

# 資料 1

第7回 障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー  
「2030年の障がい者雇用を考える  
～今後10年を見据えた取組課題と対応方策～」

## 第1部：障がい者雇用定点調査結果からみえてきたこと

---

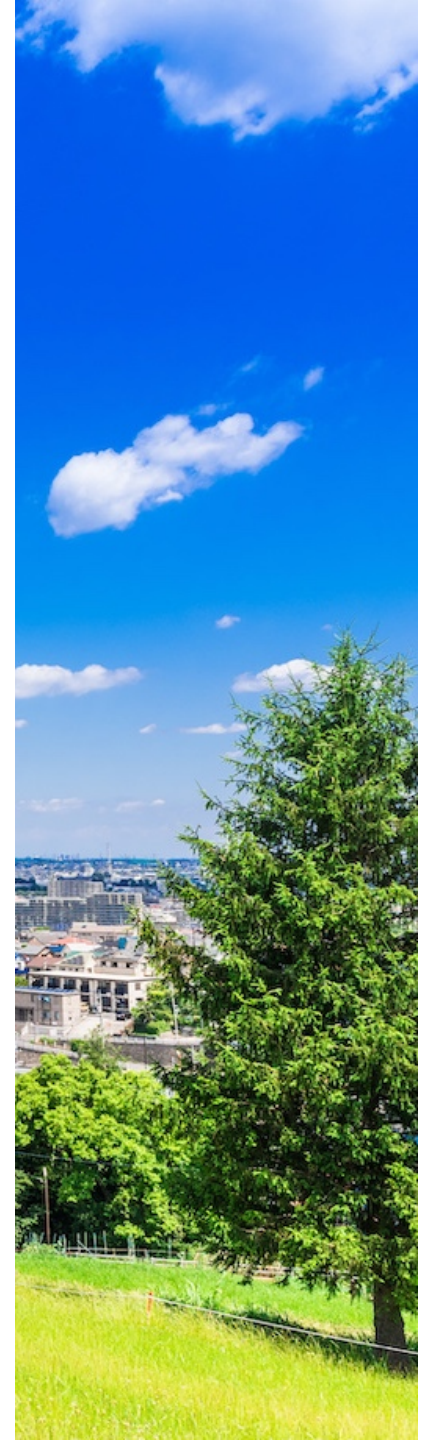
名武 和代

株式会社野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部

2021年12月9日

**NRI**

*Share the Next Values!*



**01** はじめに

**02** 定点調査から見えてきたこと

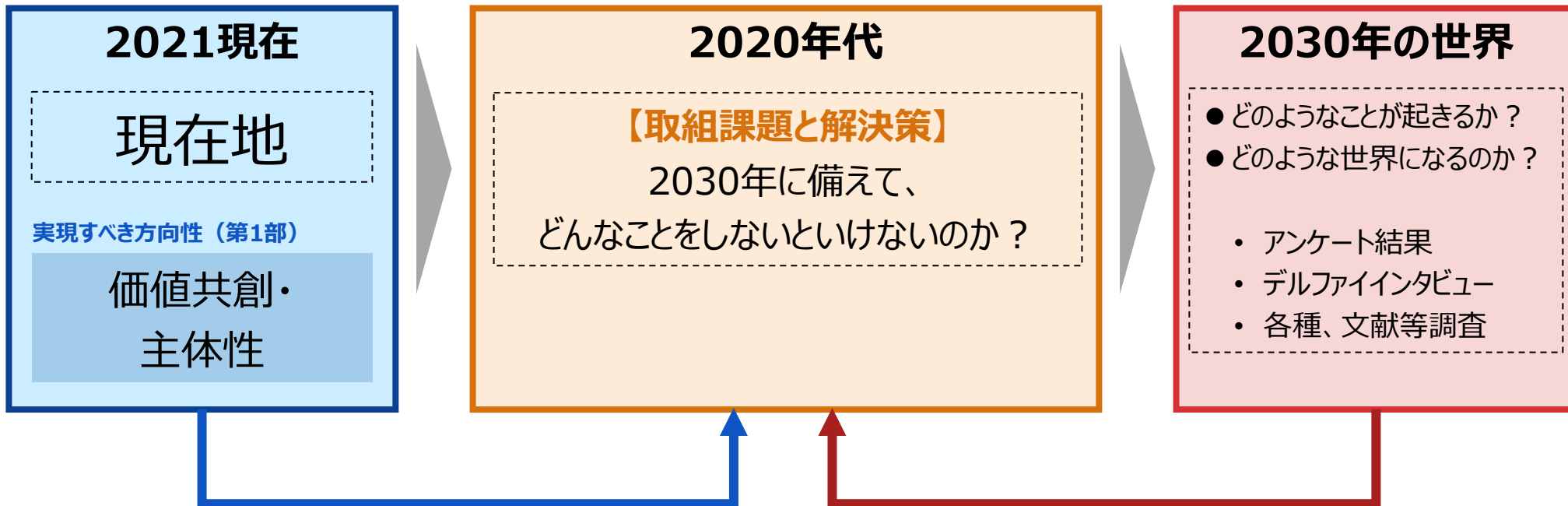
**03** 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか

## 1. はじめに

本日は、2030年をターゲットに、現在（2021年）について検討した上で、実現しそうな未来像とそこに向けた“宿題”についてお伝えする。

### 第1部

### 第2部



2021年の現在地において把握された**実現すべき方向性**について、  
**2030年の世界で実現しておくべき姿を想定しながら、**  
**2020年代に実現するための「取組課題」と「解決策」を考える。**

## 1. はじめに

本セミナーは、第1部の現在と第2部の2030年の二本立てで構成されている。

### 第1部

#### 「障がい者雇用定点調査結果から見えてきたこと」

- 毎年行っている障がい者雇用アンケート調査の定点調査結果について報告
- アンケート結果とともに、結果に関連するインタビュー結果もご紹介
- 特にここ1年のコロナ禍の影響とその変化に焦点をあて、今後の方向性を示唆する要因の洗い出し

### 第2部

#### 「2030年の社会潮流変化とこれからの障がい者雇用の方向性」

- 2030年の社会環境変化等の外的要因について仮説をご紹介
- デスクトップ調査、インタビュー結果等を基に、上記仮説について検証
- 2030年の姿から逆算して、2020年代に渡された“宿題”とその解き方についてご提案

**01** はじめに

**02** 定点調査から見えてきたこと

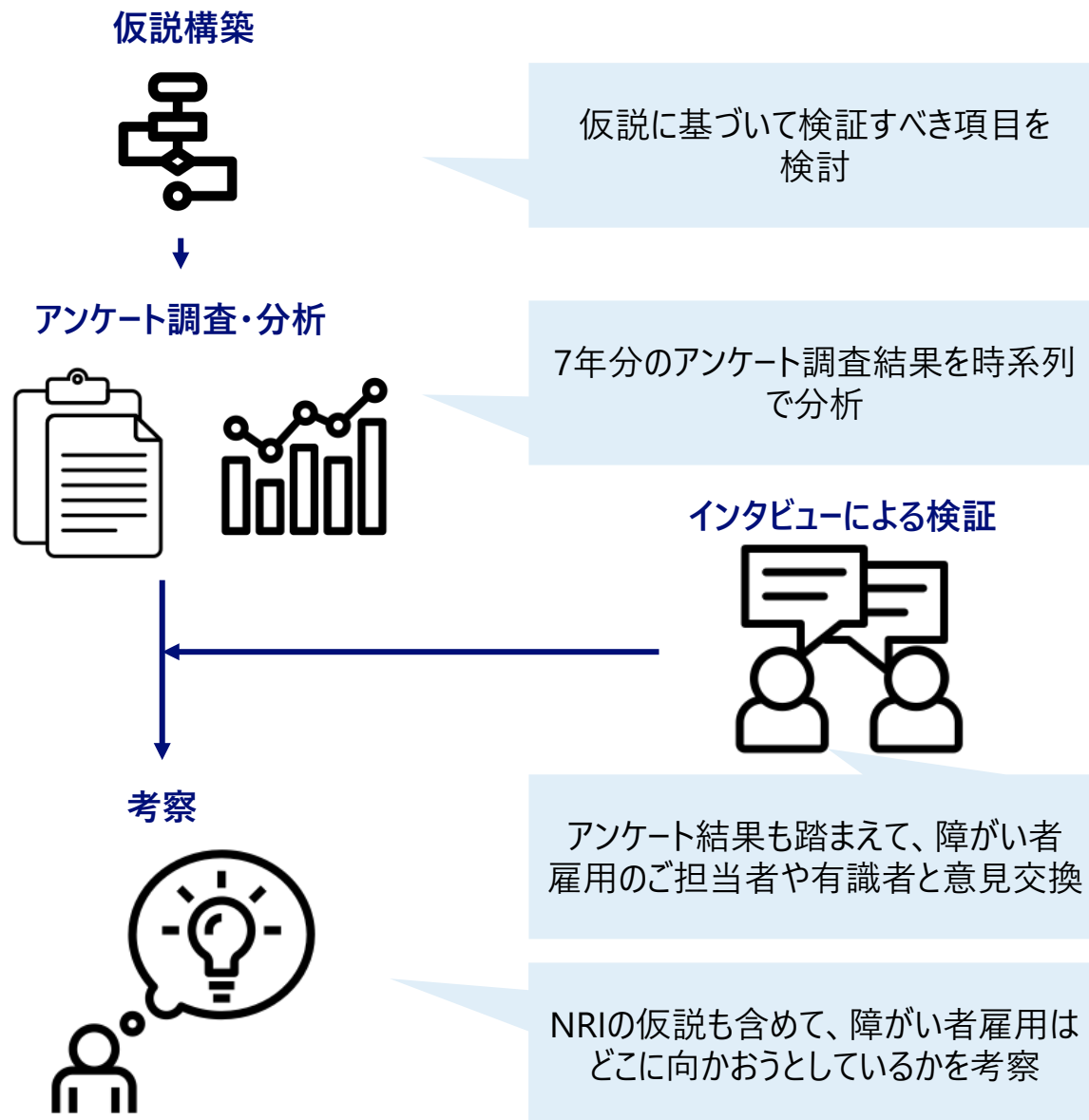
**03** 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか

# 1) 分析の概要

---

## 2. 定点調査から見えてきたこと 1) 分析の概要

アンケート結果と、並行して行ったインタビュー結果を基に、現在の障がい者雇用を俯瞰する。

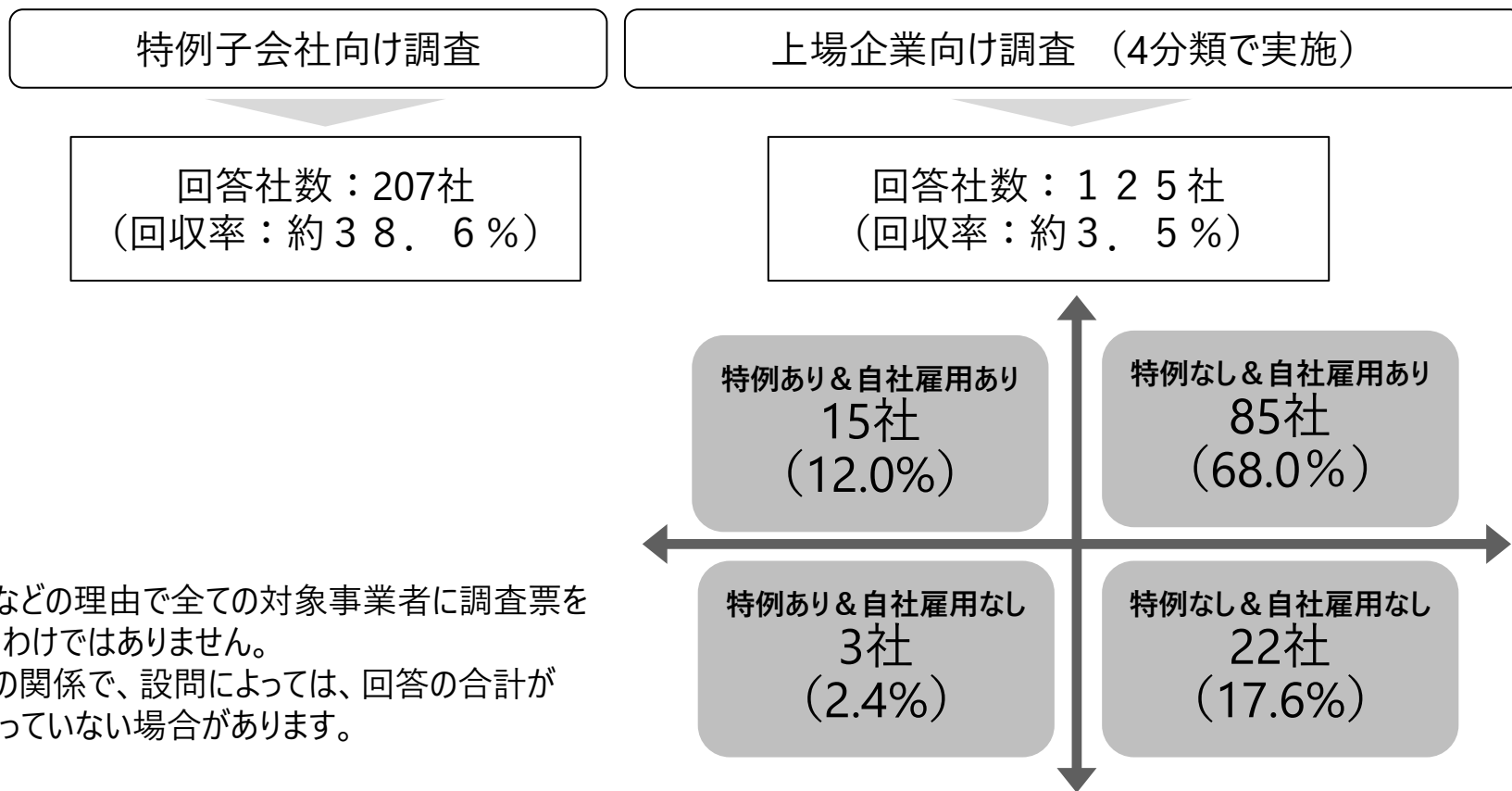


## 2. 定点調査から見えてきたこと 1) 分析の概要

NRIでは過去7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。

### アンケート調査 実施概要

実施時期：2021年8～10月  
実施方法：郵送法



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. 定点調査から見てきたこと 1) 分析の概要

“定点”として毎年調査している項目について7年間の推移を分析すると、いくつかの傾向が見えてきた。



親会社/グループ



特例子会社・障がい者雇用部署

### 親会社/グループとの関係

#### 【親会社・経営との関係】

「障がい者雇用の重要性」についての親会社の認識は変わらずに高い傾向に

#### 【事業領域の考え方】

親会社の中心的な業務での貢献意向は、設立年の経過した特例子会社ほど積極的に関与

### 内部組織

#### 【人材マネジメント】

現場での人材マネジメントの方向性については各社各様

#### 【障がい者に配慮した業務設計】

障がい者が有する能力に十分に配慮した業務を設計・運用

2. 定点調査から見えてきたこと 1) 分析の概要

2) 以降、実際のアンケート結果を基に、萌芽事例なども踏まえてお示しする。

2) 以降の構成

親会社/ グループとの関係	親会社・経営との関係	
	事業領域の考え方	
内部組織	人材マネジメント	①障がい者の人事制度・キャリア
		②現場サポーター（指導員・支援員）
	障がい者に配慮した業務設計	

## 2) 親会社・経営との関係

親会社/ グループとの 関係	親会社・経営との関係	
	事業領域の考え方	
内部組織	人材 マネジメント	①障がい者の人事制度・キャリア
		②現場サポーター (指導員・支援員)
	障がい者に配慮した業務設計	

## 7年間における回答の傾向：親会社・経営との関係

### 【分析対象の設問】

- 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/5年前と比較して、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/貴社内の障害者雇用に関するビジョン・目標を持っている
- 親会社は、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

- いずれの設問もポジティブな回答が常に8割を超える水準で推移
- 新型コロナウイルス感染症流行以前から継続して上昇トレンドにあったが、「親会社からの関心」についてのみ、ややダウントrend

### 上場企業

- いずれの設問もポジティブな回答が5割を超えているものの、「とてもそう思う」は減少傾向に（他のテーマの優先順位が上昇したか）
- 2018年の法定雇用率引き上げ（2.2%）の際に、ポジティブな回答が一時的に増加し、翌年には落ち着いている（ただし、2017年よりは高い水準となっている）
- 2020年にはポジティブ回答が減少するも、翌年にはすぐに傾向を回復させている

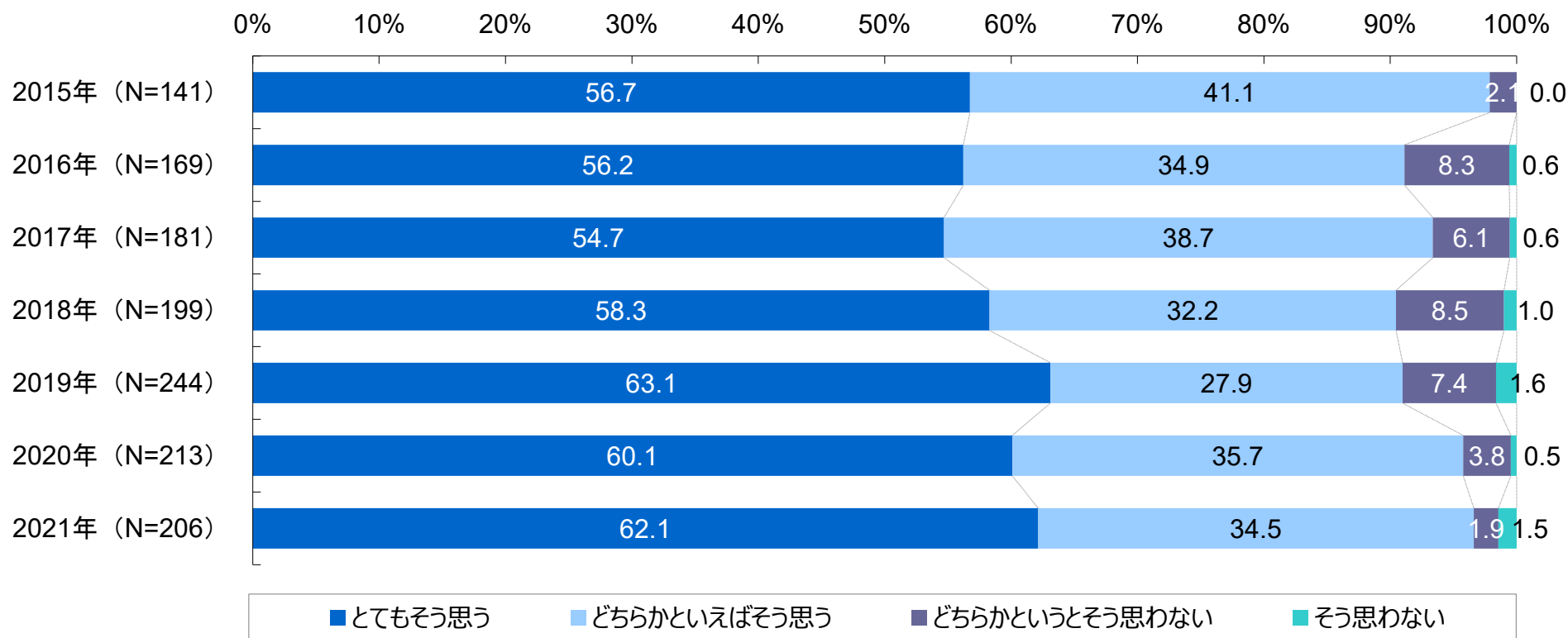
新型コロナウイルス感染症の流行により、厳しい環境に置かれたとしても、障がい者雇用と親会社・経営との関係が大きく揺らぐことはない

## 2. 定点調査から見てきたこと 2) 親会社・経営との関係

### 【参考】特例子会社における経年変化

高い水準でポジティブな回答が推移しており、特に2020年を契機にさらに傾向が強化

親会社は、障害者雇用の重要性を認識している

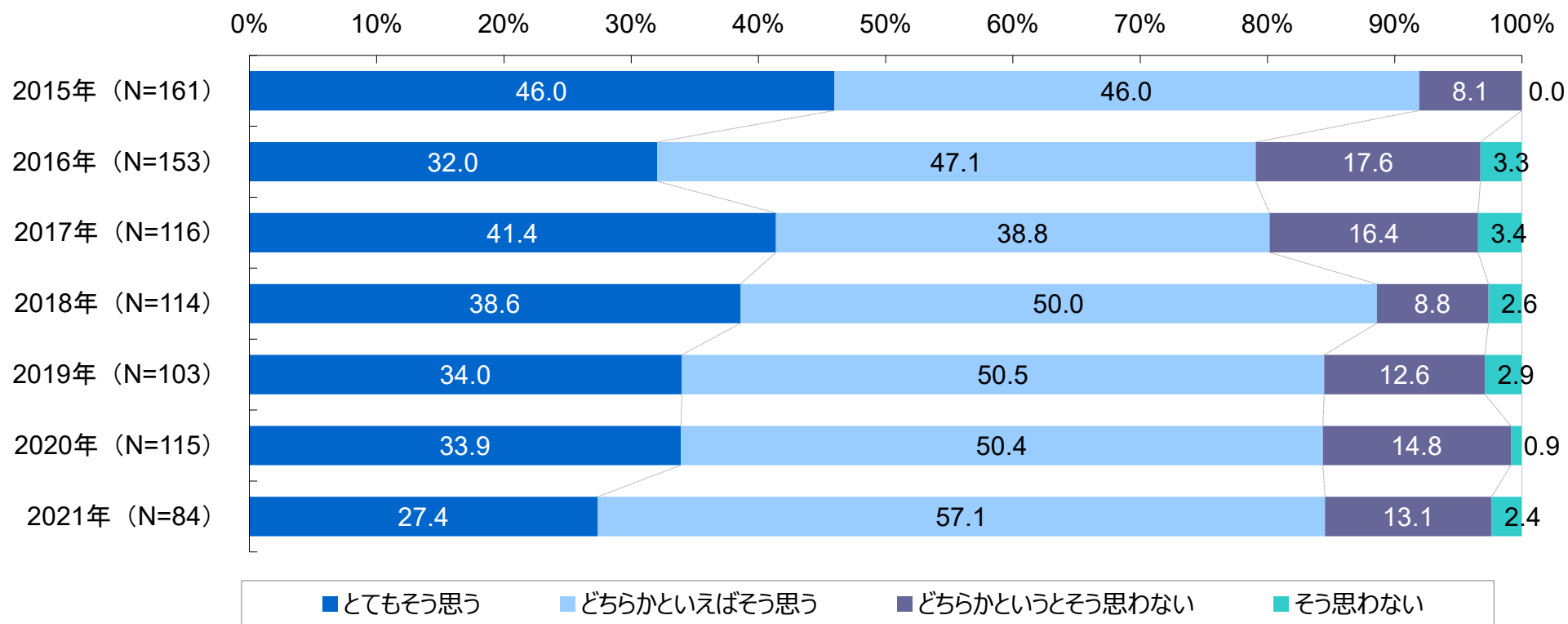


## 2. 定点調査から見てきたこと 2) 親会社・経営との関係

### 【参考】上場企業における経年変化

上場企業も高い水準でポジティブな回答が推移

障害者雇用は、貴社の経営にとって重要な問題である



## 2. 定点調査から見えてきたこと 2) 親会社・経営との関係

### 2020年・2021年における変化：

親会社による障がい者雇用への理解は、変わらずに大きな比重を占めている。

各設問において「とてもそう思う」「どちらかというと思う」が選択された合計値の変化

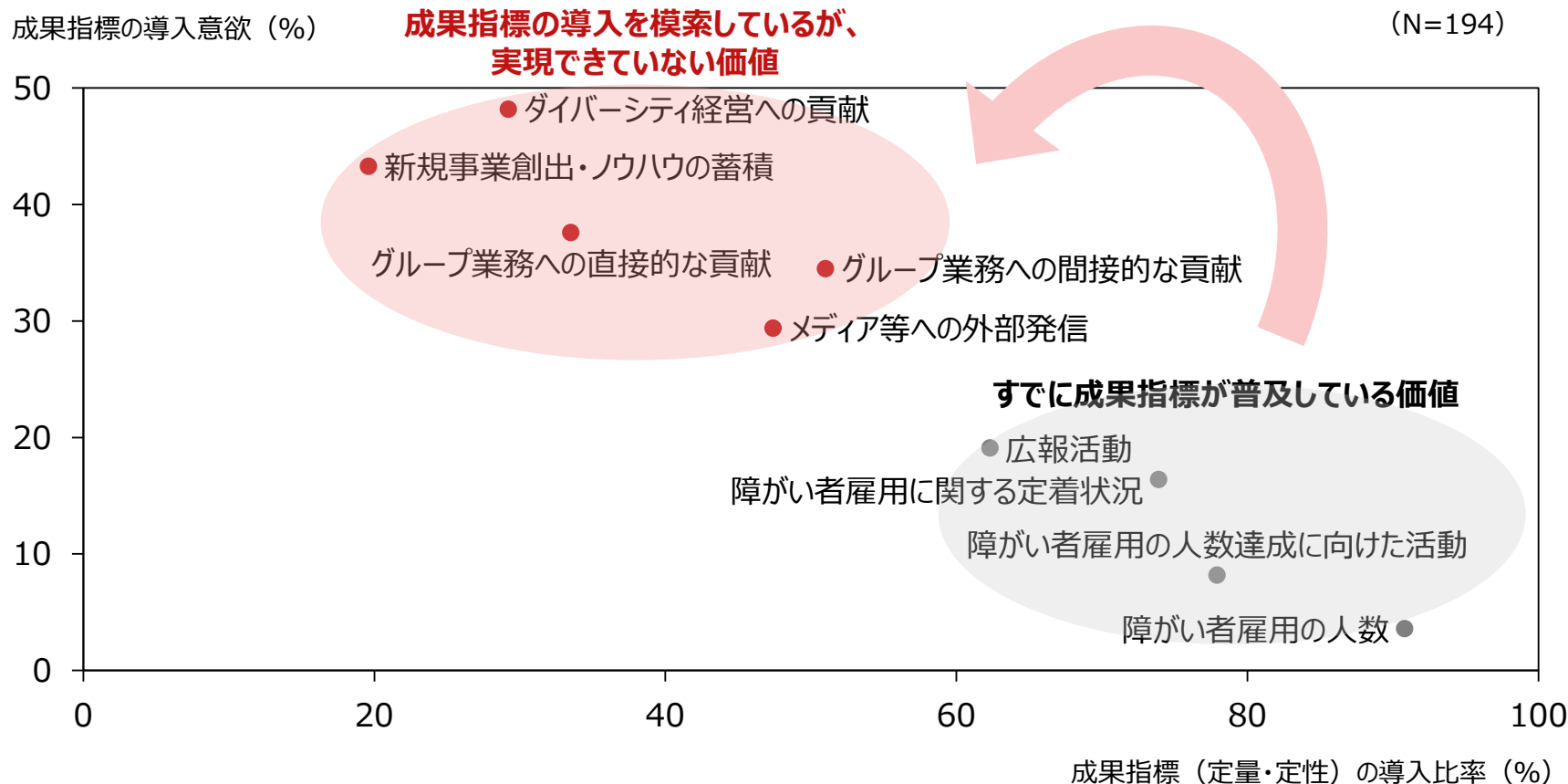
		2019年→2020年の変化	2020年→2021年の変化
親会社は、障害者雇用の重要性を認識している	▶ 特例子会社	+4.8%	+0.8%
障害者雇用は、貴社の経営にとって重要な問題である	▶ 上場企業	+0.1%	+0.2%
5年前と比較して、親会社は貴社に関心を持っている	▶ 特例子会社	+0.1%	-1.4%
5年前と比較して、貴社内の障害者雇用への関心が高まっている	▶ 上場企業	-8.9%	+5.6%
親会社とは、貴社のビジョン・目標を共有できている	▶ 特例子会社	+1.6%	+1.6%
貴社内の障害者雇用に関するビジョン・目標を持っている	▶ 上場企業	-4.6%	+7.6%
親会社は、貴社が提供する価値を認識・理解している	▶ 特例子会社	+0.8%	-0.8%
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	+6.3%	-1.8%

