

第 I 分科会

障害者のある従業員 の 能力把握と職域開発

発表者：湊美和（株）リクルートオフィスサポート

共同研究者：奥本英宏・石川ルチア（株）インディードリクルートパートナーズ

研究の背景と目的

■ 研究の背景

- ① 日本では人手不足が深刻化しており、多様な人材の活躍が望まれている。
- ② 障害のある人材も重要な働き手として期待されているが、
職域拡大や能力発揮・キャリアアップなど、活躍の上では課題がある

■ 研究の目的

障害者の能力発揮・伸長に関わるプロセスを解明し、
人手不足かつ障害者雇用が進んでいない企業での雇用と戦力化を促進する。

- * 本プロジェクトにおける障害者の戦力化とは、
本業に貢献するチームの一員として、強みを生かして働いていること

背景 ①労働供給制約の深刻化

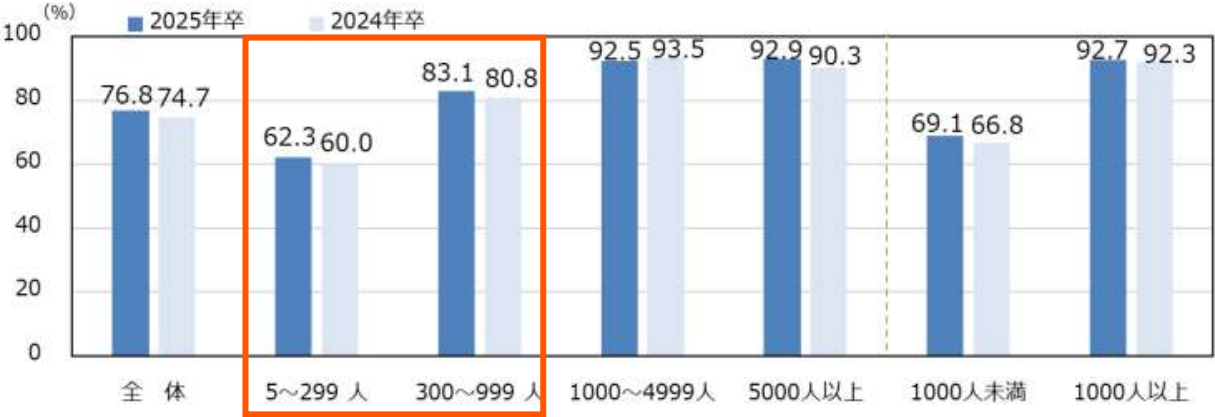
● 2040年までの労働供給シミュレーション



- 日本社会が必要とする労働需要を労働供給が下回っており、対策を講じなければ2040年までに1000万人以上の労働力が不足する見通し

背景 ①労働供給制約の深刻化

●従業員規模別 新卒採用予定数の充足率（1）



■ 特に従業員規模1000人未満の中小企業は新卒採用、中途採用の両方で必要な人数を確保しにくい状況にある

●従業員規模別 2024年度上半期中途採用における必要な人数確保（2）

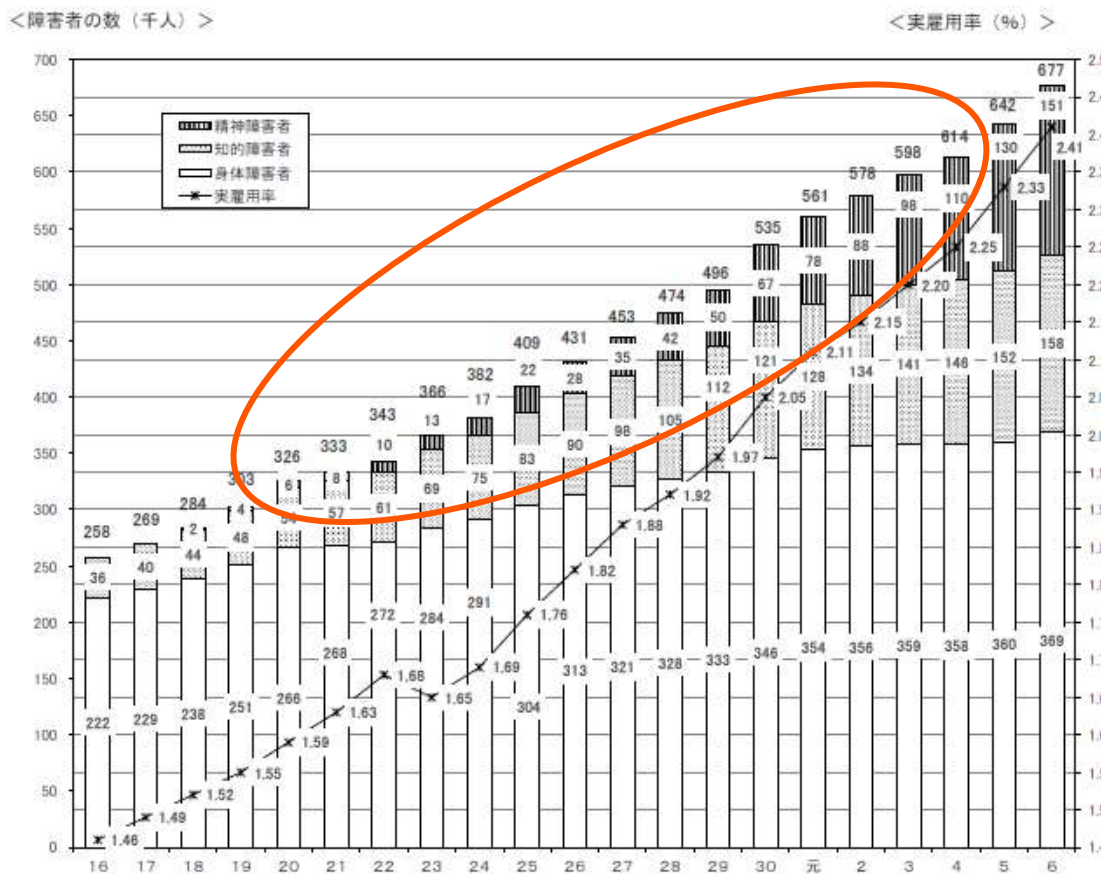
	社数	確保できた	確保できなかった	その他・無回答	中途採用確保D.I. 「確保できたー確保できなかった」 (%ポイント)
全体	3518	40.3%	57.8%	1.9%	-17.5
1000人未満	2642	40.4%	58.2%	1.4%	-17.8
5~99人	629	40.5%	58.7%	0.8%	-18.2
