

# 企業価値を高める障がい者雇用のあり方 「経営実態調査」に見る障がい者雇用のポイント



水之浦啓介



伊藤利江子



柴山慎一



足立興治

## CONTENTS

- I 変わりゆく障がい者雇用
- II 障がい者雇いを推進する経営のあり方
- III 障がい者の就業と担当業務の状況
- IV 障がいのある社員の人材マネジメント

### 要約

- 1 改正障害者雇用促進法の施行を2016年4月に控え、また、2018年度には法定雇用率が現行の2.0%より上昇することが見込まれ、対応が求められる。一方で、ダイバーシティ・マネジメントの重要性が高まりつつあり、障がい者雇いを効率性向上や社会貢献、企業ブランド向上につなげる戦略が必要になる。
- 2 2015年5～8月に野村総合研究所（NRI）が実施した「障害者雇用に関する経営実態調査」によると、障がい者雇用が企業にもたらすことができる価値については、障がい者雇用担当部署や特例子会社（後述）担当役員と親会社との間に認識のギャップがあり、業務を通じた交流を活かした相互理解が解決のカギとなる。
- 3 価値ある業務を生み出す上では、「障がいのある社員が担う業務を生み出し続ける好循環モデル」が重要であり、「①親会社経営陣らの理解・協力」「②業務責任者・担当者の内外へのPR」「③現場社員からの自発的な業務依頼」の3要素から成る。
- 4 障がい者の採用・定着促進のためには、「①障がい特性、個性への理解を深める体制の整備」として支援機関と連携、「②組織貢献への意識付けによる意欲・認知の向上」として感謝の伝達、また「③キャリアアップが見える将来展望」としてリーダーへの登用などの3点が有効に機能する。

## I 変わりゆく障がい者雇用

障がい者の雇用については、制度面・経営面で大きな変化に直面している。

制度面では2013年6月に成立した「障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律」（障害者雇用促進法）の施行期日が2016年4月1日に迫っており、障がい者に対する差別の禁止や、合理的配慮の提供義務が課されるほか、これらの事項に係る苦情処理・紛争解決援助が求められるようになる。また、これらの義務規定と施行時期は異なるものの、2018年度からは法定雇用率の算定基礎に精神障がい者が加わる（経過措置あり）ことも非常に大きな変化である。

経営面では、ダイバーシティ・マネジメントの必要性・重要性が従来よりもさらに強く意識されるようになりつつある。企業経営の視点からすると、従来の男性中心の画一的な社員像から、労働力不足や社会経済環境の変化を反映して女性、高齢者、外国人といった多様な社員をマネジメントしていかななくてはならない「必要性」に迫られて、対応せざるを得ないという側面がある。

一方で、ダイバーシティ・マネジメントの重要性は高まっている。特定の属性の者だけで事業を行うことで、画一的な商品やサービスの開発・提供に偏り過ぎることや、企業内におけるマイノリティな属性の者への配慮を見落とすことによる提訴やレピュテーションの低下といったリスクを、多様な属性や働き方をする社員を活用することにより、回避できる。また、逆に新しい価値観を提供されることによるイノベーションを実現するといった「機会」としての側面も有する。このよう

表1 「障害者雇用に関する経営実態調査」の概要

	①特例子会社調査	②上場企業調査
対象者	特例子会社	上場企業
実施時期	2015年8～9月	
回収数（回収率）	142社（約46.4%）	217社（約6.7%）
調査方法	郵送法	郵送法
備考	特例子会社の有無、自社での障がい者雇用の有無で分類し、4種類を準備した	
※特例子会社、上場企業ともに、住所不明、過去に調査協力を断られた経緯があるなどの理由ですべての対象事業者にアンケート調査票を配布したわけではない		

なダイバーシティ・マネジメントを前提とすると、障がい者もその多様性の一角を担う存在であることから、これらを受容できるマネジメント体系が必要になる。

このような環境変化を踏まえて、NRIおよびNRIみらいでは、2015年5～8月に、特に経営およびマネジメントに着目した「障害者雇用に関する経営実態調査」（以下「障害者雇用経営実態調査」と先進企業ヒアリング調査を実施した。障がい者雇用に係るアンケート調査では、特例子会社（後述）142社および上場企業217社から回答を得た。本稿では、これらの独自調査の結果も紹介しながら、新たな局面を迎えつつある障がい者雇用を経営およびマネジメントの観点から分析する（表1）。

### 1 制度面の変化

#### (1) 差別禁止、合理的配慮の提供義務、相談体制などの整備

2013年度の障害者雇用促進法の改正は、前述のように企業に対していくつかの重要な対応を新たに求めるものである。施行は2016年4月であり、従来、十分な対応や配慮を行っ

てこなかった事業者には早急な対応が求められる。

具体的には、表2のような対応が求められる。なお、本法では障害者手帳保有者に限らず、身体障がい、知的障がい、精神障がい（発達障がい）、その他の心身の機能に障がいがあるため、長期にわたり職業生活に相当の制限を受け、または職業生活を営むことが著しく困難な方も対象となることに留意が必要である。

## (2) 障害者雇用率の算定方式の見直し

企業にとって関心が高く、影響が大きいのは障害者雇用率であろう。障害者雇用率制度とは厚生労働省によると「常用労働者の数に対する障害者の割合（障害者雇用率）を設定し、事業主等に障害者雇用率達成義務を課すことにより、それを保障するもの」とされており、障害者雇用促進法に基づいて企業は一定割合以上、障がい者を雇用することが求められている。

なお、障害者雇用率そのものは、一般民間企業については「(身体障害者及び知的障害者である常用労働者の数+失業している身体障害者及び知的障害者の数) / 常用労働者数

+ 失業者数」で算出され、2013年度以降は「2.0%」が法定雇用率とされており、それ以前の「1.8%」より引き上げられている。

なお、この義務の対象となるのは、「従業員50人以上の企業」とされており、これも2013年より従来の「56人以上」の基準から対象が拡大されていることに留意が必要である。

障害者雇用納付金制度に基づき、法定雇用率を下回っている事業主（常時雇用従業員数100人超）からは、法定雇用障害者数に不足する人数に応じて納付金が徴収され、それを財源に法定雇用率を上回っている事業主に対して障害者雇用調整金、報奨金、各種の助成金が支給される仕組みとなっている。基本的には、一定規模以上の企業であれば、法定雇用率に不足している障がい者数に月額5万円を乗じた金額を納付する義務が生じるため、企業にとっては金銭負担を伴う厳しい制度となっている。

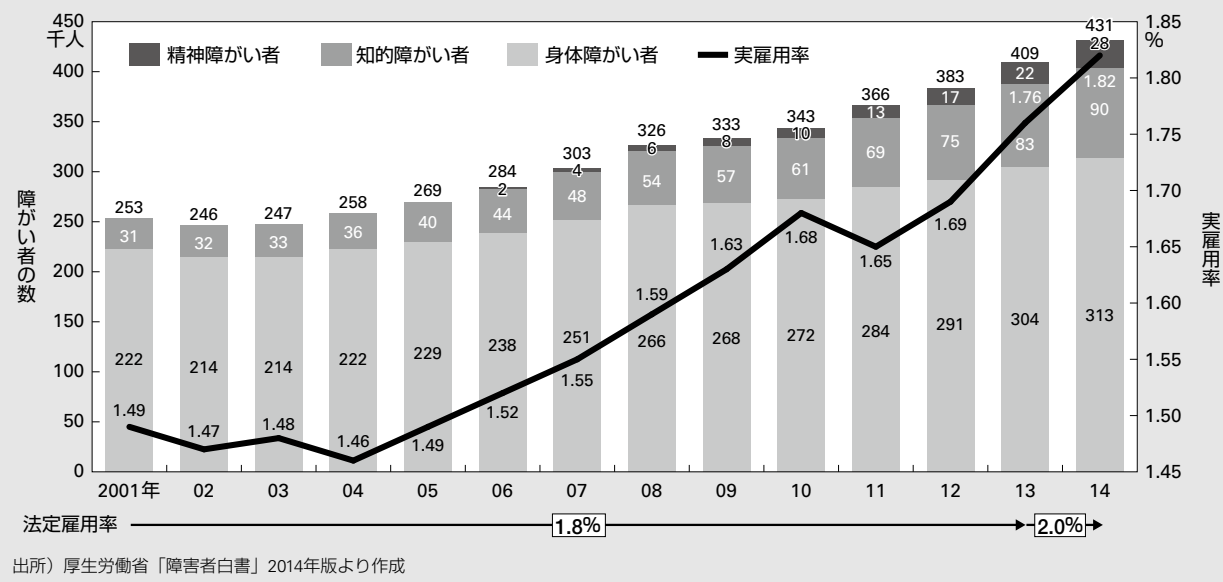
2013年の障害者雇用促進法の改正により、2018年4月より、法定雇用率の算定の基礎に精神障がい者が入ることが決まったため、法定雇用率が上昇することが見込まれている。したがって、現時点で法定雇用率の2.0%をクリアしている企業であっても、2018年4月

表2 障害者雇用促進法の主な改正内容（2016年4月1日から施行）

改正点	事業主に求められる内容
雇用の分野での障がい者差別の禁止	募集・採用、賃金、配置、昇進などの雇用に関するあらゆる局面で、障がい者であることを理由に排除すること、不利な条件を設けること、障がいのない人を優先することなどが禁止される
雇用の分野での合理的配慮の提供義務	募集・採用時に障がい者と障がい者でない人との均等な機会を確保するための措置、採用後は障がい者と障がい者でない人の均等な待遇の確保、または障がい者の能力の有効な発揮の支障となっている事情を改善するための措置が求められる なお、これらの配慮を行うために費用などが過重な負担となる場合には、必ずしも配慮を行うことが必須ではない（合理的配慮）
相談体制の整備、苦情処理紛争解決の援助	差別的扱いや合理的配慮について、事業主が相談窓口の設置などの体制整備を行いつつ、障がい者からの苦情を自主的に解決することが努力義務とされる

出所) 厚生労働省「障害者雇用促進法の概要」より作成

図1 障がい者雇用数と実雇用率



以降はさらなる障がい者雇用が求められる可能性がある点に留意が必要である。

なお、厚生労働省の「2014年版障害者白書」によると、障がい者の雇用者数そのものは継続的に伸長しているものの、法定雇用率の観点で見ると2014年時点のわが国の実雇用率は1.82%に留まり、法定雇用率である2.0%をクリアできていない。なお、企業規模別の実雇用率では、従業員数1000人以上の企業のみ2.05%と法定雇用率をクリアしているが、それ以外の規模の企業ではクリアできておらず、従業員数56～100人規模の企業では1.46%と法定雇用率達成には時間がかかる状況である（図1）。

### (3) 特例子会社制度

事業主が障がい者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、一定の要件を満たす場合には、特例としてその子会社に雇用されている障がい者を親会社に雇用されているものと

