

株式会社野村総合研究所・NRIみらい株式会社 主催
一般社団法人 障害者雇用企業支援協会 後援

第11回 障害者雇用に関する経営・マネジメントセミナー 2035年を視野に入れた障害者雇用の価値創造戦略 ～企業成長に向けて取り組む、日々の努力と挑戦を原動力として～

| | | |
|-----|-------------------------------------------|---------------------------------|
| 第1部 | 定点調査で読み解く障害者雇用の潮流 ～法定雇用率上昇を見据えて～ | 株式会社野村総合研究所 コンサルタント 中村 綾 |
| 第2部 | 2035年の障害者雇用に期待される意義と役割 ～経験値を企業価値に昇華する～ | 株式会社野村総合研究所 シニアコンサルタント 田中 曜子 |





第1部 定点調査で読み解く障害者雇用の潮流 ～法定雇用率上昇を見据えて～

株式会社野村総合研究所
コンサルタント 中村 綾



アンケート結果をもとに、法定雇用率引き上げを単なる「義務」で終わらせない、障害者雇用のあるべき姿について報告する

アンケート調査の特徴

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11年間の推移、最新の動向を調査

アンケート調査から言えること

1. 障害者雇用の特例子会社と親会社、経営トップと現場で働く従業員の認識ギャップの解消により、実効力のある制度運用が求められる
2. 特例子会社と親会社、さらにグループ外企業（上場企業・特例子会社）の三者が知見を共有し、相互に補完し合う協業モデルこそが、障害者雇用推進の鍵

01

はじめに

a

アンケート調査概要

b

外部環境調査

02

アンケート調査から見てきたこと

03

総括

NRIでは、過去11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：2025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：222社 / 611社（約36.3%）

上場企業向け調査

回答社数：121社 / 3,716社（約3.3%）

| | | 特例子会社の有無 | |
|--------------|----|-------------------------|-------------------------|
| | | あり | なし |
| 障害者の 自社雇用 | あり | <div>A</div> 20社（16.5%） | <div>B</div> 83社（68.6%） |
| | なし | <div>C</div> 3社（2.5%） | 15社（12.4%） |

注)

- ・ 住所不明などの理由で一部の対象事業者には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

今年度アンケート調査における回答の解釈方法について

今年度アンケート調査の回答の解釈方法

■ 回答の解釈方法

- 回答選択肢が「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」を以下の形で、分類・定義した

| 選択肢 | 分類・定義 |
|----------------|----------|
| ・ そう思う | ・・・ 積極層 |
| ・ どちらかといえばそう思う | ・・・ 積極層 |
| ・ どちらかというと思わない | ・・・ 消極層 |
| ・ そう思わない | ・・・ 消極層 |
| | } ポジティブ層 |
| | } ネガティブ層 |

- 企業規模（上場企業）
 - ・大企業：従業員数1,000人以上
 - ・中小企業：従業員数1,000人未満

第1部では、障害者雇用の「量」と「質」に関連するトピックに着目し、 障害者雇用の潮流の変化を示す

| クエスチョン | トピック | | 着目する変化 |
|-----------------------------------------------------------|------------------|------------|------------------------------------------|
| 企業において障害者雇用は どう位置づけられているか 障害者雇用の量と質を どう確保するか | 経営トップと組織のコミットメント | | 障害者雇用への認識にギャップあり |
| | 障害者雇用の量と質の確保 | | 法定雇用率の引き上げに左右される |
| | 量への対応 | 業務内容・職域 | 特例子会社はグループ外受注拡大 上場企業は本業外の新領域へ進出 |
| | 質への対応 | 育成・評価・キャリア | 管理職登用意向、キャリアアップ制度整備 が進むが、実際の登用実績は伸び悩み |
| | 量×質への対応 | 指導員の整備 | 特例子会社では指導員を重視 上場企業では大企業・中小企業で2極化 |

01 はじめに

a アンケート調査概要

b 外部環境調査

02 アンケート調査から見てきたこと

03 総括

障害者雇用を巡る環境が激しく変化する中、俊敏かつ柔軟な経営判断と、収益性を確保する視点が求められる

障害者雇用をとりまく外部環境のまとめ

Political

- 法定雇用率の引き上げ
- 合理的配慮の義務化
- DE&Iの動向
 - ・ 米では反DE&I
 - ・ 欧州ではDE&I推進

Social

- ジョブ型雇用やリモートワークによる働き方の変化
- 労働人口の減少

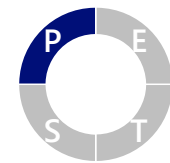


Economic

- サステナブル投資の機運の高まり

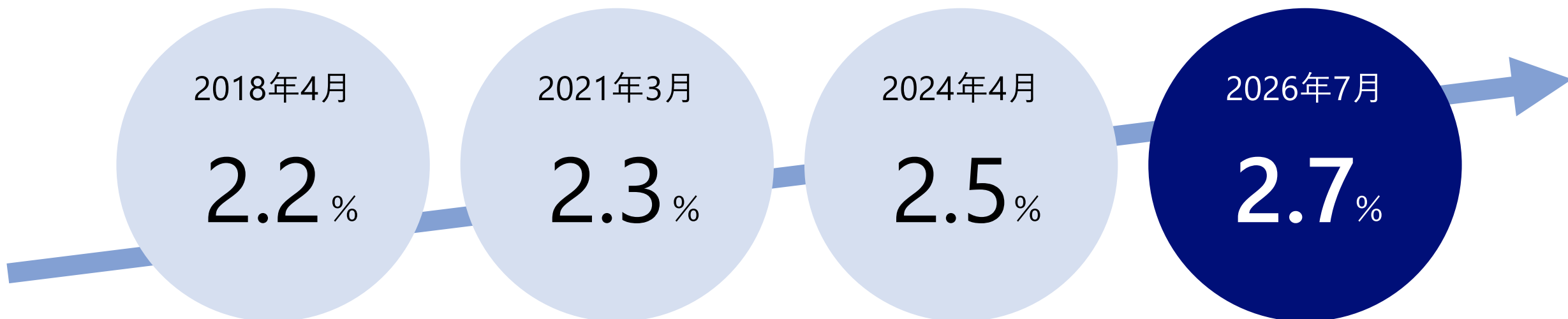
Technological

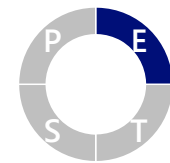
- 業務への技術導入と自動化



法定雇用率は段階的な引き上げが進んでおり、 2026年7月には新たな水準が適用される

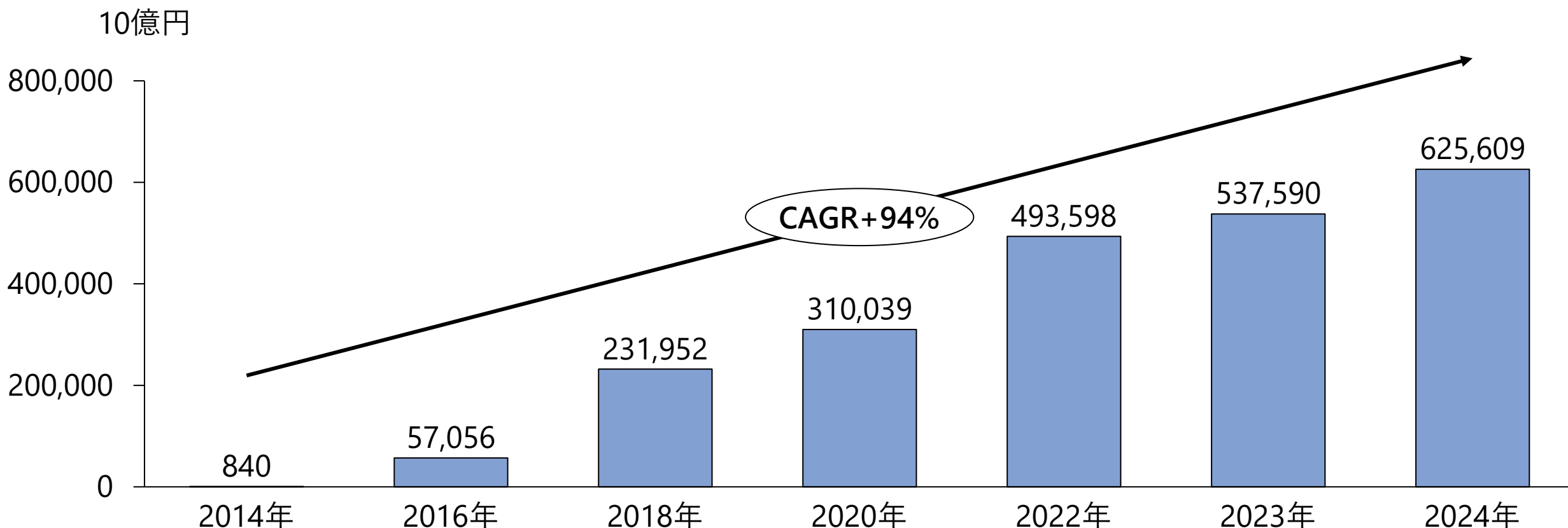
法定雇用率の変化





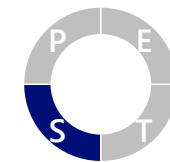
日本におけるサステナブル投資残高は2014年から2024年にかけて増加傾向にあり、今後もサステナブル投資の加速が予想される

日本におけるサステナブル投資※残高



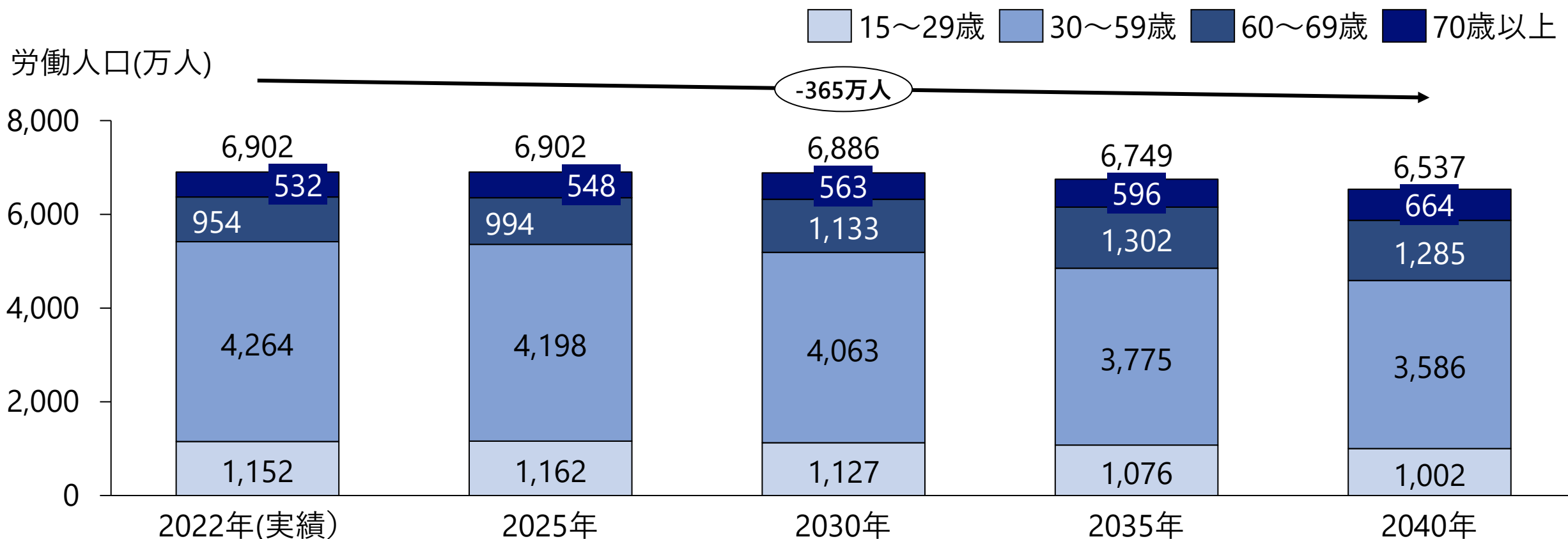
※ 環境、社会、ガバナンス（ESG）を考慮した投資手法

出所） JSIF「サステナブル投資残高調査 Japan Sustainable Investment Forum 2023 」、「日本サステナブル投資白書2024」よりNRI作成

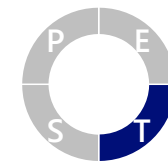


日本において、少子高齢化に伴い、 労働人口は2022年から2040年にかけて365万人減少する推定

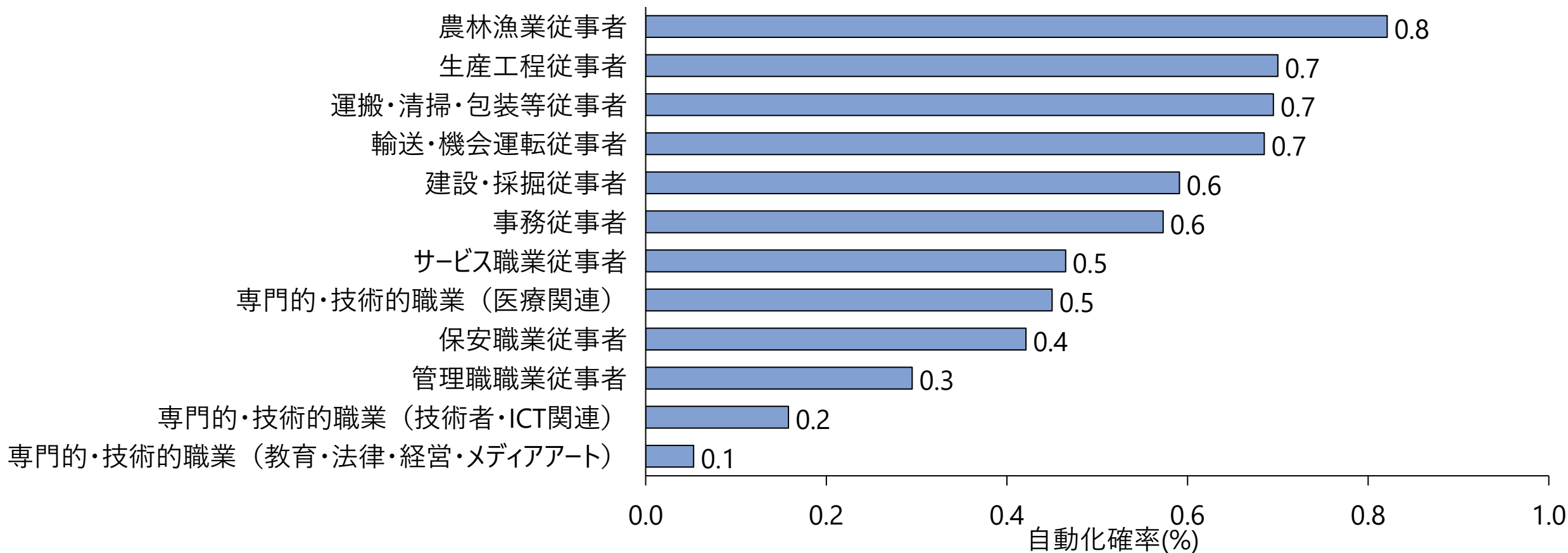
2040年の日本の労働人口（成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ）



自動化技術の進展により様々な職業の労働力が代替された



2010年と2020年における12種の職業の自動化確率推計



01 はじめに

02 アンケート調査から見てきたこと

a 企業において障害者雇用はどう位置づけられているか

b 障害者雇用の量と質をどう確保するか

03 総括

アンケート調査から見てきたこと | 企業において障害者雇用はどう位置づけられているか

障害者雇用への関心・重要性の認識は高いが、 上場企業内での価値認識が浸透していない懸念

| 選択肢 | 分類・定義 |
|----------------|----------|
| ・ そう思う | … 積極層 |
| ・ どちらかといえばそう思う | … ポジティブ層 |
| ・ どちらかというと思わない | … ネガティブ層 |
| ・ そう思わない | … 消極層 |

| 設問テーマ | ポジティブな回答（11年間のトレンド） | | ポイント |
|---------------------|---------------------|----------|-----------------------------------|
| | 特例子会社の回答 | 上場企業の回答 | |
| 特例子会社/障害者雇用への関心 | → 積極層は増加 | → 積極層は増加 | 障害者雇用への関心が経時的に高まり、 <u>過去最高水準</u> |
| 特例子会社/障害者雇用の重要性への認識 | → 積極層は増加 | → 積極層は増減 | コロナ禍等の影響により、障害者雇用の重要性が相対的に増減した可能性 |
| 特例子会社/障害者雇用の価値への認識 | → 積極層は増加 | → 積極層は増減 | <u>社内で障害者雇用の価値が十分に理解されていない可能性</u> |

→ 増加 → 減少 → 維持 → 波のように増減

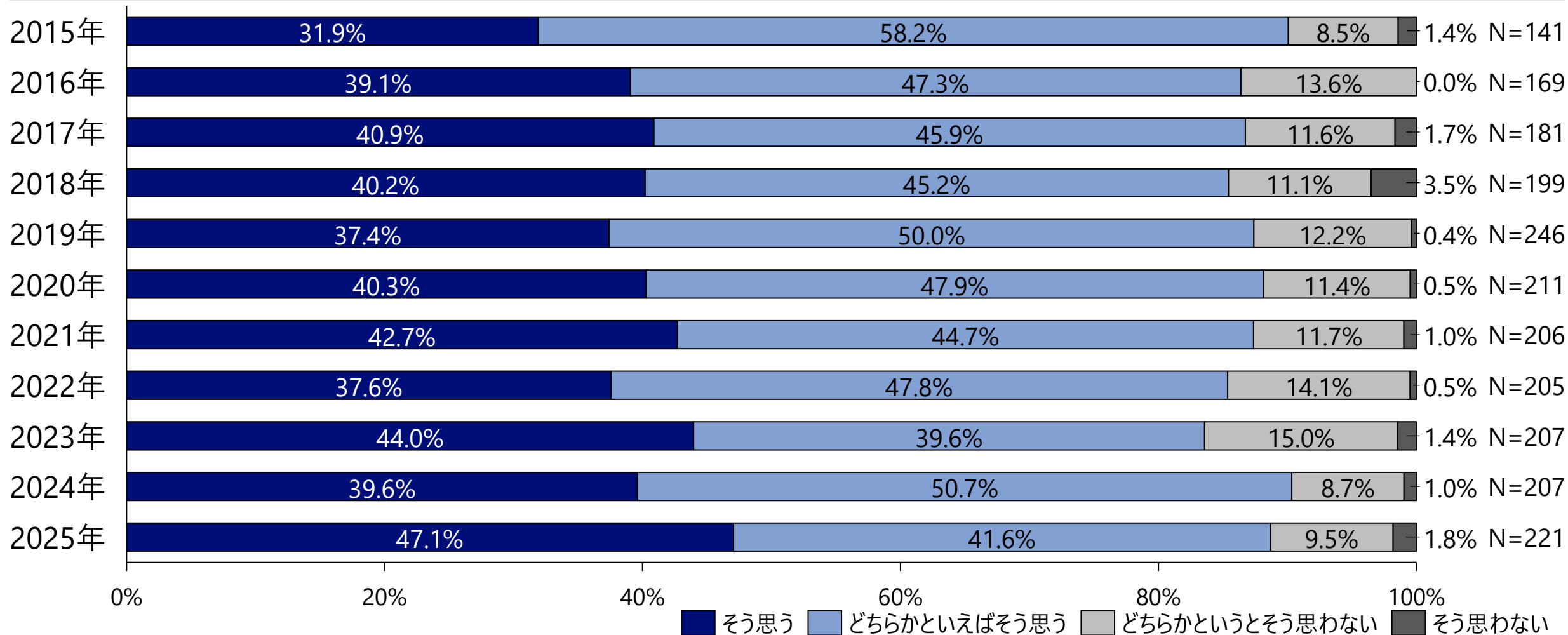
※ポジティブ回答：「そう思う」/「どちらかといえばそう思う」、積極層：「そう思う」

