



日本の人事部「HRカンファレンス2017 -秋- (東京)」

オフィスにおける障がい者雇用のポイントと今後の方向性

～オフィスにおけるインクルーシブな雇用モデルの創出～

・本資料は、2017年11月14日に「日本の人事部「HRカンファレンス2017-秋-」（主催：株式会社アイ・キュー）」内で開催された講演にて使用した資料を一部抜粋、修正したものです。

・本資料に掲載されているデータや数値情報は開催当時の情報になります。

※パーソルチャレンジ株式会社は、2023年4月1日付でパーソルサンクス株式会社と統合のうえ、「パーソルダイバース株式会社」となりました。講演資料は、「パーソルチャレンジ株式会社」時の記載となっております。

・本資料の著作権はパーソルダイバース株式会社に帰属し、本資料の内容の一部または全部を無断で複製・転載・改編・二次利用することは禁止されています。

パーソルチャレンジ株式会社(現：パーソルダイバース株式会社)

本講演のキーワード

2018年4月から障害者法定雇用率は引き上げられる。
各企業は自社雇用モデルの見直しや開発を加速させている。

キーワードは

「オフィスにおけるインクルーシブな雇用モデルの創出」

過去から現在までの、オフィスにおける障がい者雇用のモデルを体系化し、事例とともにご紹介したい。

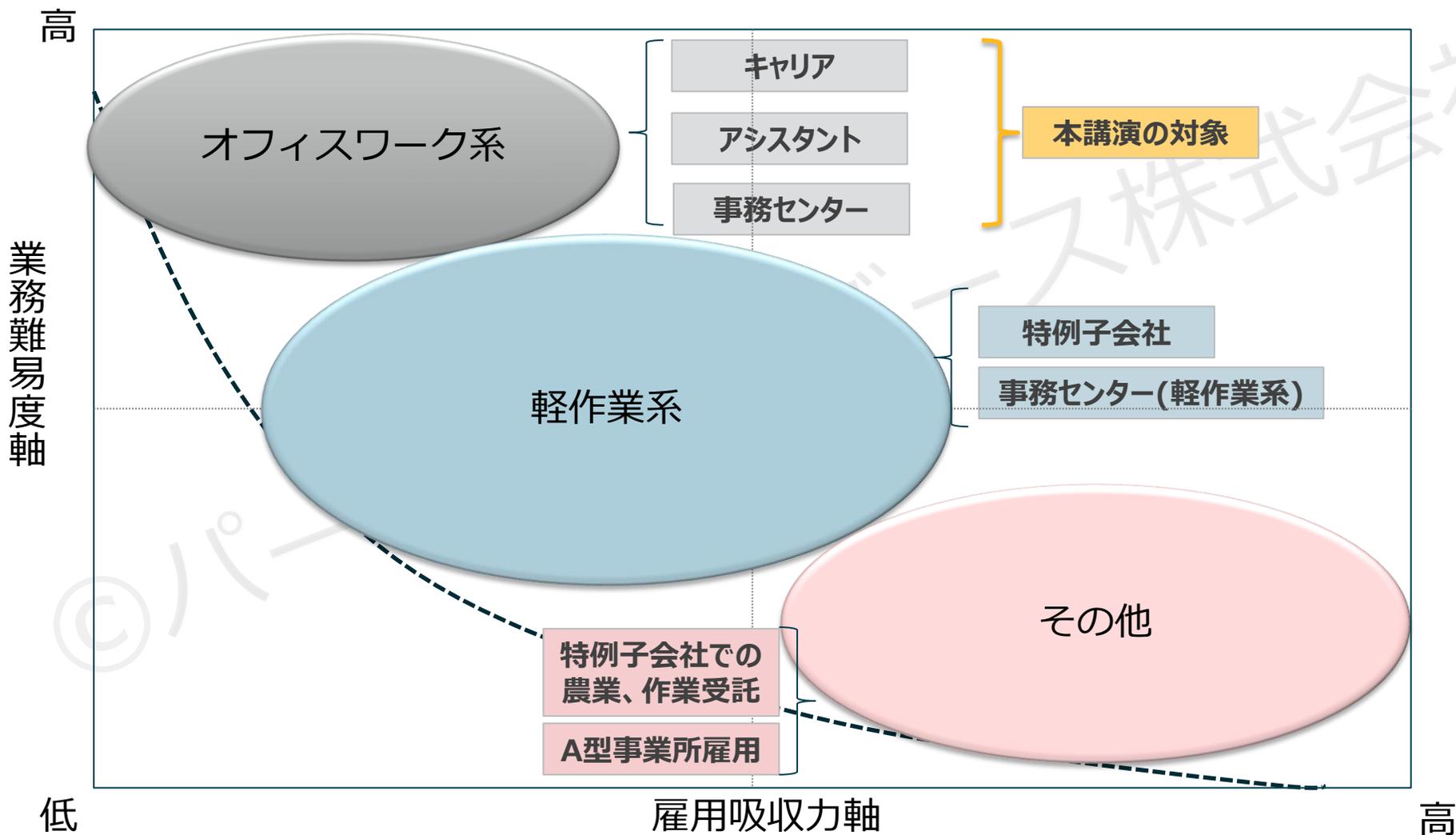
アジェンダ

コンテンツ	ページ
1. 様々な形の障がい者雇用	4P
2. 障がい者雇用のダイバーシティモデル	10P
3. 障がい者雇用の事務センターモデル	16P
4. オフィスワークでの障がい者の活躍サポート	23P

