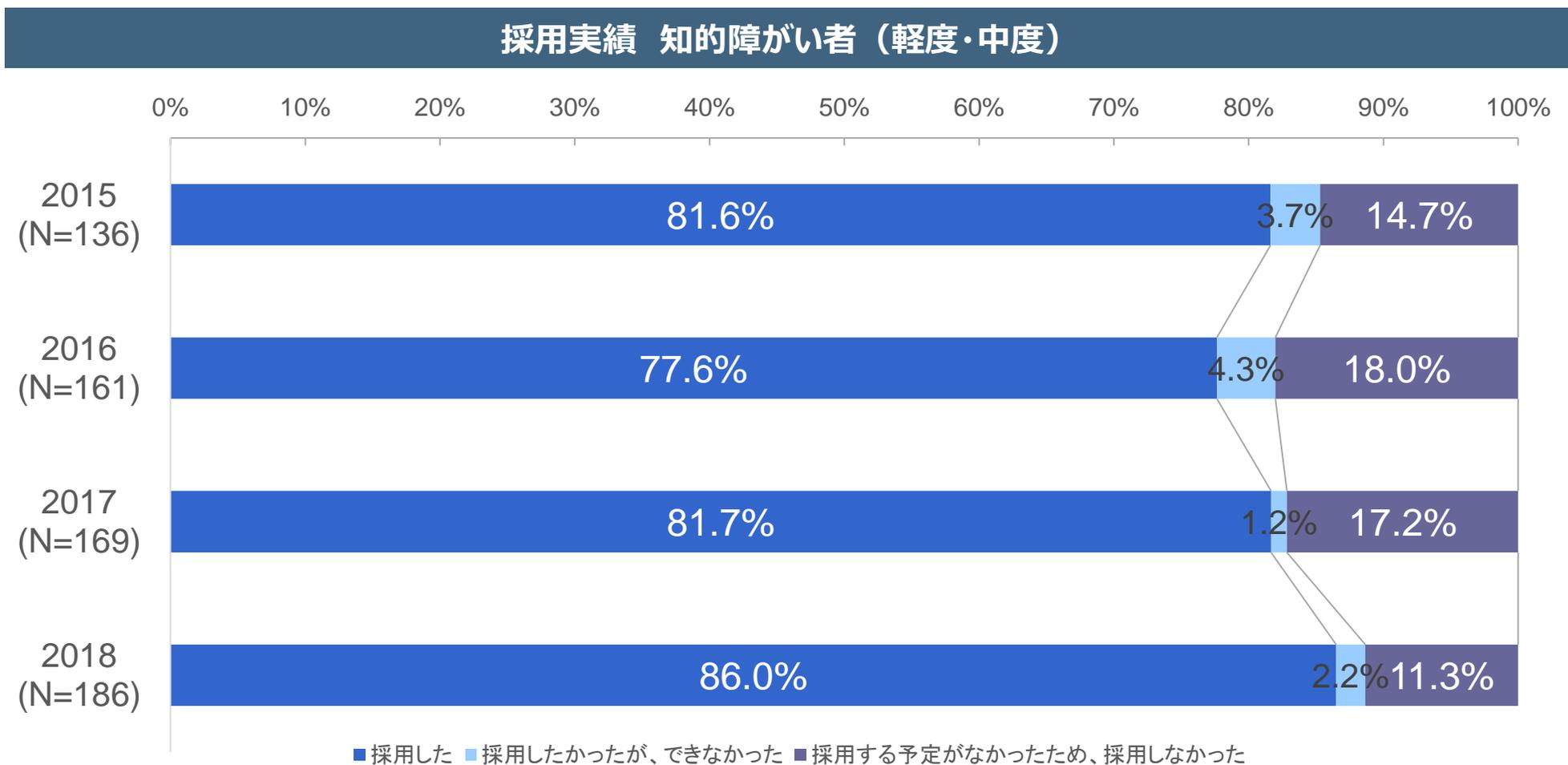
#### 採用実績 知的障がい者(重度)



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、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【特例子会社】知的障がい者(軽度・中度)の採用実績・意向ともに依然として高い傾向にある。特例子会社の中で、戦力として定着してきたのではないか**

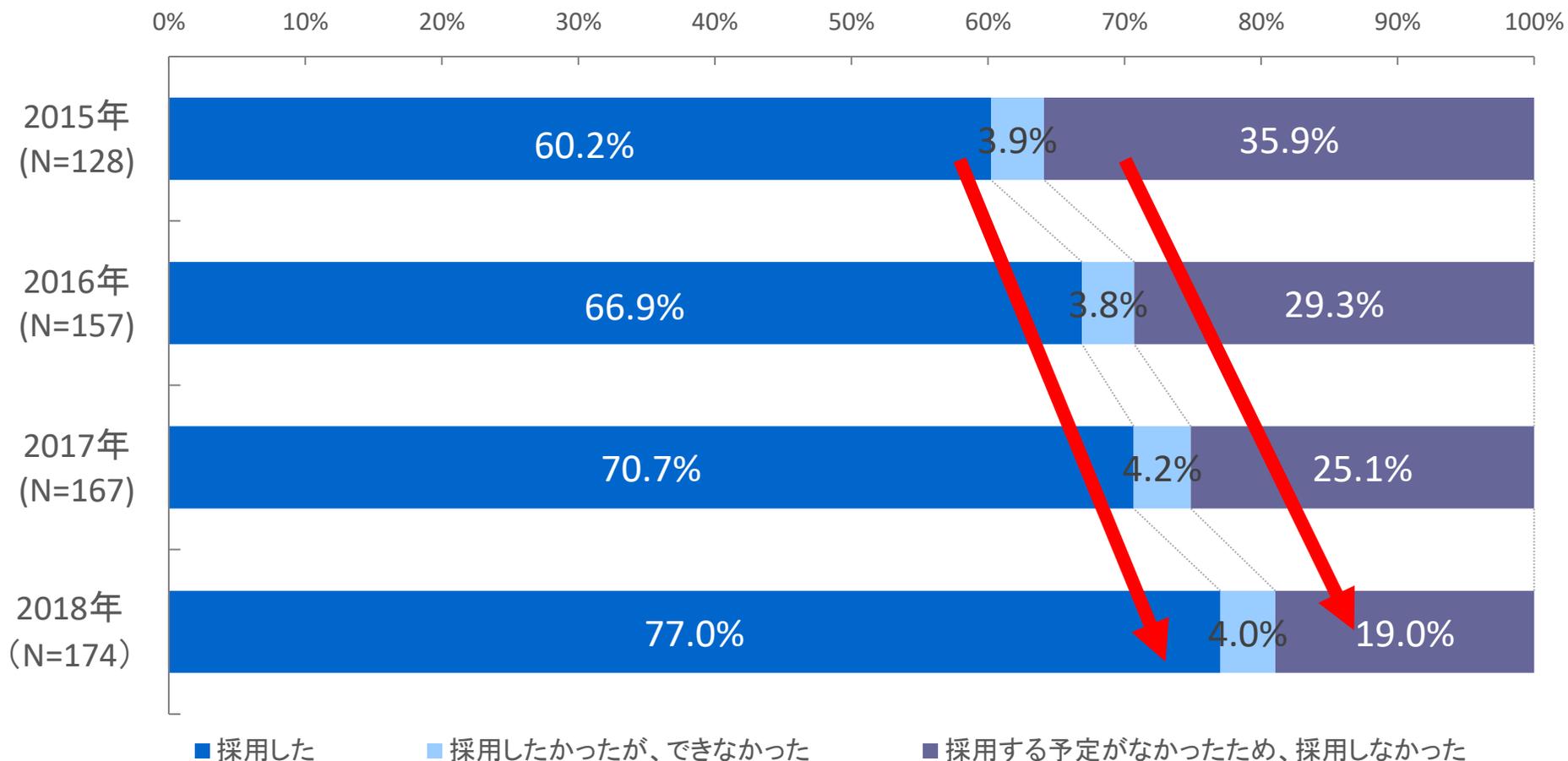


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【特例子会社】精神障がい者の採用実績も、毎年増加傾向にある。  
さらに、採用する予定のない企業も年々減少している**

### 採用実績 精神障がい者

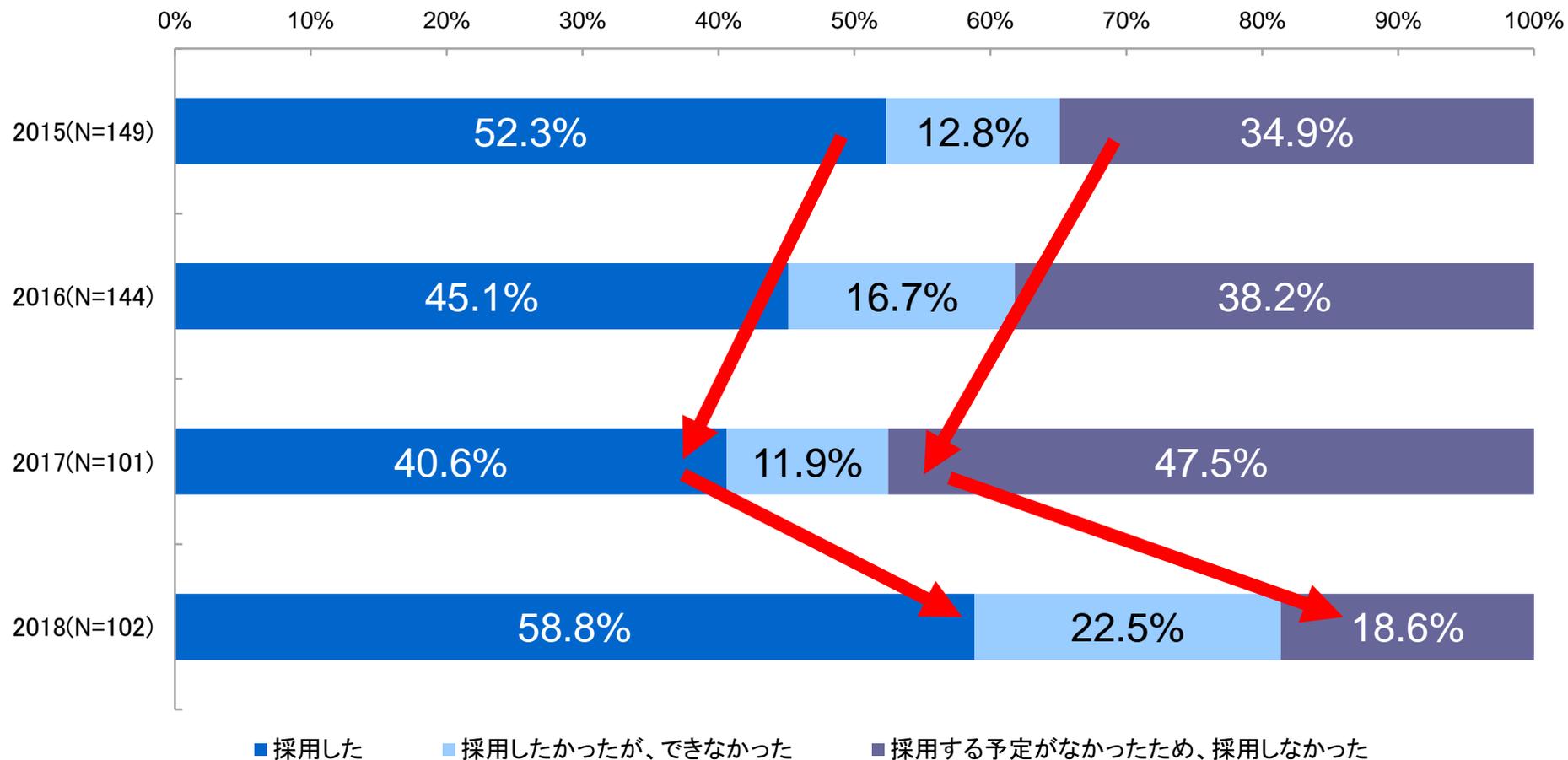


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【上場企業】**過去3年間で減少傾向にあった、身体障がい者(重度)の採用は、今年度に入り、過去最高の水準となった

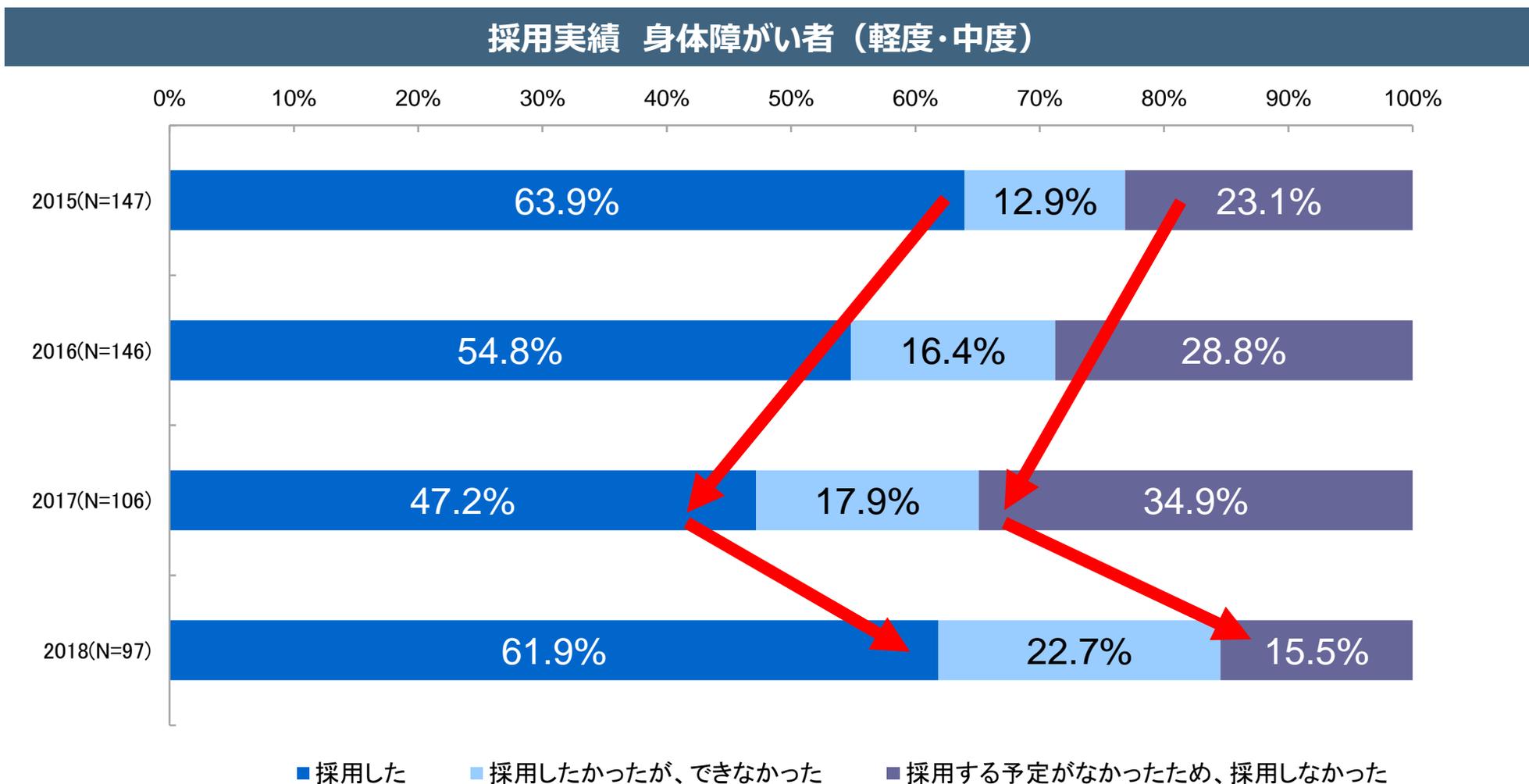
採用実績 身体障がい者(重度)



出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

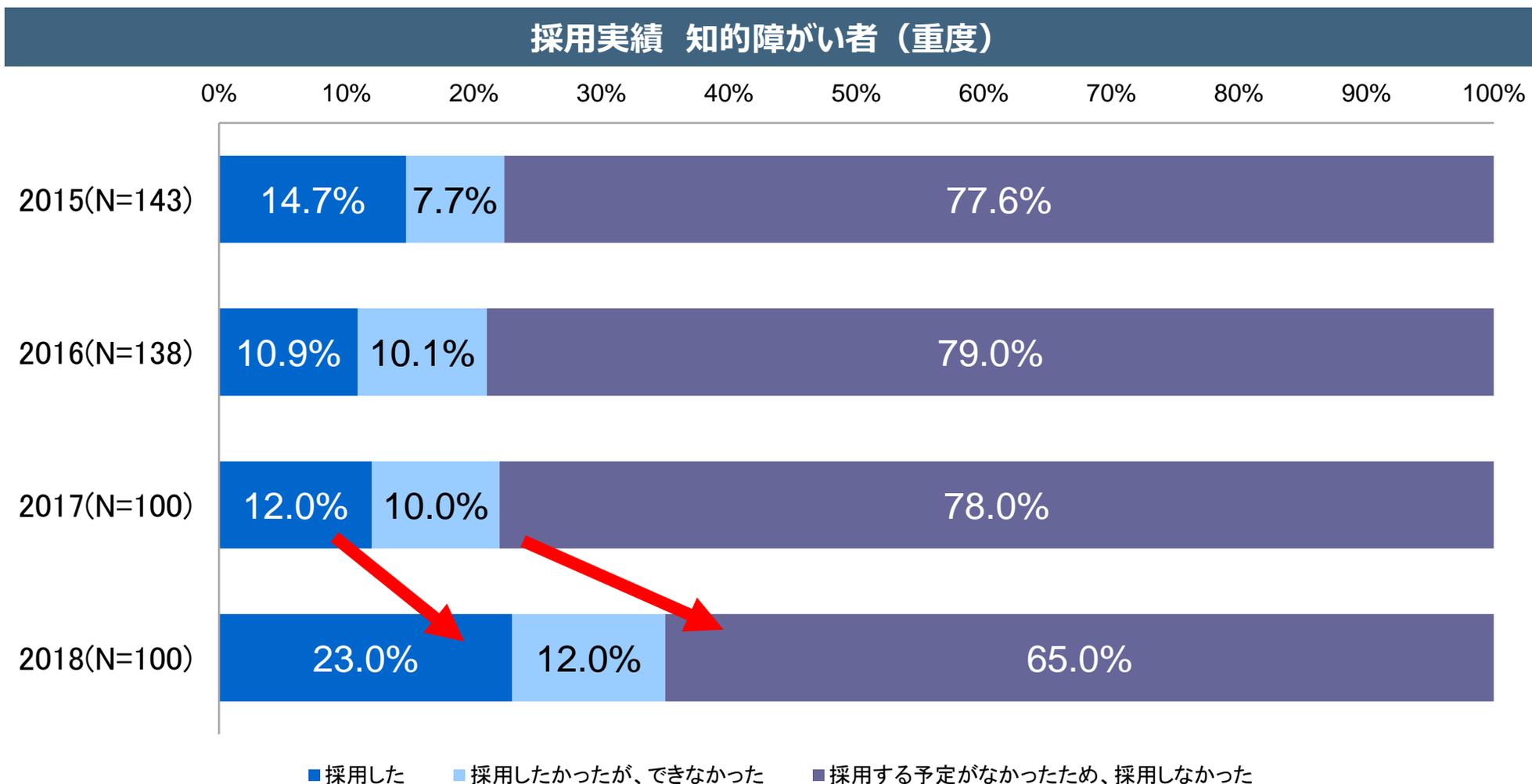
**【上場企業】身体障がい者(軽度・中度)も、身体障がい者(重度)と同じ傾向で推移している**