みなして実雇用率を算定できる、という特例子会社制度がある。特例子会社を持つ親会社については、関係する子会社も含め、企業グループによる実雇用率算定も認められている。

特例子会社として認定されるためには、親会社が、当該子会社の意思決定機関（株主総会など）を支配していること、親会社との人的関係が緊密であること、雇用される障がい者が5人以上で、全従業員に占める割合が20%以上であることなどの厳格な要件を満たすことが求められる。一方で、子会社が特例子会社に認定されることで、親会社および親会社グループにとっては、障がいの特性に配慮した仕事の確保が容易になったり、たとえば身体障がい者用の手すりやスロープを執務エリアの至るところに設置する、休憩室を多めに設置する、知的障がい者に対する分かりやすい職務指示を大きな字で見やすい場所に掲示するといった工夫を積極的に行うことなど

による職場環境の整備が容易となったりする。これにより障がい者の能力を十分に引き出すことができる、障がい者の受け入れに当たっての設備投資を集中化できる、親会社と異なる労働条件の設定が可能となり、弾力的な雇用管理が可能となる、などのメリットがあるとされる。

厚生労働省によると、この特例子会社は2014年5月末現在、全国で約390社存在している。上記のメリットがあることから、また今後の法定雇用率の上昇や精神障がい者の算定基礎への編入なども見越した動きとして、特定子会社の数は増加しつつあり、障がい者雇用において重要な役割を占める存在となつつある。

本節で概観したように、障がい者雇用を取り巻く環境は、法定雇用率の上昇や精神障がい者の法定雇用率の算定基礎への算入、差別禁止や合理的配慮の提供義務化など、企業としては新たな対応を迫られる局面に入りつつある。

## 2 経営面の変化

### (1) ダイバーシティ・マネジメントとは何か

障がい者雇用は、ダイバーシティ・マネジメントの観点で捉えることができる。

ダイバーシティ・マネジメントの定義はさまざまに議論されているが、共通の理解としては、「年齢・性別・国籍などの多様な属性や能力を持つ社員を適切にマネジメントして企業価値を高めること」と整理できる。

中長期的な人材不足に陥っている日本では、企業にとって労働力の確保は非常に重要な問題であり、女性、高齢者、外国人など多

様な主体を雇用しつつ、その能力を発揮しやすい環境を整備することが求められる。障がい者も、たとえば運送業や製造業、流通業などの特定の業種では、人手不足を補いつつ、多様性の一角を担うことが期待される。この意味では、ダイバーシティ・マネジメントは企業に対応を迫るものであり、企業はビジネスの内容や企業の成長ステージ、海外に活路を求めるか・国内市場で競争をするのかという姿勢によって力を入れるべきポイントは異なるものの、半ば必然的に対応を求められるものである。

### (2) ダイバーシティ・マネジメントが企業にもたらす価値

#### ① 効率性向上、イノベーションと障がい者雇用

ダイバーシティ・マネジメントは義務的に対応しなくてはならないものとしての性質も有するが、一方で、適切にマネジメントができれば企業に新たな価値をもたらす可能性を有している。

企業にもたらす価値を考える際には、狭義では、効率性の向上や商品・サービスや技術のイノベーション実現などが想起される。実際に、米国の調査では、女性を活用している企業や、多様な民族を雇用している企業の方が、そうでない企業に比べて業績が良いという研究結果も存在している。

もちろん、障がい者雇用も、企業の効率性向上やイノベーションに貢献する可能性がある。たとえば、効率性向上の観点からは、企業内における障がいのない社員に共通する業務（例：職場の清掃、名刺の発注・整理など）を障がいのある社員が集約して担当する



ことで効率性を上げる事例が存在する。また、イノベーションの観点からも、身体障がい者が働きやすいような生産ラインの工夫を行ったところ、生産効率や安全性の向上に大きな効果があることが分かり、全社、ひいてはグローバルにその工夫が採用されるようになった事例などもある。

このように、障がい者ならではの特徴や価値を活かすことで、競争力や効率性の強化につながる可能性もある。

## ②社会貢献、企業ブランド向上に寄与する 障がい者雇用

一方で、ダイバーシティ・マネジメントが企業にもたらす価値は、効率性や競争性への寄与だけに限らないとする主張も存在する。元経営倫理実践研究センター会長であり神奈川大学名誉教授の水谷雅一氏はその著述「経営倫理とは何か」において、効率性や競争性の強化・追求を行う中で、人間性や社会性を失わないことも企業にとって重要なことであると指摘しており、これは企業としての社会的責任（CSR）を果たすことが重視される昨今の企業の姿勢にも通じるものがある。この観点からは、ダイバーシティ・マネジメントは企業の人間性・社会性の維持や対外的なイメージの維持・向上にも寄与することが期待され、障がい者雇用の推進もこの観点から捉えることが可能であろう。

実際にNRIが2015年8月に実施した「障害者雇用経営実態調査」でも、特例子会社に「親会社が特例子会社に感じている価値は何か」とする質問においては、「法定雇用率の達成」が92.3%と最も高かったものの、二番目に多かった回答は「CSRへの貢献」であっ

た（76.8%）。

この調査結果からも、法律で障がい者雇用が義務付けられているから、という理由と同程度に、障がい者雇用が企業の社会的責任を果たす上で重要な要素になっていることが分かる。より具体的な例としては、厚生労働省が毎年発表している「障害者雇用優良事業所等の厚生労働大臣表彰」に選ばれることで、障がい者を積極的に雇用し、働きやすい環境を整えている企業としての評価を受けることがあれば、社会的責任を果たしている企業としての評価も受けられるし、より広い意味での企業のブランド価値を高めることにも貢献するであろう。

もちろん、競争力強化や効率性向上、企業の社会的責任の遂行やブランド価値の向上などのいずれの価値についても、障がい者雇用については「合理的な配慮」が求められていることを忘れるべきではなく、合理的な配慮が前提となる中で、障がい者の価値を最大限に発揮できるような経営やマネジメントのあり方を考えることが必要不可欠である。

このように、企業にとっては障がい者を雇用して適切にマネジメントすることで、競争力強化や企業の社会的責任の遂行を強力に推進できる可能性がある。それでは、適切な障がい者雇用を実現するための、経営のあり方およびマネジメントのあり方はどのようなものであろうか。本稿では、経営のあり方、障がい者を実施してもらった業務のあり方、障がい者の採用および活用を実現する人材マネジメントのあり方の3つの観点に特に着目し、障害者雇用経営実態調査、先進企業事例を織り交ぜながら分析・整理する。

## II 障がい者雇用を推進する 経営のあり方

経営としては、単に法定雇用率を満たすだけでなく、障がい者に合理的配慮を行いながら、最大限の価値を発揮してもらうことが理想的である。

しかし、従来型の障がい者雇用の問題点の一つとしては、経営陣が障がい者雇用を義務と考える側面が強すぎ、ひとたび法定雇用率を達成した後は、十分な関心を払ってこなかったことが挙げられるのではないかと。特に、特例子会社を作った場合には、「障がい者雇用のことは特例子会社でやるから」という考え方をしてしまいがちになる。そのため、特例子会社の孤立化を招く一方、自社にとっての障がい者雇用の価値について十分に考えてこなかった面も否めない。

特例子会社や障がい者への無関心・無知が、障がい者の社内・グループ内での孤立化を招き、結果として企業価値を高める機会を逃していると考えられる。

この点について、NRIでは障害者雇用経営実態調査や先進企業事例調査結果を活用して分析した。なお、本稿における障害者雇用経営実態調査の「上場企業」とは、上場企業調査のうち、「特例子会社は持たないが、自社で障がい者を雇用している」カテゴリーに該当する企業の回答にフォーカスして整理している。

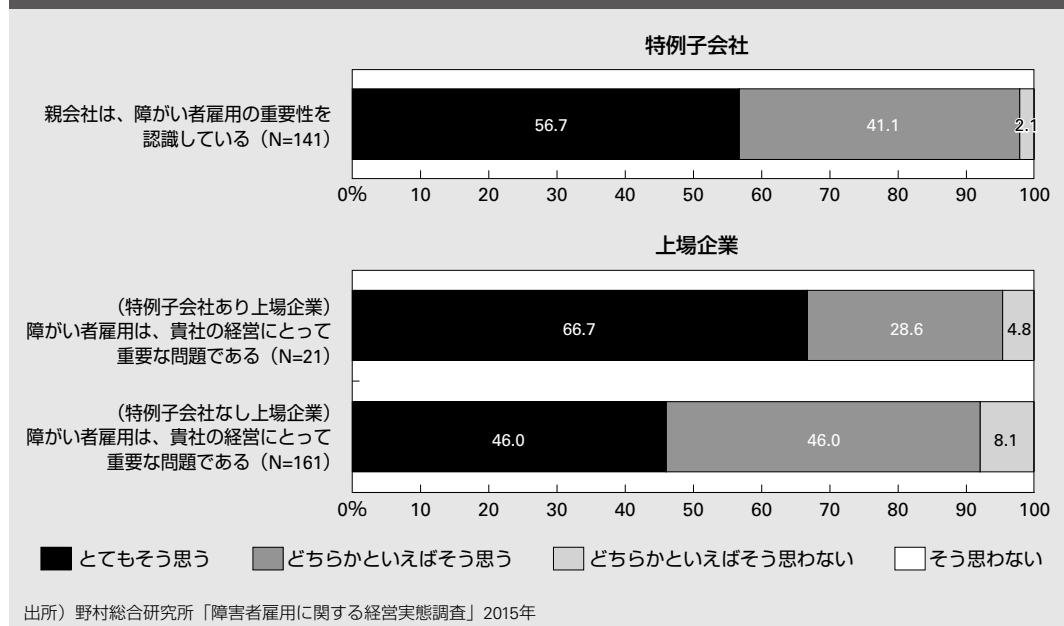
### 1 障がい者雇用への高い関心

障害者雇用経営実態調査では、障がい者雇用への関心について「障がい者雇用の重要性を認識している」という設問で確認した。

図2で示すように、まず、特例子会社に「親会社は、障がい者雇用の重要性を認識している」かどうかを尋ねた場合の回答は、「とてもそう思う」「どちらかといえばそう思う」という肯定的な回答が合わせて約98%と非常に高く、中でも「とてもそう思う」とする割合が56.7%と非常に高い結果となった。

一方で上場企業に尋ねたところ、特例子会社を有する上場企業、および特例子会社を有せずに障がい者を直接雇用している上場企業

図2 障がい者雇用への関心について



のいずれも肯定的な回答が9割を超えたが、特に特例子会社を有する上場企業の方が、特例子会社を有しない上場企業よりも「とてもそう思う」と強く肯定する割合が高いことが分かった。