I .様々な形の障がい者雇用

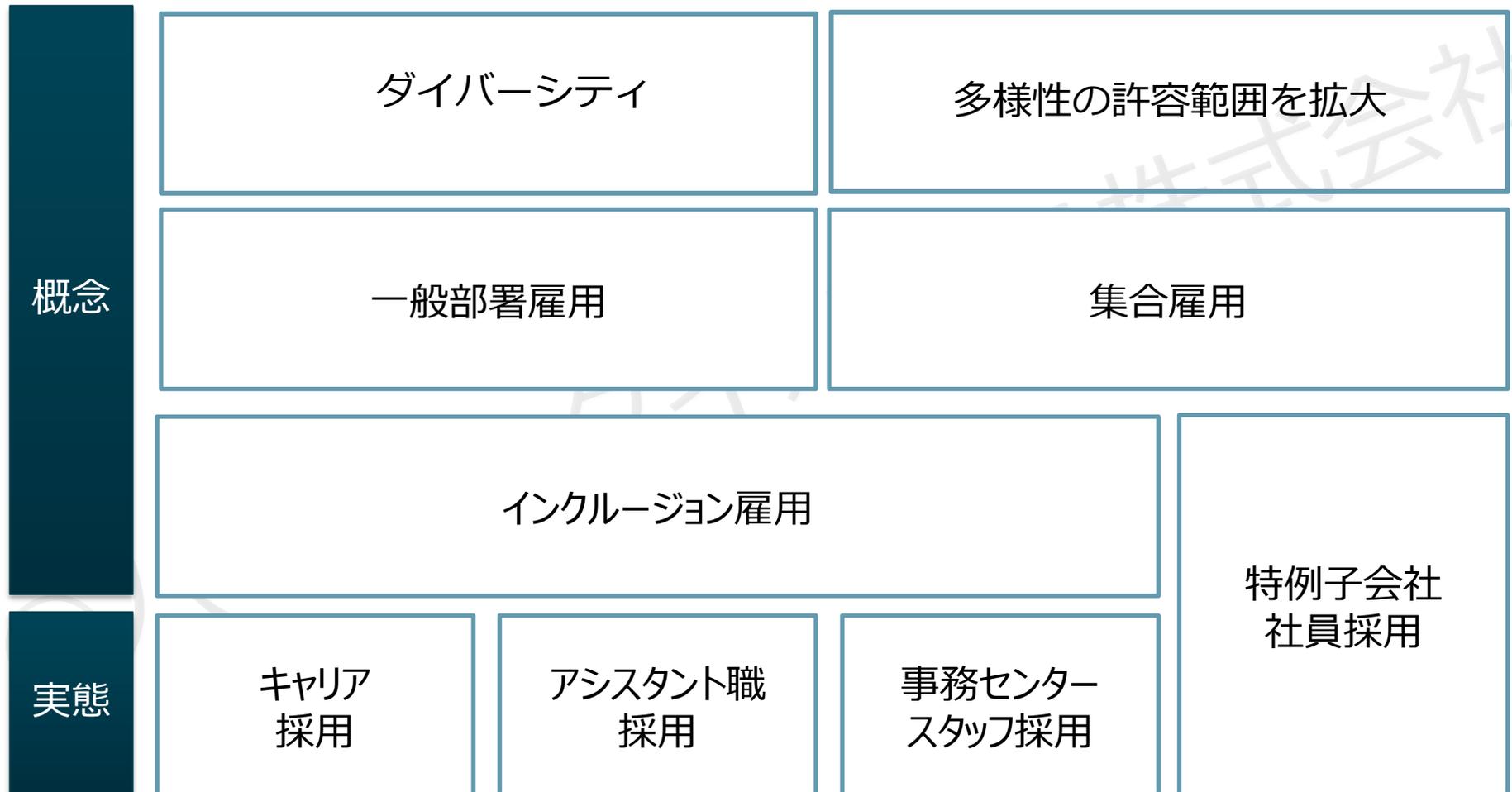
1. 様々な形の障がい者雇用

業務難易度(または雇用コスト)と雇用吸収力からみた障がい者雇用の分布例



1. 様々な形の障がい者雇用

ダイバーシティやインクルージョンという概念と雇用の実態



1. 様々な形の障がい者雇用

現在各社で活用されている雇用モデルとその特徴

モデル区分 基本要素	ダイバーシティ 一般部署雇用		多様性の許容範囲を拡大 集合雇用	
	インクルージョン雇用			特例子会社
	キャリア採用	アシスタント職採用	事務センター等	
勤務場所	本支社、子会社等にある一般部署	本支社、子会社等にある一般部署	本支社、子会社等にある一般部署、または、専門部署	特例子会社各部署
人事制度	本社制度が基本	本社制度が基本	本社制度の例外領域 嘱託制度援用等	本社制度を部分的に援用、独自の制度構築等
雇用コスト(相対比)	通常の給与制度(高)	通常の給与制度の下位領域	アシスタント職・補助職と同等か若干低い設定	平均領域は最低賃金に近似するが、上下の格差が大きい
HC、コスト負担部署	HC、雇用費用ともに所属部署に含まれる	所属部署に含まれる 例外的に人事部負担という事例もある	人事部負担が一般的	直接的には特例子会社負担だが、最終的にはグループ各社が負担する
