資料1

第5回 障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー 障がい者の活躍・成長を生み出す企業経営 〜米国調査を踏まえたこれからの障がい者雇用の可能性〜

障がい者活躍の現在地と今後の方向性

名武和代 (k-natake@nri.co.jp)

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

2019年12月9日







- はじめに 01
- 障がい者活躍を取り巻く現状 02
- 障がい者活躍に向けた論点 03
- おわりに 04

障がい者雇用を取り巻く潮流が大きくし変化つつある



潮流変化の中で、多くの企業では、障がい者雇用の位置づけや発揮すべき価値に ゆらぎが生じているのではないか



障がい者自身の多様性

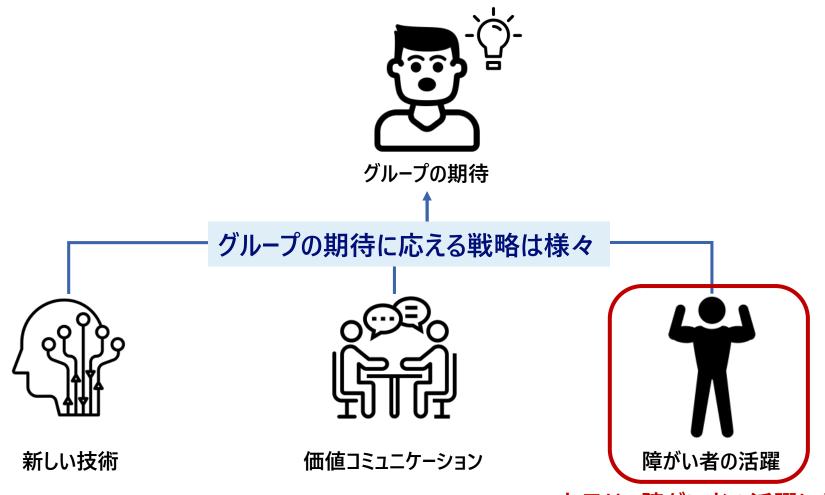


障がい者の担う業務・役割



障がい者雇用で発揮する価値

本日は、このような潮流変化の中で、グループの期待に応える戦略の一つとして、 障がい者の活躍を取り上げたい



本日は、障がい者の活躍によって、 いかにして期待に応えるかにフォーカス

障がい者の活躍について、採用、業務配置、育成、評価の段階に分けて、調査を実施した。 以下のフローに従ってアンケート結果を中心に現状を分析してみたい

採用

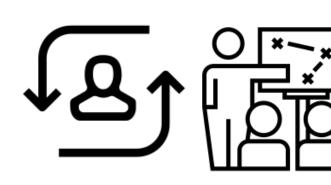
業務配置

サポート・育成

評価

(新たなステップ)







• 希望や実際の働

獲得

きに応じて評価を



障がい者 サイド

- 自身の適性を 把握
- 会社との"相性" を判断
- 自身の適性・希 望等に沿った業 務に従事
- 適切な支援を受 けつつ、能力を 開発

会付与、研修な

どの設定

- 障がい者の働きを • 障がい者の活躍 適切に評価 を後押しする機
 - 本人のモチベー がるフィードバック

希望に応じて (社内外の) 新たなステップに 挑戦

マネジメント サイド

- ・ 経営判断に基 づく人員計画
- 人材要件と候 補者との整合を 判断
- 事業計画に基づ く業務配置
- ・ 障がい者の能力 や成長などを考 慮した配置

- ションアップにつな
- 障がい者の希望 を叶えるための 後押し

弊社では、特例子会社向け調査、上場企業向け調査を実施しており、今年度で5度目の 調査を行うことができた

アンケート調査 実施概要

実施時期:2019年8~9月

実施方法:郵送法

特例子会社向け調査

上場企業向け調査 (4分類で実施)

回答社数:246社 (回収率:43.1%)

回答社数:159社 (回収率:約4.6%)

特例あり&自社雇用あり 18計 (11.5%)

特例なし&自社雇用あり 105社 (67.3 %)

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。

特例あり&自社雇用なし 3社 (1.9%)

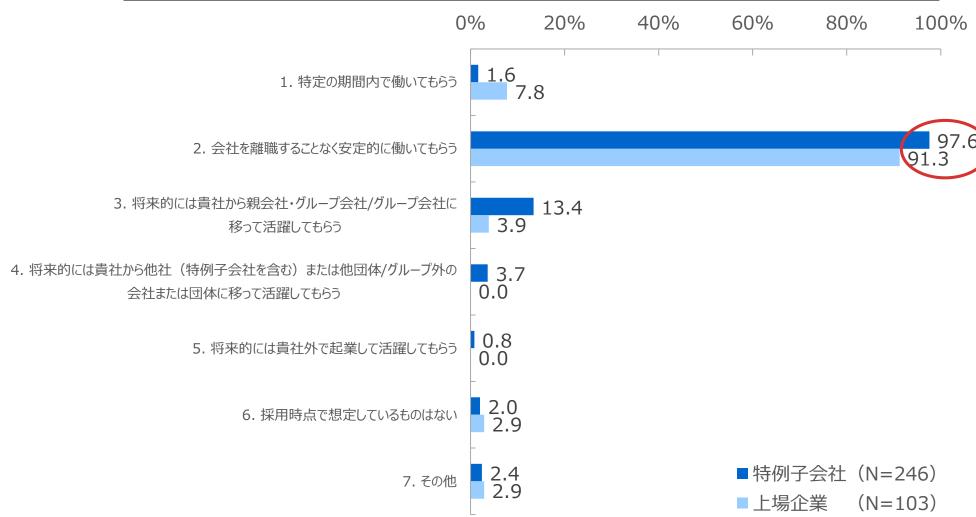
特例なし&自社雇用なし 30社 (11.9%)

採用 育成 評価

採用の実態:

採用にあたっては、安定的に働いてもらうことが大前提と認識

「障害者を採用するにあたり、どのように働いてもらうことを想定していますか。」

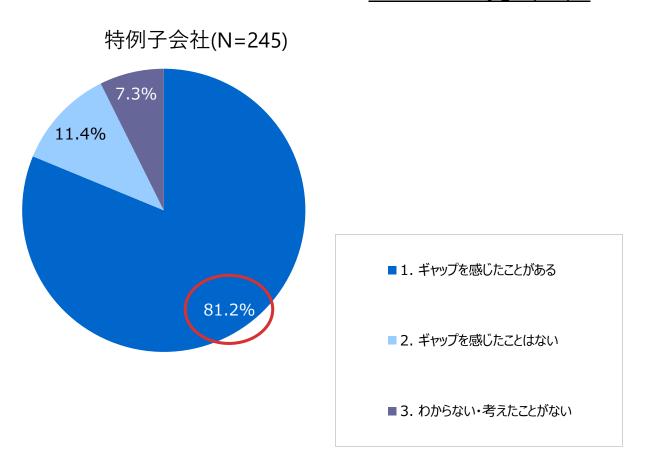


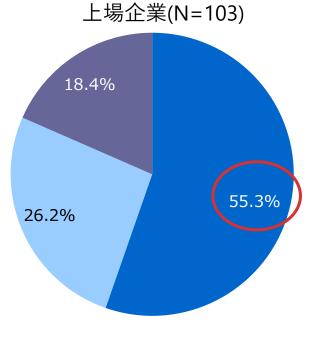
採用 育成

採用の実態:

少なくない企業において、障がい者の採用後にギャップを感じている

「採用前・採用時に評価した障害者社員が、入社後に期待通りに活躍しないというギャップを感じたこと はありますか。」 (SA)





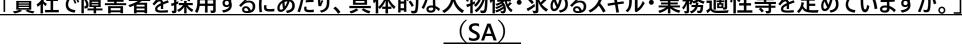
特例子会社(N=246)

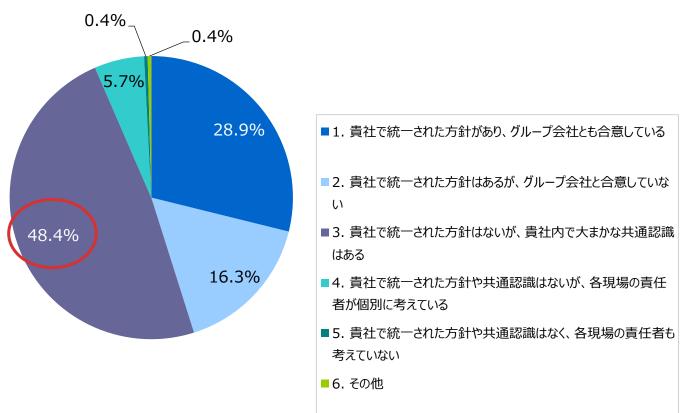
採用 配置 育成 評価

採用の実態:

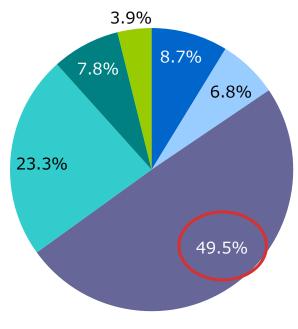
明確な採用方針がないまま採用活動を行っている企業も多い

「貴社で障害者を採用するにあたり、具体的な人物像・求めるスキル・業務適性等を定めていますか。」 (SA)





上場企業(N=103)

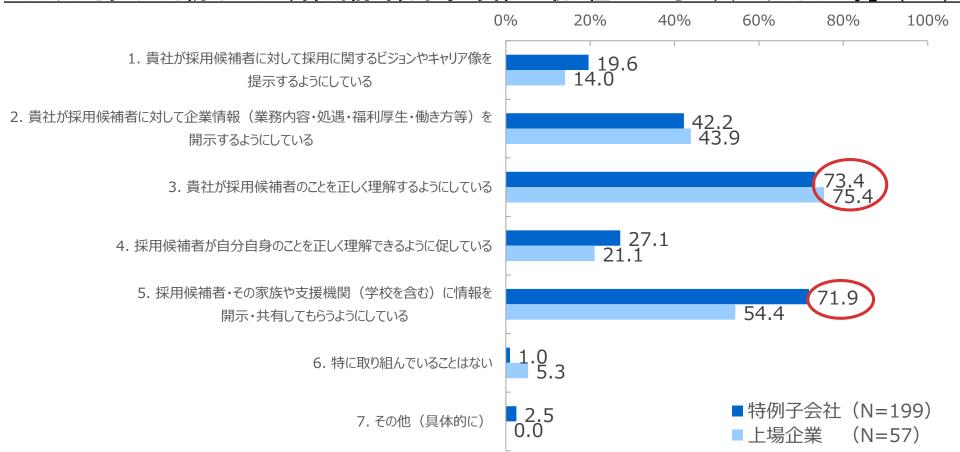


採用 配置 育成 評価

採用の実態:

ギャップの解消手段として、「候補者をよく知る」という項目が優先されている

「ギャップを少しでも防ぐために、採用前・採用時に貴社が取り組んでいる工夫はありますか。」 (MA)



⇒自社の求める人材像を候補者に適切に理解してもらう必要もあるのでは?

