

# 生産性の向上をめざす障がい者雇用とは

## ～組織風土が変わるリスキリング～

2026年 3月12日

株式会社ドコモ・プラスハートイ  
事業運営部 グループ支援部門  
岡本 孝伸

本書に記載の会社名・製品名・ロゴは各社の商標または登録商標です

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

### 本日の概要

インクルーシブな組織風土の醸成が企業成長の鍵

1. 障がい者雇用は、人的資本経営における**経営課題**の解決と紐づけられ、戦略的にDE&Iとして実装される
2. 障がい者雇用を推進する過程で育まれる**心理的安全性**は、全社員の能力開花と生産性向上を実現する
3. **ニューロダイバーシティの視点**を取り入れることで、企業の成長可能性はさらに広がる



成長の鍵となる**リスキリング**について考える

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

2

## 会社概要



2025年 4月現在

会 社 名 : 株式会社 ドコモ・プラスハーティ  
 (NTTドコモ特例子会社)  
 所 在 地 : 東京都豊島区東池袋 3-16-3  
 アーバンネット池袋ビル  
 設 立 日 : 2015年 10月 1日 (木)  
 営 業 開 始 日 : 2015年 12月 1日 (火)  
 資 本 金 : 40百万円  
 株 主 : NTTドコモ (100%)  
 代 表 取 締 役 : 本 昌 子  
 社 員 数 : 186名 (うち、障がい者 124名)  
 ※ 出向・派遣社員を含み、役員を除く  
 事 業 内 容 : ドコモ清掃受託業務  
 ドコモグループ各社の障がい者雇用・定着支援

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

3

## 親会社とグループ算定会社



親会社	
株式会社NTTドコモ	★
関係会社 (東京:11社、地域8社)	
株式会社ドコモCS	★ 株式会社ドコモCS北海道
ドコモ・サポート株式会社	★ 株式会社ドコモCS東北
ドコモ・テクノロジー株式会社	★ 株式会社ドコモCS東海
ドコモ・データコム株式会社	★ 株式会社ドコモCS北陸
NTTドコモビジネス株式会社	★ 株式会社ドコモCS関西
NTTコムオンライン・マーケティング・ソリューション株式会社	★ 株式会社ドコモCS中国
NTTPCコミュニケーションズ株式会社	★ 株式会社ドコモCS四国
NTTドコモビジネスソリューションズ株式会社	★ 株式会社ドコモCS九州
NTTドコモソリューションズ株式会社	★
株式会社DearOne	★
株式会社ミナカラ	★

★:東京に本社のある会社

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

4

## ドコモ・プラスハーティの役割



## ① 清掃業務

重度の知的障がいのある方を中心とした自社採用

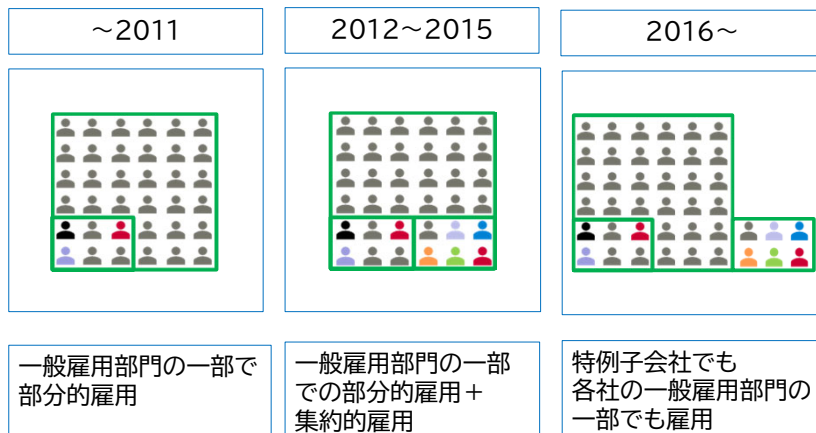
## ② グループ支援業務

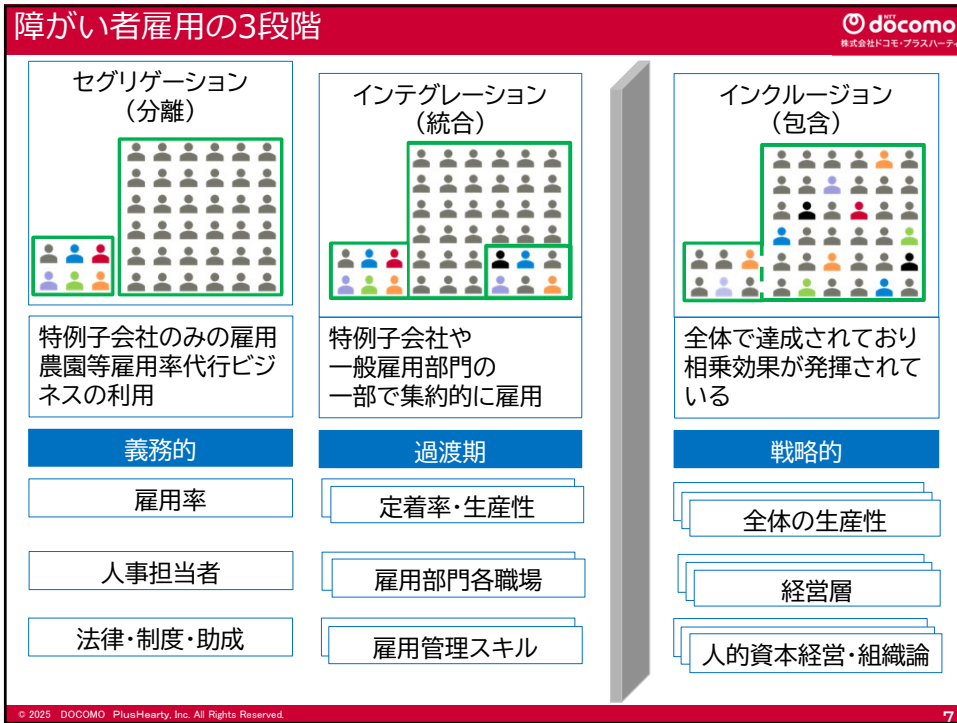
グループ各社の障がいのある方の採用、定着支援  
→職場のダイバーシティ&インクルージョン推進

