

障がい者の活躍に向けた 人材マネジメントの方向性



足立興治



水之浦啓介



名武和代



新治義久

CONTENTS

- I 障がい者のさらなる活躍と障がい者雇用の価値発信の必要性
- II 日本における障がい者の活躍・価値発揮の現状
- III 欧米における障がい者の活躍・価値発信に関する事例
- IV 障がい者のさらなる活躍と日本型の障がい者雇用の実現に向けて

要約

- 1 民間企業における障がい者の法定雇用率の引き上げ、精神障がい者の法定雇用率算定対象への組み入れ、経営における非財務情報の重要性の高まりなどにより、企業は「組織」としての人材マネジメント、主体的な障がい者雇用の価値発信を求められる。
- 2 日本企業のほとんどは、法定雇用率達成のために長期的な障がい者の雇用を前提としている。採用方針の設定や入社後の育成制度の整備は一部企業での実施にとどまり、障がい者雇用の価値発揮についても事業価値での貢献は途上である。
- 3 「組織」としての人材マネジメントでは、職域拡大の機能の高度化や障がい者の育成・リーダー登用が重要になる。欧米の事例を踏まえると、障がい者の作業結果の定量指標化や、適性に合わせたマネジャー業務の再定義などが有効である。
- 4 主体的な障がい者雇用の価値発信では、コミュニケーション手段の確立が重要である。欧米では、ERG（Employee Resource Group）による合理的配慮の獲得、障がい者雇用の推進状況の指標化および投資活用に関する動きが活性化している。日本においても、障がい者雇用の価値を高める仕掛け作りが必要である。
- 5 欧米と比較すると、日本企業は障がい者雇用に関する機能を自社で抱えこみがちだが、将来的には、障がい者を雇用する企業同士の連携、地方自治体や支援学校などの巻き込みにより障がい者の職域開拓・障がい者社員のキャリアを実現していくことも、方向性の一つとして考えられる。

I 障がい者のさらなる活躍と 障がい者雇用の価値発信の 必要性

日本においては、民間企業、国・地方公共団体は、「障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）」に基づき、それぞれ一定の割合（法定雇用率）に相当する数以上の障がい者を雇用しなければならないこととされている。この法定雇用率制度の存在により、障がい者雇用が確実に進む面もあるものの、法令遵守のために雇用するという「守り」の姿勢を示す企業も少なくなく、企業規模ごとに必要とされる障がい者の雇用数を確保することが最重視されてきた。しかし、昨今のさまざまな制度・社会的潮流の変化により、日本における障がい者雇用を取り巻く環境は大きく変化しており、企業においても従来の「守り」の障がい者雇用から転換する必要性が高まっている。

本稿では、企業における障がい者雇用の現状や環境変化、欧米諸国の先進事例などを踏まえて、障がい者のさらなる活躍、いわば「攻め」の障がい者雇用実現に向けた、企業・障がい者雇用のあり方について提言する。

第I章（本章）では、まず日本の障がい者雇用においてどのような環境の変化が起きており、企業にどのような対応が求められるのかを論じる。第II章では、企業における障がい者雇用の現状を把握するために、NRIグループが障がい者を雇用する上場企業および特例子会社^{注1}に対して、2015年から継続的に実施している「障害者雇用実態調査^{注2}」（以下、実態調査）の結果を紹介する。第III章では、これからの日本における障がい者雇用の

あり方のヒントを得るために、障がい者の職場における活躍を積極的に推進している欧米の先進事例を紹介する。第IV章では、第I～III章の整理・検討を踏まえて日本において企業に求められる対応の方向性を提言する。

1 障がい者雇用を取り巻く環境の変化

本節では、障がい者雇用を取り巻く環境の変化をPEST^{注3}の4要素で整理し、障がい者雇用に関連する制度や社会的潮流がどのように変わりつつあるのかを論じる。

まず、Politics（政治）の観点では、2018年4月の「改正障害者雇用促進法」の施行により、民間企業における障がい者の法定雇用率は2.0%から2.2%に引き上げられ、法定雇用率算定の対象に、精神障がい者が加えられたことが最近の大きな変化である。企業はより多数の障がい者を雇用することが求められるようになってきているだけでなく、特に大都市圏において障がい者の採用競争が激しくなった結果、雇用したことがない障がい者（例：精神障がい者）を雇用する必要が生じ、今までのやり方が通用しにくくなっている。20年度末までに主に民間企業における法定雇用率の2.3%への引き上げが予定されていることから、このトレンドは続くことが想定される。

Economy（経済）の観点では、企業経営における非財務情報の重要性が高まっていることが特徴的な変化である。たとえば、国連が06年に提唱した「投資の意思決定にESG^{注4}要素を考慮すべき」とする責任投資原則に署名した機関が世界で急増しており、日本においても、15年に年金積立金管理運用独立行政

法人（GPIF）が署名したことを契機に急速に普及している。また、同15年には国連SDGs²⁵が国連加盟国により採択されたが、ゴールの中には障がい者雇用に関する目標も存在する。このような動きに伴い、より長期的な視点で、経済価値（売上・利益最大化）だけでなく社会価値（社会課題解決）の向上も目指すサステナビリティ経営を志向する企業が増加している。

Society（社会）の観点では、ダイバーシティを重視する企業が増加しており、ダイバーシティ人材の一翼を担う存在として、障がい者の重要性も高まってきている点が特徴的な変化である。他方、少子高齢化の進展に伴い、障がい者の人口動態においても高齢化が進んでいることは見逃せない。たとえば内閣府「令和元年版障害者白書」によると、1996年における身体障がい者（在宅）のうち、65歳以上の人数は約133万人で身体障がい者全体の47.4%を占めていたが、2016年には約311万人となり身体障がい者全体の72.6%を占めるまで増加しており、絶対数・比率ともに増加傾向にある。

Technology（技術）の観点では、ICT（情報通信技術）やAI（人工知能）などの技術革新に伴い、障がい者のワークスタイルを支援あるいは変革する技術の開発も進みつつあることが特徴的な変化である。たとえば、コミュニケーションアプリ「UDトーク」は、JIS S 0042「高齢者・障害者配慮設計指針——アクセシブルミーティング」を参考に設計されており、多言語翻訳、音声認識、音声合成などの技術を活用して発話をリアルタイムに字幕表示ができる。これにより聴覚障がい者は、ミーティングなどでよりスムーズに

コミュニケーションをとることができるようになった。また、ICTの進展により、通勤が困難な障がい者も在宅で業務に従事できるテレワークが可能になった。障がい者が担う業務の特性や労務マネジメントなどの制約により、現時点で導入企業は多くないが、一部の地域や企業では試験的にテレワークの導入を進めている。

このような環境変化は、概して企業における障がい者雇用の重要性を高め、また、障がい者のさらなる活躍を後押しする可能性を秘めている。企業は、企業としての社会的責任を果たし、また、障がい者の活躍を自社の競争力に変えるために、このような環境の変化に対応していくことが求められる。

2 環境変化により対応を迫られる 障がい者雇用企業

障がい者雇用を取り巻く環境の変化により、障がい者を雇用する企業はどのような対応を求められるのであろうか。特に大きな変化であり、企業が強い課題意識を持っているのは「激化する採用競争の中での人材獲得」であろう。

法定雇用率の上昇により、特に都市部や大企業を中心に障がい者の採用競争が激化している。実態調査の結果、障がい者を雇用する上場企業のうち、特例子会社を設置せずに雇用する企業では、採用に関する量的な充足感が減少傾向にある（図1）。

前述のように、企業はより多くの障がい者を雇用しなくてはいけなくなっているだけでなく、従来とは障がい者の内容や年齢、性別が異なる障がい者も雇用しないとならなくなっている。このことが、①組織マネジメント

の推進や、②障がい者雇用の価値の発信、というマネジメントにおける対応の2つの大きな変化を求めている。以下、これらの変化への対応について検討する。

(1) 組織としてのマネジメントの推進

前節で述べた法定雇用率の上昇や精神障がい者の雇用率算定対象への組み入れの結果、障がい者を雇用する企業、特に特例子会社では、組織の大型化や社員の属性の多様化が加速している。

組織の大型化や社員の多様化などにより、企業はこれまで以上に業務、人材などのマネジメントを戦略的に推進する必要がある。組織が大型化し、社員の特性・スキルが多様化すれば、障がい者社員が担う（担える）業務分野も拡大するため、これまで以上に業務量確保あるいは業務開拓に関する機能の充実が求められるだろう。

