

# 2030年の社会潮流変化と 障がい者雇用の姿



水之浦啓介



山口綾子



足立興治

## CONTENTS

- I はじめに
- II 2030年の経営環境と障がい者雇用
- III 今後注目すべき潮流と障がい者雇用へのインパクト（2030年の姿）
- IV これからの障がい者雇用の実現に向けて

## 要約

- 1 事業環境に関するさまざまな分野で2030年の予測と課題が発表されている。これらは互いにかつ複雑に絡み合っている。課題の中にはコロナ禍によって一挙にあぶり出され、早急な解決を迫られているものもある。われわれは、こうした社会課題を「将来からの宿題」として捉え、すぐにでも対応への検討を開始しなければならない。
- 2 社会環境の変化と課題は、障がい者雇用分野にも例外なく及んでくる。多くの事象が展望される中で、五つの観点、すなわち、①財務面への貢献、②非財務面での活動の拡充、③パーパス（存在意義）に即した経営・業務遂行、④従来の枠組みを超えた組織や働き方、⑤人材の活用と育成、から2030年の姿を想定した。
- 3 ESGやSDGsに対する関心が高まる中、企業活動も単に利益を創出するだけでは不十分になってきている。経済的価値に合わせて社会的価値をどう創出するかが求められてくる。社会情勢に鑑み、自社のパーパスを踏まえながら、障がい者の活躍の場を用意することを描いている。いわゆる「法定雇用率」の要件を満たすだけでは十分ではなくなることも考えられる。
- 4 労働力人口が減少する中、企業は高齢者、外国人を含めて障がい者を戦力人材として雇用し、いかに活躍機会を創出するかが重要になる。おそらくは、障がい者が活躍する職域内容もこれまでの業務切り出しよりも、新たな付加価値を創出する観点から健常者・障がい者が一緒に事業を支える方向に変わっていくのではないかと考えられる。本稿では、まずは想定される姿を整理し、その実現に向けた方向性を示す。方向性に基づく具体的な方策については第三論考で詳述する。

## I はじめに

2020年代は、コロナ禍による世界的な変動と混乱をもって幕を開けた。コロナ禍は現在も大きな影響を及ぼし、経営の意思決定にもさまざまな試練を加え続けている。こうした中で今後の中長期経営計画を作成するのは至難の業ではある。かといって、無計画に取り組むことが果たしてよいかという決してそうではない。

不透明な状況下でも各社なりの方向性を示す必要はある。このことは障がい者雇用を進める上でも同様である。このような認識の下に、野村総合研究所（NRI）とNRIみらいは、調査を通じて得られた情報から中長期的な未来として2030年の障がい者雇用の姿を描いた。

その際、われわれは三つのことに留意しながら取り組んだ。第一に、併存するさまざまな潮流は障がい者雇用にも影響を及ぼしているという点である。現在は、コロナ禍以前から認識されていた潮流とコロナ禍によって加速された潮流が折り重なるように存在する、いわゆるVUCAといわれる状況にある。

カーボンニュートラルやデジタル化といった世界的な潮流もあれば、少子高齢化といった先進国、なかんずく日本特有の潮流もあり、それぞれの課題が複雑に絡み合っている状況である。それぞれの潮流については、それらの専門家による今後の見通しを参考にさせていただいた。それを踏まえ、さまざまな潮流のインパクトは少なからず障がい者雇用にも影響を及ぼすとの考えから、今後の方向性を探ってみた。

第二に、こうした潮流の多くはコロナ禍以

前から認識されているものの、必ずしもすべてにおいて課題解決に十分に組み込まれてきたわけではない。あるいは組み込まれてきたものの、環境の激変に伴って当初の想定とは違った形になってしまい、あらためて検討し直さなければならないということもある。今、認識しておくべきは、それらをそのまま放置しておく、将来の地球社会に多大な損害を与える恐れがあるということである。現在、世界レベルで解決に取り組んでいるが、これらの課題をどう解くのかというのは、いわば、われわれが将来から受け取った宿題であると考えている。

この宿題に真剣に取り組み、後世に禍根を残さないようにする意味で、2020年代は、「ハードな（しんどい）年代」とも受け取れよう。障がい者雇用についても、単に雇用さえすればよいというのではなく、経営に突きつけられたこうした宿題にどう回答するかという観点から、同様に考えていく必要がある。

第三に、「バックキャストイング・アプローチ」という方法を織り込んで進めた。バックキャストイング・アプローチとは、将来のあるべき姿・将来ありたい姿をまず明確にし、そこから現在を振り返って、今から打っておくべき方策は何であるかを明らかにして計画を策定する方法である。この点については第三論考で詳述する。

こうした中で、われわれは、毎年の定点調査に合わせて、2030年の姿についてアンケート調査を実施し、関係者や有識者へのインタビューなども併用しながら本論考を作成した。

## II 2030年の経営環境と 障がい者雇用

2030年の障がい者雇用の姿を描くにあたり、ここでは五つの観点から整理する。有識者のさまざまな見通しを参考に、現場の声も踏まえながら、できるだけ多くの分野で検討を重ねた。その結果、非常に多くの内容を得ることができた。ここではその一例を紹介する（図1）。

たとえば、2030年はSDGsで掲げた目標の最終年であり、この年の締めくくりと同時に新たな目標設定が始まると考えられる。また、ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）が進むと、みな平等に扱われるようになるため、内容によっては障がい者が多様な人材と仕事を取り合うケースも生じるの

ではないかという意見もある。同様にAIやロボットの普及によって、障がい者の仕事が取って替わられるという消極的な声がある一方で、むしろこれらを味方につけた生産性の高い障がい者も現れるのではないかという真逆の声もある。

さらに、障がい者が主役となって働く企業・組織も経営の自立や自主性が期待されるという考え方や、ESGのG（ガバナンス）がさらに進んで、企業の管理職における障がい者数が法定雇用率程度の水準になるのではないかという考え方もあった。

