

(株)野村総合研究所・NRIみらい(株) 主催  
一般社団法人 障害者雇用企業支援協会 後援

## 第10回 障害者雇用に関する経営・マネジメントセミナー 加速する環境変化に先んじた障害者雇用のあり方を探る -国内・海外動向を踏まえた障害者活躍への一考察-

1	【第1部】 定点調査から見る障害者雇用を取り巻く環境の変化と動向	株式会社野村総合研究所 コンサルタント 矢島 咲紀
2	【第2部】 国内・海外状況を踏まえた障害者雇用のあり方	株式会社野村総合研究所 コンサルタント 金子 柚那

**NRI**

Envision the value,  
Empower the change



# 第1部

## 定点調査から見る障害者雇用を取り巻く環境の変化と動向

株式会社野村総合研究所  
コンサルタント 矢島 咲紀

# 第1部ではアンケート調査を基に、人的資本としての障害者活用に 求められる課題について報告します

## 第1部 調査の特徴

定点調査・本年度アンケートから、上場企業（親会社を含む）・特例子会社の障害者雇用に関する意識・取組の10年間の推移、最新の動向を調査

## 第1部 要旨

障害者の人的資本としての活用において、親会社と特例子会社の連携が求められる

背景

法律・社会情勢の変化

理想

障害者の人的資本としての活用

課題

親会社・特例のズレ

打手

親会社・特例の連携

現状

障害者の人的資本としての活用の実現は未達

## 01 はじめに

a 外部環境変化

b 昨年度調査の振り返り

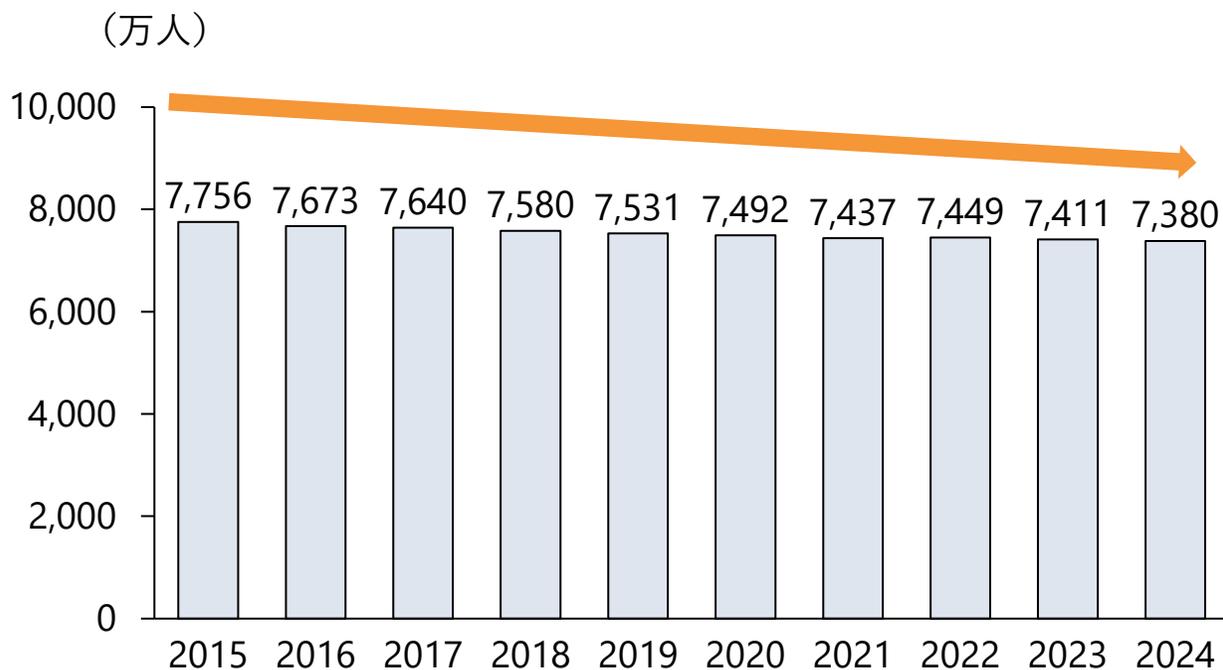
## 02 アンケート調査から見えてきたこと

## 03 総括

# 生産年齢人口が減少する一方、障害者は増加傾向。人的資本として障害者を活用することはより重要になりつつある

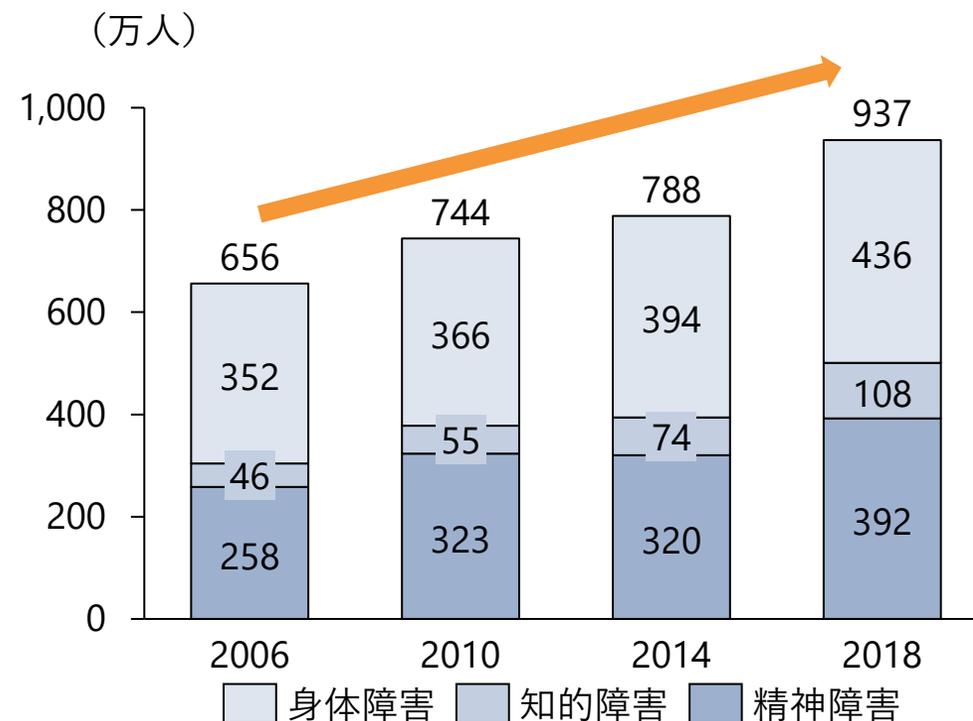
## 日本における人口推移

### 生産年齢人口の推移



注) 生産年齢人口は日本人口の15歳以上64歳以下として算出

### 障害者の人口推移

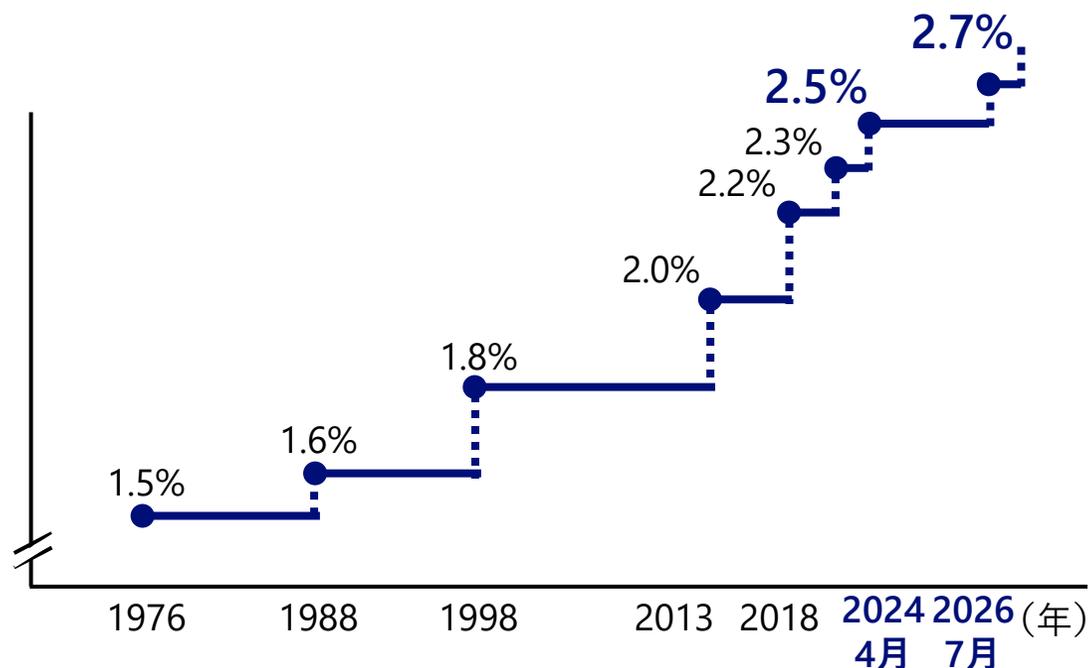


出所) 総務省統計局「人口推計」(2015~2024年)、厚生労働省「平成30年版厚生労働白書」、よりNRI作成

# 法定雇用率の引き上げや合理的配慮の義務化に伴い、企業には量と質、両面を満たす障害者雇用が求められる

## 障害者雇用のルール（一部）

### 法定雇用率の推移



### 合理的配慮の義務化（2024年4月）

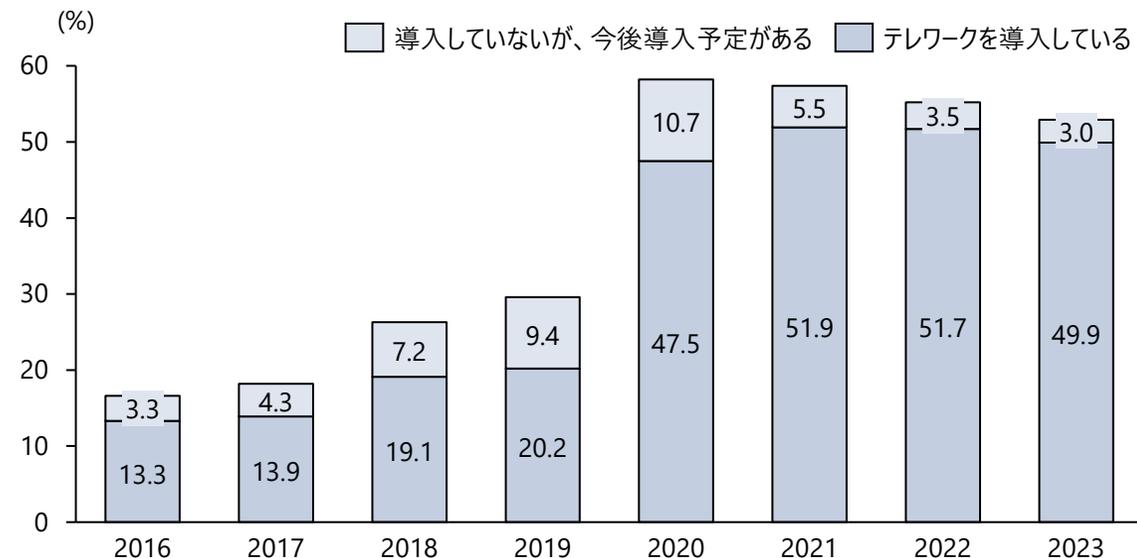
雇用分野以外の障害者に対する合理的配慮の提供については、行政機関等は義務、事業者は努力義務とされていたが、障害を理由とする差別の解消の一層の推進を図る観点から、令和3年の障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（平成25年法律第65号。）の改正に伴い、令和6年4月1日より事業者においても義務化されることとなった。

# 技術の発達に伴い障害者雇用における環境整備も進化している

## 技術の発達とそれらを活用した障害者雇用の事例

### テレワークの普及

テレワークにより、出勤の障壁を減らせることから心身上の理由による入社困難者の潜在能力の活用が期待



### テクノロジーを活用した業務割り振り

AIにより応募する障害者と業務のマッチングを図る事例も存在

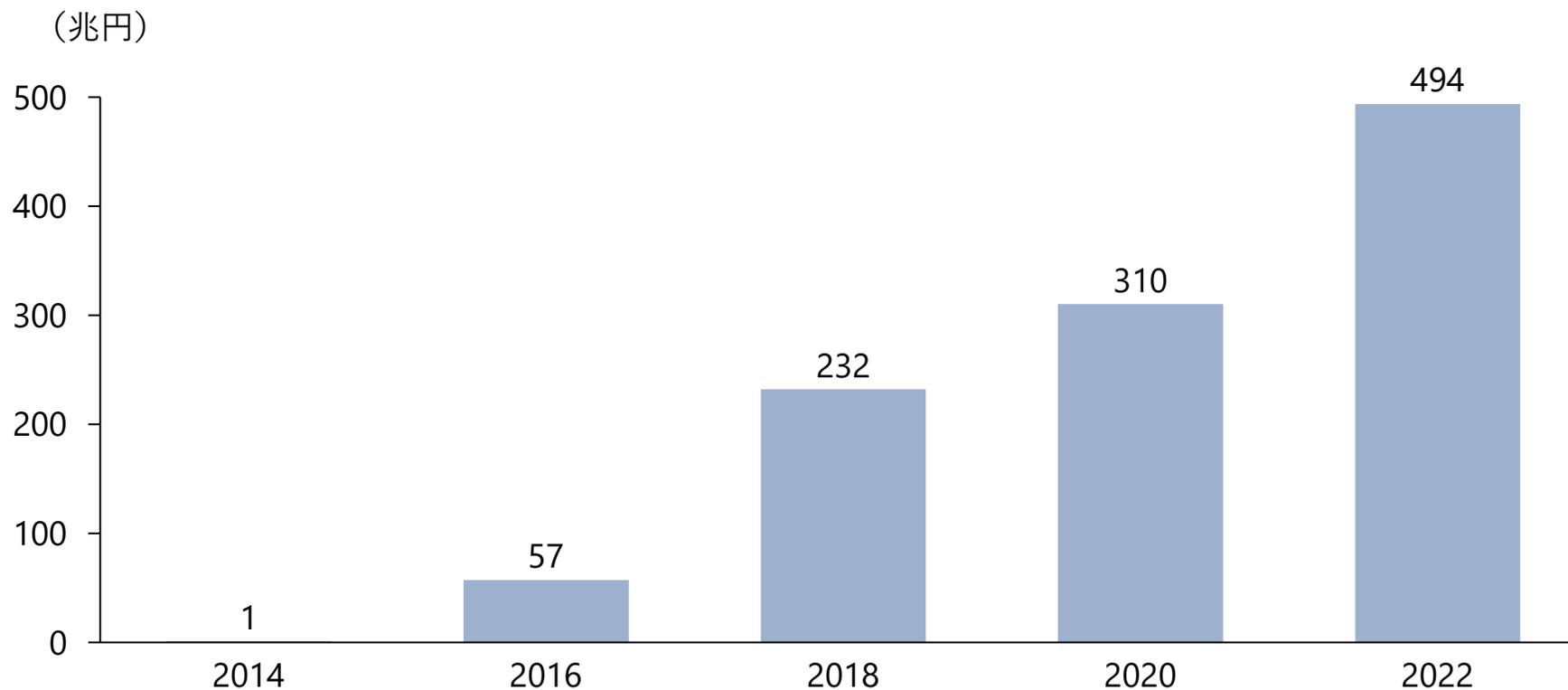
“Mentra’s Microsoft AI-powered job-matching platform” (Microsoft社)

