

# 定点調査から見えてきた 障がい者マネジメント



名武和代



山口綾子



足立興治

## CONTENTS

- I 障がい者雇用の概況（増え続ける障がい者雇用数）
- II 障がい者雇用分析の二つの視点（定点調査を通じて）
- III 障がい者雇用に関する特例子会社と上場会社の比較分析
- IV コロナ禍における障がい者雇用の萌芽（変化への対応に向けて）
- V これからの障がい者雇用マネジメントに向けて

## 要約

- 1 野村総合研究所（NRI）とNRIみらいでは、障がい者雇用について2015年から上場企業と特例子会社を対象に定点調査を行っている。開始以来、法定雇用率引き上げやコロナ禍対応など障がい者雇用に及ぼす事象があり、回答にも変化が見られる。
- 2 筆者らは、定点調査で得られた情報のうち、特例子会社形式の障がい者雇用と上場企業のみで進める障がい者雇用について比較分析した。ここでは障がい者雇用の重要性、事業領域、業務、人事・人材育成という四点から行った。障がい者雇用の重要性については特例子会社、上場企業ともに認識されているものの、事業領域、業務、人事・人材育成については両者の間に取り組み方や考え方に違いが見られた。しかし、どちらも変化する雇用環境を見据えて、新たな活動の場を模索し開拓する努力が窺える。
- 3 本稿ではさらにコロナ禍前と現在という短期間での変化も分析した。特例子会社と上場企業の間で、障がい者雇用に関する関心の持ち方、事業領域への考え方、人事・人材育成上の考え方、などについて同じく違いが見られた。大きな影響を及ぼしたコロナ禍を契機に、今の時代にふさわしい障がい者雇用が生み出される萌芽でもあり、新しい付加価値を生み出す機会を模索している様子が見える。
- 4 以上を踏まえると、特例子会社と上場企業の間で考え方や活動の相違があるとしても、障がい者を人的資源と捉え、グループ内で価値創造パートナーとして活躍し、価値向上に貢献していく姿勢は同じである。本稿では、アンケートやインタビュー結果を踏まえながら障がい者雇用の変化動向とそこから見えてくる傾向について明らかにする。

# I 障がい者雇用の概況 (増え続ける障がい者雇用数)

## 1 法制度の制定と改定の変遷

アンケート実査の結果を述べる前に、そもそも民間企業における障がい者雇用の状況について概観する<sup>注1</sup>。

障がい者雇用については、1947年制定の職業安定法を受けて、60年に制定された身体障害者雇用促進法がベースとなっている。当時は身体障がい者を雇用の対象としていたが、企業に対しては努力義務ということで施行されていた。障がい者の法定雇用率もこのタイミングで設定された。その後76年に努力義務から法的義務に変わり、法定雇用率も改訂された。

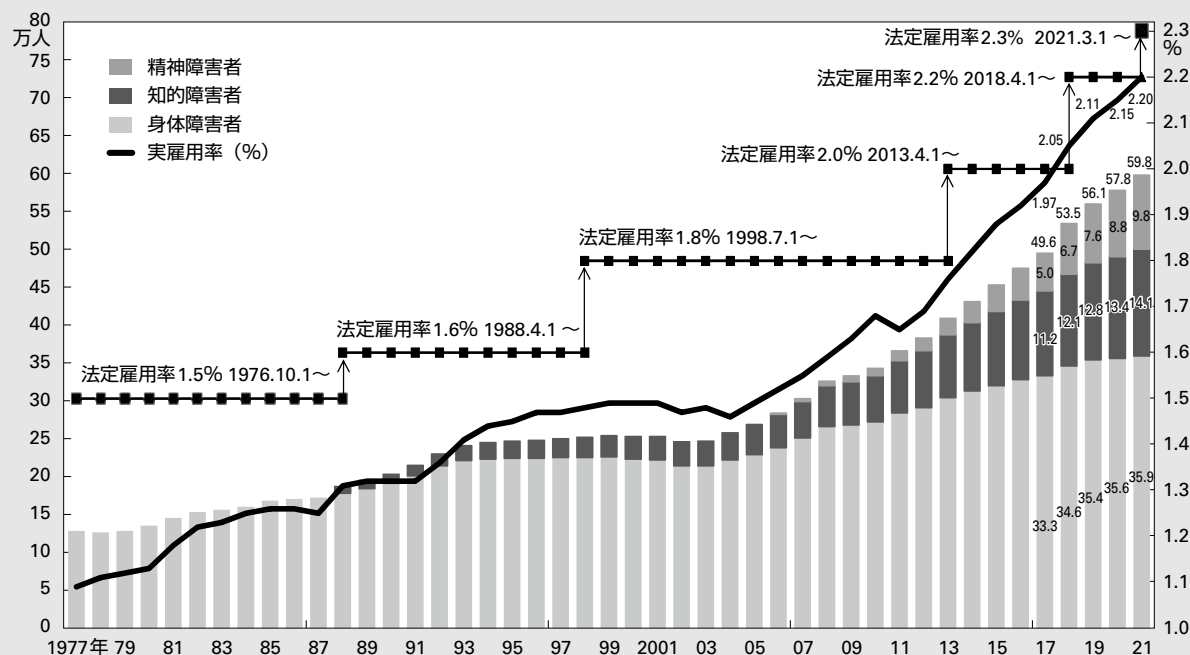
並行して、特例子会社制度が導入された。

特例子会社制度とは、「障がい者の雇用の促進および安定を図るため、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労働者を親会社に雇用されているものと見なして、実雇用率を算定できる」制度である。

さらに要件を満たした場合はグループ子会社にも適用できる。この制度施行の翌年に第1号が認定されて以来、2021年6月現在で562社が設立している。

また、1987年に障害者雇用促進法に改正され、98年には知的障がい者が、2018年には精神障がい者も雇用義務の対象となった。法定雇用率は5年おきに見直されており、現在、民間企業に対しては2.3%となっている。

図1 民間企業における障がい者の雇用状況



出所) 厚生労働省「最近の障害者雇用対策について」より作成

## 2 民間企業の障がい者雇用の動向

民間企業の障がい者雇用状況を表したのが、図1である。

民間企業の障がい者雇用数はおおむね右肩上がりで推移しており、2021年にはほぼ60万人となった。この状況を企業規模別で見ると、東日本大震災の発生した11年にいったんは下がったものの、全体としては右肩上がりの推移を見せている（図2a）。

