

講演資料

中小企業の成長戦略としての 障害者雇用 ～義務的雇用から戦略的雇用へ～

シニアコンサルタント 木島百合香
コンサルタント 竹原佳歩
株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
ヘルスケア・サービス産業コンサルティング部

2025年09月19日



本日は、ご参加いただき誠にありがとうございます

木島百合香

経歴

2019年 慶應義塾大学 薬学部薬学科 卒業
薬剤師国家資格 取得
同年 株式会社野村総合研究所 入社
現在 ヘルスケア・サービス産業コンサルティング部
シニアコンサルタント



本講演に関連する実績

- 令和3年度 イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査（経済産業省）
 - 海外の動向と、国内の取り組み事例（10社超）を調査・分析し、戦略的雇用の取り組み意義、取組方法論を取りまとめ、経済産業省ウェブサイトにて公開
- 令和4年度 イノベーション創出加速のための企業における「ニューロダイバーシティ」導入効果検証調査事業（経済産業省）
 - 上記方法論とイノベーション研究などを結び付けた効果検証、公開セミナー実施
- 持続可能な障害者雇用における業務開拓・実践事業（東京都）
 - 新たに戦略的雇用に取り組もうとする企業に対し、支援機関とともに伴走支援

本講演に関連する对外発信

- 「日本型ニューロダイバーシティマネジメントによる企業価値向上（前編・後編）」NRI知的資産創造 2021年3月、4月
- 「デジタル社会における発達障害人材の更なる活躍機会とその経済的インパクトーニューロダイバーシティマネジメントの広がり企業価値の向上ー」2021年3月
 - 日本における発達障害関連の経済損失を推計し公表
- 「ニューロダイバーシティ～脳の多様性から考える企業の競争戦略～」NRIパブリックマネジメントレビュー 2023年2月

竹原佳歩

経歴

2022年 カリフォルニア大学ロサンゼルス校 卒業
同年 株式会社野村総合研究所 入社
現在 ヘルスケア・サービス産業コンサルティング部
コンサルタント



本講演に関連する実績

- 持続可能な障害者雇用における業務開拓・実践事業（東京都）
 - 障害者雇用に取り組む企業や、新たに検討開始する企業に対して情報発信をする「TOKYO障害者雇用支援ポータル」を構築

その他関連実績

- 社内組織の構想策定支援（民間企業）
 - 組織の課題を整理し、解決に向けたありたい姿・機能整備方針を立案
 - ありたい姿の実現や機能整備に向けて、改革ロードマップ/アクションプランの策定

本講演に関連する对外発信

- 「中小企業における成長戦略としての障害者雇用の実現に向けてー義務的雇用から戦略的雇用へー」NRI知的資産創造 2024年4月号
 - 特に中小企業が戦略的雇用に取り組むにあたっての考え方や取り組み方、国内中小企業の取り組み事例、中小企業ならではのポイントなどを整理

■ 本日本日お伝えしたいこと

- 兵庫県の障害者雇用率は全国平均を上回るが、法定雇用率まではあと一步。法定雇用率も意識しつつ、改めて『**企業として取り組む意義・目的**』を経営層など会社全体で検討すべき
- 特に、法定雇用率を満たすことに主眼をおく『義務的雇用』から、**人材獲得や組織力向上を目的とした『戦略的雇用』**に取り組む企業が、国内でも増えつつある
 - 発達障害のある方の特性がIT等の業務領域で強みとして発揮される可能性が国内外で示唆されている
 - **IT人材不足に対する解決策**だけでなく、**サービス品質向上**や**生産性向上**、**イノベーション創出の源泉**といった取り組み意義に注目が集まっている
- 障害のある方を受け入れるための環境や支援の整備は、**あらゆる従業員の働きやすさ**に繋がる
- むしろ**中小企業**は大企業に比べ、取組を進めやすい可能性・効果を実感しやすい可能性も。
- 具体的な方法論は、本資料の他、国のウェブサイトや経産省のレポート等にもまとめられている
- 官民の支援機関には、リソースと専門性が蓄積されている。**外部支援として積極的に活用**しつつ、**当事者に接しその活躍可能性を知る機会**を、是非持っていただきたい

01

障害者雇用の現状課題と動向

02

成長戦略につなげる取り組み

03

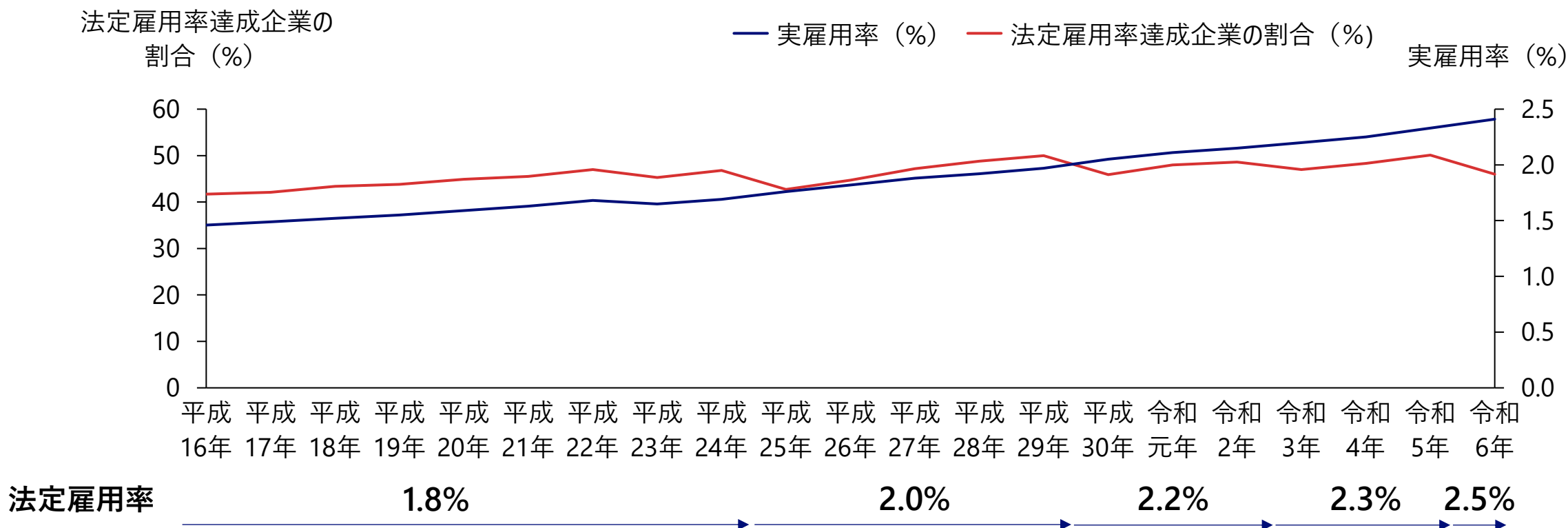
成長戦略の実現に向けて

1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 我が国における障害者雇用の現状

民間企業における法定雇用率達成企業の割合、民間企業全体の実雇用率は年々増加傾向にあり、障害者雇用は着実に促進されている

■ 背景には、昭和51年に民間企業における障害者雇用が義務化されたことがある

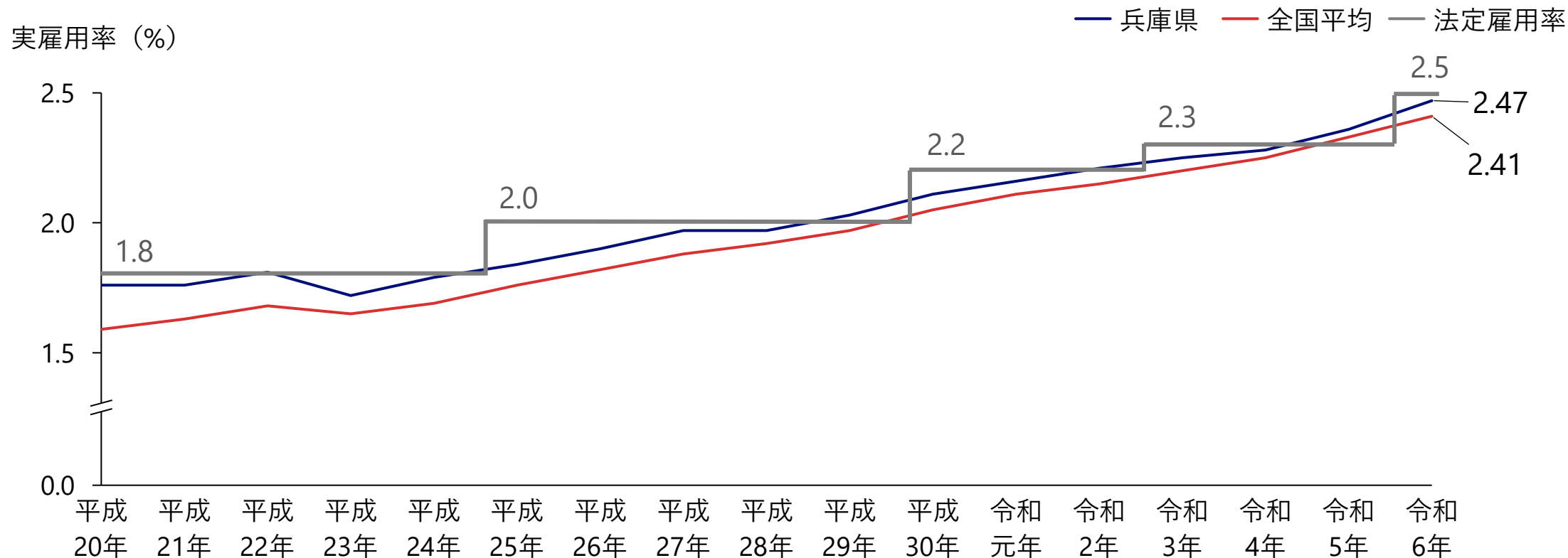
日本における民間企業の障害者雇用の状況



1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 我が国における障害者雇用の現状

兵庫県の実雇用率は2.47%と全国平均を上回るものの、法定雇用率達成まではあと一歩となっており、さらなる雇用推進が求められている

兵庫県、全国における民間企業の障害者雇用の状況

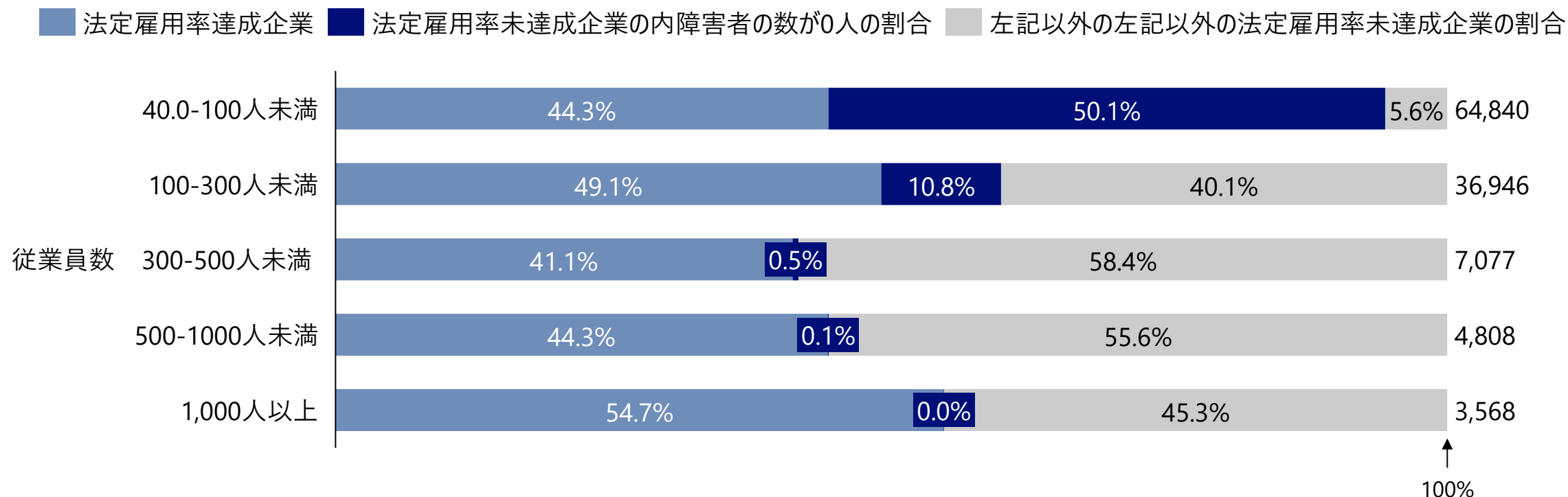


1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 我が国における障害者雇用の現状

中小企業においては「障害者雇用ゼロ企業」が多い

- 従業員数1,000人未満の会社では、法定雇用率達成割合が50%前後と低い水準であり、特に中小企業では障害者の数が0人である企業数が突出して多い

日本における民間企業の障害者雇用の状況



1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 障害者雇用に関する国の政策

法定雇用率が引き上げられ、障害者雇用義務の対象企業が拡大

- これまでは障害者雇用の対象ではなかった企業にも雇用義務が生じ、障害者にとってより多様な雇用の場を創出することが求められるようになった
- 雇用目標の指標が法定雇用率達成企業の割合に変更され、これまでの大企業頼りの障害者雇用ではなく、中小企業を含めた個社の雇用実績が重要視されるようになった