候補者は「Mentraverse」に単一の応募書類を提出すると、プロアクティブなAIレコメンデーションを使用して潜在的な雇用主とつながることができる



# ESG投資は年々加速し続けている

## 日本におけるESG(※)投資額の推移



※ESGとは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取って作られた言葉

出所）Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)「GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT REVIEW 2022」、よりNRI作成

# 有価証券報告書における人的資本に関する開示も義務化された

## 内閣府令改正の概要（2023年1月31日公布・施行）

### 第一部 企業情報

#### 第1 企業の状況

- 従業員の状況 等

#### 第2 事業の状況

- 経営方針、経営環境及び対処すべき課題 等

- **サステナビリティに関する考え方及び取組（新設）**

- 事業等のリスク

- 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 等

#### 第3 設備の状況

#### 第4 提出会社の状況

- コーポレートガバナンスの状況

#### 第5 経理の状況

- 連結財務諸表、財務諸表等

### サステナビリティに関する考え方及び取組

- サステナビリティ情報についての「記載欄」を新設し、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」及び「指標及び目標」の開示を求める
  - 「戦略」及び「指標及び目標」については、各企業が重要性を踏まえて開示を判断
  - **人的資本について、「人材育成方針」や「社内環境整備方針」及び当該方針に関する指標の内容や当該指標による目標・実績を開示**

# 障害者雇用を取り巻く環境変化が加速する中、企業には柔軟かつ迅速な対応が求められる

## 障害者雇用をとりまく環境のまとめ

法制度要因	経済的要因
<ul style="list-style-type: none"><li>法定雇用率の引き上げ</li><li>合理的配慮の義務化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ESG投資の機運の高まり</li><li>有価証券報告書における人的資本の情報開示の義務化</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>生産年齢人口の減少及び障害者人口の増加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>AIやその他技術の発達</li></ul>
社会的要因	技術的要因

企業は法律・社会情勢から雇用する障害者の人数拡大を求められており、その動きに伴い、彼らを企業価値向上に活用する必要性が高まっていると推察される

## 01 はじめに

a 外部環境変化

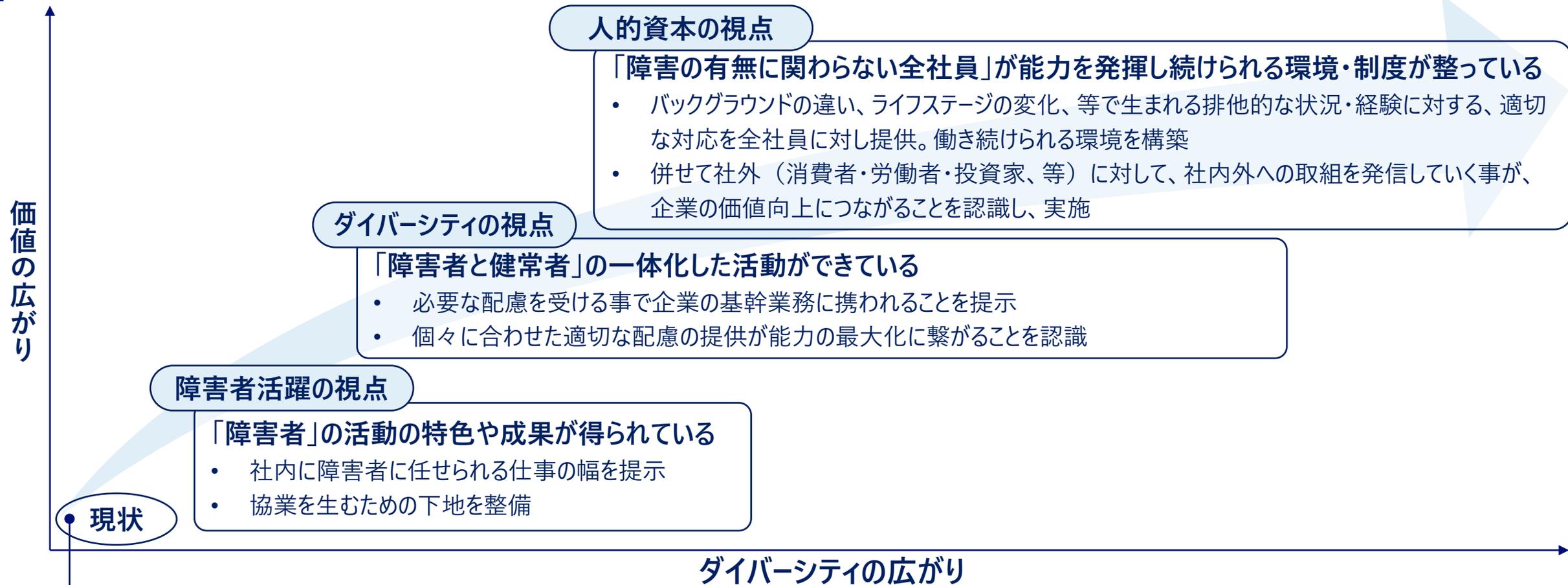
b 昨年度調査の振り返り

## 02 アンケート調査から見えてきたこと

## 03 総括

はじめに | 昨年度調査の振り返り | 人的資本としての障害者の活用の認識の高まり

# 障害者を企業価値向上に資する人的資本として活かそうという動きは、昨年度調査において言及した



**外的要因** 合理的配慮の義務化、障害者の法定雇用率の増加により、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

はじめに | 昨年度調査の振り返り | 人的資本としての活用もたらす企業価値の向上

# 経営戦略に基づいた人材への投資は、定着率の向上、業務の高度化、社外における評価の向上という形で企業価値向上に寄与する

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

## 社内

人の流出を防ぎ、社内に貯まるナレッジも増加。  
業務の効率化や、高度化、イノベーション創出が望める

社員全体の定着率に貢献

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

## 社外

以下のステークホルダーの変化に対応した企業へと成長が望める

### 投資家

- 人的資本を含む、企業の非財務的な資産に、着目した投資の実施

### 取引先

- 社会的責任を果たす企業との優先的な取引の実施（特に公共調達で見られる）

### 消費者

- 企業の多様性への配慮を重要視した消費行動の実施

### 労働者

- （ミレニアル世代\*を中心に）多様性、平等性、を重要視する企業を就職先として選出

(\* ) ミレニアル世代は1981～1996年生まれを指す

01

はじめに

02

アンケート調査から見えてきたこと

a

調査概要

b

障害者雇用に対する課題認識

c

親会社の対応への評価

d

昨年度調査の振り返り

03

総括

# 障害者雇用の岐路に立たされる企業が取るべき対応について 本年度も調査を行った

## 今年度調査の流れ概要

### 調査

#### アンケート調査

日本企業の障害者雇用の現状把握

#### ヒアリング調査

人的資本としての障害者活用を推進する  
海外企業の状況を調査

### 示唆（本セミナー）

仮説も含め、日本企業の  
障害者雇用の行く先を  
考察・提言

# 本年度もアンケートを実施。多くの企業にご回答をいただきまして、誠にありがとうございました

## 今年度アンケート調査の概要

- 実施時期：2024年 8～9月
- 実施方法：郵送ならびに電子メール
- 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 / 594社（約35.0%）

### 上場企業向け調査

回答社数：149社 / 3,714社（約4.0%）

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

		特例子会社の有無	
		あり	なし
自社雇用 障害者の	あり	<b>A</b> 23社（15.4%）	<b>B</b> 104社（69.8%）
	なし	<b>C</b> 1社（0.7%）	21社（14.1%）

# 特例子会社における障害者雇用に関する課題認識と、親会社の対応に関する認識、という2つの観点に着目した

## アンケートにおける着目観点

		親会社	特例子会社
自社への認識	障害者雇用における課題認識		
親会社の対応への評価	障害者雇用への意識		
	障害者雇用の取組への認識		

次頁以降でご紹介

01

はじめに

02

アンケート調査から見えてきたこと

a

調査概要

b

障害者雇用に対する課題認識

c

親会社の対応への評価

d

昨年度調査の振り返り

03

総括

アンケート調査から見えてきたこと | 障害者雇用に対する課題認識

# 特例子会社・上場企業共に障害者の量・質の担保が課題。 人的資本としての障害者活用の実現には課題が多い

自社への  
認識

障害者雇用  
における課題認識

親会社の  
対応への  
評価

障害者雇用  
への認識

障害者雇用の  
取組への認識

## 雇用管理における課題の回答の概要

回答対象	ポジティブな回答（昨年比）		障害者の雇用管理における課題 （上位2つ）
	量担保	質担保	
特例子会社	8割 ▲	7割 ▲	<ul style="list-style-type: none"><li>障害者の採用における量的・質的確保</li><li>高齢化した障害者への対応</li></ul>
上場企業	4割 ▲	5割 ▲	<ul style="list-style-type: none"><li>障害者の採用における量的・質的確保</li><li>障害者の業務の割り振り、配置</li></ul>

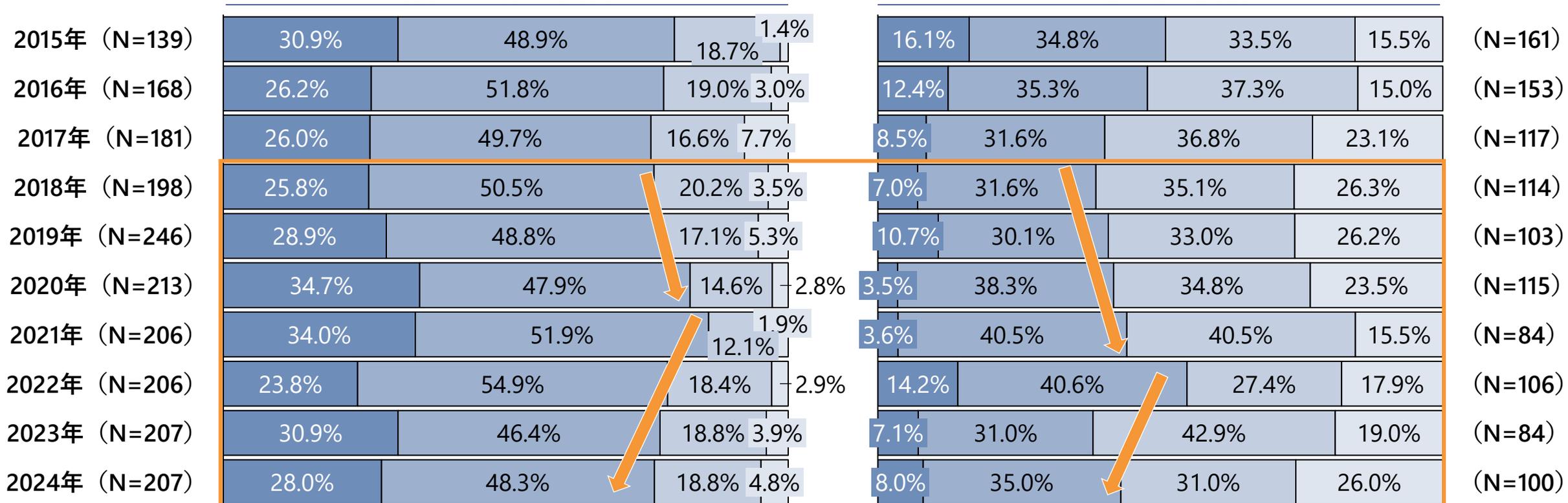
→増加    →減少    →維持

# 法定雇用率引き上げに伴い、特例子会社・上場企業双方において 障害者採用の量の担保に対する課題感が増している

量的な観点からみて、障害者を十分採用できている（単一回答）

特例子会社の回答

上場企業の回答



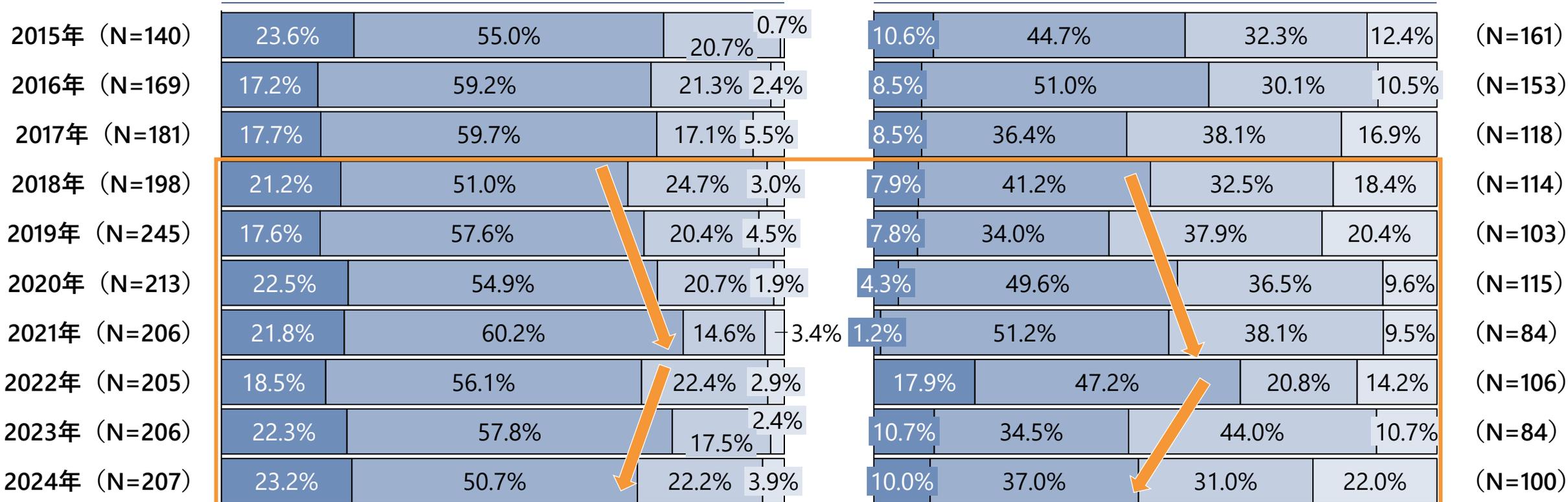
■ そう思う □ どちらかといえばそう思う □ どちらかというと思わない □ そう思わない