また、これまで社員一人一人の「顔」が見えていたため、属人的なマネジメントで対応

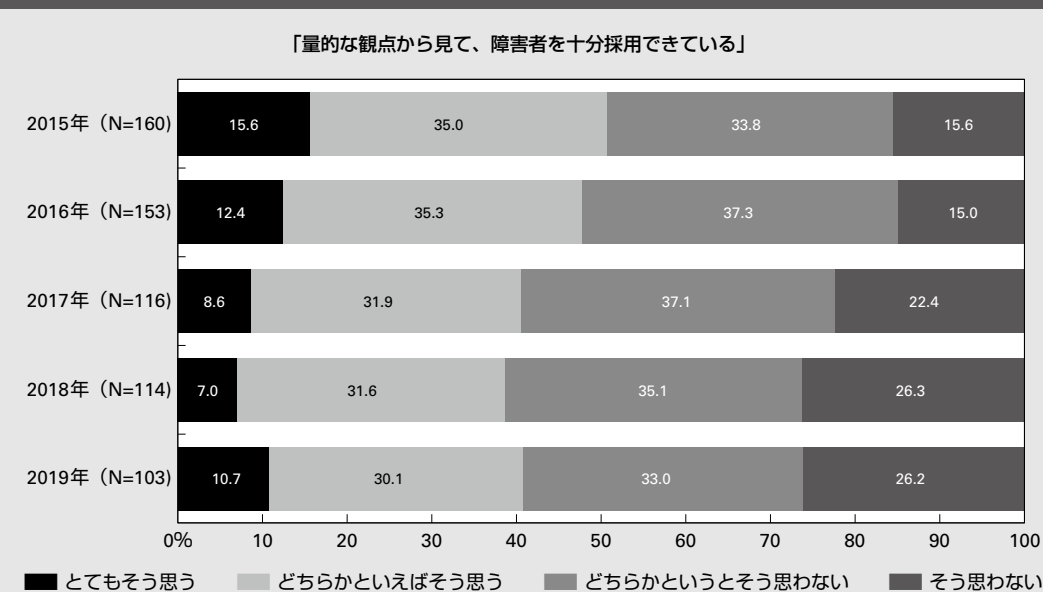
可能だったが、組織の拡大に伴いそれが困難になる。加えて、障がい者社員の高齢化に伴う、身体・認知機能などの低下の問題も深刻化している。特例子会社の経営には、ますます複雑化する障がい者人材マネジメントへの対応が求められている。

一方で、組織が大型化する中で業務・人材マネジメントを高度化できない企業では、障がい者を雇用・管理するコストだけが固定化・増加してしまう可能性がある。また、障がい者が活躍できる場を用意できなければ、売り手市場と化している障がい者の採用競争においても他社に後れをとり、法定雇用率未達につながる恐れすらある。

(2) 障がい者雇用の価値発信

法定雇用率の上昇や企業経営における非財務情報の重要性の高まりを背景に、企業における障がい者雇用の重要性は高まっており、いわば追い風のトレンドだといえる。これを一過性のものにしないためには、障がい者を

図1 障がい者の採用に関する量的な充足感の認識（上場企業）



出所 「障害者雇用に関する実態調査（上場企業向け調査）」（野村総合研究所、NRIみらい実施、2015～2019年）より作成

雇用する企業が主体的に障がい者雇用の価値を発信する必要がある。

筆者がヒアリングした幾つかの特例子会社からは、「企業グループの業績悪化により特例子会社の規模が縮小され、またグループ内での立ち位置の再考を迫られている」との声が聞かれた。持続可能な障がい者雇用を実現するためには、法定雇用率の達成というコンプライアンス遵守以上の価値を定義・発揮した上で、その価値を発信することが必要である。

NRIグループでは、障がい者雇用により発揮される価値を、図2のように整理した。価値を認める相手や外部環境の変化により比重などは変化するが、障がい者雇用の価値は、法令遵守などの雇用そのものによる価値、ダイバーシティ推進などの非事業価値、企業の売上向上・コスト削減・新規事業開発などの事業価値、に大別される。

企業はまず、企業グループ内における障が

い者雇用の価値をあらためて自社なりに定義し、発揮することが求められる。その上で、企業グループ内ではマネジメント層や現場社員、企業グループ外では投資家や消費者などに発信していくことが求められるだろう。

II 日本における障がい者の活躍・価値発揮の現状

本章では、第I章で指摘した変化への対応について、日本企業の現状や課題に関してのアンケート調査結果などを通じて詳細を見ていく（アンケート調査の詳細は表1を参照）。

1 実態調査によって明らかになった結果

(1) 障がい者雇用による価値発揮への認識

第I章でも述べた通り、障がい者雇用を持続可能なものにするためには、親会社など、グループ内外から求められる期待に応え、時

図2 障がい者雇用の価値の分類（例）

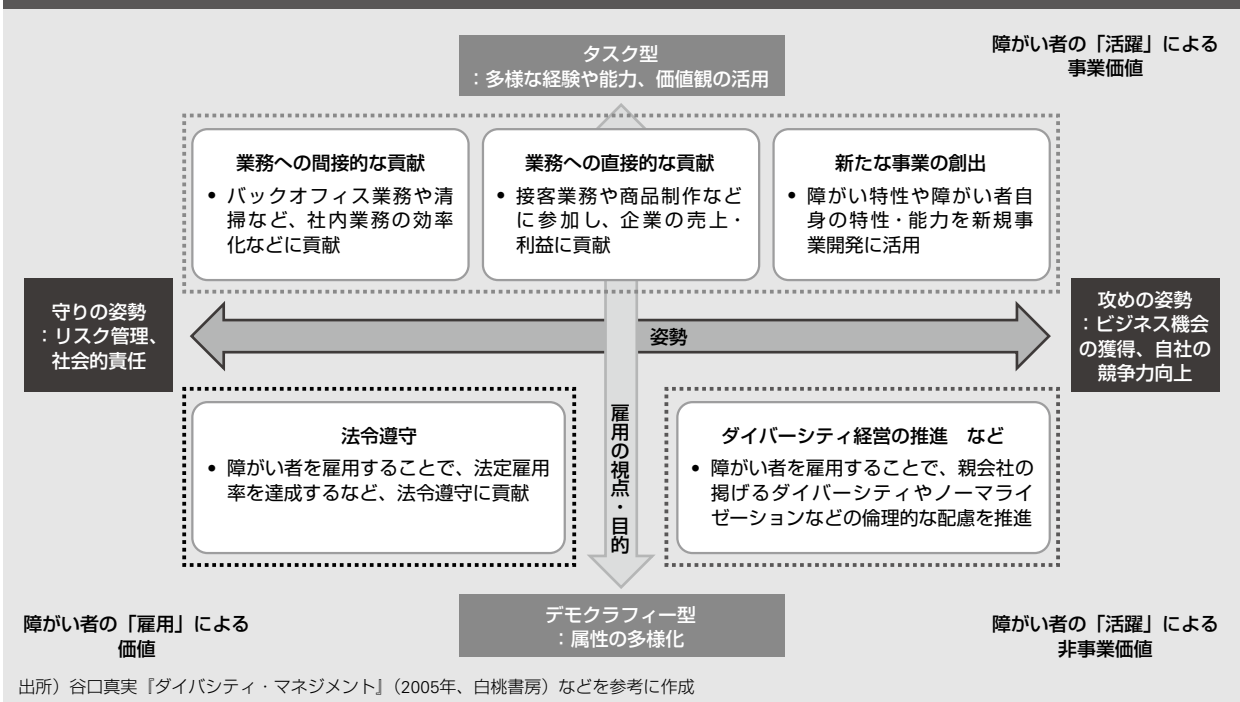


表1 アンケート調査の概要 (2019年)

	A.特例子会社向け調査	B.上場企業向け調査
調査名	障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査	障害者雇用に関する実態調査
調査期間	2019年8月2日～9月7日	2019年8月19日～9月20日
調査方法	配布・回収とも郵送	配布・回収とも郵送
調査対象	特例子会社 464社	上場企業 3,481社
有効回答数 (回答率)	246社 (43.1%)	159社 (4.6%)

代に合わせた新しい価値の発揮が求められる。加えて、価値発揮を担う障がい者が活躍し、各々がベストパフォーマンスを発揮しつつ成長することがますます求められるだろう。

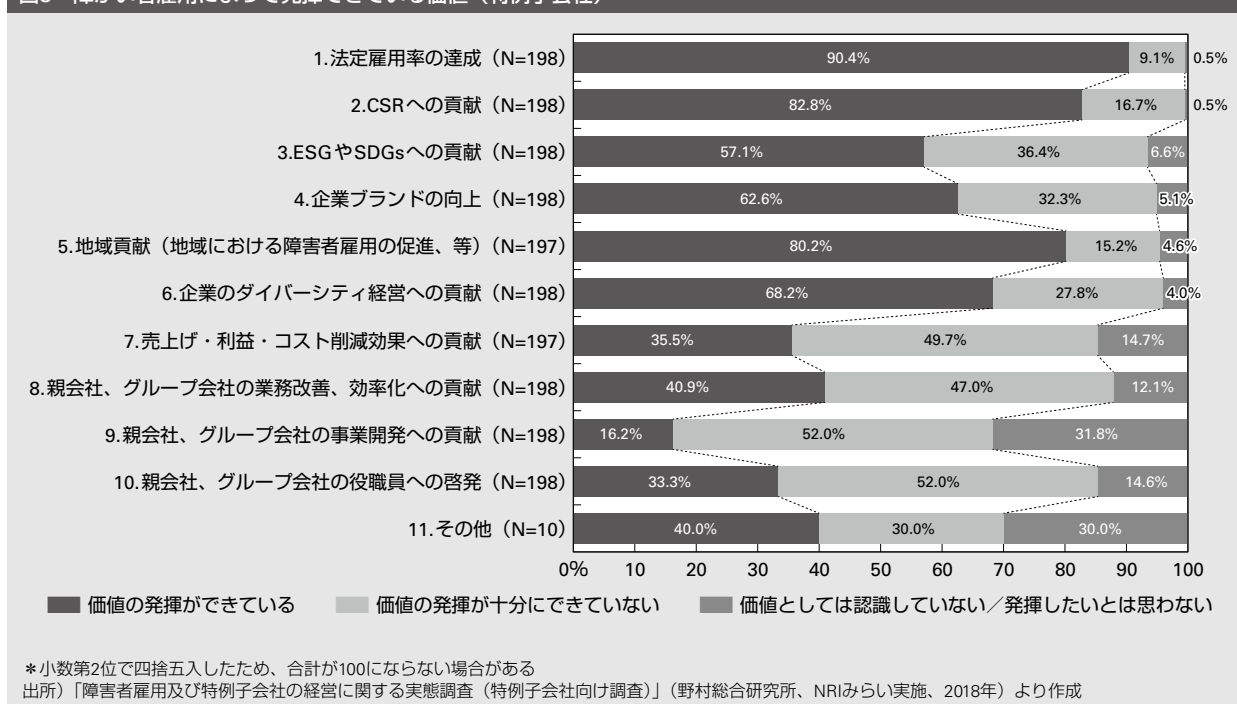
では、現状の障がい者雇用において、どのような価値が発揮できていると捉えられているのだろうか。