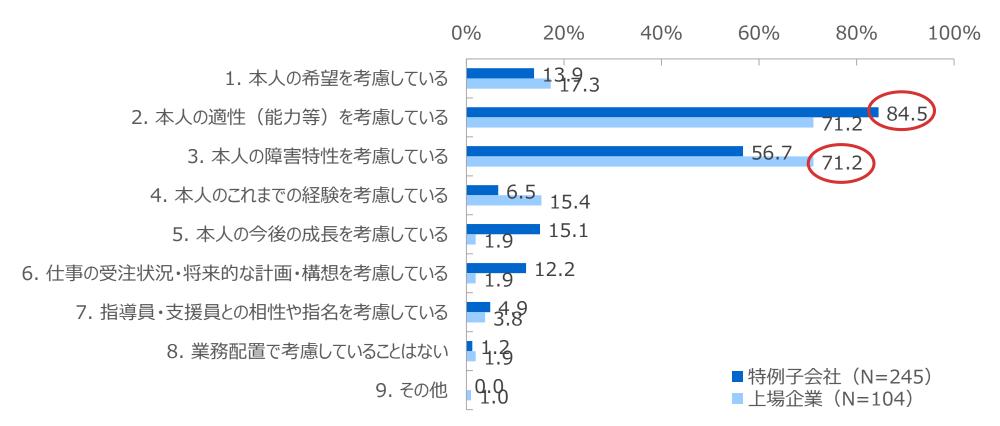


採用 育成 評価

業務配置の実態:

業務配置においては、本人の現状が優先順位の上位に置かれる傾向である

「貴社では、どのように業務配置を行っていますか。」 (SA)



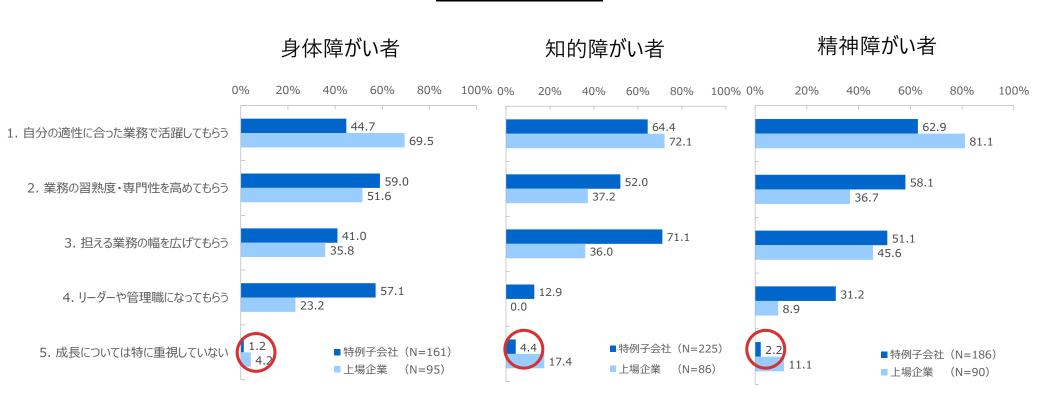
⇒「できる仕事を割り振る」ことが優先されていないか?

育成 採用 配置 評価

育成の実態:

多くの企業では、障がい者社員に「成長してもらいたい姿」がある

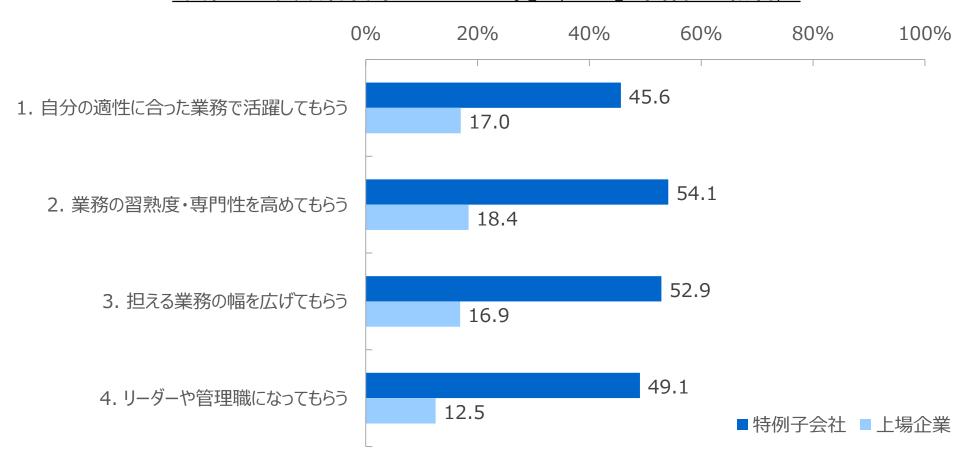
「貴社で働くことを通じて、障害者社員に業務面でどのように成長してもらいたいですか。」 (2つまで選択)



育成の実態:

ただし、成長してほしい姿の実現に向けて、必ずしも支援制度があるわけではない

「貴社内に支援制度等はありますか。」 (「ある」と回答した割合)

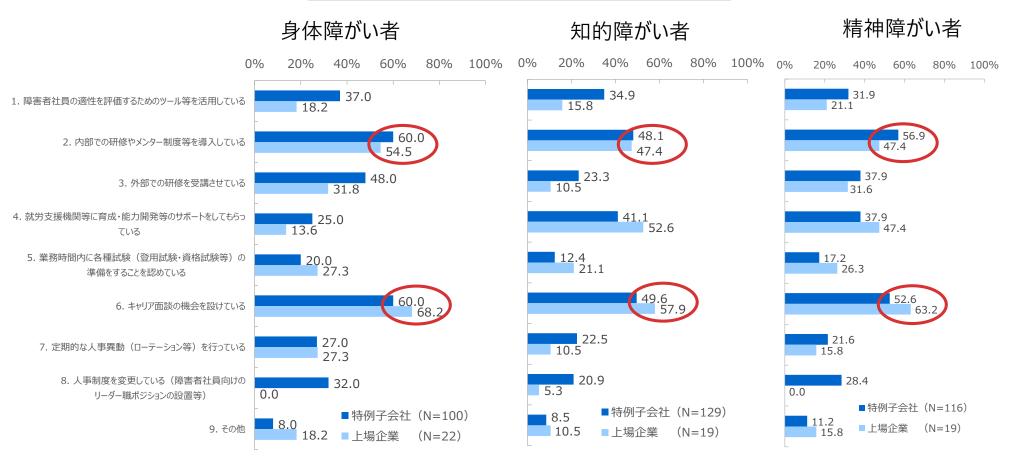


採用 育成 評価

育成の実態:

障がい特性にかかわらず、支援制度としては社内研修と面談機会等の実施割合が高い

「どのような支援を行っていますか。」



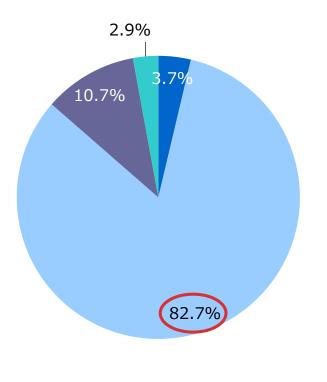
採用 育成

評価の実態:

多くの企業では、本人の能力・実績によって評価を行っている

「貴社で働く障害者に対して、どのような人事評価を行っていますか。」(SA)

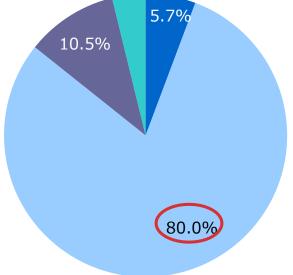
特例子会社(N=245)



上場企業(N=105)

3.8%





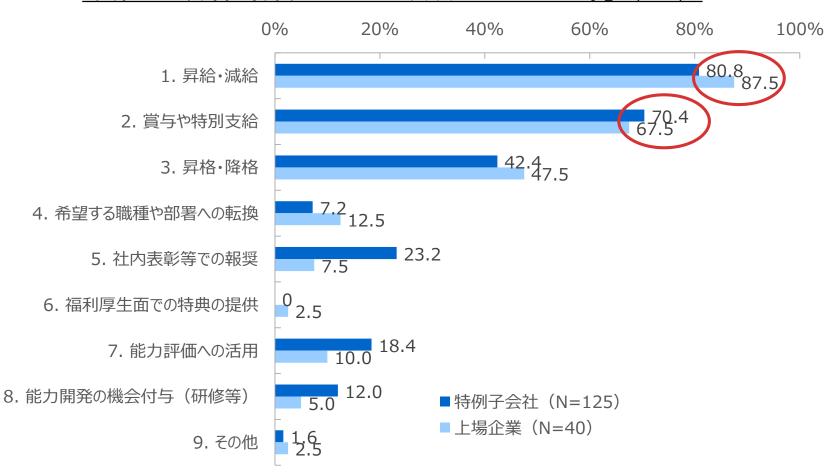
- ■1. 本人の年齢や勤務年数等、年功序列で評価している
- ■2. 本人の能力や実績によって評価している
- ■3. 本人への評価は行っていない
- 4. その他

採用 配置 育成 評価

評価の実態:

評価した結果は、給与や賞与等、金銭的報酬に反映させている

「貴社では、評価制度をどのように反映させていますか。」 (MA)

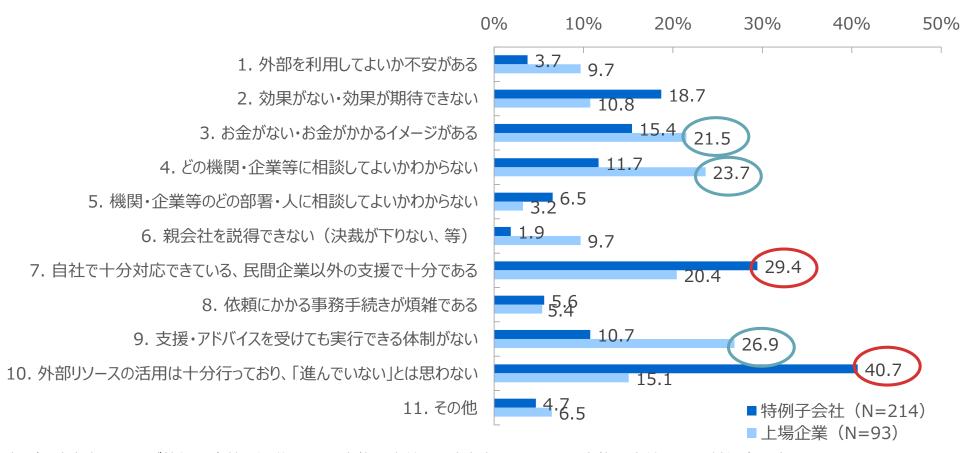


外部との連携:

上場企業では、自社側のリソース等がネックになって外部機関との連携が進んでいない。

方、特例子会社では連携は十分に進んでいると認識

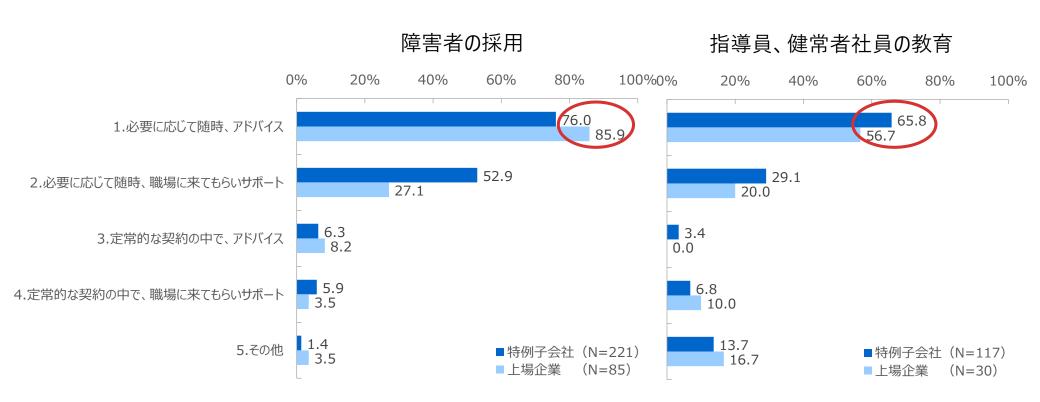
「貴社で外部リソースの活用が進まない理由」 (MA)