出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

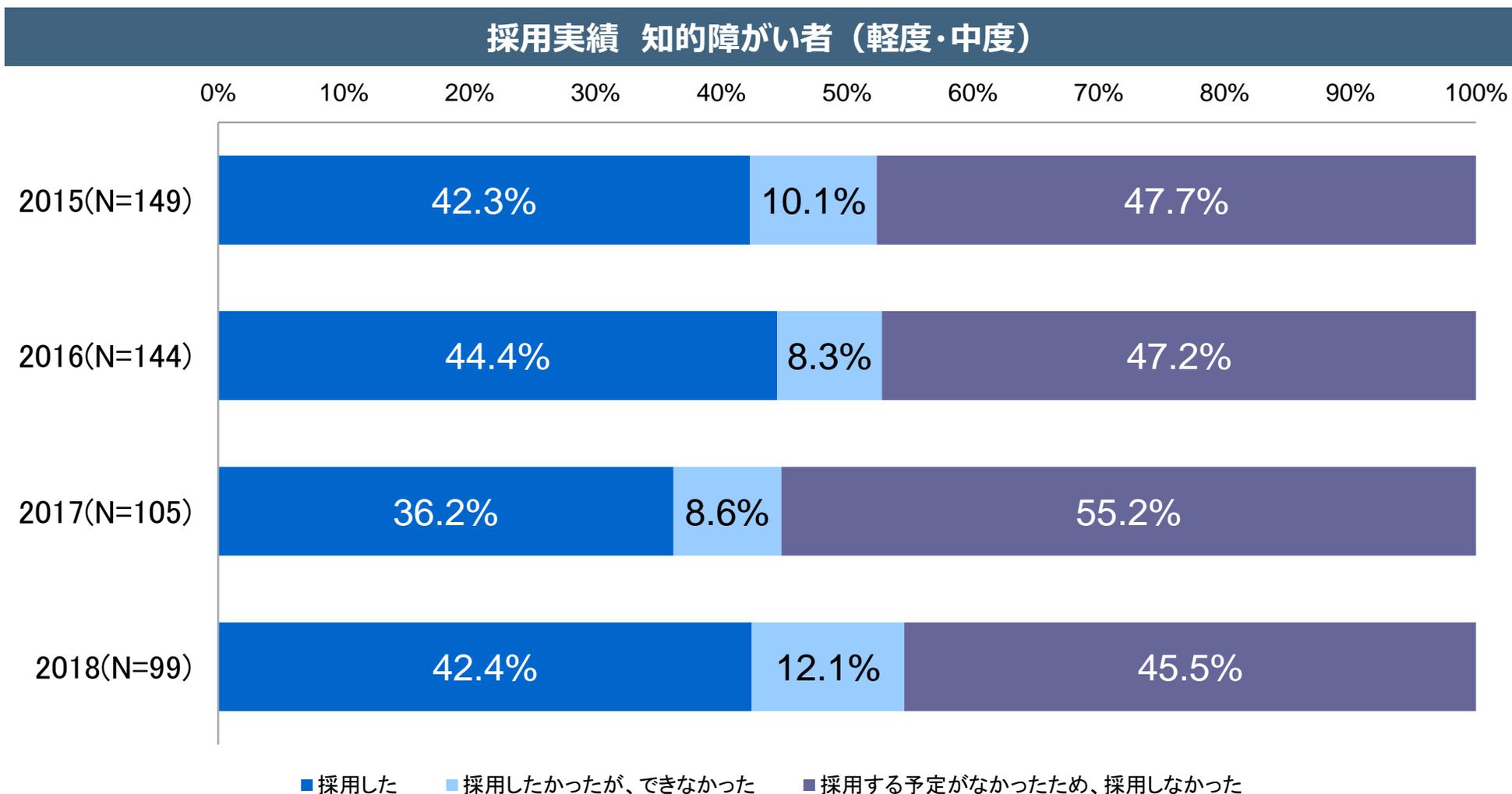
**【上場企業】過去3年間横ばいで推移していた知的障がい者(重度)の採用実績は急上昇。法定雇用率への対応が背景か**



出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

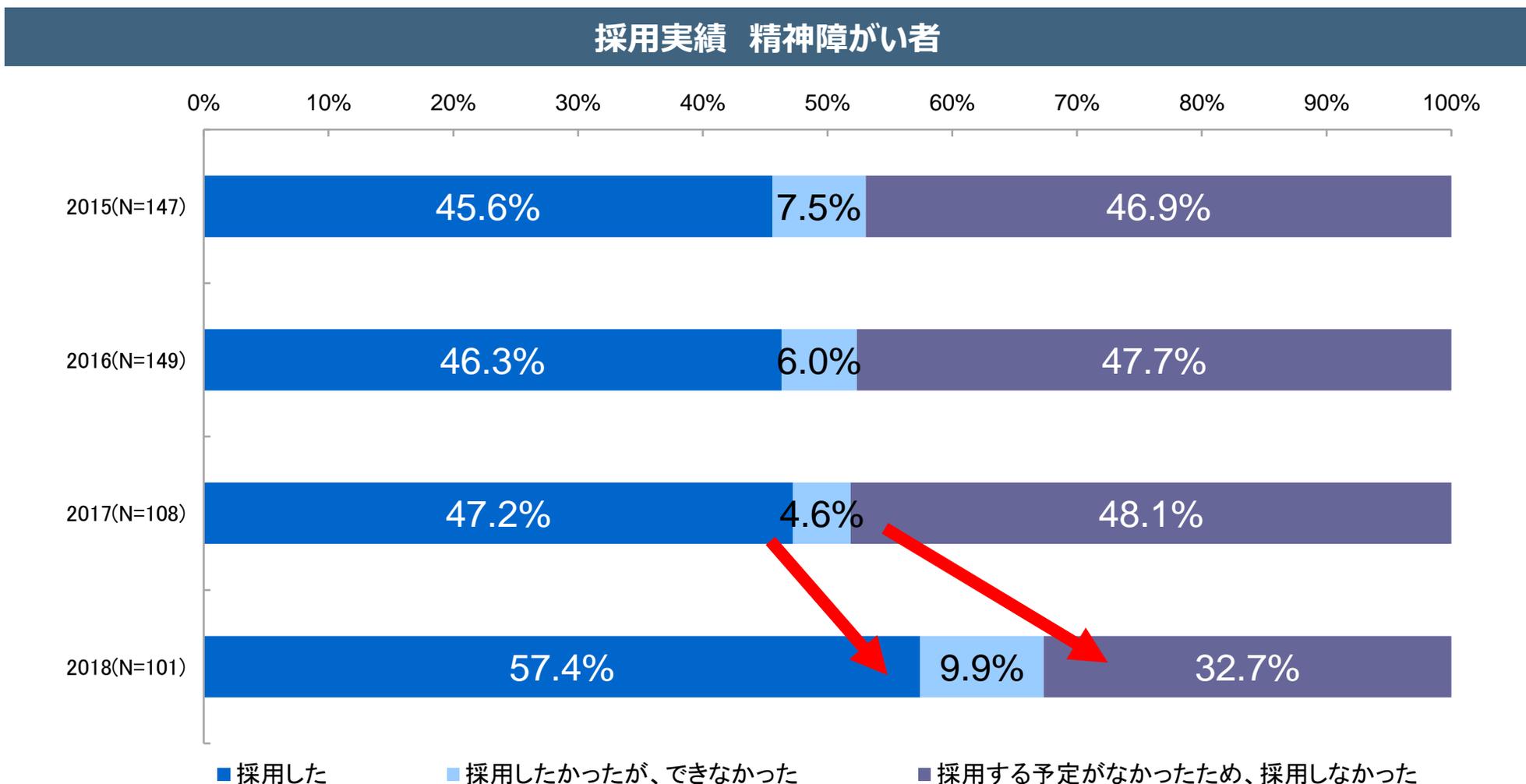
**【上場企業】知的障がい者(軽度・中度)の採用実績は、2017年度を除き、ほぼ同じ水準で推移している**



出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【上場企業】特例子会社に比べて、精神障がい者の採用に慎重であった上場企業でも、今年度は採用が増加した**

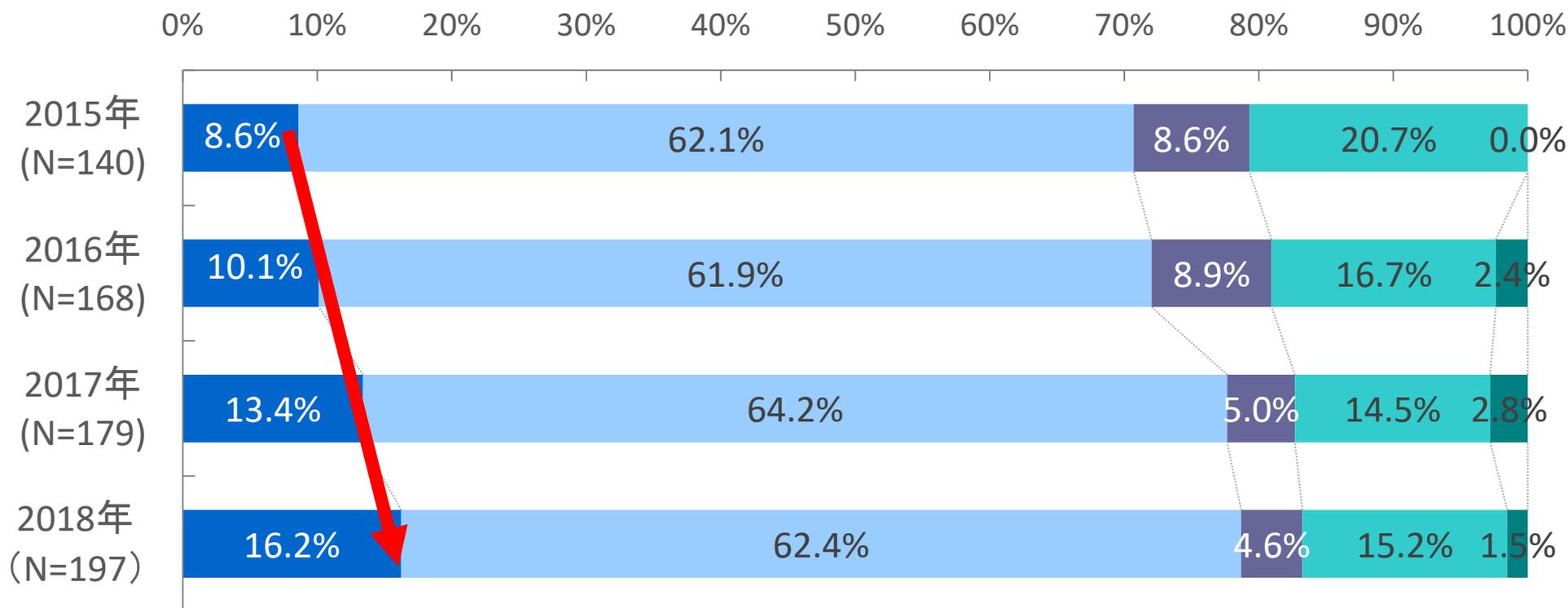


出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**特例子会社を持つ企業において、親会社が障がい者の採用に関与する割合は一貫して上昇しており、特に親会社・特例子会社間で従業員の役割に違いがないケースが多い**

特例子会社と親会社との採用方針



- 1. 貴社も親会社も共に障害者を採用する方針で、かつ、貴社と親会社で採用する障害者に求める業務や役割に違いはない
- 2. 貴社も親会社も共に障害者を採用する方針だが、貴社と親会社で採用する障害者に求める業務や役割が異なるため、役割分担をしている
- 3. 貴社設立後、しばらくは親会社も障害者を採用していたが、現在は、貴社のみが障害者を採用する方針である
- 4. 貴社設立後は、貴社のみが障害者を採用する方針である
- 5. その他

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、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

### 障がい者の業務や役割についての動向

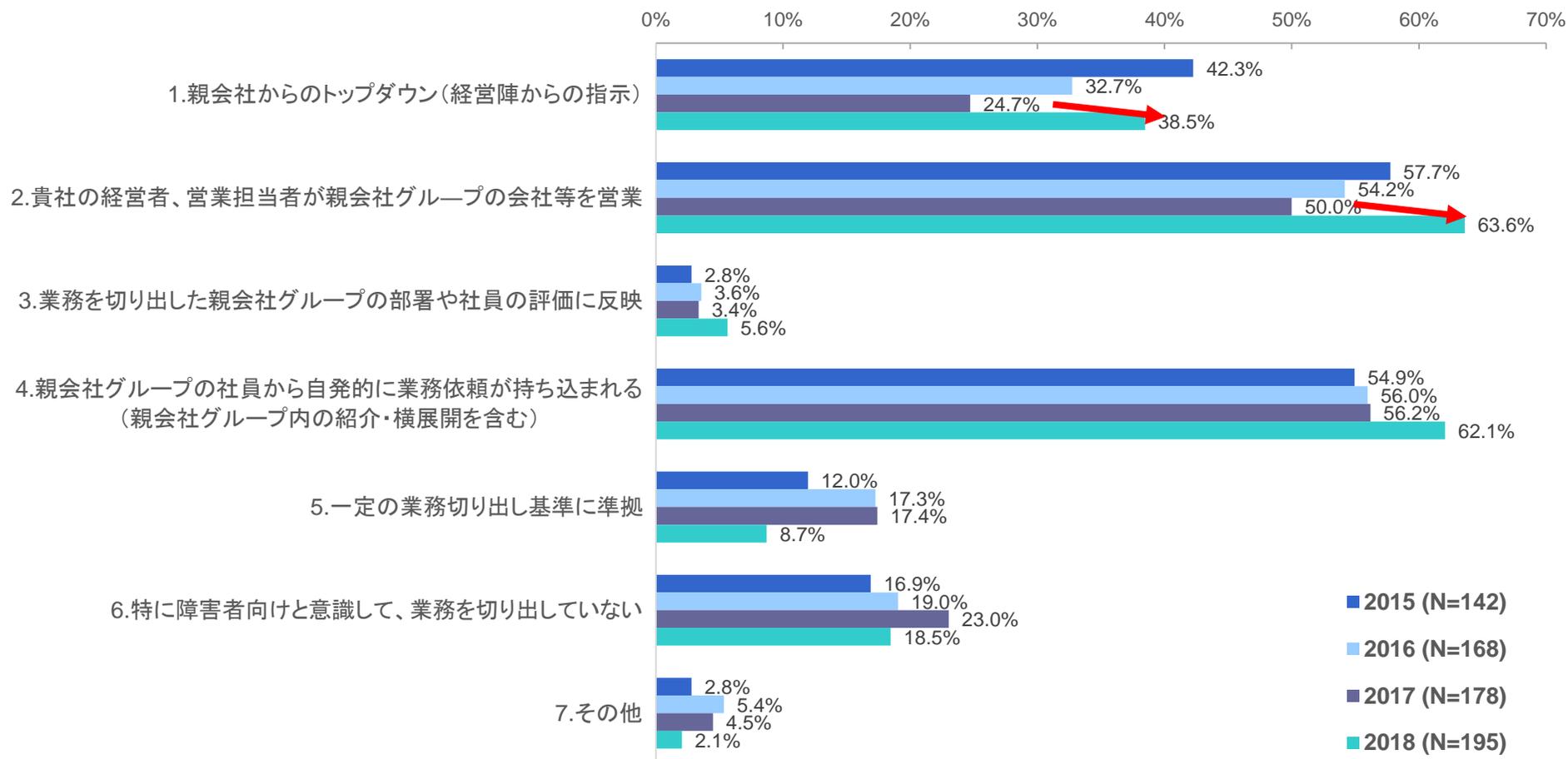
---

- 特例子会社の業務は、特例子会社、上場企業ともに組織的に切り出す傾向にある。  
グループが一体となって、仕事を作りだしたり、切り出し方を検討する傾向に回帰してきているのではないか。
- 特例子会社におけるグループ内受注は減少傾向にあり、業務が多様化している可能性があるが、今後もこの傾向が続くのかどうかは、引き続き注視したい。
- リーダー的な役割を担う障がい者はそこまで増えていないものの、障がい者にマネジメントの役割を担ってほしいという意向は高まっている。  
障がい者の果たす役割が見直されているのではないか。

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【特例子会社】親会社・特例子会社ともに組織的に業務を切り出す傾向が復活している。法定雇用率の上昇に伴い、グループ全体での対応が求められているか**

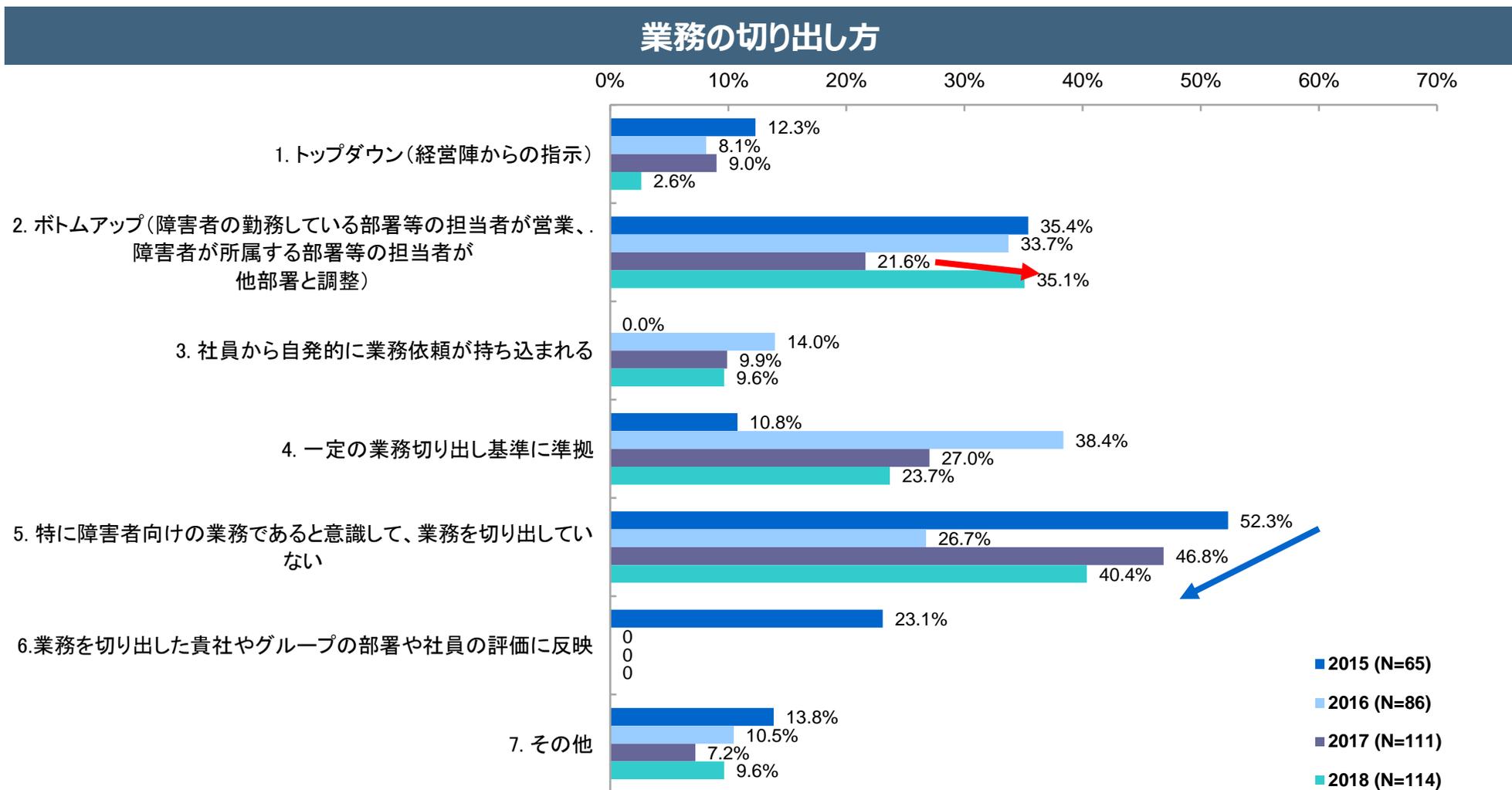
### 業務の切り出し方



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、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【上場企業】**上場企業においては、ボトムアップでの切り出しが上昇した。  
障がい者の従業員数が増加に伴い、現場での対応が求められるようになったか