特に1000人以上の規模の実雇用率は既に法定雇用率2.3%を超えて2.4%に達していることから、障がい者雇用は主に大企業がリードする構造になっている。

一方、実雇用率達成度合いを見ると大企業は2000年代にはむしろ消極的な対応であった（図2b）。その後05年を境に急激に雇用数が

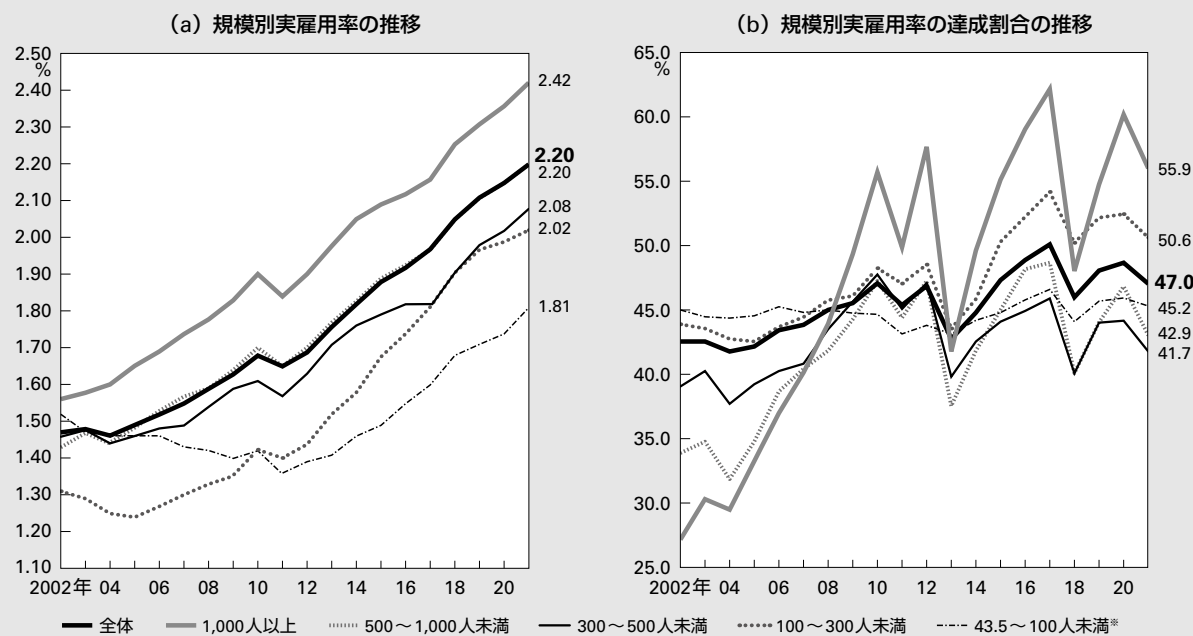
増大し、多少の増減はあるものの規模別での達成度の全体をリードしているように窺える。

ただし、障がい者雇用数が増大しているとはいいながら、法定雇用率を達成している企業数は全体では47%であり、大企業でようやく約56%ということから、約半数の企業は障がい者雇用率を満たしていないというのが現状である。

## II 障がい者雇用分析の二つの視点(定点調査を通じて)

障がい者雇用動向についての定点調査結果を提示する前に、野村総合研究所（NRI）の特例子会社であるNRIみらいの会社概要を示

図2 実雇用率の推移



※2012年までは56~100人未満  
 ※2013年から2017年までは50~100人未満  
 ※2018年から2020年までは45.5~100人未満  
 ※2021年からは43.5~100人未満  
 出所) 厚生労働省「令和3年 障害者雇用状況の集計結果」より作成

表1 NRIみらいの会社概要

項目	内容
社名	NRIみらい株式会社（英文名：NRI Mirai, Ltd）（株式会社野村総合研究所の特例子会社）
所在地	本社（神奈川県横浜市） 東京（大手町、木場）
創業日	2015年7月1日 2015年10月1日 特例子会社認定
資本金	5,000万円
代表者	代表取締役社長：長崎浩一
従業員数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・105人（障がいのある社員85人）</li> <li>・企業在籍型ジョブコーチ資格取得者：4人 障害者職業生活相談員資格取得者：14人</li> </ul>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘルスキーピング業務（マッサージサービス）</li> <li>・オフィスサービス業務</li> <li>・ビジネスサポート業務</li> <li>・定点調査を通じた情報発信業務</li> </ul>

す（表1）。

NRIみらいを設立するに当たり、他社における障がい者雇用の担当部署や複数の特例子会社を見学し、多くの貴重な示唆をいただいた。それぞれ各社の企業風土や行動様式に基づいて設計・運営されており、大変参考になった。多くの先輩企業からの助言を基に事業内容を設定した。本稿では、「情報発信事業」としてこれまで取り組んできた調査の結果を報告する。分析は次の二つの視点から行った。

## 1 中期的時系列変化の視点

定点調査はNRIとNRIみらいが共同で、NRIみらい設立当初の2015年から毎年実施している。調査対象は上場企業（親会社）と特例子会社であり、障がい者雇用の状況についてアンケート形式で定点調査を行っている。障がい者雇用については、多くの公的機関や大学などの研究機関、一部企業が調査を進めているが、時系列で実施しているケースが少ない。そこで、同様の質問を毎年対象企業に

行い、回答の変化を見ながら日本の障がい者雇用の動向を把握することを目的としている。

調査方法は、アンケート形式（郵送法）で実施している。回答率については、特例子会社が約30～40%、上場企業が5%前後である。詳しくは、NRIみらいのWebサイトを参照されたい。なお、上場企業の場合、①上場企業と特例子会社の両方で障がい者を雇用、②上場企業のみで障がい者を雇用、③特例子会社のみで障がい者を雇用、④障がい者を雇用していない、の四つのパターンに大別されるが、本調査では回答者の大半を占める「②上場企業のみで障がい者を雇用」の回答を対象に分析した。

調査を開始してからまだ七年であり、これまでに表れた変化動向が長期のトレンドを意味するのか、あるいは数年を経て元に戻る周期的なトレンドなのか、判断するには時期尚早であると認識している。ただし、この七年間に法定雇用率の引き上げを経験していること、そして何よりもコロナ禍というパンデミックによる事業環境の大きな変化を経験して

いることから、今までに蓄積された情報を活用して、結果を知らせることができればと考え、中期的視点から分析した。

## 2 特例子会社と上場企業の 二つのサンプル比較の視点

1節で述べた特例子会社と上場企業という二つのサンプルを比較し、それぞれの特徴を見いだしながら障がい者雇用の動向を把握した。サンプルの特性を大まかにいうと、特例子会社の場合は障がい者中心の組織で運営しているのに対して、上場企業の場合は、健常者と障がい者が一緒になって働いている特徴がある。両社の間に見られる雇用スタンスの違いが、障がい者雇用の重要性、事業領域、業務、人事・人材育成という四つの切り口に当てはめてどのように影響しているかという視点で分析を試みた。

また、昨今のコロナ禍の影響がこれらの雇用形態にどのような影響を与えたかについても分析を行った。対象期間が非常に短期間ではあるが、外部環境の変化にそれぞれどのように反応しているかを明らかにしておくことは意味があるといえる。この点については、今後の変化の萌芽として位置づけ、本稿でも章を分けて分析した。

