

令和7年度「調査・研究事業」

中小企業におけるチャレンジ人材の活躍支援についての調査研究  
報告書

—挑戦が価値に変わる職場をめざして—

令和8年2月

一般社団法人 日本中小企業診断士協会連合会

## 目次

はじめに	3
第1章 社会の変化とチャレンジド人材の意義	4
1. 本章の概要	4
2. 用語の定義	4
3. ダイバーシティ経営と障害者雇用をめぐる国際比較	8
第2章 中小企業におけるチャレンジド人材雇用の現状と課題	13
1. 本章の概要	13
2. チャレンジド人材の雇用における法制度の枠組み	13
3. チャレンジド人材雇用における中小企業の実態と課題	16
第3章 チャレンジド人材の活躍を支える仕組みと技術	24
1. 本章の概要	24
2. チャレンジド人材の活躍を支える仕組み（ソフト面の環境整備）	25
3. チャレンジド人材の活躍を支える技術（ハード面の環境整備）	28
4. 無理のない導入ステップ － インクルーシブ経営へのロードマップ	32
5. 活躍を支える研究と未来への示唆	33
第4章 チャレンジド人材が活躍する中小企業の取組	35
1. 本章の概要	35
2. インタビュー企業	36
3. 鳥取県の取組事例	60
第5章 中小企業診断士に求められる役割と着眼点	62
1. 本章の概要	62
2. 支援にあたっての中小企業診断士の在り方と役割	62
3. 中小企業診断士に求められる3つの着眼点	63
第6章 今後に向けた提言と行動計画	68
1. 本章の概要	68
2. 本報告書の目的と各章の要旨	68
3. 提言	70
おわりに	73
付録	74

## はじめに

現在、少子高齢化と労働力人口の減少が深刻化する中、中小企業には人的資本の最大活用という経営の再構築が求められている。本報告書では、この課題解決の中核として、障害者雇用に対する視点を以下の二つの側面から再定義する。第一に、個人の可能性に着目した「チャレンジド」である。これは、心身の機能に障害があるものの、適切な環境整備（不当な差別解消や合理的配慮等）の中で働ける人であり、障害経験を活かすポジティブな精神性を持つ人を指す。第二に、経営視点での「チャレンジド人材」である。チャレンジドを単なる福祉の対象ではなく、重要な経営資源（人的資本）と捉える概念であり、独自の強みや経験によって競争優位を生み出す存在として活躍し、一般就労可能な人を指す。チャレンジド人材の活用は、法定雇用率の達成といった「守りの戦略」に留まらない、障害ゆえの困難や経験をポジティブな力へと変換し、企業の成長エンジンとする「攻めの戦略」への転換を意味している。しかし現状、多くの経営者は雇用を守りと捉え、「適した業務がない」という壁に直面している。打開の鍵は、定義にある環境整備の経営的な実践、具体的には「自律を促す組織文化の醸成」と「仕組みや技術による物理的障壁の解消」を両輪として回すことにある。

私たちが目指すべきは、本報告書で取材した一般社団法人ありがとうの種が掲げる理念の実現である。それは、チャレンジドが福祉的な「支援される側」から、仕事の成果で感謝される「価値を提供する側」へと変わること、そして、その貢献が組織にとってなくてはならない「あたりまえ」の光景になることである。何かをするたびに「（頑張ってくれて）ありがとう」と過剰に感謝される特別な存在から、いて「あたりまえ」の存在へ。この哲学こそが、本報告書の根底にあるテーマである。

本報告書ではその道筋を示す。序盤では社会的・制度的変化を整理し、これらを攻めの機会と捉え直す戦略的活用の必要性を論じる。中盤ではテレワークや業務切り出し等の「仕組み」による再設計と分身ロボット等の最新「技術」が、障害特性を無効化するユニバーサルな経営基盤となることを提案する。さらに、実際にチャレンジド人材が活躍する中小企業の事例を取り上げ、組織文化と仕組み・技術の両面から成功の鍵を探る。終盤では、中小企業診断士が企業と人、仕組み・技術をつなぐプロデューサーとして果たすべき役割と、ロードマップを提示する。

本報告書は、組織文化と仕組み・技術を融合させた実践的指針である。柔軟な組織文化を持つ中小企業こそが変革の核となり、新たな成功モデルを築くべきである。誰もが役割を持ち、自律して貢献できる社会に向け、チャレンジド人材の可能性を解き放つ挑戦を、今ここから始めたい。

2026年2月

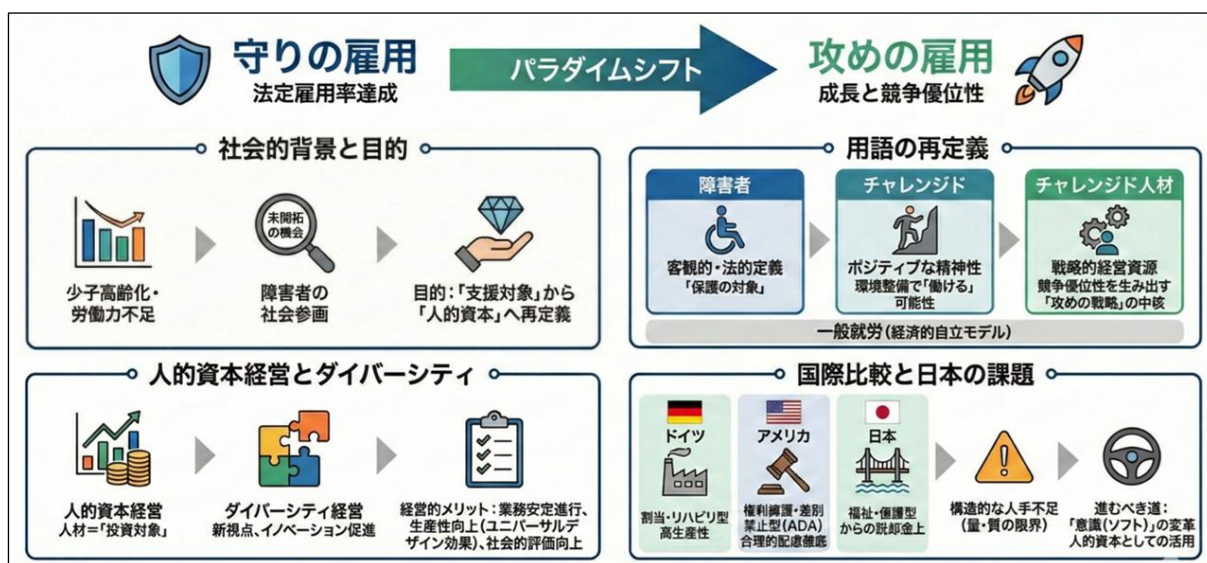
ダイバーシティ研究会代表 松崎 貴史

# 第1章 社会の変化とチャレンジド人材の意義

## 1. 本章の概要

本章では、本報告書において用いる関連用語の定義を明確にした上で、チャレンジド人材の活用と人的資本経営やダイバーシティ経営の考え方との関係を整理する（図表 1-1-1）。あわせて、国内外の事例や国際比較を通じて、チャレンジド人材の活用が中小企業経営においてどのような意義を持ち得るのかを概観し、以降の章で扱う諸テーマを検討するための基盤を示す。

図表 1-1-1 本章のイメージ図<sup>1</sup>



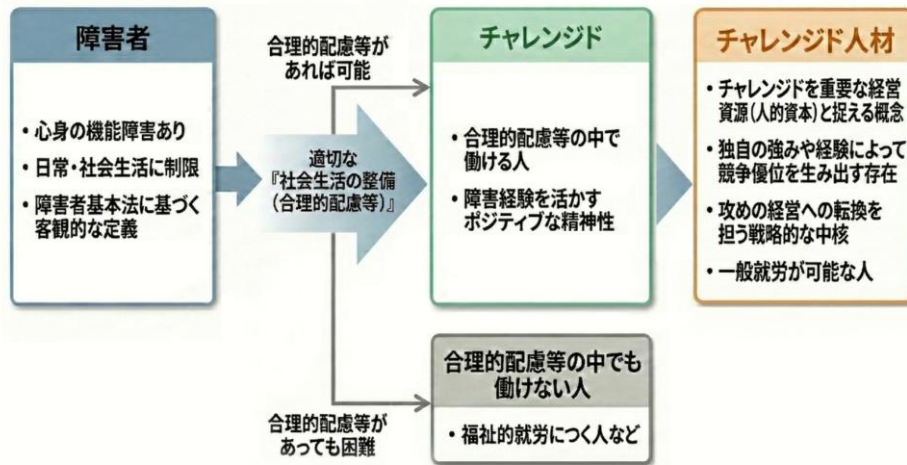
## 2. 用語の定義

本報告書で使用する「障害者」（「障がい者」）、「チャレンジド」、「チャレンジド人材」の定義を図表 1-2-1 に整理して示す。各用語の定義は、本章 2. (1)、2. (2)①、2. (3)①に従い、各用語の使い分けは、本章 2. (4)に従うものとする。

<sup>1</sup> 図表番号は「章-節-枝番」の順に表記する。

例えば、「図表 1-1-1」は、第1章第1節の1番目に掲載される図表であることを表す。

図表 1-2-1 チャレンジド人材等に関する用語の定義



(1) 障害者（「障がい者」）

身体障害、知的障害、精神障害（発達障害を含む）、その他の心身の機能障害がある者であって、障害及び社会的障壁により継続的に日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける状態にある者。

このように、障害者は、障害者基本法に基づいた、客観的・法的な定義である。ここで、社会的障壁、日常生活、社会生活とは以下を意味する。

① 社会的障壁（障害者基本法第一条第二号における定義）

障害がある者にとって日常生活又は社会生活を営む上で障壁となるような社会における事物、制度、慣行、観念その他一切のものをいう。

② 日常生活（障害者基本法より本報告書で定義）

個人の毎日の暮らしや生活であり、食事・入浴・トイレ・睡眠・掃除・洗濯・買い物・家族との会話などの自分の生活をいう。

③ 社会生活（障害者基本法より本報告書で定義）

他者・集団と関わる生活であり、通勤・通学・仕事・学校・対人関係・コミュニケーションなど社会との関わりをいう。

(2) チャレンジド

① チャレンジド（本報告書の定義）

本報告書では、チャレンジドを以下のように定義する。

心身に機能障害を抱えているが、適切な「社会生活の整備」（合理的配慮等）が行われることで、組織の戦力として力を発揮し、合理的配慮等の中で働ける人であり、障害を負の側面と

してのみ捉えるのではなく、障害があるゆえに得られた経験や事象を、自身や社会のためにポジティブに活かしていこうとする精神性を内包する呼称である。チャレンジドの定義にあたり、次の②の考え方を参考とした。

## ② 社会福祉法人プロップ・ステーションが提唱するチャレンジドの呼称の考え方<sup>2</sup>

Challenged (チャレンジド) というのは「障害を持つ人」を表す新しい米語「the challenged (挑戦という使命や課題、挑戦するチャンスや資格を与えられた人)」を語源とし、障害をマイナスとのみ捉えるのではなく、障害を持つゆえに体験する様々な事象を自分自身のため、あるいは社会のためポジティブに生かして行こう、という想いを込め、プロップが1995年から提唱している呼称である。

## ③ 社会生活の整備

上記①の「社会生活の整備」とは、社会生活（他者・集団と関わる生活）を、障害者差別解消法に規定されている、雇用主に対する3つの基本的な義務である、1) 差別をしない義務、2) 合理的配慮の提供義務、3) 過重負担の免除、により整備することを意味する<sup>3</sup>。

## (3) チャレンジド人材

「チャレンジド人材」は、「チャレンジド」を経営資源や人的資本の観点から再定義した戦略的な概念であり、本報告書では以下のように定義する。

### ① チャレンジド人材（本報告書の定義）

単なる福祉的支援の対象ではなく、重要な経営資源（人的資本）と捉える概念であり、その独自の強みや経験によって企業の競争優位性を生み出す存在であり、法定雇用率の達成といった「守りの戦略」に留まらず、障害に付随する困難や経験をプラスの価値に変換し、企業の成長エンジンへと転換する「攻めの戦略」（攻めの経営）における中核的存在であるとともに、一般就労が可能な人である。

### ② 一般就労と福祉的就労

一般就労は、障害者が企業と対等な雇用関係で働くことを指す。一方、福祉的就労は障害者が障害福祉サービスを利用しながら、支援スタッフと共に働く体制である。一般就労と福祉的就労の主な違いは、「雇用契約の有無」「最低賃金の適用」「手厚いサポートの有無」にある。図表 1-2-2 に一般就労と福祉的就労の比較表を示す<sup>45</sup>。

<sup>2</sup> 社会福祉法人 プロップ・ステーション, 「「チャレンジド」という言葉について 〜プロップ・ステーションからの提案〜,」 <https://www.prop.or.jp/about/challenged.html>, 参照 2026 年 1 月 29 日.

<sup>3</sup> “BUSINESS LAWYERS, 2024 年 4 月施行! 障害者差別解消法で合理的配慮が義務化,」 <https://www.businesslawyers.jp/articles/1361#1>, 参照 2026 年 1 月 29 日.

<sup>4</sup> “スグ JOB, 障害者コラム「福祉的就労とは? 一般就労との違いや種類を解説,」” <https://sugujob.jp/shougaiha/column/>, 参照 2026 年 1 月 29 日.

<sup>5</sup> “Cocorport, 「福祉的就労とは? 一般就労との違いから種類、給料、相談先まで分かりやすく解説,」” <https://www.cocorport.co.jp/jobs/column/fukushiteki-shuro-towa/>, 参照 2026 年 1 月 29 日.

図表 1-2-2 一般就労と福祉的就労の違い

項目	一般就労	福祉的就労 (A型・B型)
契約形態	企業と雇用契約を結ぶ	A型：雇用契約あり / B型：なし
賃金・収入	最低賃金以上、全額支給	A型：最低賃金保障 / B型：低額な「工賃」
労働時間	フルタイムが一般的	自分の体調やペースに合わせて調整可能
サポート体制	基本的に自力、合理的配慮	スタッフによる常時サポートあり
目的	経済的自立	社会参加、生活支援、就労訓練

#### (4) 障害者とチャレンジド等の使い分け

ここでは、本報告書で使用する用語「障害者」、「障がい者」、「チャレンジド」、「チャレンジド人材」の使い分けについて説明する。

##### ① 「障害者」と「障がい者」の表記

表記については、電通<sup>6</sup>および文化庁<sup>7</sup>の指針に基づき、原則として「障害者」を使用する。例えば、法令や官公庁の統計資料等で「障害者」と表記されているものは、本報告書でもその表記に準ずるものとする。ただし、引用先の文献などで「障がい者」という表現が用いられている場合は原文の意図を尊重し、基本的にそのままの表記を使用する。

##### ② 各用語の定義と参照先

「障害者」、「チャレンジド」、「チャレンジド人材」の具体的な定義については、本章の以下の項目における記述に従うものとする。

- ・障害者 ----- 本章 2. (1)①の定義に従う。
- ・チャレンジド ----- 本章 2. (2)①の定義に従う。
- ・チャレンジド人材 ----- 本章 2. (3)①の定義に従う。

##### ③ 状況に応じた使い分け

「障害者」には「障害者」「障碍者」などの表記や、「チャレンジド（人材）」の言い換えもあり、官公庁・民間企業においても統一見解もなく、文言を統一するのは難しいケースや、あえて統一しない方がよいケースもある<sup>8</sup>。

本報告書では本章の定義を原則としつつも、各章においては、執筆者の裁量により、原文表記「障害者（障がい者）」と「チャレンジド（人材）」を、状況に応じて使い分けることを認める。

<sup>6</sup> 電通, “障害のある方との共創で、企業の新しい成長を支援する「インクルージョンと事業成長の共創コンサルティング」を提供開始,” 2024年3月27日, <https://www.dentsu.co.jp/news/business/2024/0327-010706.html>, 参照2026年1月30日.

<sup>7</sup> 文化庁, “「しょうがい」の表記のあり方について,” 国語分科会国語課題小委員会, 資料2, 2020年12月18日, [https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/kokugo/kokugo\\_kadai/iinkai\\_39/pdf/92724601\\_01.pdf](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/kokugo/kokugo_kadai/iinkai_39/pdf/92724601_01.pdf), 参照2026年1月30日.

<sup>8</sup> 内閣府, 共生社会 政策統括官 障害者施策, “「障害」に係る「がい」の字に対する取扱い（表記を改めている都道府県・指定都市）,” <https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/h20jigyo/toriatukai.html>, 参照2026年1月30日.

### 3. ダイバーシティ経営と障害者雇用をめぐる国際比較

#### (1) 人的資本経営の潮流

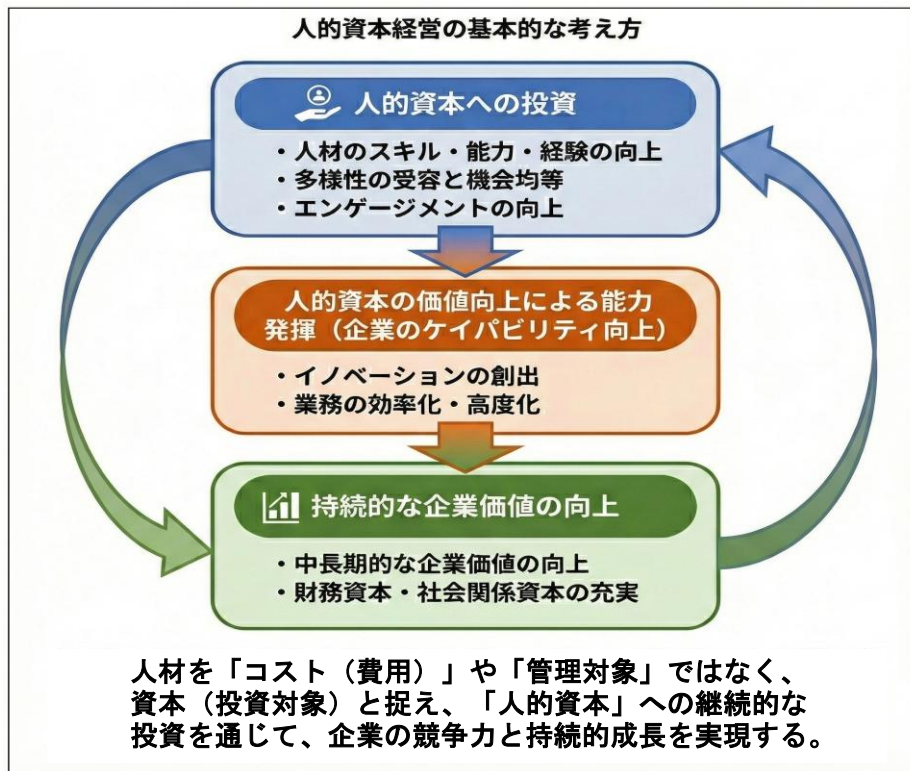
近年、企業経営における「人材」の位置づけは大きく変化している。従来は人材を主に「コスト（費用）」や「管理対象」として捉えられる傾向が強かったが、現在では企業価値を生み出す源泉として「人的資本」と位置づけ、戦略的に投資すべき対象とする考え方が国際的に広がりつつある。こうした認識の変化の背景には、少子高齢化の進行による人材の希少化に加え、環境問題や人権・労働問題への配慮、経営の透明性向上といった社会的要請を重視する投資行動の拡大がある。また、国際的な資本市場において非財務情報が企業評価において重要視されるようになったことも、人的資本経営への関心を高める要因となっている。

日本においても、こうした国際的な動向を踏まえ、2023年3月期決算以降、有価証券報告書を提出する上場企業等を対象に、人的資本に関する情報開示が制度として義務づけられた。具体的には、従業員数や女性管理職比率、男女間賃金差異、男性育児休業取得率など、人材に関する一定の指標の開示が求められている。これらの動きは、規制対応に留まらず、企業が人材をどのように捉え、育成し、活用していくかを改めて問い直す契機として位置づけることができる。

中小企業に対して人的資本に関する情報開示が制度上求められているわけではないものの、人的資本経営という考え方自体は、企業規模を問わず参照される機会が増えている。とりわけ、取引関係や人材確保の局面において、人材に対する姿勢や育成方針を言語化する必要性が意識される場面は少なくない。このように、人的資本経営は必ずしも大企業に限定された概念ではなく、中小企業においても経営の在り方を考える上で参照され得る枠組みであると考えられる。

図表 1-3-1 は、経済産業省「人材版伊藤レポート」で示された議論を踏まえ、本報告書において整理した人的資本経営の基本的な考え方を示したものである。人的資本経営の特徴は、企業価値の創出に資する重要な経営資源とし、その価値を中長期的な視点で最大化していく点にある。具体的には、経営戦略と人材戦略を一体として設計し、採用・配置・育成・評価といった人材マネジメントの各施策を、企業のパーパスや価値創造ストーリーと結びつけて実行することが重視されている。また、人材への投資を通じて個人の能力や意欲を引き出し、その成果を組織全体の競争力や持続的成長へとつなげていく循環構造の構築が求められる。

図表 1-3-1 人的資本経営の基本的な考え方（文献<sup>9</sup>を元に著者が作成）



## (2) ダイバーシティ経営の位置づけ

人的資本経営を具体的に実践していくうえで、多様な人材の活用（ダイバーシティ経営）は重要な考え方の一つである。多様な価値観や背景を持つ人材を受け入れ、それぞれの特性を活かす組織運営は、組織内の視点を広げ、環境変化への対応力を高めることにつながるとされている。経済産業省のダイバーシティ経営に関する調査・報告<sup>10</sup>においても、多様な人材が議論や意思決定に参画することが、新たな発想や業務プロセスの見直しを促し、結果として生産性向上や企業価値向上につながった事例が数多く紹介されている。

もっとも、ダイバーシティ経営は、多様性の確保そのものを目的とするものではない。重要なことは、多様な人材が能力を発揮できる環境を整備し、その力を組織の成果へと結びつけていく点にある。この観点に立てば、ダイバーシティ経営は理念的な取り組みではなく、人的資本を活かすための実践的な経営手法として位置づけることができる。

<sup>9</sup> 経済産業省，“持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～”，持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書，経済産業省，第1章，経済産業省，2020年9月，参照2026年1月31日。

<sup>10</sup> 多様性を競争力につなげる企業経営研究会，“企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）”，ダイバーシティレポート，経済産業省，P32-P52，経済産業省，2025年4月，参照2026年1月31日。

### (3) 人的資本としてのチャレンジ人材

人的資本経営およびダイバーシティ経営の観点から、チャレンジ人材は、単に配慮や支援を要する存在ではなく、企業の組織能力を高め得る人的資本として位置づけることができる。近年では、その雇用を社会的要請や法令遵守への対応にとどめず、「企業経営の質を高める契機」として捉え直す動きが広がっている。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）等の調査によれば、障害者が一定の業務を安定的に担い、経営資源としての人材として評価されている事例が報告されている<sup>11</sup>。例えば、「作業が丁寧でミスが少ない」「勤怠が安定し計画を立てやすい」といった特性が挙げられ、これを踏まえて作業手順や職場環境を見直した結果、他の従業員にとっても働きやすさが向上したケースが確認されている。また、業務の切り分けや役割分担の明確化を進める中で、属人化していた業務が整理され、組織全体の効率向上につながったとの報告もある。

こうした取り組みを後押しする制度として、「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度（もにす認定）」<sup>12</sup>が創設されている。同制度は、法定雇用率の達成状況に加え、採用から定着までの取り組みや雇用の質を総合的に評価する点に特徴がある。認定企業では、業務の棚卸しやマニュアル化を通じて「誰にとっても分かりやすい業務設計」を進める動きがみられ、業務の標準化や引継ぎの円滑化、管理の質向上といった副次的効果も示唆されている。

以上より、チャレンジ人材の活用は人員補充策に留まらず、中小企業の経営戦略に位置づけ得る取り組みである。直接的な生産活動への貢献に加え、業務改善や組織風土の変化という間接的効果を踏まえることで、その意義はより明確になる。次項では、日本、ドイツ、アメリカの3か国における障害者雇用の制度を比較し、今後解決すべき課題について整理する。

### (4) 海外（ドイツ・アメリカ）との比較から見た日本の障害者雇用の特徴

雇用制度が類似するドイツおよび経済大国であるアメリカを比較対象とし、各国の障害者雇用に関する資料<sup>1314151617</sup>を検討して、図表 1-3-2 にまとめた。その概要と詳細を以下に整理する。

#### ① 日本の障害者雇用の特徴の概要

##### 1) 制度面：法定雇用率と納付金

日本の制度は、ドイツと同様に法定雇用率を企業に義務付ける「法的義務型モデル」を採

<sup>11</sup> “はじめての障害者雇用～事業主のためのQ&A”，独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED），令和7年（2025年）2月，<https://jsite.mhlw.go.jp/aichi-hellowork/content/contents/book.pdf>，参照2026年2月21日。

<sup>12</sup> 障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度（もにす認定制度），厚生労働省，<https://www.mhlw.go.jp/stf/monisu.html>，参照2026年2月21日。

<sup>13</sup> 林雅行，“障害者たちの太平洋戦争：狩りたてる・切りすてる・つくりだす”，風媒社，2022年6月。

<sup>14</sup> 北村陽子，“戦争障害者の社会史”，名古屋大学出版会，2021年3月。

<sup>15</sup> “海外における障害者雇用の状況 | 制度の違いなどを事例を交えて紹介”，株式会社Kaizen，[https://biz.kaizen-lab.com/know-how/international\\_case/](https://biz.kaizen-lab.com/know-how/international_case/)，参照2026年2月21日。

<sup>16</sup> “アメリカの障害者雇用の実情 / 日本の制度の違い”，スキルアップスマイル，<https://sus.stone-free.jp/post-396/>，2023年11月，参照2026年2月21日。

<sup>17</sup> “諸外国の障害者雇用促進制度について”，厚生労働省職業安定局，令和7年（2025年）4月，<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001475050.pdf>，参照2026年2月21日。

用しており、現在の法定雇用率は2.5%だが、2026年7月には2.7%へ引き上げられる予定である<sup>18</sup>。未達成企業には納付金が課され、障害者雇用を努力義務ではなく法的責任として位置付けている点に特徴がある。納付金は助成金等の財源として再分配され、雇用促進に活用されていることから、日本の制度は「義務」と「支援」を組み合わせた仕組みといえる。

## 2) 歴史的背景：高度成長期の労働力需要

欧米が第一次世界大戦後の戦傷兵リハビリテーションを起点に制度を構築したのに対し、日本は戦後の福祉的保護を経て、1960年代の高度成長期の労働力不足を背景に障害者雇用を拡大してきた。そのため、日本の制度は「労働力確保」と「社会的保護」の双方の影響を受けて形成された経緯を持つ。結果として、最近（2010年代）まで、障害者を「経営資源」と見るよりも「配慮を要する対象」とする意識が比較的強く残ってきた。

## 3) 経営環境：低い自由度と硬直的な評価

日本は解雇規制が比較的強く、雇用調整の柔軟性が低いため、経営者の意思決定の自由度は相対的に限定されている。また、廃業を「経営の失敗」と捉える社会的風潮があり、事業継続を優先する文化が根強い。さらに、価格転嫁の困難さなどから収益構造の調整が難しく、人手不足や価格転嫁の困難さが倒産に繋がりやすい環境にある。

## ② 日本の障害者雇用の特徴の詳細

### 1) 各国のモデルと就業率

日本の障害者就業率（67.3%）は、ドイツ（50.0%）やアメリカ（44.5%）より数値上は高い水準にある。ただし、各国で障害の定義や算出方法が異なるため、単純比較には注意が必要である。この水準は法定雇用率制度や特例子会社制度の効果を一定程度反映していると考えられる。しかし、就業率だけでは雇用の質や賃金、キャリア形成まで評価できず、多面的な検証が求められる。

### 2) 共通の支援体制

合理的配慮、ジョブコーチ（職場適応援助者）<sup>19</sup>（第3章2.(3)参照）といった仕組みは3か国とも共通にあり、日本ではハローワークや地域障害者職業センター、特例子会社制度など多様な支援体制が整備されている。特例子会社は量的受け皿として有効に機能してきた一方、本体企業との分離を生みやすいとの指摘もある。






























<sup>18</sup> 厚生労働省，“最近の障害者雇用対策について”，<https://www.mhlw.go.jp/content/001231511.pdf>，参照2026年1月5日。

<sup>19</sup> “職場適応援助者（ジョブコーチ）支援事業について”，厚生労働省，[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougai-shakoyou/06a.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougai-shakoyou/06a.html)，参照2026年2月21日。

### 3) 経営環境と課題

ドイツやアメリカでは、事業撤退や廃業を「合理的な経営判断」とみなす社会的認識があり、経営者は比較的柔軟に意思決定を行える。この環境は、雇用戦略や職務再設計の再構築にも反映されている。一方、日本は価格転嫁の困難さや長期雇用慣行により経営の自由度が低く、人材戦略の迅速な見直しが難しい場合がある。

図表 1-3-2 日本・ドイツ・アメリカの障害者雇用の比較

			
<b>法的枠組みと義務</b>	 <b>障害者雇用促進法</b>  雇用義務あり: 法定率2.5% (達成率約46%)  納付金制度あり	 <b>社会法典(SGB)第9編</b>  雇用義務あり: 率5% (達成率約38.5%)  納付金制度あり	 <b>ADA (障害を持つアメリカ人法)</b>  雇用義務なし (権利保障ベース)  納付金制度なし
<b>支援体制と権利保障</b>	 <b>共通: 差別禁止・合理的配慮、ジョブコーチ等仕組みあり</b> 		
	 公的機関 (ハローワーク等)  多様な選択肢 (福祉的就労, 特例子会社)	 公的機関 (連邦雇用エージェンシー等)  包摂事業所・作業所	 専門機関 (アメリカンジョブセンター等)  企業の直接雇用重視
<b>社会的背景と経営環境</b>	 歴史: 高度成長期の労働力需要  就業率: 67.3%  経営環境: 廃業は「倒産・失敗」と評価。価格転嫁困難、自由度低い。	 歴史: 戦傷兵のリハビリ・保護  就業率: 50.0%  経営環境: 撤退も「合理的判断」。価格転嫁は比較的可能、自由度中程度。	 歴史: リハビリ概念と権利運動  就業率: 44.5%  経営環境: 退出は「普通の経営判断」。価格転嫁可能、自由度高い。

SGB (Sozialgesetzbuch) : ドイツの社会法典<sup>20</sup>, ADA (Americans with Disabilities Act) : 障害を持つアメリカ人法<sup>21</sup>

日本は他国と比べても生産年齢人口の急減が際立っており、労働供給の余地が小さいという日本特有の「構造的な人手不足」に直面している。この背景と対応策については、付録A第3節に整理しているため、あわせて参照されたい。

本章の概念的整理に基づき、次章では国内中小企業におけるチャレンジド人材雇用の法制度の枠組みや雇用状況を整理し、職場での配慮や支援体制など企業が直面している課題について記す。

<sup>20</sup> 国立国会図書館 調査及び立法考査局, “【ドイツ】社会的補償法を規律する法律—社会法典第14編の制定—”, [https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo\\_12251711\\_po\\_02910207.pdf?contentNo=1](https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_12251711_po_02910207.pdf?contentNo=1), 外国の立法, No. 291-2 (2022. 5), 参照 2026年2月14日.