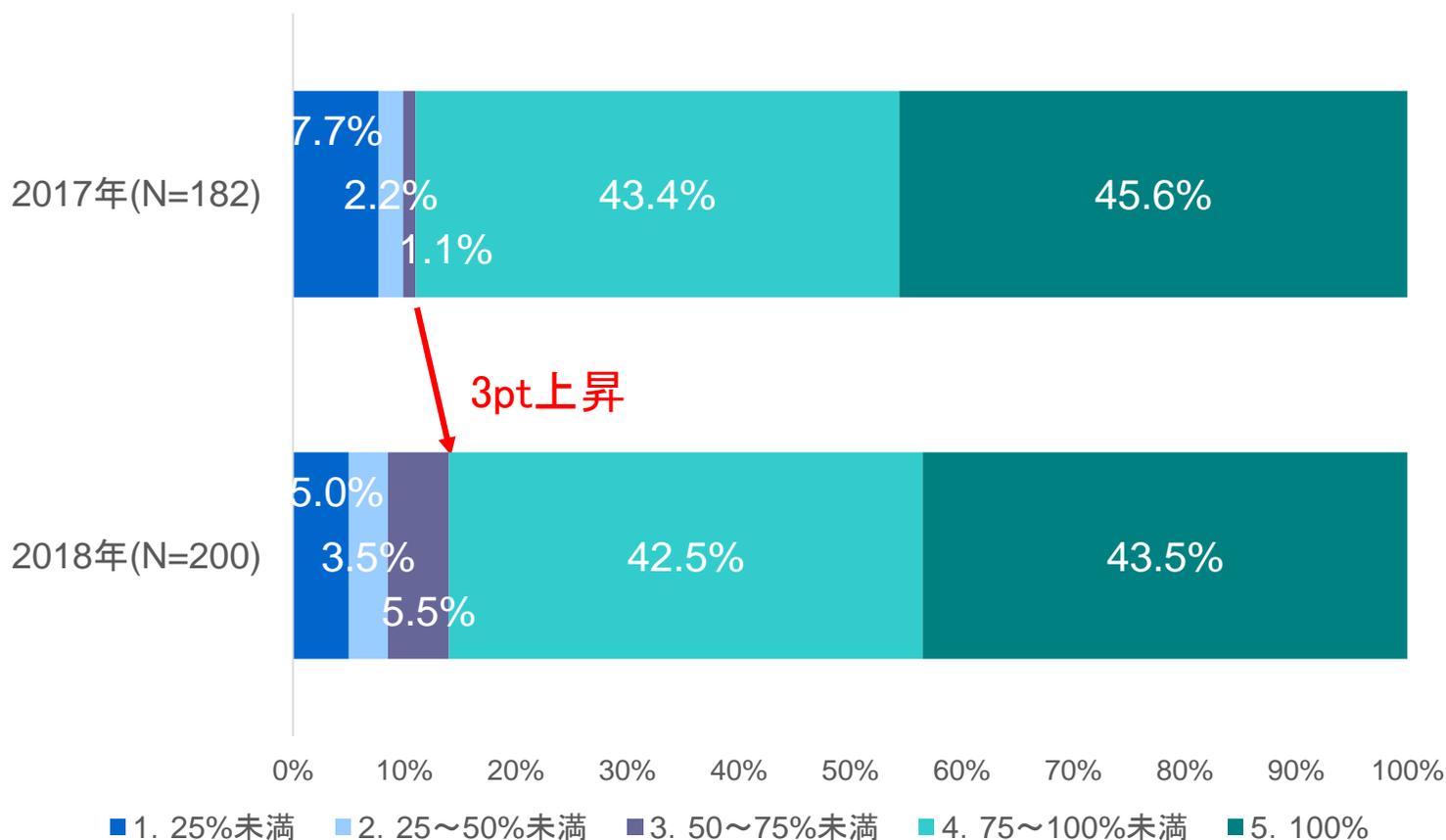


出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【特例子会社】親会社・グループ会社からの受注が収益の柱となっているものの、今後、この傾向に変化がみられるか、引き続き注視したい**

### 親会社・グループ会社からの受注割合

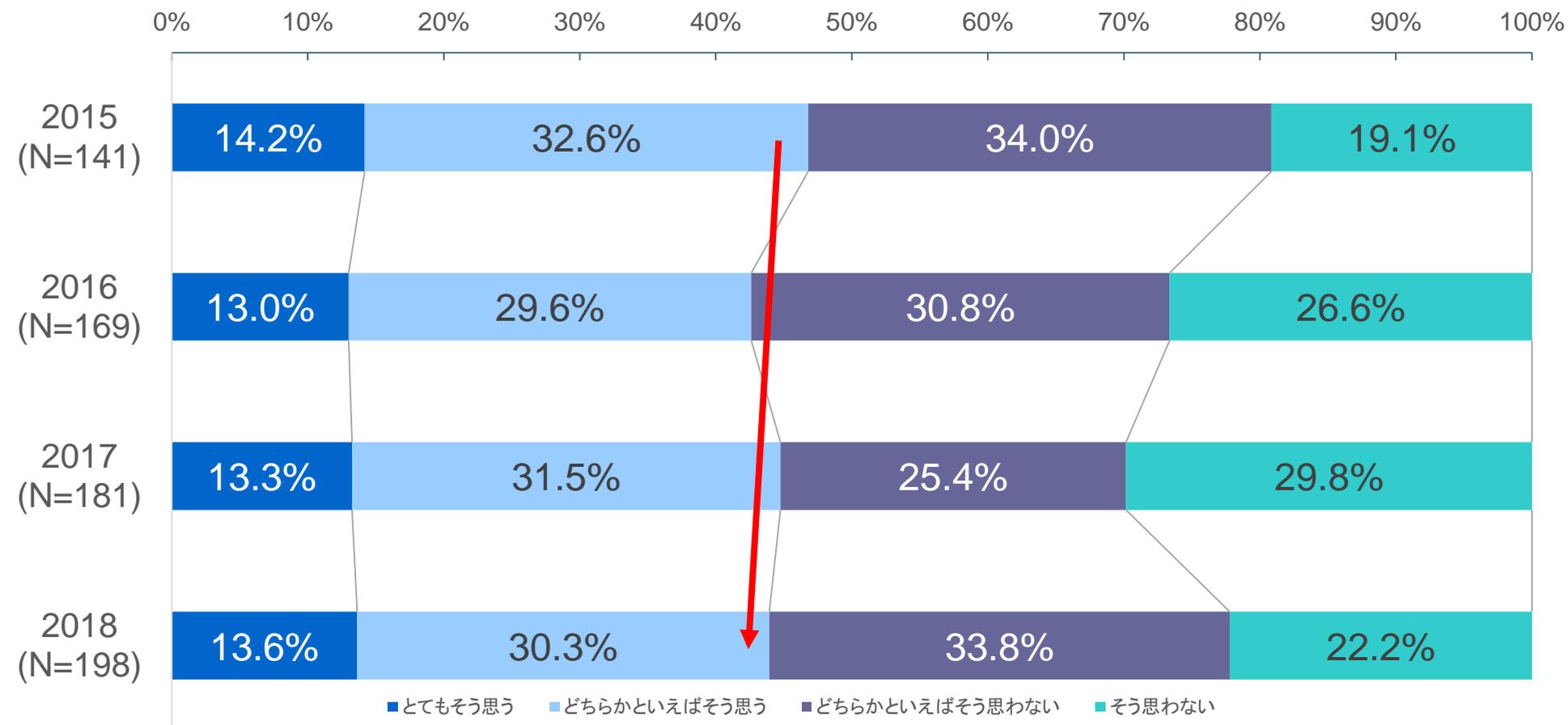


## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

### 【特例子会社】

### 管理職やリーダーを担う障がい者は横ばいか、減少傾向にある

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

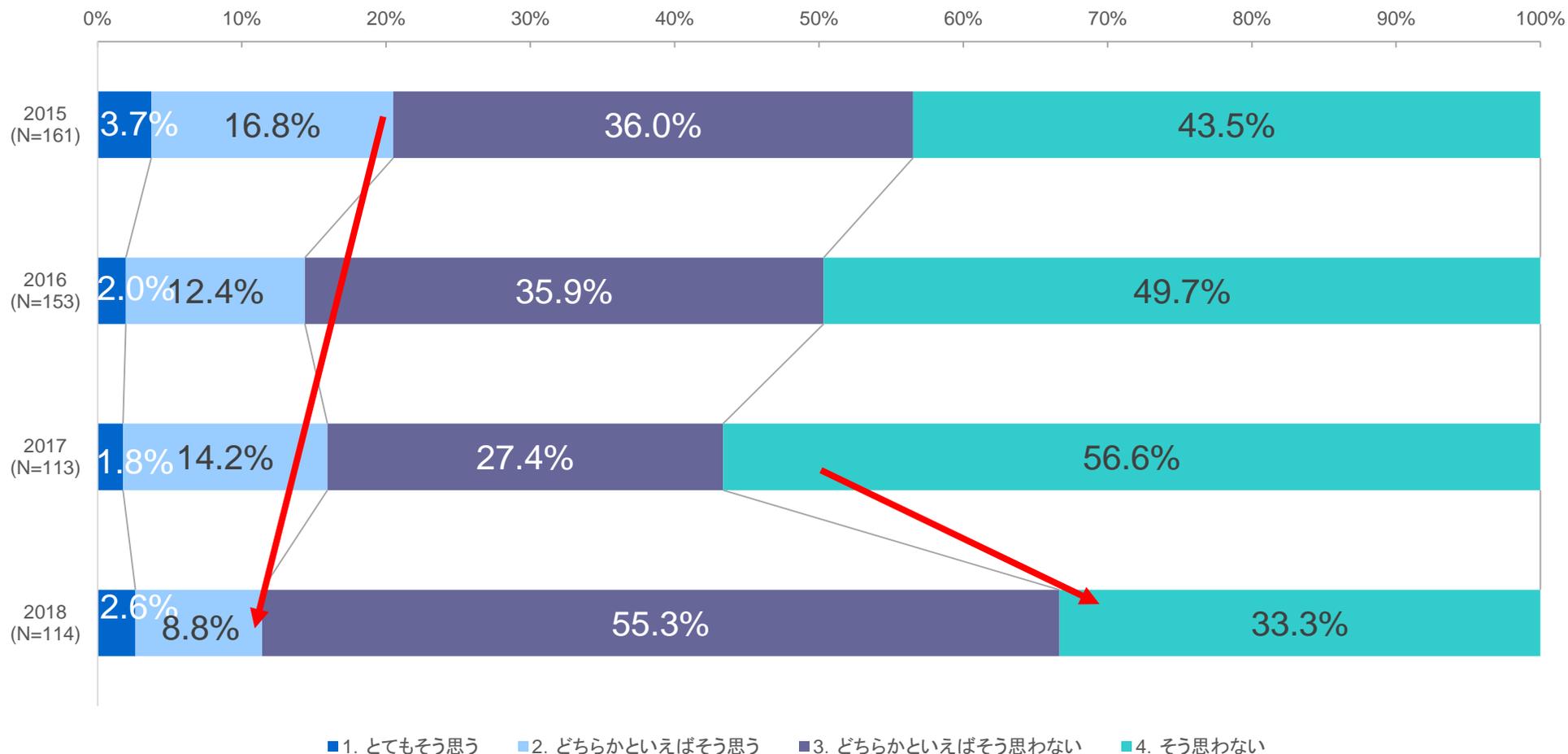


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【上場企業】**同じく、上場企業においても横ばいにある。ただし、「そう思わない」が激減したことから、管理側の認識が変化してきている可能性がある

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

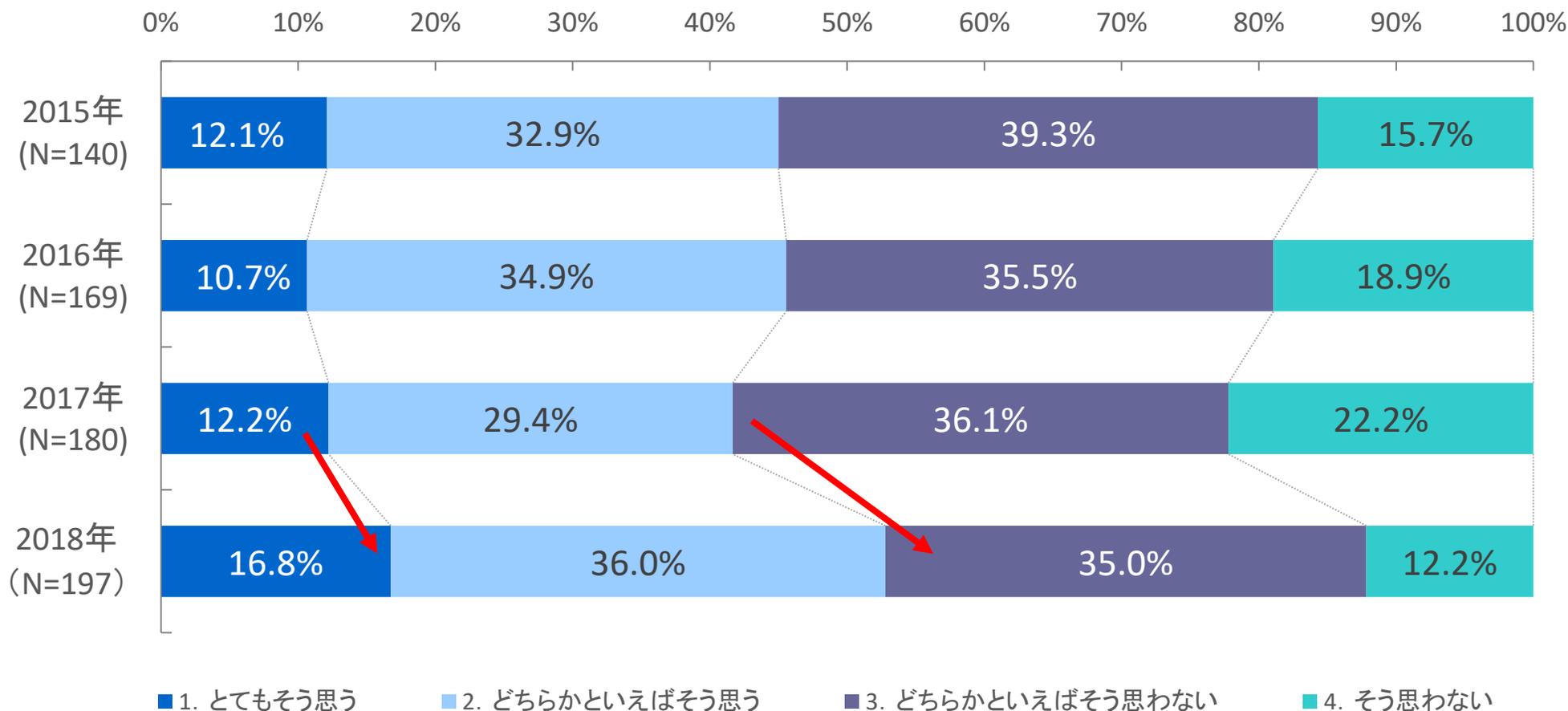


出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【特例子会社】一方、管理職への登用への意向は上昇している。  
法制度の変更に伴い、働く障がい者の特性が多様化していることが要因か**

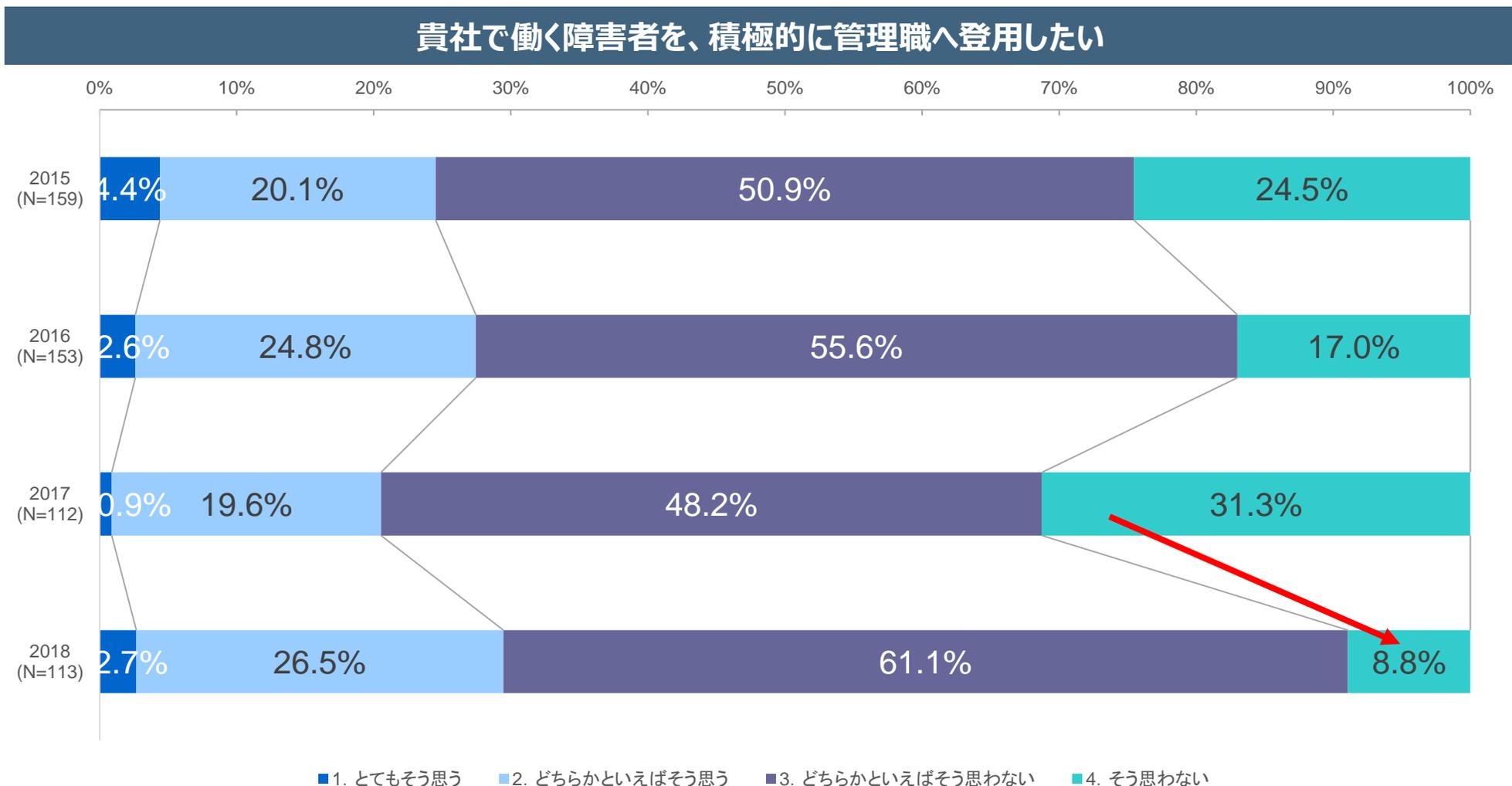
貴社で働く障害者を、積極的に管理職へ登用したい



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、野村総合研究所、2015~2018

## 2. 今年度調査における特徴的な傾向

**【上場企業】**上場企業における管理職への登用意向は、特例子会社ほど顕著ではないものの、今年度に入り、登用を全く考えていない割合は激減した



出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

---

1. 障がい者雇用をとりまく潮目の変化

2. 今年度調査における特徴的な傾向

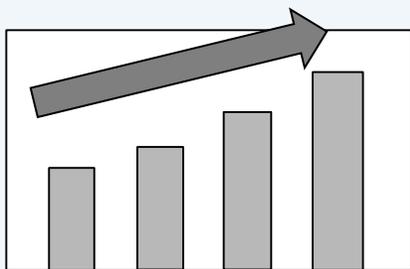
3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

## 4度の実態調査から、経年での変化に一定の傾向が見られた

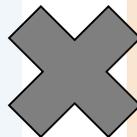
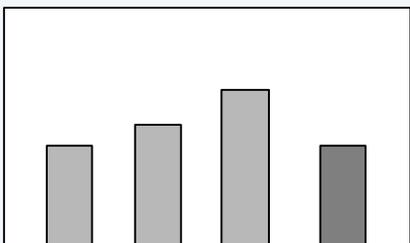
#### 1. 経年で増加/減少トレンド