出所）NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」（2015～2025年）よりNRI作成

アンケート調査から見てきたこと | 企業において障害者雇用はどう位置づけられているか

親会社が特例子会社の価値を認識していると感じる積極層は増加傾向

親会社は、貴社が提供する価値を認識・理解している（特例子会社回答）

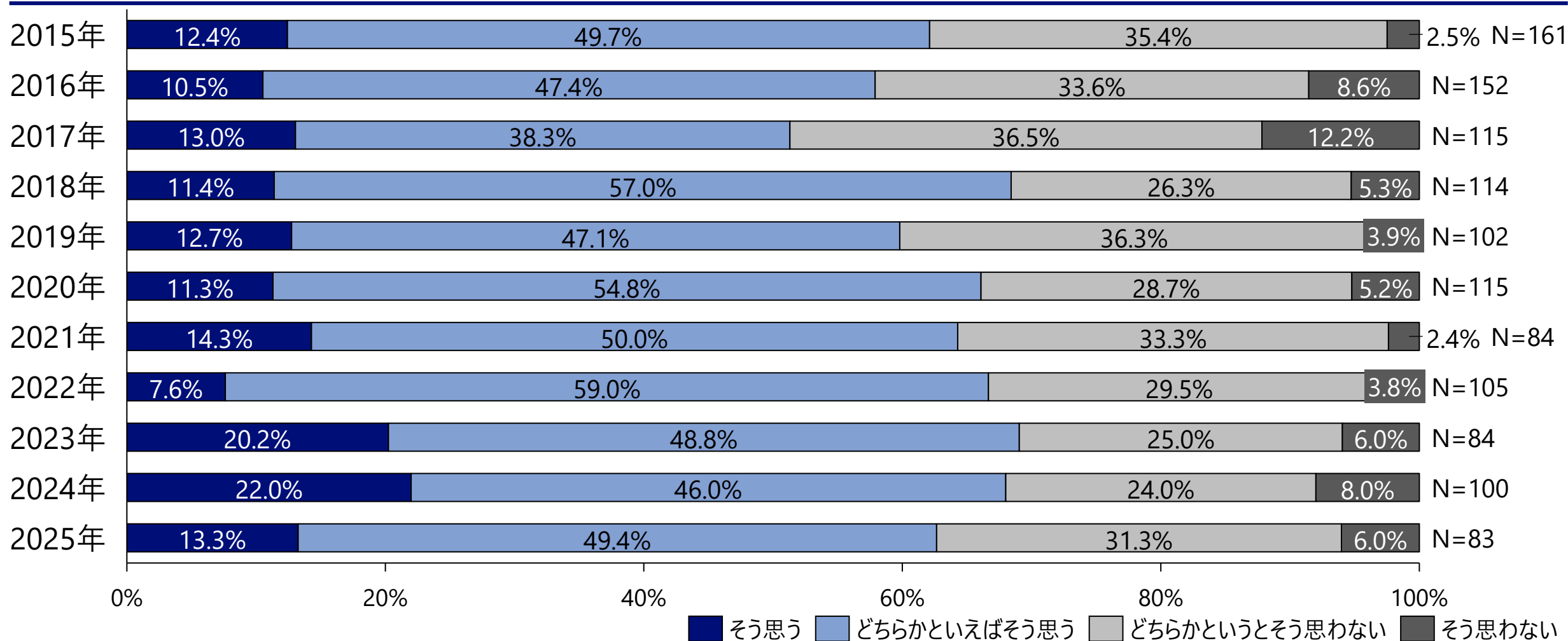


出所) NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」(2015～2025年)よりNRI作成

アンケート調査から見てきたこと | 企業において障害者雇用はどう位置づけられているか

上場企業の障害者雇用の価値への認識は、低位で増減

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）



出所) NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」(2015～2025年)よりNRI作成

アンケート調査から見てきたこと | 企業において障害者雇用はどう位置づけられているか

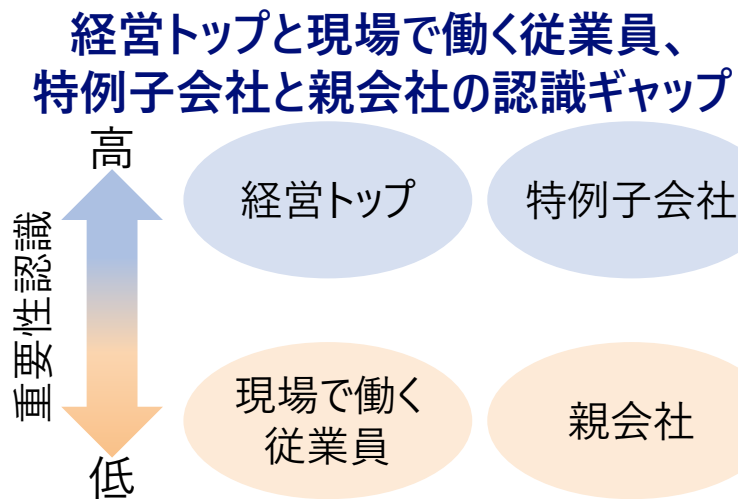
法定雇用率引き上げ、DE&Iにより障害者雇用の関心は高まる一方、 認識ギャップと外部環境の変化による優先度低下が見られた

調査から明らかになった事柄

調査結果

- 法定雇用率の引き上げやDE&I推進を背景に、企業における障害者雇用の重要性は着実に高まっている
- しかし上場企業内では価値認識が十分に浸透していない
- 特例子会社から見た親会社の姿勢と、親会社内部の意識との間にもギャップが見られる

考察



特に上場企業では優先課題の入れ替えに伴い
障害者雇用の重要度が相対的に低下



01 はじめに

02 アンケート調査から見てきたこと





a 企業において障害者雇用はどう位置づけられているか

b 障害者雇用の量と質をどう確保するか

03 総括

アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

障害者雇用の量と質は法定雇用率に左右されるも、 近年では質的な観点で障害者を採用できている企業が増加傾向

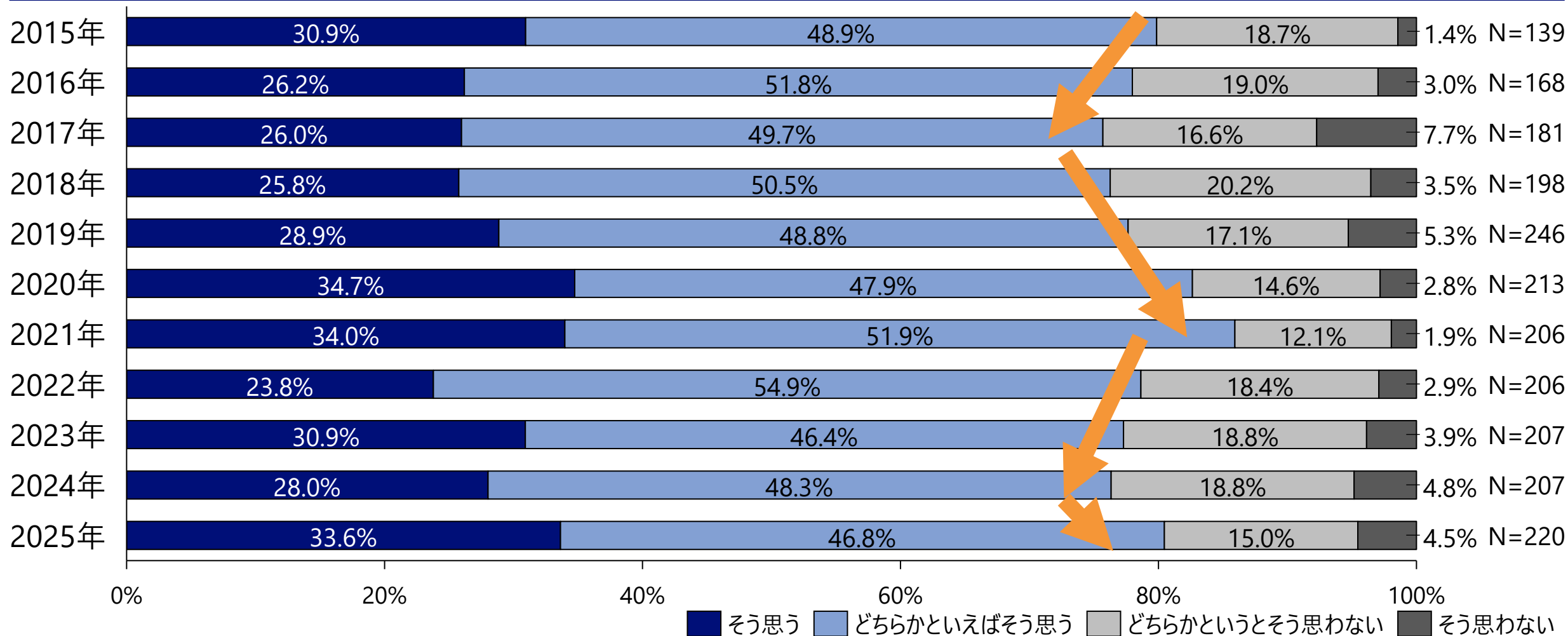
| 設問テーマ | ポジティブな回答（11年間のトレンド） | | ポイント |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| | 特例子会社の回答 | 上場企業の回答 | |
| 採用の量 |  積極層は増減 |  積極層は増減 | 法定雇用率に左右されるが、 特例子会社が先行指標となり、 上場企業が追随 |
| 採用の質 |  積極層は増減 |  積極層は増減 | 法定雇用率に左右されるが、 近年では特例子会社の積極層、 上場企業のポジティブ回答が増加傾向 |

→増加 →減少 →維持 ⇨波のように増減

※ポジティブ回答：「そう思う」/「どちらかといえばそう思う」、積極層：「そう思う」
出所）NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」（2015～2025年）よりNRI作成

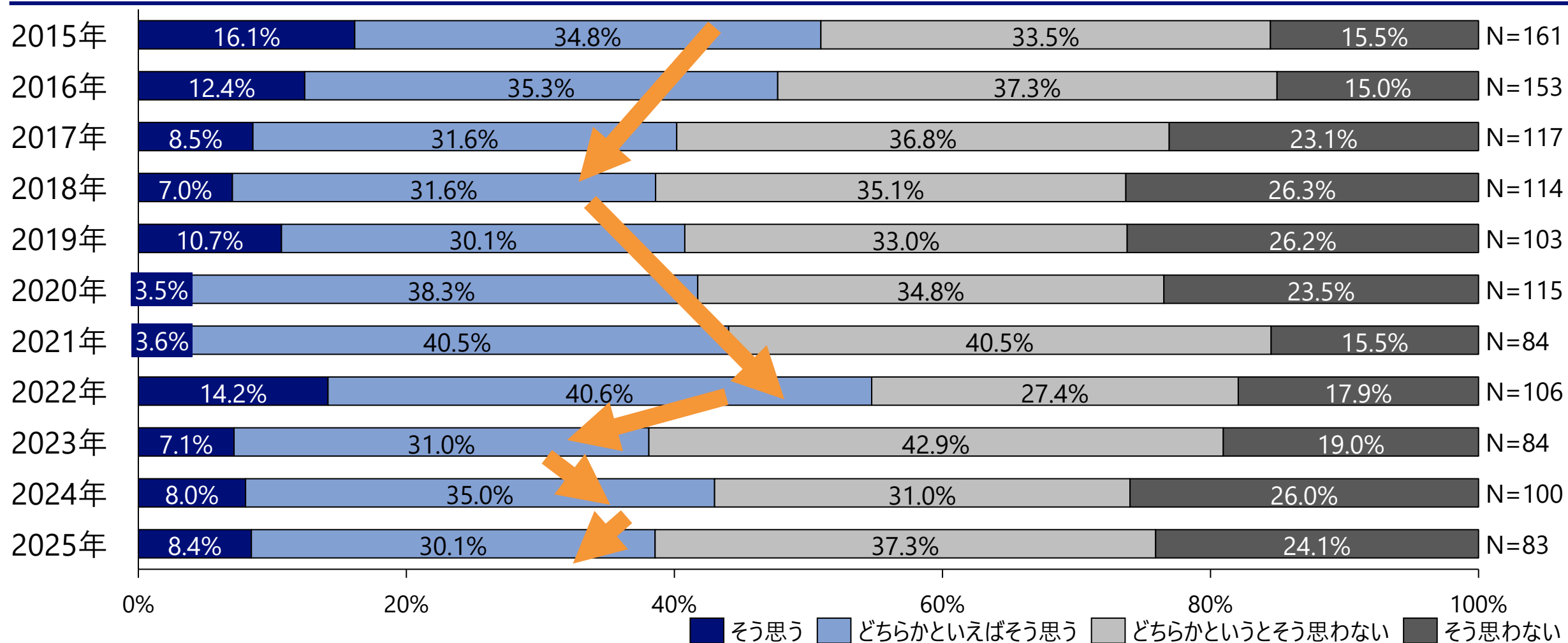
法定雇用率引き上げに伴い、特例子会社のポジティブ層は増減する

量的な観点からみて、障害者を十分採用できているか（特例子会社回答）



上場企業のポジティブ層は、特例子会社に追隨する形で増減する

量的な観点からみて、障害者を十分採用できているか（上場企業回答）



アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

障害者雇用の量と質の確保は法定雇用に左右される一方、 直近数年は法定雇用率の義務達成から質向上フェーズへ移行傾向

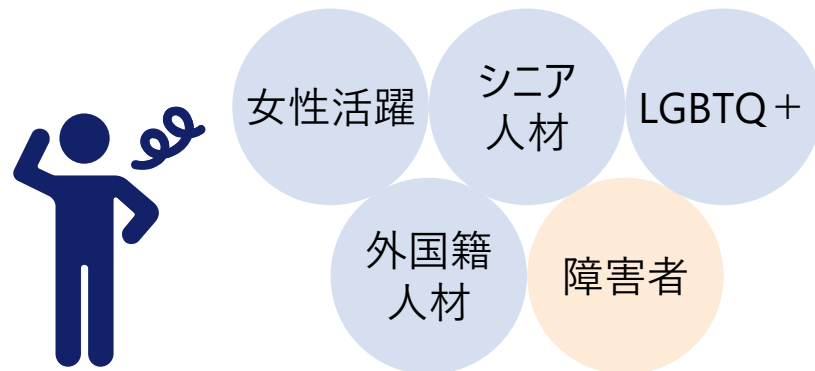
調査から明らかになった事柄

調査結果

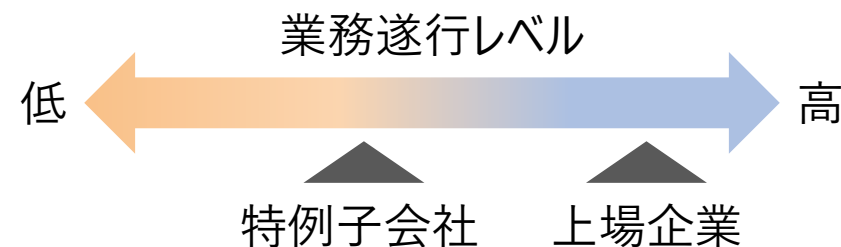
- 量の確保について、特例子会社は上場企業の先行指標になっている
- 質の確保について、上場企業の方がネガティブな回答が多い
- 質の確保について、近年では特例子会社の積極層、上場企業のポジティブ回答が増加
- 法定雇用率の引き上げ前後で、量と質の確保の指標が増減する傾向

考察

DE&I動向の変化、労働力不足の中、
上場企業は障害者雇用に手が回っていない






上場企業と特例子会社で
障害者に求めるレベルが異なる可能性



アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

特例子会社は社外受注の拡大により、上場企業は新規事業領域への拡大により業務量の確保と収益化を図る

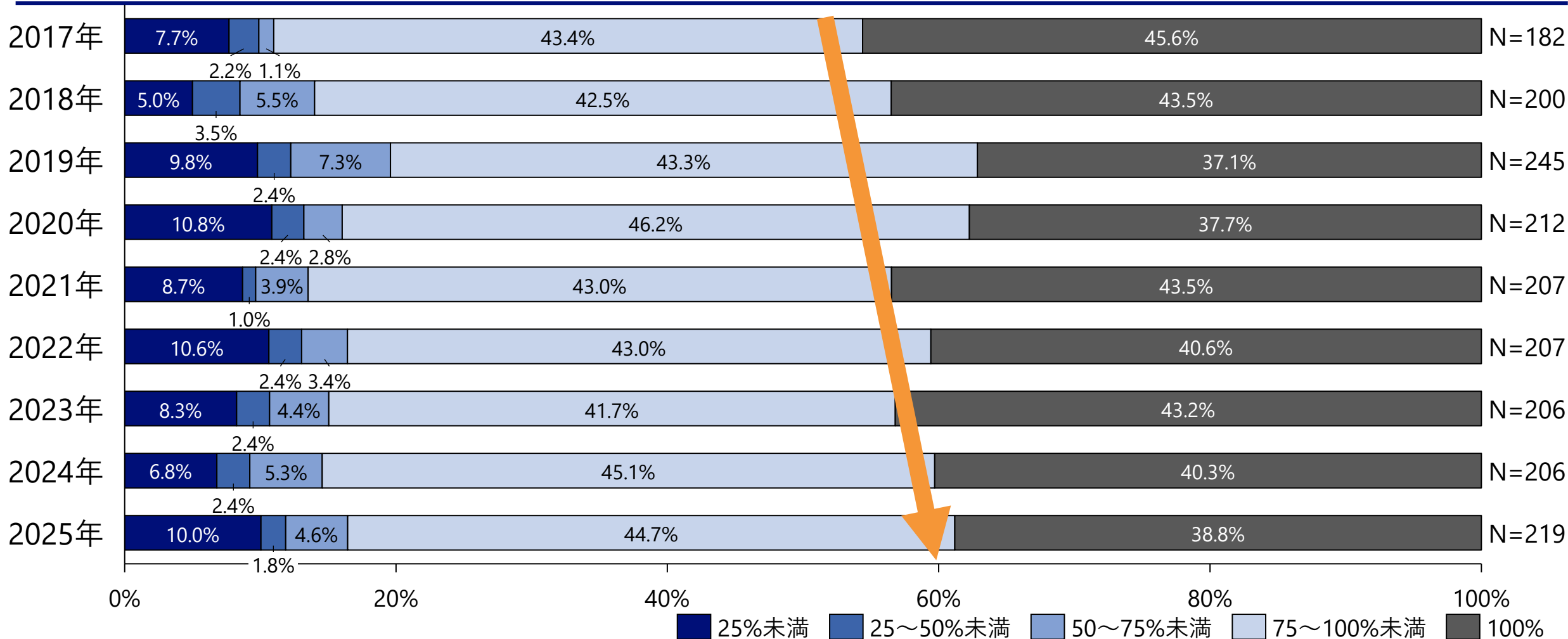
| 設問テーマ | 取り組んでいる（10年間のトレンド） | | ポイント |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| | 特例子会社の回答 | 上場企業の回答 | |
| 事業・業務領域の拡大 |  新規事業・業務へ 取り組む企業は増減 |  新規事業・業務へ 取り組む企業は増加 | <u>上場企業は新規事業領域へ拡大</u> |
| G会社以外からの 仕事の獲得 |  グループ外企業からの 業務割合が0%より 大きい企業は増加 | — | <u>特例子会社は社外受注を拡大</u> |