## 2. 定点調査から見えてきたこと 2) 親会社・経営との関係

重要性認識が維持された背景として、コロナ以前から、丁寧なコミュニケーションを行っていたことから、大きな環境変化を経ても、両者の価値観がゆらぐことがなかったと考えられる。

### 価値コミュニケーションについては過去のセミナーでもご提案

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



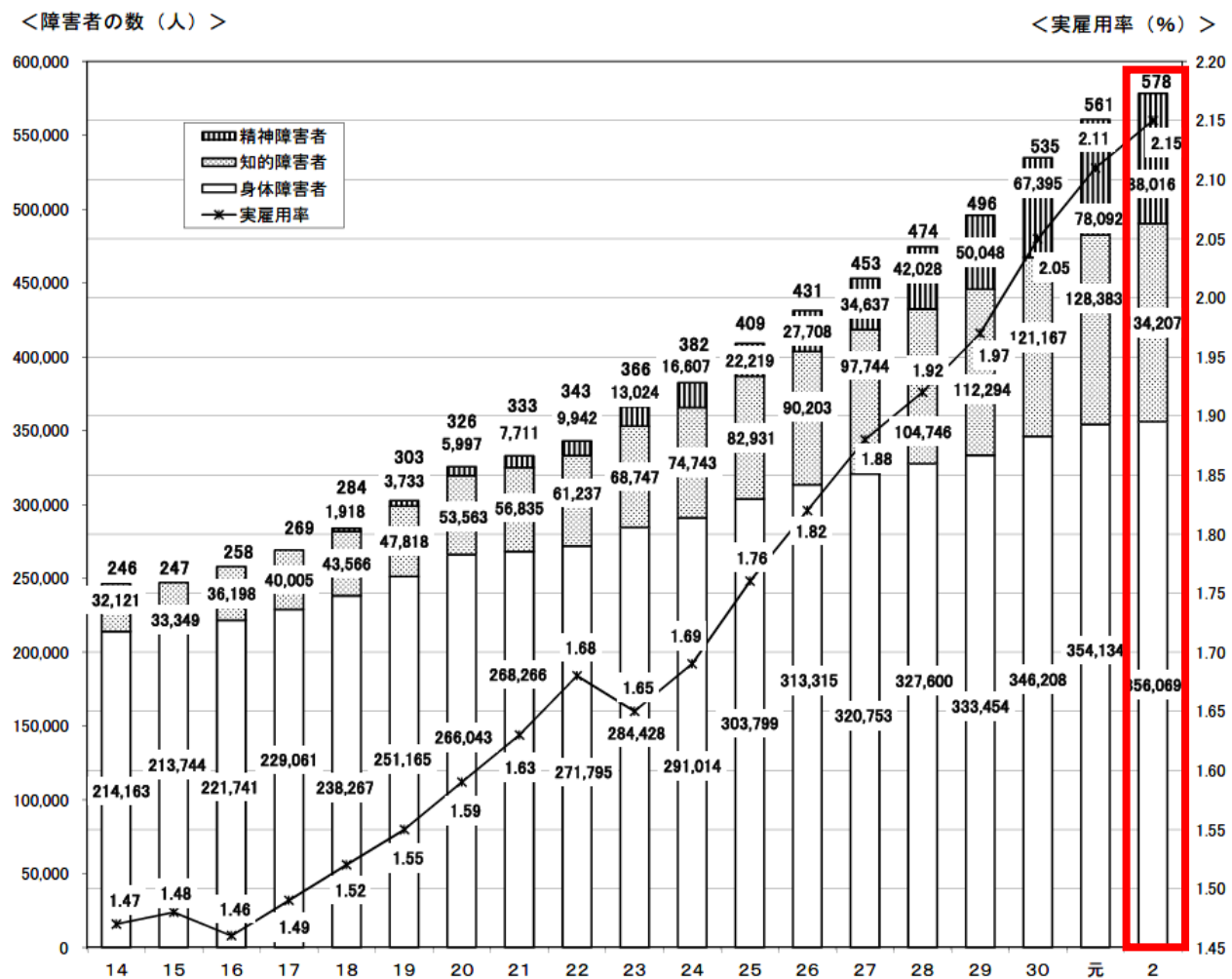
出所) 障がい者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査、野村総合研究所、2018



## 2. 定点調査から見てきたこと 2) 親会社・経営との関係

新型コロナウイルス感染症の流行があっても、障がい者雇用数は、2020年には最高水準を更新した。

### 直近の障がい者雇用状況



### 3) 事業領域の考え方

親会社/ グループとの 関係	親会社・経営との関係	
	事業領域の考え方	
内部組織	人材 マネジメント	①障がい者の人事制度・キャリア
		②現場サポーター (指導員・支援員)
	障がい者に配慮した業務設計	

## 7年間における回答の傾向：事業領域の考え方

### 【分析対象の設問】

- 業務内容を、親会社より中心的な業務に貢献できるように近づけている/障害者が担当している業務内容を、より貴社の中心的業務に近づけている

#### 特例子会社

- ポジティブな回答は6割付近で推移している。事業領域の規定は各社の親会社の状況に応じて様々な工夫を行っている
- 2018年以降、親会社の中心的な業務での貢献を志向する回答が増えていたものの、新型コロナウイルス感染症の流行を機に、一時中断しているように見える
- 設立年ごとの特性をみると、設立から20年以上経っている場合はその比率が高まる傾向に

#### 上場企業

- ポジティブな回答は3割付近で推移するも、本業に近づけることを志向するのは少数派
- 2018年の法定雇用率引き上げ（2.2%）の際に、ポジティブな回答が一時的に増加するも、その後はゆるやかなダウントレンド（職域開拓の一環として検討されたか）

特例子会社と上場企業では温度差が見られ、価値発揮にあたっての考え方が異なる可能性がある  
(詳細は第2部参照)

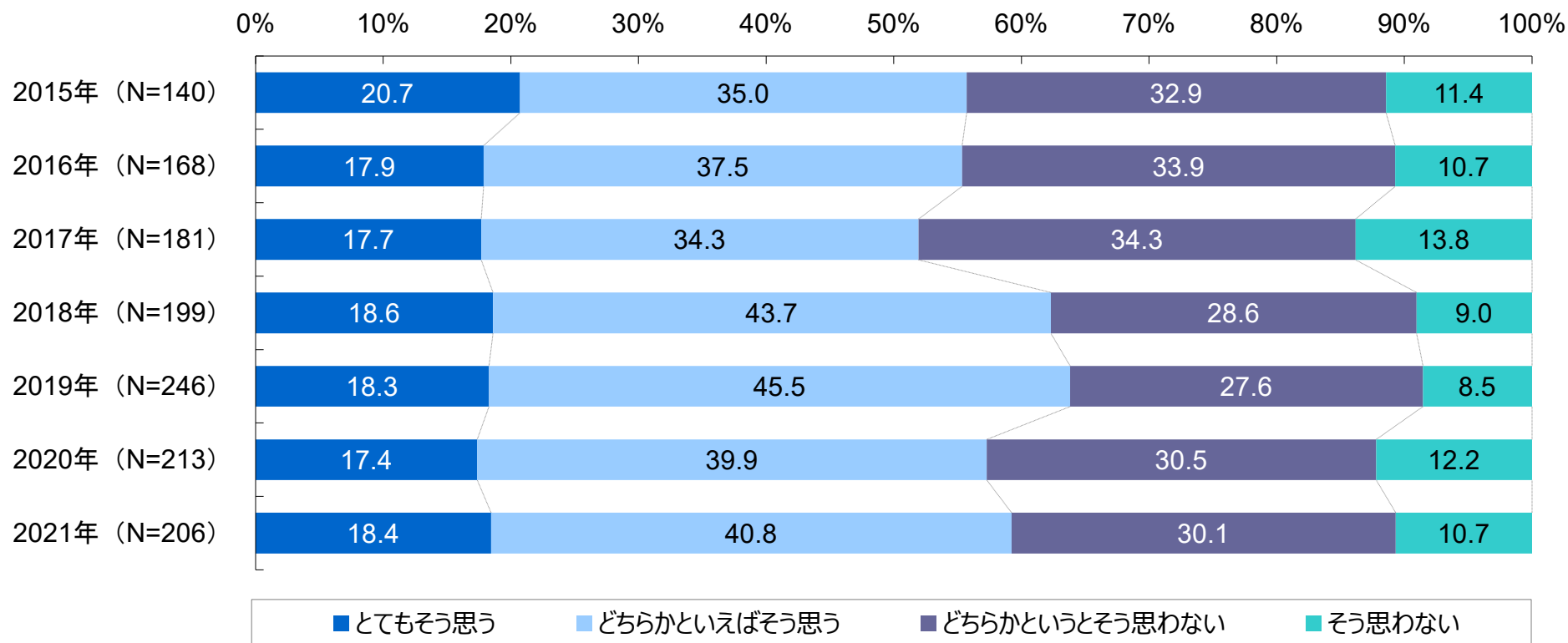
## 2. 定点調査から見えてきたこと 3) 事業領域の考え方

### 【参考】特例子会社における経年変化

ポジティブな回答は一定比率で堅実に推移。

2018年を契機に中心的な業務での貢献意向が高まるが、2020年に一時的にダウン（一時検討が中断か）

貴社の業務内容を、親会社より中心的な業務に貢献できるように近づけている

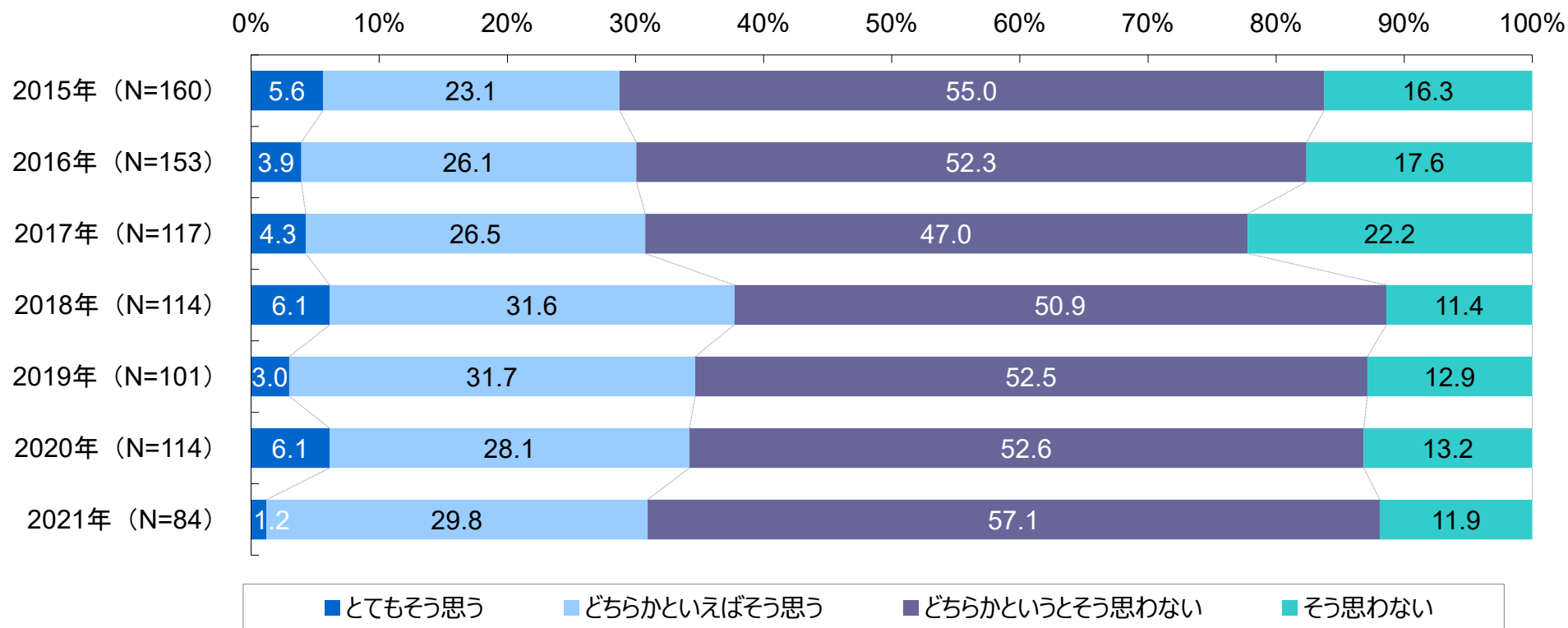


## 2. 定点調査から見てきたこと 3) 事業領域の考え方

### 【参考】上場企業における経年変化

2018年に一時的に意向が高まっているものの、以降はダウントレンド

障害者が担当している業務内容を、より貴社の中心的業務に近づけている



## 2. 定点調査から見てきたこと 3) 事業領域の考え方

### 【参考】特例子会社の設立年別での傾向

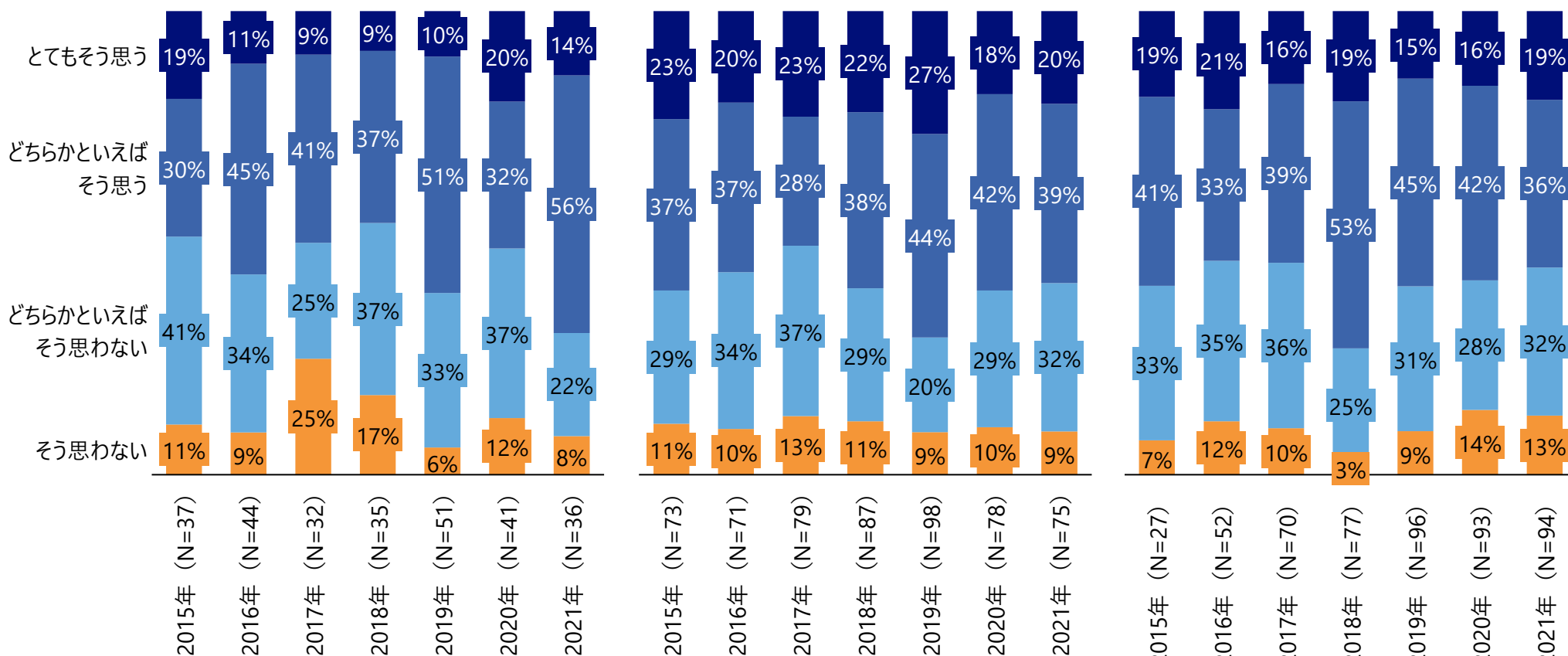
設立から年数が経っている特例子会社ほど、グループ内での存在感が増すとともに、間接業務等での貢献も一巡し、次のステージとして本業での貢献への意向が高くなる傾向があるか

業務内容を、親会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

1999年以前に認定を受けたグループ

2000～2010年に認定を受けたグループ

2011年以降に認定を受けたグループ



## 2. 定点調査から見えてきたこと 3) 事業領域の考え方

2020年・2021年における変化：  
事業領域については、上場企業との方向性に若干の違いがみられる。

各設問において「とてもそう思う」「どちらかというと思う」が選択された合計値の変化



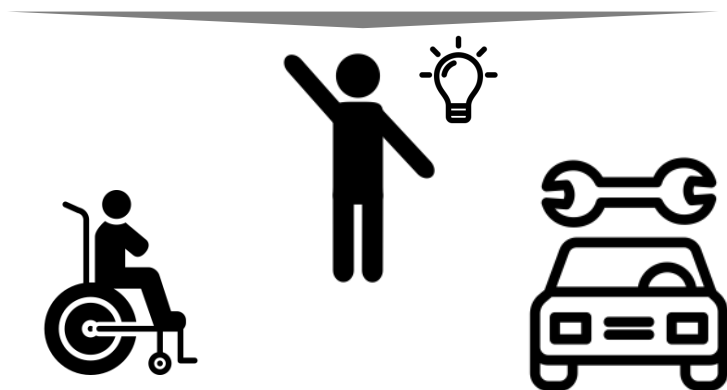
## 2. 定点調査から見てきたこと 3) 事業領域の考え方

親会社自身の提供価値が再考される中、グループ一体となって提供価値をさらに高めるために、特例子会社が協業している事例も確認できる。

### 事例：「障がい者ならではの」視点を提供（特例子会社）



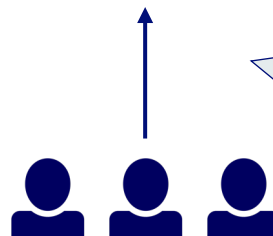
バリアフリーに配慮した製品を開発するものの、ユーザーフレンドリーな製品にすることが困難だった



製品開発チームに障がい者社員が参画することで、障がい者の目線を製品開発に生かす

出所：インタビュー結果よりNRI作成

### 事例：本業での研究において価値発揮（特例子会社）



特例子会社の障がい者社員

共同研究において生じる農作物の管理および種々の分析などの業務を受託し、各社員の特性や強みを活かしてチーム編成

親会社と大学との共同研究で求められる農作物の栽培ならびに分析作業に携わることを目指している

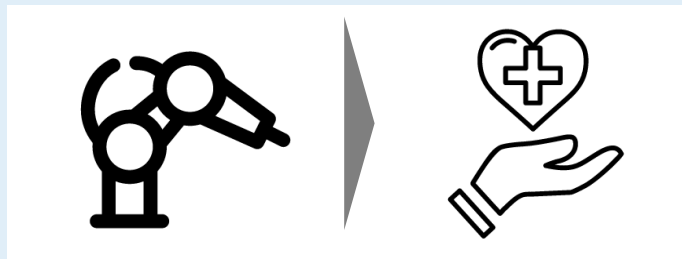


## 2. 定点調査から見てきたこと 3) 事業領域の考え方

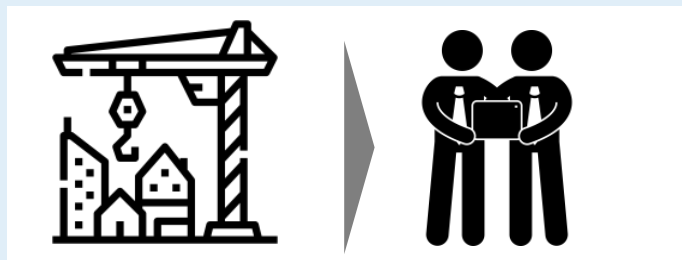
親会社においても、自社の事業領域が問い直されており、提供価値の再設計に取り組んでいる。親会社と一体的に提供価値を検討しても良いのではないか

### 事業領域拡張に取り組む企業は多数存在

精密機器が自社のテクノロジーを生かしてヘルスケアに参入



総合不動産会社が自社のアセットを活用してシェアオフィスを提供



出所：各社ウェブサイト

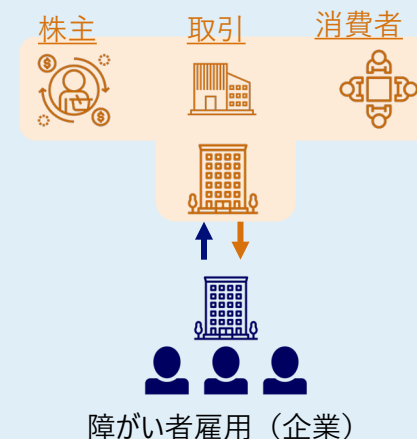
### コロナ禍を機に事業領域の検討を行うケース

「選択と分散」による検討

業務内容	顧客		提供方法 (例：場所)	
社内郵便	グループ内	グループ外	リアル	在宅
データ入力	グループ内	グループ外	リアル	在宅
清掃	グループ内	グループ外	リアル	在宅
消毒	グループ内	グループ外	リアル	在宅
農業	グループ内	グループ外	リアル	在宅
プログラミング	グループ内	グループ外	リアル	在宅
...				

