

第9回 障害者雇用に関する経営・マネジメントセミナー

障害者雇用の財務的・非財務的価値の 広がりについて考える ～障害者の人的資本としての捉え方の一考察～

(株)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
NRIみらい(株)

2023年12月

NRI

※本文中の漢字表現は、障害者に関する法律を参考にして記載しております。

Envision the value,
Empower the change



第1部 定点調査から見えてきた障害者雇用の潮流

01

はじめに

02

定点調査から見えてきたこと

03

総括

はじめに | 障害者雇用を取り巻く環境について

障害者を取り巻く環境の変化により、 障害者の雇用面において様々な変化が生じているのではないかと推察

障害者を取り巻く環境変化（一部）

2021年3月

.....**障害者の法定雇用率：2.3%に設定**

2023年3月

.....**有価証券報告における「人的資本の情報開示」義務化**

2024年4月

.....**「障害者への合理的配慮の提供」が義務化**
障害者の法定雇用率：2.5%に設定

2026年

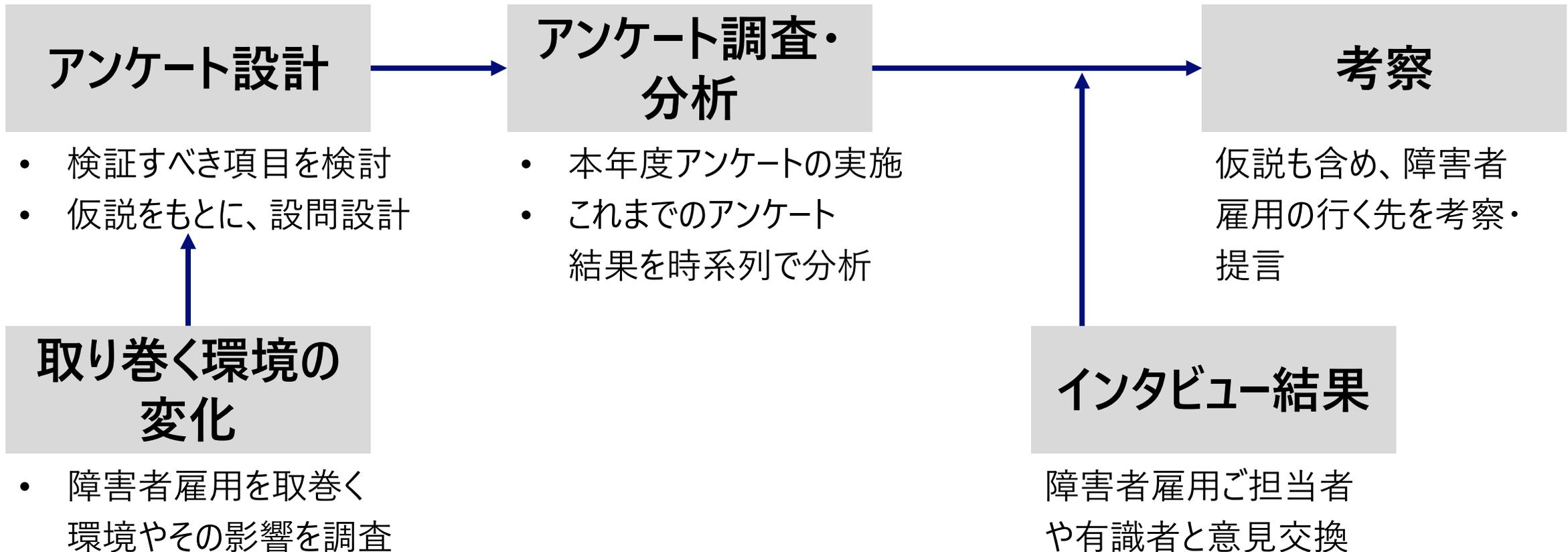
.....**障害者の法定雇用率：2.7%に設定**

出所) 厚生労働省ウェブサイト「障害者の法定雇用率引上げと支援策の強化について」よりNRI作成

金融庁ウェブサイトよりNRI作成

内閣府ウェブサイトよりNRI作成

第一部では、毎年協力いただいているアンケート調査結果を報告。
結果に関連する環境変化・インタビュー結果を合わせて考察、提言する



NRIでは、過去9年間にわたり、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：2023年 7～9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：208社 / 573社（約36.3%）

上場企業向け調査

回答社数：128社 / 3,679社（約3.5%）

			特例子会社の有無	
			あり	なし
自社雇用 障害者の あり	A	15社（11.7%）	B 85社（66.4%）	
	C	3社（2.3%）	25社（19.5%）	

- 注)
- ・ 住所不明などの理由で一部の対象事業者に調査票を配布できていない
 - ・ 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

第一部では主に、環境変化に関連するトピックに着目し、 障害者雇用の現在地・潮流の変化を示す

	トピック	着目する変化・概要
経営戦略	障害者雇用の位置付け	障害者雇用への取組スタンスの変化
人材戦略	人材確保（採用）	採用市場の変化
	人材管理（マネジメント）	マネジメントスタイルの変化
	総括	今後の展望

01

はじめに

02

定点調査から見えてきたこと

経営戦略における障害者雇用の位置付け

人材確保（採用）

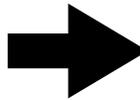
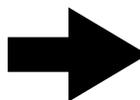
人材管理（マネジメント）

03

総括

定点調査から見えてきたこと | 経営戦略における障害者雇用の位置付け | アンケート結果（特例子会社）

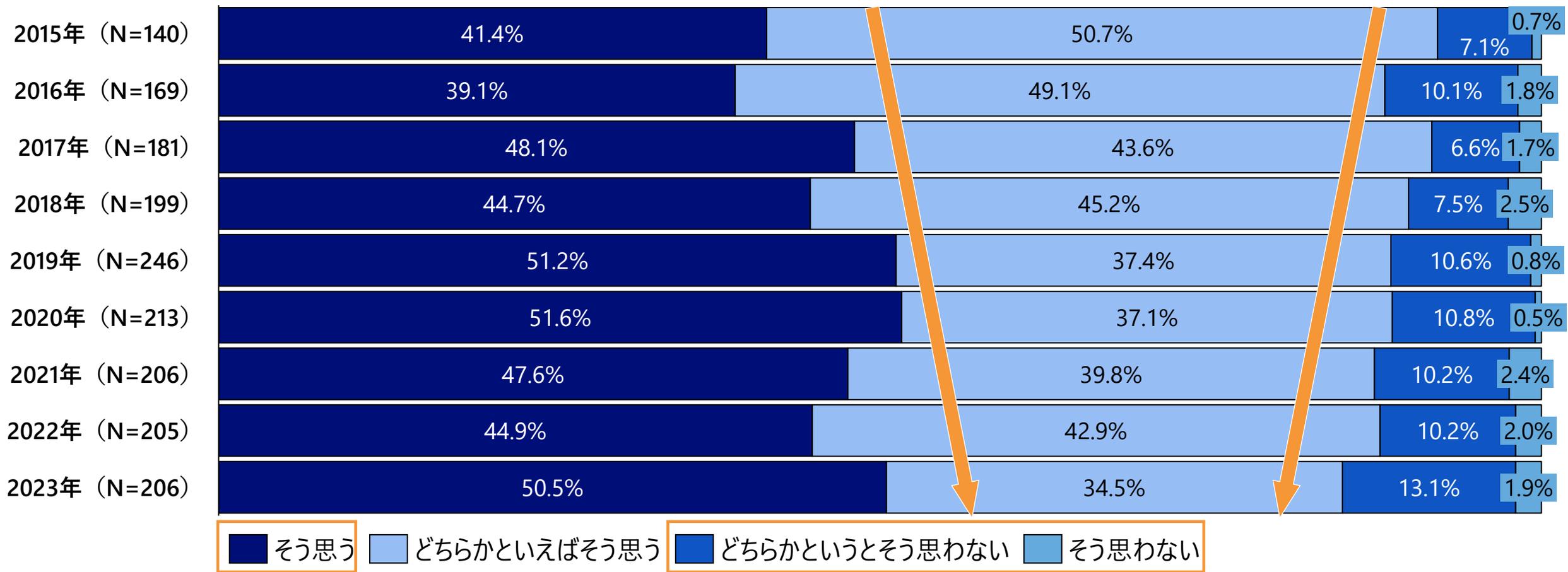
「親会社との関わり」に関する特例子会社の認識は、ネガティブ回答が増加し、親会社の取組スタンスが2層に分かれてきた可能性がある

設問テーマ	特例子会社の回答		一部の親会社の取組スタンス（想定）
	ポジティブな回答（昨年比）	ネガティブな回答（昨年比）	
親会社にとっての経営上の障害者雇用の重要性	9割 	1割  2021年から上昇トレンド	障害者の有効な活用が分からない
特例子会社の提供価値についての親会社の認識	8割 	2割  2020年から上昇トレンド	社会的責任（法定雇用率遵守）重視
特例子会社に対する関心5年前と比較して	9割 	2割  2022年から上昇トレンド	障害者雇用は特例子会社任せ

→増加 →減少 →維持

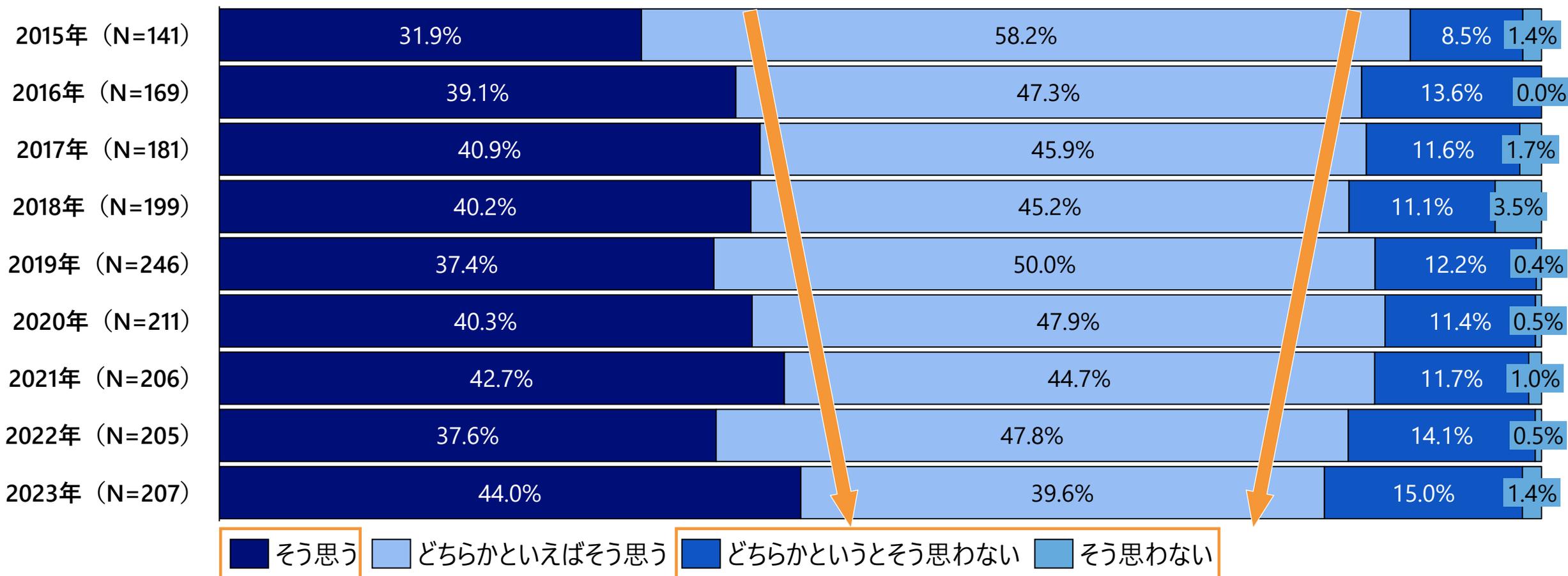
障害者雇用への関心が低く、「特例子会社任せ」になっている企業もあるのではないか

5年前と比較して、親会社は特例子会社に関心を持っている（特例子会社の回答）



法定雇用率の遵守はできているが、障害者雇用が発揮する価値を十分に認識するまでには至っていない企業もあるのではないか

親会社は特例子会社の提供価値について認識している（特例子会社の回答）



定点調査から見えてきたこと | 経営戦略における障害者雇用の位置付け | ヒアリング結果（機関投資家）

障害者雇用を企業価値向上に繋げるような先進企業も出てきており、投資家もCSR*以上の価値創造を期待している

ヒアリング結果



外資系大手
機関投資家

- 障害者を含む、多様なバックグラウンドの従業員同士の協働により、イノベーションが進み、従業員満足度やエンゲージメントが高まる
- 一方で、会社によっては、障害者雇用が外部評価のためのアピールやCSR*の一部としての取組に留まっている
- 投資家視点では、法定雇用率の遵守のみでなく、“人に投資をする姿勢”を評価しており、そのような取組を行う企業には大きなメリットがあると考えている

*CSR：企業の社会的責任。企業活動において、社会的公正や環境などへの配慮を組み込み、従業員、投資家、地域社会などの利害関係者に対して責任ある行動をとるとともに、説明責任を果たしていくことを求める考え方（出所：厚生労働省ウェブサイト）

上場企業は障害者雇用の重要性を認識はしている。しかし、取組の難しさに直面し、十分なレベルに達していない状況があるのではないか

設問テーマ

経営上の障害者雇用の重要性

障害者雇用の提供価値についての認識

5年前と比較した障害者雇用に対する関心

上場企業の回答

ポジティブな回答（昨年比）

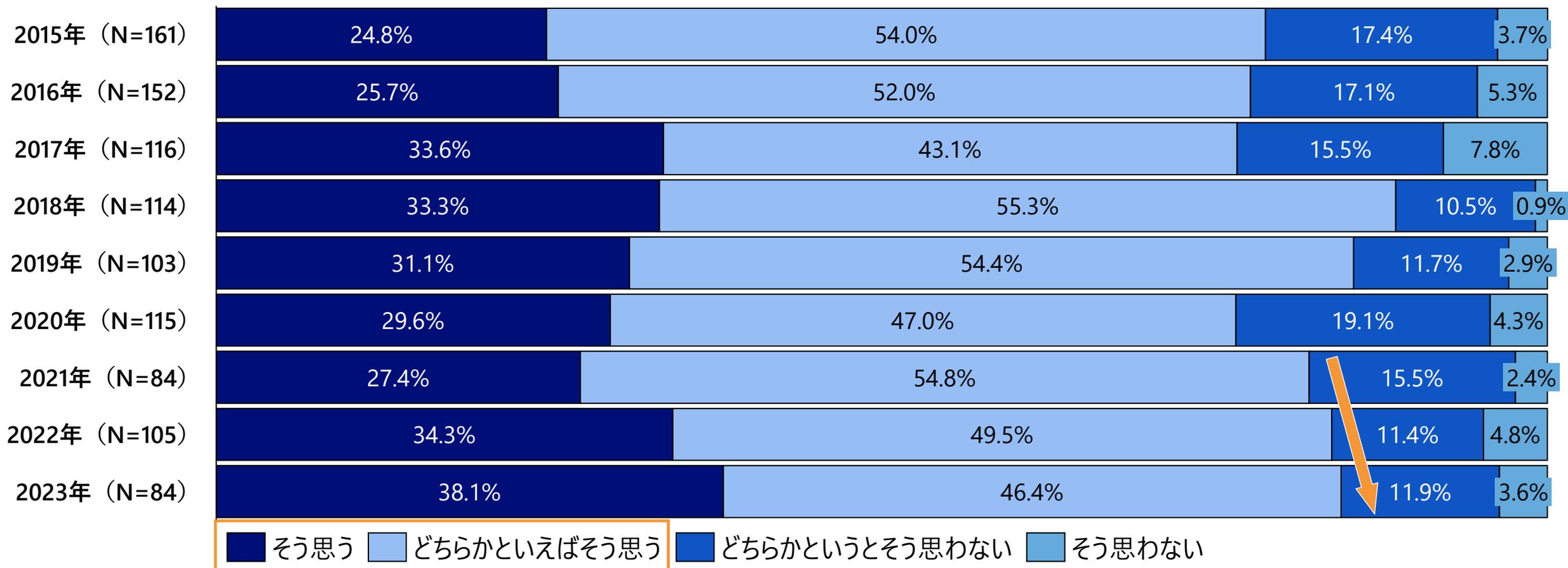
- ポジティブな回答 9割
- 「そう思う」回答 4割
- ポジティブな回答 7割
- 「そう思う」回答 2割
- ポジティブな回答 8割
- 「そう思う」回答 4割