## Ⅲ 障がい者雇用に関する 特例子会社と上場会社の 比較分析

比較分析を行うに当たり、障がい者雇用の重要性、事業領域、業務、人事・人材育成という四つの切り口を活用した。また、「とてもそう思う」「どちらかといえばそう思う」

というポジティブに回答した比率の推移にも着目し、その背景が何かについて検討した。総じて特例子会社の方が相対的に比率が高かった。それぞれの結果を見ると

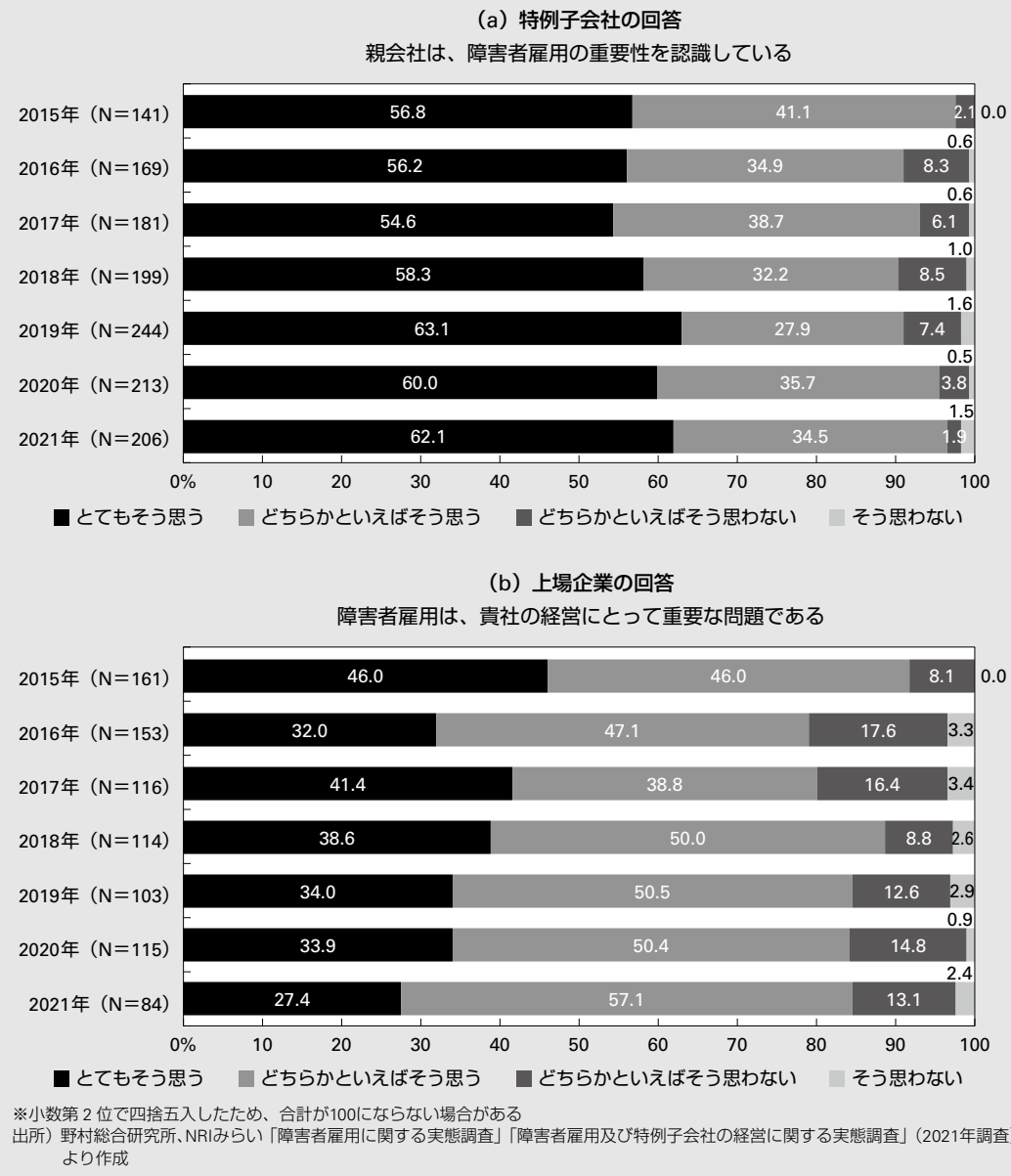
- 障がい者雇用の重要性については、特例子会社、上場企業ともに、8割の水準で障がい者雇用の重要性が認識され続けていること
- 事業領域については、親会社の中心的な業務（上場企業の場合は自社の中心的な業務）での貢献意向は、特例子会社で5割程度、上場企業で3割程度がポジティブな回答を行っていること、さらには特例子会社に関して設立年別に見ると、設立から年数が経過した特例子会社ほどポジティブな傾向が見られること
- 障がい者に配慮した業務設計については、特例子会社、上場企業ともほとんどがポジティブに回答していること
- 現場での人事・人材育成面については、障がい者に関しては特例子会社が5割程度、上場企業で4割程度となっていること、指導員（支援員）については、特例子会社で8割程度、上場企業で7割程度となっていること

という特徴が挙げられる。以下、それぞれについて見ていく。

### 1 障がい者雇用の重要性は、 ともに8割前後の回答

障がい者雇用の重要性ないし特例子会社とのビジョンや目標の共有度合いを見ると、ポジティブな回答が特例子会社、上場企業ともに8割前後の水準で推移している（図3）。

図3 障がい者雇用の重要性



特例子会社の場合は、ポジティブな回答が9割を超えている。法定雇用率の引き上げがあった18年までは減少傾向であったが、それでも9割の水準を維持し、19年以降はさらに上昇傾向である。

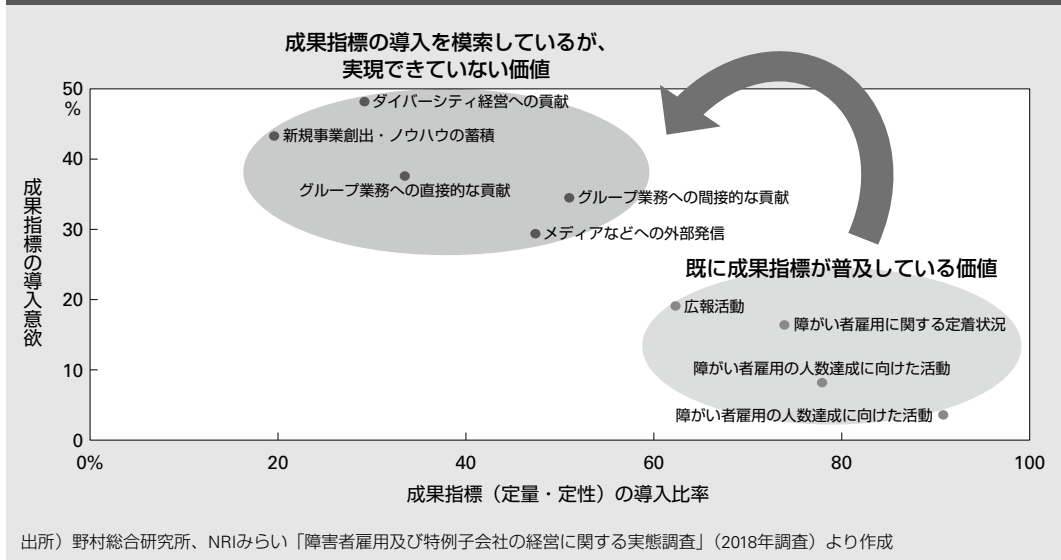
一方、上場企業においてもポジティブな回答は8割以上の水準を維持している。18年に

9割近くに上昇した後は、8割強の水準を維持している。しかし、「とてもそう思う」と答えた企業の比率が17年を境に徐々に減少している。

なお、コロナ禍の20年、21年は、たとえ厳しい事業環境であっても障がい者雇用における重要性は大きく変化していない。上場企業



図4 障がい者雇用の価値と成果指標の導入状況



側に減少傾向があるというのは、障がい者雇用以外のさまざまなダイバーシティにおけるテーマに対応している関係で、一時的に下がったのではないかと想定される。

ほかのテーマとのバランスを取りながらダイバーシティ政策を推進すると考えれば、今後も障がい者雇用の重要性の比率が減少し続けるとは考えにくい。

なお、参考までに18年の調査より、障がい者雇用として期待されている提供価値について図4に整理した。

この調査結果からは、障がい者雇用の価値はこれまでである程度、成果指標が普及しているものとして、広報活動（発信回数など）、障がい者雇用に関する定着状況（定着率）、障がい者数の人数達成に向けた活動（実雇用率）、障がい者雇用の人数、が挙げられた。