# 採用における課題感は、質の担保においても同様の傾向が見られる

質的な観点からみて、障害者を十分採用できている（単一回答）

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

# 特例子会社における障害者の雇用管理の課題は、採用の量的・質的確保において最も多い

## 障害者の雇用管理についての課題（複数回答）

特例子会社の回答（N=208）

障害者の採用における量的・質的確保

48.1%

高齢化した障害者への対応

33.2%

障害者のキャリアパスの整備

27.9%

障害者の作業能力の向上

25.5%

障害者の評価制度の整備

25.5%

職場における社員間の人間関係

23.1%

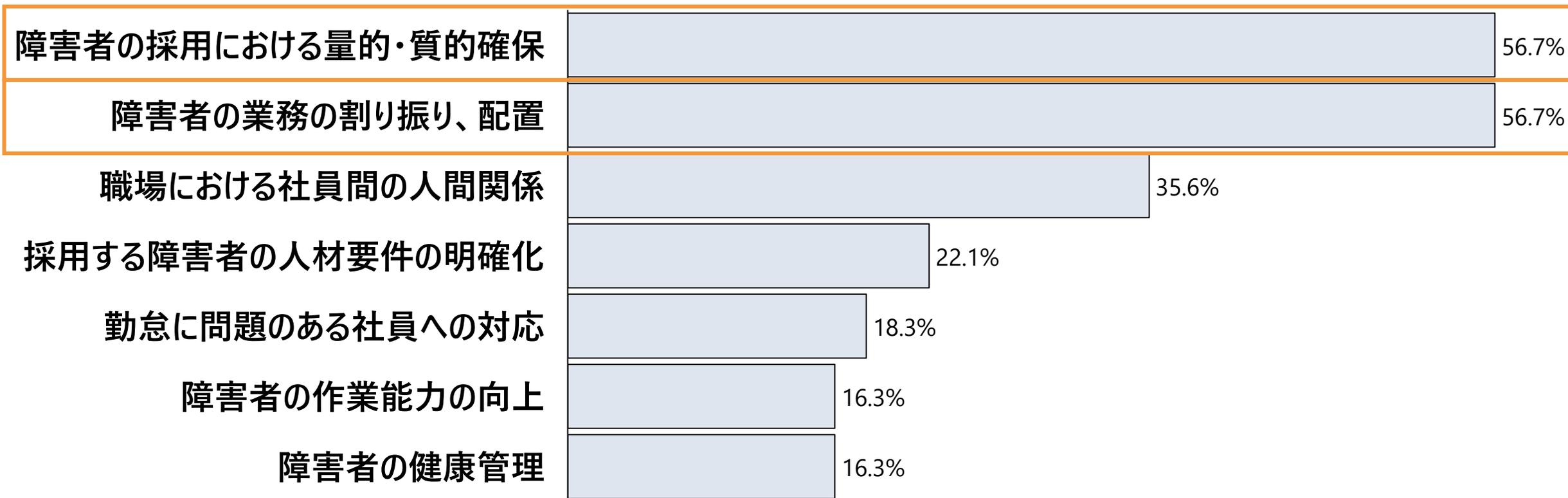
勤怠に問題のある社員への対応

21.6%

# 上場企業の障害者の雇用管理の課題は、採用の量的・質的確保に加えて、業務の割り振り、配置についても感じられている

## 障害者の雇用管理についての課題（複数回答）

上場企業の回答（N=104）



01

はじめに

02

アンケート調査から見えてきたこと

a

調査概要

b

障害者雇用に対する課題認識

c

親会社の対応への評価

d

昨年度調査の振り返り

03

総括

アンケート調査から見えてきたこと | 親会社の対応への評価

# 親会社の認識や取組に対して、親会社の自己評価と特例子会社による評価には乖離が見られる

自社への  
認識

障害者雇用  
における課題認識

親会社の  
対応への  
評価

障害者雇用  
への認識

障害者雇用の  
取組への認識

## 親会社の対応への評価

親会社の対応	親会社の自己評価	特例子会社による評価
認識	障害者雇用は自社の経営にとって重要な問題であるという認識が <u>急激に高まっている</u>	親会社は障害者雇用の重要性を認識しているという認識が <u>減速</u>
取組	特例子会社との連携・戦略・取組の <u>いずれも進捗しているという認識</u>	親会社の自己評価と比較すると、 <u>進捗していないという評価が大半</u>

アンケート調査から見えてきたこと | 親会社の対応への評価

# 親会社において障害者雇用の重要性が高まっている一方、特例子会社にはその動向が伝わっていない

自社への  
認識

障害者雇用  
における課題認識

親会社の  
対応への  
評価

障害者雇用  
への認識

障害者雇用の  
取組への認識

## 親会社の障害者雇用に対する重要性の認識

アンケート	回答対象	
	上場企業	特例子会社
設問	障害者雇用は貴社の経営にとって重要な問題である	親会社は、障害者雇用の重要性を認識している
ポジティブな回答 (昨年比)	9割 	9割 

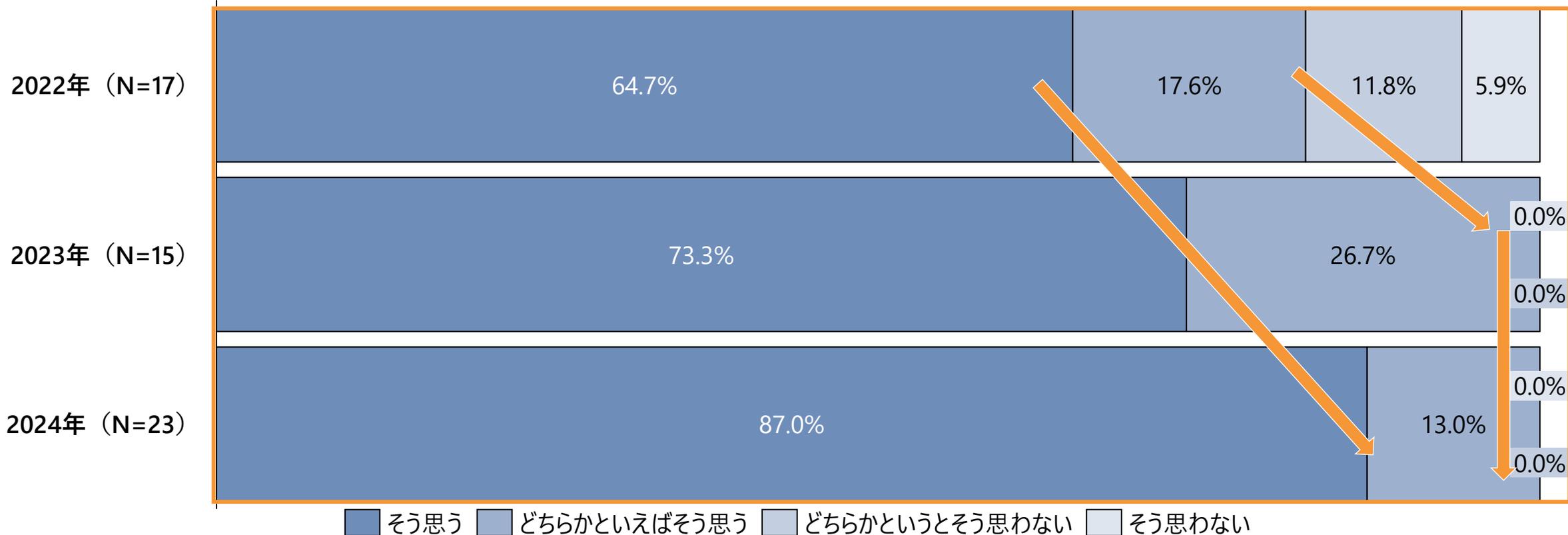
→増加    →減少    →維持

アンケート調査から見てきたこと | 親会社の対応への評価

# 親会社においては、障害者雇用が経営にとって重要であるという認識が高まってきている

障害者雇用は、貴社の経営にとって重要な問題である（単一回答）

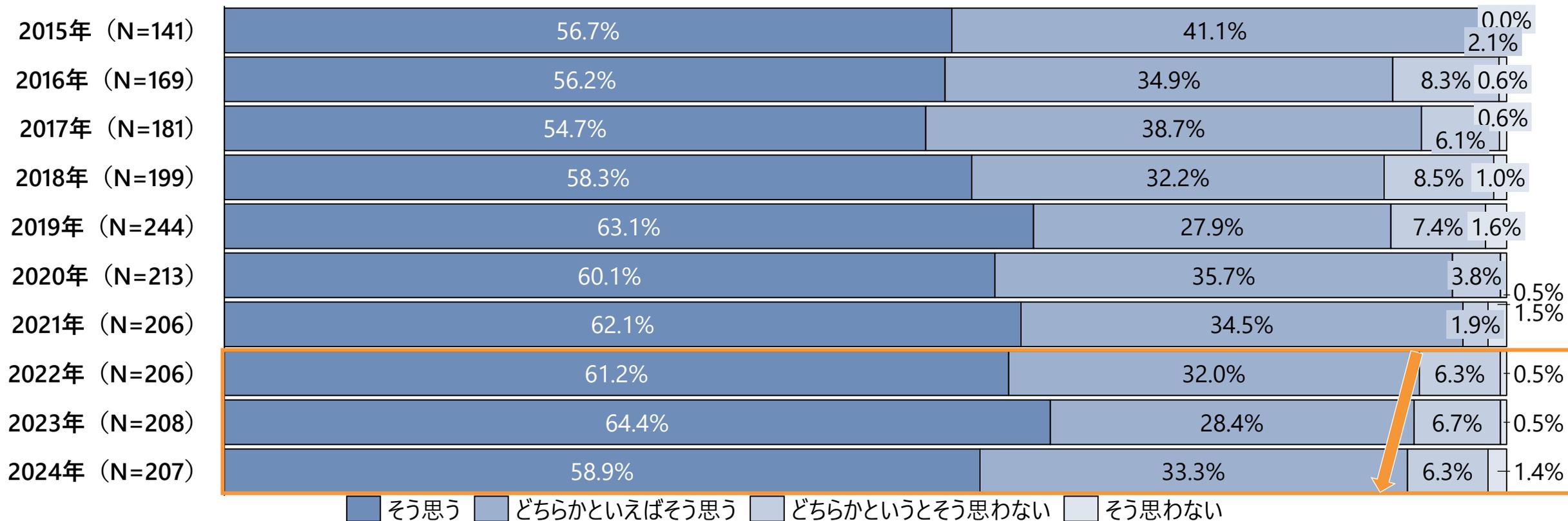
自社でも、特例子会社でも障害者を雇用している上場企業の回答



# 一方、特例子会社には、親会社における重要性の認識が低下してきているように映っている

親会社は、障害者雇用の重要性を認識している（単一回答）

特例子会社の回答



アンケート調査から見えてきたこと | 親会社の対応への評価

# 親会社の障害者雇用に関する対応（19項目）について、 親会社と特例子会社との認識のズレを調査した

自社への  
認識

障害者雇用  
における課題認識

親会社の  
対応への  
評価

障害者雇用  
への認識

障害者雇用の  
取組への認識

## 親会社の障害者雇用に関連する対応としてあてはまるもの

分類	アンケート項目
① 連携	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 社外の障害者雇用関係者との交流</li><li>✓ 現場ノウハウ共有</li><li>✓ 事業領域拡大支援</li></ul>
② 戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 戦略への記載</li></ul>
③ 人材配置	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 協働部署の設置</li><li>✓ 区別のない役職への登用</li></ul>
④ 社内体制	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 障害者支援社内組織の設置</li><li>✓ 障害者雇用担当以外との議論の機会の確保</li></ul>
⑤ 障害者向け環境整備	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 障害者の能力向上プログラム</li><li>✓ 障害者のエンゲージメント調査</li><li>✓ 障害者のためのキャリア制度</li></ul>
⑥ 周囲向け環境整備	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 全管理職へのDE &amp; I研修義務化</li><li>✓ 上級管理職の評価体系へのDE &amp; I視点の包含</li><li>✓ 全管理職への障害者インクルージョン研修義務化</li><li>✓ 上級管理職の評価体系への障害者インクルージョン視点の包含</li></ul>
⑦ アクセシビリティの検証	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 全商品・サービスへのアクセシビリティ検証</li><li>✓ 商品・サービスのアクセシビリティの障害者との検討</li></ul>
⑧ サプライヤーの選定	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ DE &amp; I観点でのサプライヤー選定</li><li>✓ 障害者インクルージョン観点でのサプライヤー選定</li></ul>