日本における法定障害者雇用率と関連指標

	令和4年度	令和5年度	令和6年4月	令和8年7月
①民間企業の法定雇用率	2.3%	2.3%	2.5%	2.7%
②対象事業主の範囲	43.5人以上	43.5人以上	40.0人以上	37.5人以上
③障害者雇用目標の指標 (障害者基本計画)	43.5 人以上規模 の企業で雇用され る障害者数 (第4次計画)	障害者の雇用率 達成企業の割合 (第5次計画※)	同左	同左

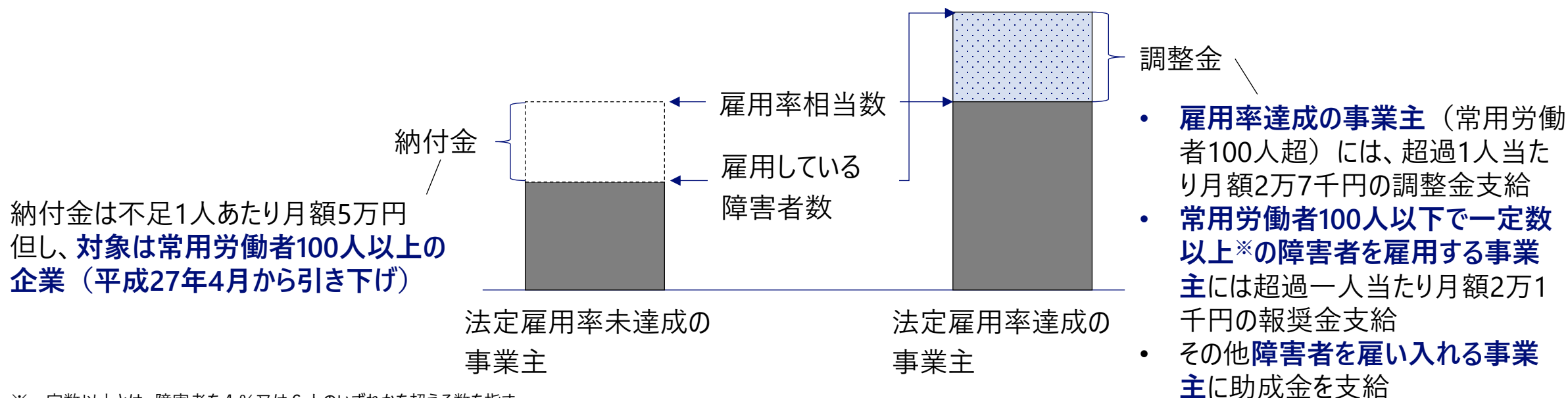
※障害者基本計画の第5次計画は、令和5年度から令和9年度までである

1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 障害者雇用に関する国の政策

障害者雇用が不十分な企業には、納付金の支払いを義務付けている

- 障害者雇用の義務を果たしていない企業は、**障害者雇用納付金制度**の対象となる。
- 障害者雇用に際しての事業主の経済的負担の調整と障害者雇用率の引き上げが目的
- これまでの経緯を踏まえると、納付金の対象企業が今後拡大される可能性もある

障害者雇用納付金制度の仕組み



※一定数以上とは、障害者を4%又は6人のいずれかを超える数を指す
出所）独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構公開情報よりNRI作成

1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 障害者雇用に関する国の政策

障害者雇用を積極的に実施する企業に対しては、認定制度や助成金の支給を実施している

障害者雇用優良中小事業主認定制度（もにす認定）



内容	- 優良な取り組みを実施した中小企業を厚生労働大臣が認定 - メリットは、認定マークの表示ができることや日本金融公庫の低利融資対象となること
目的	- 障害者雇用におけるロールモデルの創出 - 地域における障害者雇用の促進・安定雇用の推進
対象	認定基準を満たす中小事業主（常時雇用する労働者が300人以下の事業主）

特定求職者雇用開発助成金

内容	- 障害者をはじめ就職が困難な人材を雇用することにより支給される助成金 - 下記2点の実施により支給額が増加 ①デジタル分野での採用②未経験職種を希望する者の採用・訓練・賃上げ
目的	新たな職域での障害者雇用の促進・安定雇用の推進
対象	就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続雇用する労働者として雇い入れる事業主

1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 障害者雇用の実施にあたっての問題

経済的なインセンティブだけでは障害者雇用はうまくいかない

雇用ステップ	問題（抜粋）	対応策（抜粋）
① 検討開始	そもそも障害者雇用を検討したことがない、検討するきっかけがない	障害者雇用を知る機会をつくる（取組例：就労支援機関や障害者雇用している企業の見学、障害者雇用フェスタ参加） →障害者雇用のイメージがわく！自社でも取り組みそうだと感じる！
② 業務内容の検討	障害者が実施できる業務が社内にはない	「障害者ができる業務」を探すのではなく、「人手が必要な業務」を検討し、その業務を任せられる方を採用する →戦力として採用できる！
③ 体制・計画づくり	必要なサポート体制、計画がわからない	外部支援機関に相談しながら、まずは自社の状況、業種、職種、業務に合わせて必要なサポート体制を決める。 →必要以上に構えることなく、自社に最適な体制を構築できる！
④ 採用	- 採用基準に達する人材がない - 採用の着眼点がわからない	外部支援機関に相談しながら、障害種別の選択肢を広げてみる、採用要件を具体的にする →採用要件がクリアになる！
⑤ 受入・定着	トラブルが生じてしまい、定着しない	受け入れ時に必要な合理的配慮を聴取し、採用後も外部支援機関と連携して継続的な支援を実施、現場社員の意識醸成 →会社と障害当事者の認識や期待値のギャップを少なくできる！

1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 障害者雇用の実施にあたっての問題

現場だけでは対応策は講じられない。経営層はじめ会社全体で取り組むことが持続可能な障害者雇用につながる

1. 障害者雇用の現状課題と動向 | 障害者雇用の実施にあたっての問題

経済的なインセンティブだけでは障害者雇用はうまくいかない

雇用ステップ	問題（抜粋）	対応策（抜粋）
① 検討開始	・ そもそも障害者雇用を検討したことがない、検討するきっかけがない	・ 障害者雇用を知る機会をつくる（取組例：就労支援機関や障害者雇用している企業の見学、障害者雇用フェスタ参加） →障害者雇用のイメージがわく！自社でも取り組めそうだと感じる！
② 業務内容の検討	・ 障害者が実施できる業務が社内にはない	・ 「障害者ができる業務」を探すのではなく、「人手が必要な業務」を検討し、その業務を任せられる方を採用する →戦力として採用できる！
③ 体制・計画づくり	・ 必要なサポート体制、計画がわからない	・ 外部支援機関に相談しながら、まずは自社の状況、業種、職種、業務に合わせて必要なサポート体制を決める。 →必要以上に構えることなく、自社に最適な体制を構築できる！
④ 採用	・ 採用基準に達する人材がいない ・ 採用の着眼点がわからない	・ 外部支援機関に相談しながら、障害種別の選択肢を広げてみる、採用要件を具体的に →採用要件がクリアになる！
⑤ 受入・定着	・ トラブルが生じてしまい、定着しない	・ 受け入れ時に必要な合理的配慮を聴取し、採用後も外部支援機関と連携して継続的な支援を実施、現場社員の意識醸成 →会社と障害当事者の認識や期待値のギャップを少なくできる！