## グループの障がい者雇用のあゆみ



- 一部組織において身体障がい者を中心とした障がい者の雇用(～2011)
- グループの中に集約的雇用に着手する会社が登場(2012)
- 2016年のドコモ・プラスハーティの特例子会社化後も各社雇用率見合いを最低限とした障がい者雇用を推進することとした(2015)。






## 仙臺四郎とある漁村の話

### 仙臺四郎

- ・江戸末期から明治にかけて実在
- ・立ち寄った店は繁盛一商売繁盛の「福の神」として人気
- ・仙台市内の中心にある商店街の14%が四郎を祀る



千巻萬承  
商賣繁盛

大願成就  
家内安全

福の神 仙臺四郎

### 紀伊半島太平洋岸の小漁村(A町)の事例 古川(1978)

<共生のためには>

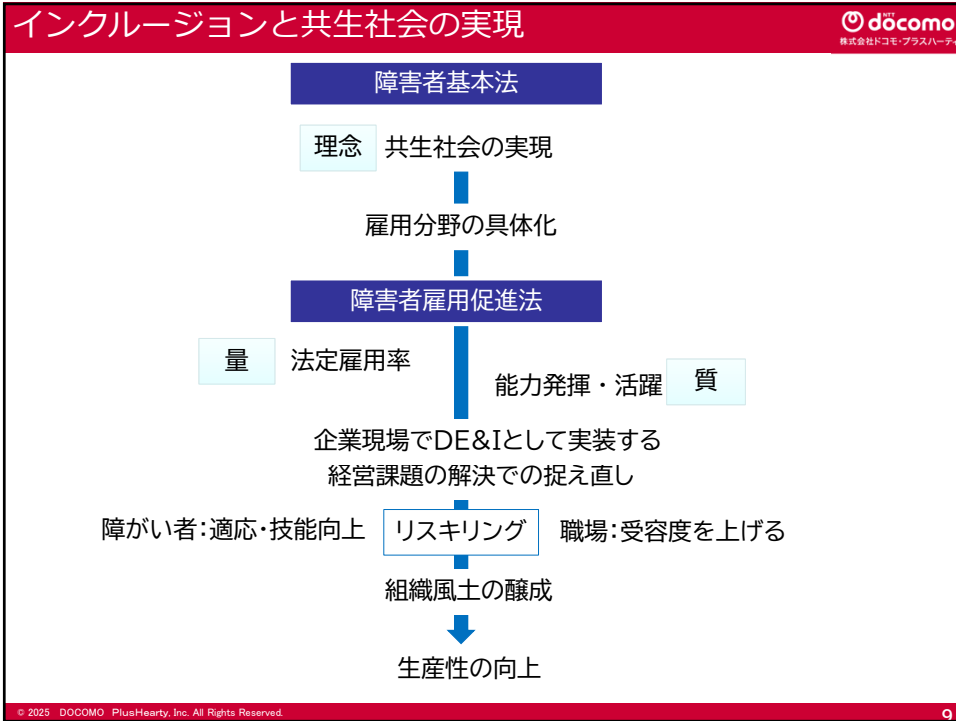
- ・障がい者は社会適応能力を高める
- ・社会集団は障害者に対する受容能力を高める

<社会集団による障がい者の受容の差>

- ・農村: 同情的・好意的
- ・炭鉱: 保護的・友好的
- ・都会: 冷たく拒否的
- ・A町: 受容的

障がい者は「福の神」という言い伝え  
船員として一人前の配当(江戸期から)  
地域で助けて家を持たせる  
例外: 反社会的行動

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved. 8



キャリアプラスプログラム 報道発表資料<2024年5月14日> docomo  
株式会社ドコモ・プラスハーティ

株式会社NTTドコモ(以下、ドコモ)と株式会社ドコモ・プラスハーティ(以下、ハーティ)はドコモグループのダイバーシティ&インクルージョンのさらなる推進を目的とした「キャリアプラスプログラム™」(以下、本プログラム)を2024年10月から開始いたします。