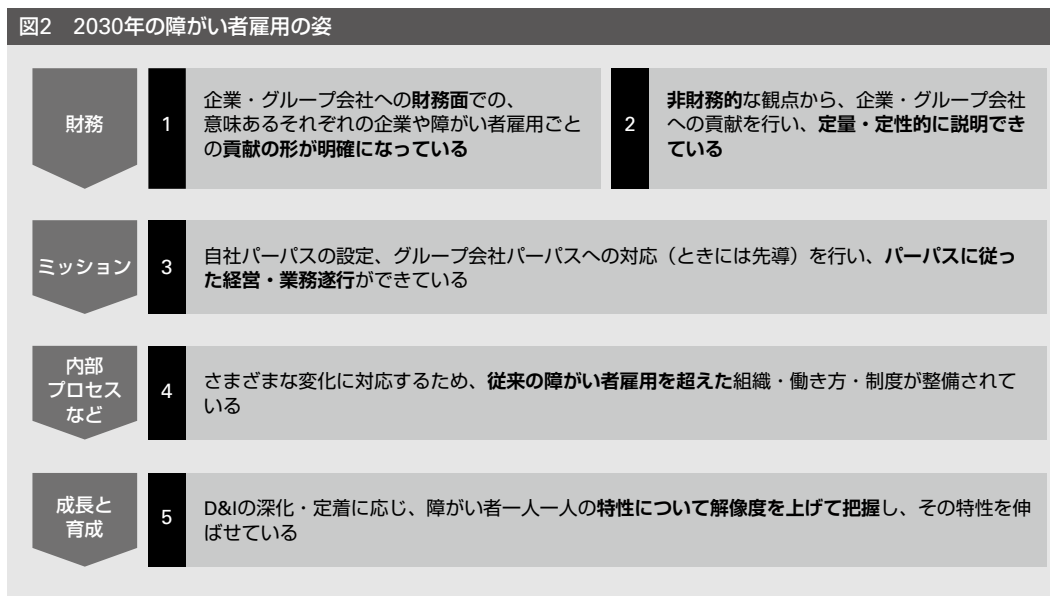
いずれにしても、そうあるべきというのではないさまざまな意見が提示されたので、その中でも可能性があるものに絞り込んでいった。これらを踏まえ、特に実現する可能性が高い2030年の障がい者雇用の姿を整理したの

図1 2030年の障がい者雇用に影響する要因と姿の仮説（一例）

グローバルの大きな変化	障がい者の働く環境・待遇が「人権」面から問題視される	現行SDGsが最終年度を迎え、新SDGsなどの目標が模索される	...
人・社会の大きな変化	新型コロナの影響、Z世代が社会の中心になることにより「利他的行動」が求められる	「人手不足」が再燃し、外国人材の受入が増加する	D&Iの推進が進んだ結果、障がい者がそれ以外の多様な人材と仕事を取り合うようになる
経営にかかわる大きな変化	経営における業績と社会貢献の双方の実現が一層、求められる	投資家らの目が、さらに非財務情報に向けられる	経営における「パーパス」の重要性・必要性が高まる
デジタルにかかわる大きな変化	デジタル化の進展で、AIやロボットのサポートを受け、障がい者の働き方が大きく変わる	デジタル化の進展で、障がい者の仕事の一部がAIやロボットに代替される	...
障がい者の働き方にかかわる大きな変化	障がい者のマネジャーが増加し、外部からもその数や仕事内容が問われるようになる	障がい者が起業したり、副業・複業を行うようになる	障がい者が新規事業や、スタートアップでの業務に従事することが新たなCDPとなる
	障がい者の職域開拓が「探索（＝新規事業開拓）」と「深化（＝専門特化）」に分かれる	障がい者の一層の多様化が進み、さまざまな特性を持つ者が同一社内・職場にいるようになる	...

出所) 有識者インタビュー、各種資料などを基に作成

図2 2030年の障がい者雇用の姿



が、図2である。

図2について概観する。第一に、財務面での貢献である。実際に障がい者を雇用し目標とする活動を行うためには、その原資となる財務面の整備が必要となる。あるいは、業務の標準化やシェアード化によりコストパフォーマンスを高めることも視野に入れておく必要がある。

第二に、昨今の情報開示で重要視されている非財務面である。社会に貢献しているといっても具体的に企業価値向上にどのように貢献しているのか、非財務的な活動は重要ではあるがそれを支えるだけの収益性を兼ね備えているかということが問われる。ここでは財務面から非財務内容の特出して整理する。

第三に、会社のスタンスであるパーパス（存在意義）とその遂行状況である。パーパスは最近注目されている考え方であるが、簡単にいえば自社だけではなく関係者も納得いく考え方で取り組む姿勢のことである。第一論考で述べたように、特例子会社と上場企業

では、障がい者雇用の重要性についての認識は一致しているものの、その内容に関してはスタンスの違いが見られる。では、企業グループとして社会にどのような存在意義を示すことで認識されたいのか、また、どのような貢献ができるのかを探り整理する。

第四に従来の枠組みを超えた組織や働き方、制度が用意されているかどうか、またそれらが障がい者にもどこまで適用されるのかについて整理する。昨今、働き方改革やコロナ禍を通じてワークスタイルに大きな変化が見られるが、障がい者の働き方にも少なからず影響が表れると考えられる。

第五に、人材面の育成や対応である。D&Iを追求すれば、第四も第五も健常者と同様に取り扱うことになる。これまで以上に障がい者個々人の特性を客観的に測定・把握し、それに応じた職務や働き方を提供することが求められるよう。

以下、この五つの「2030年の障がい者雇用

の姿」について、詳細に見ていく。

### Ⅲ 今後注目すべき潮流と 障がい者雇用へのインパクト (2030年の姿)

#### 1 財務面への貢献： 活動の原資づくり

2030年には、経済的価値と社会的価値それぞれの創出と提供が、企業活動への期待として内外からかけられるようになると予想される。一企業の利益だけでなく、社会的な利益もともに創出する活動が求められるようになるだろう。「財務あつての非財務であり、非財務あつての財務」という関係が構築されるわけだが、大きく次の二つの側面が整備されている。