出所：第6回資料より

「インサイド・アウト」型での検討



- 親会社・グループの状況や業績によっては、障がい者雇用を支えることが困難になる可能性もある
- 親会社・グループの支援を受けることがありつつも、グループ全体の価値向上への積極的な関わりが求められるのではないか

## 4) 人材マネジメント

親会社/ グループとの 関係	親会社・経営との関係	
	事業領域の考え方	
内部組織	人材 マネジメント	①障がい者の人事制度・キャリア
		②現場サポーター (指導員・支援員)
	障がい者に配慮した業務設計	

## 7年間における回答の傾向：人材マネジメント（障がい者の人事制度やキャリア等）

### 【分析対象の設問】

- 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
- 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/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
- 5年前と比較して、貴社で働く障害者が管理職やリーダー的な役割を担っている
- 貴社で働く障害者を、積極的に管理職へ登用したい

### 特例子会社

- ポジティブな回答4～5割付近で推移しており、結果が二分している
- 障がい者のリーダーとしての活躍や、キャリアアップの仕組み構築については、（一時的に2020年にやや減少したものの）全体的には増加トレンドといえる

### 上場企業

- 概ね、ポジティブな回答は1～3割付近で推移しており、特例子会社ほど高い水準ではない。
- キャリアアップの仕組み構築については4割付近で推移しており、特例子会社と近い水準になっている

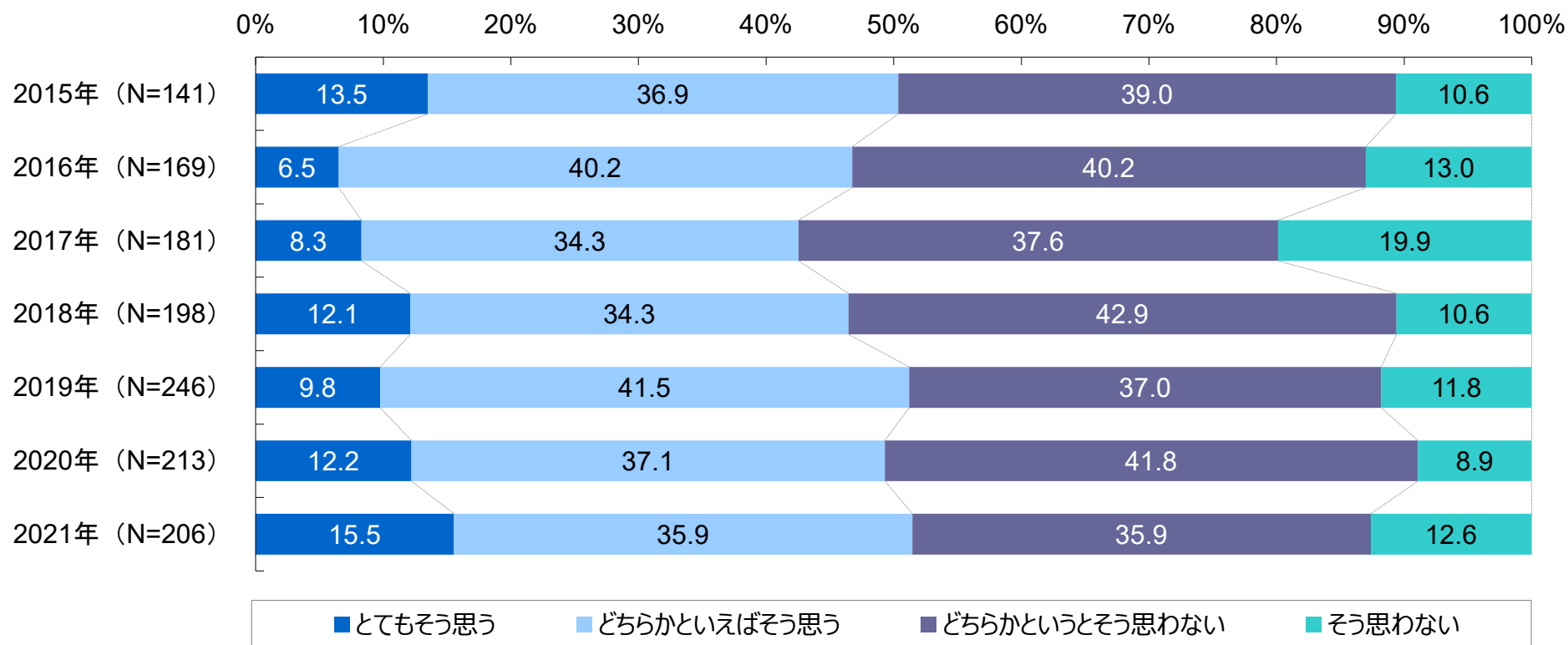
人材マネジメントは、取り組みに対して比較的短期間でフィードバックが返ってきやすいことから、現場においてトライアル&エラーを繰り返している可能性がある

新しい価値発揮のあり方を模索するからこそ、人材マネジメントの方法について検討を続けているのではないかと

## 【参考】特例子会社における経年変化

ポジティブな反応をする企業は50%前後で推移し、「とてもそう思う」は水面下で上昇を続けている

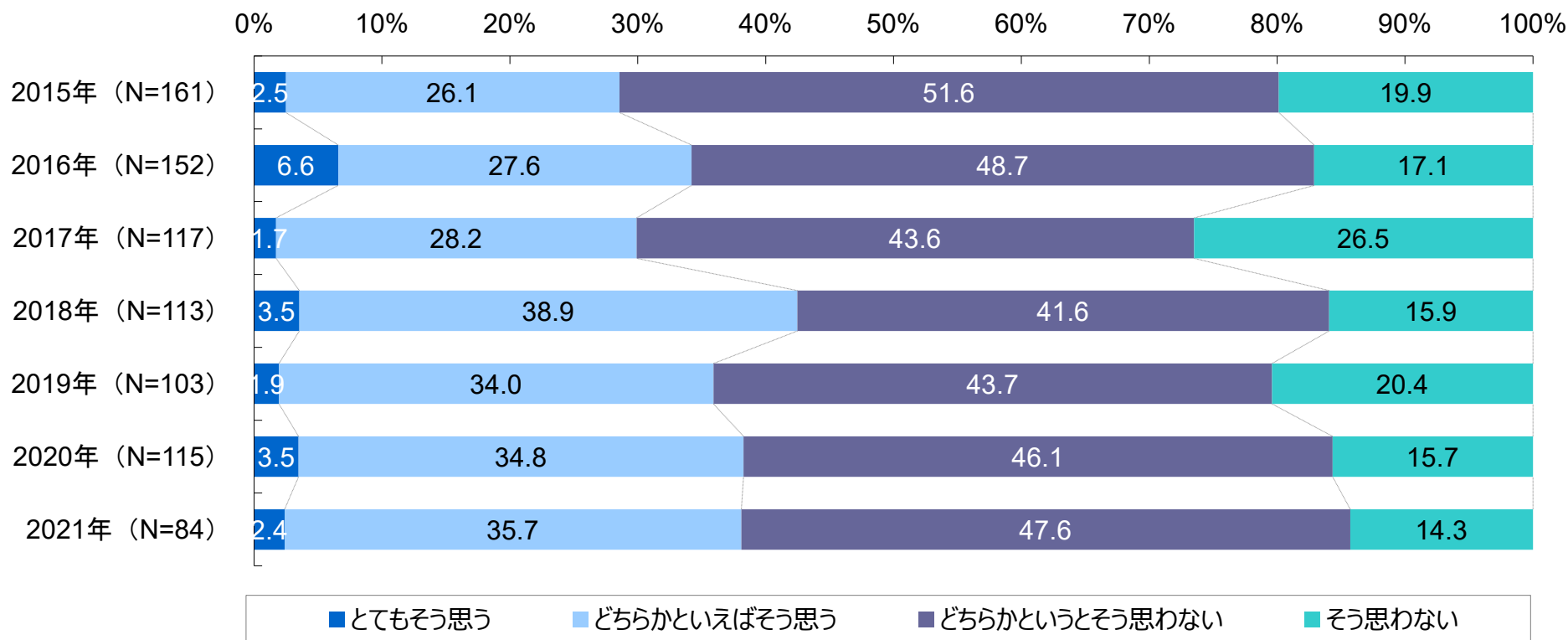
貴社で働く障害者が、キャリアアップできる仕組みができています



## 【参考】上場企業における経年変化

大勢としては、キャリアアップの仕組みづくりには「消極的な反応」  
2019年以降「そう思わない」が減少傾向に（何らかの手立てを打ち始めているか）

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



## 2. 定点調査から見てきたこと 4) 人材マネジメント ①障がい者の人事制度・キャリア

### 【参考】特例子会社の設立年別での傾向

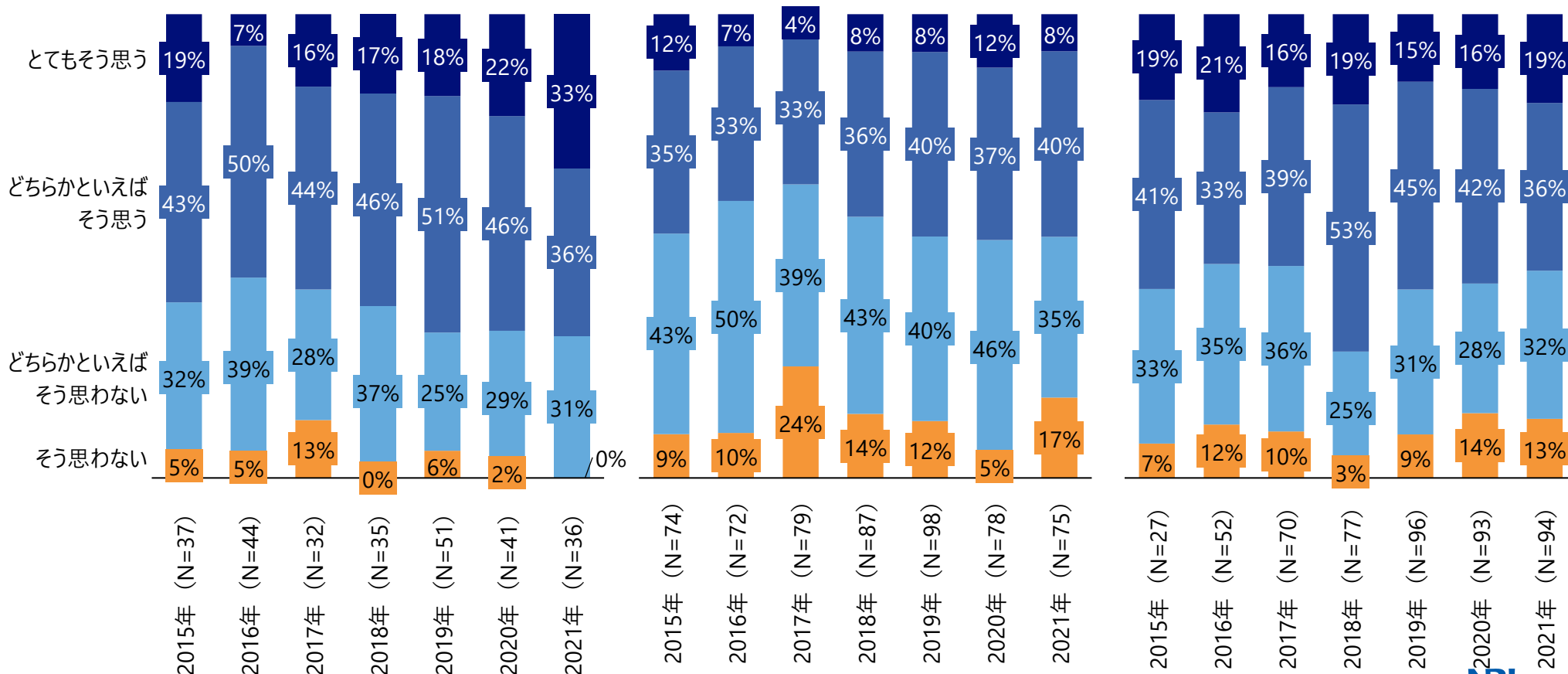
2010年以前に設立された特例子会社では、積極的な回答が増えている  
特に1999年以前に設立された特例子会社では、「とてもそう思う」の割合が高い

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

1999年以前に認定を受けたグループ

2000～2010年に認定を受けたグループ

2011年以降に認定を受けたグループ



## 2. 定点調査から見えてきたこと 4) 人材マネジメント ①障がい者の人事制度・キャリア

### 2020年・2021年における変化：

コロナ禍においては、現場で対応できる課題への取り組みが優先されたか

各設問において「とてもそう思う」「どちらかというと思う」が選択された合計値の変化

		2019年→2020年の変化	2020年→2021年の変化
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	▶ 特例子会社	-1.9%	+2.2%
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	▶ 上場企業	+2.3%	-0.2%
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	+2.4%	-4.7%
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	▶ 上場企業	-10.4%	+8.1%
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	▶ 特例子会社	+2.7%	-1.2%
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	▶ 上場企業	+3.8%	-1.9%
貴社で働く障害者を、積極的に管理職へ登用したい	▶ 特例子会社	-4.1%	+2.1%
貴社で働く障害者を、積極的に管理職へ登用したい	▶ 上場企業	-1.8%	+0.9%

## 2. 定点調査から見てきたこと 4) 人材マネジメント ①障がい者の人事制度・キャリア

インタビューでは、障がい者の人事制度やキャリアについて、リーダー人材の育成を中心に、検討や対応が進められている事例が確認できた。



専門家

- 親会社から切り分けることで、特例子会社内だからこそ、障がい者社員のリーダーシップが発揮できるという見方もできる



学識経験者

- 日本では様々な仕事ができることが管理職に求められているが、役割を細分化するなど、新しい方策を企業が検討しても良いのではないか

障がい者社員の担う役割について、タスクを細分化するなど、従来とは異なる発想で、「どうすれば障がい者社員がその役割を担うことができるか」に考え方をシフト



2. 定点調査から見えてきたこと 4) 人材マネジメント ①障がい者の人事制度・キャリア  
事業環境の変化は、人事制度等にも長期的には影響を与えるか。  
まだ変化の小さな“兆し”かもしれないが、対応をはじめている事例も確認できる。

事例：事業領域のシフトにより社員のキャリアプランも含めて検討（特例子会社）

事業領域のシフト

- これまでは、間接業務が中心であったが、テレワークの浸透により、いずれ需要が枯渇する可能性を加味し、親会社の本業（工場における生産ライン）での業務を新たな事業に追加
- 生産現場では非常に高い基準の生産性を求められることから、いきなり生産ラインに入るのではなく、生産を行う前段階の準備作業に参画
- 徐々に生産ラインに配置していく方針

キャリアプランの検討

- 事業領域のシフトにより、障がい者社員の新たなキャリアプランも検討
- まずは特例子会社に在籍しながら工場での準備業務を経験する
- その後少し高度な組立作業を経験した上で、親会社に出向する
- 最終的には、親会社への転籍を目指す

## 7年間における回答の傾向：人材マネジメント（現場サポーター）

### 【分析対象の設問】

- 指導員の確保が、業務拡大には重要である/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
- 指導員には、親会社や貴社のベテラン社員も活用している/指導員には、貴社のベテラン社員も活用している
- 指導員の専門性が、今後重要となっていく

### 特例子会社

- ポジティブな回答は7～9割の水準で推移
- 7年間におけるポジティブな回答の変化の仕方は各設問においてほぼ一致している。期間を平均すると、ほぼ同じ程度の水準に落ち着いている
- 全体的に、ポジティブな回答のうち、「とてもそう思う」は増加トレンドで、2020年に大幅な上昇を見せた

### 上場企業

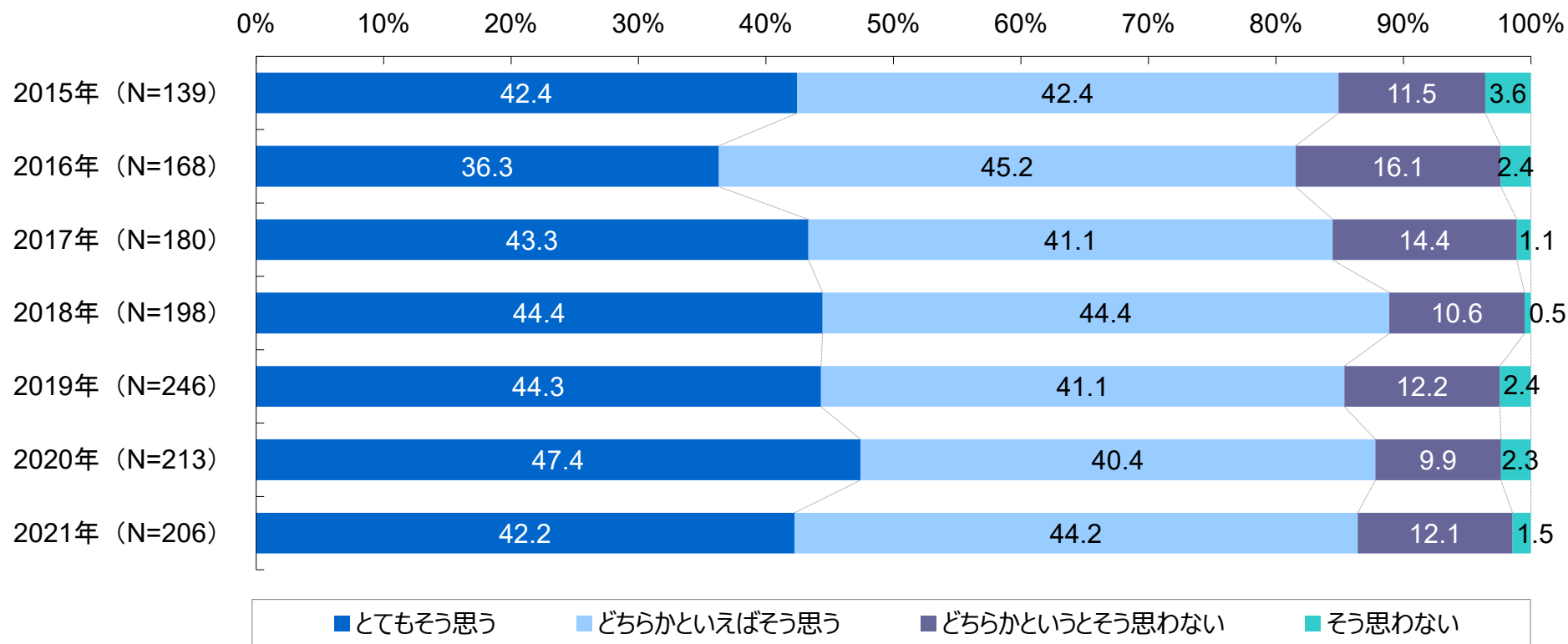
- いずれの設問においても、ポジティブな回答は2017年以降に7割付近で推移しており、障がい者のキャリア等と比べると、比較的高い水準
- ベテラン社員の活用意向が元々は低かったものの、2019年からポジティブな回答が大幅に上昇（定年延長等の影響か？）

評価が揺れ動いた障がい者の人事制度やキャリア等と比べ、およそ方向性が定まりつつある既存の“指導員・支援員”と現場サポーターに担ってもらいたい役割に乖離が生じつつあるか

## 【参考】特例子会社における経年変化

ポジティブな回答が一時的に下がる年はあるものの、概ね高い水準で推移

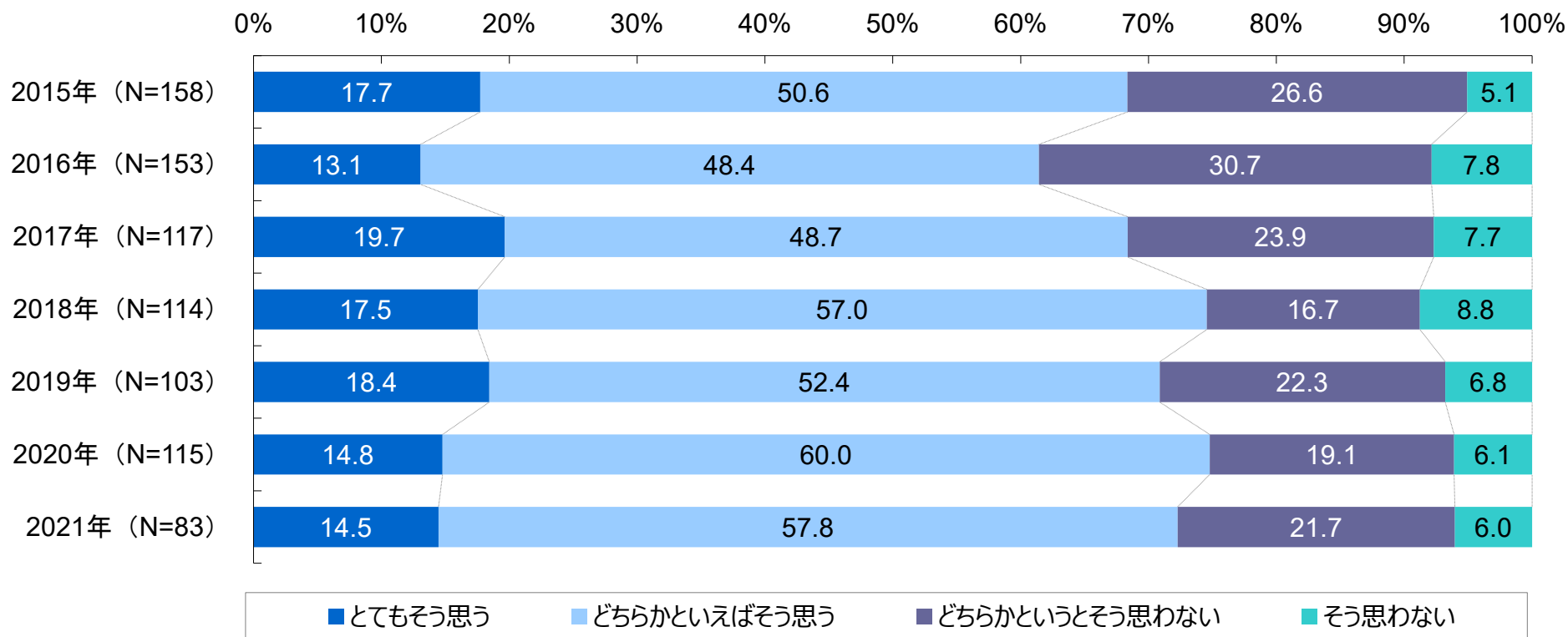
指導員の専門性が、今後重要となっていく



【参考】上場企業における経年変化

「そう思う」が減少傾向にあり、新しい指導員のありかたを模索しているか

指導員の専門性が、今後重要となっていく



2. 定点調査から見てきたこと 4) 人材マネジメント ②現場サポーター（指導員・支援員）

【参考】特例子会社の設立年別での傾向

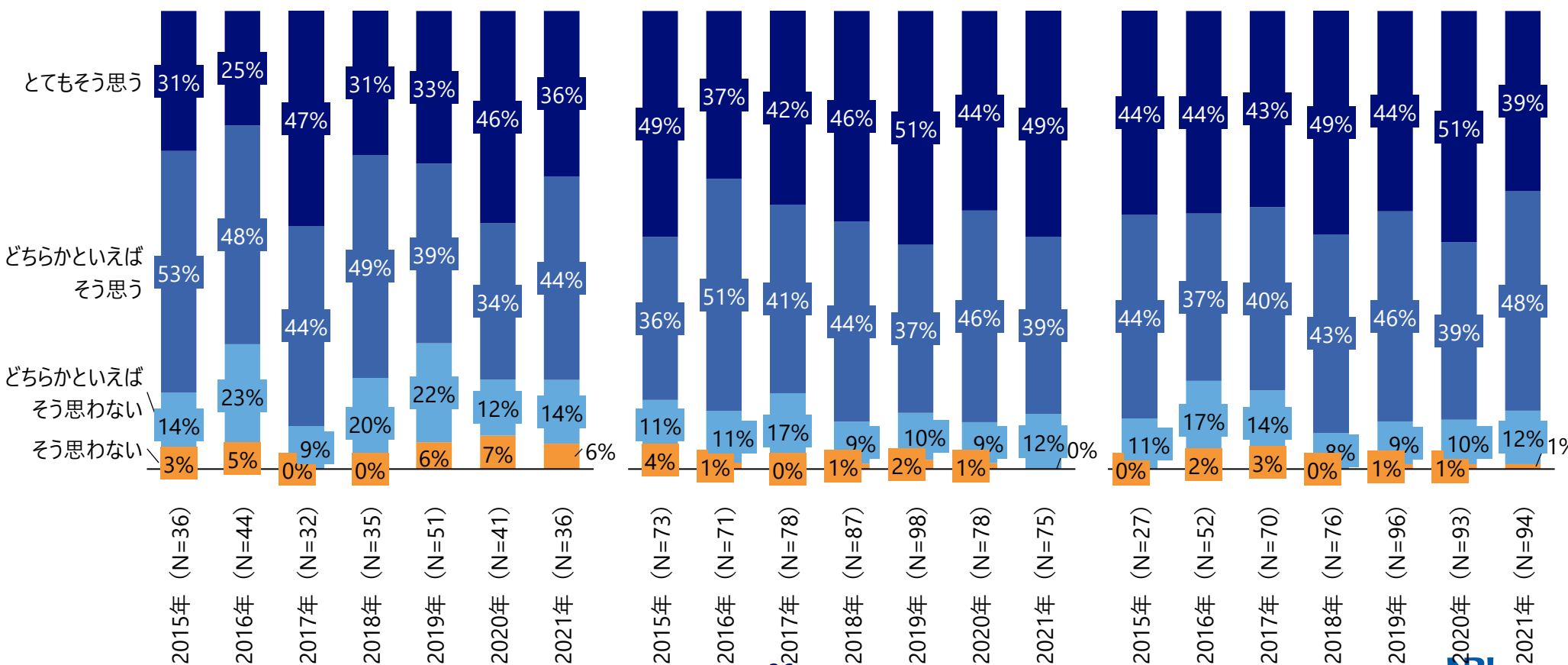
2000年以降設立の特例子会社では、ここ数年で一貫して指導員の専門性が重要視されている。一方、1999年以前に設立された特例子会社では、法定雇用率改定時や有事の際に指導員の専門性が再確認されるか