一方、これから期待されているのが、ダイバーシティ経営への貢献、新規事業創出・ノウハウの蓄積、グループ業務への直接的・間接的な貢献、メディアなどへの外部発信とな

っている。既に18年時点から、親会社の付加価値向上に特例子会社がより貢献することを期待されていた状況が窺える。

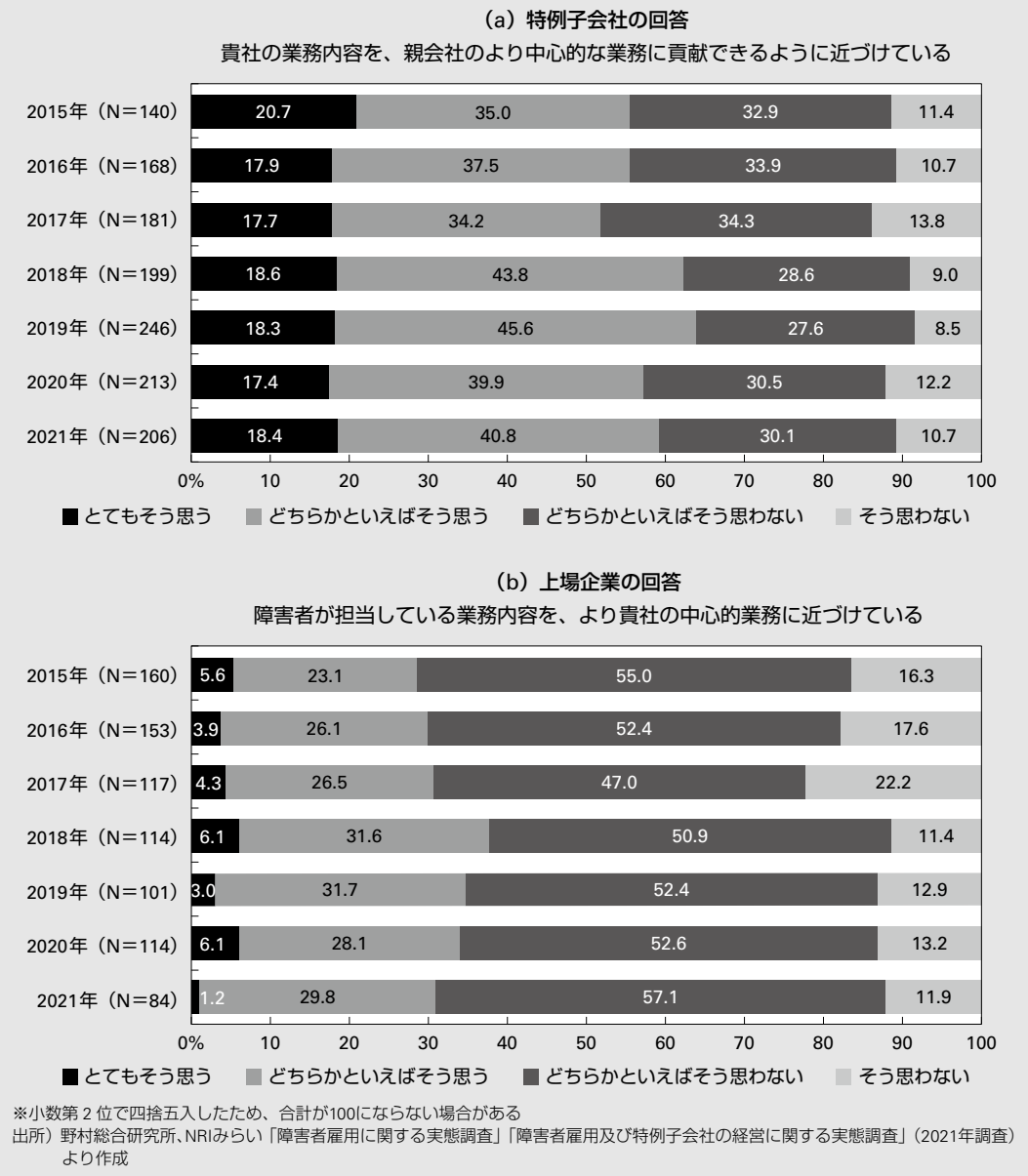
## 2 事業領域の考え方にスタンスの違い

事業領域について見ると、特例子会社と上場企業との間で最も顕著にスタンスの違いが表れている（図5）。

特例子会社は、「親会社のより中心的な業務に貢献できるように近づけている」という質問に対しては、5～6割程度がポジティブに捉えている。さらに「とてもそう思う」という比率は2割弱の比率がほぼ安定的に推移している。法定雇用率が引き上げられた2018年から上昇し、20年にいったんは下がったものの、再び盛り返してきている。

一方、上場企業を見ると、ポジティブに回答した企業は3割前後である。さらに「とてもそう思う」と回答する比率は数%前後である。「どちらかといえばそう思う」を含めて

図5 事業領域の考え方



も18年をピークにその後は減少している。「そうは思わない」という回答は18年以降に12~13%前後で推移しているが、「どちらかといえばそう思わない」が18年を境に徐々に比重を高めている。

このように、特例子会社と上場企業の間でスタンスの違いが見られる。その背景を考え

てみたい。

ヒアリング調査を行ったところ、特例子会社の中には親会社と一緒に本業における活動の場を確保しているケースがある。たとえば、障がい者ならではの目線で製品開発を進める事例や、共同研究の一部業務にかかわっている事例などである。これまで職域の



主力分野だった間接業務（会議室整理、社内便、書類整理、物品の在庫管理などの業務）の開拓が一巡し、今後はさらに拡大できる可能性が見通せなくなると、これに変わる新たな事業領域の模索が必要になる。

さらに間接業務は、親会社の業績によっては活動範囲の縮小や経費削減が進められるため、特例子会社の業務も縮小、整理、消滅されるリスクがある。これらのリスクを考慮しつつ、職域の多様化を図る一つとして本業へのかかわりを模索しているのではないかと考えられる。

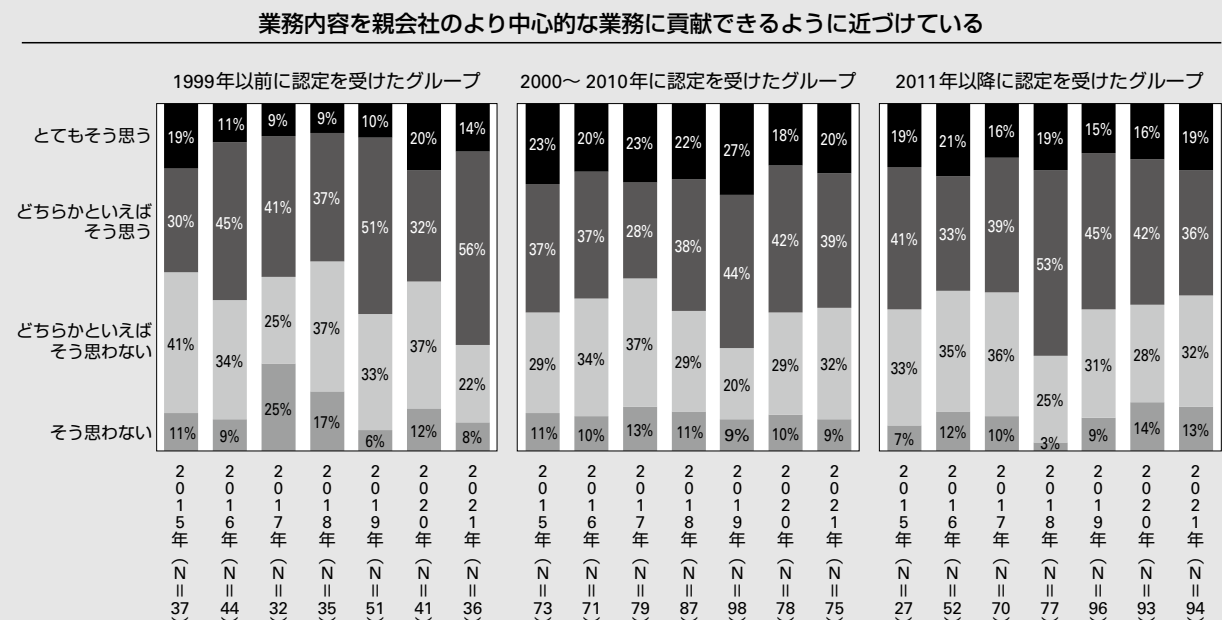
これに対して、上場企業では、健常者と障がい者が一緒に業務に取り組む場合が多いので、障がい者だけに照準を当てて本業により近い業務に近づけるとするのは考えにくい。むしろ現在の業務を改革して、新たな価値を提供することを目指し、その一環で健常者と