→増加 →減少 →維持

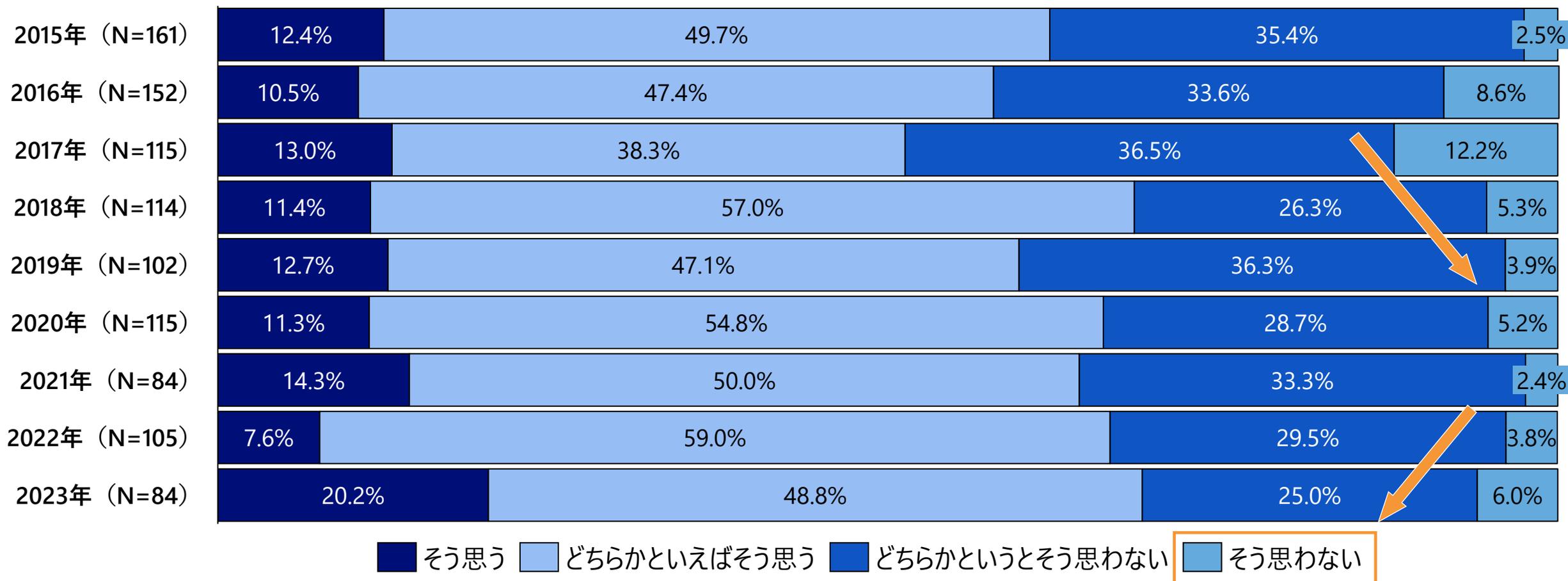
参考）障害者雇用への関心は、ポジティブな回答が高水準で推移

5年前と比較して、社内の障害者雇用への関心が高まっている（上場企業の回答）



参考）障害者雇用の価値について認識が不十分な企業は、2017年以降の減少傾向から転じ、近年徐々に増加傾向

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（上場企業の回答）



障害者雇用には、本来CSR活動以上の価値があり、 取組により、企業価値向上に繋げるような先進的な企業も出てきた

調査から明らかになった事柄

アンケート調査

- 特例子会社や障害者雇用に対する親会社の関わり方*について、**特例子会社はネガティブな回答が上昇トレンド**
*経営上の障害者雇用の重要性、特例子会社の提供価値についての認識、特例子会社に対する関心
- 一方、親会社の障害者雇用に対する認識**は、**ポジティブな回答が高水準で上昇トレンド**
**経営上の障害者雇用の重要性、障害者雇用の提供価値についての認識、障害者雇用に対する関心

ヒアリング調査

- **障害者雇用を企業価値向上に繋げるような先進的な企業もある**
- 一方、障害者雇用が外部評価のためのアピールやCSRの一環に留まっている企業もある
- 投資家は法定雇用率遵守のみならず、“人に投資をする姿勢”を評価しており、そのような取組を行う企業には大きなメリットがあると考えている

01

はじめに

02

定点調査から見えてきたこと

経営戦略における障害者雇用の位置付け

人材確保（採用）

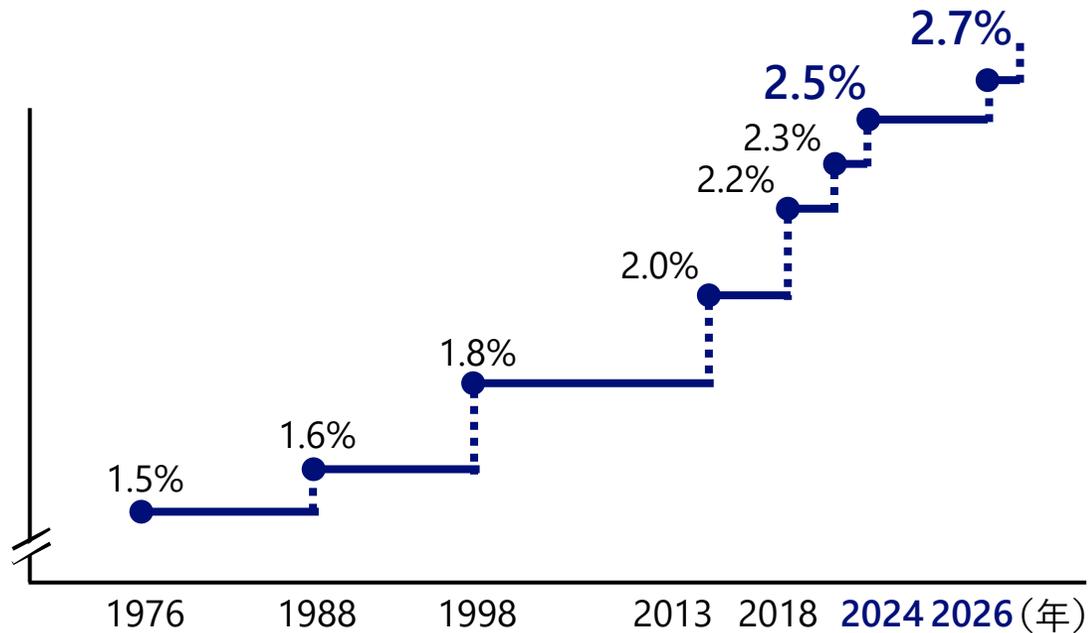
人材管理（マネジメント）

03

総括

今後、法定雇用率の段階的な引上げに対応するために、親会社を中心にグループ会社全体で採用を進めていくことが必要になると予想

法定雇用率の推移



法定雇用率は今後さらに段階的に引上げ

出所) 第103回労働政策審議会障害者雇用分科会(資料)よりNRI作成
厚生労働省ウェブサイト「障害者の法定雇用率引上げと支援策の強化について」よりNRI作成
NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するヒアリング」(2023年)よりNRI作成

ヒアリング結果


(公財)
日本財団
ご担当者様

特例子会社だけで法定雇用率
2.7%達成は難しいため、
本社でもどんどん採用を進め、
戦力化していかなければならない
と思う

特例子会社だけで
法定雇用率を達成

親会社でも積極
採用、継続雇用

特例子会社及び上場企業ともに採用拡大に課題を抱え、法定雇用率の引上げへの対応に危機感を抱いている状況がうかがえる

問：「障害者の雇用管理において課題と感じていること」の設問

選択肢	回答	
	特例子会社	上場企業
障害者の採用における量的・質的確保	<ul style="list-style-type: none"> 2021年から継続して増加傾向 2023年において、全選択肢のうち、最上位 	

※特例子会社及び上場企業**同じ傾向**

問：採用に関する設問

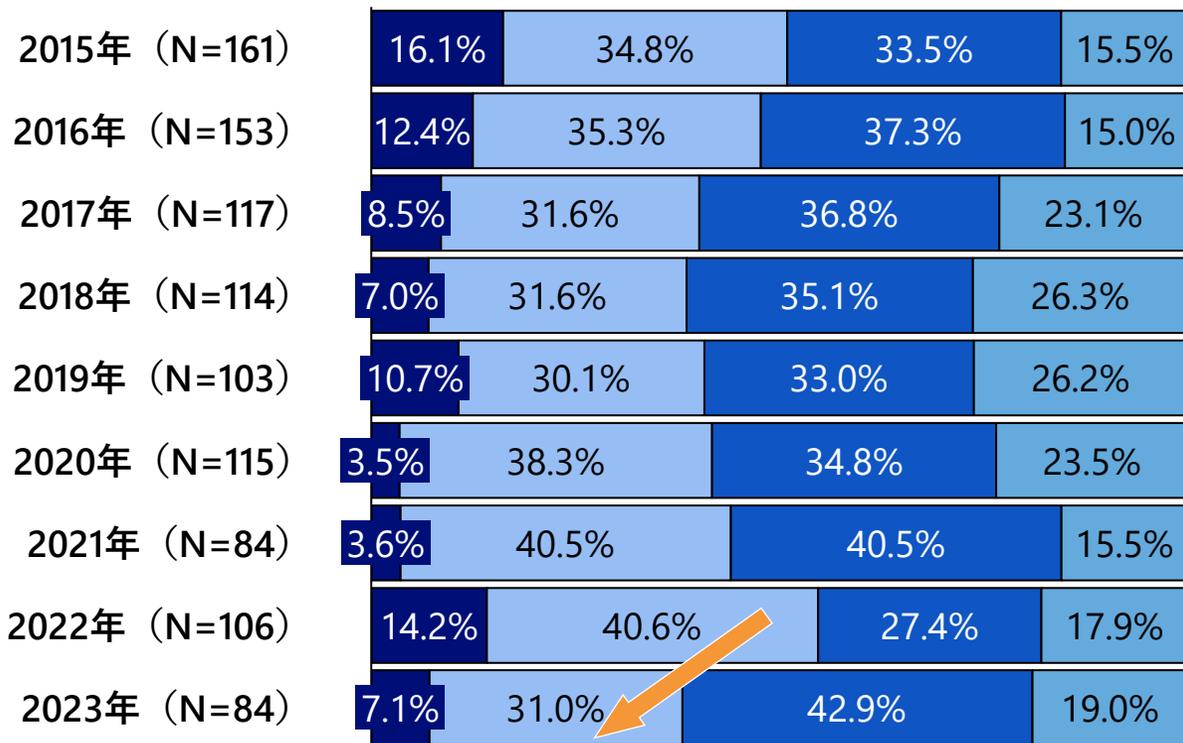
設問テーマ	回答（昨年比）	
	特例子会社	上場企業
量的な観点からみて、障害者を十分採用できている	<ul style="list-style-type: none"> ネガティブな回答 2割  	<ul style="list-style-type: none"> ネガティブな回答 6割 
質的な観点からみて、障害者を十分採用できている	<ul style="list-style-type: none"> ネガティブな回答 2割  	<ul style="list-style-type: none"> ネガティブな回答 5割 

→増加 →減少

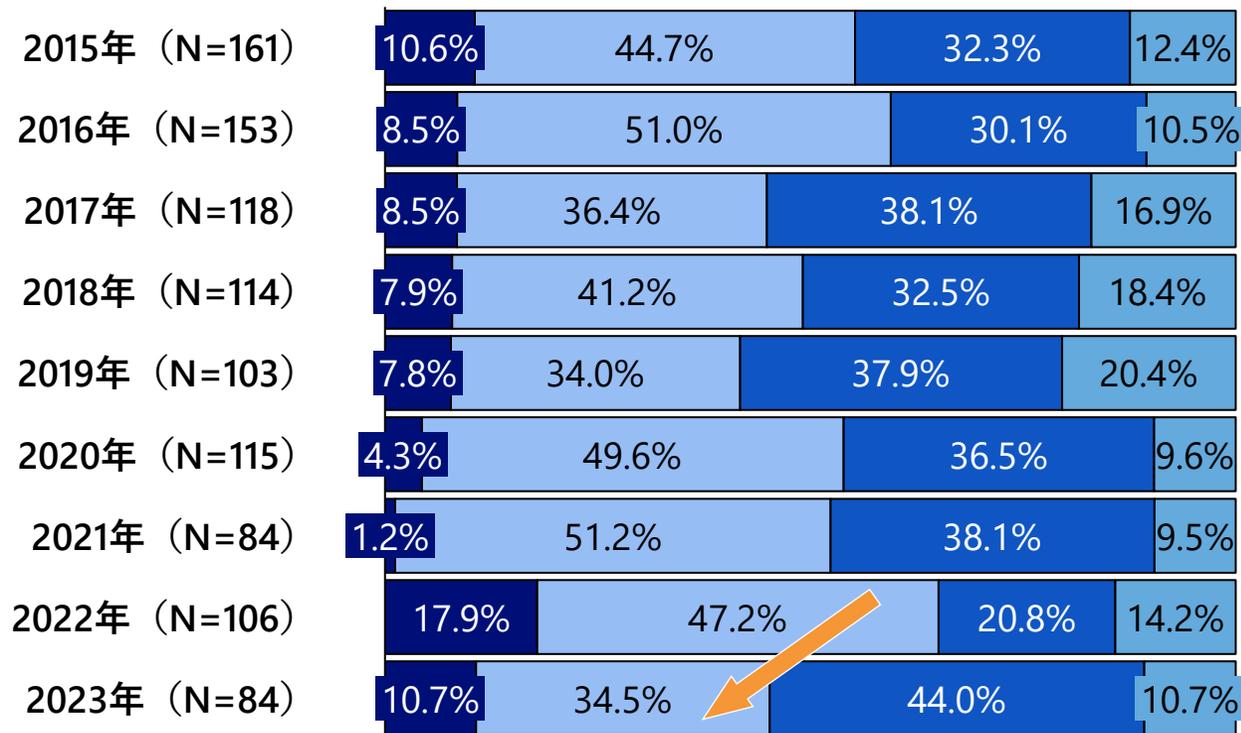
特に、上場企業は量的・質的確保がともに十分でないと認識しており、障害者採用が厳しい状況となっているのではないか