指導員の専門性が、今後重要となっていく

1999年以前に認定を受けたグループ

2000～2010年に認定を受けたグループ

2011年以降に認定を受けたグループ



2. 定点調査から見えてきたこと 4) 人材マネジメント ②現場サポーター（指導員・支援員）

2020年・2021年における変化：

現場業務が大きく変化した2020年には、指導員の重要性が再認識されている。

各設問において「とてもそう思う」「どちらかというと思う」が選択された合計値の変化

		2019年→2020年の変化	2020年→2021年の変化
指導員の確保が、業務拡大には重要である	特例子会社	+1.1%	-0.8%
	上場企業	-1.6%	+1.6%
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			
指導員には、親会社や貴社のベテラン社員も活用している	特例子会社	+2.1%	-1.2%
	上場企業	+1.2%	-3.5%
指導員には、貴社のベテラン社員も活用している			
指導員の専門性が、今後重要となっていく	特例子会社	+2.4%	-1.4%
	上場企業	+2.9%	-2.5%

2. 定点調査から見てきたこと 4) 人材マネジメント ②現場サポーター（指導員・支援員）

新しい事業領域へのチャレンジなど、これまでにはない取り組みへの着手と関連して、指導員・支援員の新しい役割について言及されている



特例子会社

- 全く新しい事業領域にチャレンジしようと考えた場合、事業への理解等、既存の指導員・支援員とは異なるスキルセットを持った人材が必要であると痛感している



学識経験者

- これからは、企業の内部に入り、障がい者をリードすることに加え、業務を深く理解し、障がい者も対応できるよう職場での働き方をフォローアップすることが求められる

これまでの指導員・支援員の役割を超えた現場サポート機能の必要性を認識

2. 定点調査から見てきたこと 4) 人材マネジメント ②現場サポーター（指導員・支援員）

障がい者雇用を組織としてとらえ直した場合、指導員個人での対応のみならず、特定のミッションを担った部署を新たに設立する可能性もあるのではないか。



特例子会社・障がい者雇用部署

指導員・支援員の育成支援

新たな部署の新設



内部で社員をトレーニング



外部人材の雇用・連携



部署の新設

例：

・これまでに経験のない新しい事業領域を開拓するためにR&D部門を設立

・従来とは全く異なるスキルを習得するために人材開発部門を設立



## 5) 障がい者に配慮した業務設計

親会社/ グループとの 関係	親会社・経営との関係	
	事業領域の考え方	
内部組織	人材 マネジメント	①障がい者の人事制度・キャリア
		②現場サポーター (指導員・支援員)
	障がい者に配慮した業務設計	

## 7年間における回答の傾向：障がい者に配慮した業務設計

### 【分析対象の設問】

- 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/貴社で働く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

- ポジティブな回答が常に約9割を超える水準で推移
- 2016年以降、一貫してポジティブな回答が増加トレンドに

#### 上場企業

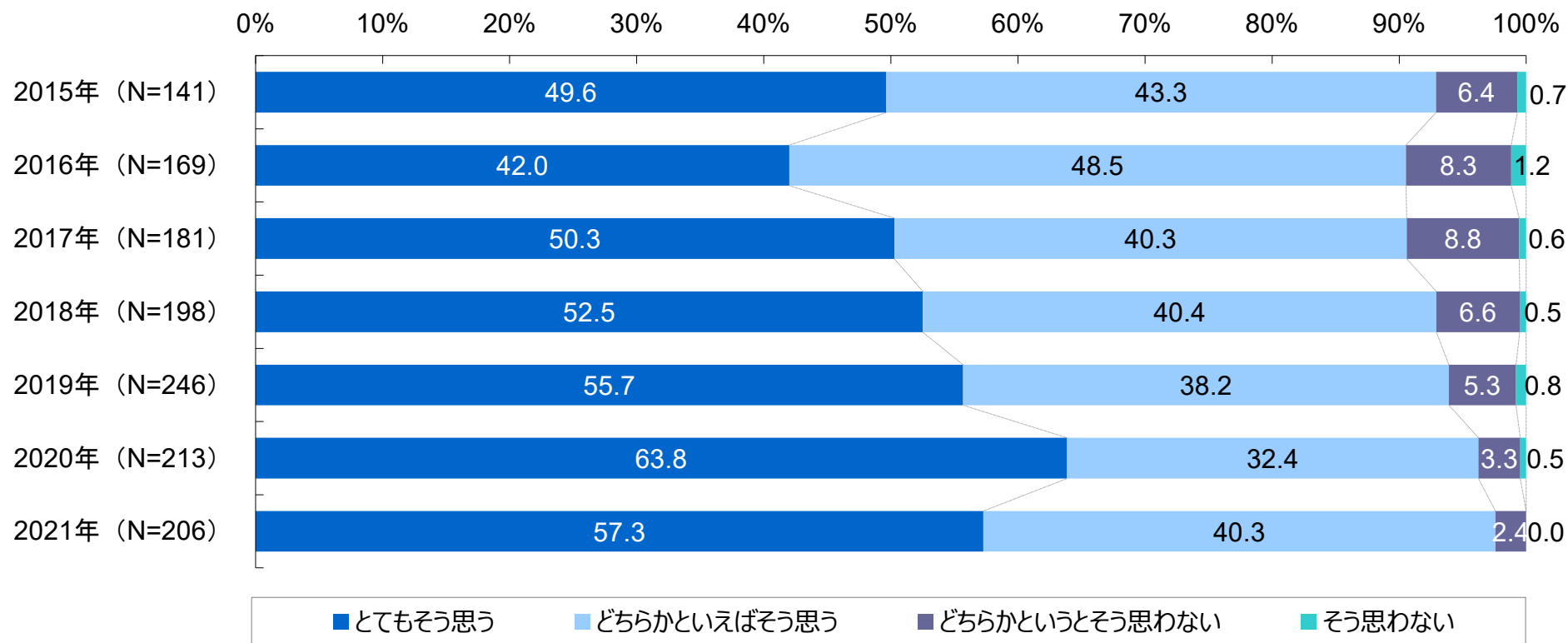
- 2017年を除き、ポジティブな回答が8割を超えている
- 2017年と2020年には減少をみせるものの、およそ85%付近で推移している（経営との関係同様、2020年にはポジティブ回答が減少するも、翌年にはすぐに傾向を回復させている）

障がい者への合理的配慮により、障がい者にとっての働きやすい環境を用意するだけでなく、障がい者目線の業務設計や強みを生かすことで、提供価値を創出するスタンスも本格化している

## 【参考】特例子会社における経年変化

2016年以降、一貫してポジティブな回答は上昇傾向

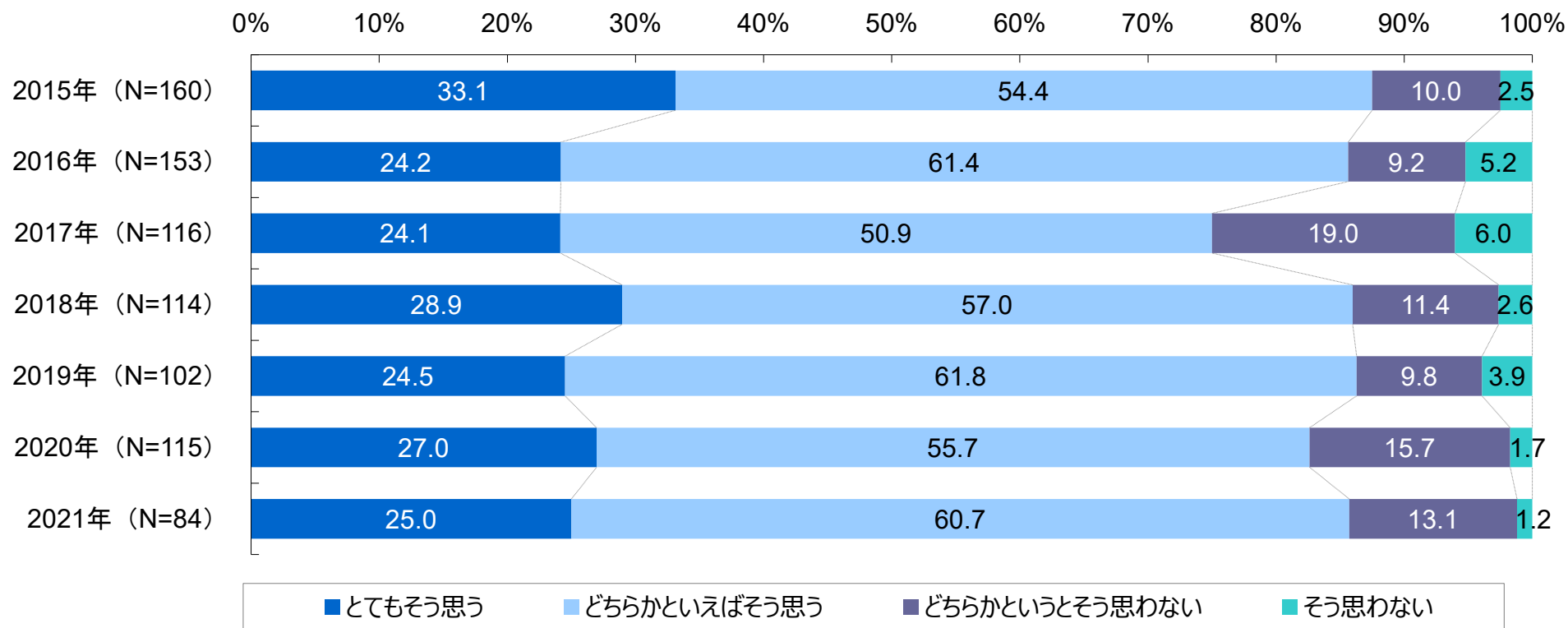
障害者の特性にあわせて、仕事の内容を調整することに努めている



## 【参考】上場企業における経年変化

ポジティブな回答が一時的に下がる年はあるものの、概ね高い水準で推移

貴社で働く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



## 2. 定点調査から見えてきたこと 5) 障がい者に配慮した業務設計

### 2020年・2021年における変化：

障がい者の能力を踏まえた配置や配慮を行う姿勢がみられる。

各設問において「とてもそう思う」「どちらかというと思う」が選択された合計値の変化



## 2. 定点調査から見えてきたこと 5) 障がい者に配慮した業務設計

これからは一様な対応ではなく、障がい者一人ひとりに対応して、良さを伸ばすことができる人材マネジメントがより重要になるという指摘がされている。



特例子会社

- 障がい者の多様化が進み、「障がい者」とひとくりにして対応することに限界を感じ始めている。



特例子会社

- 特例子会社の設立から年数が経っており、障がい者社員の高齢化に直面している。高齢化している社員は、身体的な負担が少ない軽作業や事務作業へのシフトによって、業務を継続していただいている。



特例子会社

- 社内の障がい者でDXに強みのある人材がいる。彼らの活躍の場を作って、グループ内の業務改革を進めている。

事業領域の開拓など、新たなチャレンジを試みるならば、多様化する人材のマネジメントがますます重要になる

## 2. 定点調査から見てきたこと 5) 障がい者に配慮した業務設計

ただし、障がい者の高齢化についての課題が表面化しつつある中、障がい者への寄り添うことと、「プライド・処遇」とのバランスは、今後も残された課題である。

### 障がい者の高齢化についての難しさについても指摘されている



上場企業

- 障がい者の高齢化に直面して、企業で働くことが難しいと判断された障がい者にB型に移っていただくルートを用意したが、本人が「キャリアダウン」と受け止めてモチベーションが下がったり、敬遠されるケースがある。



特例子会社

- 能力の低下した障がい者に合わせて、負担の少ない業務を割り振ったり、能力に応じた役職を用意した場合、結果的に処遇が下がる可能性がある。
- 早いうちから本人に対してキャリアについて話しておくことが必要である。



特例子会社

- 多様性は社会で大事にされている価値観であるし、障がい者についても多様であるという認識が広がっている。
- ただし、あくまでバックグラウンドの多様性であり、「職務能力の多様性」については受け入れられていないと感じている。

## 2. 定点調査から見てきたこと 小括

### 定点調査が示す今後の方向性

親会社/ グループとの 関係	親会社・経営との関係	親会社やグループとの良好な関係の中で価値発揮を志向	
	事業領域の考え方	新しい業務も視野に入れて、自身が貢献できる領域を模索	
内部組織	人材 マネジメント	①障がい者の人事制度・キャリア	障がい者の役割等について一層の検討が促進
		②現場サポーター (指導員・支援員)	従来よりも“一歩進んだ”現場サポーターを志向
	障がい者に配慮した業務設計	多様化する障がい者の能力を十分に発揮できるような業務設計に配慮	

これまで同様に「親会社やグループへの貢献」を志向しつつ、これまでにはない「新しい価値発揮」を目指すならば、特例子会社や障がい者雇用部署の今後のあり方はどのように変化するか？



**01** はじめに

**02** 定点調査から見えてきたこと

**03** 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか

### 3. 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか

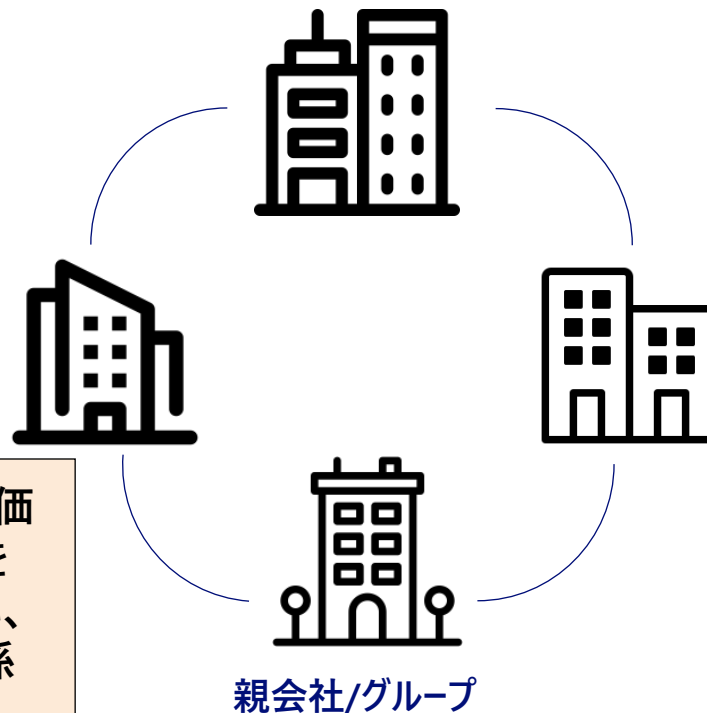
これまでのパートナーシップを一步前に進め、グループ内で新しい価値を発揮する“価値共創パートナー”になることが求められているのではないか。



特例子会社・障がい者雇用部署



「グループ全体で世の中への提供価値を高める」という共通の目的を達成するためにお互い尊重しあい、助け合ったり成長・深化する関係  
= “価値共創パートナー”



親会社/グループ

#### 価値共創パートナーの要素

- ① グループ全体での提供価値の向上に寄与していること
- ② 提供価値の方向性について親会社や経営層等と双方向のすり合わせができていていること
- ③ 上記の方向性を踏まえた上で、これまでに培ってきたノウハウや姿勢を生かしつつ、障がい者目線で新たな領域に挑戦し、グループの拡大や深化を示すこと

### 3. 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか

価値共創パートナーになるためには、3つのアプローチが考えられる。

1. 自社グループと特例子会社・障がい者雇用部署の双方の提供価値を再点検する

2. 自社の中にある“変革の芽”を見つけて育てる

3. 足りないファンクションについては外部との連携も検討する

### 3. 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか 価値共創パートナーになるために：

#### 1. 自社グループと特例子会社・障がい者雇用部署の双方の提供価値を再点検する

- 共に価値を生み出すパートナーとなるために、まずは自社グループがどのような価値を提供すべきか、その中で、特例子会社や障がい者雇用部署でどのような価値が提供できるのかを再点検する
- 提供する価値については、どちらか一方が決めるのではなく、お互いにすり合わせを行うとともに、場合によっては、率先して先回りした価値について提示する可能性もある



特例子会社

- 多様な顧客に対してリアルでの体験価値を最大化することが親会社の目指すところである。顧客が多様であることから、障がい者の目線で親会社の目指す価値に貢献できるポテンシャルは十分にあると考えている。



特例子会社

- グループ全体に浸透している社是があるが、障がい者がこの社是を実現できるからこそ、本当の意味で社是が達成されたとみなすことができると考え、特例子会社のミッションステートメントも決定した。

### 3. 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか

## 提供価値を見直すことで、様々な提供のパターンがあり得るのではないか

### 価値提供のパターンのイメージ

#### 価値の提供パターン A

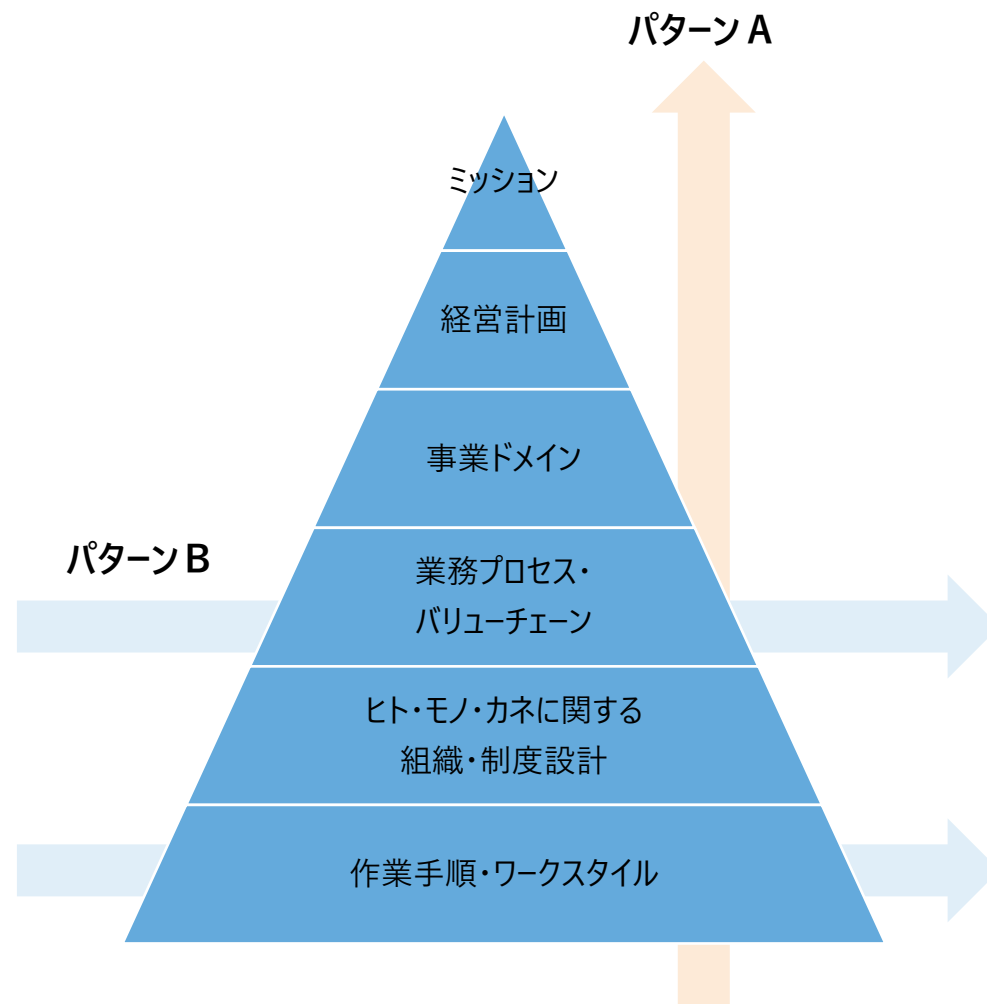
特定のテーマにおいてすべての経営レイヤーを貫く  
価値を発揮する

例：自社グループのダイバーシティを先導する立場としてサービスを提供

#### 価値の提供パターン B

特定の経営レイヤーにおいて価値を発揮する

例：親会社のワークスタイル転換をスムーズに行えるような付帯サービスの提供



### 3. 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか 価値共創パートナーになるために：

## 2. 自社の中にある“変革の芽”を見つけて育てる

- 障がい者雇用を開始して以来、様々な課題と向き合ってきたことから、既に様々な問題への検討が行われていたり、当初から変化が起こっている可能性が高い
- 全く新しいことに取り組むのではなく、こうした“変革の芽”を社内ですぐは探して、そこを突破口として価値共創パートナーになるための足掛かりとしてはいかがか



### 「新しい事業領域への挑戦」であれば・・・



特例子会社

- コロナ禍以前から本業に貢献をしたいと考え、検討を進めていた。
- リモートワークが進み、いよいよ間接業務がなくなるという危機感から、本格的に取り組むを実行した。

### 「障がい者のリーダー人材」であれば・・・



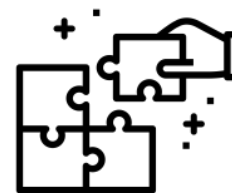
特例子会社

- 明確にリーダー的な役割の社員を育てようとしていたわけではなく、結果的にリーダーの資質がある社員が出てきたため、役割を与えることになった。

### 3. 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか 価値共創パートナーになるために：

#### 3. 足りないファンクションについては外部との連携も検討する

- まずは自社の状況を整理することは重要だが、これまでの延長線上では、価値共創パートナーへの到達は難しいかもしれない
- 改めて、今後必要な要素を洗い出した上で、自社で補いきれないファンクションについては、外部人材の採用や、グループ会社・外部機関との連携によって補うこととする



専門家

- 例えば、DXに関する業務を行いたいとなった場合は、外部からDXに詳しい人材を招聘したり、外部機関と連携することも、今後はあり得るのではないか



特例子会社

- 指導員の業務設計力を高めるために、外部講師をお招きして考え方を教えている。
- 内部講師として社内の業務を理解している人に講師をお願いしている。

### 3. 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか

価値共創パートナーとなることで、今後は、親会社やグループを先導する役割も果たす可能性も秘めている。

今後は、障がい者雇用がグループを先導できる可能性もあるのでは？

例えば・・・



「障がい者ならではの」目線の提供

- 商品やサービスを開発するにあたって、障がい当事者の意見を伝えることで、商品・サービスの価値を上げる



課題の先取り

- 例えば、定年延長等により、高齢の社員が会社で働くことが当たり前になるが、先んじて高齢化への対策に取り組んでいた特例子会社が、グループに対してノウハウを提供する



業務標準化の推進役

- 「誰がやっても同じ結果になる」ことを重視して業務の標準化やマニュアル化に取り組んできた障がい者雇用が、グループに対して標準化のノウハウを提供する



事業領域シフトの水先案内人

- 事業領域のシフトを検討している親会社や部署と協業し、特例子会社等で、小規模に当該事業へのシフトを試み、結果を親会社や経営にフィードバックする



### 3. 障がい者雇用はどこに向かおうとしているか

#### まとめ

- ここまでは、アンケート定点調査結果を踏まえ、今、障がい者雇用がどこに向かおうとしているのかを整理してきた。
- 「障がい者雇用そのものが持つ価値」については、過去の努力の成果もあり、浸透してきているように見える。
- 今は、そのさらに一歩先の「障がい者雇用によって生み出される価値」が模索されている。内部での環境整備も含めて検討を始めている兆しも見えてきたことに鑑み、今後のあり方として「価値共創パートナー」という方向性が見られる。
- 今一度、自身の提供価値やリソース、これまでの取り組みを振り返るとともに、これから発揮したい価値の実現に向けて、必要なファンクションを整理してみてはいかがか。

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.