##### (1) 事業継続・成長のための社会貢献

財務面での業績と社会貢献は対立するものではなく、事業の継続（サステナビリティ）と成長のための社会貢献という考えが経営にも普及してくる。特に有識者からは「障がい者雇用は非財務的価値の話をしがちだが、財務的価値をどう生み出すのかという面でまだまだ戦う必要があるのではないか」という意見が得られた。障がい者雇用＝非財務雇用という単純な構図ではなく、障がい者もグループの一社員として活動し、財務に貢献するという認識も定着させようというわけである。

さらに、障がい者の参加によって売上が増え、成長することで付加価値が増大するというプロセスができると、その事業モデルが確立され、管理指標の設定を含めて管理方針も固まってくる。

投資家からも「障がい者の事業への貢献度を測定・管理できる指標が明確に示されるのであれば、投資家もその指標を基にした判断が容易になり、障がい者の活動に前向きに投資できるのではないか」といった意見もある。このような構図ができ上がってくると、障がい者が財務面からの貢献を担うことができるようになる。

また、業務集約化やシェアードサービス化によるコストパフォーマンスも進む。コロナ禍の影響でテレワークや在宅勤務が進み、オンライン化されると、一部の企業がRPAを導入して業務の効率化を図る。導入が進めば、特定の部署だけではなく会社全体、あるいはグループ全体で利用するなど標準化が図られ、シェアード化が進む。この結果、コストパフォーマンスが高まり、財務への貢献が進む。

##### (2) 障がい者雇用における職域の広がり

コロナ禍を契機に、障がい者雇用とその職域に変化が見られるようになった。いわゆる「深化（選択）」と「探索（分散）」の二つの方向性が進む状況であり、2030年に向けてこの動きが一層進展することが予想される<sup>注1</sup>。

既存業務の深化では、これまで前提であったオフィス出社や紙媒体の活用が、テレワークや電子化の進展によって縮小されるものの、バーチャルオフィスでのミーティングや電子化による社内便対応といった機能そのものは、形を変えてある程度残ることが考えられる。オフィス活用方法が変われば、オフィスサービスに対する新たなニーズが生まれ、業務が進化（深化）していくことが期待される。

一方、社会課題の解決に向けて企業がさまざまな取り組みを始めると、これらを推進する業務や支援する業務が現れ、障がい者の職域も新たな領域開拓（探索）を行うようになる。

今後はウィズコロナ的环境下で自信を持って取り組むことのできる領域に深化（進化）させると同時に、新たな社会課題の解決に向けて自社でできることが何かを探索することが進んでいく。おそらく、深化する領域と探索する領域はそれぞれ独立したものではなく、互いに連携し各社の強みを共有しながら発展を遂げるようになっていくであろう。

### (3) 自立と自主性の確立

そのような動向を踏まえ、特例子会社自身の財務的な自立が一定程度確立する、あるいは親会社の価値提供活動にしっかり組み込まれて、重要メンバーとして活動することにな

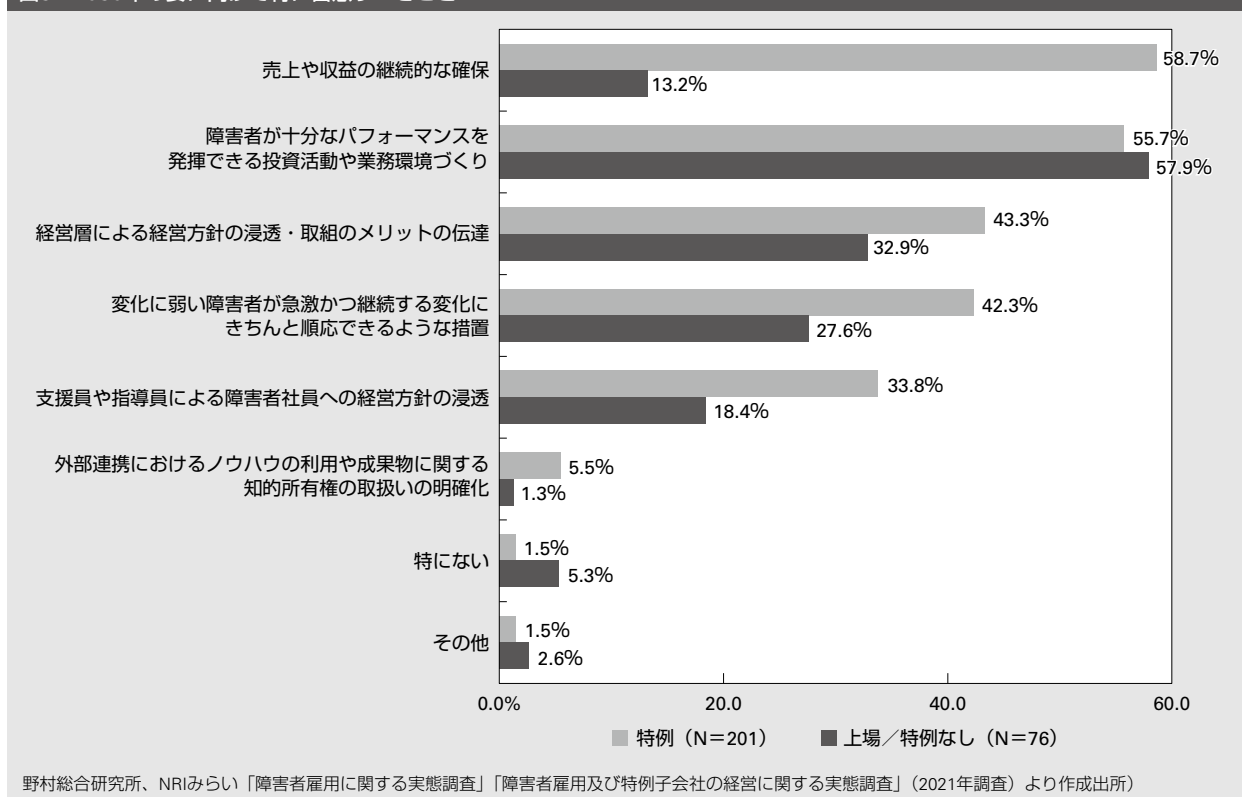
るのであろう。上場企業と特例子会社の今後の問題意識を比較したところ、上場企業では「障がい者が十分なパフォーマンスを発揮できる投資活動や業務環境づくり」を最も重要視したのに対して、特例子会社では「売上や収益の継続的な確保」という回答が最も多かった（図3）。