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. NRI 7

必要なリソース

取組を進める担当者 = ヒト

職場環境整備に必要な設備 = モノ

障害者を雇用するための給与 = カネ

障害者雇用のノウハウ = 情報

障害者雇用は様々なリソースを要し、その拠出のためには会社全体の合意が必要

→経営層が中心となって検討を進めることが重要

01

障害者雇用の現状課題と動向

02

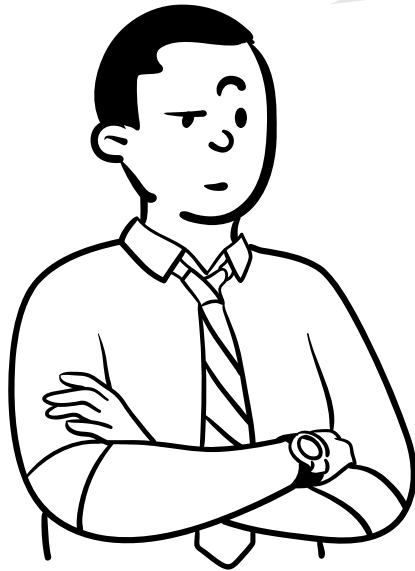
成長戦略につなげる取組

03

成長戦略の実現に向けて

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用をする意味とは

**経営陣を巻き込んで議論するに当たり、
まずは障害者雇用の目的を再認識する必要がある**



障害者雇用といっても、何してもらいの？
軽作業？

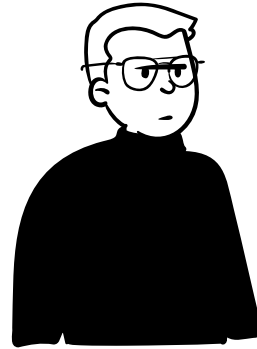
時間もお金もかかるし、投資するメリットあるの？

法定雇用率はまあ、あるけど、
納付金納める方が安いんじゃないか・・・？

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用をする意味とは

法定雇用率を満たすことも大事だが、それだけを目的にしてしまうと本来の目的から遠ざかったり、うまく進まない原因になる

後々 躓いてしまうケースの例



事業に特段必要のないポストや仕事を無理に増やして採用する

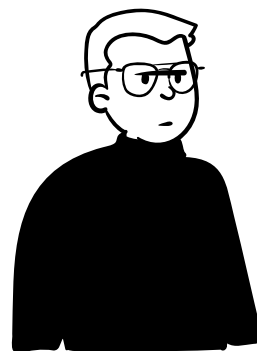
体制作りより先にまずは数を確保する

雇用しやすい障害属性にしばって採用する

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用をする意味とは

法定雇用率を満たすことも大切だが、それだけで動くとうまくいかない。
取組意義や目的を改めて考えた上で取り組むことが重要

後々 躓いてしまうケースの例



事業に特段必要のないポストや
仕事を無理に増やして採用する

コスト増、社内からも応援されにくい。
障害者雇用に後ろ向きな空気に。
当事者もモチベーションを得にくい

体制作りより先に
まずは数を確保する

受け入れ現場に過剰な負荷が発生。
当事者も働きにくく成果を出しにくい。
結果、短期離職、現場でトラウマ化

雇用しやすいと思う障害属性に
しぼって採用する

身体障害者は以前から既に
採用しにくい状況

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用をする意味とは

**法定雇用率に縛られずに障害者雇用を進めるために、
企業が障害者雇用を行う意義を改めて検討したい**

1

社会的責任

多様な人材を受け入れることで、SDGsへの貢献、
引きこもりからの社会参加や所得増によるGDP・税収増といった経済インパクトを生む

2

人材獲得戦略

生産年齢人口減少、人手不足における解決策として
未開拓の障害人材の特性に可能性を見出す

3

組織作り戦略

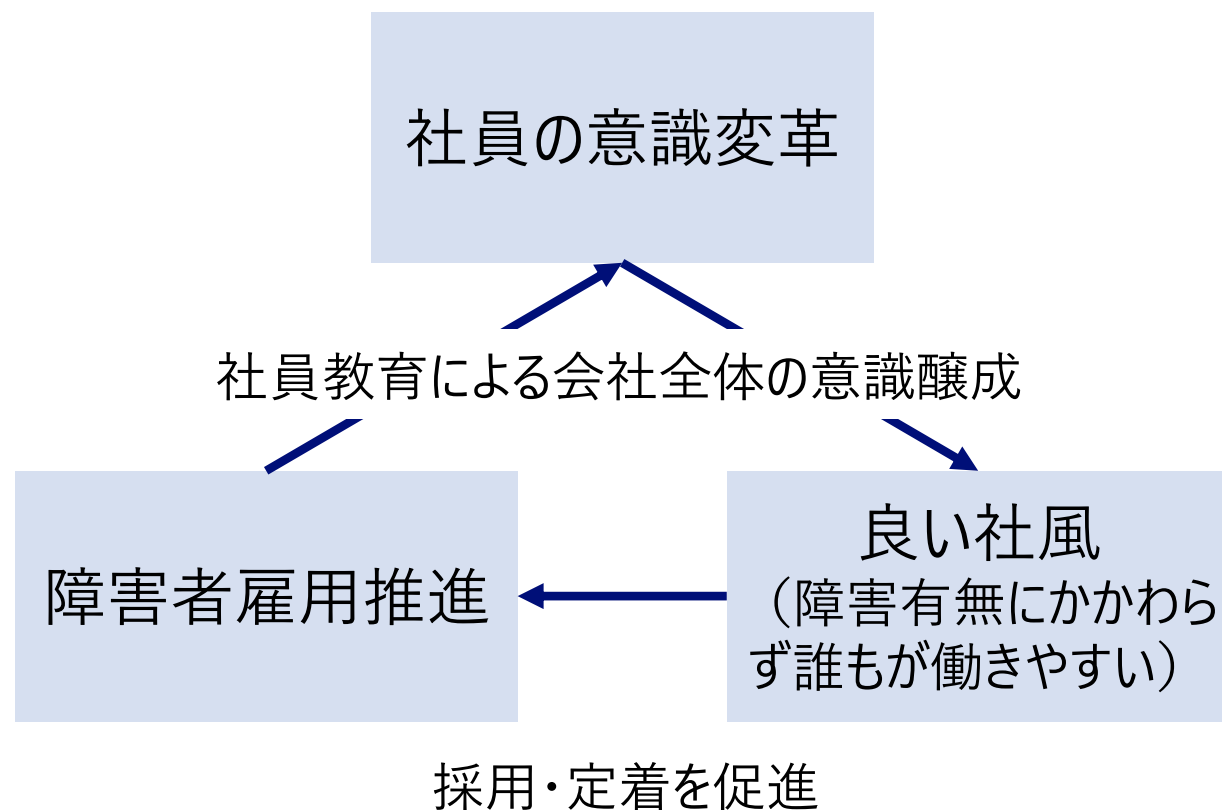
障害のある方に配慮した環境を作ること、
あらゆる属性の社員が高い生産性・創造性を発揮しやすい環境を作る

社会貢献によって良い社風が創られるという所長の考えを軸に推進

株式会社 古田土経営

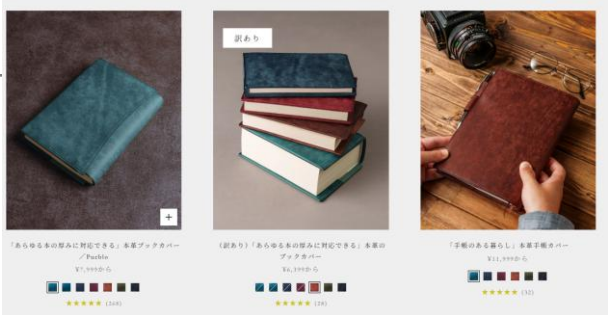
企業情報	業種	学術研究、専門・技術サービス業
	従業員数	422名
	事業内容	月次決算書・経営計画書の作成、経営コンサルティング、事業承継・相続対策、人事労務コンサルティング等
障害者雇用状況	取組開始の背景	- もともと社会貢献を重視しており、障害者雇用に取り組む社会に貢献することを目指していた - その中で、B型事業所の利用を経て、障害者雇用を開始した
	採用職域・担当業務	パソコンによるデータ入力、月次決算書の発送業務、会計データのコンバート、物販の発送業務、パソコンのセットアップ、庶務業務等

障害者雇用の考え方



プロフェッショナルとして高付加価値な製品を製造・販売。 社員のモチベーションにも繋がる好循環を生み出す

株式会社ボーダレス・ジャパン（事業名：UNROOF）		
企業情報	業種	製造業
	従業員数	1,471名（2023年3月時点）
	事業内容	革小物製品の製造・販売
障害者雇用状況	取組開始の背景	「障がいがあるだけで仕事の選択肢が制限される社会を変えたい。」という思いから革製品ブランド『UNROOF』を立ち上げた
	採用職域・担当業務	革小物職人



UNROOFが考える障害者雇用の課題と解決へのアプローチ	
課題	障害者が自分の特性を生かしきれていない
UNROOFのアプローチ	障害の有無にかかわらず、自分の可能性を信じられる社会を目指す
実現に向けてのステップ	1. メンバーが一流の革職人としてステップアップし、付加価値の高い商品をお客様に提供する 2. 商品が売れることで現場のメンバーの給与や成長可能性を大きくする 3. メンバー自身がロールモデルとなり、社会の意識の天井を取り払う

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用をする意味とは

特に持ち帰っていただきたい考え方は、2つの戦略的雇用です

1

社会的責任

多様な人材を受け入れることで社会的責任を果たす

2

人材獲得戦略

生産年齢人口減少、人手不足における解決策として取り組む

3

組織作り戦略

障害のある方に配慮した環境を作ること、
あらゆる属性の社員が高い生産性・創造性を発揮しやすい環境を作る

そもそも、障害者雇用を含むダイバーシティ&インクルージョンが重要な のは、人材確保のみならず、イノベーションの源泉でもあるから

両利きの経営とは

知の探索と知の深化を高いレベルでバランスよく行うこと

知の探索

自分の**現在の認知の範囲外にある知を探索し**、それをいま自分の持っている知と新しく組み合わせること
(**イノベーションの原点**)

知の深化

知の探索で生まれた知を徹底的に深掘し、磨きこみ、収益化すること

知の探索

探索と深化をバランスよく進める『両利きの経営』

知の探索を進める方法のひとつ：
多様な人材の採用

コンピテンシーラップ
：多くの企業が陥りがち

知の深化

ニューロダイバーシティという考え方も登場。発達障害において生じる現象を『脳の特性の違い・多様性』と捉え活かす考え方。

ニューロダイバーシティ (Neurodiversity、神経多様性)

Neuro（脳・神経）とDiversity（多様性）
という2つの言葉が組み合わされて生まれた、
「脳や神経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、社会の中で活かしていこう」という考え方。

特に、自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害といった
発達障害において生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく、
『人間のゲノムの自然で正常な変異』として捉える概念

障害という「できないこと」に目が向けられがちだが、
脳の特性から生じる『苦手』と同時に『強み』も存在する

先行研究を踏まえた、発達障害の主な種類と特性、強み

種類	主な特性※	先行研究で示唆された強み
自閉 スペクトラム 症 (ASD)	- コミュニケーション、対人関係、社会性の障害 - パターン化した行動、こだわり、興味・関心のかたより など	- 細部への注意力が高く、情報処理と視覚に長けており、仕事で高い精度と技術的能力を示す - 論理的思考に長けており、データに基づきボトムアップで考えることが得意である 集中力が高く、正確性を長時間持続できる など
注意欠如・ 多動症 (ADHD)	- 不注意、集中できない - 多動、多弁 - 衝動的に行動する、考えるより先に動く	洞察力、創造的思考力、問題解決能力が高い マルチタスクをこなし、環境や仕事上の要求の変化に対応する能力が高い など
学習症 (LD)	読む、書く、計算する等の能力が、全体的な知的発達に比べて極端に苦手	- 視覚処理が得意で、イメージでとらえる傾向が強い。多角的思考、異なる分野の情報を組み合わせた発明的・独創的思考ができる - 全体像の把握、データのパターンや傾向を見抜くこと、問題解決等に長けている

ニューロダイバーシティの考え方に基づき、世界の多くの企業が 発達障害者向けの雇用プログラムを展開し、人材獲得を進めている

業界	企業名
IT・情報通信	- SAP - ヒューレットパカード ・エンタープライズ（HPE） ・マイクロソフト ・IBM ・Google
金融	- JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー - ザ・ゴールドマン・サックス・グループ・インク
製造	- フォード・モーター・カンパニー - キャタピラー - デル - プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）
ヘルスケア	- ロシュ・ファーマシューティカ ・アステラスファーマUS - ルズ

マイクロソフトの自閉症者雇用プログラムで獲得した人材の約50%は、過去に同社に応募し、不採用になっていた

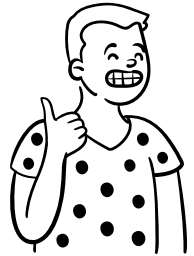
※ニューロダイバーシティに特化した雇用プログラムを開始してから5年間で、大学でデジタル分野の専門課程を修めた170名の発達障害のある人材を雇用。その中からはOfficeやXboxといった主力製品を扱うエンジニアも生まれている

さらに、組織力強化に関する具体的な成果も報告されている



ハーバード・ビジネス・レビュー

ニューロダイバーサなチームは、そうでないチームに比べ、**約30%効率性が高い**。
障害のある同僚の「仲間」またはメンターとして行動する「バディシステム」を実装している
組織では、**収益性は16%、生産性は18%、顧客ロイヤリティは12%上昇**している



SAP

既存社員のエンゲージメントやリテンションへのポジティブな影響がある
(エンゲージメントが1%改善すると、年間約50億円のインパクトがある)



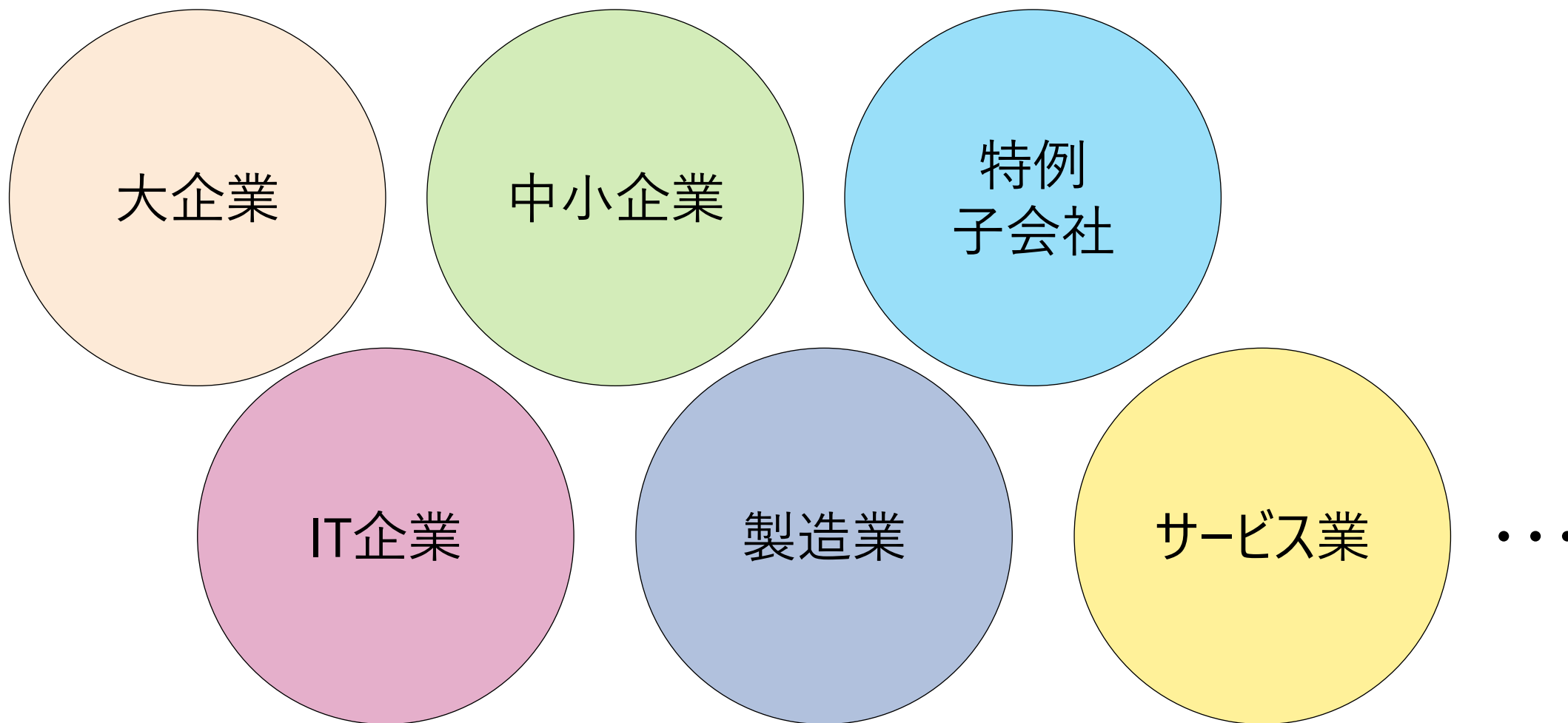
ヒューレットパッカード・エンタープライズ

これほど**多種多様な恩恵**を生む施策は、社内で他にない

国内においても、様々な業種において注目を集め、 ITをはじめ様々な職域で戦略的雇用が進んでいる

業種	企業名	取り組み
情報通信業	ソフトバンク株式会社	ショートタイムワークを導入
	日本アイ・ビー・エム 株式会社	一般新卒採用と同じ基準・職種で採用
	グリービジネスオペレーションズ株式会社	障害のある方が250種類の業務を実施
小売業	アマゾンジャパン合同会社	全ての職種で採用
	株式会社セブン-イレブン・ジャパン	本部・販売スタッフで採用
金融業・保険業	アクサ生命	ニューロダイバーシティを実践
	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	事務業務で採用
医療、福祉	公益財団法人がん研究会	がん研病院・研究施設で採用
製造業	株式会社リコー	事務職、技術職で採用
	オムロン株式会社	技術開発部門でAI人材を採用
運輸業・郵便業	ASKUL LOGIST株式会社	幅広い業務に従事し、リーダーとしても活躍