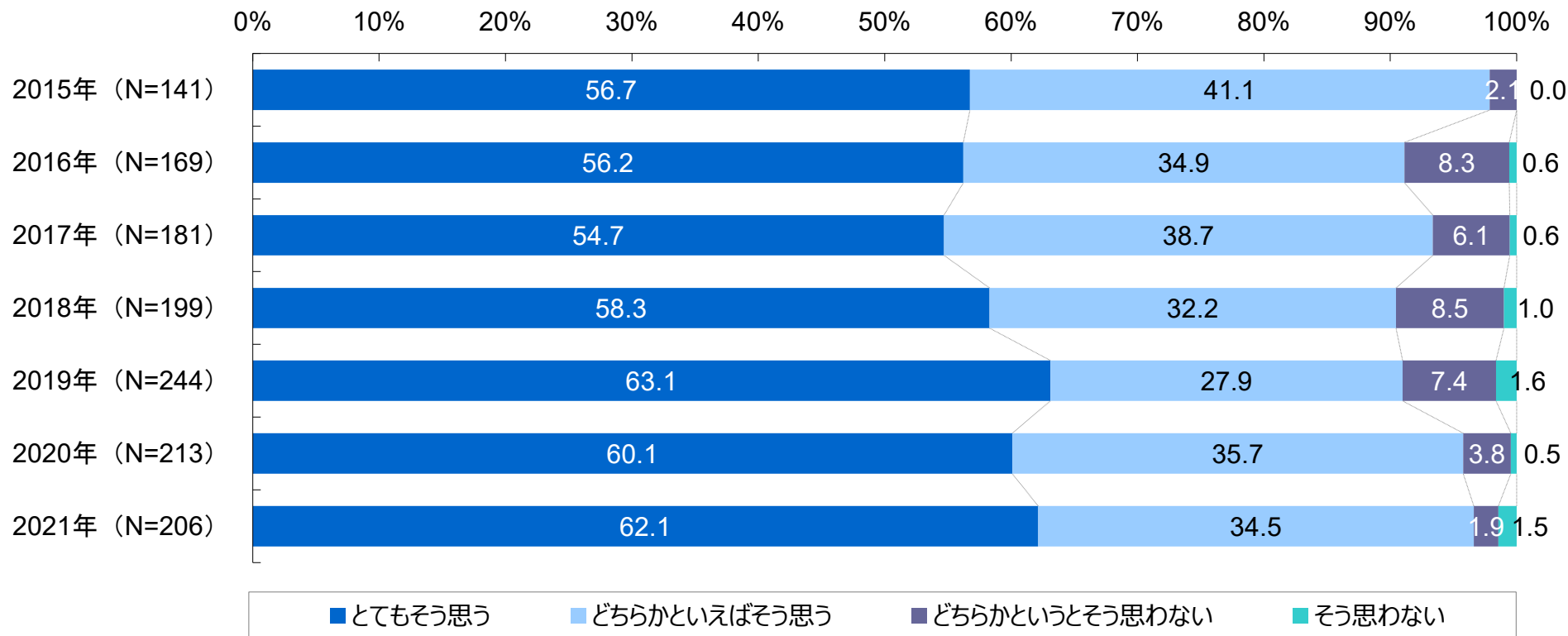
***Share the Next Values!***

## 参考資料：アンケート定点調査結果（特例子会社）

---

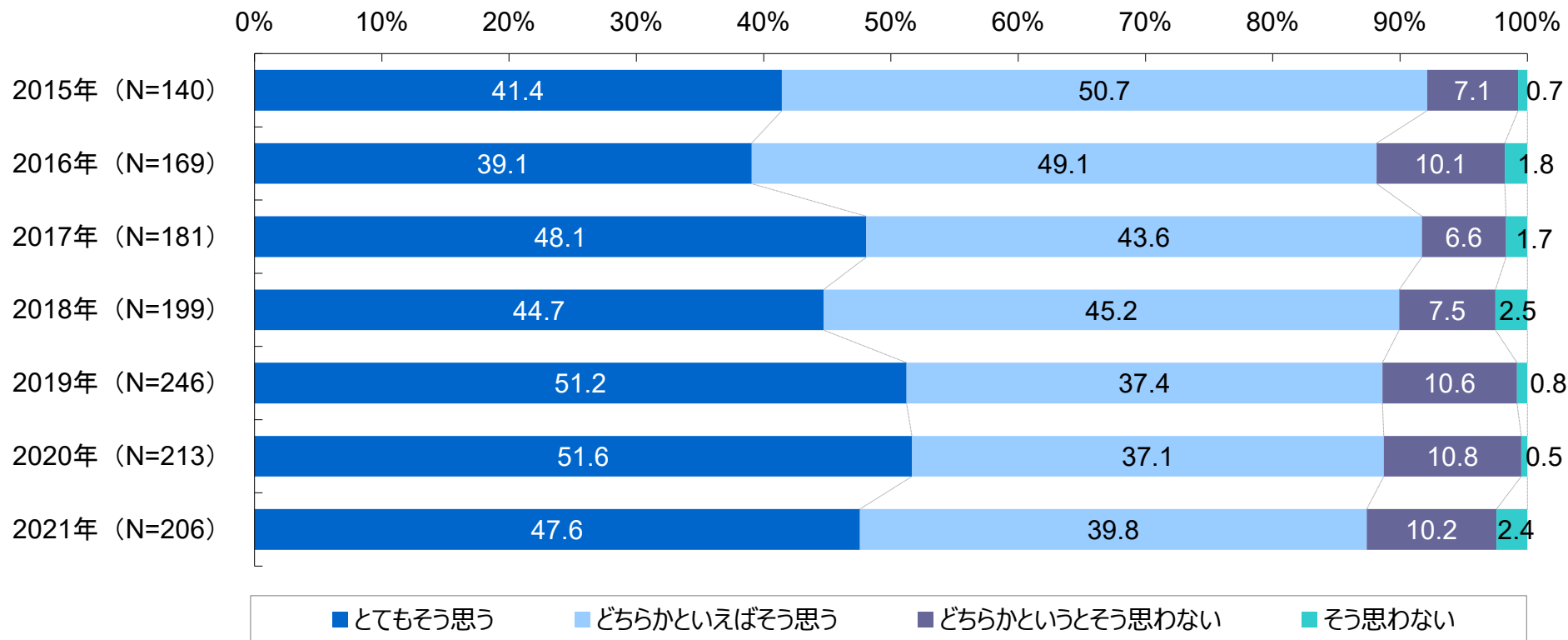
# アンケート経年分析結果

親会社は、障害者雇用の重要性を認識している



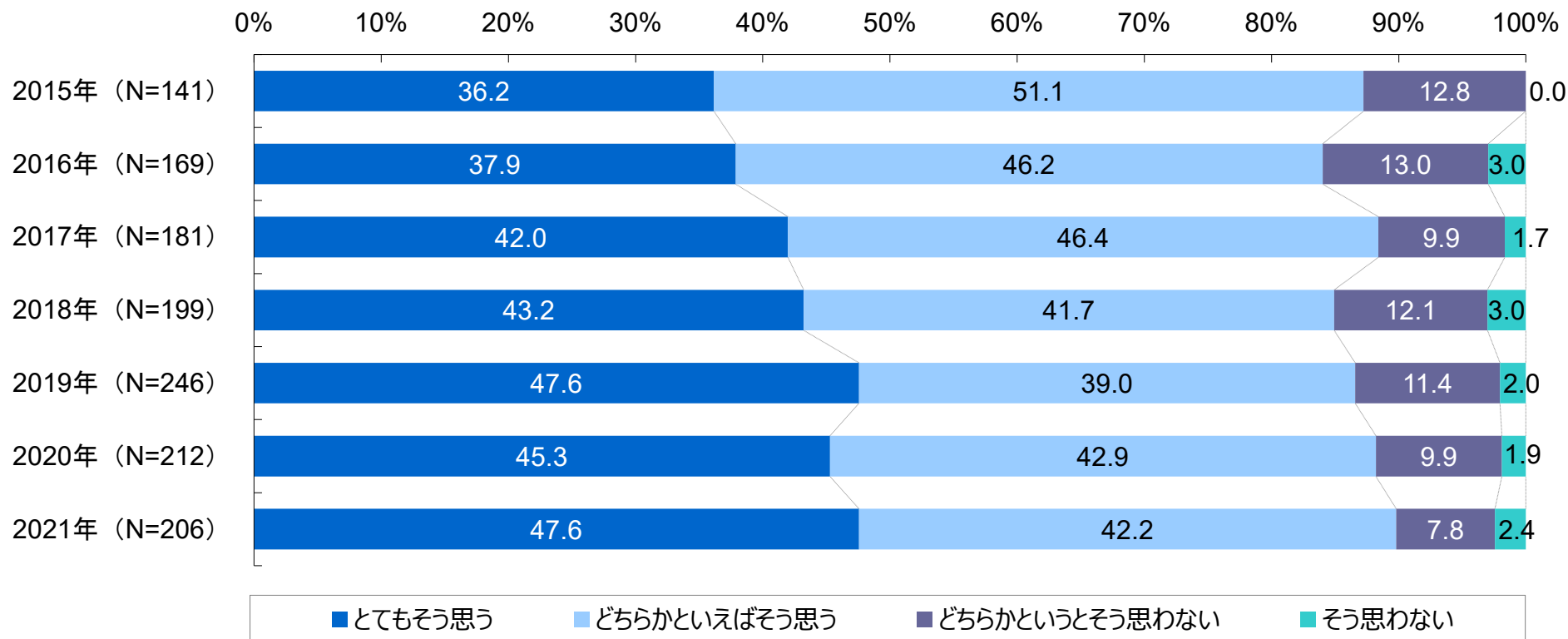
# アンケート経年分析結果

5年前と比較して、親会社は貴社に関心を持っている



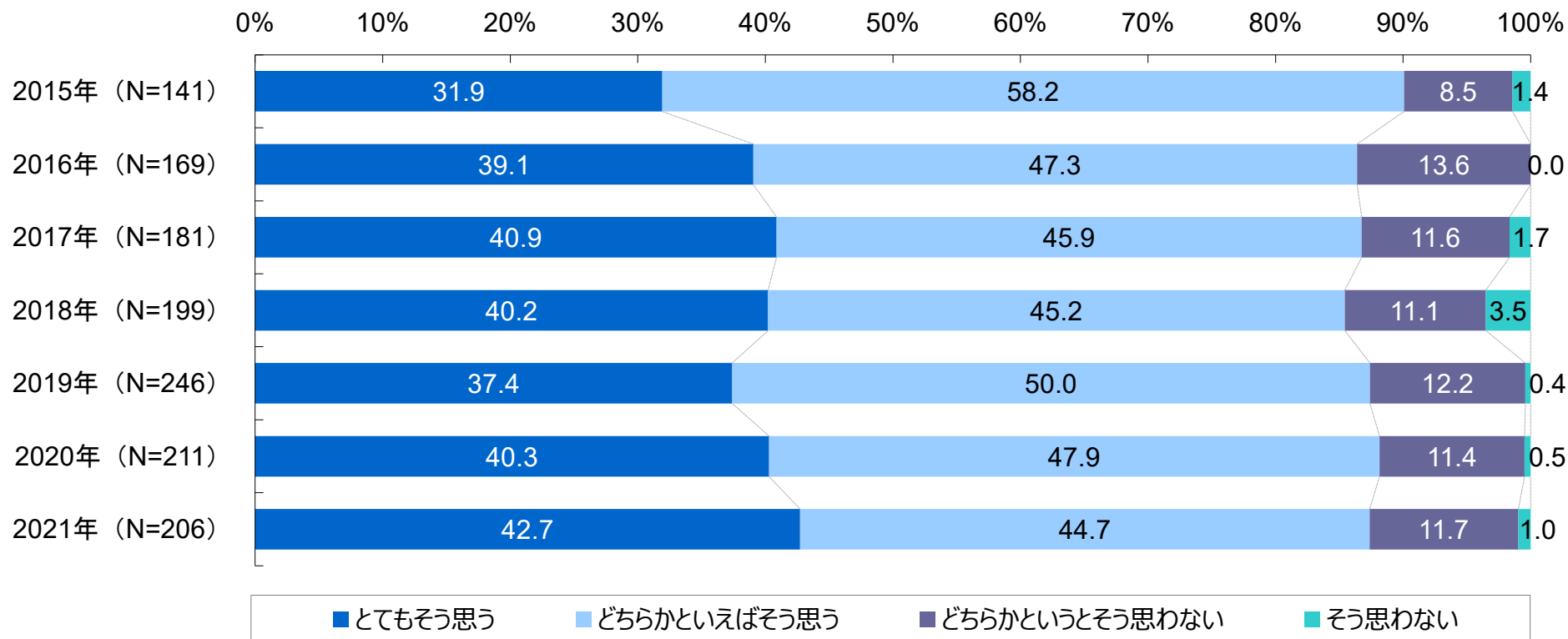
# アンケート経年分析結果

親会社とは、貴社のビジョン・目標を共有できている



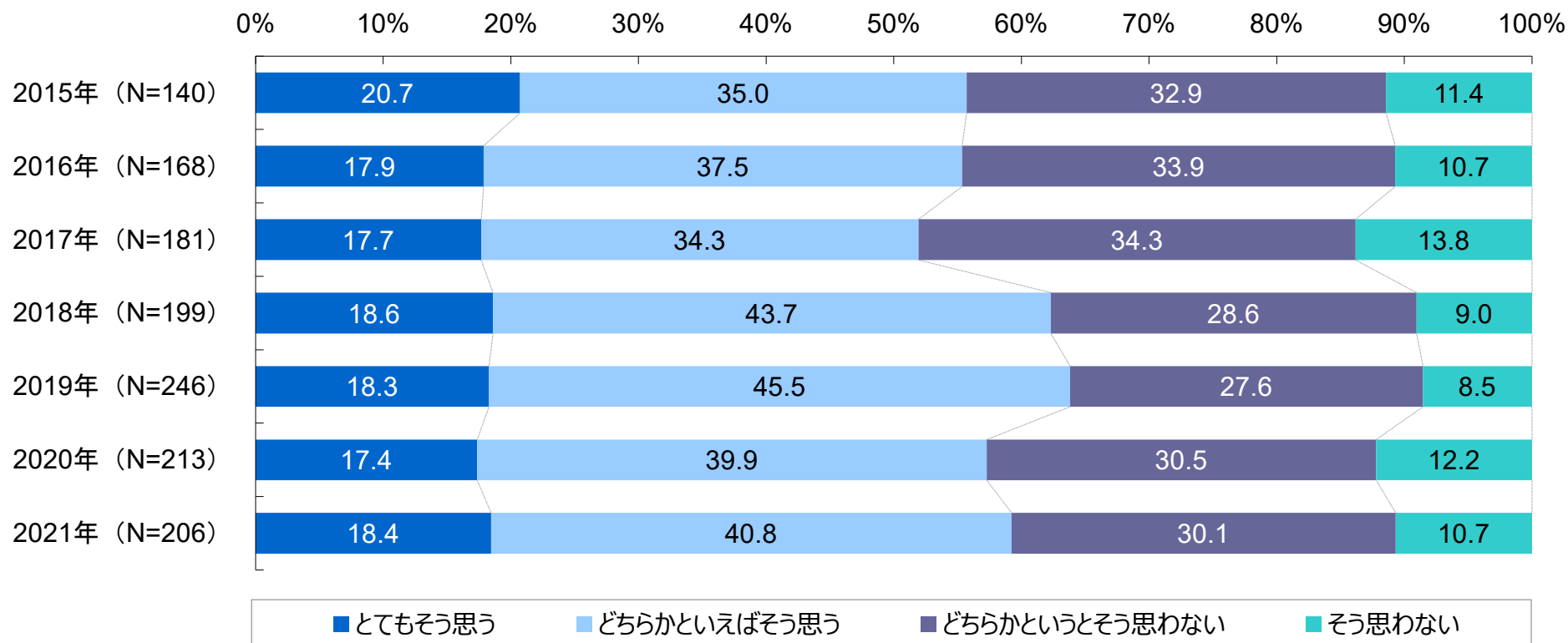
# アンケート経年分析結果

親会社は、貴社が提供する価値を認識・理解している



## アンケート経年分析結果

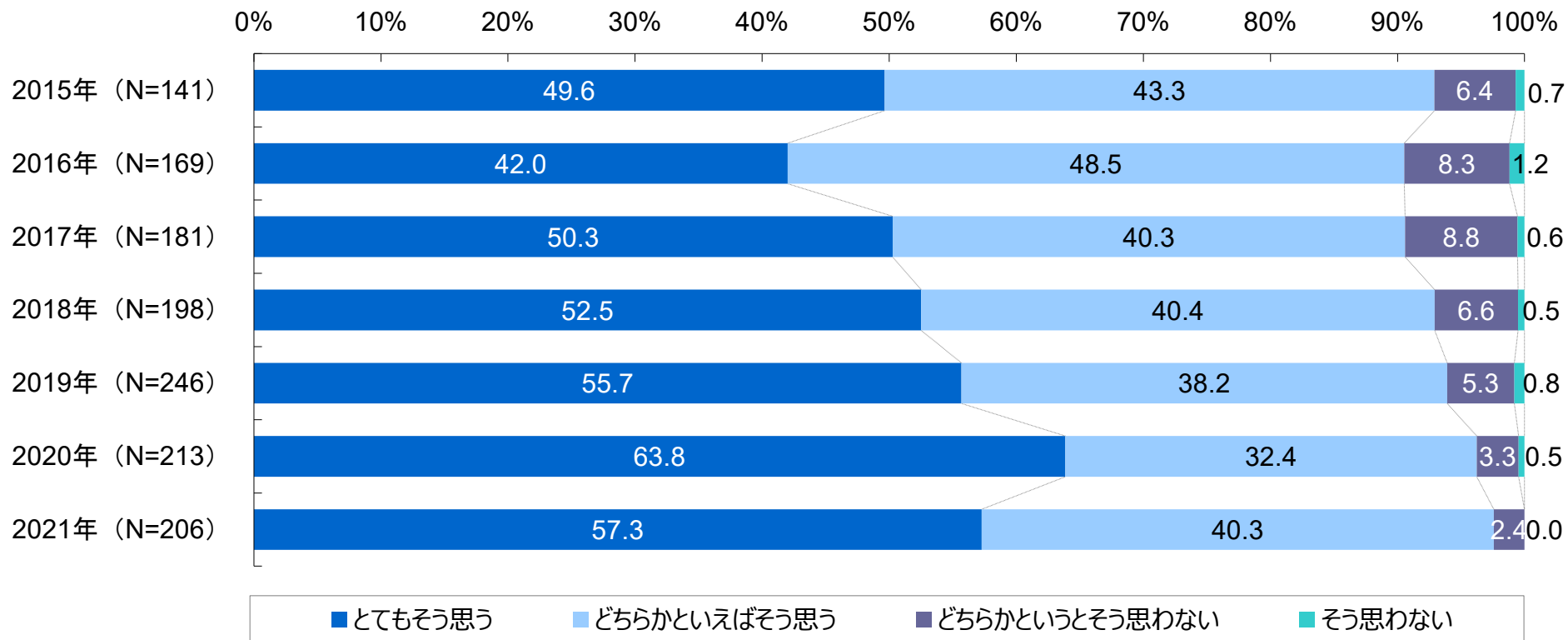
貴社の業務内容を、親会社より中心的な業務に貢献できるように近づけている





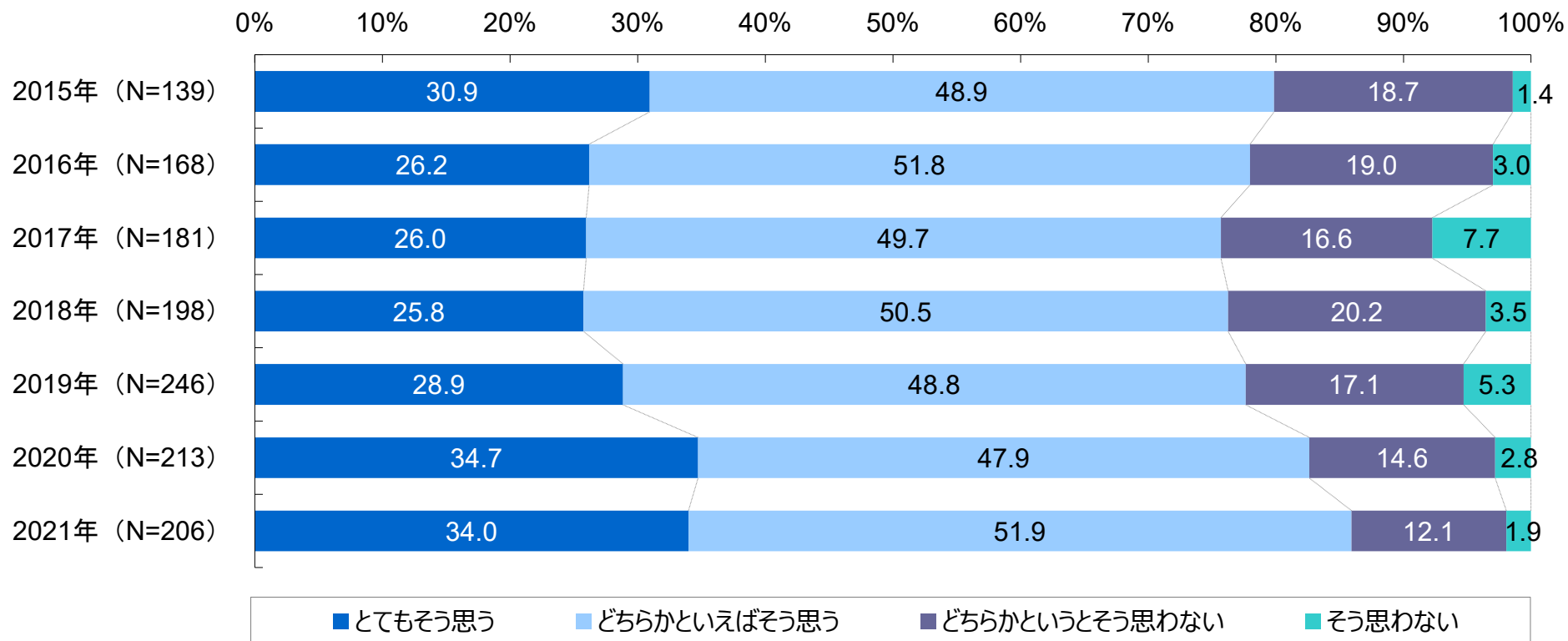
# アンケート経年分析結果

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



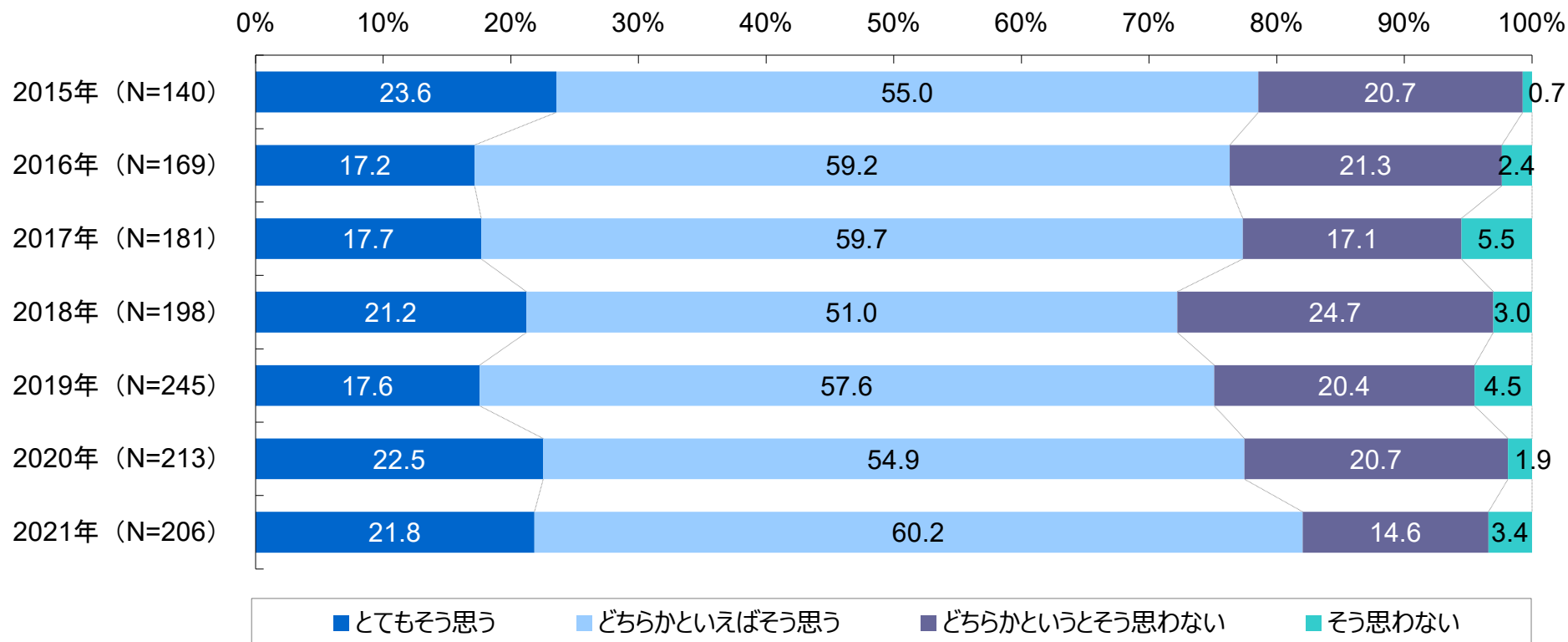
# アンケート経年分析結果

量的な観点からみて、障害者を十分採用できている



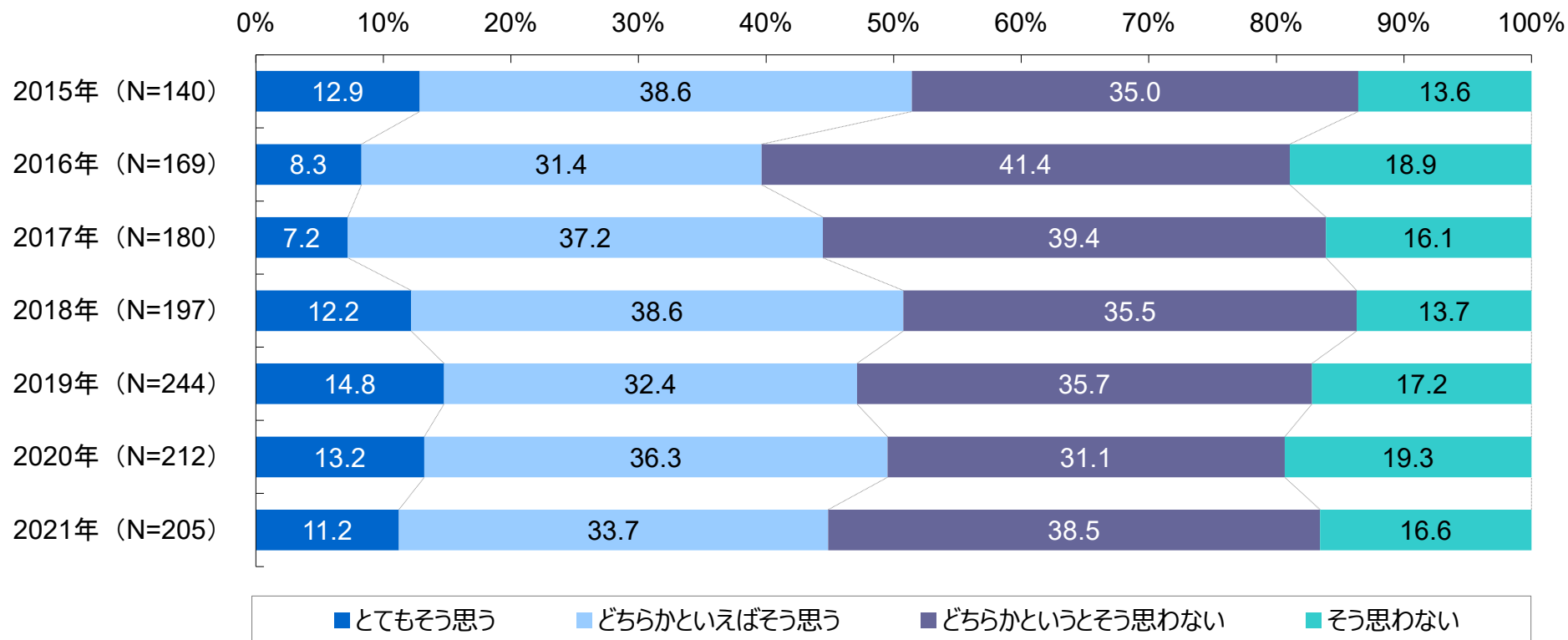