現在は財務面での拡充に対して特例子会社の方が積極的な問題意識を抱えている状況が窺えるが、将来的にはパーパスの下で連携が円滑になっていくと考えられる。そうなれば、グループの価値創造プロセスの一部を担うケースや、障がい者雇用を社会に進展させるための一つのプラットフォームを構築していくケースも見られるだろう<sup>注2</sup>。

## 2 非財務面での活動の拡充

財務面での貢献と併せて、非財務面での貢

図3 2030年の姿に向けて特に留意すべきこと



献も期待される。上場企業では財務情報のみでの投資ではもはや厳しく、その背景や考え方、実際の行動も含めた非財務情報の充実が大変重要になってくる。これを受けて障がい者雇用の面でも非財務情報の拡充に向けての活動が進むであろう。そこには、大きく三つの視点が挙げられる。

### (1) 非財務情報の重要性の高まり

グループ内で障がい者雇用に推進することは、親会社にとっても有意義な情報である。しかし、単に特例子会社を設立し障がい者を雇用しているだけでは十分とはいえない。D&Iへの取り組みはもちろん、その活動内容や成果がグループ価値向上にどう貢献しているのかを内外に納得してもらうだけの情報整備・提供が必要になる。非財務情報の重要性という構図は変わることなく、価値創造を裏づける情報内容の充実が求められる。

全体として財務と非財務のバランスが重要になるが、場合によっては活動成果を何らかの形で指標化することも有効になるかもしれない。そうすると、IR活動における説明の内容や方法も変わってくる。自社の考え方、取り組み姿勢、社会的価値を創出する活動成果などを説明し理解してもらった上で、財務面や今後の意向などを説明することも考えられよう。

当然のことながら、いくら非財務情報が充実していても、それが事業につながらないと外部からは評価されない。財務と非財務とが表裏一体となった説明がますます重要になっていくであろう。ちなみに、機関投資家によれば、ESGのS（ソーシャル）の議論になると、日本企業は「まだできていない」「これ

から取り組む」といったやや消極的な回答になる傾向があるという。

一方、欧米企業は「ここまでできている」「このようなことを行った」とポジティブな説明をするという。話を誇張するというわけではなく、熱意のある取り組み姿勢を素直に示すことも重要な要素であると考えられる。

### (2) ディーセントワークの重要性の高まり

形式ばかりではなく障がい者が満足する形で安心して働ける場が形成されれば、ディーセントワークに対する説明や対策が注目されるようになる。

SDGsの8番目「持続可能な経済成長および安全かつ生産的な雇用と働きがいのある雇用の促進」に見られるように、安心して働くことが確保されると同時に、働きがいをもって取り組めるようになってきていることが、障がい者雇用にも適用されてくる。法定雇用率をクリアしているから大丈夫という単純なものではなく、障がい者も生きがい・働きがいをもって価値創造に向かって働くことができているかが重要である。

障がい者が会社の重要な一員として目標を実現できる環境になっているかどうか、さらには企業としてその支援制度がどのくらい整備されているかといったことも検討対象になってくるのではないかと。もちろんその場合は、障がい者は健常者と同様の見方をされる。事業環境の変化に対応することで働きづらさが生じ、会社の意向と本人の希望が必ずしも一致しないケースが生じる可能性も高い。重要なのは、そのような場合の対策方法や浮き彫りになった課題の解決に向けてどのように取り組むかを明確にすることである。

なお、特例子会社制度については欧米から「なぜ健常者と障がい者を分離して働かせるのか」という質問を受けるという。実際に筆者が欧米の障がい者雇用を調査しているときにも、訪問企業や行政機関からも同様の質問を受けた経験がある。しかし、特例子会社の意味をきちんと説明するとそれなりの理解があることから、1項と並行してやはり分かりやすい説明が求められる。

### (3) 利他的な行動による

#### 非財務的価値への貢献

グローバル社会が分断される兆しがある一方で、市民同士のつながりは共助となって表れるようになる。この共助の中には障がい者も含まれており、さまざまな制約を超えたつながりが、今後の社会を大きく動かすであろう。

2030年代は1990年代後半から2010年前後に生まれたいわゆるZ世代の活躍が期待される。Z世代は生まれながらにしてデジタル環境にあり、ネット利用に抵抗感がなく、また社会課題に対する問題意識を積極的に考える世代といわれている。会社の中でも、社内の人的ネットワークもさることながら、業務以外のネットワークも有して活動している。この世代は共助に対しても理解があり、それを実行していくことによって、会社の活動に対しても、業界内あるいは問題意識を共有できる企業、企業を取り巻く地域社会との連携についても前向きに活動に取り組むと考えられる。

共助という持ちつ持たれつの関係は企業行動でも十分に想定でき、互いに提供できる価値を有するかどうかによって、企業の魅力も

変わってくると考えられる。それは障がい者目線においても同様で、障がい者間、障がい者社員と地域社会とのつながりなど、地域貢献、社会貢献に対する情報提供もまた、重要になってくるであろう。

このように、非財務情報に対する市場からの注目度は高まるであろう。よって、財務以外の情報提供に障がい者が参画した、一体的な取り組みが求められる。このように、財務面と非財務面での活動は表裏一体であり、この活動が事業につながらないと、単に費用をかけているだけではないかという厳しい指摘を受けてしまう恐れがあるので注意が必要である。

## 3 パーパスに即した経営・業務遂行

企業理念やビジョンの議論と合わせて、パーパス（存在意義）が社内外から問われるようになる。障がい者雇用もパーパスが明確になれば、それに沿った活動が重視されるようになる。