決して、体力のある大企業だけの取り組みではない。中小企業を含め、様々な規模・業種の企業が、戦略的雇用を始めている



『得意』に注目する採用プロジェクトを立ち上げ、高度AI人材を採用。 全社員に通じるマネジメントやチームワークの見直しにもつながっている

オムロン株式会社

企業情報	業種	製造業
	従業員数	26,614名（グループ全体、2025年3月時点）
	事業内容	オートメーションのリーディングカンパニーとして、工場の自動化を中心とした制御機器、電子部品、駅の自動改札機などの社会システム、ヘルスケアなど多岐にわたる事業を展開
障害者雇用状況	取組開始の背景	イノベーションの創出には、多様な人材の活躍が不可欠という認識のもと、2021年より高い技術力を有する発達障害の方の雇用を進める「異能人材プロジェクト」を開始
	採用職域・担当業務	技術開発部門で採用

人材獲得面の
成果

『技術力 > コミュニケーション力』を掲げ、
『得意』に焦点をあてた採用を実施。
技術開発部門にて、高度AI関連技術を
有する発達障害の方を雇用。
高い技術力から様々な成果が上がっている



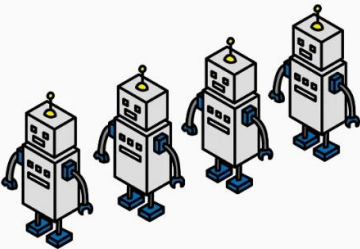
組織力向上

精神・発達障害のある方が
働きやすい環境を作る過程で、
マネジメントやチームワークの見直しも進み、
社員全員の働きやすさにつながっている

特例子会社の運営方針を、IT先鋭部隊に切り替え。IT人材不足の業界においてハイスキルのIT人材を安定供給し、重宝される存在に

日揮パラレルテクノロジーズ		
企業情報	業種	学術研究、専門・技術サービス業
	従業員数	29名（2024年2月時点）
	事業内容	日揮ホールディングスの特例子会社として設立
障害者雇用状況	取組開始の背景	障害が軽度な方をバックオフィス業務で雇用していたが、他社との採用競争が激しく、思うように雇用できなかった。親会社の業界でIT化の遅れと人手不足が課題であったことから、障害者雇用の考え方を抜本的に見直し、『IT戦力人材雇用』に方針を切り替えた
	採用職域・担当業務	AI・機械学習関連とWebアプリ開発の職種

事業内容：IT技術を軸とした業務効率化。基幹システムではカバーしきれない小さなニーズに、機動力をもって応える



■機械学習活用支援

機械学習の事業への活用を目的としたグループ内ワークショップにメンバーとして参加し、環境の構築、モデルの作成、データ整備マニュアルの作成などを行なっています。単にプログラムを組むだけでなく、周辺分野の工程も任されていて、幅広く経験を積んでいます。



■データ利活用支援

社内に蓄積されたデータを用いて、手作業で行っていた業務の効率化や、可視化を行っています。データサイエンスの知識に加え、業務知識も必要となるため、日々、勉強しながら業務に取り組んでいます。



■Webアプリ開発

既存システムの刷新から、「こんなあったらいいの」の実現まで、小規模かつ多様なアプリケーションの開発を行っています。日進月歩する技術を積極的に取り入れながら、顧客の使う場面を想像した使いやすいアプリの開発を心がけています。

本社からは既に、業務成果に対し、非常にポジティブな声。IT人材が不足していた本社からは、非常に頼りにされている。本社側から「積極的に受け入れたい」との声が広がりつつある

日揮パラレルテクノロジーズ



「障害者雇用のために切り出しをした業務」ではなく、その時人手が足りずお願いしたかった業務に合わせて対応可能な方を採用

株式会社NEXER

企業情報	業種	情報通信業
	従業員数	213名（2025年5月時点）
	事業内容	SEO事業、WEBブランディング事業、WEB広告事業、WEBサイト制作事業など
障害者雇用状況	取組開始の背景	障害者法定雇用率の達成が企業の義務だと知り、ハローワークに相談したことがきっかけで障害者雇用について検討を開始した
	採用職域・担当業務	モニターサイトのレビュー投稿管理、実施キャンペーンの設定補佐、SNS更新など

NEXERでの障害者雇用

**ステップ
1**

人手が足りない業務を調査

**ステップ
2**

対応可能な方の採用

障害者の方が、重要な業務を戦力として担当

Q. 応募のきっかけは？



実際に働く方

- ・在宅でも報連相を取り安心して働ける環境だったため
- ・自分の強みである「傾聴力」が生かせると思ったため

Q. 今後チャレンジしたいことは？

- ・カスタマーサポートできめ細やかに対応し、会員へのサービス向上に貢献したい
- ・体力をつけ、フルタイム勤務の日数も増やしたい

A型事業所への業務依頼をきっかけに、障害者を戦力として雇用。 IT人材が不足する中、IT業務経験者（即戦力）の雇用を実現

株式会社モンテカンポ

企業情報	業種	情報通信業
	従業員数	6名
	事業内容	ソフトウェア受託開発事業、ソフトウェア受託検証事業、ソフトウェア品質管理支援事業、コクリエイト事業
障害者雇用状況	取組開始の背景	経営者向け勉強会で就労継続支援A型事業所の取組を知り、繁忙期に業務をA型事業所に依頼して納得のいく品質で成果物を納品いただいたことがきっかけ
	採用職域・担当業務	検証業務

モンテカンポでの障害者雇用

特徴① 会社規模

- ・ 6名という小規模の中小企業だからこそ、一人一人の活躍が重要
- ・ 障害有無にかかわらず、強みを発揮できる職場づくりを目指している

特徴② デジタル業務での採用

- ・ デジタル人材が不足する中で、障害者を採用の対象に含め、実際に雇用につなげている



実際に働く方

Q. 働いてみてどうですか？

- ・ 病気の発症前に携わっていた職種がSEということもあり、仕事については取り組みやすかった

企業が人手を必要としていた新ビジネスに、当事者の経歴がマッチ。 より事業に直結する即戦力としての雇用に転換

株式会社イー・ブレイン

企業情報	業種	情報通信業
	従業員数	145名（2024年4月時点）
	事業内容	ドキュメントのアウトソーシングサービス
障害者雇用状況	取組開始の背景	法定雇用率を達成するために、東京しごと財団の職場体験実習面談会等の外部支援を通して取り組みを開始した
	採用職域・担当業務	過去の就業先で動画制作の技術を生かし、本社で動画編集を担当している



障害者雇用で映像関係の仕事の求人は少ないため、あきらめて事務職で応募



コロナ禍で動画配信の需要が増えて新サービスとして取り組んでいたところ、応募者の映像関係の経歴を発見し、動画編集業務で打診



自動車メーカーの教育用動画や食品メーカーのレシピ動画などもレギュラーで手掛けたり、PR系の動画を一手に引き受けるなど非常に活躍

繰り返し作業への適性も活かし、若い戦力として障害者雇用率18.3%

新日東電化

企業情報	業種	製造業
	従業員数	92名
	事業内容	めっき・表面処理加工
障害者雇用状況	取組開始の背景	人手不足に加え、若年層がめっき業を「3K業種」として敬遠する傾向。従業員の高齢化が進展し、年齢構成の是正も課題となっていることから、障害者を「めっき作業員＝戦力」として雇用することを検討した
	採用職域・担当業務	製造部における業務の補助

精神障害・知的障害を中心に幅広く雇用

- 身体障害者：2人（聴覚障害）
- 精神障害者：5人
（統合失調症2人、自閉症2人、発達障害1人）
- 知的障害者：10人（愛の手帳2度相当1人、3度1人、4度8人）

製造現場ならではの繰り返し作業で特性が活かしている方も

- めっき用の治具のフックに部品の穴を引っ掛ける作業
- めっき完了後の治具から部品を取り外し作業箱に収納する作業
- パレットの上に所定の数量の作業箱を積み重ねラップで固定し所定の場所に移動する作業



発達障害があることで生じる課題と対策を、全社に共有・適用。
ツール外販・ナレッジ発信も行い、当事者以外の生産性向上にも寄与

株式会社アクロクエストテクノロジー

企業情報	業種	情報通信業
	従業員数	(非公開)
	事業内容	パッケージサービス販売事業、システムコンサルティング事業、システム開発・支援事業、職場改善コンサル、教育コンサル
障害者雇用状況	取組開始の背景	特に意識せず新卒採用を進める中で、採用後に一部社員に発達障害があることに気づいた。 さらに、業務で生じている課題から、配慮の必要性に気づいた
	採用職域・担当業務	データサイエンティスト フルスタックエンジニア、インフラエンジニア ソリューションアーキテクト

取り組みの流れ

もともと、個々の社員が働く上での課題をオープンに議論

発達障害があることによる課題（業務上、上手くいかなかったこと、その理由）も共有し、対策をオープンに議論

イヤホンの使用許可、
報連相シート等の
社内ツール開発

業務上の課題解決を議論する『AS向上会』を立ち上げ、週3回開催。
議事録は常に全社オープン
※発達障害関連に限らず、課題や問題の発生時は、全社に共有される

社内ツールを、**一般的な業務マネジメントツールとして外販**
発達障害のないユーザーからも「業務上のトラブルが少なくなった」との好評

マネジメントナレッジ蓄積、
社外の経営者への勉強会も開催

出所）経済産業省『イノベーション創出加速のための デジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査』調査結果レポート改訂版よりNRI作成

2. 成長戦略につなげる取組 | 合理的配慮とは何か

アクロクエストだけでなく、取り上げたすべての企業が、障害のある方に活躍していただくため、一定の配慮や支援を提供している

経済産業省『イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査』
調査結果レポートより抜粋

- 発達障害があっても、本人や家族・周囲の人が、**特性に応じて日常生活や職場での過ごし方を工夫することで、持っている力を活かしやすくなったり、日常生活の困難を軽減させたりすることができます。**
- ニューロダイバーシティに取り組む企業は、発達障害のある方それぞれの**特性に合わせた支援や配慮を提供することで、その方の強みを引き出し、活躍いただくこと**を目指しています。
- **誰もがひとりひとり異なる強み・弱みを持つのと同じように**、発達障害のある方ひとりひとりの多様性に向き合いながら強み・弱み、仕事に対する希望などを把握し、支援や配慮について相談・合意していくことが大切です。
- **一定の配慮や支援を提供することで「発達障害のある方に、その特性を活かして自社の戦力となっていただく」**ことを目的としたニューロダイバーシティへの取組みは、デジタル化を含む急速な変化が加速する世界において、大いに注目すべき成長戦略と言えます