採用に関する設問（上場企業の回答）

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



そう思う

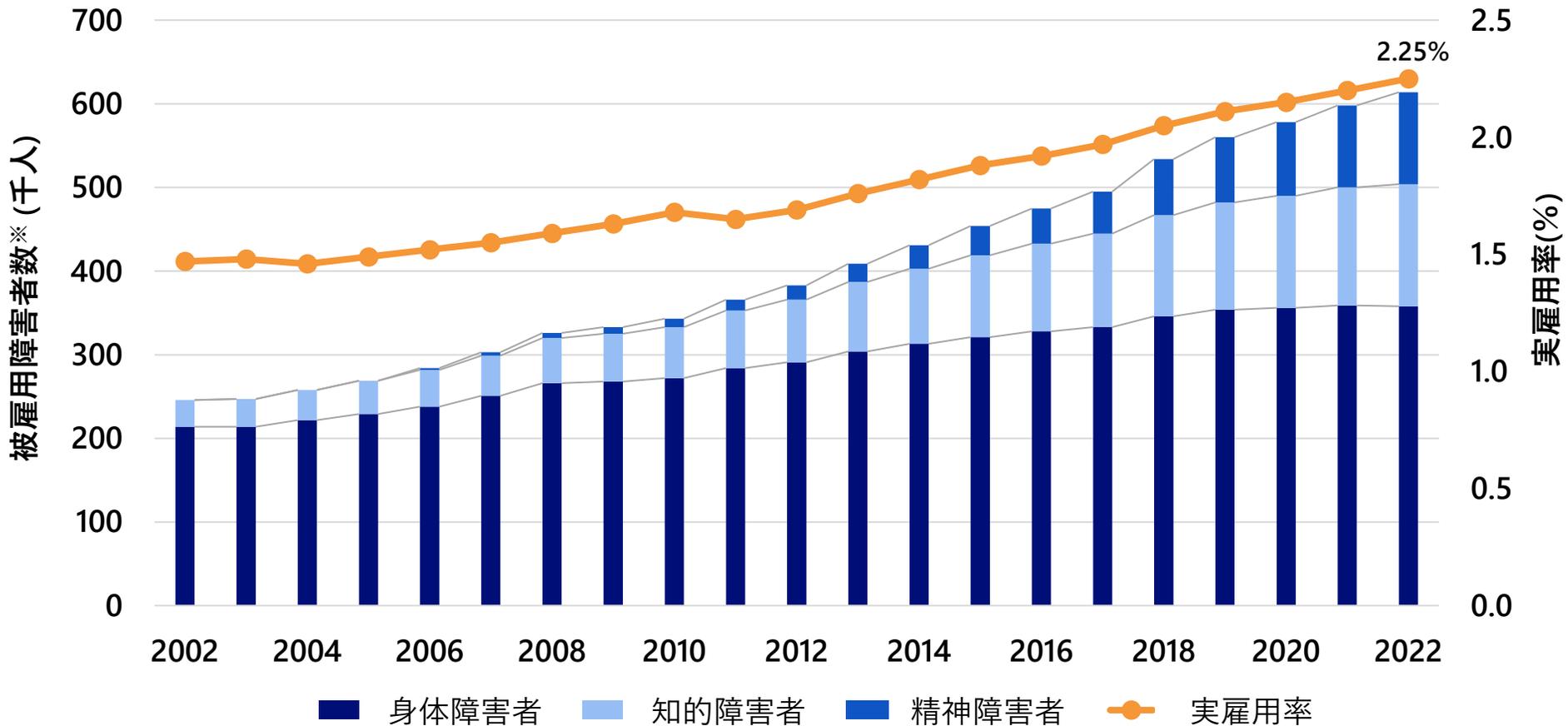
 どちらかといえばそう思う

 どちらかというともう思わない

 そう思わない

これまでの雇用は身体障害者に集中していたが、近年、知的障害、精神障害者の雇用者数及び実雇用率が増加傾向

障害者雇用状況（2002年～2022年）



※障害者数は、法律に基づき、重度障害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値

採用ニーズが知的及び精神障害者に集中している。今後の採用意向も高いことから、人材獲得はさらに厳しくなる可能性がある

過去3年間の採用実績

障害区分*	企業区分	採用した		採用したかったが、採用できなかった	
		採用した	割合	採用したかったが、採用できなかった	割合
身体障害者	上場企業		57.7%		16.7%
	特例子会社		35.8%		19.2%
知的障害者	上場企業		42.5%		12.5%
	特例子会社		79.9%		4.5%
発達障害者	上場企業		22.7%		24.0%
	特例子会社		54.2%		10.9%
精神障害者	上場企業		58.0%		13.6%
	特例子会社		72.3%		4.1%

今後3年間の採用意向

障害区分*	企業区分	採用意向あり	
		採用意向あり	割合
身体障害者	上場企業		94.9%
	特例子会社		67.0%
知的障害者	上場企業		76.6%
	特例子会社		88.9%
発達障害者	上場企業		78.9%
	特例子会社		83.2%
精神障害者	上場企業		84.6%
	特例子会社		86.6%

今後は、障害区分に拘らず、積極採用を進めていく兆しが認められる。 採用する人材の幅が広がっていくと予想される

今後3年間の採用意向

障害区分*	企業区分	採用意向あり
身体障害者	上場企業	94.9%
	特例子会社	67.0%
知的障害者	上場企業	76.6%
	特例子会社	88.9%
発達障害者	上場企業	78.9%
	特例子会社	83.2%
精神障害者	上場企業	84.6%
	特例子会社	86.6%

ヒアリング結果



豊田合成(株)

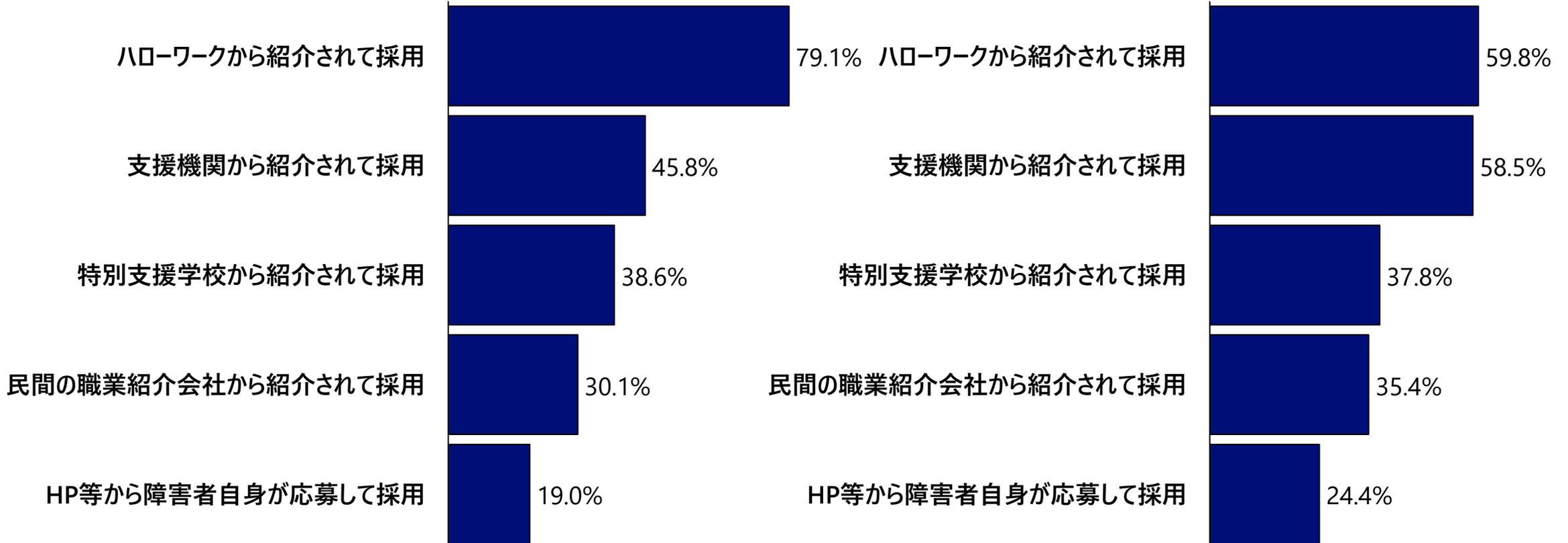
- これまでと同じルートで同じ障害区分の方の採用では、法定雇用率の引上げに対応できない
- これまで採用していなかった新たな障害区分の方の採用をしなければ、社会的責任を果たせない

採用ルートが従来の採用ルート以外に広がっている。法定雇用率の 引上げ対応のため、各社、採用ルートを模索し始めている

障害者の採用ルートに関する設問（上場企業の回答）

2015年 (N=153)

2023年 (N=82)



今後は、グループ全体での採用や障害区分に拘らない採用等、さらなる積極的な採用活動が推進されると推察

調査から明らかになった事柄

アンケート調査

- 特例子会社及び上場企業ともに、障害者の雇用管理において、「障害者採用の量的・質的確保」が課題の最上位として挙げられている
 - 特に、上場企業では、量的・質的確保ともに不十分であるとの回答が上昇トレンド
 - 採用ルートが多角化
- 過去3年間の採用実績において、知的・精神障害者の採用が高水準
さらに、今後3年間の採用意向も高水準
- 今後3年間の採用意向は、どの障害区分においても高水準

ヒアリング調査

- 本社における積極的な採用を進め、戦力化していかなければならない
- 新たな障害区分の方の採用をしなければ、社会的責任を果たせない

01

はじめに

02

定点調査から見えてきたこと

経営戦略における障害者雇用の位置付け

人材確保（採用）

人材管理（マネジメント）

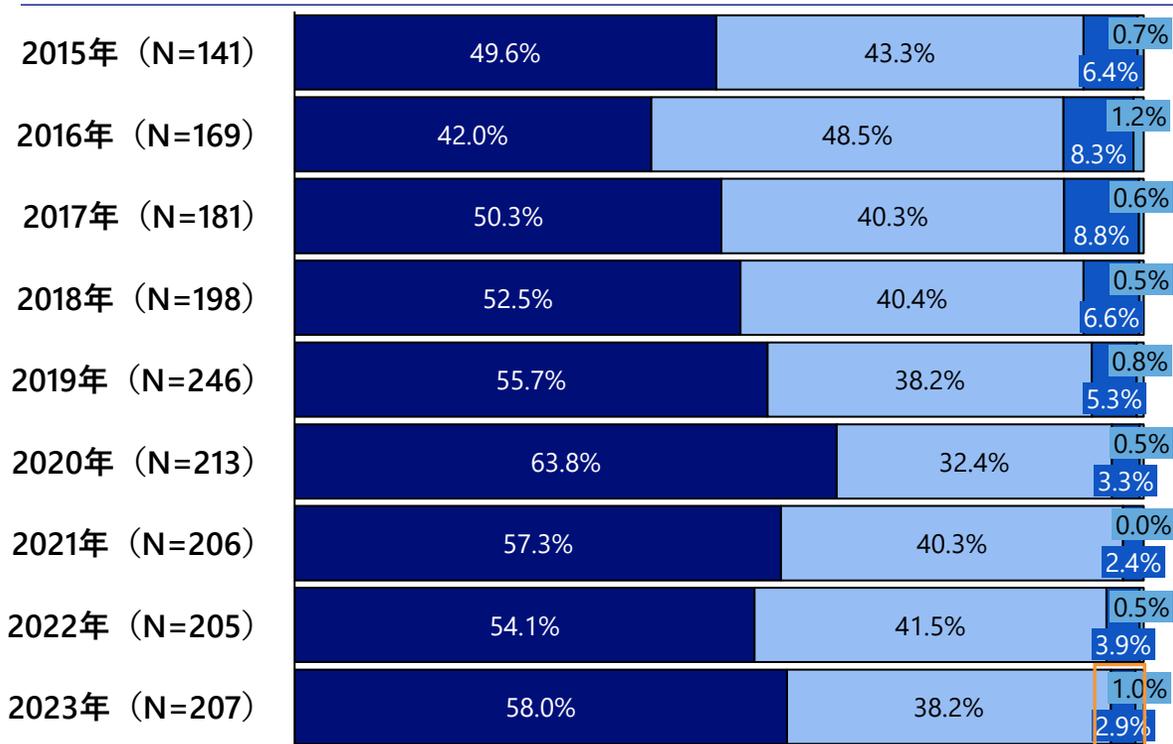
03

総括

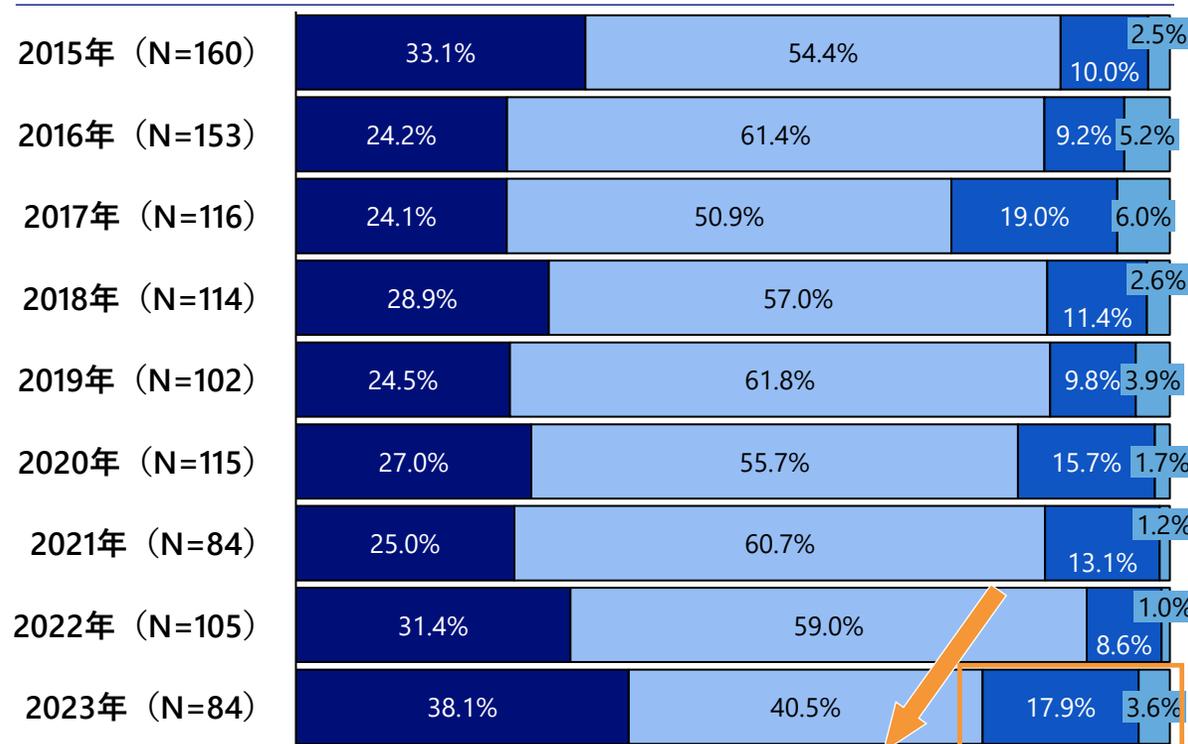
「障害者の特性に合わせた仕事内容の調整」について、 一部の上場企業では、消極的な状況もあるのではないか

障害特性にあわせて、仕事の内容を調整することに努めている

特例子会社の回答



上場企業の回答



そう思う

 どちらかといえばそう思う

 どちらかというと思わない

 そう思わない

採用拡大により、一人に割り振る業務が少なくなっており、 職域拡大が課題と認識されているのではないか

障害者の雇用管理における課題（上場企業の回答）（N=84）

障害者の採用における量的・質的確保

65.5%

障害者の業務の割り振り、配置

58.3%

障害者のキャリアパスの整備

20.2%

障害者の作業能力の向上

20.2%

職場における社員間の人間関係

17.9%

職域の拡大には、「できない」と決めつけずに対話すること及び まずは成功例を作り、横展開を行うことが重要

ヒアリング結果



国内製薬
企業

- 職域の拡大が課題となっており、解決に向けて取組を進めている
- 「障害者にはできないのでは？」と思いつまないことが重要。思っている以上に色々なことができる
例えば、視覚障害者であっても、プログラミングやデータ分析、テキストベースの資料作成ができる人もいる
- 職域拡大のためには、決めつけず、フラットな評価で、できること／できないことを整理し、本人の志向に対してオープンな姿勢で対話することが重要



双日(株)