業務特性	難易度が高く、KPI管理やノルマがあり、結果に厳しい	本人に業務責任は無くとも所属部署の結果を共有	原則としては難易度を下げてストレスレスでの勤務を構成	実施している事業によるが一般的には短納期、高品質、少量生産などを回避して業務を構成
配慮提供 (ケア&マネジメント)	障がい配慮は不要ではないが、既存制度下で、他の社員と同等の目標を持って活躍することを期待されている	障がい配慮は不要ではないが、障がい配慮が過小であることが想定されており、業務中心のマネジメントが行われる	勤務するために必要な障がい配慮と業務を適正に実施し、生産性を高めるためのマネジメントが求められる	勤務するために必要十分な合理的配慮がなされ、業務を適正に遂行するために各種工夫と独自のマネジメントを提供する

1. 様々な形の障がい者雇用

事務センター開設イメージ
同じオフィス内のスペースに設置する



1. 様々な形の障がい者雇用

各雇用モデルの雇用数イメージ

モデル区分 イメージ	ダイバーシティ		多様性の許容範囲を拡大	
	一般部署雇用		集合雇用	
	インクルージョン雇用			
	キャリア採用	アシスタント職採用	事務センター等	特例子会社
雇用数イメージ	40%(推定)	40%～(推定)	10%(推定)	5.7%(実績)
	非集合雇用は全体の80～85%程度		集合雇用は全体の15～20%程度	