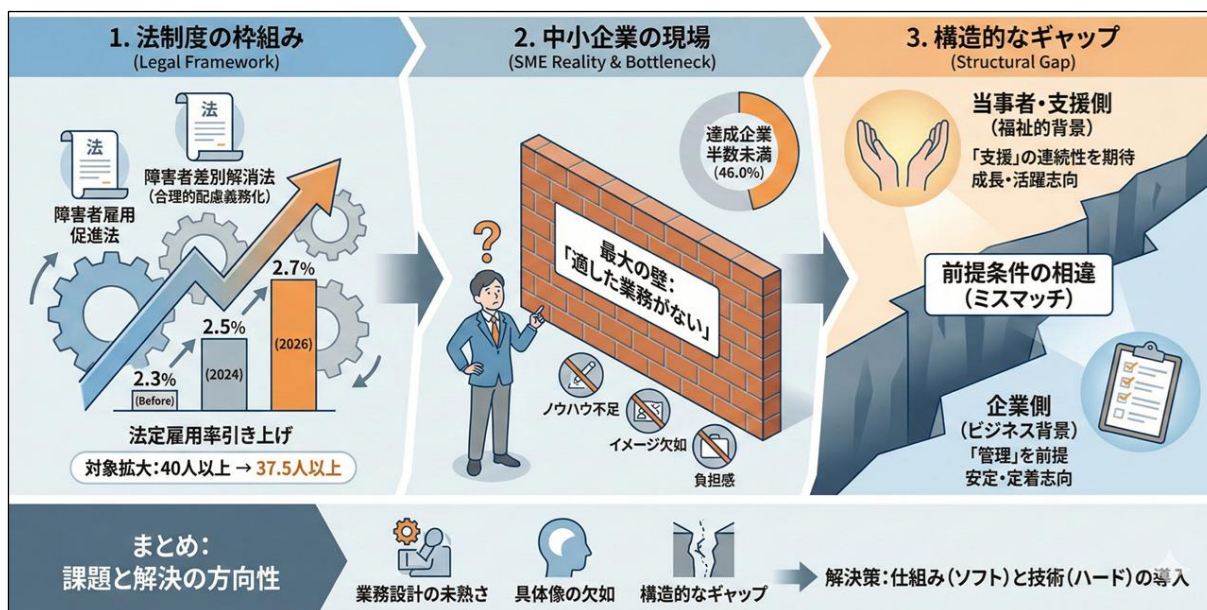
<sup>21</sup> 内閣府, “平成25年度障害者権利条約の国内モニタリングに関する国際調査報告書”, <https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/tyosa/h25kokusai/index.html>, 2023, 参照 2026年2月14日.

## 第2章 中小企業におけるチャレンジド人材雇用の現状と課題

### 1. 本章の概要

本章では、中小企業におけるチャレンジド人材の雇用に関する現状と直面している課題について、法制度の枠組みやデータを中心に整理する（図表 2-1-1）。

図表 2-1-1 本章のイメージ図



### 2. チャレンジド人材の雇用における法制度の枠組み

#### (1) チャレンジド人材の雇用について

チャレンジド人材の雇用については、障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）で規定されている。同法は1960年に身体障害者の雇用を目的に制定されたが、その後、第1章でも触れた通り、知的障害者、精神障害者へと対象が拡充されて現在に至る<sup>22</sup>。

なお、障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律（障害者総合支援法）で規定される就労系障害福祉サービスとしての就労もあるが、本報告書では一般企業での就労を扱っているため、障害者雇用促進法（次節では「法」とする）を中心に法制度の枠組みをまとめる。チャレンジド人材の雇用が中小企業へと広がる中、最低限のルールを着実に押さえ、経営に活かしていく必要がある。

<sup>22</sup> パーソルダイバース, “障害者雇用の義務とは? 障害者雇用促進法のポイントをわかりやすく解説”, <https://persol-diverse.co.jp/lab/fundamental/fundamental/fundamental1004/>, 参照 2026年1月3日。

## (2) 障害者雇用促進法について

### ① 法の概要

#### 1) 目的と基本理念

法の目的は、「障害者の職業生活において自立することを促進するための措置を総合的に講じ、もって障害者の職業の安定を図ること」である。「障害のある人も、他の労働者と同じように職業生活で能力を発揮し、自立できるようにすること」を基本理念に定め、そのために必要な事業主、国及び地方公共団体の責務を定めている。

#### 2) 対象となる障害と事業主の責務

対象者は、身体障害者、知的障害者、精神・発達障害者、その他の障害者である。事業主には、障害者の雇用の促進と安定を図る責務がある。国・地方公共団体には、事業者として自ら率先して障害者を雇用することに加えて、障害者の雇用の理解促進や具体的な施策を実施する責務がそれぞれ課されている。

#### 3) 法定雇用率制度（雇用義務）

事業主による障害者雇用を促進するため、一定規模以上の民間企業等に対して、従業員に占める障害者の割合を「法定雇用率」以上とする義務が規定されている<sup>23</sup>。法定雇用率の対象となる障害者は、2)のうち障害者手帳（身体障害者手帳、療育手帳、精神障害者保健福祉手帳）<sup>24</sup>を保持する障害者である。短時間労働者は1人を0.5人と数える等の例外規定はあるものの、民間企業の法定雇用率は現在2.5%であり、従業員を40人以上雇用している企業は障害者を1人以上雇用する義務がある。さらに、毎年障害者の雇用状況を国に報告する義務もあり、その結果に基づき指導・助言等が行われることから、法定雇用率の履行は企業にとっては重要な制度である。

#### 4) 障害者雇用納付金制度

障害者の雇用に関する経済的負担の公平と雇用の安定を図るため、法定雇用率が未達成の企業のうち従業員100人超の企業から、不足1人につき5万円の納付金を徴収する。そして、この納付金を元に、法定雇用率を超えて障害者を雇用している事業主に対して調整金や報奨金を支給する「障害者雇用納付金」制度を定めている<sup>25</sup>。

<sup>23</sup> 厚生労働省，“事業主の方へ ～従業員を雇う場合のルールと支援策～”，[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/jigyounushi/page10.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page10.html)，参照2026年1月5日。

<sup>24</sup> 厚生労働省，“障害者手帳”，[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/shougaihashukushi/techou.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/shougaihashukushi/techou.html)，参照2026年1月5日。

<sup>25</sup> 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構，“障害者雇用納付金制度の概要”，[https://www.jeed.go.jp/disability/about\\_levy\\_grant\\_system.html](https://www.jeed.go.jp/disability/about_levy_grant_system.html)，参照2026年1月5日。

## 5) 差別禁止と合理的配慮

障害を理由とする不当な差別的取扱いの禁止が定められており、採用・配置・昇進などの場面で障害者を不当に排除してはならないことが規定されている。また、事業主には、障害者が能力を発揮できるよう、障害者が職場で働くにあたっての支障を改善するための措置、すなわち「合理的配慮」の提供義務も定められている。国指針では、「募集内容について、音声等で提供する」「机の高さを調節することなど作業を可能にする工夫を行う」など、募集時、採用時、採用後に行う措置が障害別に具体的に示されている<sup>26</sup>。

## 6) その他

障害者を5人以上雇用する事業所では、障害のある従業員の職業生活の相談・指導を行う「障害者職業生活相談員」の選任も義務付けられている。国は、公共職業安定所（ハローワーク）や専門機関による職業リハビリテーション、職業訓練、外部専門家であるジョブコーチ（職場適応援助者、第3章 2. (3)で紹介）の支援などの措置により障害者雇用を促進している。

## ② 昨今の法改正の動き

特に大きな改正点は次の通りである。

### 1) 法定雇用率の引き上げ

法定雇用率については、5年ごとに割合の推移を勘案して設定することが法で規定されている。民間企業の法定雇用率は2024年4月1日に従前の2.3%から2.5%へ引き上げられたが、2026年7月には2.7%へとさらに引き上げられる<sup>27</sup>。従業員を37.5人以上雇用している企業に障害者雇用の義務付けが拡大されるため、より多くの中小企業に障害者雇用の裾野が広がる。

### 2) 雇用率等の算定に係る特例

法定雇用率が高まるよう、対象人数の算定に係る改正も行われている<sup>28</sup>。2023年4月1日以降、精神障害者の短時間労働者について「1人」と算定することとなった（他の障害者は0.5人と算定）。また、2024年4月1日以降、特に短い時間（週所定労働時間が10時間以上20時間未満）で働く重度の身体・知的障害者、精神障害者を、従来は算定されていなかったところ、1人をもって「0.5人」と算定することとなった。

<sup>26</sup> 厚生労働省，“雇用の分野における障害者への差別禁止・合理的配慮の提供義務”，[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougaiishakoyou/shougaiisha\\_h25/](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaiishakoyou/shougaiisha_h25/)，参照2026年1月5日。

<sup>27</sup> 厚生労働省，“最近の障害者雇用対策について”，<https://www.mhlw.go.jp/content/001231511.pdf>，参照2026年1月5日。

<sup>28</sup> 厚生労働省，“令和4年障害者雇用促進法の改正等について”，[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000077386\\_00019.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000077386_00019.html)，参照2026年1月5日。

### 3) 有限責任事業組合（LLP）算定特例の全国展開

「事業協同組合等算定特例」とは、中小企業が事業協同組合等を活用して共同事業を行った際に、一定の要件を満たして厚生労働大臣の認定を受ければ、その事業協同組合等とその組合員である中小企業（特定事業主）の実雇用率を通算できる制度である。

有限責任事業組合（LLP）については国家戦略特区内のみこの特例の対象だったが、2023年4月1日以降は全国に拡充された<sup>29</sup>。本制度を活用したウィズダイバーシティ有限責任事業組合（LLP）については第4章で紹介する。

### (3) その他関連法について

チャレンジ人材も労働者であるため、労働基準法、労働契約法、労働安全衛生法、最低賃金法等、各種労働関係法が当然に適用される。その他、関係する主な法律は次の通りである。

#### ① 障害者基本法

障害の有無に関わらず、すべての人が尊重され、共生できる社会を実現するため、国や自治体の責務や基本的施策の枠組みを定めた、障害者施策の根幹となる法律である。この法律の第19条では、障害者の優先雇用等の施策を講じること、事業主に対し「能力を正當に評価し、適切な雇用機会の確保と個々の特性に応じた雇用管理」に努めることを求めており、この方針に基づき、上述の(2)の障害者雇用促進法で具体的な義務等が定められている。

#### ② 障害者差別解消法

障害を理由とする差別の解消推進を目的に2013年6月に制定された比較的新しい法律である<sup>30</sup>。2024年4月1日以降は、行政に加え事業者に対しても、障害者から申出があった場合に、負担が過重とならない範囲で合理的配慮を提供することが義務付けられている。事業者が法に反する行為を繰り返し、自主的な改善が困難な場合には、国への報告要請や、助言・指導、勧告を受けることがあるため、中小企業においても合理的配慮の考え方を理解し、日々の事業活動で実践する必要がある。

## 3. チャレンジ人材の雇用における中小企業の実態と課題

中小企業におけるチャレンジ人材の雇用の実態と課題について、雇用状況に関する統計データや企業調査の結果をもとに整理する。雇用の拡大が進む一方で、企業規模による達成状況や定着面での課題が残されている現状を踏まえ、企業側の認識や制度との接点に着目し、次章で検討する対応策の前提条件を明らかにする。

<sup>29</sup> 政府広報オンライン, “事業者による障害のある人への「合理的配慮の提供」が義務化”, <https://www.gov-online.go.jp/article/202402/entry-5611.html#secondSection>, 参照2026年1月5日.

<sup>30</sup> 同上

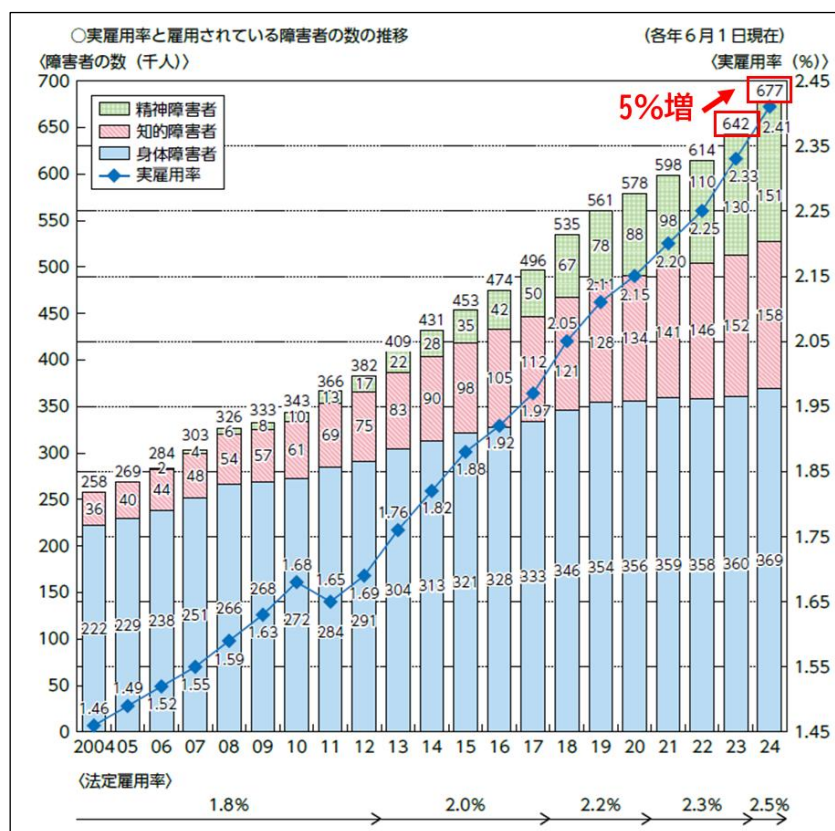
(1) 中小企業におけるチャレンジ人材の雇用の全体像

我が国の民間企業における障害者雇用は増加傾向にあり、2024年6月1日現在の雇用障害者数は約67.7万人と、前年から約5%増加した。障害種別でみると、身体・知的・精神のいずれも雇用者数は増加しており、特に精神障害者の伸びが続いている（図表2-3-1左軸）。実雇用率も長期的に上昇傾向を示し、2004年の1%台半ばから2024年には2.41%へと着実に高まっている（図表2-3-1右軸）。

しかし企業規模別実雇用率をみると、1,000人以上の大企業では法定雇用率を上回る水準に達しているのに対し、100人未満の小規模事業所では依然として低位に留まり、規模間格差が存在する<sup>31</sup>（図表2-3-2左図）。また、法定雇用率を達成した企業の割合は、2024年4月の法定雇用率引き上げの影響もあり46.0%と前年を下回った。ただし、雇用されている障害者数はすべての企業規模で増加しており、雇用の量的拡大と達成状況との間に乖離がみられる（図表2-3-2右図）。

さらに、2017年のデータであるが、100人未満の企業で障害者の職場定着率が低い傾向があり、定着にも課題がみられる（図表2-3-3）。

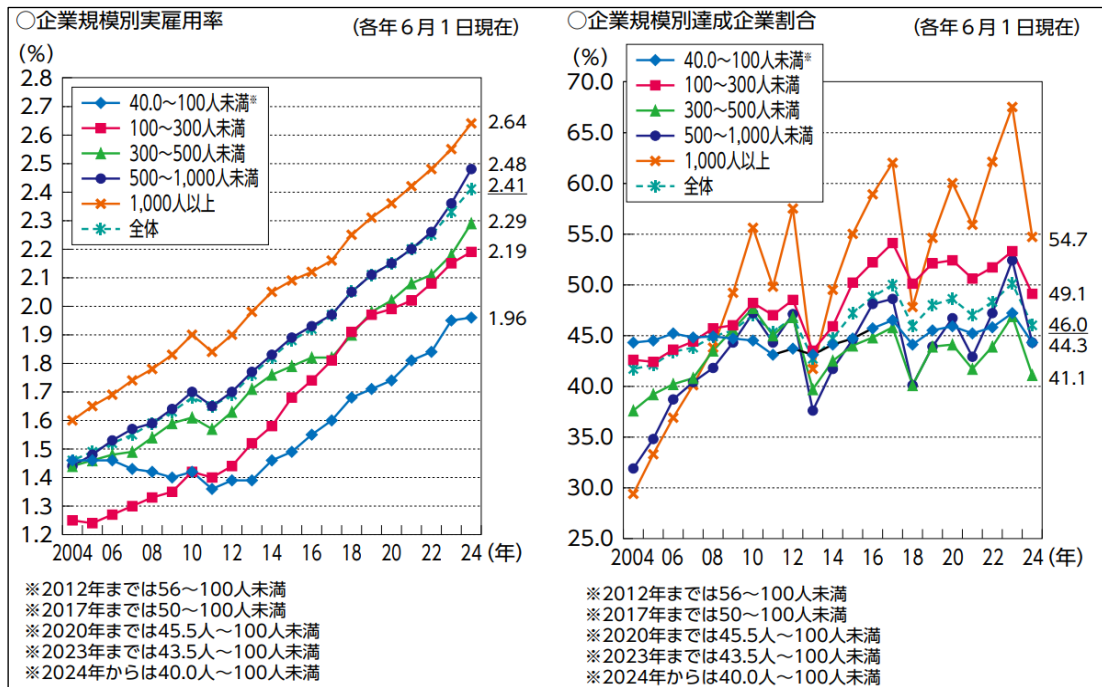
図表2-3-1 実雇用率と雇用されている障害者の数の推移<sup>32</sup>（筆者加工）



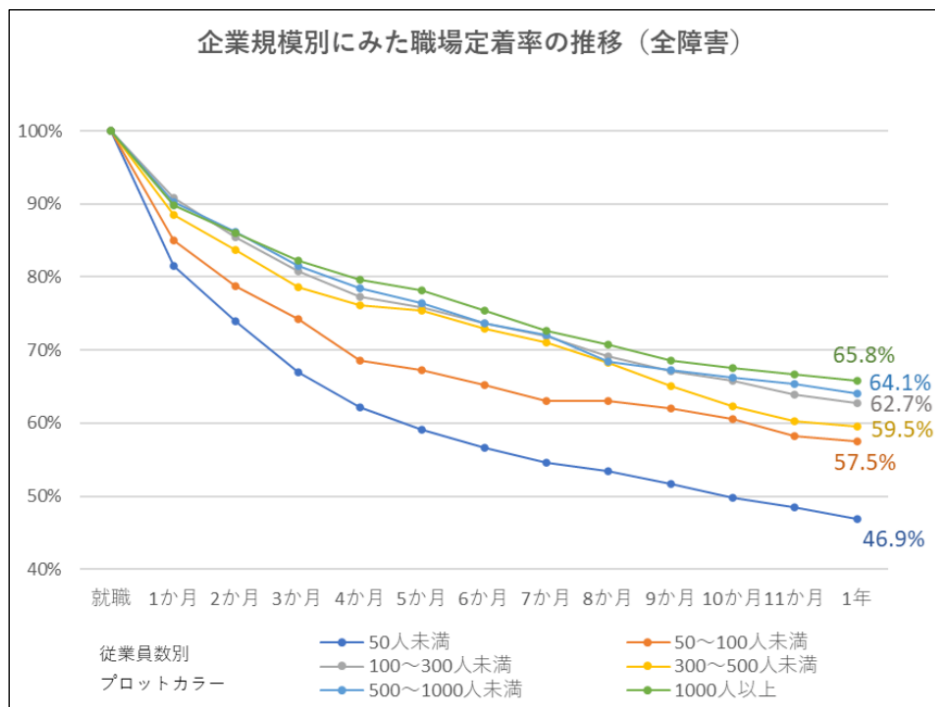
<sup>31</sup> 内閣府, “令和7年版 障害者白書 全文 (PDF版)”, <https://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/r07hakusho/zenbun/pdf/s3-2.pdf>, 参照2026年1月3日。

<sup>32</sup> 同上。

図表 2-3-2 企業規模別実雇用率と企業規模達成企業割合<sup>33</sup>



図表 2-3-3 企業規模別にみた職場定着率の推移 (全障害)<sup>34</sup>



<sup>33</sup> 内閣府, “令和7年版 障害者白書 全文 (PDF版)”,

<https://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/r07hakusho/zenbun/pdf/s3-2.pdf>, 参照2026年1月3日.

<sup>34</sup> 株式会社エスプールプラス, “障がい者雇用の離職率・定着率はどれくらい? 職場定着のポイントを解説”,

<https://plus.spool.co.jp/article/turnover-rate.html>, 参照2026年1月7日.

## (2) 中小企業におけるチャレンジ人材の雇用の実態

### ① 企業側の実態（雇用する側）：チャレンジ人材を雇用している中小企業の状況

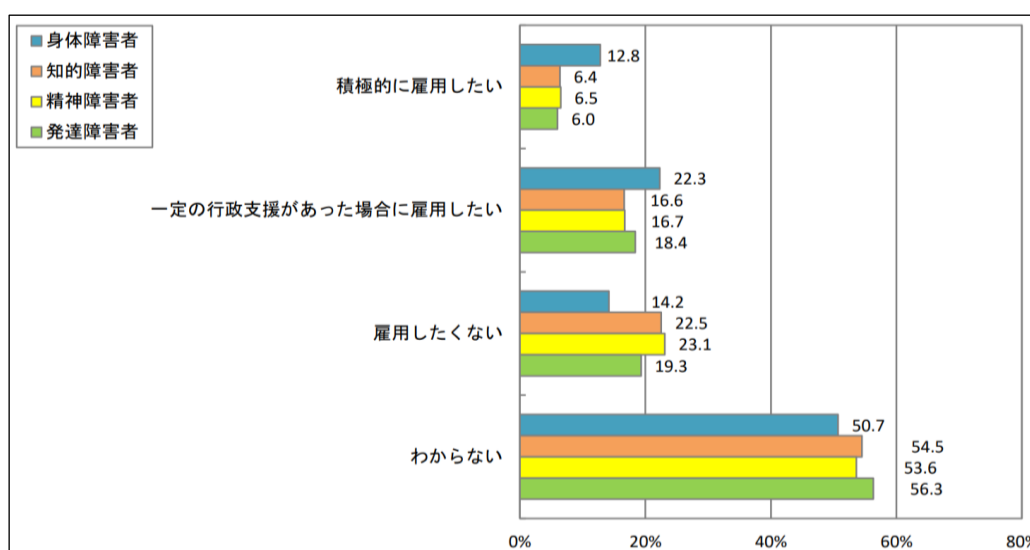
中小企業の企業側（雇用する側）に着目し、チャレンジ人材雇用について、今後の方針や雇用に対する認識、雇用に踏み切れない理由を整理する。あわせて、企業がどのような条件や不安を前提に雇用を見送っているのかを明らかにする。

#### 1) 今後の障害者雇用の方針（図表 2-3-4）

障害種別を問わず、今後の雇用方針については「一定の行政支援があれば雇用したい」とする企業が一定程度みられ、特に身体障害者でその割合が高い。一方で、「積極的に雇用したい」とする企業は全体として1割未満に留まり、知的障害者、精神障害者、発達障害者では低水準である。

また、「雇用したくない」とする企業も一定数存在するが、それ以上に「わからない」と回答する企業が障害種別を問わず過半数を占めている。この「わからない」という回答の多さは、雇用に対する明確な否定というよりも、障害特性や実際の働き方について具体的なイメージを持っていない企業が多いことが考えられる。

図表 2-3-4 障害者雇用の方針別事業所数の割合<sup>35</sup>



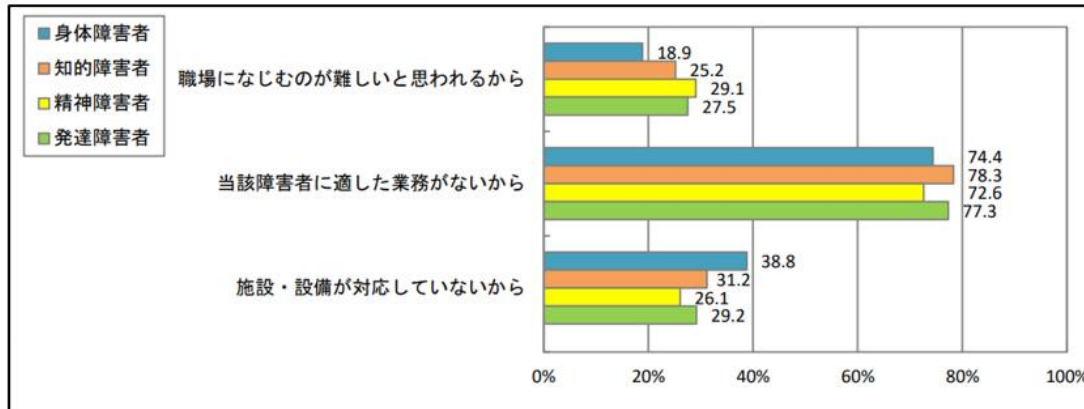
#### 2) 障害者を雇用しない理由（図表 2-3-5）

障害種別を問わず、雇用しない理由として最も多いのは「当該障害者に適した業務がないから」で7割を超えている。次いで、「施設・設備が対応していないから」や「職場になじむのが難しいと思われるから」といった理由が続いており、障害種別によってその順位や割合に差はあるものの、共通して業務内容や職場環境への不安が背景にあることが伺える。

<sup>35</sup> 厚生労働省, “令和5年度障害者雇用実態調査結果報告書”, <https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001233721.pdf>, 参照 2026年1月7日.