- トライアンドエラーの繰り返しによって、まずは、一つの成功事例を作り、それを横展開していきたいと考えている

障害者の特性に合わせた仕事内容の調整に消極的な企業もある。 一方、業務の割り振りや職域拡大に取り組んでいる先進企業もある

調査から明らかになった事柄

アンケート調査

- 「障害特性にあわせた、仕事の内容の調整に努めている」という設問に対し、上場企業では、「どちらかというと思わない」、「そう思わない」が上昇トレンドで、回答割合も特例子会社と比較して高水準
- 障害者の雇用管理における課題について、上場企業では、「業務の割り振り、配置」を2番目の課題として認識

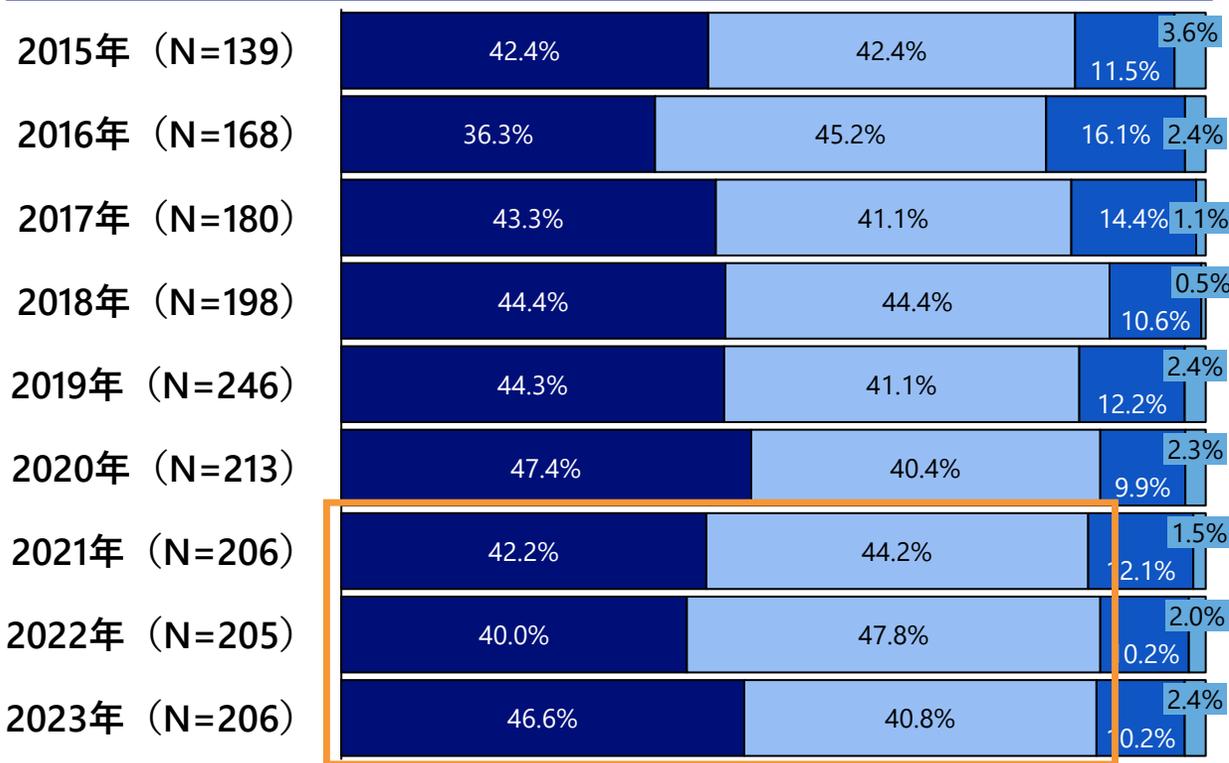
ヒアリング調査

- 職域の拡大には「できない」と決めつけずに、対話を行うことが重要
- まずは成功例を作り、横展開することで職域拡大していきたい

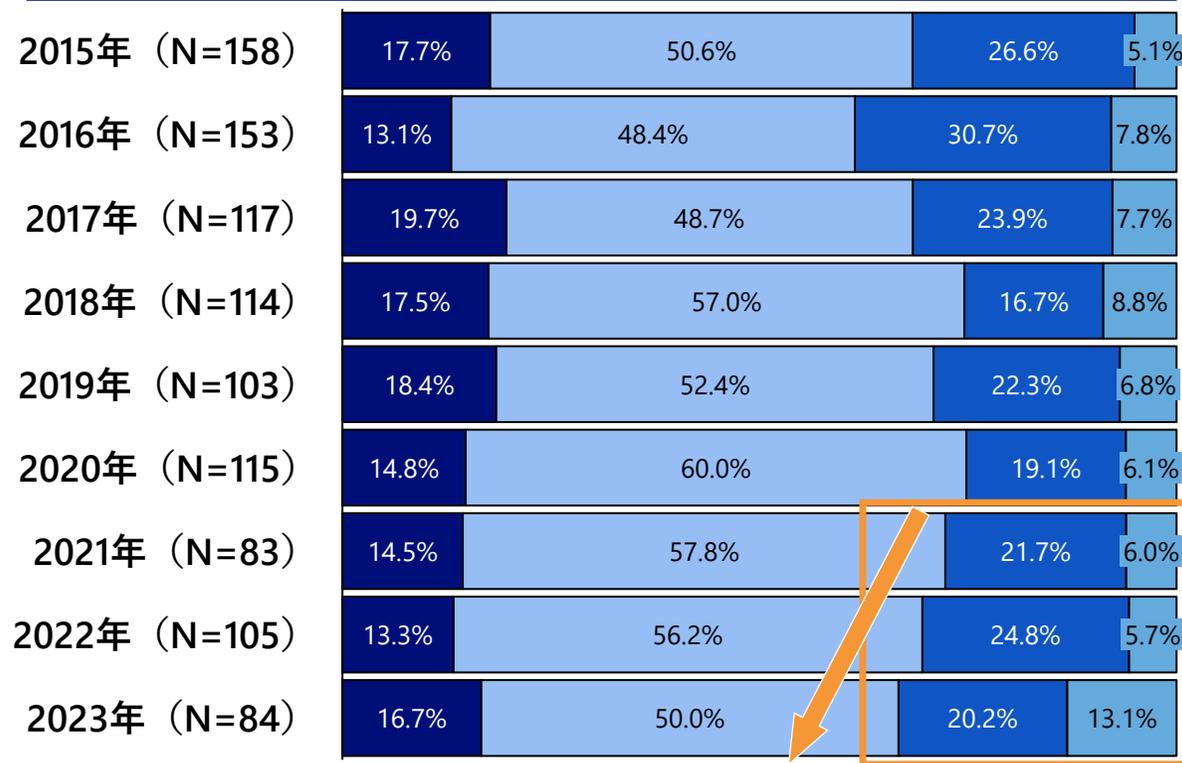
特例子会社と親会社で、指導員に対する認識に違いがみられる。 特に、親会社では、期待・役割の認識が変わってきているのではないかと

指導員の専門性が今後重要となっていく

特例子会社の回答



上場企業の回答



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

定着、成長に向けたサポートや能力開発プログラムを推進し、指導員が重要な役割を果たしている特例子会社もある

ヒアリング結果



(株)マルイキットセンター

- 定着支援に関する複数の取組を実施している
- **成長支援や合理的配慮、メンタル面**に関する部分等でサポートスタッフが働く障害者のフォローや面談等を行っている



特例子会社
(業種：機械)

- 一人ひとりの能力を伸ばし、働き続けられる環境づくりが、企業全体の成長につながると考えており、障害のある社員を対象に能力開発プログラムを実施している
- **指導員が能力開発プログラムの開発に携わっている**

上場企業では、指導員の日常的な伴走サポートは実施せず、現場レベルのマネジメントで完結しているケースもある

ヒアリング結果



ボッシュ(株)

- 障害者のマネジメントにおいて、障害特性の理解については特に気を付けてはいるが、基本的に**健常者に対するマネジメントの考え方やスタンスと全く同じである**



豊田合成(株)

- **日々のマネジメント、指導、サポートは現場にて実施している**
- 生活相談員が面談等のフォローは行っているが、**定期的であり、基本的なサポートは現場でまかなっている**

一人ひとりの活躍に向けたマネジメントやコミュニケーションのあり方については、各社、試行錯誤の段階と想定される

ヒアリング結果



豊田合成(株)

- 製造業であり、工場で働く障害者が多いが、生産性向上やロボット導入により作業の難易度も高くなっており、どうしたら障害者がこれからも継続して活躍できるかといった、中長期目線のマネジメントに苦慮している



(株)サンゲツ

- 障害者個人の特性により、指導員が付きっきりの場合とそうでない場合がある
発達障害の方を多く雇っているが、指導員が付きっきりでなくても、任せている仕事はある程度順調に進捗している
- 一方で、意思疎通や指示を正しく理解してもらおう等、コミュニケーション面の難しいケースもある

一部の上場企業では、障害者マネジメントを現場マネージャーが実践しており、指導員の役割の一部を担うようになってきているのではないか

調査から明らかになった事柄

アンケート調査

- 「指導員の専門性が今後重要となっていく」という設問に対して、上場企業では、「どちらかというと思わない」、「そう思わない」が上昇トレンドで、回答割合も特例子会社と比較して高水準

ヒアリング調査

- 特例子会社では、定着、成長に向けたサポートや能力開発プログラムを推進し、サポートスタッフ（指導員）が重要な役割を果たしている
- 障害者に対するマネジメントの考え方やスタンスは健常者と同じである
- 日々のマネジメント、指導、サポートは現場にて実施している
コミュニケーション面等の難しさはあるものの、働く障害者に力を発揮してもらうためのマネジメントは試行錯誤の段階である

01

はじめに

02

定点調査から見えてきたこと

経営戦略における障害者雇用の位置付け

人材確保（採用）

人材管理（マネジメント）

03

総括

障害者がさらに活躍するためには、価値を発揮できるような経営上の位置付けと障害特性に配慮した業務の割り振りが課題である

トピック

アンケート調査から分かったこと

経営戦略

障害者雇用には、CSR活動以上の価値がある一方で、会社によっては、障害者雇用が外部評価のためのアピールやCSRの一部としての取組に留まっている

採用

法定雇用率の引上げに伴い、人材確保に危機感を抱いている。今後は、親会社での採用や特定の障害区分に関わらず、積極的な人材確保を推進していくと推察される

人材戦略

マネジメント

障害者の特性に合わせた仕事内容の調整に消極的な企業もある
(業務の割り振りや職域拡大が課題となっている可能性がある)

特例子会社と上場企業では、障害者のマネジメントにおける指導員の役割が異なる
上場企業では、障害者マネジメントを現場マネージャーが実践しており、指導員の役割の一部を担うようになっているのではないかと

総括 | 障害者雇用に対する認識の実態 | アンケート結果（特例子会社、上場企業）、ヒアリング結果

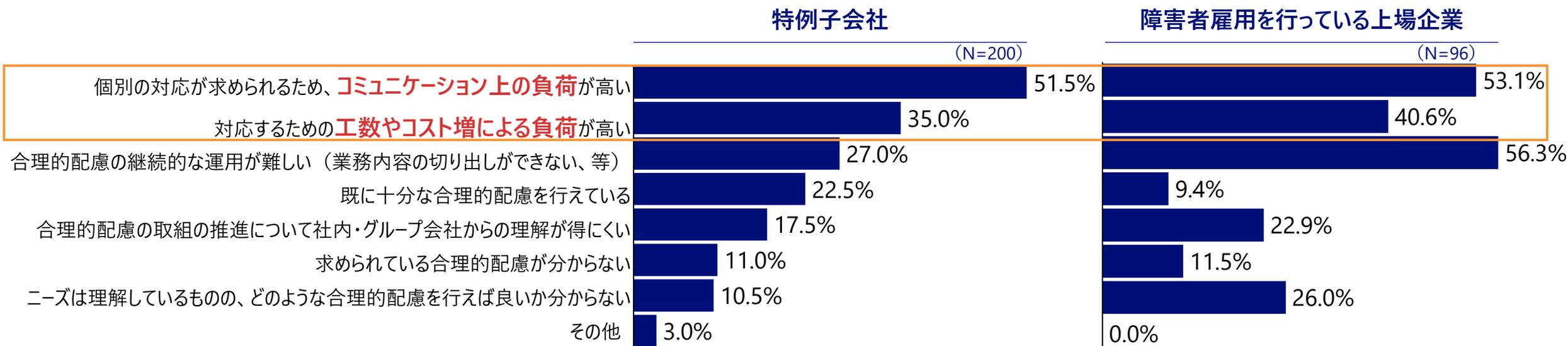
経営において、障害者雇用及び合理的配慮の提供をコストとしてとらえているケースが多い



日系大手
機関投資家

- 障害者雇用は企業のコストとして見られる場合も多い

「全従業員に対する合理的配慮を行う上で障害となること」



総括 | これからの障害者雇用に求められること

経営における障害者の捉え方は、従来の域を脱していないのではないか。
今後は、障害の有無に関わらず、資本としての活用が求められる

従来の人材マネジメントの目的

“人的資源・管理”

従業員を人的資源とみなし、コストをかけて管理する

今後の人材マネジメントの目的

“人的資本・価値創造”

従業員を人的資本とみなし、投資によって活用・成長させる



人的資本経営の
実現に向けた
検討会 報告書

- ✓ 人材は「管理」の対象ではなく、その価値が伸び縮みする「資本」なのである
- ✓ 企業側が適切な機会や環境を提供すれば人材価値は上昇する
- ✓ 人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが、今まさに求められている

障害者の捉え方を、「社会的責任を果たすための“コスト”」から、「財務・非財務的価値を高める“資本”」へと変えるべきではないか

障害者の捉えられ方

現状

あるべき姿

社会的責任を果たすための“コスト”

財務・非財務的価値を高めるための“資本”

法定雇用率達成に重きを置き、
費用・労力はなるべく低減

価値の創造のために、障害者雇用は
不可欠なものとして投資

現状の取組（一例）

負の側面

あるべき取組の姿（一例）

効果



特例子会社や
障害者雇用部署
での“閉じられた”雇用

マイノリティを受容
しづらい同質的な
組織文化の維持



健常者と
一体となり協業

多様性を受容する・
活かす文化醸成
への寄与



業務範囲が限定的

障害者個人がもつ
能力・強みを
発揮した活躍の制限



業務範囲の拡大・創出

-障害者にしかできない業務
-障害者ならではの視点活用

障害者個人がもつ
能力・強みの最大化
ノウハウ・スキルの蓄積

障害者を資本としてとらえ、雇用を推進することは、価値創造及び競争優位性の構築等、様々な価値に繋がる“投資”ではないか

障害者雇用や合理的配慮は、コストとして捉えられているケースが多い



人的資本という考え方を契機に、障害者雇用の価値を再定義すべきではないか

次に、適切な活用に向けた、障害特性への配慮及びそのプロセス（＝投資）を

グループ全体に共有することで、価値創造及び競争優位性の構築等に繋がるのではないか



障害者の資本としての価値及びその引出し方については第2部へ

第2部 障害者雇用の財務的・非財務的価値の広がり

01

障害者雇用を含む人的資本への着目

02

経営戦略としての障害者雇用の価値

03

アンケートから見えて来た現状

04

障害者雇用の価値を引出すための施策

05

示唆

利益を押し下げる「コスト」ではなく「付加価値を創造する源泉」としての人的資本の認識が、近年広がりつつある

人的資本

企業の構成員としての個人が持つ資質や能力を、
企業の付加価値を生み出す資本とみなしたもの

これまでの人的資本投資

- **コスト**であり、短期的には**利益を押し下げるもの**
- 足下の利益確保のため、**抑制・後回しの対象**

これからの人的資本投資

- **競争優位を形成**する中核要素
- **企業の成長や価値向上**に直結する**戦略投資**

障害者雇用を含む人的資本への着目 | 人的資本経営をいかにして実現するか

人材版伊藤レポートによれば、人的資本経営の実現には、経営戦略と連動した人材戦略の実践と、社内外への情報発信・対話が必要



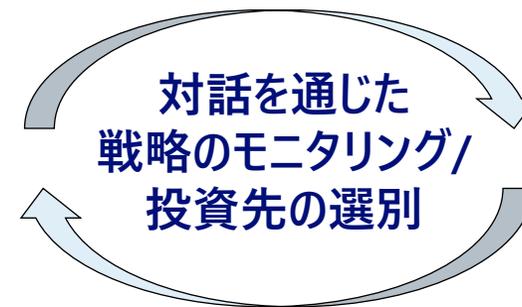
企業

経営戦略と連動した人材戦略の実践

CHRO (最高人事責任者) の設置	全社的経営 課題の抽出	KPIの設定	...
--------------------------	----------------	--------	-----