→増加 →減少 →維持 ⇨波のように増減

アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

親会社・グループ会社以外からの業務の割合は増加傾向

親会社・グループ会社からの業務の割合（特例子会社回答）

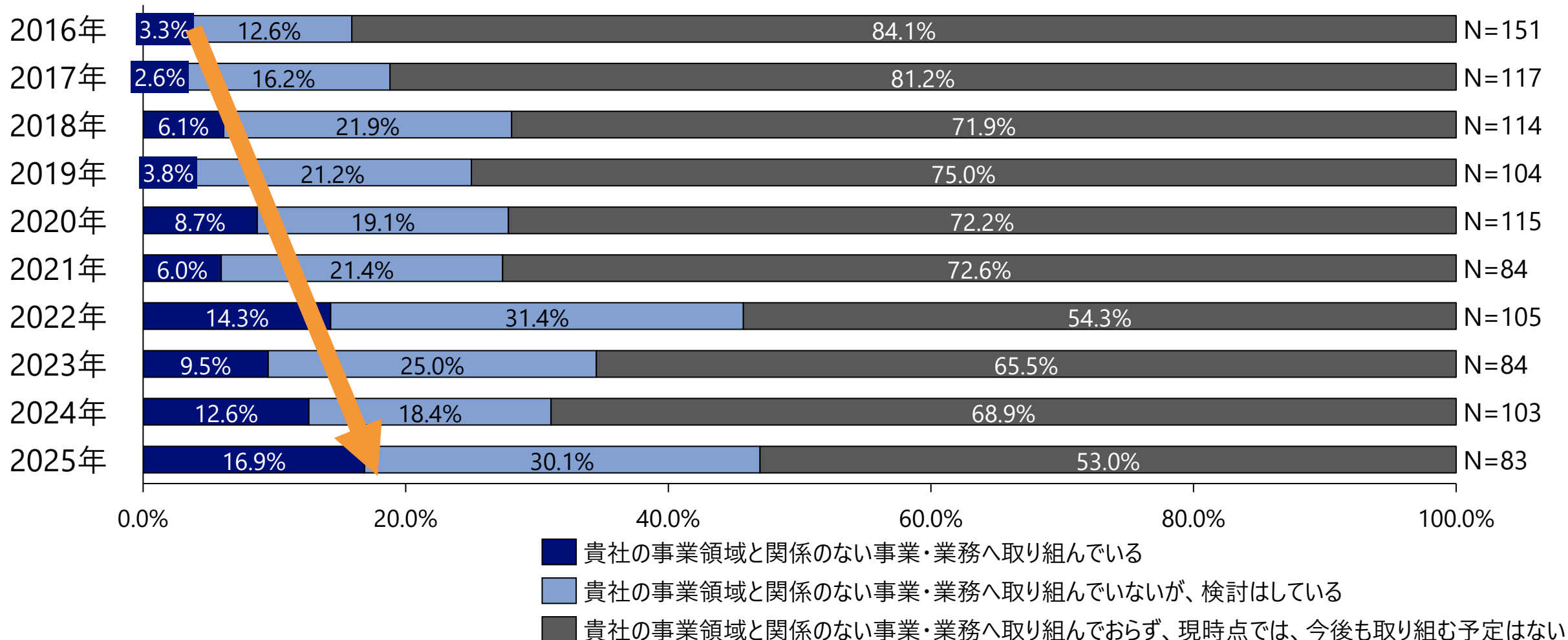


出所) NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」(2017～2025年)よりNRI作成

アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

事業領域を拡大する企業は増加傾向

障害者の業務量の維持・増加のために、貴社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいるか（上場企業回答）



出所) NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」(2016~2025年)よりNRI作成

アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

障害者雇用の量の確保に向け、技術導入による業務代替に対応し、 業務量・収益の確保につなげるために、社外受注や新領域へ拡大

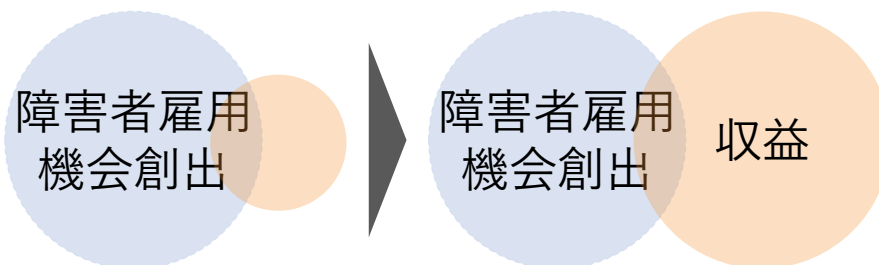
調査から明らかになった事柄

調査結果

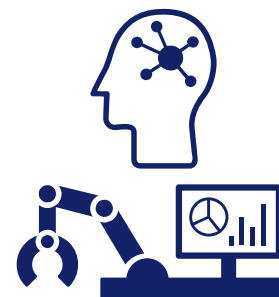
- ・ 上場企業は新規事業領域へ拡大し、特例子会社はグループ外からの受注を拡大

考察

仕事量及び経済的価値の創出に注力



技術進展に伴い、多様な業務・働き方が可能に



業務効率化・高度化

アクセシビリティ向上

テレワークなどの働き方

アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

キャリアアップ制度の整備が進み、管理職登用意向も増加傾向にある 一方で、管理職登用実績は依然として停滞

| 設問テーマ | ポジティブな回答（11年間のトレンド） | | ポイント |
|------------------|---------------------|------------|-----------------------------------------------------------|
| | 特例子会社の回答 | 上場企業の回答 | |
| 管理職登用実績 | ➡ 積極層は変化なし | ➡ 積極層は変化なし | <u>管理職登用実績は停滞傾向</u> |
| 管理職登用意向 | ➡ 積極層は増加 | ➡ 積極層は変化なし | <u>管理職登用意向は増加傾向</u> |
| キャリアアップできる仕組みづくり | ➡ 積極層は増加 | ➡ 積極層は増減 | <u>キャリアアップ制度のある特例子会社は横ばい、積極層は増加</u> <u>上場企業では、増加傾向</u> |

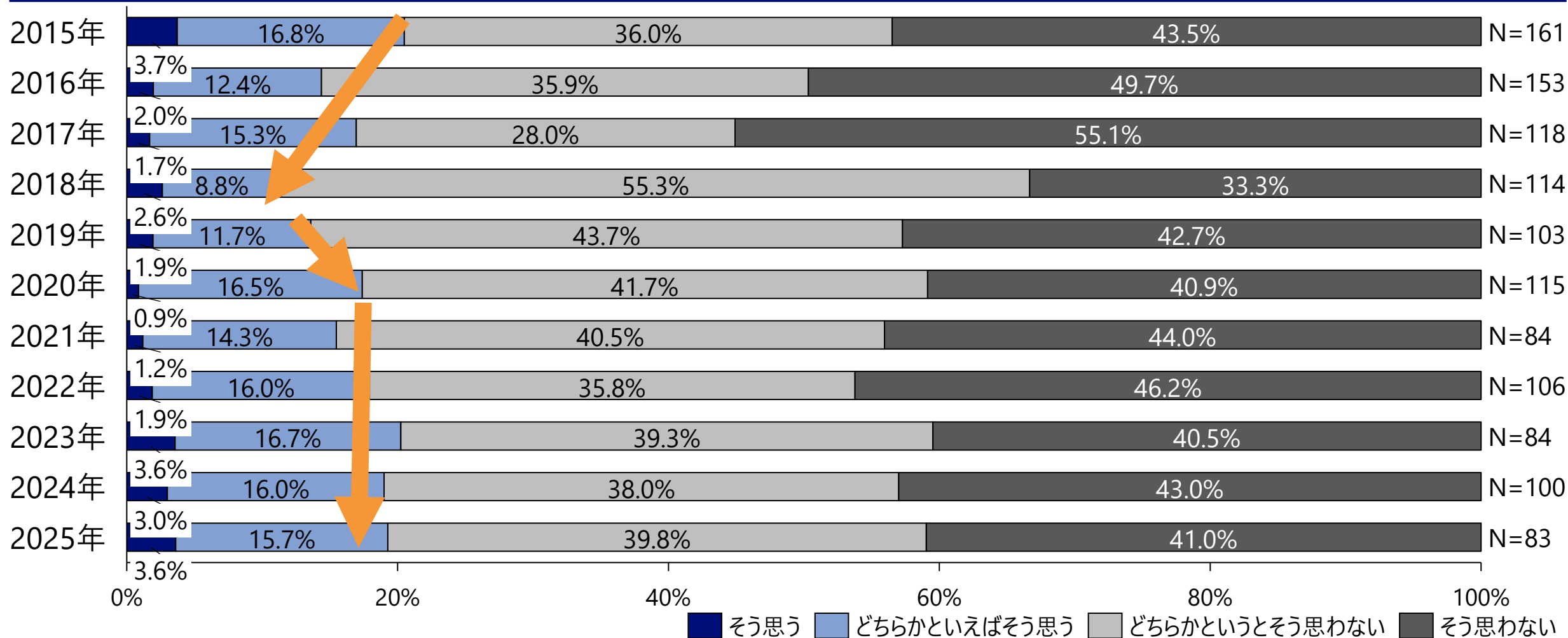
➡増加 ➡減少 ➡維持 ➡波のように増減

※ポジティブ回答：「そう思う」/「どちらかといえばそう思う」、積極層：「そう思う」

出所）NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」（2015～2025年）よりNRI作成

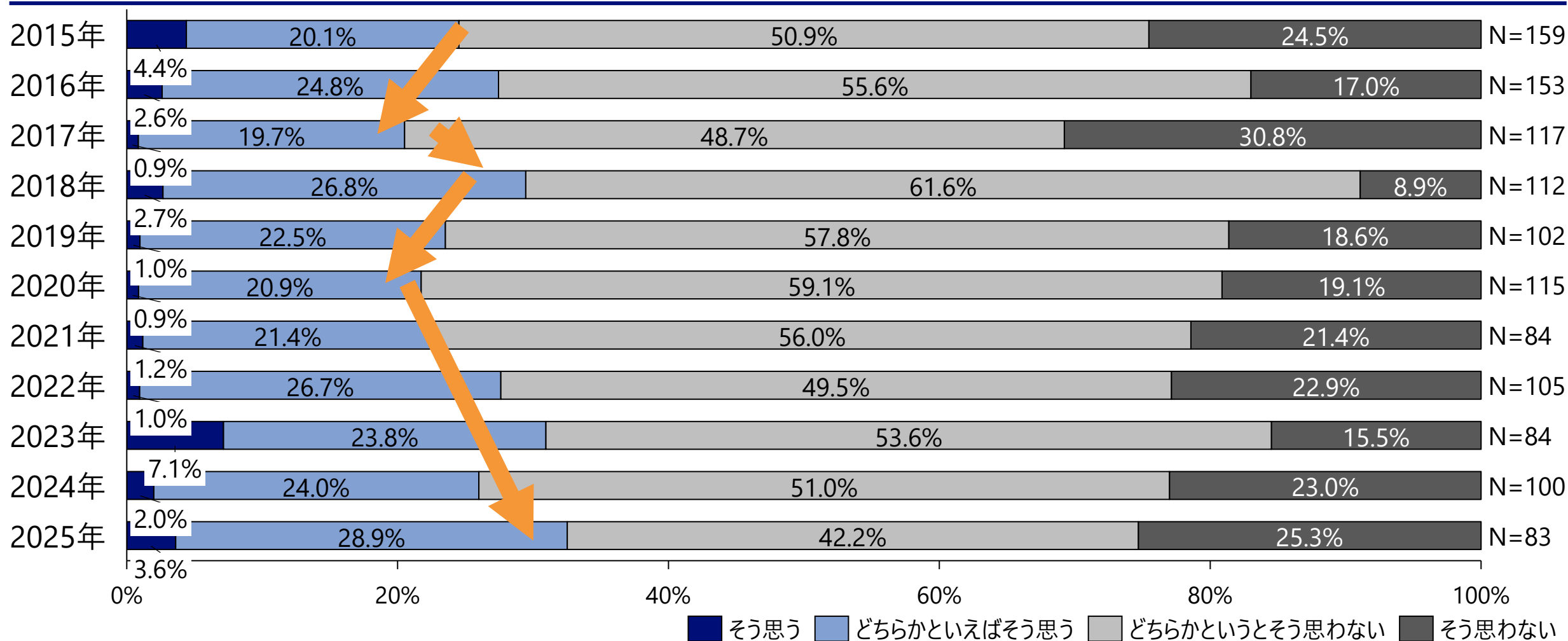
上場企業の管理職登用実績は増減しつつも横ばいで、停滞傾向

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か（上場企業回答）



上場企業の管理職登用意向は増加傾向

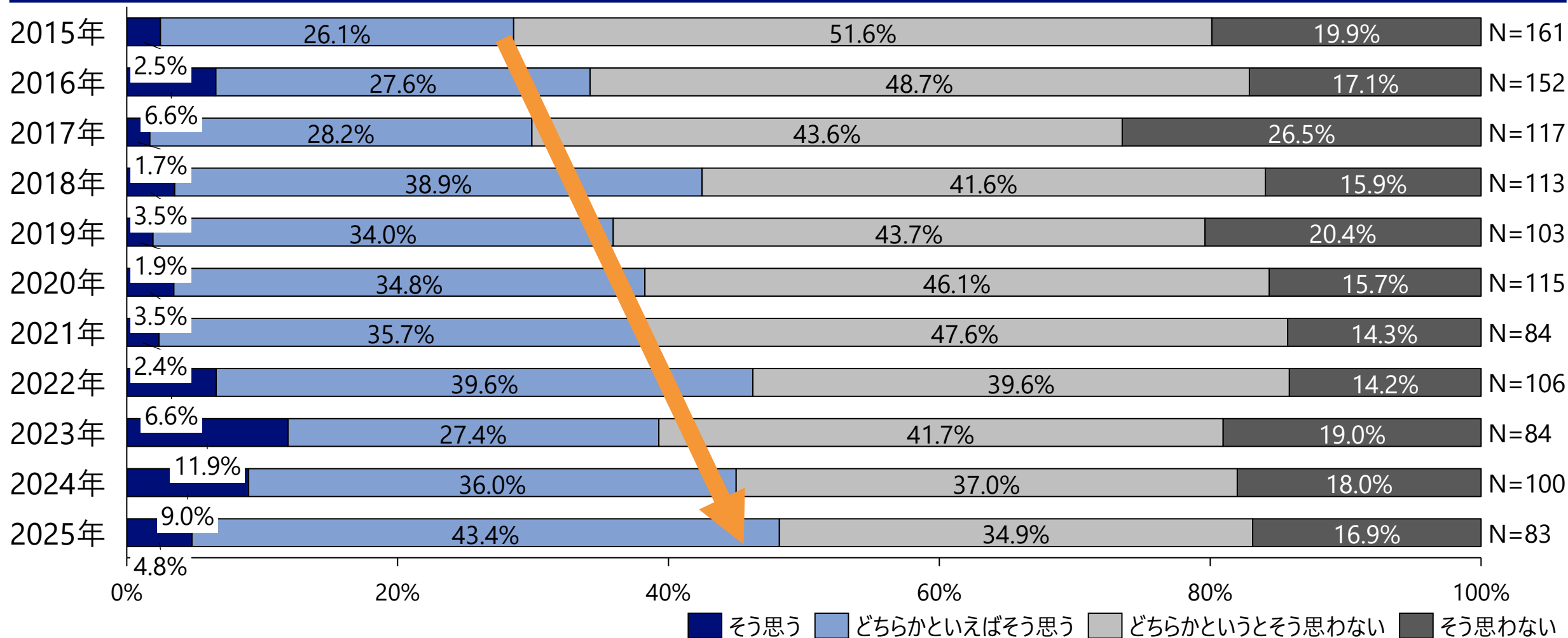
貴社で働く障害者を管理職として登用したいか（上場企業回答）



アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

障害者のキャリアアップ制度のある上場企業は増加傾向

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か（上場企業回答）



出所) NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」(2015～2025年)よりNRI作成

アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

管理職登用意向とキャリアアップ制度は拡大する一方で、実績は停滞しており、制度・意向と現場運用のギャップの縮小が必要

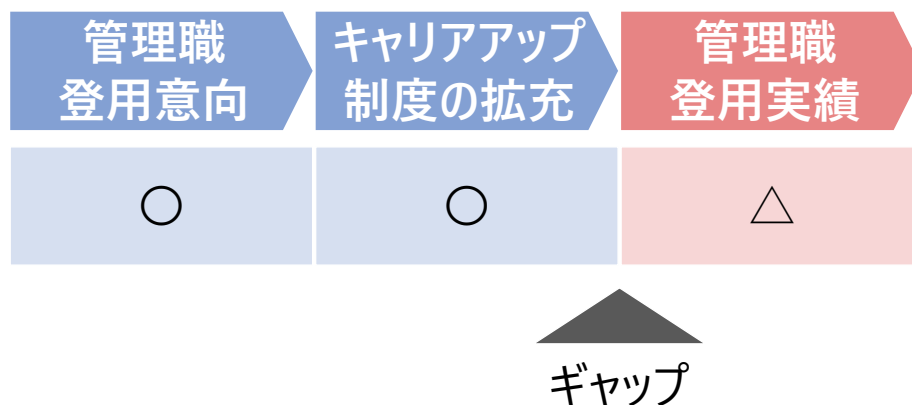
調査から明らかになった事柄

調査結果

- 管理職登用意向が増加し、キャリアアップ制度の整備が進む一方で、登用実績は依然として停滞している

考察





障害者キャリアアップの現状



- 意向・制度と現場運用のギャップを縮小し、実行力のある制度設計が必要
- 障害種別により、管理職を務めるのが難しい。そのような障害者でも管理職を務められる新しい仕掛け、仕組みが必要