## 回答対象

特例子会社  
N=194社

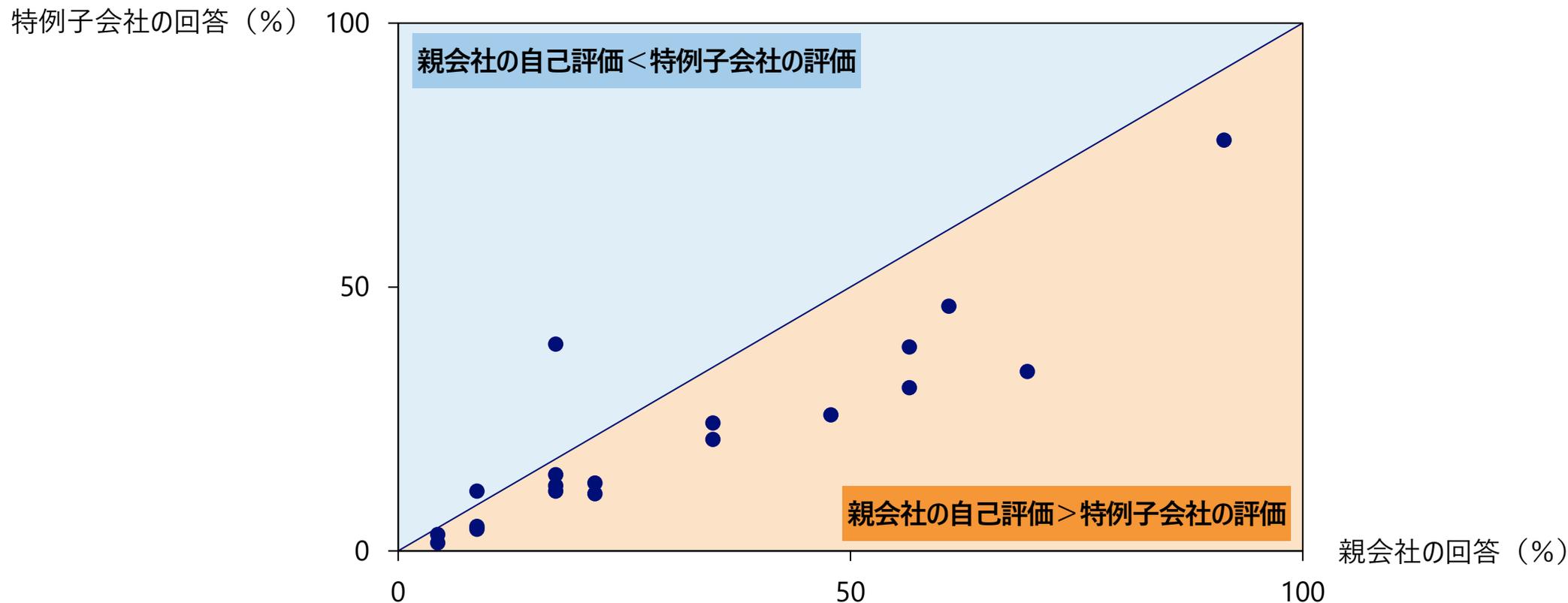
親会社\*  
\* 自社でも、特例子会社でも  
障害者を雇用している上場企業  
N=23社

アンケート調査から見てきたこと | 親会社の対応への評価

# 親会社の取組については、親会社が思っているほど 特例子会社は評価していない

親会社の障害者雇用に関連する対応としてあてはまるもの

特例子会社 (N=194) ・親会社 (N=23) の回答



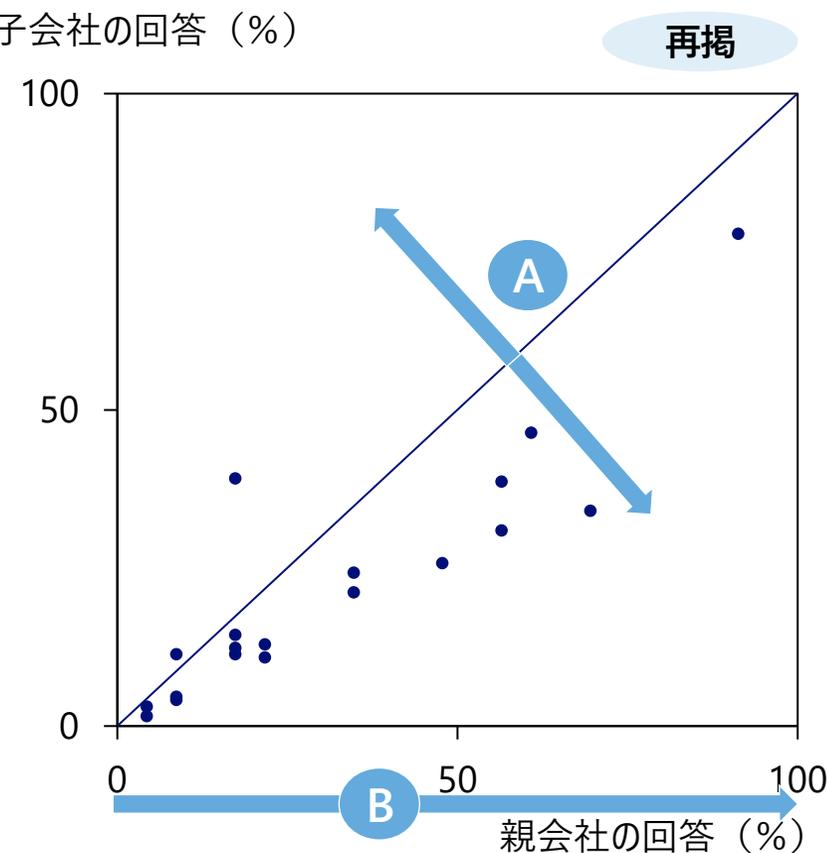
アンケート調査から見てきたこと | 親会社の対応への評価

# 評価の乖離度と取組の進捗度に基づいて、親会社と特例子会社とで目線を合わせるべき項目を抽出する

## 親会社の障害者雇用に関連する対応への評価の分類

		A 2社の評価の乖離度		
		親会社の自己評価 < 特例子会社の評価	評価が近似	親会社の自己評価 > 特例子会社の評価
B 取組進捗度	あり	認識は乖離×進捗あり → <u>早急に目線合わせ</u>	認識は一致×進捗あり → <u>継続（問題なし）</u>	認識は乖離×進捗あり → <u>早急に目線合わせ</u>
	なし	認識は乖離×進捗なし → <u>推進前に目線合わせ</u>	認識は一致×進捗なし → <u>優先度確認の上推進</u>	認識は乖離×進捗なし → <u>推進前に目線合わせ</u>

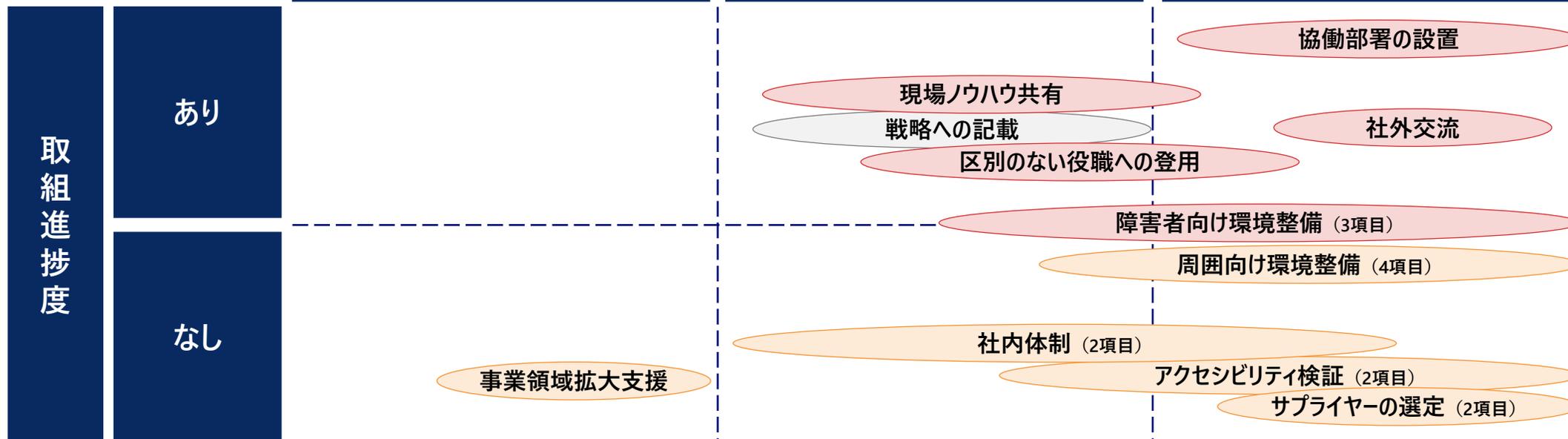
特例子会社の回答 (%)



# 優先的に目線を合わせるべき項目としては、親会社と特例子会社との連携・障害者の配置と、環境整備が挙げられる

## 親会社の障害者雇用に関連する対応への評価の分布

- : 認識は乖離×進捗あり  
→早急に目線合わせ
- : 認識は乖離×進捗なし  
→推進の前に目線合わせ
- : 認識は一致×進捗あり  
→継続（問題なし）



注) 複数項目をまとめている部分は、「分類名 (項目数)」と記載。分類はP28に準ずる  
出所) NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」(2024年)、よりNRI作成

# 親会社と特例子会社では、課題認識は共通でも、 実際の取組では足並みが揃っていない

## アンケートから読み取れる親会社と特例子会社の現状

		親会社	特例子会社
自社への認識	障害者雇用における課題認識	量・質両面の担保が課題であるという認識は共通	
親会社の対応への評価	障害者雇用への意識	自社の経営にとって重要な問題という認識が拡大	親会社が重要性を認識しているという認識が縮小
	障害者雇用の取組への認識	配置・連携・環境整備において相対的にできていると認識	配置・連携・環境整備において相対的にできていないと認識

01

はじめに

02

アンケート調査から見えてきたこと

a

調査概要

b

障害者雇用に対する課題認識

c

親会社の対応への評価

d

昨年度調査の振り返り

03

総括

アンケート調査から見えてきたこと | 昨年度調査の振り返り | 障害者雇用の経営指標への結び付き

# 昨年度調査では、合理的配慮の実施が経営指標とどの程度結び付けられているのかを明らかにした

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。(MA)

