

第8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・経営ニーズの転換点を迎えた今、障がい者雇用の価値の広がりを考える ～グループ価値の向上を先導する障がい者雇用を目指して～

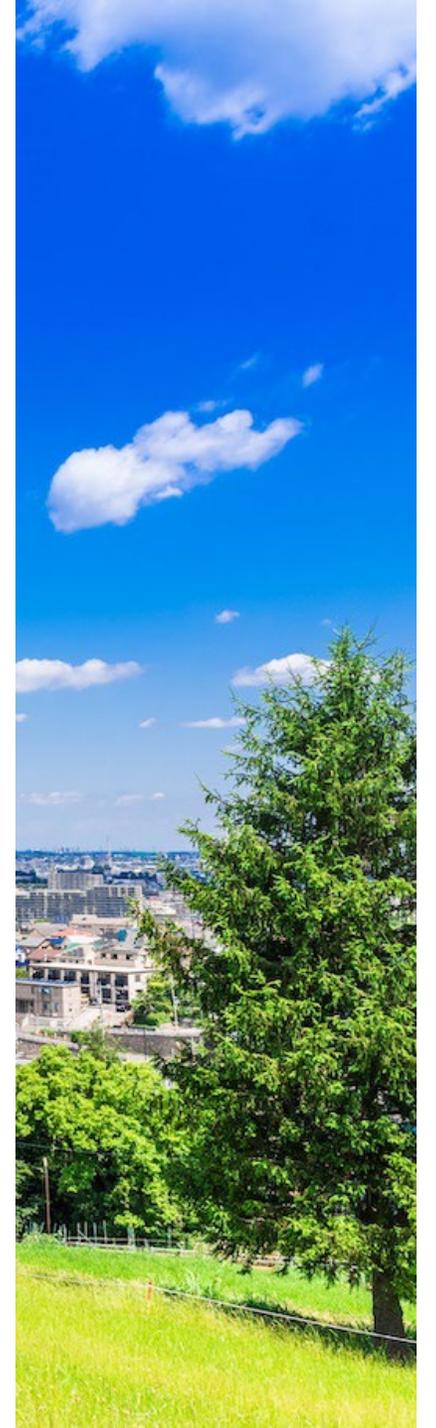
株式会社野村総合研究所
ヘルスケア・サービスコンサルティング部

2022年12月

NRI

※本資料の漢字表現は、固有名詞や法律条文や用語等の引用を除き、「障がい」の表記を用いている

Share the Next Values!



第1章 定点調査から見る、障がい者雇用を取り巻く潮流の変化

1

はじめに

2

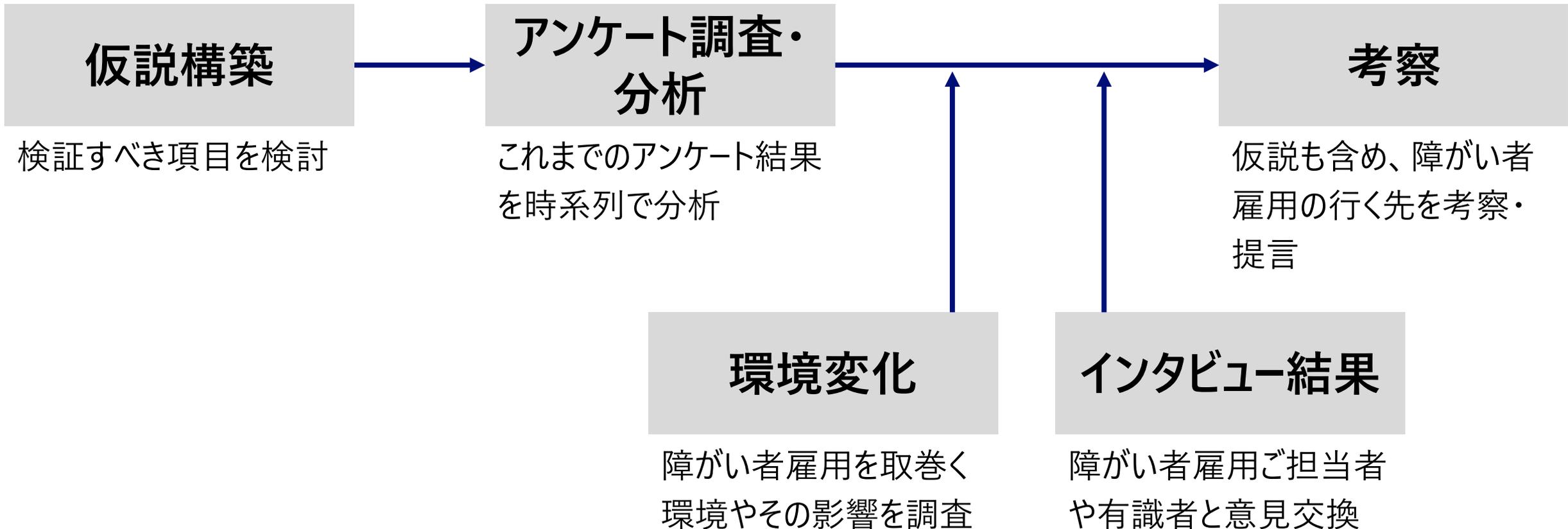
定点調査から見えてきたこと

3

障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

1. はじめに

1章では、毎年行っている障がい者雇用アンケート調査の結果を報告。
あわせて、結果に関連する環境変化・インタビュー結果も紹介



1. はじめに

NRIでは過去8年にわたり、特例子会社、上場企業を対象にアンケート調査を実施してきた

今年度アンケート調査の概要

- 実施時期：2022年 8～9月
- 実施方法：郵送法
- 調査は、特例子会社向け、上場企業向け（A, B, Cの3分類）に分けて実施

特例子会社向け調査

回答社数：207社 / 555社（約37.3%）

上場企業向け調査

回答社数：151社 / 3,641社（約4.1%）

		特例子会社の有無	
		あり	なし
自社雇用	障がい者のあり	A 17社（11.3%）	B 106社（70.2%）
	障がい者のなし	C 5社（3.3%）	23社（15.2%）

- 注)
- ・ 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
 - ・ 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る

1

はじめに

2

定点調査から見えてきたこと

3

障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

2. 定点調査から見えてきたこと

この節では、アンケート結果をもとに、 障がい者雇用の現在地・潮流の変化をお示しする

1章の構成

特例子会社と親会社の関わり方

採用・育成に対する考え方

キャリアアップに対する考え方

特例子会社に芽生える“自立心”

1

はじめに

2

定点調査から見えてきたこと

特例子会社と親会社の関わり方

採用・育成に対する考え方

キャリアアップに対する考え方

特例子会社に芽生える“自立心”

3

障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

2-1. 特例子会社と親会社の関わり方

特例子会社は、親会社からの積極的な関わりが低下したと感じている

特例子会社から見ると、親会社からの関心の低下やビジョン・目標共有の不十分さがあるように感じられる。親会社の積極性の低下に対し、特例子会社は不安を抱えている可能性がある。他方で、上場企業では、障がい者雇用の重要性や価値は認識しているとの回答が多い。

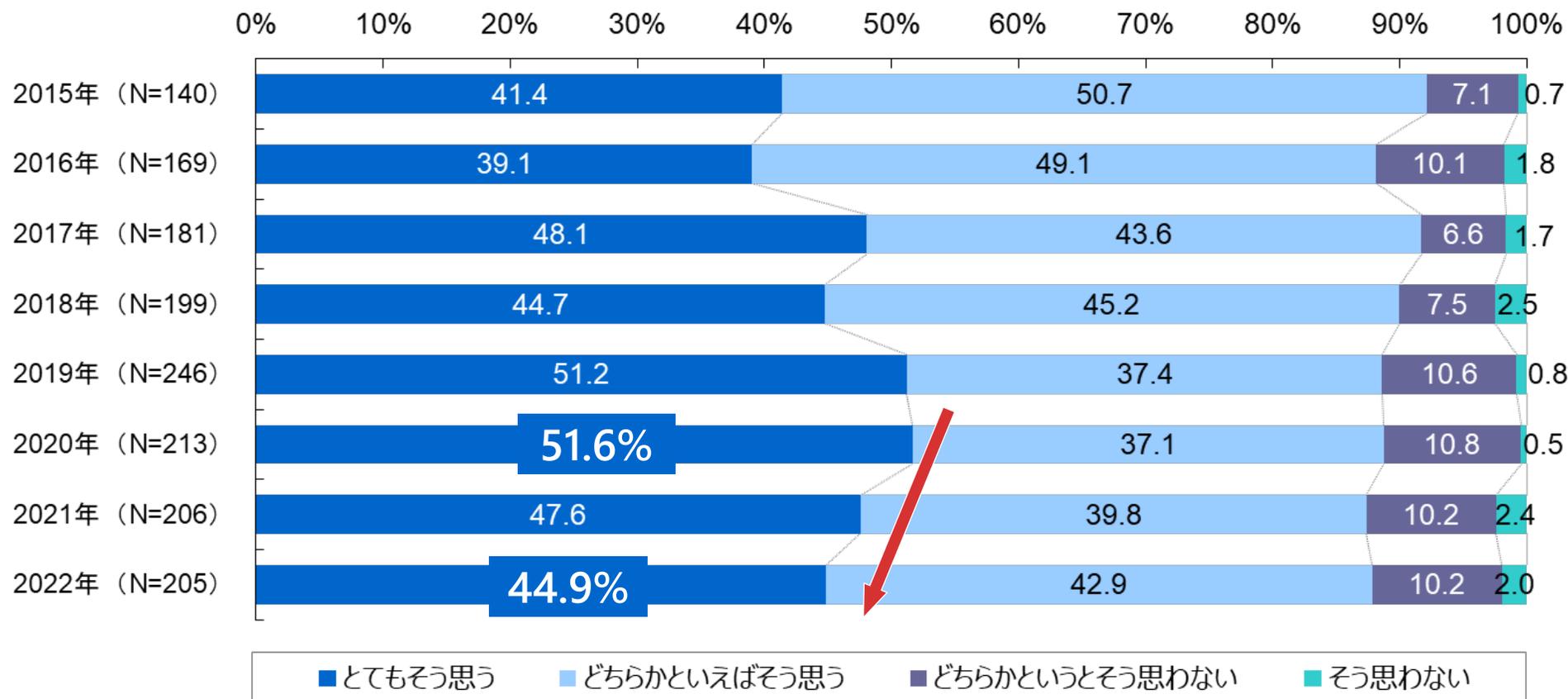
設問テーマ	特例子会社	上場企業
親会社（上場企業）にとっての障がい者雇用の重要性	ポジティブな回答 9割 →	ポジティブな回答 8~9割 → 「とてもそう思う」 3割 ↗
特例子会社（障がい者雇用）の提供価値についての親会社の認識	ポジティブな回答 9割 →	ポジティブな回答 6割 →
特例子会社（障がい者雇用）に対する関心 5年前と比較して	ポジティブな回答 9割 → 「とてもそう思う」 4割 ↘	ポジティブな回答 8割 → 「とてもそう思う」 3割 ↗
特例子会社におけるビジョン・目標の親会社との共有	ポジティブな回答 9割 → 「とてもそう思う」 4割 ↘	回答数僅少のため割愛

2-1. 特例子会社と親会社の関わり方

特例子会社から見て、親会社から強く関心を持たれていると感じる割合が2020年以降は減少傾向に

特例子会社

5年前と比較して、親会社は貴社に関心を持っている（単一回答）

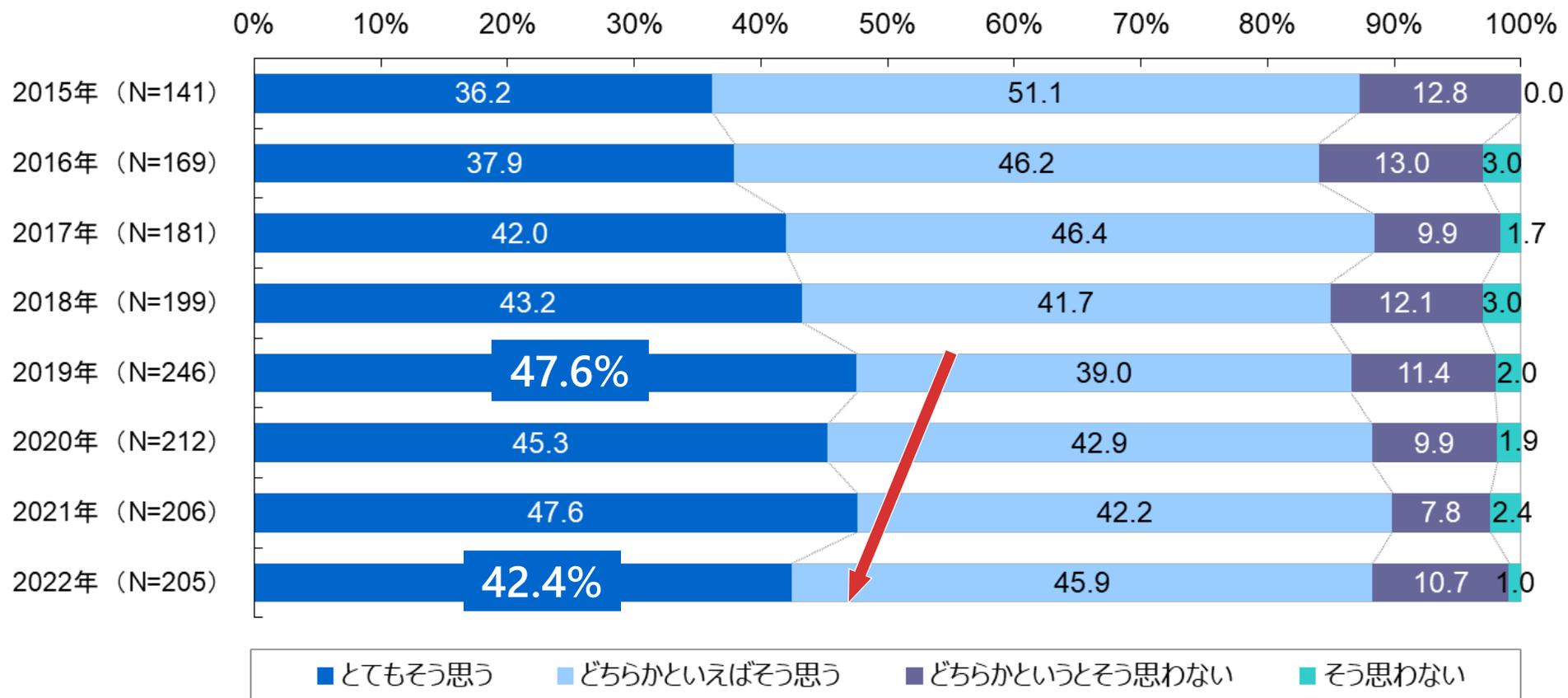


2-1. 特例子会社と親会社の関わり方

特例子会社が、自社のビジョン・目標を親会社と共有できていると感じる割合は、昨年回復したものの、今年再び減少した

特例子会社

親会社とは、貴社のビジョン・目標を共有できている（単一回答）



1

はじめに

2

定点調査から見えてきたこと

特例子会社と親会社の関わり方

採用・育成に対する考え方

キャリアアップに対する考え方

特例子会社に芽生える“自立心”

3

障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

2-2. 採用・育成に対する考え方

障がい者雇用にも“実務志向”を求める時代が到来したか

特例子会社では、本人の職務遂行能力の重視・特性に合わせた業務調整の減少・作業能力向上への関心低下が同時に起こっている。より実務への関心が高いビジネスが志向される流れが生まれてきたか

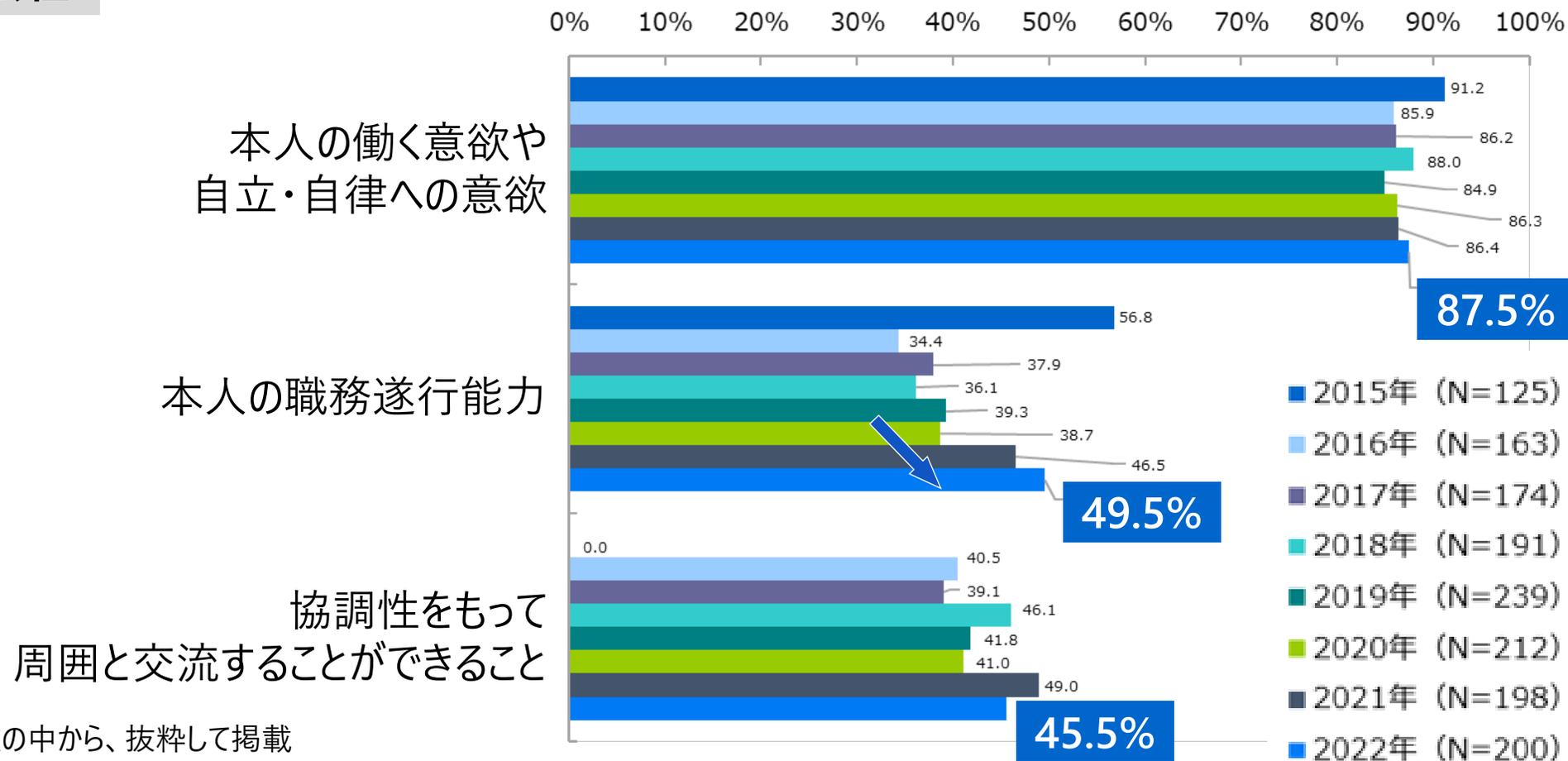
設問テーマ	特例子会社	上場企業
採用にあたって重視すること 上位3つ	勤労、自立・自律への意欲 9割	勤労、自立・自律への意欲 8割
	本人の職務遂行能力 5割	本人の職務遂行能力 6割
	協調性・周囲との交流 5割	協調性・周囲との交流 4割
障がい者の特性に合わせて 仕事の内容を調整することに 努めているか	ポジティブな回答 9割	ポジティブな回答 9割
	「とてもそう思う」 5割	「とてもそう思う」 3割
障がい者の 雇用管理における課題		採用における質・量的確保 5割
	障がい者の作業能力の向上 2割	障がい者の作業能力の向上 2割
		採用の人材要件明確化 2割