# アンケート経年分析結果

質的な観点からみて、障害者を十分採用できている



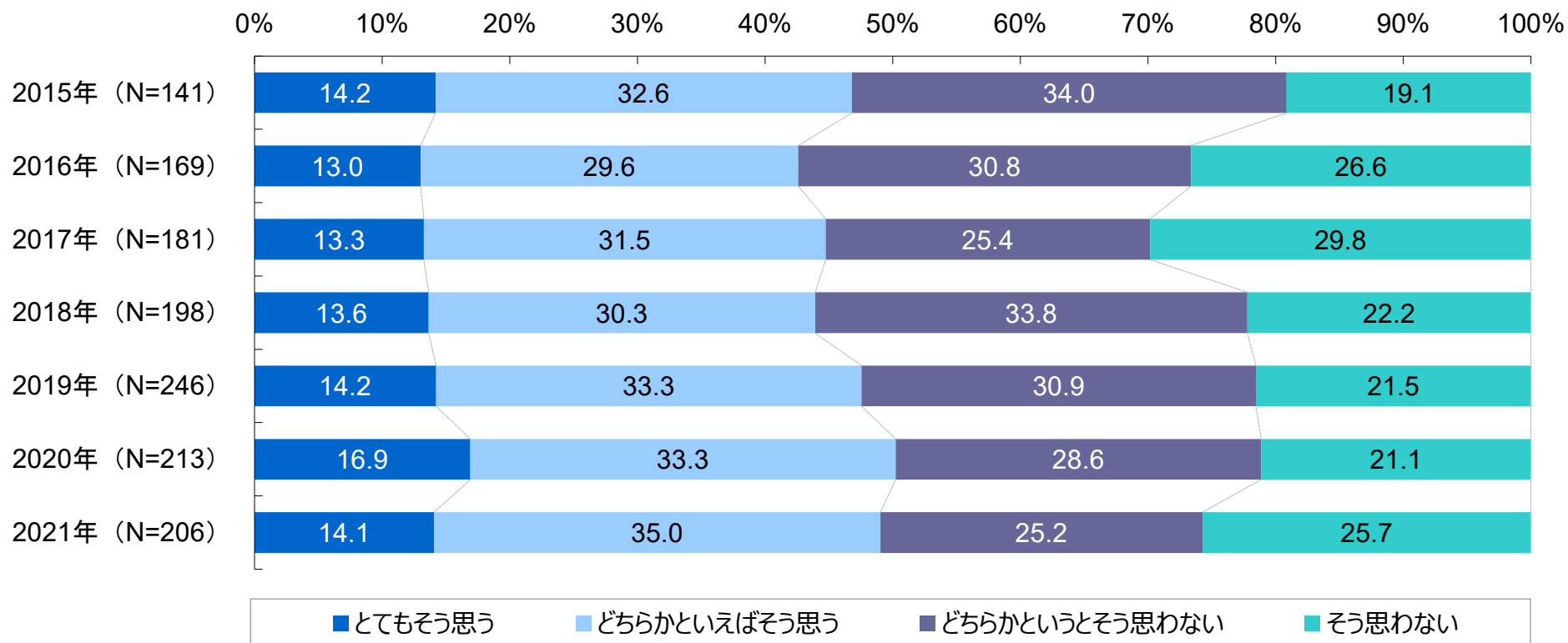
## アンケート経年分析結果

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



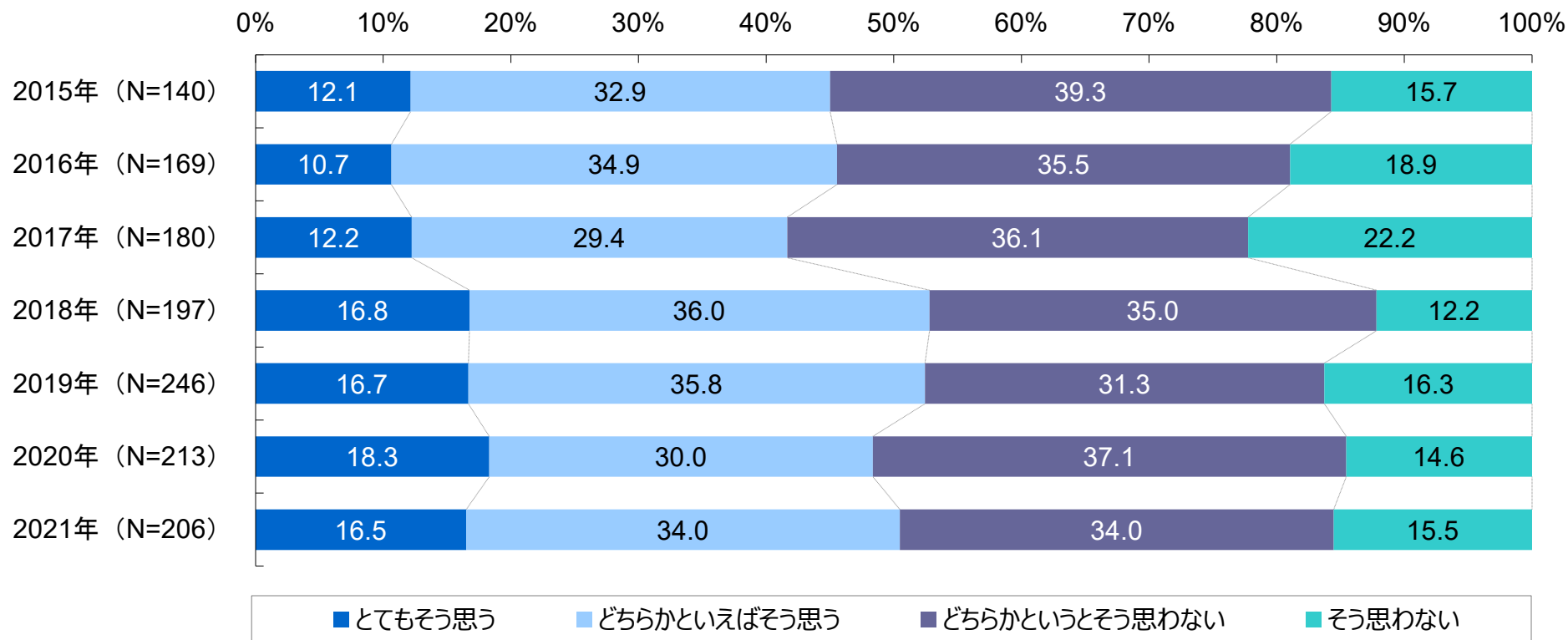
## アンケート経年分析結果

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



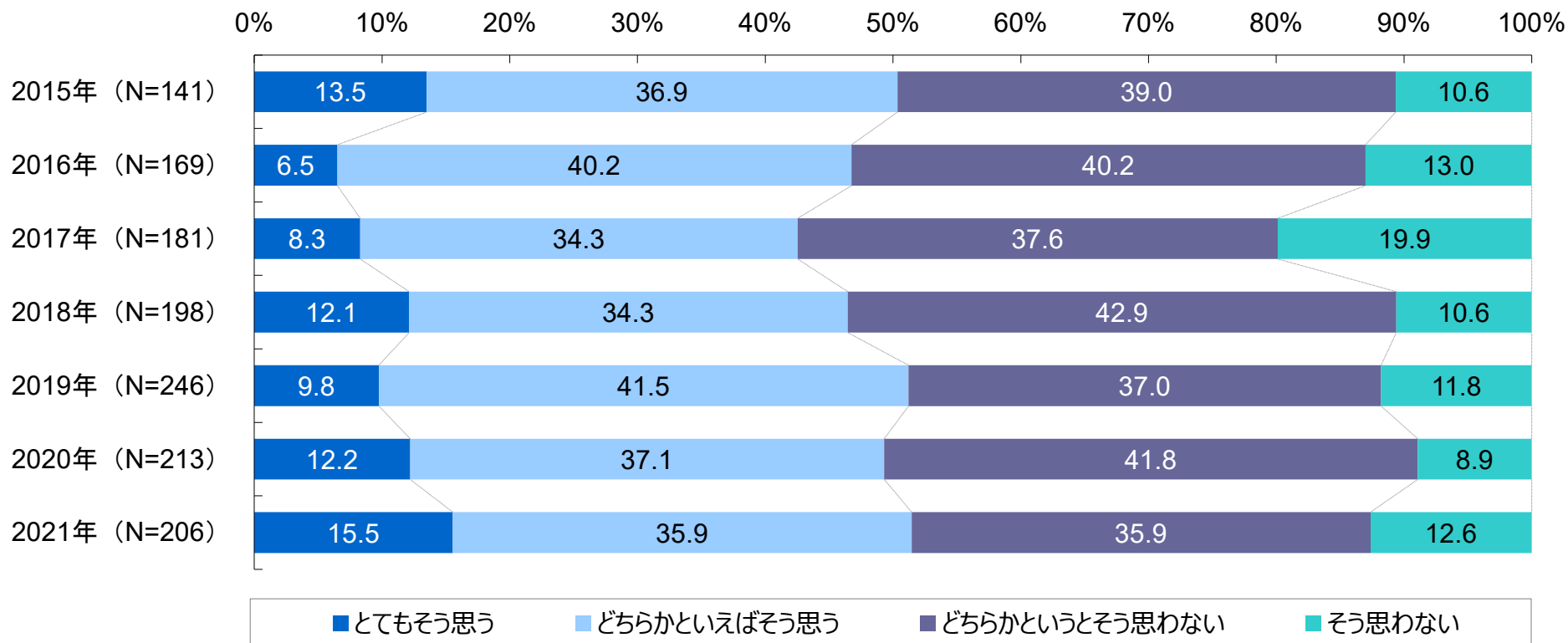
# アンケート経年分析結果

貴社で働く障害者を、積極的に管理職へ登用したい



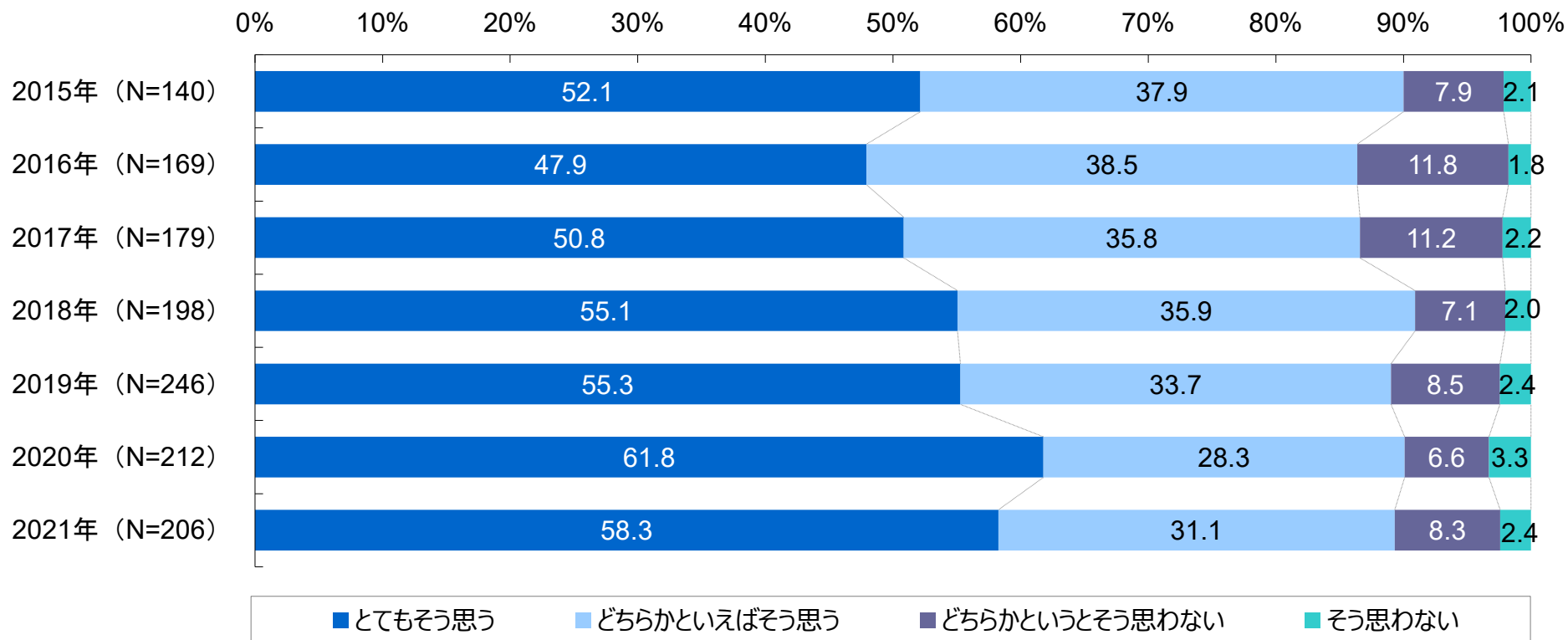
# アンケート経年分析結果

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



# アンケート経年分析結果

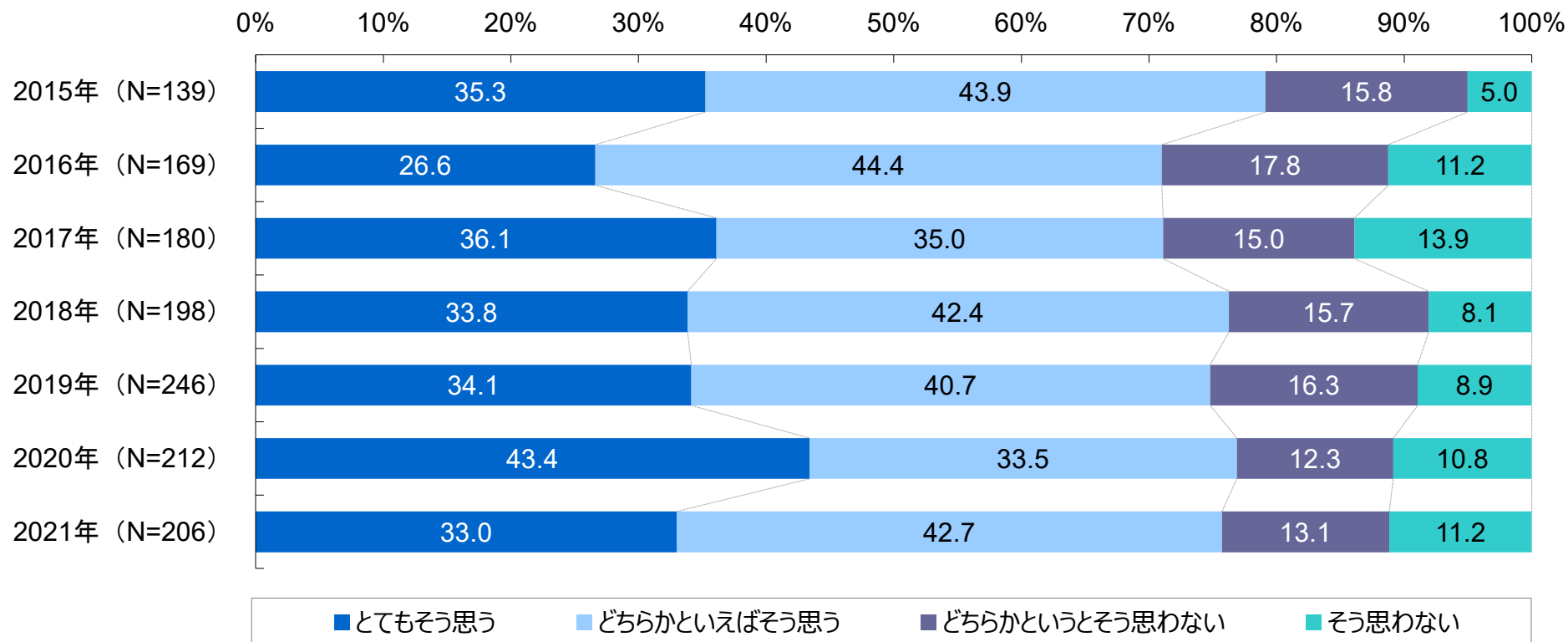
指導員の確保が、業務拡大には重要である





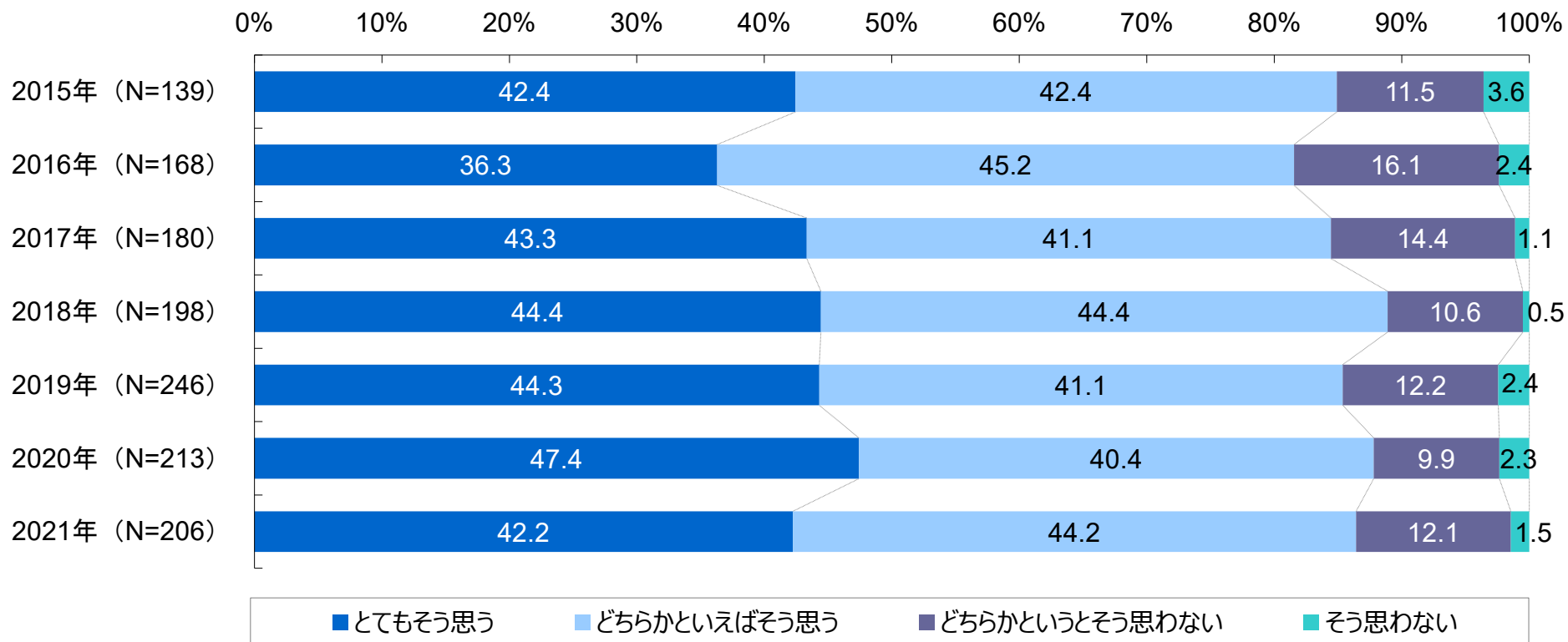
# アンケート経年分析結果

指導員には、親会社や貴社のベテラン社員も活用している



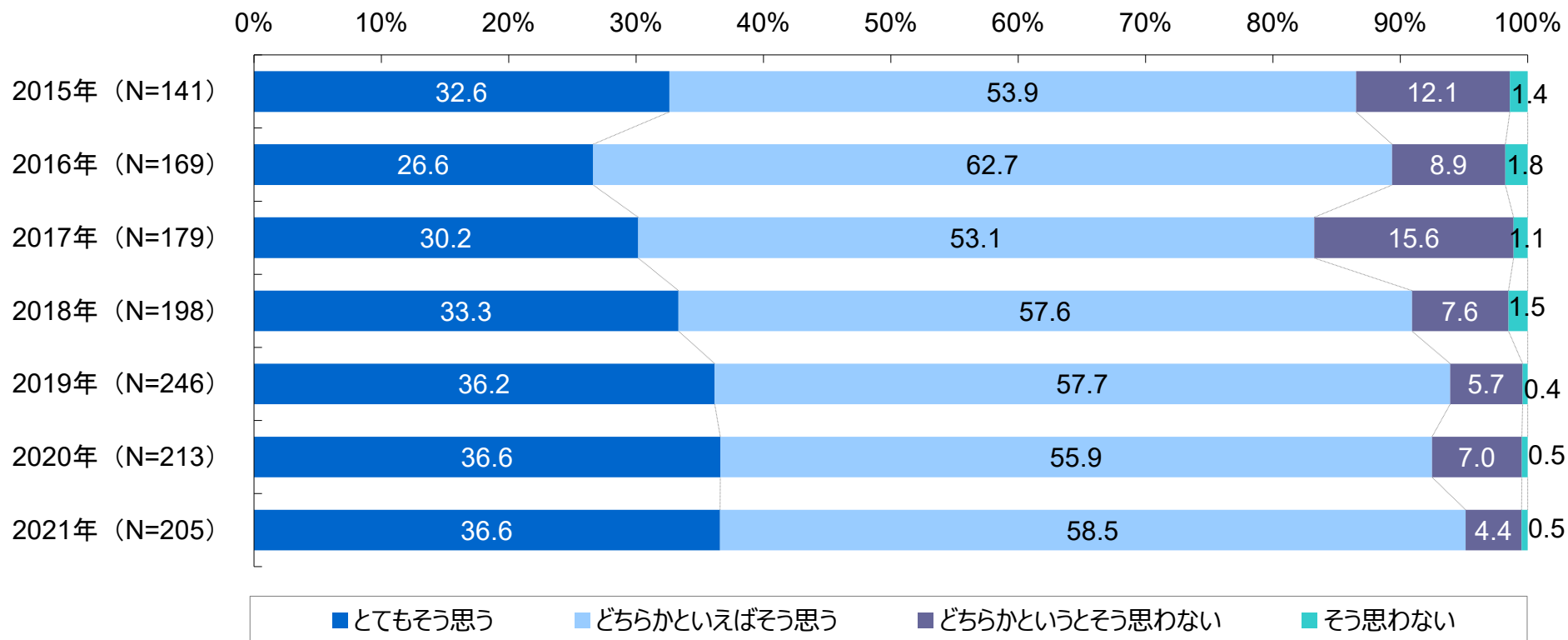
# アンケート経年分析結果

指導員の専門性が、今後重要となっていく