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

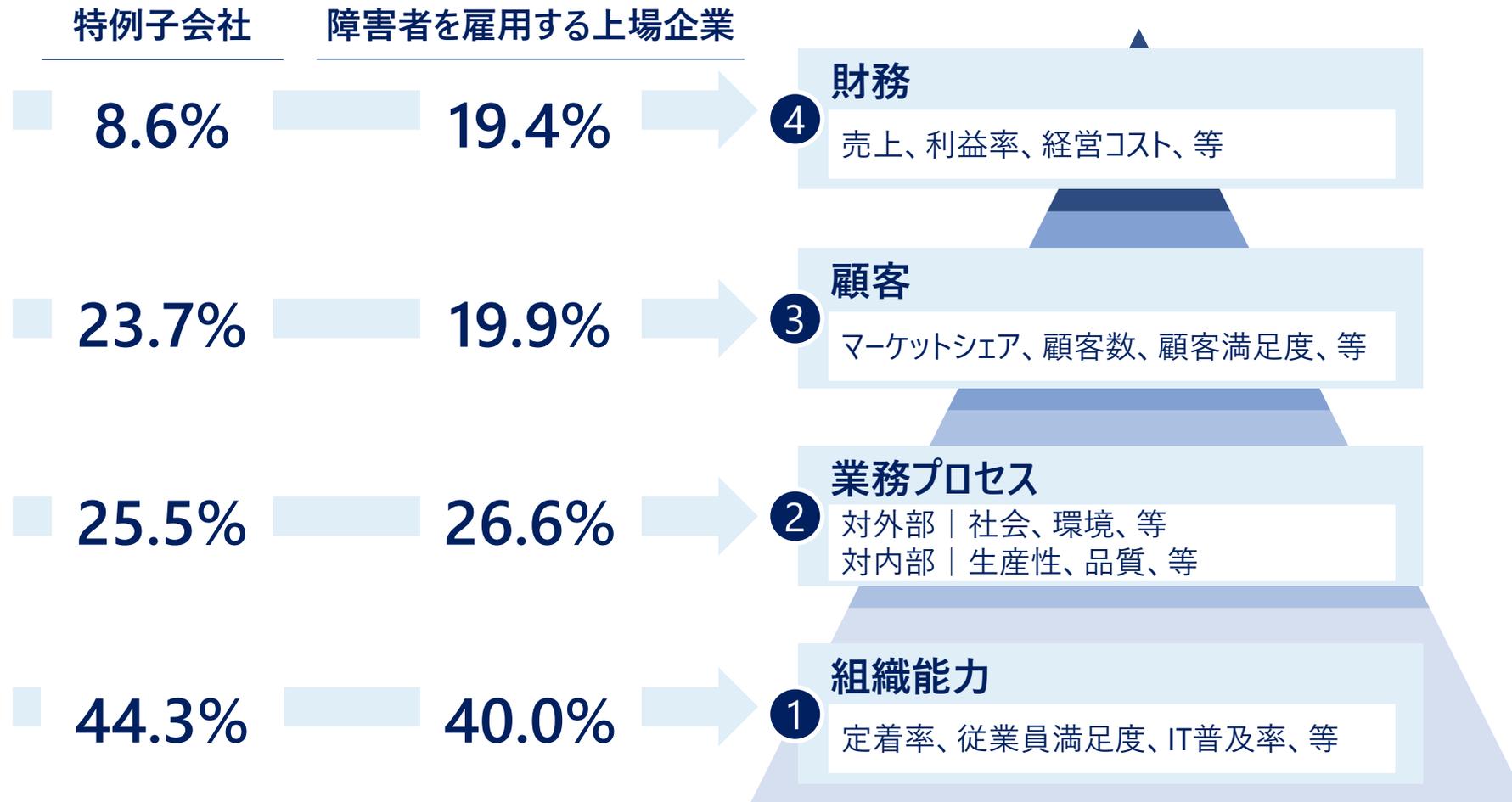
特例子会社  
N=207社

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

アンケート調査から見えてきたこと | 昨年度調査の振り返り | 障害者雇用の経営指標への結び付き

# 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、財務や顧客といった指標群ごとに差があることが確認された

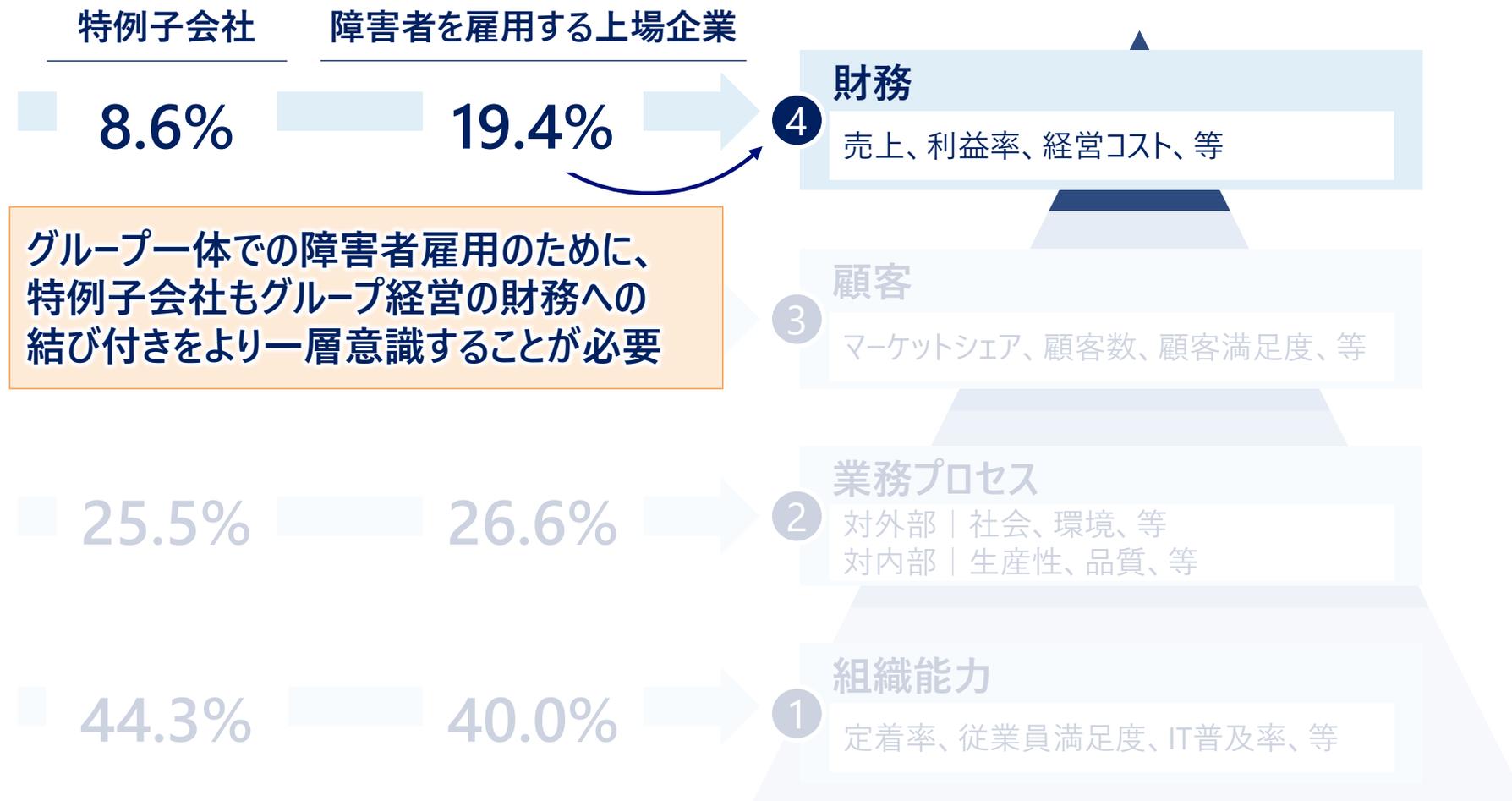
## 合理的配慮の実施による経営指標へのインパクト



アンケート調査から見てきたこと | 昨年度調査の振り返り | 障害者雇用の経営指標への結び付き

# 合理的配慮の実施が財務に与えるインパクトに関する認識では、 特例子会社と障害者を雇用する上場企業とで倍以上の差があった

合理的配慮の実施による経営指標へのインパクト



01

はじめに

02

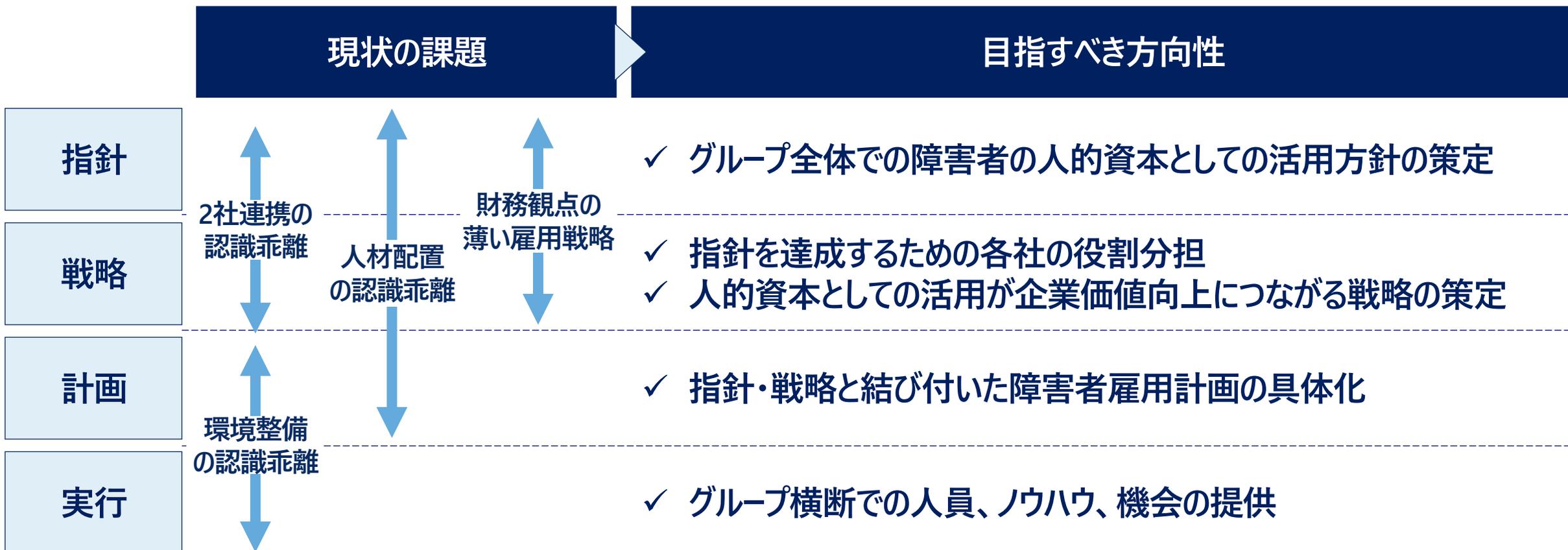
アンケート調査から見えてきたこと

03

総括

# 親会社と特例子会社の間で、障害者雇用の方針策定から実行までの各段階において連携を図りながら進める必要がある

## 親会社・特例子会社における連携のポイント



# 障害者を人的資本として位置付け、親会社と特例子会社との連携を図ることを通じて、価値創造を目指したい

## 第1部 要旨

障害者の人的資本としての活用において、親会社と特例子会社の連携が求められる

**背景**

法律・社会情勢の変化

**理想**

障害者の人的資本としての活用

**課題**

親会社・特例のズレ

**打手**

親会社・特例の連携

**現状**

障害者の人的資本としての活用の実現は未達

## 第2部 導入

第1部では、障害者の人的資本としての活用のための2社連携に焦点を当てた  
第2部では、経営視点での障害者雇用の価値向上のための取組・体制について検討する

## 第2部

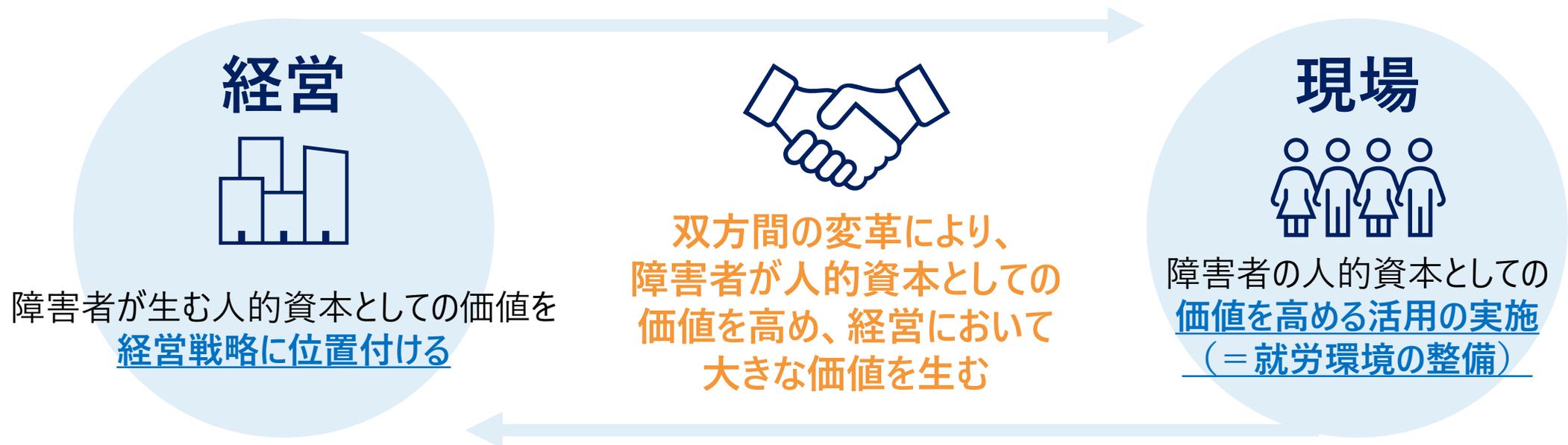
# 国内・海外状況を踏まえた障害者雇用のあり方

株式会社野村総合研究所  
コンサルタント 金子 柚那

はじめに

# 第2部では、人的資本としての障害者雇用の推進と活用に向けて、親会社(経営)と特例子会社(現場)に求められる変革と連携について迫る

## 第2部の要旨



はじめに\_調査対象

# 経営と現場が一体となって障害者の活躍を実現している企業や、それを下支えする制度等の環境を対象に調査を実施した

## ヒアリング調査

企業	食品領域のグローバル企業	食品	スイス	グローバルHR 研究開発機関所属
	Novo Nordisk (※)	製薬	デンマーク	NPO法人 ディーセントワーク・ラボ 代表理事 中尾様
	Danske Bank	金融	デンマーク	ダイバーシティ& インクルージョン推進 技術・サービス部門担当者
	Planit	IT	オーストラリア	最高人事責任者

## デスク調査

ソニー	総合電機メーカー
大東コーポレート サービス	シェアードサービス
アステラス製薬	製薬
ベネッセ ビジネスメイト	業務サポート、等

国

オーストラリア社会制度 (※)

Connecting Point代表  
阿部様

※対象の企業・社会制度の状況に関する有識者に対する調査を実施

はじめに\_海外企業の状況

# 海外には、経営から現場までを貫くポリシーを持つ企業も存在。 障害者雇用を「DE&I推進」や「アクセシビリティ向上」と関連付けている



ANZ (オーストラリア・ニュージーランド銀行)

## 「ACCESSIBILITY AND INCLUSION PLAN」

障害の有無にかかわらず、全ての従業員にとってANZがオープンでアクセシビリティの高い雇用の提供者であり、従業員の成功をサポートすることを概説



### 具体的な指針

- [自閉症の人々が活躍できる環境の提供](#)
- 障害の有る学生の就職を支援するため、[インターンシップを実施](#)
- 障害者雇用団体への複数所属、等



BBC (英国放送協会)

## 「Diversity & Inclusion Plan 2021-2023」

企業における多様性は成功・創造性の向上にとって不可欠であると考え、性別・民族・障害・LGBTQ+、等の従業員と包括的な文化を築くことを目指す



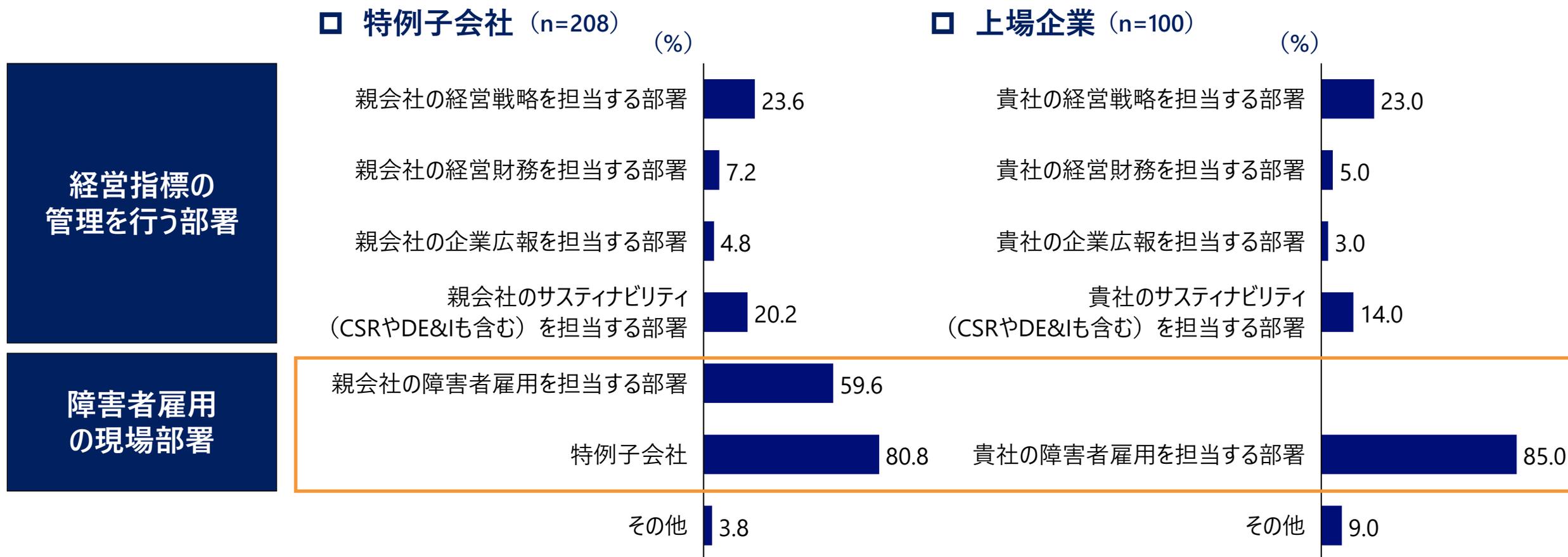
### 具体的な指針

- [多様な人材の雇用、投資を実施](#)
- 組織間（職種）の流動性を高める
- DE&Iトレーニングの実施
- アクセシビリティの向上
- 採用システム・プロセスの変化
- キャリア開発の実施
- 多様性の担保による効果測定、等