100~299人	975	41.6%	57.4%	0.9%	-15.8
300~999人	1038	39.2%	58.7%	2.1%	-19.5
1000人以上	876	40.1%	56.5%	3.4%	-16.4
1000~1999人	421	38.2%	59.1%	2.6%	-20.9
2000~4999人	288	38.5%	58.0%	3.5%	-19.5
5000人以上	167	47.3%	47.3%	5.4%	0.0

出所
（1）リクルートワークス研究所（2024）
「ワークス採用見通し調査（新卒：2025年卒）」
（2）リクルートワークス研究所（2025）
「中途採用実態調査
2024年度上半期実績、2025年度見
通し正規社員」

背景 ②障害者雇用の拡大と政策動向

●民間企業における障害者の雇用状況

(1)実雇用率と雇用されている障害者の数の推移



- 2024年民間企業の雇用状況 雇用者数 67.7万人
（身体障害者36.9万人、知的障害者15.8万人、精神障害者15.1万人）
- 民間企業における障害者の雇用数は着実に伸びている
- 直近10年間は知的・精神・発達障害者の雇用者数が急増
- 制度としての障害者雇用は進展している

出所：厚生労働省（2024）「令和6年 障害者雇用状況の集計結果」

背景 ②中小企業における障害者雇用の状況

	企業数	実雇用率 (%)	法定雇用率 達成企業の 割合 (%)	障害者の数 が0人である 企業数
規模計	117,239	2.4	46.0	36,485
40～100人未満	64,840	2.0	44.3	32,466
100～300人未満	36,946	2.2	49.1	3,976
300～500人未満	7,077	2.3	41.1	38
500～1000人未満	4,808	2.5	44.3	4
1000人以上	3,568	2.6	54.7	1