本プログラムは、ドコモグループの特例子会社であるハーティが、多様な人材の能力開発や雇用の安定に関するノウハウ・ナレッジをドコモグループに展開し、ダイバーシティ&インクルージョンを強化すること、および将来的にドコモグループの職場へ活躍の場を広げることを前提としたキャリアデベロップ型の雇用をめざすもので、これまで取り組んできた障がいのある方の採用を、さらに多様な人材雇用に向け拡大してまいります。

ドコモは、誰もが持っている能力を最大限に発揮できるよう、障がいのある社員の受け入れを契機に多様な個性や文化を認め合い、心理的安全性が確保された職場づくりを推進することで、しなやかで力強い人的資本経営を推し進めることができると考えています。

ハーティでは通常の業務を行いながら、本プログラムを通じて基礎訓練(業務スキルやヒューマンスキルの向上、キャリアカウンセリングなど)や実習・業務とのマッチング支援などを行い、さらに将来的にはドコモグループの職場への配置をめざした職場環境づくり・定着化支援をすることで、障がいの特性やスキルに応じて専門的な業務を担えるよう、受入業務の拡充に向け取り組んでまいります。

2024年10月の本プログラム開始にあたって、障がいのある方への採用活動を行ってまいります。

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved. 10

## キャリアプラスプログラム®概要



### 1. キャリア開発型雇用（採用～2年間）

- (1) グループ各社からの受託業務に従事
- (2) リスキングプログラム（ソフト・ハードスキルの向上）
- (3) キャリア開発：キャリアコンサルティング・教育等の支援

### 2. キャリアアップ（3年目）

- (1) キャリアデザインに基づきグループ会社等へキャリアアップ
- (2) 定着支援（無期限）

### 3. DE & I 推進人材の養成（グループ各社受入先を中心に展開）

- (1) ダイバーシティマネージャー・サポーター養成プログラム提供
- (2) ダイバーシティマネージャー・サポーター支援

## グループ会社に向けて発信（2024.12）



ドコモグループでは、多様な人材が活躍し、“ちがひ”を価値として個々人が自分らしくチャレンジできる会社をめざし、DE&I(Diversity,Equity & Inclusion)を推進

ドコモグループとしてめざしていく雇用の考え方

障がいのある方の働く環境を整備することで、結果的に健常者も働きやすい環境づくりを行う(多様な働き方づくり)ことでチームの生産性を向上

## 受け入れ側のリスクリング



## 1. キャリア開発型雇用（採用～2年間）

- (1) グループ各社からの受託業務に従事
- (2) リスキリングプログラム（ソフト・ハードスキルの向上）
- (3) キャリア開発：キャリアコンサルティング・教育等の支援

## 2. キャリアアップ（3年目）

- (1) キャリアデザインに基づきグループ会社等へキャリアアップ
- (2) 定着支援（無期限）

## 3. DE &amp; I 推進人材の養成（グループ各社受入先を中心に展開）

- (1) ダイバーシティマネージャー・サポーター養成プログラム提供
- (2) ダイバーシティマネージャー・サポーター支援

## ニューロダイバーシティと生産性向上



## 第2章 ニューロダイバーシティに取り組むべき理由

## 図2-1:企業が発達障がいのある人材を積極的に雇用する理由

2

生産性の向上・  
イノベーション  
への貢献

- 発達障がい人材を雇用したグループによる、品質向上、生産性の向上
- ほかの社員のエンゲージメントの向上や退職率の低減
- 多様性によるイノベーションへの貢献

## ①人材獲得競争の優位性

「(先進)取組み企業は発達障がいのある人のデジタル分野との親和性に注目しています」

出典：経産省

- ・ [イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査 調査結果レポート（令和5年3月改訂）](#) P.7をもとに一部表記を変更

## 生産性に影響を及ぼす3尺度

生産性の指標「**プレゼンティズム**」に大きな影響を及ぼす尺度として、個人の「**仕事の熟練度**」、チームの「**心理的安全性**」、「**物理的環境**」の3つが抽出され、特に、「**心理的安全性**」が大きな影響を与えている