民間企業雇用総数 474,374名 うち特例子会社448社、26,980名

Ⅱ.障がい者雇用のダイバーシ ティモデル

2. 障がい者雇用のダイバーシティモデル

ダイバーシティモデルの定義

定義

主に新卒と中途での総合職、一般職の採用に限定した障がい者採用
また総合職、一般職の基準に満たない場合でもオフィスの中で相応の補助的業務を担える場合はアシスタント職として採用されることも多い(特に中途採用での例)。

通常採用の人材要件と採用基準を適用するため、意図の有無を問わず、**軽度の身体障がい者ベースの雇用になることが一般的な傾向性**
既存の人事制度の一元的な適用を前提にしている。

障がいのある社員の視点

- ①自分は軽度の障がいであり、業務や日常生活で不便は無く、特別な配慮はいらないので、一般の社員と一緒に働きたいという要望を持っている者も多にいる。
- ②自分は通院など、若干の配慮だけしてもらえれば、職務能力は一定のレベルのものを持っており、これまで職務経験もあるので一般の社員と一緒に働きたいという要望を持っている者も多にいる。
- ③自分は受傷直前まで、キャリアを重ね専門職または管理職として勤務してきたので、障がい者だけの部門や会社では働きたくないという要望を持っている者も多にいる。
- ④自分が家族の生計を支えており、生計を維持するためにも障がい者だけの部門や会社では働きたくないという要望を持っている者も多にいる。

ダイバーシティモデルでの雇用は障がい者の上記のようなニーズにかなっている。

2. 障がい者雇用のダイバーシティモデル

ダイバーシティモデルの選択の理由

選択理由	D&Iの観点から	①ダイバーシティの理念から障がい者も他と同等に処遇しなければならないという考え方 ②雇用で障がい者枠を設けることは障がい者差別につながるという考え方 ③グループの経営理念などから、障がい者雇用ために特例子会社まで設立することになじまないという考え方 ④社会的要請に添ってインクルーシブな雇用を実現できるという考え方 ⑤障がいの有無にかかわらず、良い人材を採用したいという考え方
	人事制度	障がい者雇用のために人事諸制度を複数作るわけにはいかないという考え方
	雇用責任	障がい者雇用は個社各社がそれぞれ責任を持って実施すべきことであり、グループ算定は各社の責任放棄であるという考え方
	雇用コスト	障がい者雇用のために特別な費用を発生させる必要はないという考え方 通常の枠内で働ける人を雇用すればいいという考え方
	市場性	比較的就労意欲と職務能力の高い層の障がい者を採用しやすいだろうという考え方