2015年の調査開始以来、増加、または減少の傾向を示し続けているもの



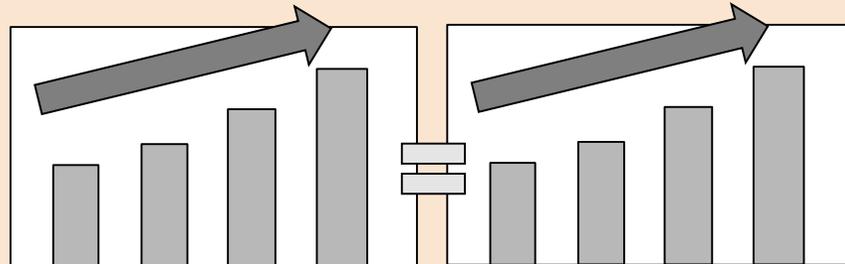
#### 2. 2015年結果への揺り戻し

2015年の調査開始以来、増加、または減少の傾向を示していたものの、今年度調査で2015年に近い結果が出ているもの



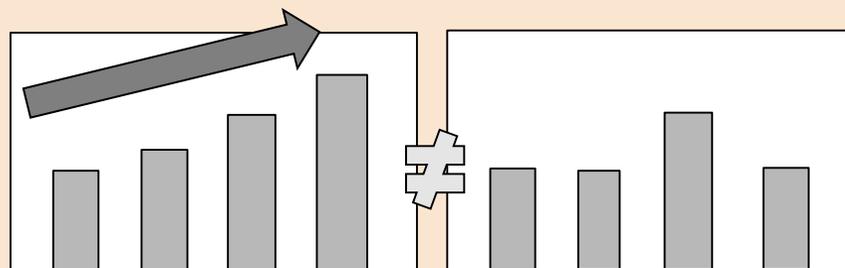
#### A. 特例子会社と上場企業が類似の動き

特例子会社と上場企業が同じトレンドで推移しているもの



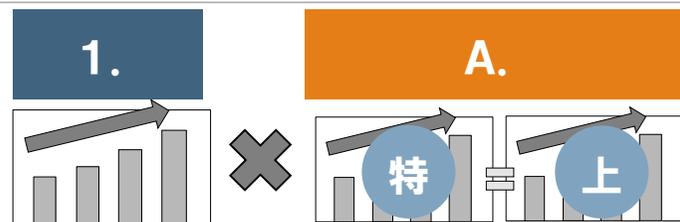
#### B. 特例子会社と上場企業が異なる動き

特例子会社と上場企業が異なるトレンドで推移しているもの

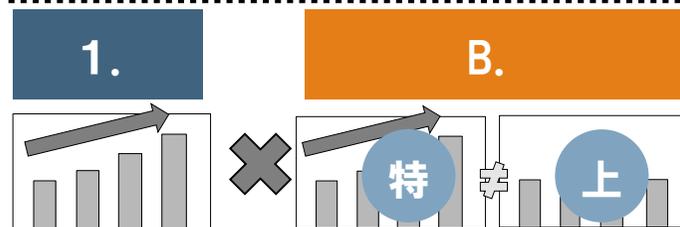


### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

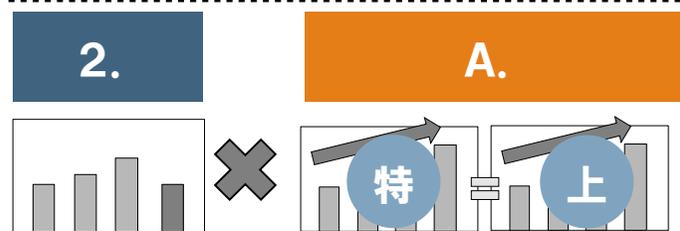
## 各パターンへの分類



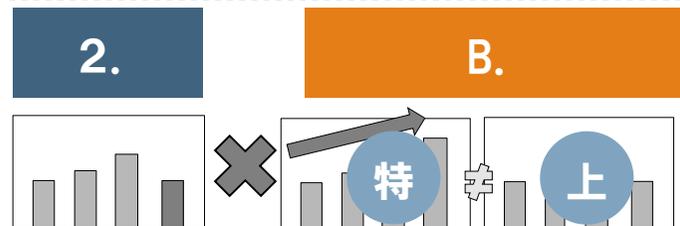
- 量的な観点からみて、障害者を十分採用できている
- 質的な観点からみて、障害者を十分採用できている



- 貴社/障がい者の業務内容を、親会社/貴社により中心的な業務に貢献できるように近づけている
- 親会社/自社グループの事業領域と関係のない業務への取組
- 親会社は、障害者雇用の重要性を認識している/  
障害者雇用は、貴社の経営にとって重要な問題である
- 5年前と比較して、親会社は貴社に関心を持っている/  
貴社内の障害者雇用への関心が高まっている
- 親会社とは、貴社のビジョン・目標を共有できている/  
障害者雇用に関するビジョン・目標を持っている

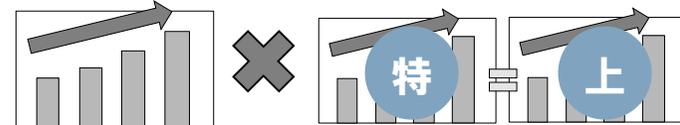


- 5年前と比較して、採用する障害者の特性が変わってきたため、人事制度上、問題がでてきている



- 障害者の特性にあわせて、仕事の内容を調整することに努めている
- 親会社の社員は、貴社が提供する価値を認識・理解している/  
貴社内で、貴社の障害者雇用の価値が認識・理解されている
- 貴社で働く障害者が、キャリアアップできる仕組みができています

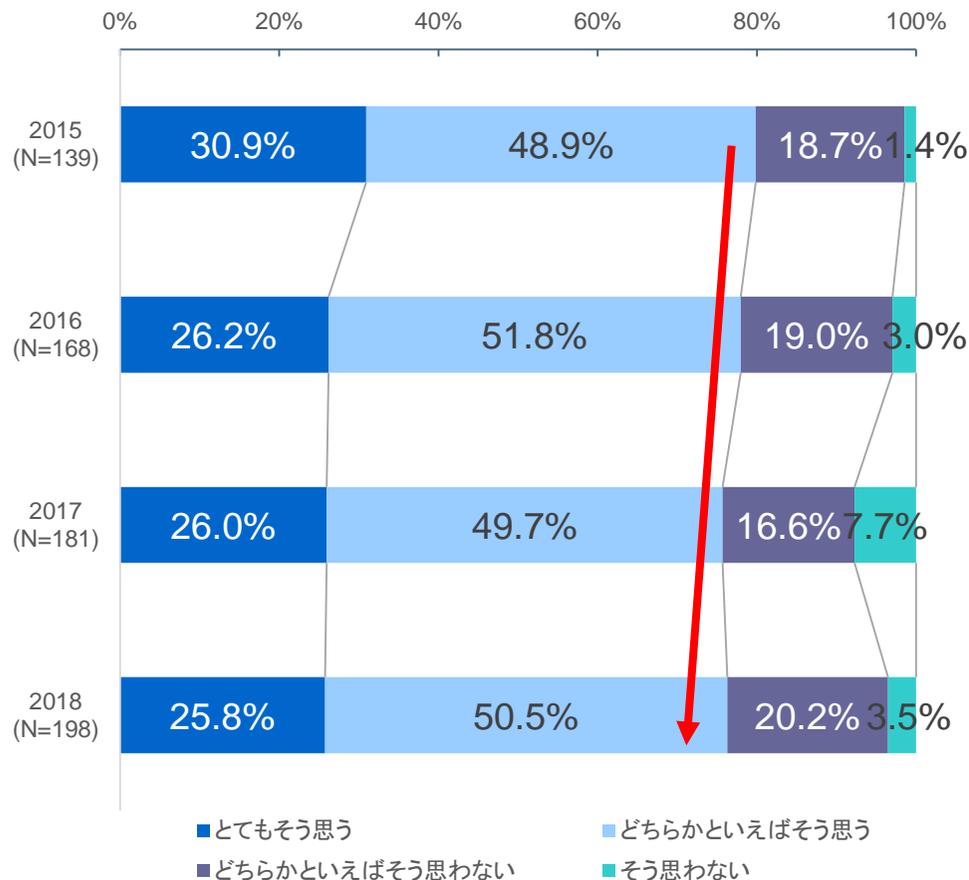
### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較



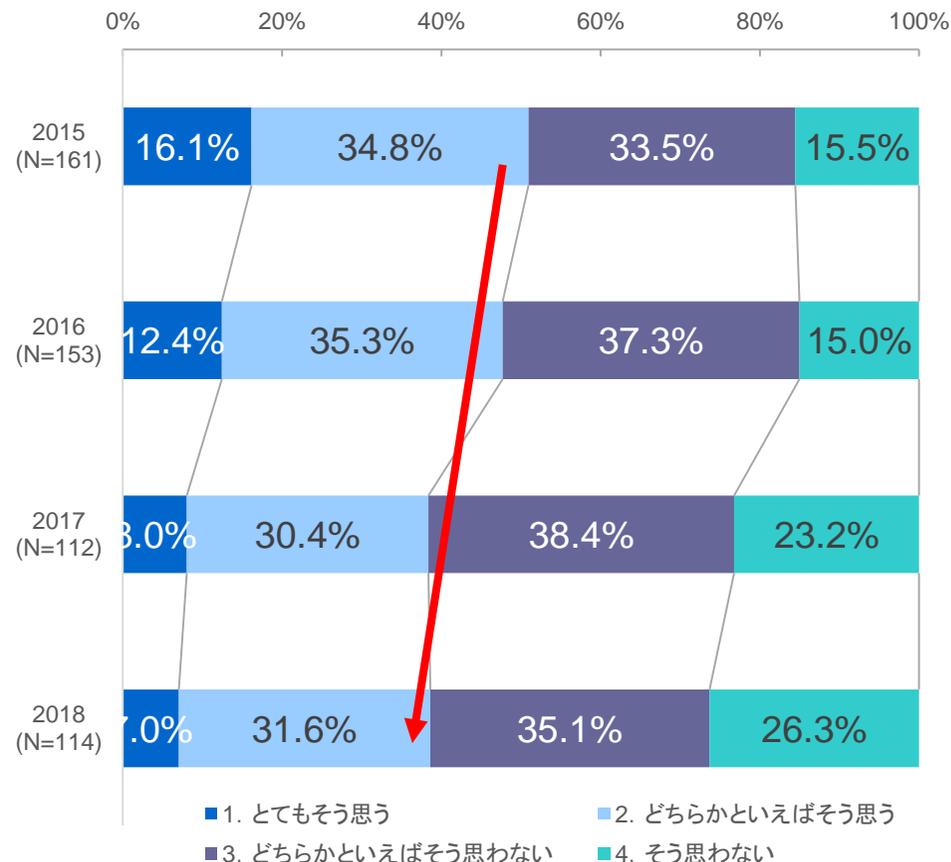
**採用： 障がい者の採用における「量的」な充足感が減少している。  
法定雇用率の上昇に伴う危機感が背景にあるのではないか**

量的な観点からみて、障害者を十分採用できている

#### 特例子会社

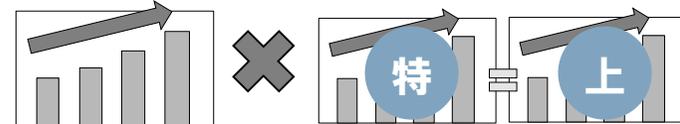


#### 上場企業



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、2015~2018

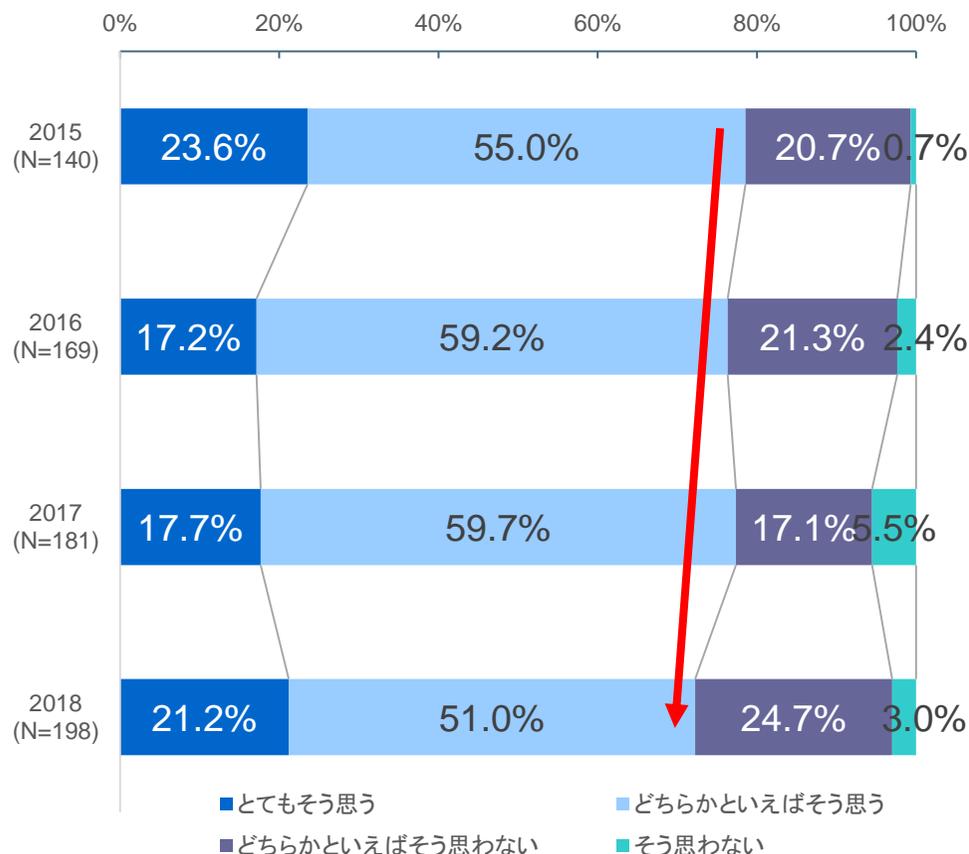
### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較



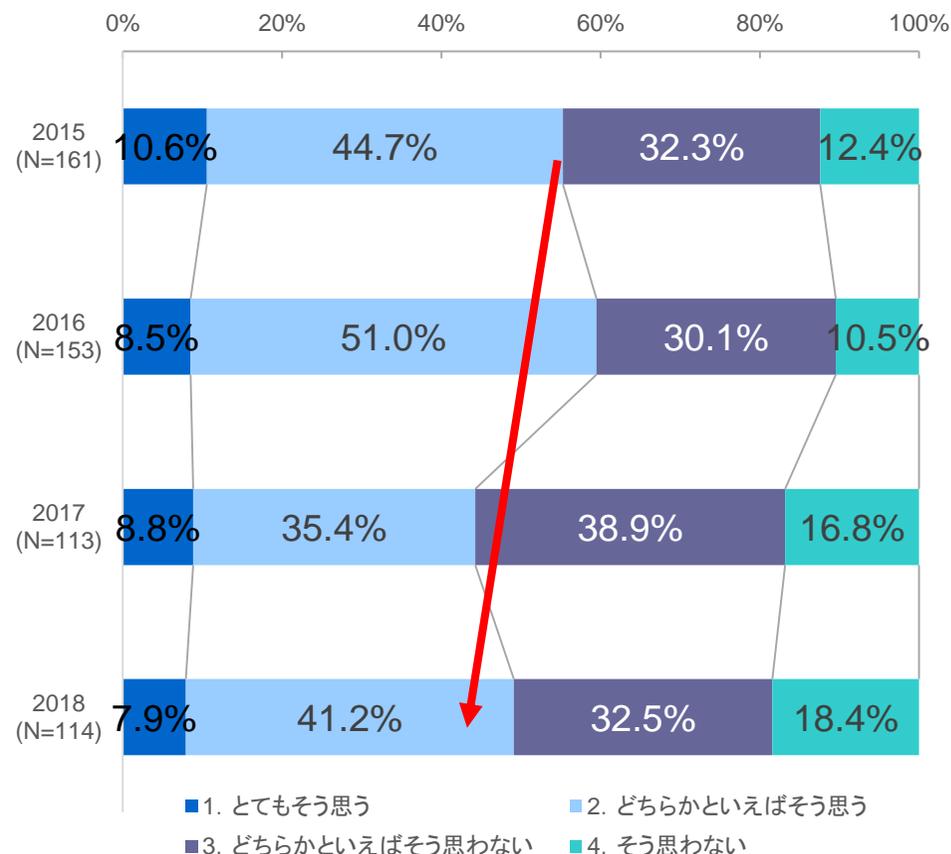
**採用：単に障がい者を採用するだけでなく、「質的」な部分にも注目されるようになり、充足感が下がったか。一方で、質的に十分と感じる特例子会社も存在する**

質的な観点からみて、障害者を十分採用できている

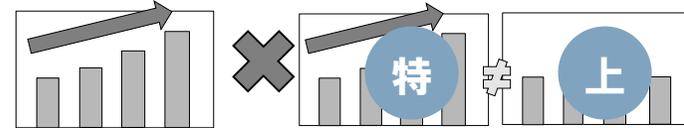
#### 特例子会社



#### 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、2015~2018

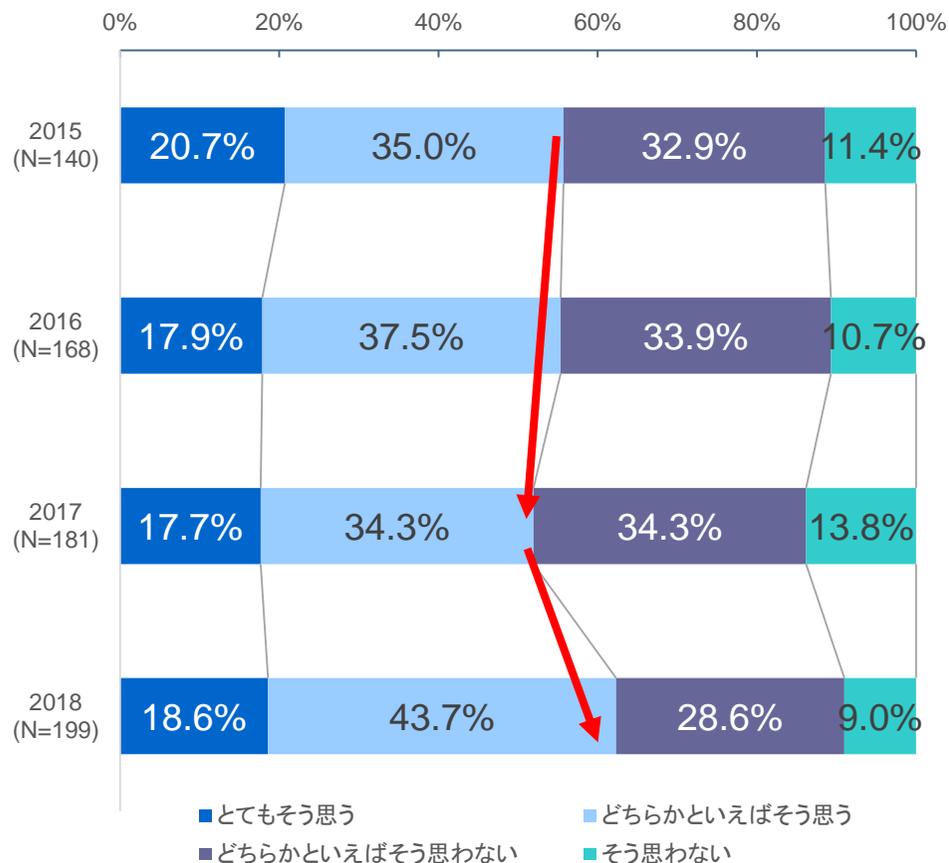


### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

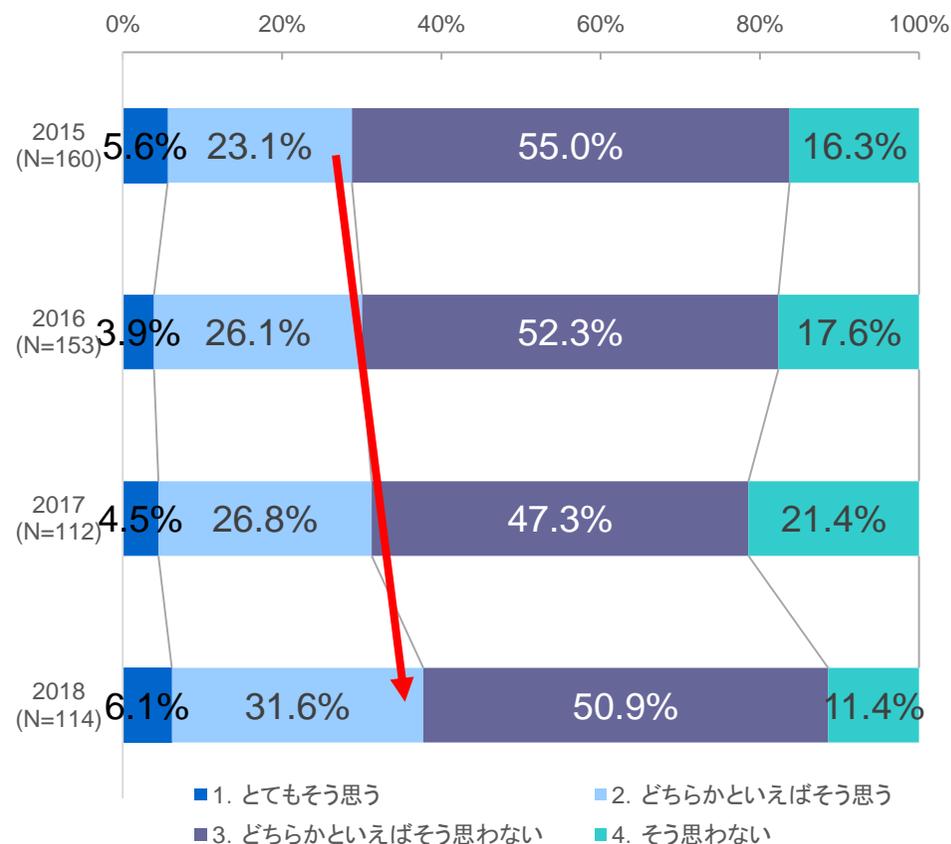
**業務内容： 障がい者の業務内容を中心的な業務に近づける傾向が見える。単に雇用を確保するだけでなく、障がい者とともに価値を発揮することが求められているか**