# アンケート経年分析結果

5年前と比較して、障害者の健康管理や健康増進をより積極的に行っている

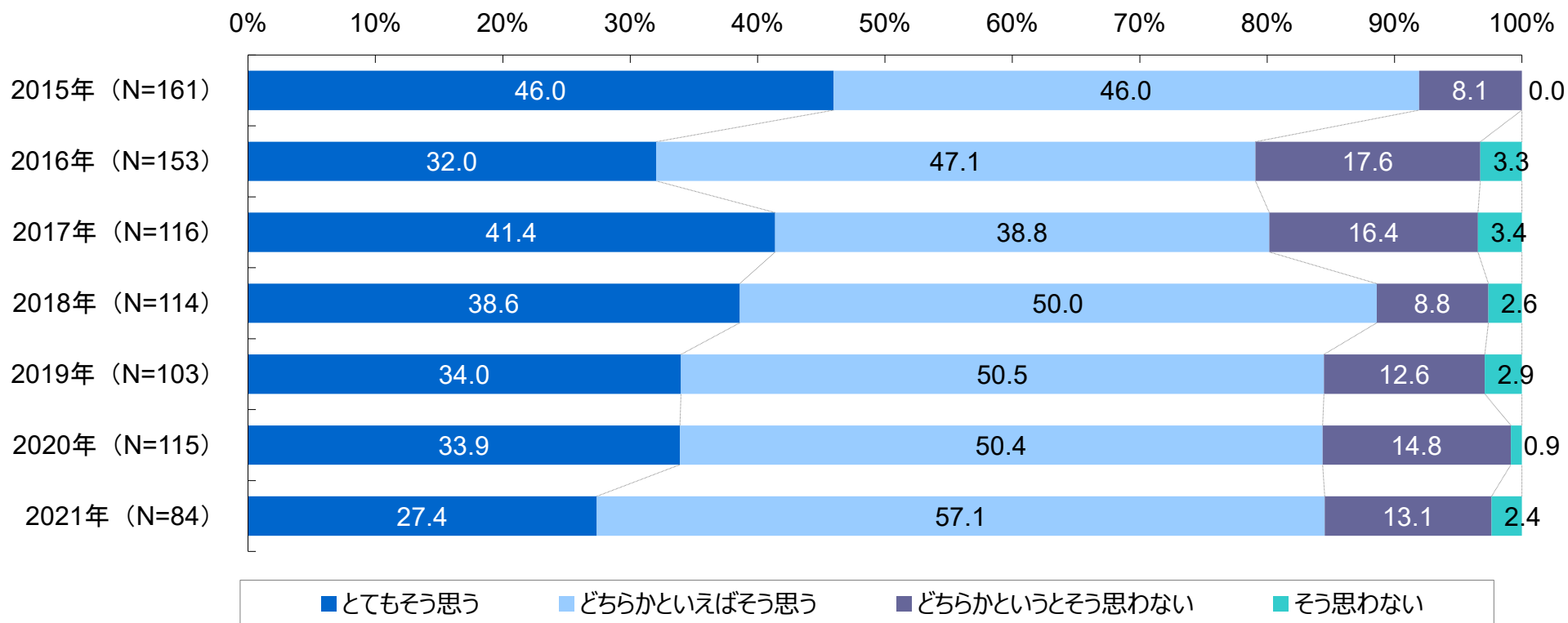


## 参考資料：アンケート定点調査結果（上場企業）

---

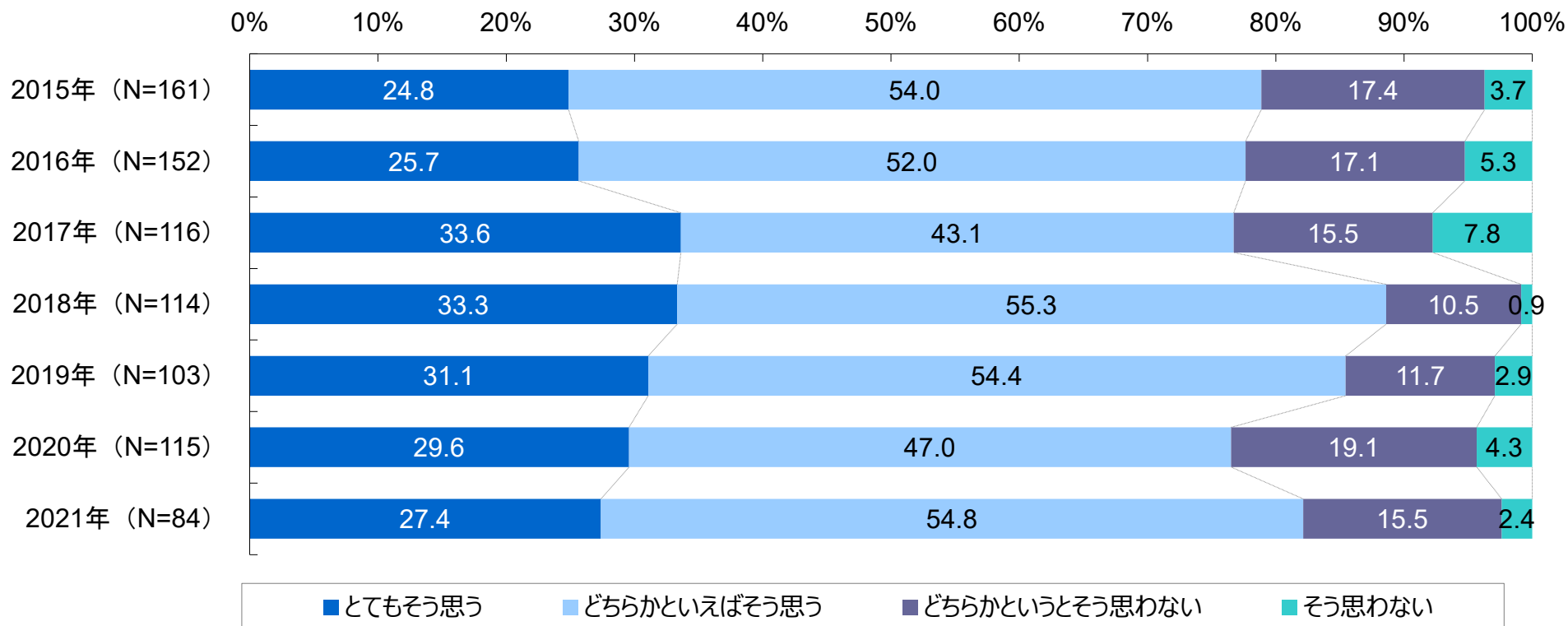
# アンケート経年分析結果

障害者雇用は、貴社の経営にとって重要な問題である



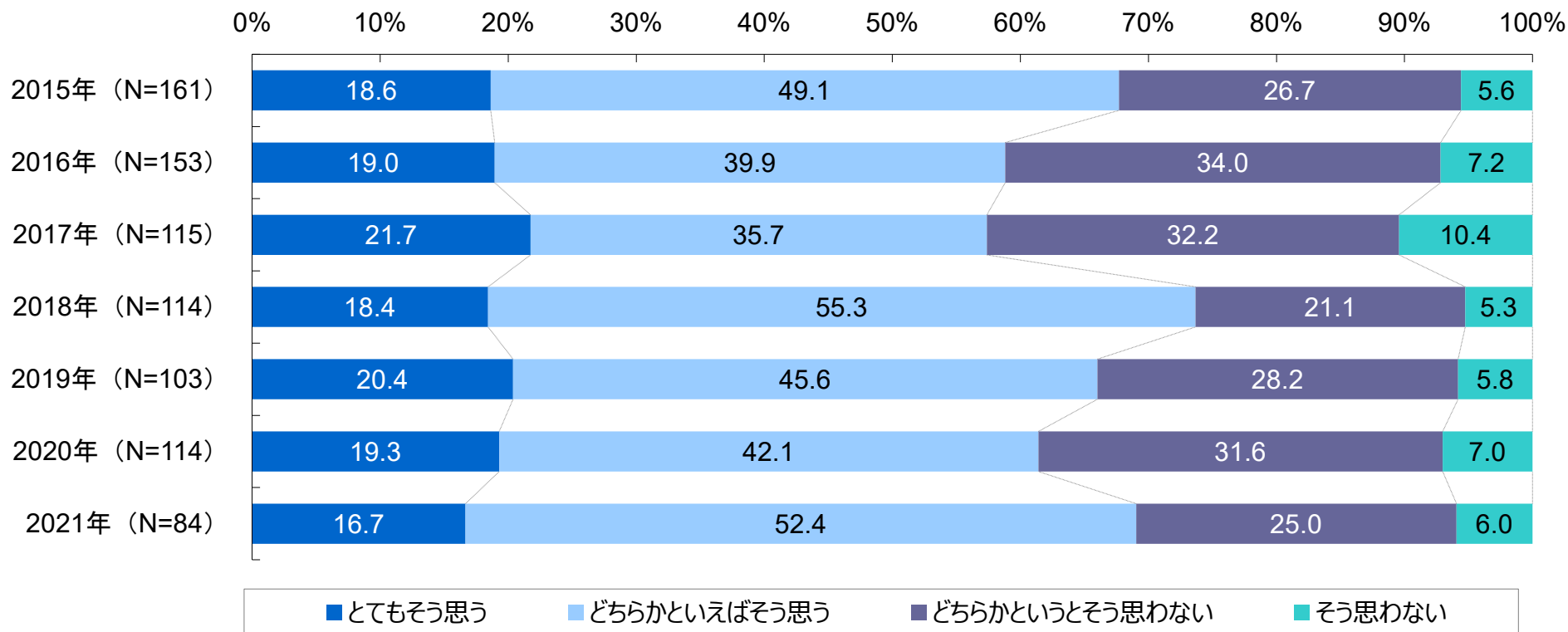
# アンケート経年分析結果

5年前と比較して、貴社内の障害者雇用への関心が高まっている



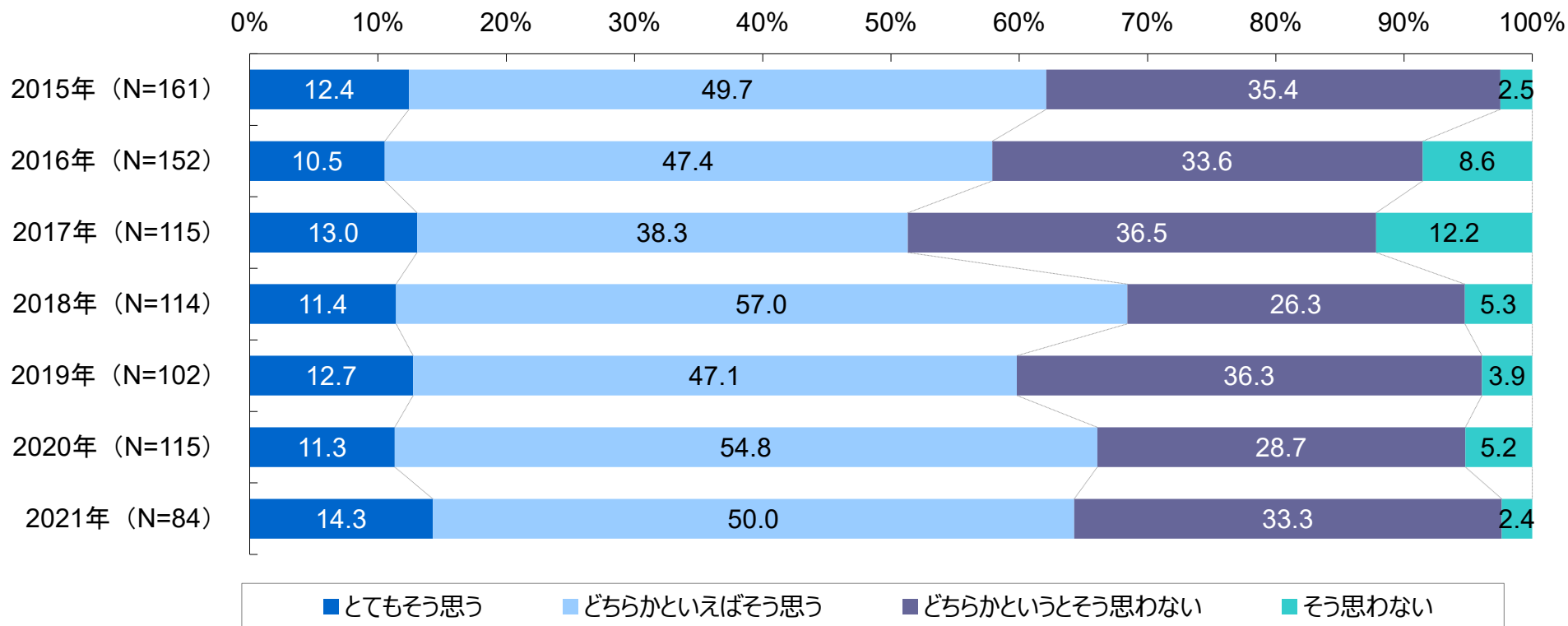
# アンケート経年分析結果

貴社内の障害者雇用に関するビジョン・目標を持っている



# アンケート経年分析結果

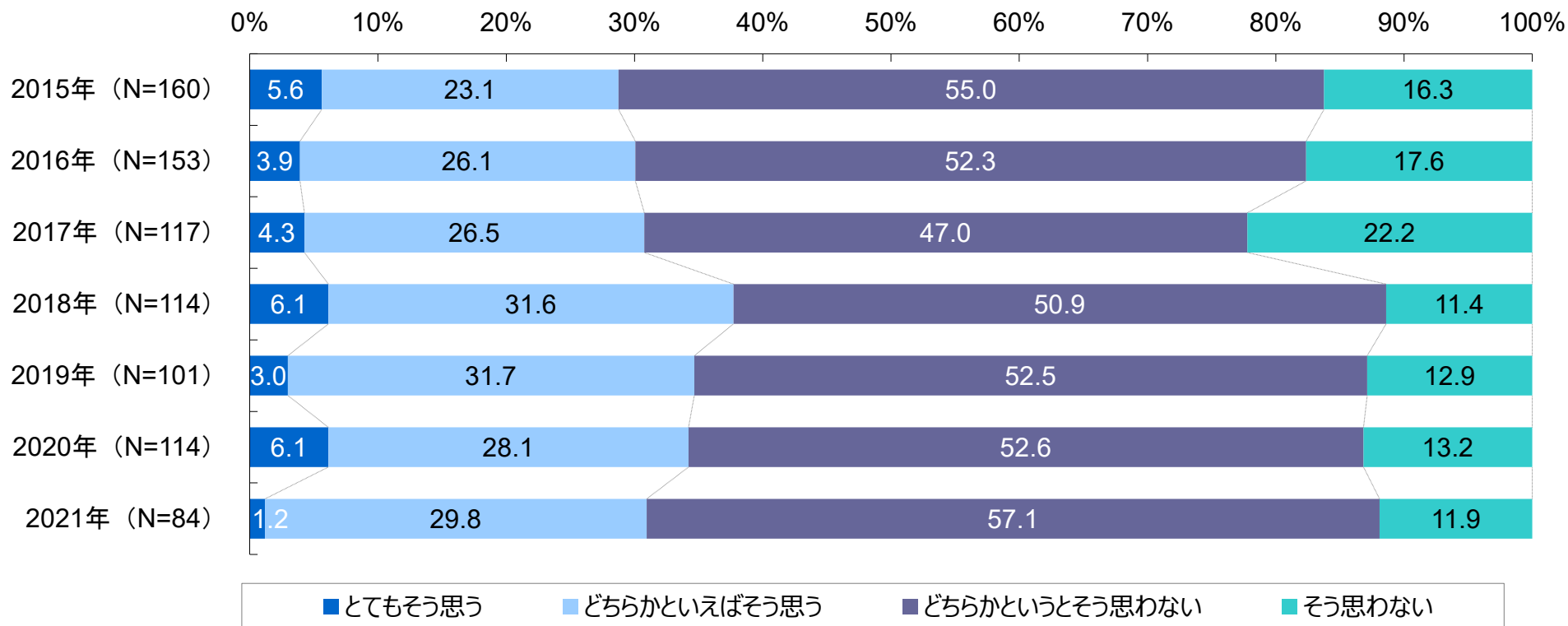
貴社内で、貴社の障害者雇用の価値が認識・理解されている





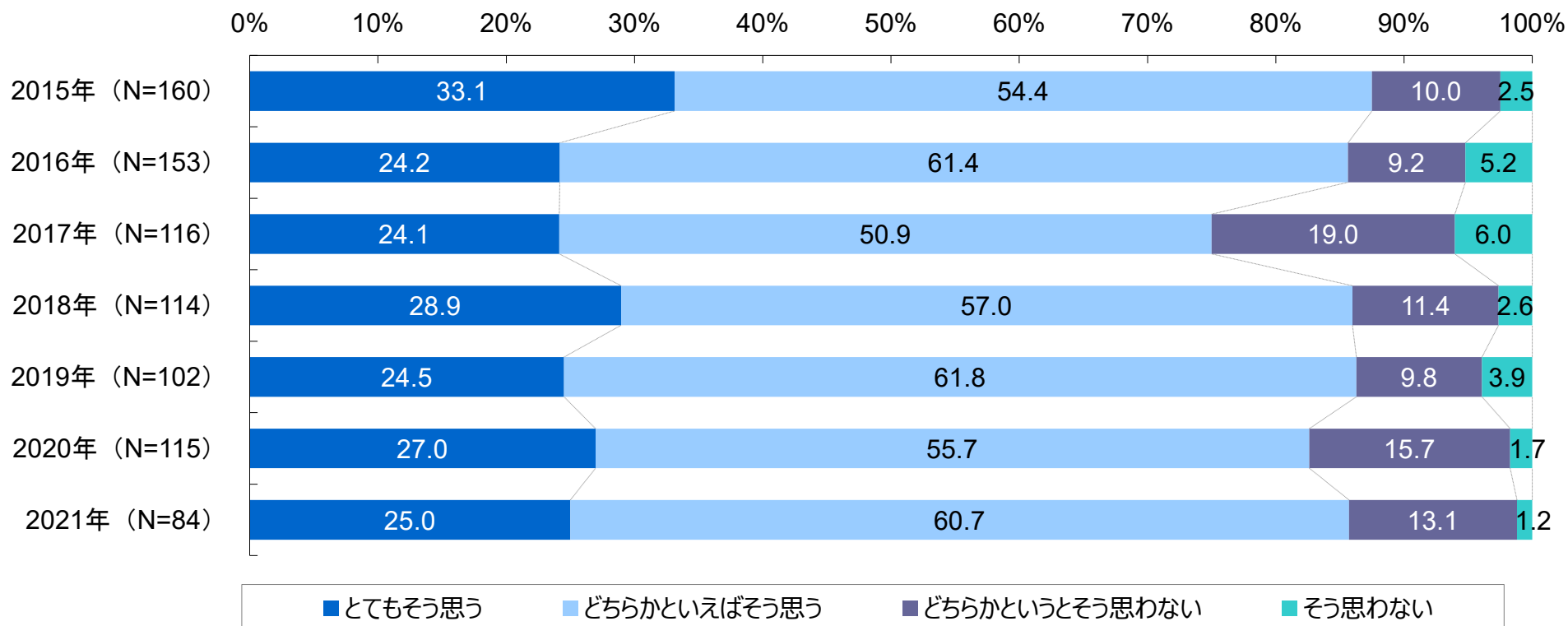
# アンケート経年分析結果

障害者が担当している業務内容を、より貴社の中心的業務に近づけている



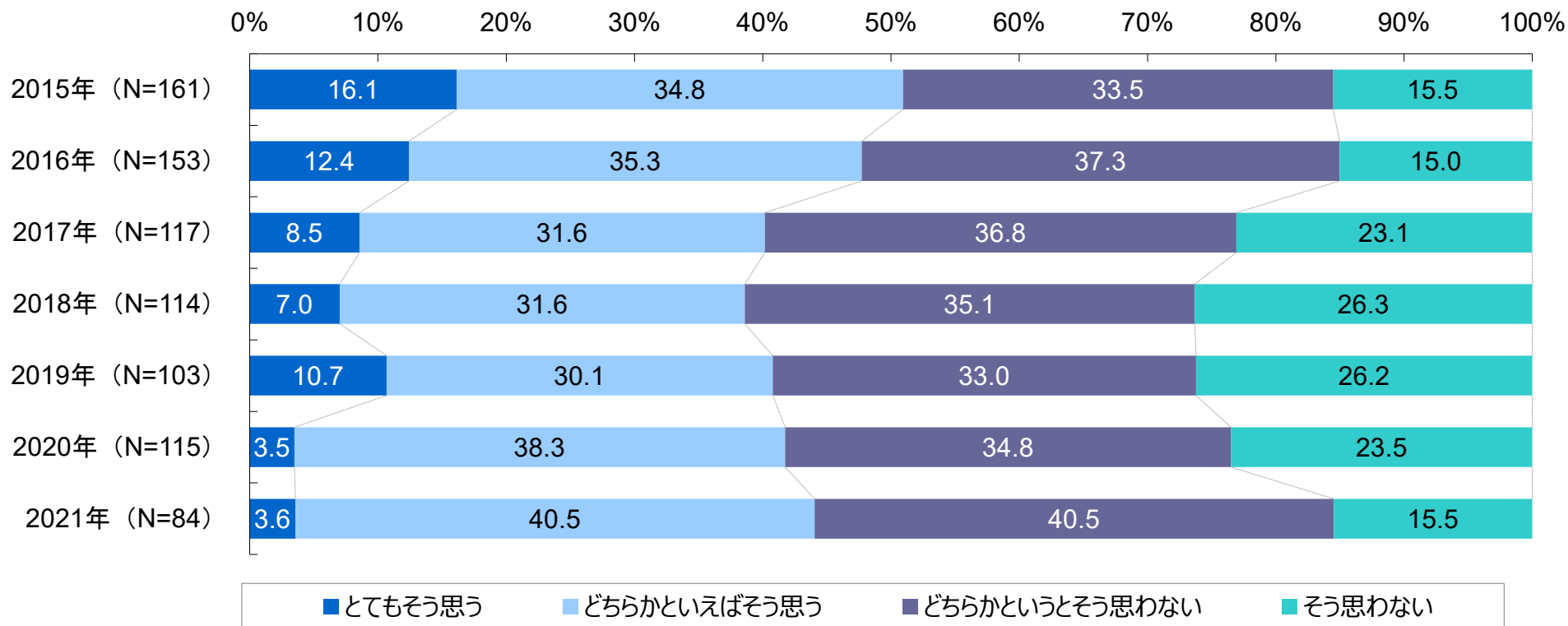
# アンケート経年分析結果

貴社で働く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



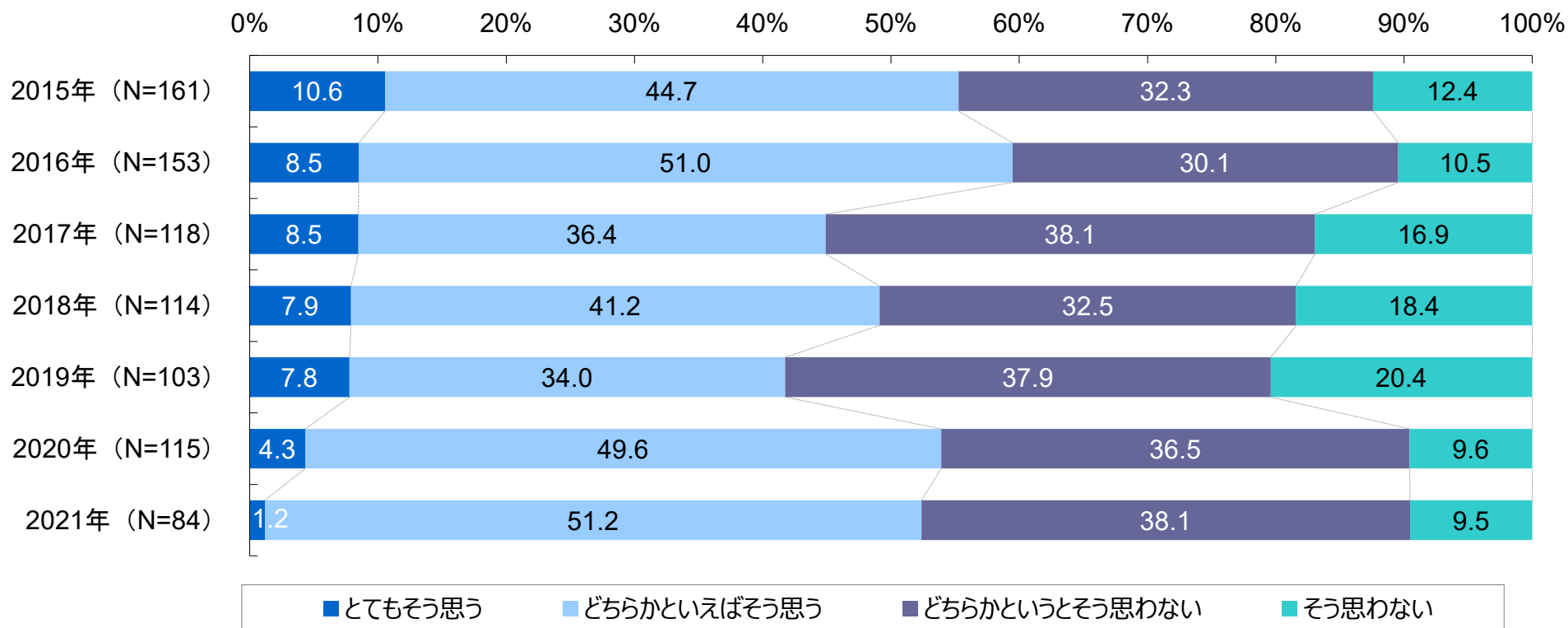
# アンケート経年分析結果

量的な観点からみて、障害者を十分採用できている