2-2. 採用・育成に対する考え方

採用において重視している項目の上位3つは、「勤労、自立・自律への意欲」「本人の職務遂行能力」「協調性・周囲との交流」

特例子会社

貴社が障がい者を採用する際に重視していること 上位3つ（複数回答）



注) 複数回答の選択肢の中から、抜粋して掲載

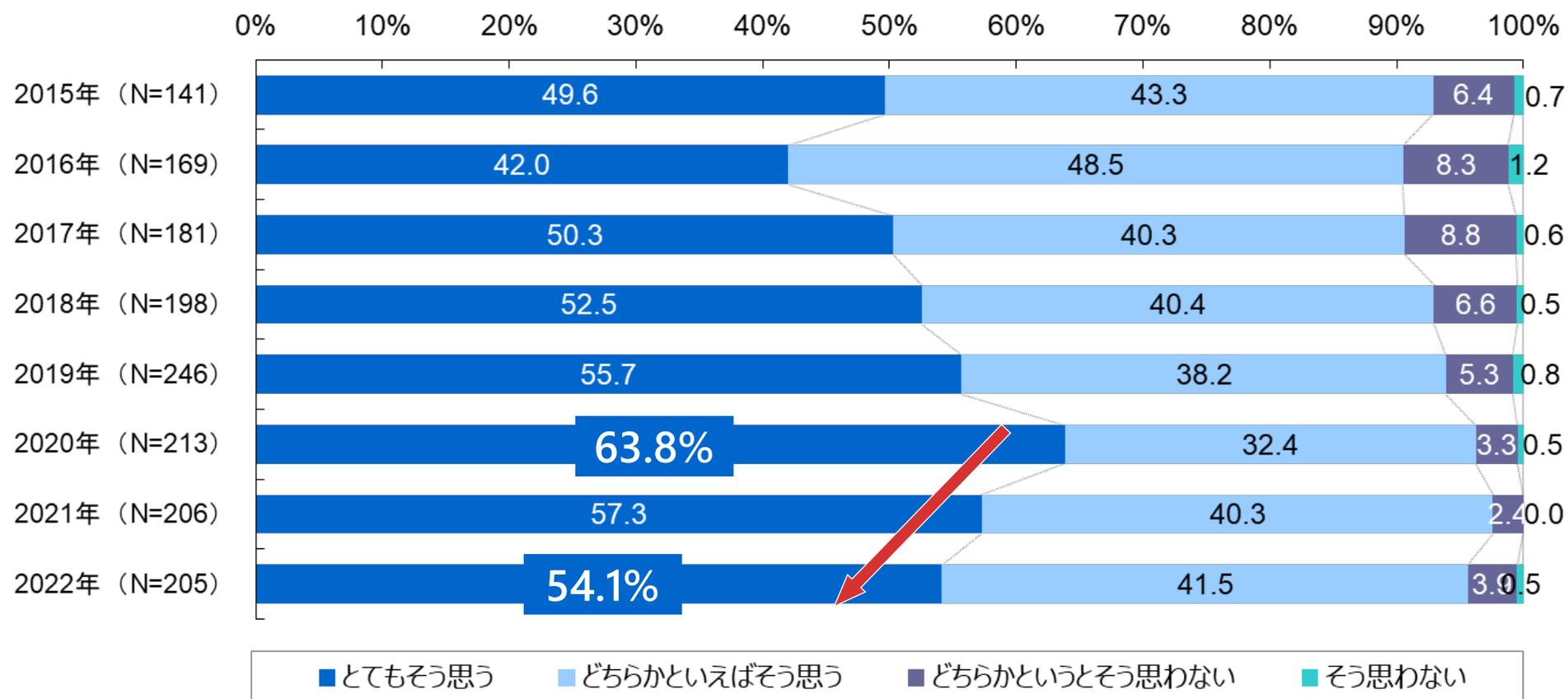
出所) NRI・NRIみらい「障がい者雇用に関するアンケート」(2022年)

2-2. 採用・育成に対する考え方

障がい者の特性に合わせた業務内容の調整に「とても努めている」と答えた特例子会社は2020年をピークに減少に転じた

特例子会社

障がい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（単一回答）



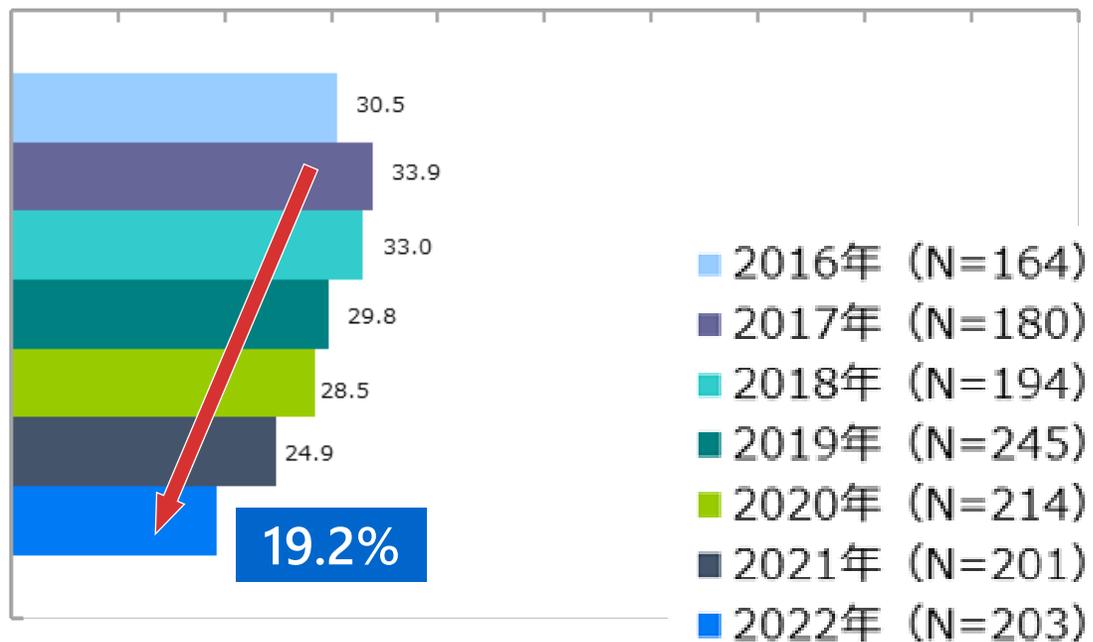
2-2. 採用・育成に対する考え方

障がい者の雇用管理における課題意識では、「障がい者の作業能力の向上」を挙げる割合が減少。課題意識の優先順位も大きく低下

特例子会社

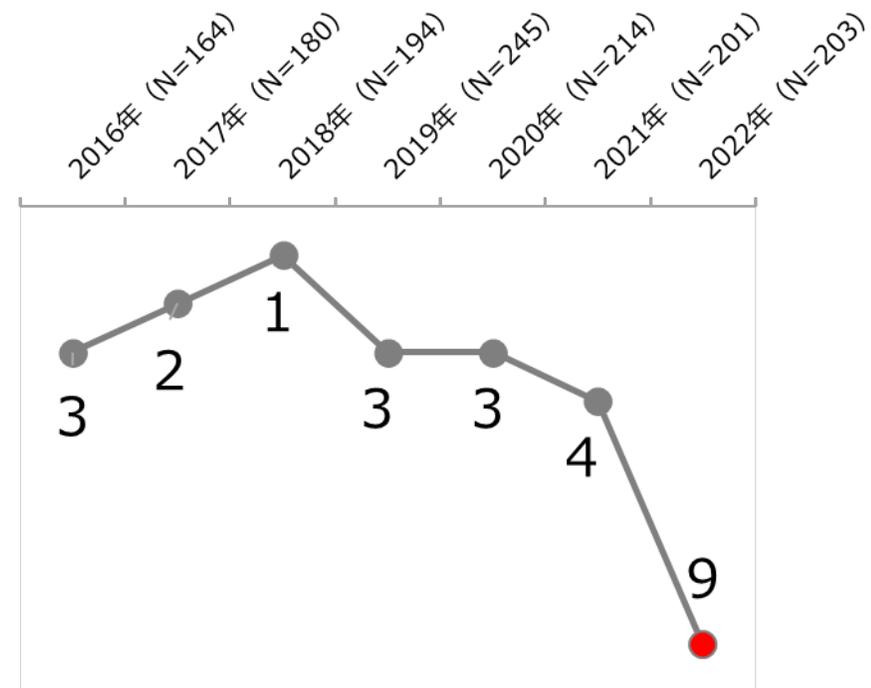
障がい者の雇用管理についての課題（複数回答）

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



障がい者の
作業能力の向上

「障がい者の作業能力の向上」が 課題意識において上位何番目だったか



注) 複数回答の選択肢の中から、「障がい者の作業能力の向上」のみ掲載

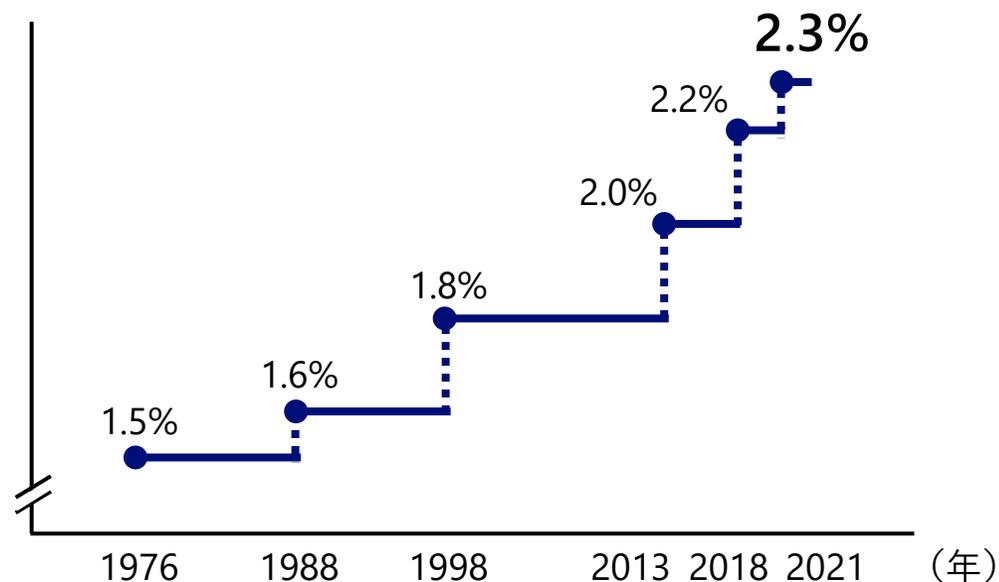
出所) NRI・NRIみらい「障がい者雇用に関するアンケート」(2022年)

2-2. 採用・育成に対する考え方

法定雇用率の引き上げや、合理的配慮の義務化によって、障がい者雇用の場に対するプレッシャーが高まってきた

法定雇用率の引き上げ

法定雇用率の推移



2023年にはさらなる引き上げが予想される

合理的配慮の義務化

障害者差別解消法 改正内容 (第三章第八条第2項)

事業者は、その事業を行うに当たり、**障害者から現に社会的障壁の除去を必要としている旨の意思の表明があった場合において、その実施に伴う負担が過重でないときは、障害者の権利利益を侵害することとならないよう、当該障害者の性別、年齢及び障害の状態に応じて、社会的障壁の除去の実施について必要かつ合理的な配慮をするように努めなければならない。**

2021年改正成立、2024年6月までに施行

2-2. 採用・育成に対する考え方

しかし、障がい者の持つ、すでに見て取れる業務遂行能力だけに注目するのではなく、潜在的に持つ能力をも発掘している事例はある

ヒアリング結果



特例子会社
障がい者雇用
ご担当者

オフィスサポート業務は内容が多岐に渡るため、必要なスキルは様々であるから、多様な能力を持った人を採用したい。実習を組み合わせて能力を知ろうと試みている。

実習を通して、「PC作業が得意でない」と自認していた人が聞き取りによる文字起こしは得意であることがわかった例もある。

1

はじめに

2

定点調査から見えてきたこと

特例子会社と親会社の関わり方

採用・育成に対する考え方

キャリアアップに対する考え方

特例子会社に芽生える“自立心”

3

障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

2-3. キャリアアップに対する考え方

障がい者のキャリアアップは制度整備・意欲・実態の面で道半ばだが、特例子会社は親会社を先導できる可能性を有している

障がい者のキャリアアップの道を用意したいとは考えているものの、まだ道半ば。上場企業ではその傾向が顕著。管理職登用という、より高度なキャリアアップについては、特例子会社の方が意欲・実態の面で進んでいる。

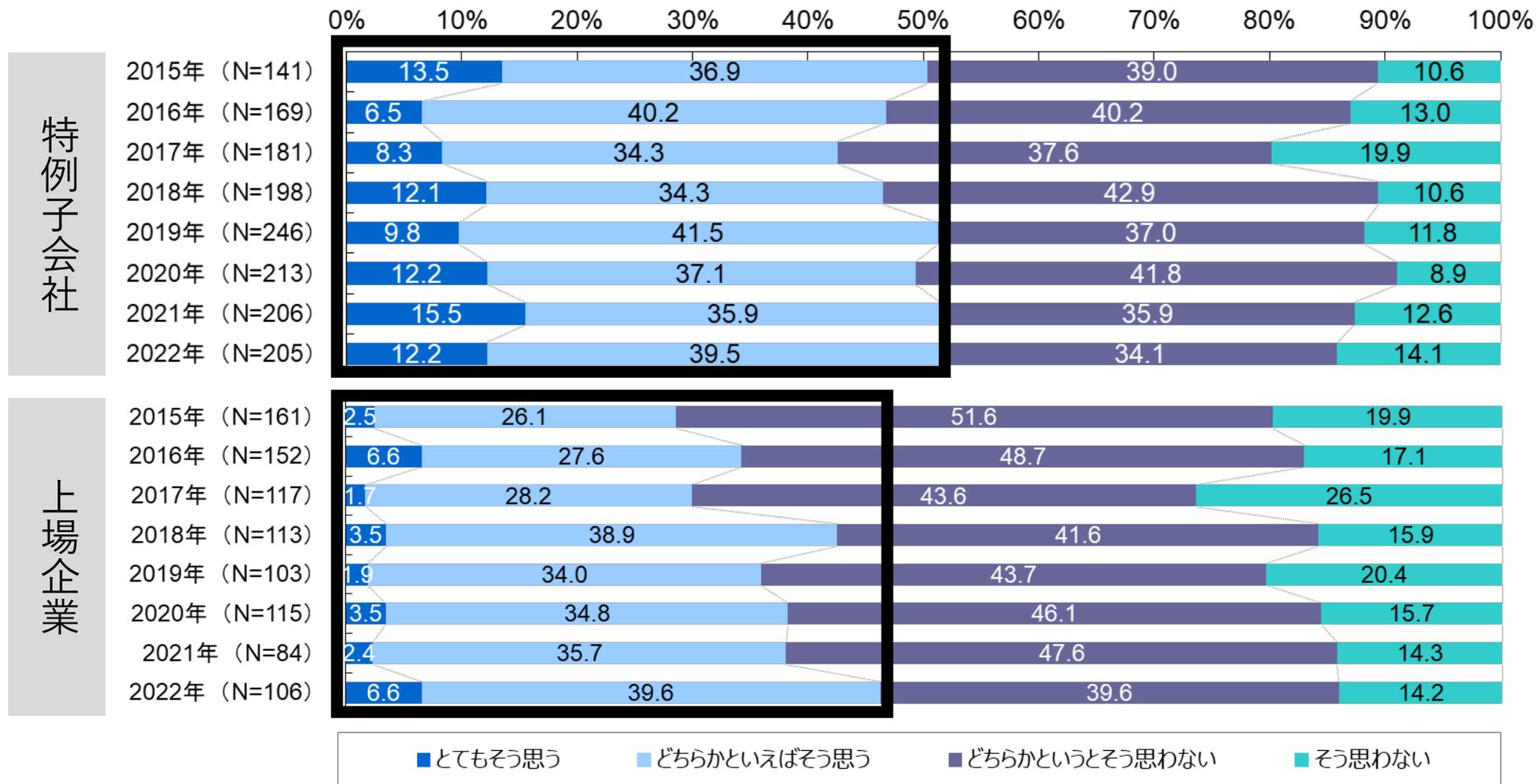
設問テーマ	特例子会社	上場企業
障がい者のキャリアアップの仕組みが できているか	ポジティブな回答 5割	ポジティブな回答 5割
障がい者を積極的に 管理職に登用したいか	ポジティブな回答 6割	ポジティブな回答 3割
障がい者が 管理職やリーダー的な役割を 担っているか 5年前と比較して	ポジティブな回答 5割	ポジティブな回答 2割