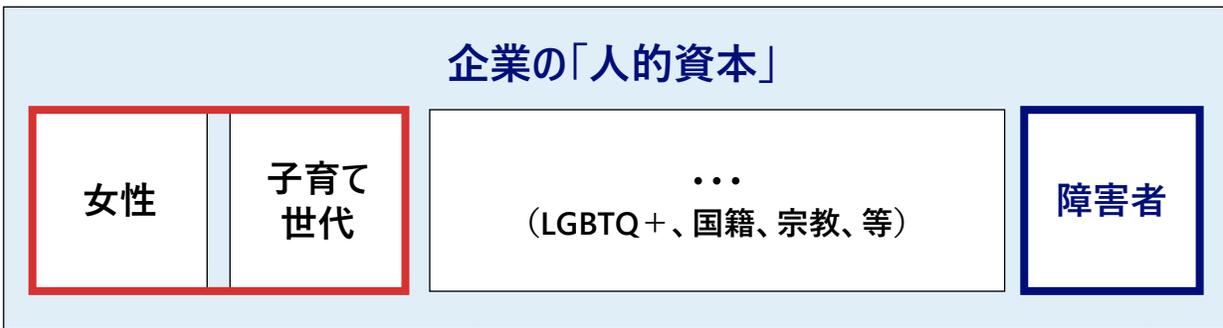
社内外への情報発信

人材戦略の発信	人的資本の開示
---------	---------



女性活躍推進法を受け、女性や子育て世代を対象とした人的資本の開示が求められ始めたが、障害者を含む他人材の開示も求められ、今後企業が人的資本として認識すべき人材の幅が提起された

2023年 | 有価証券報告書における人的資本の開示義務化



▲主な開示対象

今後幅広く開示が求められるか

- 「人材の多様性」であれば年齢・性別・障害の有無・国籍がグローバルにも開示を求められている項目となる
- 従来は規定されていない多様性に関する項目（障害者雇用率、残業時間、等）の開示を求めています

パブリックコメント（一部）

- 01 障害者雇用を含む人的資本への着目
- 02 経営戦略としての障害者雇用の価値
- 03 アンケートから見えて来た現状
- 04 障害者雇用の価値を引出すための施策
- 05 示唆

障害者雇用の価値が広がるとともに、価値を享受する対象も増える

障害者雇用の価値

対象



障害者との協業は、誰にとっても最適な状態を作る意識を醸成。組織全体の心理的安全性の向上による定着率・生産性の高まりが期待できる

(株)マルイキットセンター

多角的な視点の必要性を身をもって経験。障害の有無に関わらず、**全社員にとって最適な状態を目指す**ように



(参考) 「ロンドンビジネススクール」と「AESE (スペイン障害者雇用支援協会)」の共同調査 (n=57社)

障害者を雇ってから、
自社の文化が大きく向上した

88%

組織内全体の
雰囲気改善された

75%

心理的安全性
が高まった

65%

障害者雇用がもたらす多様性への理解・尊重は、全社員のバックグラウンド・ライフステージ・ニーズに合った制度・環境の構築に寄与

ソフトバンク(株)

ショートタイムワーク制度

長時間勤務が難しく、就労の機会が得づらい方を対象に「週20時間未満」で就労できる制度を提供。
障害者が主な対象だったものが、障害者以外の社員もライフステージの変化・社員のニーズに合わせて制度が使えるように

障害者にとっての働きやすさ



子育て世代にとっての働きやすさ



多様な人にとっての働きやすさ



(難病患者、介護世代、等)

- ・ 心理的安全性の向上
- ・ 組織文化の改善
- ・ 労働環境・制度の変更

社員全体の定着率に貢献

人の流出を防ぎ、社内におけるナレッジの蓄積に貢献。
業務の効率化や、高度化に期待ができる

障害者の視点を商品・サービスの開発の場に持ち込むことで、 彼らが感じて来た不便さの経験が顧客に対し新たな価値を生む

既存機能・プロセスの改善

新規事業の立上げ

ソニー(株)

視覚障害者



視覚的な課題の明確化
ソリューションの提示が行える



- 多様なニーズへの徹底的なリサーチ、
全ての人にとっての快適性・豊かな
体験を生み出すことに寄与

SAP、ヒューレット・パカード、等
(大手IT企業)

ニューロダイバーシティの障害者



人よりも素早く・正確に
異常を検知できる



- 品質管理、サイバーセキュリティ、
コーディングチェック、等で活躍

セグリダ・ブルンズ・デ・コロンビア
(セキュリティ企業)

車椅子を使う身体障害者



視線が低い
足よりも速く移動ができる



- ショッピングモール内のスリの警備に
登用

障害者の視点を活かした商品・サービス開発は、18.5億人を対象とした13兆ドルのマーケットへの参入ができ、財務への大きな影響が期待される

何らかの障害がある人達のマーケット（世界）

< 障害を抱える人 >

 **18.5億**人

< 障害者のマーケット* >

 **13兆**ドル

D&Iを優先すると主張する企業のうち、
障害を考慮してイニシアチブをとる企業

4%



障害者を含む多様性への理解を示すことが、消費行動の喚起や、労働力の確保を行っていく上で重要となる

障害者を含む多様性に配慮を行う企業への評価

消費行動の喚起

障害者が商品・サービスに容易にアクセスするための処置を講じている企業からの購入

... 78%

障害者を広告に掲載した企業から商品・サービスを購入

... 66%

労働力の確保

多様性、平等性への考慮度合いが就職先を決める上で重要

ミレニアル世代
(1980~1995年生まれ)

86%
女性

74%
男性

経営戦略としての障害者雇用の価値

障害者雇用を推進する持続的な成長力を強みとし、外部からの高い評価が期待できる

人材のマネジメントに長けている事の発信

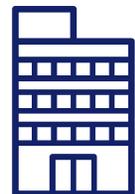
社会変化に対応できる柔軟な企業の構築

米投資家からの評価

ボッシュ(株)の実感



障害者の雇用・活用



変動性
(Volatility)

不確実性
(Uncertainty)

複雑性
(Complexity)

曖昧性
(Ambiguity)

