

2030年の障がい者マネジメント 実現に向けて



水之浦啓介



山口綾子



足立興治

CONTENTS

- I 2030年の障がい者雇用の姿を捉える
- II 2030年の姿を実現する五つの対応方策
- III ウイズコロナと障がい者雇用：今後の課題

要約

- 1 第二論考では2030年の障がい者雇用の姿を明らかにしたので、本論考ではそれらを実現するための現時点で考えられる方策を整理する。今後、潮流変化によっては全く違った形での対応を余儀なくされることも考えられる。VUCA時代は社会環境変化や制度変更などに基づいて対応するアウトサイドイン型の考え方よりも、自社の意思を貫き、提供価値を高めるインサイドアウト型の考え方が大きなウエイトを占める。
- 2 企業グループの経済的価値と社会的価値の創出において、非財務情報の開示が重要になってきた。投資家からすれば、財務情報に加えて投資に必要な判断材料が的確に提供されることを期待している。さらにはグループ組織としてのパーパス（存在意義）の明示と遂行、新たな事業領域開拓への取り組み、役割・機能を見直した新たなビジネスモデルの構築、そして障がい者の能力を最大限に引き出すための特性把握と育成の徹底などが、今後も大きく問われるだろう。
- 3 これらを支えるための人事制度やCDPなどの改革、DXなどのデジタルテクノロジーをさらに活用した業務サポートが必要となる。昨今のビジネスモデルの一つにプラットフォーム型ビジネスがある。障がい者の特性に応じたビジネスの積み上げもさることながら、仕組みを設計してその中で役割分担という観点から設計することも考えられる。
- 4 このように見ると、これからの障がい者雇用はさまざまな要因に左右されながらも、大きな可能性を秘めていると考えられる。障がい者個人の可能性を最大限に生かしつつ、障がい者の目線を十分に踏まえた新たなビジネスの仕組み開発や、テクノロジーを活用し、外部との連携を通じて活動の場を創造していくことで、社会からも羨まれる姿を目指したい。

I 2030年の障がい者雇用の姿を捉える

第二論考で述べた2030年の姿を簡単に整理すると表1のようになる。

既にお気づきのとおり、2030年の姿は文字だけを見れば一般企業の姿と大きく変わらない。しかしながら、実現するととなると障がい者特性への合理的配慮などに十分に気をつけて対応することが求められる。そして、従来の対策だけでなく、市場における自社グループの置かれた状況、ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）とのバランス、社会とのかかわりを十分に考慮して取り組む必要がある。

表1のような未来像に対して、障がい者が対応できる範囲をこれまでの先入観で限定しているのではないかという指摘もあった。「この仕事は障がい者にはできないのではないか」という見方が彼らの活躍機会を減らし

てしまっていたことも否定できないが、健常者が入社してさまざまなことに挑戦するのと同様に、障がい者にも等しく挑戦する機会を提供していくことも必要であろう。

II 2030年の姿を実現する五つの対応方策

表1で示した五つの姿に基づき、障がい者が実際に活動できるという観点で整理する。ここでは2030年の姿についてそれぞれ方策を示す。なお、昨今の技術進歩がめまぐるしい勢いで進んでいるため、特出しして補足する。

1 財務のありたい姿の実現に向けて

(1) 原資獲得の意識、グループのプラットフォームの一助としての立ち位置

現在の社会では、収益を株主に還元するという考え方から全ステークホルダーに還元し社会課題の解決に取り組むという考え方に転

表1 2030年の障がい者雇用の姿

経営の各機能	2030年の姿
財務面	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続（サステナビリティ）と成長のための社会貢献を目指した原資獲得 原資を確保する職域の広がり（深化と模索）
非財務面	<ul style="list-style-type: none"> 非財務情報の説明機会増大、事業活動の意義・目的・内容に関する丁寧な説明スタイルへの定着 ディーセントワークの定着とそのアピール 利他的な行動と非財務情報の提供
パーパス面	<ul style="list-style-type: none"> パーパスを設定し標ぼうする活動 VUCAへの対応、ステークホルダー資本主義の定着
組織面	<ul style="list-style-type: none"> 多様な障がい者の雇用、会社規模の拡大 社員の障がい特性の多様化 働き方の多様化（テレワーク、ロボット・AI活用）、それに伴う賃金体系の変化
人材育成面	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者の特性を踏まえた育成、定着 D&Iでの存在感の高まり D&Iでの課題の評価 インクルージョンの実現

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

換しつつある。障がい者雇用マネジメントも、この考え方に基づいて経済面と社会面の両面から運営していくと想定している。

企業グループに貢献するため、少なくとも自社に必要な活動原資は自社で確保しようとする意識が高まる。また、グループの業務効率化とコスト削減に貢献するシェアード機能ないしグループプラットフォーム機能の構築にも挑戦する。