障がい者の役割分担が可能かどうかを模索しているのであろう。

さらにESG（Environment、Social、Governance）やSDGs（Sustainable Development Goals）が認識されるようになり、社会の一構成員としての企業の活動が社会課題に対応できているかどうかを内外から問われるなど、上場企業のガバナンスに対する整備要求が高まりつつある。そのため、会社そのものの存在意義やD&I（ダイバーシティ・アンド・インクルージョン）を外部に示していくことも重視しているのではないかと想定される。

後の章でも触れるが、別の言い方をすれば、コロナ禍によって社会における上場企業自身の本業の経済的かつ社会的価値をどう示すのか、あるいは上場企業自身の経営資源を活用して新たな事業可能性がないかを模索しているタイミングではないかと考えられる。

図6 設立年別の事業領域の意向



※小数第1位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある  
出所）野村総合研究所、NRIみらい「障害者雇用に関する実態調査」「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」（2021年調査）より作成

これらの企業努力を示すことは、IR（インベスターズ・リレーション）活動からすれば非財務情報を提供することになり、大変重要な役割を果たしているとも考えられる。

なお、参考まで、この質問について特例子会社の設立年別にその意向を調べた。大きく1999年以前、2010年以前、10年以降の三つの期間に区分すると、設立年が古い企業は「とてもそう思う」「どちらかといえばそう思う」の比率が直近でほかに比べてやや高くなっている。グループ含めて間接業務を切り出すことによる事業拡大パターンが一巡して、次の事業領域を開拓しようとしているのではないかと考えられる（図6）。

### 3 障がい者に配慮した業務設計や調整が進展

業務設計では、特例子会社、上場企業ともに比率として8割以上のポジティブな回答を得られた（図7）。

特例子会社の場合は2016年以降、「とてもそう思う」が増大傾向にある。一方、上場企業の場合は同じく業務設計に関する回答の比率が17年にいったんは8割を下回るものの、総じて一定水準を保つ動向が見られる。また「とてもそう思う」は25%前後で安定的に推移している。

これらの結果から、ともに障がい者に配慮し、その能力を生かそうとする思いも読み取れよう。障がい者の能力を業務に生かせるように業務を細分化することで対応できるのではないかという指摘もあることから、配慮に工夫している様子が窺える。

特例子会社と上場企業の傾向の違いをあえて推測すれば、特例子会社の場合は障がい者

の能力をさらに引き出し、本業に近い業務により近づけるためにさまざまな工夫を行って業務設計や調整を進めている。それに対して上場企業の場合は、障がい者だけに照準を合わせるのではなく、高齢者や外国人などにも配慮するなど、D&Iのバランスを取る形で業務環境を整えているのではないかと考えられる。

なお、業務設計においては、二つの点が指摘されている。第一に障がい特性に関するものである。今後は、障がい者を一括りで捉えるのではなく、一人一人の特性を踏まえて業務遂行できる配慮が必要である。そのための作業環境を整備することが求められる。

第二に新しい潮流への対応である。DX（デジタルトランスフォーメーション）をはじめとして、情報技術など新たな技術が日常業務で頻繁に活用されるようになると、その巧拙が業務遂行に影響することも報告されている。将来的にはこうした新たな技術が広く使われるようになるため、特定のスキル・能力を持った人材が技術を使いこなすのではなく、誰もが技術を活用できるための工夫が必要になる。そのために、個人差が大きい障がい者一人一人に合わせた業務のカスタマイズも求められるのではないかと。