特例子会社の方が進んでいる

2-3. キャリアアップに対する考え方

キャリアアップの仕組みが整備されているとの回答は特例子会社が多い

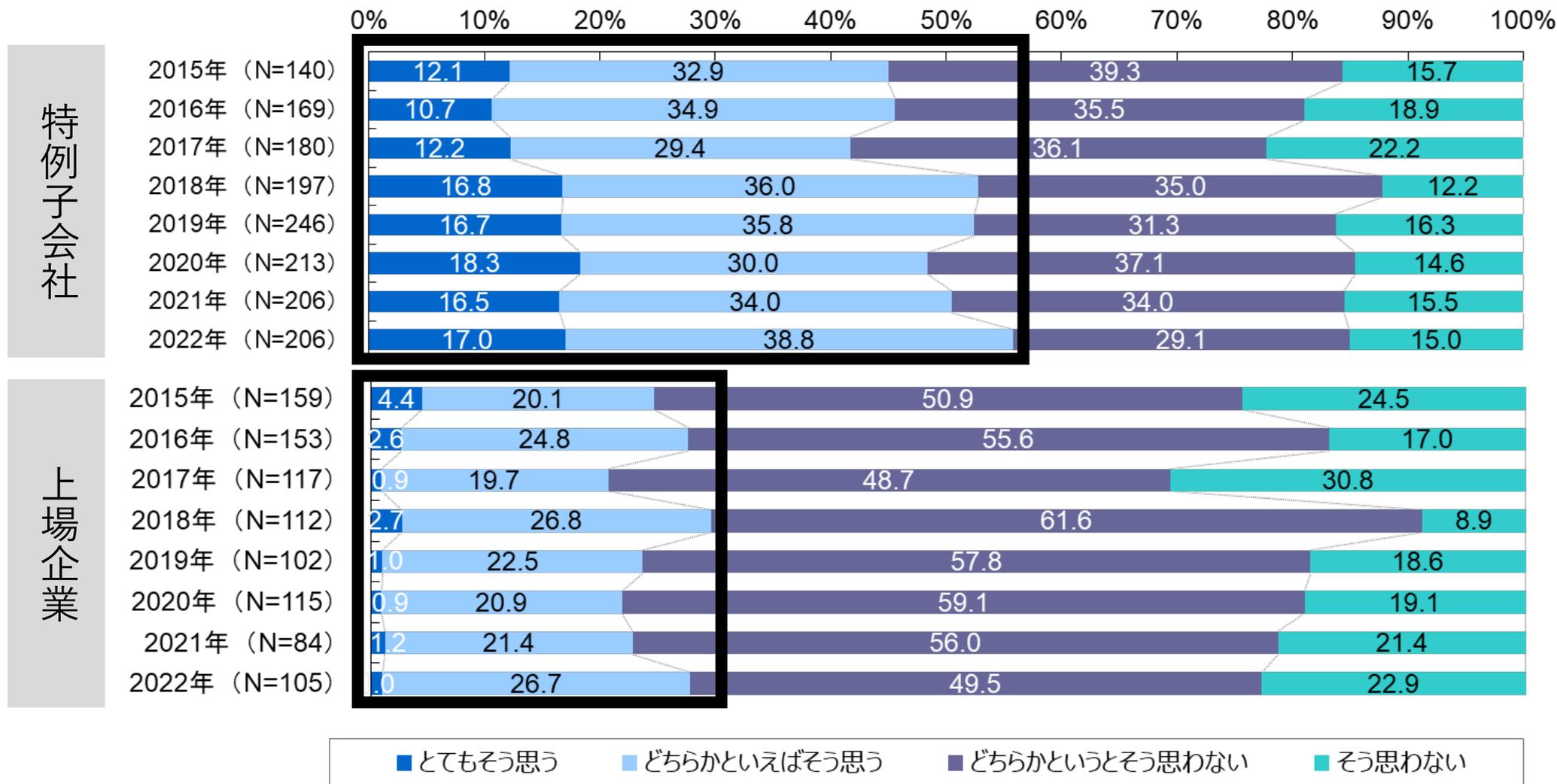
貴社で働く障がい者が、キャリアアップできる仕組みができている（単一回答）



2-3. キャリアアップに対する考え方

障がい者の管理職登用に意欲があるとの回答は特例子会社が多い

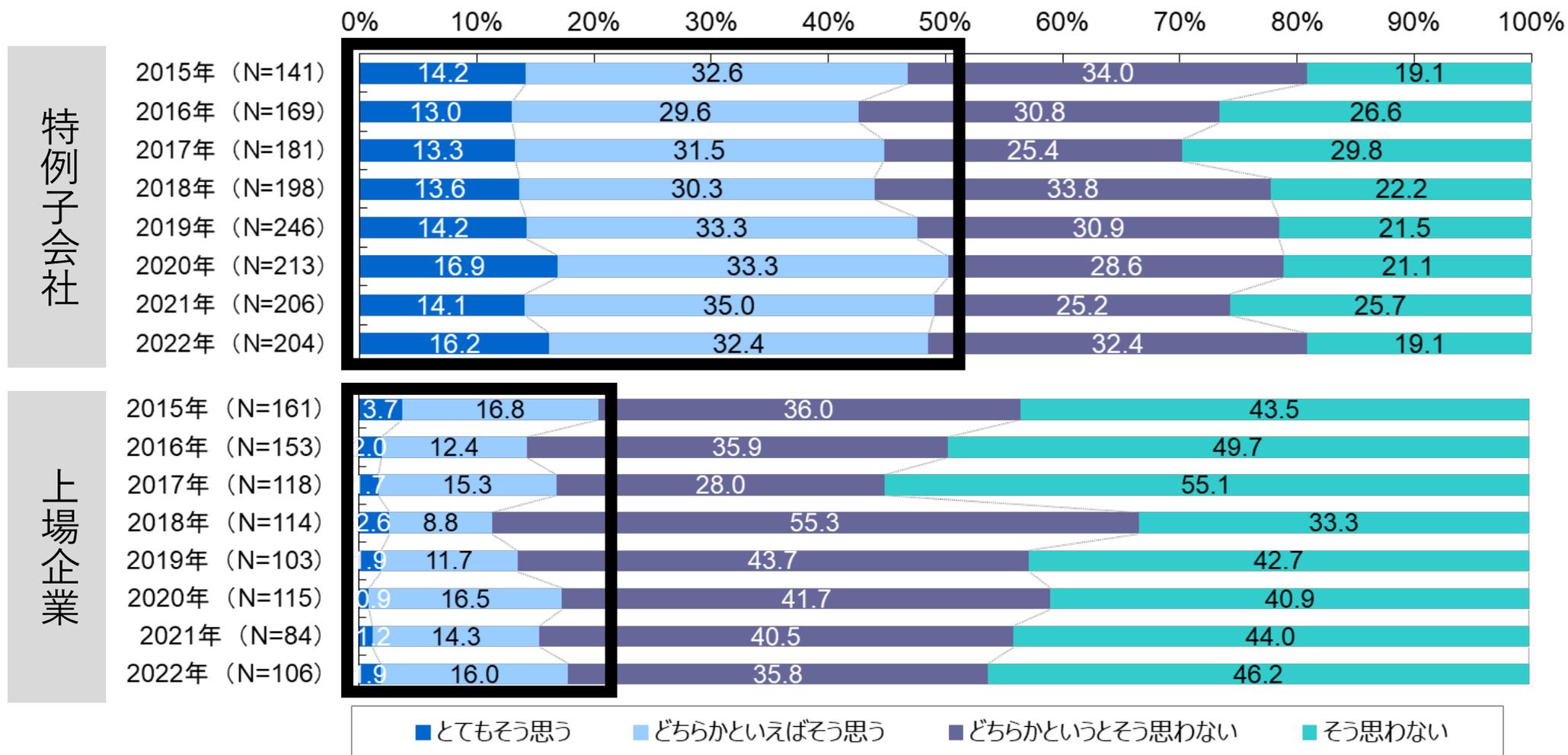
貴社で働く障がい者を、積極的に管理職へ登用したい（単一回答）



2-3. キャリアアップに対する考え方

障がい者が管理職等に就いているとの回答は特例子会社が多い

5年前と比較して、貴社で働く障がい者が管理職やリーダー的な役割を担っている（単一回答）



2-3. キャリアアップに対する考え方

キャリアアップの仕組みの有無は企業によって分かれる

ヒアリング結果



特例子会社
障がい者雇用
ご担当者

現状ではマネジメントを障がい者に担わせる仕組みがないが、
いずれ変えていきたい。
例えば、今は業務上のリーダーという役割があるのみだが、
優秀な人材は、転籍や役職への任命ができないか検討している



特例子会社
障がい者雇用
ご担当者

就労継続支援B型から同A型、さらに特例子会社社員へと
ステップアップする仕組みがある。

社長・役員は親会社出身だが、管理職はすべて障がい者が占めている。
社長・役員以外はすべて内部昇格させている。

1

はじめに

2

定点調査から見えてきたこと

特例子会社と親会社の関わり方

採用・育成に対する考え方

キャリアアップに対する考え方

特例子会社に芽生える“自立心”

3

障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

2-4. 特例子会社に芽生える“自立心”

親会社と特例子会社の関係は“親子”から“パートナー”へと変化するか

経済的にも業務内容的にも親会社に支えられてきたこれまでと異なり、特例子会社自身が企画・開発を志したり、外部からの収益を得て経済的に安定しようとしたりといった形で、特例子会社はより主体的に活動しようとしている

設問テーマ	特例子会社	
親会社・グループ会社からの業務の切り出し方について	子会社から親会社への営業	6割
	親会社から子会社への依頼	6割
	共同での業務企画	3割
特例子会社の経営課題	新規事業・サービス・商品の開発	3割
	売上拡大に向けた社外・グループ外への営業	2割
	親会社からの業務量の維持・増加	4割
業務内容を親会社の中心的な業務に貢献できるように近づけているか	ポジティブな回答	6割
親会社・グループ会社からの業務の割合	売上のうち「親会社・グループ会社から」が75%以上である割合	8割

2-4. 特例子会社に芽生える“自立心”

特例子会社から親会社への営業、親会社から特例子会社への依頼は2020年を境に減少。一方で、ともに業務を企画する割合が25.4%に

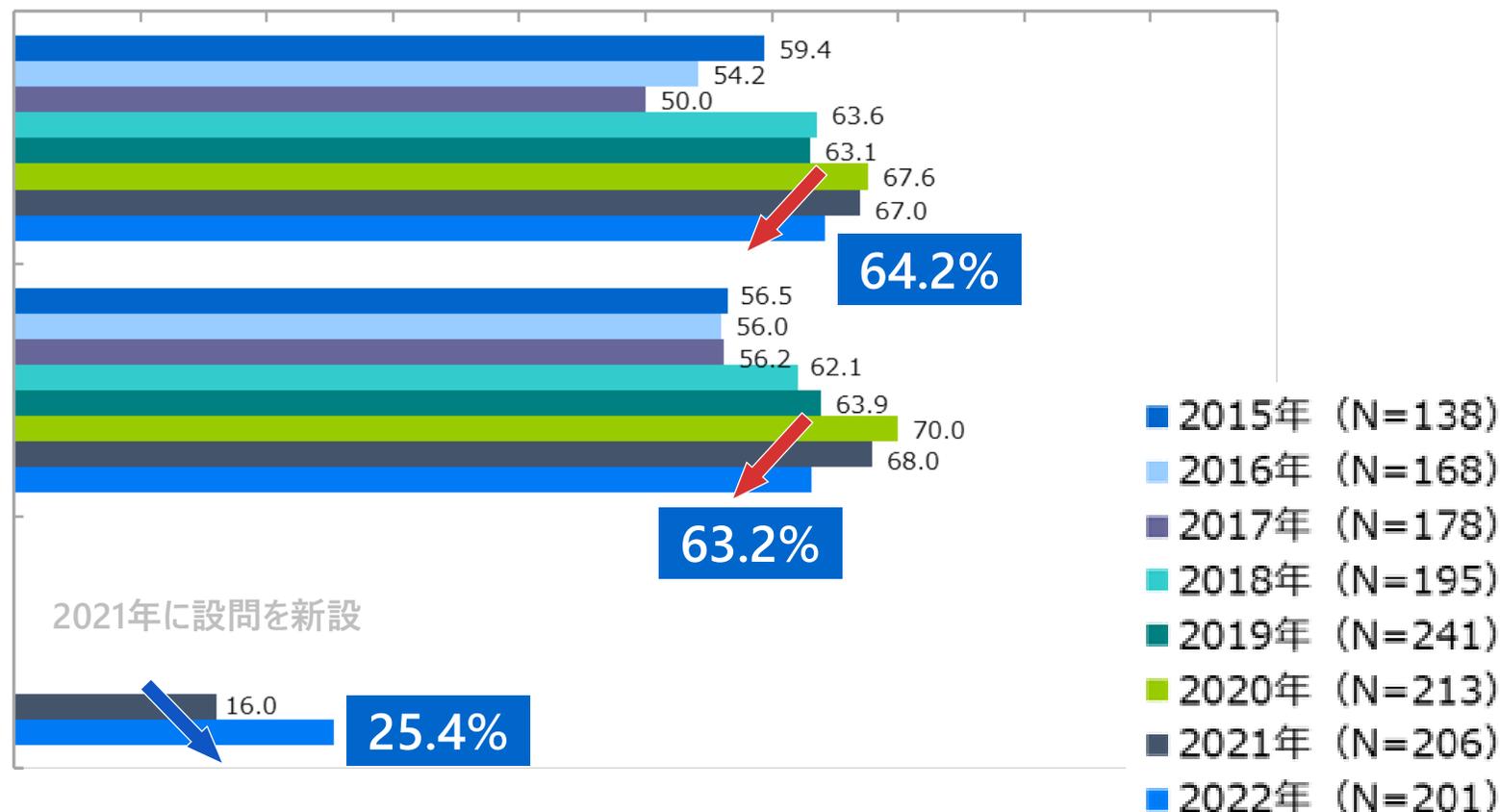
特例子会社 貴社の親会社やグループ会社からの受注業務の主な切り出し方について（複数回答）

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

ボトムアップ
（貴社の担当者が
親会社グループの会社等を営業）

親会社グループの社員から
自発的に業務依頼が持ち込まれる

親会社グループ方針のもと、
親会社と一緒に企画、創造する業務



注) 複数回答の選択肢の中から掲載項目のみ抜粋

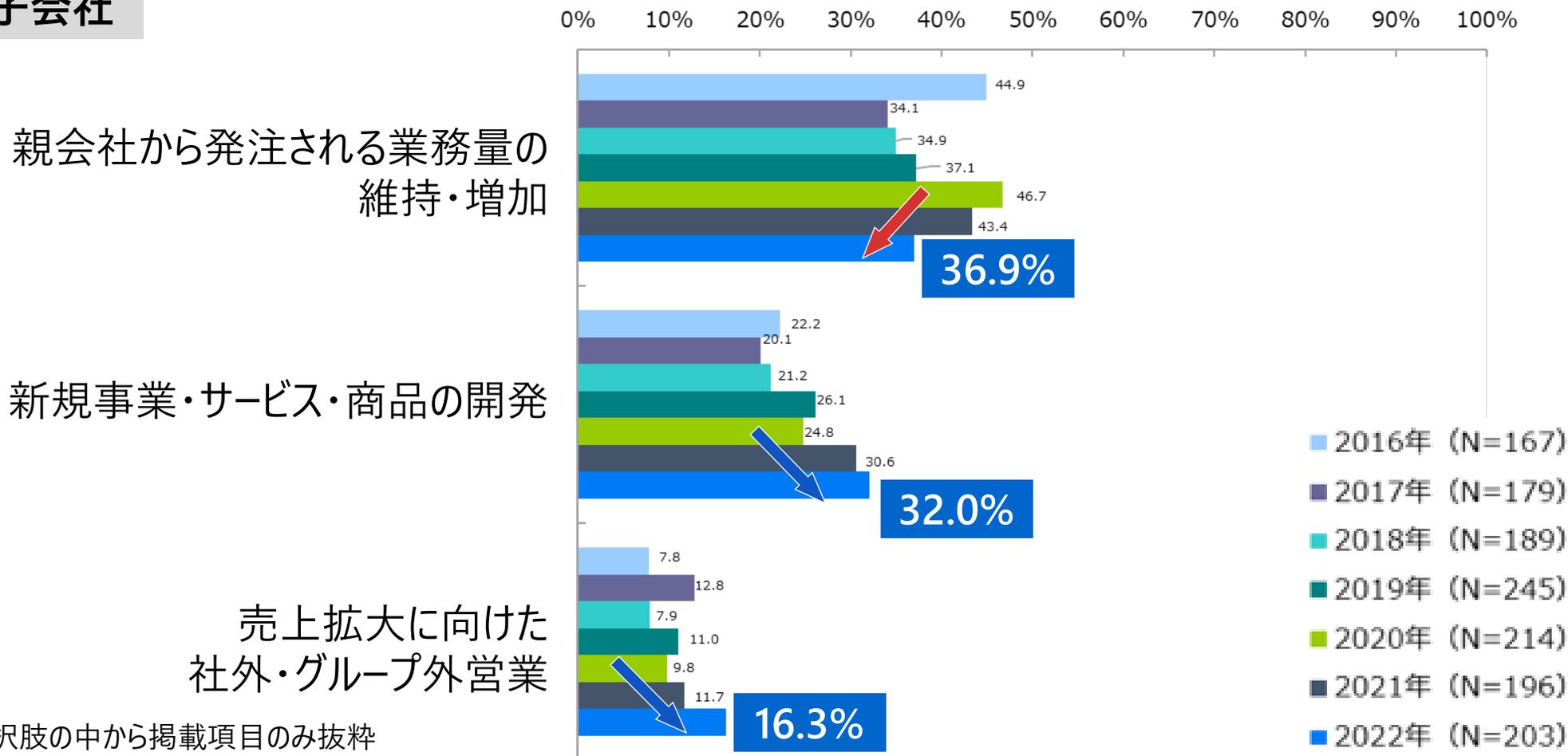
出所) NRI・NRIみらい「障がい者雇用に関するアンケート」(2022年)

2-4. 特例子会社に芽生える“自立心”

経営課題として、親会社からの業務量の維持・増加を挙げる企業は減少。反対に、新規事業等の開発や社外営業は値は小さいが増加

特例子会社

特例子会社の経営についての課題（複数回答）



注) 複数回答の選択肢の中から掲載項目のみ抜粋

出所) NRI・NRIみらい「障がい者雇用に関するアンケート」(2022年)

2-4. 特例子会社に芽生える“自立心”

外部からの受注で収益を得ることを検討している特例子会社もある。 業務内容によっては、新たな工夫も必要

ヒアリング結果



特例子会社
障がい者雇用
ご担当者

当社は、社員の自律を支援し続けるため、
企業競争力を高め、適切な利益を追求している。

社員数を増やそうとするならば、業務量拡大のため
親会社への営業活動強化や、外部からの受注が必要となる。

障がい者の中には、障がいのない人と変わらないレベルの仕事ができる
人材もいる。まずはトライアルで一般の職場に派遣し、フィットするようなら
継続することも考えたい。



特例子会社
障がい者雇用
ご担当者

ただし、外部の事業所で業務に当たってもらう場合、我々の目は届かない。
代わりに目を配ってくれる支援スタッフなどの専門人材の確保が要件

1

はじめに

2

定点調査から見えてきたこと

3

障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

3. 障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

特例子会社は危機感と“自立心”を抱くように。また、特例子会社が思う以上に、障がい者雇用のケイパビリティは貴重で、展開価値がある

特例子会社と親会社の関わり方

特例子会社の目線では、親会社からの積極的な関わりが低下したと感じている

採用・育成に対する考え方

障がい者雇用に“実務志向”を求める時代が到来したか

キャリアアップに対する考え方

制度整備・意欲・実態の面で道半ば。しかし、特例子会社は親会社を先導できる可能性を有している

特例子会社に芽生える“自立心”

親会社と特例子会社の関係は“親子”から“パートナー”へと変化するか

特例子会社に **危機感** と **特例子会社が主体的に活動する意欲** が芽生えている。

他方で、特例子会社が有する障がい者雇用に関する **ケイパビリティ** は

特例子会社自身が思う以上に、親会社へ共有する価値があると考えられる。

3. 障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

障がい者雇用の場で当たり前前に実践されていることが、実は横展開のニーズを秘めている場合もある。あるいは試験的な実践にも価値あり

ヒアリング結果


特例子会社
障がい者雇用
ご担当者

特例子会社は障がい者雇用に当たり前にやっているのに、蓄積された貴重なノウハウであっても、それに気付かない場合がある。

親会社の担当者が適宜現場を見ることで、現場では気が付かない合理的配慮や工夫が見つかることがある。

ノウハウをグループ内で展開することも特例子会社の役割なので、特例子会社で、合理的配慮の試行・実践を重ねてもらっている。ただし、特例子会社だからこそできる場合もあり、展開には工夫が必要。