ただしここでは、特例子会社という形態で障がい者雇用を「外部化」することによって関心が薄れるという仮説は確認できなかった。

## 2 障がい者雇用部署・特例子会社の交流不足と価値のギャップ

### (1) 不足している交流

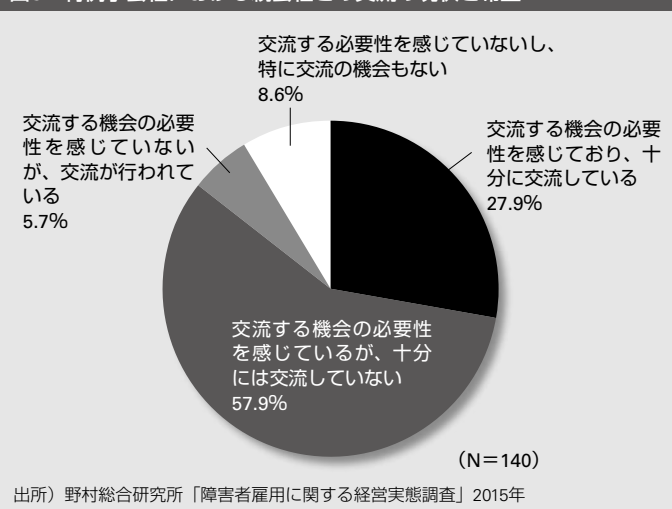
障がい者雇用そのものに対する関心は、少なくとも上場企業においては薄れていないことが分かった。しかし、「孤立化」や「関心を失う」ということは本当に起きていないのだろうか。この点、特に障がい者雇用を別会社で行う特例子会社に対して、親会社との交流に対する現状と意欲を聞いたところ、図3の回答を得た。

「交流する機会の必要性を感じているが、十分には交流していない」との回答が57.9%を占めており、実際には半数以上の特例子会社において、親会社との交流が十分ではないということが明らかになった。半面、「交流する機会の必要性を感じており、十分に交流している」とする特例子会社は全体の約27.9%に留まる。

この結果から推察すると、障がい者雇用に関心が高い企業であっても、障がい者と交流する機会の必要性を感じつつ、できていない企業は少なくないようである。

なお、「交流する必要性を感じていないし、特に交流の機会もない」と回答した特例子会社も8.6%存在している。この中には、

図3 特例子会社における親会社との交流の現状と希望



地理的に親会社と勤務場所が離れており、かつ仕事の内容からも親会社と交流する必要がない（明確に切り分けられた仕事を担当している）企業も含まれると考えられる。

### (2) 特例子会社に期待される価値と発揮できる価値のギャップの存在

交流が不足していることによって、特例子会社と親会社の関係にどのような問題がもたらされているのであろうか。

この点に関して、親会社が特例子会社に対して期待している価値について特例子会社に聞いたところ、前述の通り、「法定雇用率の達成」や「CSRへの貢献」が圧倒的に高かった。一方で、親会社が特例子会社に期待している価値と、特例子会社が自ら発揮できている価値についてのギャップの有無について分析したところ、特例子会社の約4割が「ギャップがある」と回答していることが明らかになった。このような価値に関するギャップの原因は、交流の不足ばかりに求められるわけではないが、交流不足がこのよう



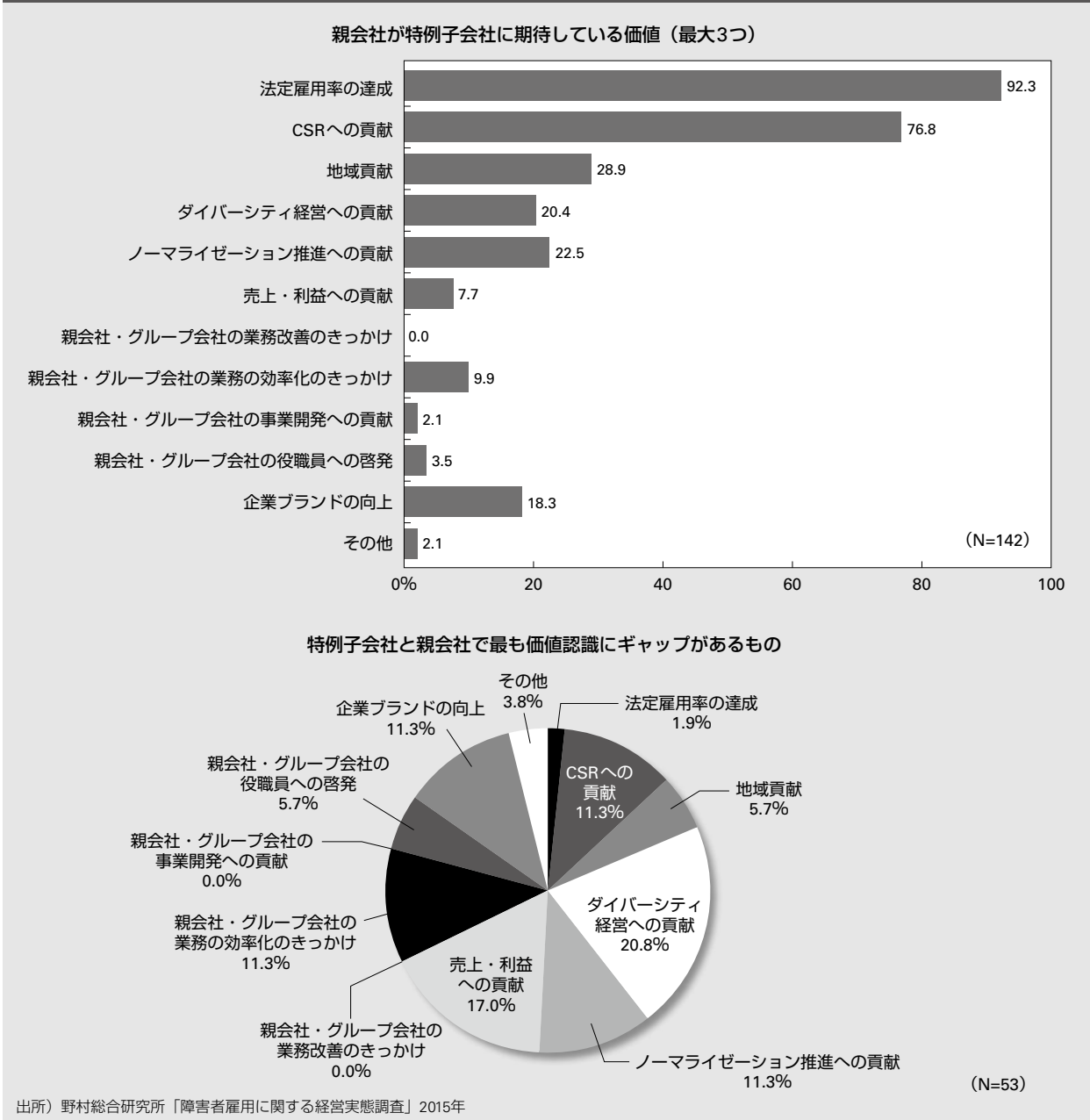
認識の不足につながっていることは否定できないであろう。

なお、特例子会社が親会社との間で、発揮できる価値について感じているギャップは、「ダイバーシティ経営への貢献」が20.8%、次いで「売上・利益への貢献」が17.0%となったものの、その他の価値についても一定割合の回答が集まり、特例子会社が発揮できると

感じている価値は多様であることも分かった(図4)。特例子会社については、業務内容や雇用している障がい者の障がい種別、人員数などによって、発揮できると感じている価値が多様であることが理由として考えられる。

障がい者雇用に対する関心に係る調査、および親会社と特例子会社の発揮できる価値に係るギャップについての分析結果から、企業

図4 特例子会社に聞いた親会社が期待している特例子会社の価値と自社の発揮できる価値に係るギャップ



の経営陣は障がい者雇用の重要性や意義は強く認識しているつもりでも、障がい者雇用が自社および自社グループに対して提供できる価値については、十分に理解できていない可能性があると考えられる。

親会社の経営の観点、特にダイバーシティ・マネジメントの観点からは、親会社の経営陣が、障がい者の価値を発揮してもらうためには、経営陣と、特例子会社や障がい者を雇用している部署の責任者との間の認識ギャップをなくすことが一つの重要な視点である。障がい者の価値について、一般論や思い込みで終始していないかを自ら問いながら、特例子会社の経営陣や障がい者雇用を担当する部署の長と、期待する価値と発揮できる価値について腹を割って議論する機会を設けることも重要であろう。

### 3 仕事・業務が「絆」の障がい者雇用

#### (1) 親会社との関係を維持・向上させるのは日常的業務での交流

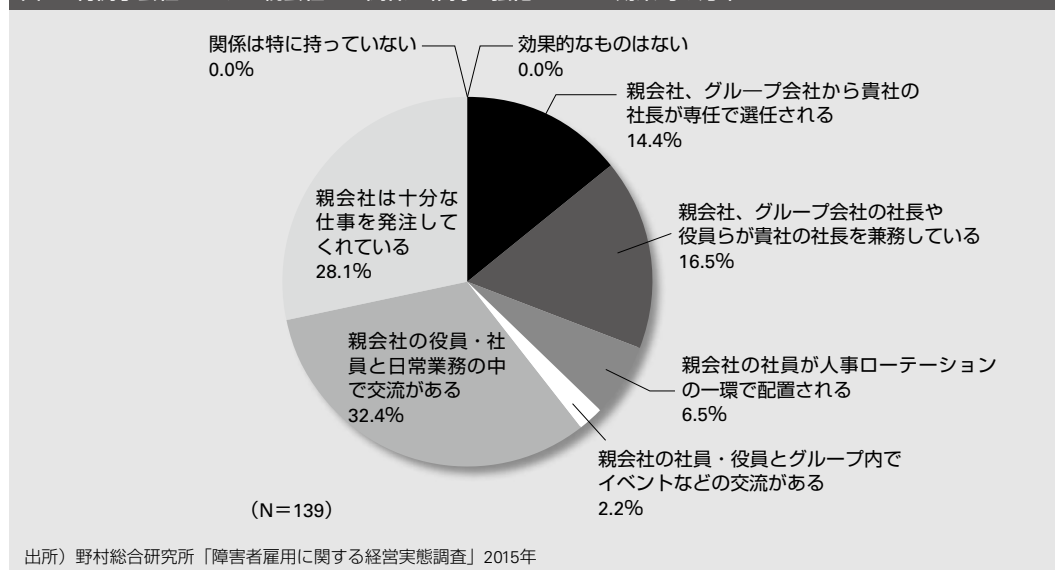
それでは、障がい者雇用が発揮できる価値

について、経営陣だけが理解していれば、それで済むのだろうか。「交流したいのに交流機会がない」と回答した特例子会社が約6割存在していることは前述の通りであるが、ここでの交流とは、単に経営陣との関係だけを指しているわけではないと考えられる。そこで、障害者雇用経営実態調査では、特例子会社に対して、親会社との関係を維持・向上するために必要な交流とはどのようなものかについて調査した。