次に説明する非財務との関係は、既に述べたように社会への情報公開において対をなすものであり、いわば財務あつての非財務、非財務あつての財務といった観点で整理しておく必要がある。

(2) 活動原資を創出する事業領域づくり

活動原資を創出するためには職域開拓を行う必要がある。事業領域の詳しい内容は別途、4項で後述するとして、ここでは財務にかかわる方策を示す。

活動の原資を構築する意識に対して、「売上や収益への継続的な確保」という点で多くの特例子会社が留意している。急激な電子化や在宅勤務への切り替えにより、これまで特例子会社として得意としてきた業務の縮小を余儀なくされ、新たな活動領域の模索が求められている。このような背景を基に自らの活動を確保し、原資を構築するために大きく三点の方策が考えられる。

第一に、現時点での活動ニーズが何かをあらためて把握することである。コロナ禍によって大きく変わった業務環境を円滑にするためにどのような問題意識があるのか、新たなサービス提供の可能性がないかをヒアリングする。

たとえば、電子化により書類が減少したとはいえ、すべてなくなったわけではない。別の方法で利用者の要望に対応できるようにしつつ、業務縮小を回避する工夫を考える。またある企業ではテレワークが普及したとはいえ、社員間のつながりが希薄になったことに対する懸念の声が上がった。そこで、オフィスを社員のアイデア創出の場と位置づけ、会議の終了後、各人がその場で作業できるような個人スペースを用意するといった工夫を施したという。もちろんオンラインでできないことはないが、ときとして対面の機会も必要と判断し、整備し直したという。

そうなる、そのオフィスのメンテナンスや会議が円滑に開催できるような準備などさまざまなニーズが出てきた。変化に順応しようとする、それを円滑に進めるためのニーズが発生するので、そこに障がい者が活躍できる部分があるかどうかを見極められる。これまでの業務を縮小した形で遂行するほか、同じ対象でも提供するサービスの違いなどに目を向けて活動原資を開拓するといったスタンスで考えていきたい。

第二に、企業グループのプラットフォームづくりへの貢献である。ある企業によると、現場のさまざまな事務処理をRPAに置き換えて効率化を図っている。この活動を進めるに当たり、健常者と障がい者がチームを編成してともに取り組むことで業務の標準化を図っている。

ニーズを明らかにし、業務に仕立てていく中で、グループ内で共通化できるようにであれば、統一方式としてプラットフォーム構築を目指す。その際に、障がい者が業務標準化に寄与する方法もあるだろう。

第三に、視野を外部に向けた事業展開である。グループ外での事業活動という、いかに多くの競合企業と伍していくかを考えるかもしれない。しかし、グループ組織としてのパーパス（存在意義）に基づいて、経済的価値だけではなく社会的価値を構築すると考えると、別の切り口の一つとして、地域貢献を意識した事業展開がある。地域の活性化に向けて周辺地域の施設や関係機関、あるいは特例子会社間での連携を図る。人口が減少していく日本では、地域の活性化という大きな課題も抱えている。ここでは事業機会をめぐって地域間で競争するのではなく、むしろ共創による拡大のために知恵を絞るべきであろう。

二つ目に挙げたプラットフォームは、必ずしもグループ内に閉じる必要はなく、たとえば周辺地域との連携、あるいはネット上に設定することも考えられる。どのような形がふさわしいかはそれぞれの状況を見極めつつ進めることに留意する。

これら三つの考え方に対して、特例子会社の中には親会社と予算面で包括契約を締結されているところも多く、財務面では影響しないと考えることもできよう。ただし、事業環境が大きく変化する中で、親会社からは、従来のサービスに対するニーズの変化や契約のスキームの変更も考えられる。これまで以上にコストパフォーマンスを高めることが期待されるので、事業領域の深化と探索は同様に進めることが求められよう。

その際に留意すべきは、障がい者への配慮と利用者への説明である。一障がい者からすれば、この変化は担当業務の大幅な変更である。合理的配慮を含め、対応は丁寧に行わな

ければならない。日頃からのマルチタスクの訓練も必要となるであろう。

サービスを利用するユーザーに対しては、メリットをしっかりと説明する必要がある。健常者だけで対応した場合よりも処理効率が上がるように訓練された障がい者によるパフォーマンスの差のメリットを示すことはもとより、障がい者と一緒に取り組んでいるというメリットも併せて説明するのが効果的である。

これらを踏まえて、特例子会社の経営者はあらためて原資の安定的な確保を図るべく、事業のポートフォリオ管理を徹底しなければならない。特例子会社側で自律的に財務管理ができることも念頭に置いたプランを構築しておく必要もあろう。

2 非財務のありたい姿の実現に向けて

(1) 非財務情報に求められる

情報提供の要件

2021年度に経済産業省が非財務情報の開示指針研究会を立ち上げ、詳しい内容を検討した。機関投資家など、外部から見た情報開示への対応は各社とも年々改善されている。しかし、外部機関によって十分ではないと判断されてしまうと、市場から相手にされなくなる可能性もある。