3. 障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

グループ内での障がい者雇用のノウハウ展開のために、特例子会社がイニシアチブを持つことは、ひとつの理想的な姿ではないか

ヒアリング結果


特例子会社
障がい者雇用
ご担当者

ダイバーシティにまつわる組織文化について、特例子会社は先進的。
心理的安全性の高いインクルーシブな組織であり、マネジメントも進んでいる。

ただし、特例子会社と言えど、困難を感じることもある。特に、精神・発達障がい者は特性も様々で、職場で一緒に働くためのコミュニケーションには従来にない工夫が必要。

そういった工夫をグループ内で共有するために、相談員向け研修会のうち年に一度、事例紹介やワークショップを行う目的で、特例子会社社員が講師を務める回がある。

特例子会社主催で障がい者受け入れ準備のための研修を毎月行っており、社内だけでなく親会社・グループ企業の障がい者採用担当者の参加も受け入れている。さらに、特例子会社にて数日間現場実習をする研修も始めた。

働き方の横展開ができるわけではないが、個々人の特性に合わせる工夫そのものが勉強になると考える。

3. 障がい者雇用の行く先と発揮できる価値

特例子会社ならではの価値の確立のためには、これまでに蓄積してきた
ケイパビリティを活かし、親会社の“パートナー”になることが重要であろう

危機感が 特例子会社が主体的に活動する意欲 を後押ししたのではないか。

言い換えれば、危機感 は変革の機会をもたらした。

特例子会社ならではの価値・立場の確立のためには、

これまでに得た障がい者雇用に関する ケイパビリティ を

親会社へ共有し、関係性を“パートナー”へと進化させていくべきではないか。

第2章 障がい者雇用の現在地とありたい姿のギャップ

1 はじめに

2

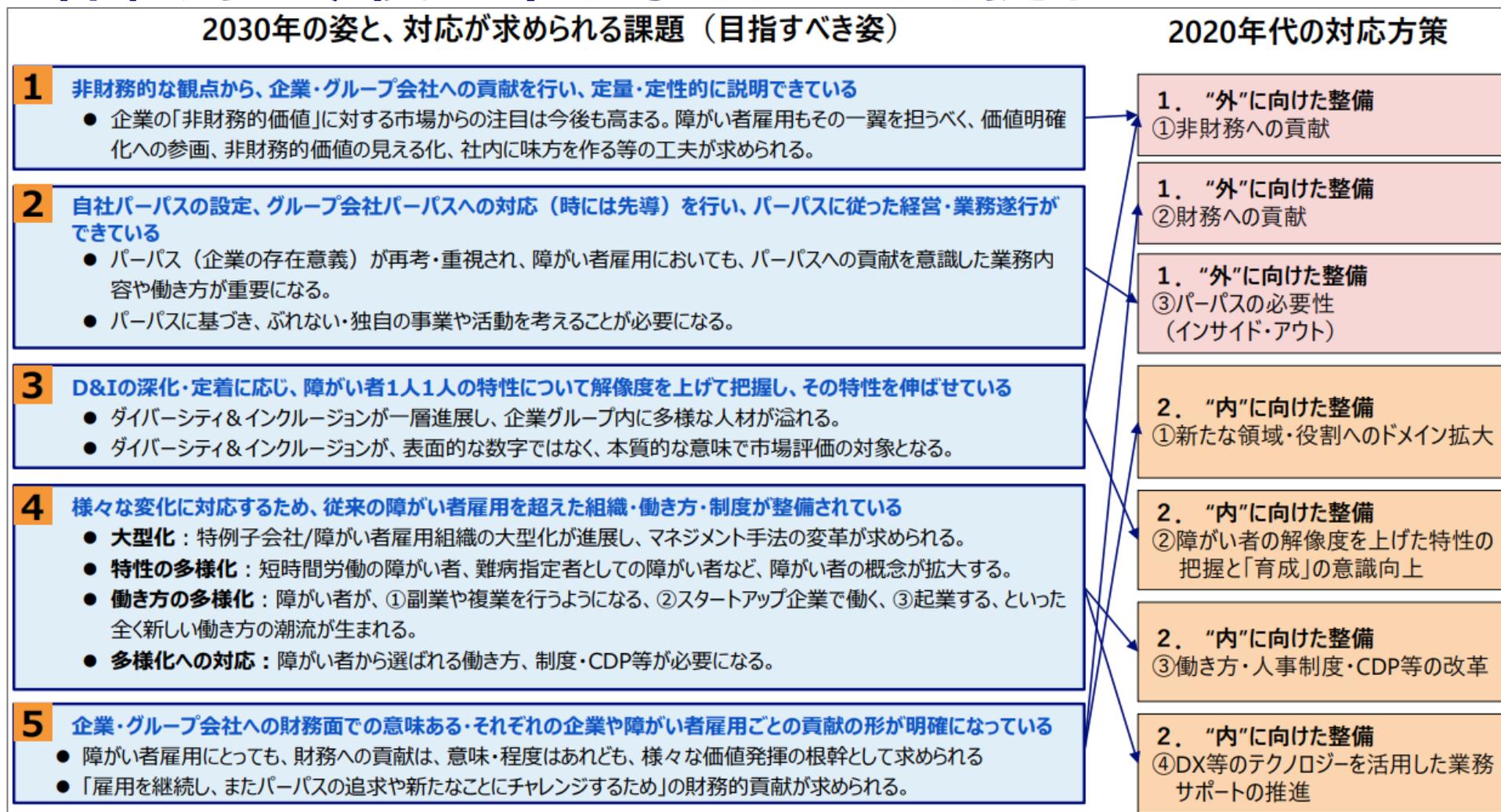
**障がい者雇用のありたい姿と現地のギャップと、
ありたい姿の実現のために取り組むべきこと**

3

障がい者雇用の価値の広がり

はじめに 昨年度調査のご紹介

昨年度は、社会環境変化などの外的要因を加味しつつ、障がい者雇用の今後10年を考えるヒントを提示した



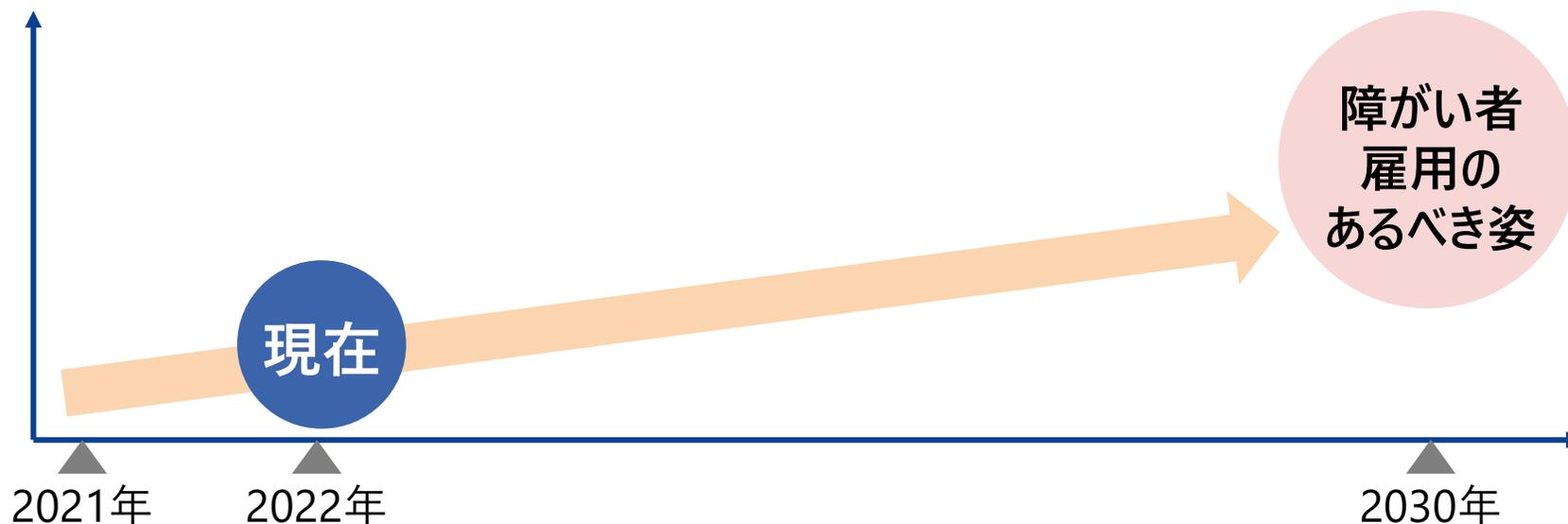
はじめに 今年度テーマの全体像

今年度は、障がい者雇用の現在地とありたい姿のギャップと、
これからの価値の広がりについて考察し、課題解決のヒントを提示したい

本年度テーマの全体像

1 障がい者雇用が現在できていることと、あるべき姿にはどのようなギャップがあるのか？

2 ギャップを埋め、あるべき姿を実現するには、どのような取り組みが必要か？



あらためて、今年度調査において障がい者雇用のあるべき姿として定義しているものは、以下の5つ

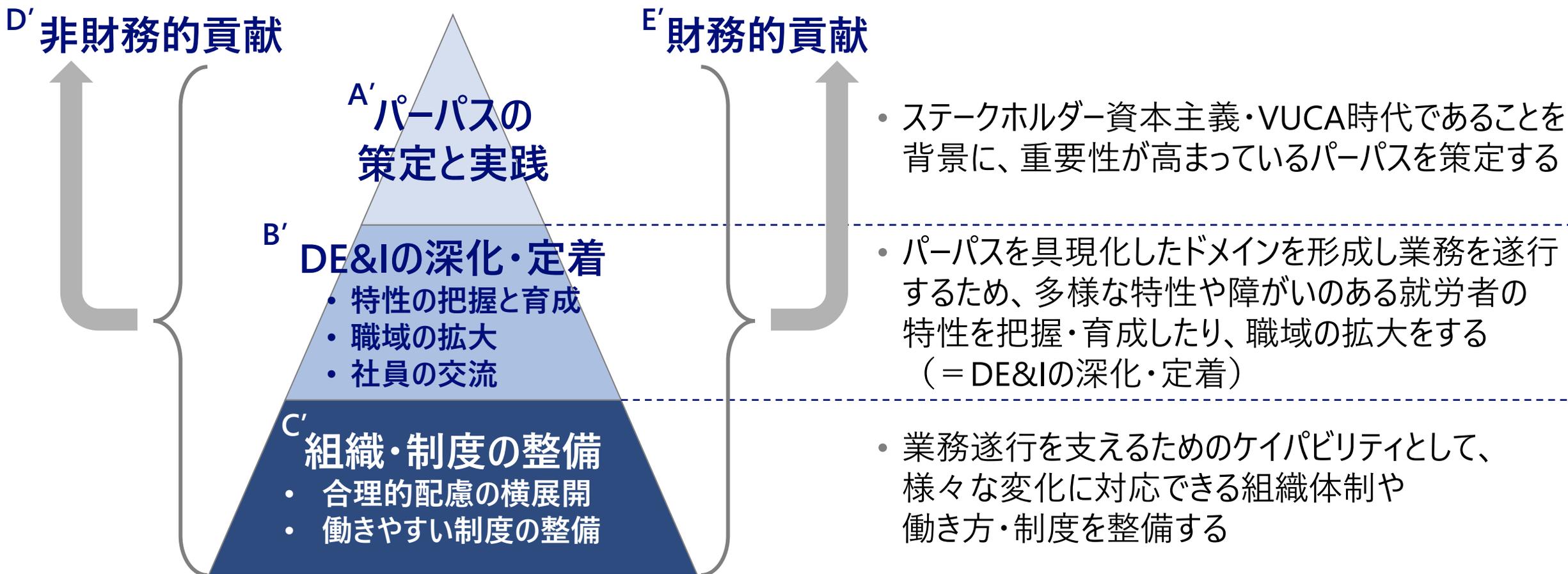
5つのあるべき姿

A	パーパスの策定と実践	自社パーパスの設定、グループ会社パーパスへの対応（時には先導）を行い、パーパスに従った経営・業務遂行ができています
B'	DE&Iの深化・定着	Equity（公平性）の観点を加えたDE&Iの深化・定着を先導し、就労者1人1人の特性について解像度を上げて把握し、その特性を伸ばせています
C'	組織・制度の整備	様々な変化に対応するため、一般雇用の場への横展開が出来る形で、従来の障がい者雇用を超えた組織・働き方・制度が整備されています
D'	非財務的貢献	非財務的な観点から、企業・グループ企業のサポーターとして能動的な役割を果たし、定量・定性的に説明できています
E'	財務的貢献	企業・グループ会社への財務面での、意味ある、それぞれの企業や障がい者雇用ごと・または融合した形での貢献の形が明確になっている

※アルファベットにダッシュがついているものは、2021年提言から、あるべき姿の文言を更新している

5つのあるべき姿の要素の関係性は、このように捉えている

5つのあるべき姿の関係性



1 はじめに

2

**障がい者雇用のありたい姿と現在地のギャップと、
ありたい姿の実現のために取り組むべきこと**

3

障がい者雇用の価値の広がり

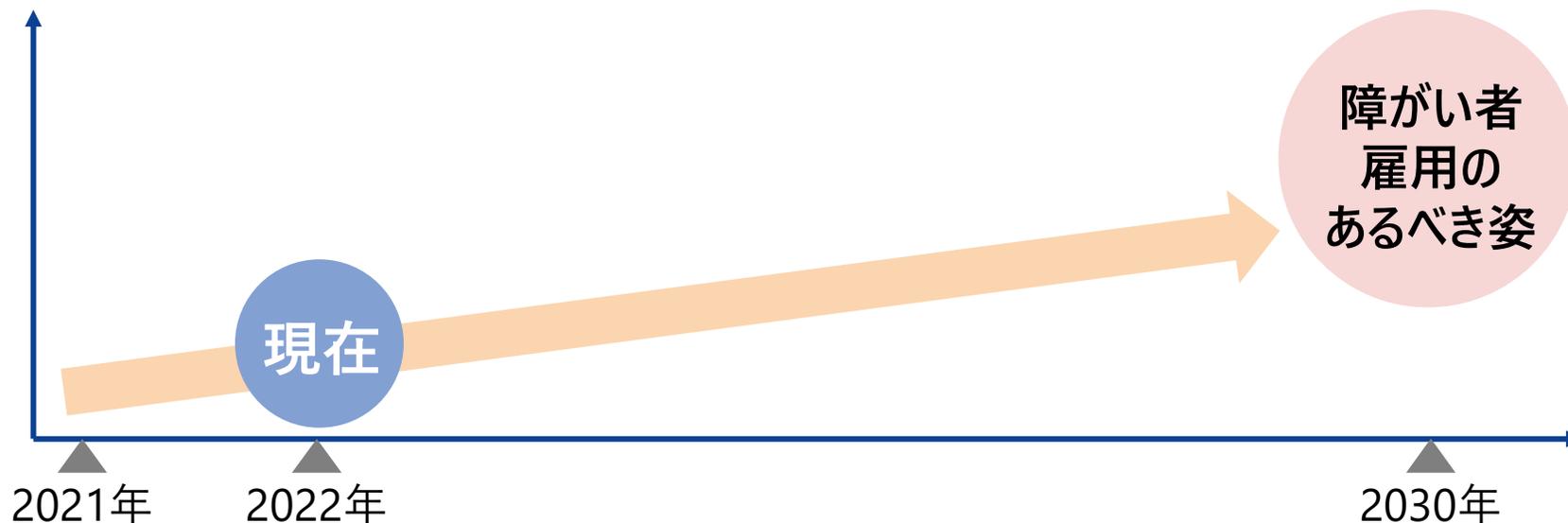
1. 障がい者雇用が現在できていることと、あるべき姿にはどのようなギャップがあるのか？

まずはテーマ1つめとして、**現在地とあるべき姿とのギャップ**についてアンケート結果から明らかになったことをご紹介します

本年度テーマの全体像

1 障がい者雇用が現在できていることと、あるべき姿にはどのようなギャップがあるのか？

2 ギャップを埋め、あるべき姿を実現するには、どのような取り組みが必要か？



現在地とありたい姿とのギャップ 要約

5つのありたい姿の要素について、 現在地とのギャップが大きい部分はあわせて8つ

赤文字：ギャップが大きい領域

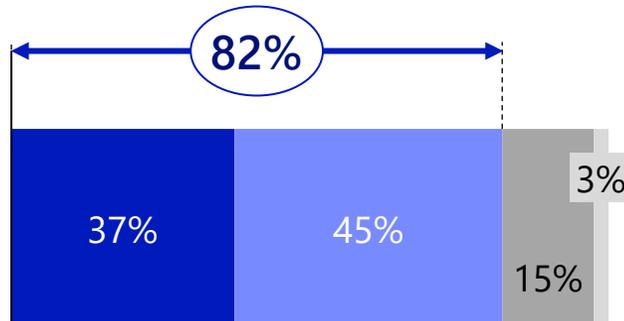
			特例子会社の、現在地とありたい姿とのギャップのある領域
A	パーパスの策定と実現		A <ul style="list-style-type: none"> パーパスを策定・実践できている自覚は強い
B'	DE&Iの 深化・定着	特性の把握と育成	B'-1 <ul style="list-style-type: none"> スキルに応じて新たな業務を創出
		職域の拡大	B'-2 <ul style="list-style-type: none"> 外部からの業務受託、専門性の高い業務への拡大
		社員の交流	B'-3 <ul style="list-style-type: none"> イベントや、同じ組織内での業務内での交流
C'	組織・制度 の整備	合理的配慮の横展開	C'-1 <ul style="list-style-type: none"> 合理的配慮の提供に関するグループ全体へのリーダーシップの発揮
		働きやすい制度の整備	C'-2 <ul style="list-style-type: none"> フレックス勤務制度、法定雇用率に寄与しない雇用を含む制度の導入
D'	非財務的な貢献		D' <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の制度整備におけるサポート役や、対外指標の活用
E'	財務的な貢献		E' <ul style="list-style-type: none"> 単体黒字や、収益につながる新規事業の創出

特例子会社のほうが、パーパスの設定と実践に取り組んでいる 自覚が強い。今後も継続が求められる

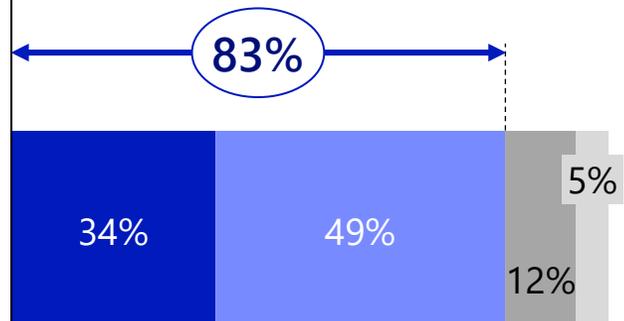
■ とてもそう思う ■ どちらかといえばそう思う ■ どちらかといえばそう思わない ■ そう思わない

特例子会社

親会社が策定した
パーパスを共有し、
実践に取り組んでいる
(N=203)

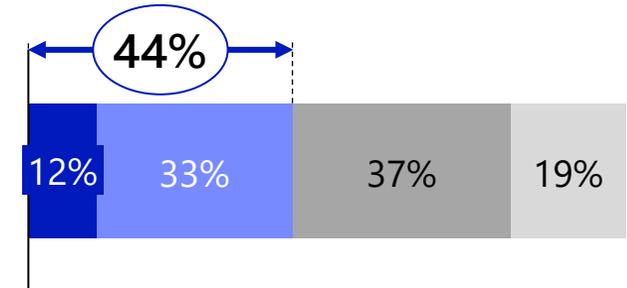


単体でパーパスを策定し、
実践に取り組んでいる
(N=202)