これらの結果から、中小企業におけるチャレンジ人材雇用の課題は、個々の障害特性そのものというよりも、業務の切り出しや職場環境整備、受け入れ体制の具体像を描けていない点にある可能性が示唆される。

図表 2-3-5 障害者を雇用しない理由別事業所数の割合（複数回答、筆者加工）<sup>36</sup>



### 3) 雇用している障害者への配慮事項（図表 2-3-6、図表 2-3-7）

厚生労働省「令和 5 年度障害者雇用実態調査結果報告書」<sup>37</sup>によると、雇用している障害者への配慮実施率（雇用している障害者への「配慮している」と回答した企業の割合）は身体障害で 6 割弱、知的・精神障害で 6 割強、発達障害で 4 割弱となっており、多くの中小企業が何らかの配慮を行っている（図表 2-3-6）。図表 2-3-6 の主な配慮内訳は、図表 2-3-7 のデータを基に作成しており、脚注(\*1)～(\*5)は両図表で対応している。

#### 主な配慮の内容

- ・「休養」(\*1)「勤務時間」(\*3)に関する配慮： 全障害種別で上位（2 位以内）に共通。
- ・「通院・服薬」(\*2)に関する配慮： 身体・精神障害の種別において上位（3 位以内）。
- ・知的障害者への配慮： 「能力発揮のための配置」(\*4)や「わかりやすい指示」(\*5)など、業務内容や指導方法の工夫が中心。

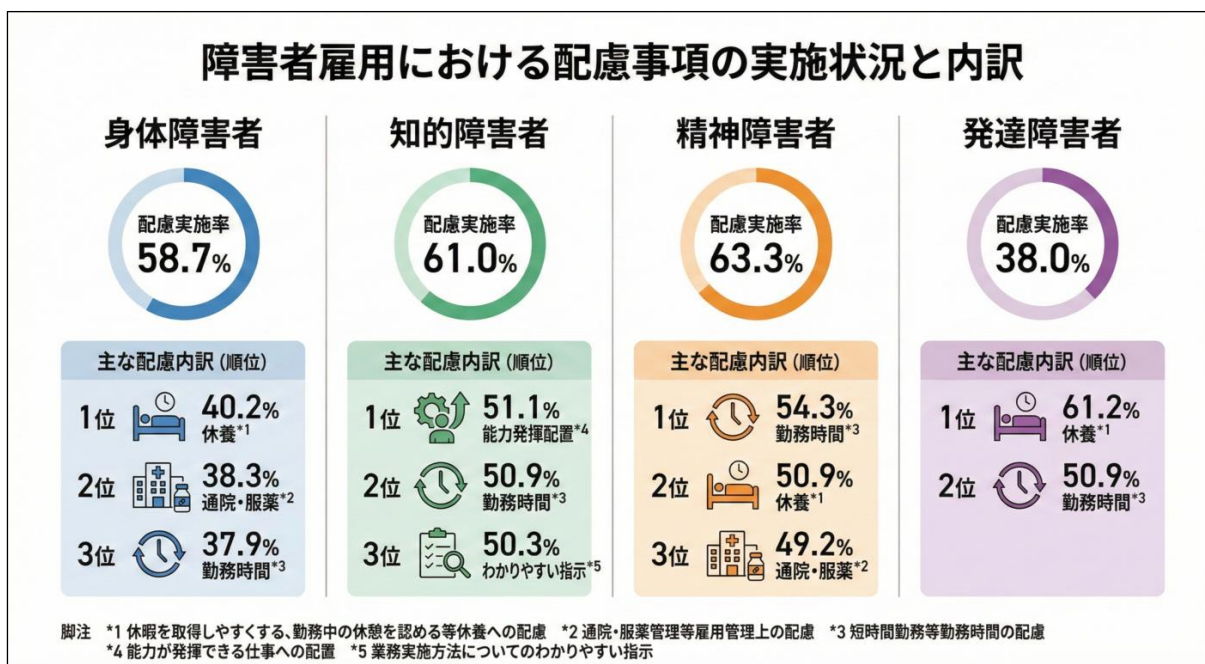
こうした配慮は雇用開始後に必要性が具体的に認識されるケースが多く、雇用経験のある企業ほど障害特性や働き方への理解が深まり雇用につながる。一方、経験のない企業では具体的な配慮イメージが持ちにくく、雇用を躊躇する要因となっている。

これらの配慮事項は障害の有無を問わず、従業員全体にとって働きやすい職場環境整備につながり、職場定着率や生産性向上に寄与する可能性があり、チャレンジ人材雇用への対応が中小企業の経営力強化につながる側面が示唆される。

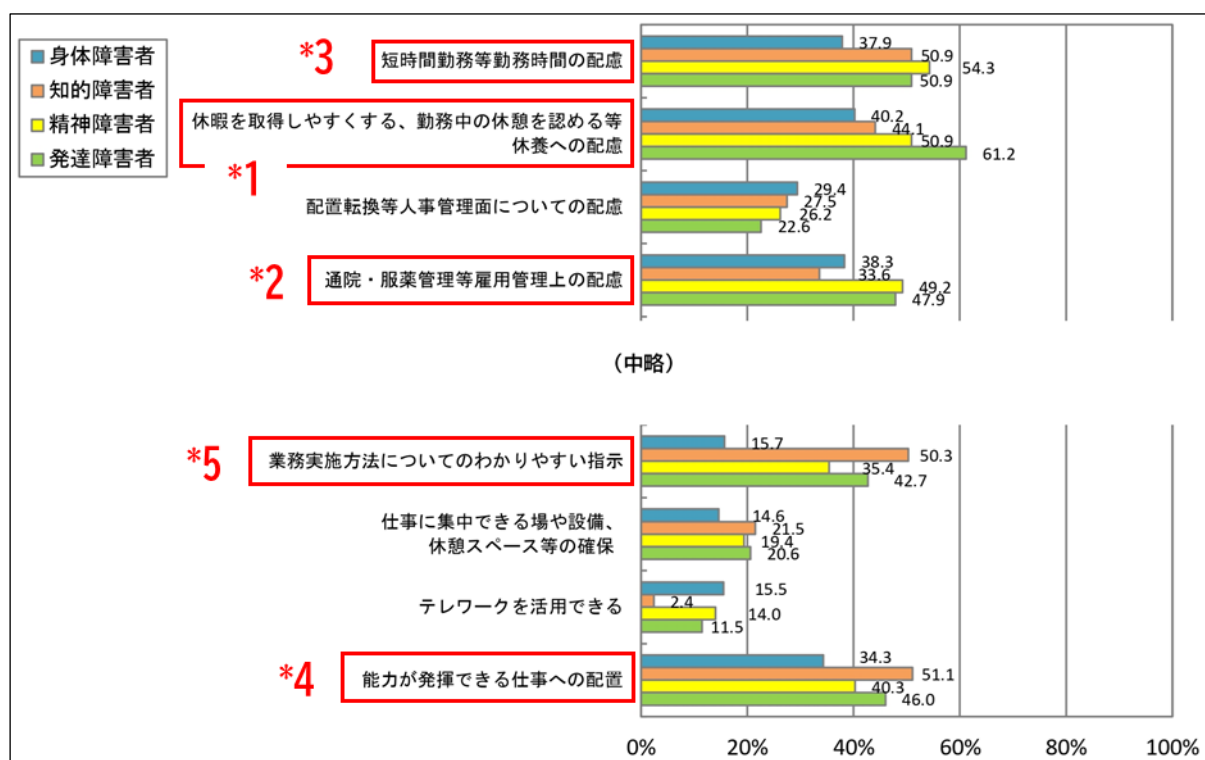
<sup>36</sup> 厚生労働省, “令和 5 年度障害者雇用実態調査結果報告書”, <https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001233721.pdf>, 参照 2026 年 1 月 7 日.

<sup>37</sup> 同上.

図表 2-3-6 障害者雇用における配慮事項の実施状況と内訳（複数回答、文献<sup>38</sup>から筆者作成）



図表 2-3-7 雇用している障害者への配慮事項別事業所数の割合（複数回答、文献<sup>39</sup>を編集）



<sup>38</sup> 厚生労働省, “令和5年度障害者雇用実態調査結果報告書”, <https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001233721.pdf>, 参照2026年1月7日.

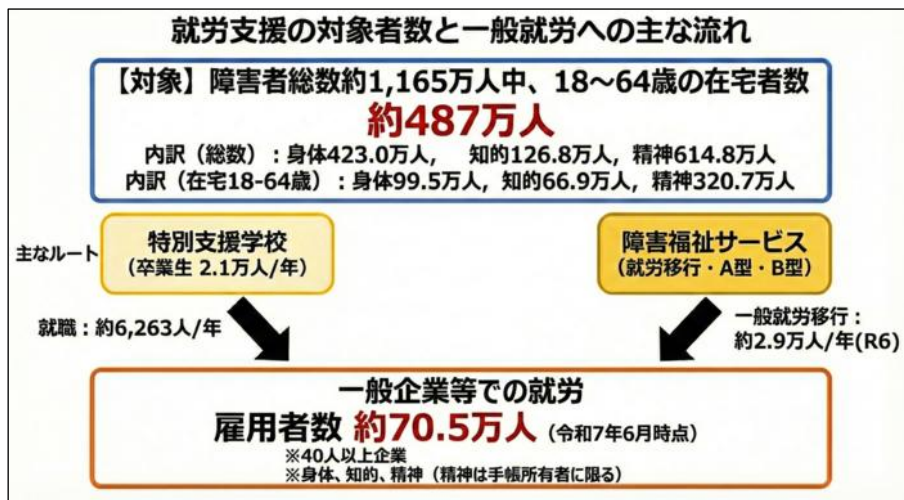
<sup>39</sup> 同上.

② 当事者側の実態（雇用される側）：チャレンジ人材として働く人の状況

1) 就労支援施策の流れや対象者となる障害者数

これまで中小企業側の視点からチャレンジ人材雇用の実態と課題を整理してきたが、実際の雇用は企業と個人が直接結びつくだけでは成立しない。障害者が就労に至るまでには、教育機関、障害福祉サービス、就労支援施策など、複数の制度や支援の段階を経るケースが多い。図表 2-3-8 は、就労支援施策の対象となる障害者数と、一般就労に至るまでの主な流れを整理している。

図表 2-3-8 就労支援施策の対象者となる障害者数／地域の流れ（文献<sup>40</sup>を元に著者が作成）



2) 一般就労に至るまでのプロセスとその意味

障害のある人が一般就労に至るプロセスは、個人が単独で就職活動を行うのではなく、複数の支援主体が役割分担し、段階的に支援を提供する仕組みとして制度化されている。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）の「事業概要 2025」<sup>41</sup>では、就職希望の把握や職業能力の評価を踏まえ、就職・職場適応に必要な支援内容・方法を記載した「職業リハビリテーション計画」を策定し、個々の状況に応じた支援を体系的に実施することが示されている。また、国の就労支援制度でも、ハローワーク、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター等が連携し、就職前の相談・職業評価・職場適応援助等のサービスを提供している。これらの制度設計は、障害のある人が就労に至るまでの過程を多様な支援機関との関係性の中で進めることを前提としており、企業は雇用後の対応を単独で抱え込む必要はなく、外部支援機関と連携しながら対応できる仕組みが整っている。

<sup>40</sup> 厚生労働省，“就労支援施策の対象者となる障害者数／地域の流れ”，<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001233721.pdf>，参照 2026 年 1 月 7 日。

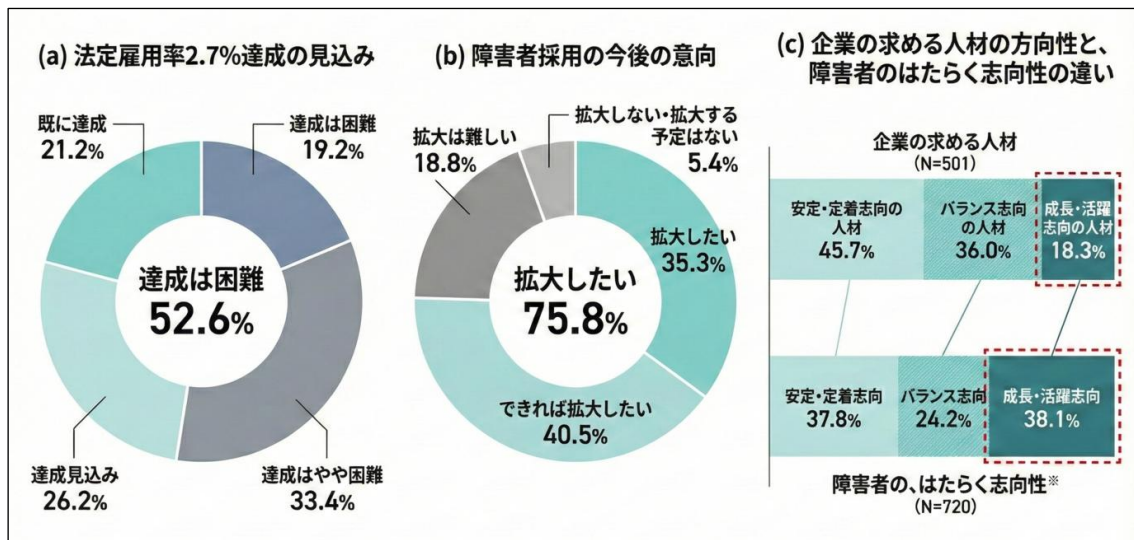
<sup>41</sup> 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED），“事業概要 2025”，<https://www.jeed.go.jp/jeed/outline/book/index.html#page=9>，参照 2026 年 1 月 8 日。

### 3) 企業との接点で生じやすい「前提条件の相違」

障害のある人の就労に関しては、就労移行支援や職業リハビリテーション等を通じて、就職前後を含む段階的な支援を受けることが制度として位置付けられている。一方で、厚生労働省「障害者雇用状況報告」によれば、法定雇用率を達成している企業は全体の半数に満たず、特に中小企業では障害者雇用の経験自体が限られている状況にある。このため、就労に至るまでの過程において「支援との連続性」を前提としてきた障害のある人と、「通常の雇用管理」を前提とする企業との間で、就労後の業務運営や配慮に関する前提条件が共有されにくい構造が存在すると考えられる。

加えて、パーソルダイバース株式会社が企業の障害者採用担当者 501 名を対象に実施した「企業の障害者採用に関する実態・意識調査」においては、2026 年 7 月に予定されている法定雇用率 2.7%への引き上げを前に、半数以上の企業が達成を「困難」と感じている一方で、約 4 分の 3 の企業が今後の障害者採用を「拡大したい」と回答している(図表 2-3-9(a) (b))。しかし同調査では、企業が障害のある人に求める資質として「安定・定着志向」が主流であるのに対し、障害者側は「成長・活躍志向」を持つ割合が相対的に高いことも明らかになっている(図表 2-3-9(c))。この結果は、企業側が雇用を「配慮を前提とした管理の対象」として捉えやすい一方で、障害者側は「働く主体としての成長機会」を期待しているという、前提条件の相違が構造的に存在している可能性を示唆している。

図表 2-3-9 企業の障害者採用に関する実態・意識調査の抜粋 (文献<sup>42</sup>を参考に著者が作成)



<sup>42</sup> パーソルダイバース株式会社, “企業の障害者採用に関する実態・意識調査”, <https://persol-diverse.co.jp/news/14026/>, 参照 2026 年 1 月 28 日。

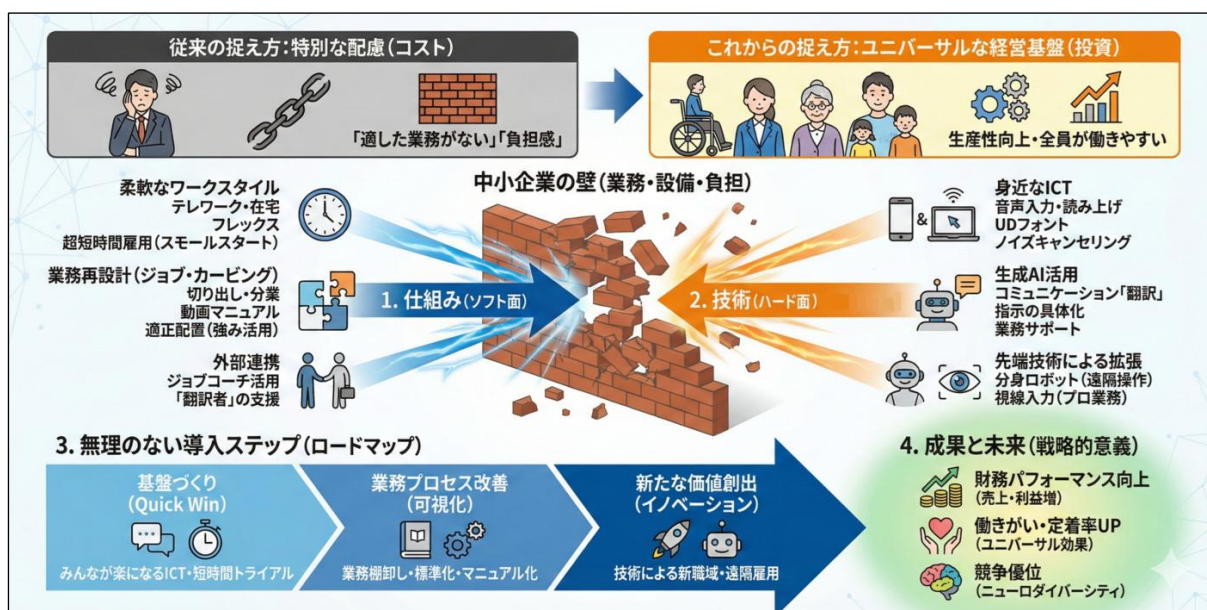
### 第3章 チャレンジド人材の活躍を支える仕組みと技術

#### 1. 本章の概要

本章では、第2章で明らかになった「当該障害者に適した業務がないから」「施設・設備が対応していないから」「職場になじむのが難しいと思われるから」といった中小企業が抱える切実な課題（図表 2-3-5）に対し、それを解決するための具体的な仕組みと技術を紹介する。

従来、障害者雇用における環境整備は、特定の個人のために高コストな改修や人員配置を行う「特別な配慮（コスト）」と捉えられがちであった。しかし、労働人口が減少する現代において、その認識は根本から改める必要がある。例えば、視覚情報を音声化する技術は老眼で細かい文字が読みにくくなったベテラン社員の助けになる。在宅勤務の仕組みは育児や介護に従事する社員の離職を防ぐ。さらに、業務を細分化してマニュアル化する仕組みは経験の浅い若手社員の早期戦力化に直結する。つまり、チャレンジド人材の活躍を支える施策は、何らかの制約を抱えるすべての社員の生産性を高める「ユニバーサルな経営基盤<sup>43</sup>（投資）」そのものである（図表 3-1-1）。本章では、チャレンジド人材の活躍を支える「仕組み（ソフト面）」と「技術（ハード面）」を、中小企業が無理なく環境を整えることができる実践的なカタログとして整理する。

図表 3-1-1 本章のイメージ図



<sup>43</sup> ユニバーサルな経営基盤 …… どんな人にもあった (誰もが活躍できる) 経営基盤

## 2. チャレンジ人材の活躍を支える仕組み（ソフト面の環境整備）

本節では、高価な設備投資・ハードウェアやツール導入の前段階として、組織の制度やルール、業務プロセスを見直す（ソフト面の環境整備をする）だけで解決できるアプローチを述べる。

### (1) 柔軟なワークスタイルの設計

第2章で挙げたチャレンジ人材への「休養」「勤務時間」「通院の服薬」への配慮（図表2-3-6）を実現するには、時間と場所の制約を緩和することが効果的で、即効性も高い。

#### ① テレワーク・在宅勤務制度の柔軟運用

通勤は、肢体不自由者にとって物理的な障壁となるだけでなく、精神障害や発達障害のある人にとっても、満員電車や職場の雑音などの対人・環境のストレスによる消耗を減らす上で極めて重要である。

導入のポイントは0か100かではなく、選択の幅を広げることである。例えば、週1回からのハイブリッド勤務や、朝起きて体調が優れないといった体調不良時に当日在宅へ切り替えられる運用を認める。このような柔軟な運用は、育児・介護中の社員が離職せずに働き続けるためのセーフティーネットとしても機能する。

#### ② フレックスタイム・超短時間雇用の活用

通院や服薬管理が必要なチャレンジ人材にとって、固定的な勤務時間は大きな負担（プレッシャー）となる。そこで、コアタイムなしのフレックス制や、体調の波に合わせた短時間勤務制度を導入することで、無理なく安定したパフォーマンスを引き出しやすくなる。これは、親の介護で突発的な対応が生じやすい管理職世代にとっても、キャリア継続のセーフティーネットとなる。

また、週10時間以上20時間未満の「超短時間雇用」の活用も有効である（2024年の障害者雇用促進法改正（第2章参照）により雇用率算定の対象）。いきなりフルタイムを求めず、例えば、「週2日・午前中の2時間だけ」などのといったスモールスタートのスポット的な業務から開始し、本人の体調や業務習熟度に合わせて段階的に時間を延ばす。これにより、受け入れる現場社員にとっても「まずは少しの時間から」という心理的な余裕を生まれ、ミスマッチによる早期離職の防止につながる。

## (2) ジョブ・カービングおよび業務プロセス再設計

「当該障害者に適した業務がないから」という課題は、既存の業務を丸ごと一人に任せようとすることから生じる。人に業務を割り当てるのではなく、「業務を分解し、適正な人に渡す（ジョブ・カービング<sup>44</sup>）」や全体の業務プロセスの再設計（BPR<sup>45</sup>）が必要である。

### ① 業務の切り出しと「準備・片付け」の分業

まず、既存社員の業務を判断業務と定型業務に棚卸しする。その上で、マニュアル化可能な定型業務（データ入力、資料整理、清掃、郵便仕分け等）を切り出し（カービング）、チャレンジド人材へ委譲する。

例えば、職人の世界や専門職の現場では、高給の熟練者が準備や片付け、清掃、データ整理といった付帯業務に時間を取られているケースが散見される。これらの業務を切り出し、チャレンジド人材に任せることで、ベテラン社員は高付加価値な本業に集中できる。具体例として、建設現場での資材のピッキングや養生作業、営業部門での名刺情報の PC への入力や資料のセットアップを切り出しすることが挙げられる。

この取り組みは単なる支援に留まらず、属人化していた業務の可視化・標準化を進め、分業体制を整えるものである。その結果、新入社員の早期戦力化と、ベテラン社員の高付加価値業務に集中できる環境づくりが進み、組織全体の生産性向上につながる。

### ② 「見てわかる」視覚的マニュアルの整備

切り出した業務を渡す際、口頭指示や文字だけのマニュアルでは伝わりにくいことがある。そこで推奨されるのが、スマートフォンで実際の作業手順を撮影した動画マニュアルや、写真を多用した手順書の作成を推奨する。「読んで理解する」負担を減らし、「見て真似る」形にする動画マニュアルや写真による手順書は、知的障害のある人の理解を助けるだけでなく、日本語に不慣れな外国人社員や新入社員にも有効であり、教育コストを下げられる。一度作れば誰でも教えられるようになり、教育担当者の負担も軽減される。

### ③ 特性に応じた適正配置（マッチング）

「障害者」と一括りにせず、個々の特性を見極めることが重要である。例えば、聴覚に障害があるが視覚的処理に優れた人にはデザインやデータチェックを、対人対応やコミュニケーションは苦手でも集中力が高い人にはプログラミングや品質管理を任せるなど、強みを活かす適正配置（マッチング）を行う。

<sup>44</sup> “障害者採用に係る職務等の開発に向けた事業主支援技法に関する研究”，独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター（NIVR），2010年4月，[https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/p8ocur000000q8h-att/houkoku98\\_summary.pdf](https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/p8ocur000000q8h-att/houkoku98_summary.pdf)，参照2026年2月14日。

<sup>45</sup> BPR（Business Process Re-engineering），引用：NEC ソリューションイノベータ，“BPRとは？意味などの基礎から事例までわかりやすく解説”，2022年8月，[https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sp/contents/column/20220819\\_bpr.html](https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sp/contents/column/20220819_bpr.html)，参照2026年2月14日。

#### ④ 合理的配慮の対話

障害者差別解消法改正により 2024 年より義務化された「合理的配慮の提供」（第 2 章参照）では、本人と対話しながら合意点を見出しつつ、お互いが満足できる「解」を見出すプロセスが合理的配慮の本質である<sup>46</sup>。何が障壁か、どのようなツールや工夫があれば遂行できるかを本人と話し合うプロセス自体が、相互理解を深める機会となる。この対話の姿勢は、メンタルヘルス不調からの復職者（リワーク）を受け入れる場面にも応用できる重要なスキルである。

### (3) 社内理解と外部連携（ジョブコーチの活用）

中小企業が雇用を躊躇する最大の理由は、現場に教えるノウハウがなく、負担が増えるという懸念である。これを解決する方法として、外部専門家である「ジョブコーチ（職場適応援助者）<sup>47</sup>」の活用が有効である。

#### ① ジョブコーチを含めた体制構築

ジョブコーチは、障害者本人だけでなく、受け入れ企業（上司・同僚）を支援する専門家でもある。職場訪問を通じて、「この業務はどう伝えれば本人が理解しやすいか（手順書の作成支援）」や「本人がパニックになった時の対処法（環境調整）」などを現場の社員に対してコーチングする。「当該障害者に適した業務がないから」「職場になじむのが難しいと思われるから」といった課題（図表 2-3-5）は、正しい接し方が分からないことに起因する 경우가多く、ジョブコーチという翻訳者が介在することで、現場社員は「どう接すればいいか」を具体的に理解でき、過度な気遣いや不安から解放される。ハローワークや地域障害者職業センターを通じて依頼すれば、コスト負担なく派遣を依頼できるケースも多い。

#### ② 「ナチュラルサポート」への移行

ジョブコーチの支援は永続的ではなく、最終目標は、ジョブコーチがいなくなっても、上司や同僚が自然にサポートできるナチュラルサポートの状態を作ることにある。採用前から連携し、実習段階から介入してもらうことで、定着率の向上が期待できる。

#### ③ 社内サポート体制と OJT

現場の社員に対して、障害者雇用の準備は「特別扱い」ではなく、何らかの制約を持つ社員を含めた全員の働きやすさを高める「ユニバーサルな経営基盤」づくりであることを理解してもらうことが重要である。その上で、障害特性に関する基礎知識や必要な配慮を周知する研修を行い、業務指示においては曖昧な表現を避ける、指示を視覚化する（メモやチャットに残す）

<sup>46</sup> 日本聴覚障害学生高等教育支援ネットワーク, “合理的配慮の考え方と決定過程”, [https://www.pepnet-j.org/wp-content/uploads/2021/11/4\\_mihara.pdf](https://www.pepnet-j.org/wp-content/uploads/2021/11/4_mihara.pdf), 参照 2026 年 1 月 28 日。

<sup>47</sup> “職場適応援助者（ジョブコーチ）支援事業について”, 厚生労働省, [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougai-shakoyou/06a.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougai-shakoyou/06a.html), 参照 2026 年 2 月 21 日。

などの工夫を徹底する。これらは外国人社員や若手社員への指導においても有効な汎用性の高いマネジメント手法である。

### 3. チャレンジド人材の活躍を支える技術（ハード面の環境整備）

前節の「チャレンジド人材の活躍を支える仕組み」が、チャレンジド人材のソフト面における業務負担を軽減する改善（マイナスをゼロへ）を実現するアプローチだとすれば、本節で紹介する「チャレンジド人材の活躍を支える技術（テクノロジー）」は、身体的・環境的な制約そのものを補完し、変革（ゼロをプラスへ）を実現するアプローチである。近年の技術革新は、「目が見えない」「動けない」といった、かつては就労不可能と思われた壁を次々と突破している。また高額な専用機器だけでなく、スマートフォン一つで始められる変革もある。

#### (1) 「意識の壁」を突破する今すぐ使える身近な ICT ツール（アクセシビリティ機能）

設備投資の予算がないと諦める前に、社内の PC やスマートフォンの設定を見直しで解決できる課題は多い。これは特別扱いではなく、眼鏡のような「必要な補助具」である。

##### ① 音声読み上げ・音声入力（OS 標準機能）

視覚障害や、読み書きに困難（ディスレクシア）がある社員にとって、「読み上げ機能」や「音声入力」は強力な武器となる。キーボード操作が苦手でも、話すだけでメールが作成でき、長い資料も耳で聞いて理解できる。

##### ② UD フォント（ユニバーサルデザインフォント）

文字の形が分かりにくいという特性を持つ社員のために、社内資料やマニュアルのフォントを、視認性の高い「BIZ UD ゴシック」等に変更する。これだけで「読み間違い」や「入力ミス」が減少し、高齢社員にとっても読みやすい資料となる。

##### ③ ノイズキャンセリングイヤホンとチャット

聴覚過敏を持つ発達障害者にとって、オフィスの電話音や話し声は、思考を寸断する苦痛なノイズである。イヤホンの着用を認め、業務連絡をチャット（テキスト）中心に切り替えるだけで、集中力が高まり、成果物の質が向上するケースは多い。