アンケート調査から見てきたこと | 障害者雇用の量と質をどう確保するか

特例子会社は、指導員の確保と専門性の両面を重視しており、 上場企業との間に認識ギャップがある

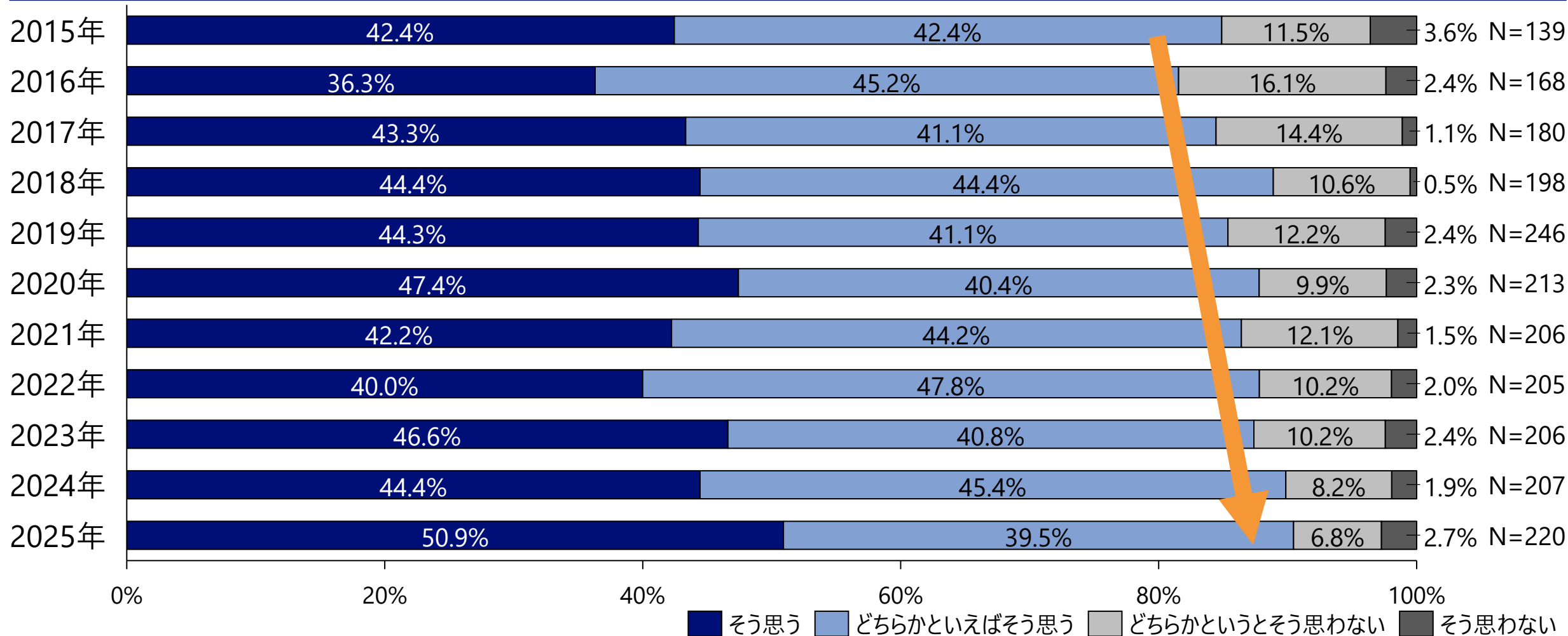
| 設問テーマ | 取り組んでいる（10年間のトレンド） | | ポイント |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| | 特例子会社の回答 | 上場企業の回答 | |
| 業務拡大における 指導員確保の重要度 |  積極層は 増加 |  積極層は 増減 | <u>指導員の確保について 特例子会社と上場企業で 認識のギャップがある</u> |
| 指導員の専門性の 重要度 |  積極層は 増加 |  積極層は 増減 | <u>指導員の専門性について 特例子会社と上場企業で 認識のギャップがある</u> |

→増加 →減少 →維持 ⇨波のように増減

※ポジティブ回答：「そう思う」/「どちらかといえばそう思う」、積極層：「そう思う」
出所）NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」（2015～2025年）よりNRI作成

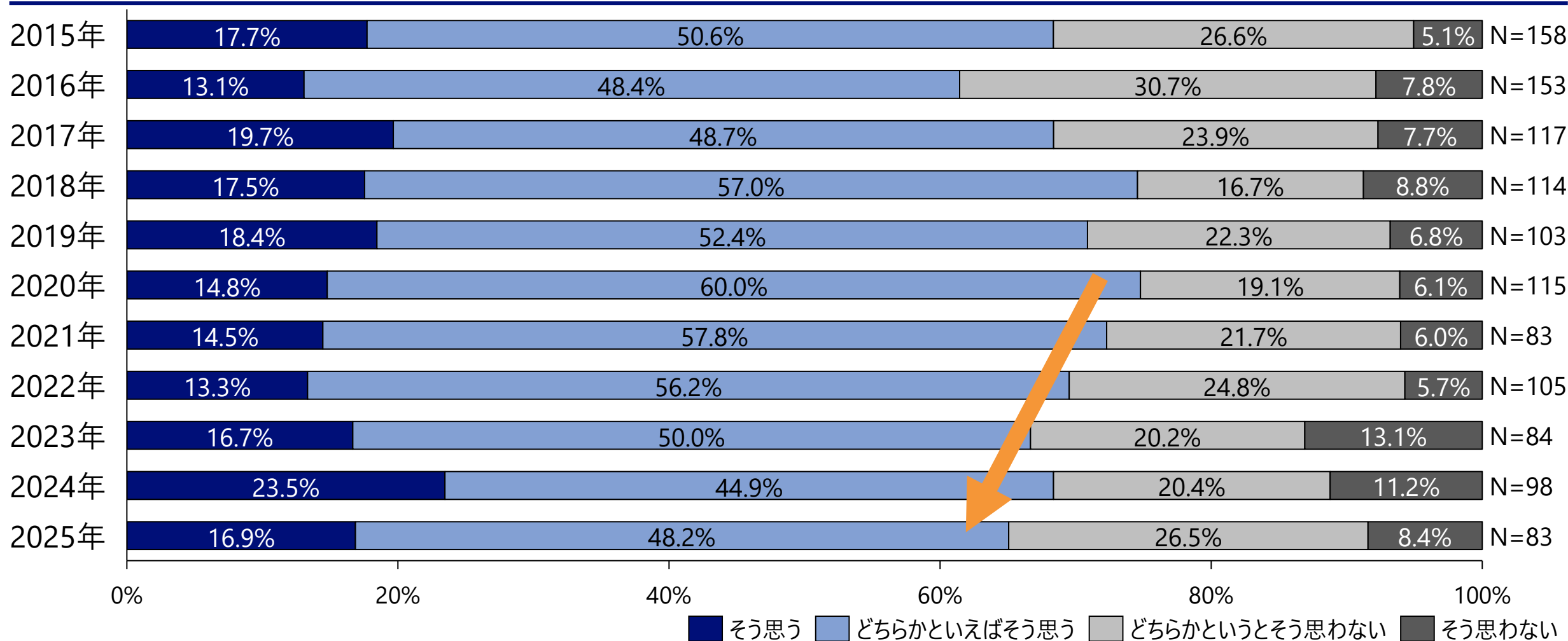
特例子会社で指導員の専門性を重視する企業が増加傾向

指導員の専門性が、今後重要となっていくか（特例子会社回答）



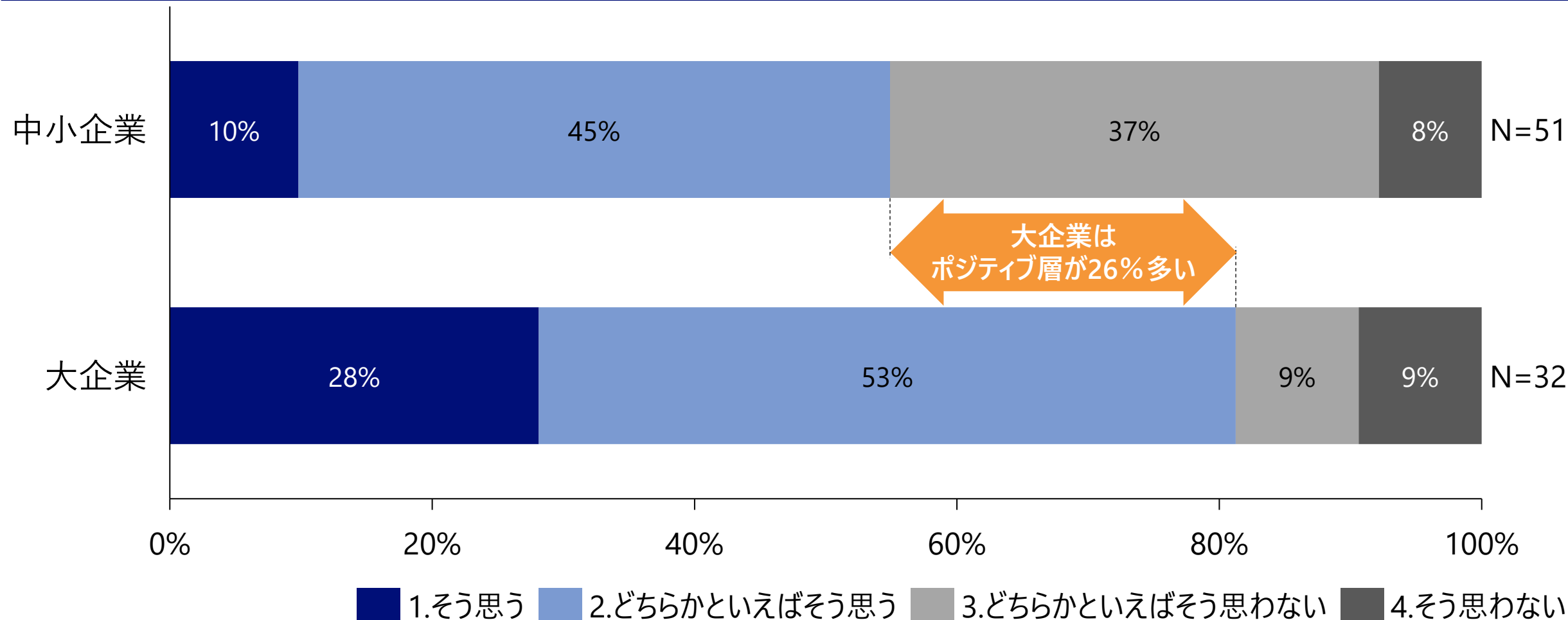
上場企業で指導員の専門性を重視する企業が直近6年で減少傾向

指導員の専門性が、今後重要となっていくか（上場企業回答）



大企業の方が、指導員の専門性を重視する企業が多い

指導員の専門性が、今後重要となっていくか（2025年度・上場企業回答）



上場企業とりわけ中小企業の、指導員に対する認識が低い要因は、指導員活用不足、又は他機能への代替と推定される

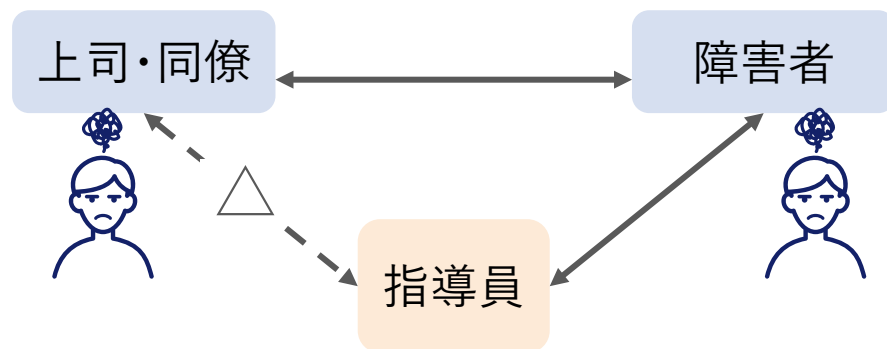
調査から明らかになった事柄

調査結果

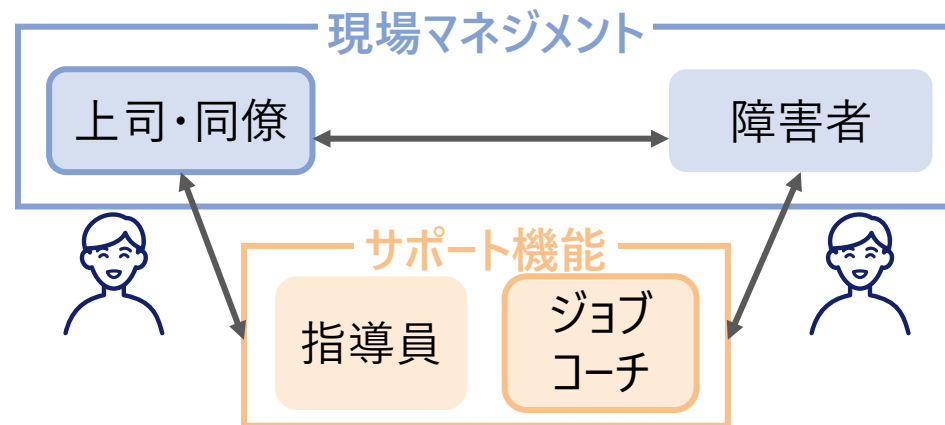
- 特例子会社は指導員を重視する企業の割合が高いのに対し、上場企業では低い
- 上場企業の中でも、大企業と比較して中小企業では指導員を重視する企業の割合が低い