図3に示すように、「法定雇用率の達成」「CSRへの貢献」「地域貢献（地域における障害者雇用の促進、等）」といった非財務的な

価値については、8割を超える特例子会社が「価値の発揮ができている」と認識していることが明らかになった。一方、「親会社、グループ会社の事業開発への貢献」「親会社、グループ会社の役職員への啓発」「売上げ・利益・コスト削減効果への貢献」といった、事業や財務に結びつく価値については、約半数が「価値の発揮が十分にできていない」との認識であった。

このことから、障がい者を雇用するという活動そのものや、雇用によってもたらされる

図3 障がい者雇用によって発揮できている価値（特例子会社）



価値についてはおおむね発揮できているものの、雇用の先、すなわち、雇用した障がい者社員による事業への貢献などについては途上にあることが明らかになった。

(2) 障がい者雇用の人材マネジメントの各段階における実態

①採用の実態

障がい者雇用の現場では、どのような認識で障がい者の活躍が促進されているのだろう

か。まずは、雇用にあたっての前提条件を確認してみたい。

障がい者を採用するにあたって「どのように働いてもらうことを想定しているか」を確認したところ、特例子会社、上場企業ともに、9割を超える回答者が「会社を離職することなく安定的に働いてもらう」を選択した(図4)。前述の通り、法定雇用率の上昇に伴い、多くの企業においては、障がい者の人数を確保することが大きな命題となってきた。

図4 障がい者を採用するにあたり想定している働き方(特例子会社/上場企業)(複数回答あり)

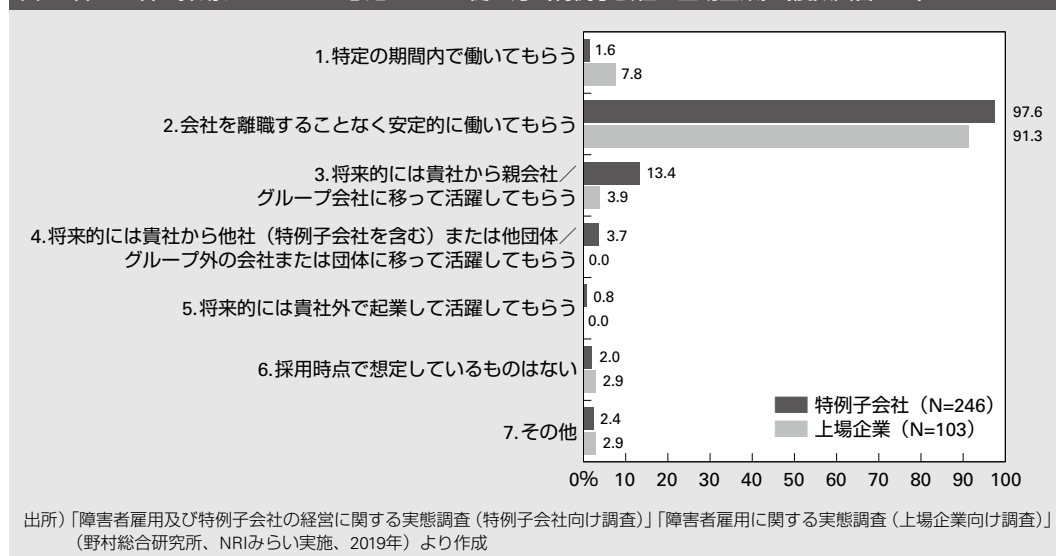


図5 障がい者を採用するにあたり定めている具体的な人材像・求めるスキル・業務適性(特例子会社/上場企業)

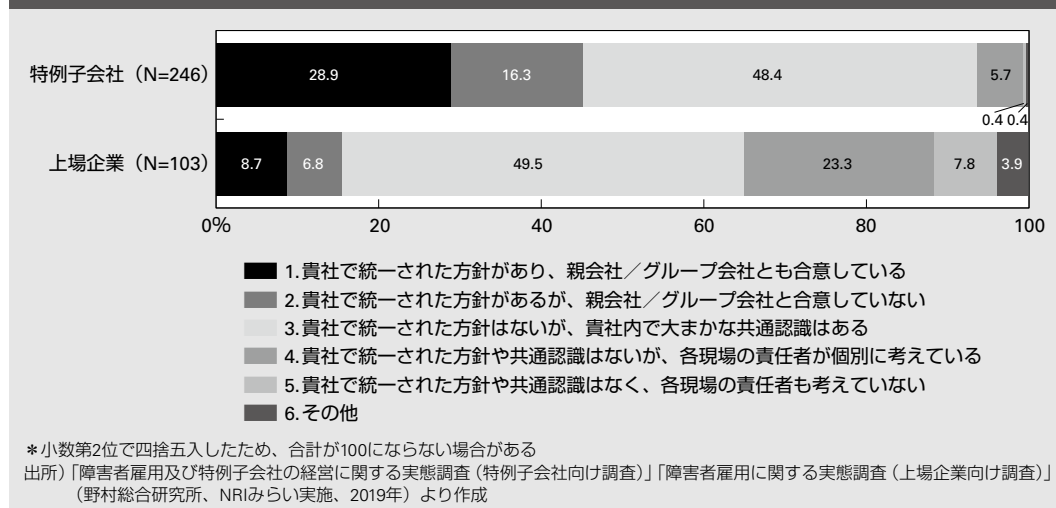
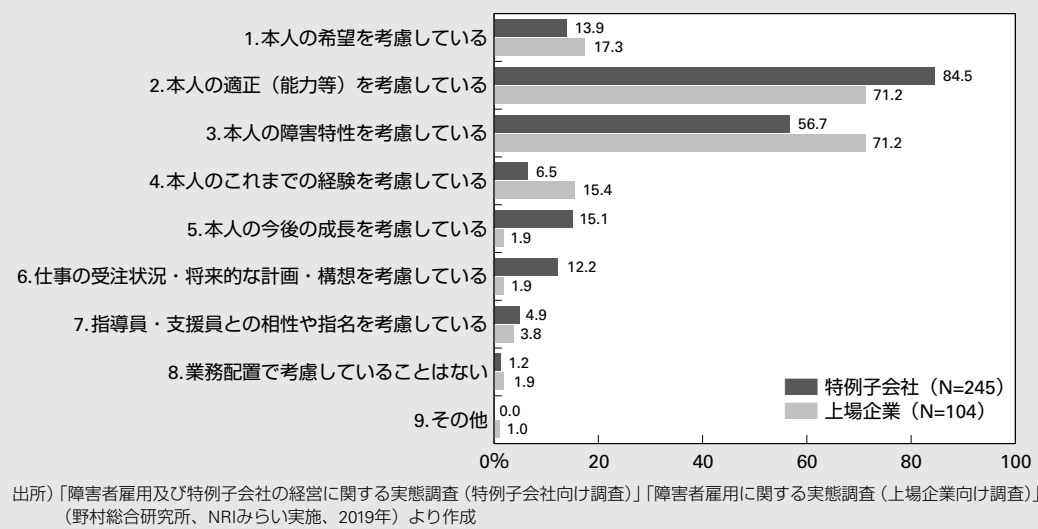


図6 障がい者の業務配置における方針（特例子会社／上場企業）（複数回答あり）



今後も法定雇用率が存在し続ける限り、この傾向に変化は見られないであろう。

では、長く安定的に働いてもらうことを前提とした採用を行うにあたって、採用方針は定められているのであろうか。

図5に示すように、方針を定めていないケースはあまりなかったが、特例子会社・上場企業の約半数が「統一された方針はないが、社内で大まかな共通認識はある」と回答した。長期に及ぶ雇用を前提としているにもかかわらず採用方針が不明確なのは、今後の事業の方向性や組織のあり方よりも、まずは「人数を確保する」ことが優先されてきた証左ではないか。その結果、採用方針について内部での意思統一が十分ではないために、必要とされる人材像について現場と外部環境の間で揺らぎが生じている可能性がある。