・・・等々の会社固有の理念、論理で選択・設置される

2. 障がい者雇用のダイバーシティモデル

一般的に語られる『ダイバーシティ』の概念図



ダイバーシティの目的は多様性を企業の成長に結びつけること

2. 障がい者雇用のダイバーシティモデル

企業における『ダイバーシティ』の隠れた与件

ダイバーシティの理念は女性の活躍や外国人の雇用拡大、多様な働き方などを認めているが、**職務能力の多様性(格差)**については容認していない。

職務能力については、**所定の範囲内での均質性を想定**しているのみ。

ダイバーシティが導入されても…



知識レベル(基礎学力・専門能力)
セルフマネジメント力
理解力・表現力
積極性・行動力
就労経験
その他

ダイバーシティでは想定していない「多様性」がここ

属性や働き方は多様でも、**職務遂行能力の多様性は容認されていない。**
障がい者雇用では職務遂行力の格差が課題となっている。

2. 障がい者雇用のダイバーシティモデル

これまでのダイバーシティモデルのメリットとデメリット

メリット

一般的な採用基準と同一要件で採用するため、優秀な障がい者を雇用できる可能性がある

障がい者雇用のための特別な仕組みやコストが不要

デメリット

職務遂行能力が多様である障がい者の受入れに障壁を作ってしまう

過去に有効であったモデルだが、現在の労働市場に対応できなくなっている

多様な障がい者に雇用機会を提供することができない。ダイバーシティのビジョンと乖離

更新された新雇用率の要求に対応できなくなっている



制度は変えずに、採用基準を下げて採用してしまう。結果的に評価制度について行けずに、組織内で落后する者が一定数発生している。

Ⅲ.障がい者雇用の事務センターモデル

3. 障がい者雇用の事務センターモデル

事務センターの定義と選択の理由

定義

本・支社またはグループ個社に障がい者の集合雇用部門として、事務センターを設け、一般部署の共通ユーティリティ機能を果たす雇用部門。
本社においては人事または総務の傘下に置かれることが多い。

事務センターモデルはダイバーシティモデルと特例子会社モデルの中間的な位置づけで両者のメリットを持っているが、法定雇用率のグループ算定は利用できないというデメリットがある。

選択理由

D&I
の観点から

①グループの経営理念などから、障がい者雇用のために特例子会社まで設立することになじまない企業の選択肢。
②集合雇用形態でありながら、社会的要請に添ってインクルーシブな雇用を実現できること
③特例子会社をつくらなくとも、そのメリットを活かせる中間形態として雇用促進に適しているから。

法人戦略

①グループ会社の整理・縮小、統合中であり、障がい者雇用ために子会社を新設することが合意形成できない場合の選択肢。
②金融機関や特殊法人など、業法などの制約で子会社設立の難易度が非常に高い会社の選択肢。
③特例子会社方式に依らなくとも、事務センターを設置することで、障がい者受け入れが容易になる。(雇用率のグループ算定は不可)。

雇用責任

障がい者雇用は個社各社がそれぞれ責任を持って実施すべきことであり、特例子会社に依存すべきことではない。

3. 障がい者雇用の事務センターモデル

事務センターの選択の理由

選択理由	障がい者のニーズ対応	P14でふれたように、障がいのある多くの社員が、一般部署で一般の社員と一緒に働きたいというニーズを持っている。とは云え企業としては障がい配慮の内容や程度、職務能力格差によっては一般部署に配置できないケースが多いことも事実。事務センターは多くの障がい者のニーズを汲み入れつつ、一定の配慮環境を提供するための優良な器である。
	次期モデルへのステップ	事務センターの後の発展プランとして、特例子会社への移行プロセス形態としても活用でき、障がい者業務開発とマネジメントノウハウ構築のステップとして設置したい。グループの業容の拡大などでさらなる障がい者雇用が必要とされるケースなどでは、事務センターを特例子会社へと転換されることも可能だし、特例子会社と併用することも可能な選択肢となってくる。
	雇用コスト	新法人設立はコストが高くつくが、事務センターは相対的にイニシャルコストもランニングコストも抑制できる。