考察

上場企業、特に中小企業は
指導員を十分に活用できていない可能性



現場マネジメント、ジョブコーチ等、
他の機能が指導員の役割を代替している可能性



01

はじめに

02

アンケート調査から見てきたこと

03

総括

経営トップと現場で働く従業員、特例子会社と親会社の認識ギャップ と優先課題入れ替えによる障害者雇用の重要度低下が課題

トピック

経営トップと組織のコミットメント

障害者雇用の量と質の確保

量への対応

業務内容・職域

質への対応

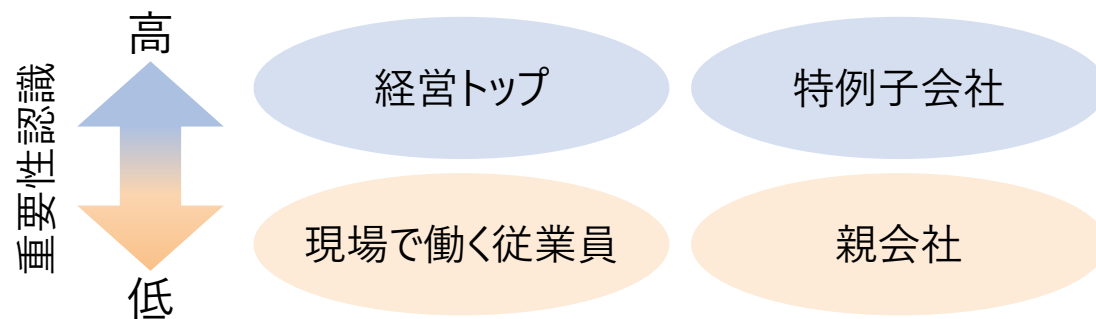
育成・評価・キャリア

量×質への対応

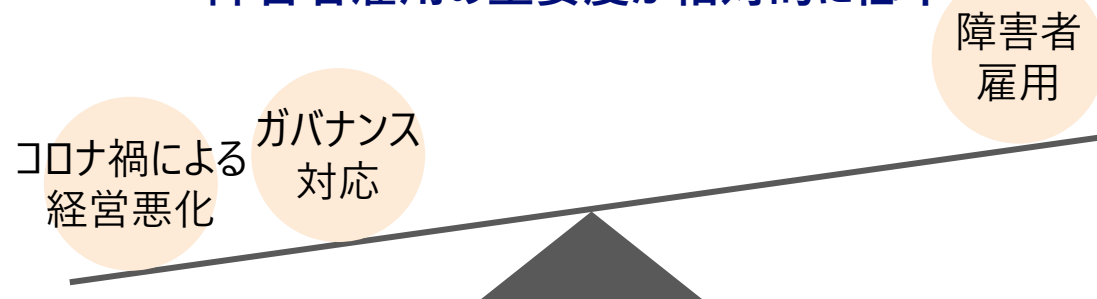
指導員の整備

示唆

経営トップと現場で働く従業員、特例子会社と親会社の認識ギャップ



特に上場企業では優先課題の入れ替えに伴い
障害者雇用の重要度が相対的に低下



上場企業は人材確保全般に苦戦し、障害者雇用には手が回らない また、より高い業務遂行レベルの障害者を求めているのではないか

トピック

経営トップと組織のコミットメント

障害者雇用の量と質の確保

量への対応

業務内容・職域

質への対応

育成・評価・キャリア

量×質への対応

指導員の整備

示唆

DE&I動向の変化、労働力不足の中、
上場企業は障害者雇用には手が回っていない



女性活躍

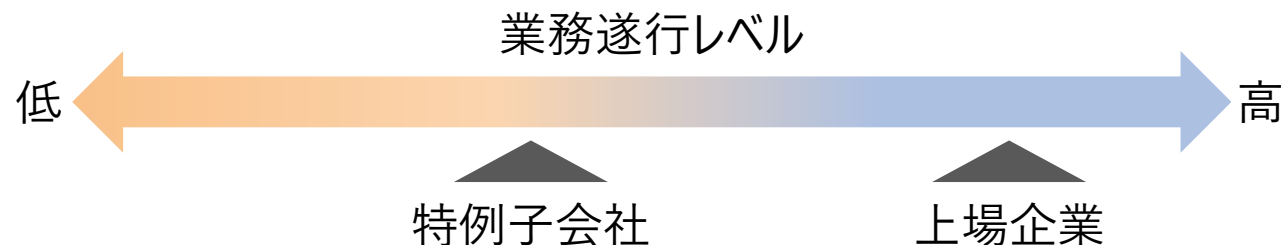
シニア
人材

LGBTQ+

外国籍
人材

障害者

上場企業と特例子会社で障害者に求めるレベルが異なる可能性



障害者雇用でも安定的な収益を確保するため、業務拡大を図る また、技術進展に伴い、障害者の業務領域が拡大しているのではないか

トピック

経営トップと組織のコミットメント

障害者雇用の量と質の確保

量への対応

業務内容・職域

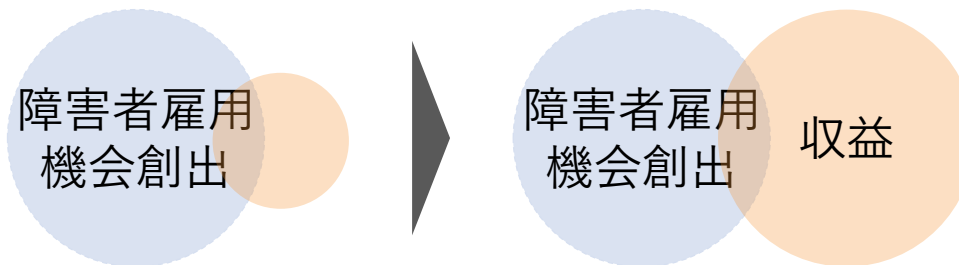
質への対応

育成・評価・キャリア

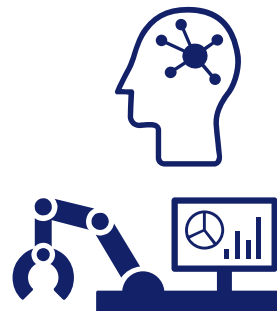
量×質への対応

指導員の整備

仕事量及び経済的価値の創出に注力



技術進展に伴い、多様な業務・働き方が可能に



業務効率化・高度化

アクセシビリティ向上

テレワークなどの働き方

障害者のキャリアアップを現場に根付かせるには、実効性ある制度と、障害特性に合わせた新しい仕掛けが必要である

トピック

経営トップと組織のコミットメント

障害者雇用の量と質の確保

量への対応

業務内容・職域

質への対応

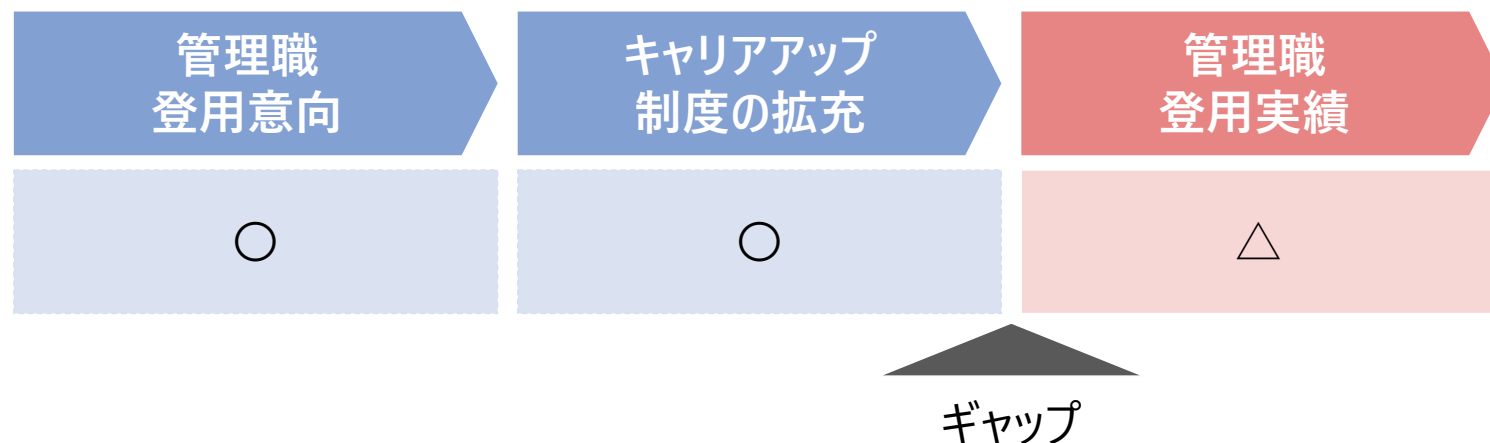
育成・評価・キャリア

量×質への対応

指導員の整備

示唆

障害者キャリアアップの現状



- ・ 意向・制度と現場運用のギャップを縮小し、実行力のある制度設計が必要
- ・ 障害種別によっては、管理職を務めるのが難しい。
そのような障害者でも管理職を務められる新しい仕掛け、仕組みが必要

上場企業は指導員を十分に活用できていない、 又はその他の役割が指導員機能を代替している可能性がある

トピック

経営トップと組織のコミットメント

障害者雇用の量と質の確保

量への対応

業務内容・職域

質への対応

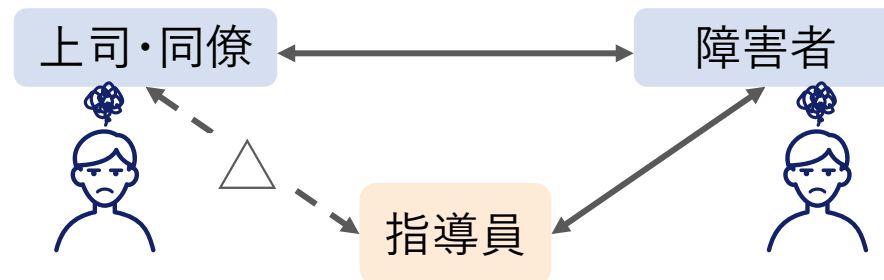
育成・評価・キャリア

量×質への対応

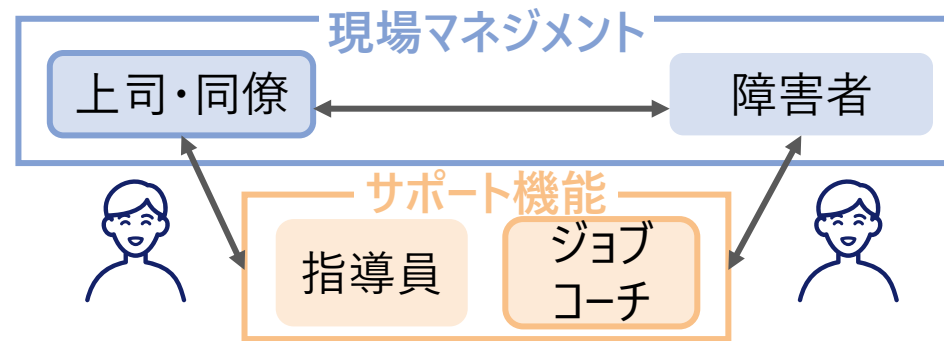
指導員の整備

示唆

上場企業は指導員を十分に活用できていない可能性



現場マネジメント、ジョブコーチ等、他の機能が指導員の役割を代替している可能性

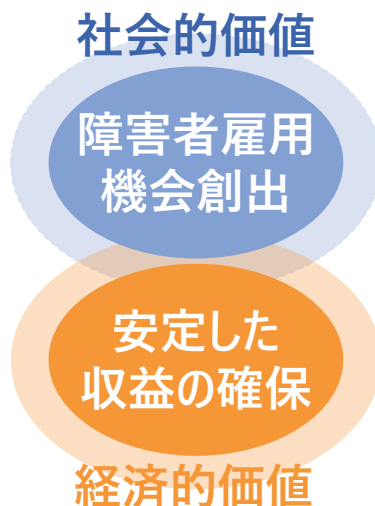


障害者雇用は、限定的な社会貢献のみでなく安定的な収益を求める傾向が見られ、より広い社会的・経済的価値を生み出す柱へと進化

過去



現在



未来

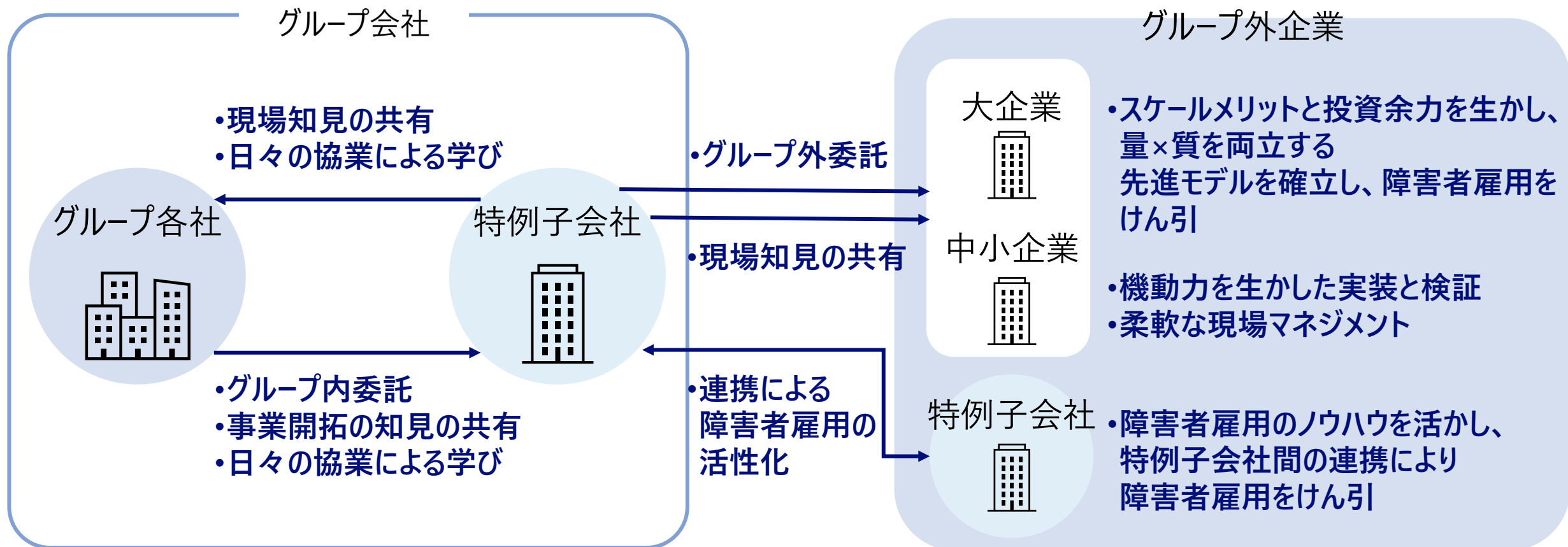


障害者雇用の量と質の両立

- ✓ 新領域への進出や社外受注の拡大などにより、業務・収益モデルを革新し、安定した業務量と収益を確保する
- ✓ 現場に根差した実行力のある育成・評価・キャリアアップ制度を再構築し、障害者が実力を発揮できる環境を整える
- ✓ 指導員機能を最適化、あるいは現場マネジメントに統合し、障害者が組織にもたらす価値を最大化する

特例子会社・G会社・上場企業(大・中小企業)の三者が補完し合い、量と質の両立を実現することで、障害者雇用全体を底上げ

障害者雇用のあるべき姿



障害者雇用は量の確保から量×質の両立へ進化中 法定雇用率達成から「価値創出」へ

法定雇用率の引き上げを契機に量の確保から量と質の両立へと移行しつつあり、
新たな価値を追求する時代の入り口に立っている

障害者雇用の量と質を高めることは、
経済合理性を追求するダイバーシティ経営の基盤となり、将来の経営を支える
この取り組みが社会的価値を創出し、企業を社会から必要とされる存在へと押し上げる



障害者雇用のさらなる価値の広がりについては第2部へ

第2部

2035年の障害者雇用に期待される意義と役割 ～経験値を企業価値に昇華する～

株式会社野村総合研究所
シニアコンサルタント 田中 曜子

01 はじめに

02 障害者雇用の将来像

- A 将来像① 社会変革のための“ネットワークハブ”となる
- B 将来像② 経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となる
- C 将来像③ 企業の“イノベーションの源泉”となる
- D 将来像④ 人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる

03 NRIが提示するアクションプラン 明日への一歩

04 おわりに

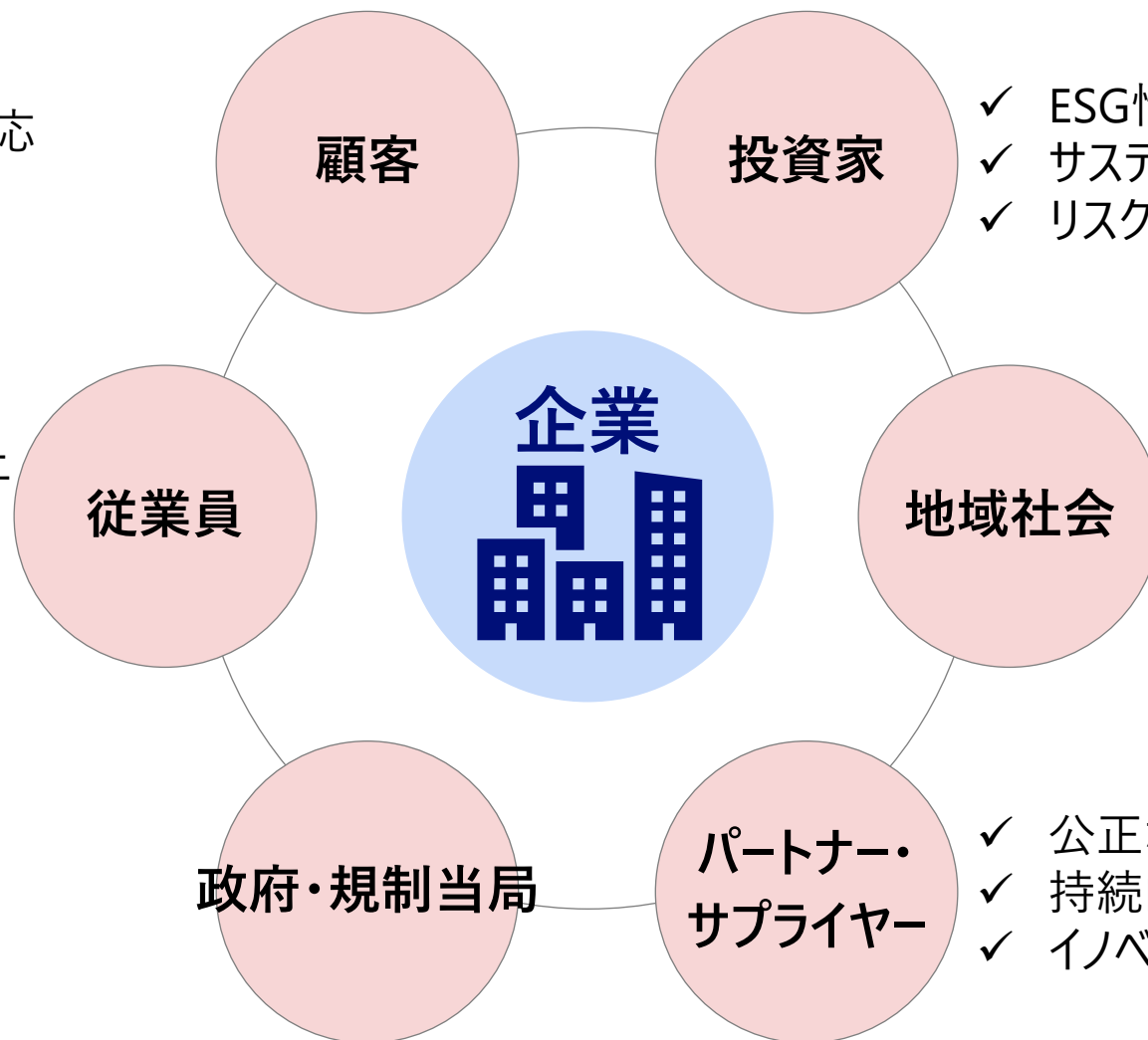
はじめに なぜ今、10年後の障害者雇用をえがくのか？

企業に求められる役割はこれからますます多面化・高度化

- ✓ 多様なニーズ・価値観への対応
- ✓ SDGsへの関心の高まり

- ✓ 働きがい・ウェルビーイング向上
- ✓ 能力開発・キャリア支援
- ✓ 多様な働き方への対応

- ✓ 法令順守・ガバナンスの強化
- ✓ 情報開示・説明責任
- ✓ 持続可能な社会への貢献



- ✓ ESG情報の積極的・透明な開示
- ✓ サステナブル経営の実践
- ✓ リスク管理とレジリエンス強化

- ✓ 地域課題への取り組み
- ✓ コミュニティとの協同

- ✓ 公正な取引関係
- ✓ 持続的なサプライチェーンの構築
- ✓ イノベーションの共創

はじめに なぜ今、10年後の障害者雇用をえがくのか？

障害者雇用が歩んできた道のりには、経営課題の解決のヒントが山積

厳しい外部環境のなか障害者雇用に取り組んできた「地道だが確実な歩み」は、
これからの企業を取り巻く経営課題に取り組むための「かけがえのない経験」

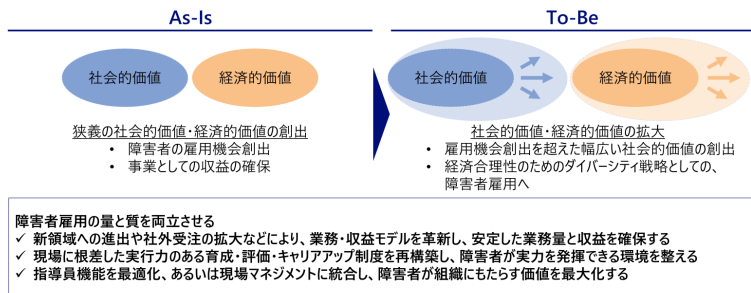
継続的な法定雇用率の引き上げ

- ✓ 雇用「量」確保のための採用・業務整備
- ✓ 雇用の「質」を高めるための施策も

第一章提言より

総括

障害者雇用には社会的価値・経済的価値の追求が求められる
そのためには、量と質の両立が不可欠である



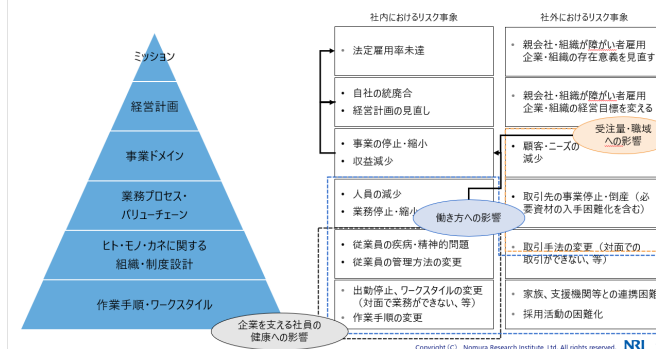
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. NRI 46

“コロナ”という予期せぬ危機

- ✓ 事業領域・ポートフォリオの転換
- ✓ 勤怠管理や業務形態の転換
- ✓ 組織体制の見直し など

2021年提言より

2. 新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと
障がい者雇用企業・組織では、受注量・職域や働き方、社員の健康に影響があった。今後、現場レベルにとどまることなく、企業・組織の経営レベルのリスクを発現させていくのではない