出典：経産省 前出調査結果レポート

## 情報通信業における休業、退職の特徴

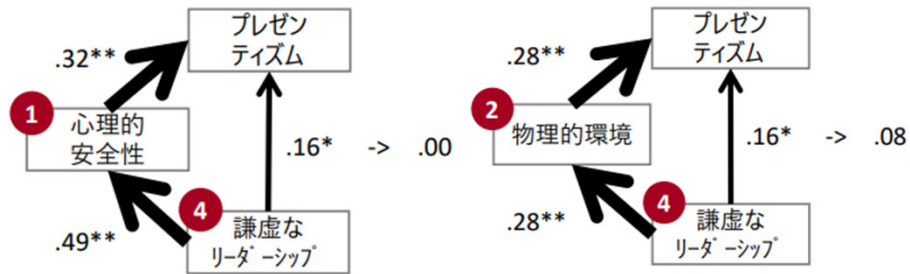
メンタルヘルス不調により連続1か月以上休業した労働者または退職した労働者の状況

	①情報通信業(%)		②全体(%)		③ ①÷②	
	連続1か月以上休業した労働者	退職した労働者	連続1か月以上休業した労働者	退職した労働者	連続1か月以上休業した労働者	退職した労働者
2016年	1.2	0.3	0.4	0.2	3.0	1.5
2017年	1.2	0.3	0.4	0.3	3.0	1.0
2018年	1.0	0.3	0.4	0.2	2.5	1.5
2020年	0.9	0.3	0.4	0.1	2.3	3.0
2021年	1.2	0.3	0.5	0.2	2.4	1.5
2022年	1.4	0.4	0.5	0.2	2.8	2.0
2023年	1.3	0.3	0.6	0.2	2.2	1.5
平均	1.2	0.3	0.5	0.2	2.6	1.7

労働安全衛生調査 事業所調査より

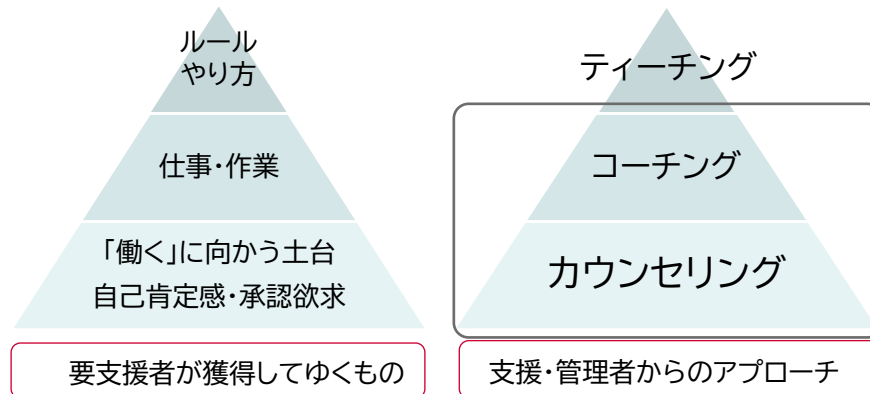
## 謙虚なリーダーシップ

・「**謙虚なリーダーシップ**」が、「心理的安全性」や「物理的環境」を媒介して、生産性の指標「プレゼンティズム」を高めている



出典：経産省 前出調査結果レポート

## 当社が考える支援者・管理者に求められるスキル



## 成果を上げているチームのリーダーの8つの特徴



### プロジェクト・オキシジェン

1. よいコーチである。
2. チームを勢いづけるが、マイクロマネジメント(過度な監視・指示・干渉)はしない。
3. チームのメンバーが健康で、成果を出すことに強い関心を持つ。
4. 生産的で成果主義。
5. チーム内のよき聞き手であり、メンバーと活発にコミュニケーションをしている。
6. チームのメンバーのキャリア形成を手助けしている。
7. チームのためのはっきりとしたビジョンや戦略を持っている。
8. チームのメンバーにアドバイスできる専門知的技術や知識を持っている。

## 旧タイプのリーダーシップとカウンセリング



### 尊大なリーダーシップ※1

- ・判断、解決、評価に必要な情報(状況)を求める
- ・話は短く、結論から先に言って
- ・状況を整理・理解し、問題解決の方法を導き出す
- ・常に判断、解決、評価を行う

### カウンセリング

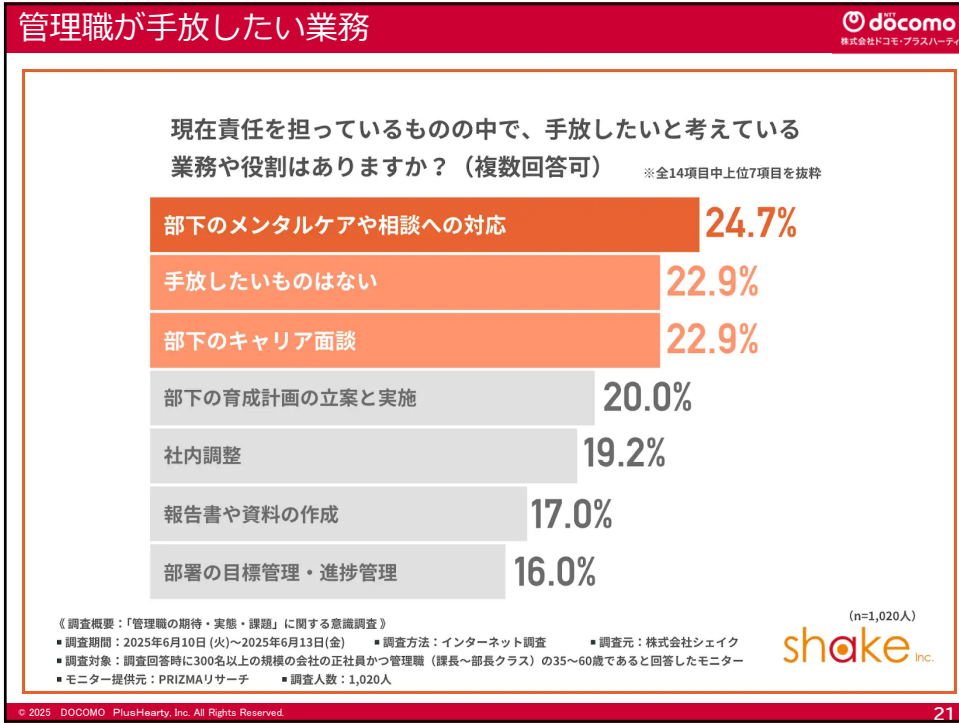
- ・わかってほしいという気持ちを受容し聴いて理解したことを相手に返す
- ・好きな順番で好きなように話して
- ・相手が気持ちを整理し、自己理解を深められるよう促す
- ・意思決定は相手が行う