・・・等々の会社固有の理念、論理、事情で選択・設置される

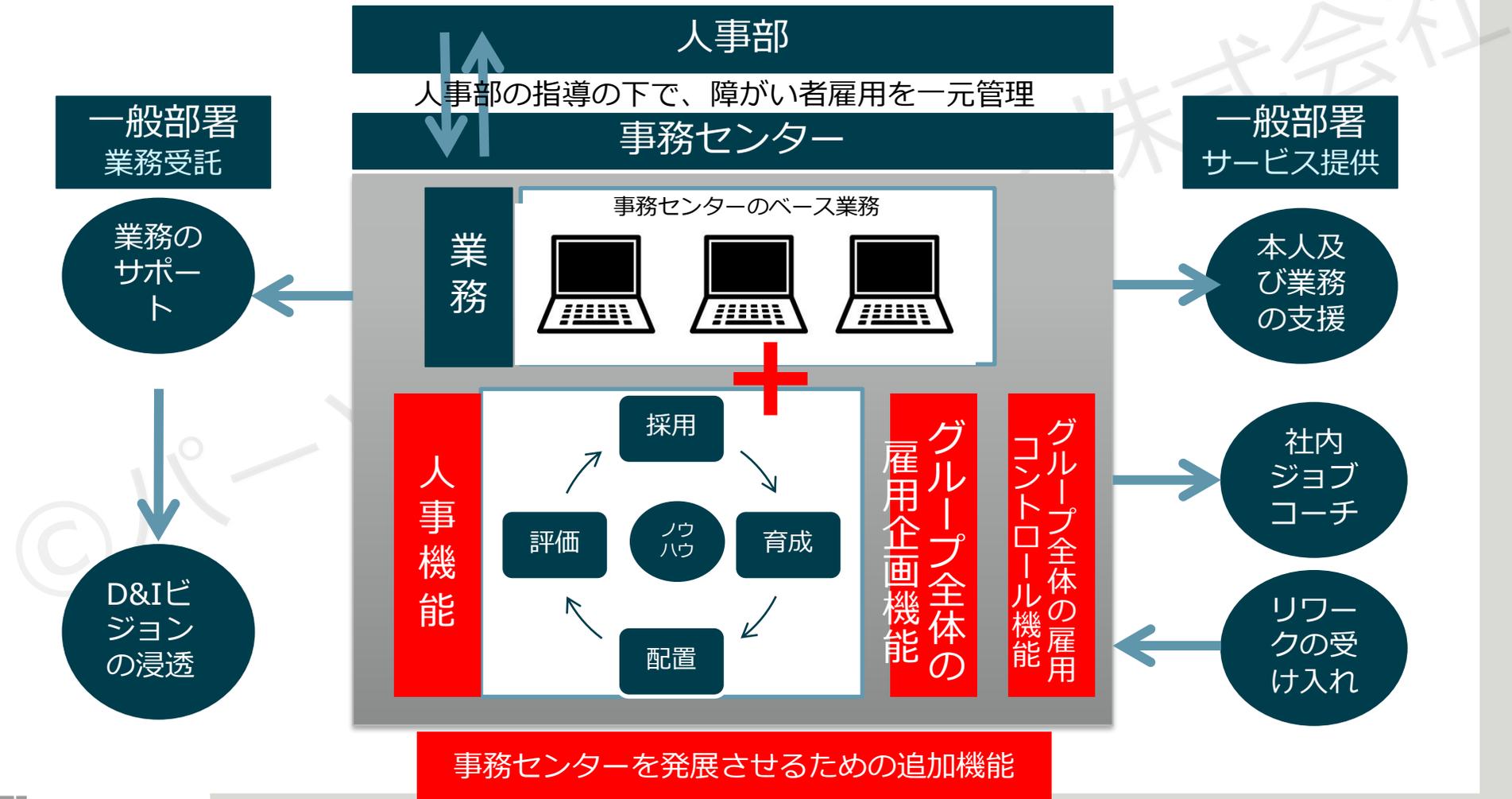
3. 障がい者雇用の事務センターモデル

事務センターモデルの業務特性

タイプ別	業務特性	仕事事例
部署派遣型	所属は事務センターだが、サポート部署に自席を持ち、または特定部署専任のサポート業務を担うタイプ。担当する業務は特定部署の管理者の判断に基づいて割り付けられる。	<ul style="list-style-type: none">・ 営業、マーケティングセクションでのデータ分析や加工・ 部署単位で発生する総務、庶務業務・ 活躍によっては正規メンバーに転籍も可能
集約型	事務センターに自席を置き、各部署の類似業務を集約し、または部署にとられないユーティリティ業務を担うタイプ。	<ul style="list-style-type: none">・ 清掃などの簡易な作業・ 会議、研修などの資料作成、セッティング等・ DMの発送業務・ 会社の顧客データ管理・ データ入力・ 勤怠データや経費の処理
複合型	部署派遣型と集約型の両方の業務を持つ事務センター	<ul style="list-style-type: none">・ 基本は本人の要望・ インクルーシブな雇用拡大などの政策的配置等