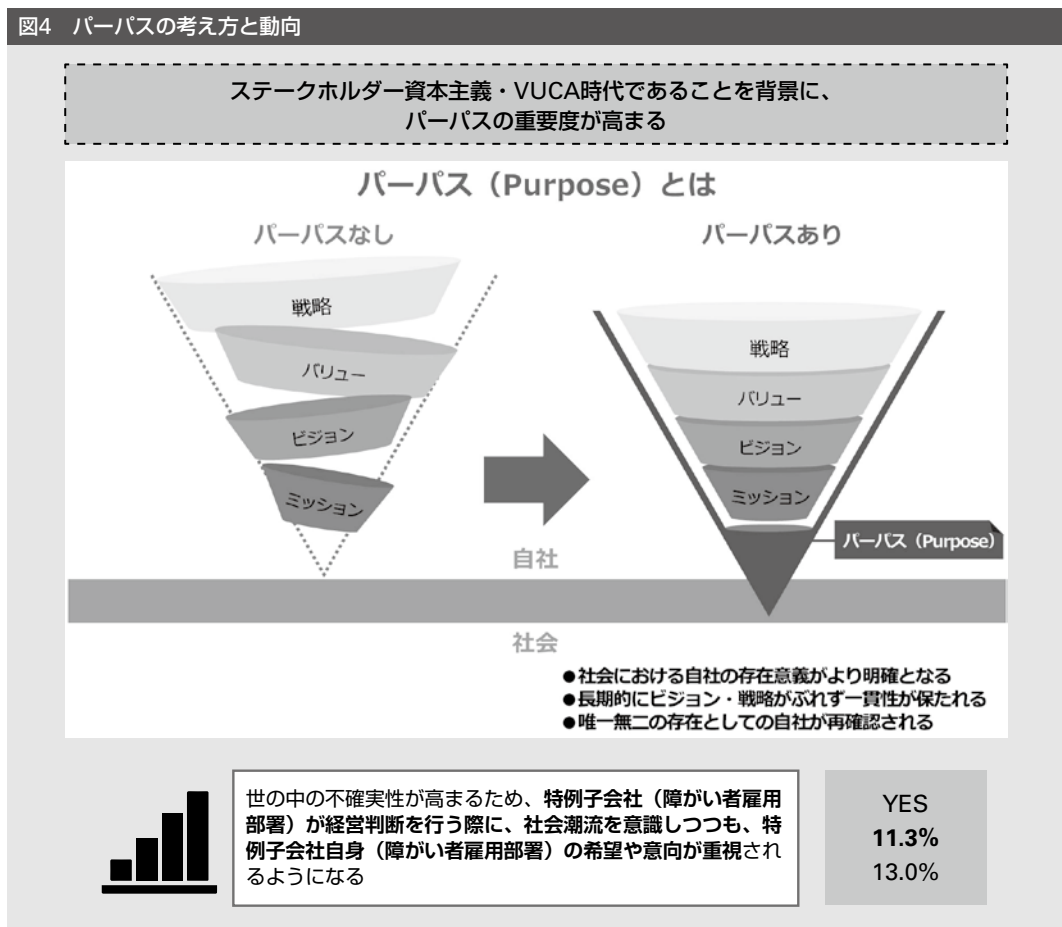
この活動は、2019年に米国のトップ企業経営者数百人がメンバーである団体のビジネスラウンドテーブルの発表も影響していると考えられる。企業活動は収益偏重の株主向けの（短期の）企業業績評価ではなく、より長期的な視点で地球社会に貢献するべきであり、あらゆるステークホルダーに応えていくべきという議論が起き、注目を浴びた。これを踏まえながら、本稿では二点について説明する。

### (1) パーパスを重視する考え方

パーパスに対する意識の高まりを図4のように整理した。この図に沿って説明すると、



図4 パーパスの考え方と動向



パーパスとは企業の存在意義というとおり、企業がどのような問題意識を持って活動しているかを示す。単なる収益追求という経済的価値だけではなく、社会課題の解決という社会的価値の創造を提示することで、そのための唯一無二の存在として、自社がステークホルダーから認識されることが前提である。ある意味で、パーパスとは自社が掲げた思いや考え方だけではなく、その実現に向けた行動などを含めたものとして、ステークホルダーを中心に理解されている。

なお、本調査における障がい者雇用に関するパーパスに関連した考え方（障がい者の経営を担う主体自身の希望や意向そのものが経

営判断に重要になる）については、特例子会社、上場企業ともに賛同する割合は10%強と、9割近くが消極的な回答であった。しかしながら有識者らの見解は、「本来障がい者雇用活動とパーパスとは親和性が高く、場合によっては特例子会社のパーパスが親会社の参考になることもあり得るだろう」とのことであった。こうしたことを踏まえると、パーパスの考え方は今後も拡大すると見られる。

## (2) VUCAへの対応

VUCAの時代は今後も続くと思われる。先行きが見通せない中で、地球環境問題などさまざまな課題を解決するために、今までの考

え方や対応方法の援用では早晚限界に直面すると考えている。VUCAの長期化に伴い、われわれの考え方としても行き過ぎた株主資本主義を是正してステークホルダー資本主義に舵を切ろうとしている。そうすると、ワークスタイルやライフスタイルまで今までとは違ったものになってくる。

また、欲しいものがネットを通じてオンデマンドで手に入るようになると、モノに対するニーズより、コトないしは顧客の経験に意識が向くようになる。このようなニーズの変化に対応し、投資家の判断として「コトや経験」に応える活動に投資される割合が大きくなる。

しかしデジタル化は、イノベーションをもたらしているものの、情報格差などの新たな問題を引き起こしている。変化を加速させて産業社会の発展を促すことはよいのだが、変化に対応できない人や変化を利用できない人が社会から取り残されてしまうリスクもある。

このような時代においては、社会環境変化に自身を合わせるより、変化を見据えつつ自身の意図を明確に示して社会での存在意義を示し、企業活動を行うことが求められる。そのときに重要なのが、自社はこの社会で何のために活動するのかを示すこと、すなわちパーパス（存在意義）である。障がい者雇用を以上の流れの中で捉えれば、明確な目的意識を示さないまま単に雇用するだけでは、ステークホルダーから評価されないリスクが発生する。