#### (2) 「言語・認知の壁」を解消する生成 AI の活用

発達障害のある社員の中には、高い専門性や独創的なアイデアを持ちながら、報告・連絡・相談や文章作成に困難を抱えるケースが少なくない。生成 AI は彼らにとって常に傍らにいる優秀なパートナーとなり、認知の凸凹を埋め、業務の質とスピードを高める。

### ① コミュニケーションの「翻訳機」

社交不安障害を持つ社員が上司への報告メールが書けずに 1 時間悩んでしまうといった場合、箇条書きのメモを生成 AI に入力し、「失礼のない報告メールにして」と指示するだけで、適切な文面が瞬時に作成される。このような事例では文章作成にかかる精神的負担が大幅に軽減され、1 件あたりの文章作成の時間が大幅に短縮されるなどの効率化が確認されている。

### ② 曖昧な指示の「具体化」

「適当にやっておいて」という曖昧な指示が理解できない場合、AI に「このタスクを遂行するための具体的な手順リストを作って」と問いかけることで、業務の全体像を把握できる。「タスクリスト化」させることで、認識のズレによる業務上のミスマッチも未然に防ぐことができる。AI は何度同じことを聞いても怒らない、心理的安全性の高い優秀な同僚となる。

### ③ クリエイティブ領域への職域拡大

総合キャリアトラストの事例では、未経験の障害者社員が生成 AI を活用し、ショート動画作成やノーコードアプリ開発といった付加価値の高い業務に従事している。従来、プログラミングや動画編集は習得に長期間を要するスキルであったが、AI が技術的なハードルを補完することで、アイデアや感性を持つチャレンジド人材が即戦力としてクリエイティブ領域で活躍できるようになった。

## (3) 「身体の壁」を突破する：分身ロボットとアバター接客

かつて接客や販売職は、お客様のそばに移動して「その場にいること」「対面すること」が絶対条件であった。しかし、テクノロジーはこの前提を覆し、遠隔操作により障害者を接客のプロフェッショナルへと変え、就労機会を広げている。

### ① 分身ロボットによる「身体性の拡張」

脊髄損傷や難病（ALS 等）で外出が困難な人が、自宅から分身ロボット（例：OriHime）を遠隔操作し、カフェでオーダーを取ったり会話を楽しんだりする事例として、「分身ロボットカフェ DAWN ver. β」がある。

パイロット（操作者）は、分身ロボットを介して、チームの一員として必要とされているという役割意識を持つことで、強い自己肯定感を得る。また、彼らの高いコミュニケーション能力は顧客に新たな体験価値を提供し、看板店員として固定ファンが生まれるなど、顧客満足度やリピート来店といった面でビジネス的な成果にもつながっている（図表 3-3-1）。

（OriHime は株式会社オリィ研究所の登録商標）

図表 3-3-1 Orihime による接客の様子



② アバター<sup>48</sup>店員による「心理的障壁の解消」

「美と健康」をテーマにコンビニエンスストアのローソンが展開するナチュラルローソンの店舗では、モニター越しのアバターを遠隔操作して接客するモデルが導入されている<sup>49</sup>。これは、車椅子ユーザーなどの物理的制約だけでなく、対人コミュニケーションに不安のある人にも有効である。アバターを介することで心理的な安全性が高まり、スムーズな接客が可能になる。店舗側にとっても、人手不足の緩和と戦力確保の手段となっている（図表 3-3-2）。

図表 3-3-2 アバターロボットによる接客の様子<sup>50</sup>



<sup>48</sup> アバター (Avatar) とは、ヒンドゥー教の神の化身を語源とし「分身」「化身」を意味する英語で、デジタル空間ではユーザーの分身を表す仮想キャラクターや 3D モデルを指す。

引用：KDDI ビジネス ID 用語, <https://biz.kddi.com/content/glossary/a/avatar/>, 参照 2026 年 2 月 21 日。

<sup>49</sup> ローソン, “ローソン×AVITA アバター活用で協業開始”,

[https://www.lawson.co.jp/lab/tsuushin/art/1458363\\_4659.html](https://www.lawson.co.jp/lab/tsuushin/art/1458363_4659.html), 参照 2026 年 1 月 28 日。

<sup>50</sup> ローソン, “<青森県>東北初、アバター接客導入の実証実験開始”,

[https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1507343\\_2504.html](https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1507343_2504.html), 参照 2026 年 2 月 21 日。

#### (4) 「場所と情報の壁」を埋める

デジタル基盤の整備と視線入力技術の進展により、重度の身体障害があっても、思考と視線を活かして専門職として健常者以上の生産性を発揮できる時代が到来している。

##### ① 視線入力によるプロフェッショナル業務

全身の筋肉が動かせない難病の人でも、視線入力装置（例：miyasuku）（図表 3-3-3）を使えば PC をフル操作できる。「技術が人に合わせる」発想のデバイスにより、本人の身体状況に合わせて細かく適応できるため、Web 制作やプログラミングなど専門業務にも対応可能である。企業側の理解と環境を整えば、即戦力としての活躍が期待できる。

図表 3-3-3 miyasuku<sup>51</sup>



##### ② メタバース<sup>52</sup>・仮想オフィスでの「チーム協働」

仮想空間「オフィスバース」<sup>53</sup>での就労は通勤負担をなくし、同僚と隣で働く感覚を実現する。地方在住で通勤困難なチャレンジ人材も都市部企業のプロジェクトに参加可能となり、孤独感を感じやすい在宅勤務の課題を解消し、チームの一員としての帰属意識を高める効果も確認されている（図表 3-3-4）。

図表 3-3-4 仮想空間で会議に参加している様子



<sup>51</sup> 株式会社ユニコーン, “製品 miyasuku,” <https://www.e-unicorn.co.jp/miyasuku>, 参照 2026 年 2 月 18 日.

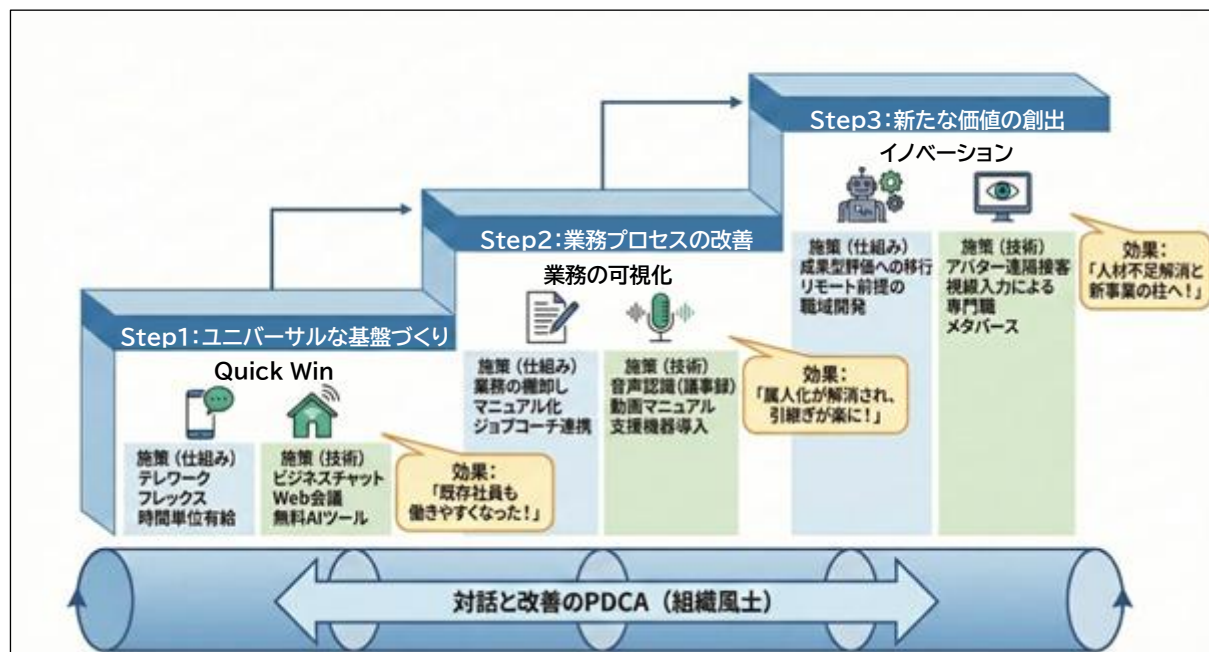
<sup>52</sup> インターネット上に仮想的につくられた、いわばもう 1 つの世界であり、利用者は自分の代わりとなるアバターを操作し、他者と交流するものである。引用：令和 6 年版 情報通信白書 | 仮想空間（メタバース・デジタルツイン）, <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r06/html/nd132100.html>, 参照：2026 年 2 月 21 日.

<sup>53</sup> 「オフィスバース」は、メタバース空間を活用して、障がい者をはじめとした多様な人材の働く場を創る取り組み。引用：“メタバースを活用した障がい者雇用の取組み「オフィスバース」が「第 9 回 HR テクノロジー大賞 奨励賞」を受賞”, CAMCOM グループ, <https://cam-com.inc/news/announcement/3838/>, 参照 2026 年 2 月 21 日.

#### 4. 無理のない導入ステップ — インクルーシブ経営へのロードマップ

中小企業がいきなり高額な機器を導入する必要はなく、「組織の受容性（仕組み）」と「ツールの高度化（技術）」をセットで捉え、段階的に無理のない導入ステップにより、チャレンジド人材の活躍できる環境を構築していくことが成功の鍵である。図表 3-4-1 に、チャレンジド人材の活躍環境を構築するための中小企業のインクルーシブ経営へのロードマップを示す。

図表 3-4-1 チャレンジド人材の活躍環境の構築ロードマップ（仕組み×技術）



以下図表 3-4-1 の各ステップを説明する。各ステップを支えるのは常に現場の声を聞きながら運用を見直し続ける対話と改善の PDCA である。技術はあくまでツールであり、それを使いこなす人材と風土を育てることが、遠回りのようで最も確実な近道である。

##### (1) Step 1 : ユニバーサルな基盤づくり (Quick Win)

- ① 狙い: 特別な施策ではなく「全員が楽になる」取り組みとして導入し、心理的障壁を下げる。
- ② 具体的なアクション:
  - 1) 【仕組み】テレワークやフレックス制度を導入し、育児・介護中の社員が活用する実績を作る。「週 1 回・2 時間」からの超短時間雇用やトライアル雇用を検討する。
  - 2) 【技術】チャットツール (Slack/LINEWORKS 等) や、生成 AI (ChatGPT 等) を全社導入し、デジタルで楽になったという成功体験 (Quick Win) を共有する。

(2) Step 2：業務プロセスの改善（業務の可視化）

- ① 狙い：業務内に潜む見えない壁（暗黙知や属人化）を可視化し、切り出し可能な業務を作る。
- ② 具体的なアクション：
  - 1) 【仕組み】ベテラン社員の業務を棚卸しし、手順を標準化・マニュアル化する。ジョブコーチと連携し、教え方のノウハウを取り入れる。
  - 2) 【技術】音声認識アプリによる議事録作成の自動化や、手順書を動画化などで情報のバリアフリー化を進める。必要に応じて、特定の障害に対応した支援機器（視線入力装置等）のトライアルも行う。

(3) Step 3：新たな価値の創出（イノベーション）

- ① 狙い：物理的・身体的な「壁」を技術で補完し、新しい戦力・職域を創出する。
- ② 具体的なアクション：
  - 1) 【仕組み】時間や場所に縛られない成果型の評価制度へ移行し、フルリモート雇用の体制を整える。
  - 2) 【技術】アバターロボットによる遠隔接客、視線入力によるプログラミング業務など、テクノロジーを前提とした新規事業・職域開発に挑戦する。アバターロボットとは、ロボットが体感した感覚情報を人間にフィードバックし、まるで人間が遠隔地に存在しているかのように存在を拡張するためのロボットである<sup>54</sup>。

## 5. 活躍を支える研究と未来への示唆

本章の結びとして、チャレンジ人材の活躍が企業経営にもたらす実利に関する研究データと、そこから導かれる示唆を整理する。障害者雇用がもはや福祉に留まらず、成長戦略となり得る。

(1) 財務パフォーマンスへの劇的なインパクト

「障害者雇用はコストがかかる」という通説は、近年のデータにより見直されつつある。アクセンチュアと米国の障害者団体（Disability:IN）の共同調査（2023年）では、障害者インクルージョンに積極的な先進企業は、非先進企業に比べて高い財務パフォーマンスを示した<sup>55</sup>。

- ・売上高： 1.6 倍
- ・純利益： 2.6 倍
- ・経済的利益： 2.0 倍

<sup>54</sup> みずほリサーチ&テクノロジーズ, "アバターロボット—遠隔操作型ロボットへの期待," [https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/2020/articles\\_0033.html](https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/2020/articles_0033.html), 2020年12月28日, 参照2026年1月28日.

<sup>55</sup> Accenture & Disability:IN, "The Disability Inclusion Imperative", <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Disability-Inclusion-Report-Business-Imperative.pdf>, 参照2026年1月28日.

この結果は、多様な人材を受け入れる柔軟なプロセスを持つ企業が、市場変化に強く、イノベーションを生みやすいことを示唆する。中小企業にとっても、インクルージョンが生む利益は規模に関わらず享受し得る。

## (2) 「働きがい」と従業員定着率（リテンション）への波及

チャレンジ人材の活躍を支える環境整備は、既存社員のエンゲージメント（働きがい）にも好影響を与える。誰かのために工夫するといった行動は、職場のコミュニケーションを促し、心理的安全性を高める。実際、インクルーシブな職場環境を持つ企業では、障害の有無に関わらず、従業員全体の離職率が低下し、生産性が向上するというユニバーサルデザイン効果が報告されている。「彼らが頑張っているから、自分も頑張ろう」という精神的な波及効果だけでなく、マニュアル化やDX化によって業務負担が減るといった物理的なメリットが、組織全体の定着率を底上げする。

### ① ニューロダイバーシティ（脳の多様性）という競争優位

特定の障害特性を障害ではなく才能と捉え直すニューロダイバーシティの視点は、新たな競争力の源泉として注目されている。例えば、一部の発達障害者が持つ特異な集中力やパターン認識能力は、AI関連のデータ処理や、サイバーセキュリティの異常検知などの分野で、一般的な人材を凌駕するパフォーマンスを発揮する。テクノロジーの進化は、職域を単純作業から高度な知的生産業務へと広げつつある<sup>56</sup>。

### ② 中小企業こそが「ファーストペンギン」になれる

大企業は制度変更時間に時間を要する一方、中小企業は経営者の決断一つで、明日からでも「チャットツールの導入」や「超短時間雇用のトライアル」を迅速に始めることができる。研究データが示すように、最初の一步を踏み出した企業は、人手不足の緩和に加え、組織文化の変革と業績向上も期待できる。中小企業診断士は福祉や雇用義務の観点に留まらず、戦略としてのインクルージョンを提示し、クライアント企業の変革（パラダイムシフト）を伴走支援する役割が求められる。

<sup>56</sup> 野村総合研究所, “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～”, <https://www.nri.com/content/900033304.pdf>, 参照 2026 年 1 月 28 日。

## 第4章 チャレンジ人材が活躍する中小企業の取組

### 1. 本章の概要

これまでの章では、チャレンジ人材の活躍を支える理論、仕組み、技術的な側面を整理してきた。本章では、これらが現場でどのように実践されているかを示すため、実際にチャレンジ人材を雇用している企業や団体の具体的な事例を紹介する（図表 4-1-1）。

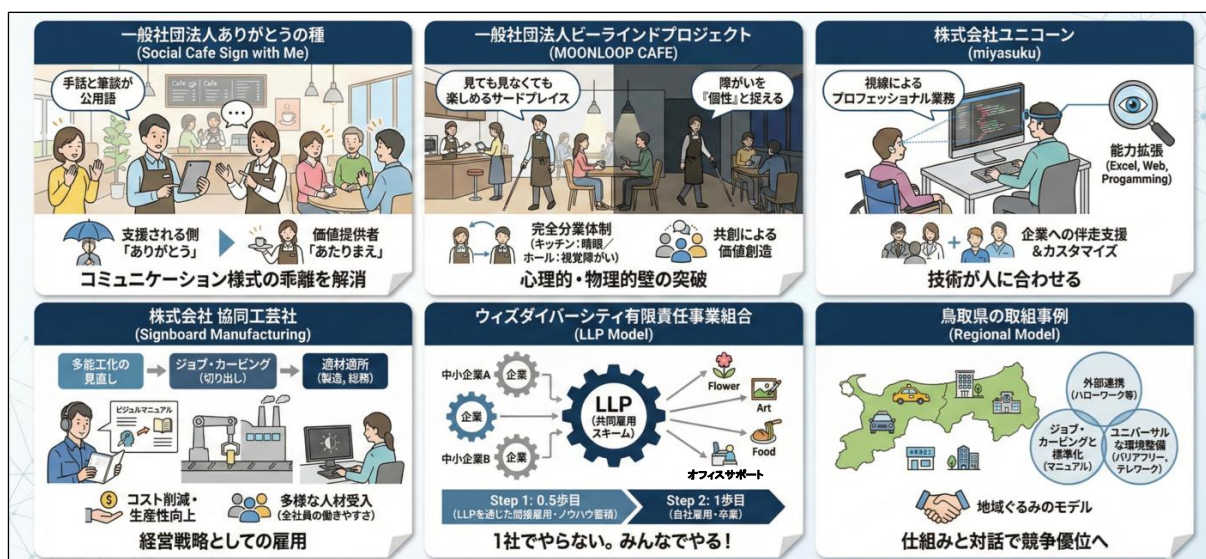
本章の目的は、具体的な取り組み事例を通じて、チャレンジ人材の雇用によってもたらされる変化や課題を把握し、その視点を自社や支援先で活用できるようにすることである。

第2節では、企業・団体への取材内容を整理した。取材に協力いただいた以下の皆さまには、ここに感謝の意を表す。

- ・一般社団法人ありがとうの種 (Social Cafe Sign with Me)
- ・一般社団法人ビーラインドプロジェクト (MOONLOOP CAFE)
- ・株式会社ユニコーン
- ・株式会社協同工芸社
- ・ウィズダイバーシティ有限責任事業組合

また第3節では、行政や地域社会と連携した地方発の雇用創出事例として、鳥取県の取り組みを紹介・考察する。本章を通じて、チャレンジ人材を未だ雇用していない企業には導入の第一歩となるヒントを、すでに雇用している企業には課題解決の糸口を提供することを目指す。

図表 4-1-1 本章のイメージ図



## 2. インタビュー企業

「誰もが『ありがとう』をもらえる社会を目指す」 一般社団法人ありがとうの種（東京都文京区）



団体名	一般社団法人ありがとうの種
代表者	代表 柳 匡裕
所在地	東京都文京区本郷 4-15-14 区民センター1F
URL (団体)	<a href="https://artn.jp/association/">https://artn.jp/association/</a>
URL (Sign with Me)	<a href="https://signwithme.in/">https://signwithme.in/</a>
URL (あ〜とん塾)	<a href="https://artn.jp/">https://artn.jp/</a>
設立	2011年12月1日
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>空間を彩る手話を見せるカフェ Social Cafe Sign with Me の運営</li> <li>手話でいきる子どもの「あ〜とん塾」の運営</li> </ul>

## (1) 企業概要

一般社団法人ありがとうの種（以下、団体）は2011年12月1日に設立され、東京都文京区に拠点とする。「手話と筆談が公用語」というコンセプトのもと、主軸であるスープカフェ「Social Cafe Sign with Me」の運営と、手話で生きる子どものための学習支援事業「あ〜とん塾」を展開している。直近（第10期）の売上高は約3,613万円で、前期比で約7.7%伸長している。同法人の取り組みは社会的にも評価されており、2019年に「東京都『心のバリアフリー』サポート企業」、2022年に「国土交通省『心のバリアフリー認定』観光施設」に認定されている。

従業員数（アルバイト含む）は18名で、約6割のチャレンジドであるろう者（手話を第1言語とする人）が活躍している。最大の特徴は、手話者が主役となり本来の力を発揮できる場を構築している点にある。店舗コンセプトとして「『憩い・学び・相談』が調和した知的食空間」を掲げ、「ありがとう」の反対語は「あたりまえ」とあるという哲学のもと、当事者が支援される側から価値を提供する側への転換が実践されている。

## (2) 当事者雇用の概要

### ① 採用のきっかけ

単なる欠員補充などの雇用ではなく、団体設立の動機そのものが採用のきっかけとなっている。一般社会において、ろう者は「身体障害者」として一括りにされがちだが、ろう者には「視覚モードのコミュニケーション（目で見て理解するスタイル）」が必要という独自の特性がある。既存の社会環境ではこの特性が十分に理解されず、コミュニケーションの壁により当事者が本来の力を発揮できない（重要な仕事を任せてもらえない）現状があった。

柳代表は、この状況を打破するためには既存の環境に合わせるのではなく、「手話という言語が社会にアクセスする環境」を自ら整える必要があると考えた。その具現化として、「手話と筆談が公用語」となるスープカフェ「Social Cafe Sign with Me」を設立し、ろう者が主役となって働ける場を創出したことが始まりである。

### ② 雇用にあたっての障壁の有無

ろう者は主に「視覚モード」で情報を処理して生活している一方、社会の多くは「聴覚モード（音声言語）」を前提として成り立っている。このコミュニケーション様式の乖離は、他の障害種別と比べても物理的・社会的に極めて厚い壁となりやすい。とりわけ商談や打ち合わせ、顧客対応など高度な意思疎通が求められる場面で顕在化し、本人の能力やスキルに関わらず、「音声で会話ができない」という理由だけで、重要な意思決定や責任ある業務を任せてもらえない実態がある。

### ③ 障壁の乗り越え方

既存の社会環境（聴覚モード）に当事者が一方的に適応するのではなく、「外部の人を自分たちの手話環境に迎え入れる」という逆転の発想でコミュニケーション環境を再構築した。商談などの場における手話通訳者を、聞こえない人のための福祉的配慮ではなく、話者と聞き手が対等に意思疎通するための社会インフラと位置付けている点が特徴である。これは外国語で会話する際に通訳を介するのと同じ考え方であり、異なる言語（音声言語と手話言語）を持つ者同士が理解し合うための架け橋である。団体では、人的通訳に加え、遠隔手話サービスなどの ICT も同様に不可欠なインフラと捉え、聴者側が視覚モードの環境に適応する構造を整えることで、情報の非対称性を解消し、コミュニケーション上の壁を乗り越えている。

### ④ 雇用人数（うち当事者雇用数）

アルバイトを含めて 18 名が在籍しており、ろう者と聴者の比率は約 6 : 4 である。ただし、全員が手話を共通言語として働く環境にいるため、組織内は「ろう者」と「聴者」という区別自体が必要ない。

### ⑤ 採用～定着の工夫

「ありがとう」の反対語は「あたりまえ」とあるという哲学を共有している。多くの福祉的就労の現場では、当事者は支援される側として位置付けられ、行動のたびに過剰な感謝を受けがちである。しかし柳代表は、介助者と被介助者という関係が固定化されている限り、真の自律は生まれないと考える。障害があるから配慮されるのではなく、提供するスープやサービスが「良くてあたりまえ」「あってあたりまえ」の価値として社会に受け入れられることを目指す。この哲学のもと、スタッフは守られる存在から価値を生み出すプロフェッショナルへと意識を転換し、組織依存ではない自律的な定着を実現している。

### ⑥ 支援先のサポートの有無

現在、外部支援先からの具体的なサポートや財務的な支援は特に受けていない。唯一、「Social Cafe Sign with Me」は区から近隣相場より低費用で場所を借りられており、出店に伴うイニシャルコスト（初期コスト）を抑えられた点が大きな助けとなっている。

### ⑦ 雇用開始からの団体内での変化

設立当初に比べ、18～22 歳の若い世代（学生等）の採用比率が顕著に増加している。この背景には、採用方針の明確な変化がある。柳代表によると、近年は障害者差別解消法の施行や電話リレーサービス、遠隔手話通訳の普及などにより、「手話という言語で社会にアクセスする

環境」が急速に整いつつある。環境が整った現代だからこそ、かつてのような「守られる存在」としてではなく、整備されたインフラを活用して「主体的に動ける人材」を育てたいという方針へ転換した。

#### ⑧ 雇用開始からの変化がもたらしたもの

この方針転換による最大の成果は、ろう者が「支援される側」から「価値を提供する側」へと立場を変え、自己肯定感が大きく高まった点にある。従来、家庭や特別支援学校、福祉の枠組みの中で「守られる存在」として扱われることが多く、社会の役に立っているという実感を得にくい環境にあった。しかし、仕事を通じて顧客に対価としての価値を届ける経験を重ねることで、自ら考え行動するオーナーシップを持った若手人材が育ち、主体的に活躍する職場へと変化した。柳代表はこの変化を「特別な種を育てるのではなく、どんな種でもあたりまえに育つ土壌を作ること」と表現し、環境整備の重要性を強調する。この成功体験と若手の台頭が、次世代育成を目的とした「あ〜とん塾」設立へとつながっている。

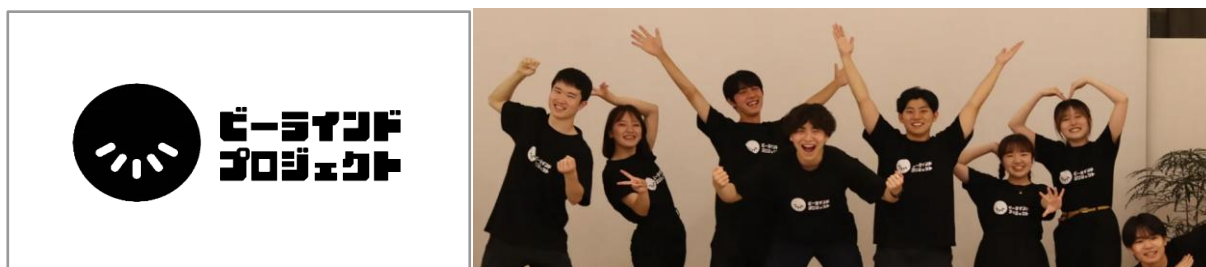
#### ⑨ 現在の課題と課題への取り組み

家庭や教育、福祉の枠組みの中で長年「守られる存在」とされてきた背景から、当事者が受動的になり、指示待ちになりやすいことが組織の課題である。自らの課題は主体的に向き合わなければ本質的な解決には至らない。そこで次世代育成事業として学習塾「あ〜とん塾」を展開。単なる学習支援に留まらず、手話で生きる子どもたちが自ら考え、決定し、行動する力を育む自律教育を実践し、将来社会で自立して価値を發揮できる人材の育成に取り組んでいる。

#### ⑩ 価値観、今後の展望

- 1) 人材育成で大切にしていること：経済的・身体的な「自立」に留まらず、自ら考え判断し行動できる「自律」を重視し、課題を他者任せにせず主体的に解決する姿勢とオーナーシップの醸成を人材育成の核としている。
- 2) これから取り組みたいと思っていること：高齢化、介護、居住問題といった社会的課題に対応するため、ろう者のグループホーム設立に挑戦したいと考えている。
- 3) 雇用開始に二の足を踏んでいる経営者へのメッセージ：「案ずるよりまずはやってみようよ」と言いたい反面、勢いではなく強い「覚悟」が必要であると説く。具体的には、「経営者自身の給料がない状態でも3年間はやり抜く」覚悟を持って取り組むべきであると強調している。

「福祉カフェにしない。障害を前面に出しすぎず、美味しいチャイや体験を楽しめる場所として価値を提供したい」(MOONLOOP CAFE) 一般社団法人ビーラインドプロジェクト(東京都豊島区)



団体名	一般社団法人ビーラインドプロジェクト
代表者	代表 浅見 幸佑
所在地	東京都豊島区南大塚 2-45-11 402
URL (団体)	<a href="https://blinedproject.org/">https://blinedproject.org/</a>
URL (MOONLOOP CAFE)	<a href="https://blinedproject.org/moonloopcafe">https://blinedproject.org/moonloopcafe</a>
設立	2023年6月27日 (MOONLOOP CAFEは2023年に設立)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・見える・見えないの枠を超え、新しい働き方を照らすカフェ。MOONLOOP CAFEの運営</li> <li>・ボードゲーム「グラマ」の開発・販売</li> <li>・研修事業</li> </ul>

### (1) 企業概要

中小企業のチャレンジド人材活用の多様な事例として、一般社団法人ビーラインドプロジェクトが運営する「MOONLOOP CAFE (ムーンループカフェ)」(以下、団体)を紹介する。団体は