②業務配置の実態

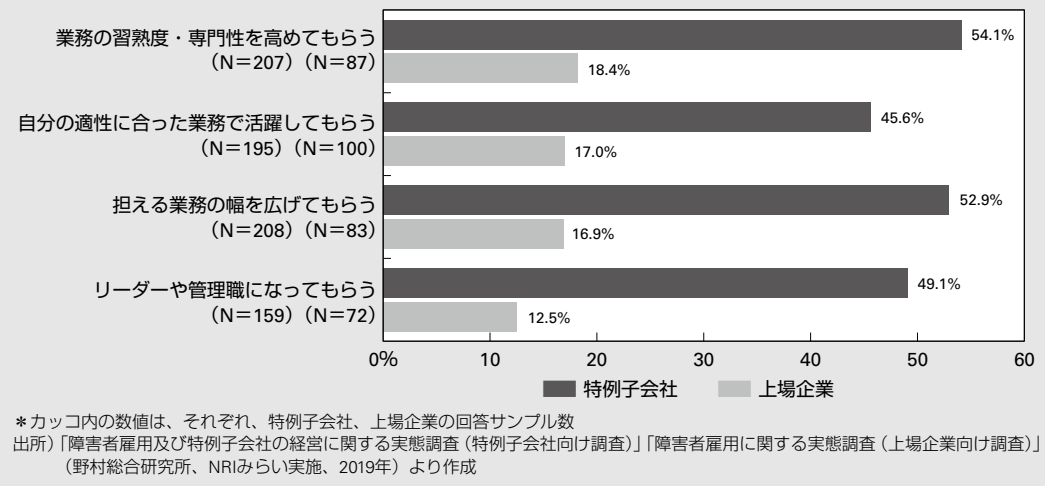
次に、採用した障がい者の業務配置をどのように行っているのか。業務配置において

は、「本人の適性（能力等）を考慮している」「本人の障害特性を考慮している」が圧倒的に優先される傾向にあることが明らかになった（図6）。一方で、本人の今後の成長や業務における将来計画などはあまり優先されていなかった。

障がい者に業務を割り振る際、本人に配慮することはもちろん必要ではあるが、本人の現状を優先するあまり、「できる仕事を割り振る」傾向があったと捉えることもできるのではないか。すなわち、採用との関係性から見ると、前述したように、障がい者の人数を確保することが優先された結果、自社の仕事への適性で障がい者を採用するというよりも、既に採用した障がい者を前提として遂行可能な業務を割り振ることに注力されてきたと考えられる。

ただ、既存業務の延長線上で新しい業務を開拓できるケースは珍しい。そのため、多くの企業で課題に直面している職域開拓を実現するには、既存業務に拘泥する現状を変えて

図7 障がい者社員の業務面での育成に関する支援制度の有無（特例子会社／上場企業）（育成方針ごとに回答）



いくことが求められよう。

③育成の実態

障がい者の育成については、各社どのように取り組んでいるのであろうか。

特例子会社に対して、障がい者を育成したい分野ごとに、支援制度が用意されているか否かを確認したところ、いずれの分野についても支援制度が整備されているのは半数程度にとどまった。上場企業においてはさらに支援制度の整備は難しいと見られ、支援制度の整備をしているのはいずれの分野も2割を切るという結果となった(図7)。すなわち、個々の企業が障がい者の将来や成長について理想を有していたとしても、現実的に、育成の仕組みや制度が整備されているケースは限られているといえる。

2 障がい者の活躍に向けたマネジメントの方向性

前項で述べた実態を前提としつつ、障がい者の活躍を意識した人材マネジメントを実現

するために必要な工夫について見ていこう。

(1) 障がい者活躍の各段階における論点

①採用方針の明確化

今後の障がい者雇用において、長期雇用を前提とし、なおかつ活躍してもらうためには、まず、採用段階で企業が方針を明確にする必要がある。法定雇用率の達成という数値目標だけではなく、必要とする人材像や入社後に従事してもらいたい業務などを明確にするのである。

これにより、マネジメントおよび障がい者(家族や学校、支援機関なども含む)の相互理解が進み、入社後のギャップを減らすことも可能になる。

②自社や障がい者社員の今後の成長を見越した業務配置

今後、障がい者の業務配置については、本人の事情への配慮に加え、将来の成長も見越した視点が求められる。また、障がい者社員の成長に資する職域開拓も必要となる。なぜ

なら、大きな環境変化が見込まれる中、現在従事している業務がいつまでも存在する保証はどこにもなく、自社や障がい者社員の成長なくしては、新規業務の開拓もままならず、安定的な業務の確保が危うくなりかねないからである。

そのために、単に親会社など発注元から切り出された業務を行うのではなく、発注元のさらに深い問題意識に踏み込んだ業務を行うことが求められる。発注元の問題意識や将来的に進む方向性について適切に理解できていなければ、障がい者雇用のマネジメントにおいても、どのような領域の経験・スキルを積み重ねるべきか、判断がつかないからである。

③障がい者社員の育成体制の構築

実態調査からは、障がい者のスキルを伸ばしたり現場で活躍したりするためのサポートが十分とはいえないことが明らかになった。しかし、障がい者の長期的な雇用を前提とし、なおかつ、企業が新たな職域に踏み込んでいくのであれば、今後は育成計画の整備や育成計画に基づいた業務配置、トレーニングの実施が求められる。

そのために体制を構築するとともに、体系化された育成スキルの習得も求められる。研修の整備など、自社で担い切れない点については、外部支援機関との連携によって機能補完を行うことも一案である。

(2) これからの障がい者雇用における 価値発揮のために

今後の障がい者雇用において、適切な価値発揮が求められることは既に述べた。そのた

めに、自社の障がい者雇用に対する期待を適切に把握し、期待に応えるためにどの領域で業務を行うのかを障がい者雇用のマネジメントとして見極める必要がある。場合によっては、これまで経験のない領域に挑戦する可能性もある。

そのためには、育成体制の整備や発注元のワークスタイルにまで踏み込んだ提案機能のような基礎体力の向上が求められる。また、自社の障がい者雇用の価値発揮が独りよがりにならないためにも、発揮した価値について外部ステークホルダーと相互コミュニケーションを取り、適切に発信することが求められる。

もう一度、原点に立ち返り、自社がどのような価値発揮を目指し、そのためにどのような戦略が必要なのかを考え直す時期に差し掛かっているのではないか。

III 欧米における障がい者の活躍・ 価値発信に関する事例

NRIグループでは、グローバルで見た日本の障がい者雇用の特徴や、日本の障がい者雇用のあり方に関する理解を深めることを目的に、2016年から欧米における障がい者雇用の状況を継続的に調査している。

国内調査の結果から、企業における障がい者の採用・業務配置・育成、そして障がい者雇用の価値発信について、改善の余地が見えてきた。このような現状を踏まえ、本章では、これまで調査を実施した米国、ドイツ、スウェーデンの3カ国について、各国における障がい者雇用の特徴と、障がい者の活躍や障がい者雇用の価値発信に関する事例につい

て、制度や歴史的背景が異なることにも留意しながら、日本の障がい者雇用にとって参考となる情報を整理する。

1 米国の事例

(1) 障がい者雇用の特徴

米国の障がい者雇用の特徴は、第一に、法定雇用率による雇用義務が存在しない点である。「雇用義務制度は、障がい者の能力がない点を強調しがちとなり、かえって障がい者を差別することとなる場合もある^{文献}」ことを理由に、米国では法定雇用率が設定されていない。ただし、近年ではそのような前提に変化が生じている。2013年にリハビリテーション法の解釈規則が変更され、連邦政府と年間1万ドル以上の契約がある民間企業には、被雇用者全体の7.0%以上の障がい者を直接雇用する目標が設定された。この水準は努力目標であるものの、民間企業は障がい者の採用にますます注力するようになり、特に、大卒で高いスキルを持つ障がい者の人材獲得競争が激化している。

第二の特徴は、組織の運営方法や人の能力によりその人の職務が決まる「職務等級（ジョブグレード）制度」が前提になっており、障がい者雇用においても職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）の要件を満たしているかどうかが最重視される点である。これは欧米の労働市場では一般的な考え方であるが、障がい者雇用においても例外ではない。NRIグループが訪問した米国の民間企業や支援機関は、口をそろえて「障がい者雇用は単なるチャリティや社会的な価値実現のために実施するのではない。企業にとってのメリット『Good for Business』を常に意識する必

要がある」と言っていた。この「Good for Business」が、米国における障がい者雇用の価値観を端的に表現しており、民間企業においても障がい者がその能力を十分に発揮することが求められる。

しかし、法定雇用率のような義務目標もない中、企業の限られたリソースだけで障がい者の採用・育成・支援を実施するのは難しいのも事実である。第三の特徴は、こうした企業に対して、連邦政府・州政府の予算などで活動する外部機関が手厚くサポートしている点である。詳細は後述するが、このような機関が障がい者のスムーズな就労や育成を支援しているほか、障がい者雇用の価値発信のための指標化なども主導している。

(2) 障がい者の活躍／価値発信に関する事例

米国では、「Good for Business」の考えの下、企業で働く障がい者がその能力を発揮するために支援機関が障がい者の就労・育成などを強力にサポートしている。また、一部の民間企業や支援機関では、障がい者雇用そのものの価値を高める活動を行っている。

ここでは、障がい者の就労・育成、そして障がい者雇用の価値発信について、幾つかの事例を紹介する。

① 就労支援A団体

ワシントン州にある就労支援組織A団体は、米国最大手のEC（電子商取引）企業の一つであるB社から委託を受け、障がい者が担う業務候補に関する事前トレーニング・アセスメントを行うことで、B社における障がい者の職域拡大を実現している。