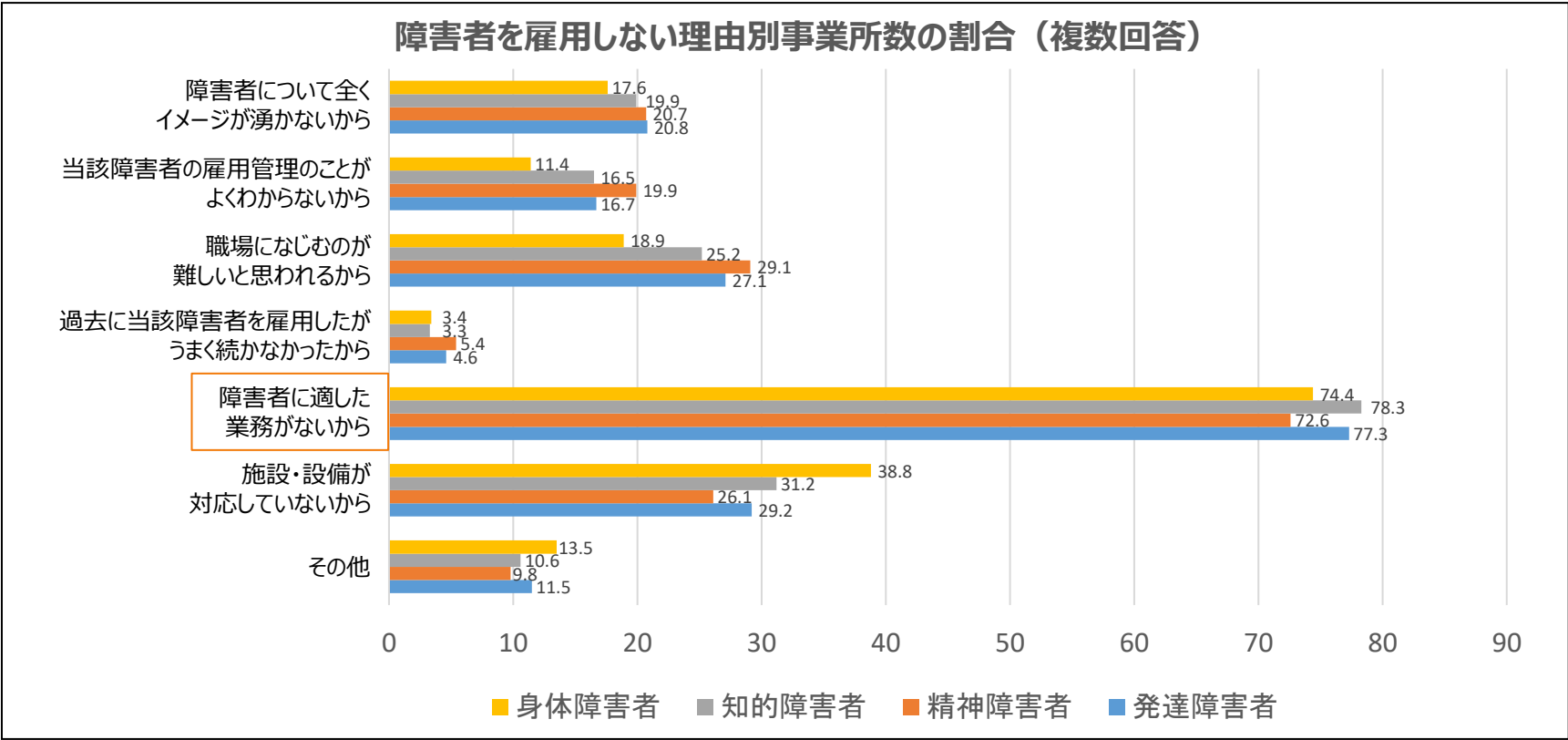
- 法定雇用率達成企業割合
46.0%
- とくに、従業員数500人未満の中小企業における実雇用率は法定雇用率（2.5%）よりも低く、障害者を1人も雇用していない企業は小規模になるほど多く見られる

出所：厚生労働省（2024）「令和6年 障害者雇用状況の集計結果」

背景 ③障害者の戦力化の課題

■ 課題1 障害者に任せる業務がわからない

厚生労働省障害者雇用実態調査 障害者を雇用しない理由の第1位
「当該障害者に適した業務がないから」



背景 ③障害者の戦力化の課題

■ 課題2 適性や能力の把握が難しい

パーソルダイバース「障害者雇用の取り組みと成果に関する調査」 障害者雇用の課題
「採用時における適性や能力の把握（61.7%）」と
「新たな職域、業務の創出（50.1%）」

パーソルダイバース株式会社、2022 「障害者雇用の取り組みと成果に関する調査」障害者雇用を実施している全国の企業担当者389名

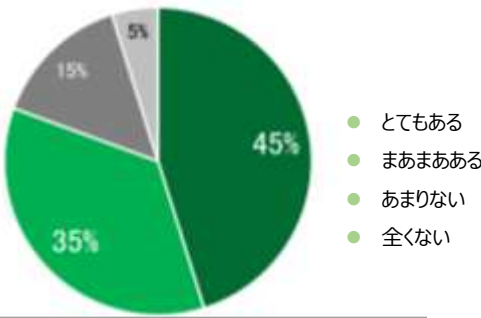
採用ステージに課題がある（n=355）		
選択肢（複数回答）	人数	割合（%）
採用時における適性や能力の把握	219	61.7%
新たな職域、業務の創出	178	50.1%
障害者人材の量的・質的確保	116	32.7%
採用対象の拡大	62	17.5%
人材要件の明確化	61	17.2%
採用経験・リソースの不足	35	9.9%