2023年に設立され、「見ても見なくても見えなくても楽しめる」をコンセプトに、インクルーシブデザインに基づいた商品開発や飲食事業を展開している。現在は東京都杉並区久我山のシェアスペース「蜃気楼珈琲」内にて週1回のカフェ営業を行うほか、視覚障害者と晴眼者（視覚障害のない人）が共に遊べるボードゲーム「グラマ」の開発・販売等を展開している。団体の最大の特徴は、障害を「欠如」ではなく「月の満ち欠け（個性）」と捉える独自の世界観にある。組織運営においては、視覚障害のある学生と晴眼者の学生が「対等なパートナー」として働くモデルを提示しており、売上構成比においても2025年度見込みでカフェ事業が50%を占めるなど、事業の中核として位置づけられている。同法人の取り組みについて、代表理事の浅見幸佑氏、MOONLOOP CAFE店長の隅本氏にお話を伺った。

## (2) 当事者雇用の概要

### ① 採用のきっかけ

団体が視覚障害者の雇用に取り組んだ背景には、浅見代表の原体験がある。後天的に視覚障害となった仲間が進行性の症状を持つ中で、職業の選択肢が、マッサージ師などの職種に限られる現実を目の当たりにしたこと、またプロジェクトの仲間である視覚障害のある学生たちが、接客業に憧れていても「そもそもアルバイト自体がない」状況に直面したことが契機となった。こうした現状を変え、当事者の選択肢を広げるとともに、学生たちが社会と接点を持つ場を作るため、カフェ事業での雇用を開始した。

### ② 雇用にあたっての障壁の有無

雇用開始に際しては、物理的・心理的な障壁が存在した。物理面では、調理や配膳時の安全性確保、視覚情報の欠如による会計ミスの不安などが挙げられる。さらに大きかったのは心理面で「視覚障害者に接客ができるのか」「危ないのではないか」といった周囲や当事者自身の中にあった不安（心理的な壁）である。開業前には、周囲から「無理だ」という諦めの声や、当事者スタッフがあえてリスクのある接客を行う必要性を問う意見もあった。

### ③ 障壁の乗り越え方

同店では、現場の工夫とマインドセットの転換によって障壁を乗り越えている。隅本店长は以下3点を挙げた。

第一に、オペレーションの工夫である。キッチン業務を晴眼スタッフ、ホール（接客）業務は視覚障害スタッフが担当するという「役割分担」を徹底した。

第二に、安全管理に対する視点の転換である。隅本店长は、「私たち以上に、お客様の方が『ぶつからないか』『大丈夫か』と不安を感じている」と分析する。そのため、スタッフに対

して、「お客様に不安を抱かせないためのトレーニング」を徹底し、安心できる所作やコミュニケーションを身につけることで、心理的な壁を取り払った。

第三に、ポジティブなトライ&エラーの実践である。隅本店長は、「浅見代表は事故を心配して不安がっていたが、自分は逆に現場でのトライ&エラーが楽しかった」と振り返る。トップの不安を現場責任者が前向きな挑戦として受け止め、具体的な解決策（機能面の工夫）に落とし込む体制が、障壁突破の鍵となった。

#### ④ 雇用人数（うち当事者雇用数）

現在、現場ではホールを担当する視覚障害のある学生3名とキッチンを担当する晴眼者2名の計5名体制で運営している（営業日により変動あり）。

##### 1) 採用～定着の工夫

採用においては、単に「お金のため」ではなく、活動の理念に共感し、自身の成長を求める人材を選抜している点が特徴である。隅本店長は、採用面談時に「この活動で何をやってもいいが、成長を感じられる場にしてほしい」「お金のためだけに働く場ではない」と明確に伝えている。過去にはフィットせずに辞めた事例もあったことから、この点を強く確認することで、学生スタッフ自身が主体的に店舗運営に関わり、指示待ちではなく自ら動くスタッフが定着している。

##### 2) 支援先のサポートの有無

「蜃気楼珈琲」からの場所提供やノウハウ共有といったパートナーシップに加え、眼科クリニックや民間企業からのスポンサー支援を2025年12月までのトライアルとして受けている（2026年1月現在ではトライアルは受けていない）。なお行政による公的な人的サポート等は現状受けていない。

##### 3) 雇用開始からの団体内での変化

雇用を開始し、現場で共に働く中で「意外とどうにかなる」という実感が組織内に広がった。また、視覚情報に頼れない環境は、逆に「暗黙の了解」を排除するきっかけとなった。隅本店長は「暗黙の了解が通用しないため、徹底した言語化が必要になった」と語る。業務上の連絡において言葉でのコミュニケーションを尽くすことが、結果として障害の有無に関わらず、チームの連携を強化する文化につながっている。

##### 4) 雇用開始からの変化がもたらしたもの

最も大きな変化は、当事者の意識変革と心理的安全性の向上である。かつて「接客は無理」

と言われていた学生たちが、実際にお客様と対話し、楽しんでもらう経験を通じ自信を得ている。隅本店長は「ドリンクを飲んで帰るだけでなく、対話の時間を大切にしている」と語る。視覚障害者と実際に話すことで、お客様も楽しむ空間づくりが実現できている。

#### 5) 現在の課題と課題への取り組み

現在の課題として、福祉に関心がある層以外（一般客）への認知拡大や、経営の安定化が挙げられる。今後は「障害」を前面に出しすぎず、あくまで「美味しいチャイや体験を楽しめるカフェ」としての価値を訴求し、リピーターを獲得していく必要がある。また、夜間営業では、視覚障害のあるスタッフが日中に比べて夜は人目につきにくく、出退社時の移動が危険なため、防犯上の安全性確保についても解決策を模索している。

### ⑤ 価値観、今後の展望

#### 1) 人材育成で大切にしていること

「共創」と「コミュニケーション」を重視している。指示するだけの関係性ではなく、一緒にプロジェクトを作っていく仲間として接している。隅本店長は自らがロールモデルとなり、障害の有無によらず組織開発ができる人材を育成している。

#### 2) これから取り組みたいと思っていること

浅見代表は「サードプレイスの確立」を掲げている。隅本店長、視覚障害者にとっても、一般のお客様にとっても「居心地の良いプロフェッショナルな空間」を目指し、地域（富士見ヶ丘周辺）に根ざしたカフェへの進化を図る方針であると語っている。隅本店長は具体的なアクションとして、「福祉カフェ特有の入りにくい雰囲気はなくし、飲食店としての価値を高めたい」と語る。現在も、晩ごはん需要に応える食事メニュー（パスタ、サンドイッチ等）の拡充や SNS 発信の強化を行い、プロフェッショナルな店舗運営を目指している。

#### 3) 雇用開始に二の足を踏んでいる経営者へのメッセージ

##### a. 浅見代表の考え（経営視点+行政への提言）

浅見代表は、店舗を借用している「珈琲」のバリスタとの対話を通じ、日本の食文化は世界に誇れるものであると語る。一方で、飲食業界でダイバーシティを確保しながら売上を維持することは容易ではないとも、経営者の立場から率直に述べている。そのうえで、サードプレイスを提供する意義を強調し、空間づくりそのもの以上に「一緒につくる仲間」と「ファンを生み出す体験」が事業継続の鍵になると説く。

また行政に対しては、補助金支給に留まらない支援の必要性を訴え、自立に向けた「最初

の1年間の伴走支援」やスポンサー企業とのマッチングなど、事業の継続性を高める実効的な施策を求めている。こうした支援が、挑戦する事業者の裾野拡大につながると指摘する。

b. 隅本店長の提言（現場からの3つの視点）

一方、隅本店長は現場の経験を踏まえ、経営者に向けて三つの視点を提示している。第一に「お客様（リピーター）」の存在である。数字がすぐに伸びなくても、ホスピタリティの精神で向き合えばファンは生まれる。第二に「仲間」の存在である。トライ&エラーを共有できる仲間がいれば、挑戦を継続することができる。第三に「理想」を持つことである。「日本全国に常設店舗を持ちたい」といった明確な理想を掲げ、諦めずに挑戦し続ける姿勢が重要だと語る。

(3) インクルーシブな価値創出の実践

「福祉カフェにしない。障害を前面に出しすぎず、美味しいチャイや体験を楽しめる場所として価値を提供したい」浅見代表と隅本氏が強調するこの言葉通り、同カフェは「障害者のための場所」という枠を超え、誰もが自然体で楽しめる質の高い空間を提供している。それは、第1章で述べた「チャレンジド人材」が、配慮の対象ではなく、競争優位を生み出す価値の源泉となり得ることを証明する実践事例と言えるだろう。

図表 4-2-1 MOONLOOP CAFEの様子<sup>57</sup>



<sup>57</sup> MOONLOOP CAFE ホームページ, <https://blinedproject.org/moonloopcafe>, 参照 2026 年 2 月 21 日.

「『技術が人に合わせる』ことで可能性は無限に広がる」株式会社ユニコーン（広島県広島市）



会社名	株式会社ユニコーン
代表者	代表取締役 中島 勝幸
所在地	広島市安佐北区可部南一丁目 27 番 20 号
URL	<a href="https://www.e-unicorn.co.jp/">https://www.e-unicorn.co.jp/</a>
設立	1991 年（平成 3 年）3 月 25 日
事業内容	通信、計測、情報処理機器に関するシステムの開発、設計及び販売

(1) 企業概要

中小企業の技術力が、チャレンジド人材の「働く」だけでなく「生きる」そのものを劇的に変えている事例として、株式会社ユニコーンを紹介する。

同社は広島県に拠点を置き、重度身体障害者向けの PC 操作ソフト「miyasuku（ミヤスク）」シリーズの開発・製造・販売を行っている。元々は Windows 等の技術系システム開発に従事する一般的な IT 企業であったが、設立 20 年（2010 年）を機に「テクノロジーと福祉の融合」をスローガンに掲げ、大きく舵を切った。「miyasuku」は視線入力だけでなく外部スイッチ操作にも対応し、障害の種類を問わず「その人の力を最大限に活かして PC 操作やコミュニケーションを実現する手段」として位置づけられている。

「技術が追い風となって、障害者ができることや自己実現は想像以上に広がっていく」。同社の取り組みと、そこから見える障害者雇用の未来について、作業療法士（OT）の資格も持つ引地晶久氏に話を伺った。

## (2) 開発の原点：「人が道具に合わせる」理不尽さへの挑戦

同社が福祉分野へシフトしたきっかけは、ある社会福祉法人の知人から中島社長に持ちかけられた相談であった。現場を訪れた際に目にしたのは、既存の意思伝達装置が身体状況に合わず、使いにくい道具に人間が無理やり自分を合わせようとしている姿であった。「病気や障害で体が動かないだけでも辛いのに、なぜ道具を使うためにさらに我慢を強いられなければならないのか」という強烈な原体験が、同社の開発思想を決定づけた。

同社が採ったのは、障害者が技術に合わせるのではなく、技術側がユーザーに合わせて選択・調整できる幅を持たせるという、「技術が人に合わせる」アプローチである。長年培った技術ノウハウを投入し、重度障害者の微細な身体の動きや目の動きでも操作できるデバイスの開発に着手するとともに、エンジニアに加えて作業療法士（OT）を社内に配置するという特徴的な体制を構築した。医学的視点と技術的視点の双方から「その人に最適な環境」を作り出す体制を整えたのである。

## (3) 「視線」だけで専門職をこなす現実

同社が開発した「miyasuku」シリーズは、筋萎縮性側索硬化症（ALS）や筋ジストロフィーなどで全身の自由を奪われた方々の「目（視線）」をマウス代わりに PC 操作を可能にする装置である。当初は「家族と会話したい」「意思を伝えたい」というコミュニケーションツールとして開発されたが、その機能は結果としてユーザーの「就労能力」を解放することになった。

引地氏は、「手足が動かなくても、目さえ動けば Windows のフル操作が可能です。実際に私たちのユーザーの中には、視線入力だけで Excel や Word を使いこなして事務職に就いている方がいらっしやいます。Web デザイン、さらにはプログラミングといった高度な専門職に従事できる可能性もあります」と述べる。

これは単なる福祉機器の枠を超え、テクノロジーが身体的制約を補完し、その人の持つ知的能力やスキルを、社会参加・就労へと直結させる「能力拡張デバイス」と位置付けられる。これまで「寝たきり」とされ、労働市場から排除されていた人々が、健常者と同等、あるいはそれ以上の成果を生み出すプロフェッショナルとして活躍する。そのような SF のような光景が、同社の技術によって現実のものとなっている。

## (4) 企業が向き合うべき「見えない壁」と解決策

技術的に可能であっても、雇用する企業側には依然として高い心理的ハードルが残る。「本当に目だけで仕事ができるのか」「トラブルが起きたらどうサポートすればいいのか」といった、これまで接点のなかった重度障害者雇用に対する漠然とした不安である。

この壁を越えるために同社が重視しているのが、実務能力の「可視化」と徹底した「伴走支

援」である。引地氏は「企業の方に実際の操作風景や成果物をお見せすると、皆さん驚かれます。『ここまでできるのか』と。まずはその実力を証明（可視化）することが第一歩です」と述べる。

さらに同社は、周りの支援者の理解度の向上や使いやすさを重視しており、機器導入後も専門家（作業療法士やエンジニア）が間に入り、環境調整やトラブル対応を継続的にサポートしている。「障害者雇用は、当事者と企業の二者間だけではうまくいかないことがある。そこに私たちのような『技術と身体の翻訳者』が介在することで、双方が安心して働ける環境が維持できる」としている。

#### (5) ビジネスとしての持続可能性と覚悟

障害者支援技術の開発は、決して「儲かるビジネス」ではない。市場規模は限定的で、ユーザーごとのカスタマイズや手厚いアフターフォローには膨大なコストがかかるためである。「大手企業が参入してこないのは、収益性が厳しく参入障壁が高いからです。しかし、私たちが撤退すれば、ユーザーさんの生活や仕事は立ち行かなくなってしまう。生活インフラを担っている以上、安易にやめることはできません」と述べる。

同社は、企画・開発・製造・販売を自社一貫体制にすることでコストを抑制している。加えて、創業以来の非福祉分野（一般システム開発）の事業も継続し、その収益を福祉事業の安定基盤としている。「儲け」よりも「継続」を最優先にする経営姿勢は、SDGs や CSV（共有価値の創造）が重視される現代において、中小企業が目指し得る一つのモデルケースとして整理できる。

#### (6) まだ見ぬ可能性に光を当てるために

これから障害者雇用に取り組む経営者に対し、引地氏は「私たちの想定する『限界』を、彼らはテクノロジーの力を借りて平気で越えていきます。周りが勝手に限界を決めつけないことが大切です」と述べる。SNS の普及もあり、「自分も働きたい」「社会と関わりたい」と高い志を持つ障害者は増えている。彼らに必要なのは同情ではなく、能力を発揮するための「環境」とそれを信じて任せる「企業の勇気」である。

また、誰もが使いやすい技術や環境を整えることは、既存の従業員やその家族が将来、病気・怪我・介護などの制約を抱えた際にも必ず役立つ「資産」となる。障害者一人ひとりがその人らしく生き、個々の持つ可能性を輝かせることは、企業の未来を照らすことと同義である。



会社名	株式会社協同工芸社
代表者	代表取締役社長 箕輪 晃
本社所在地	千葉県千葉市美浜区新港 152
URL	<a href="https://kyodokogei.co.jp/">https://kyodokogei.co.jp/</a>

### (1) 企業概要

同社は1969年に創業し、千葉県千葉市に4つの拠点を構える。「ものづくりで世の中を感動させよう!」というスローガンのもと、主軸である看板事業を中心に、直近では医療向けアクリル製品の開発、EC事業、クリエイティブ制作事業などへも事業を展開している。直近5年の売上は19.4億円（2019年度）から30.55億円（2024年度）へと、約10億円伸長している。

従業員数（パート等含む）は約150名で、2026年1月時点で法定雇用率を超える3名のチャレンジド人材が活躍している。同社のチャレンジド人材の雇用に関する積極的な取り組みは、2021年度「もにす認定」の取得や、令和6年度障害者雇用優良事業所等表彰受賞（千葉県内）などで評価されている。同社の取り組みについて、同社代表取締役社長 箕輪氏、総務部人事課 松村氏、クリエイティブ事業部 河野氏へのインタビューに基づき、取り組みおよびチャレンジド人材活躍のポイントを詳述する。

### (2) 当事者雇用の概要

同社のチャレンジド人材は、全員が特別支援学校を卒業後、高卒一般社員と同等の待遇で働いている。背景には、障害年金など本人の生活を支える制度はあるものの「親がいつまでもず

っと一緒にいられるわけではないから、自分の所得で生活できるようにしてほしい」という、自身も障害のあるお子さんの父親という顔も持つ箕輪氏ならではの想いがある。

ただ同社がチャレンジド人材を雇用するのは、費用対効果を考えた経営判断である（「(5) 活躍を生むためのポイント」参照）。また、特例子会社を設けることが難しい規模だからこそ、障害の有無や国籍の違いがあっても共生できる環境を作るという意志表明でもある。

## ① チャレンジド人材の雇用のきっかけ

同社では徐々に社員数が増えるなか、2018年4月以降の法定雇用率引き上げをきっかけに、2019年よりチャレンジド人材の採用を開始した。箕輪氏が所属する千葉県の経済同友会で培った人脈で、特別支援学校と連携しながら新卒のAさんを採用するに至った。

人脈がないとしても、チャレンジド人材の雇用について相談できる機関は多数存在し、インターネット検索などでも簡単に調べられる。箕輪氏は本気で雇用したいと思うなら、まずは経営者が支援機関を頼るかどうかを含めた意思決定をすることが大切だと話す。

## ② チャレンジド人材の雇用の仕組み

### 1) [採用] 職場実習（インターンシップ）の活用と保護者との関係性構築

特別支援学校には「職場実習」という仕組みがあり、同社へは1年次から参加が可能である。同社では学年に応じて実習の目的を段階的に設定している。

- ・1年次：製造業を知る機会。
- ・2・3年次前期：自身の適性を確認する機会。
- ・3年次後期：採用を見据えて業務内容や条件面を相互に確認する機会。

この背景には、「自分の人生だから自分で決めてほしい」「良いことも悪いことも、互いに本音で話したい」という同社の強い想いがある。2018年のAさん採用時には、2年次から3年次にかけて計3回の実習（計約20日間）を実施した。複数回にわたる受け入れにより、人と人との関係性が徐々に築かれ、受け入れにあたる社員側の不安も取り除かれていったのではないかと箕輪氏は当時を振り返る。

また同社は学校だけでなく保護者との関係構築も重視している。保護者のなかには大企業の特例子会社で勤めるほうが安泰では、と考える方もいる。同社では職場実習での環境確認や採用時の面談の際に、高卒一般と同等の給与水準で働けることを伝えている。就職先を本人と保護者で決めるケースが多いチャレンジド人材の採用ならではの工夫ともいえる。

### 2) [配置] 特性を踏まえた部署配属

同社においてチャレンジド人材が所属する部署は複数ある。例えば運動負荷の高い業務が

難しい方は看板製作にかかる見積もりなどの積算業務および総務業務を担当している。一方、計算や数字が苦手な方は小型製品の製造に関わる作業を担当している。

配属にあたっては、本人の希望、各職場の受け入れ可否、任せられる業務や懸念点、本人の特性（例：3桁+3桁などの計算が苦手、常に話し声が聞こえる環境は苦手など）といった多様な情報を基に検討を重ねる。そして実際の職場実習のなかで、どの職場であれば受け入れ可能かを判断している。なお、Aさんの採用時には、希望する職種に苦手意識のある業務が含まれるため、克服に向けた自身の努力も必要である点も共有したという。

また内定期間中にも、特別支援学校と連携しながら業務を円滑に始められるようフォローを行っている。「本人が職場にまた来たいといえば相談に乗る。また特別支援学校はプログラムがしっかりしているので、就職までに細かい作業の練習をしておいてほしい、と依頼することもある」という箕輪氏の言葉からは、本人の可能性の芽を潰さないための継続的なコミュニケーションを重視していることが伺える。

### 3) [定着] 自身での特性理解と周囲の環境整備

同社では勤務時間や就業場所などの労働条件において、チャレンジド人材との区分を設けていない。ここではインタビュー時に見学した内容を紹介する。

積算業務を担当するチャレンジド人材のAさんのデスクにはいくつかの工夫があった。まずは「深呼吸」と書いた付箋である。これは吃音という声がひきつる症状があり、電話対応など咄嗟に声を出す機会があるため、Aさん自身が落ち着くために貼ったものだ。またPCの光で疲れやすい特性を踏まえ、画面を暗めに設定していた。

次に工場勤務するBさんとCさんの職場では、難しい漢字は使わない、図で示す、一文を短く書くなど、上司が作成したマニュアルが活用されていた。また作業場所の壁には、上司のマニュアルを読んだBさんが、自分なりに補足して作成した手書きの手順図も貼られていた。この手順図は同じ職場で働くCさんも活用している。

なお同社では、自社が完璧な会社ではないという意識のもと、社員の声を聞きながら職場環境の改善を継続的に行っている。年間休日の増加、手当の見直し、新設備の導入といった取り組みが、結果としてチャレンジド人材の働きやすさにつながっている。

### 4) [風土] 上司や同僚との助け合い

同社ではチャレンジド人材も技能実習生も区別なくフラットに働く。河野氏も5年前に入社した当初は「少し面食らった」という環境だが、その背景には、社員の間には「職場で誰かが困っていたら助けるのは同じであり、障害や言語の違いがあるだけで特別なことではない」という感覚が根付いているのではという。

図表 4-2-2 同社本社工場の様子



図 4-2-3 Bさん・Cさんの作業風景



### (3) 同社の現在とこれからへの期待

#### ① 多様な人材の受け入れは人材確保の一手になる

多くの中小企業は、人手不足に加え、売り手市場によって採用が難航するケースが少なくない。看板製造という労働集約型の事業を営む同社においても同様だ。そこで同社は課題解決にむけて2013年には大卒新卒者、2019年にはチャレンジド人材と技能実習生の採用を開始した。

多様な人材を受け入れられる背景について、これまでも異なるバックボーンの方を受け入れてきた「下地」があり、それが社内の安心感につながっている、と松村氏は指摘する。属性ではなく個人と向き合うことで多様な人材が活躍できる土壌ができ、人材確保の一步につながる。同社の考え方はまさにこの好循環を体現しているといえる。

#### ② 障害者雇用を後押しする環境の改善

箕輪氏は、これからへの期待として現在の制度や自治体を含む取引条件の見直しについて言及した。例えば障害者雇用納付金<sup>58</sup>の金額の引き上げだ。現状の月額5万円という水準は、納付金を払うほうが費用対効果がよいと経営者が判断しかねない懸念がある。

加えて、取引条件のなかに障害者雇用に関する項目を盛り込む必要性も指摘した。「もにす認定」は日本政策金融公庫の低利融資対象となるほか、公共調達等での加点評価の対象となる場合があるが、利用しない企業は直接的なメリットを感じにくい。より多くの公共調達や民間取引で障害者の雇用状況が取引条件に含まれば、雇用はさらに進むのではないかと。

### (4) これから取り組む企業に対するメッセージ

チャレンジド人材の雇用に向けて取り組む企業へのメッセージを伺うと、河野氏は「新たに何を始めるにしても、最初はきっと大変であり、それは障害のある方の雇用も含め、どんなことでも同じだと考える方がいいのではないかと語った。雇用面だけでなく新規事業や働き方改革など、良いことは臆せずに取り組む同社の姿勢が垣間見られる回答であった。

<sup>58</sup> 障害者雇用納付金では、障害者雇用促進法で定める法定雇用率に未達の場合に支払いが生じる。

## (5) 活躍を生むためのポイント（チャレンジド人材の活躍）

本節の最後に、箕輪氏が考えるチャレンジド人材の活躍を生むためのポイントを詳述する。

### ① 費用対効果で必ずプラスにすること

最も重要視すべきなのは費用対効果の視点である。企業活動において、事業継続のために売上や利益の追求は不可欠である。中小企業では、少人数経営ゆえに本来の業務に加えて複数の業務を兼務する体制になった結果、生産性が低下して売上が伸び悩むことがある。こうした状況下で、チャレンジド人材の雇用は有効な企業戦略となりうる。

箕輪氏は飲食店の喩えを用いながら、調理担当者が皿洗いまでやっている場合には調理担当者が調理に集中するほうが利益につながるため、工程を分解して任せられる業務を切り出すとよいと話した。

### ② 工程管理者が一定の知識を身につける

雇用の可否判断におけるキーパーソンは、工程を分解できる工程管理者である。中小企業であっても社長が工程のすべての面倒を見られるわけではない。そのため、工程管理者が任せられる業務を特定し、組織としてピースがうまくはまるかを判断する必要がある。

工程管理者がもし身体・知的・精神障害のそれぞれの特性を理解していれば、自社でどのような人なら受け入れられるかの判断もできる。大切なのは、チャレンジド人材を雇用するからといって「どんな特性の方も受け入れる」という考えを持たないことだという。

### ③ 一人ひとりの関心・特性の理解と相互改善

実際に雇用する場合には、職場実習などで「できること・できないこと」を分別していくなど、一人ひとりの特性を見ることが不可欠である。

同社では双方のコミュニケーションの中で指示方法を改善した結果、新たな作業を任せられるようになった事例もあるという。一般的な情報だけに捉われずに個人を見て判断することは、障害の有無に関わらず普遍的なマネジメントのあり方といえる。

**「中小企業の障害者雇用は1社でやらない。みんなでやる！」ウィズダイバーシティ有限責任事業組合（東京都渋谷区）**



会社名	ウィズダイバーシティ有限責任事業組合(LLP)
代表者	福寿 満希（発起人：株式会社ローランズ 代表取締役）
所在地	東京都渋谷区千駄ヶ谷 3-54-15 ベルズ原宿ビル 3F
URL	<a href="https://with-d.com/">https://with-d.com/</a>
出資者	中小企業 15 社、障害者福祉事業者 3 社 (2026 年 1 月 21 日調査時点)

## (1) 企業概要

中小企業が単独では解決できない課題を「協働」の力で解決する画期的な取り組み事例として、「ウィズダイバーシティ有限責任事業組合（LLP）」の事例を紹介する。

ウィズダイバーシティ有限責任事業組合（以下、本組合）は、企業が障害者雇用率を算定する際に、特定の条件を満たすことで複数の事業主間で雇用率を通算できる「算定特例制度」を活用した組織だ。中小企業と障害福祉団体がともに障害者雇用促進に取り組む、日本で初めて設立された有限責任事業組合（Limited Liability Partnership、以下 LLP）である。現在の組合参加企業は18社（中小企業15社と障害者福祉事業者3社）で、同様のスキームを活用したLLPの中でも日本一を誇る（2026年1月現在）。LLP全体で雇用されている障害者数（実雇用率）は202人であり、これは法定雇用率の2.6倍以上の6.63%に達している。

同組合が障害者雇用にあたって新しい仕組みをどのように作り上げてきたのか、また課題や変化について、ウィズダイバーシティ代表の福寿満希氏、事務局の高橋綾子氏にお話を伺った。

## (2) LLP 活用による革新的な取り組み

### ① 発足の経緯

発起人の福寿氏が組合を立ち上げたきっかけは、特別支援学校での実習中に「働く夢」を持つ子どもたちと出会ったことにある。福寿氏は、障害や難病と向き合いながらも「花屋になりたい」「デザイナーになりたい」と夢を語る子どもたちが、卒業後の低い就職率（当時15%）だけでなく、職種が単純作業に限定されている現実と直面していることに衝撃を受けた。この「夢と現実のギャップ」を埋め、彼らが働ける場所を作りたいという思いから、2013年に花屋ローランズ（以下、ローランズ）を立ち上げる。

その後、ローランズを拠点に活動を広げる中で、多くの中小企業から「障害者雇用を進めたいが、環境整備や業務の切り出しなどのハードルが高く、自社単独では難しい」という声を聞くようになった。一方で、個々の福祉事業所では営業にリソースを割けず、雇用創出に限界があるという実態も知ることとなる。

転機は、「自社だけでなく日本全体で障害や難病と向き合っている人の雇用を拡大していきたい」という思いの中、東京都の担当者から国家戦略特区での「事業協同組合等算定特例」活用について説明を受けたことだ。「障害者雇用は1社でやらない。みんなでやる！」という考えのもと、異業種の複数の中小企業と、障害者雇用ノウハウを持つ福祉団体が、一緒に障害者雇用を促進する新しい仕組みとして、東京都の戦略特区制度を利用し、2019年に日本初の算定特例認定を受けたウィズダイバーシティ有限責任事業組合を設立した。

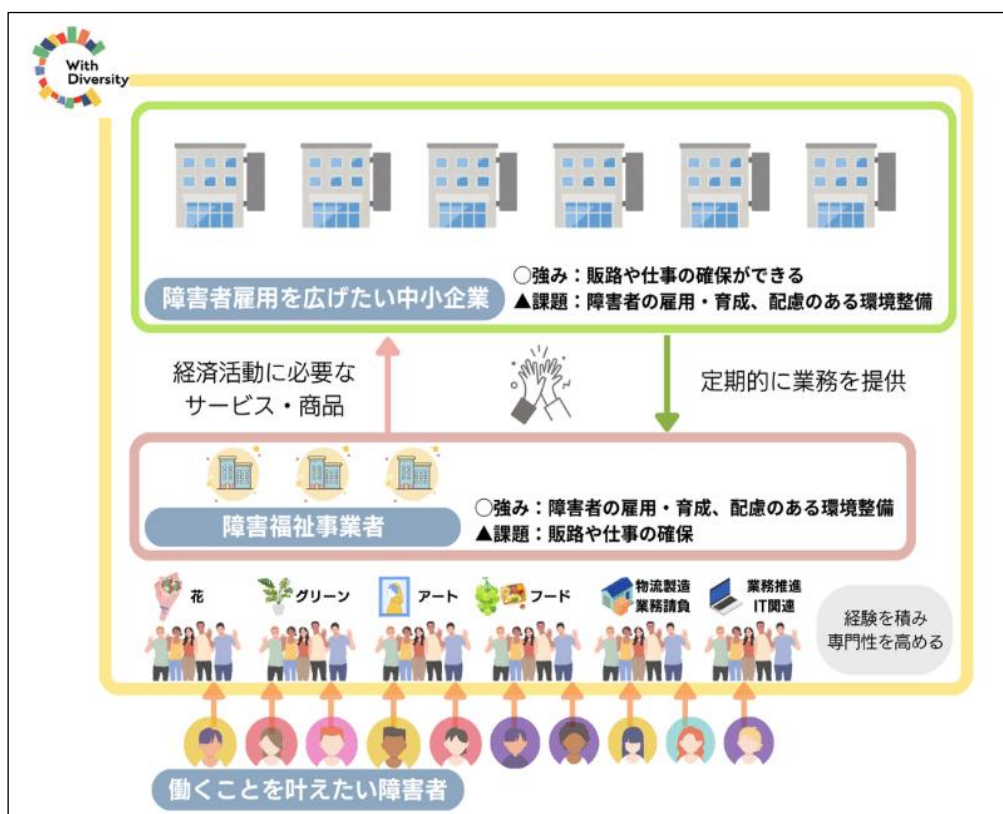
## ② 雇用の仕組み

「事業協同組合算定特例」とは、中小企業が事業協同組合等を活用して共同事業を行い、一定の要件を満たす場合に、事業協同組合等とその組合員である中小企業の実雇用率を通算できる制度である<sup>59</sup>（図表 4-2-4）。

- ・企業の役割：企業は LLP に出資し、福祉団体へ必要な商品・サービスを発注する。
- ・障害者の役割：福祉団体に雇用され、企業からの受注業務を遂行する。
- ・メリット：企業は LLP に参加<sup>60</sup>し、福祉団体への発注を通じて障害者雇用を創出でき、法定雇用率を達成することができる。

LLP 全体で雇用されている障害者数（実雇用率）は 202 人（6.63%）で、その内 29 人分は所属企業から発注される受託金額から算出した雇用創出数である。

図表 4-2-4 事業協同組合算定特例を活用した仕組み<sup>61</sup>



<sup>59</sup> 厚生労働省, “事業協同組合等算定特例のご案内”, <https://www.mhlw.go.jp/content/001085373.pdf>, 参照事業協同組合算定特例とは?, 参照 2026 年 2 月 7 日.