※1 「謙虚なリーダーシップ」の対義語としての造語(筆者による)



### 謙虚なリーダーシップ※2へ

※2イノベーション創出加速のための デジタル分野における「ニューロダ イバーシティ」の 取組可能性に関する調査 調査結果レポート中の文言



## 心を支える仕組みとしてのSPiS



株式会社ドコモ・プラスハート



エスピス  
**SPiS**  
Supporting People to Improve Stability

### みんなが幸せと感じる ちょっと丁寧なマネジメント

2021年12月  
22(水)

山田 比須夫 共有：鈴木 花子(メンター)・田中 誠(課長)



出勤	出勤	欠席	
体温	36.1	℃	
出勤時刻	出勤 9:00	～	退勤 18:00
経費・起床時刻	経費 0:00	～	起床 7:00
利用者評価	ジャンル	評価項目	評価 (最大5)
	生活面	片頭痛	2
	社会面	気分が落ち込み	1
	社会面	会議があった	2
	仕事面	集中力	3
	仕事面	休憩をとる	4

**利用者コメント**

昨日のプレゼン資料準備のミスで自分の落ち込みが現れてしまいましたが、皆様から励ましをいただき、ヘッドフォンをして動画を音声で聞きながら作業に集中し、ヘッドフォンをはずし、田中課長から「画面に休憩を取りなさい」と声をかけられ、達成感を感じてきました。

**担当者コメント**

プレゼン資料は、時間までには出来上がったのですが、その落ち込みを聞き取らずに、黙りに、作業を進めていく姿に、私も驚きました。チームの向上がもたらした、感謝の気持ちを感じました。

**担当者コメント**

あまり寝不足だったので、今朝が荒いなんて思っていたら、山田さんの笑顔を見て、緊張も和らぎました。また、集中力もアップして、業務もスムーズに進んでいくので、定期的に皆さんとチェック

お互いを理解し、チーム力がアップする Web 日報システム

SPiS【一般就労向け】パンフレット:<https://www.spis.jp/files/features/leaflet.pdf>

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved. 22

11

## ニューロダイバーシティとエンゲージメントの向上



### 第2章 ニューロダイバーシティに取り組むべき理由

#### 図2-1: 企業が発達障がいのある人材を積極的に雇用する理由

2

生産性の向上・  
イノベーション  
への貢献

- 発達障がい人材を雇用したグループによる、品質向上、生産性の向上
- **ほかの社員のエンゲージメントの向上**や退職率の低減
- 多様性によるイノベーションへの貢献

#### ①人材獲得競争の優位性

「(先進)取組み企業は発達障がいのある人の**デジタル分野との親和性**に着目しています」

出典：経産省

- ・ [イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査 調査結果レポート（令和5年3月改訂）](#) P.7をもとに一部表記を変更