3. 障がい者雇用の事務センターモデルの発展形（多機能化）

事務センターをグループ全体の障がい者雇用のコントロールセンター、ユーティリティセンターとしての発展させることも可能→多機能化へ



各モデルの今後の障がい者雇用吸収力

モデル区分	ダイバーシティ		多様性の許容範囲を拡大	
	一般部署雇用		集合雇用	
	インクルージョン雇用			特例子会社
	キャリア採用	アシスタント職採用	事務センター等	
雇用数拡大イメージ	<p>上下肢、内部障がいを持っている者が大半を占める。 ※内部障がいの場合、新規採用よりも入社後の受傷によるものが多い。今後高齢化とともに一定数は拡大すると思われる。</p> <p>↓</p> <p>労働市場からの雇用吸収力は極小であり、成長領域ではない。</p>	<p>障がいに関してはキャリア採用とさほど変わらないが、配慮に関しては一定必要である。最近の一般部署雇用ではアシスタント職雇用が増えている。今後も一定数増加すると思われる。</p> <p>↓</p> <p>障がい者労働市場でキャリア採用対象者が枯渇しつつあるので、アシスタント採用領域でも過当な競争になっている。</p>	<p>事務センターの業務設定にもよるが、障がい配慮に関しては必要十分な範囲で必須である。特例子会社に近いケースもある。にもかかわらず事務センターはインクルーシブな雇用の範囲であり、特例子会社のメリットも部分的に活用できる。</p> <p>↓</p> <p>今後障がい者雇用の多様化を進めざるを得ない現況化では有効なノビシロだと考えられる。</p>	<p>特例子会社は今後も増加していくが、現在の構成比からみてもわかるように障がい者雇用の主流にはならない。特例子会社は親会社グループの法人戦略や事業特性、成長戦略に拠って有効性が左右される。</p> <p>↓</p> <p>1グループで抱えられる特例子会社の雇用者数には制約がある。</p>

IV. オフィスワークでの障がい者の活躍サポート

4. オフィスワークでの障がい者の活躍サポート

障がいがあっても、その人材の特性に合わせて【四つの見える化】による業務指示を適度実施することで職場において活躍してもらうことが可能となる。

また、【四つの見える化】により設定した指導を実施することで、マネジメントやケアスタッフの負担を軽減しつつ、求める成果を達成することも可能となる。

結果として、障がいのある社員が働き甲斐を感じながら、安心して勤務できる業務環境をつくることができ、定着にも役立つ。

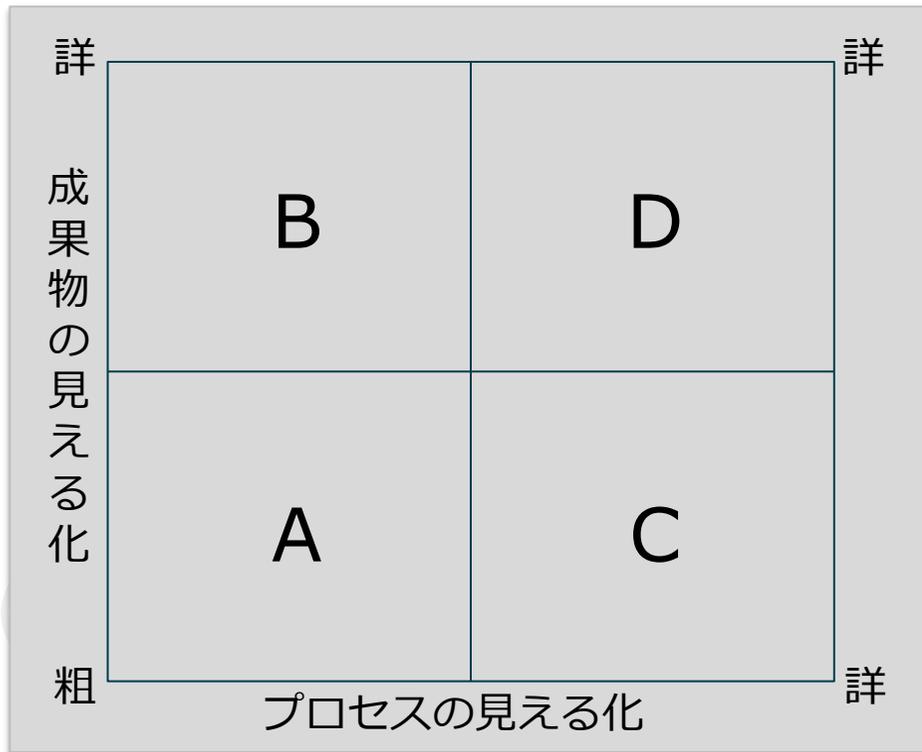
- ①業務の成果物（最終完了状態）を見える化
- ②業務プロセスの見える化
- ③業務分担の見える化
- ④時間管理の見える化