いずれ「貴社は障がい者の能力を無駄にしていますか。そうであるならばその方を社会に戻して活躍機会を提供してあげてほし

い」といわれる可能性もあると考えられる。

## 4 従来の枠組みを超えた組織や働き方

今後は健常者だけではなく障がい者も働き方がさらに多様化すると考えられる。さまざまなワークスタイルがある中で、社員の働き方を一つのスタイルに絞るケースもあれば、在宅と出社といった複数のスタイルを組み合わせた働き方もある。そして、組織運営もそうしたことを前提として設計されるようになると考えられる。場合によっては、社内はもとより、会社の壁を取り払った活動も見られるようになるであろう。いわゆる組織と人、組織と組織が緩やかにつながっている状況である。

そのほか、ワーケーションやギグワーク、フリーランスといった活動も普及する一方で、ジョブ型の奨励や副業（複業）の制限緩和なども進むであろう。

さらに、リアルだけではなく、デジタル化に伴うメタバースなど、ネット上に業務基盤を置いて取り組むことが今後さらに進んでいき、ネットとリアルの連携と融合が進んだ世界が定着することも現実的になってきている。

以上の認識の下で想定される障がい者雇用における2030年の姿を、大きく四つの観点から見ていきたい。

### (1) 会社規模の大型化

法定雇用率の上昇に伴い、大企業を中心にグループ企業に求められる障がい者雇用数が増えると、特例子会社などの採用部門にさらに期待がかかる。このため、特例子会社を中心に採用部門の組織の大型化が進展する。お

そらくは以下に説明するように障がい者の特性や働き方が多様化するため、合理的配慮を含め、障がい者マネジメントが複雑になってくるであろう。規模が大きくなるということでマネジメント体制もそれに応じた対応が求められ、種別や働き方の多様化も進むと、マネジメント手法そのものを大きく見直さないといけなくなる。

## (2) 障がい特性の多様化

法定雇用率の増大を契機に、採用する障がい者の特性も多様化が進む。これまでも障がい

種別の中で、各社各部署が対応可能な分野の採用を行ってきた。しかしながら、今後は得意とする職域がこれまでと大きく変わったり働き方が変わったりすれば提供する価値も変化し、新しいビジネスに対応できる能力を有する障害種別を抱えた人材を採用するようになる（表1）。

前項の規模拡大と並んで、多様化の進展は、さまざまな特性がむしろ事業の新たな付加価値を生み出す源泉にもなると考えられる。ただし、短時間労働に対する積極的な回答をしたのは、特定子会社・上場企業ともに

	特例子会社	上場企業
法定雇用率の上昇に伴い、雇用率を確保するために、採用する障がい者の障がい種別が現在よりも多様化している	59.5%	63.8%
障がい者個人の特性や希望を考慮した多様な働き方が注目されるようになり、短時間労働の障がい者社員を採用することが一般的になる	35.4%	30.4%
障がい者社員の賃金が、横並びではなく仕事内容や成果に応じて支払われるようになる	45.1%	39.1%
現在よりも明確な採用基準や評価、昇給・昇格制度の整備や工夫が必要とされるようになる	50.3%	34.8%
障がい者の特性を積極的に戦力化する配慮の重要性が増す	42.1%	27.5%
障がい者個人の特性を考慮したジョブ型雇用が進展する	23.6%	34.8%
業務に応じて障がい者がテレワークとオフィスワークの両面で活躍するようになる	42.6%	40.6%
ロボットやAIなどの技術の進展により、障がい者の活躍できる場面が増える	12.8%	5.8%
障がい者自身も副業または複業が見られるようになる	15.4%	8.7%
障がい者の自律的キャリア形成が注目されるようになり、障がい者間でキャリアアップを目的とした転職が増えてくる	30.8%	14.5%

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

約3分の1であった。現行では週20時間未満の短時間勤務は法定雇用率のカウントの対象外ということになり、敬遠されがちであるが、最近スタートアップなどで積極的に障がい者を採用してビジネスモデルを構築し、提供価値を生み出すケースも見られるようになった。勤務管理を時間とは別の発想で行うようになれば、新たな働き方が生まれてくる可能性もある。

障がい者特性が多様化すると、従来の大まかな捉え方では十分とはいえなくなる。「障がい者」という言葉から連想されるイメージが企業によって大きく異なるため、一括りで考えること自体に限界を感じる企業も現れる。

戦力として一人一人の障がい者特性を十分に把握し、能力と照らし合わせて活躍の機会をつくり出した企業が選ばれるようになると考えられる。

### (3) 働き方の多様化

障がい者特性が多様化していく中で、仕事内容と働き方も並行して多様化していく。ここでは働き方についてももう少し細かく展望する。

#### ①テレワークやリモートワークなどを活用した働き方の普及

既に一部の障がい者が取り組んでいるテレワークやリモートワークについては、今後、対象者が拡大し、障がい者の間でも普及するであろう。ネットワークの環境整備が進み、オンラインの業務が広がると、在宅勤務という形態も可能となる。このことは身体的・精神的理由で外出するのは負担が大きい障がい

者であっても、働く場が得られるよい機会となり、障がい者雇用への貢献にもつながる。一方で、コロナ禍では、社員同士のつながりや仲間とのつながりが希薄になるという課題が表出した。今後は、つながりを維持しつつ業務を遂行するようなワークスタイルがデザインされるであろう。

#### ②ロボットやAIなどの技術の進展による障がい者の活躍の場

デジタル化と合わせてAIをさらに発展させたビジネスモデルが今後も広がっていく<sup>注3</sup>。AIが障がい者の仕事を代替するという部分も見られるが、一方で、ソフトウェアのアップグレードに伴って変化する画面のバージョン管理やマニュアル管理などの業務が増大し、障がい者の活動が新たに生まれる。特に昨今のプラットフォーム型ビジネスの進展により、今までとは違った業務が生まれつつある。その一環で障がい者の活躍の場が形成され、今までとは全く新しい働き方が生まれることも考えられる。