2. 成長戦略につなげる取組 | 合理的配慮とは何か

特性に合わせて配慮や支援を提供することで、
個々人の持つ強みが発揮されやすくなり、活躍を引き出すことができる

例：視力の低い方

そのままだと文字が読めない、
視覚情報をあまり得られない

→仕事にならない・・・

合理的配慮として

- 眼鏡やコンタクトレンズの使用
 - 黒板に近い席に移動すること
- を許されれば、情報を得られる！仕事できる！



現場だけでは対応策は講じられない。経営層はじめ会社全体で取り組むことが持続可能な障害者雇用につながる

1. 障害者雇用の現状課題と動向 障害者雇用の実施にあたっての問題	
経済的なインセンティブだけでは障害者雇用はうまくいかない	
雇用スタッフ	対応策（抜粋）
① 検討開始	・ 障害者雇用を検討していない、検討するきっかけがない ・ 障害者雇用を知る機会をつくる（取組例：就労支援機関や障害者雇用している企業の見学、障害者雇用フェア参加） → 障害者雇用のイメージがわるく！自社でも取り組みたいと感じる！
② 業務内容の検討	・ 障害者が実施できる業務が社内がない ・ 「障害者ができる業務」を探すのではなく、「人手が必要な業務」を検討し、その業務を任せられる方を採用する → 能力として採用できる！
③ 体制・計画づくり	・ 必要なサポート体制、計画がわからない ・ 外部支援機関に相談しながら、まずは自社の状況、業種、職種、業務に合わせて必要なサポート体制を決める。 → 必要以上に構えることなく、自社に最適な体制を構築できる！
④ 採用	・ 採用基準に達する人材がない ・ 採用の着眼点がわからない ・ 外部支援機関に相談しながら、障害者別の選考肢を広げてみる、採用要件を具体的に定める → 採用要件がクリアになる！
⑤ 受入・定着	・ 受け入れ時に必要な合理的配慮を聴取し、採用後も外部支援機関と連携して継続的な支援を実施、現場社員の意識醸成 → 会社と障害当事者の認識や期待値のギャップを少なくできる！

必要なリソース

取組を進める担当者 = **ヒト**

職場環境整備に必要な設備 = **モノ**

障害者を雇用するための給与 = **カネ**

障害者雇用のノウハウ = **情報**

障害者雇用は様々なリソースを要する

その捻出のためには会社全体の合意が必要 → **経営層も含めた検討**が重要

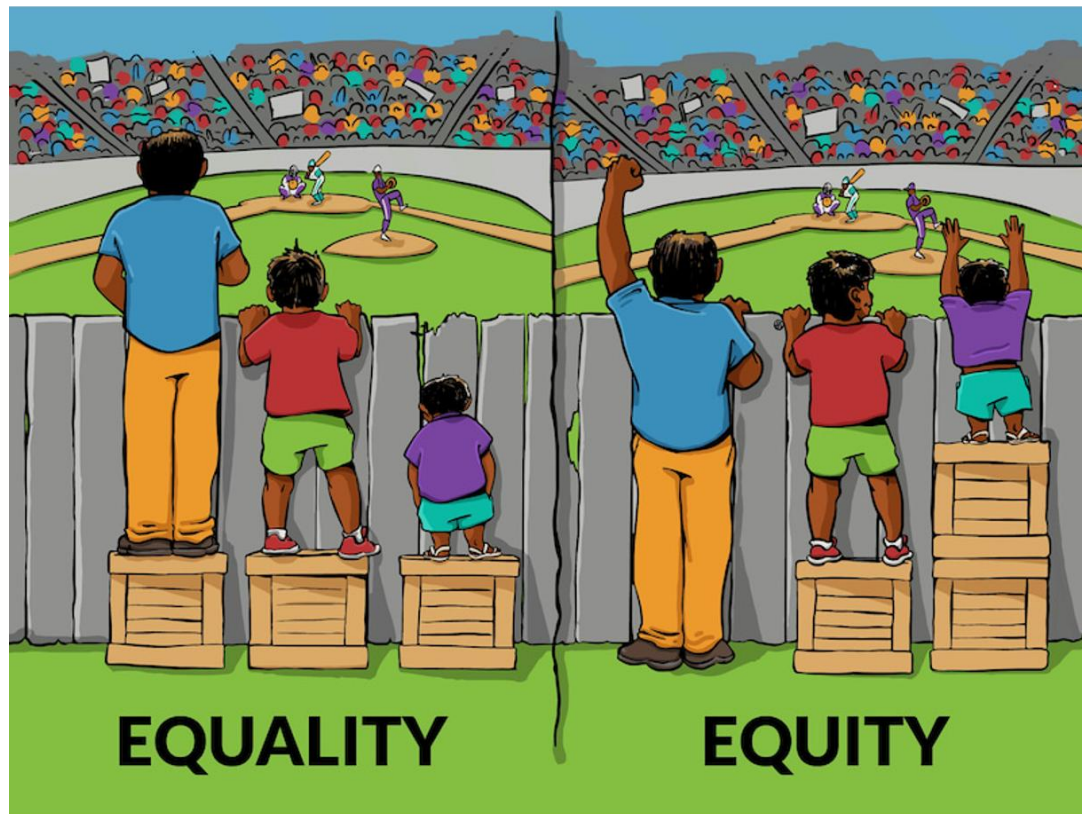
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. NRI 8

2. 成長戦略につなげる取組 | 合理的配慮とは何か

**合理的配慮は、特別扱いでも、遠慮でもない。
公正を確保し、誰もがともに活躍できる環境を作る活動**

平等

公正



ANGUS MAGUIRE // INTERACTION INSTITUTE FOR SOCIAL CHANGE

働きやすい環境づくりにおいて、
その方の特性にあわせた「配慮」は
重要ですが、遠慮は必要ないのかなと思います。

せっかく一緒に働く仲間ですので、
障害のあるなしにかかわらず理解し合って
楽しく仕事ができる環境にできたらよいと
思っています。



モンテカンポ

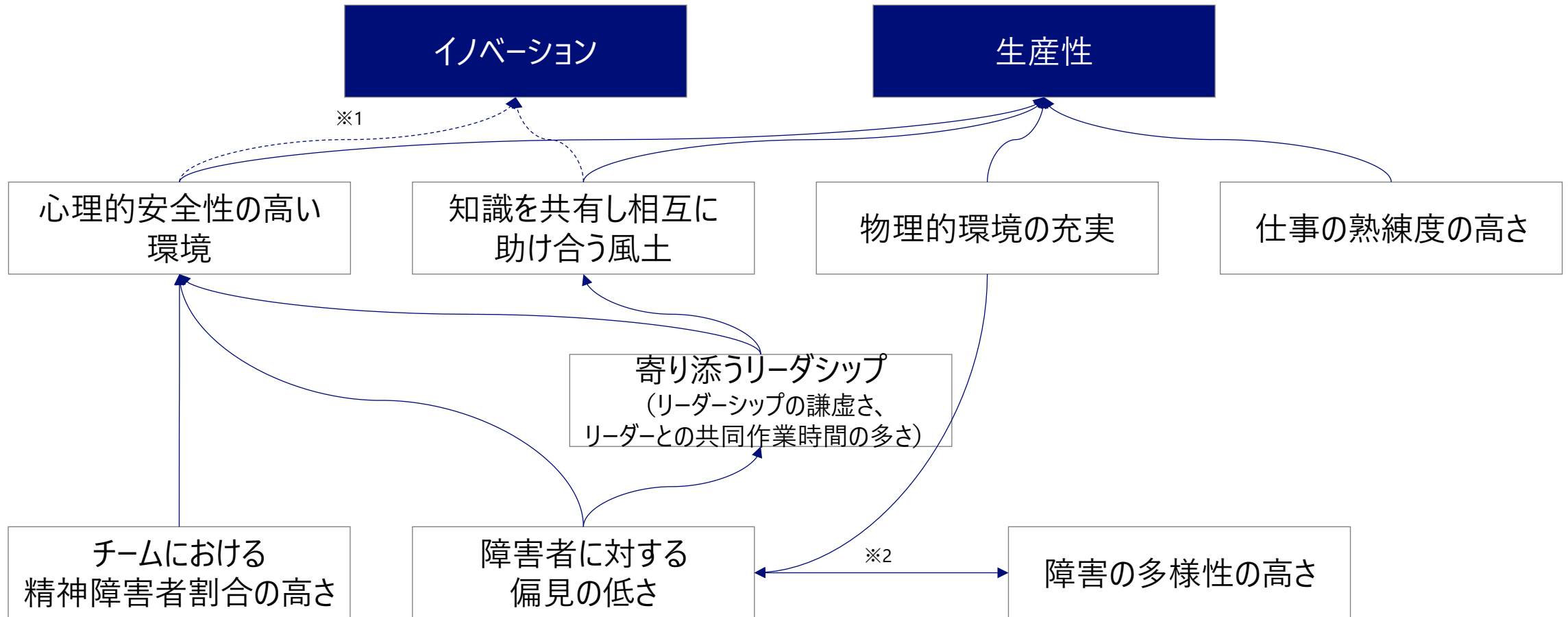
2. 成長戦略につなげる取組 | 合理的配慮とは何か

例えばマイクロソフトでは、当事者の能力を引き出すべく、様々な配慮・支援体制を構築している

採用時の評価	採用時～採用後に受けられる配慮	採用後のサポート体制
スクリーニングIN（能力があるならチャンスを与える）スタンスで評価を行う ● 会話が続けられなかったり、うまく話せなかったりする 当事者の場合も、フォローアップ質問で我慢強く会話を進める ● 採用担当者が評価できるのであれば、応募者はテストに時間をかけても良く、全てできなくても良い ● チームワークの要否は役割次第で変わるので、一定程 度は要求するが、絶対条件とはしていない ※逆は、スクリーニングOUTで、問題点があれば不採用とするスタンスを指す	● 技術面接のためのデバイス上でのコーディング ● 計画的な休憩と、必要に応じた自由な追加休憩、面接間の長めの休憩 ● 面接やアクティビティへのジョブコーチの同席 ● 面接時間の延長 ● 対面式イベントの場合、ストレス解消グッズの貸与 ● オンライン会議ツールでのコミュニケーション、チャットでのテキストコミュニケーション ● チャットの音声合成、UIナレーション ● 指示書とチェックリストの提供 ● 面接官を対象としたニューロダイバーシティに関する研修	社内外の役職者、専門職、理解者等が連携し、仕事面・生活面の両方を支える ・ マネジャーの他、メンター、ジョブコーチ、カウンセラー等多様な専門家が発達障害のある社員をサポート ※1：チームメンターは、発達障害のある社員と同じマネジャーヘレポートラインを持っており、チーム内でツール活用や業務遂行について支援を提供する ※2：コミュニティメンターは、社内の慣習、不文律、規範等について、発達障害のある社員が知るための支援を提供する。企業内文化に関する質問も日常的に受け付けている。 ※3：ジョブコーチは、時間管理、自己の権利擁護、優先順位づけなど、必要なスキルを身に着けるために、発達障害のある社員と共に働く