**貴社/障がい者の業務内容を、親会社/貴社のより中心的な業務に貢献できるように近づけている**

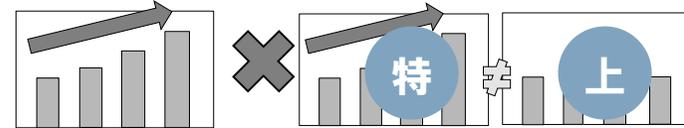
#### 特例子会社



#### 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、2015~2018

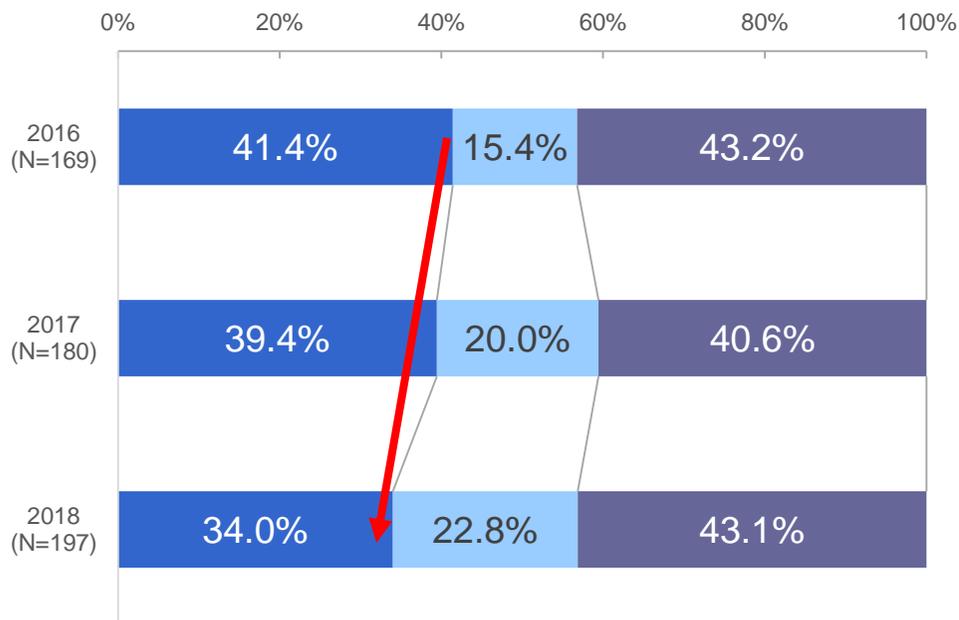


### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

**事業領域： 特例子会社と上場企業は逆の傾向を示している。**  
**グループ全体として、事業領域の拡大が課題となっている可能性がある**

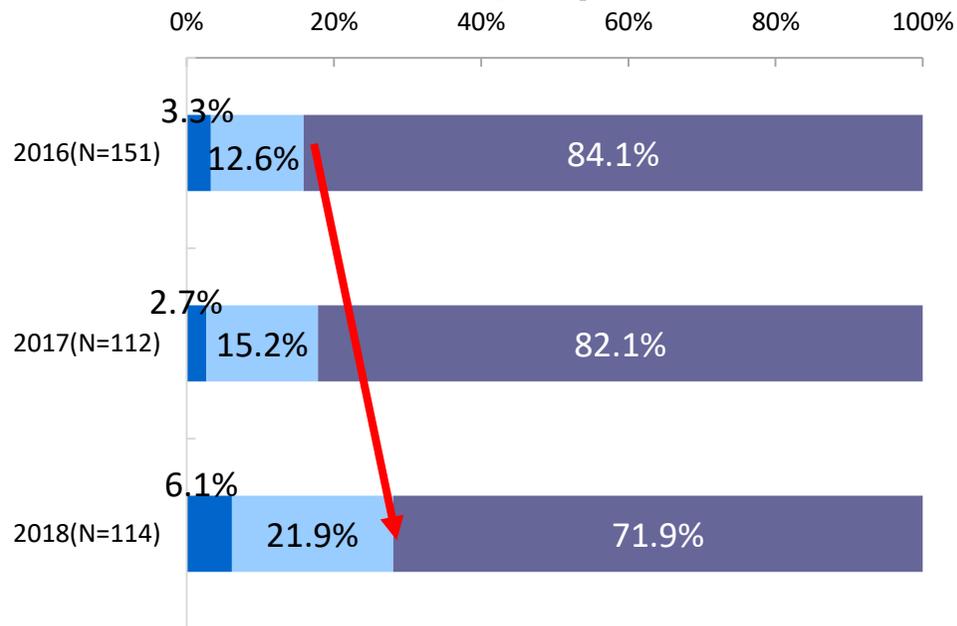
#### 親会社/自社グループの事業領域と関係のない業務への取組

##### 特例子会社



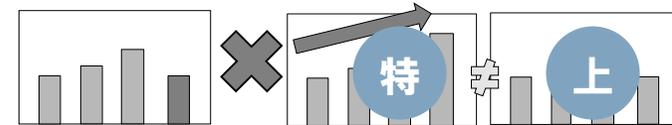
- 1. 親会社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいる
- 2. 親会社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいないが、検討はしている
- 3. 親会社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでおらず、現時点では、今後も取り組む予定はない

##### 上場企業



- 1. 貴社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいる
- 2. 貴社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいないが、検討はしている
- 3. 貴社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでおらず、現時点では、今後も取り組む予定はない

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、2016~2018

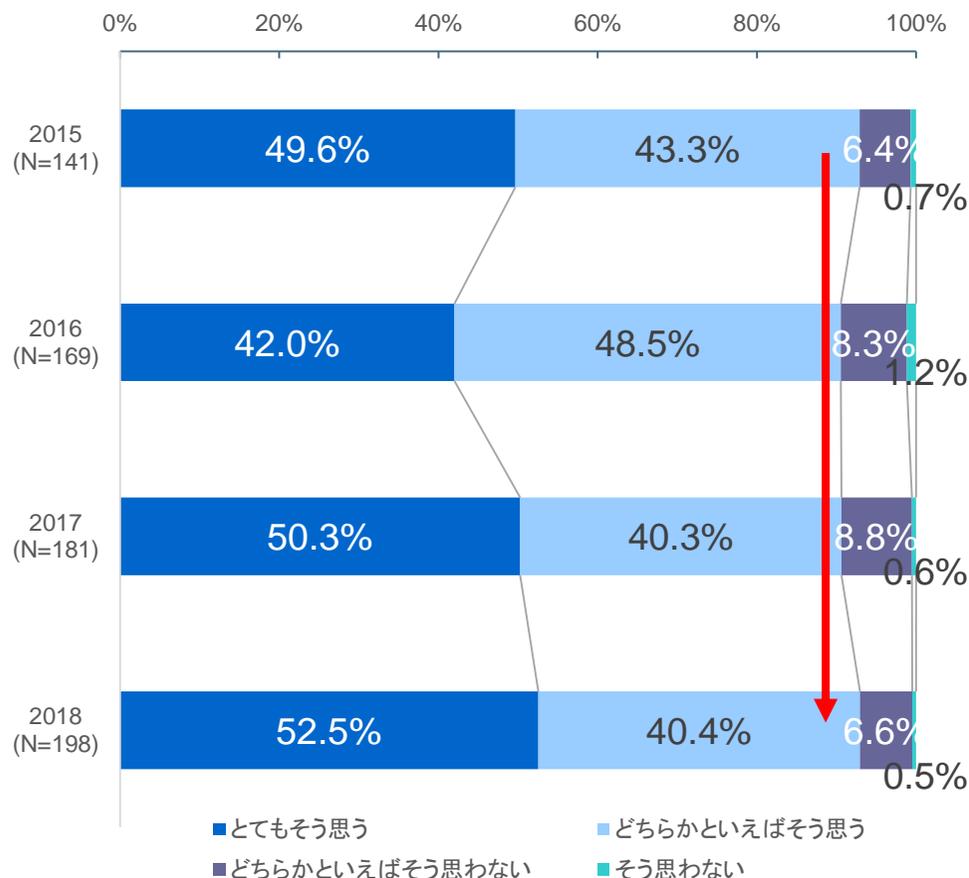


### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

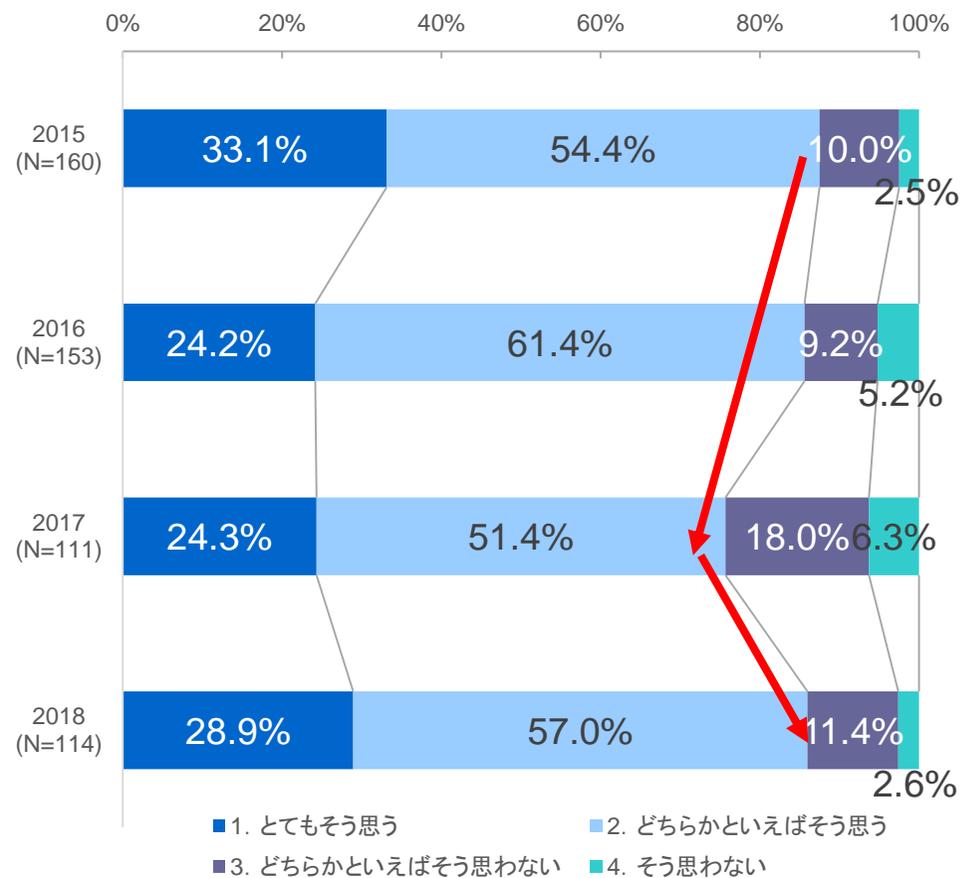
**業務内容： 特例子会社、上場企業ともに、障がい者の障害者の特性に合わせた業務調整に努めている。前問と合わせて、障がい者の価値発揮に軸足が移っているか**

障害者の特性にあわせて、仕事の内容を調整することに努めている

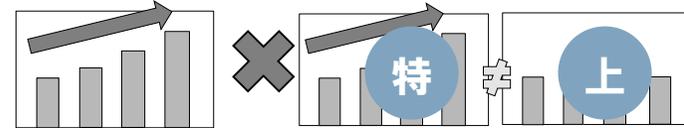
#### 特例子会社



#### 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、2015~2018

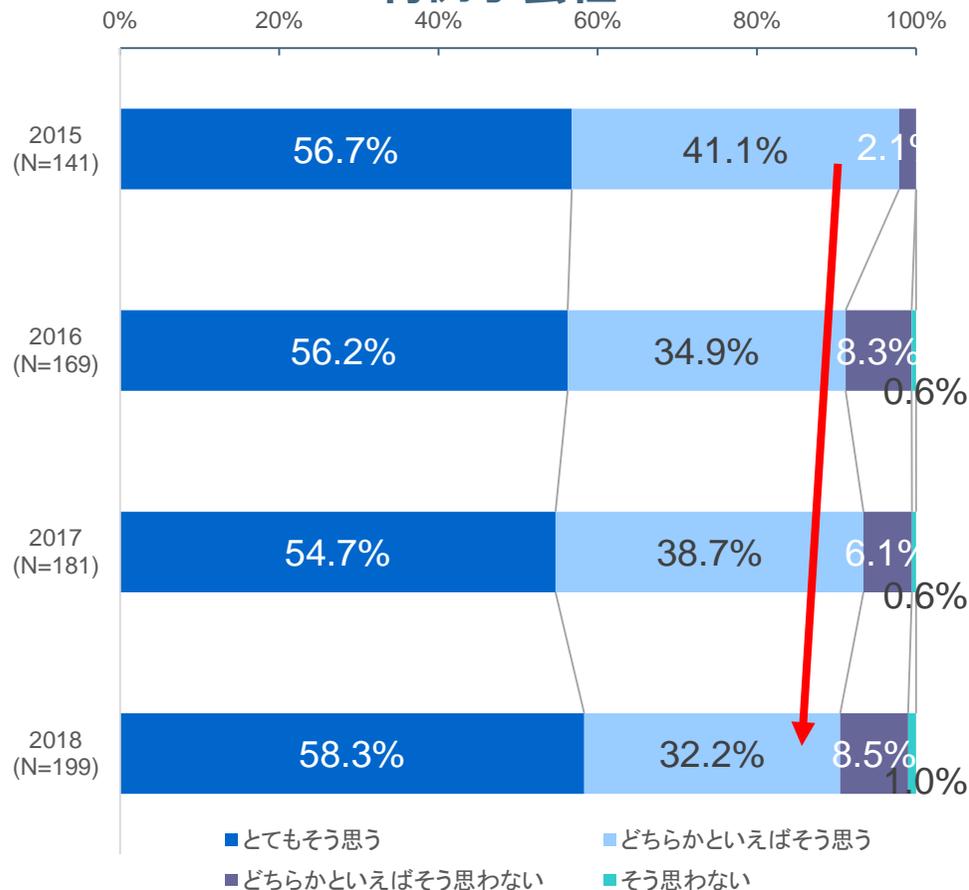


### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

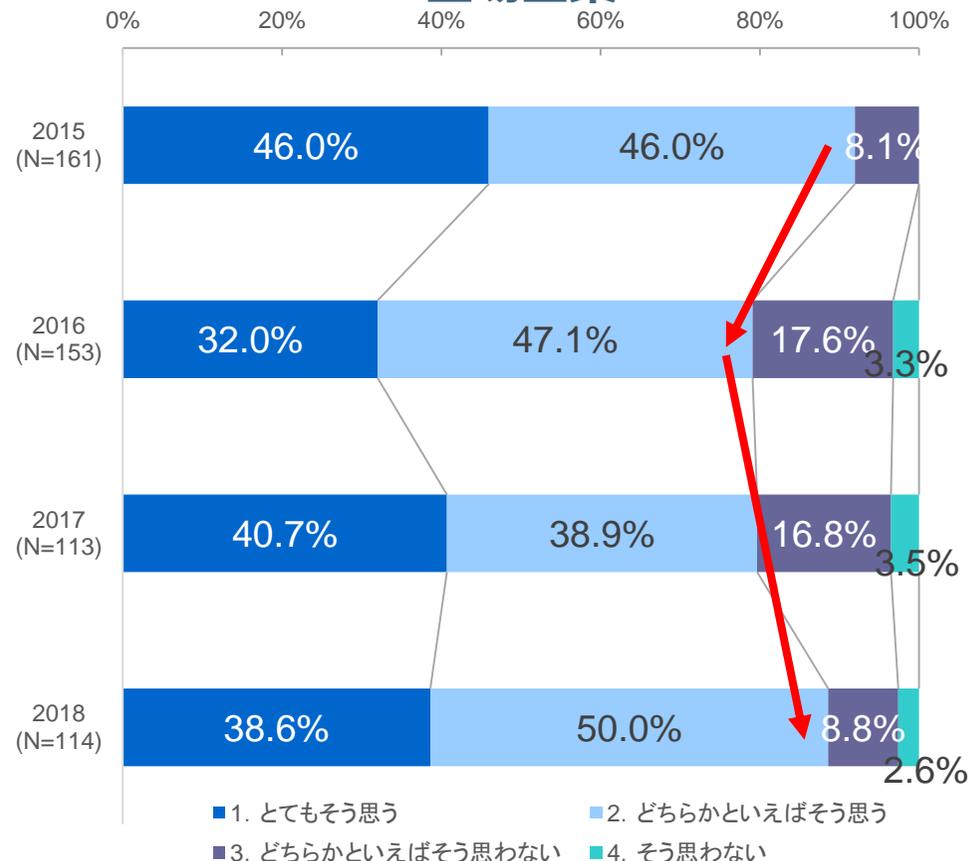
**価値の認識： 上場企業では、障がい者雇用の重要性が高まっている。**  
**一方、特例子会社では、二極化が進みつつあるか**