障害者雇用を上手に活用すれば、“企業価値の源泉”となる

本章のメッセージ

障害者雇用の現場で積み重ねてきた経験や知恵は、
企業価値を生み出す大きな財産です。

その本質をともに紐解き、
「企業価値の源泉としての障害者雇用」を目指して、
皆さんと一緒に歩んでいきましょう。

01 はじめに

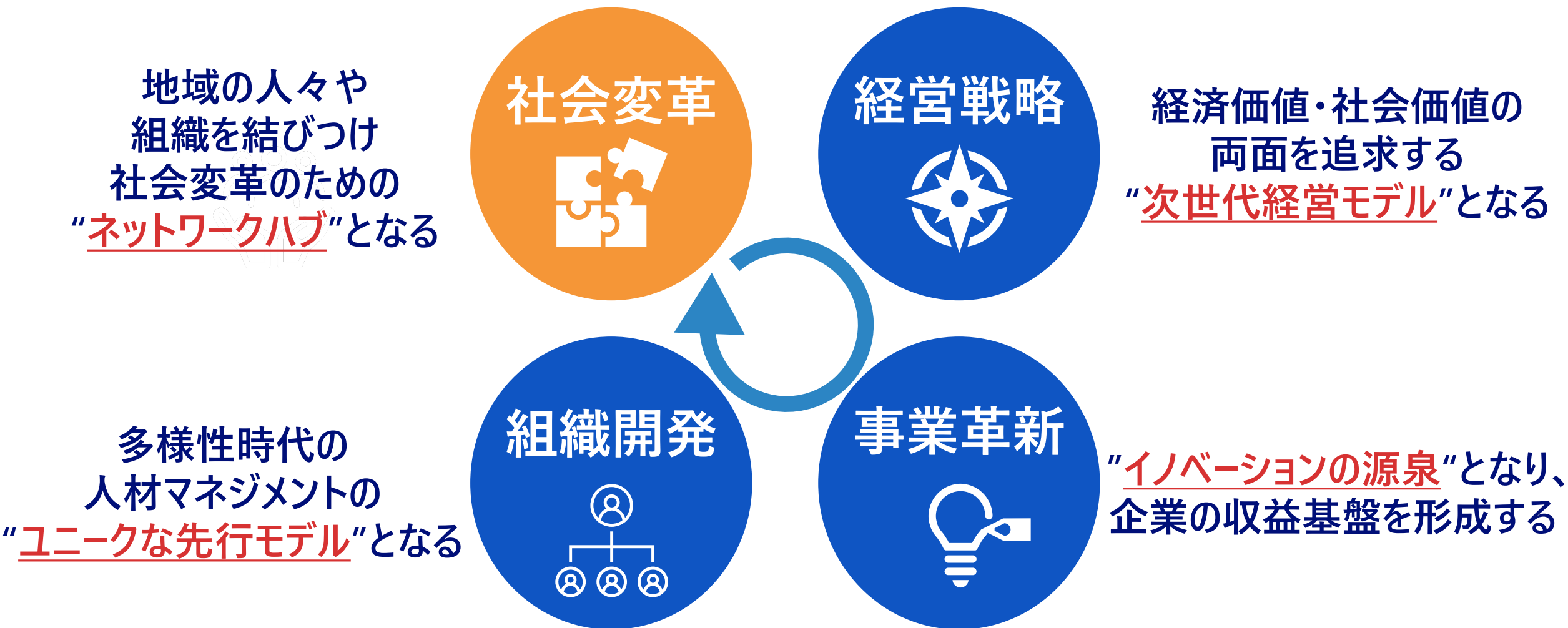
02 障害者雇用の将来像

- A 将来像① 社会変革のための“ネットワークハブ”となる
- B 将来像② 経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となる
- C 将来像③ 企業の“イノベーションの源泉”となる
- D 将来像④ 人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる

03 NRIが提示するアクションプラン 明日への一歩

04 おわりに

障害者雇用が「価値の源泉」としてさらに飛躍する将来像は4つ



本章でお伝えすること

①この4つの将来像がなぜ描けるのか？

②実現に向けて、どのような取り組みが必要か？ をひも解きたい

これから「将来像」をひも解きながら、障害者雇用が積み上げてきた財産が、企業の課題解決の力となることを示す

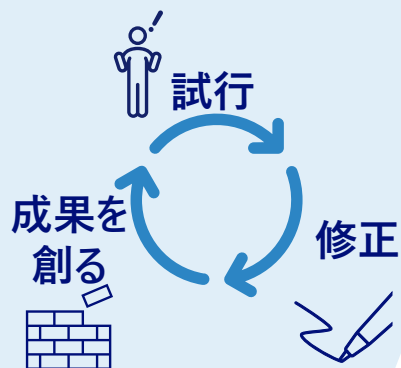
2025年

2035年

障害者雇用が
積み上げてきた
経験・財産



着実な行動の
積み重ね



障害者雇用の将来像

社会変革



経営戦略



組織開発



事業革新



ヒント



親会社・グループ会社の変革

サステナビリティ経営

人的資本経営

マネジメントの高度化

AI・テクノロジーの活用

...

01 はじめに

02 障害者雇用の将来像

- A 将来像① 社会変革のための“ネットワークハブ”となる
- B 将来像② 経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となる
- C 将来像③ 企業の“イノベーションの源泉”となる
- D 将来像④ 人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる

03 NRIが提示するアクションプラン 明日への一歩

04 おわりに

社会環境の激変を背景に、自社単体では困難な課題が山積。 企業が活動をするためには、社会構造そのものへの働きかけが必須に

人口動態・労働関連

- ✓ 構造的な労働力不足と人材確保
- ✓ 産業構造の急速な変化による人材育成の遅れ
- ✓ 地域間の労働力偏在
- ✓ 多様な人材の活躍推進

グローバル化・地政学リスク関連

- ✓ 国際的な規制・ルールへの対応
- ✓ サプライチェーンの地政学リスク対応



デジタル・技術革新

- ✓ サプライチェーン全体のサイバーセキュリティ対策の強化
- ✓ 社会全体が連携したAI・データ倫理の確立と運用
- ✓ デジタルインフラの整備と活用

環境・サステナビリティ

- ✓ サプライチェーン全体の脱炭素化
- ✓ 資源循環型経済への移行
- ✓ 生物多様性保全への貢献

社会価値観の変化

- ✓ 社会課題解決型ビジネスの創出

障害者雇用の将来像① 障害者雇用が積み上げてきた経験・財産

障害者雇用部門や特例子会社は、障害者雇用という共通のテーマを中心に、日常的に企業の「協調領域」として社外と連携している

| 企業の一般的な「競争領域」部門 | | 「協調領域※」としての障害者雇用 |
|--------------------------------------|----------------|-------------------------------------|
| 自社の収益性を追求する | 目的 | 自社の雇用だけでなく、 障害者雇用業界全体で協力し合う |
| 内部リソースを基盤とした自社主導の活動 | 活動方針 | 他組織と連携し、オープンに取り組む |
| サービス開発・営業活動・コスト削減など 市場での競争力を高める活動 | 中心的な活動 | 個々の障害特性に応じた雇用環境の構築 (無理のある競争はしない) |
| スピード・効率性・財務成果 | 重点を 置いていること | 長期的な視点での人材育成・信頼関係構築 |

※協調領域：他社と協力し、共通の利益や社会的価値を追求する分野や活動

社会変革の起点となるための連携方法はさまざま

障害者雇用部門・
特例子会社



| ステークホルダー | | 社会変革の起点としての連携内容例 |
|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業・ 経済団体 | 地域の一般企業 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 障害者雇用に関するノウハウ共有 ✓ 複数企業による共同雇用スキームの検討 |
| | 同業他社（特例子会社・ 障害者雇用を推進する企業） | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ベストプラクティスの共有・人材交流 ✓ 共同での政策提言 |
| | スタートアップ・ベンチャー企業 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新たなビジネス創出、サプライチェーン構築 |
| 行政・ 公的機関 | 地方自治体 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 政策提言・制度設計への参画 ✓ 共同事業の実施 （公共施設の管理運営、地域イベントの企画・運営、 地域特産品の開発・販売など） |
| | 公共交通機関 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 駅やバス停など交通インフラの改善に関する意見交換 |
| 教育機関 | 小中学校・高校 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 障害者雇用への理解促進、多様な働き方の提示 |
| | 大学・専門学校 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ DE&I、ユニバーサルデザイン、ダイバーシティ マネジメントなどに関する学術研究 |
| 障害者団体・当事者団体 | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 働きやすい環境づくり、製品・サービス開発へのフィードバック |
| 福祉事業所（A型・B型） | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 共同での製品開発・サービス提供 |

障害者雇用のもつ経験や力を共有することは、社会変革の起点となる

組織をつなぐ力を共有

ソーシャルイノベーションの創出



- ステークホルダーを繋げ、多様な視点からの対話を促進

イノベーションの創出に向けた活動基盤の強化・推進

知恵・経験を共有

地域の障害者雇用の発展



- 社内リソースの提供
- 実践的なノウハウの共有・対外発信

地域全体の障害者雇用の活性化

交流拠点の場を共有

地域課題解決の起点



- 活動拠点の場や人材などの提供
- 企業の持つネットワークの提供

地域コミュニティの強化と活性化

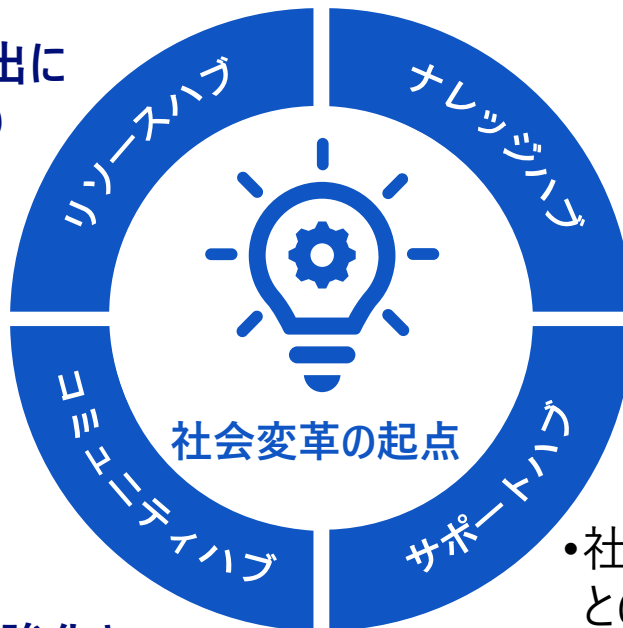
安心できるコミュニティを共有

障害者やその家族の安定



- 社内外の障害当事者との関わりや交流の場の提供
- 各分野の支援の専門家との連携

社会とつながる場や適切な支援を提供
精神的安定と孤立感の解消

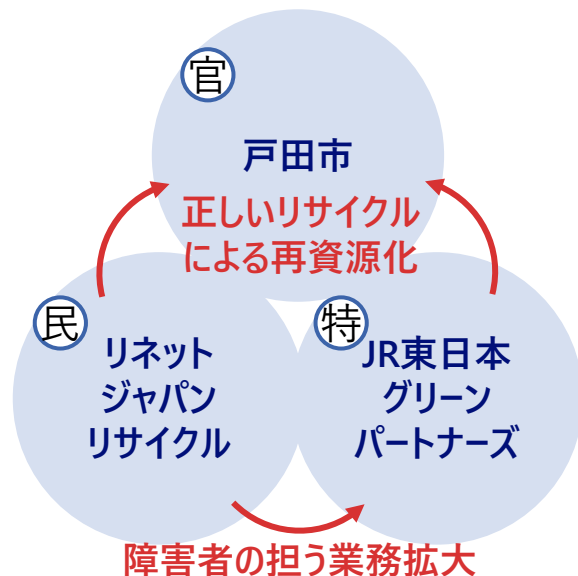


障害者雇用の将来像① 具体例 1（戸田市・おおいたダイヤ事業協同組合）

業務を通じて行政や他社と連携し、社会価値創出につなげる地域も

自治体・一般企業・特例子会社の連携

戸田市、リネットジャパンリサイクル株式会社（地域企業）、JR東日本グリーンパートナーズ（特例子会社）の3者連携により、それぞれの企業の事業拡大に加え、環境負荷低減と経済活動を両立するという価値を創出



出所）リネットジャングル株式会社 プレスリリース [20250716.pdf](#)（2025年7月16日）よりNRI作成

地域の中小企業による共同雇用

中小企業がネットワーク型で障害者を共同雇用し、PC業務のアウトソーシングを担うことで、地域企業のDXによる業務効率化の他、地域産業の人材不足の補完などの地域課題解決にも寄与



出所）おおいたダイヤ事業協同組合プレスリリース
[私たちについて](#) | [おおいたダイヤ事業協同組合](#) | [別府市](#)（2025年11月21日）よりNRI作成

企業主導でA型事業所を開設し、ビジネス街全体で連携する事例

首都圏の大企業・福祉が共同で人材育成・採用 VALT JAPAN株式会社

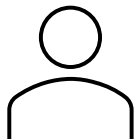


デジタル業務に特化したA型就労継続支援事業所
「デジタルイノベーションセンター丸の内supported by 三菱地所」(DIC丸の内)

地域との連携で人材育成課題の解決へ

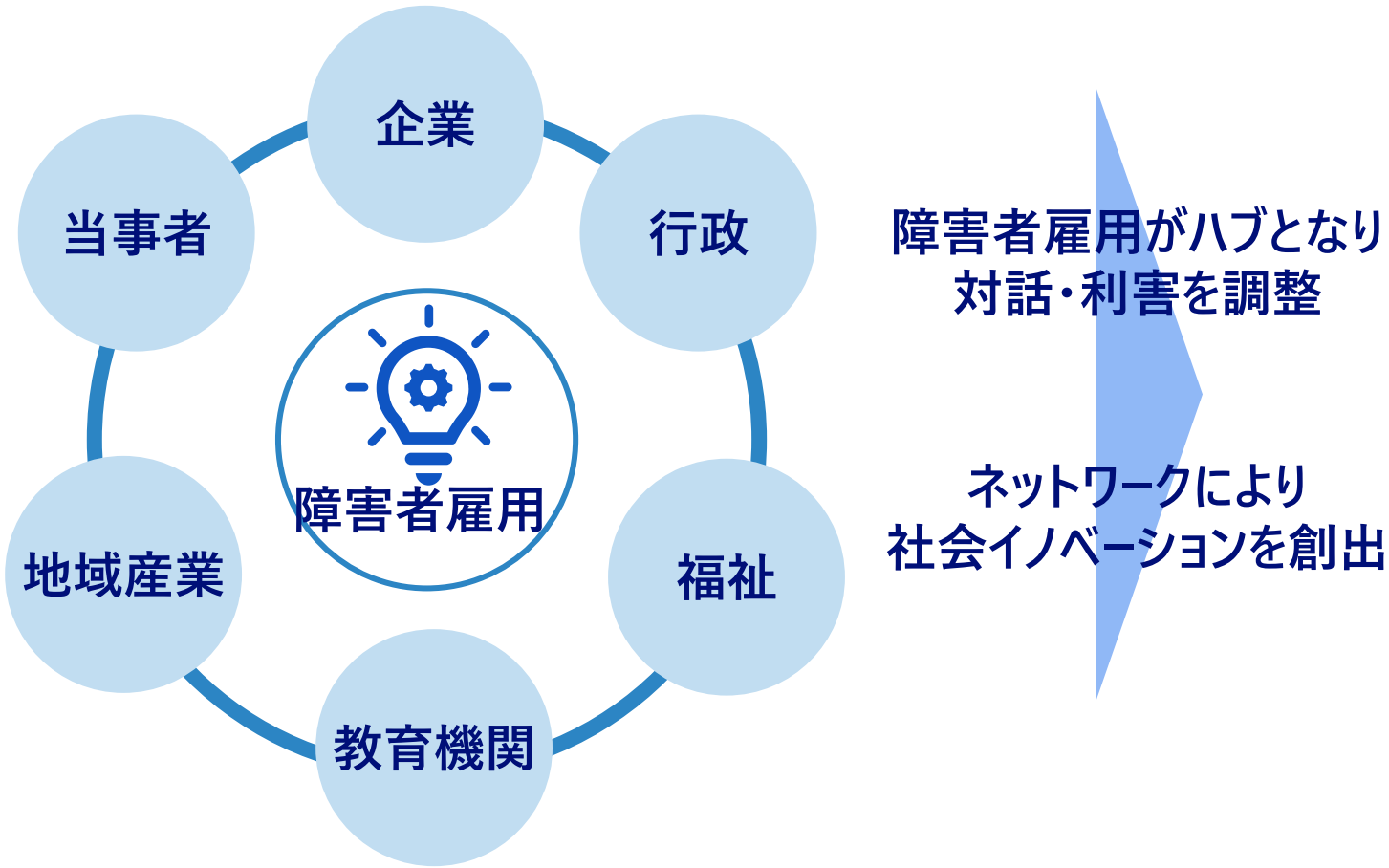
- ✓三菱地所のような**大企業が障害者の就労支援業界に参入**し、ITスキルをはじめとする企業が求める職務スキル育成に取り組んでいる。
- ✓法定雇用率が段階的に引き上がる中、企業は障害者雇用をコストセンターと捉えるのではなく、**戦略上必要な人材を採用し、育成することが重要**

VALT JAPAN
小野代表



障害者雇用の将来像① まとめ

障害者雇用領域が地域の人々や組織を結びつけ、生まれたネットワークは、社会変革のための社会インフラとして不可欠な存在に



| 企業を取り巻く社会課題解決の糸口に | |
|-------------------|--------------|
| 経営課題 | 人材確保・活用機会の向上 |
| | 事業拡大・高度化 |
| 社会の課題 | 地域経済の活性化 |
| | 高齢化社会への対応 |
| | 共生社会の実現 |
| | 地域防災・減災体制の強化 |
| 障害者雇用の課題 | 就労率・定着率の向上 |
| | 職域の開拓 |

01 はじめに

02 障害者雇用の将来像

- A 将来像① 社会変革のための“ネットワークハブ”となる
- B 将来像② 経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となる
- C 将来像③ 企業の“イノベーションの源泉”となる
- D 将来像④ 人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる

03 NRIが提示するアクションプラン 明日への一歩

04 おわりに

企業が現代社会から求められる役割は、単なる利益追求から、 広範な社会的責任の遂行へと拡大

企業に求められる役割の推移



企業活動の負の側面抑制や 最低限の責任

- 公害問題の深刻化
- 労働者の権利意識の高まり
- 消費者保護運動の活発化

積極的・戦略的な社会貢献

- 地球規模での環境・社会問題の深刻化
- 投資家や消費者の意識変化

障害者雇用の将来像② 障害者雇用が積み上げてきた経験・財産

障害者雇用は、経済価値と社会価値の追求を自然と取り組んできた

障害者雇用が取り組んできた「経済価値・社会価値の両立」

事業体 としての成長



定型業務の 効率化

親会社から業務を受託する過程で、定型業務を効率化

事業領域の 拡大

親会社からの受託だけでなく、独自の事業領域を開拓

事業の自立

収益を上げ、コストセンターから事業体としての自立の模索

従業員に 関する価値



多様な人材の 受容と活用

個々の能力や特性を理解した合理的配慮や職場環境の整備

強みを 引き出す マネジメント

特性に基づく業務の切り出しやマネジメントツールの導入

定着支援と キャリア形成

多角的なサポート体制の構築やキャリアアップ支援など

地域・社会 への貢献



地域課題への 協力

福祉施設や教育機関との連携

就労機会創出

地域における就労困難層への雇用機会の創出

地域経済の 活性化

地域住民との交流（地域イベントへの参加など）

なかでも障害者雇用分野で日常的に行われている、個別最適化が原則の「ウェルビーイング実践」は企業全体のサステナブル経営の基盤に

サステナブル
経営の実現

人的資本経営の
深化

多様な人材の
ウェルビーイング向上

障害者雇用が先行する
ウェルビーイング実践

人的資本の充実を通じて長期的な視点で持続可能な成長を実現し、社会からの信頼と評価を獲得

個々の従業員の能力を最大限に引き出し、
エンゲージメント向上＝人的資本の価値を最大化

多様な背景を持つ従業員一人ひとりに個別最適な「合理的配慮」を提供することで、組織全体のウェルビーイングを向上

ICF（国際生活機能分類）に象徴される個別最適化のアプローチや、ウェルビーイング向上に資する多様なノウハウ（個別最適化された業務設計、多角的な定着支援など）

従業員ひとりひとりのウェルビーイングは企業の生産性につながる

従業員のウェルビーイングは、組織へのエンゲージメントや生産性の向上に寄与

- ✓ 行動経済学や心理学の観点からも因果関係がある程度示されている。
- ✓ 自律性や権限移譲、心理的安全性を確保し社員のウェルビーイングを高めることは生産性向上につながる
- ✓ 社員の働きがいとウェルビーイングを高める条件が満たされれば、その結果として働く質と生産性は自ずと向上し、企業のパフォーマンスが上がる