図5に見られるように、特に選択された割合が高かった項目は「親会社の役員・社員と日常業務の中で交流がある」(32.4%)と「親会社は十分な仕事を発注してくれている」(28.1%)であり、これら2つを合わせて6割程度の特例子会社が、業務・仕事を通じた親会社との関係を重視していることが分かった。半面、「親会社やグループ会社の役員から特例子会社の役員が選任される」というような人的な交流については、必ずしも選択された割合は多くなかった。

この結果より、障がい者雇用を直接行う特例子会社が、親会社との関係を維持・向上す

図5 特例子会社における親会社との関係の維持・強化のための効果的な方策



るには、何よりも日常的な業務における交流やつながりが大事であることが分かった。実際に、特例子会社や障がい者雇用部署に仕事を依頼するのは経営者だけではなく、現場の社員でもあり、社員と日常的な仕事で交流し、障がいのある社員の価値を感じることで、相互の理解が深まり、障がいのある社員が発揮できる価値に対して正しい理解につながる面がある。

障がいのない社員の全く知らないところで障がいのある社員が仕事をするのではなく、できるだけ目に触れ、会話があるところ、および仕事の内容や成果が見えるところで仕事をしてもらうことも、一つの交流の方向性であろう。

## (2) 仕事を通じた交流のあり方

仕事を通じた交流はどのように実現していけばいいのだろうか。

先進企業事例調査の結果を通じて、さまざまな工夫が行われていることが分かった。以下、いくつかの取り組み方策を紹介しながら、整理を行う。

### ① 仕事を通じた直接的な交流の例

たとえば、障がいのない社員の執務エリアで、できるだけ障がいのある社員の姿を見られるようにする方策が考えられる。社内便の配送を障がい者が担当する方策などがそれに当たる。社内の至るところを定期的に回ることになるため、確認するケースが多くなり、配送物の授受の際にコミュニケーションが生じる可能性も高まる。至るところで定期的に目にするというところに着目するのであれば、たとえば、執務エリアの清掃などを通じ

ても、その存在や活躍が認知されるし、コミュニケーションに発展する可能性もある。

なお、これらの業務を遂行する際に、障がいのある社員が目につきやすいユニフォームを着用するなどしておけば、より鮮明に存在・活躍が認知されるであろう。

加えて、直接的に本業に貢献するような仕事であれば、関係はより強固なものになるであろう。たとえば、同様の、または類似の業務を遂行するために、障がいのない社員が中心の職場に障がいのある社員を派遣したり、必ずしも働く場所は同一ではなくとも、簡単な仕事の打ち合わせについては障がいのある社員に単独で任せるということも考えられる(例：障がいのある社員がデータ入力を担当している場合に、すぐに相談できるように、障がいのない社員と机を並べて業務遂行したり、データ入力の内容やフォーマットの確認のために単独で打ち合わせに行ったりするような場合が想定される)。

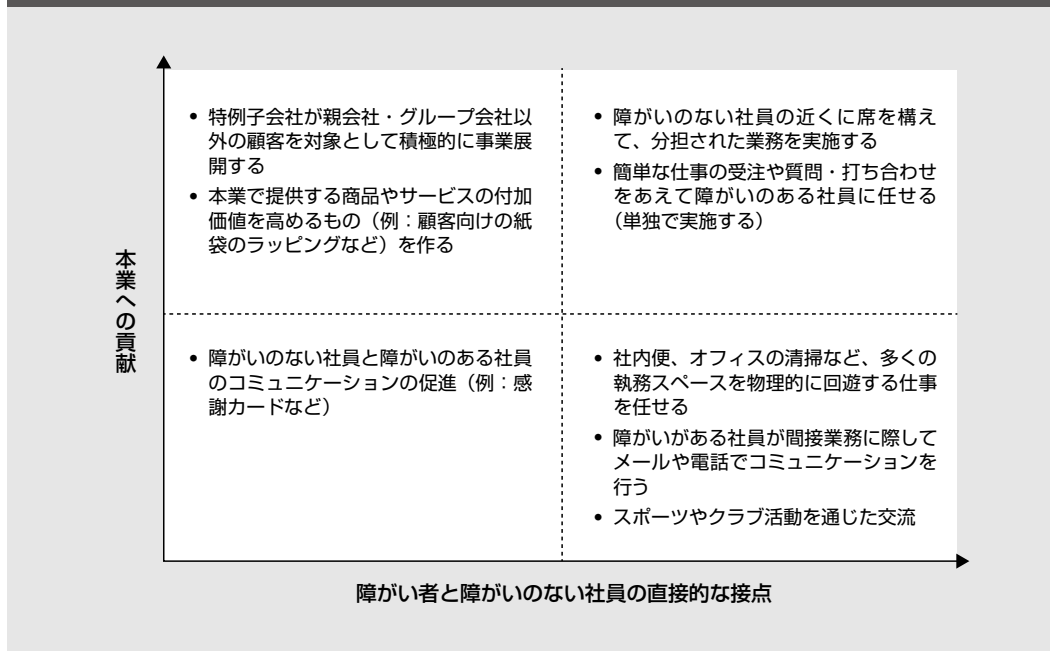
もちろん、障がいの内容や程度、傾向などは指導員のような立場の者がしっかり把握しておく必要があるし、可能であれば、ともに働く社員にも伝えておくことが有益であろう。これらの配慮を行った上であれば、障がいのある社員が一生懸命に働いている姿は障がいのない社員にも認められ、協働が進むのではないだろうか。

### ② 仕事を媒介とした間接的な交流の例

仕事の内容や職場の問題で、なかなか直接的な交流が難しいこともある。そのような場合には、間接的であっても業務を媒介とした交流が重要であろう。

たとえば、障がいのある社員に対しては、

図6 仕事を通じた交流の取り組み方策の分類



自分たちの仕事が企業活動のどの部分を担当しており、どのように企業活動に役立っているのかを説明し、一方で障がいのない社員には障がいのある社員がどのような業務に従事し、どのような働き方をしているかを伝えるということが考えられる。本業へ貢献していることを、障がいのある社員も障がいのない社員も認識することで、誇りを持てたり、仲間意識が高まったりすることが期待される。

たとえ、本業への直接的な貢献はなくても、障がいのない社員から障がいのある社員への感謝を伝える機会があると、さらに望ましい（例：障がいのある社員の貢献に対して、障がいのない社員から感謝カードを送るなど）。障がいのある社員はモチベーションが高まるし、障がいのない社員は感謝を伝える中で、その仕事の内容や存在を強く意識することが期待できるからである。

### ③交流のための工夫の整理

これらの事例を、「本業への貢献」の軸と「直接的な接点」の2軸で評価・分類すると図6のように整理できる。この分類はあくまで便宜的なものであり、どの分類に含まれるから望ましい、どの分類を目指すべき、ということとは必ずしも一意に定まるものではない。実際には、それぞれの企業の事業内容や雇用している障がい者の特徴、これまで形成されてきた関係性などから、どのような交流のあり方が最も望ましいかは企業ごとに異なると考えられる。

### (3) 仕事上の関係性を高めている事例

ここで、仕事における関係性を高めることで価値を発揮し、障がいのある社員と障がいのない社員の交流を促進している事例について、直接的な仕事との関係性があるケースと、間接的に関係のあるケースの2つの事例

を紹介する。

### ①特例子会社、三越伊勢丹ソレイユにおける事例

特例子会社、三越伊勢丹ソレイユでは、知的障がい者を中心に雇用を行っているが、まずは障がい者を「百貨店の付帯業務における戦力」として評価・期待しているという特徴がある。

具体的には、同社では知的障がい者は、「婦人雑貨のギフト用の袋にリボンシールを貼る仕事」を行っている。特例子会社設立前には、百貨店で接客を担当する社員がこの業務も行っていたため、実際に接客に充てられる時間が短くなるという問題があった。しかし、知的障がいのある社員で、手作業による反復作業が得意な者にこの仕事を任せただけで、接客を担当する社員が接客に一層集中できるようになり、さらにはクレームも減るといった効果が得られたという。

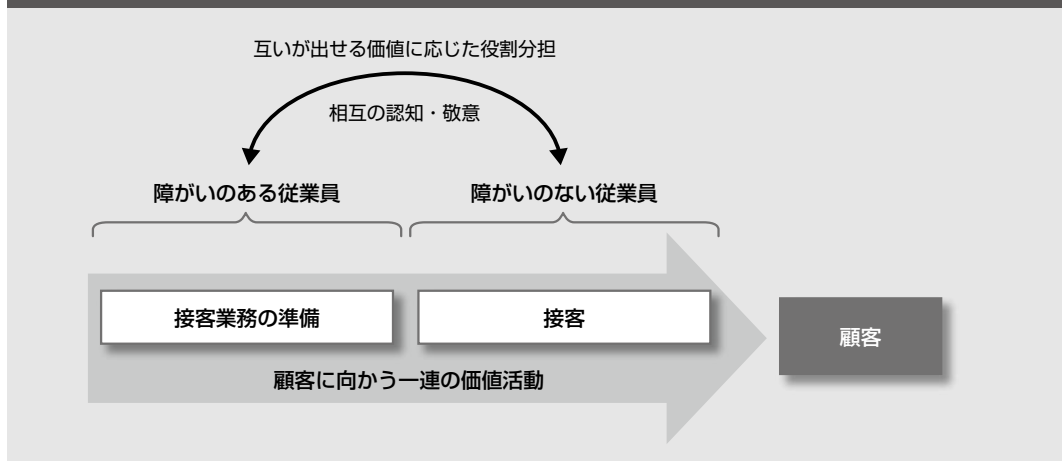
一般に知的障がい者は、必ずしも柔軟なコミュニケーションが得意ではないことも少なくなく、百貨店の店頭に立って接客を行うのは容易ではない。しかし、正確性が要求される反復業務については、むしろ障がいのない

者よりも品質面・効率面で適している場合もあり、本事例もそれぞれの得意な業務に特化したという側面が指摘できるであろう。

また、より重要なこととして、「顧客に価値を提供する」という百貨店の本業に業務として貢献できていることも特徴である。グループ会社の障がいのない社員も「障がいのある社員のおかげで、自分たちが得意な接客に集中する時間が増やせている」と認識することで障がいのある社員を意識することになるし、業務上、日常的に使用する袋に貼ってあるリボンを見ることで、そのことを強く認識できるからである。三越伊勢丹ソレイユでは「障がいを有する社員は業務を一緒にやっている仲間」というのが第一の位置づけであり、次点として社会貢献的意義が意識されているそうである（図7）。

障がいのある社員にとっては、自分たちがしっかりと会社の売上や顧客満足度向上といった、顧客に向かう一連の価値活動に貢献できていることは誇りでもあり、モチベーションを高める源泉にもなる。また、自分たちの給与が顧客から得られていることを再認識し、より質の高い業務を行う契機にもなると考えられる。