はじめに\_国内企業の状況

# 国内企業では、障害者の労働環境の整備について、経営と現場の間における議論は十分になされていない

障害者の労働環境の充実化についての議論に参加している方は誰か (MA)



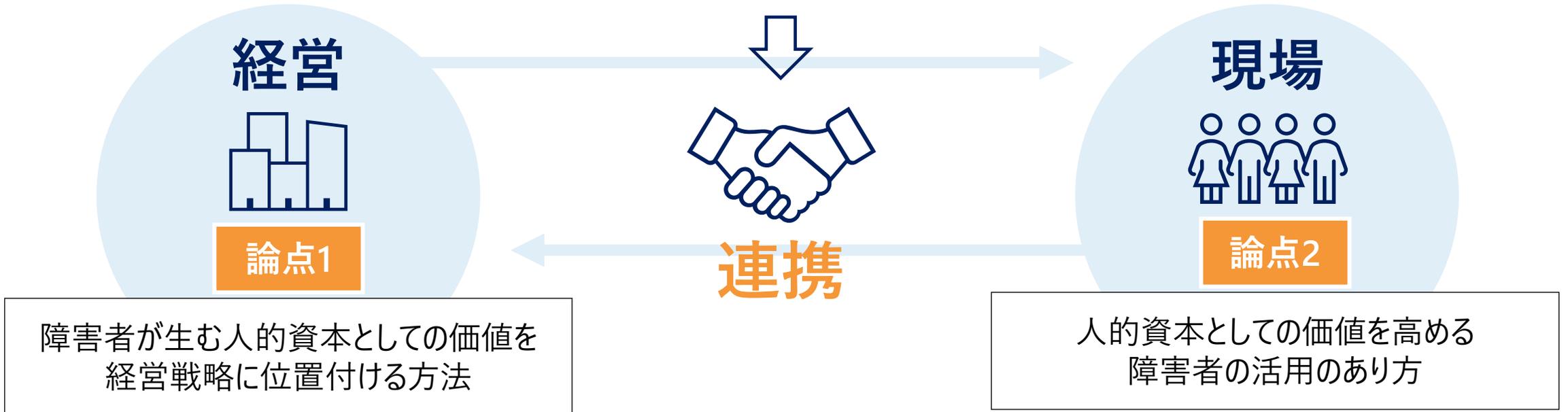
出所) NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」(2024年)、よりNRI作成

はじめに\_2つの論点

# 経営から現場まで一貫した障害者活用を行うにあたり、その経営戦略への位置付け方(論点1)と価値の最大化(論点2)について迫る

論点の設定

日本の環境においては障害者の活躍を図るため  
経営と現場の歩み寄りが必要



# 調査の結果、論点1と論点2について それぞれ以下に示す要素が重要になってくることがわかった

経営

論点1

障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

I型

新規価値を生む活用

II型

III型

売上・グループガバナンスを高める活用

現場

論点2

人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

意識

人的資本としての理解

体制

現場を支える社内外からのサポート

環境

全社的な就労環境の質の向上と、  
障害者個々への調整

経営

論点1

障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

I型

新規価値を生む活用

II型

売上・グループガバナンスを高める活用

III型

現場

論点2

人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

意識

人的資本としての理解

体制

現場を支える社内外からのサポート

環境

全社的な就労環境の質の向上と、  
障害者個々への調整

論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

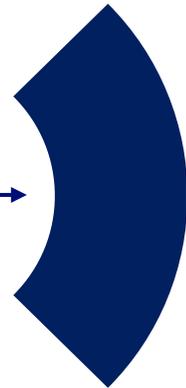
# 障害者の特性が、既存部署や既存業務に結び付く 新たな価値を創出しうるかを検証するケースがある

I型

新規価値を生む活用

- 障害者の特性に着目をし、企業にとって新たな価値（新規事業・商品の開発、アクセシビリティの向上、等）を生むことを期待し、ポジションを用意

親会社・グループ企業の業務に  
新たな価値を創出できるかを別チームで検証



=



<求められる工夫>

- 期待する新たな価値の設定の仕方

## 論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

# 例えば、味覚が発達している視覚障害者に着目した食品開発や、障害のある方との生活を通じた気づきの製品開発利用などが挙げられる

< 求められる工夫 > 期待する新たな価値の設定の仕方

### グローバル企業（食品）

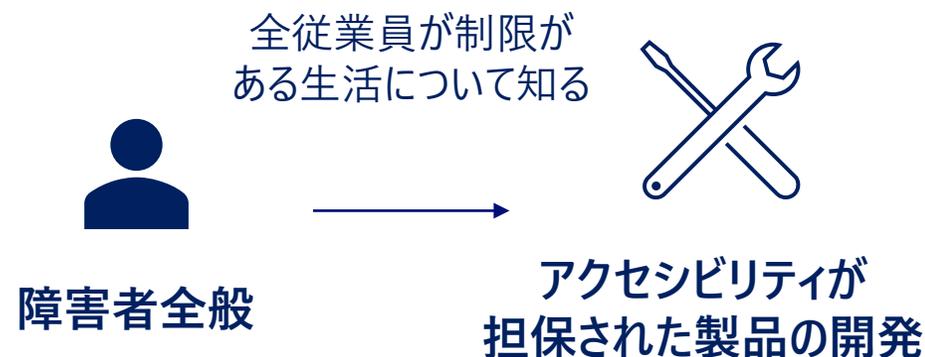
既存の業務に組み込むだけでなく、**障害者だけの小さなチームを作り、彼らにしか任せられない仕事の創出**を行っていく事を計画。例えば、**目が見えない方は味覚が発達しているかもしれないのでテイastingに向いているのか等**を検証



### ソニー

インクルーシブデザインを体験するワークショップを継続的に実施。**視覚や聴覚、身体などに障害がある方と行動を共にすることで、不便や困りごとへの理解や生活における工夫について知り、新たな視点からの製品開発に活かす**

具体的にカメラ領域では、視覚に障害がある方との対話や検証を重ねながらメニューと動画再生画面を音声で読み上げて操作をアシストする音声読み上げ機能を開発。また、モバイル領域では、フォト撮影機能「Photography Pro」を使って撮影する際に、撮影画面の水平の計測情報を音で撮影者に知らせる機能を開発



論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

# 親会社・グループ企業の業務にあった障害者を雇用することで、事業への直接的な貢献を通じて人的資本としての価値が示しやすい形態もある

II型

売上・グループ  
ガバナンスを高める活用

- 親会社・グループ企業の業務を切り分け、その業務内容に適した能力の者（障害者）を雇用
- 既存事業に貢献する障害者雇用を実施しているため障害者の有用性を図りやすい

親会社・グループ企業  
の業務からの切り分け

仕事内容にあった  
障害者の雇用を実施

=



< 求められる工夫 >

- 業務の切出しと、それに適した障害者の配属
- 同質の業務を継続的に切出す方法  
(特定の業務に対して障害者を雇用するため、継続的な活用  
が求められる)

論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

## 既存業務での活用を図るためには、雇用時の能力評価と、雇用後の能力を発揮できる就労環境の整備が重要となる

<求められる工夫> 業務の切出しと、それに適した障害者の配属

### 雇用時

仕事に対する適切な障害者の能力評価



Planit

求める業務の役割を果たすスキルと能力に基づいてすべての応募者を評価するために徹底的な採用プロセスを保持。業務の遂行にあたり、サポートが必要な障害がある場合は、緊密に協力して、雇用前に適切な調整とサポートが行われる

### 雇用後

障害者が能力の発揮が行える就労環境の整備



グローバル企業（食品）

障害があったとしても特定のポジションの仕事を遂行できるのであれば雇用。雇用の際にサポートが必要であれば、その旨を雇用契約の書面の中に記載してもらう。どのようなサポートを求めているか双方向が認識した上での契約

## 論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

# 業務に雇用者を割り当てることになるため、常に同質な業務が必要。 グループ全体で同質な業務を集積できる体制・仕組み作りも必要となる

< 求められる工夫 > 同質の業務を継続的に切出す方法



## アステラスグリーンサプライの親会社合併（2020年11月11日）

### ● 合併の概要・目的

特例

アステラスグリーンサプライ

- **効率的な運営**を実施し、障害者雇用に対する社会的責任を果たすことを目的に合併

親

グリーンスタッフ支援室

障害者の**特性に応じ以下業務を実施**

- 機密文書の回収・処理業務
- 緑化維持管理
- 従業員のユニフォームのクリーニング
- 清掃事業
- リユース品の利用促進を実施

### ● 合併にあたる変革

#### 効率的運営

社内から**障害者を対象とした業務の委託窓口を一本化**。該当する仕事が集まりやすい環境を整え仕事量が増える仕組みを構築

#### 評価制度の更新

職務グレード制度を導入。賃金の地域格差の是正とキャリア形成に繋がる仕組みを構築

業務「量」の改善に寄与

「質」の改善に寄与

#### アステラスグループの障害者雇用率

2020年：2.37%  
2021年：2.51%  
2022年：2.78%  
2023年：2.73%

出所) アステラス製薬 Website「完全子会社であるアステラス ファーマ テックとアステラスグリーンサプライの吸収合併（簡易合併・略式合併）に関するお知らせ」（2020年11月11日）、アステラス製薬 Website「九州合併に係る事前開示署名」（2022年2月14日）、アステラス製薬 Website「主な取り組み・制度（日本）」（2024年12月11日時点閲覧）、よりNRI作成

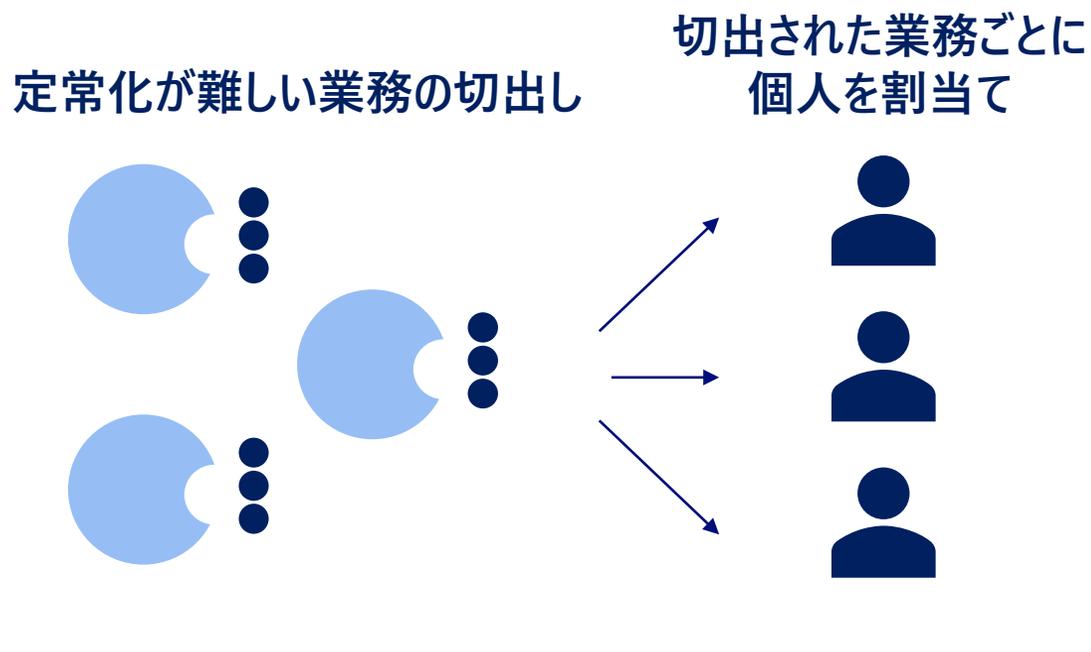
## 論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

# 定常業務ではなく、業務の中で生まれた仕事に対して、障害者の活用を図る。この形態は、業務の粒度が異なるため柔軟な対応が求められる

III型

売上・グループ  
ガバナンスを高める活用

- 同質の業務を継続して創出する事が困難な場合、固定の業務と個人を結び付ける枠組み自体を取りやめ、切り出した業務ごとに個人の割当てを行っていく
- 企業にとって業務を切出しやすくなる点で、よりカジュアルに障害者の活用が図れると想定



<求められる工夫>

- 業務内容の粒度感の調整
- 業務内容の多様化に対する人材の取り揃え
- 取り揃える人材の量に対する業務量の集積

## 論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

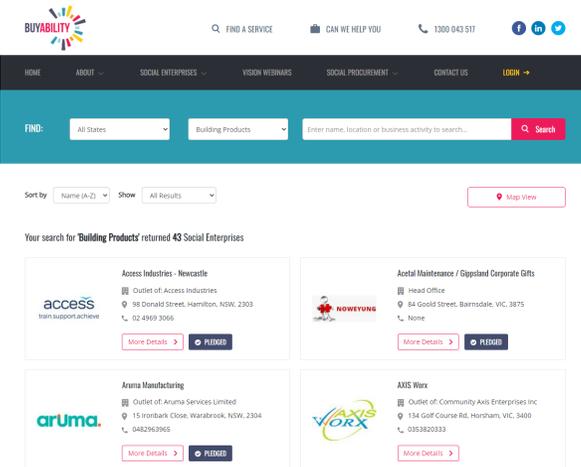
# オーストラリアでは社会全体で障害者の労働力市場の活用を目指し、障害者と複数企業が集まる就労支援プラットフォームを構築している

< 求められる工夫 > 業務内容の多様化に対する人材の取り揃え、取り揃える人材の量に対する業務量の集積

### オーストラリア：Buy Ability

オーストラリアでは、2016年に政府が主体となり、**支援付雇用情報を掲載するサイト（Buy Ability）**を構築。障害者に労働市場に参加する機会を与えることが目的とされており、障害者は**獲得したいスキルや自分の能力にあわせて週1時間からでも働くことが可能。**