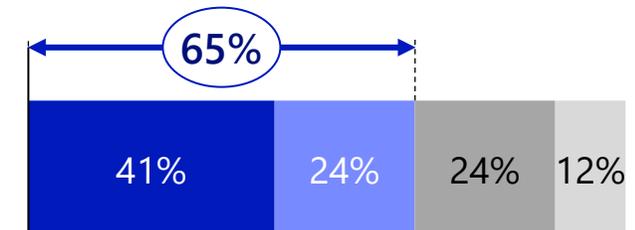
上場企業 (特例なし)

パーパスを作成し、
実践に取り組んでいる
(N=104)

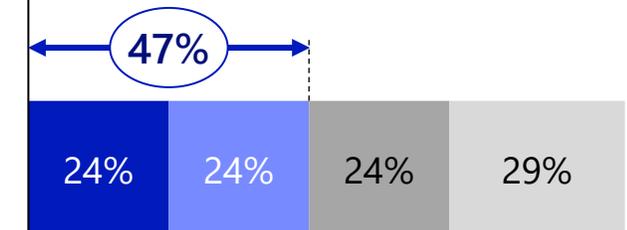


上場企業 (特例あり)

パーパスを策定し、
特例子会社と共有し、
実践に取り組んでいる
(N=17)



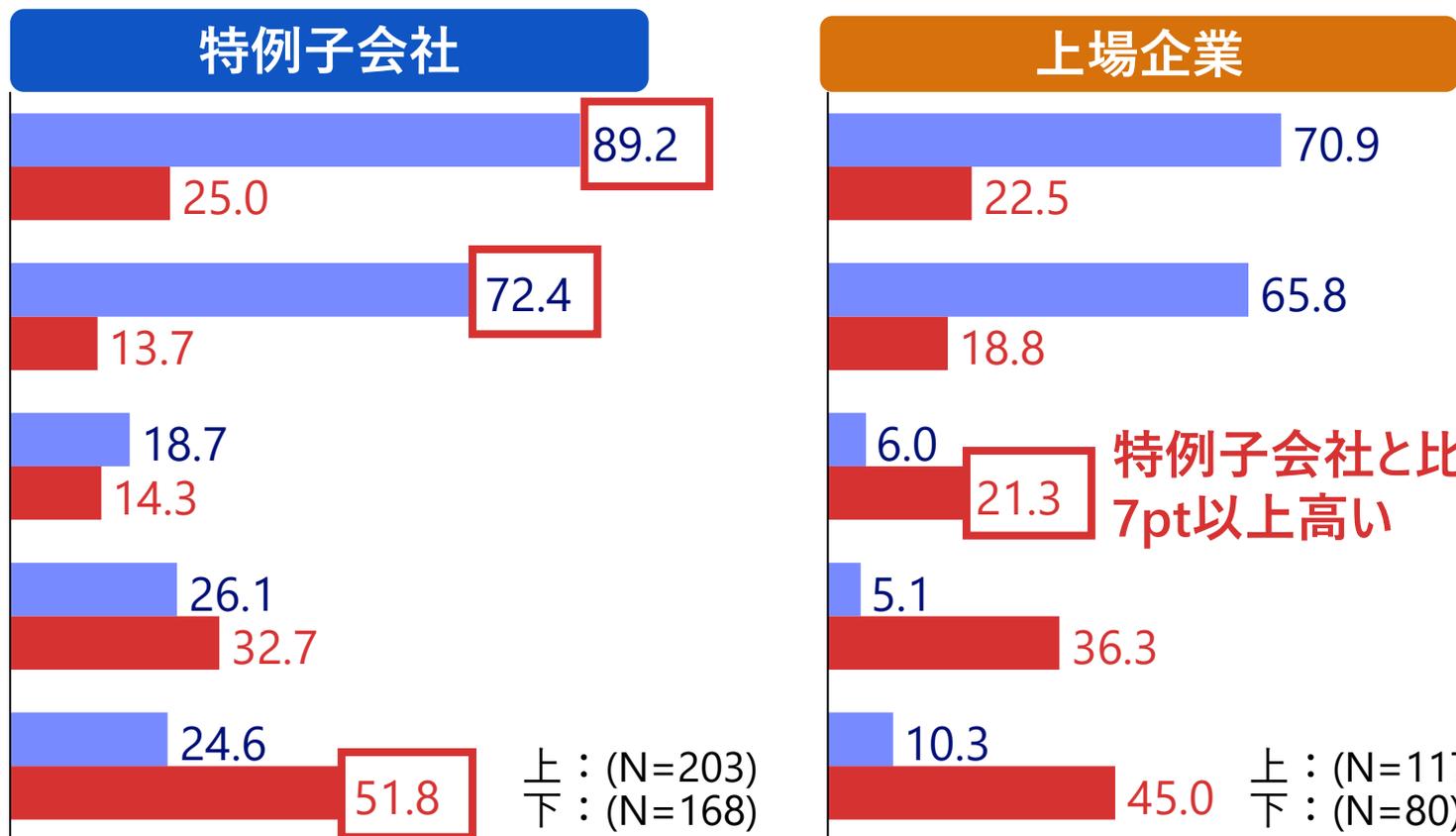
特例子会社単体で
パーパスを策定し、
実践に取り組んでいる
(N=17)



特例子会社では合理的配慮の提供が充実し、今後はスキルに応じた業務創出を志向。上場企業は合理的配慮の提供への関心が強い

特性把握や合理的配慮の提供、スキルアップに関する取り組み

現在できていること 理想の取り組みたいこと

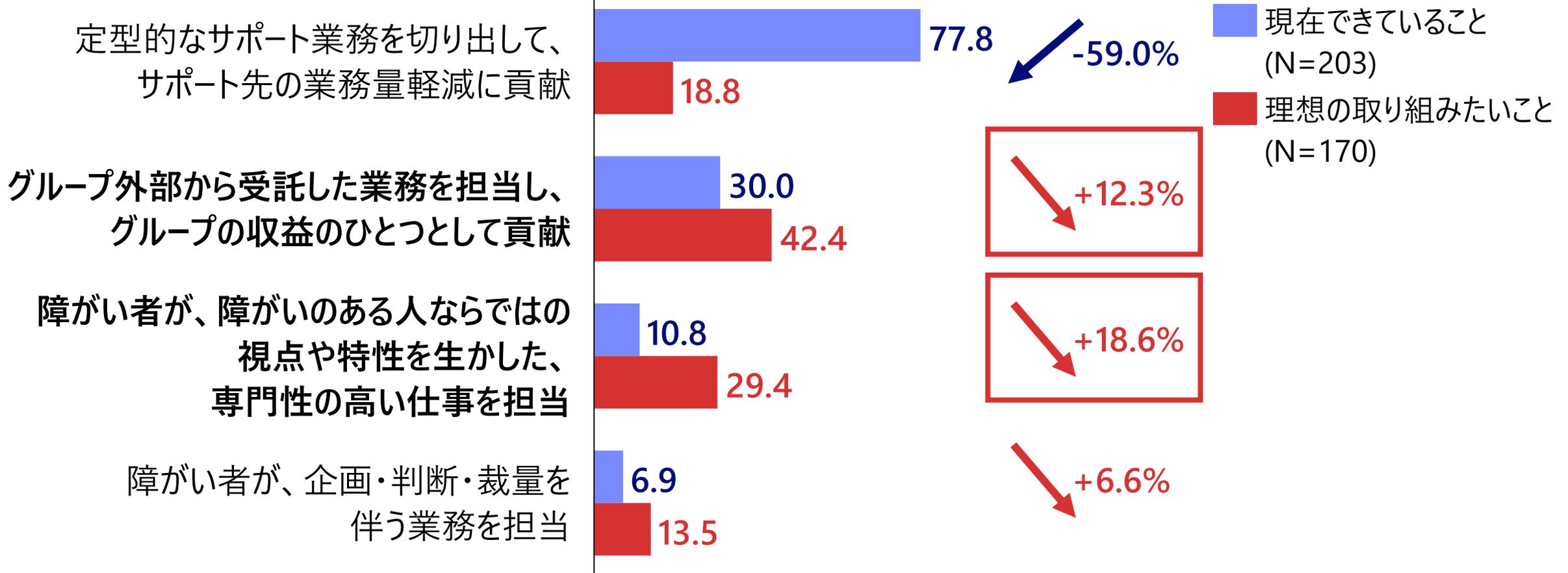


特例子会社と比べ 7pt以上高い

現在はサポート業務が中心だが、今後は外部からの業務受託や専門性の高い業務をありたい姿と考えている

特例子会社

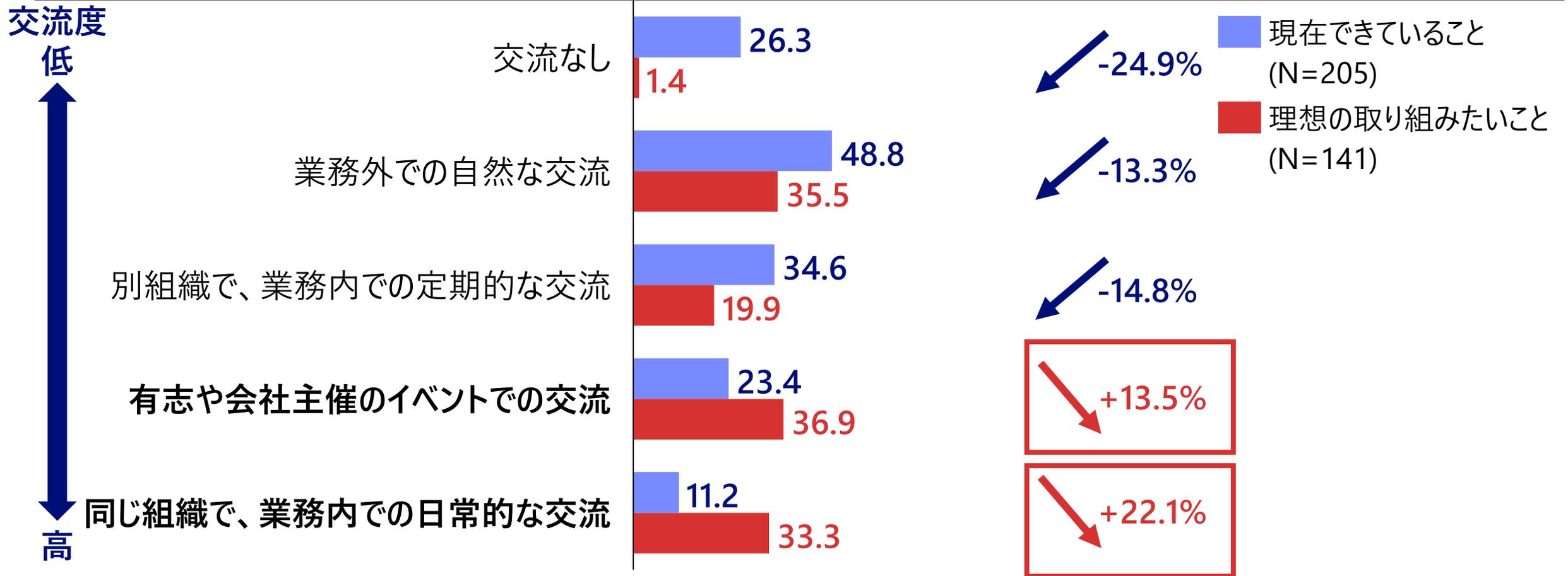
障がい者の職域拡大に関する取り組み



特例子会社では有志や会社主催のイベントや、同じ組織としての業務内の交流を増やしたいと志向している

特例子会社

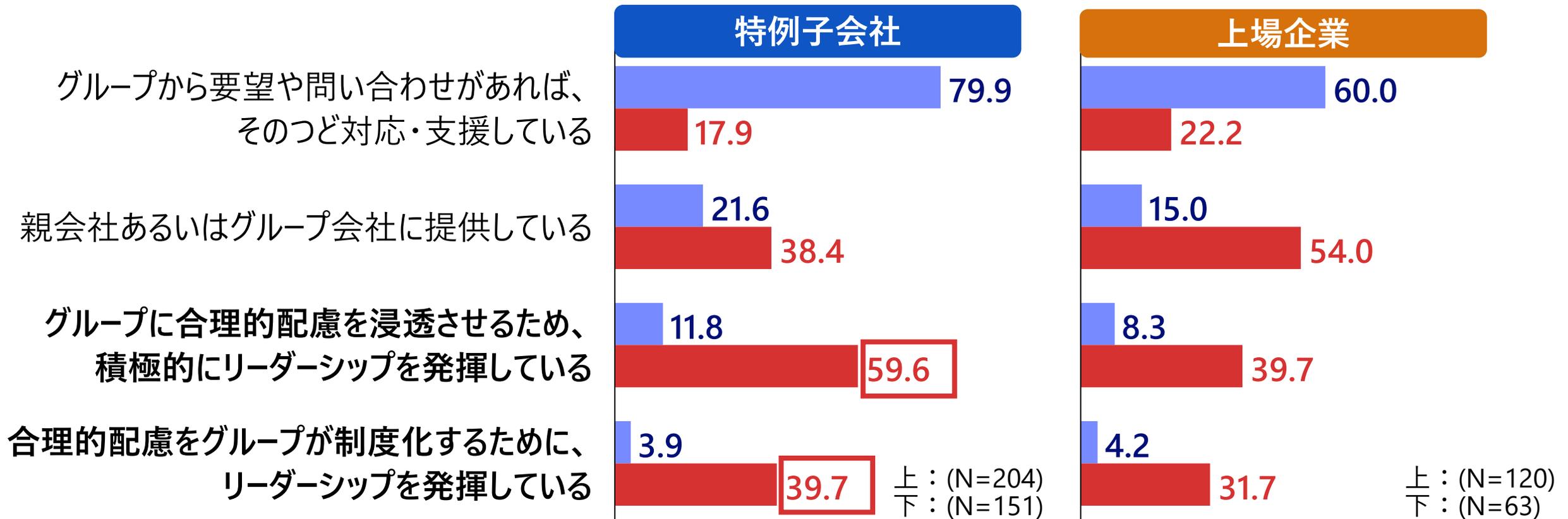
障がい者と障がいのない社員との間の業務内外での交流状況



上場企業よりも、特例子会社のほうが、合理的配慮の提供のためのリーダーシップ発揮に対する意欲が高い

合理的配慮の提供に関するノウハウの横展開

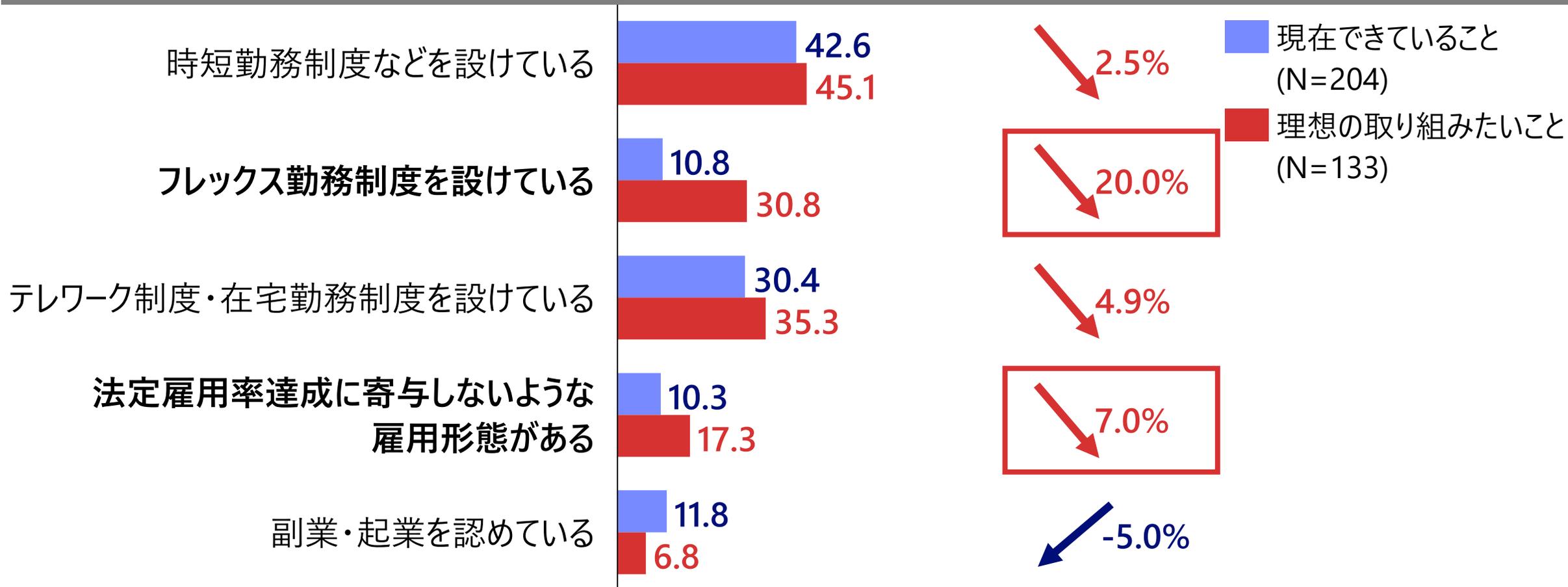
■ 現在できていること ■ 理想の取り組みたいこと



特例子会社はフレックス勤務制度、法定雇用率に寄与しないような雇用を含む制度の導入でありたい姿とのギャップが大きい

特例子会社

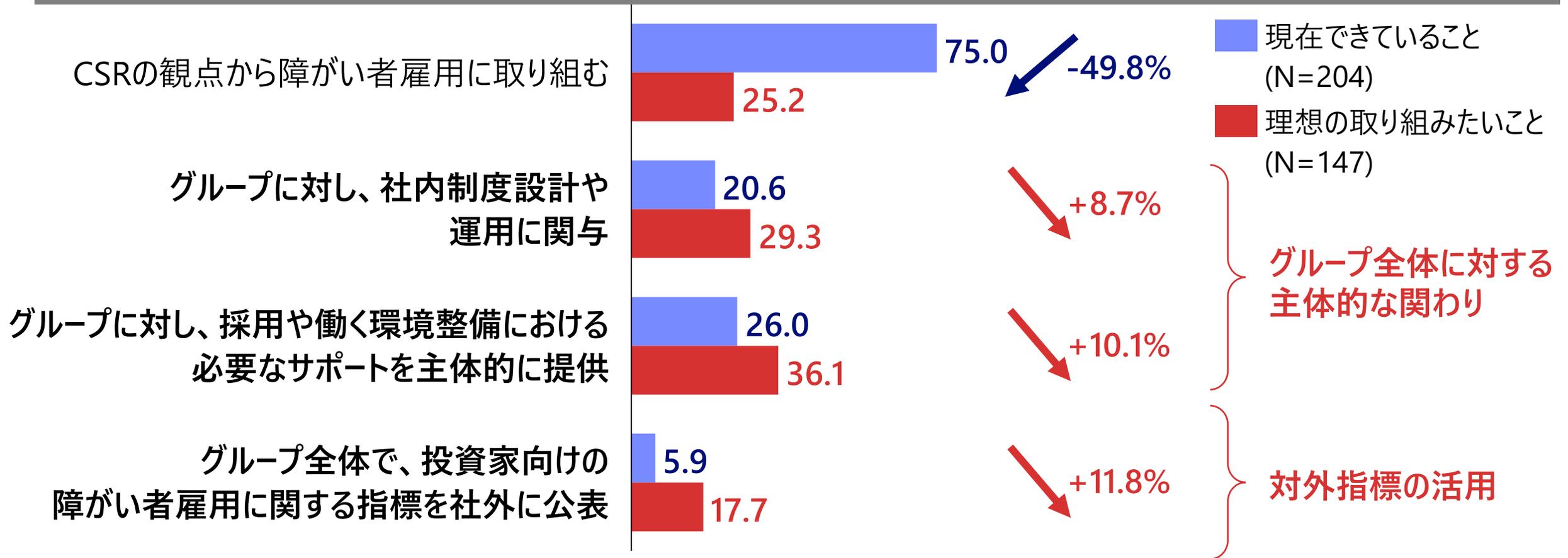
働き方に関する制度の整備状況



特例子会社はCSRとしての取り組みだけでなく、今後はグループ全体に対する主体的なサポート役や、対外指標の活用を志向

特例子会社

障がい者雇用の非財務的な役割



特例子会社は、コスト削減による貢献から脱し、 単体黒字や、収益につながる新規事業の創出を志向

特例子会社

障がい者雇用の財務的な貢献

グループからの財務面でのサポートに大きく依存することなく、単体で収支が黒字になっている



現在できていること (N=205)
理想の取り組みたいこと (N=161)