<sup>60</sup> 参加には中小企業庁が定める中小企業・小規模企業の定義にあてはまること、常用雇用数 40 人以上など一定の要件がある。

<sup>61</sup> ウィズダイバーシティ有限責任事業組合, “FACT BOOK【2025】”, pp.9, 2025.7 版, 参照 2026 年 2 月 7 日.

### ③ 行政との折衝と制度的基盤の構築

LLP による算定特例制度の活用は日本初のケースであり、未整備の事項も多く、行政の担当者と多大な時間をかけて進めていくこととなった。福寿氏は「書類が山のようにあり、郵送と押印を繰り返すスタンプラリーのような手続きが大変だった」と当時を振り返る。特に重視されたのは「雇用の持続可能性」の証明である。具体的な業務を切り出し方や長期的な雇用維持計画が厳しく問われたが、参加企業からの「発注誓約書」を事前に揃えるなど、実質的な仕事の裏付けを公的に証明することで認可を取得した。

事務局の高橋氏は、手続きの煩雑さについて次のように述べている。「現在はだいぶ効率化されたが、新たな企業が追加される際は既存企業も再認可が必要となり、100 通以上のメールをやり取りすることもある。やはり時間はかかる」このため、障害者福祉の実務とビジネス的なマネジメント力の両面を備えた事務局機能が不可欠である。

厚生労働省、東京都、ハローワーク渋谷と管轄は変遷したが、担当者との緊密な連携も常に構築しながら、厳格な運用体制を維持し信頼を積み上げてきた。現在は「障害者雇用で苦勞している多業種の企業参加がより期待できる」として行政からも認識されている。

### ④ 継続性と経済合理性の追求

雇用の継続性にむけた工夫として、各企業とは、参加企業の算定特例上の要件（年間 60 万円の発注等）はあくまで最低基準として、1 人分の雇用を創出するための業務発注契約を締結している。しかし、成果物が企業の求める水準に達していなければ、発注は継続されない。

福寿氏は「『障害者だから』という妥協をなくし、買い手の論理（マーケットイン<sup>62</sup><sup>63</sup>）の視点で各企業様のニーズに合わせた価値提供を徹底している」と語る。福祉事業で陥りがちな作り手の論理（プロダクトイン<sup>64</sup>）ではなく、ビジネスとして選ばれるサービス提供を徹底している。参加企業にとって法定雇用率の算定は最大のメリットだが、それとともに自社ビジネスに利するサービスを享受できるという面でもメリットは大きい。

### ⑤ 障害者の職域拡大とプロフェッショナル育成の仕組み

#### 1) 異業種連携による多様な職域の創出

異業種の複数企業が連携し業務を発注することで、プロジェクト内には極めて多様な仕事が生まれている。

- ・職種の種類：フラワー、グリーン、オフィスサポート、アートなど、60 以上。

<sup>62</sup> マーケットイン：顧客ニーズを優先し、「顧客が望む（売れる）ものを企画・開発して提供する」という発想（プロダクトアウトの対義語）

<sup>63</sup> “マーケティング用語集「プロダクトアウト、マーケットイン」,” JMR 生活総合研究所, <https://www.jmr1si.co.jp/knowledge/yougo/my02/my0227.html>, 参照 2026 年 2 月 16 日.)

<sup>64</sup> プロダクトアウト：作り手側の理論・計画を優先し、「良いと思うものを作って売る」という発想。

- ・評判のサービス：ケータリングやオフィス植栽サービス。既存のサービスからの置き換えがしやすく、コストが軽減できる上にサービス品質が高いと評判である。

## 2) 実務を「教育機会」とする成長の仕組み

プロジェクトの肝は、単に障害者の『働く』を創り出すだけでなく、実務を通じて成長していく仕組みを構築している点にある。福寿氏は、障害者は「自分が得意な分野の仕事に取り組むことができ、各社からのフィードバックによって技術の向上も図れる」環境にあると語る。いわば、仕事という形で「教育機会の提供」を受けることで、実務の中で着実にスキルアップを遂げていくのである。

## 3) 「雇用の質の低さ」という課題の克服

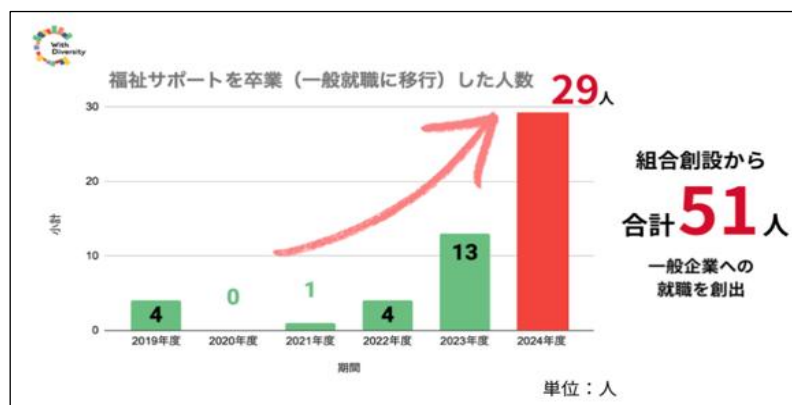
多様な仕事があることで、働く一人ひとりの強みや適性を最大限に引き出すことが可能となり、「希望する職種に出会えない」「適性が合わない」といった障害者雇用にありがちな「雇用の質の低さ」という課題を解消している。個々の適性に合致した環境を整えることが、結果としてプロフェッショナル育成へとつながっている。

## ⑥ 一般就労へのステップアップと定着

### 1) 一般就労への移行実績

本 LLP は、福祉的就労から一般就労への橋渡し（ステップアップ）においても顕著な実績を上げており、設立から 2024 年 12 月までに、51 名ものスタッフが一般就労への移行を果たしている（図表 4-2-5）。また、本 LLP に参加している障害福祉団体（A 型事業所）は、全国平均より 5 倍以上の一般企業への就職を創出していることも特徴である（図表 4-2-6）<sup>65</sup>。

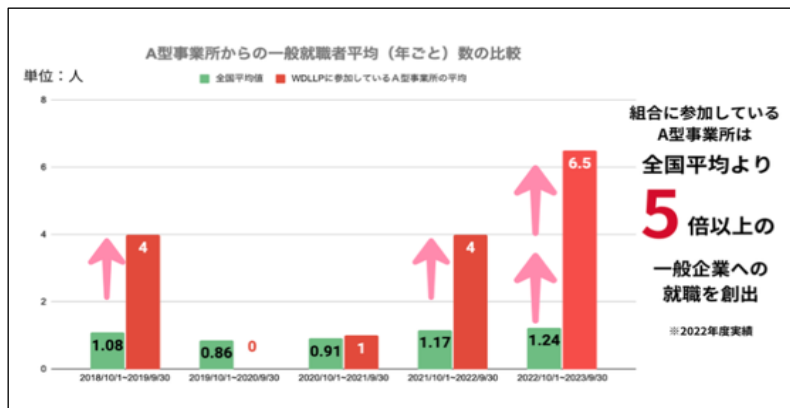
図表 4-2-5 福祉サポートを卒業（A 型事業所から一般企業の就職に移行）した人数<sup>66</sup>



<sup>65</sup> ウィズダイバーシティ有限責任事業組合 ホームページ, <https://with-d.com/>, 参照 2026 年 2 月 15 日.

<sup>66</sup> ウィズダイバーシティ有限責任事業組合, "FACT BOOK【2025】", pp. 9, 2025. 7 版

図表 4-2-6 A型事業所から一般就職平均（年ごと）数の比較<sup>67</sup>



## 2) 「グラデーション」による高い定着率

転籍後も転籍元の福祉団体が伴走支援やモニタリングを継続する体制が整っている。

- ・定着率：ローランズ出身者の事例では、移行後半年間の離職率 0%という極めて高い定着率を実現した。
- ・安定化の仕組み：LLP での経験や人との関わりが「0 か 100 か」で急激に変わるのではなく、グラデーションをもって緩やかに変わっていく。このプロセスこそが、当事者の精神的・経済的な安定に寄与している。

## 3) 当事者の喜びと企業側の意識変化

福寿氏が語る、LLP での経験を経て大手企業の一般社員になった障害者スタッフが「名刺を持つことが夢だったんです」と喜ぶ姿は、ステップアップが本人に与える心理的影響の大きさを象徴しており、同時に企業側にも「障害者雇用」という枠組みを超えた「一緒に働く仲間」という意識の変化を生んでいる。

## 4) 参加企業の変化

福寿氏は本組合を「障害者雇用を諦めざるを得ない中小企業にとって初めの『0.5 歩目』を作る仕組み」と位置付ける。実際、参加後に自社雇用を実現し、通院休暇制度を導入するなどの企業が現れているほか、事業成長、資本規模の進展により組合を「卒業」するケースも出ている。高橋氏は、企業が「0.5 歩目」を経て自社雇用という次の一步を踏み出すことを喜ばしい変化として捉えている。

<sup>67</sup> ウィズダイバーシティ有限責任事業組合, “FACT BOOK【2025】”, pp.9, 2025.7 版

⑦ 参加企業の声：株式会社ニューズベース（東京都中央区）

イベント事業を手掛ける同社では仕事は不規則な働き方が多いため障害者に適した業務の切り出しが困難であったが、LLP への参画により 2 名分の雇用創出を達成した。発注内容は弁当配達サービスなどで、社員の福利厚生に活用している（図表 4-2-7）<sup>68</sup>。

代表の亀井氏は「弊社はリモート勤務も可能なのですが、実は弁当（ランチボックス）の届く木曜日の出勤率が上がっているんです！このお弁当を活用して、毎週人事主催で部署をまたいだランチ会の開催も始めました。普段交流の機会が少ない部署のコミュニケーション向上につながっていると感じます」と語る。LLP により、障害者雇用が義務ではなく、経営の強みに変わった好例といえる。

図表 4-2-7 ランチボックス（左）と納品の様子（右）



(3) 課題と展望

① 現在の課題

メリットの大きい制度である一方、手続きや要件が複雑で「組合への出資」に馴染みのない中小企業では理解が進みにくい。人事担当者が経営層へ説明しやすい形で制度を分かりやすく翻訳・整理して伝えることが継続的な課題である。

② 今後の展望

ウィズダイバーシティは「47 都道府県 100 企業」の参画を目標に、全国展開を見据えている。福寿氏は LLP 設立を支えるエコシステムの重要性を強調し、行政による初期費用支援や実践的な伴走があれば運営負担は大きく軽減されると語る。将来的には自らが支援側を担う構想も描く。「中小企業の障害者雇用は 1 社でやらない。みんなでやる！」という信念のもと、今も働けない 356 万人の障害・難病を持つ人々へ雇用機会を広げる挑戦を続けている。

<sup>68</sup> ウィズダイバーシティ有限責任事業組合、株式会社ニューズベース、ウィズダイバーシティ有限責任事業組合（LLP）参加のお知らせ, PR TIMES, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000013.000139861.html>, 2025 年 8 月 8 日。

### 3. 鳥取県の取組事例

本章では、上記事例企業のインタビューに加え、鳥取県が取り組むチャレンジド人材雇用の取組事例も紹介する。鳥取県が作成したガイドブックや、障がい者雇用の取組事例紹介動画は内容がわかりやすく整理されており、参考としてほしい（図表 4-3-1）。

図表 4-3-1 鳥取県がまとめたガイドブック<sup>69</sup>・障がい者雇用の取組事例紹介動画<sup>70</sup>



#### (1) 鳥取県「とも働く職場づくり」取組事例集の分析

鳥取県では、障害の有無にかかわらず誰もが働きやすい職場づくりを推進し、県内 12 事業所の取組を動画やガイドブック形式で公開している。これらの事例は、地方の中小企業が直面する人手不足に対して、チャレンジド人材の戦力化が有効であることを示唆する。本報告書の視点に基づき、主要な取組事例を以下の 3 類型化に整理する。

##### ① 外部支援機関との連携と職場実習の活用

多くの事例で、ハローワークや障害者就業・生活支援センター等との外部機関との密接な連携が成功の鍵となっている。

- ・水野商事(株) (洗濯業) : 関係機関と連携した職場実習を積極的に受け入れることで、採用前後のミスマッチを防止している。
- ・日本海冷凍魚(株) (水産加工) : 支援機関との情報共有を密に行い、チェックシートを用いた体調管理や業務管理を共同で実施している。

<sup>69</sup> ガイドブック「とも働く職場づくり～障がいの有無に関わらず働きやすい職場を目指して～」, <https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1312531/reiwa7kaiteigo.pdf>, 参照 2026 年 1 月 25 日。

<sup>70</sup> 障がい者雇用の取組事例紹介動画, 鳥取県, <https://www.pref.tottori.lg.jp/308845.html>, 参照 2026 年 1 月 25 日。

## ② ジョブ・カービングと業務の標準化

第3章で述べた「業務の棚卸しと再設計」を実践し、個々の特性に合わせた職域開発を行っている事例が顕著である。

- ・(株)サンライズさんこう（廃棄物処理）：業務を細分化して、チャレンジ人材が担当可能な工程を切り出し、個別の業務手順書（マニュアル）を整備している。
- ・愛ファクトリー(株)（農業）：日報や朝礼・終礼を活用し、情報の可視化と共有を徹底することで、業務の品質を担保している。
- ・(株)エスマート（小売業）：採用時に本人の得意・不得意を丁寧に確認し、担当業務の決定と指示出しに反映している。

## ③ 柔軟な働き方とユニバーサルな職場環境の整備

障害特性に配慮した環境整備が、結果として全従業員の働きやすさ向上に寄与している。

- ・皆生タクシー(株)（運送業）：物理的なバリアフリー化に加え、テレワークを導入することで、身体的制約のある人材の就労機会を拡大している。
- ・グリコマニュファクチャリングジャパン(株)鳥取工場（食品製造）：ヘルスキーパー（理療師）を導入し、身体・メンタル両面の健康管理体制を構築している。
- ・後藤工業(株)（製造業）：「リハビリり入社制度」を運用し、中途障害者等のスムーズな職場復帰を組織的に支援している。

## (2) 鳥取県の事例から得られるポイント

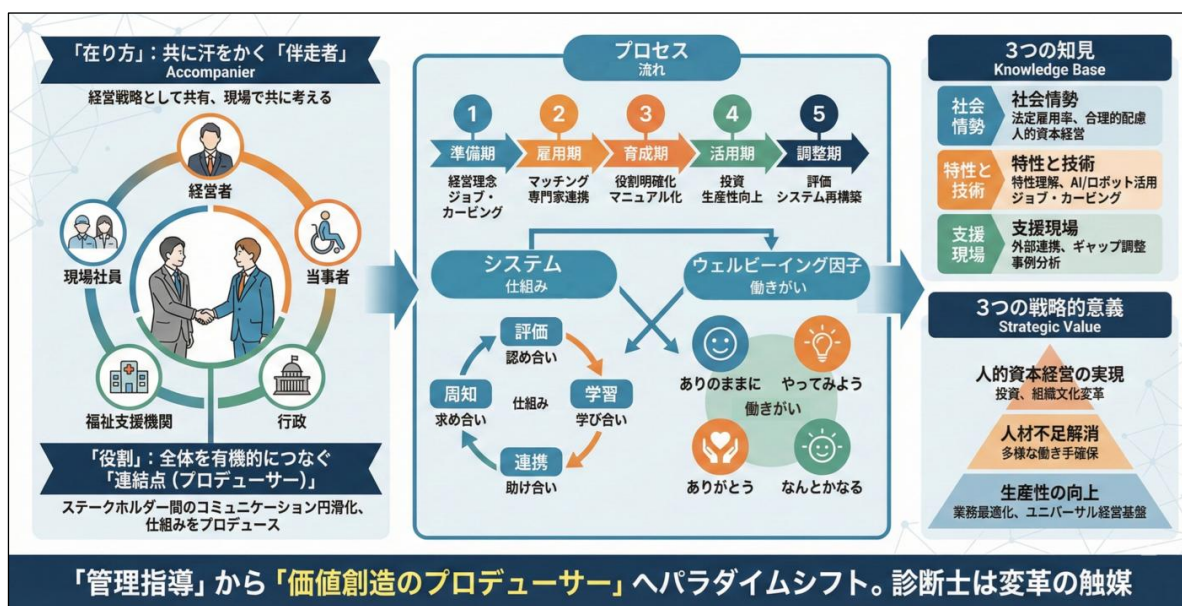
鳥取県の事例に共通するのは、障害を「個人の課題」とせず、組織としての仕組み（マニュアル化・業務の切り出し・外部連携）と対話（特性理解・不安の言語化）によって解決を図っている点である。これにより、リソースが限られた地方の中小企業でも、適切なマネジメントに通じてチャレンジ人材が競争優位を生む人的資本となり得ることが示されている。

## 第5章 中小企業診断士に求められる役割と着眼点

### 1. 本章の概要

本章では、中小企業診断士（以下、診断士）がチャレンジ人材の活躍支援に関わる際の役割と着眼点を整理する(図表 5-1-1)。ここでの支援の狙いは、従来の「福祉」や「法的義務」という枠組みを超え、多様な人材の活用を、競争優位を生み出す経営戦略として捉え、組織全体の活力を最大化することである。なお、図表 5-1-1 に示した「3つの知見」と「3つの戦略的意義」の詳細は付録Bに記述する。

図表 5-1-1 本章のイメージ図



### 2. 支援にあたっての中小企業診断士の在り方と役割

診断士は「経営支援の専門家」として独自の軸を持ち、経営者と「チャレンジ人材の活用は業績向上のための経営戦略である」<sup>71</sup>という認識を共有しなければならない。単なる数合わせや社会貢献にとどめず、収益性に寄与する道筋を明確にすることが支援の軸となる。

#### (1) 在り方：伴走者

経営分析や理論に留まらず、現場に深く入り込み、経営者や社員と共に汗をかきながら試行錯誤する「伴走者」としてのスタンスが重要である。

#### (2) 役割：連結点

経営者、現場、各種専門家、取引先を有機的につなぐ「連結点」の役割を担い、全体を俯瞰し、調整しながら、最適なシステムを構築するプロデューサーとして活動する。

<sup>71</sup> 影山摩子弥, なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか?, 中央法規, 2020

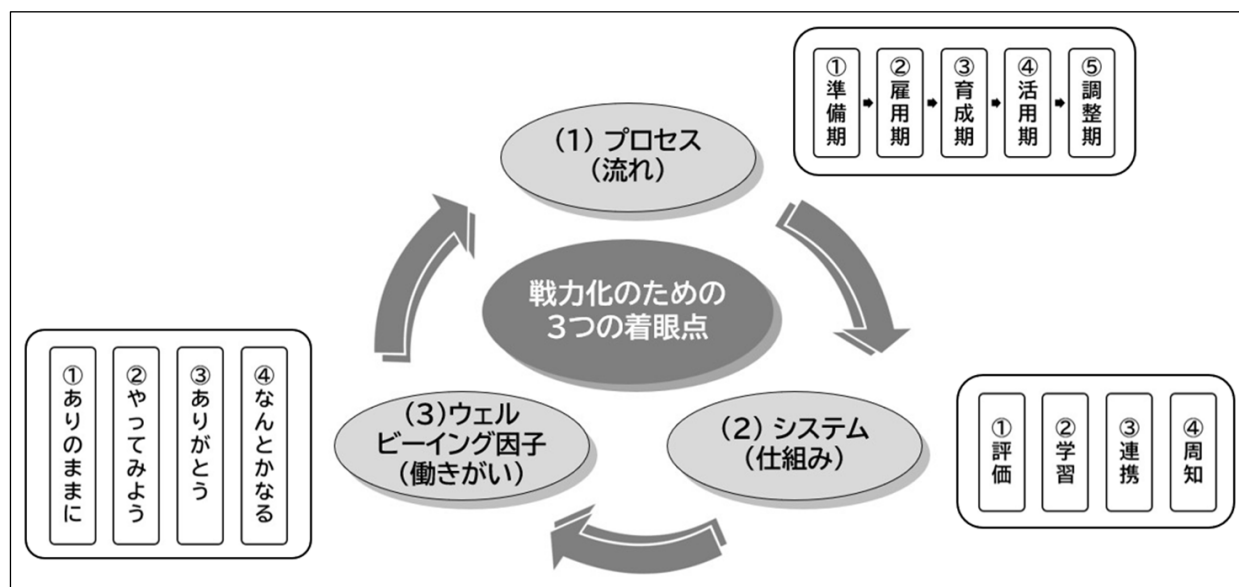
### 3. 中小企業診断士に求められる3つの着眼点

診断士による支援の成否を分けるのは、「プロセス」「システム」「ウェルビーイング因子」の3つの視点である（図表 5-3-1、図表 5-3-2）。以下(1)～(3)で、各着眼点について説明する。

図表 5-3-1 中小企業診断士に求められる3つの着眼点と定義

着眼点	定義	診断士の注力ポイント
(1) プロセス（流れ）	チャレンジド人材の戦力化までの流れ	5つのフェーズ（準備～調整）の円滑な移行支援
(2) システム（仕組み）	チャレンジド人材の戦略化を持続させる仕組み	ツール活用を含む、自走可能な社内体制の構築
(3) ウェルビーイング因子（働きがい）	チャレンジド人材の働きがいを高める構成要素	幸せの4因子 <sup>7273</sup> を組織に組み込み、定着率を高める。

図表 5-3-2 中小企業診断士に求められる3つの着眼点の連携・連動



#### (1) プロセス（流れ）

プロセス（チャレンジド人材の戦力化の流れ）を5つのフェーズ①～⑤で捉え、計画的に進める。

##### ①「準備期」フェーズ

戦力化の成否を分ける最も重要なフェーズである。ここでは、単なる数値目標の策定ではなく、以下の5つのステップを丁寧に踏むことが求められる。

<sup>72</sup> ウェルビーイング：well（よい）と being（状態）からなる言葉。世界保健機関（WHO）では、ウェルビーイングを個人や社会のよい状態。健康と同じように日常生活の一要素であり、社会的、経済的、環境的な状況によって決定されると紹介。引用：ベネッセウェルビーイングLab, <https://www.benesse.co.jp/well-being/about/index.html>, 参照 2026年2月17日。

<sup>73</sup> 前野 隆司, 幸せのメカニズム 実践・幸福学入門, 講談社現代新書, 2013.