図7 三越伊勢丹ソレイユにおける役割分担と発揮する価値





障がいを持つ社員がより一層価値を発揮できるあり方を検討する際には、自社の顧客などステークホルダーに対する価値のバリュー・チェーンにおいて、どのような部分・形態が最適であるかについて、いま一度、再考することが有益である。

## ②システム開発の特例子会社、アイエスエフネットハーモニーにおける事例

三越伊勢丹ソレイユのように、企業価値の中心的な、顧客に直接つながる価値活動を障がいのある社員が担うことができれば望ましいが、直接的でなくとも、企業の重要な価値を担い、障がいのない社員との交流を実現している例もある。

たとえば、システム開発を主たる業務とする特例子会社、アイエスエフネットハーモニーでは、親会社がアイエスエフネットハーモニーを設立した直後は、親会社の一部に「特例子会社に仕事を出してあげている」と誤解した態度を取る社員も存在していた。そういった認識を改めてもらい、「企業としての価値発揮のために障がいのある社員が非常に重要な働きをしている」ことを理解してもらう目的で、親会社の経費精算の仕事をすべて、アイエスエフネットハーモニーで受け持つこととした。

このことにより、経費精算の際には手続き的にアイエスエフネットハーモニーを経由する必要が生じた。さらに、反復的業務を正確に行うことが得手である知的障がいのある社員から「経費精算締切の2日前です」といった注意喚起メールを送付するようにした。その結果、配慮に満ちた対応を目の当たりにした社員から徐々に評価され、企業活動にとっ

てかけがえのない存在として認識されるようになったとのことである。

すべての企業が特例子会社や障がい者の仕事として経費精算を担わせられる体制であるわけではないが、企業活動に欠くことができない業務に従事してもらうことにより、親会社や障がいのない社員との接点を強制的に作り、その価値を認識してもらうのも一つの交流のあり方であると考えられる。

本章では、障がい者雇用に高い関心がある企業であっても生じてしまいがちな障がい者雇用部署や、特例子会社の孤立化を抑止し、企業価値の向上に積極的に活用していくための一つの方向性として「仕事・業務を通じた交流」が重要であることを論じた。

また、交流を実現するための工夫を整理したほか、具体的に仕事・業務を通じて企業価値の向上や障がいのない社員からの評価を得ている2つの事例を紹介した。

これらの方策を実現するという観点からは、特例子会社や障がいのある社員が担当する仕事について、どのような方策や観点から設計・切り出しを行えばよいか、次の具体的な問題となる。この点について次章で検討する。

## Ⅲ 障がい者の就業と担当業務の状況

第Ⅱ章で、障がい者雇用推進のためには、関係者同士が業務上の交流を持つことが重要との指摘をした。本章では、まず障がい者の働く環境について上場企業と特例子会社の実態・事例を取り上げて述べた上で、障がい者雇用を進める上でどのように仕事を作り出すのがよいかを考察する。

# 1 障がい者の就業状況

## (1) 障がい者の就業者数と業務の状況

まず、障がい者の働く環境について取り上げる。厚生労働省が実施した「平成25年障害者就業実態調査」によると、従業員規模5人以上の事業所で雇用されている障がい者は約63万人と推計されており、5年前の前回調査と比べて1.4倍となっている。推計の内訳は、身体障がい者が43万人（68.6%）、知的障がい者が15万人（23.8%）、精神障がい者が4.8万人（7.6%）であった。一方、NRI実施の「障害者雇用経営実態調査」でも上場企業の平均は上記に近い比率であったが、特例子会社の障がい種類別の構成比率は身体障がい者が30.3%、知的障がい者が57.7%、精神障がい者が11.9%と知的障がい者の比率が高かった（図8）。上場企業では身体障がい者が多く雇用されており、特例子会社では知的障がい者が多く雇用されている。

次に、障がい者がどのような業務に従事しているかを述べる。上場企業、特例子会社ともに事務補助（上場84.6%、特例64.8%）、清掃・管理業務（上場55.4%、特例45.8%）が多い傾向にある。

障がい者が従事している上場企業での業務の種類の特徴については、「障がいのある社員が障がいのない社員と全く同じ業務を担っている」（58.9%）と、「一部障がいのない社員と同じ業務を担いながら障がいのある社員のみが実施する業務を担っている」（34.2%）となっていた。回答した上場企業では、9割以上が何らかの形で障がいのない社員と同じ業務を担っていることが示唆される。

さらに、障がい者同士の協働状況について見てみる（図9）。上場企業では、回答企業のうち75.0%が個人単位である程度完結する業務を行っており、異なる障がいのある社員と協働している企業は8.8%であった。一方、特例子会社では異なる障がいのある社員が協働していると答えた企業は45.0%、個人で完結する業務が中心と答えた企業が19.3%であった。

これらの状況をまとめると、上場企業は身体障がい者中心の雇用で、障がいの度合いに合わせて業務を設計し、障がいのない社員と同じ環境で従事しているため、個人で完結することが求められていると見て取れる。また特例子会社は、上場企業と比較すると、異な

図8 障がい者社員に占める身体、知的、精神障がい者比率

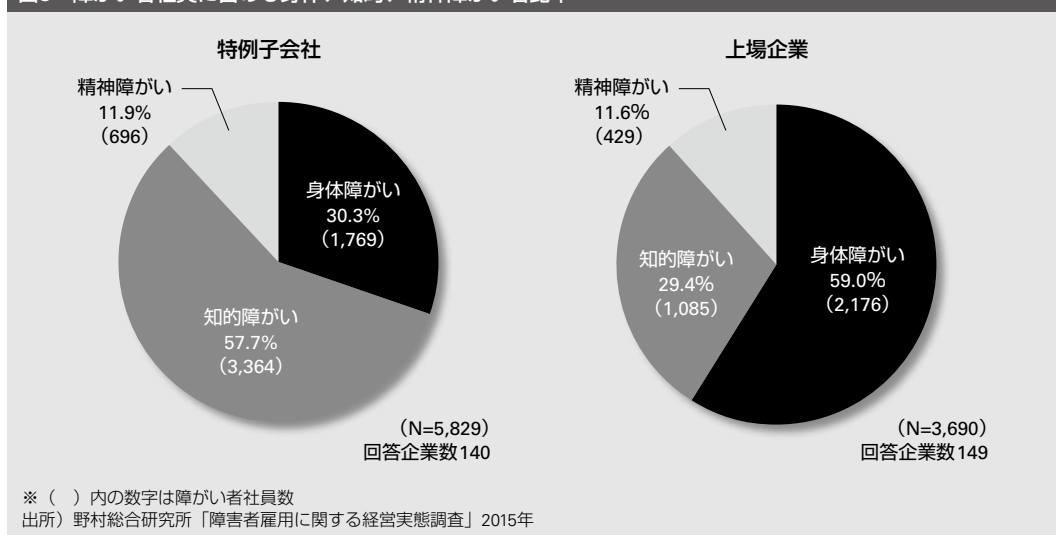
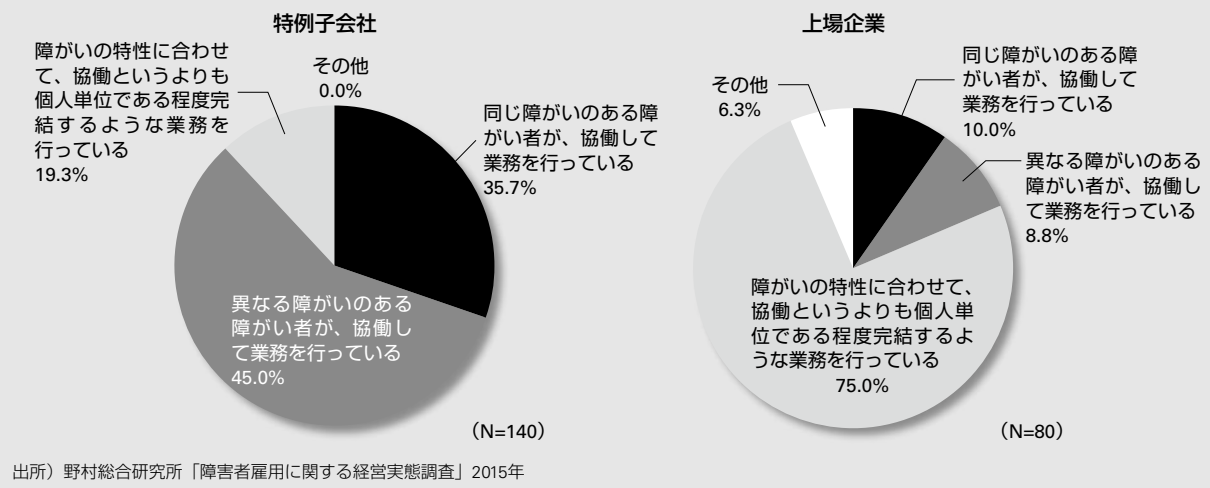


図9 障がい者同士の協働状況



る障がいのある人がより協働している傾向にあるといえる。また上場企業、特例子会社ともに、事務補助や清掃業務が中心であるという点は共通している。

## (2) 障がいのある社員が担う業務の受託状況

次に、特例子会社が親会社からどのような業務の受託の仕方をしているかを見してみる。特例子会社は、親会社との緊密な関係がその設立要件であるように、親会社からまとまった業務を受託する包括契約と、プロジェクト単位で親会社から業務を個別に受託する個別契約が多く、平均すると収入に対する割合は85.7%に上る（包括契約60.1%、個別契約25.6%）。一方で、補助金や助成金の収入は7.5%にとどまっている。

法人としての収入を過去3年間の推移で比較すると、約6割の特例子会社が、親会社からの包括契約、個別契約による収入は「どちらかというところ増加している」「増加している」と回答している。一方、約51%の企業

が、補助金や助成金は「どちらかというところ減少」「減少している」と答えている。現在の業務受託の比率と過去3年間の傾向から、特例子会社では親会社からの受託業務が9割に迫る勢いであり、その収入も増加傾向にあるが、補助金や助成金が減少傾向にあるということが分かる。

では、特例子会社が親会社から受託している業務はどのように切り出されているのであろうか。また、上場企業ではどのように障がい者が担う業務が決められているのであろうか。

障害者雇用経営実態調査では、回答した上場企業の中で最も多かった回答は、「一定の切り出し基準に準拠」であり、52.3%であった。「障がい者の勤務している部署などの担当者が営業」が2番目に多く、35.4%であった。上場企業では、先ほど述べたように自己完結型の業務が多いため、切り出し基準のある企業が多いと推察される。

特例子会社の回答は、上場企業と異なり親会社と密接な関係のあることを示唆する項目が上位を占めた。「親会社の経営陣からの指

示（トップダウン）」(42.3%)、「特例子会社の担当者が親会社のグループ会社などを営業（ボトムアップ）」(57.7%)、「親会社グループの社員から自発的に業務依頼が持ち込まれる」(54.9%)が多かった。先に述べたように、特例子会社においては、業務を絆とした親会社との関係構築が重要であることがあらためて見えてくる。