背景 ③障害者の戦力化の課題

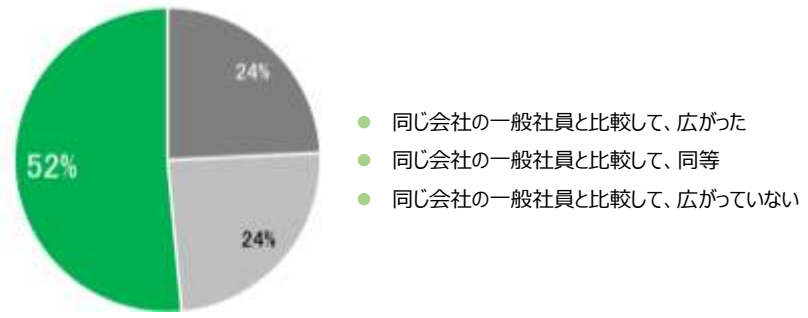
■ **課題3 キャリアアップの機会を提供できていない**
80%がキャリアアップ（仕事の幅を広げたり難度を高めたりすること）に関心がある。
一般社員の同僚と比べて「仕事の幅が広がっていない（52%）」
「仕事の難度が高まっていない（45%）」

（株）ゼネラルパートナーズ 障がい者総合研究所、2016「障がい者のキャリアアップに関する調査 Report」。有効回答434名

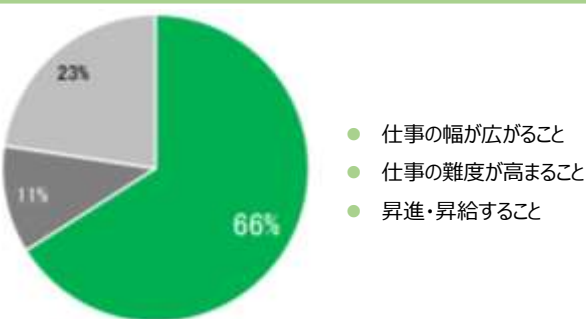
キャリアアップをするに関心はありますか？



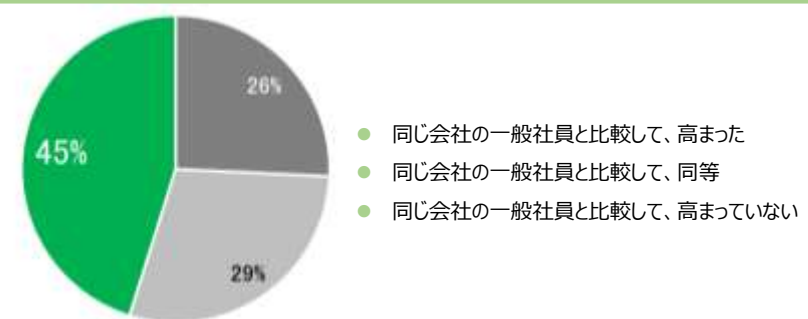
現職または前職では、入社後に仕事の幅が広がりましたか？



ご自身の今後のキャリアを考える上で、最も優先順位が高いものはどれですか？



現職または前職では、入社時と比較して仕事の難度が高まったと思いますか？



研究の方法

■ 研究の目的（再掲）

障害者の能力発揮・伸長に関わるプロセスを解明し、