外部との連携:

外部との連携は、トラブルシューティングでの連携にとどまっている可能性が高い

「障害者の採用・業務配置・人材育成・人事評価・処遇等の各プロセスにおける、外部リソース (障害者雇用を支援する機関・企業等) の活用形態



※「外部リソースの活用目的」のうち選択が多かった上位の目的を抜粋

実態調査から明らかになった事柄

■障がい者雇用の現場では、法定雇用率の高まりもあり、「離職することなく安定して働いてもらう」 **ことが大前提**となっており、今後もこの傾向が続くと考えられる

- ■これまでは、どちらかというと雇用が主導されており、採用にあたって望ましい人材像についての内 **部での意識統一が十分ではなく**、障がい者社員の採用後にギャップを感じるケ−スもあった
- ■また、業務に合わせて社員を採用するというよりも、既存の障がい者社員に業務を合わせることが 優先されてきており、社会環境変化と現場の間にゆらぎが生じている
- ■障がい者社員活躍の一連のプロセスにおいては、内製化が主流となっており、外部リソースも活用し ながら障がい者社員を育成することは途上にある

グループの中での期待に応えるには、これまでとは異なる、新しいワークスタイルや 自社内での業務の在り方を抜本的に見直す必要があるのではないか

理想的ではないサイクル

理想的なサイクル

⑤グループの中での期待が 定まりにくい

> ①グループの期待に貢献する 仕事や人材像が不明確 である

⑤グループの中での コミュニケーションが 深化する

①グループの期待に貢献する 仕事や人材像が明確になる 【採用】

④経験のない仕事への 挑戦が困難

②現在の仕事だけに 注力する

④チャレンジングな仕事を 受注できる 【業務配置】

②将来を見越した 人員配置ができる 【業務配置】

③会社としてスキルや 経験値が上がりにくい ③会社としてスキルや 経験値が上がる 【育成】【評価】

理想的なサイクルを回すためには、採用、業務配置、育成、評価において、 新しい論点を見出すことができる

採用

業務配置

サポート・育成

評価

現状

- 候補者からの情報 収集の優先度が高
- 本人の能力や事情 への配慮が最優先 事項となっている
- 成長してほしい姿は あるものの、支援制 度が完全に整備さ れてはいない
- 能力や実績に応じ た評価を行い、結 果は金銭的報酬に 反映

- ・ 人材要件の明確 化が必要ではない
- 活躍に向けた 論点
- 採用候補者自身 の理解に加えて、 自社が望む人材像 や働き方のイメージ 等を提示する必要 があるのではないか

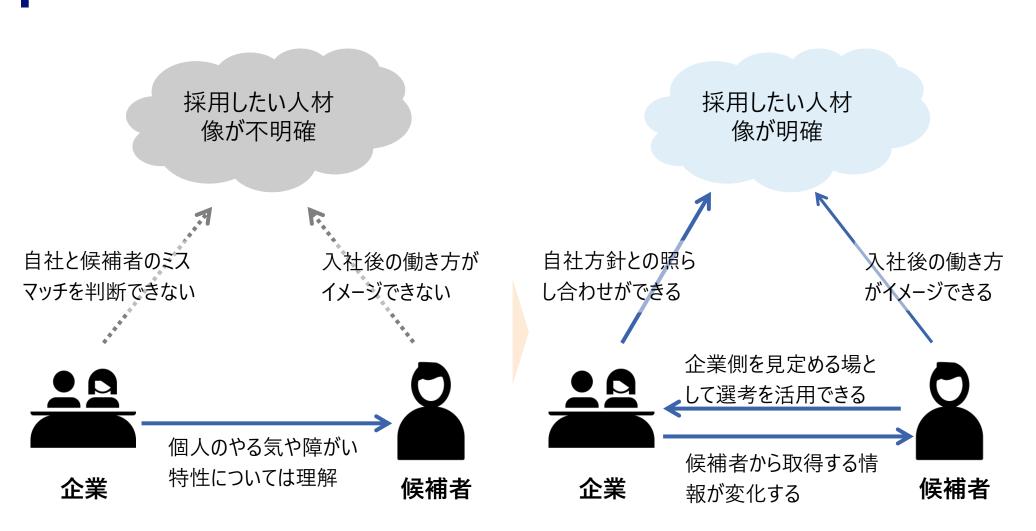
(2)

- 適性を踏まえた配 置に加えて、今後 の成長も見越した 業務配置が必要で はないか
- ・ 障がい者の将来性 も配慮した職域開 拓が必要ではない か

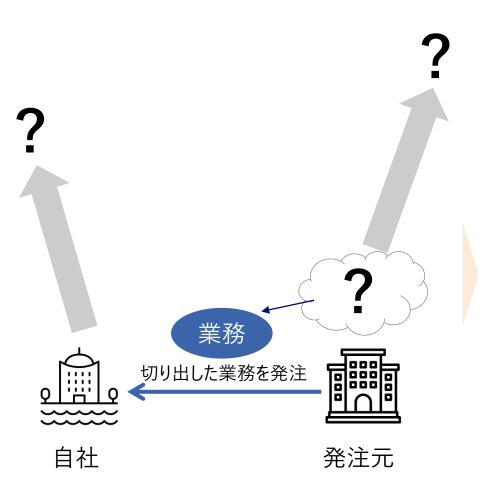
(3)

- ・障がい者のスキルを伸ばしたり、現場で活躍 するためのサポートができるような育成体制が 求められているのではないか
- 障がい者への評価を適切にフィードバックし、 障がい者の育成やモチベーションアップにつな げる必要があるのではないか