- 1) 意思決定：法的義務に留めず、経営課題解決の手段として雇用する経営者の強い意志を確認する。
- 2) 理念構築：雇用の意義「なぜ我が社でチャレンジド人材が活躍する必要があるのか」を経営理念と紐づけ、社会的・実務的なメリットを明確に言語化する。
- 3) 協力体制：現場を巻き込んだ推進体制を構築し、業務の棚卸しとタスク分解による分業体制を整える。その際、当事者目線での標準化（マニュアル化）や視覚化を徹底する。
- 4) 周知活動：全社員にチャレンジド人材を「支援対象」ではなく「共に価値を創る仲間」との認識を浸透させ、現場の意向を丁寧に汲み取る。
- 5) 評価制度：特性に配慮した評価基準を策定し、既存社員を含めた全社的な制度を見直す。

## ②「雇用期」フェーズ

実際の採用と配属を行うフェーズである。個人の障害特性とジョブ・カービングで創出した職務を精密にマッチングする。診断士は外部機関と連携し、企業・本人双方が納得できる妥協のない採用を支援する。

- 1) 意思決定：雇用意志を再確認し、準備期の進捗に基づき受け入れ体制が整っているか確認する。
- 2) 目的明確化：「なんのために雇用するか」（雇用の目的）「どのような成果を期待するか」（期待成果）を言語化することで、配属先と役割の認識を共有する。
- 3) 専門家連携：自社だけで抱え込まず、ハローワーク、就労移行支援事務所、地域障害者職業センター、ジョブコーチ等の専門機関・専門家と連携し、ノウハウを活用する。
- 4) 相互理解の促進：採用希望のチャレンジド人材と配属予定の職場関係者で、職場見学や交流を通じ、当事者と現場の相互理解を深める。
- 5) 本人の意向確認と採用：本人・家族の意向と様々な条件を最終確認し、納得感のある採用を行う。

## ③「育成期」フェーズ

チャレンジド人材の定着率向上を図る重要なフェーズである。就労支援専門家、支援担当者、家族と連携し、仕事へのやりがいの醸成と能力拡充（戦力化）を以下の5ステップで進める。

- 1) 業務領域決定：雇用目的に沿って、配属先での担当職務を明確化する。
- 2) 役割明確化：本人と周囲の役割を整理し、合理的配慮を徹底する。
- 3) 認識共有：障害特性や家庭事情による困難を共有し、職場内での相互理解を深める。
- 4) 活動周知：本人の活動状況や成果を、他部門や外部連携機関へ広く発信する。
- 5) マニュアル化：実態に即して手順を標準化し継続的な改善により生産性を向上させる。

#### ④「活用期」フェーズ

担当業務でより生産性を向上させるフェーズである。マニュアルや治具などのアナログ手法と、生成AIやロボット等のデジタル技術を併用し、専門家、支援担当者、家族との対話を継続しながら、以下の5ステップを通じて戦力化を加速させる。

- 1) 意思決定：生産性向上のためのツール投資を決定し、利用対象と活用方法を明確にする
- 2) 目標明確化：測定可能な指標を設定し、期待する成果目標を具体化する。
- 3) 認識共有：ツールの活用状況や課題を確認し、現場と経営層での認識のズレを解消する
- 4) 仕組み周知：導入した仕組みを全社へ広報し、認知向上と積極的な活用を促す。
- 5) 運営改善：実績を基に改善を重ね、投資対効果を定量的に評価する。

#### ⑤「調整期」フェーズ

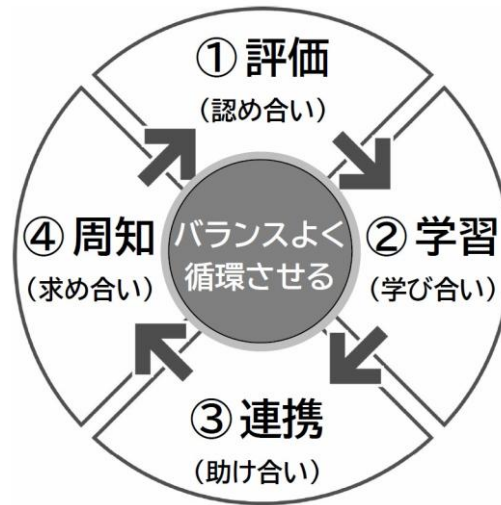
全社員の長期定着に向けた組織の整合性を高めるフェーズである。各フェーズの振り返りと評価を行い、全体を総括して全社的な巻き込みを促進する。

- 1) 総括評価：定量・定性の両面で活動を総括し、当初の理念や目的との適合性を評価する
- 2) 理念再確認：実績とビジョンの整合性を確認し、必要に応じて評価指標を再設定する。
- 3) 相互のフィードバック：関係者間で感謝と改善点を伝え合い、組織のエンゲージメントを高める。
- 4) 活動周知：成果を共有して連携を深め、当事者の自己肯定感を醸成する。
- 5) システムの見直し：構築した「システム（仕組み）」（図表 5-3-2(2)）を見直し、再び「① 準備期」フェーズに戻り、①から⑤のフェーズを循環させ、プロセス（流れ）（図表 5-3-2(1)）の質を高める。システム（仕組み）については次項に示す。

#### (2) システム（仕組み）

システム（チャレンジド人材の戦力化を持続させる仕組み）について、人的資本経営の観点から4つの着眼点を提示する（図表 5-3-3）。これらをバランスよく循環させることでシステムを効率的に機能させる。また、ここで生み出された工夫を外国人や新入社員などへ横展開し、組織全体の生産性向上を図ることが重要である。なお、具体的な仕組みやツールについては第3章に詳述している。

図表 5-3-3 システム（チャレンジド人材の戦力化を持続させる仕組み）の4つの着眼点



① 評価（認め合い）

障害特性を踏まえ、全社員が納得できる公正な評価基準を策定する。相互にフィードバックし合う関係性を築き、成果とプロセス、定量と定性の基準を明確化して自己チェック可能な状態を目指す。

② 学習（学び合い）

既存社員がチャレンジド人材の教育やサポートをするだけでなく、そのサポートを通じて自らも学び成長する。専門用語が使えないなどの制限下での指導を通じ、ティーチングやコーチングスキルなどの向上を図る。

③ 連携（助け合い）

企業、中小企業診断士、外部支援機関（ジョブコーチ、就労移行支援事業所、障害者就業・生活支援センター等）、家族等が連携する体制を構築する。プライベート面のサポートも含めた外部支援を活用し、既存社員の介護や育児も包含した包括的な仕組みを構築する。

④ 周知（求め合い）

担当業務の重要性を全社で共有し、生産性向上への寄与を明確化する。単なる「配慮される存在」から、組織に欠かせない「必要とされる存在」への位置づけを確立する<sup>74</sup>。

(3) ウェルビーイング因子（働きがい）

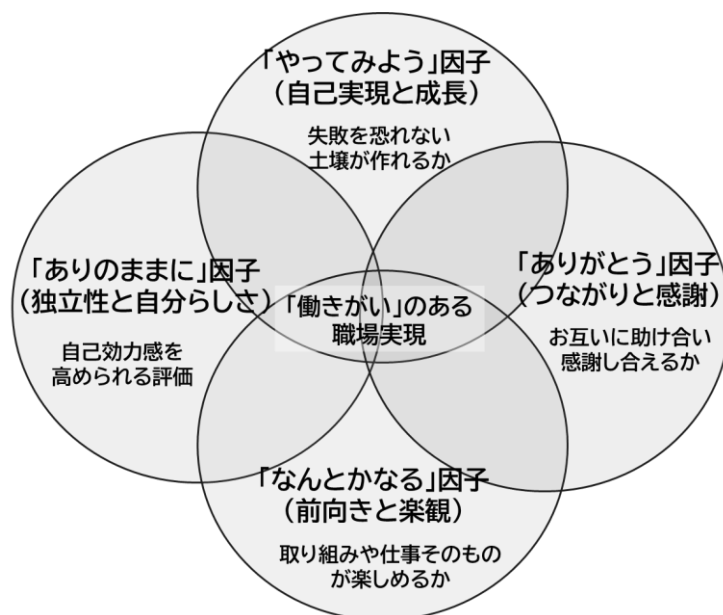
ウェルビーイング因子（チャレンジド人材の働きがいをも高める構成要素、ウェルビーイングの「幸福の4因子」<sup>75</sup>）について述べる。まず、診断士は、全社員が自己肯定感を得られる「ウェルビーイング」の実現を重視すべきである。多様な制約を持つ人材が活躍できる環境は、育

<sup>74</sup> 小高由起子，企業における働き方・働かせ方の「標準」と障害者，経済学論纂（中央大学）第66巻第1・2合併号，2025/7

<sup>75</sup> 前野 隆司，幸せのメカニズム 実践・幸福学入門，講談社現代新書，2013.

児や介護等を抱える既存社員にとっても、心理的安全性の高い職場となるからである<sup>76</sup>。ここで重要なのは、ウェルビーイングの「幸福の4因子」<sup>77</sup>を単なる概念にとどめず、プロセスとシステム（図表 5-3-1、5-3-2）に組み込んで日常業務の中で具現化することである。チャレンジド人材の雇用を契機としたウェルビーイングな環境整備は、結果として、全社員が個性を發揮できる「働きがい」のある職場を実現する（図表 5-3-4）。

図表 5-3-4 チャレンジド人材活用にあたってのウェルビーイング因子



- ① 「ありのままに」因子（独立性と自分らしさ）（図表 5-3-2(2)システムの①「評価」と連動）  
本人が貢献を実感し、オーナーシップを發揮することが人的資本経営の鍵となる。公正な評価と周囲からの感謝が自己効力感を高め、企業の成長と個人の幸福を両立させる。
- ② 「やってみよう」因子（自己実現と成長）（図表 5-3-2(2)システムの②「学習」と連動）  
会社の理念を自分事として捉え、自律的なゴールを設定することが重要である。チャレンジド人材に限らず、失敗を恐れずに一步を踏み出せる組織風土の構築が成長を支える。
- ③ 「ありがとう」因子（つながりと感謝）（図表 5-3-2(2)システムの③「連携」と連動）  
一方的な支援ではなく、外部機関を含めた相互扶助の文化を醸成する。多様な人材がそれぞれの得意領域で力を發揮し、感謝し合いながら支え合うことで組織全体のパフォーマンスを向上させる。
- ④ 「なんとかなる」因子（前向きと楽観）（図表 5-3-2(2)システムの④「周知」と連動）  
こまめな情報共有により「未知」による不安を解消し、前向きに状況を捉える姿勢を促す。ゲーミフィケーション等の手法を用いて、活動そのものを楽しく継続できる工夫が求められる。

<sup>76</sup> 守屋剛, 障がい者と共に働くことで得られる技術者のウェルビーイング教育, 工学教育, 73-3, 2025.

<sup>77</sup> 前野 隆司, 幸せのメカニズム 実践・幸福学入門, 講談社現代新書, 2013.

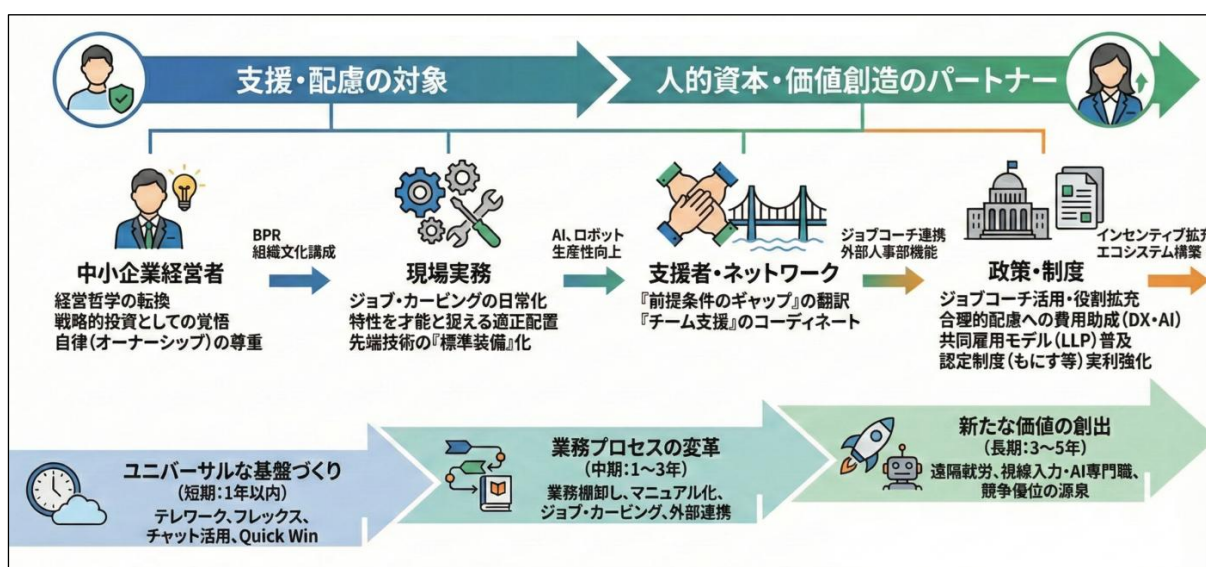
## 第6章 今後に向けた提言

### 1. 本章の概要

本報告書では、中小企業におけるチャレンジ人材の活躍が、単なる社会的義務の履行を超え、深刻な労働力不足に直面する中小企業の「人的資本経営」の中核となる可能性を論じてきた。

本章では、これまでの議論を総括し、経営者・現場・支援者・行政それぞれの立場から取り組むべき具体的な提言を整理する。あわせて、誰もが自律して貢献できる社会の実現に向けたロードマップを提示し、読者が明日から踏み出せる具体的なアクションを明らかにする(図表 6-1-1)。

図表 6-1-1 本章のイメージ図



### 2. 本報告書の目的と各章の要旨

#### (1) 本報告書の目的

本報告書の目的は、チャレンジ人材を単なる「支援や配慮の対象」ではなく、共に価値を創造する「人的資本」として再定義することにある。その上で、①自律を促す組織文化の醸成と、②仕組み・技術による物理的障壁の解消を両輪として戦略的に推進することで、人手不足に悩む中小企業が持続的な競争優位性を構築するための、具体的かつ実践的な指針を提示する。

以下に、本報告書の核となる各章の要旨をまとめる。

#### (2) 第1章：社会の変化とチャレンジ人材の意義

少子高齢化に伴う人手不足の進行を踏まえ、チャレンジ人材の活躍を「福祉」ではなく、企業の成長に資する「人的資本経営」の視点で捉える意義を整理した。

### (3) 第2章：中小企業における雇用の現状と課題

法定雇用率の引き上げ（2026年7月に2.7%）や合理的配慮の義務化は、避けて通れない経営課題である。約7割の企業が「適した業務がない」という壁に直面している。ただし、その本質は障害特性そのものではなく、福祉的支援を前提とする当事者と自律を前提とする企業との間にある「前提条件の相違（構造的ギャップ）」にあることを指摘した。

### (4) 第3章：活躍を支える仕組みと技術

環境整備は特定の個人のための「コスト」ではなく、全社員の生産性を高める「ユニバーサルな経営基盤（投資）」である。ジョブ・カービング（業務の切り出し）という「仕組み」と、生成AIや分身ロボットなどの「技術」を組み合わせることで、身体的・認知的な制約を補完し新たな職域を創出できることを提示した。

### (5) 第4章：中小企業の取組事例

独自の戦略で壁を突破している多様な先進事例を通じ、チャレンジ人材の戦力化が空論ではないことを実証した。具体的には、徹底した工程分解による経済合理性の追求、テクノロジーによる能力拡張、複数社連携による「共同雇用」スキームなどを示した。さらに、「支援される側から価値を提供する側へ」という哲学の転換や、障害を前面に出さず「体験価値」を追求する姿勢など、中小企業ならではの柔軟な変革のあり方を明らかにした。

### (6) 第5章：中小企業診断士に求められる視点と役割

中小企業診断士は、企業の「経営戦略（攻め）」と「法律・福祉（守り）」を、テクノロジーや仕組みで結びつける「プロデューサー」の役割を担う。これまでの各章の議論を踏まえ、求められる役割と視点を以下の通りである。

#### ① 3つの知見の活用（第1章～第4章から得られる知見）（付録B・1.～3.）

支援の土台として、「社会情勢と法制度に関する知見」（第1・2章）、「本人の特性と活かし方に関する知見」（第3章）、「支援の現場での具体的なサポート手法に関する知見」（第4章）の3つの知見を統合して活用する。

#### ② 企業の成長戦略への貢献（付録B・4.）

上記の知見を活かし、チャレンジ人材の雇用を単なる義務ではなく、「人的資本経営の実現」「人材不足解消」「生産性向上」という3つの戦略的意義（企業の成長）に結びつける。

#### ③ 関係者をつなぐ架け橋（連結点）

採用から戦力化に至る5つのフェーズ（準備期・雇用期・育成期・活用期・調整期）（図表5-1-1）を俯瞰し、経営者、現場の社員、外部支援機関がスムーズに協力できるよう連携を図る。

### 3. 提言

各ステークホルダーに対し、以下の通り提言する。

#### (1) 中小企業経営者への提言：経営哲学の転換

##### ① 「価値創造のパートナー」への再定義

当事者を支援対象ではなく、プロフェッショナルな「人的資本」として対等に期待し、「ありがとう」と言われる特別な存在から組織において「あたりまえ」の存在への転換を目指す。

##### ② 戦略的投資としての覚悟

雇用を一時的な義務ではなく、数年先を見据えた BPR（業務プロセス再設計）の一環として捉え、トップが強いコミットメントを示す。

##### ③ 「自律（オーナーシップ）」の尊重

過度な保護を排し、「あなたはどうしたいか？」と問い続けることで、本人の意思決定と成長を促す組織文化を醸成する。

#### (2) 現場実務への提言：業務設計とテクノロジーの実装

##### ① ジョブ・カービングの日常化

属人化した業務を「判断業務」と「定型業務」に分解し、標準的な工程を切り出すことである。これによりベテラン社員の高付加価値業務への集中が可能となる。

##### ② 特性を「才能」と捉える適正配置

障害特性（高い集中力など）を強みとして活かせる職域を特定し、マッチングを行う。

##### ③ 先端技術の「標準装備」化

生成 AI によるコミュニケーション補完や、アバター・視線入力による身体制約の解消を、特別なツールではなく「標準的なインフラ」として現場に導入する。

#### (3) 支援者・ネットワークへの提言：連結点（リンカー）としての機能

##### ① 「前提条件のギャップ」の翻訳

福祉的支援を前提とする当事者と、経済合理性を前提とする企業の間期待値を調整する「翻訳者」となることである。

##### ② 「チーム支援」のコーディネート

ジョブコーチ等の外部リソースを効果的に繋ぎ、企業の「外部人事部」として機能する。

#### (4) 政策・制度への提言

厚生労働省の研究会で示された「雇用の『数』から『質』への転換」という方向性<sup>78</sup>に沿って、

<sup>78</sup> “今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会 報告書（案）”，厚生労働省，令和8年(2026年)1月30日，<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001646173.pdf>，参照 2026年2月21日。

今後の制度改革を見据え、以下の施策を提言する。

① ジョブコーチの活用と周知徹底

- 1) 認知度向上：行政主導で周知・広報を強化し、制度の使い勝手向上につなげる。
- 2) ジョブコーチの推進：中小企業における「在籍型」ジョブコーチを増やす施策を検討する。
- 3) 中小企業診断士の役割拡充：中小企業診断士が、企業に対してジョブコーチ活用を促す「橋渡し役」を担う。

② 合理的配慮への費用助成（DX・AI活用の推進）

- 1) スロープ設置などの物理的改修に加え、アバターロボット・生成AI・視線入力装置等の「戦力化ツール」導入にも助成・補助を柔軟に適用する。
- 2) IT導入補助金の対象拡大・加点強化：障害者向け導入を評価する加点を高めるなど、支援対象を広げる。例）「IT導入補助金（特別枠）」等において、障害者雇用に資するテクノロジー（アバターロボット、視線入力装置、生成AI等）を対象として明記する。

③ 中小企業連携による「共同雇用モデル」の普及支援

- 1) LLP（有限責任事業組合）の認知度向上：LLP自体の認知が低いため、周知・啓発の取り組みを拡充する。
- 2) LLP活用に向けた事務局支援（設立・運営負担の軽減）：設立・運営の事務負担が普及の障壁となっているため、LLP設立時の事務負担を減らす中間支援機能（事務局機能）に助成する。
- 3) 中間支援機能（事務局機能）の強化：ビジネスと福祉をつなぐ事務局の担い手に、助成や専門家派遣で負担を減らし、安定運営できる体制を強化する。あわせて、代行ビジネス（障害者雇用ビジネス）の適正化を進め、利用企業の報告義務やガイドラインに沿った雇用・活躍を確実にする受け皿としても機能させる。

④ 認定制度（もにす認定等）の実利強化

- 1) インセンティブの刷新：法定雇用率の達成に加え、法令で明示される方向にある「能力発揮」や「処遇改善」といった「雇用の質」「DX活用」も評価軸として位置づける。
- 2) 優遇措置の具体化：税制優遇、金融支援（公庫等での加点）、公共調達での加点措置などを拡充し、企業が利益向上・持続可能性につながるメリットを実感できる仕組み（ストーリー）を構築する。優良な事業主の認定制度を中小企業に限らず全企業規模へ拡大する動きに合わせ、中小企業が先行してモデルケースとなれるよう支援を強化する。

## ⑤ 制度改革への対応支援<sup>79</sup>

- 1) 納付金制度の対象拡大への準備：常用労働者 100 人以下への納付金制度の適用拡大を見据え、中小企業が早期に雇用体制を整えられるよう、相談支援と助成金を拡充する。
- 2) 多様な人材の算定特例の活用：難病患者の個別判定による雇用率算定対象化や、精神障害者の短時間労働者特例（1 人カウント）の維持・延長など、柔軟な制度改革を中小企業が即座に活用できるよう、周知と運用の簡素化を図る。

## (5) 行動計画とロードマップ

組織の成熟度に合わせて、以下の 3 ステップで進めることを提案する。

### ① Step 1：ユニバーサルな基盤づくり（短期：1 年以内）

テレワークやフレックス制の導入、ビジネスチャットの活用など、全社員が「デジタルで楽になった」と感じる成功体験（Quick Win）を共有する。100 人以下企業への納付金適用拡大を見据えた早期の情報収集と意識改革に着手する。

### ② Step 2：業務プロセスの変革（中期：1～3 年）

業務の棚卸しとマニュアル化を進め、ジョブ・カービングを実施。外部支援機関と連携し、支援と雇用管理の連続性を確保する。「雇用の質」重視への転換に対応し、単なる数合わせではない、能力発揮を前提とした業務設計を行う。

### ③ Step 3：新たな価値の創出（長期：3～5 年）

アバターによる遠隔就労や、視線入力・AI を活用した専門職域の開発に挑戦し、「制約」を「競争優位の源泉」へと転換する。

## (6) 今日からできる小さな一歩

大規模な投資をする前に、大規模な投資をする前に、まずは今日から次の 3 点に取り組むことを推奨する。そうした小さな一歩が、チャレンジド人材が力を発揮できる組織をつくり、変化に強く誰もが自律して貢献できる土台になる。柔軟な組織文化づくりと仕組み・技術の活用を両輪で回しながら、「挑戦が価値に変わる職場」を共に育ててほしい。

### ① 自社の「暗黙のルール」を問い直す

「電話のみ」「口頭指示のみ」など、無意識に誰かを排除している壁がないか点検する。

### ② 5S 活動による職場改善

整理・整頓を通じて業務を可視化し、切り出し可能なタスクを見つける土台を作る。

### ③ 「魔法の道具」に触れてみる

生成 AI や音声認識アプリを業務で使い、能力拡張を体感する。

<sup>79</sup> “今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会 報告書（案）,” 厚生労働省 第 13 回今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会 (R8. 1. 30), 参照 2026 年 2 月 11 日.

## おわりに

本報告書が扱ったのは、単なる障害者雇用の技術論ではなく、「チャレンジド人材」という概念を通じて、人と組織と技術の関係を捉え直す試みである。多くの中小企業が直面する壁は「人材不足」そのものではなく、「適した業務がない」「どう受け入れればよいか分からない」という構造や認識の側にある。業務の属人化や支援と雇用管理の前提のズレ、支援機関やテクノロジーとの接続不足がチャレンジド人材の可能性を狭めてきた。しかし同時に、テレワークやジョブ・カービング、生成 AI、視線入力装置、アバター接客といった「仕組み」と「技術」を組み合わせることで、その壁は現実的に乗り越えられることが、本報告書を通じて明らかになった。

「はじめに」で掲げた「支援される側から、価値を提供する側へ」「ありがとうから、いてあたりまえへ」という転換は決して理念だけの話ではない。看板工場の一角、視線だけでパソコンを操作するワーカー、花束やスープを通じて顧客と対話するカフェ、共同雇用の仕組みの中で専門性を磨くスタッフなど、各地の現場で静かに実現しつつある。そこでは、チャレンジド人材は「法定雇用率を満たすための存在」ではなく、「いなければ職場が回らない存在」として位置づけられている。今後は、雇用の「数」を満たすかどうかではなく、「質」としてどれだけ戦力化できているかが、企業価値を左右する時代になる。

この変化を一過性で終わらせず、社会全体のうねりへと育てていくためには、「企業と人と技術をつなぐプロデューサー」としての専門家の役割が決定的に重要である。中小企業診断士をはじめとする支援者は、法制度や助成金、テクノロジーや事例を整理して伝えるだけでなく、経営者の意思決定を支え、現場と支援機関の間にある前提条件のギャップを翻訳し、チャレンジド人材の戦力化プロセスと戦力化システムを設計・伴走する存在である。その関与があるほど、環境整備は「一部の人のための特別な配慮」ではなく、「人的資本経営を支えるユニバーサルな経営基盤」として組織に根づいていく。本報告書で示した短期・中期・長期のロードマップは、そのための実践的な道しるべである。

最後に、本報告書が目指したのは「障害者雇用の正解」を示すことではない。むしろ、各社・各地域がそれぞれの制約や強みを踏まえ、「自社なりのチャレンジド人材活用のかたち」を設計していくための出発点を提示することである。柔軟な組織文化を持つ中小企業こそが変革の主役であり、その火を点け、継続させる役割を担うのは我々中小企業診断士である。暗黙のルールを見直すこと、5Sによって業務を可視化すること、生成 AI などの新しいツールを試してみること、その一つひとつが、変革への確かな一歩となる。その積み重ねが「挑戦が価値に変わる職場」と「誰一人取り残さない社会」を、理念から具体的な日常へと変えていくと信じている。

2026年2月

ダイバーシティ研究会顧問 八木橋 徹

## 付録A 海外との比較から見た日本の人手不足構造と障害者雇用の特徴

### 1. 人手不足は日本だけの問題なのか？

#### ～労働生産性が高いドイツと経済大国のアメリカとの比較～

第1章 3. (4)では、日本・ドイツ・アメリカの3か国の制度比較を通じて、日本の障害者雇用を取り巻く経営環境の厳しさ（価格転嫁の困難さや経営の自由度の低さ）を確認した。本付録Aでは、さらに視野を広げ、この厳しい経営環境の底流にある「人手不足」といったマクロな課題について、同じくこれら3か国の比較から深堀する。

「人手不足」について、日本では2020年のコロナ禍で一時改善されたものの、1995年頃から生産年齢人口（労働供給力）が減少する中で、企業の手不足感は30年にわたり高止まりしている。中小企業白書や労働経済白書では、このように景気の変動に左右されず人手不足感が続く状況を「構造的な人手不足」と表現している。

本付録Aでは、人口構造に起因し、解消が難しい日本の特徴に着目し、第1章でも取り上げたドイツ・アメリカの状況と比較しながら日本の人手不足の構造を整理する。あわせて、この構造的な課題を打破し、チャレンジ人材の雇用へとつなげるための具体的な対応策（5S活動）による職場改善と「人を活かす経営」への転換を示す。

#### (1) 3か国に共通する事象

景気回復やサービス需要の増加により、女性や高齢者の雇用が増加している<sup>80</sup>。一方で、生産年齢人口の低下が進行し、労働供給制約が強まる中、成長分野への人材シフトが追いつかず、特に宿泊・飲食サービス業や建設業、運輸・物流業、医療・福祉といった分野で深刻な人手不足が生じている<sup>81</sup>。こうした状況を踏まえ、日本・ドイツ・アメリカに共通する人手不足の要因として、次の3つが挙げられる。

- ・ 少子高齢化による労働供給制約
- ・ コロナ後の景気回復に伴う雇用需要の急回復
- ・ デジタル化等に伴うスキルのミスマッチ

#### (2) 日本に特徴的な事象

生産年齢人口（労働供給力）が減少傾向にある中、企業側の手不足感が長期的に高止まりしており、必要な人材を確保できず、事業の成長を妨げる要因となっている。また、日本の労働生産性は主要先進国と比べて低い水準にある<sup>82</sup>。生産年齢人口の減少で人手不足が深刻化する一方、賃上げ率や資本装備率が十分でなく、労働生産性は伸び悩んだままである<sup>83</sup>。さらに日

<sup>80</sup> 内閣府 世界経済の潮流 2024年, [https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai\\_chouryuu/sh24-01/pdf/s1-24.pdf](https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sh24-01/pdf/s1-24.pdf), 参照2026年2月7日。

<sup>81</sup> 内閣府 世界経済の潮流 2025年, <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je25/h02-03.html>, 参照2026年2月7日。

<sup>82</sup> 内閣府 経済財政白書 2019年 ほか, <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je19/pdf/p01031.pdf>, 参照2026年2月7日。

<sup>83</sup> 内閣府 経済財政白書 2019年, <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je19/h01-03.html>, 参照2026年2月7日。

本では、企業内で年齢・職種ごとに過剰と不足が混在する「内部ミスマッチ」が労働生産性を低下させ、企業の競争力を損なっている<sup>84</sup>。

以上を踏まえると、日本の問題として次の3つが挙げられる。

- ・人口減少により、生産年齢人口が早いペースで減少し、高齢化も急速に進んでいること
- ・女性や高齢者の就業率がすでに高くこれ以上働き手を増やす余地が小さいこと
- ・正規・非正規の二重構造により<sup>85</sup>、賃金・処遇格差が固定化し、賃金総額も伸びにくいこと

## 2. 人手不足は構造的な問題 ～なぜ日本だけ構造的な問題が起こったのか？～

日本では女性や高齢者の就業率がすでに高く、これ以上働き手を増やす余地が小さい。加えて、雇用のミスマッチにより人材が十分に活かされず、「構造的な問題」となっている。以下に日本・ドイツ・アメリカの3か国比較から見えてくる、人手不足の背景となる3つの要因を整理する。

### (1) 人口減少

日本は人口構造の違いから、自然増（出生）によって労働供給を補う（働き手を増やす）ことは容易ではない（量の問題）（図表 A-2-1、図表 A-2-2）<sup>86</sup>。とりわけ、生産年齢人口（15～64歳）の減少スピードは主要先進国の中でも際立って速く、若年層の厚みが失われつつあることが将来の労働供給制約を一層強めている。また、高齢層の割合が上昇する中で、社会保障負担の増加や地域経済の縮小が進行し、労働供給の縮小と相まって、企業活動を支える基盤そのものが弱体化する懸念も高まっている。