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用が組織全体に与える影響

実際に、経済産業省が企業に対して行ったフィールド検証にて、生産性やイノベーションの源泉に影響を与える因子が明らかになっている



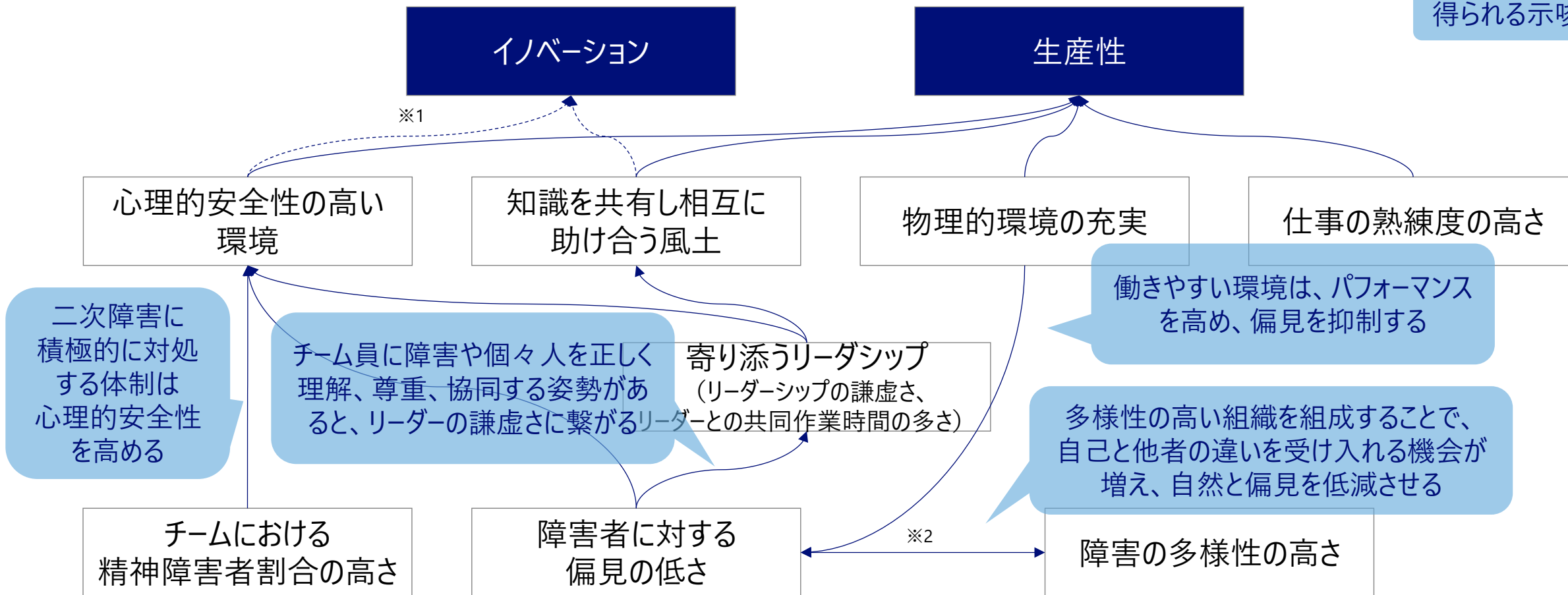
※1：点線は、先行研究において既に関係が示されているもの

※2：簡略化し表示しているが、正しくは「偏見の強さと障害の多様性の高さが互いに影響を弱めあう」ことが示されている

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用が組織全体に与える影響

実際に、経済産業省が企業に対して行ったフィールド検証にて、生産性やイノベーションの源泉に影響を与える因子が明らかになっている

得られる示唆



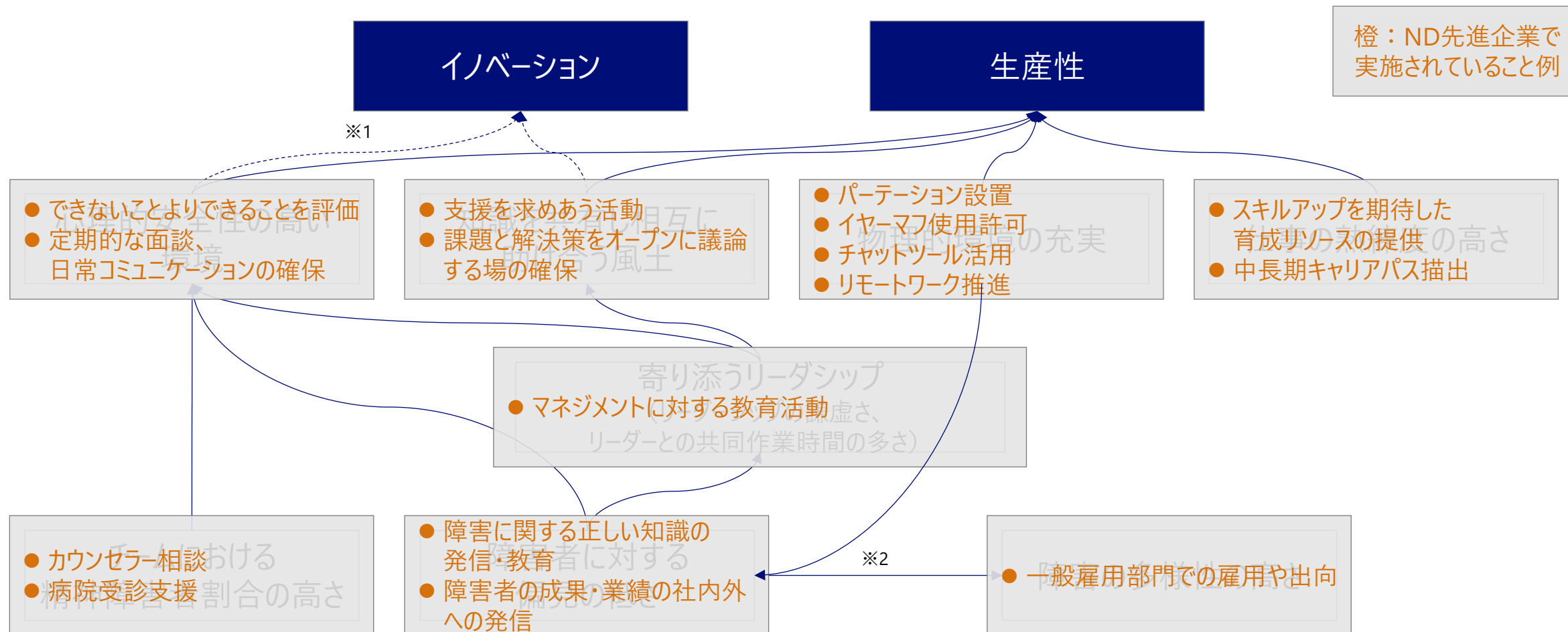
※1：点線は、先行研究において既に関係が示されているもの

※2：簡略化し表示しているが、正しくは「偏見の強さと障害の多様性の高さが互いに影響を弱めあう」ことが示されている

出所) 経済産業省『イノベーション創出加速のための デジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査』調査結果レポート改訂版

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用が組織全体に与える影響

先進企業では、これらにアプローチする取り組みが既に存在。NDへの取り組みが、生産性やイノベーションに貢献する仕組みが示されている



※1：点線は、先行研究において既に関係が示されているもの

※2：簡略化し表示しているが、正しくは「偏見の強さと障害の多様性の高さが互いに影響を弱めあう」ことが示されている

出所) 経済産業省『イノベーション創出加速のための デジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査』調査結果レポート改訂版

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用が組織全体に与える影響

NDへの取り組みは、障害者だけでなく『多様な背景を持った人々』に幅広い選択肢・柔軟な働き方を提供することにも繋がる

前頁の内容をまとめると・・・

コミュニケーションの 選択肢の拡大

オンライン活用（チャット等）
口頭、テキスト、顔出し有無等の自由選択

支援を求めやすい、 相談をしやすい環境の確保

定期的な面談、日常コミュニケーションの確保、
相談や議論がオープンに受け入れられる環境

働く場所や環境の柔軟化

テレワーク、ハイブリッドワーク、オープンスペース、
個室

受診・治療しやすい 環境の確保

業務時間内の受診の許可
カウンセラー等窓口の設置と利用推奨

多様な背景を持つ人が いることの理解促進

正しい知識のインプット
理解状況の社外への発信

マネジメント機能の強化

部下の強みを見出し生かす上司
できないことよりできることで評価
部下に助けを求められる謙虚さ

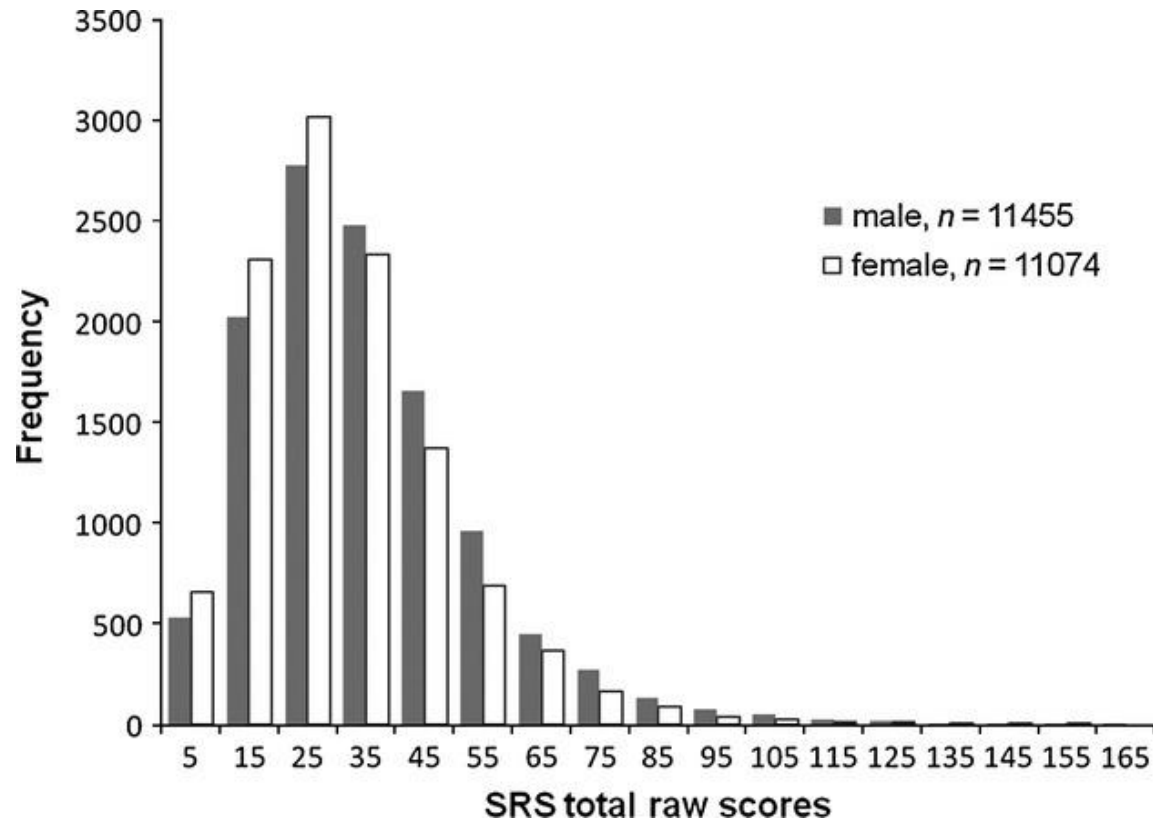
様々な背景を持った人々 誰もが働きやすい環境

怪我、病気の治療、育児、介護、加齢による不調、女性特有の体調変化、
家族の都合（転勤・駐在etc）、海外人材、後天的な障害・・・

2. 成長戦略につなげる取組 | 障害者雇用が組織全体に与える影響

発達特性は『有無』ではなく『連続体』。標準的な人間など存在しない。
NDへの取り組みは、あらゆる多様な人々の働きやすさにも通じる

一般児童集団におけるASD評価尺度のスコア分布



脳の多様性は
すべての人間が持っている

※詳細は下記を是非ご覧ください

経済産業省主催セミナー
「日本における職場のニューロダイバーシティ
～基礎知識と社会実装に向けた論点整理～」
(Neurodiversity at work 株式会社
代表取締役 村中直人)

<https://youtu.be/C7pZg1cTO9k?si=BR1uyTNIB3HboKqH>

2. 成長戦略につなげる取組 | 実際に取り組みに向けて

ただし、意義は十分に理解できても、実行は容易ではない。
実行し、ハードルを越えられなければ、その先の果実は得られない

大企業みたいな経営体力
もリソースもない・・・

戦力といっても
どんな仕事を頼めるの？

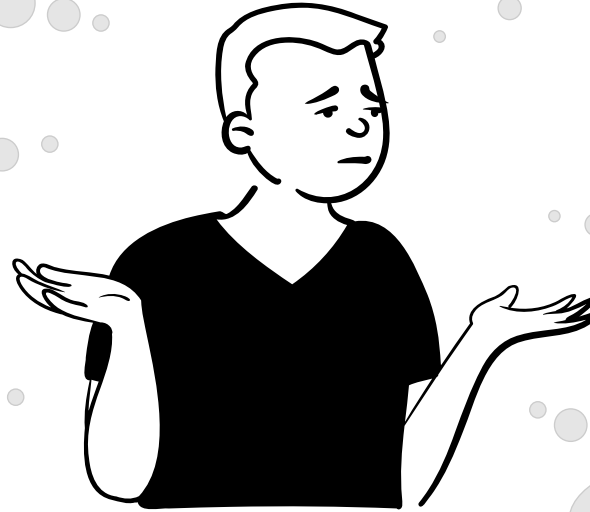
正直本業に貢献すること以外
に時間を割く余裕がない・・・

支援って言われても
何したらいいの？

あれもこれもは
正直できない・・・

何から考えたらいいか
全然わからない・・・

結局うまくいかなかったら
責任を問われる・・・



2. 成長戦略につなげる取組 | 実際の取り組みに向けて

**必要に応じて外部支援を活用することで、
中小企業はむしろ取り組みやすい・効果を実感しやすい可能性もある**

中小企業ならではの可能性（仮説）

取り組みやすさ

- 経営から現場が見えやすい、
経営者が現場の様子を理解している
- 人材確保（採用確保、離職防止）に
対するアンテナが特に強い
- 制度やルールを作る柔軟性が高い、
PDCAを速く回しやすい
- 「地域の人材を地域で支える考え方」が
社内外に馴染みやすい