採用の段階では、相手への深い理解だけでなく、自社で活躍する人材像を明確にした上で、 候補者に対しても、目指すべき人材像を示すことが必要なのではないか



将来を見据えた業務を行うためには、仕事の切り出しを待つのではなく、発注元の業務の深い 部分での理解と先んじた提案が必要になるのではないか



切り出された業務では業務の全体像や 発注元の目指す方向がわからない

自社の方向性

- 挑戦したい事業領域
- 育てたい人材

発注元の方向性

- 挑戦したい事業 領域
- 育てたい人材



両者の重なりの部分で 業務を提案



自社



発注元

発注元の方向性を理解することによって、 自社の方向性が定まったり、発注元の深い問題 意識に基づいた提案を行うことができる

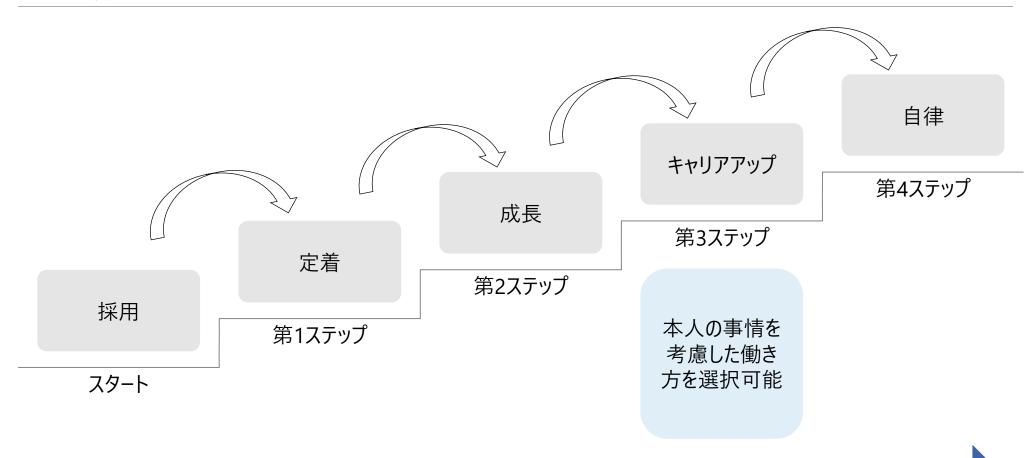
障がい者社員の成長を促し、モチベーションアップにつながるような 育成・評価が求められているのではないか



活躍に見合った人事制度

障がい者の成長を考慮し、モデルステップを用意している事例も存在する(A社の事例)

人事制度におけるモデルステップ



自己管理やビジネススキル、ヒューマンスキル等について満たすべき状態を規定

前述のような状態を目指すために、どのような方策が考えられるか?



- 今後、障がい者雇用の現場においては、従来の機能に加え、
- +αの機能強化が求められるのではないか

障がい者の育成機能



- これまでは、障がい者自身を理解し、本人の特性を見 極めた業務の割り振り等を通して、障がい者社員の 成長を促進してきた
- 加えて、今後は、育成についての体系的な知識・スキ ルや育成計画に基づいた業務設計能力等も求めら れるようになるのではないか

発注元への提案機能



- これまでは、発注元によって切り出された業務を請け 負い、業務の納期や受注に向けた調整を行ってきた
- 加えて、今後は、発注元の業務への深い理解・専門 知識や社会環境変化を見越した提案力、ワークスタ イルに踏み込んだ業務の在り方を発注元と協議でき るような基礎体力も求められるようになるのではない

+ αの機能を強化するには、自社の中で機能を担うことができる部署を設立したり、担当者を 置いたり、仕組みを整備することが考えられる

部署の設立

担当者の配置

仕組みの整備

障がい者のサポートに特化した 部署を設立 (B社)

- 障がい者社員の相談窓口、合 理的配慮等を行うための部署を 設立している
- 同部署には、産業カウンセラーや キャリアコンサルタント等、障がい 者社員を専門的な見地からサ ポートできる有資格者を配置し ている
- また、親会社の業務に精通した 定年後の再雇用社員によって 業務のアドバイスも行う

営業の担当者を配置 (C社)

- 特例子会社が、単なる請負業 務を行うのではなく、積極的に 職域を広げることを目指す
- 健常者社員が営業を行い、職 域の獲得につなげている

仕事の在り方を検討する タスクフォースの設置 (D社)

- 特例子会社と別に、グループ企 業に障がい者が活躍するタスク フォースを組成
- 数十名単位で障がい者社員の 組織を組成することで、事業部 のサポート負荷の軽減と、現場 社員との交流の両立を推進
- 障がい者の確保が難しい地方の 事業所が、グループ企業に業務 を発注することで、間接的に障 がい者雇用に貢献可能

障がい者活躍を検討するにあたっては、ステップアップを望まない障がい者もいることには配慮 が必要である

- 障がい者の活躍を考える際、すべての障がい者の「活躍」を「ステップアップ」と同一視してしまうことには問題がある。
- 加齢によって能力低下が起きたり、同じ仕事、同じ環境で仕事を続ける方が安心して働ける障がい者もいることか ら、各々がどのような状況で一番活躍できるかを考えることが必要である。
- ■ステップアップを望まない社員の活躍については、以下の3つの方向性があり得るのではないか。