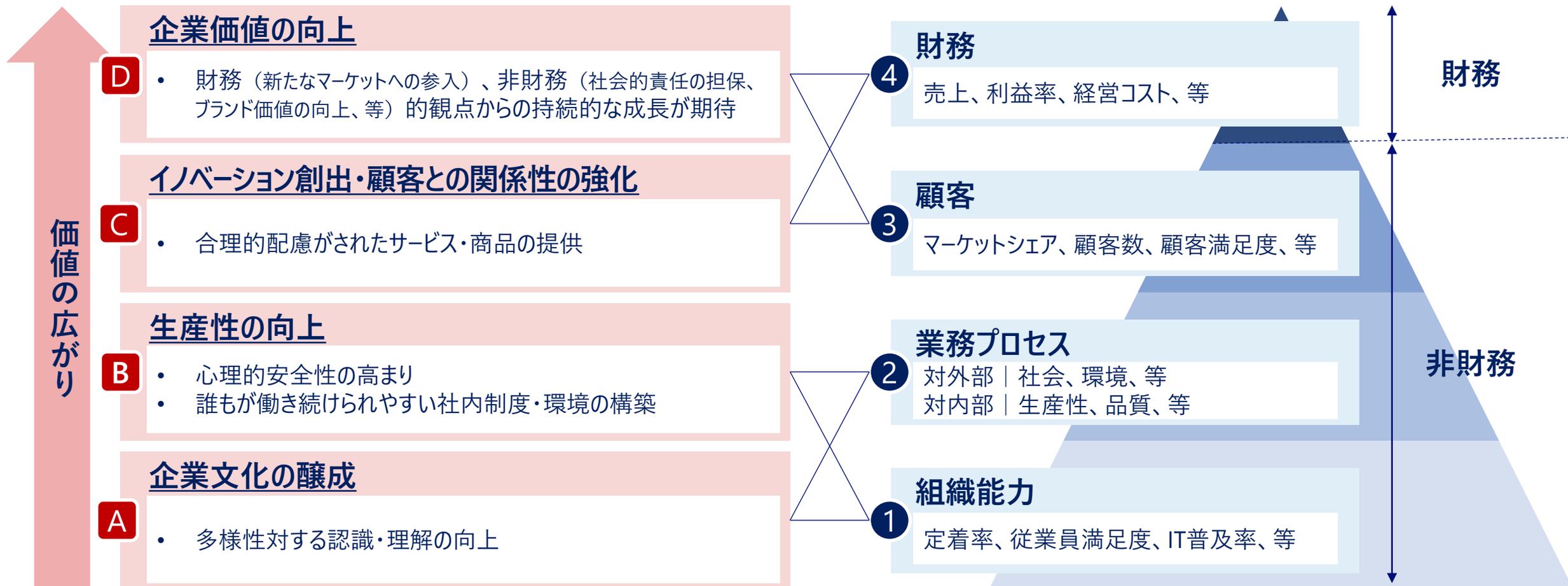
多様性を理解し活かせる企業

- 幅広い視点・スキル・能力・経験を備えた労働力が、持続的な価値の創出には重要と認識
- ポートフォリオの企業に障害者との協業機会を活用する事を求める

- 様々な顧客・社会からの要請に対し柔軟に対応
- VUCAと言われる環境下でも成長が期待

障害者雇用が生み出す価値は、経営指標に大きなインパクトを与える

障害者雇用がインパクトをもたらす経営指標



01

障害者雇用を含む人的資本への着目

02

経営戦略としての障害者雇用の価値

03

アンケートから見えて来た現状

04

障害者雇用の価値を引出すための施策

05

示唆

アンケートから見えて来た現状

障害者雇用を起点に実施される合理的配慮が、 経営指標とどの程度結び付けられているのかをNRIが独自に調査

障害者雇用を含む合理的配慮の実施が、
どの程度経営と結び付けられているのか

問 貴社が今後、合理的配慮を実施することで“良い影響”をもたらすと思う指標はありますか。（複数回答）

①
組織能力
7指標

②
業務プロセス
10指標

③
顧客
3指標

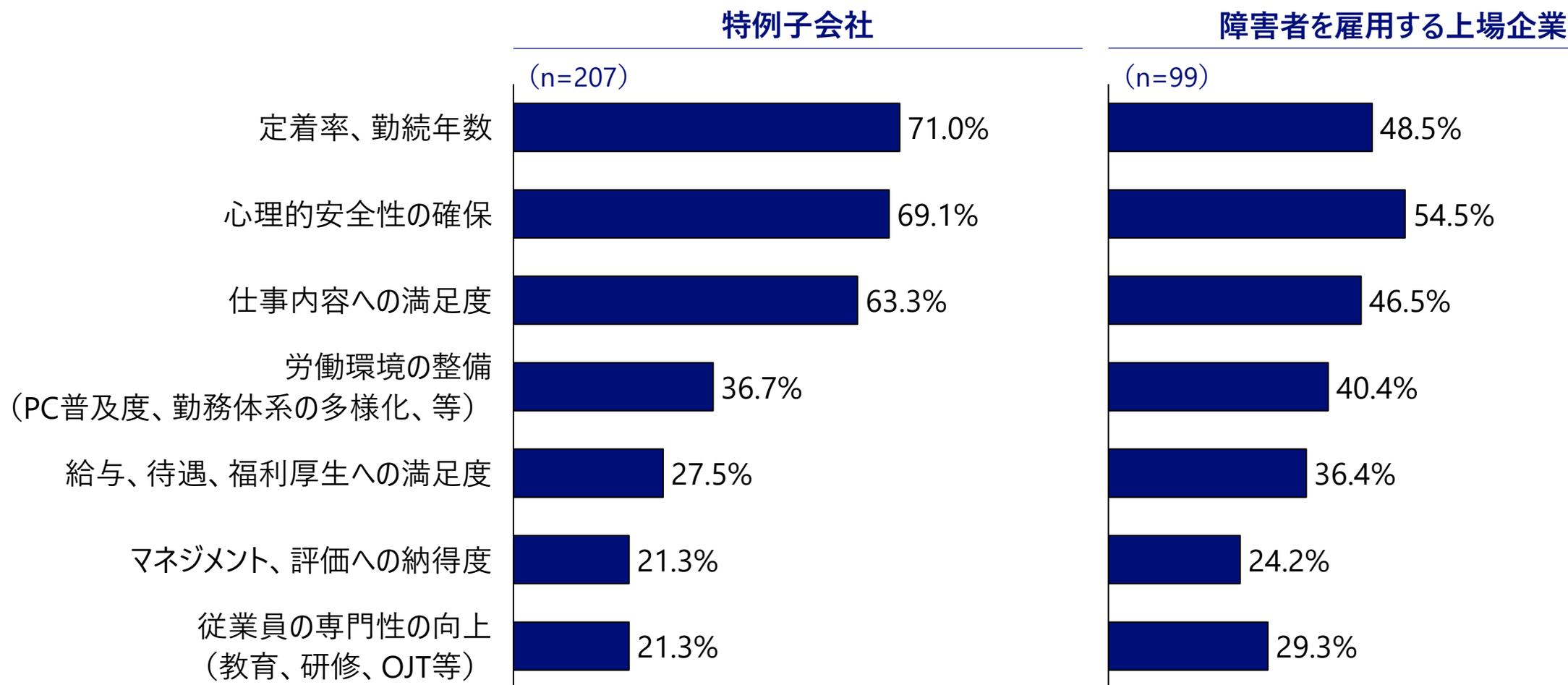
④
財務
4指標

特例子会社
n=207社

障害者を雇用する上場企業
-障害者を雇用しており、特例子会社でも障害者を雇用している
-障害者を雇用しているが、特例子会社を持っていない
n=99社

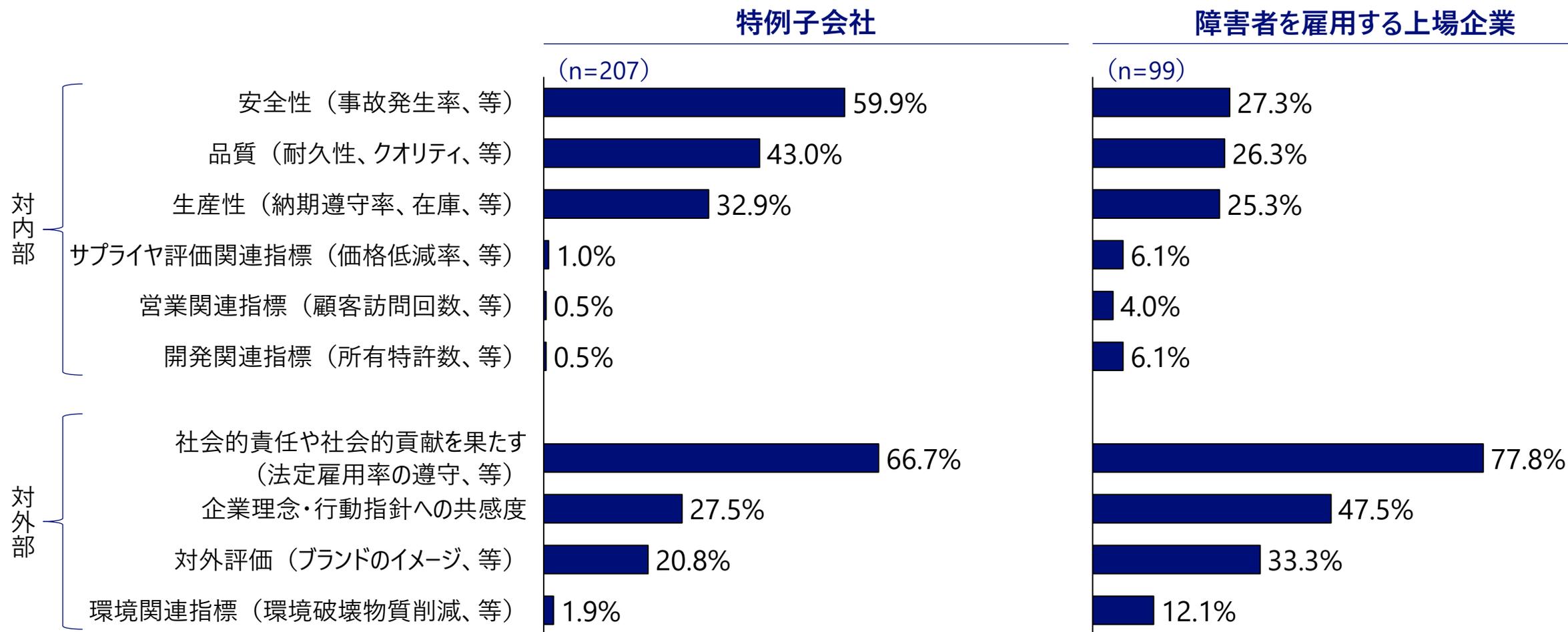
定着、心理的安全性の確保、仕事への満足度に対し大きく寄与

合理的配慮の実施が“良い影響”をもたらす経営指標 < 組織能力 >



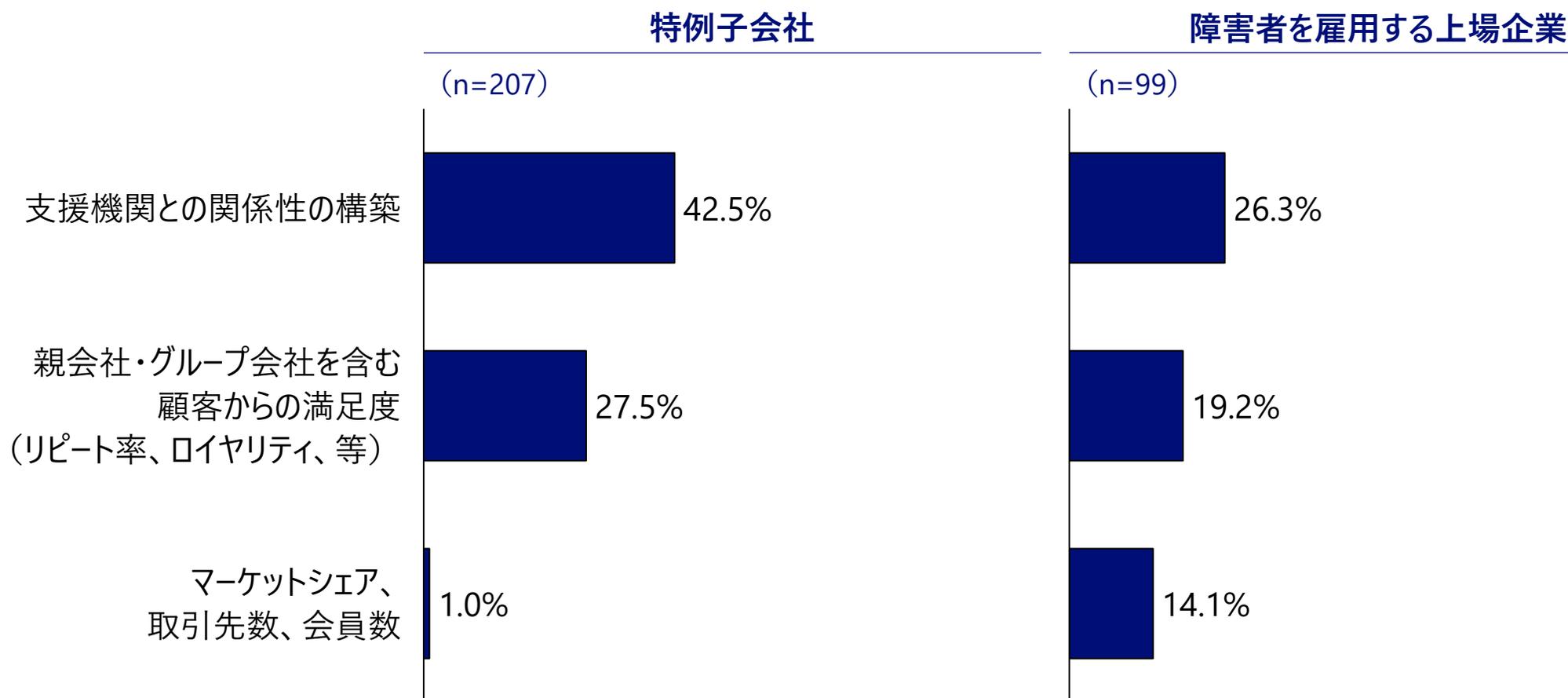
安全性、品質、社会的責任や社会的貢献を果たすことに寄与

合理的配慮の実施が“良い影響”をもたらす経営指標 < 業務プロセス >



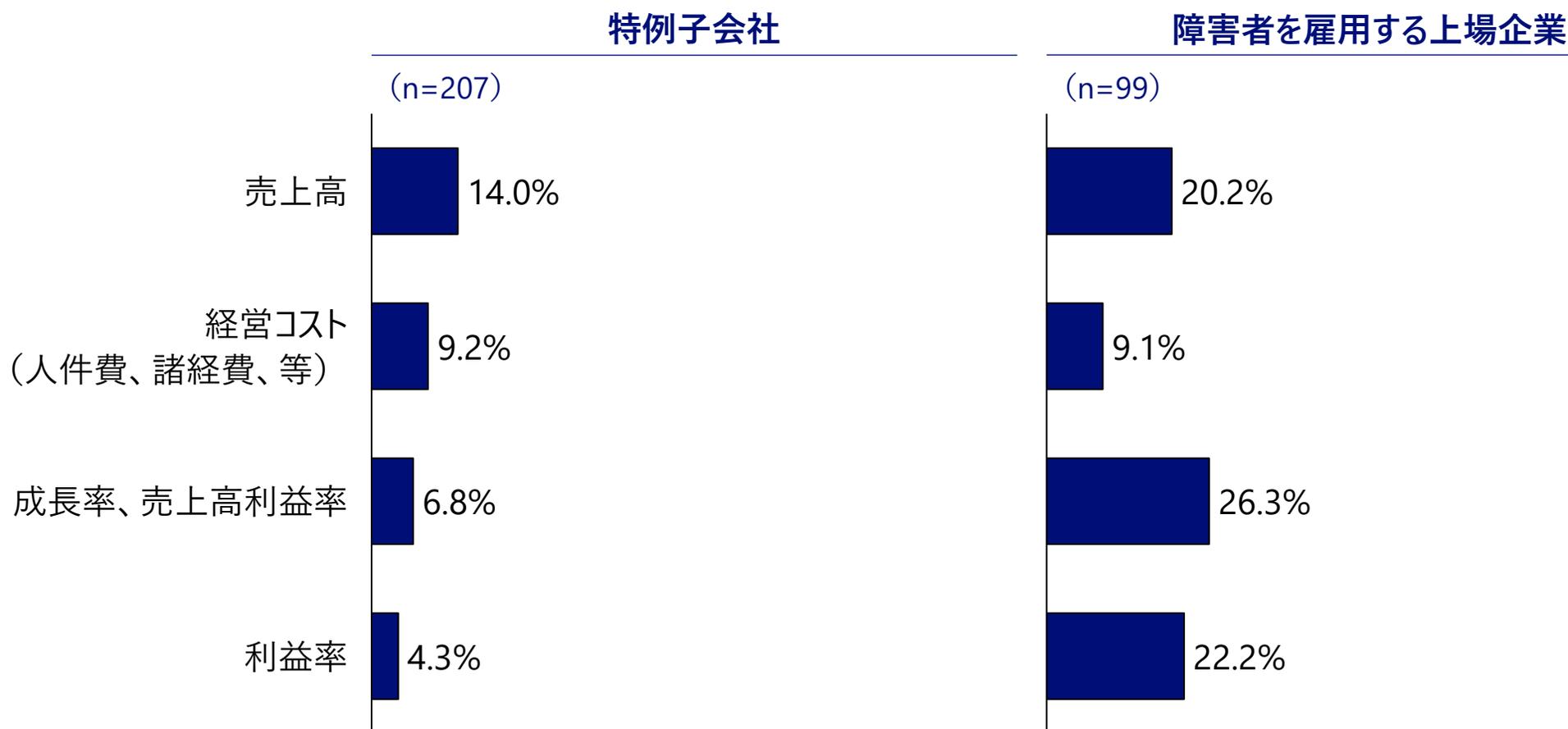
合理的配慮がもたらす外部機関との関係性向上については 一定の認識はあるものの、大きなインパクトがあるとは捉えられていない

合理的配慮の実施が“良い影響”をもたらす経営指標 <顧客>



合理的配慮がもたらす財務的価値の向上については 一定の認識はあるものの、大きなインパクトがあるとは捉えられていない

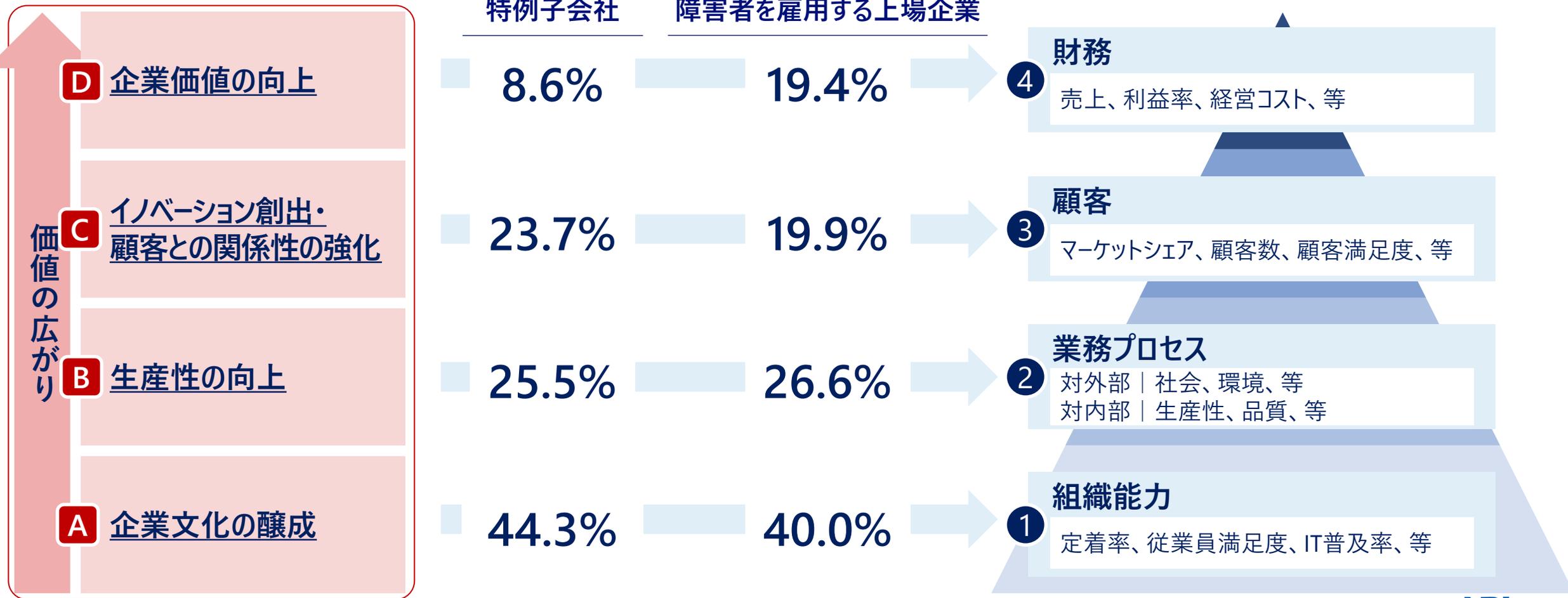
合理的配慮の実施が“良い影響”をもたらす経営指標 < 財務 >



アンケートから見えて来た現状 | 各項目の平均

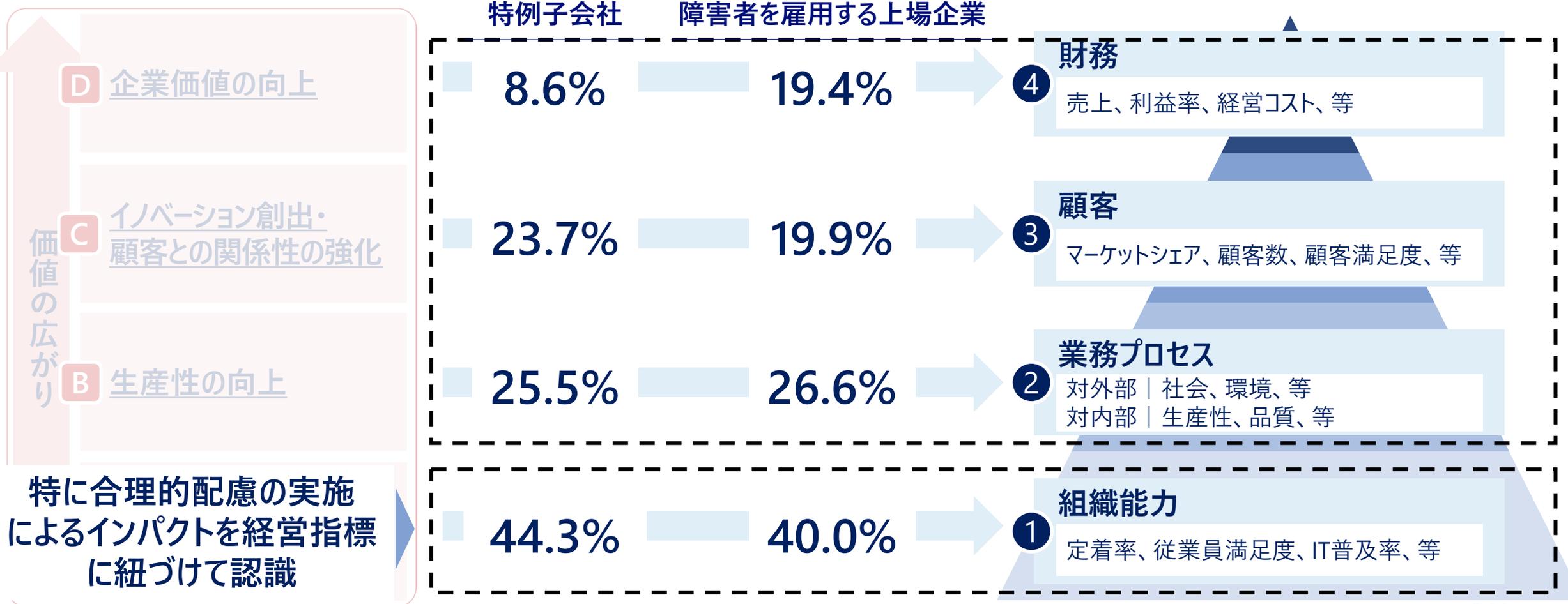
合理的配慮の実施が経営指標に与えるインパクトの大きさは各指標群別に差があることが確認された