目的

社員の働きがいと
ウェルビーイングの向上



結果

生産性・働く質の向上

個を活かす障害者雇用を戦略的に取り組むIT企業も

先進的な障害者雇用の取り組みが評価につながっている事例 株式会社SHIFT

多様な人材の活躍を推進する制度・仕組み

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 採用 | <ul style="list-style-type: none"> ソフトウェアテストの素養を測る独自検定の導入 | 従来の面接では 評価されにくかった人材の 強みを発見・評価 |
| 活躍 | <ul style="list-style-type: none"> 障害者雇用を希望するメンバーが中心の「ビジネスサポート部」を設置 様々な部署から業務をアウトソーシングする「社内BPO」の仕組みで多様な業務を受託 | 多様な専門業務で個々の 能力を最大限に引き出す |
| 育成・評価 | <ul style="list-style-type: none"> 独自の評価ガイドラインを作成し、成果に応じて正当に評価・昇格・昇給する仕組みを構築 | 公正なキャリア形成 |
| 定着支援・環境整備 | <ul style="list-style-type: none"> 入社前に、本人の目標、得意なこと、障害特性、不調時のサインなどを「マイカルテ」で共有 短時間勤務や在宅勤務など柔軟な働き方の導入 | 相互理解を深め、 安心して働ける環境を構築 |

収益性・市場評価の向上

障害者雇用を経営戦略として実践することが
事業成長に結びついている
先進的な企業だ

金融・資本市場分野
民間研究機関 研究員

障害者雇用の将来像② 具体例 2 (KEIPE株式会社)

地域課題起点の事業展開で経済・社会価値を両立する事例も

事業を通じた持続可能な解決策の提供 KEIPE株式会社

地域課題

障害者の就労機会不足

農業の後継者不足や販路不足

規格外品や余剰農産物の廃棄

物流企業の倉庫の人材不足

資源ごみの有効活用不足

空き家・古材の放置
(山梨県は空き家率全国トップ)

地域での子育て世代コミュニティ不足

| |
|----------------|
| 地域商社事業 |
| アウトソーシング 受託 |
| 資源循環事業 |
| ものづくり事業 |
| 飲食事業 |

事業を通じた解決策

(その他事業も展開)

- 規格外品や余剰農産物を買取り、加工・販売
- ふるさと納税やECで販路拡大、農家の収入安定化
- 2025年に工場直売所を開設し、雇用創出と地域資源循環を推進
- 物流業・製造業などの顧客企業へ労働力を提供
- 甲府市のミックスパーパーを再生し、トイレットペーパーを販売
- 空き家改修や古材の再利用で地域資源を循環
- 実店舗で古材や古道具を販売し、まちづくりに貢献
- 子育て世代が安心して集える場を提供

障害者雇用の将来像② 将来像実現のサイクル

長期的には、障害者雇用の経済的価値の定量的な可視化も進み、企業価値向上につながる好循環を生み出す

6. 障害者雇用への戦略的投資

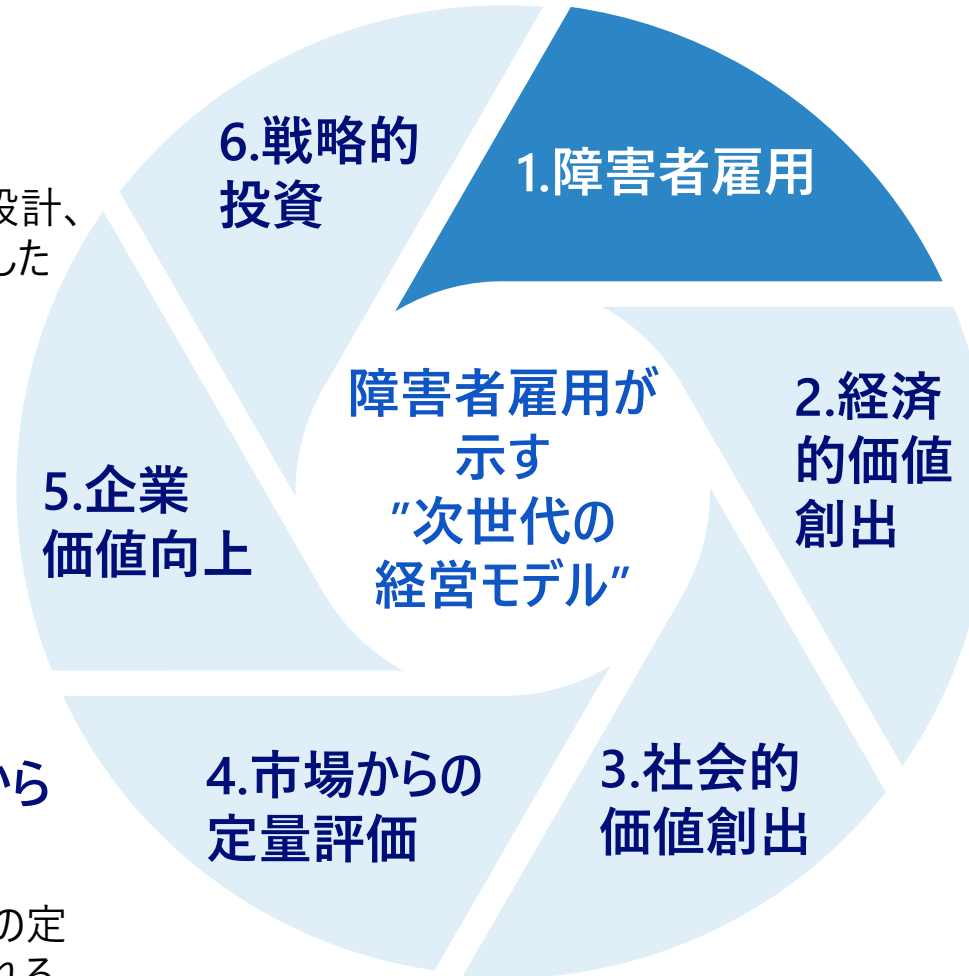
個々の特性に応じた合理的配慮、業務設計、職場環境の整備、ウェルビーイングを重視したサポート体制など、戦略的な投資を実践

5. 企業価値向上

市場評価だけでなく、企業の競争力、ブランドイメージ、持続可能性が向上

4. 障害者雇用の投資家・市場からの定量的評価

2.3.で生み出された経済価値・社会価値の定量化により投資家・評価機関から評価される



1. 障害者雇用を通じた多様な人材の能力発揮・ウェルビーイング

高いエンゲージメントを持って業務に取り組み、その能力を最大限に発揮

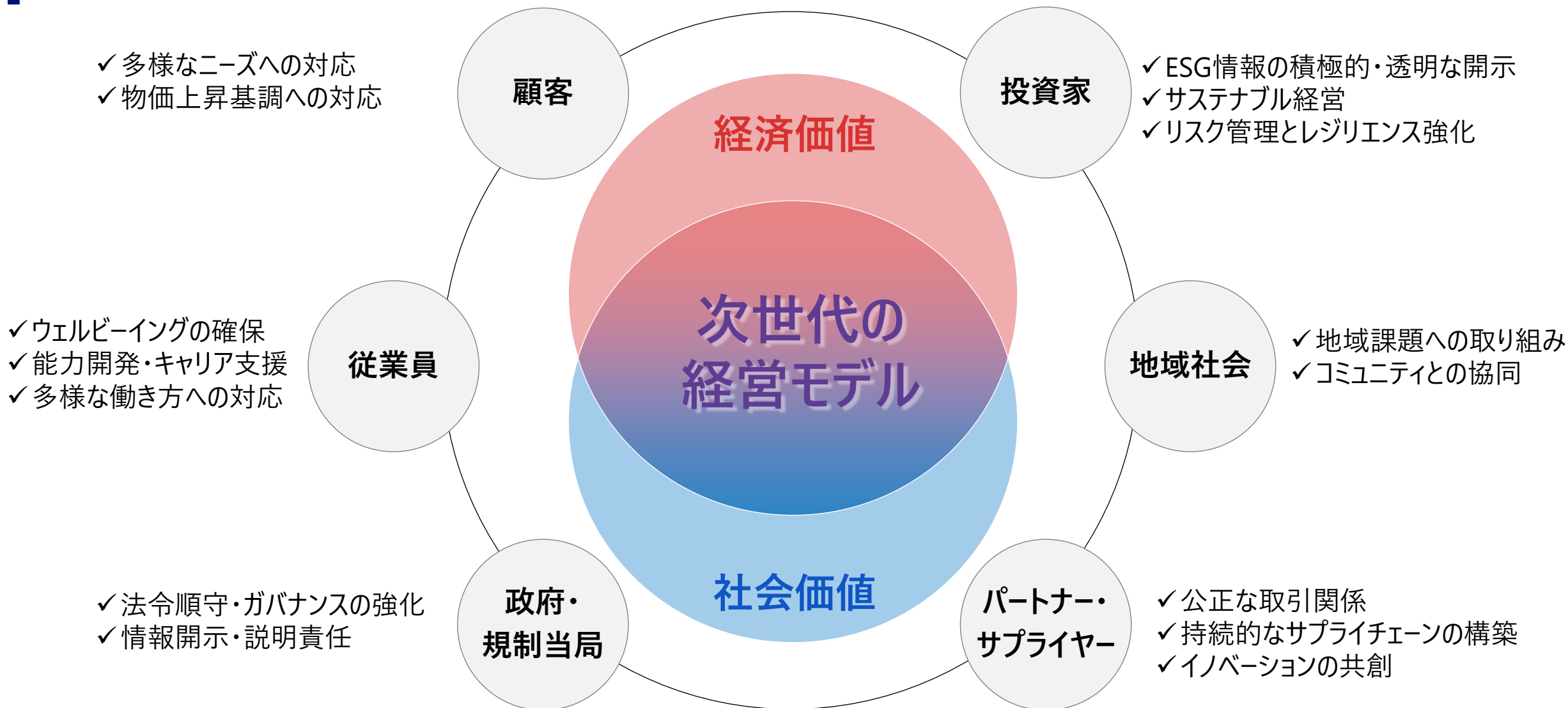
2. 経済的利益への貢献

事業体として収益確保やコスト削減に貢献、あるいは新たな事業やサービスを創出することで、企業全体の経済的利益に貢献

3. 社会的価値の創出

障害者雇用を通じて、地域の就労困難者の雇用機会創出、地域経済の活性化、社会課題起点の事業推進などを実践

経済価値・社会価値の両面追求は“次世代の経営モデル”



01 はじめに

02 障害者雇用の将来像

- A 将来像① 社会変革のための“ネットワークハブ”となる
- B 将来像② 経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となる
- C 将来像③ 企業の“イノベーションの源泉”となる
- D 将来像④ 人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる

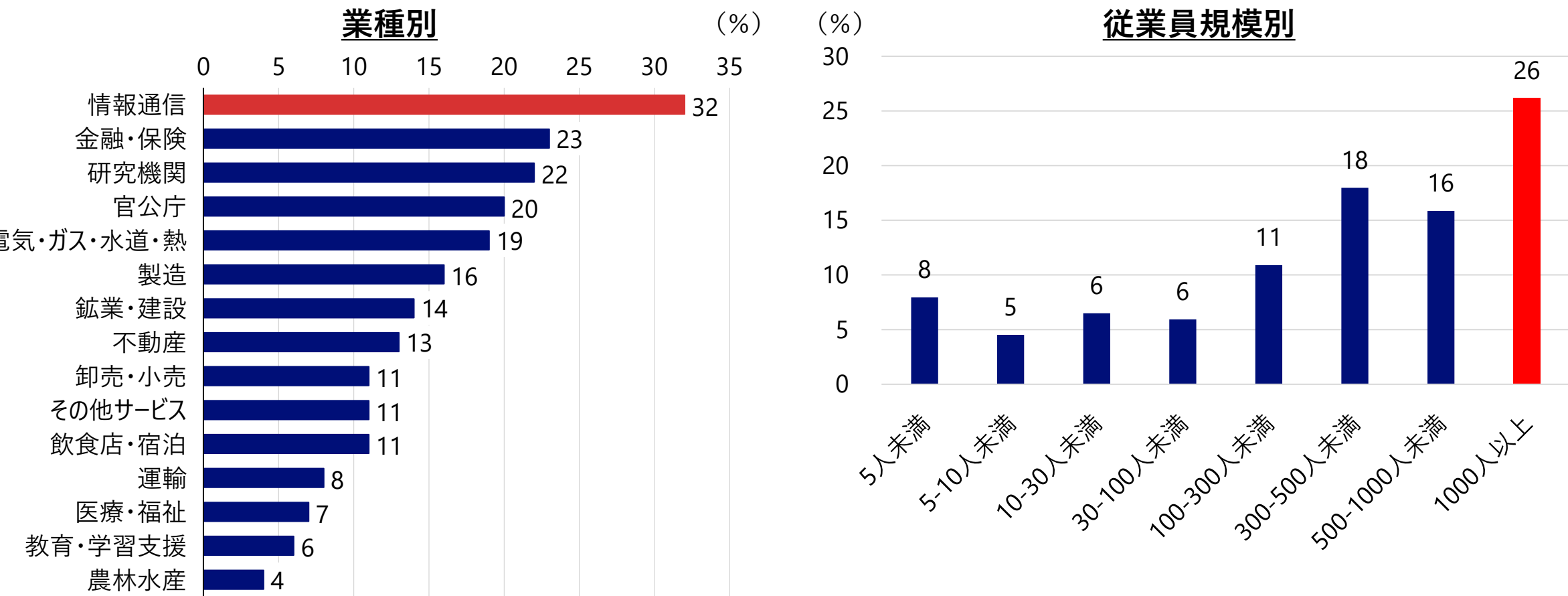
03 NRIが提示するアクションプラン 明日への一歩

04 おわりに

将来像③ 企業を取り巻く社会環境変化の見立て

様々なテクノロジーが企業経営の変革を迫るなか、中でも生成AIは、情報通信業や大企業を筆頭に浸透が進んでいる

Q. あなたの職場は以下のようなデジタルツールを導入していますか：ChatGPTなどの文章・画像生成AI（2024年12月）



出所)「生活者年末ネット調査」野村総合研究所、2024年12月、N＝2189

障害者雇用の将来像③ 企業を取り巻く社会環境変化の見立て

AIが社会に広がることで、「障害」という枠組みがなくなり、ひとりひとりの認知の多様性こそが強みとなる未来が訪れる

『WIRED』日本版
松島編集長

「障害」の概念は希薄化し、**認知の多様性**が強みとして際立つ可能性

- ✓ AIが認知的制約を平坦化する役割を担うことで、障害者の持つ独自の凹凸がむしろ強みとして際立つ世界が想定される。
- ✓ 「障害」という区分そのものが希薄になり、認知プロセスの多様性自体が強みへと転化する可能性がある。

「認知の多様性」：目に見えやすい属性の多様性だけでなく、一人ひとりの「脳や心の働き方の個性」に着目した概念

野村総合研究所
未来創発センター
未来社会・経済研究室
森室長

AIの導入が進み、「人間ならではの付加価値」が求められる

- ✓ AIやロボットが定型業務を担うようになり、人間には「創造性」「多様な視点」「共感力」など、AIでは代替しにくい能力や、多様な価値観や経験を活かした「人間ならではの付加価値」が求められる。
- ✓ AIを活用・管理・開発する人材、データ分析やAIと協働するクリエイティブな職種が増加し、管理的な業務は減少。

企業が障害者の「認知の多様性」に着目し、業務設計している事例も

| 当事者目線 | 高い集中力・こだわり・丁寧さ | 独自の感性や世界観 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>ウェブアクセシビリティ診断</u></p> <p>形式的診断に加え、日常的に画面読み上げソフトを使っている当事者視点で検査 （NTTクラリティ株式会社）</p> | <p><u>AIの教師データ作成</u></p> <p>高い精度と持続的な集中力を活かし、大量の画像データに対してタグ付けを実施 （トヨタグループ株式会社）</p> | <p><u>アート・デザイン制作</u></p> <p>主に知的障害のあるアーティストが描いたアート作品とライセンス契約を結び、ネクタイやバッグ、ホテルの内装などのデザインに展開 （株式会社ヘラルボニー）</p> |
| <p><u>ユニバーサルデザイン開発</u></p> <p>当事者社員と、業務提携している当事者パネルを活用しユニバーサルデザインのコンサルティング事業を展開 （東京都チャレンジドプラスTOPPAN株式会社）</p> | <p><u>ソフトウェアのテスト・デバッグ</u></p> <p>ひきこもり経験者や発達障害者が、緻密さや集中力を活かしてゲームやソフトウェアの不具合検出 （株式会社デジタルハーツプラス）</p> | |

出所）各社公開資料よりNR作成

障害者雇用の将来像③ 具体例 2

既存の機械にAIを組み込むフィジカルAIの拡大により、 障害者雇用の業務領域の拡大が期待される

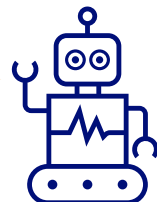
人間と対話するロボットの提供 株式会社日立産機システム

株式会社日立産機システムは、保守点検の作業員と工場の機械やロボットが会話できるシステム「Talkative Products」を開発。機械自身が、自らの状態を診断して、人と対話



きょうの調子はどう？

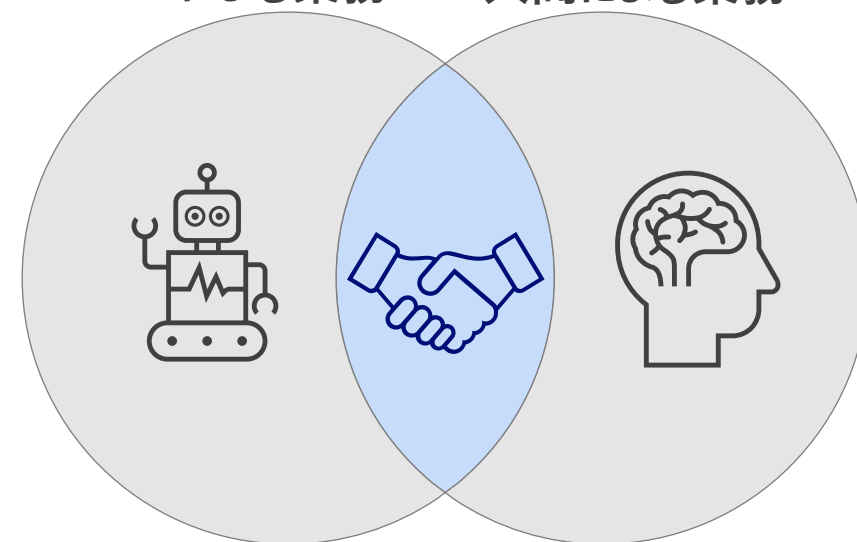
○号機のプリンターは、しばらく動いていないので、そろそろ動かした方が故障を予防できますよ