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

23

## 心理的安全性と障がいへの偏見の軽減



なぜ家族は沈黙するのか

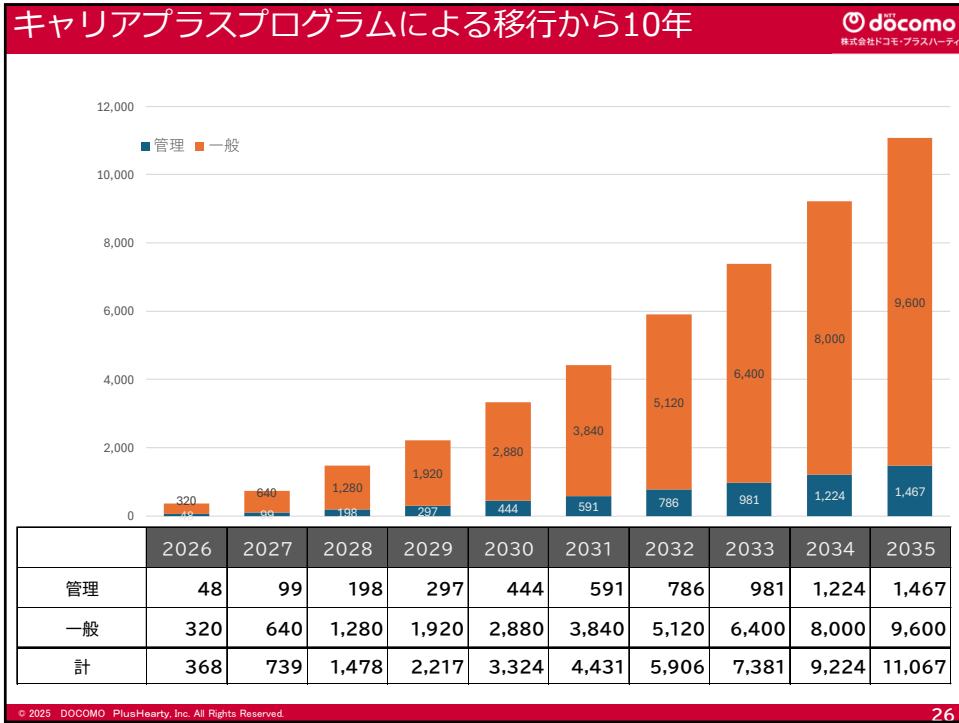
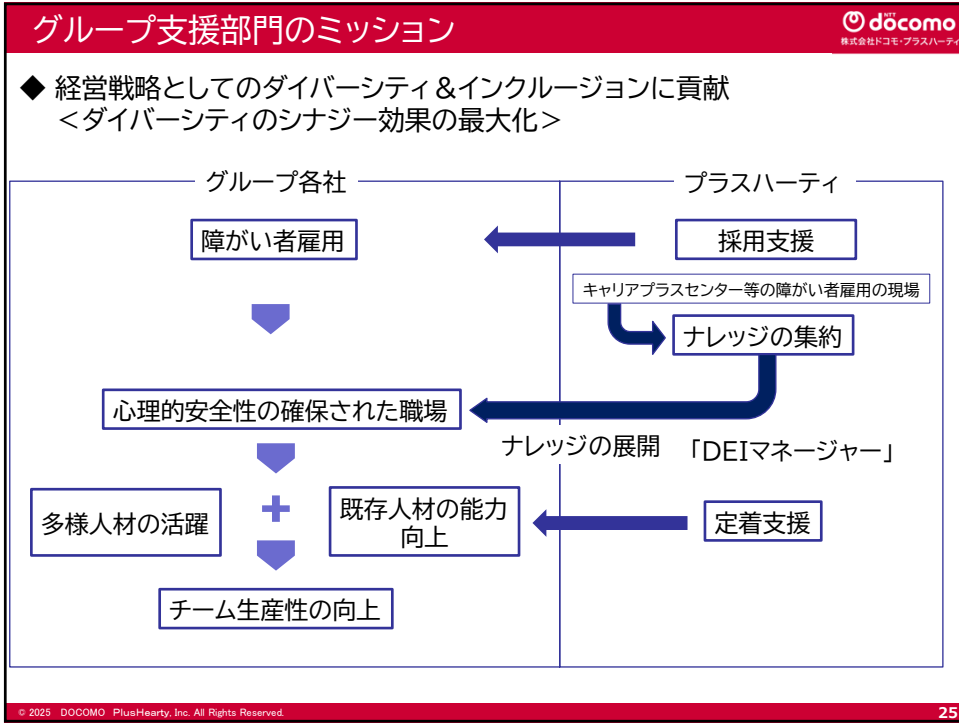
<生産性と各要因の関係 まとめ>