効果の実感しやすさ

- 従業員規模に対して、
1人がもたらすインパクトが大きい
- 現場の声や様子が経営者に届きやすい

01

障害者雇用の現状課題と動向

02

成長戦略につなげる取り組み

03

成長戦略の実現に向けて

3. 成長戦略の実現に向けて

一般的な雇用ステップは5つに分かれる。目的を押さえて進める

雇用ステップ	目的
① 検討開始	障害のある方を一般業務で雇用する必要性や目的、見込まれる効果を整理し、社内で合意を取る
② 業務内容の検討	職域を設定する
③ 体制・計画づくり	- 協力部署、支援機関等の外部機関を決定し、連携体制を構築する - 採用目標、雇用形式、待遇を設定する
④ 採用	- 障害のある方に対し募集をかけ、選考において評価し、採用を決定する - そのために、人材要件、採用チャネル、選考方法や評価方法を整える
⑤ 受入・定着	- 採用した人材に支援や訓練を提供する - 外部支援も含めた安定的な受入計画を策定する - 受入れ部署側の教育や啓発を行う、中長期を見据えたキャリアルートを整備する

最も重要なのは、取組意義の整理と経営との合意。 自社事業や機能に利益をもたらす取組に位置付ける

1-1

取り組みを主導する部署を決定

1-2

社内向け説明の準備

- 社内に“刺さる”取組み意義を整理する（2章参照）
 - 自社の事業や機能と繋げ、**企業全体に重要な利益を生み出す機能として位置づけ、投資意義を高める**
（人手不足、DX推進、マネジメント強化等）
 - 併せて、想定しうるリスクや不安に対し、試用期間や検証の機会を設ける等も効果的
- 具体的に、**どの部署のどの業務**を発達障害のある人材が実施することとするか、仮説を立てる
 - 特に現在外部に委託しているようなIT業務、あるいは新規に必要とされているIT業務
 - ノルマや定時勤務等が厳密に定められていない部署や業務の方が、発達障害のある方の特性に柔軟に対応しやすく、取組みとの親和性が高い可能性

人手不足、生産性向上、企業の伸びしろ等、 各社工夫の上で社内合意に至っている

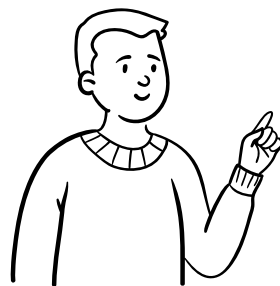
その時人手が足りず
お願いしたかった業務に
合わせて対応可能な方を
採用



NEXER

(本音) 高度IT人材の雇用により
本社のDXを推進できる・・・

IT業務の中にある単純作業や
バルク作業は、本社より特例子会社
でやった方が**効率的**ではないか



日揮パラレルテクノロジーズ

今の世の中がそのような取り
組みをしていかなければなら
ない時代になっているという
ことをキャッチし、体制をつ
くることが**企業の成長の伸び
代**である



東横システム

最も重要なのは、取組意義の整理と経営との合意。自社事業や機能に利益をもたらす取組に位置付ける。中小企業の特長が生きる可能性

1-3

取組み主導部署内
の合意

1-4

経営・役職者との
合意

1-5

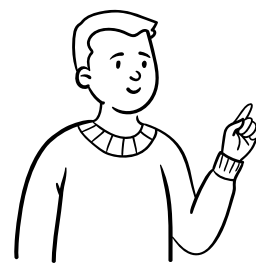
業務提供部署への依頼

- 事業の成長やダイバーシティ推進の責任を負う役職者に、戦略として説明し、巻き込むことが、継続的なリソース・業務の確保、現場の動きやすさや部署間連携のしやすさに繋がる
- 特に中小企業は、経営と現場の距離が近いことも多く、現場の状況を理解した上で、課題意識や意欲を受け入れ、現実的な計画を立てやすいのではないかと



イー・ブレイン

当社が障害者雇用に踏み出すにあたって、法定雇用率や社会貢献の**考え方などの社員への周知と、協力要請**を行いました。**どの職場でどのような方が向いているかを、事前に配属可能性のある部門とよく話し合**って考えておく必要があります。



日揮パラレル
テクノロジーズ

メイン顧客（本社各部署）に長い目で不足感のある職種をヒアリングし、求人化。
最初は少なくとも、受け入れ側にとってメリットしかない状態で共に働いてもらった。
費用は特例子会社持ち。

役職者を含む社内の連携体制や、当事者受け入れに必要な体制を構築。相談窓口等の専門性・リソースを補うため、外部支援も活用

2

業務内容と採用数の決定

3-1

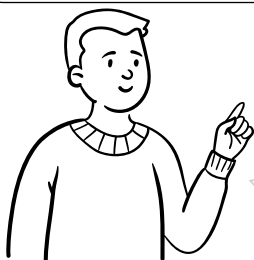
体制の構築

3-2

雇用形式の決定

- 合意した役職者、業務提供部署、主導部署が関係を維持できる仕組みを構築（一般雇用と同じように雇用する『分散型』と、特定の部署に集約して雇用する『集合型』がある。次頁参照）
- 当事者が悩みを打ち明けやすいよう、当事者の業務上の上司とは別に相談窓口（ジョブコーチ、カウンセリング窓口など）を設けると良い

- 最初から正社員として雇用する
- 契約社員・パート社員として採用したのちに、一般雇用と同じ基準（勤怠の安定、一定以上のパフォーマンス）をクリアすれば正社員とする 等



モンテカンポ

「東京都障害者職業センター」の支援を活用し、適性検査や業務に従事するにあたって
ジョブコーチを派遣していただけるような制度も活用しながら、本人が働きやすい環境への適合と企業側が工夫できることを一緒に考え取り組んできました。

進め方や具体内容は、専門性・ナレッジ・リソースを蓄積されている、官民の支援機関に是非ご相談を！

雇用方法は大きく集合型と分散型に分けられる

本講演で紹介している事例企業

	分散型	集合型
状態	障害のある方も現行の一般雇用枠社員と同様に様々な一般雇用部門の部署に配属して雇用している状態である	障害のある方を特例子会社や障害者雇用部門等特定の部門に集約して雇用している状態である
メリット	- 物理的・制度的に一般雇用との距離が近い 一般雇用に同一かそれに近い人事制度・キャリアパスを設計しやすい	障害のある方に合う雇用形式や人事制度を本体から独立して設計できる - サポートのリソースを効率的に運用できる 「障害のある方による成果」を直接的に算出できる
デメリット	- 職域や雇用形式など、本体の人事制度との整合が必要となる サポートのためのリソースが雇用部門ごとに分散する	キャリアパスが特例子会社内に制限されやすい - 本体との物理的・制度的な分断が生じやすい - 特例子会社の場合、新会社設立・審査にコストがかかり、設立要件への合致が必要となる
企業例	<u>アクロクエストテクノロジー、イー・ブレイン、オムロン、NEXER、モンテカンポ、新日東電化、UNROOF</u>	ドム、<u>日揮パラレルテクノロジーズ</u>、富士ソフト企画

特例子会社や、事業協同組合等算定特例等の仕組みを活用することで、専門性とリソースを集約することもできる

	特例子会社	事業協同組合等算定特例
制度の目的	障害者雇用に特化した子会社を設立し、働きやすい環境を整備すること	中小企業が連携し、共同で障害者を雇用することで、雇用機会を創出を整備すること
主な対象	親会社から一定の要件を満たした子会社	事業協同組合や商工組合等の組合員である中小企業
雇用形態	特例子会社が直接、障害者を雇用	組合などが設立した事業所で障害者を雇用
雇用率への影響	特例子会社で雇用した障害者については、親会社と合算で雇用率を計算可能	事業協同組合等とその組合員である中小企業における実雇用率を通算
企業にとってのメリット	- 親会社の法定雇用率達成に寄与 - 障害者雇用に関するノウハウの蓄積可能 - 障害者雇用のリソースを集約可能	- 単独では雇用が難しい中小企業が法定雇用率を達成しやすくなること - 雇用にかかるリスクやコストを複数企業で分散可能 - 障害者雇用のノウハウを共有可能

3. 成長戦略の実現に向けて

検討開始

業務検討

体制・計画

採用

受入・定着

人材要件では、スキルの他に職業準備性も大切に。支援機関の協力も得つつ、書類より面接や実習で期待値を確認する方が良い

4-1

人材要件の決定

依頼予定業務に関するスキル以外に、**自身の障害受容や、勤怠の安定**といった、**職業準備性**も大切

4-2

情報発信・募集

支援機関に人材要件を伝え紹介を受けると、要件を満たす応募者を集めやすくなり、選考を実施しやすくなる

4-3

書類選考

特性があるが故に学校や職場に馴染みにくく、中退や短期離職などの経歴を持つ場合がある。

能力に期待できるなら、経歴は重視せず、面接や実習で見極めると良い

※マイクロソフトのスクリーニングINの思想

取り組み企業各社の具体的な取り組み方、考え方は、ぜひ参考資料をご覧ください！

進め方や具体内容は、専門性・ナレッジ・リソースを蓄積されている、官民の支援機関に是非ご相談を！

3. 成長戦略の実現に向けて

検討開始

業務検討

体制・計画

採用

受入・定着

面接やインターンで、当事者の特性、能力、配慮事項等を把握していく。
インターンではより直接的に確認でき、現場の偏見低減にもつながる

4-4

面接

4-5

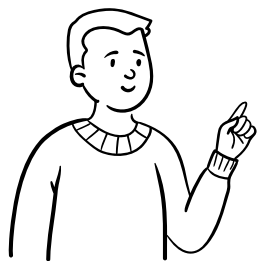
インターン・実習

4-6

最終意思確認

コミュニケーションを苦手とする発達障害のある方も多いため、**流暢さや態度（目が合うか等）よりも、コミュニケーションの理解度や、職場に馴染める人物か**、といった視点で評価することが望ましい。口頭での面接が困難な場合は、**チャットで面接**することも検討するとよい

勤怠の安定、業務中の態度（一定時間デスクワークができるか等）、職場や業務に馴染めるかを確認。
一般雇用社員が当事者とともに働く経験を持つことで、**正しい理解・偏見の低減**に繋がることも期待できる
(次頁)



モンテカンポ

ご本人の「できること」と「できないこと」をご本人の口から具体的にこれまでの事例なども交えながら伺うことを大切にしています。「細かい作業が得意」「曖昧な表現が苦手」「言葉ではなく文字で指示をしてほしい」などの要望にたいして実際の業務ではどのように対応することができるか、あるいは対応が難しそうかなどを双方で考えることが大切だと感じます。

進め方や具体内容は、専門性・ナレッジ・リソースを蓄積されている、官民の支援機関に是非ご相談を！

3. 成長戦略の実現に向けて

検討開始

業務検討

体制・計画

採用

受入・定着

大手・中小問わず、インターンシップでのマッチング確認と当事者のパフォーマンスへの理解促進に効果を実感（詳細は参考資料へ！）



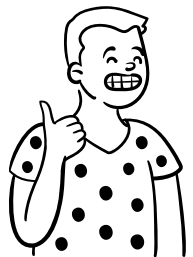
新日東電化

「障害のある従業員の特性」と
「提供する業務」のマッチングを重視。
インターンシップを活用し、障害者の
業務適性を見極めてから雇用



NEXER

職場体験実習を通して、
お互いにイメージが共有できるという点
では、従来の選考よりもむしろ有意義
な時間となった



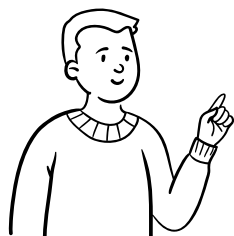
イーブレイン

障害者の方への**理解を深める**とても
良い機会となりました。



東横システム

得意な作業に特化して依頼することで、
**高い集中力と高いパフォーマンスを
発揮いただけることを実感**した



日揮パラレルテクノロジーズ

技術的評価を受け入れ先にしてもらうことで、本人も現場もミスマッチを起こすことがないようにしている。「良い仕事（当事者がやりがいを感じられ、受け入れ先の満足度も高い仕事）」をってもらうことが一番大切。そしてインターンシップは、**特例子会社にとっては本社に対する営業機会**にもなる