障がい者が担当する業務や職域を拡大し、売上を伸ばしている



予算を管理し、グループの売上・利益への貢献をグループ内へ定量的に明示



グループ会社にとって収益性のある新規事業等の創出に寄与



収益をもとに、非財務的な活動や、社会貢献のための活動資金を確保できている



現在地とありたい姿とのギャップ まとめ

それぞれの要素について、現在地とありたい姿の ギャップが大きい部分は8つ（再掲）

赤文字：ギャップが大きい領域

特例子会社の、現在地とありたい姿とのギャップのある領域

A	パーパスの策定と実現	A	・ パーパスを策定・実践できている自覚は強い
B'	DE&Iの 深化・定着	特性の把握と育成	B'-1 ・ スキルに応じて新たな業務を創出
		職域の拡大	B'-2 ・ 外部からの業務受託、専門性の高い業務への拡大
		社員の交流	B'-3 ・ イベントや、同じ組織内での業務内での交流
C'	組織・制度 の整備	合理的配慮の横展開	C'-1 ・ 合理的配慮の提供に関するグループ全体へのリーダーシップの発揮
		働きやすい制度の整備	C'-2 ・ フレックス勤務制度、法定雇用率に寄与しない雇用を含む制度の導入
D'	非財務的な貢献	D'	・ グループ全体の制度整備におけるサポート役や、対外指標の活用
E'	財務的な貢献	E'	・ 単体黒字や、収益につながる新規事業の創出

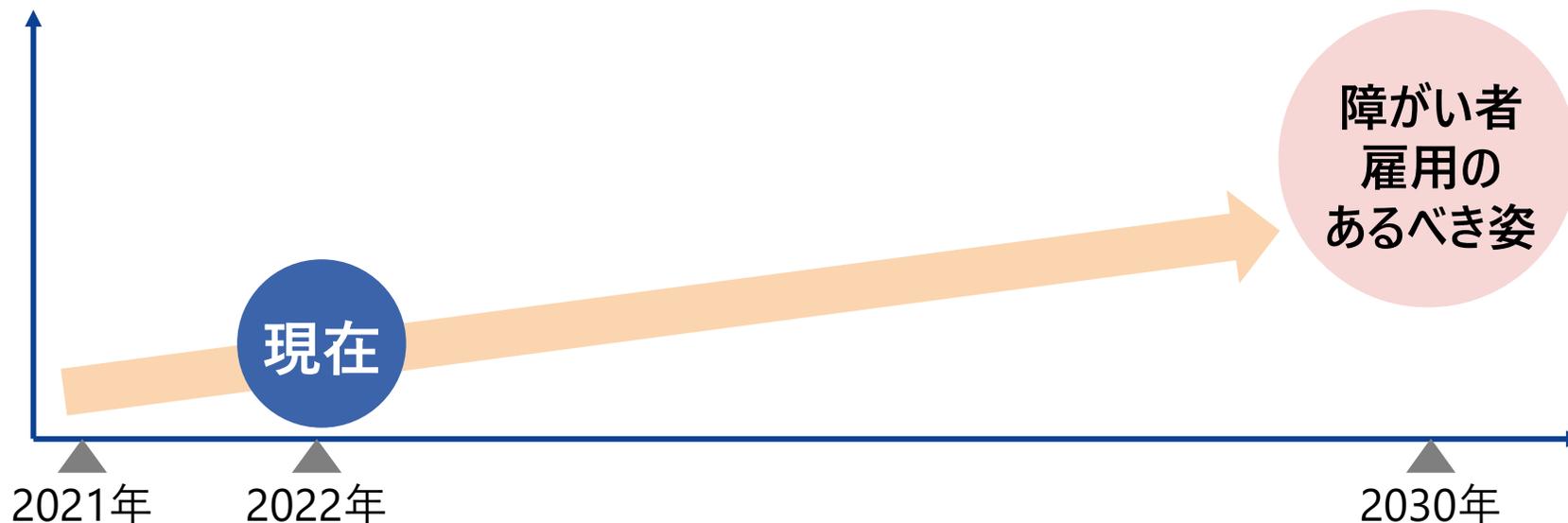
2. ギャップを埋め、あるべき姿を実現するには、どのような取り組みが必要か？

ここからは、これらのギャップを埋めるために必要な取り組みを紹介する

本年度テーマの全体像

1 障がい者雇用が現在できていることと、あるべき姿にはどのようなギャップがあるのか？

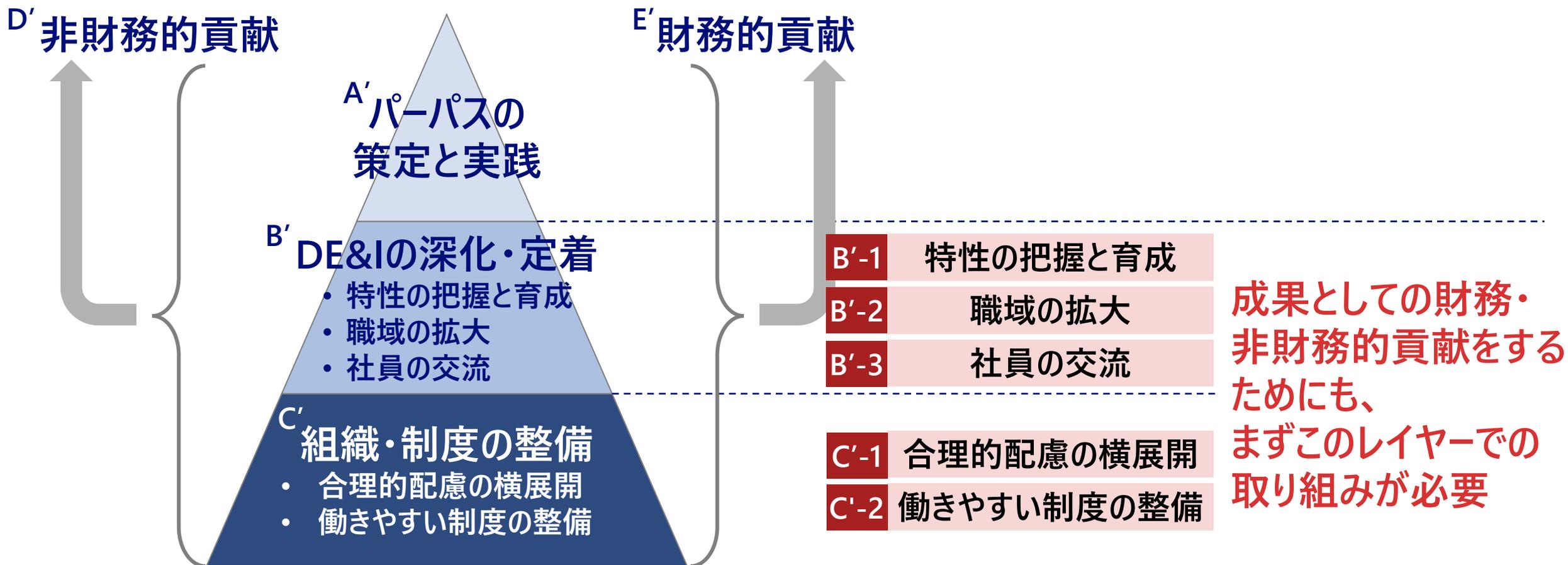
2 ギャップを埋め、あるべき姿を実現するには、どのような取り組みが必要か？



ありたい姿の実現のために、優先的に取り組むべき領域

パーパス策定が進む中、あるべき姿の実現に向けては、 まず業務レイヤー、組織・制度レイヤーでの取り組みが必要

5つのあるべき姿の関係性



ありたい姿の実現のための取り組みとして、先進的な事例をご紹介します

			現在地とありたい姿に ギャップがある領域	ギャップを埋め、あるべき姿を実現するための 先進的な取り組み例	
B'	DE&I の 深化・ 定着	B'-1	特性の把握と 育成	スキルに応じて業務を創出	<ul style="list-style-type: none"> 特性把握・キャリア育成の仕組みを整備し、適切に訓練・支援することで、業務を創出
		B'-2	職域の拡大	外部からの業務受託や、専門性の高い業務への拡大	<ul style="list-style-type: none"> グループに人脈があり、業務に精通した担当者が先導し、事業を開拓
		B'-3	社員の交流	イベントや、同じ組織内での業務内での交流	<ul style="list-style-type: none"> 特例子会社主催の幅広いイベントを開催 現場で人材交流しながら、業務を実施
C'	組織・ 制度 の 整備	C'-1	合理的配慮の 横展開	合理的配慮の提供に関するグループ全体へのリーダーシップの発揮	<ul style="list-style-type: none"> 見学会や研修会やワークショップの開催 特例子会社にグループ会社向けの障がい者定着支援室を設置
		C'-2	働きやすい 制度の整備	フレックス勤務制度、法定雇用率に寄与しない雇用の導入	<ul style="list-style-type: none"> 働き方やスキル面を柔軟に調節できるというメリットを重視し、短時間勤務を導入

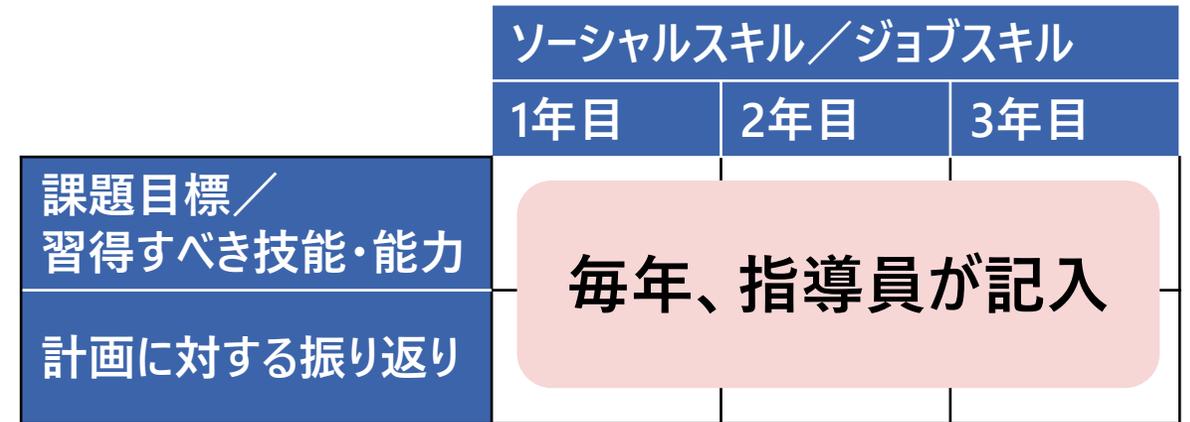
研修体制を整備し、指導員が中長期的な 育成計画を担当することで、組織全体でスキルアップの意識を醸成

キャリア育成プランイメージ



- 入社3年目まではベースプログラムを実施し、入社4年以降のメンバーには、コース別・プログラムを用意
- 業務を通じて醸成されるスキル一覧も可視化し、スキルの解像度を高めている

スキル育成シート内のイメージ



- 本人の志向するキャリアや職域に合わせて個別にキャリアプランを作成し、自身のキャリア開発に取り組むための機会を用意
- ポイントは、指導員に、就労者の長期的なキャリアを描かせ、日々の支援につなげること

発達障害のある方を含む引きこもり人材が、適切な訓練と支援により“ハイパフォーマンス集団”へ

従業員の約半数が引きこもりやフリーターの経験者



圧倒的パフォーマンスにビル・ゲイツも驚愕し、Microsoft本社での面談が実現

- Microsoft社より「Xbox 360®」のデバッグを受注
- 引きこもりゲーマーとMicrosoft社のエンジニアの間でバグの発見対決を行ったところ同社が圧勝

引きこもりゲーマー
(発達障害のある方含む)

倒れるまでゲームにのめり込む
「並外れた集中力」、「目標達成への執念」、
「強い正義感」を持つ人材

適切な訓練と支援による育成

ゲームデバッガー
エシカル・ハッカー
等 (※)

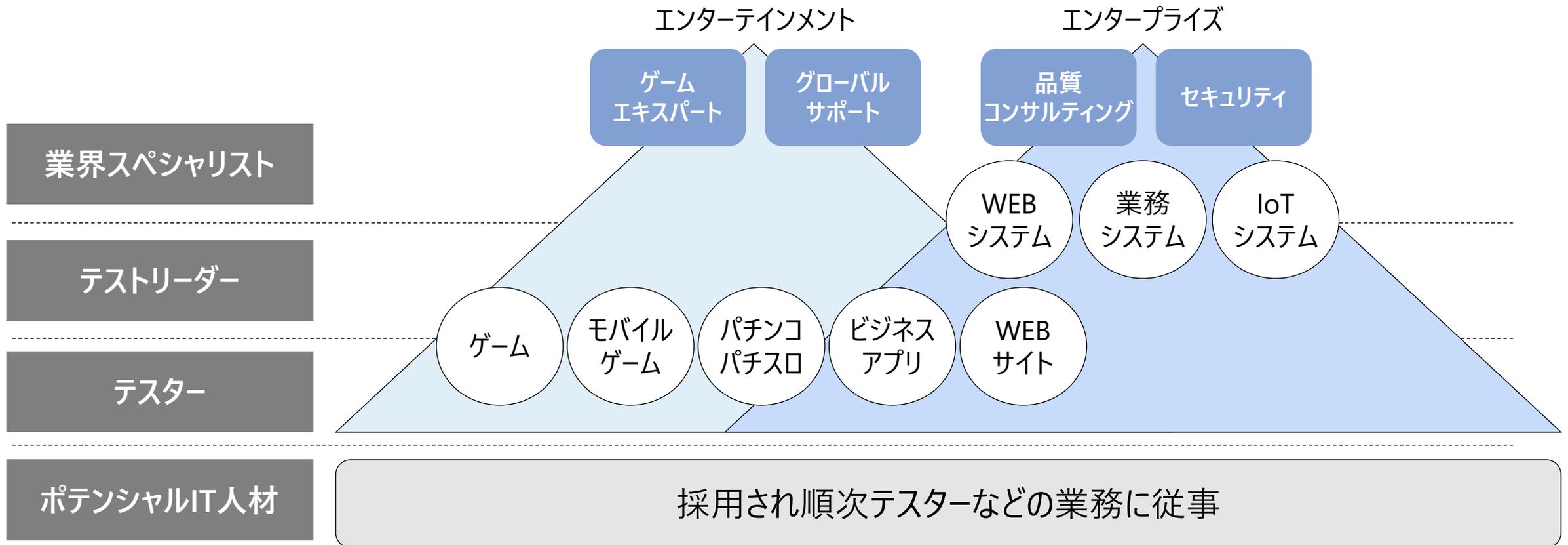
常人では発見が困難なバグの発見や
セキュリティホール発見が可能な
特異能力をもったスペシャリスト