まず、B社で障がい者が担う業務の候補が

発生すると、A団体に事前トレーニング・アセスメントが依頼される。A団体は、保有するシミュレーションセンターで実際の業務環境を再現し、障がい者のトレーニングを実施する。トレーニング後は、コミットメント・生産性・作業品質・時間の正確さなどの定量化された指標により、障がい者が実施した場合と健常者が実施した場合を比較する。この比較は、離職率などを踏まえた長期的な視点で行われる（障がい者の方が一般的に離職率は低いので、新たな人材採用のコストなども含めて比較がなされる）。結果はB社に報告され、最終的に障がい者の就労可否が決定される。このような取り組みにより、B社において障がい者が担う職域は拡大し続けている。

②就労支援C団体

ニューヨーク州にある就労支援組織C団体は、障がい者のスキル習得を目的に、大手アパレル・飲食・オフィス機器企業と連携して、その企業の職場環境を再現した訓練施設を設けている。もちろん日本にも障がい者のための職業能力開発校は存在するが、実際の企業の執務環境を忠実かつ正確に再現したものではないため、その意味で米国流の特徴とすることができる。

C団体では、企業の執務環境を忠実に再現したトレーニング施設を活用することで、障がい者が実務に極めて類似した経験を積むことができるため、その後の実際の就労にスムーズに進むことができる。飲食の職業訓練施設の場合は、プログラム修了後にServSafeという米国レストラン協会（NRA）の認定を受けることも可能である。また、C団体によ

ると、採用ニーズの高まりを受け、IT関連の訓練施設についても検討している。

このような訓練施設の存在は、企業側にもビジネス上のメリットが期待できる。C団体のCEOによれば、「訓練施設で企業の製品や職場環境に慣れ親しむことで、その企業の製品・サービスに対する本人や家族の利用意向が高まる」とのことである。

③大手民間企業など

欧米では、障がい者やLGBT、女性社員など、企業内で共通の特性・経験や問題意識を持つ社員とそのサポーターが、社内外でさまざまな活動や発信を行うERG（Employee Resource Group）が存在する。障がい者のERGの場合は、障がい者が働く上での改善アイデアや不満を集めて経営陣に発信したり、役員や地域の障がい者コミュニティを招いたイベント開催などを行っている。

ERGの活動は企業側にもメリットが大きい。たとえば、ERG主体のイベント開催により、自社の優れたインクルージョン文化をアピールできる。また、ERGが提案した改善アイデアが社員全体の満足度向上につながるケースもある。そのため、多くの企業はERGの活動に予算をつけている。NRIグループが訪問した企業の中には、ERGのトップに役員クラスを据えることで、ERGの活動を促進しやすい環境を整備している企業も存在した。

④米国障がい者協会（AAPD）

米国では、企業における障がい者雇用の推進状況を企業価値に紐づけて財務価値の判断指標とする動きまで現れ始めている。

2014年、AAPD（米国障がい者協会）と Disability:IN²⁶は、障がい者雇用の指標（DEI：Disability Equality Index）を開発した。その目的は、企業による障がい者雇用の取り組みを定量化して改善を促すことである。

DEIでは、雇用状況やアクセシビリティ、企業文化といった評価項目から、自社の取り組み状況が100点満点でスコア化される（図8）。DEIを取得している企業の多くは、米国に本社を置く大手企業で、マイクロソフトやグーグルもトップスコア100を獲得している。本来的には企業の自己改善のためのツールだが、DEIのハイスコア企業とそうでない企業で、経営パフォーマンスに明らかな差があることを示す報告も見られるようになった。

この報告が後押しとなり、19年1月、ニューヨーク州長官Thomas P. DiNapoli氏は、同州の年金運用機関の投資先大手49社にDEIの

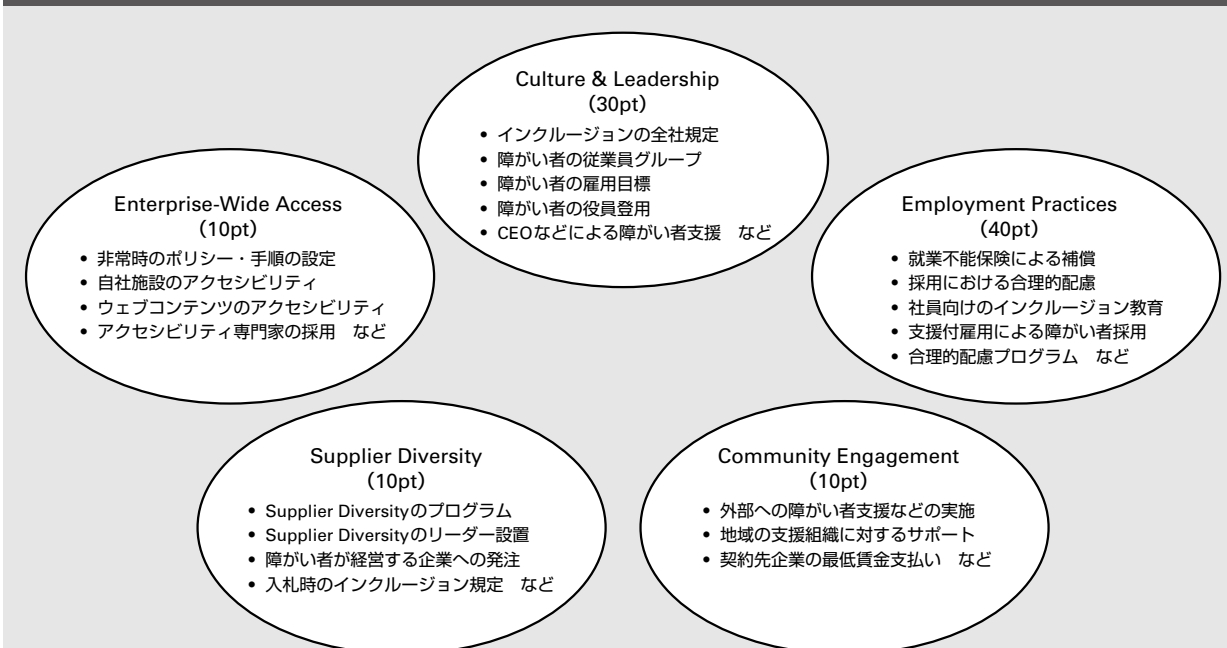
スコア取得を推奨することを宣言し、機関投資家にもDEIの活用を呼びかけた。このような動きは、ESGやSDGs、その他のダイバーシティ指標と同様、将来的にグローバルに広がる可能性がある。

(3) 米国のケースから

米国では、障がい者がその能力を十分に発揮する「Good for Business」が求められるが、サポートが必要な障がい者に対しては、A団体の職域拡大に向けた定量化の仕組み構築やC団体の就労前育成など、支援機関がサポートを行っている。

また、障がい者の雇用義務がない分、その価値を障がい者から発信していくことがより一層求められる。このような状況の下で、企業内ではERGを通じた経営陣とのコミュニケーションが積極的に図られており、対外的にはDEIなどの客観的指標を活用したステークホルダーに対する発信が進められている。

図8 DEIの評価項目（2020年版）



出所) AAPD公式Webサイトより作成

日本においても企業における障がい者の能力発揮や価値発信を推進する上で、これらの活動が参考になるだろう。

2 ドイツの事例

(1) 障がい者雇用の特徴

ドイツの障がい者に関する法制度についての詳細な説明はここでは割愛するとして、概要を整理すると表2の通りである。これらの制度は、これまで保護雇用に依存していた障がい者を一般労働市場へ編入・統合していくことを目標としている。

(2) 障がい者の活躍に関する事例

ドイツでは、インダストリー4.0政策が強力に推し進められている。この政策に沿って、障がい者をこれまでの保護雇用ではなく一般企業での就業を促進し、戦力としていくために、さまざまな工夫がなされているので幾つか紹介したい。

①大手製造業D社

D社はドイツを代表するグローバル企業である。D社ではもともと、障がい者社員は健常者とは別の場所で勤務していた。しかし、2000年代後半に労使間で障がい者雇用に関する協議が行われ、会社執行部がその重要性を認識し、改革を進めた。制度面では、経営会議に障がい者代表が同席できること、障がいの有無にかかわらず就業できる人事制度の整備などがその例である。

事業面では、インダストリー4.0に即した事業活動を進めるべく、各事業においてアウトプット（付加価値）の規定と作業手順の再設計を行った。この結果、障がい者も健常者

とともに活動できるようになった。人事担当責任者は「業務プロセスを細かく分ければ障がい者でも参加でき、戦力になれる。障がい者の視点が入ることで付加価値を高めている。ダイバーシティはいわばイノベーションの源泉である」と語っている。

②大手流通業E社

大手流通業E社はドラッグストアをチェーン展開している。E社では、支援付き雇用や養護学校からのインターン受け入れを積極的に行い、雇用につなげている。主な業務は商品の品出し・補充、納品のチェック、客の売り場までの誘導などである。マネジャーの管理の下、作業は障がい者に積極的に任せている。