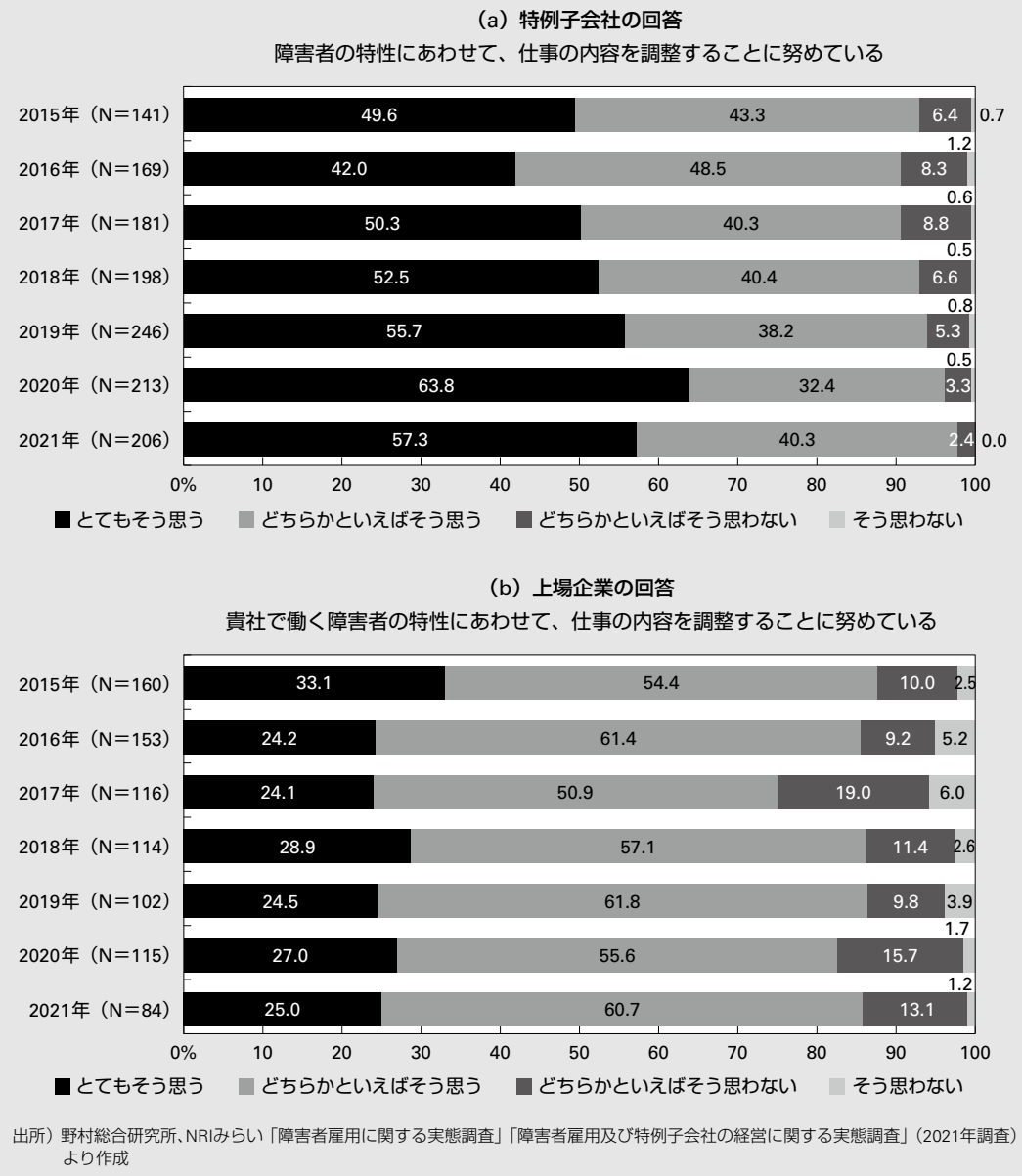
### 4 人事・人材育成への取り組みもスタンスの違いあり

人材については、障がい者人材と、障がい者を支え、リードする指導員（支援員）の二つの側面があるので、それぞれ考察する。

#### (1) 障がい者のキャリアアップ

障がい者のキャリアアップの仕組みの整備

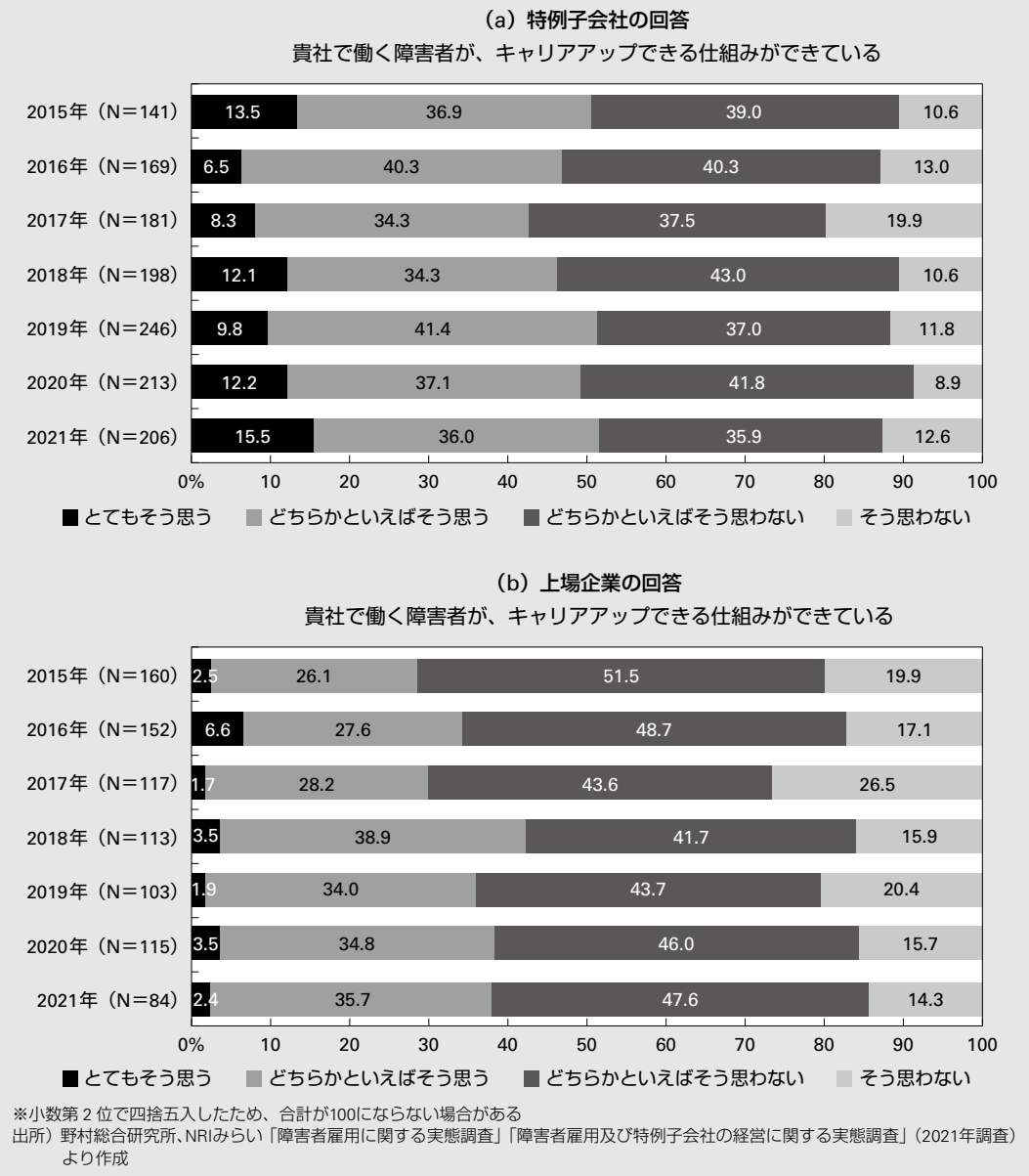
図7 障がい者に配慮した業務設計の動向



状況については、特例子会社ではポジティブな回答は約半分の水準で推移している。このうち「とてもそう思う」の比率が、2016年以降、上昇傾向にある。特例子会社の担当者によると「障がい者中心の特例子会社だからこそ、障がい者社員のリーダーシップが発揮できるようになってきている」という見方もある。

一方、上場企業においては特例子会社ほどではないが、徐々に拡大している状況が分かる(図8)。ポジティブな比率の推移を見ると、15年には3割程度だったのが、21年には4割程度に上昇している。一方で、「そう思わない」というネガティブな比率が減少している。障がい者に積極的にキャリアアップを

図8 障がい者のキャリアアップの動向



図っていきこうという意識は全体として安定的に推移しているが、特例子会社での「とてもそう思う」の比率上昇と、上場企業のネガティブな姿勢の減少は、今後、障がい者のキャリアアップにおける仕組みの整備が進む兆しといえるのではなかろうか。