(※) ゲームデバッガー：ゲームソフトをプレイすることによりバグを発見する職種。

エシカル・ハッカー：高い倫理観・道徳観を持ち、悪意を持つハッカーからの攻撃を防ぐ技術者

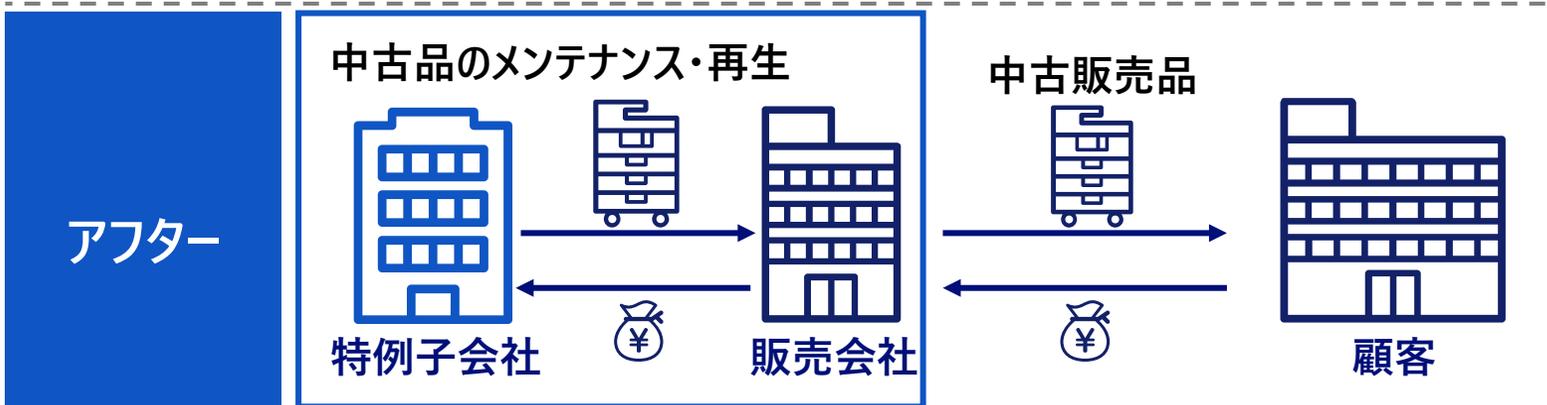
個々の特性を見極め、中長期的に育成するプロセスを 仕組みとして構築

育成プロセスのイメージ



グループ会社の本業に関わる事業への関与を通じて、外部からの収益を獲得できる職域を拡大している

利益につながる職域拡大の事例：グループの販売会社の新規事業創出



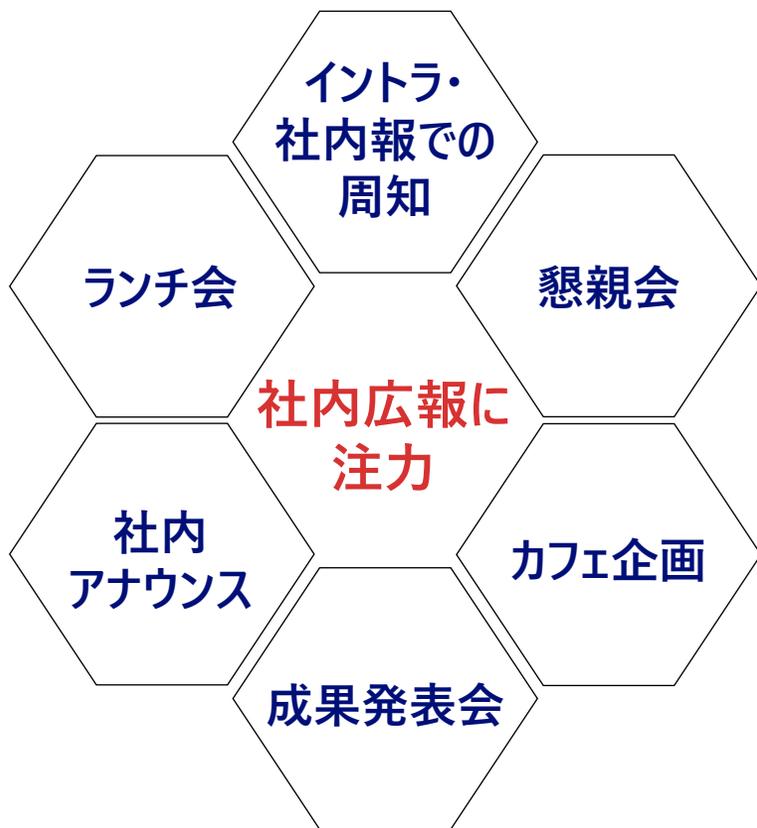
グループ販売会社の「新規事業」として中古品の再活用促進業務を獲得

職域拡大のポイント

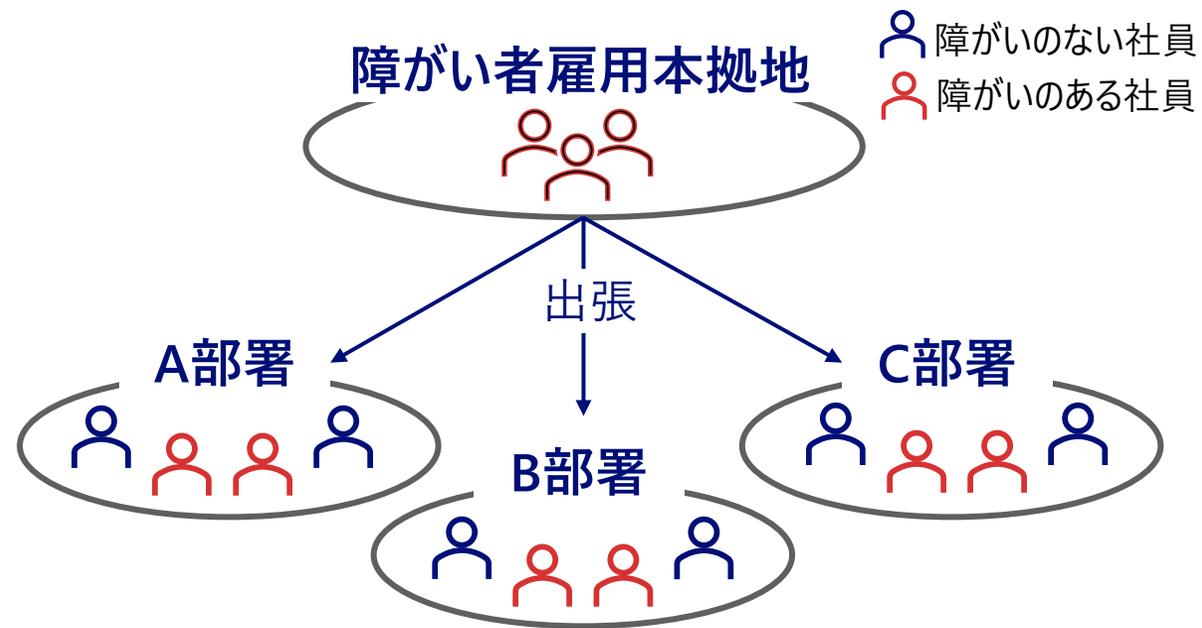
- ✓ 特例子会社側から、グループ業務に精通し、グループ横断で人脈のある担当者が、販売会社に働きかけて調整
- ✓ 業務受託開始にあたっては、指導員の育成、マニュアルの整備に注力

社内への情報発信や交流会の開催に加え、 受託元へ出張し、社員同士が交じり合って業務を行う

業務外でのアプローチ例



業務内でのアプローチ例

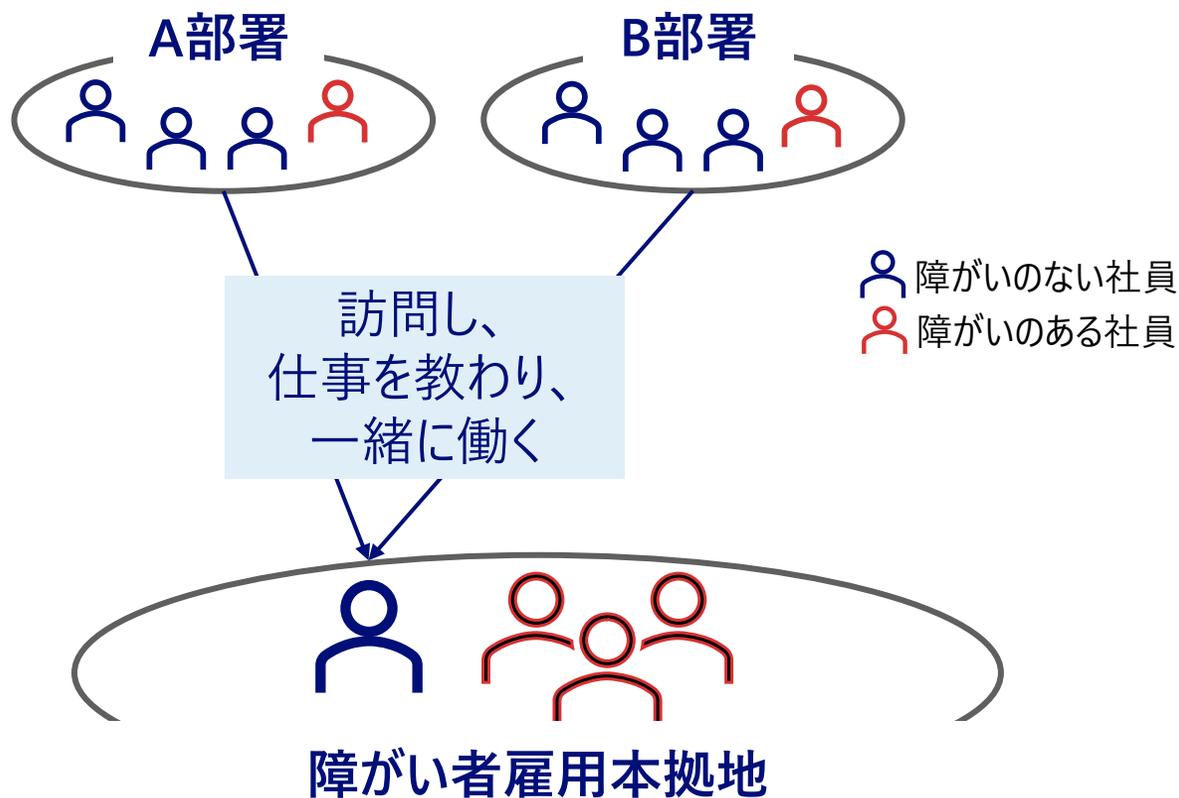


首都圏10か所へ出張し、
委託元の部署の社員と交じり合って業務を実施。
(グループ28社から300超の業務を受託)

21年より周知理解のために「コラボる体験」を開始。

障がいのある社員が一般社員に仕事を教えて一緒に働く機会を提供

「コラボる体験」のイメージと効果



障がいのある社員が、一般社員に仕事を教え、
一緒に働く機会を提供。

21年開始から既に200名以上が参加

- どんなメンバーがどんな思いで働いているのか
- どんな仕事をしているのか

など体験を通してより深く知る事でグループの
すべての社員に障がいに関する正しい理解を
促す。

人と人の交流はDE&Iの一丁目一番地。
特例子会社をはじめとする障がい者雇用の場から働きかけを行うことで、
全社のDE&Iの推進を効率的に進められる

業務外でのアプローチ

DE&Iを推進する担当課による介入に、障がい者雇用の場が関わる
(例：交流会や発表会など、かかわりを持つ機会の創出に関与)

DE&Iの実践

業務内でのアプローチ

作業やプロジェクト単位、または組織単位で、
一連の業務の一部を、障がいのある社員が担当する

特例子会社の中で得た合理的配慮や障がい者雇用に関する経験を、見学会や研修会やワークショップで社内外に発信

障がい者雇用現場でノウハウの蓄積

問題	チーム内でコミュニケーションがうまくいかず、 周囲のメンバーが疲弊
対応例	本人が特性や苦手なことを、 ウェブ日報ツールを導入し、共有 ↓ 周囲の対応の仕方の変化 ↓ 本人の業務パフォーマンスの改善

グループ内への展開

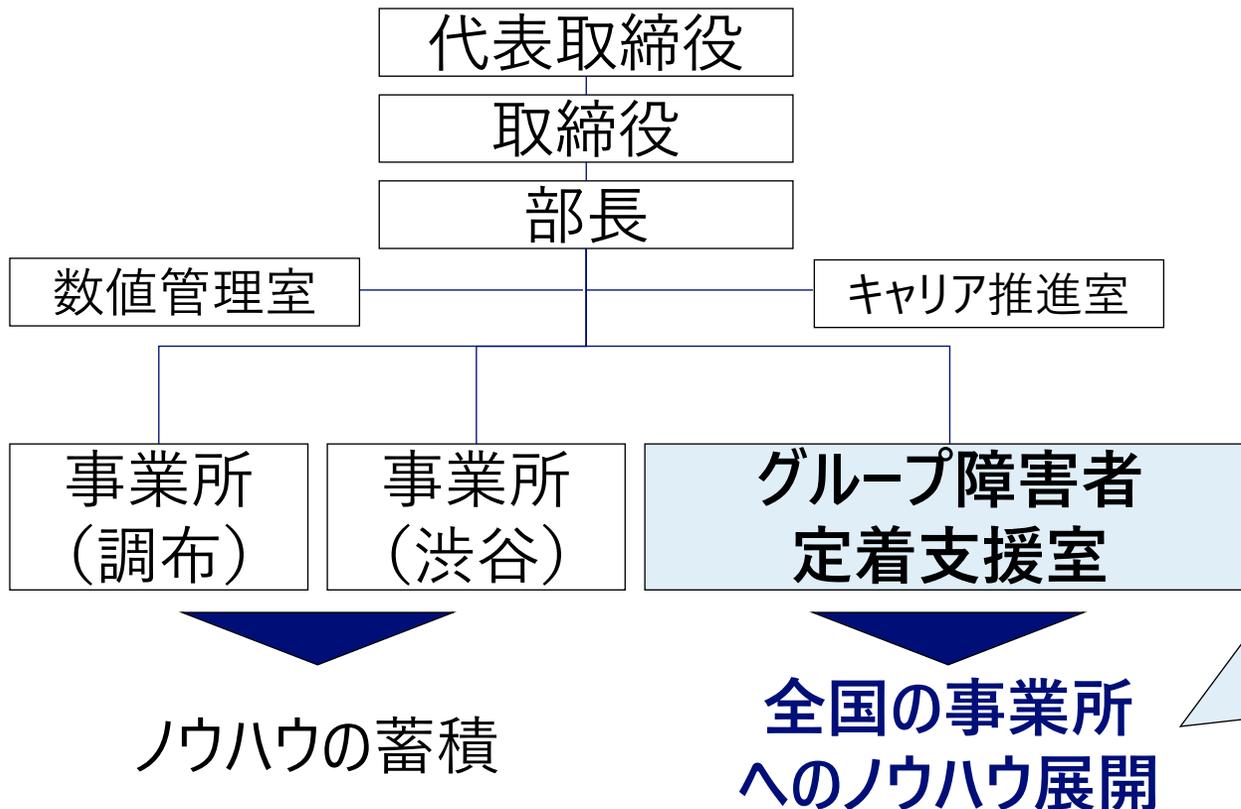
- 研修会や、ワークショップで現場の対応方法例として共有
- 一般雇用の新入社員・経営層・管理職が向けに、定期的に障がい者雇用の現場見学会を実施

グループ外への展開

- 地元の企業が集まる研修会で特性の把握と合理的配慮の事例として紹介

ありたい姿の実現のために取り組むべきこと | **C'-1** 合理的配慮の横展開 シダックスオフィスパートナー株式会社
シダックスグループでは、特例子会社であるシダックスオフィスパートナー株式会社に
グループ障害者定着支援室を設け、グループ全体へリーダーシップを発揮

特例子会社 シダックスオフィスパートナー株式会社におけるグループ内でのノウハウ共有

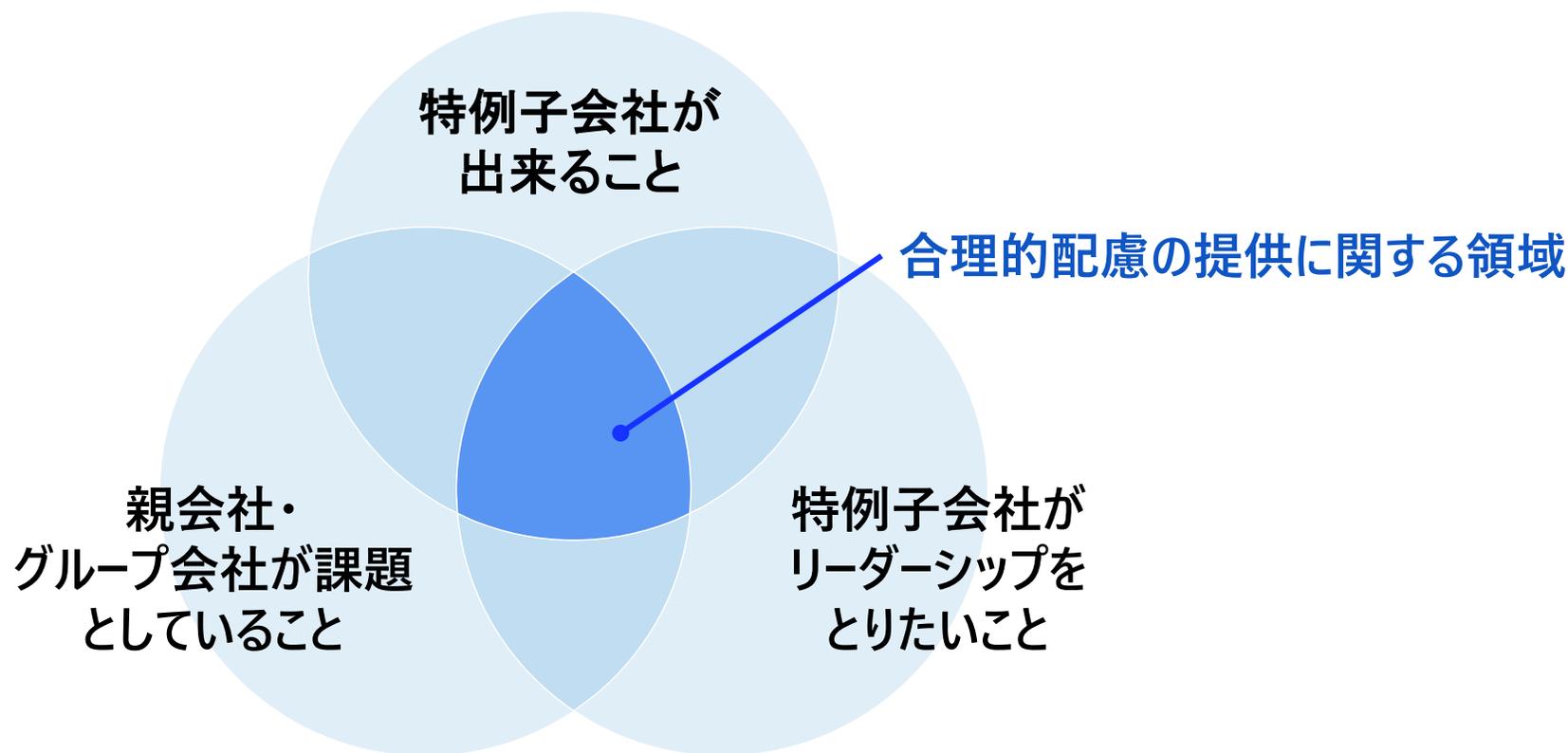


全国を12ブロックに分け、
各地域に支援担当を配置

- ① 雇用事業所訪問
- ② 採用活動のコーディネート及びサポート
- ③ 支援機関訪問及び連携
- ④ グループ事業会社との連携及びサポート

特に、合理的配慮の提供に関する領域は、 特例子会社がリーダーシップをとることができ、またとるべき領域

特例子会社および親会社・グループ会社における合理的配慮の提供の位置づけ



就業環境を柔軟に調整しながら得意分野を生かせる機会を提供し 障がい者・企業双方がメリットとなる事例も創出

一般的な障がい者雇用制度と、法定雇用率に寄与しない雇用制度の比較

雇用制度	障がい者雇用制度	ショートタイムワーク
担当部署	人事	CSR
ポリシー	全社員が同一の人事制度	働く機会の創出
就業時間	フルタイム	週20時間未満（週1~4日、4~6時間）
障害者雇用率制度換算	対象	対象外
雇用形態	正社員	アルバイト
求められる 業務対応能力	どんな業務でも対応する （得意なスキル以外にもあらゆる対応が求められる）	得意なスキルに合致する業務のみにあたる （シングルスキルで活躍できる）
雇用方法	メンバーシップ型雇用 （人を雇用してから業務を決める）	ジョブ型雇用 （業務を決めてから、その業務に合う人を雇用）

働き方やスキル面で、
障がいに起因する不得意に苦しみやすい

働き方やスキル面を柔軟に調節でき、
得意も生かしやすい

ありたい姿の実現のために取り組むべきこと まとめ

根底にあるポイントは、障がい者雇用がグループ全体に主体的に関わる こと

ギャップを埋め、あるべき姿を実現するための 先進的な取り組み例

B'	DE&I の 深化・ 定着	B'-1	特性の把握と 育成	<ul style="list-style-type: none">特性把握・キャリア育成の仕組みを整備し、適切に訓練・支援することで、業務を創出
		B'-2	職域の拡大	<ul style="list-style-type: none">グループに人脈があり、業務に精通した担当者が先導し、事業を開拓
		B'-3	社員の交流	<ul style="list-style-type: none">特例子会社主催の幅広いイベントを開催現場で人材交流しながら、業務を実施
C'	組織・ 制度 の 整備	C'-1	合理的配慮の 横展開	<ul style="list-style-type: none">見学会や研修会やワークショップの開催特例子会社にグループ会社向けの障がい者定着支援室を設置
		C'-2	働きやすい 制度の整備	<ul style="list-style-type: none">働き方やスキル面を柔軟に調節できるというメリットを重視し、短時間勤務を導入

根底にあるポイント

障がい者雇用が、
グループ全体に対して
主体的に関わりを持つ



障がい者雇用の価値の
広がりにつながる

1

はじめに

2

**障がい者雇用のありたい姿と現在地のギャップと、
ありたい姿の実現のために取り組むべきこと**

3

障がい者雇用の価値の広がり

障がい者雇用の価値の広がり | 主体的な関わりを持つきっかけとなる外部環境の変化

企業グループが直面している課題に対し、
障がい者雇用の場が主体的な関わることで、課題解決に貢献できる
シーンは今後も増えていく

企業グループが対応を迫られている外部環境変化

非財務情報への投資家からの注目の高まり

イノベーションの必要性の高まり

労働力不足



SDGsへの関心の高いZ世代の登場

エシカル消費の増加

デジタル化の加速

...