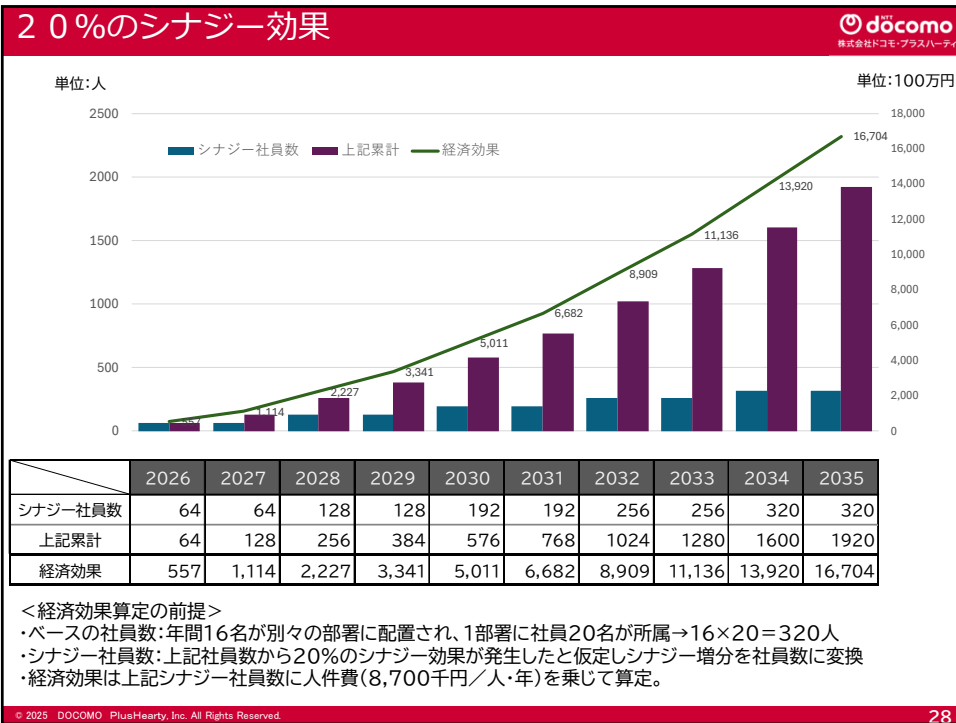
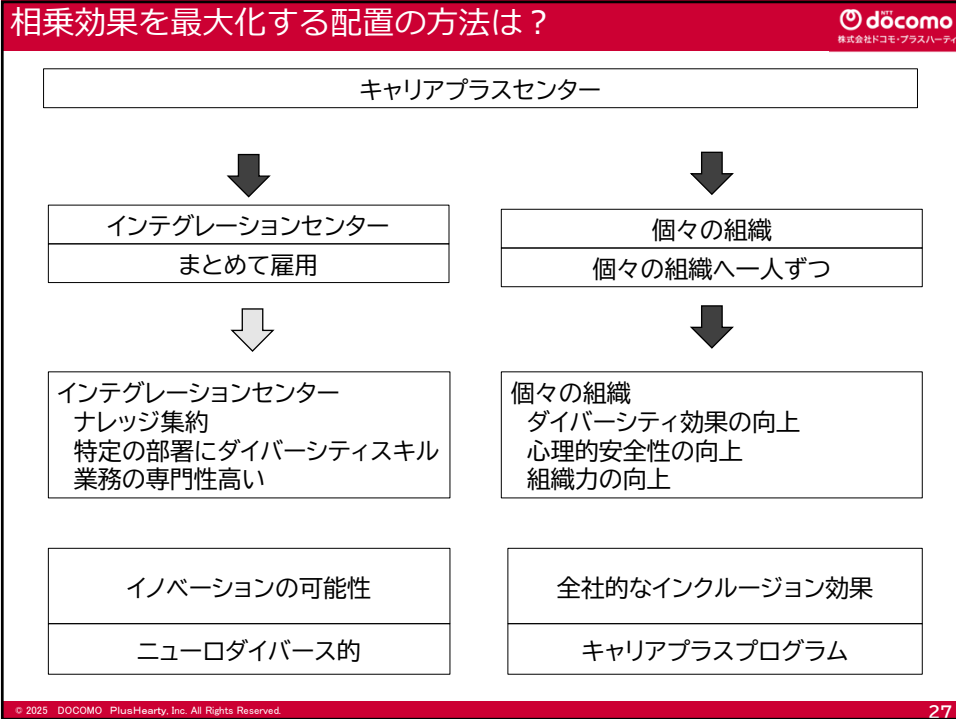
1	生産性を高める要因 ①文化的要因「 <b>心理的安全性</b> 」 ②物理的要因「物理的環境」 ③個人に帰属する要因「仕事の熟練度」
2	心理的安全性を高めることにつながる ① <b>障がいのある方に対する偏見を軽減</b> させる ②二次障がいに対処する風土醸成と可視化 ③リーダーとメンバーがともに活動する時間を増やす
3	組織マネジメントの姿勢 ①謙虚なリーダーシップ ②リーダーを支える <b>障がいに対する偏見が低い</b> チームメンバーの存在
4	チーム内での多様性確保は <b>チーム全体の偏見の軽減</b> につながる


出典：経産省 前出調査結果レポートを一部編集

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

24






  
株式会社ドコモ・プラスハーツ

<参考> ハードスキル関連

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

29

  
株式会社ドコモ・プラスハーツ

マックジョブとポータブルスキル

- ・マックジョブ  
 McJOBS:「障がい者をレストラン従業員として育成する」ことを指す名称  
 マクドナルド社が商標登録
  
- ・ポータブルスキル  
 業種や職種が変わっても通用する持ち運び可能な能力※

ポータブルスキルの構成要素


専門技術・専門知識	仕事の仕方	人との関わり方
-----------	-------	---------

※厚生労働省:[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_23112.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23112.html)

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

30

## デジタルスキル標準ver.1.2（経産省）



株式会社ドコモ・プラスハーツ


・デジタルスキル標準で対象とする人材


**全てのビジネスパーソン(経営層含む)**

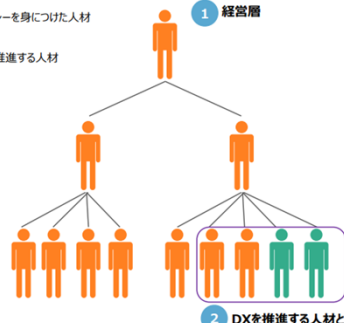
<DXリテラシー標準>  
スキル定義

**DXを推進する人材**

<DX推進スキル標準>  
役割とスキル定義

 リテラシーを身につけた人材

 DXを推進する人材



1 経営層

2 DXを推進する人材との協働

3 組織全体でのDXへの取組み


・デジタルスキル標準の活用イメージ

人材	
<p style="text-align: center;"><b>DXを推進する人材の要件の明確化</b></p> <p>・自社のDXを推進する人材としてどのような知識やスキルを持った人材が必要か</p>	<p style="text-align: center;"><b>人材の確保・育成施策検討</b></p> <p>・全社的な底上げやDXを推進する人材を確保するために必要な仕組みや施策は何か</p>