#### ● Website



#### ● 経済効果

64の社会的企業との  
契約案件を創出



1,725名の  
支援付雇用を創出



3,513万豪ドル  
(=35.5億円)の  
純経済利益を創出



論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

# 障害者以外の企業内人材とのコワークを通じて、障害者の活躍の場がさらに広がることが明らかとなっている

< 求められる工夫 > 定常化されていない業務への対応



大東コーポレートサービス



大東ビジネスセンター

- ・ 人事・総務・経理等、のグループ各本社の共通業務、定型業務のシェアードサービス、等を実施していた「大東ビジネスセンター」が大東建託の特例子会社である「大東コーポレートサービス」に合併

## < 合併後の大東コーポレートサービス >

- ・ バックオフィス業務（人事・総務・経理関連）や営業・技術部門のサポート業務等のシェアードサービスに取り組む

## < 社員構成の変化 >

- ・ 当初は障害者が中心だったが、**現在は子育て中や介護が必要な社員、高齢者など多様な人材の活躍の場**となっている
- ・ 総勢400名を超える人材がグループ内・外部から出てくる業務に取り組む

## 論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

# 異なる特性の人材間（高齢者⇔障がい者）で協力することによって、能力を補完し合い、事業領域拡大と対応力向上を図ることもできる

<求められる工夫> 定常化されていない業務への対応

### ベネッセビジネスメイト

#### <集まる業務が少ない>

- コロナでオフィスに関わる業務が激減。業務量改善が求められた

#### <定型化されていない業務に対する対応>

- 業務内容に対して：肯定・設計を見直し、詳細が異なる業務への対応を図っているものの、限界が存在
- 業務量に対して：生活リズムの安定が重要であり、シフト勤務や就業時間外の勤務への適応が困難

### 多摩市シルバー人材センター

#### <業務は集まるが、実施可能な業務が限られる>

- 高齢者と仕事をマッチング。社会からのニーズは高い一方で、高齢者自身の経験や嗜好に合う業務の確保やマッチングが困難な側面も存在



包括連携協定  
を締結

両者の課題と弱みを補完。結果、両者の事業領域拡大とサービス対応力が向上し、双方の仕事量の増加が目指せるようになった

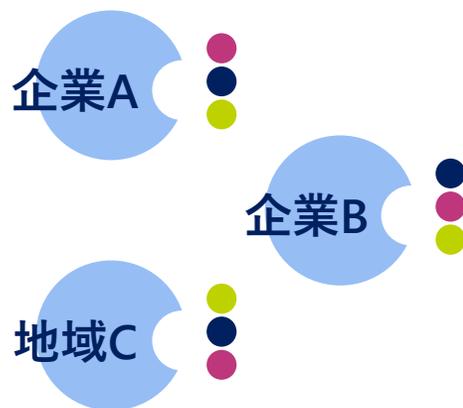
例)

- 衛生管理業務やパソコンを使った専門的なスキルが求められる業務はベネッセビジネスメイトが担当
- 対応が難しい時間帯の業務、単独で離れた拠点に行かなければならない業務は多摩市シルバー人材センターが担当

## 論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

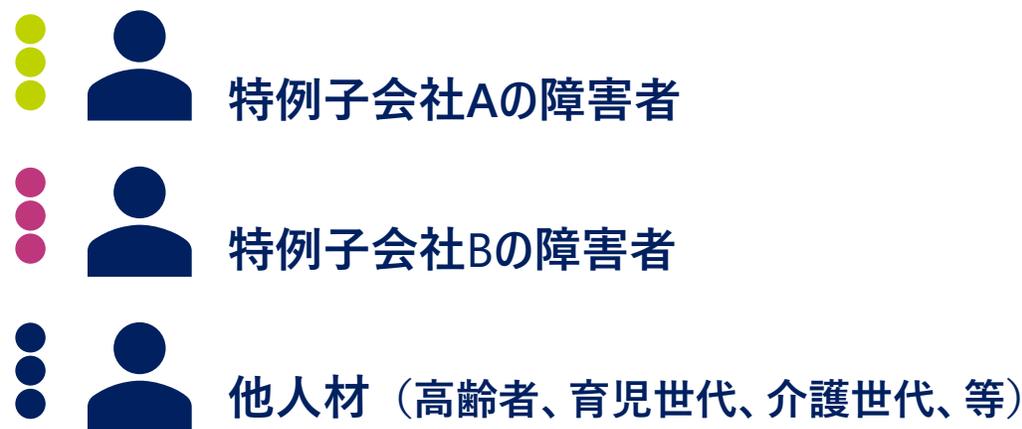
# 定常化が困難な業務では、業務の創出とそれを受ける人材の質的・量的担保を、外部とも連携しながら取り揃えていくことが重要となる

個社では定常化が難しい業務を切出し



業務の創出と任せる人材の質・量的幅の担保を共同で行っていく

切出された業務ごとに個人を割当て



多様化する業務に対して、特例子会社1社で対応するのではなく、外部との連携を考える

## 論点1.障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

# 障害者活用の促進に向けては、“能力評価”に基づいた業務の割当てと、業務量と能力の質を担保するための“体制構築”という2つの方法がある

## 障害者の経営に結び付く活用の整理

### <point1：能力・特性を重要視した位置付け>

#### 能力・特性評価による位置付け

障害者の特性・能力に重きを置き、それに見合った業務設定から活用を図る

#### “業務量”の担保による位置付け

グループ企業・地域といった広範囲から業務集積が図れる体制を構築

#### “能力の質”の担保による位置付け

能力・時間・環境的要因からの制限が解消される人員体制を構築

### <point2：体制構築を重要視した位置付け>

### <point1:能力・特性評価による位置付け>

- 障害者の**特性・能力を評価・発信をしていく**事で、“障害者”としての業務委託ではなく、特性・能力に応じた“業務の設定”から高いバリューが期待出来る
- 一方で、**障害者個人の特性の内容や、既存の就業能力の高さに依存する形態**であり、障害者全体の活用を図れるものではないと想定。そこで、障害者の能力のサポートを行うような体制を築くことが求められる

### <point2:体制構築による位置付け>

- **業務量の担保**：業務量担保のためにグループ企業全体からの業務集積の仕方を工夫する必要性が有り、受付窓口の一本化、等の工夫が求められる
- **能力の質（内容・幅）の担保**：能力・時間・環境的要因での制限が解消される**人員体制**（複数社間・自治体との人材連携、他人材（高齢者、介護世代、育児世代、等）との連携、等）の構築が求められる

経営

論点1

障害者が生む人的資本としての価値を経営戦略に位置付ける方法

I型

新規価値を生む活用

II型

III型

売上・グループガバナンスを高める活用

現場

論点2

人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

意識

人的資本としての理解

体制

現場を支える社内外からのサポート

環境

全社的な就労環境の質の向上と、  
障害者個々への調整

- 1 階層ごと（経営層、現場社員、等）の役割に応じた障害者の労働力の有用性を提示
- 2 障害者雇用の定量的・定性的効果の把握と社内外に対する発信

論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

# 経営層、現場社員それぞれに応じた障害者雇用の有用性への気づきを演出することが意識改革に繋がる

## 1 階層ごと（経営層、現場社員、等）の役割に応じた障害者の労働力の有用性を提示



経営層

- 経営指標の管理・企業価値の向上、等  
→経営指標（ESG、等）に対する障害者雇用の影響を明示



Novo Nordisk

社内における障害者の雇用・活用の効果を職位の階級別に評価した。評価を行ううちにESGと繋がりが見えてきたし、経営層の目も色も変わり始めた



現場

- 業務遂行上の指標（効率化、業務量、等）  
→業務実施における障害者雇用の影響を明示



Danske Bank

現場で共に働くことで障害者と働く社員が障害者の能力の高さを実感しリスペクトにつながっている。結果として、ND（※）、障害に関する偏見がなくなった

※ND・・・ニューロダイバーシティ。「脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中で活かしていこう」という考え方。（経済産業省「ニューロダイバーシティとは」を参照）

論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

# 経営層における意識変革を加速化させるには、障害者雇用の影響を可視化して社内外に発信することが有効との声もあった

## 2 障害者雇用の定量的・定性的効果の把握と社内外に対する発信



Novo Nordisk

### 障害者の活躍における効果を可視化



現場層

- － 心理的安全性の向上
  - ・ 自己開示の度合い向上
  - ・ チームの柔軟性向上
  - ・ コミュニケーション力・頻度の増加



マネジメント層

- － 後々の対応による**損失の減少**
  - ・ ミス・インシデントを早期に伝達
  - ・ 報告事項の共有スピード向上
- － 部全体での**パフォーマンスの向上**
  - ・ チームレベルの向上
  - ・ コミュニケーション量増

### 可視化した効果の発信



広報

- － 社内に対して
  - ・ **障害者雇用に関する理解者の増加**を目的に取組みを発信
- － 他社・メディアに対して
  - ・ 外部からの視察・取材が入る事で、**経営層が取組に着目をせざるを得ない環境を構築**
- － 投資家に対して
  - ・ ESG投資を行う投資家の増加を受け、**ESG推進の一つのファクトとして戦略に基づく実行に繋がった**

## 現場を支える社内外からのサポート

- 1 現場内： 障害者本人とマネジメント層のサポートを行う人員の用意
- 2 現場⇔社内： 現場状況を社内の必要部署・担当者に連携する役割を用意
- 3 現場⇔社内・社外： 障害者の就労環境の最適化を図るための人員の用意・外部連携

論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

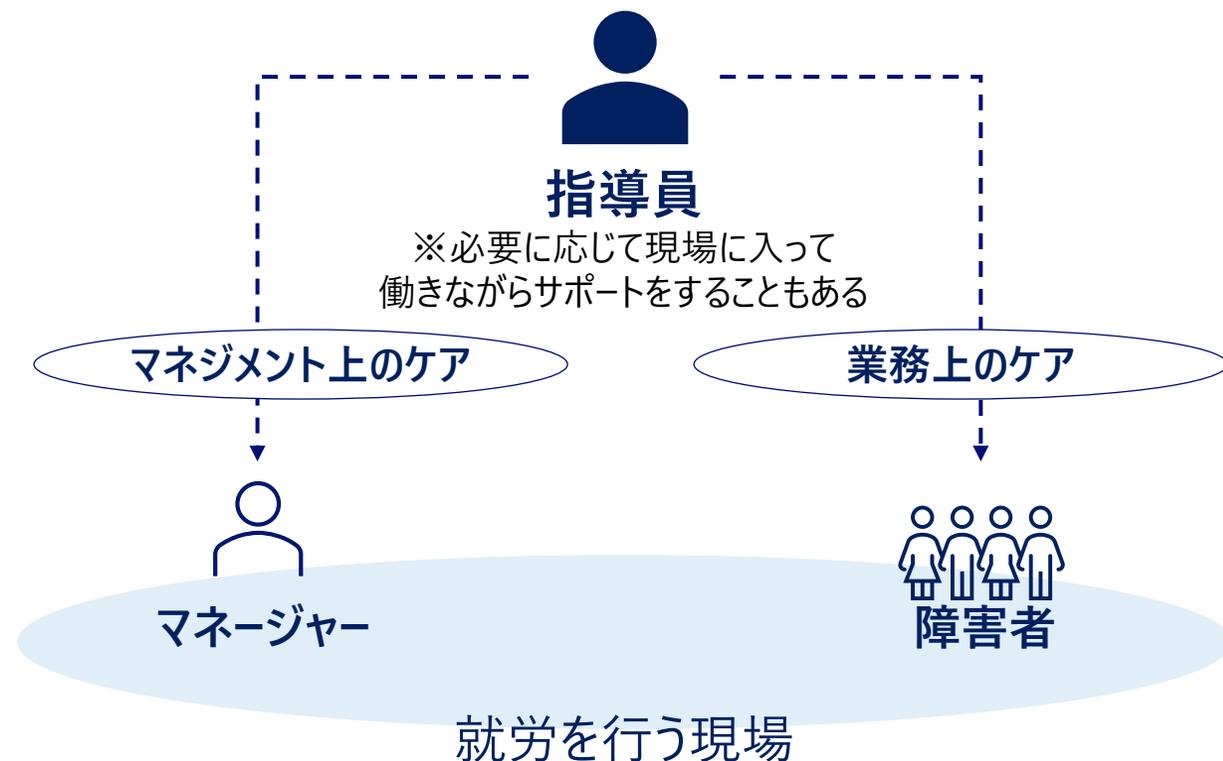
## 専門家が、障害者本人とそのマネージャー層にもサポートを行うことで 障害者の労働力の最大化を図っている

### 1 現場内：障害者本人とマネジメント層のサポートを行う人員の用意

#### Novo Nordisk

現場に日本でいう**指導員の役割を拡張した人**がいる。**障害者本人のケアを行う事に加え、障害者の管理を行うマネージャーに対しても定期的に面談を行う。**マネジメントにおける困りごとに対してアドバイスを行う。

また、必要に応じて実際に現場に入って、共に働きながらサポートを行うこともある



## 論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

# 現場担当者が、経営層や社内のサポート組織に報告することで、障害者雇用の現場で起きている課題や効果を直接伝える

### 2 現場⇄社内：現場状況を社内の必要部署・担当者に連携する役割を用意

#### グローバル企業（食品）

障害者の配属先の**ダイレクトマネージャーが現場を見て判断し、必要に応じて労働をサポートする担当と連絡を取り、就労環境の調整を図っていく**。特にIT周り、設備面での調整が実施されている

#### Novo Nordisk

障害者雇用に対して、**情報の横串を通すためHRに所属するカウンセラーがいた**。経営層、マネージャー、現場での情報共有を支援していた

#### < 就労環境の調整 >



#### < 効果の伝達 >



障害者の就労現場

## 論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

# 障害者の就労環境の最適化を図るために、各分野の外部専門家と連携することで、知見やリソースの補充を行っている

### 3 現場⇄社内・社外： 障害者の就労環境の最適化を図るための人員の用意・外部連携

#### グローバル企業（食品）

障害者を雇用するごとに、**医療プロフェッショナル**、**地域のスペシャリスト**と緊密に働いていて、職場・業務を調整

#### Planit

障害者雇用を支援するため、一人ひとりに合わせた調整や適応、ツールを導入。従業員と緊密に連携し、**業界の専門家**と相談して、障害を持つ人々が成功できるように、労働生活のあらゆる側面を最善にサポートを実施

#### 業務内容・環境 の調整



医療プロフェッショナル



地域のスペシャリスト



ND専門の大学



Neuro Diversity IN Business  
(障害者雇用団体)