人手不足かつ障害者雇用が進んでいない企業での雇用と戦力化を促進する

■ 研究方法

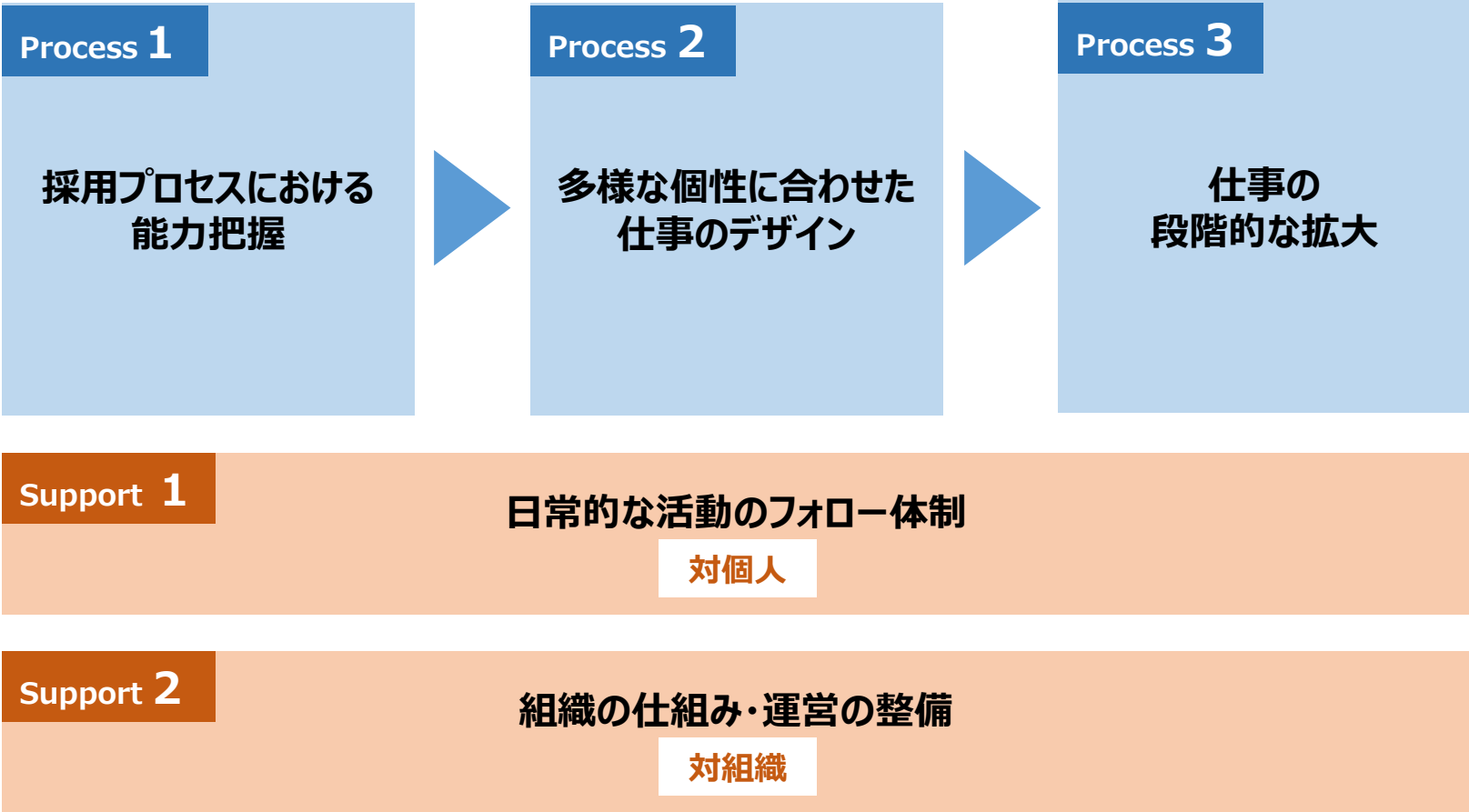
障害者の戦力化に成功している13の企業・団体へのインタビュー、取り組みをモデル化
障害者の能力発揮・伸長に関わるプロセスを解明し、
人手不足かつ障害者雇用が進んでいない企業での雇用と戦力化を促進する

※企業・団体（13社）の選定ポイント

- 障害者もチームの一員として遂行
- 個人の強みを生かせる部署・業務に配属
- 担当業務の変更やキャリアアップの機会がある

先行企業に共通する支援モデル

- 先行企業13社に共通した能力発揮・成長支援の体制
「3つのプロセスと2つの組織的支援」



①採用における能力把握

{ 採用プロセス }

採用計画

- 本業に関わる業務の準備と必要なスキルの棚卸

外部機関と連携した募集

- ハローワーク、就労支援施設、特別支援学校などへの連絡、見学
- 説明会・見学会の開催、事前面談やアセスメントシートなどで特性や希望する配慮、好き嫌いなどを把握
※能力要件を固めすぎない