さらにネットワーク上のビジネスも増える。バーチャルオフィスの設置が進み、アバターを活用した働き方も進展する。オンラインでのビジネス機会の拡大は障がい者にとっても同様で、新たな活躍の場が期待される。

#### ③賃金体系の変化

一律の賃金の提供に限界が見られるため、明確な採用基準や評価、昇給・昇格制度の整備や工夫が必要になってくる。この点については、特例子会社から50%前後の積極的な回答を得た。これは上場企業よりも積極的である。既に障がい者の賃金は、全体の約4割が

仕事内容や成果に応じて支払うようになっていく。

ただし、その流れを定着させるには、採用から始まり、評価基準、昇給・昇格基準を規模や成果内容を見据えて検討することが求められる。

#### ④その他

そのほか、副業や複業についてもその兆しが見られる。ただし、この点については前掲の表1にあるように、調査結果では必ずしも高い数値を見いだすことができなかった。しかしながら、ある特例子会社によると副業申請を行う障がい者が増えているとのことである。自身の得意分野を十分に把握できる人はキャリアアップに対しても積極的になり、転職も選択肢の一つとして広がる可能性があると考えられる。むしろそのようなオープンな企業が選ばれることも十分に考えられる。

こうなると障がい者自身もキャリアアップに関心が高まり、スキルセット、ステップアップに対するニーズが高まっていく。グループ内の業務の要件が明確になると、障がい者に対して特例子会社の枠を超えた配属も増えることにつながる。この点については次節で説明する。

## 5 人材の活用と育成

D&Iが進展し、障がい者個人の特性を十分に見極めてその特性を把握するようになると、障がい者自身のキャリアアップが進むようになる。また、障がい者が自ら多様な働き方を選択することで、その能力をますます発揮して健常者とのコラボレーションの機会も

増えてくると考えられる。そうした状況になれば、社会全体でESGが進むことから、本格的な投資対象企業と評価されるようになる。さまざまな障がい者がさまざまなテーマに挑戦し、その成果を出す機会が増えていく。

### (1) 障がい特性の多様性の深化

法定雇用率の上昇により、多様な障がい者の雇用が進み、雇用率を確保するために採用する障がい者の障がい種別が現在よりも多様化する。これに伴い、働き方の多様性も進んで個人の特性や希望を考慮した働き方が可能となり、短時間労働の障がい者採用も一般的になるだろう。

特に、精神・発達障がいのある人は個性が高く、職場定着が難しいとこれまで認識されていたが、短時間勤務やリモートワークによって働きやすく力を発揮しやすい環境が整い、職場定着を実現していくだろう。

### (2) キャリアアップへの育成手法の構築

このことから、社内やグループ企業のD&Iにおいても、障がい者雇用も強い存在感を発揮する。実態調査の結果より、障がいのある社員と障がい者のない社員との交流が活発化し、協働の機会が増える、と約3割の企業が予測している(表2)。

多様な人材が交ざり合うことによって、お互いの違いを理解し、認め合うようになり、こうした経験から障がい者自身が自らの特性を理解する機会となる。そして、企業も解像度を一層上げて障がい者一人一人の特性を把握し、その特性を伸ばすことができるだろう。

既に欧米では、自閉症などの発達障がい者

表2 障がい者のある人とない人との交流

障がい者の社員と障がい者ではない社員との交流が活発化したり、協働の機会が増えたりする	特例子会社	33.3%
	上場企業	21.7%
ダイバーシティが進化した結果、仕事内容によっては障がい者が高齢者、外国人などと競合する場面が生じる	特例子会社	31.3%
	上場企業	18.8%

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

を高スキルのAI人材やITエンジニアとして活用する企業があるが、日本においても、発達障がいやマイナスマイクスではなく「個性の違い」の一つとして捉え、ITにとどまらずDXが進むにつれてメーカーや金融機関などでも、採用が活発化される<sup>注4</sup>のではないだろうか。このような動きに伴い、個々の特性を發揮するための社内外のトレーニング・アセスメント活用や、それぞれの特性を組み合わせる相互作用を生む、チーム対応による業務遂行の手法が広がるだろう。

### (3) 新たな企業価値の指標と評価

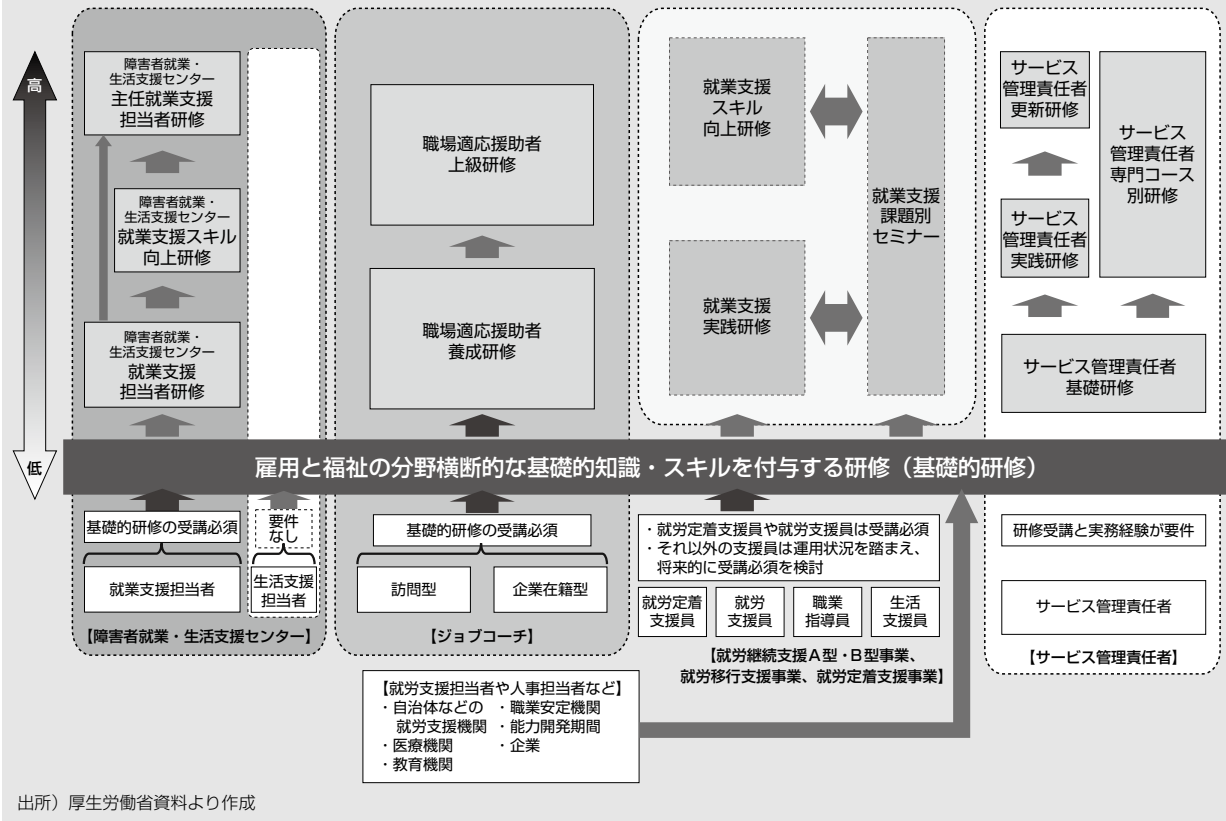
こうした障がい者雇用の変化を背景に、今後のD&Iにおいて、表面的な数字ではなく、本質的な意味で市場価値評価の対象となる可能性が考えられる。実態調査では、D&Iが進展すると外国人や高齢者らと仕事の取り合いが一時的に生じるという見方もあるが、ある企業のD&I担当者は、仕事の取り合いではなく、力をつけたりできることを明確化したりする必要性や、障がい者というバイアスを取り除き、「どうやったらこの人を伸ばせるのか」という視点が重要になると語っている。このように、インクルージョンの視点を持ち、仕事の取り合いではなく、能力を伸ばし