現状維持

- 各個人が「できる仕事」に集中する
- 加齢等による能力低下については、可能な限り 現状維持できるようなトレーニング等を行う

チーム全体での 活躍

- 個人の活躍できる方向性を見極めた上で、チー ムのなかでの役割を再考する
- チーム全体としての活躍を目指す

社会全体での 包摂

一企業ではなく、社会全体での活躍を目指す

今後、検討する必要あり

4. おわりに

4. おわりに

潮流変化に直面する中、「障がい者の活躍」によって、グループの期待に応えることができる



4. おわりに

障がい者が活躍するには、ワークスタイルに踏み込んだ業務の獲得や将来的な業務を 見越した採用・業務配置・育成が必要となる

理想的ではないサイクル

理想的なサイクル

⑤グループの中での期待が 定まりにくい

> ①グループの期待に貢献する 仕事や人材像が不明確 である

⑤グループの中での コミュニケーションが 深化する

①グループの期待に貢献する 仕事や人材像が明確になる 【採用】

④経験のない仕事への 挑戦が困難

②現在の仕事だけに 注力する

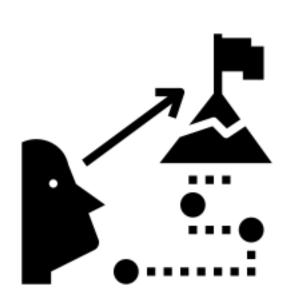
④チャレンジングな仕事を 受注できる 【業務配置】

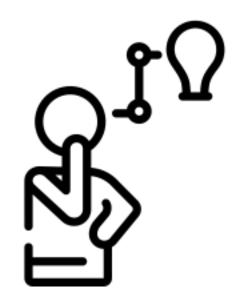
②将来を見越した 人員配置ができる 【業務配置】

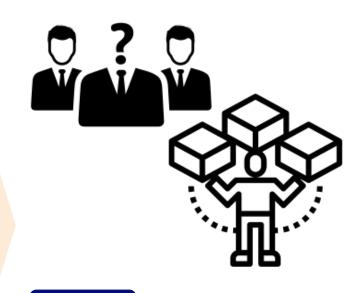
③会社としてスキルや 経験値が上がりにくい ③会社としてスキルや 経験値が上がる 【育成】【評価】

4. おわりに

そのために、自社の障がい者雇用において付加すべき機能を再点検し、必要な機能を補強・ 新設することを検討してみると良いのではないか







STEP1

自社の障がい者雇用においてど のような方向性を目指すべきな のかを明確にする

STEP2

目指すべき姿を実現するために どのような機能が必要となるの かを再点検する

STEP3

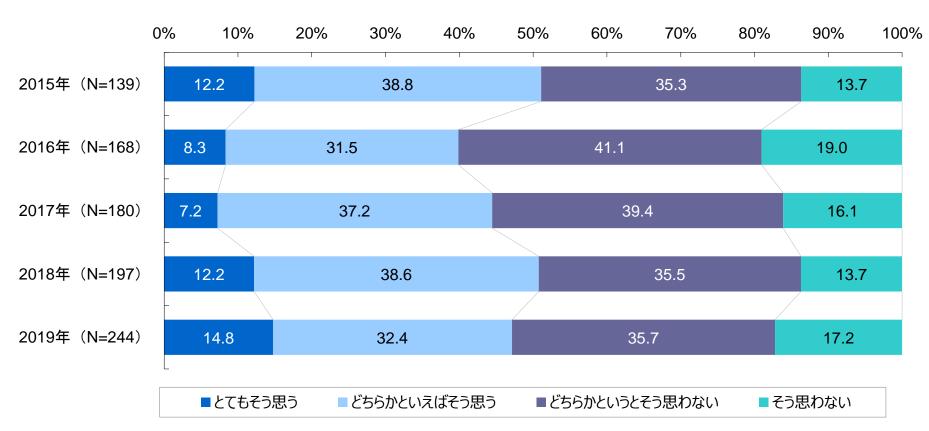
機能を新たに付加したり強化し たりするために、誰が担い手とな るのか、外部リソースの活用可 能性はないのかを検討する

ご清聴ありがとうございました

働く障がい者の多様性が増しており、画一的なマネジメントは限界にきていることが 再認識されてきているのではないか。

【特例子会社】

「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」(SA)

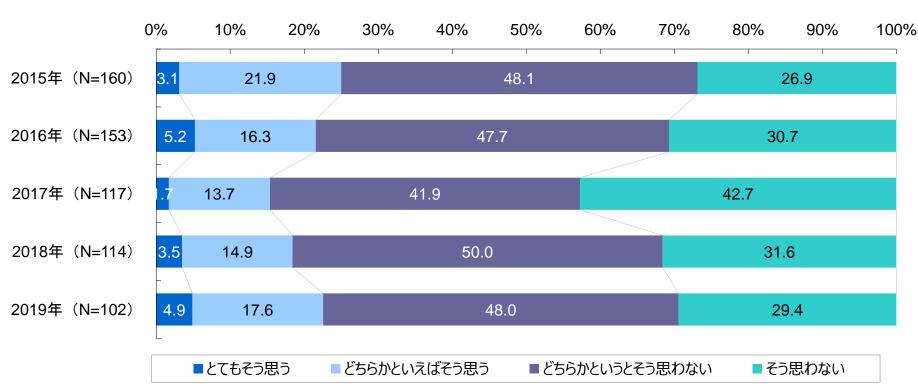


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果 野村総合研究所、2015~2019

働く障がい者の多様性が増しており、画一的なマネジメントは限界にきていることが 再認識されてきているのではないか。

【上場企業】

「5年前と比較して、貴社が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」(SA)

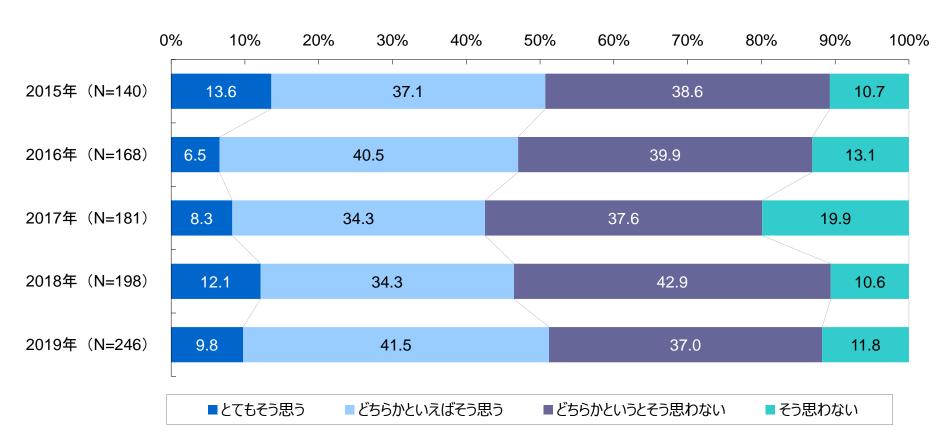


出所) 障害者雇用に関する実態調査結果 野村総合研究所、2015~2019

障がい特性や働き方の多様性が増すことによって、障がい者の担う業務や役割等の再考が 求められているのではないか

【特例子会社】

「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る」(SA)