さらに事例分析から、特例子会社では「トップダウン」「ボトムアップ」「自発的な依頼」がそれぞれ単独で機能しているというよりも、この3つが好循環のサイクルを作り出すことで、業務量が増加していくのではないかと考えられる。

## 2 障がいのある社員が担う業務を生み出すためには

### (1) 障がいのある社員が担う業務を生み出し続ける好循環モデル

図10は、障がいのある社員が担う業務を生み出し続ける好循環モデルを示しており、「①親会社経営陣らの理解・協力」、「②業務責任者・担当者の内外へのPR」、「③現場社員からの自発的な業務依頼」の3つの要素からなる。以下で、これらの概念と循環モデルが機能するパターンを述べる。

員からの自発的な業務依頼」の3つの要素からなる。以下で、これらの概念と循環モデルが機能するパターンを述べる。

#### ①親会社経営陣らの理解・協力

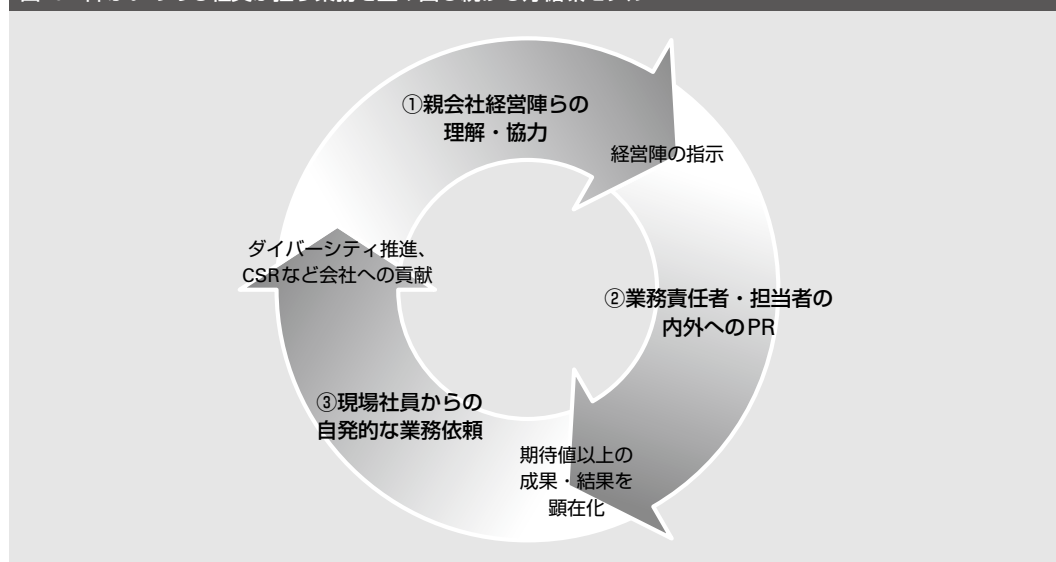
ここでいう親会社経営陣らとは、上場企業にとっては障がい者雇用の担当役員、特例子会社にとっては、親会社の担当役員のことを指している。たとえば、親会社から受託する業務が過半を占める特例子会社においては、親会社経営陣からの理解や協力が重要となる。その理解や協力は、経営者が個人的に障がい者雇用やダイバーシティ施策に思い入れを持つことを発端としているケースが多く見られる。

また、親会社の役員が特例子会社の社長を兼任することや、特例子会社の幹部が親会社との太いパイプを持っていることが、親会社経営陣などの理解・協力に寄与しているケースもある。

#### ②業務責任者・担当者の内外へのPR

ここで想定している業務責任者・担当者とは

図10 障がいのある社員が担う業務を生み出し続ける好循環モデル



は、特例子会社の社長や、社長の下でキーマンとなるマネジメント層（統括指導員、マネージャーなど）、上場企業の障がい者雇用担当のマネージャーである。こうした業務責任者や担当者が何らかの方法で、社内外へのPRを行うことが有効である。

具体例としては、経済産業省の実施している「ダイバーシティ経営企業100選」などの受賞や、著名人の訪問が内部への評判につながった事例、障がい者を理解する研修を提供している事例、費用対効果を算出することで経営陣にメリットを明示する事例が挙げられる。

### ③現場社員からの自発的な業務依頼

②の業務責任者・担当者の内外への働きかけが機能した結果、親会社の現場社員が障がいのある社員の業務能力や範囲、留意点を理解する。そして、現場の社員が自発的に業務責任者・担当者へ障がいのある社員に担ってほしい業務を発注する状態が生まれる。

## (2) 好循環モデルが機能する2つの方策

この好循環モデルを機能させる方法としては、設立時には「①親会社経営陣らの理解・協力」からはじまるトップダウンサイクルが、効果的だろう。一方で、たとえば一定の期間が経過して、経営陣が交代したり障がい者雇用そのものの位置づけを見直す時期になったりすると、親会社経営陣らの理解・協力が得られにくくなる場合も想定される。その際には、「②業務責任者・担当者の内外へのPR」からはじまるミドルアップサイクルも有効と考えられる。

第1のトップダウンサイクルとは、「①親

会社経営陣らの理解・協力」から始まる好循環モデルである。このパターンでは、親会社の経営陣らの理解・協力が高いことで、業務責任者・担当者が営業活動を行いやすくなる。そして、実際に障がい者に業務を委託した結果、期待値以上の成果など現場社員がメリットを感じたり、業務責任者がメリットを上手に提示したため、口コミで社員からの自発的な業務依頼が増えたりする。社員は、業務効率化に障がい者が貢献することをポジティブに捉える。このようなダイバーシティ経営の進展が、経営陣の理解や協力の姿勢にプラスにはたらくという好循環ができる。

第2に、ミドルアップサイクルとは、「②業務責任者・担当者の内外へのPR」から始まる好循環モデルである。業務責任者・担当者の営業活動によって、「①経営陣らの理解・協力」が高まった結果、さらに業務責任者が営業活動をしやすくなる。そして、障がい者に業務を委託した結果、期待値以上の成果を出すことができたため、「③現場社員からの自発的な業務依頼」が増加して、経営陣の理解や協力を引き出しやすくなる。

## (3) 好循環モデルを機能させた事例①：

### 親会社経営陣らの理解・協力

次に、それぞれの要素で工夫をしている事例を紹介する。ここでは、「①親会社経営陣らの理解・協力」の観点で工夫している企業の例として、Fsolアクトを紹介する。

Fsolアクトは、富士通システムズ・イーストの特例子会社であり、親会社の人事担当役員が特例子会社の社長を兼務している（2015年11月時点）。この状況は、「①親会社経営陣らの理解・協力」を得られやすい環境であ



り、親会社の方針と特例子会社の施策をうまく一致させた障がい者雇用の施策を展開している。

また、ダイバーシティ施策の一部として障がい者雇用を捉えており、女性活躍推進施策の一部に障がい者の力を活かすなど、障がい者雇用施策と女性活躍推進施策を統合的に推進する試みを行っていることも、特徴として挙げられる。

#### (4) 好循環モデルを機能させた事例②：

##### 業務責任者・担当者の内外へのPR

「②業務責任者・担当者の内外へのPR」で工夫している事例としては、3つ紹介する。1つ目は、外部からの評価が内部への評判につながった（ブーメラン効果）、リゾートトラストの例を取り上げる。

リゾートトラストは、2006年頃から本格的に障がい者雇用推進を検討し始め、07年に名古屋と東京に事務センターを立ち上げた。この事務センターでは100種類近い多種多様な業務を障がいのある社員が担っており、現在、名古屋と東京合計で100人以上の障がい者が従事している。

このような積極的な障がい者雇用が評価されて、2015年度には経済産業省が認定する、ダイバーシティ経営企業100選に選ばれた。2014年1月には、天皇皇后両陛下がご視察された。このように外部から評価されたことで、センターのスタッフたちは社外だけでなく社内からも注目度が高まったと感じたという。注目度が高まった結果、現場からの自発的な業務依頼も増加したようだ。なお、外部評価はダイバーシティ経営100選以外にもさまざまな公募形式での外部表彰があるが、こ

れらを結果的には内部の評判につなげた、外部の評価が内部に跳ね返った（ブーメラン効果）例といえる。

2つ目は、親会社グループ内の研修制度を活用した経営層・社員への障がい者理解の推進である。このような研修は複数の企業が実施しているようだが、その中でソニー・太陽を取り上げる。ソニー・太陽は、障がいのある社員やマネジメント当事者の立場から積極的に研修と障がい者雇用の推進支援をすることで、経営陣や社員の理解を促進している事例である。

ソニー・太陽は、ソニーの特例子会社で、特例子会社の中では早い1978年に設立された。従来の福祉的な障がい者の雇用にとどまらず、働くことで自立をするという雇用を推進していた「社会福祉法人太陽の家」の運営に賛同し、「障がい者だからという特権なしの厳しさで健丈者よりも優れたものを、という信念を持って」という想いで、故井深大氏が設立した。この想いを現在でも追求し続け、自ら律する「自律」に向けて活動している。現在は約170人のスタッフの中で、100人以上の障がい者が活躍している。主に、高価格帯のマイクの製造からサービスまでを一貫して行っており、ソニーの高い技術力の一翼を担っている。

ソニー・太陽では、過去にグループ各社社長をソニー・太陽に集めて研修を実施した。この研修では、ソニー・太陽の現場見学だけでなく、ソニー・太陽で働く社員も交えてディスカッションや懇親会を実施した。障がいのある社員が交わり自ら発信していく研修により、経営陣の障がい者に対する認識が新たになり、グループ各社の本質的な取り組みが

加速したという。この研修は現在でも毎年続いており、経営層のみならず、グループ各社の管理職層や一般社員にまで広がっている。

また、ソニー・太陽では社内だけでなく社外からの見学を積極的に受け入れている。さらに研修にとどまらず、障がい者の自律を追求してきたノウハウを活用し、グループ適用外の会社に対しても、障がい者の雇用を推進する上での悩みや、実際の採用から配属・定着までの支援を、ソニー本体とうまく連携しながら実施している。

3つ目は、費用対効果や社会貢献など、特例子会社の成果を可視化することによって、経営層・社員への理解を推進している事例である。なお、費用対効果の算出に関しては、サノフィ、三越伊勢丹ソレイユなど、インタビューを行った複数の企業で実施していたが、効果をどのように算出するかがポイントになる。