て共助の連携関係を持つ社会になると予測する。

そして、このような関係が構築できているかについて、企業ごとに対外説明が可能なインクルージョンが実現し、企業価値の一つとして評価される時代になる。NRIのアンケートによると、2030年に向け、障がいのある社員と障がいのない社員が、どの程度一緒に働いているかというD&Iの実態を、モニタリング対象としてチェックされるようになるのでは、という意見がある。

また、「安全・安心」の場としての配慮がある中で、得意分野を伸ばせた人には、今までとは異なる働き方を可能にする場が必要ではないか、という声もあった。したがって、これらを実現するためには指導員のあり方が大きく変化する必要があるということになる。厚生労働省では、障がい者雇用を進める上での専門人材の研修体系の整備について検討を進めている<sup>注5</sup>(図5)。具体的には、ビジネス感覚や業務理解のある指導員育成のほか、内外のプロフェッショナル人材がタスクやプロジェクト単位で連携するなどして、柔軟に人材を組み合わせ配置し、活用できるよう人材育成に取り組むことが一般的になっているだろう。

図5 今後の専門人材の目指す姿



出所) 厚生労働省資料より作成

#### (4) インクルージョンが実現

以上を踏まえ、D&Iを整備した企業はインクルージョンが整備され、健常者だけではなく障がい者、高齢者、外国人などを含めて安心して働ける場を提供できるようになる。機関投資家によると、障がい者と健常者がどの程度一緒に働いているかをモニタリング対象としてチェックするようになると考えている。この点についても、法定雇用率を満たせば十分という考え方ではもはや不十分であり、障がい者と健常者が一緒に働く職場が生まれ、付加価値を提供できるビジネスモデルが確立し、事業基盤を整備し、次への事業機会への投資体制ができると、市場も積極的に評価してくるようになるであろう。

## IV これからの障害者雇用の運営に向けて

ここまで見てきたように、2030年の障がい者雇用の姿については、既にその兆候を確認でき、理想的なあり方の実現に取り組んでいる企業が確認できる。この方向性は、前提となる社会潮流やそれによる企業の立場などによって変化することも十分に考えられる。このような中で、われわれが今後どのような方策をとるべきかについては第三論考で説明する。

なお、障がい者の活躍を価値共創のパートナーに結びつけ、活力ある、社会からも頼りになるグループとなるために、周囲からの積

極的な活動がグループ全体を押し上げることも期待される。過去の経験から得た知見や資産は大事にしつつも、その方法がこれからの時代に本当に合うかどうかについてよくよく考えてみる必要がある。その意味で、第三論考で触れる方策については、そのように対応すべきというよりも、自社に適合するのか、それとも対象外なのか、あるいはいずれ検討が必要だが現在はまだ先である、など今後を考えるヒントにさせていただけると幸いである。

障がい者雇用のこれからの姿を各社でイメージした後は、それを実現させるための事業企画ないし雇用企画機能を拡充させる必要がある。言い換えれば、さまざまな障がい種別を十分に配慮して、採用から雇用・育成、退職までの一連の流れを担当する機能の設計と構築が必要になるということである。

さらにつけ加えれば、D&Iが企業のイノベーションの源泉であるという欧州企業のように、障がい者目線を積極的に活用して誰でも分かりやすい、または誰でも安心して働けるような職場づくりを期待している。

#### 注

- 1 C.A.オライリー、M.L.タッシュマン著、入山章

栄、富山和彦、渡部典子訳『両利きの経営』（東洋経済新報社、2019年）を参照

- 2 A.マカフィー、E.プリニョルフソン著、村井章子訳『プラットフォームの経済学』（日経BP、2018年）を参照
- 3 P.ディアマンデイス、S.コトラー著、土方奈美訳『2030年：すべてが「加速」する世界に備えよ』（NewsPicksパブリッシング、2020年）を参照
- 4 『知的資産創造』2021年3、4月号を参照
- 5 詳しくは厚生労働省「障害者雇用・福祉施策の連携強化に関する検討会」を参照

#### 著者

水之浦啓介（みずのうらけいすけ）  
野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部  
コンサルティング人材開発部プリンシパル  
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

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