親会社は、障害者雇用の重要性を認識している/障害者雇用は、貴社の経営にとって重要な問題である

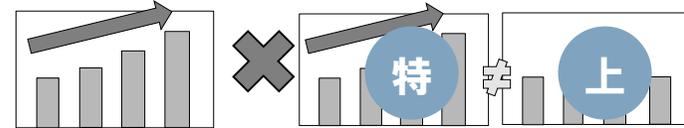
#### 特例子会社



#### 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、2017

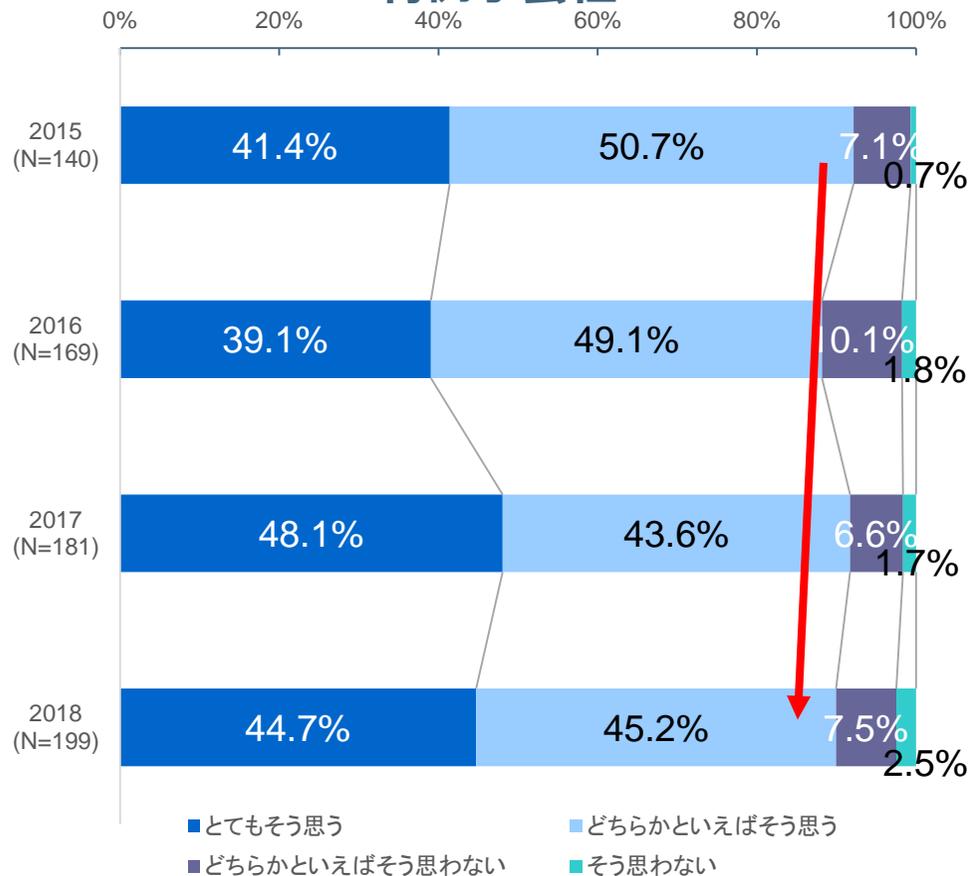


### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

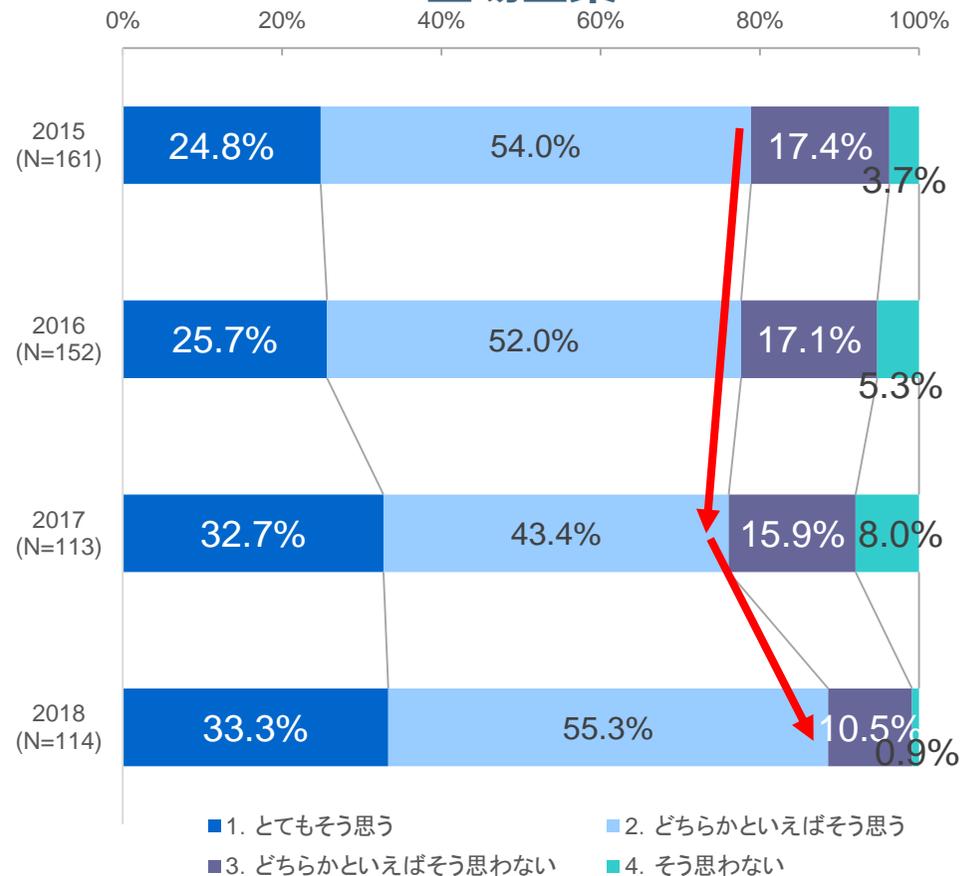
**価値の認識： 特例子会社が親会社へ認識している以上に、  
上場企業では、障がい者への関心が高まっている**

**5年前と比較して、親会社は貴社に関心を持っている/貴社内の障害者雇用への関心が高まっている**

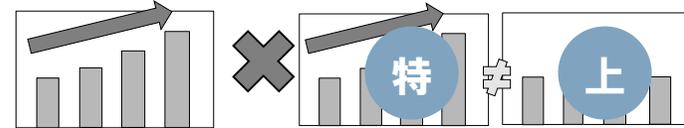
**特例子会社**



**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、2017



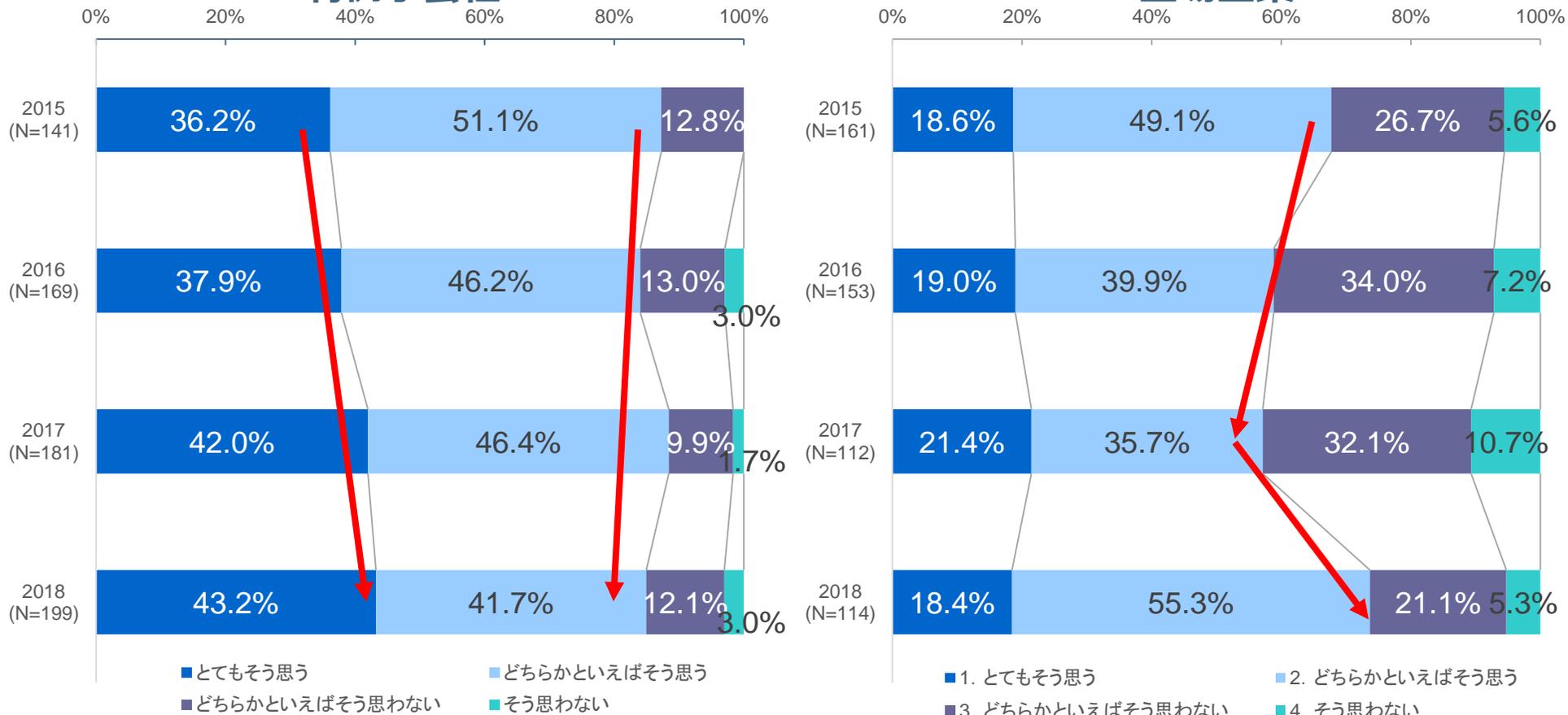
### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

**価値の認識： 上場企業において、障がい者雇用へのビジョン・目標を持つ割合は増加している。特例子会社と親会社では二極化の傾向がみられる**

**親会社とは、貴社のビジョン・目標を共有できている / 障害者雇用に関するビジョン・目標を持っている**

**特例子会社**

**上場企業**

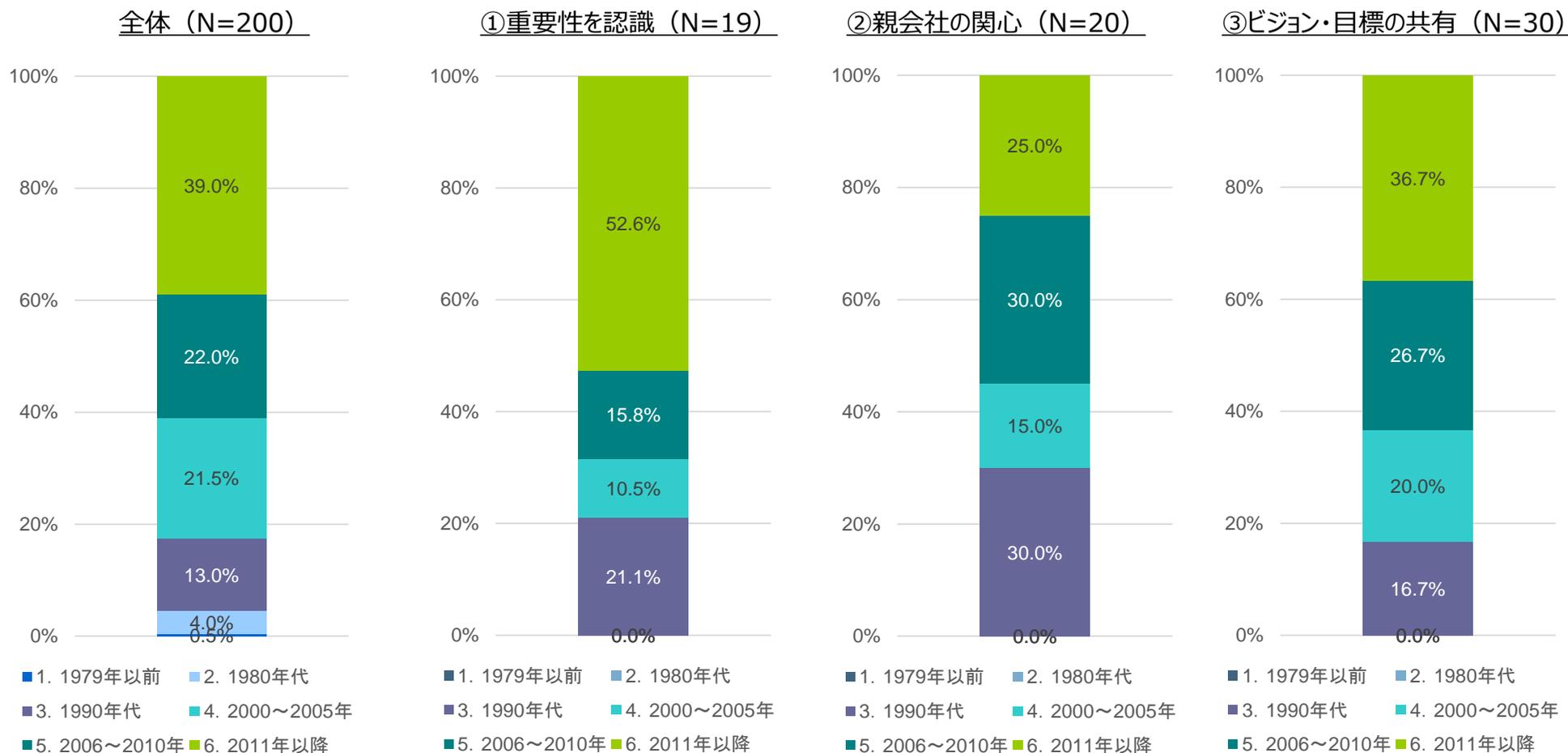


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、障害者雇用に関する実態調査結果 野村総合研究所、2017

### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

(参考)「①重要性の認識」「②親会社の関心」「③ビジョン・目標の共有」の間で、「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」を選択した特例子会社の設立年

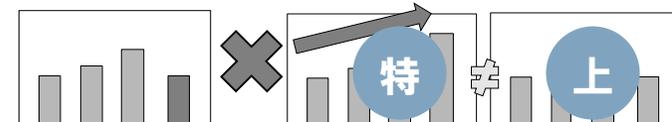
#### はじめて特例子会社の認定を受けた年（2018年結果）



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、2018

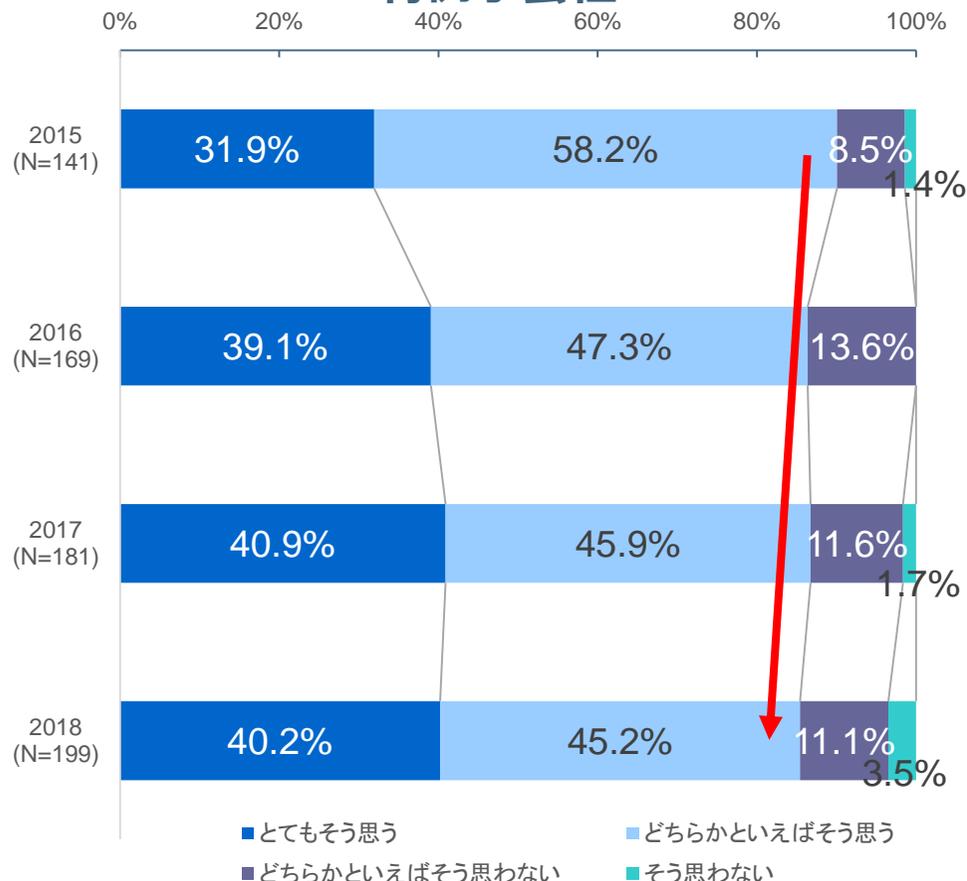
### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