さらに障がい者の来店対応にも取り組んでおり、健常者と同様に確実に接客できるように、特性を踏まえながら育成に努めている。

③就労支援F団体

就労支援F団体は、精神障がい者を中心にスキルを習得して一般企業への就労を促すこ

表2 ドイツの障がい者雇用の概要

項目	主な内容
根拠法	・社会法典（第9編）（州ごとにも制度あり）
法定雇用率	・5%
障がいの程度	・10刻みで100まで ・20以上を「障がいあり」。50以上を「重度」
運営体制	全国組織 ・連邦労働社会省 ・全ドイツ労働局公的扶助事務所連盟（BIH） ・全ドイツ統合会社連合（BAG-if） ・公益有限会社（FAF） 各州の組織 ・統合局
主な雇用制度	・雇用納付金制度 ・統合企業制度 ・支援付き雇用制度 ・支援機関（IFD）制度

出所) 各種資料より作成

とを目的とした公共支援機関である。

設立当初は、戦後の戦傷者を対象に食材の皮むきなどの訓練を中心に行っていた。その後、戦傷者以外の障がい者も入所するようになり、本人が持つ能力も団体が用意していた訓練の範囲に収まらないことから分野を拡大した。拡大に際しては、訓練指導するスタッフがかつて従事していた製造業に着目し、現在では木工作業、織物製造、金属加工などを行っている。F団体に入所する障がい者は、一般企業にインターンとして派遣されている。訓練を受けた障がい者がインターン先で問題なく対応できるのかを指導員が丁寧に観察して、本人へのフィードバックを行うと同時に企業側に本人の特性を伝えている。

最近ではインターン先の要求水準が高まり、訓練レベルも上がっている。このため、指導員自身の技術水準や業界の専門知識が求められるようになり、指導員も資格を取得し、専門家として高度な観点で訓練・定着を行っている。

(3) ドイツのケースから

ドイツでは、対外的にはグローバル競争で打ち勝つために、IoTを率先して導入して競争優位を保ちながら、対内的には関係する企業や支援機関が一丸となって障がい者に対し積極的に自立を促し、働く力を引き出し、本人の能力と企業の要求水準を合致できるようにさまざまな工夫を施している。そのためにD社のように働きやすい環境や制度を構築したり、E社のように障がい者と健常者が当たり前のように接する機会を作ったり、F団体のように専門能力を駆使した指導員が自ら客と品質水準を協議して、それに基づいて訓練

やインターンを励行するなど、日本にはないさまざまな工夫が見られる。人口減少と高齢化が進む中で、グローバル競争で優位に立つために障がい者に自立を促し、戦力として活用していこうという姿勢がうかがえる。

3 スウェーデンの事例

(1) 障がい者雇用の特徴

スウェーデンの障がい者雇用の制度面における最大の特徴は、法定雇用率が存在しないことと、2万人を超える障がい者を雇用するSamhall（サムハル）が存在していることである。サムハルは障がい者雇用を目的として政府が設立した国営企業であり、政府から運営費用の交付を受けているものの、「雇用する障がい者数」や「サムハルで勤務経験やトレーニングを経て民間企業に就職する障がい者数」などの数値目標を課されている。

サムハルにおける障がい者雇用の特徴はさまざまであるが、本稿で主に論じている「障がい者の特徴を活かしつつ職域を拡大する」という観点に着目すると、職域拡大の方法にわれわれが学ぶべき大きなヒントがある。

前述のように、日本の場合には障がい者の適性（能力）や障がい特性を強く意識して実施すべき業務を検討することが多いものの、サムハルでは障がい者であっても「適所適材」ともいうべきスタンスで職域を拡大することで、多くの仕事を獲得している。つまり、人からスタートするのではなく業務からスタートしてマッチングを実現しているのである。

具体的には、職域開拓に従事する営業担当者がおり、国内を所狭しと駆け回って障がい者の業務を開拓しているのだが、障がい者に

その業務ができるかどうかについて必要以上に考え過ぎることなく、まず業務の獲得を重視する。

そして、業務獲得のめどが立ってから、その業務の特性を考えた上でサムハルに雇用されている障がい者の誰が対応できるかを考えるのである。この方法のメリットは、広く、多くの業務を獲得できることにある。なお、業務獲得を実施する営業担当者は、もともと民間企業で事業企画や営業に従事していたような一流の人材である点も特徴である。

獲得された新規業務については、遂行のためにどのような能力が必要であるか、たとえば運動能力、コミュニケーション能力、時間管理能力などの16のキャパシティ項目で分析され、このキャパシティ項目を実現できる人材がサムハル内から選抜され、業務遂行にあたることになる。キャパシティについてはすべてを完璧に充足している必要はなく、8割程度充足していれば「やってみよう」ということで業務に従事することになる。

もちろん、実際に従事してうまくいかない場合は、サムハルで追加的なトレーニングを実施したり、ほかの可能性を有する障がい者に交代したりするというフォローアップが存在している。これらのフォローアップも、サムハルが2万人以上という多くの障がい者を雇用しているからこそ取り得るものであるが、適所適材の発想と育成や交代というオプションを常に頭に置いていることは日本への示唆になるだろう。

(2) 障がい者の活躍に関する事例

サムハルは大規模に障がい者を雇用する国営企業であるが、スウェーデンでは一般企業

でも工夫を凝らして障がい者が活躍できるようなマネジメントを実現している。本項では、サムハルとも関係が深い2つの事例を紹介し、どのようなマネジメントが必要なのかを紹介する。

①大手小売業G社

G社はスウェーデン全土で大規模展開をするスーパーマーケットチェーンである。ダイバーシティに積極的な企業であり、サムハルで雇用・トレーニングされた障がい者を雇用している。

G社は知的障がい者のマネジャーがいる点が特徴的である。筆者が現地調査をした際に実際に会ったのは、飲料品売場のマネジャーを務める知的障がい者であった。このマネジャーは知的障がいはあるものの記憶力が抜群であり、大量の品ぞろえの飲料品売場で、すべての商品のメーカーや特徴、在庫状況などに至るまでを記憶していた。インタビュー中も部下からはっきりなしに電話がかかってきており、商品に関する問い合わせに適切に回答して指示を出していたのが印象的であった。

一方でこのマネジャーの場合、弱点は対人能力であり、部下の育成への関与や他部署との調整に関しては苦手としており、その役割については別のマネジャーが担当をしているとのことであった。

この事例からの示唆としては、G社では既存のマネジャーの役割・機能概念にとらわれることなく、障がいのある者がマネジャーを務められる役割・機能を切り出し、その他の役割・機能はほかの者が分担するというマネジメント体制を作り出している点である。

健常者のマネジャーやマネジメント概念にとらわれ過ぎることなく、障がい者の能力を最大発揮してもらうマネジャーのあり方を考えることが、障がい者がリーダーを務める上での重要なポイントとなることを示している。

②大手娯楽業H社

H社はスウェーデンで映画館などのアミューズメント施設を多数所有・運営する企業である。サムハルに映画館などの清掃を大規模委託している。

H社の特徴は、サムハルに清掃を業務委託する際に、8カ月間もの事前交渉を実施して障がい者が働きやすい環境を整えたことである。具体的には、映画館だけに深夜にレイトショーがある場合、そのような深夜の業務も障がい者に従事してもらえるのか、従事してもらえらしたらどのような施設整備が必要なのか、また、レイトショー後の清掃にはどのようなトレーニングが必要で、そのトレーニングをサムハルにどのように実施してもらうのかなど、極めて詳細な内容についてサムハルと協議した上で相互に理解して準備を行った。

障がい者だからこそ、健常者と異なるどのような対応が必要かということを緻密に洗い出す姿勢に加えて、8カ月もの時間をかけたことで、協議に加わったH社の幹部における障がい者雇用への理解が深まったことも参考になるだろう。

(3) スウェーデンのケースから

福祉大国でもあるスウェーデンのサムハルや2社の事例の背景にあるのは、障がい者雇

用を当たり前のもと捉え、活躍してもらうためにはマネジメントをどう変えればよいかを考える姿勢である。

たとえばG社のテレビCMでは、人気キャラクターとして障がい者が登場しており、お茶の間の人気者となっている。また、筆者がインタビューを実施したときに「貴社は障がい者は何人雇用しているのですか」という質問に、「数えたことがない」という回答であったことも、この国の障がい者に対する姿勢を如実に表しているのではないかと。

既に障がい者の存在が極めて当たり前になっており、みんなで障がい者が活躍するために工夫しようという空気が存在している。この空気・姿勢はわが国でも将来的に実現を目指すべきものではないだろうか。究極的には、社会にそのような合意・雰囲気があるはじめて、高度な障がい者雇用が実現することとなるだろう。

IV 障がい者のさらなる活躍と日本型の障がい者雇用の実現に向けて

本章では、障がい者雇用を取り巻く環境変化や実態調査の結果、欧米の事例調査の結果を踏まえて、企業のマネジメント、そして日本の障がい者雇用のあり方について提言する。

1 企業の経営マネジメントに関する提言

(1) 職域拡大機能の高度化

今後、法定雇用率のさらなる上昇により、組織の大型化・多様化が見込まれる一方で、

特に法定雇用率ばかりを重視する企業の場合、障がい者の採用がある程度進むと、ともすれば、障がい者の能力発揮や価値発信などに対する、経営や親会社のコミットメントが低下しがちである。

そのような状況下であっても障がい者が活躍し続けられる組織を実現するためには、業務開発に関する機能を高めることが求められる。たとえば、米国のA団体のように、事前トレーニングや定量評価により障がい者が担える業務を主体的に模索し、提案していくべきである。