図表 A-2-1 国別にみる人口構造の変化と経済成長の相関

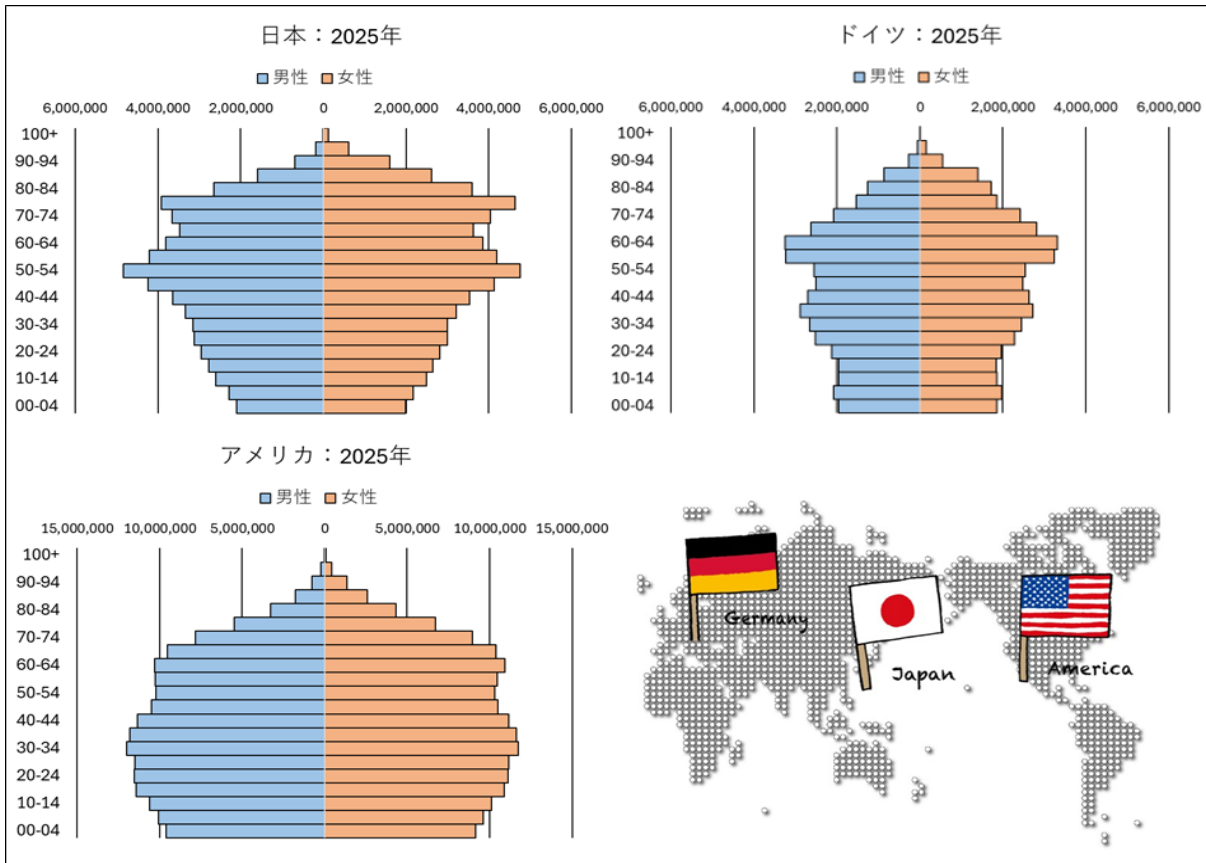
日本	高齢層の厚みと生産年齢人口の急減が際立ち、今後は、さらなる少子化が社会保障の負担や地域経済の縮小など社会経済に深刻な問題を引き起こす恐れが高い。
ドイツ	高齢化は進行しているものの、移民の受け入れにより労働力人口を一定程度補完している。今後も労働人口の減少は緩和され、経済活動は維持していく。
アメリカ	日本とドイツと比べて若者に厚みがあり人口構造は安定的である。今後も移民の流入や相対的に高い出生率を背景に、労働力人口の維持と経済成長を下支えすると考えられる。

<sup>84</sup> 内閣府 経済財政白書 2019年, <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je19/h01-03.html>, 参照 2026年2月7日。

<sup>85</sup> 二重構造とは、正規雇用と非正規雇用、大企業と中小企業、など、各々に賃金や待遇に大きな差があることをいう。

<sup>86</sup> 統計リアル, <https://statja.com/pyramid/JP/>, <https://statja.com/pyramid/DE/>, <https://statja.com/pyramid/US/>, 参照 2026年2月7日。

図表 A-2-2 国別にみる年齢および性別の人口構造（筆者加工）



(2) 労働供給（働き手を増やす）

日本はドイツ、アメリカと比べて追加的な労働供給の余地が小さい状況にある（図表 A-2-3、図表 A-2-4）<sup>87</sup>。女性や高齢者の就業率はすでに高水準に達しており、さらなる労働参加の拡大には限界が見え始めている。また、出生率の低下により将来世代の労働力人口も縮小が見込まれるため、自然増による労働供給の回復は期待しにくい。その結果、日本では「働き手を増やす」政策のみでは人手不足の根本的解決には至らず、既存人材の活用や生産性向上が、より重要な政策課題となっている。

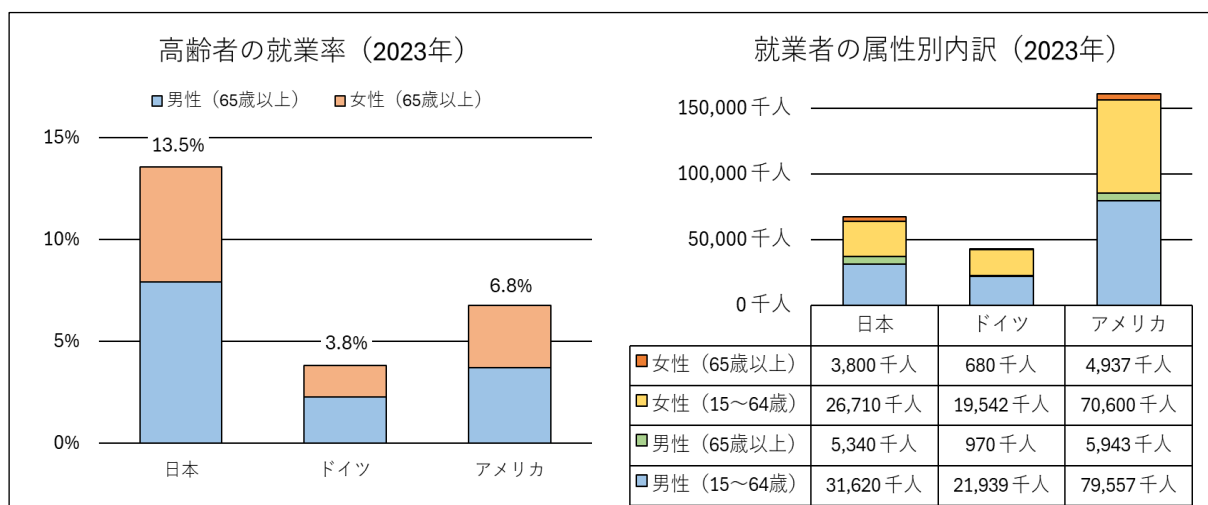
図表 A-2-3 国別にみる「労働供給の余地」と今後の展望

日本	女性や高齢者の就業率は高く、労働供給の余地が小さい（働き手を増やす余地が小さい）。結果として、人手不足は短期的に解消することは難しい状態にある。
ドイツ	女性と高齢者の就業余地がまだあり、かつ、流入している移民が労働供給を下支えしている状態である。
アメリカ	人口規模は大きいですが女性や高齢者の就業率は日本やドイツと比べて高くない。また、移民流入により労働供給に厚みがある。

<sup>87</sup> データブック国際労働比較 2025 労働政策研究・研修機構

<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2025/documents/Databook2025.pdf>, 参照 2026 年 2 月 7 日。

図表 A-2-4 3か国の「高齢者の就業率」と「就業者の属性別内訳（性別・年齢層）」



### (3) 雇用のミスマッチ

日本は労働移動が進みにくいいため人手不足が生じやすい。また、雇用のミスマッチにより人材が十分に活かされていないことも多い（質の問題）（図表 A-2-5）<sup>88</sup>。長期雇用慣行や正規・非正規の二重構造により、職種転換や成長分野への人材移動が円滑に進まず、企業内外で人材の偏在が生じている。その結果、慢性的に人手不足を訴える業種がある一方で、潜在的な労働力が十分に活用されていないケースも少なくない。

このような「量は不足、質は未活用」という状態が、日本の人手不足を一層深刻化させる構造的要因となっている。

図表 A-2-5 3か国における雇用構造の特徴と労働移動の違い

日本	長期雇用や正規・非正規の二重構造により、職種や技能の労働移動が進みにくく、労働力需給のズレが解消されにくい。
ドイツ	職務や技能に基づく雇用慣行が定着しており、職業教育と労働需給に応じた人材配置が行われている。
アメリカ	雇用条件が調整されやすく、労働移動が活発で雇用のミスマッチに対する調整が早い。

<sup>88</sup> 労働経済白書 厚生労働省 2022年版、2023年版、<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/21/dl/21-1.pdf>, <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/23/dl/23-1.pdf>, 参照 2026年2月7日。

### 3. 人手不足の対応策

前節では次の3項目を示し、人を増やせば解決する問題でないことを、以下の構造的な要因から示した。本節ではこれらを前提とした上で、人手不足を打破するための具体的対応策を示す。

- ・量の問題 ----- 生産年齢人口の減少
- ・労働供給の余地 ----- 女性・高齢者の就業率が既に高く、追加の労働力を確保しにくい
- ・質の問題 ----- 雇用のミスマッチ

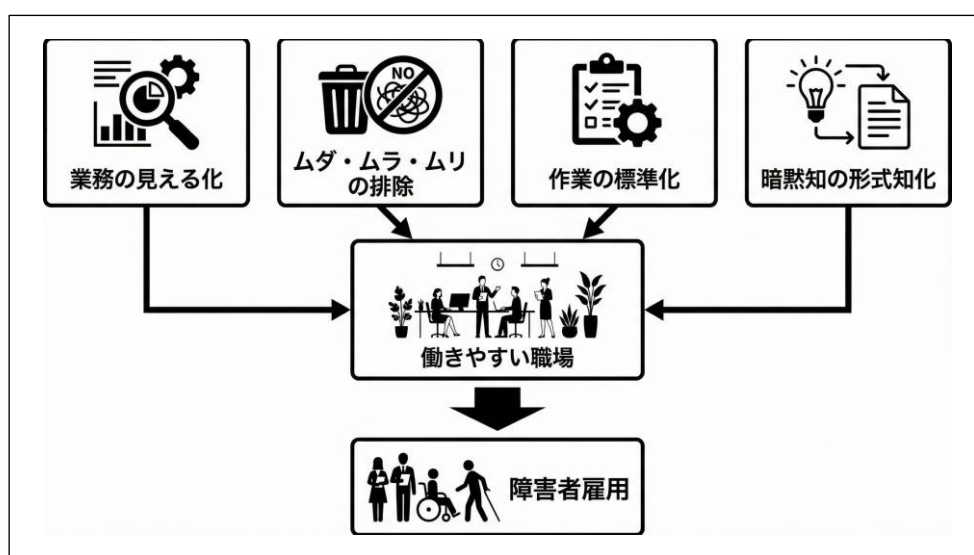
#### (1) 5S活動による職場改善

これからの対応策の論点は「外国人を増やす」「採用を強化する」といった外部からの補充ではなく、「今いる社員をどう活かすか」にある。ここで参考となるのがドイツの事例である。ドイツでは、職場を整理整頓し、清潔に保つことが文化として根付いており、それが業務の効率化と高い生産性につながっている<sup>89</sup>。

日本の中小企業においても、この基盤をつくるキーワードが「5S活動（整理・整頓・清掃・清潔・躰）」である。さらに、「業務の見える化」「ムダ・ムラ・ムリの排除」「作業の標準化」「暗黙知の形式知化」の4項目を徹底することで「働きやすい職場」が生まれ、これがそのまま「障害者雇用」の基盤へと直結する（図表A-3-1）。

「5S活動」は障害者雇用のためだけの特別な配慮ではない。今いる社員や高齢者、新人、中途採用者など、すべての人が働きやすい職場につながる「全社員が快適に作業できる土台づくり」であり、組織全体の生産性を向上させる手段となる。さらに、業務を細分化・標準化することで、能力や特性に応じた役割設計が可能となり、障害者が担える業務の幅が拡大する。

図表 A-3-1 誰もが働きやすい職場環境と障害者雇用の実現プロセス



<sup>89</sup> 西村栄基, ドイツ人のすごい働き方 日本の3倍休んで成果は1.5倍の秘密, すばる舎, 2024.

## (2) 障害者雇用は福祉ではなく経営

人手不足が常態化する中、企業経営においては「人を新たに採用し続ける」発想そのものに限界が来ている。今後は、今いる人材の力をいかに引き出し、定着させ、生産性向上につなげるかが企業の競争力を左右する。その基盤となるのが、5S活動による職場改善を通じた業務の現場のムダの排除である。

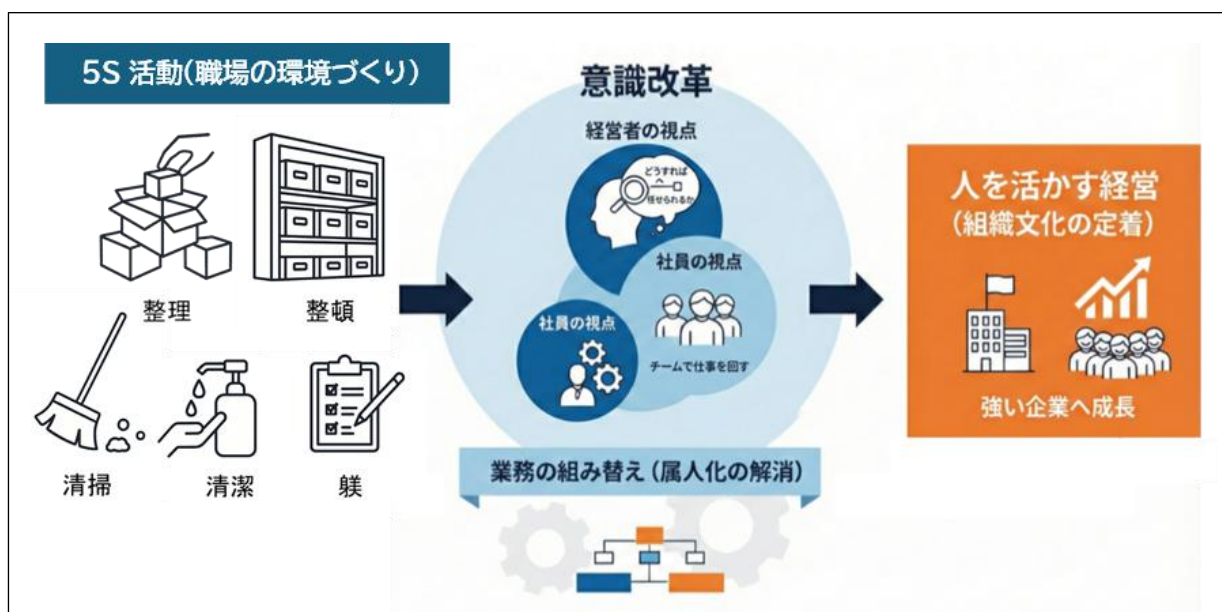
その上で障害者雇用は福祉や義務として捉えるのではなく、人材不足を補い、現場改善を促し、組織力を高めるための「経営戦略」として位置づけることが重要である。障害者雇用は「コスト」ではなく、経営体質を強化するための「投資」であり、持続的成長を実現するための戦略的な人材活用策である。

## (3) 経営者・社員の意識改革

障害者雇用を経営戦略として機能させるためには、制度や設備以上に経営者と社員の「意識改革」が不可欠である。経営者は「できない理由」を探すのではなく、「どうすれば任せられるか」「業務をどう組み替えるか」という視点を持たなければならない。また社員にとっても、業務の組み替えを通じて、特定の人に業務が集中する「属人化」を解消し、チームで仕事を回す発想への転換が求められる。

5S活動による職場改善（職場の環境づくり）は、こうした意識改革を現場レベルで促す有効な手段である。障害者雇用をきっかけに、仕事のやり方や評価軸を見直すことで、「人を活かす経営」が組織文化として定着し、強い企業へと変わっていく（図表 A-3-2）。

図表 A-3-2 障害者雇用を成功させる「人を活かす経営」への転換図



#### 4. 海外との比較から見た日本の人手不足構造と障害者雇用の特徴のまとめ

ドイツやアメリカにおける人手不足は、賃金調整や外国人就業の拡大などにより、一定の緩和余地を有しているのに対し、日本の人手不足は人口構造そのものに起因する側面が大きく、同様の手法のみでは十分な解決に至らない。海外比較を通じて、日本においては「採用を強化する」「人を増やす」といった従来型の発想から脱却し、「労働生産性を高め、人手不足の中でも成長できる経営」へと戦略転換する必要性が示唆された。

本付録Aでは、日本の人手不足は、①人口減少による生産年齢人口の減少、②女性・高齢者就業率の高止まりによる労働供給余地の小ささ、③雇用のミスマッチという三つの要因が重なった「構造的な問題」であることを明らかにした。すなわち、人手不足は景気循環による一時的な現象ではなく、今後も長期的に継続することを前提に対応策を構築する必要がある。もはや採用拡大や労働参加の促進のみでは限界があり、既存人材を前提とした業務構造の見直しや人材配置の最適化が不可欠である。

我が国においても、「生産性向上」や「賃金引上げ」を成長の柱に位置付け、「ものづくり補助金」や「省力化投資補助金」などを通じて、効率化や省力化、業務改革を後押ししている。こうした政策動向は、「人を増やす経営」から「人を活かす経営」への本質的な転換を強く促すものである。

この転換を具体化する手段として有効なのが、5S活動による職場改善を基盤とした業務の見える化・標準化であり、その延長線上に「障害者雇用」を経営戦略として位置付ける取組がある。障害者雇用は福祉や義務ではなく、人材不足を補い、現場改善と組織力強化を同時に実現するための「戦略的投資」である。人手不足が常態化する時代において、中小企業が持続的に成長するためには、「今いる人材をいかに活かすか」という視点への転換が不可欠であり、その実践を導き、伴走する役割を担うのが我々中小企業診断士である。

## 付録B 3つの知見の活用と戦略的意義

第5章では、中小企業診断士が「伴走者」および「連結点（プロデューサー）」として、プロセス・システム・ウェルビーイング因子の3つの着眼点からチャレンジ人材の戦力化を支援する役割について述べた。しかし、診断士がこの支援を実効性のあるものにするには、熱意や一般論だけでは不十分である。

本付録Bでは、第5章（図表 5-1-1）で示した、現場の課題解決や経営判断を支える土台となる「3つの知見」と、支援が目指すゴールである「3つの戦略的意義」の詳細を解説する。現場の課題解決や経営判断を支える土台として、①客観的データに基づく現状把握・分析、②最新の法制度の遵守と活用、③個々の特性や心理に即したマネジメントの3つの視点を位置づける。その上で、第1章～第4章の議論から得られる以下の3つの知見を整理し、それらを掛け合わせて活用する重要性を示す。あわせて、これら3つの知見から導かれる企業の競争力を高めるための「戦略的意義」も提示する。

- ・社会情勢と法制度に関する知見（第1章・第2章）
- ・本人の特性と活かし方に関する知見（第3章）
- ・支援現場における具体的なサポート手法に関する知見（第4章）

### 1. 社会情勢と法制度に関する知見（第1章・第2章）

支援の第一の土台となるのは、法規制や経済潮流を単なる「規制」や「守り」の要素としてではなく、企業の持続的成長に向けた「経営環境の変化（機会）」として読み解く力である。

#### (1) 第1章からの知見：社会構造の変化と戦略的意義

少子高齢化により、構造的な人手不足は深まる中、国内に約1,165万人いる障害者の社会参画には「更なる活用の余地」が残されている。こうした知見に基づき、診断士はチャレンジ人材を「障害経験をポジティブな力に変え、企業の成長エンジンとなる攻めの中核的存在」として経営者に再定義して示す必要がある。さらに、多様性がイノベーションや生産性を高めるというESG投資や人的資本経営の潮流（エビデンス）を提示し、チャレンジ人材の雇用を単なる社会貢献ではなく「攻めの経営戦略」として位置づける能力が求められる。

#### (2) 第2章からの知見：法規制の対応と経済的実利への転換

2026年（令和8年）7月には民間企業の法定雇用率が2.7%へ引き上げられ、義務対象も「従業員37.5人以上」の企業へ拡大する。すでに合理的配慮の提供が義務化されているなど、法規制の対応は中小企業にとって避けて通れない経営課題となっている。

この知見を踏まえ、診断士は事業者に対し、早期準備がリスク回避に留まらず、先制的メリットにもつながることを助言しなければならない。約7割の企業が直面する「適した業務がな

い」(図表 2-3-5)という壁や資金面・運用面の不安を軽減するため、「もにす認定」による信用向上や助成金等の経済的インセンティブの活用に関する知識を提供することが重要である。あわせて、合理的配慮を「単なるコスト」として扱うのではなく、対話による相互理解のプロセスであり、将来の収益を生む戦略的投資として提示していくことが求められる。

## 2. 本人の特性と活かし方に関する知見 (第3章)

第二の土台は、障害を「欠如(できないこと)」ではなく一つの「特性(才能)」として捉え直し、仕組みと技術(テクノロジー)によってそれを最大限に引き出す知見である。

チャレンジ人材雇用のための環境整備は、特定の個人のための「特別な配慮(コスト)」ではなく、育児や介護等を抱える全社員の生産性を高める「ユニバーサルな経営基盤への投資」である。こうした知見に基づき、診断士は、医学モデル・社会モデルの両面から特性を深く理解し、弱みを合理的配慮で補いつつ、特性を才能と捉える「ニューロダイバーシティ(脳の多様性)」の視点を持って職域開発の可能性を提示する必要がある。

具体的には、以下の「技術」と「仕組み」の知見を掛け合わせて活用することが求められる。

### (1) テクノロジーによる障壁の解消(技術)

生成AI、アバターロボット、視線入力装置などの最新技術を、身体的・認知的な制約を無効化する「魔法の道具箱」として活用する。これらの技術を企業の業務課題と結びつけ、具体的なITソリューションとして提案・導入することで、場所や身体的制約に縛られない新たな働き手の確保を支援する。

### (2) ジョブ・カービングの手法(仕組み)

「人に仕事を当てる」のではなく、「仕事を分解して特性に合う人に渡す」という業務の切り出し手法(ジョブ・カービング)を導入する。業務を「判断業務」と「定型業務」に分類し標準化するプロセスは、障害特性との精密なマッチングを可能にするだけでなく、組織全体の脱属人化とBPR(業務プロセス再設計)に直結し、ベテラン社員の高付加価値業務への集中をもたらすという実利を経営者に提示していく。

## 3. 支援の現場での具体的なサポート手法に関する知見(第4章)

第三の土台は、企業単独で課題を抱え込まず、外部の専門性を取り入れながら、現場の受け入れ体制を具体的かつスムーズに構築していく実践的な知見である。

約7割の企業が雇用に踏み出せない本質的な理由は、障害特性そのものではなく、福祉的支援を前提とする当事者と、自律・経済合理性を前提とする企業との間にある「前提条件の相違(構造的ギャップ)」にある。この知見に立ち、診断士は以下のサポート手法を展開する必要がある。

#### (1) 外部支援機関との連携（チーム支援）

診断士は、ハローワークや就労移行支援事業所、特にジョブコーチによる専門的な業務指導や環境調整を現場に導入し、企業の受け入れ負担を大幅に軽減させる。福祉的支援と企業の通常の雇用管理との間にあるギャップを調整し、支援現場のナレッジを経営者に「翻訳」して伝えることで、スムーズな受け入れ体制の整備を支援する。

#### (2) 事例から学ぶノウハウの蓄積

診断士は、独自の戦略で壁を突破している多様な先進事例（第4章第2節の一般社団法人ありがたいの種など）を通じ、チャレンジド人材の戦力化が空論ではないことを実証する。徹底した工程分解による経済合理性の追求や、複数社連携による「共同雇用」スキームなどの事例から、当事者が「支援される側から価値を提供する主体へ」と変わる組織文化の醸成プロセスを経営者に提示する。同時に、離職等の失敗事例を分析し、予防策を講じる実務的知恵を現場に適用していく。

### 4. 3つの知見から導かれる戦略的意義

中小企業診断士は、本付録第1節から第3節で示した「社会情勢」「本人の特性」「支援の現場」という3つの知見を融合させ、チャレンジド人材の雇用を単なる法定雇用率の義務を満たすための対応に留めてはならない。これら3つの知見を掛け合わせることで、以下の(1)～(3)に示す企業の成長に直結する「戦略的投資」へと昇華させる役割を担うべきである。

#### (1) 人的資本経営の実現

戦略的な投資とウェルビーイングの向上を通じて、当事者の自己肯定感を醸成する。これが全社員の心理的安全性の向上に波及し、組織全体でイノベーションを促進する土壌を形成する。

#### (2) 人材不足解消

テクノロジーを積極的に活用して就労の壁を撤廃し、チャレンジド人材を新たな「攻めの戦力」として再定義する。これにより、採用・配置における企業の選択肢を根本から拡大させる。

#### (3) 生産性の向上

ジョブ・カービング（業務の切り出し）による業務の最適化を行い、組織全体のオペレーションを洗練させる。多様な人材がその能力を発揮できるユニバーサルな経営基盤を構築することで、生産性の向上と持続可能な競争力を確保する。

以上のように、第1章から第4章で示された知見を俯瞰し、それらを掛け合わせて活用し、経営者、現場、外部機関を有機的につなぐ「連結点（プロデューサー）」として機能することこそが、中小企業診断士の本質的な支援の土台となる。

## 自己紹介

- 執筆：ダイバーシティ研究会メンバー（五十音順） ＊カッコ内（ ）は執筆箇所
  - ✓ 安藤雄三 中小企業診断士。M&A/PMI、組織再編等のコンサルティングに多数従事。現在はコーポレート・人事部門にて自社の企業変革に携わるとともに、NPO・中小企業等に対する伴走支援を実施（3章、4章2.）。
  - ✓ 池亀雅人 中小企業診断士。テレビ局で経営管理や教育事業を担当。現在は、山陰のおばあさんのオーラルヒストリーをポッドキャストで残すなど、「聞く」にまつわる活動をしている（2章3.）。
  - ✓ 石塚淳一 中小企業診断士、人事・採用コンサルタント。中小企業を対象に、人材採用支援や補助金活用を見据えた事業計画策定支援を行うとともに、現役シニアの兼業・副業支援事業における専門家相談にも取り組んでいる（1章）。
  - ✓ 河野小夜子 中小企業診断士、ダイバーシティ・コンサルタント。民間調査会社を経て、鳥取県庁で、県独自の企業支援ネットワークや事業承継、働き方改革などの中小企業支援を経験（2章、4章3.、6章3.）。
  - ✓ 金承民 中小企業診断士、ファンドレイザー、キャリアコンサルタント。国際NGOで人材育成、組織開発、国際交流、ファンドレイジングなどを担当。現在は営利、非営利をまたいだ伴走支援や研修に取り組んでいる（4章2.）。
  - ✓ 鈴木佳文 中小企業診断士、事業構想学修士、女性労働協会認定講師、ダイバーシティ・コンサルタント。中堅化学メーカーで、営業企画・経営企画・営業・システム管理・新規事業開発・総務と幅広い職種を経験後、コンサル事務所での見習いを経て独立。鈴木経営支援研究所代表（第5章、付録B）。
  - ✓ 松崎貴史 中小企業診断士、ダイバーシティ・コンサルタント、ダイバーシティ研究会代表。文部科学省を経て、現在はメーカーで契約渉外を担当。（はじめに、1章2.、4章2.、4章3.、6章）
  - ✓ 八木橋徹 中小企業診断士、1級販売士、ダイバーシティ研究会顧問。（1章2.、1章4.、おわりに、付録A）。
  - ✓ 依田彩那 中小企業診断士、キャリアコンサルタント。製造業で採用担当および法人営業担当を経験し、現在はIT企業にて事業人事を担当（4章）。
- 校正：松崎貴史、八木橋徹
- 監修：八木橋徹