実習を通じた選考

- 実践の場で能力と適性を把握
※ 5日間以上の実習をできれば複数回
※ 複数の業務を用意
※ 振り返りを実施

入社意思確認のための採用面接

- 就労意欲、希望する配慮などの確認
入社後の業務を決定

入社後の観察と対話

- 初期の業務を基にした、本人の好きな作業や強みの見極め
- 職場の人間関係も踏まえた適性のある部署への配属

②多様な個性に合わせた仕事のデザイン

{ 「自己完結スキル↔チーム連携スキル」
「状況判断力↔手順遵守力」で考える業務マトリクス }

A. 個人裁量業務

【特徴】個人の裁量で進める業務。
技術や知識の習熟に伴って専門性が
高まりやすい。

状況判断力

B. 専門職補助業務

【特徴】専門職と協働で進める業務。
一定の品質や正確さが求められるため、
訓練や指導によってスキルを習得する。

自己完結スキル

チーム連携スキル

C. 個人定型業務

【特徴】工程がマニュアル化・標準化
された業務。
初期段階の職域として適している。

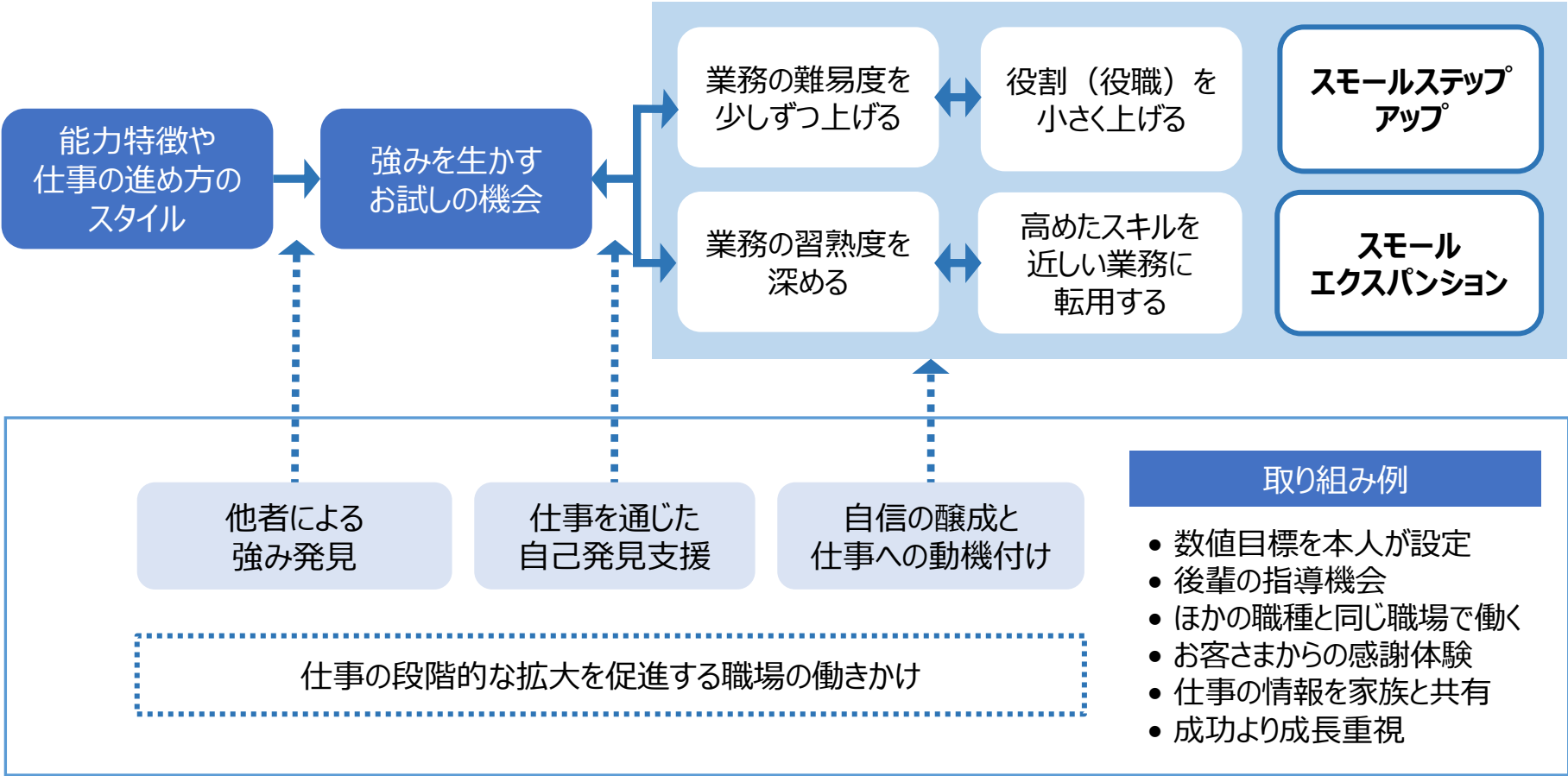
手順遵守力

D. チーム協働業務

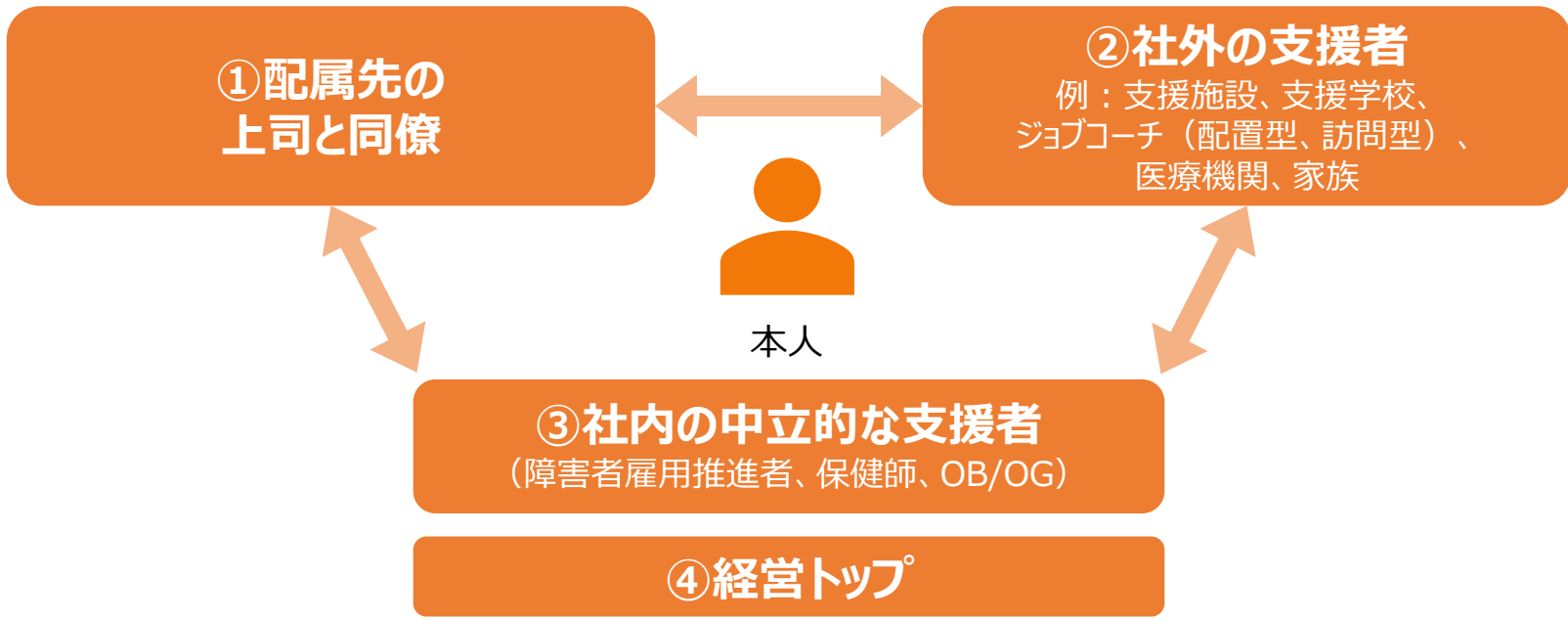
【特徴】チームの一員として協働して
取り組む業務。ルール of 順守や工程
の理解が求められる。