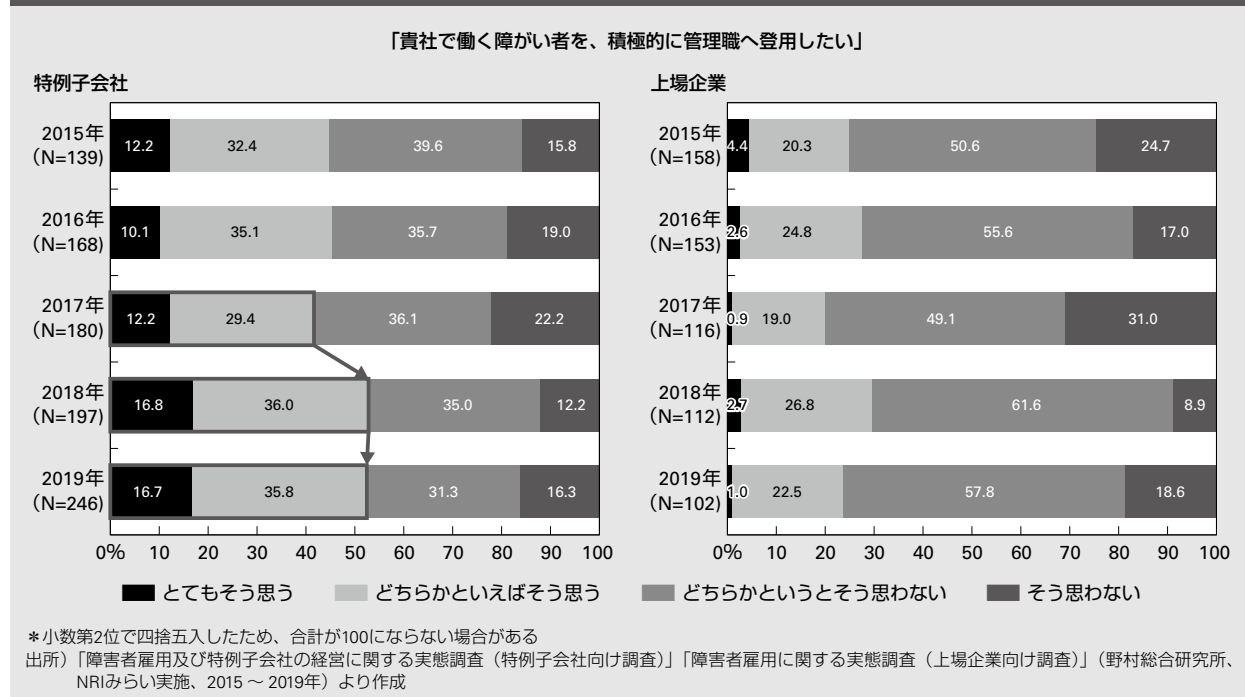
(2) 障がい者の育成・マネジャーへの登用の推進

法定雇用率の上昇などを背景に、これまで採用に重きを置いている企業が多かったが、今後、より難度の高い業務を担っていくために、また、労働市場全体で人材の流動性が高まる中で企業の採用競争力を高めるため

に、育成に比重を置いた人材マネジメントが必要になるだろう。国内ではリカレント教育などの再教育が注目されているが、障がい者雇用においても例外ではなく、むしろ、障がい者の高齢化に伴う運動機能・精神機能の低下などは、一般に障がいのない者よりも早く始まり、かつ進行が早い場合があるという問題を踏まえると、育成制度の整備は喫緊の課題といえる。

また、組織の拡大に伴い、障がい者のモチベーションアップや組織の効率的なマネジメントのために、障がい者にリーダー職を担ってもらふ必要性も高まるだろう。実態調査の結果、実際に特例子会社におけるリーダー職の登用意向は高まっていることが明らかになっている（図9）。障がい者の人材登用を推進するにあたっては、スウェーデンのG社のように「マネジャー」「リーダー」といったポジションの役割を再設計し、障がい者にその職責を委ねていくことが求められる。

図9 障がい者の管理職・リーダー登用の意向（特例子会社／上場企業）



(3) 価値の発信

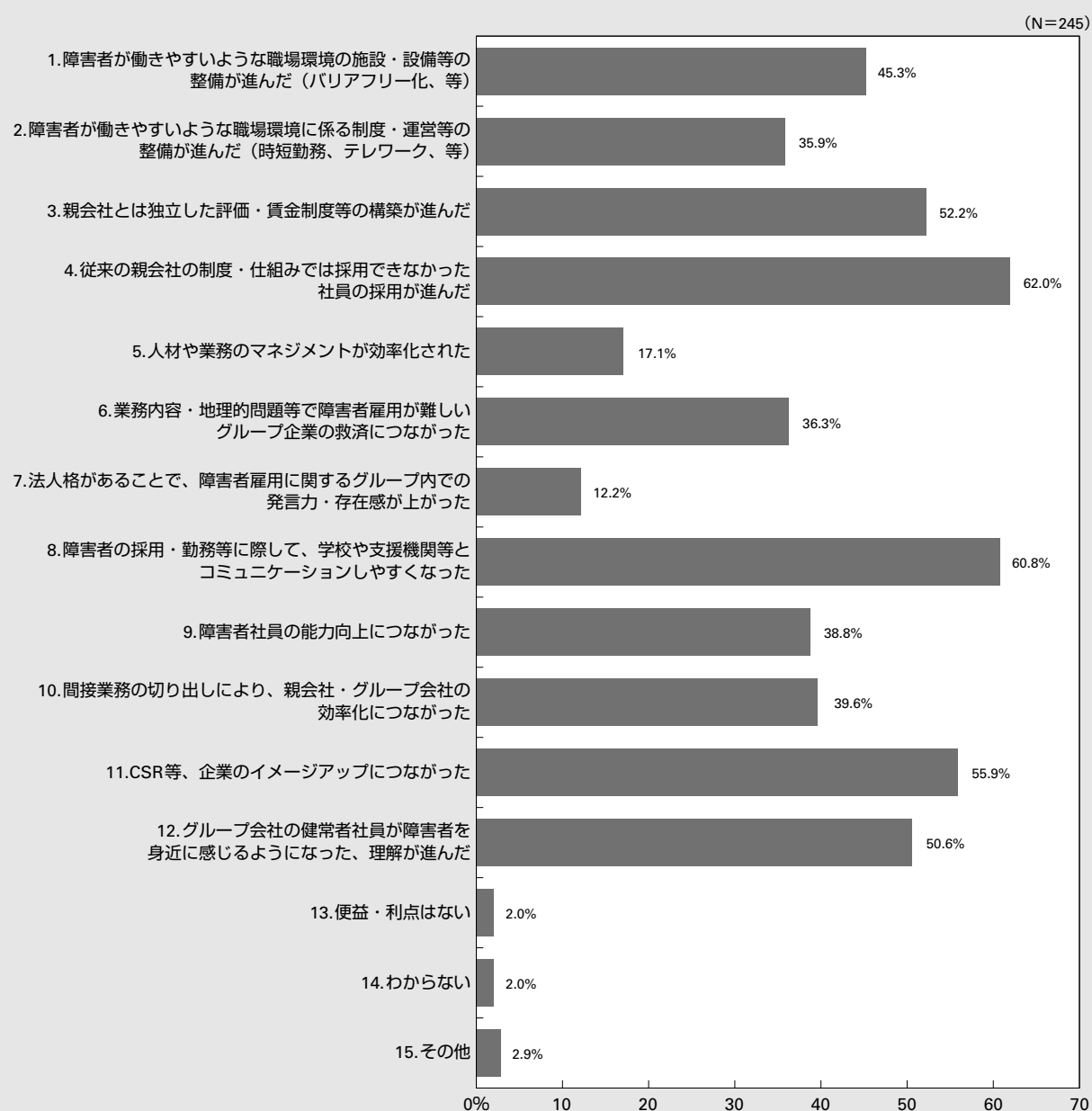
企業は、障がい者の活躍を実現すればそれで終わりではなく、障がい者雇用の価値を再定義し、発信していくことが求められる。

社内では、たとえばERGなどにより、障がい者側が経営陣とコミュニケーションをとる機会を増やし、社外では積極的に発信をす

ることが求められる。

後者について、米国ではDEIのように障がい者雇用の質的な取り組み状況を企業価値に結びつける動きが萌芽している。筆者は、日本においてそのまま同じ指標が進むとは考えていないが、障がい者という企業が持つ貴重な人的リソースを最大限に活用するために

図10 特例子会社制度の便益・メリット（特例子会社）（複数回答あり）



出所)「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査（特例子会社向け調査）」（野村総合研究所、NRIみらい実施、2019年）より作成

も、障がい者雇用の価値を高める仕掛けを作っていくことが重要になる。

2 日本の障がい者雇用の進むべき方向性

(1) 障がい者雇用を一企業で抱え込みすぎる日本

ここまで企業の経営マネジメントに関する対応の方向性を提言してきたが、企業単体でこれらをやり切るのは難しいというのが実情であろう。欧米では外部機関の手厚いサポートにより、障がい者の就労・定着、育成などが実施されているが、日本の場合は、このような機能を企業が保有しているケースが多い。