## (2) 指導員(支援員)のキャリアアップ

指導員の専門性を重視するかどうかを見たところ、特例子会社では8割強がポジティブな回答であった。一方、上場企業も7割前後のポジティブな回答が見られる(図9)。

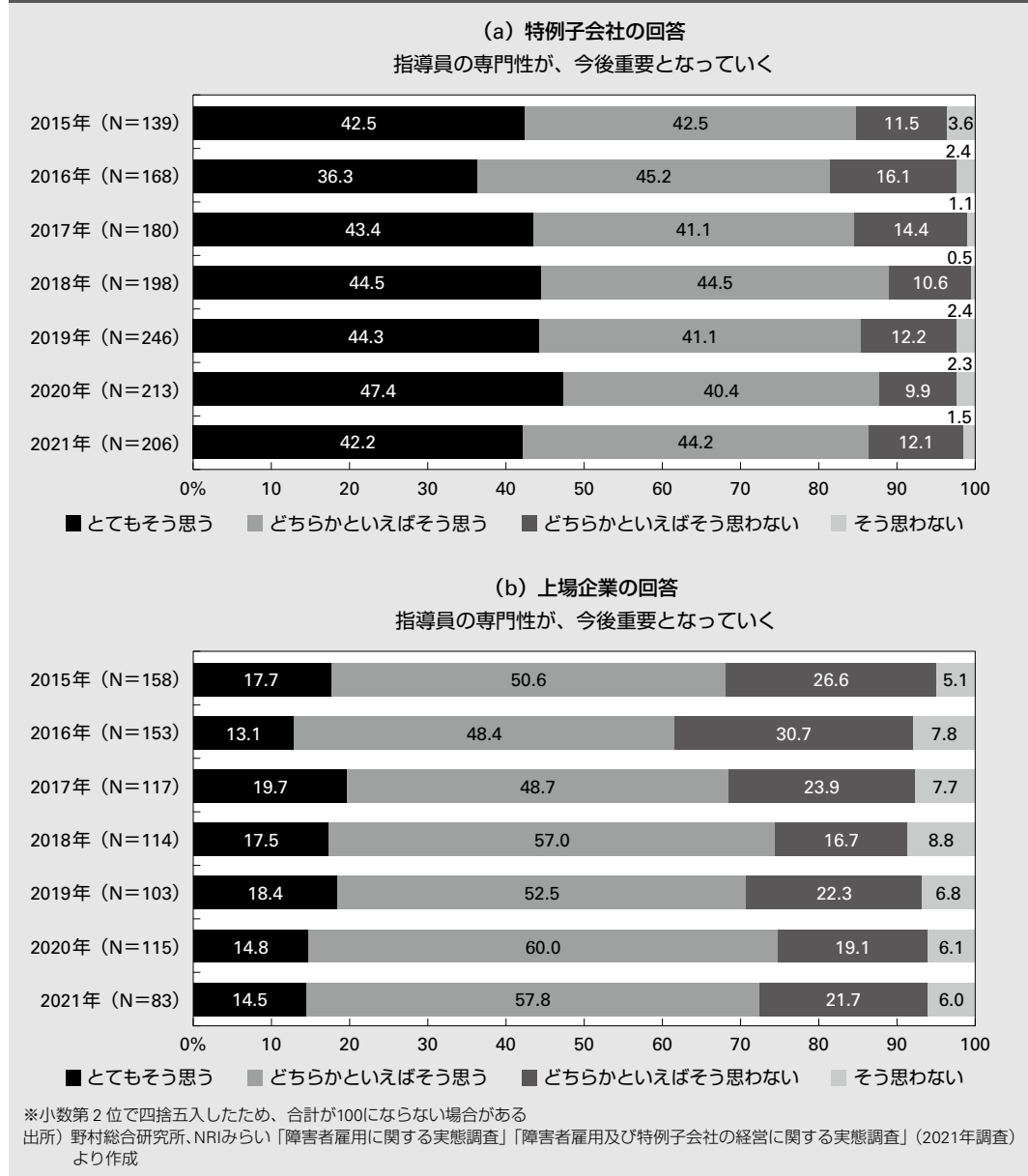
どちらもその重要性を認識しているといえるが、相違点は「とてもそう思う」の比率の

推移である。特例子会社の場合は8割強の比率のうち、「とてもそう思う」と「どちらかといえばそう思う」がほぼ半々であるのに対して、上場企業の場合は「とてもそう思う」と「どちらかといえばそう思う」の比率は1対3ないし1対4となっており、特例子会社に比べて上場企業における指導員の専門性に

対する想いが相対的に弱い。

障がい者雇用の人材の重要性をともに感じているながら、その積極性に差がある理由として、業務の確保や新たな立ち上げのために必要という考え方の違いではないか。特例子会社は、事業領域のところでも述べたように既に業務の切り出しが一巡し、より本業に近い

図9 指導員（支援員）のキャリアパスの動向



分野で活躍しようとしているため、これまでとは違い、新しい環境での業務知識やその運営を新たに必要とすることを重視している。中には特例子会社勤務の健常者とチームを組んで業務改革や新しいサービスの提供に取り組む事例もある。

これに対して、上場企業ではそもそも自分たちが担当する組織も新たな業務を構築する必要性がある中で、障がい者をリードする指導員というよりも、業務への理解や推進力といった全く異なるスキルを持つ人材が必要であるという。そのような状態では、指導員のキャリアアップ以前に事業を立ち上げることができる人材の確保・育成が先決であり、事業スキームがある程度固まった上で業務を設計し、障がい者をリードできるように咀嚼できる指導員が必要という考えであろうことが推察される。

現在は新たな業務の拡大に照準が当たっているが、この間に上場企業側では指導員という人的資源のキャリアアップにおける仕組みの再設計を検討・実施しているとも考えられる。

また、現場視点における指導員の専門性の重視については、2018年より法定雇用率の算定基礎対象に精神障がい者が加わり、障がい種別の多様化が進んだことが背景にあるのではないだろうか。現に厚生労働省資料によると<sup>22</sup>、18年に民間企業に雇用された精神障がい者は対前年度比40.3%増であり、特に個別性の高い精神障がいのある人材の雇用を担う特例子会社において、指導員の専門性を重視するという回答が増えたのではないかと推測できる。

## Ⅳ コロナ禍における障がい者雇用の萌芽(変化への対応に向けて)

最近の変化をもう少し詳しく把握するため、コロナ禍前の動きについても分析を加えた。2019年から2020年の調査を「コロナ禍前からの変化」、2020年から2021年の調査を「現在への変化」と便宜的に区分し、その変化を見てコロナ禍のインパクトを追ってみた。ここでも同じく、重要性（ビジョン）、事業領域、業務、人事・人材育成の四つの切り口で比較分析した（表2）。

第一に、重要性（ビジョン）のうち障がい者雇用への関心は、5年前と比較すると特例子会社ではプラスになっていたのが、現在はマイナスに変動している。一方、上場企業はコロナ禍前がマイナスだったのが現在はプラスに転じており、正反対の動きが見られる。

特例子会社からすると、親会社がコロナ禍によって事業の立て直しにウエイトを置いているため、その間は障がい者雇用については取り組み課題として優先順位を下けているのではないかと考えられる。しかし、上場企業としては、コロナ禍の状況でも障がい者雇用に法制度に基づいて遵守するという姿勢も見られることから、対応に違いが表れたのかもしれない。

また、「ビジョンの共有」は、特例子会社はコロナ禍に関係なく一貫してプラスであった。一方、上場企業の場合は、コロナ禍前はマイナスだったのが、現在では大きくプラスに振れている。コロナ禍のインパクトは特例子会社にはもちろんのこと、上場企業の本業にも大きなインパクトを及ぼしたことから、グループとしてビジョンを共有すべきという



表2 コロナ禍前後の変化

経営管理 分類	質問内容	回答企業	2019年→2020年 の変化	2020年→2021年 の変化
重要性	親会社は、障害者雇用の重要性を認識している	特例子会社	4.8%	0.8%
	障害者雇用は、貴社の経営にとって重要な問題である	上場企業	0.1%	0.2%
ビジョン	5年前と比較して、親会社は貴社に関心を持っている	特例子会社	0.1%	-1.4%
	5年前と比較して、貴社内の障害者雇用への関心が高まっている	上場企業	-8.9%	5.6%
	親会社とは、貴社のビジョン・目標を共有できている	特例子会社	1.6%	1.6%
	貴社内の障害者雇用に関するビジョン・目標を持っている	上場企業	-4.6%	7.6%
事業領域	業務内容を、親会社よりも中心的な業務に貢献できるように近づけている	特例子会社	-6.5%	1.9%
	障害者が担当している業務内容を、より貴社の中心的業務に近づけている	上場企業	-0.4%	-3.3%
業務内容	障害者の特性にあわせて、仕事の内容を調整することに努めている	特例子会社	2.3%	1.3%
	貴社で働く障害者の特性にあわせて、仕事の内容を調整することに努めている	上場企業	-3.7%	3.1%
人事・人材	5年前と比較して、採用する障害者の特性が変わってきたため、人事制度上、問題がでてきている	特例子会社	2.4%	-4.7%
	5年前と比較して、貴社が採用する障害者の特性が変わってきたため、人事制度上、問題がでてきている	上場企業	-10.4%	8.1%
	貴社で働く障害者が、キャリアアップできる仕組みができています	特例子会社	-1.9%	2.2%
	貴社で働く障害者が、キャリアアップできる仕組みができています	上場企業	2.3%	-0.2%
	指導員の確保が、業務拡大には重要である	特例子会社	1.1%	-0.8%
	指導員の確保が、貴社の障害者向けの業務拡大には重要である	上場企業	-1.6%	1.6%