#### 就労支援のための ツール導入



ND専門の大学



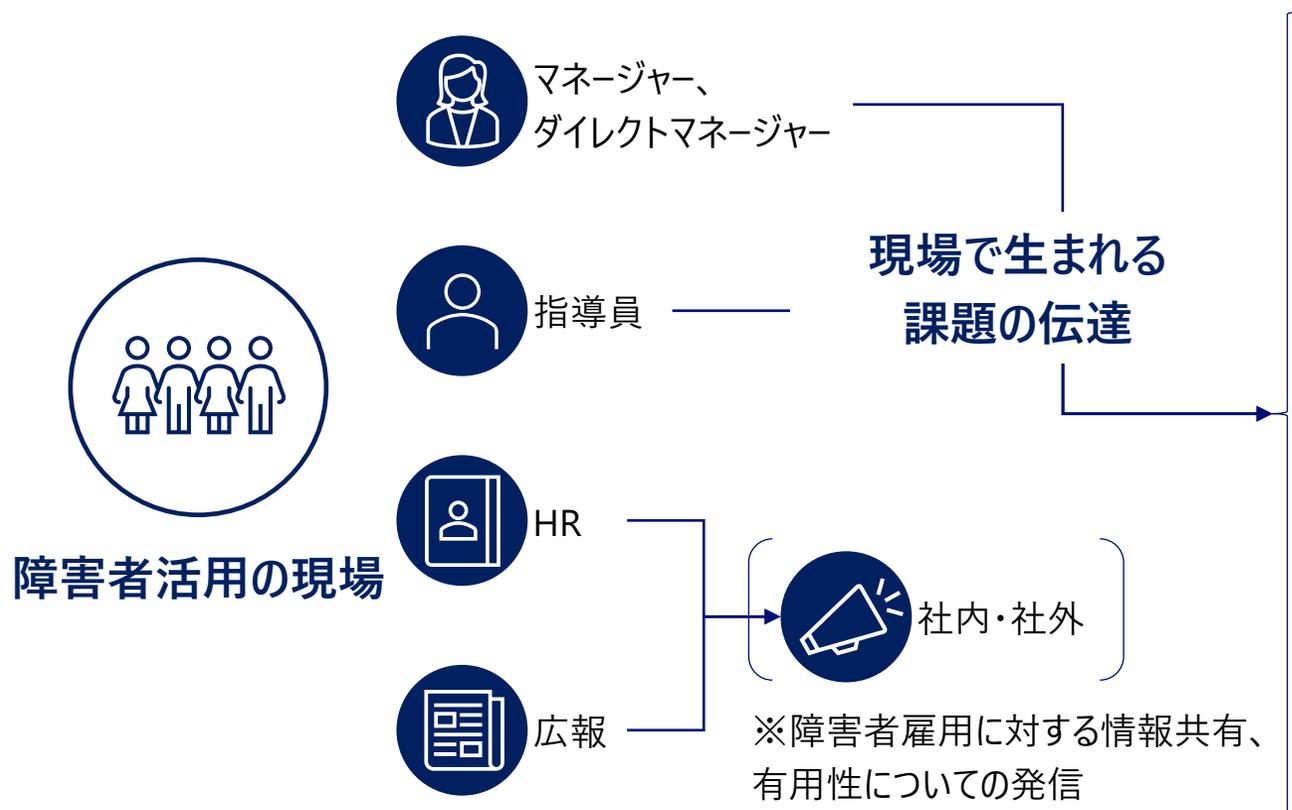
ND関連団体

## 論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

# 障害者雇用に適した就労環境を築くには、現場発による関係部署・機関への情報伝達と、外部リソースとの連携・支援が求められる

- 就労環境の構築のために関わるステークホルダーのまとめ

### 障害者雇用の現場に関わるステークホルダー



### 就労環境改善を図る専門部署・機関



意識

人的資本としての理解

体制

現場を支える社内外からのサポート

環境

全社的な就労環境の質の向上と、障害者個々への調整

1 全従業員に対して： 全社視点での就労環境の質の向上

2 障害者に対して： 障害者の個々に合わせた調整

## 論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

# 全ての従業員が働きやすい環境の構築に投資することで、 障害の有無を問わず、誰もが働き続けられる環境を構築する

### 1 全従業員に対して：全社視点での就労環境の質の向上



#### グローバル企業（食品）

障害の有無にかかわらず、**従業員の健康をサポートする取組**を行い、働きやすさの底上げを実施。例えば精神疾患を煩ってからは治療に大きなコストがかかるため、スイスの本社を含むすべての拠点で予防措置を心がけ、**ワークライフバランス、メンタルヘルスに一定額以上を投資**している

#### Planit

全社的なテレワーク、ビデオ会議ツール(Teams、Zoomなど)、Office 365、柔軟なハイブリッドワークモデルを導入し、**すべての人にとってよりアクセスしやすい職場環境を構築**。全従業員が自分に最適な働き方を選択するのに役立っている

## 論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

# 障害者には、個々の特性・状況を加味した環境調整を実施。

## ①で質の底上げが実現しているからこそ、②では小さな調整で済む

### ② 障害者に対して：障害者の個々に合わせた調整



ITツールの用意

- 音声でPCを制御できるシステム
- タブレットで機械を制御
- 文字起こしアプリ
- コミュニケーションサポートツール
- 専用のモニター
- 特殊なキーボード



オフィス環境の用意

- 会議室、レストラン、トイレへのアクセシビリティを向上。車椅子の転倒を防ぐ



その他

- 障害に併せて、時々で調整



### グローバル企業（食品）

ITソフトやハードに対しては、様々な障害者（眼が見えない、手が使えない）に対して調整が効くように用意。具体的には、クリックせずとも声で操作できるPCや、手ではなくタブレットで製造機械を操作できるようにしたこともある。

オフィスはアクセシビリティが高まるように設計。法律で定められている点に加えて、車椅子の事故を未然に防げるように調整している



### Planit

専門家のサポートや調整が必要な人のために、NDの大学や組織からの意見に基づいたツールを導入。特別なモニター、キーボード、文字起こしアプリ、等障害を持つ従業員をより適切に支援するために実装している

## 論点2.人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

就労環境への投資が進むことで、人的資本が生み出す価値も高まる。  
結果、経営戦略における障害者雇用の重要性も増すことになる

論点2

障害者が生む人的資本としての価値の経営への位置付け方

I型

新規価値を生む活用

II型

III型

売上・グループガバナンスを高める活用

人的資本としての価値を高めることで、  
経営における位置付けの必要性を強く喚起

論点1

人的資本としての価値を高める障害者の活用のあり方

意識

人的資本としての理解

体制

現場を支える社内外からのサポート

環境

全社的な就労環境の質の向上と、  
障害者個々への調整

示唆

特例子会社に求められる変革

# 障害者の価値を位置付ける体制構築と、人的資本としての価値を高める取組みにおいては、特例子会社・障害者とを単体で考えないことが重要

## <経営視点での価値を認識>

新規価値を生む活用

売上・グループガバナンス  
を高める活用



## <雇用の価値を位置付ける体制の構築>

### 能力・特性評価による位置付け

障害者の特性・能力に重きを置き、  
それに見合った業務設定から活用を図る

### “業務量”の担保による位置付け

グループ企業・地域といった広範囲から  
業務集積が図れる体制を構築

### “能力の質”の担保による位置付け

能力・時間・環境的要因からの制限が  
解消される人員体制を構築



## <人的資本としての価値を高める取組>

意識

人的資本としての理解

体制

現場を支える社内外からのサポート

環境

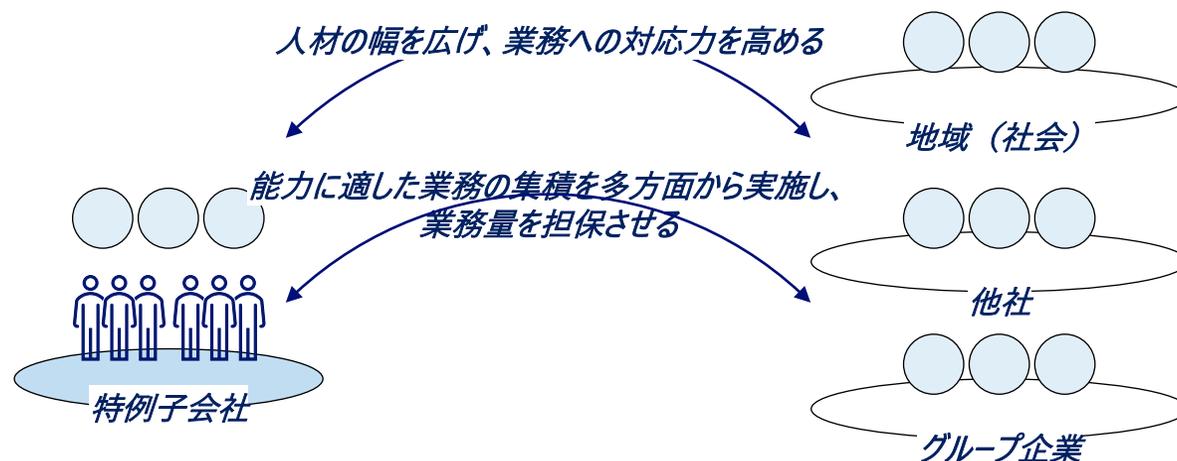
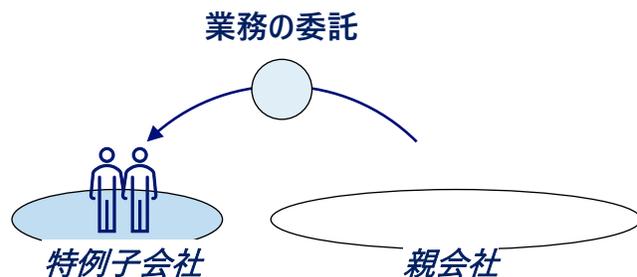
全社的な就労環境の質の向上と、  
障害者個々への調整

示唆

# 特例子会社だけでの雇用・活用よりも、 グループ企業・他社・社会での活躍を図っていくことの重要性が示された

今まで

これから



活用の意識

特例子会社内で活用

グループ企業・社会全体で活用

業務の内容・  
働く場所

グループ企業で行う業務の内、  
内容的に適切なもの  
(難易度、定常化できるもの、等)  
を特例子会社に委託し実施

グループ企業・他社・地域、等との連携により、  
人材・業務の集積の幅を広げることで  
多様な業務への対応力を高める。  
特例子会社に留まらない場所・内容の業務を社会の中で実施

示唆

# 経営における障害者雇用の位置付けを変えていく。特例子会社にはそのためのコーディネーターとしての役割が期待されているのではないか

## 就労環境の調整

能力を引き出す環境を社内外のステークホルダー（社内の専門チーム、障害者雇用団体・アカデミア、等）と協力し構築



障害者・マネージャーも含めた現場のフォローの実施（障害者本人に限らず、マネージャー・チームメンバー、等にもフォローを行い、業務遂行に当たる双方向での課題解決を図る）

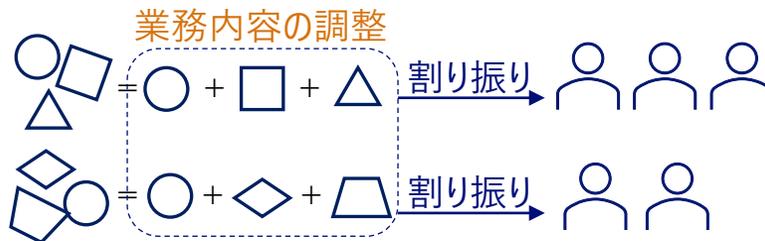


## 業務の調整

グループ企業全体から適切な業務が集まるように窓口や体制を構築（親会社の事務タスクが集まる部署と窓口を統一、等）

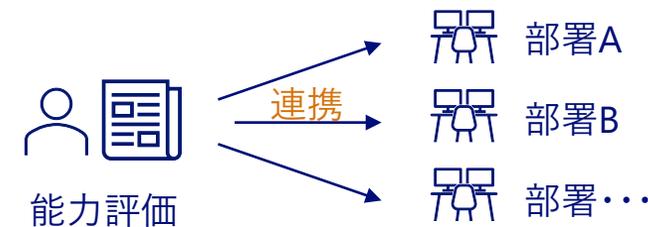


グループの各企業・部署から出てくる業務の内容の調整を行い、障害者が対応できる形にする（対応が行えるようにマニュアルに寄せた指示だしを行う、等）

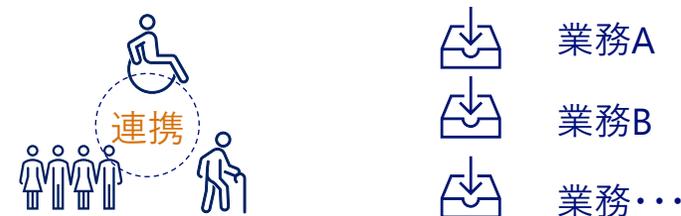


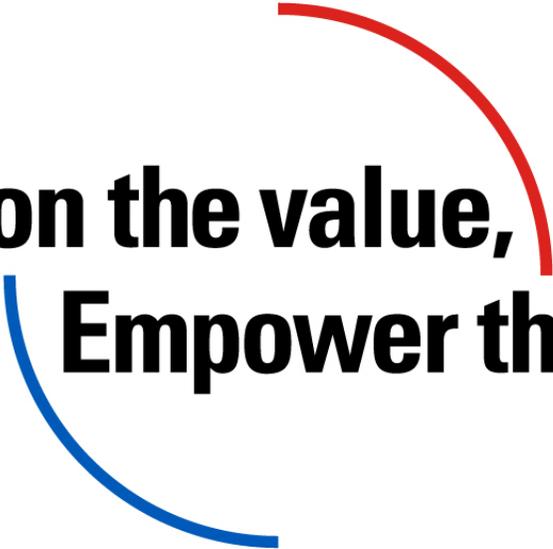
## 能力の調整

各人材の能力を可視化し、対応できる業務の内容を各部に提示・発信していく



依頼業務に対して柔軟に対応が可能になるように多様な人材を企業内の他人材（高齢者、等）や他社、地域と連携をしながら取りそろえておく





**Envision the value,  
Empower the change**