合理的配慮の実施による経営指標へのインパクト



合理的配慮の実施は主に組織能力に対しインパクトを与えると認識されている

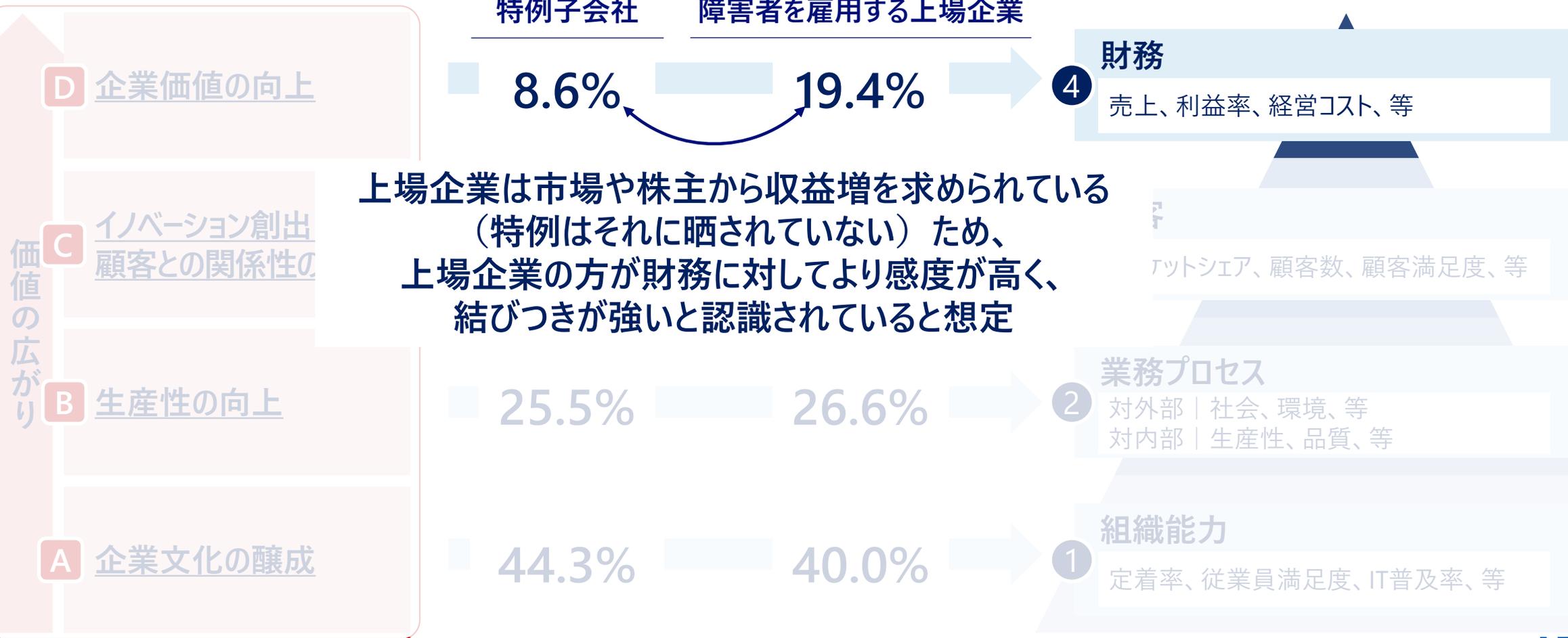
合理的配慮の実施による経営指標へのインパクト



合理的配慮の実施が財務に与えるインパクトへの認識度合いは 特例子会社と障害者を雇用する上場企業とで倍近くの差がある

合理的配慮の実施による経営指標へのインパクト

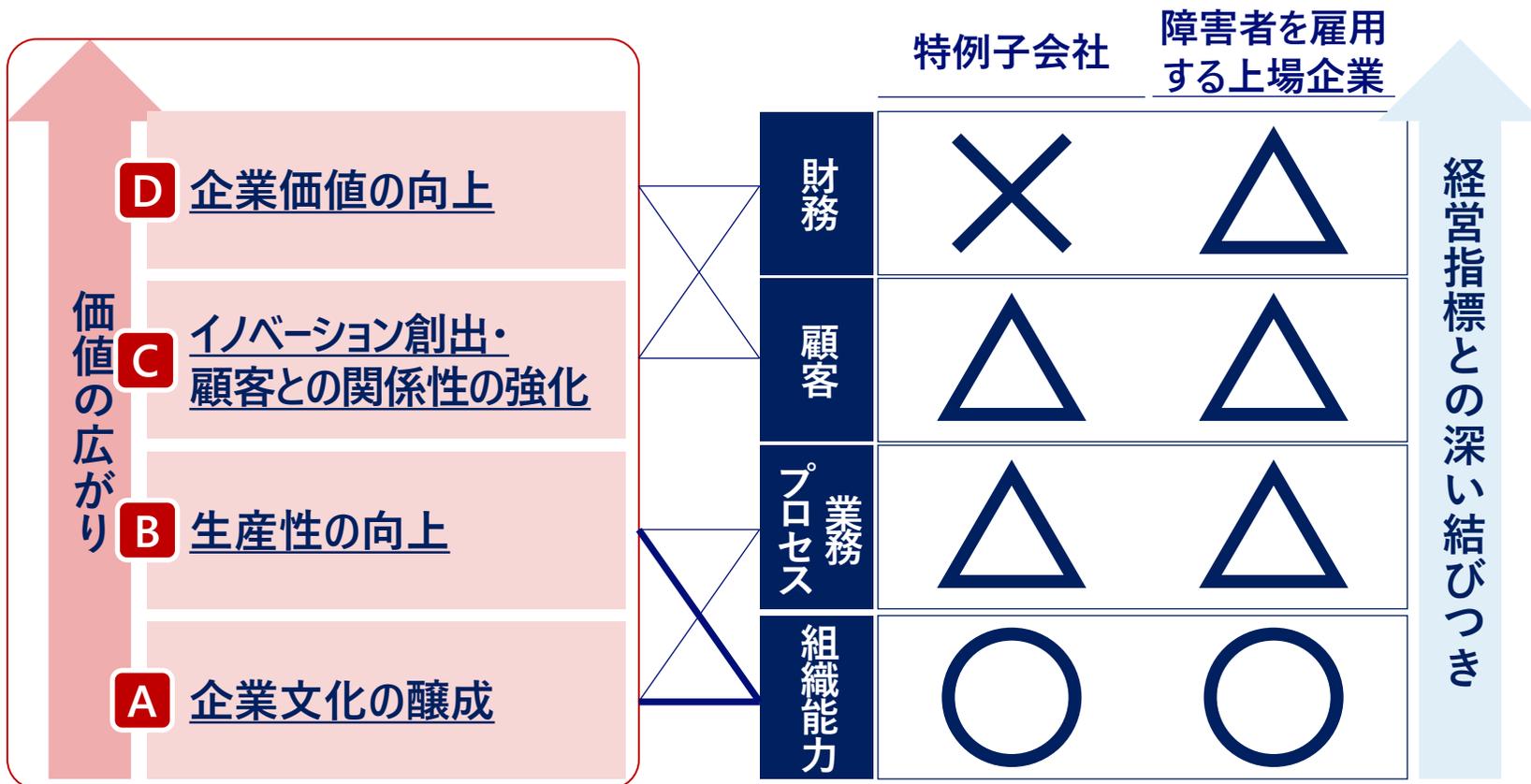
特例子会社 障害者を雇用する上場企業



障害者雇用の主な価値は「企業文化の醸成」として捉えられており、さらなる価値の広がりを目指した障害者の活用が求められる

< 認識 > 合理的配慮の実施が経営指標に与えるインパクト

- ……合理的配慮の実施が与えるインパクトへの認識が強い
- ……合理的配慮の実施が与えるインパクトへの認識が弱い



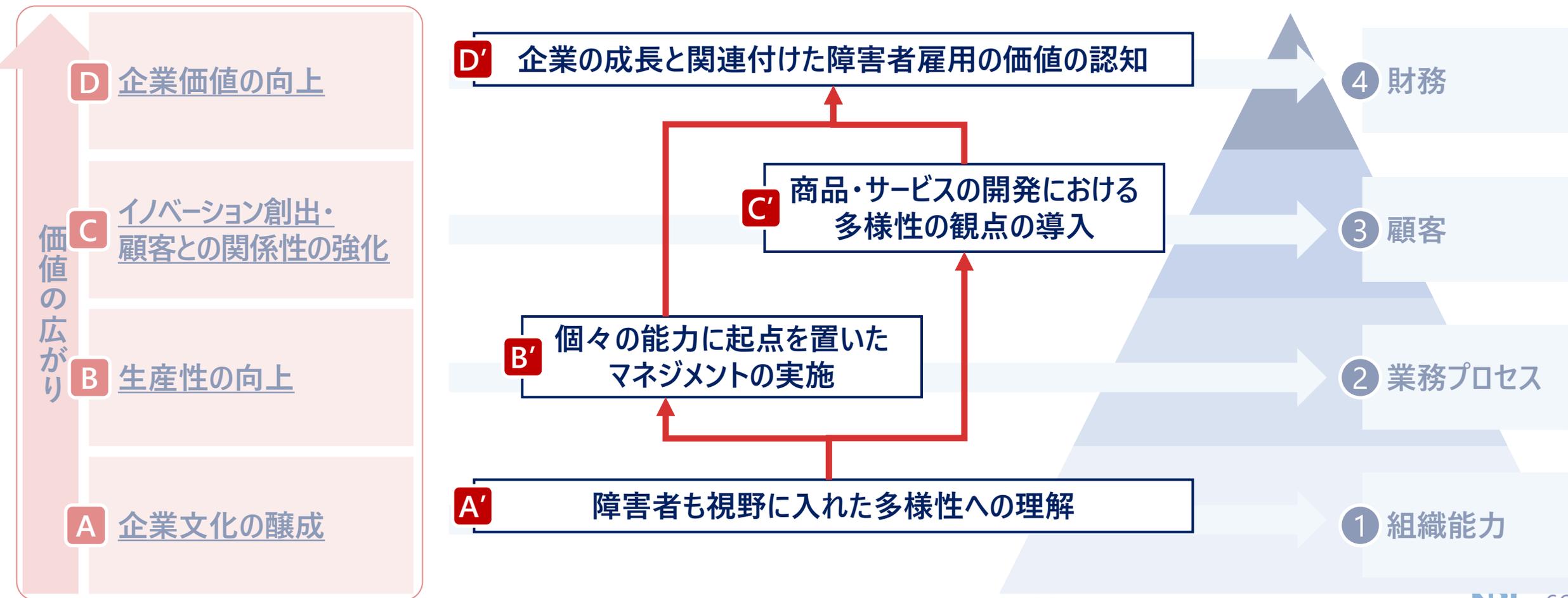
- 彼らの能力が経営指標に基づき、発揮できるようになることで、障害者雇用の価値も高まることは必然
- 障害者が社員との協業や顧客との接点を持ち、経営指標へと影響を与えられるようなフィールドの用意が求められるのではないかと

- 01 障害者雇用を含む人的資本への着目
- 02 経営戦略としての障害者雇用の価値
- 03 アンケートから見えて来た現状
- 04 障害者雇用の価値を引出すための施策
- 05 示唆

障害者雇用の価値を引出すための施策

障害者雇用を含む合理的配慮の実施が生む価値の広がり 最大化させるための4つの施策をNRIから提言

障害者雇用を含む合理的配慮の実施を、経営指標と結び付けて行っていくために求められる施策



障害者雇用の価値を引出すための施策

多様性への理解においては、業務の切出し・人材管理を行う マネジメント層が鍵となるため、まずは彼らに対する教育が重要となる

課題感の例

- 障害者を含む多様な人材の能力をどのように活かせるかといった観点が生まれなければ、業務の切出しは行われない
- 一部企業では、マネジメント層が問題となり協業が生まれにくいという結果がアンケートより把握されている



対象	方法	内容
<p>[マネジメント層]</p> <p>現場での管理・活用を期待</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 勉強・講演会 (ハローワークから講師を呼ぶ、等) • 障害者とのワークショップ • E-learning 	<ul style="list-style-type: none"> • 多様性（障害者雇用、LGBTQ+、等）への理解、活用の仕方 • 障害者のマネジメント方法 • 人事部との人材活用、発掘、開発方法 • 思考バイアスの除去方法、等
<p>[新卒層]</p> <p>次世代の企業を担う存在として 先行的な教育を実施 多様な価値観に対して柔軟</p>		

障害者雇用の価値を引出すための施策

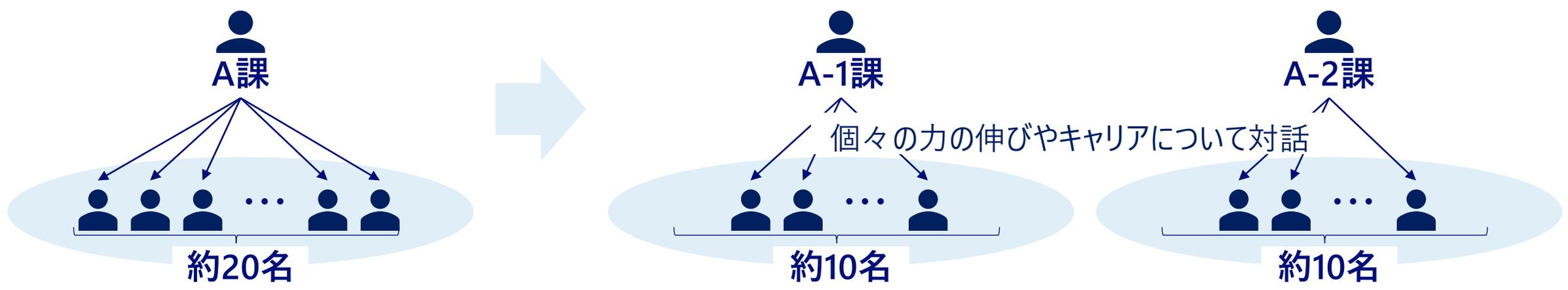
個々の能力・キャリアを考慮した活用を目的に、各社員との密なコミュニケーションが求められた結果、課の人数を小分けにする調整が行われた

双日(株)

バックグラウンド

総合商社としての**無形資産は人だと特定**。そこからバックキャストイングして中計を策定。
本人が最もエンゲージメントが高いと認識する働き方を引き出すことを目的に実施

課の人数を小分けにする



障害者雇用の価値を引出すための施策

現場での障害者の活用促進のため、人事部が間に立ち、 障害者に任せられる仕事の切出しと、配属・定着を支援

(株)サンゲツ

課題感

当初3%であった障害者雇用率の目標を4%に高める中で、職域の拡大が求められた一方、
現場からは「障害者に任せられる仕事分からない」という声が上がった

人事部によるサポート

人事部



【各部署に受け入れを依頼、受け入れのための準備を支援】

【業務の切出し方を提案】

- ① 機械的な作業や、誰がやっても同じクオリティに仕上がる業務
- ② 今までやりたかったが、できなかった業務
(例：書類の整理、紙媒体の資料の電子化)