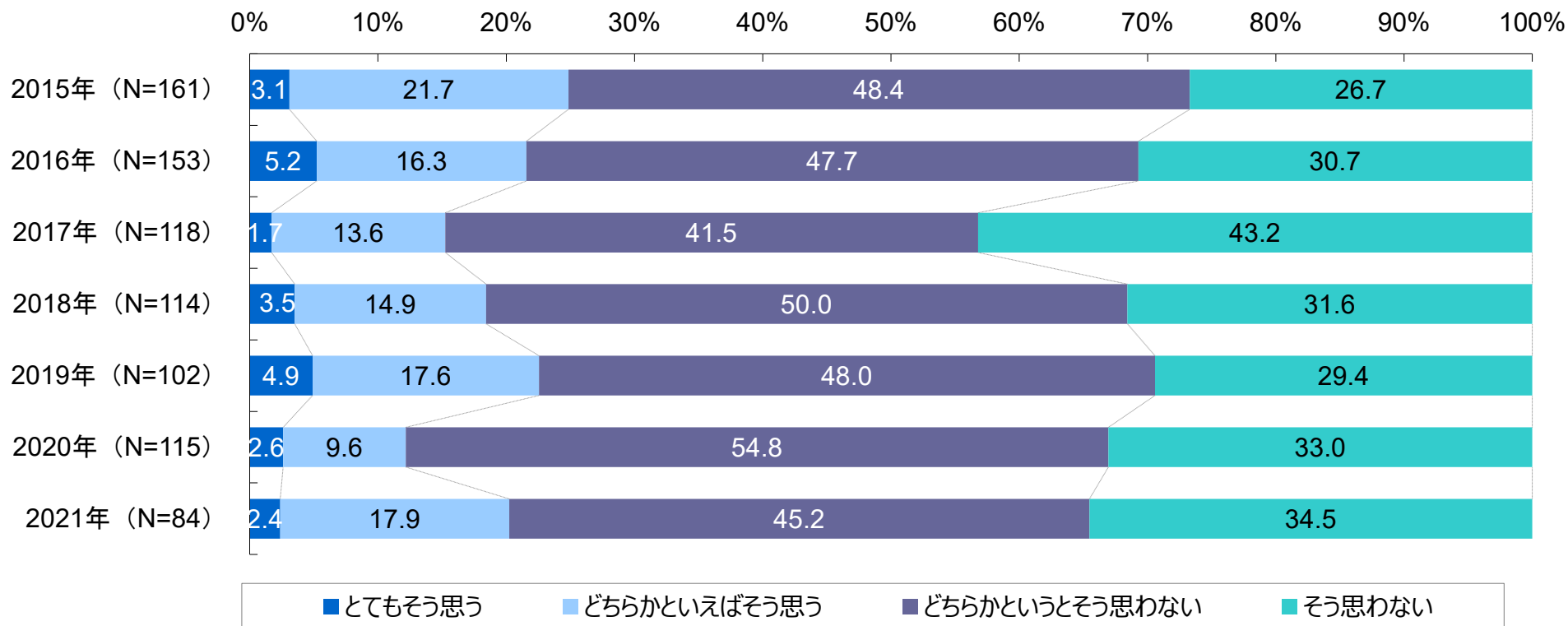
# アンケート経年分析結果

質的な観点からみて、障害者を十分採用できている



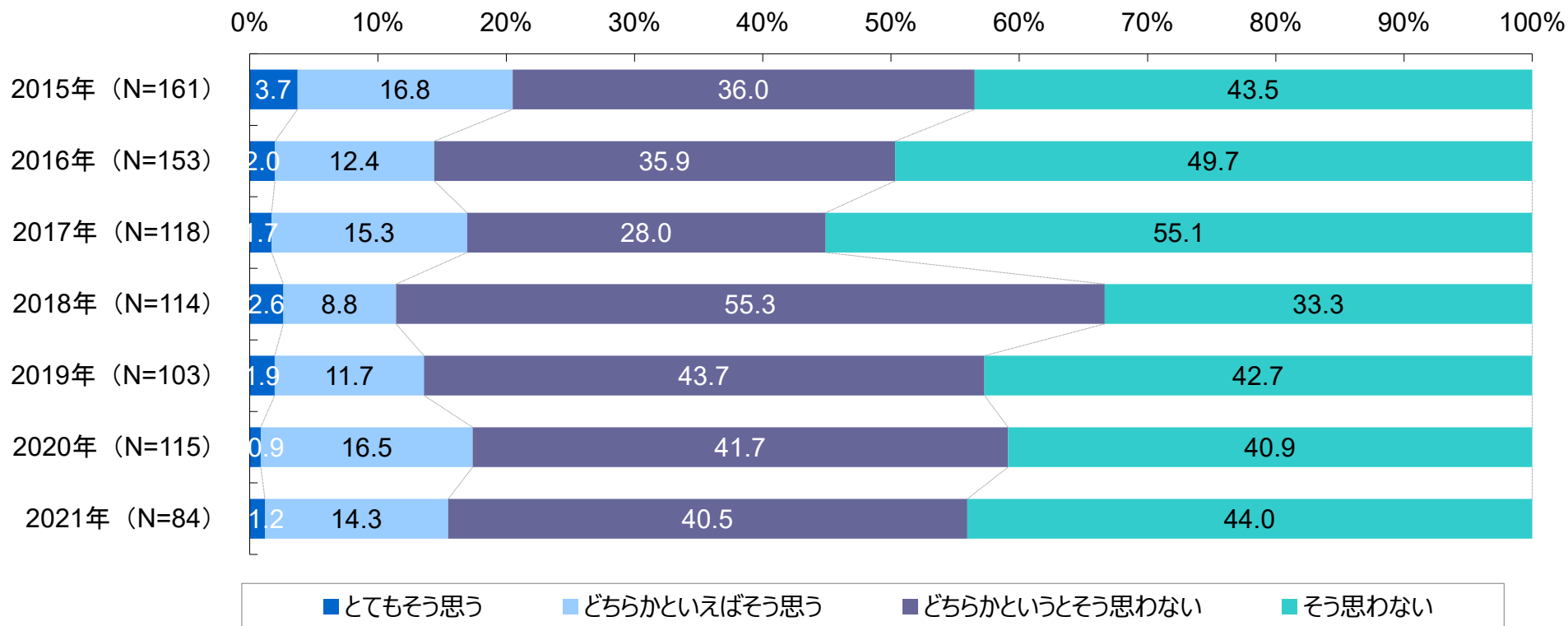
# アンケート経年分析結果

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



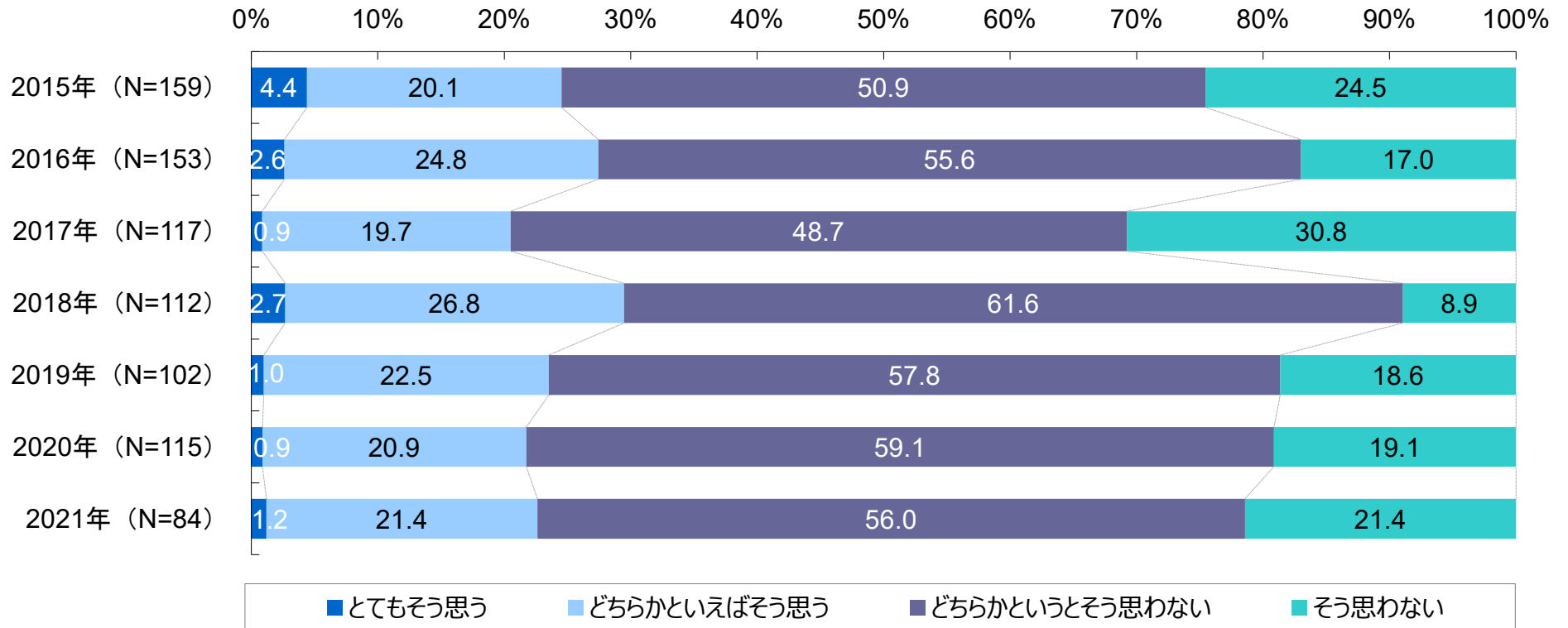
# アンケート経年分析結果

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



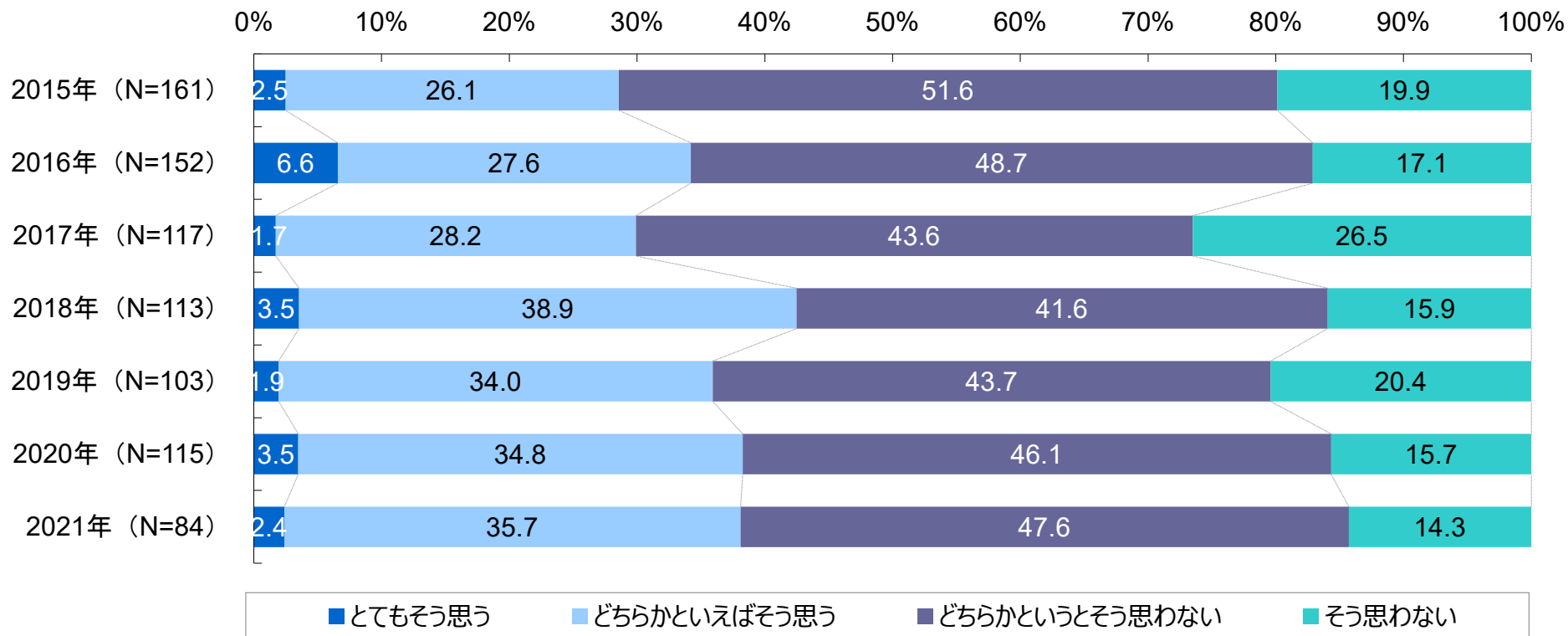
# アンケート経年分析結果

貴社で働く障害者を、積極的に管理職へ登用したい



# アンケート経年分析結果

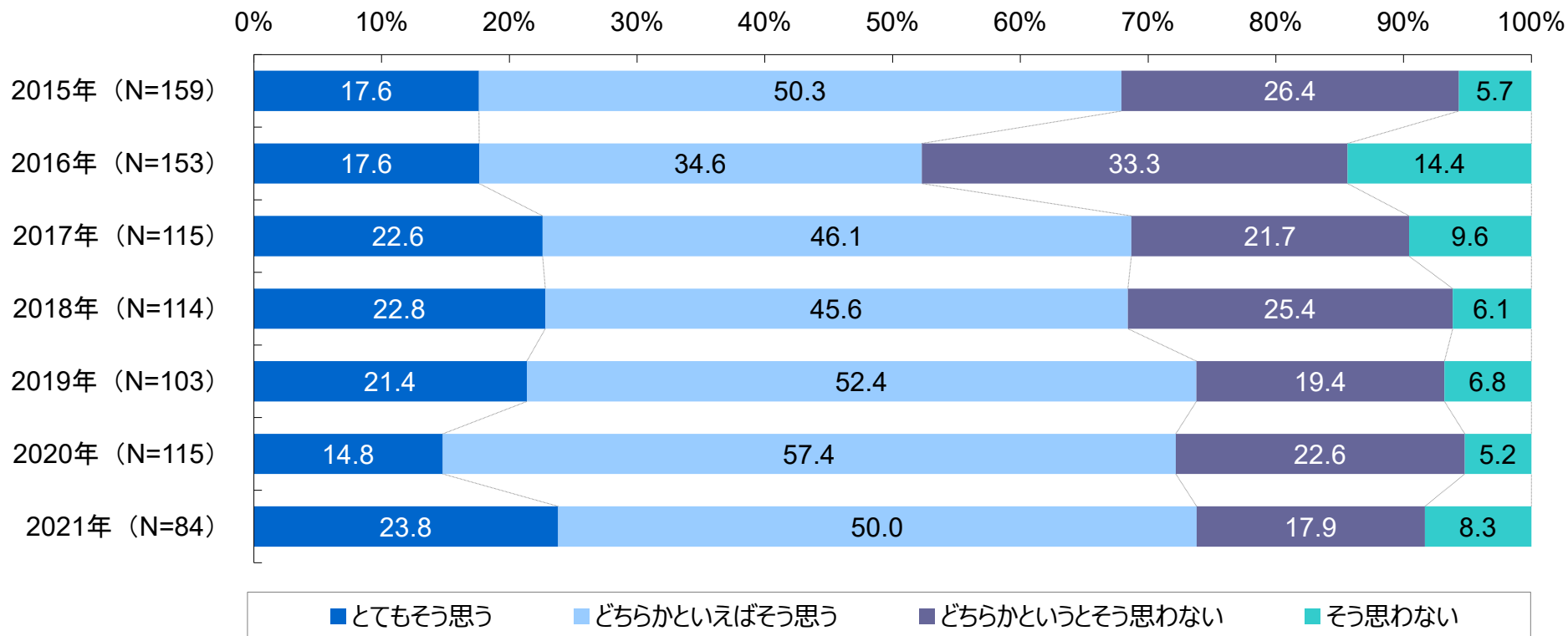
貴社で働く障害者が、キャリアアップできる仕組みができている





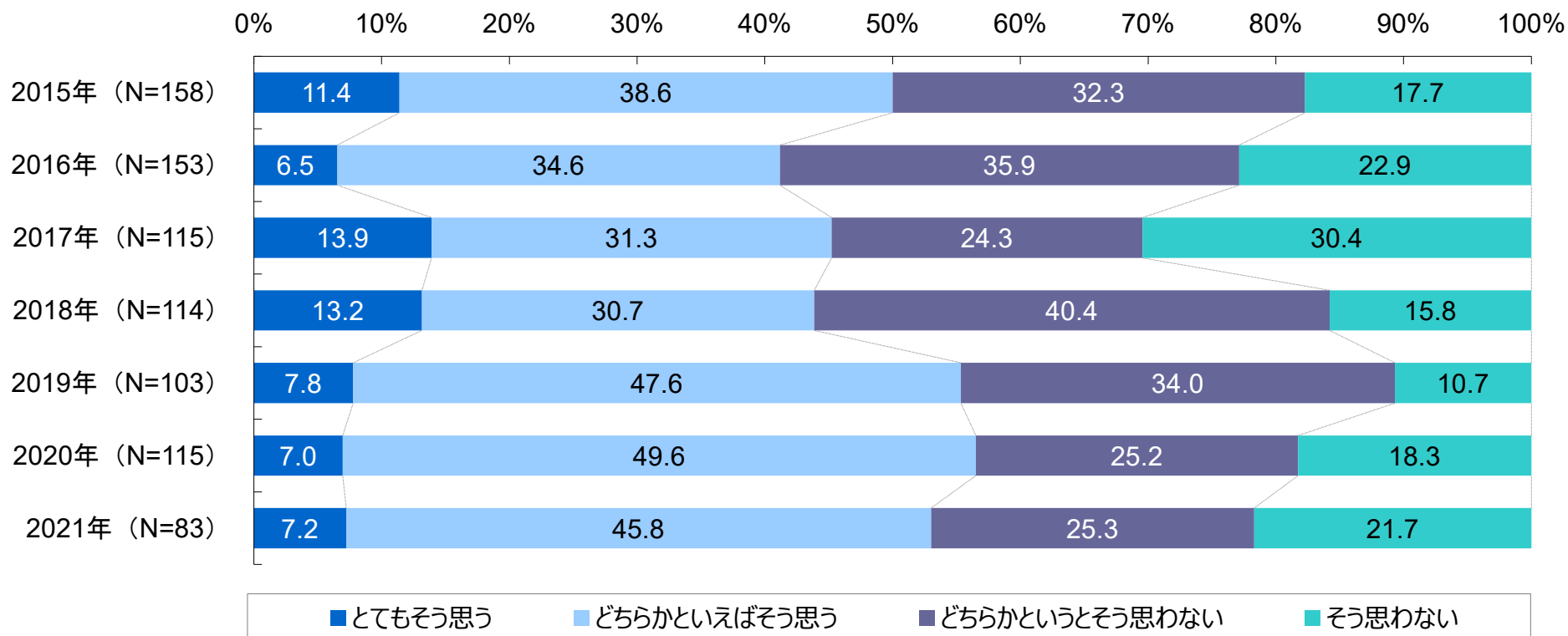
# アンケート経年分析結果

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



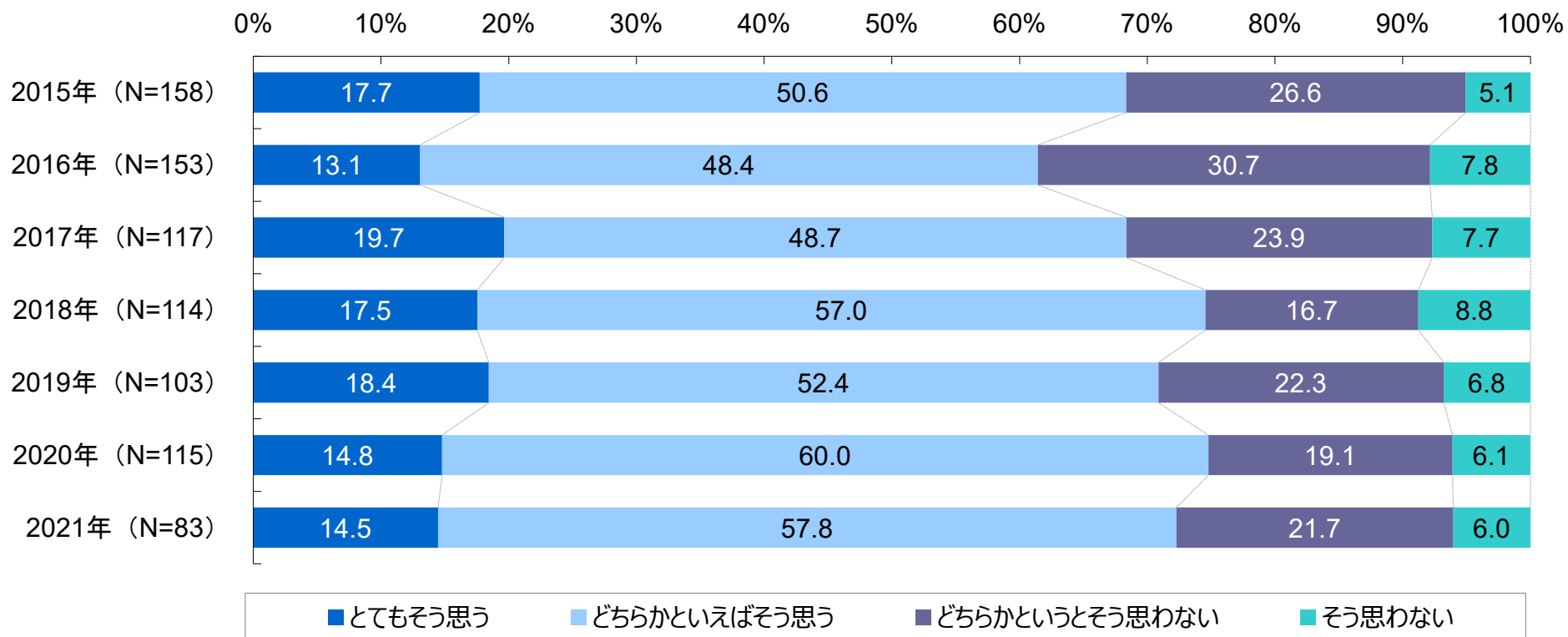
# アンケート経年分析結果

指導員には、貴社のベテラン社員も活用している



# アンケート経年分析結果

指導員の専門性が、今後重要となっていく



# アンケート経年分析結果

5年前と比較して、障害者の健康管理や健康増進をより積極的に行っている