出所) 野村総合研究所、NRIみらい「障害者雇用に関する実態調査」「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」(2021年調査)より作成

意識が高まっている。

第二に、事業領域面では、より中心的な業務への貢献について、特例子会社と上場企業で動きが異なっている。これは前述のとおり、特例子会社としての職域の拡大と上場企

業におけるチームとしての対応というスタンスの違いがコロナ禍の直近でも見られる。

第三に、業務面については、コロナ禍前は特例子会社も上場企業も全く違う方向であったが、現在は同じ方向に推移している。障が



い者への合理的配慮の取り組みが拡大してきているものと考えられる。

第四に、人事・人材育成面では三つの指標で差が見られる。

まず、障がい特性の変化による人事制度の問題に対する認識は、特例子会社ではコロナ禍前はプラスだったのが、現在はマイナスに転じている。一方、上場企業では、コロナ禍前はマイナスに動いていたものが、現在はプラスに転じている。表2の中で、上場企業のこの項目が最も大きく変動している。

この違いを考えてみると、特例子会社はコロナ禍以前から多様な障がい特性を有する障がい者採用に取り組んできたため、コロナ禍による業務環境の変更にもある程度対応できていると考えてプラスからマイナスに変わったのではないかと。対して上場企業は、担当業務を前提に人事制度を設定したのが、コロナ禍による業務の縮小と新たな業務への開拓・対応、さらにはワークスタイルの多様性も加わって、これまでの制度では対応し切れない問題が生じ始めているのではないかと考えられる。

たとえば、従来の業務が在宅勤務に移行できない問題や、精神障がい者に関しては在宅勤務時の健康状態の確認・把握の困難さ、不安や問題発生時の対応など、雇用管理上の問題意識があるのではないだろうか。また、近年の上場企業が雇用する障がい種別の多様化により、特に精神・発達障がい者は、特性によりパフォーマンスの差があることから、従来の評価制度では対応し切れないという問題意識があるのではないだろうかと考えられる。

次に障がい者のキャリアアップの仕組みに

ついては、特例子会社ではコロナ禍前ではマイナスであったのに対して、現在はプラスに転じている。一方で、上場企業はコロナ禍前にプラスであったのが、現在の変化はわずかながらマイナスに転じている。自立意識を持って取り組もうとする特例子会社の意識がキャリアアップに表れているとも考えられる。

最後に指導員（支援員）の確保については、コロナ禍前では特例子会社は業務の切り出しなどの面で指導員の確保の重要性を感じていたのが、現在では縮小する既存業務に対して必ずしも人材確保の重要性を感じているわけではなく、新しい業務を開拓できる指導員を求めている。

一方、上場企業の場合は、これまではむしろマイナスに向かっていたのが、現在はプラスに転じている。業務の変更に伴い、業務内容を咀嚼し作業に規定できる指導員の重要性が再認識されたのかもしれない。切り出す業務の対象の認識の違い、中心業務への貢献とダイバーシティなどの非財務的な活動への期待などのスタンスの違いが見られたが、その実現に向けて人材面でも違いが表れているように感じられる。

## V これからの障がい者雇用 マネジメントに向けて

以上から、障がい者雇用は、コロナ禍によってその課題があぶり出され、その課題に取り組んでいるタイミングにあるのではないかと。決してきれいごとばかりではなく、多くの課題を抱えながら取り組むことになってきていると考えられる。このことは別の見方をすると、今の時代にふさわしい障がい者雇用

が生み出される萌芽でもあり、新しい付加価値を生み出す機会でもある。

これはマクロ的視点で捉えると、減少する労働力人口に対して、少しでも価値提供の機会を得ることができれば、障がい者もビジネスのさまざまなプロセスを担う新たな戦力としての有力な経営資源となり得るといえるだろう。一方、ミクロ的視点で捉えると、コロナ禍の影響を契機に、障がい者の能力を再認識して、活躍の場を提供し存在感をあらためて示すことができるようにしているのではないか。

特例子会社では、親会社のより中心的な業務を目指して業務開拓に取り組み、障がい者が能力を発揮できるように障がい者目線を組み込んだり業務を細分したりするなどの工夫やグループ内の標準化を施してきている。人材面でも障がい者がリーダーシップを取れるように働く環境を整える方向で動いている。むしろ特例子会社が自立して親会社をサポートしようという意気込みすら感じられる。

一方、上場企業においてはもともと健常者と一緒に活動する機会が多いので、障がい者だけを取り出して検討するというよりも、所属組織をどうするかという枠組みの中で障がい者を捉えている。したがって、職域についても自社の中心的な業務というより、現在の担当業務の改革やESG、SDGsなどの別の領域での活躍の場も模索しているのではないか。

しかしよく考えると、そこには一つの共通点が見いだされる。それは、どちらも新たな障がい者雇用のあり方を構築するための一歩を踏み出しているという点である。さらにこの取り組みは、企業グループの存在意義を示

し、グループ価値創造に貢献しようとする見方もできる。たとえ特例子会社と上場企業の間で考え方や活動に相違が見られるとしても、グループ内の新しい価値を発揮する価値創造パートナーとして障がい者を人的資源と捉え、活躍の場を模索し、開拓して価値向上に貢献していく点は変わらない。

もし、このような見方が当てはまるのであれば、考えられる課題としてグループ全体の価値を高めるという観点から、これらの活動の位置づけなどを再点検・再規定し明確にすることが挙げられる。また、新しい領域の開拓や、時代にふさわしい人材を育てることを目指すのであれば、常に変革の芽に注視することも重要であろう。これらの活動をすべて自前で行うことができないのであれば、外部資源を活用することも検討材料として挙げるのもよい。

ただし、現時点では時系列分析の期間やデータ数の制約などもあり、今回の分析をもって断定するのは早計である。引き続き定点調査を進め、障がい者雇用の動向を探っていく必要があると考えている。

最後に、第一論考ではこれまでの定点調査から動向を分析してきた。この先、スタンスの違いが大きな原動力となって変化していくとすれば、「2030年にはどのような姿になっているだろうか」と問いかける必要がある。今後の展望については、第二論考で、その方策については第三論考で詳述する。

#### 注

- 1 丹下一男『担当者必携 障害者雇用入門——雇用のプロセスから法的構成まで』（経団連出版、

- 2017年)を参照
- 2 厚生労働省 職業安定局 障害者雇用対策課「平成30年 障害者雇用状況の集計結果」を参照

**著者**

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シニアコンサルタント  
専門はダイバーシティ雇用関連業務、教育・人材育成関連業務など

山口綾子 (やまぐちあやこ)  
NRIみらいオフィスサービス事業一部  
精神保健福祉士、キャリアコンサルタント  
専門は職業リハビリテーションなど

足立興治 (あだちこうじ)  
NRIみらい顧問  
専門は特例子会社経営、経営管理、業務革新など