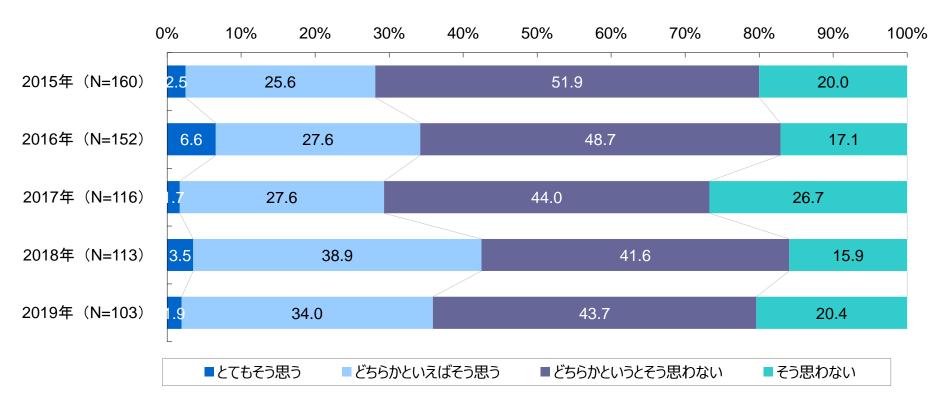


出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果 野村総合研究所、2015~2019

上場企業においては評価が揺れている。 どのようなスタンスをとるべきか、決めあぐねているのではないか

【上場企業】

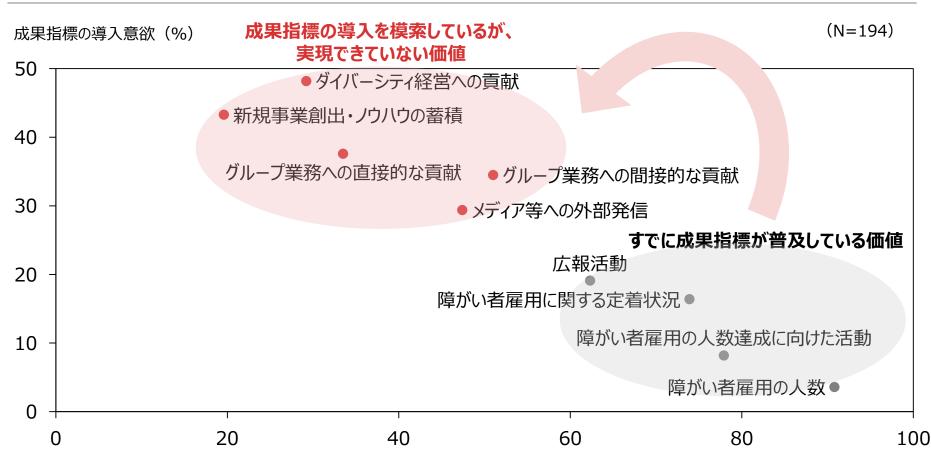
「貴社で働く障害者が、キャリアアップできる仕組みができている」(SA)



出所) 障害者雇用に関する実態調査結果 野村総合研究所、2015~2019

障がい者を雇用する企業においても、単なる雇用以上の価値が模索されており、 グループの中での期待にも変化が起きつつある

特例子会社における障がい者雇用の価値に係る成果指標の導入状況と導入意欲



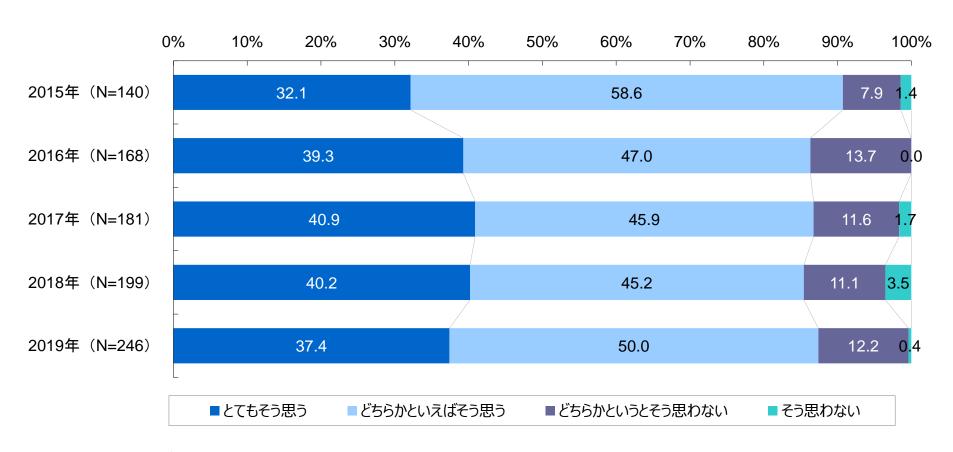
成果指標(定量・定性)の導入比率(%)

次頁に続きます

法定雇用率の達成という価値が一通り達成されている今日、グループの中で+αの価値を 発揮できなければ、会社としての基盤が揺らいでしまうのではないか

【特例子会社】

「親会社は、貴社が提供する価値を認識・理解している」 (SA)



法定雇用率の達成という価値が一通り達成されている今日、グループの中で+αの価値を 発揮できなければ、会社としての基盤が揺らいでしまうのではないか

【上場企業】

「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」 (SA)