環境整備の方法は多岐にわたる。網羅する必要は必ずしもなく、採用する当事者に合わせて進めれば問題ない。支援機関に相談もできる

5-1

物理的環境の整備

- 当事者のパフォーマンスを高めるために、特性に合わせた合理的配慮を提供する
 - 聴覚過敏→イヤーマフの装着
 - 視覚過敏→サングラス
 - 集中困難→遮蔽版、個室等
 - 口頭指示だと理解しにくい→チャットや文面での指示

5-2

柔軟な働き方の確保

- リモートワークの導入
 - 周囲の視線を気にせず慣れた環境で働ける、通勤のストレスがない、などのメリットがある
- 総勤務時間、勤務開始時間の柔軟な調整
 - 通勤や体調への配慮
 - フルタイム希望でも、短時間から始め、徐々に慣らす方が定着しやすい 等

5-3

コミュニケーション上の配慮・工夫

- テキストでの指示を併用する
 - 口頭での指示は曖昧であることも多く、発達障害のある方が理解しにくい場合もあるため
- リモートワークの場合、困っているときに気軽にヘルプの意思を示す方法を、あらかじめ発達障害のある方と合意しておく 等

取り組み企業各社の具体的な取り組み内容や、体制図、当事者の声は、ぜひ参考資料をご覧ください！

進め方や具体内容は、専門性・ナレッジ・リソースを蓄積されている、官民の支援機関に是非ご相談を！

見えない障害だからこそ、定期的なコミュニケーションを積極的に設定。 複数の相談窓口の設置や、専門家による定着支援も効果的

5-4

定期的なコミュニケーションの設定

下記は例：

- 毎日の体調や業務遂行状況の確認（1日複数回）
- 日々の体調や業務上の悩みの相談（月1～4回）
- 中長期的な目標設定と達成度評価（年2～4回）

5-5

相談窓口の設置

- 上司の他に、カウンセリング窓口や、発達障害のある方とその理解者で構成されたコミュニティに、いつでも相談ができるよう、体制を保つ
 - 上司は多忙であったり、業務責任者という立場上、時に発達障害のある方の心の内を捉えにくいことも想定される

5-6

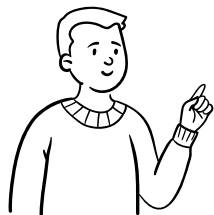
定着支援の提供

- 可能であれば、入社後数か月は、ジョブコーチ等の相談員が定期的に発達障害のある方と面談を実施
 - 生活の状態、働き方、必要な合理的配慮（ツール活用、環境整備を含む）などについて発達障害のある方と合意し、改善に向けて行動すると良い

取り組み企業各社の具体的な取り組み内容や、体制図、当事者の声は、ぜひ参考資料をご覧ください！

進め方や具体内容は、専門性・ナレッジ・リソースを蓄積されている、官民の支援機関に是非ご相談を！

当事者と直接関わる現場社員のケアも重要。 担当者に任せきりにせず、会社全体で取組を支え、進める必要がある



イー・ブレイン

障害者の方の勤務状態は常に一定ではありません。
従って、配慮する社員の負担も日々変わっていくので、きれいごとではなく
その苦勞に報わなければ、障害者雇用はうまく進まないと思います。



モンテカンポ

業務開始時には特に、本人も関わる社員側も負荷を感じやすいため、勤務時間など
柔軟に調整することも大切で、過去にはいきなりフルタイムで業務開始したこと
により業務継続が難しくなり離職につながったケースもありました。
段階的に進めることで、お互いの不安を軽減しながら長く働ける環境を整えること
が重要だと感じています。



東横システム

障害特性は同じ病名であっても千差万別なので、本人と仕事がマッチするかは、
実際にやってみないと結局のところわからないと感じます。最初はお互いに負担が
かかるのは事実です。管理職同士連携し、根気強く工夫しながら、時間をかけて情
報を収集して活躍する場を見いだすことで、これまでには、会社として充てがうこ
とができなかったビジネスモデルを拓くきっかけになると感じます。

3. 成長戦略の実現に向けて

検討開始

業務検討

体制・計画

採用

受入・定着

戦力として採用するなら、キャリアや待遇も一般雇用と同等にするのがフェア。取組を進めながら、各社模索している

5-7

育成環境の整備

5-8

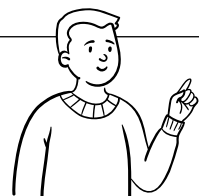
キャリアルート仮説の検討

5-9

個人ごとのキャリア設計

- 選択肢を検討する（正社員になる、職域を広げる、障害者チームのリーダーになる、業務レベルを高めて一般雇用部門に出向・転籍する、など）
- 勤怠が安定した後は、**より一層、発達障害のある方と一般雇用部門の社員が共に働く機会を作ったり**、集合型雇用の場合は最終的に一般雇用側への移籍を見据えるのも理想的

- 発達障害のある方の希望と、サポーター社員等による発達障害のある方のスキル評価などを踏まえ、個々の発達障害のある方の中長期的なキャリア目標を設定



新日東電化

障害のある従業員の**能力、特性等に応じた「育成プログラム」**を作成し、計画的に教育、指導を行うことで、障害者のスキルアップと障害者雇用の拡大と定着へ向けた基盤作りを行っている

取り組み企業各社における賃金や昇格の考え方、具体取り組み、当事者の声は、ぜひ参考資料をご覧ください！

進め方や具体内容は、専門性・ナレッジ・リソースを蓄積されている、官民の支援機関に是非ご相談を！

3. 成長戦略の実現に向けて

全てを自社内で完結させるのは、リソース的にも専門性的にも困難。
公共・民間の様々な支援を活用できる

雇用ステップ	ハローワーク・国の支援	兵庫県の支援	民間就労支援機関の支援
① 検討開始	- 障害者雇用に関する相談 ✓ 障害者就業・生活支援センター ✓ 全国障害者雇用事業所協会 ✓ 兵庫障害者職業センター	- 障害者雇用に関する相談・セミナー・企業見学（障害者雇用拡大支援事業） ✓ 兵庫県開発協会	相談・研修
② 業務内容の検討			
③ 体制・計画づくり	- 就労支援機器貸し出し、ジョブコーチ養成 ✓ 高齢・障害・求職者雇用支援機構	- ジョブコーチ養成 ✓ 兵庫県社会福祉事業団	
④ 採用	- 障害者職場実習（いっぽ） ✓ 兵庫労働局	- 障害者体験ワーク事業 ✓ 兵庫県社会福祉事業団	人材紹介 ※自社で職業訓練した障害者を紹介
⑤ 受入・定着	- ジョブコーチ派遣 ✓ 高齢・障害・求職者雇用支援機構	- ジョブコーチ派遣 ✓ 兵庫県社会福祉事業団	面談等支援

3. 成長戦略の実現に向けて | 最後の一先進的に取り組む中小企業からの声

必要に応じて官民の支援も活用しながら、障害者雇用の『可能性』を肌で感じ、知る機会を作っていただければ幸いです



モンテカンポ

公共機関や専門家の支援の積極的な活用を検討してみてください。

また、障害者雇用に関わる専門家への相談やセミナー、フェアなども開催されているので、そのような場で具体的に相談してみたり、体験談を聞いてみたり。

あるいは職場体験を提供している場合もありますので、受け入れてみるなどもきっかけになるのではないのでしょうか。



イーブレイン

受入から定着までは、3か月間のトライアル雇用を支援機関のサポートを受けて実施しました。

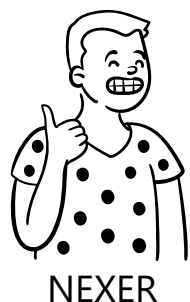
また、障害の特性を理解する為に産業医よりアドバイスをいただきました。

チーム全体で障害の特性を理解し、サポートをする事が大切です。

障害者雇用において受けられる各種助成金も利用しました。トライアル雇用助成金、特定求職者雇用開発助成金、東京都障害者安定雇用奨励金など、国や自治体から受けられる金銭的援助も障害者雇用を進める為には大変重要だと思います。

3. 成長戦略の実現に向けて | 最後の一先進的に取り組む中小企業からの声

是非広く柔軟な発想を持って、障害者雇用を うまく貴社の事業成長に活かしてください



私たちも、実際に雇用するまでは「障害者と働く」ということは、難しいことなのではないかと、不安が大きかったのですが、
まずは「会ってみる」ということ、障害者の皆さんの「人柄を知る」ということを、最初の一步としてやってみていただきたいと思います。



通常採用では獲得できないようなスキルを持つ人材と出会えると思います。ただし、それを会社として体感できるのは、1年から2年先となることを経営層、管理監督層が理解しなければなりません。
あとは当事者とコミットして、まずはやってみる！進めてみる！

■ 本日本お伝えしたいこと（再掲）

- 兵庫県の障害者雇用率は全国平均を上回るが、法定雇用率まではあと一步。法定雇用率も意識しつつ、改めて『**企業として取り組む意義・目的**』を経営層など会社全体で検討すべき
- 特に、法定雇用率を満たすことに主眼をおく『義務的雇用』から、**人材獲得や組織力向上を目的とした『戦略的雇用』**に取り組む企業が、国内でも増えつつある
 - 発達障害のある方の特性がIT等の業務領域で強みとして発揮される可能性が国内外で示唆されている
 - **IT人材不足に対する解決策**だけでなく、**サービス品質向上**や**生産性向上**、**イノベーション創出の源泉**といった取り組み意義に注目が集まっている
- 障害のある方を受け入れるための環境や支援の整備は、**あらゆる従業員の働きやすさ**に繋がる
- むしろ**中小企業**は大企業に比べ、取組を進めやすい可能性・効果を実感しやすい可能性も。
- 具体的な方法論は、本資料の他、国のウェブサイトや経産省のレポート等にもまとめられている
- 官民の支援機関には、リソースと専門性が蓄積されている。**外部支援として積極的に活用**しつつ、**当事者に接しその活躍可能性を知る機会**を、是非持っていただきたい

参考資料集（一部）

■ 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

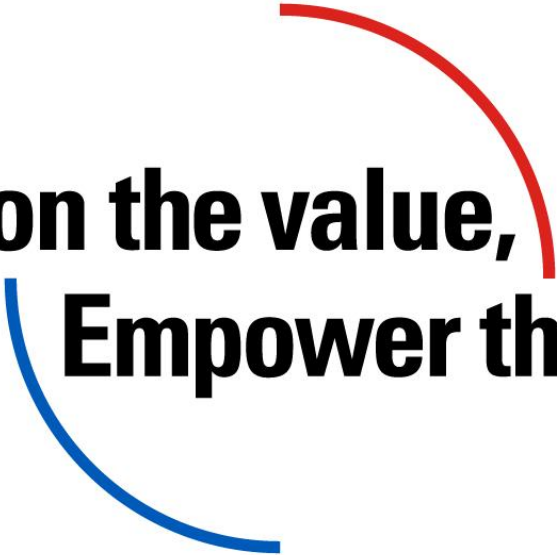
- 『事業主の方へ』（事業主向け各種情報がそろったページ）
 - ・ <https://www.jeed.go.jp/disability/employer/index.html>

■ 経済産業省

- ニューロダイバーシティの推進について（ニューロダイバーシティ関連の情報、**有識者が取組意義を解説する動画**などがまとまったページ）
 - ・ <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversity.html>
- 『イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査』調査結果レポート改訂版（**企業の状況・意向別の取り組み方法論**と、12社の事例（**取組経緯、体制図、環境整備状況、成果**など）を詳細に掲載）
 - ・ https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversityR4report_v1.1.pdf

■ 東京都

- TOKYO障害者雇用支援ポータル
（障害者雇用の基本情報、**事例企業インタビュー（中小企業事例を充実・当事者の声も含む）**が豊富）
 - ・ <https://www.shougai-portal.metro.tokyo.lg.jp/>
- 成長戦略としての障害者雇用～ニューロダイバーシティ型雇用の実現～
（ニューロダイバーシティを中心とした取り組み方法論や事例の紹介）
 - ・ https://www.shougai-portal.metro.tokyo.lg.jp/assets/files/pages/publications/neurodiversity_case.pdf



**Envision the value,
Empower the change**