価値の認識： 特例子会社が親会社へと抱く印象とは異なり、上場企業の内部では、障がい者の存在感がにわかに増しているのではないか

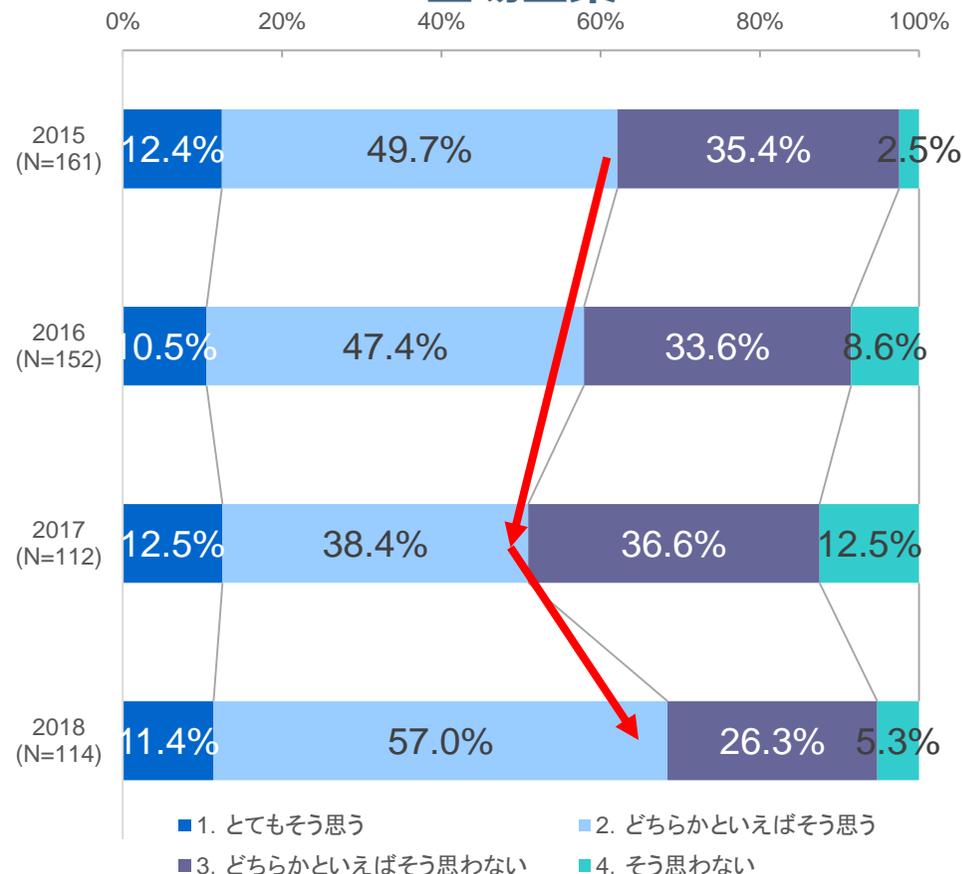


親会社の社員は、貴社が提供する価値を認識・理解している/貴社内で、貴社の障害者雇用の価値が認識・理解されている

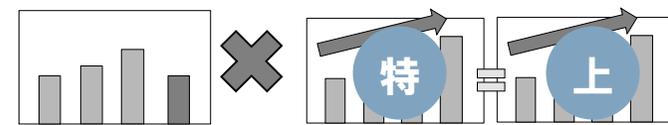
#### 特例子会社



#### 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、2015~2018

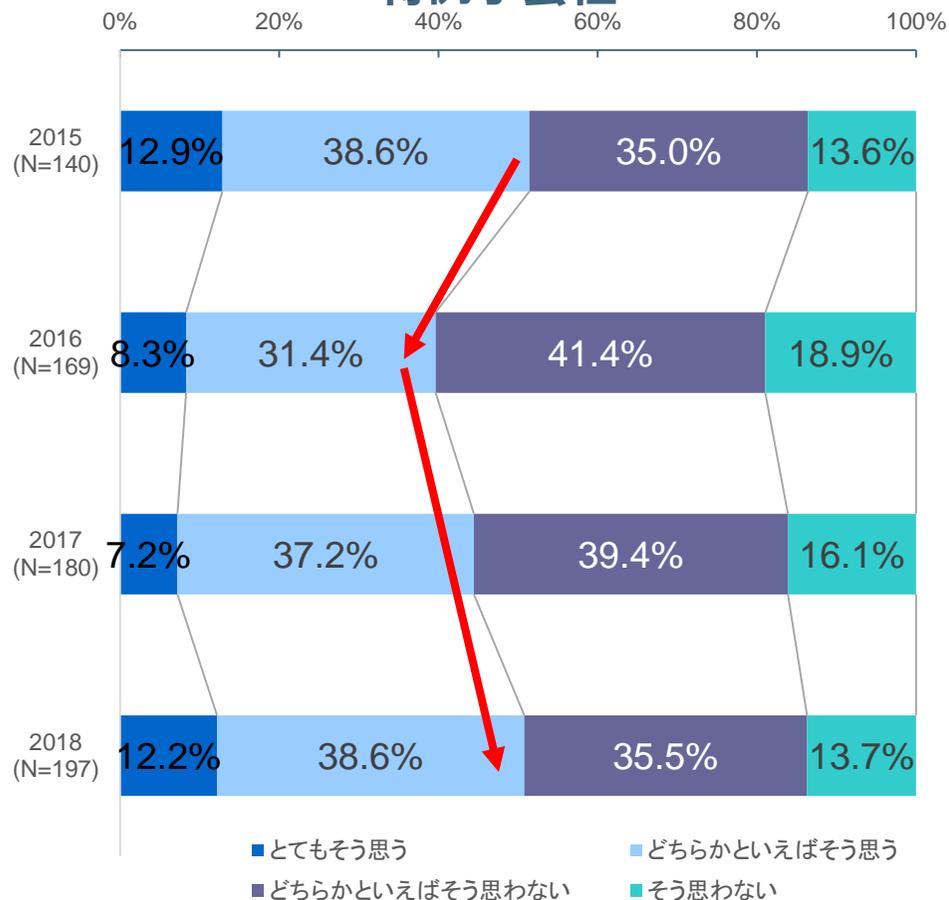


### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較

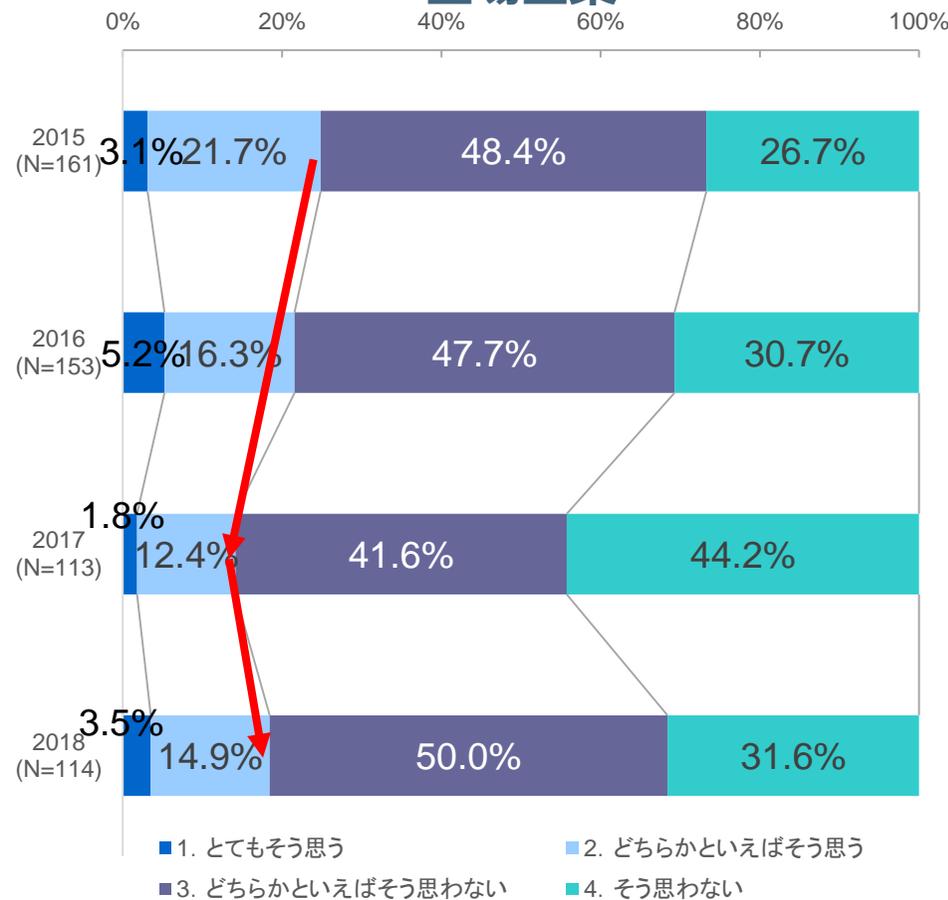
## 人事制度上の問題：雇用している障がい者の多様性が増したことから、人事制度上の問題が浮上したのではないか

5年前と比較して、採用する障害者の特性が変わってきたため、人事制度上、問題がでてきている

### 特例子会社

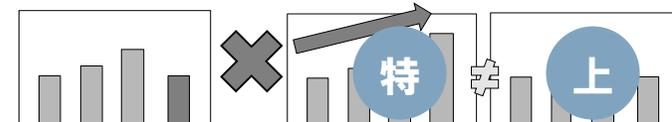


### 上場企業



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、2015~2018

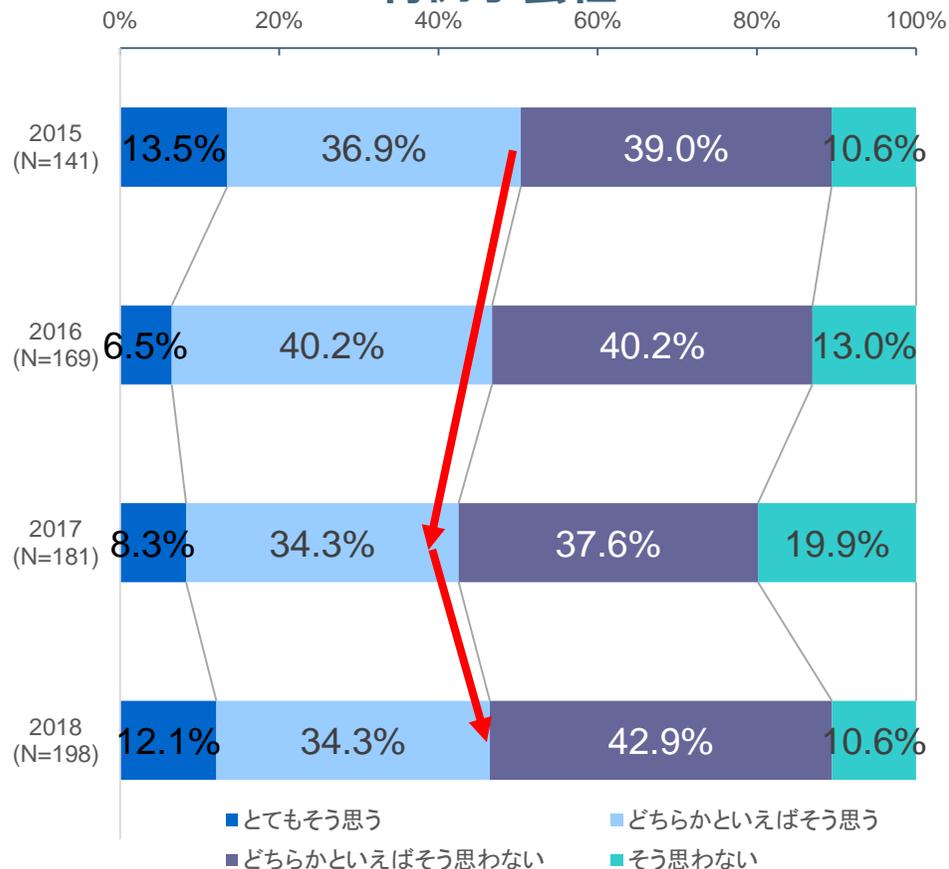
### 3. 特例子会社と上場企業の動きの比較



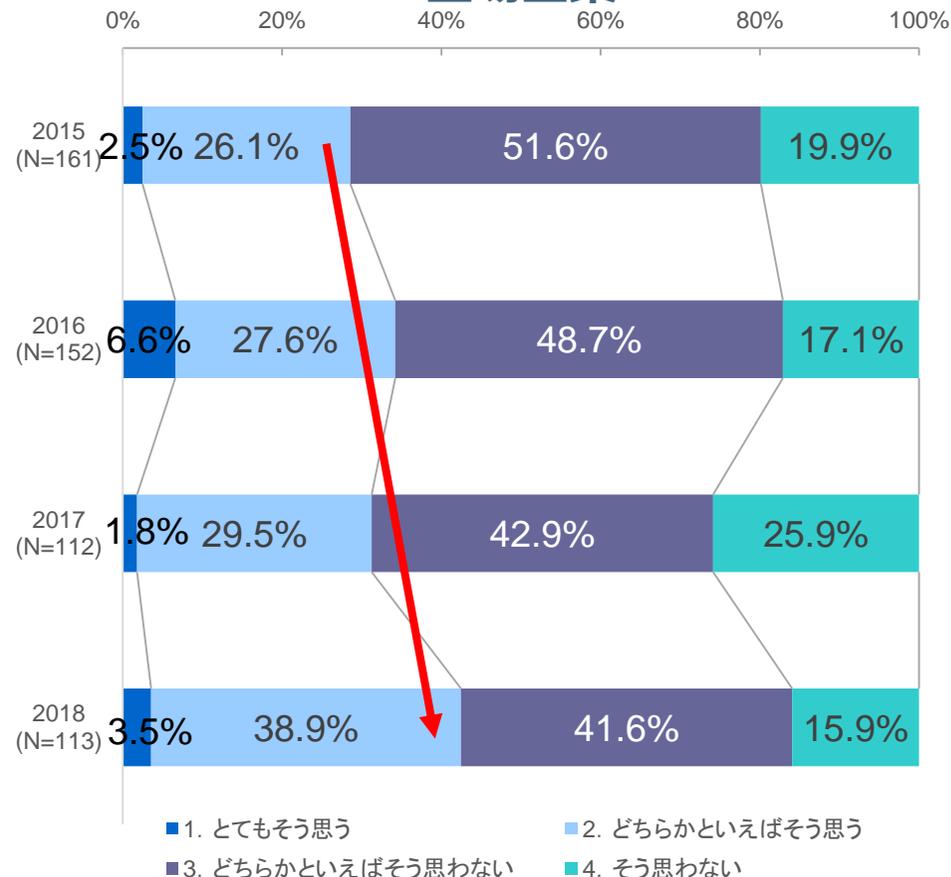
**キャリアアップ： 特例子会社においては、キャリアアップへの対応が戻りつつあるが、上場企業では、働き方改革等の文脈で、障がい者に限らず対策を進めているか**

貴社で働く障害者が、キャリアアップできる仕組みができています

#### 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、2015~2018

**NRI**

未来創発

**Dream up the future.**

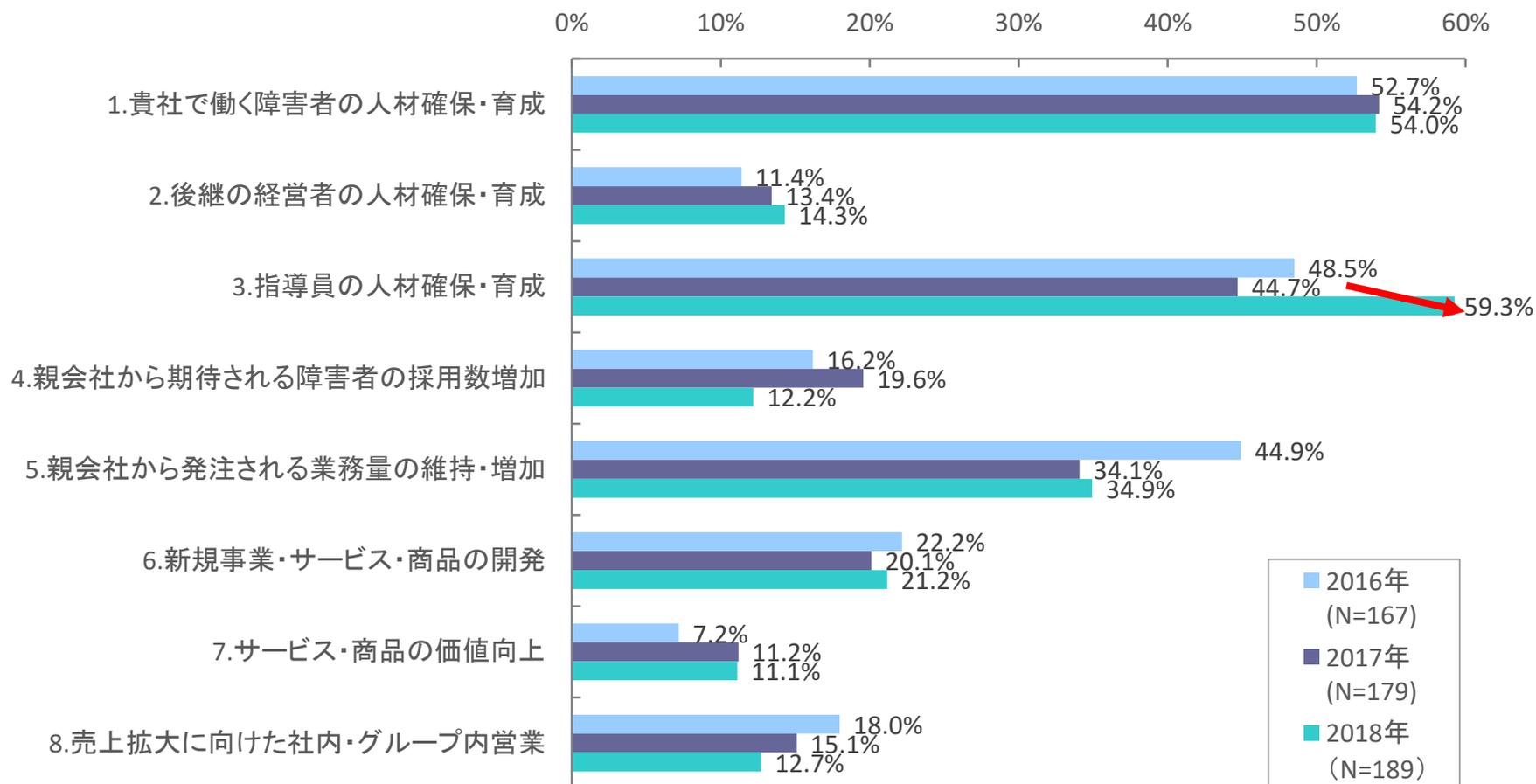
## 参考

---

参考:

**【特例子会社】経営課題として、指導員に係る課題の割合が急増している。背景として、法制度の変更に伴い、働く障がい者の特性が多様化していることがあるのではないかと**

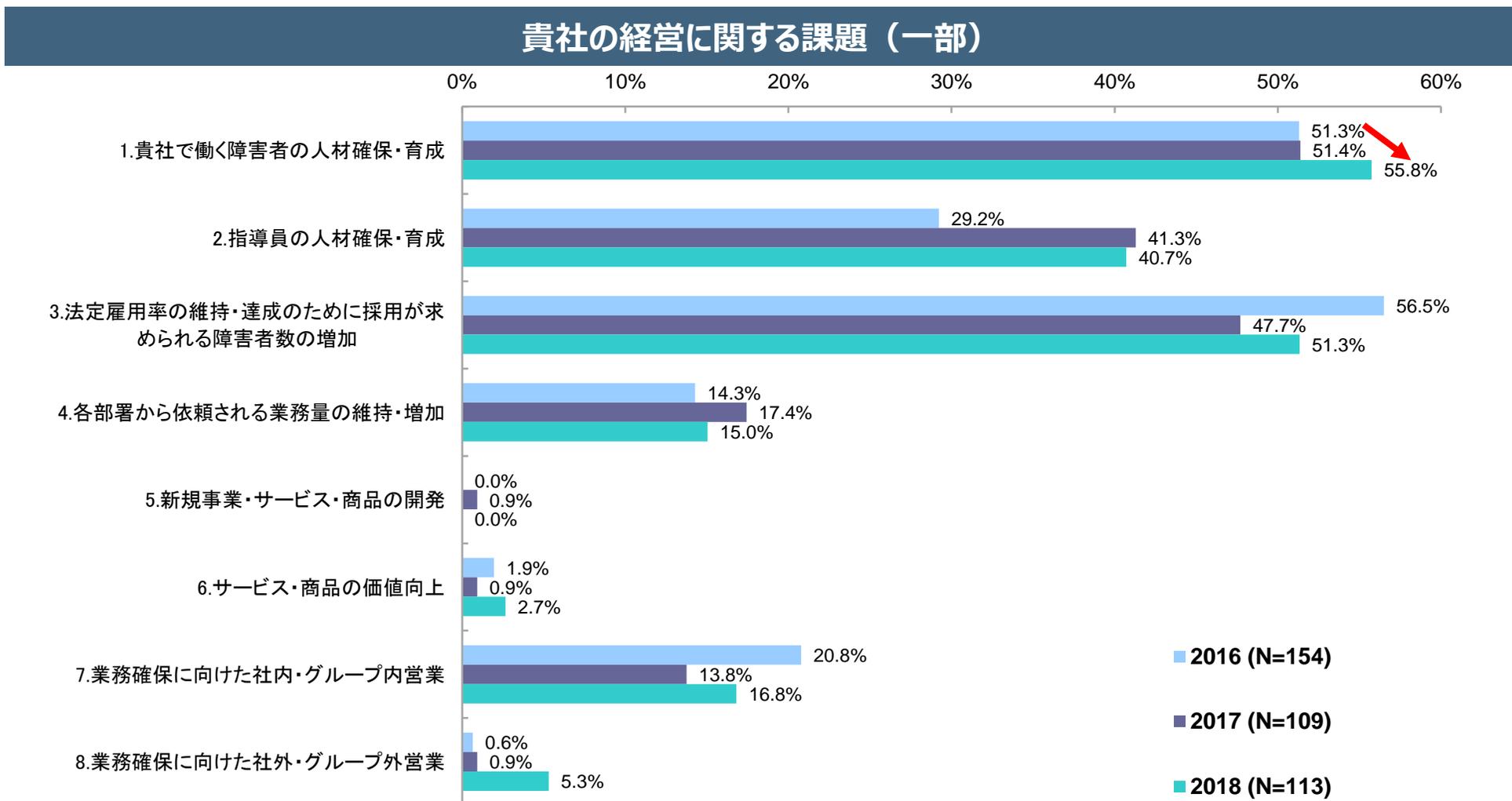
### 貴社の経営に関する課題（一部）



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、2016~2018

参考:

**【上場企業】上場企業では、指導員に関する課題に大きな上昇は見られないものの、依然として重要な課題であることがうかがえる**

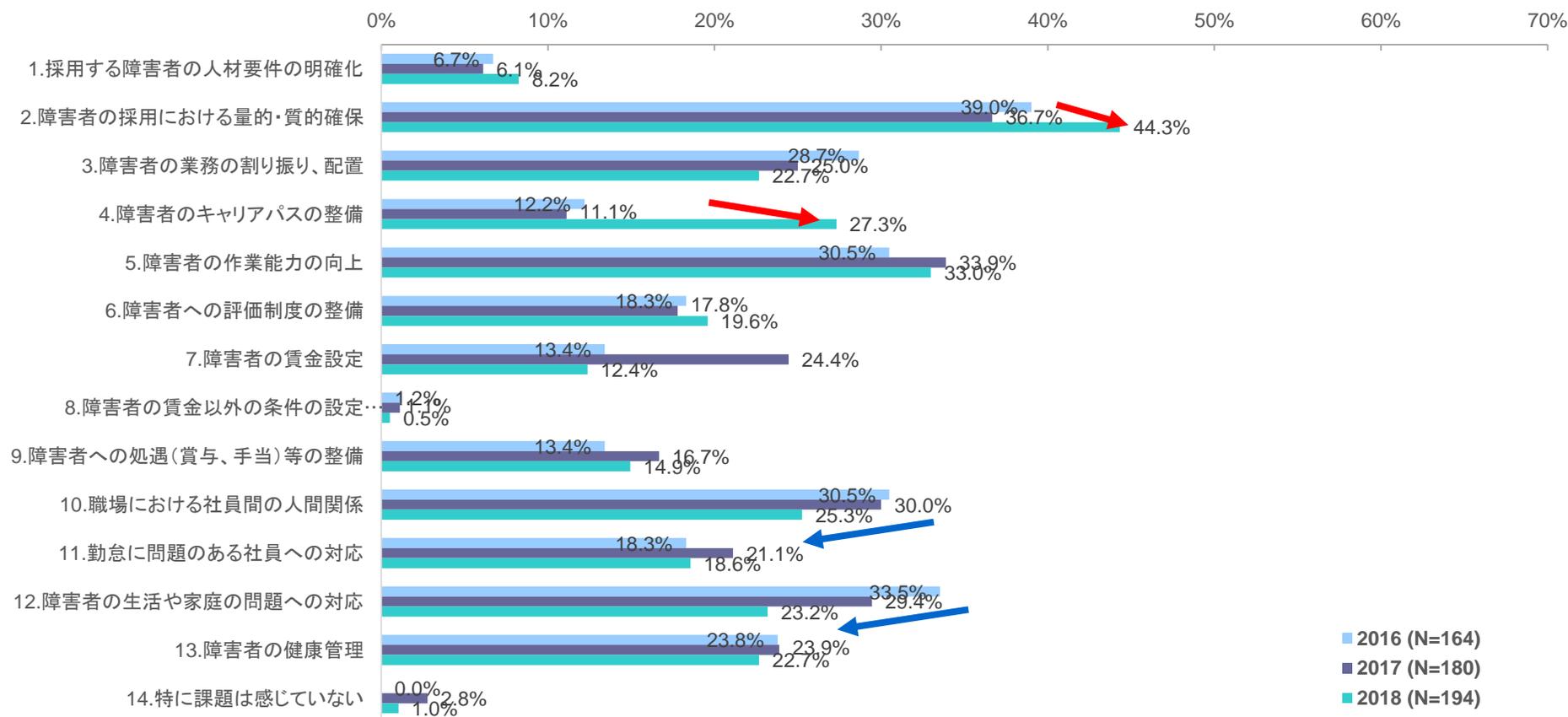


出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016~2018

参考:

## 【特例子会社】採用が再び課題として強く認識されている。従業員の増加に伴い、各々に合ったキャリアパスを整備することが課題として表出したか

### 貴社の雇用管理に関する課題

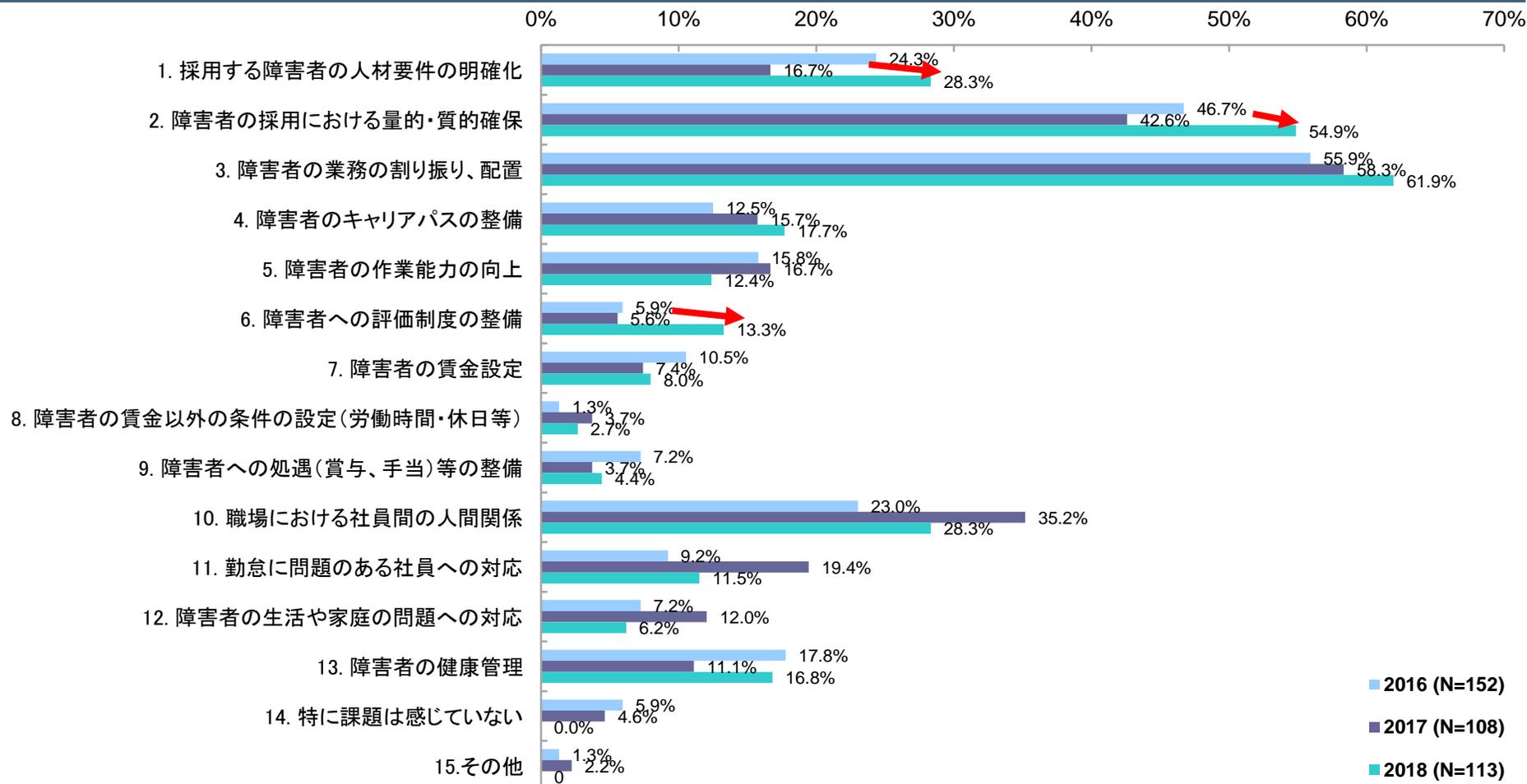


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016~2018

参考:

## 【上場企業】上場企業においては、採用に関する課題に加え、評価制度の整備についての課題感が急上昇した

### 貴社の雇用管理に関する課題

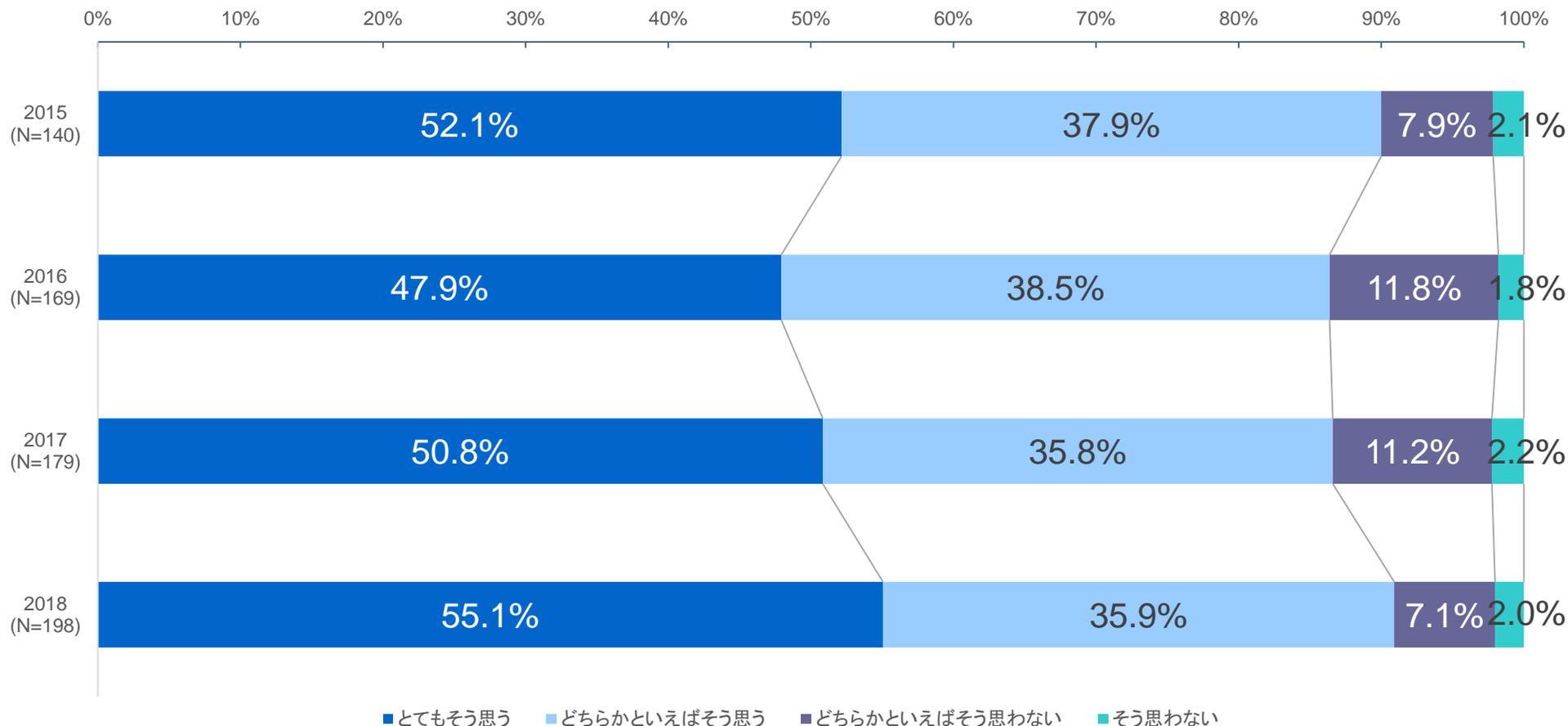


出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016~2018

参考:

**【特例子会社】指導員の重要性は、年々増しており、今年度は、9割以上の特例子会社において、指導員の確保が重要であるとの認識であった**

指導員の確保が、業務拡大には重要である



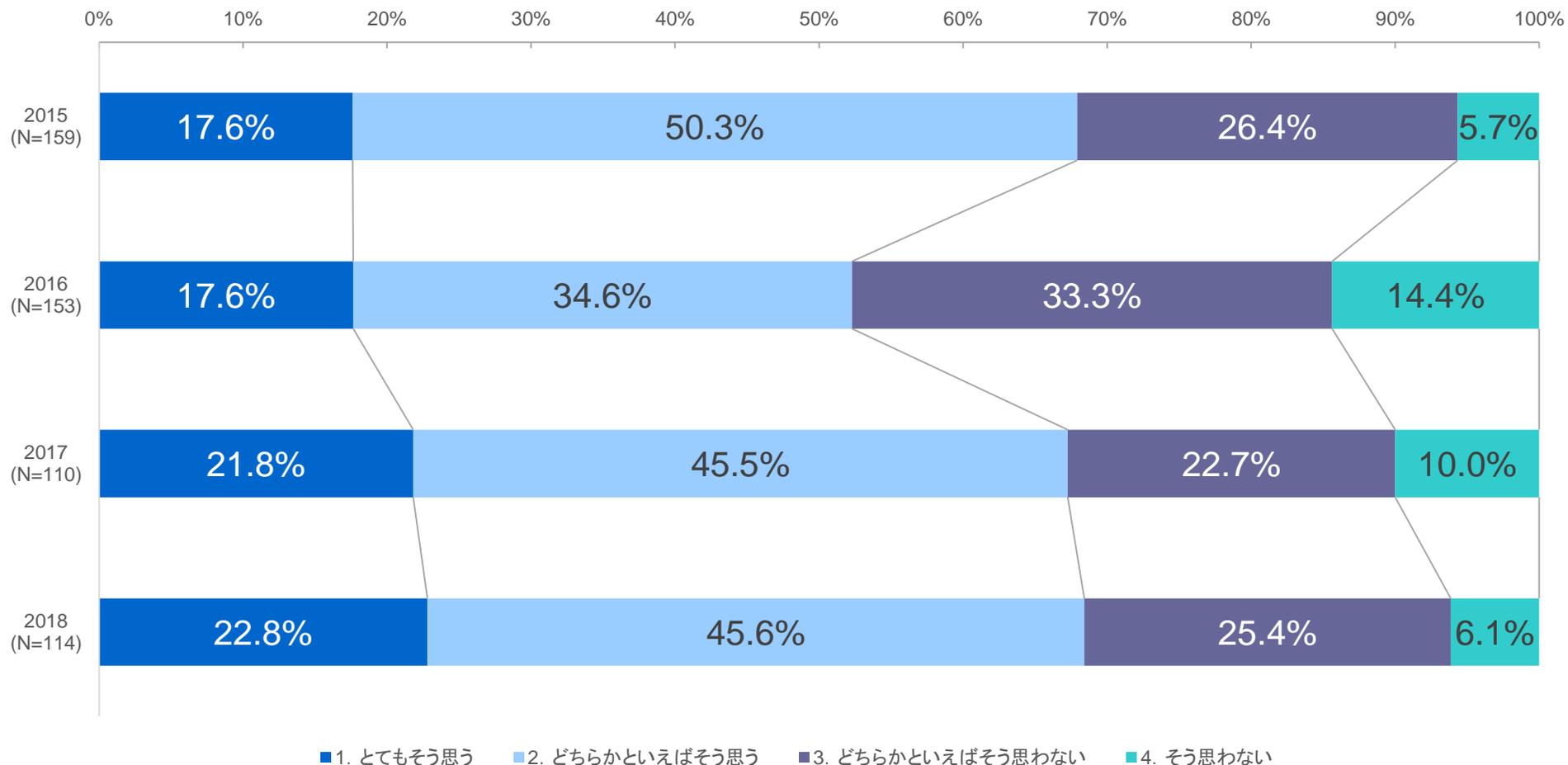
出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

参考:

## 【上場企業】

# 上場企業においても、少しずつ、指導員の重要性が認識されてきている

指導員の確保が、貴社の障害者向けの業務拡大には重要である

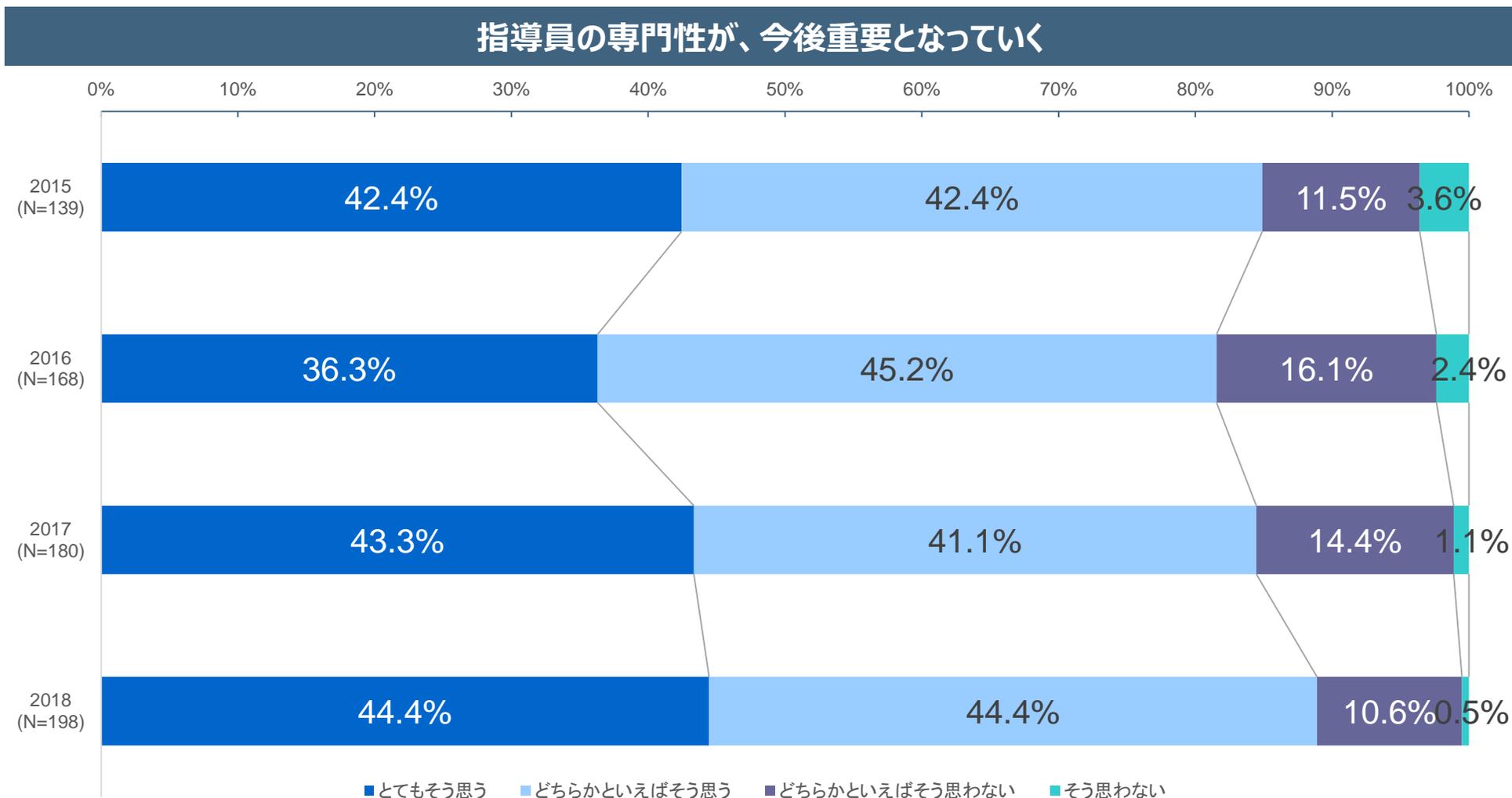


出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

参考:

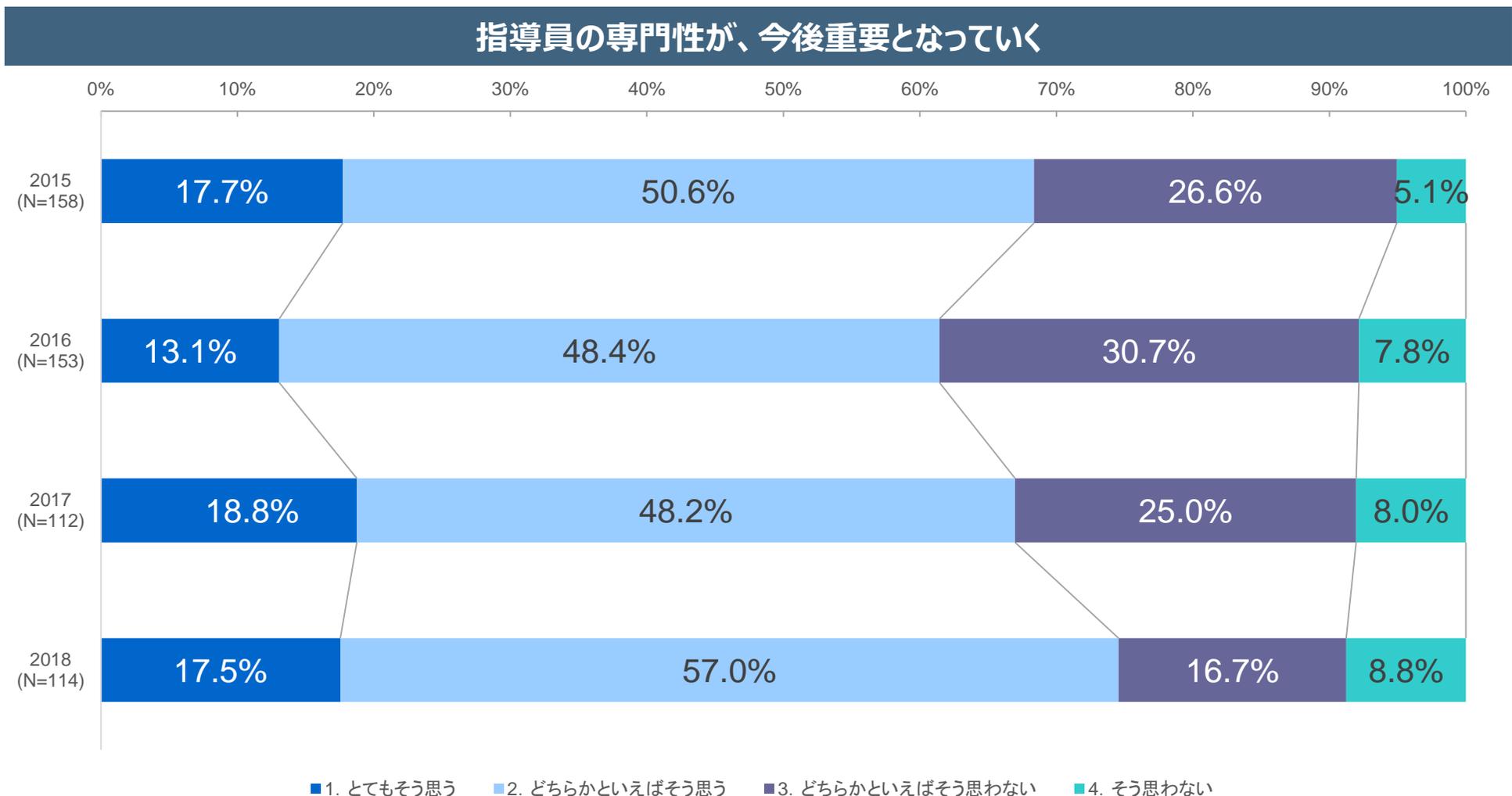
## 【特例子会社】

### 指導員の専門性についても、高い水準で認識されている



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、野村総合研究所、2015~2018

参考：  
**【上場企業】**  
**上場企業では、指導員の専門性に関する認識が二極化しつつあるか**



出所) 障害者雇用に関する実態調査結果、野村総合研究所、2015~2018

**NRI**

未来創発

**Dream up the future.**