※[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/jinzai/skill\\_standard/20240708-p-1.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/20240708-p-1.pdf)

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.
31

## キャリアプラスセンターにおけるハードスキル向上



株式会社ドコモ・プラスハーツ

ドコモグループ

↓ 業務

キャリアプラスセンター

<ツール>

- SLACK
- Backlog
- Teams
- DREAMS(Docomo)

<業務系>

- ◆初級
- ・Microsoft 365 Apps,Copilot
- ↓
- ◆中級
- ・Power Platform
- ・Power Automate
- ・Power Apps
- ・Power BI
- ・Power Pages
- ↓
- ◆中～上級
- ・Data X Camp
- ・Google Analytics
- ・SQL
- ・Tableau
- ・LLM(AI)

<制作系>

- ◆動画編集
- ・Adobe Premier
- ・DaVinci Resolve
- ◆アニメーション制作
- ・Vyond
- ・Adobe Animate
- ・Adobe AfterEffects
- ◆Web制作
- ・Adobe
- ・Dreamweaver
- ・WordPress
- ・MS SharePoint
- ◆デザイン
- ・Adobe illustrator
- ・Aodbe Photoshop

<基礎>

ITパスポート

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.
32

## キャリアプラスプログラムとポータブルスキル



## ◆専門技術・知識

初級:Microsoft365 Apps ,Copilot  
Excel, PowerPoint, Word

中級:Power Platform  
PowerAutomate,PowerApps,PowerBI...

上級:Data X Campによるデータ活用人材の育成

## ◆仕事の仕方

業務改善、効率化の視点を育成

## Microsoft Power Platform



## Microsoft Power Platform



Power Apps  
アプリケーション開発



Power Automate  
プロセス自動化



Power BI  
ビジネス分析



Copilot Studio  
AIチャットボット



Power Pages  
外部 Web サイト



データコネクタ



AI Builder



Microsoft  
Dataverse



Power Fx



マネージド環境

## 市民開発



### ◆市民開発

- ・経産省のDX推進人材5類型※には含まれない、
- ・非エンジニアが行う社内の業務効率化や業務改善を目的とした開発→スピードが速い

### ◆ローコード、ノーコードツール

- ・ソースコード最小限またはゼロのツールで開発が可能
- ・技術者の不足を非エンジニアによる市民開発で補える
- ・AIによる開発補助  
AIによるコード生成により技術者と市民開発の垣根があいまいに

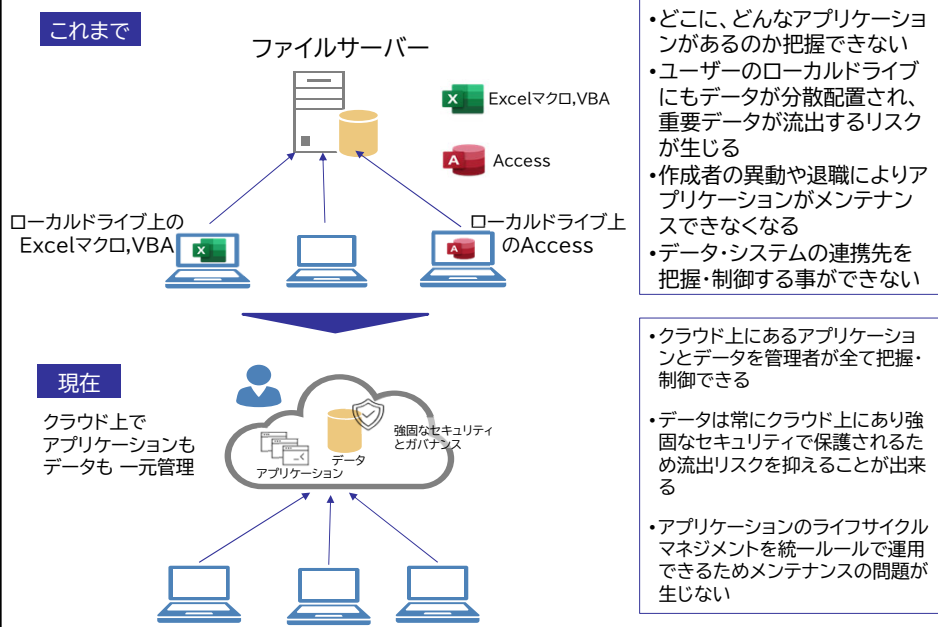
- ◆ローコード、ノーコード開発の需要→一般の職場と親和性が高い
- ・2025年までに開発される新しいアプリケーションの70%はローコードで開発されるといわれている。

※ビジネスアーキテクト、デザイナー、データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティ — 経産省デジタルスキル標準

© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

35

## これまでの市民開発との違い



© 2025 DOCOMO PlusHearty, Inc. All Rights Reserved.

36

## 参考文献



- ・特殊教育学研究 第15巻 第3号 1978年『ある漁村の成人知的遅滞者の生活状況について—地域社会における精神薄弱問題の社会学的研究』古川宇一
- ・佼成出版社『仙台四郎の物語 福の神になった少年』丘 修三



ご清聴ありがとうございました