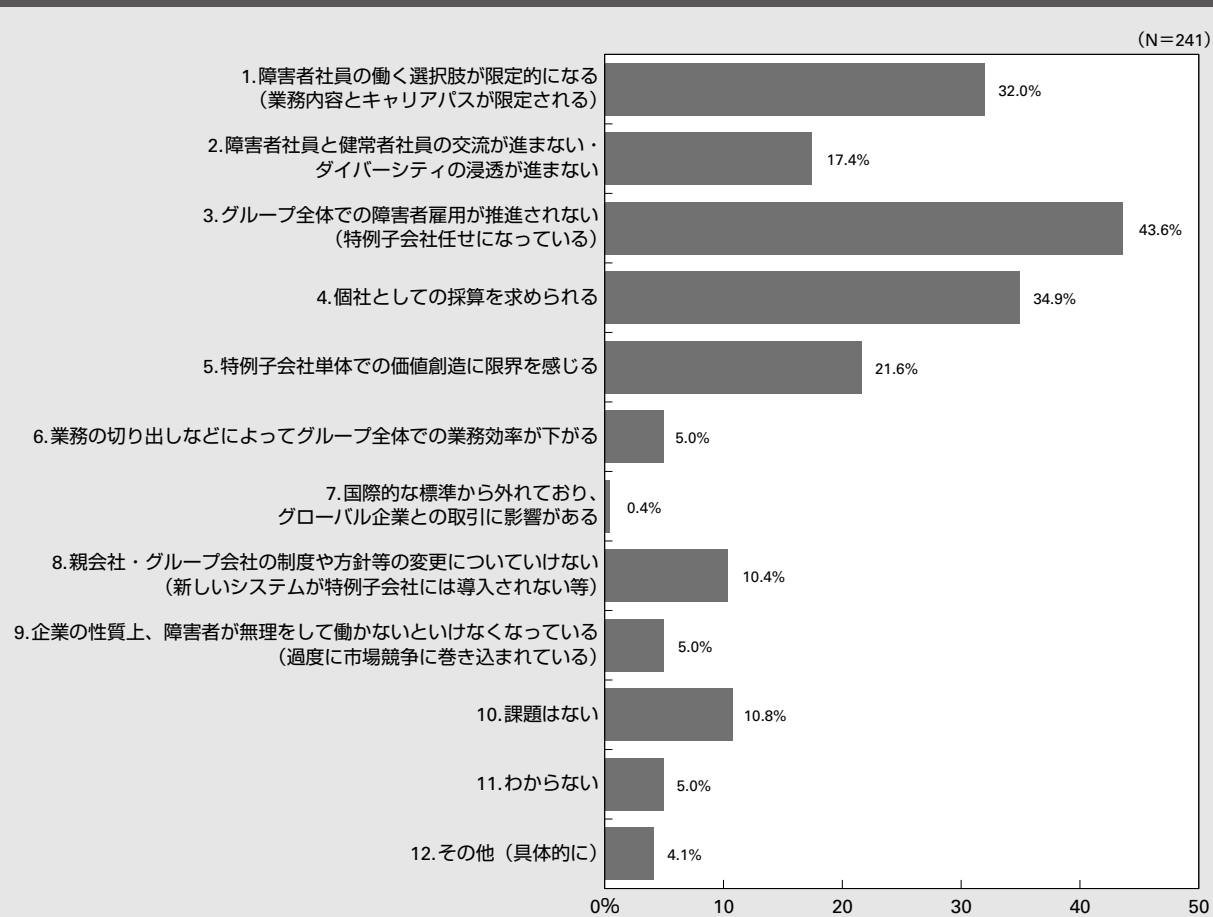
日本の障がい者雇用を知る米国の有識者からも、「日本の企業は、障がい者の育成や支援、そしてその家族のサポートまで負担している。それが日本の良い点でもあり発展の妨げになっている点でもある」との意見があった。

(2) 特例子会社制度の良い点・課題

この有識者の意見を検証する材料の一つとして、2019年度の実態調査では、日本独自の制度である特例子会社制度の良い点・課題について調査した（図10、11）。

その結果、特例子会社が認識している特例子会社制度のメリットとして、「従来の親会

図11 特例子会社制度の課題（特例子会社）（複数回答あり）



出所 「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査（特例子会社向け調査）」（野村総合研究所、NRIみらい実施、2019年）より作成

社の制度・仕組みでは採用できなかった社員の採用が進んだ」が62.0%で最も多く、次いで「障害者の採用・勤務等に際して、学校や支援機関等とコミュニケーションしやすくなった」が60.8%であった。この結果からも、特例子会社制度によって障がい者のスムーズな就労が実現された点が便益として認識されていることが分かる。また「(特例子会社制度の) 便益・利点はない」と回答した企業は2.0%であり、ほとんどの企業で何らかのメリットが認識されていることが分かった。

一方、特例子会社制度の課題に関する調査の結果、「グループ全体での障害者雇用が推進されない(特例子会社任せになっている)」が43.6%と最も多く、「個社としての採算を求められる」の34.9%に続いて「障害者社員の働く選択肢が限定的になる(業務内容とキャリアパスが限定される)」が32.0%となった。このように、特例子会社制度により障がい者の採用・育成に関する機能が集約されることで、採算は求められながらも特例子会社に人材獲得に関する負担が集中していることに加え、障がい者のキャリアパスが特例子会社内に閉じており、能力発揮や業務開拓などの妨げとなっていることが明らかになった。

この調査結果から、米国の有識者の指摘は決して的外れなものではなく、企業単体のリソースでは障がい者の活躍の拡大に限界があることが見えてきた。このような特徴を踏まえつつ、日本型で障がい者雇用の新たなあり方を模索する必要がある。

(3) 複数企業の連携による可能性

一つのあり方として考えられるのは、障がい者を雇用する企業同士をネットワーク化し

た業務受託や人材流動である。多くの日本企業は、障がい者も指導員も自社で雇用しており、どうしても負担が大きくなる。特に、地方の中小企業など障がい者をサポートする人材が不足しがちな企業では、この傾向が顕著である。

また、国内の障がい者支援団体や企業からは、「現状は障がい者が離職するたびにその適性などに関する情報がリセットされてしまい、障がい者にとってはキャリアを積み上げることが難しく、企業にとっては採用後のミスマッチ率が高止まりしている」「高齢化に伴い業務を遂行できなくなってしまった障がい者のキャリアの問題について、民間企業の多くが悩んでいる」といった声が聞かれた。

このような問題に対して、バーチャルに複数の企業や事業者を束ねて、障がい者が担う業務をまとめて受託し、それを得意とする人材を配置する機能があれば、障がい者はより幅広い業務の中から能力を発揮できる仕事に取り組むことができ、企業は障がい者の支援にかかる共通基盤的なコストを削減することができる。

たとえば、「障がいのある方の全国テレワーク推進ネットワーク(全障テレネット)」は、在宅勤務を希望する障がい者に対して類似の活動を実施しているが、こうした動きを企業単位で実施し、さらに障がい者の適性や能力に関する情報を蓄積することで、人材流動にまで踏み込んでいくことも考えられる。

このような企業間連携を実現するためには、自治体や支援学校などによる地域単位での協働や、既存の法定雇用率の制度に関する見直しなどが求められる可能性もあり、容易ではないかもしれないが、日本の良い点を維

持しつつ課題を克服する一つの方向性に成り得ると考えられる。

本稿で整理したように、障がい者雇用マネジメントを取り巻く環境は、ここ数年で大きく変化しつつある。日本企業の多くはさまざまな課題に直面し、大変な局面ではあるものの、変化を適切に捉え、新たなマネジメントを導入できれば、障がい者雇用の価値を高める好機と考えることもできるはずである。

まずは、自社だけでできる人材マネジメントの見直しや価値発揮・コミュニケーションといった課題に取り組む一方で、中長期的な課題として企業間連携などについても検討を開始することで、将来のさらなる変化への備えとすることが期待される。

注

- 1 障がい者の雇用に特別な配慮をし、法律が定める一定の要件を満たした上で、障がい者雇用率の算定の際に、親会社の一事業所と見なされるような「特例」の認可を受けた子会社のこと（厚生労働省「特例子会社一覧」「『特例子会社』制度の概要」）
- 2 2015～19年において、野村総合研究所（NRI）およびその特例子会社であるNRIみらいで実施したアンケート調査。特例子会社を対象とした「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」と、上場企業を対象とした「障害者雇用に関する実態調査」の2つの調査に分けて、障がい者雇用の経営面の実態・課題・展望などについて調査している
- 3 マクロ環境を分析するためのフレームワーク。

Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）の頭文字を取ったものの

- 4 環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取った略称
- 5 Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称。17のグローバル目標と169のターゲットから構成される
- 6 民間企業における障がい者インクルージョンを目指す、米国の非営利組織の名称

参考文献

長谷川珠子『障害者雇用と合理的配慮——日米の比較法研究』日本評論社、2018年

著者

足立興治（あだちこうじ）

NRIみらい代表取締役社長

専門は特例子会社経営、経営管理、業務革新など

水之浦啓介（みずのうらけいすけ）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部上級コンサルタント

専門は社会システムとしての人材活用・活性化、非市場戦略、政策実行支援など

名武和代（なたけかずよ）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部主任コンサルタント

専門はダイバーシティ雇用関連業務、教育・人材育成関連業務

新治義久（しんじよしひさ）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部コンサルタント

専門は事業戦略立案、人材マネジメントなど