ロボットと協働することで、
障害者雇用が担える業務の幅が
広がる可能性も！

AIによる業務

人間による業務



障害者雇用の将来像③ まとめ

認知の多様性とテクノロジーを掛け合わせた業務を通じて、
安定的な事業運営やイノベーションの創出を担う

丁寧さが求められる軽作業・検品

- ・ 精密部品の組み立て、製品の最終目視検査 など

AI文字認識の補完・修正業務

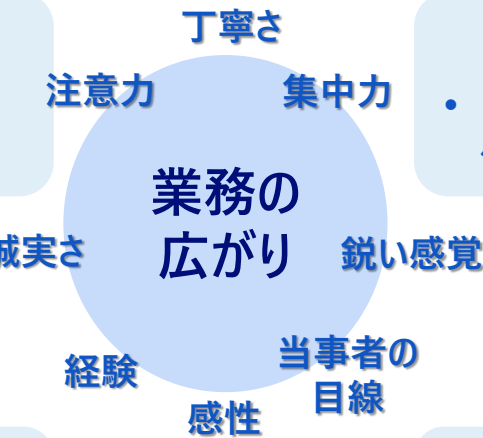
- ・ AIが読み取れなかった手書き文字の判読、定型化されていない帳票データ入力 など

社内サービス

- ・ 社内便の集配、会議室のセッティング、オフィスの美化活動 など

ピアサポート・カウンセリング

- ・ 企業のメンタルヘルス相談
- ・ 深い悩みに寄り添う顧客対話 など



アート・コンテンツ創造

- ・ 独自の世界観を持つイラスト・物語の創作 など

超精密手作業

- ・ 医療器具の研磨、半導体の微細検査、伝統工芸品の製作など

感覚による品質評価

- ・ 食品・香料の官能評価、音響製品の音質評価、素材の触感評価 など

AI倫理・バイアス/アクセシビリティ設計

- ・ AI生成コンテンツの差別表現チェック、メタバース・VRのアクセシビリティ設計 など

01 はじめに

02 障害者雇用の将来像

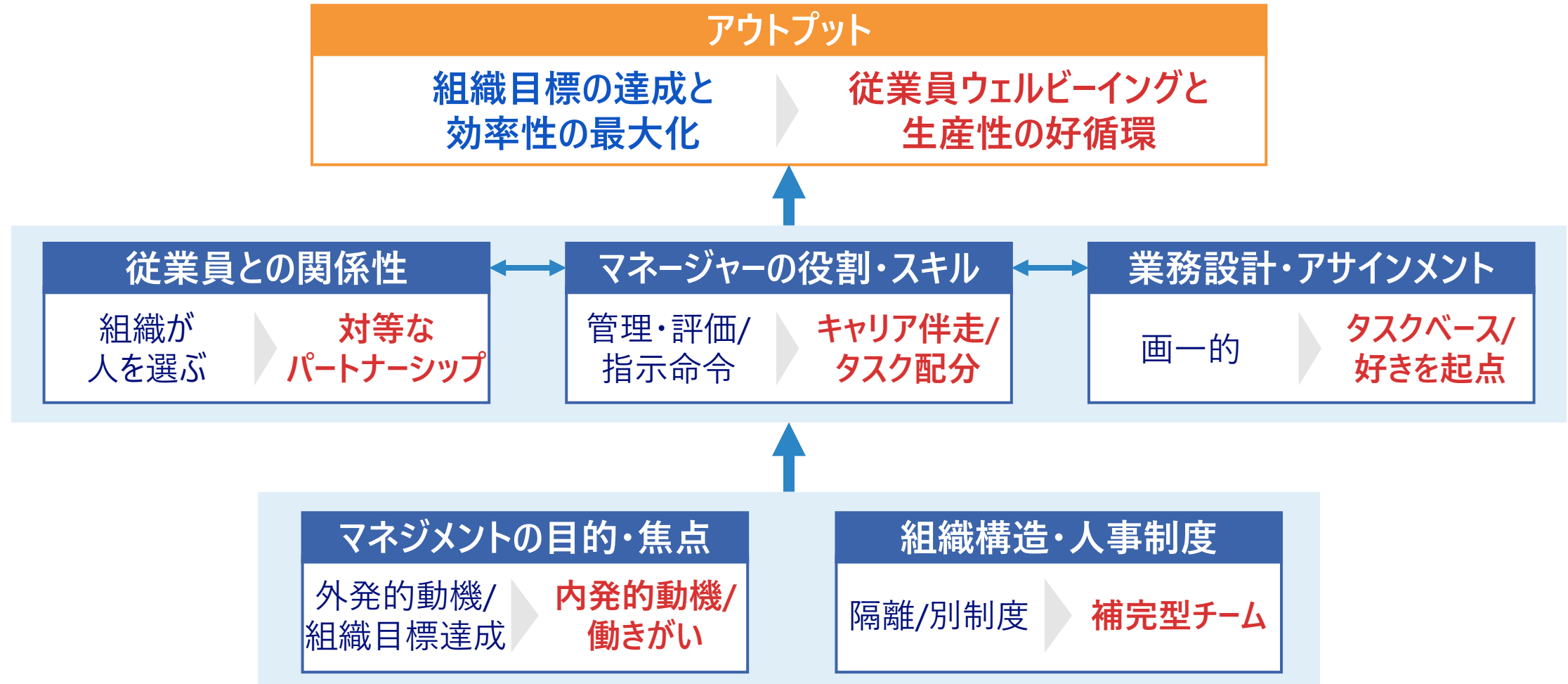
- A 将来像① 社会変革のための“ネットワークハブ”となる
- B 将来像② 経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となる
- C 将来像③ 企業の“イノベーションの源泉”となる
- D 将来像④ 人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる

03 NRIが提示するアクションプラン 明日への一歩

04 おわりに

障害者雇用の将来像④ 企業を取り巻く社会環境変化の見立て

人手不足の中で企業が人材に選ばれ活躍してもらうには、マネジメントを「組織の管理」から「個人のウェルビーイング重視」へ転換が求められる



障害者雇用の将来像④ 障害者雇用が積み上げてきた経験・財産

障害者雇用に取り組んできた企業は、「個性をいかすマネジメント」の 具体的・実践的なノウハウを蓄積している

障害者雇用で培った具体的なマネジメントノウハウ

従業員との関係性

- ✓ 定期的な1on1ミーティングを通じたニーズ把握・信頼関係構築
- ✓ 専門家との密な連携（ジョブコーチや職業生活相談員など）

マネージャーの役割・スキル

- ✓ 合理的配慮の提供とその判断プロセスの構築
- ✓ 具体的・明確な指示と確認の徹底

業務設計・アサインメント

- ✓ 個別の障害特性に合わせたタスク分解と業務の可視化・標準化
- ✓ 作業環境の調整

マネジメントの目的・焦点

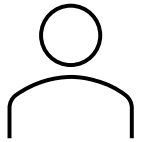
- ✓ 継続的・主体的な就労につながる「働きがい」の創出

組織構造・人事制度

- ✓ 柔軟な勤務形態の導入
- ✓ 個別的なキャリア開発や目標設定
- ✓ 相談窓口の設置
- ✓ チームとしての業務設計

障害者雇用の将来像④ 障害者雇用が積み上げてきた経験・財産

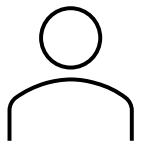
障害者への合理的配慮は、誰もが直面しうる状況への配慮として マネジメントの必須スキルに



職業能力研究所
大久保代表

障害者への配慮は普遍的なマネジメントの必須スキルのひとつ

- ✓ 障害者へ配慮するということは、育児や病気との両立など、他の従業員への配慮と本質的に同じであり、**部下が働きやすくなるための普遍的なマネジメントの一環**として捉えるべき。
(※障害特性の理解や意思疎通の工夫などの専門知識は必要)



大学教授

障害はグラデーションであり、「特別なカテゴリ」ではなくなる

- ✓ 「老化」とは「障害を抱えること」と同様であり、障害者という括りの概念は古くなるのではないか。
- ✓ 日本社会には多様な人材を「仲間」として受け入れる文化的な土壌があるものの、それが組織の強みとなるか、あるいは混乱の原因となるかは、**管理職が「想像力」と「対話力」を駆使してマネジメントを高度化できるかにかかっている**

障害者雇用の将来像④ 障害者雇用の経験・財産の活用

多様な人材の活躍を見据えると、障害者への配慮・マネジメントは「特別な配慮」やDE&Iの象徴ではなく、普遍的に求められるあり方

障害者雇用で培った
個をいかすマネジメント



他のあらゆる多様性マネジメント

| 従業員との関係性 | マネージャーの役割・スキル | 業務設計・アサインメント |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">✓ 外国人社員の文化背景や価値観の理解✓ 世代間の価値観ギャップのすりあわせ✓ LGBTQ+など多様な背景を持つ社員へ心理的安全性確保 | <ul style="list-style-type: none">✓ 育児・介護中の社員への対応✓ 外国人社員との異文化コミュニケーション✓ メンタルヘルス不調者への早期発見と適切な対応 | <ul style="list-style-type: none">✓ 育児中の時短勤務者へのタスクアサインメント✓ シニア社員の経験や知見を活かした業務設計 |

| マネジメントの目的・焦点 | 組織構造・人事制度 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">✓ 育児中・通院が必要な従業員が「限られた時間でも貢献できている」と感じる業務設計✓ シニア社員が「長年の経験を活かして後進を育成できる」ことに喜びを感じる役割付与 | <ul style="list-style-type: none">✓ 育児・介護休業からの復帰者の再統合✓ 外国人社員の評価基準の明確化とキャリアパスの提示✓ 多様な専門性を持つ部署横断的チームの運営 |

障害者雇用から多様な従業員へ施策を拡大

障害者雇用を多様な人材活躍の起点としている事例 株式会社良品計画

株式会社良品計画のダイバーシティ方針

世界中で働く社員一人ひとりの違いを個性として尊重し個々の経験を活かした活躍ができる職場の実現

障害者主体の雇用「ハートフルプロジェクト」

目的

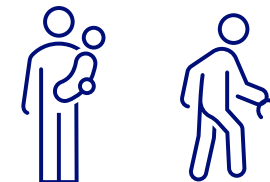
- 働く仲間の永続的な幸せ
- 仲間を信じ助け合いともに育つ
- 店舗での雇用拡大および雇用定着

具体施策

- 各店舗が人員計画・採用を実施し、店舗勤務を中心に採用
- 各個人の特性・個性にあった雇用管理や指導の工夫などのサポート体制、評価によるステップアップ制度を構築

対象を合理的配慮が
必要な社員へ拡大

- 障害のある子どもがいる社員
- シルバー社員 など



障害者雇用で培われた知見やノウハウが、多様な背景を持つ全ての従業員が活躍できる組織基盤の強化に繋がる

障害者雇用が向き合ってきた多様性マネジメントの成果

従業員との関係性

- ✓ 定期的な1on1ミーティングを通じたニーズ把握・信頼関係構築
- ✓ 専門家との密な連携

マネージャーの役割・スキル

- ✓ 合理的配慮の提供とその判断プロセスの構築
- ✓ 具体的・明確な指示と確認の徹底

業務設計・アサインメント

- ✓ 個別の障害特性に合わせたタスク分解と業務の可視化・標準化
- ✓ 作業環境の調整

マネジメントの目的・焦点

- ✓ 継続的・主体的な就労につながる「働きがい」の創出

組織構造・人事制度

- ✓ 柔軟な勤務形態の導入
- ✓ 個別的なキャリア開発や目標設定
- ✓ 相談窓口の設置
- ✓ チームとしての業務設計

障害者雇用には、他のあらゆる多様性に対応するための普遍的な示唆がある

- 女性活躍推進：出産・育児などのライフイベントを前提とした柔軟な働き方と公正な評価
- グローバル人材活用：文化や言語の違いを乗り越える明確なコミュニケーションと異文化理解
- シニア人材活用：体力的な変化に配慮しつつ、豊富な経験や専門性を活かす業務設計
→その他、介護世代・LGBTQ・難病者などあらゆる状況にある人材の活用にも適用

01 はじめに

02 障害者雇用の将来像

- A 将来像① 社会変革のための“ネットワークハブ”となる
- B 将来像② 経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となる
- C 将来像③ 企業の“イノベーションの源泉”となる
- D 将来像④ 人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる

03 NRIが提示するアクションプラン 明日への一歩

04 おわりに

障害者雇用の将来像の実現は、 親会社・グループ会社の次世代の価値を創出する経営に不可欠となる

2035年の 障害者雇用の姿

社会変革



地域の人々や組織を結びつけ、社会変革のための“ネットワークハブ”となる

経営戦略



経済価値・社会価値の両面を追求する“次世代経営モデル”となる

事業革新



“イノベーションの源泉”となり、企業の収益基盤を形成する

組織開発



多様性時代の人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる



2035年の 会社・グループ全体の姿

グループ全体が社会課題解決に必要不可欠な存在となる

グループ全体の企業価値の向上と、持続的な成長を続けている

変化に対応し、これまでにない切り口で革新を続けている

多様な人材の活用を人的資本経営として実践している

次世代の
価値を創出
する
経営の実践

明日から始めるべき未来をつくるためのアクションの共通項は、 「これまで積み上げてきたものを見つめ、共有し、行動すること」

障害者雇用が積み上げてきた経験・財産を・・・

見つめる

現状と可能性を
理解する



共有する

知見と成果を内外に
発信する



行動する

小さな一歩から始め、
試行錯誤を重ねる



障害者雇用の将来像の実現

社会変革



経営戦略



組織開発



事業革新



社会変革のための“ネットワークハブ”となるためのアクションプラン



アクションのポイント：

外とのつながり・経験・財産の棚卸と、小さくても「ともに」試行錯誤すること

ステークホルダーや寄与 できそうな課題の洗い出し

- ✓ 自社ができること、地域のニーズ、ステークホルダーを把握し、ネットワークハブとしての可能性を探る

【具体例】

- ✓ 各ステークホルダーとの主な接点を整理

つながりを活かした課題解決 のアイデア出し・共有

- ✓ 既存のネットワークを活用して、どのような企業・社会の課題が解決できそうか、相互に議論

【具体例】

- ✓ 各ステークホルダーとの接点を整理
- ✓ 社内報、ウェブサイト、会議などで自社の取り組みや課題感を社内外に共有

小規模な共同プロジェクトの 企画・実施

- ✓ ステークホルダーと連携し、課題解決に向けた小さな連携から試行錯誤を重ね、輪を広げる

【具体例】

- ✓ 地域NPOとの連携による地域活性化イベントの共催

経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となるためのアクションプラン



アクションのポイント：

経済価値と社会価値を可視化し、社内外に発信しながら改善を積み重ねること

経済価値・社会価値の 棚卸と評価

- ✓ 経済価値：事業貢献度を定量・定性情報で収集
- ✓ 社会価値：エンゲージメントスコア、社外との連携実績の可視化

【具体例】

- ✓ 業務改善・マニュアル化の事例収集
- ✓ 社外との連携内容の活動を記録

経済価値と社会価値を 可視化し、社内外に発信

- ✓ 既存業務の質と効率を少しずつ高める
- ✓ 従業員満足度を少しずつ高め、より良い職場環境を作る

【具体例】

- ✓ 業務改善事例を親会社向け報告書に記載
- ✓ 親会社向けの多様性マネジメント研修の実施

経済価値と社会価値の 統合的な創出の実践

- ✓ 新業務への挑戦や多様な人材マネジメントの高度化、地域連携の深化などを社内外に発信

【具体例】

- ✓ 障害者社員によるアクセシビリティチェックを提案し、小規模で実施
- ✓ （理想的には）統合報告書等での情報開示

企業の“イノベーションの源泉”となるためのアクションプラン



アクションのポイント：

親会社・グループ内との協働プロジェクト参画と、テクノロジー活用で業務拡大すること

イノベーションの種となる 具体的な強みを特定

- ✓ 障害のある社員の認知特性や、テクノロジーがもたらす具体的な強みや解決策をそれぞれ特定し、記録

【具体例】

- ✓ 障害のある社員が気づいた「不便」や「新しい視点」、特定の感性が活かされた事例をリストアップ

「新しい視点」や 「テクノロジー活用」を提案

- ✓ 障害者雇用ならではの「新しい視点」や「テクノロジー活用」を、親会社・他部署に提案

【具体例】

- ✓ 開発部門と連携し、「アクセシビリティ」への意見交換の場を設置
- ✓ DX推進部門と連携し、テクノロジー活用による業務改善の提案

障害者雇用の強みの実証と 成果の可視化

- ✓ 親会社・他部署との連携を通じて、特例子会社が強みを活かしてイノベーションの契機になったことを可視化

【具体例】

- ✓ 製品企画・開発に、障害者が改善点を提案する仕組みの試行
- ✓ テクノロジー活用による障害者の職域拡大や効率化を実証

人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となるためのアクションプラン



アクションのポイント：

培ったノウハウを言語化・連携し、親会社との共同事業の成功体験を積み上げること

既存ノウハウの 洗い出しと文書化

- ✓ 障害者雇用で培ったマネジメントスキルを普遍的なマネジメント原則に言語化・記録

【具体例】

- ✓ 業務設計、コミュニケーション、環境調整で取り組んできたことをリストアップ・文書化

キーパーソンを見つけ、 働きかけと連携強化

- ✓ 親会社・他部署の人事課題を理解し、障害者雇用の持つノウハウの接点を探る

【具体例】

- ✓ 親会社管理職・人事担当者向け勉強会・ワークショップを開催

普遍的価値の検証と 小さな成功体験の積み上げ

- ✓ 共同プロジェクトの提案と実行
- ✓ 親会社との連携を通じて、特例子会社のノウハウを親会社の一部門で試行

【具体例】

- ✓ 特定部署で特例子会社のマニュアル作成ノウハウを応用し、新入社員向けの業務標準化を試行

01 はじめに

02 障害者雇用の将来像

- A 将来像① 社会変革のための“ネットワークハブ”となる
- B 将来像② 経済・社会価値を追求する“次世代経営モデル”となる
- C 将来像③ 企業の“イノベーションの源泉”となる
- D 将来像④ 人材マネジメントの“ユニークな先行モデル”となる

03 NRIが提示するアクションプラン 明日への一歩

04 おわりに

最後にお伝えしたいこと

障害者雇用分野が経験してきたこと・蓄積してきたことは、
企業・グループ全体に新たな視点と価値創造の源泉をもたらす豊富な財産です。

障害者雇用分野が社会や親会社に主体的に働きかける一歩が、
着実に企業の価値創造につながります。

このポテンシャルと整った素地を活かし、共に未来を創造してまいりましょう。



**Envision the value,
Empower the change**