前述した三越伊勢丹ソレイユのラッピングに必要なリボンなどの製作業務を例に取る。この業務は以前には、社員が接客業務の合間、もしくは残業をして行っていた。この業務は恒常的に起こり、かつギフトシーズンやセールなどの繁忙期には短時間で大量に作成する必要があるが、これを障がい者がメインで働く特例子会社の三越伊勢丹ソレイユが代わりに担当するようになった。その効果は、業務代替で節約できたコストを基礎として算出している。リボン製作以外の業務も、業務受注する際に、現状でどの程度時間がかかっているかを把握しており、効果の算出を意識した受注をしている。

特例子会社ではないが、サノフィの例も紹介する。サノフィは本社をフランス・パリに

置く外資系製薬企業である。2009年に障がい者が事務補助を担う、「ラ・メゾンサービスセンター」(13年に「ラ・メゾンビジネスサポートセンター」に改称)を設立し、知的障がい者を積極的に雇用してきた。同社の費用対効果の算出の観点は、「経費削減への貢献(外注業務の内製化)」と「社員・会社の生産性向上への貢献(非生産的業務の集約化)」である。同センターの主要業務は、名刺作成、ダイレクトメール作成、印刷の3つであり、合わせて約5000万円の経費削減効果があるという。加えて、ファイリングやデータ入力など、社員が行っている非生産的業務の集約により、2000万円を超える波及効果があると算出している。

#### **(5) 好循環モデルの成功には、高品質と そのための人材マネジメントが重要**

ここまで、障がいのある社員が担う業務を生み出し続ける好循環モデルについて取り上げた。このような好循環モデルは、一朝一夕で構築するのは難しい。紹介した企業も、5年以上の年月をかけてモデルを作り出している。

企業を取り巻く環境変化が激しい中で、このようなサイクルを作っていくポイントは何か。筆者は、障がいのある社員がよい意味で期待を裏切る「業務の品質の高さ」が重要だと考えている。そして品質の高さを確保するためには、指導員や障がい者の採用、育成、定着といった「人材マネジメント」が重要であると考えている。次章では、障がいのある社員に焦点を当てて、障がい者の採用、育成、定着などの人材マネジメントについて述べる。

## IV 障がいのある社員の 人材マネジメント

### 1 障がい者の就労状況

#### (1) 障がい者の就業率と高齢化の状況

本章では、障がいのある社員の人材マネジメント、特に採用と定着に関する現状と推進のポイントについて述べる。まずは、障がい者全体の状況を見ていく。

「平成27年版障害者白書」によると、国民の約6%、約790万人が何らかの障がいを持っているという。内訳は、身体障がい者が393.7万人、知的障がい者が74.1万人、精神障がい者320.1万人であり、近年は精神障がい者の人数が増加傾向にある。

年齢階級別に見ると、身体障がい者は約7割が65歳以上と最も高齢化が進んでおり、知的障がい者では65歳以上の比率は10%程度である。精神障がい者は、身体障がい者と比較すると高齢化は進んでいないが、33.8%が65歳以上である。障がいによる影響はそれぞれだが、総人口の高齢化に伴って、障がい者も高齢化が進んでいることが見てとれる。

次に約790万人の障がい者のうち、どの程度の人が働いているのかを見てみよう。2014年の障害者雇用状況報告によると、障がいのある人の雇用者数は11年連続で過去最高を更新し、約43.1万人であった。この雇用者数は重度障がい者をダブルカウントにするなど実数とは異なっており、実際に働いている障がい者は約34.5万人である。障がい者全体の約4%が就労しているということになる。高齢化の進展を考慮して、それぞれの障がいで生産年齢人口に近い年齢階級（身体障がい者18～64歳、知的障がい者18～64歳、精神障がい

者20～64歳）を取ると、いわゆる働く世代全体に占める就労者比率は10.6%であった。

#### (2) 障がい者の採用状況

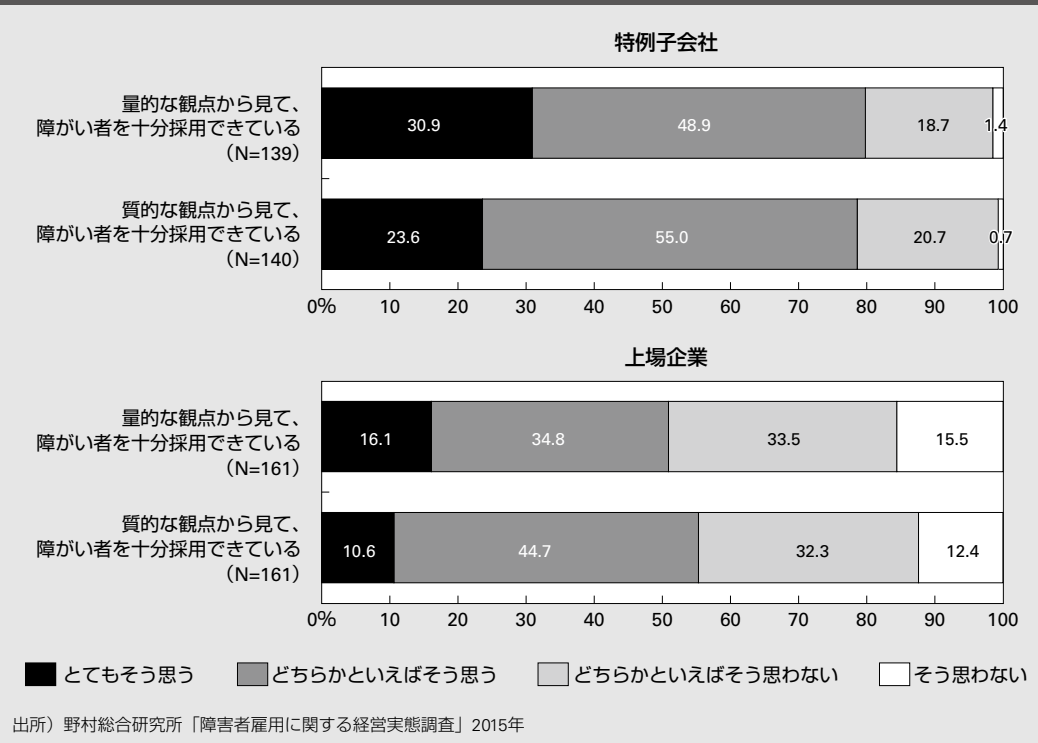
障がい者の採用状況を見ていく。2014年度の障がい者の新規求職申込者件数は、約18万件であり、過去10年連続で増加している。また、有効求職者数も約22万件であり、これも新規求職申込者件数と同様、増加傾向である。求職者数の増加に対して、実際の就職者件数は約8万件であり、就職率は47.2%である。過去10年間のトレンドを見ると、障がい者の雇用は少しずつとはいえ進んでいるように見えるが、実際に障がい者を雇用している企業は、障がい者の採用についてどのように感じているのだろうか。

障害者雇用経営実態調査によると、量的、質的な観点から障がい者を十分採用できていると「とてもそう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた特例子会社は、それぞれ79.8%、78.6%であった。また、「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と答えた会社は、量的・質的でそれぞれ約20%であった。特例子会社を持つ上場企業もほぼ同様の傾向であったが、特例子会社を持たない上場企業については量的、質的ともに十分に採用できていると「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と答えた企業が約半数であった。つまり、特例子会社、ないしは特例子会社を持っている上場企業の方が相対的に質的、量的に十分採用できていると感じていることが示唆される（図11）。

#### (3) 障がい者の能力開発、賞与・退職金の状況

採用後の能力開発、賞与や退職金制度につ

図11 質的、量的な観点からの障がい者の採用満足度



いてはどのような状況であろうか。障害者雇用経営実態調査によると、特例子会社の85.8%、上場企業（特例子会社なし）の63.1%が何らかの能力開発を行っていると回答した。また、特例子会社の85.8%が賞与を支給していると答えた。内訳は、「全員にある」が58.9%、「正社員のみにある」が12.8%、「正社員に加えて契約社員にも一部ある」が14.2%であった。対して、上場企業は回答企業の89.3%が賞与を支給していると答え、内訳は「全員」が33.3%、「正社員のみ」が29.6%、「正社員に加えて一部契約社員にもある」が26.4%であった。

退職金制度については、特例子会社回答企業の66.7%が何らかの退職金制度があると答えた。内訳は「全員にある」が29.8%、「正社員のみにある」が32.6%、「正社員に加え

て契約社員にも一部ある」が4.3%であった。これに対して上場企業は、回答企業の83.0%が何らかの退職金があると答え、内訳は「全員にある」が12.6%、「正社員のみにある」が62.9%、「正社員に加えて契約社員にも一部ある」が7.5%であった。能力開発については特例子会社の方がやや積極的であり、賞与や退職金については上場企業の方がやや充実しているとの結果となった。

#### (4) 働く障がい者の離職状況

では、1年間にどのくらいの障がい者が職場を退職しているのだろうか。ここでは、厚生労働省の雇用動向調査結果で用いられている離職率の定義を参考に算出した。雇用動向調査報告結果における離職率は、年初の常用労働者に占める離職者の割合と定義されてい



る。今回の障がい者の離職率の算出に際しては、2015年6月時点での障がいのある社員数に占める過去1年間の離職者の割合とした。

その結果、障害者雇用経営実態調査に回答した特例子会社、上場企業の平均離職率は、特例子会社が4.4%、上場企業（特例子会社を持たず、自社で障がい者を雇用）が4.0%であった。なお、障がい者雇用に前向きな企業が回答している可能性があることに留意する必要があるが、全体離職率15.5%と比較すると低い数字であった。また、障がいによって離職率が異なるのではないかと思われるが、今回の障害者雇用経営実態調査は、結果として身体障がい者、知的障がい者中心の雇用を実施している企業からの回答が多かった。そのため、精神障がい者は異なる離職率の可能性もある。

精神障がい者の離職率に関しては、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センターの「精神障害者の職場定着及び支援の状況に関する研究」にて、ハローワーク経由での求職を行う精神障がい者の定着状況を把握している。この調査によると、1年以内に離職をした精神障がい者は半数を超える。つまり、このような状況が企業の精神障がい者への雇用を躊躇させ、雇用が進まない状況を生み出している可能性も考えられる。

ちなみに障害者雇用経営実態調査の結果から、精神障がい者の雇用には、他の障がいにはあまり見られないジレンマが存在する可能性があると考えられる。障害者雇用経営実態調査の回答企業によると、精神障がい者を雇用する特例子会社・上場企業のそれぞれ6～7%が、精神障がい者の手帳返納によって障

がい者雇用枠でカウントできなくなった経験があるという。

精神障がいのある社員が手帳を返納したことは、指導員にとっては喜ばしいことかもしれないが、障がい者雇用枠でカウントできないというジレンマがある。このジレンマが影響してか、8割以上の回答企業が、精神障がい者の手帳返納後もしばらく障がい者雇用としてカウントしてほしいと回答していた。

このような背景もあって、障害者雇用経営実態調査の結果では、精神障がい者の雇用者数がゼロである企業が、上場企業、特例子会社ともに約40%であった。しかし、特に特例子会社において、精神障がい者を調査時点で雇用している企業は、雇用していない企業より今後の採用意向は強い傾向にあった（図12）。