障がい者雇用の価値の広がり | 経営層への関わり 例① 有価証券報告書での開示

国内では有価証券報告書での人的資本開示の義務化など、投資家への障がい者雇用の価値提供の機会は増えていく

有価証券報告書への 人的資本開示の義務化

2023年3月期決算以降、

有価証券報告書に
人的資本に関する記載を義務化
大手企業約4,000社が対象

※障がい者雇用に関する必須事項はないが、女性活躍や多様性について、取り組む理由や目標数値の根拠に関する開示は有用とされている

記述情報の 開示の 好事例集 2021

CONTENTS

- はじめに ~「記述情報」
- 有価証券報告書に
1. 「気候変動関連」
2. 「経営・人的資本」
- 有価証券報告書の
3. 「経営方針、経営戦略等」
4. 「事業等のリスク」
5. 「経営者による説明」
(1) 「経営成績、財政状態」
(2) 「重要な会計方針」
6. 「監査の状況」
7. 「役員報酬等」

記述情報の開示の好事例集2021 金融庁 2021年12月21日
有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示
(2) 「経営・人的資本・多様性等」の開示例

金融庁作成の開示例では、
障がい者雇用率をKPIとして提示する企業も

障がい者雇用の価値の広がり | 経営層への関わり 例② 定量的指標 (DEI) の公表

グローバルでは障がい者雇用の定量的指標として、DEI (Disability Equality Index) があり、障がい者雇用を企業価値として提示可能

DEI (Disability Equality Index) の概要

- ✓ 企業が障がい者のインクルージョンと平等を達成するために測定可能なロードマップを作成し、具体的なアクションをとるための包括的なベンチマークツール
- ✓ 各企業は、0から100のスコアで評価され、スコア80以上の企業は、「障がい者インクルージョンのために働くのに最適な場所」として公表される

2022時点、グローバル415社がDEI公表

うち、日系企業は、僅か5社

100点：ソニー・インタラクティブエンタテインメント

90点：オリンパスグループ、大塚グループ、ソニー、武田薬品工業

評価指標 (100点満点)

1. 文化とリーダーシップ (30点)
 - 文化 (20点)
 - リーダーシップ (10点)
2. 全社的なアクセス
3. 雇用慣行
 - 便益 (10点)
 - リクルート (10点)
 - 雇用、教育、定着 & 昇進 (10点)
 - 配慮 (10点)
4. コミュニティエンゲージメント (10点)
5. サプライヤーの多様性 (10点)

障がい者雇用の価値の広がり | 経営層への関わり 例③アクセシビリティの高い製品・サービス開発

事業活動上の障がい者への配慮要求が高まっており、今後は、製品・サービス等の提供価値に関わる論点にもなり得る

障害者情報アクセシビリティ・コミュニケーション施策推進法

障害者による情報の取得及び利用並びに意思疎通に係る施策の推進に関する法律（令和4年法律第50号）

（事業者の責務）

第五条 事業者は、その事業活動を行うに当たっては、障害者が必要とする情報を十分に取得し及び利用し並びに円滑に意思疎通を図ることができるようにするよう努めるとともに、国又は地方公共団体が実施する障害者による情報の取得及び利用並びに意思疎通に係る施策に協力するよう努めなければならない。

合理的配慮義務化とも合わせ、障がい者雇用だけの論点だけでなく、
製品・サービス等の提供価値に関わる論点
としてのインパクトが高まりつつある

担当者同士が有機的に関わり、グループと恒常的にコミュニケーションをとる、ボトムアップ型アプローチは基本かつ不可欠



特例子会社
ご担当者

親会社の障がい者雇用担当者とは、定期的な会議をするというより、何かあればこまめに相談する仲である。また、業務見学受け入れることで、特例子会社では普段当たり前に行っていたことが、実は親会社が課題に感じていた、合理的配慮の提供の仕方のアイデアになっていたことがある



特例子会社
ご担当者

親会社には、障がい者に対して知らないし興味もない社員が圧倒的に多いと感じているので、障がい者のことを知るためのセミナーを、サステナビリティ推進室と連携して定期的実施している。



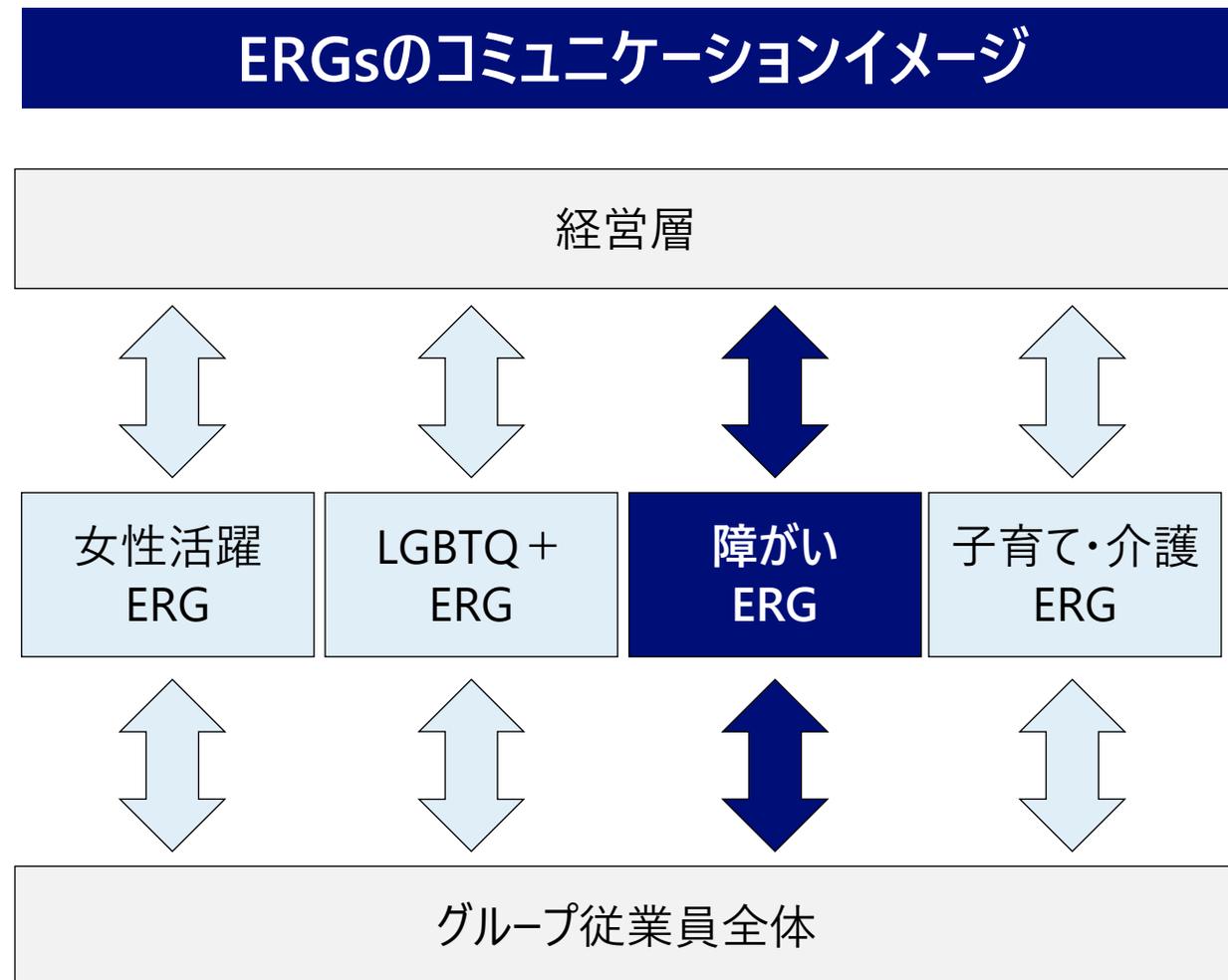
特例子会社
ご担当者

グループ会社に、障がい者雇用への関心を持ってもらうために毎月、社内イントラネットに実雇用率を発信している。他にも、障がい者の受託した業務事例を、部署長会議に参加して報告している

DE&I推進の流れの中で、ERGは経営層やグループ全体に影響力を発揮するための新しい機会になり得る

従業員リソースグループ Employee Resource Groups (ERGs)

- 共通の特性やバックグラウンド又は生活経験に基づくメンバーで構成
- 経営層がスポンサーシップを有する場合も多い
- 社内外に対して当事者らの声を届け、多様性に対する認識・理解を促し、環境を改善する役割を担う



ほかにも、グループ全体に対する主体的な関わりのシーンは多様

特例子会社（障がい者雇用の場）がグループに対して主体的に関わり、価値が広がる例

経営層との関わり	障がい者雇用の指標の外部公表	障がい者雇用の取り組み状況や株主価値への貢献状況の公表方法の検討・公表資料の作成
人事部門との関わり	制度設計支援	人事マネジメント層と直接かかわり、一般雇用における制度やマネジメント方法のトライアルの場
	採用支援	採用したい人材要件の明確化や、評価基準の設定に助言・関与
	定着・キャリア開発支援	定着支援員の派遣を通じて、グループ内の障がい者採用～定着～キャリア開発に助言・関与
	復職支援	心理士やカウンセラーなど、社員の安全な復職をサポートする専門家が在籍している体制を活用し、一般雇用社員の復職支援を担当
開発部門との関わり	サービス企画・開発への関与	障がい者や多様なユーザーをターゲットとしたインクルーシブビジネスや、アクセシビリティの高い商品の企画・開発に障がい当事者の意見を反映
従業員との関わり	ERGsを起点にした経営への関与	ERGs（従業員リソースグループ）と連携し、社内外に当事者らの声を届ける活動に参加

障がい者雇用の現在地とあるべき姿のギャップを埋め、理想を実現するには、グループ全体への主体的な関わりを持つことが重要

本年度テーマのメッセージ

1 障がい者雇用が現在できていることと、あるべき姿にはどのようなギャップがあるのか？

今後のありたい姿として、合理的配慮の提供ノウハウの共有をはじめ、**グループ会社にリーダーシップを発揮したり、新たな業務や職域を創出したいという志がある**。そしてその先に、財務的な自立を目指している。

2 ギャップを埋め、あるべき姿を実現するには、どのような取り組みが必要か？

外部環境の変化によってグループ全体が対応を迫られている課題の解決を対話の契機として、**障がい者雇用が蓄積してきたノウハウをいかし、グループに対する関わりを深め、対等なパートナーとなること**。

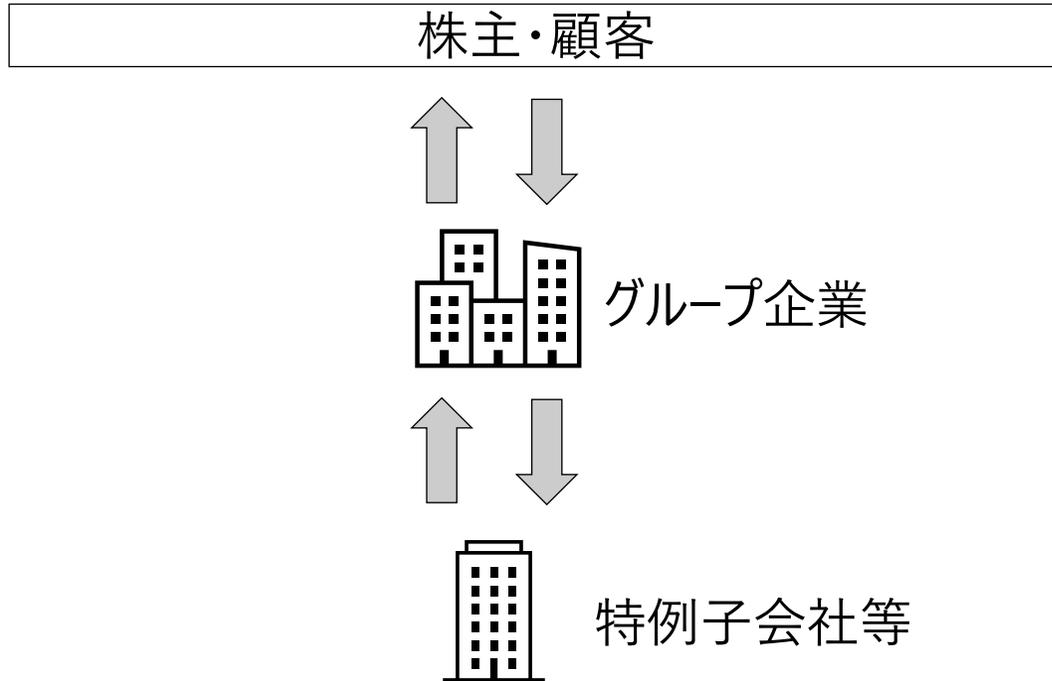
さいごに

さいごに

障がい者雇用部門・特例子会社らの自立の意思が読み取れた。今後、グループ企業のパートナーとしてさらなる貢献が期待し得るのではないか

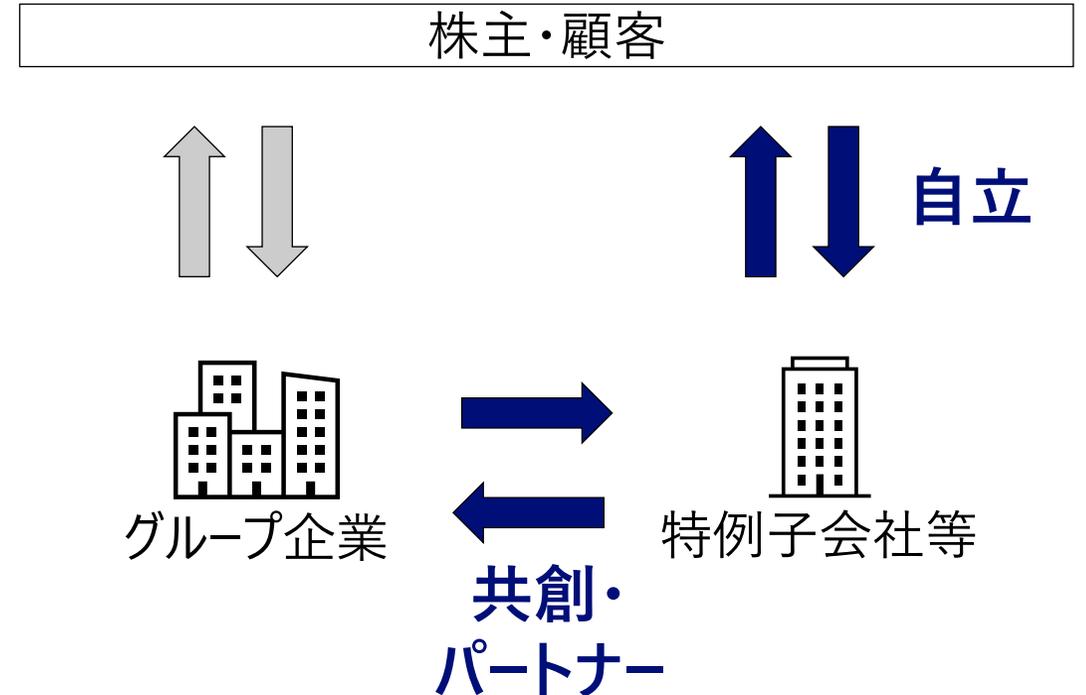
障がい者雇用の“現状のイメージ”

“親と子” “後方的支援”



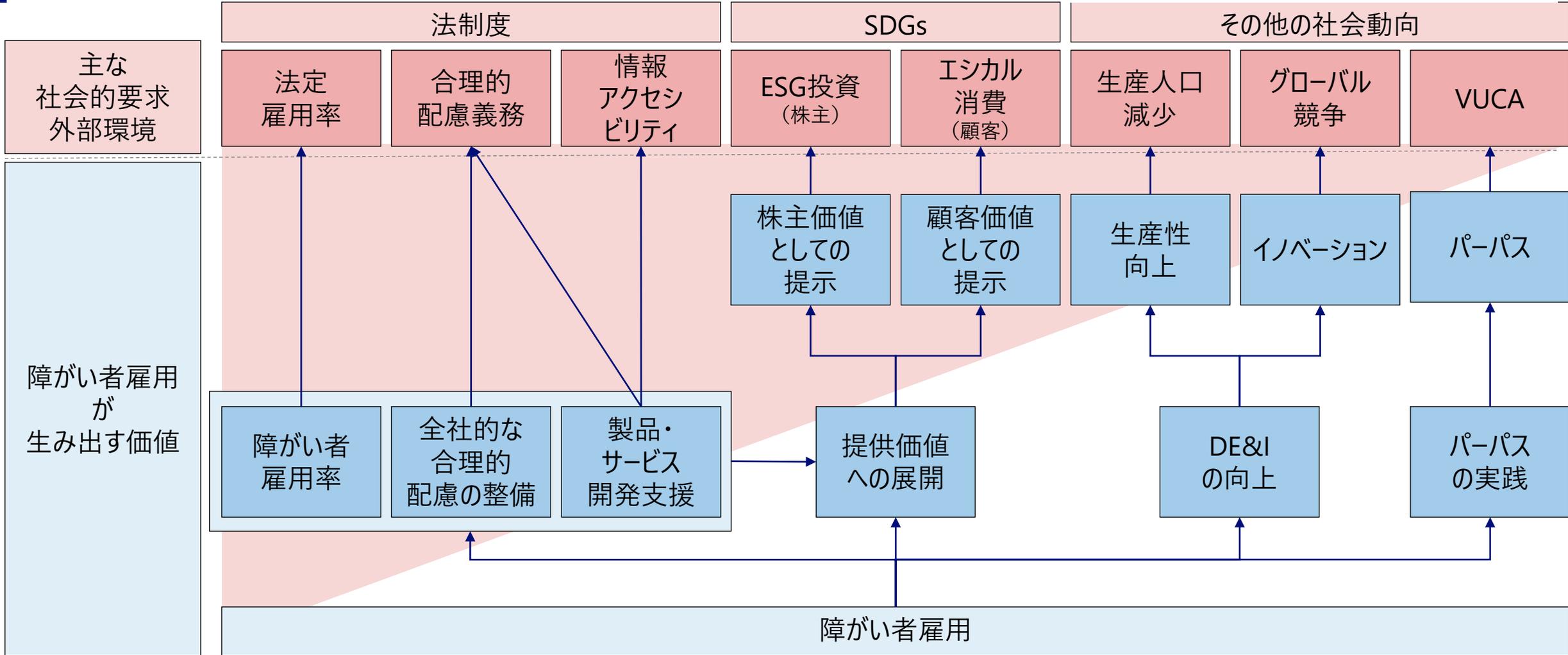
障がい者雇用の“未来の在り方”

“自立” “共創・パートナー”



さいごに

グループ企業の事業課題も踏まえ、障がい者雇用の価値の広がりを多面的に模索していくことが、障がい者雇用に新しい在り方を齎（もたら）すのではないか



The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!