この4つの要素の見える化と粒度設定の組み合わせで、障がいがあることで、働くことに制約のある社員でも活躍してもらうことが可能となる。

4. オフィスワークでの障がい者の活躍サポート

①障がい者の活躍サポート例

【成果物の見える化×プロセスの見える化】による業務指導(例)



- A : キャリア採用などの社員で、アバウトな成果物明示と納期程度の指示でも、忖度して自律的に業務遂行できる社員向けの指示方法
- B : 成果物は具体的に明示するが、プロセスについては本人に任せるなどの粗い指示方法
- C : 成果物の明示は大まかだが、判断や相談、チェック等のプロセスについては詳細に指示方法
- D : 成果物もプロセスもしっかりと明示して自己判断を極小化する指示方法。
マネジメント負担の最も大きい指示方法

4. オフィスワークでの障がい者の活躍サポート

②障がい者の活躍サポート例

障がい者人材の採用・配置のポイント→ミスマッチをさけるポイント

Point1

業務を決める

- ①仮定であっても配属部署を決め、担当させたい業務を仮設定することが重要。
- ②配属部署については複数部署または複数業務を仮定することが望ましい。

Point2

人材要件を決める

- ①担当させたい業務の能力要件と
- ②会社や部署のカルチャー適性を確認
- ③募集要件を決定する
- ④募集要項はキャリア職採用対象とアシスタント職対象、そして事務センターの3通りがあることが望ましい。

Point3

採用と配属

複数の募集と応募

- ①能力要件がいずれかの募集要項にかなっているか
- ②障がい配慮の程度はどれほどか
- ③就労意欲は高いか

応募者にマッチングした結果を提案

キャリア採用

アシスタント採用

事務センター採用



障がい要件

能力要件

就労意欲

ミスマッチを避ける！

Challenge LAB

チャレンジラボ

「法定雇用率や労働市場はどう変化していくのか？」 「雇用準備はどうするの？」
「採用活動、面接の仕方は？」 「現場でのマネジメント、定着化するには？」

障害者雇用に取り組む人事・採用担当者や経営者に向けて、雇用課題の解決に役立つノウハウや情報を提供します。
メールを登録いただくと、セミナー案内、マーケット情報や実務ノウハウ等の非公開情報をお届けします！



■ ニュース・特集

最新情報やトレンドをはじめ、厳選したテーマを詳しく紹介する特別コンテンツをお届けします。

■ オピニオン

有識者や経営者などのインタビューを通じ、障害者雇用のあるべき姿や企業の果たす役割を探ります。

■ 雇用ノウハウ・テクニック

法制度や障害についての基礎知識や、雇用課題解決に役立つノウハウや実例を、実務や課題別に解説

(※) 一部資料のダウンロードには
ご登録が必要です。

■ 用語集

障害や法律、助成金制度や福祉機関など、障害者雇用の実務において使われる用語を解説。

■ 資料ダウンロード

障害者の採用、定着・活躍のための雇用施策に役立つ資料や、当社が実施したセミナーの講演資料などを提供しています。

■ 相談コラム「よもやま相談」

現場コンサルタントが日々いただく相談と、その解決ポイントを少しだけご紹介

<https://2b.persol-diverse.co.jp/lab>



チャレンジ ラボ
Challenge LAB

障害者雇用を企業の力に変える

※クリックすると「チャレンジ ラボ」のWEBサイトに遷移します。

※スマートフォンからの
アクセスには2次元バーコード
をご利用ください。