身体障がい者や知的障がい者は比較的離職率も低く、その観点からは自社に合った人材を採用することが重要だといえる。また、精神障がい者は定着に課題があることが確認された。次節では、企業が障がい者を雇用する中で、自社にフィットした人材を採用・定着するためのポイントはどのようなものか、障害者雇用経営実態調査の特例子会社の結果を中心とした分析と事例から、3つを紹介する。

## 2 障がい者の採用・定着促進のために

### (1) 障がい者の採用、定着にかかる

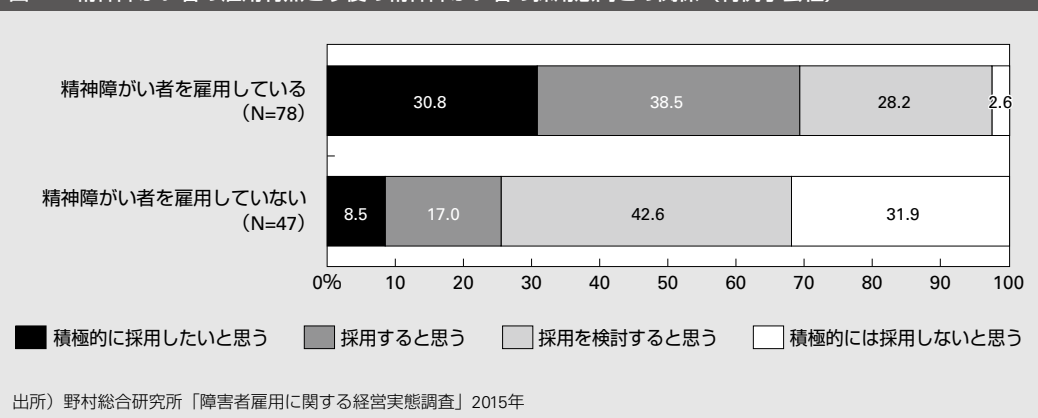
#### 3つのポイント

##### ①知る：障がい特性、個性への理解を深める体制の構築

特例子会社と上場企業の主な採用のきっかけを見ると、特例子会社の方が就労支援機関、特別支援学校、職業訓練校といった周辺



図12 精神障がい者の雇用有無と今後の精神障がい者の採用意向との関係（特例子会社）



の支援機関からの採用が多かった。特例子会社へのインタビューでも、関係機関とは日常的に連携しているとの回答が多かった。企業としても、障がい者の障がい特性や生活環境、個性を理解している支援機関が採用に関与することで、より質の高い情報が得られているのではないかと推察される。採用後も、日常的に支援機関と連携することで、働く障がい者をよりよく理解できる支援体制を構築していると推察される。

②認める：組織貢献への意識付けによる意欲・認知の向上

また、障がいのある社員だけでなくすべての社員に当てはまることではあるが、組織貢献への意識付けの観点から事例を紹介したい。

三越伊勢丹ホールディングス（三越伊勢丹HDS）では、社員それぞれが自分の特徴を示したバッジをつけており、その中で、三越伊勢丹ソレイユで働く障がいのある社員は「異能超人」というバッジをつけているという。

この背景には、三越伊勢丹HDSが障がい

のある社員を百貨店の付帯業務を担っている戦力と位置づけている考えがある。彼らの精緻な作業能力に敬意を表して「異能超人」と表現しており、また、障がいのある社員を支援する支援スタッフ（指導員）を「異能超人補佐」として、現場の最前線にいる社員を重要視する姿勢を明確にしている。「異能超人」という言葉によって、障がいのある社員だけでなく、障がいのない社員にも、三越伊勢丹ソレイユの社員が百貨店の付帯業務を担って組織に貢献している意識を伝えようとしている。

前述のリゾートトラストでも、障がいのある社員が業務を行う際に、この業務がどのように最終的に顧客の役に立つかを説明して、社員の社会貢献意識を高めようとしている。

同じく前述のサノフィでは、サービスを提供した社員へ感謝の気持ちを伝える「Good Jobカード」という仕組みを利用している。社内各所に設置されている名刺大のカードにメッセージを書き、感謝の気持ちを届けるというもの。ラ・メゾンビジネスサポートセンターには、さまざまな部署からこのカードでメッセージが届いており、同センターの壁に

貼られている。ハロウィーンやクリスマスの季節には、カードとともに差し入れが届くこともあり、センターの社員にとっては内発的な動機付けにつながっているという。

### ③伸ばす：キャリアアップが見える将来展望

3つ目として、障がいのある社員が将来のキャリア展望を描けることである。図13は、5年前と比較して、特例子会社の管理職やリーダーに障がいのある社員を登用している企業と登用していない企業の量的、質的採用満足度の違いである。

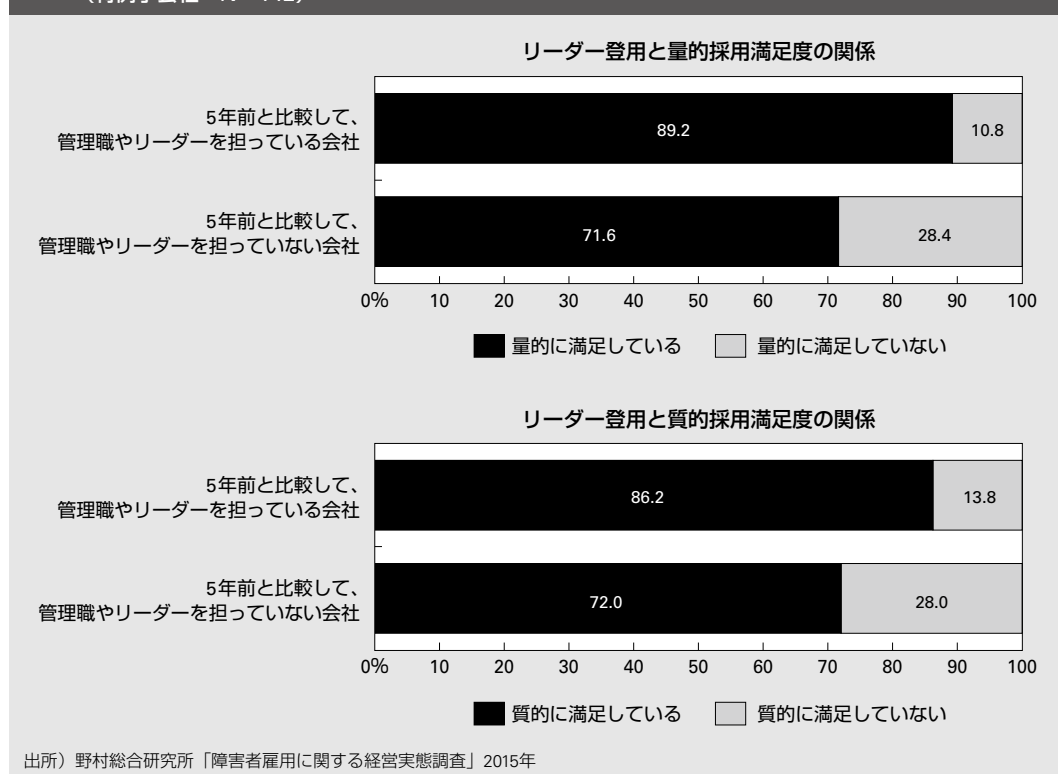
この図から、5年前と比較して管理職や現場のリーダーといった役割を担っていると答えた特例子会社ほど、量的、質的な採用満足度が高くなる傾向が見て取れる。上場企業も同様の傾向が見て取れた。管理職やリーダーを担う社員が増加したため、質的、量的な観

点からの採用の満足度が高まったのか、その逆なのかは明確ではない。しかし、管理職やリーダーへの積極的な登用によって、障がいのある社員自身が将来への展望を持ち、より意欲の高い人材が活躍、ないしは採用できているという可能性が考えられる。

## (2) 採用、定着に向けて重要な視点

本章では、障がい者の就労の状況と採用、定着を促進するための3つのポイントについて述べた。障がい者の就労状況については、働く世代の障がい者の10%程度が就労しており、身体障がい者では高齢化がより進んでいた。就職者数も、過去10年間継続して増加しているものの、上場企業の約半数で質的、量的に採用に満足していない状況であった。また1年間の離職率は、上場企業4.0%、特例子会社4.4%であった。

図13 障がいのある社員を管理職やリーダーに登用している企業とそうでない企業の採用満足度の違い (特例子会社 N=142)



障がい者の採用、定着促進のためには、障がい特性や個性を理解する体制の構築、組織貢献への意識付け、キャリアアップが見える将来展望の3つが重要であると述べた。つまり筆者は、障がい者を「知る」「認める」「伸ばす」環境、体制作りの推進によって、彼ら一人一人が潜在的に持っている可能性を顕在化させ、支援を受ける存在ではなく、世の中に貢献できる存在へと変わっていきけることを目指すべきではないかと考えている。

本稿では、転換点に差し掛かろうとしている障がい者雇用を、経営、業務、人材マネジメントの観点から取り上げた。障がい者が生き生きと働き、社会や企業により貢献するために重要なポイントを考察した。経営面では、障がい者雇用はとかく孤立する可能性があるため、法定雇用率の達成やCSRといった面以外にも、業務面で親会社などとの絆を作る経営戦略の重要性を述べた。

業務面では、障がい者が担う業務を生み出し続ける好循環モデルの重要性について述べた。この好循環モデルは、経営陣らのトップの動きから始まって回り続ける場合に加え、業務責任者によるPRによって、経営陣への理解を促進する事例を紹介した。そして、この循環モデルを機能させるポイントが業務の品質であり、品質の担保のためにも働く障がい者の人材マネジメントが重要であると述べ

た。

人材マネジメントの面では、障がい者の個性や特性を「知り」、組織内での貢献を「認め」、キャリアアップが展望できるよう「伸ばす」、つまり「知る」「認める」「伸ばす」環境、体制作りの重要性について述べた。

本稿では、障がい者雇用に関する実態について経営、業務、人材の面から調査、分析を行った。障がい者雇用に関する課題は多いが、今後も継続的に調査を進めていく。

#### 著者

水之浦啓介（みずのうらけいすけ）

社会システムコンサルティング部上級研究員  
専門は雇用・労働政策、人材育成・人材活性化、組織改革や制度構築・普及など

伊藤利江子（いとうりえこ）

経営コンサルティング部主任コンサルタント  
専門は企業の組織変革支援、人材マネジメントに関する調査、コンサルティングなど

柴山慎一（しばやましんいち）

NRIみらい（株）代表取締役社長  
専門は障がい者雇用、コーポレートコミュニケーション、CSR、経営管理全般

足立興治（あだちこうじ）

NRIみらい（株）取締役  
専門は経営戦略、ヘルスケア戦略など