【業務内容に対する人材の配属を支援】

【就業後の定着を支援】

外部は支援センター、社内は人事担当や保健師が担当

現場部署

障害者雇用の担当部署

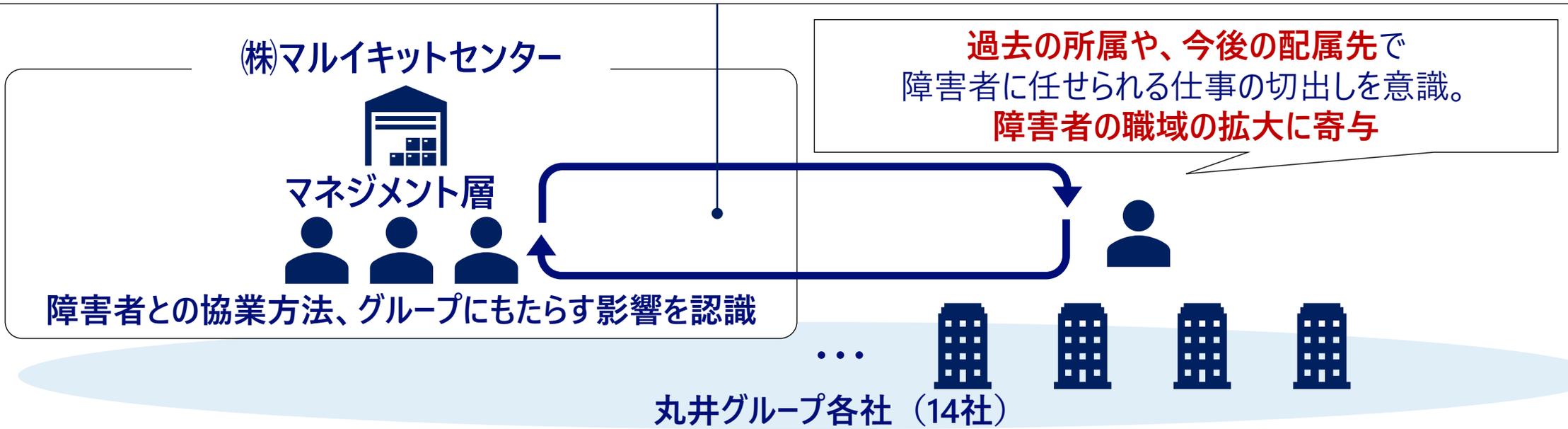
障害者雇用の価値を引出すための施策

マネジメント層が、特例子会社で障害者との協業方法を学ぶことにより、今後のビジネスの場において障害者を含む多様な人材の活用を調整

(株)マルイキットセンター

グループ間職種変更異動（ジョブローテーション制度）

丸井グループ各社（14社）横断で人事異動を行う（例 | (株)丸井グループ人事部⇒(株)マルイキットセンター業務担当）



障害者雇用の価値を引出すための施策

企業が多様性に対し柔軟であるべき理由を、経営層が企業の利益と結び付けて認識。組織に多様性が必要であることをトップダウンで浸透

ソニー(株)

ボッシュ(株)

経営意識

< 障害者のマーケットへの
非財務・財務的価値との結び付き >

- 「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」を掲げ、**世界にいる13億人の制約のある人に対してより良いサービスを提供**

< 企業が持つポテンシャルを最大限に発揮 >

- ダイバーシティは財務であり成功するための重要な要素。**地球を一つの市場として開発や生産拠点の最適化を行う**

現場への
浸透

- アクセシビリティに対応した製品・サービス開発を進めるために、**視覚・聴覚・身体、等の障害がある人と対話を重ねるワークショップ**を千人以上に実施
- 2025年までに原則全ての製品やサービスで「インクルーシブデザイン」を取り入れる**

- 多様な人が働ける環境が整っていることが当たり前な企業文化を醸成**
- 多様性を活かすためにはまずは理解をすることが**ビジネス（人材育成、従業員とその家族の幸せ、社会貢献、等を含む）の成功には重要であることを深く認識**

障害者雇用の価値の最大化を図るためには、現場～経営層の幅広い変革と、それをサポートする人事・特例の役割が重要になる

求められる調整

調整の主体

価値の広がり

D 企業価値の向上

C イノベーション創出・顧客との関係性の強化

B 生産性の向上

A 企業文化の醸成

D' 企業の成長と関連付けた障害者雇用の価値の認知 …

C' 商品・サービスの開発における多様性の観点の導入 …

B' 個々の能力に起点を置いたマネジメントの実施 …

A' 障害者も視野に入れた多様性への理解 …

経営層

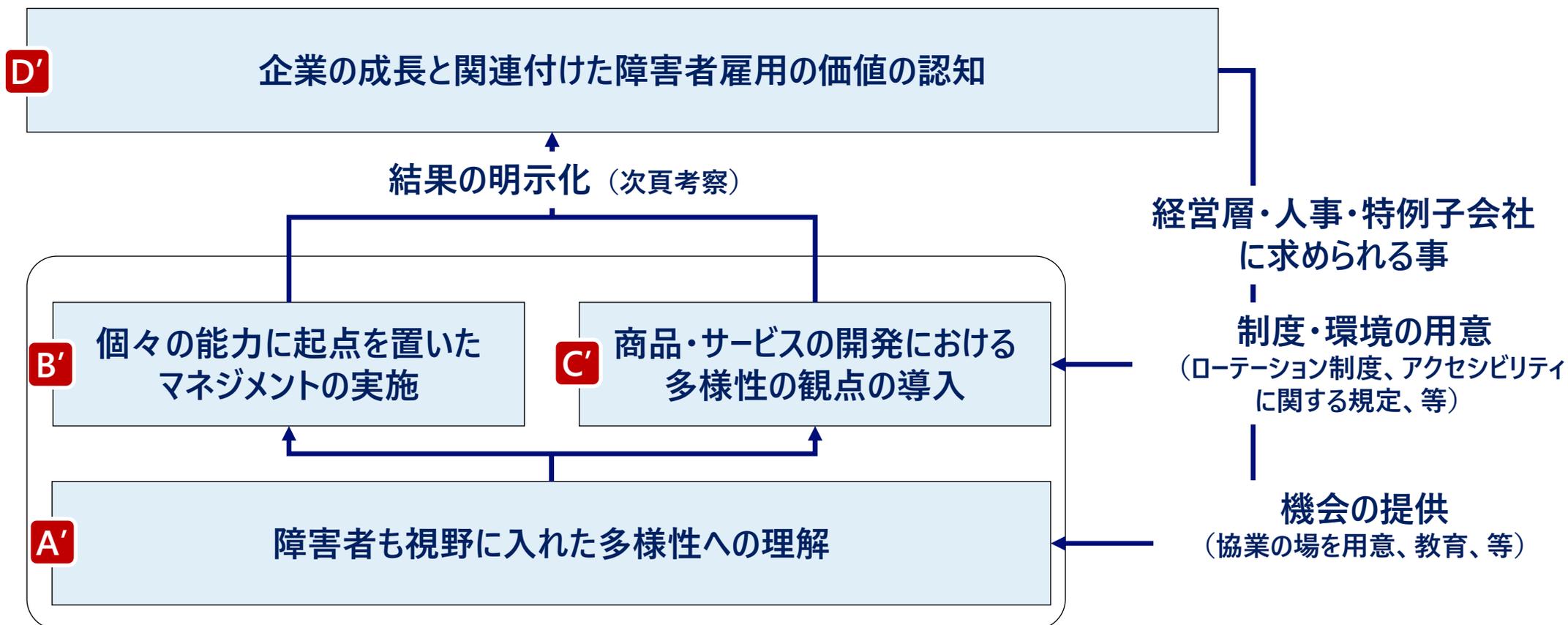
マネジメント層

現場社員

人事
特例子会社
(サポート要員)

サイクルを生むことで障害者雇用の価値の向上に寄与。そのためには経営層・人事・特例子会社による制度・環境・機会の整備が求められる

障害者雇用を含む合理的配慮の価値を高めていくためのサイクル



障害者雇用を含む合理的配慮の実施の重要性を示すためには、以下の指標の向上をはかると共に、企業の競争力と結び付けた提示が重要

アンケートから合理的配慮の影響が認知されていた上位3指標

④ 財務	1. 売上高 2. 成長率 3. 利益率				
③ 顧客	1. 支援機関との関係性の構築 2. 顧客からの満足度 3. マーケットシェア、取引先数、会員数				
② 業務プロセス	<table border="1"><tbody><tr><td>対内部</td><td>1. 安全性 2. 品質 3. 生産性</td><td>対外部</td><td>1. 社会的責任や社会的貢献を果たす 2. 企業理念・行動指針への共感度 3. 対外評価</td></tr></tbody></table>	対内部	1. 安全性 2. 品質 3. 生産性	対外部	1. 社会的責任や社会的貢献を果たす 2. 企業理念・行動指針への共感度 3. 対外評価
対内部	1. 安全性 2. 品質 3. 生産性	対外部	1. 社会的責任や社会的貢献を果たす 2. 企業理念・行動指針への共感度 3. 対外評価		
① 組織能力	1. 心理的安全性の確保 2. 定着率、勤続年数 3. 仕事内容への満足度				

企業の競争力への結び付け

知的財産の蓄積

イノベーションの創出

外的環境の変化への対応

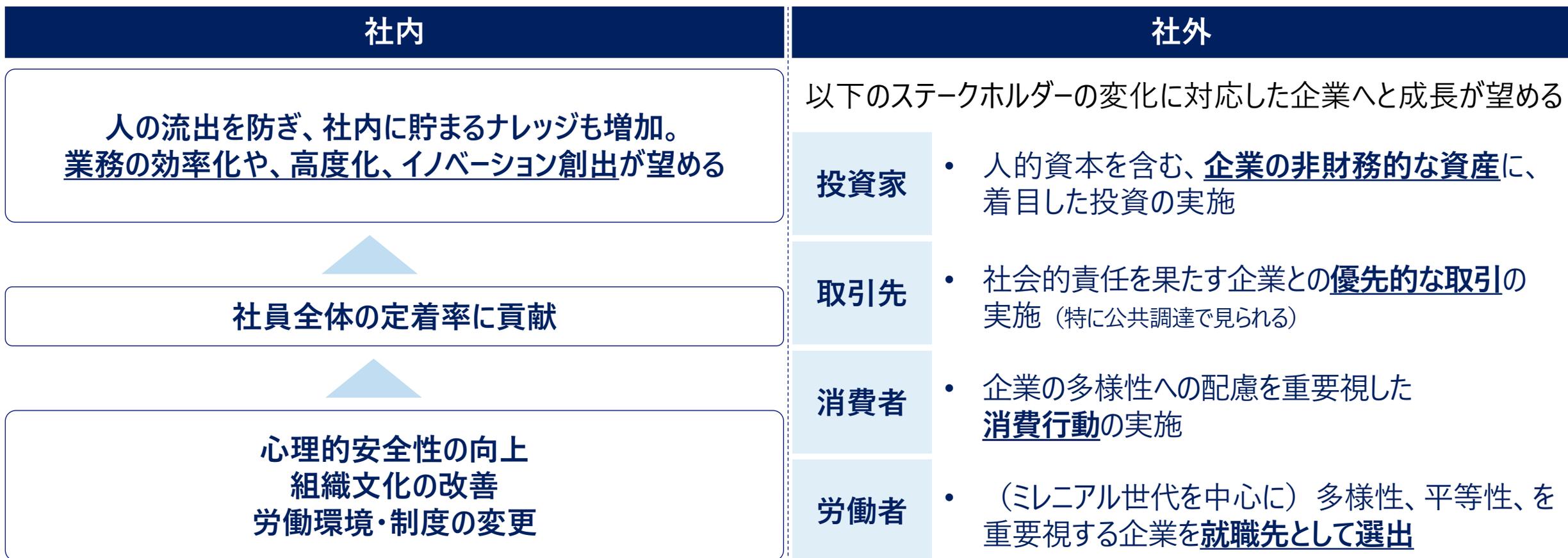
...



障害者雇用を含む合理的配慮の実施の価値を明確にする事で、**企業のコストではなく、人的資本としての認識**を得る。更に、人的資本への投資に対するリターンを経営戦略に沿って示していく事で、投資の加速化が期待される

人への投資を経営戦略に基づき行っている企業は、人の定着を促進し、業務の高度化を望める他、社外からの評価も向上

人への投資を経営戦略に基づき実施している企業が享受する投資効果



01

障害者雇用を含む人的資本への着目

02

経営戦略としての障害者雇用の価値

03

アンケートから見えて来た現状

04

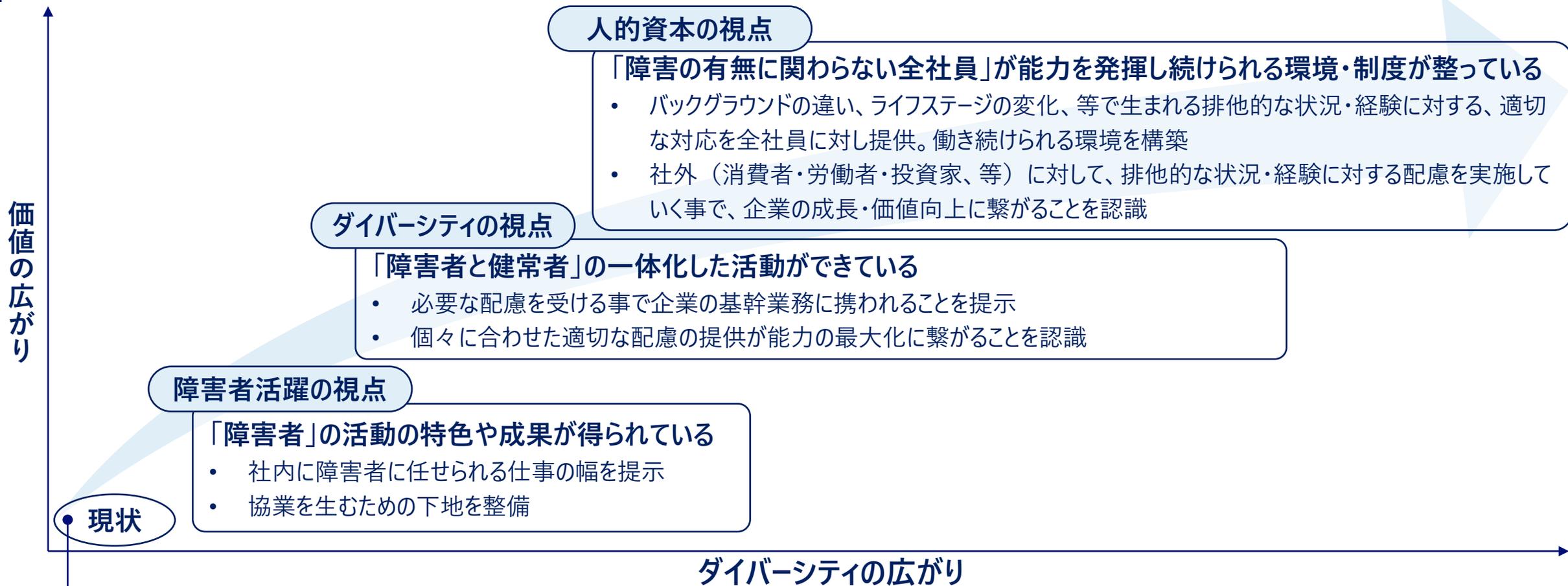
障害者雇用の価値を引出すための施策

05

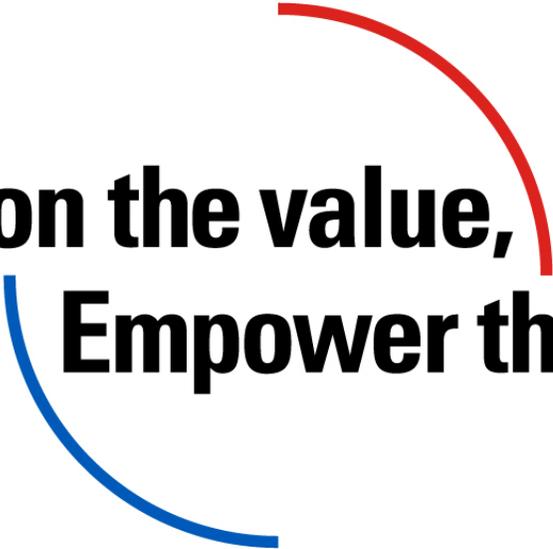
示唆

示唆

障害者雇用に対する視点の変化は、企業に関わる全ての人の活用に掛かる視点に変化を起こし、企業の成長をはかる上で重要な転換を生む



外的要因 合理的配慮の義務化、障害者の法定雇用率の上昇により、企業は障害者を中心とした人材に、より資本を投じる必要性が出てきた



**Envision the value,
Empower the change**