③仕事の段階的な拡大

{ 障害者の段階的な仕事の拡大モデル }



④日常的な活動のフォロー体制



①社外の支援者

- ・生活面を支援
- ・職場へ個別対応の方法を助言
- ・職場での課題について家族と連携

③社内の中立的な支援者

- ・配属先と本人のクッション役として伝達を担う
- ・本人が安心して相談や休息ができる場

②配属先の上司・同僚

- ・上司が期待を伝え、成長の機会を提供
- ・職場全体での特性理解
- ・業務進捗の1 on1を行う

④経営者

- ・障害者雇用を促進する姿勢を見せる
- ・社員に日常的に声掛けをする

⑤組織の仕組み・運営の整備

- **柔軟な働き方を提供する**

テレワーク、フレックスタイム、短時間勤務など

- **業務の共有・分担体制の整備**

主担当・副担当の設定、作業手順書の作成、進捗の記録・共有による業務の可視化と協働促進

- **徹底的に標準化する**

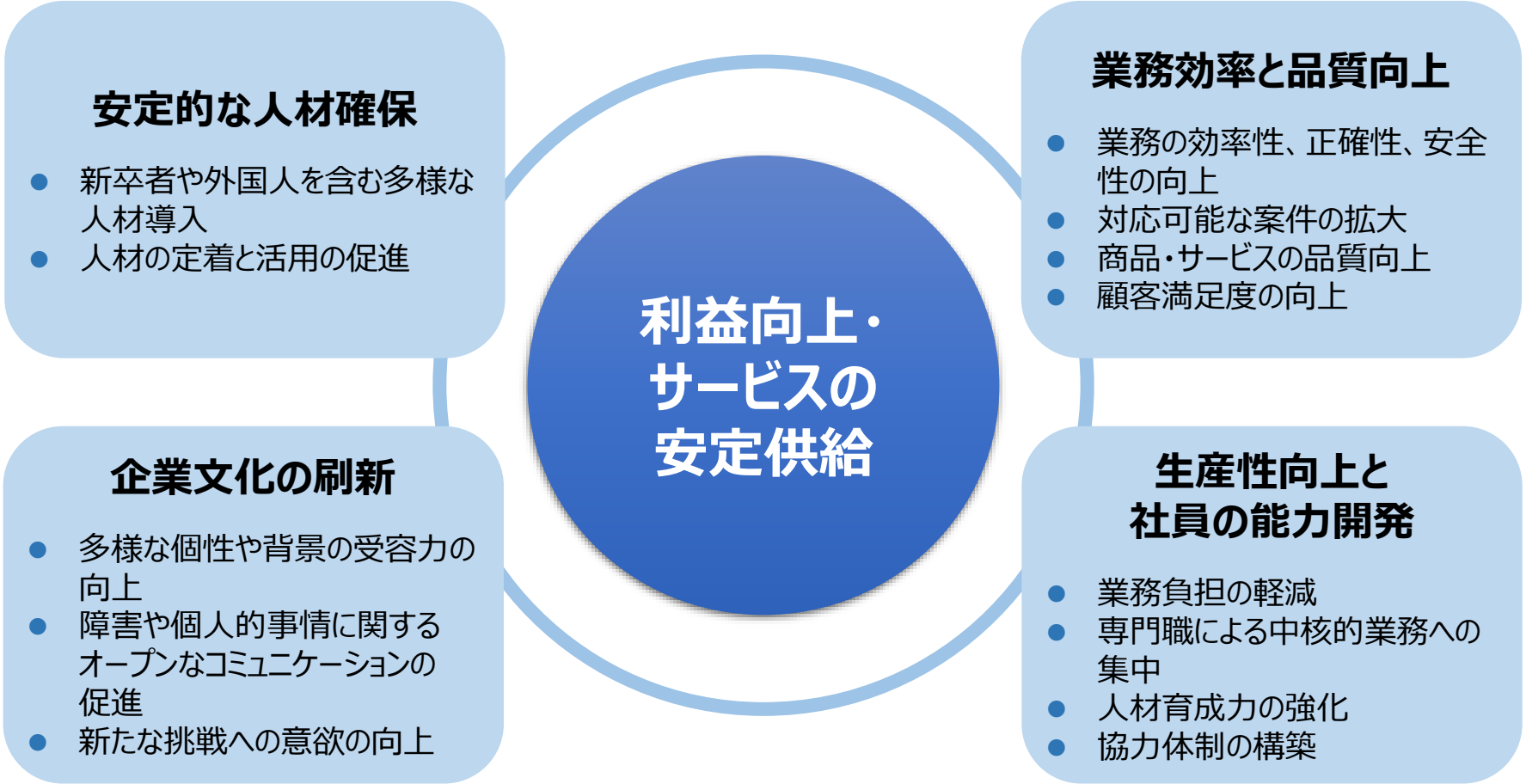
動画や図解を多用したマニュアル作成、ICTツールの活用

- **小刻みの評価やキャリア志向にあわせた昇格・昇給制度の導入する**

3カ月や半年ごとに小さな達成を評価、
管理職志向/専門性志向などキャリア志向による評価項目の設定

まとめ

障害者の戦力化は組織を変える





取材した企業・団体の取り組み詳細はこちらからご覧いただけます。
<https://www.works-i.com/research/project/disabilities/case/index.html>