一方で、ESGの開示基準が必ずしも統一されているわけでもない。開示する企業が困惑する面もある。今後、双方の整備が進むとして、非財務情報に求められるのは、主に①事業にかかわるリスク情報とその対応方法、②業務遂行状況と改善などの取り組み状況、③業務を拡大すべく機会創出や新機軸の創出を

目指した取り組み状況、④企業グループ特有の事情とその対応方法、ではないかと考えている。加えて、社員に対する研修機会の提供状況も重要であろう。昨今はサプライチェーンにかかわる環境や人権などの問題にも配慮した情報提供も重要である。

障がい者に関連する事項としては、そもそもの人権問題への対応方針、合理的配慮への取り組み、といった基本情報だけでなく、人的資源としての障がい者の活用方針、障がい者のリテンション状況、D&I活動などが重要な情報となるだろう。さらには、そのような活動が現業と連携しており大きな価値創造につながることを示せるとなおよい。

(2) 非財務情報を充実させる方策

経営者が障がい者雇用の重要性を理解していても、具体的に価値向上にどう貢献しているかをステークホルダーに理解してもらうための要素は大きく三つ考えられる。

第一に、企業グループが一丸となって取り組んでいるパーパスに対して、障がい者雇用がどう貢献しているかを示すことである。グローバルで見ると、2030年には次のSDGsの目標とその達成年が設定されているはずであり、それへの対応を示すことが必要といえる。また、「Valuable500」への対応や参加など、社会の動向にも柔軟に対応していることを示すのも一つの方策であろう。

第二に、アナリストをはじめとして、外部の人と対話する機会を増やし、そのやり取りを繰り返すことによる自社の客観性確保が求められる。上場企業であれば、IR活動による報告とそれに対する反応がある。またDEIといった米国の障がい者雇用に関する格付機

関からの評価取得も一つの方法であろう。

第三に、グループ内に障がい者雇用を理解・推進する味方ないし仲間をつくり、組織化して経営との対話を進めることも一つの方法である。ドイツのある大手企業では、障がい者の代表と経営陣が定期的に会議を開催している。自社の製品やサービスが果たして十分に受け入れられているか、あるいは自社の労働環境を社外に胸を張っていえるかなど、障がい者目線での現場の声を聞き入れているという。

価値を共創するには利他的な考え方が欠かせない。自分だけがよいのではなく、相手も社会も大事という観点でこれらの課題に丁寧に対応することで、結果として相手がどのような反応を示したか、評価した点、改善すべき点をそれぞれ現場にフィードバックしつつ改善していくサイクルを構築したい。

3 パーパスの実現に向けて

(1) パーパスの要件を再点検

VUCA時代が続く中で、変化が著しく加速している。特にデジタル化の普及によってさまざまなデータが連携するようになると、業界や領域を超えて新たな動きが生じる。このようなときには、外部環境の動きをしっかりと把握しておく一方で、そもそもわれわれのパーパスは何なのかをあらためて認識しておく必要がある。それも自社社員だけではなく、ステークホルダーにもしっかりと認識してもらわなければならない。

別の見方をすれば、ステークホルダーが「あなたの会社の存在意義はこれですね」と説明できるようにしておきたい。そのために、親会社だけではなく特例子会社としてど

のような貢献が可能かを再点検しておく。

また、せっかくパーパスを策定していても、実際の行動と乖離しているケースも見られる。どのような時代にも耐え得る存在意義とそれを貫く経営意思こそ、VUCAで環境が変化する時代において行動がぶれないという点で重要である。最近では、スタートアップの多くがパーパスを策定してステークホルダーに説明した上で、企業活動に必要な資金調達を行っている。経済的価値だけではなく社会的価値が問われる昨今では、揺るぎない拠りどころとしてのパーパスを、もう一度点検しておきたいところである。

(2) パーパスの浸透、事業領域との連携

パーパスを再点検した後は、それを社内しっかりと浸透させておく必要がある。これは、今後の事業計画策定にも影響する。パーパスがしっかりしていれば自社（社員）の適性や能力をベースとして、事業領域や目指す方向性についての検討や実行がしやすくなる。

ちなみに第二論考で紹介したとおり、事業計画を策定する場合、外部環境を認識して自社に落とし込むアウトサイドイン型が普及している。この方法は大きな環境動向を踏まえた進め方として分かりやすいが、VUCAの時代には環境動向が把握しづらく、すぐに変化してしまうこともあり、なかなか難しい側面もある。

そのような場合は、自社の存在意義や自社の意思に基づき、どのように行動するかというインサイドアウト型のアプローチが有効である。外部環境を認識しつつもパーパスを起点に進める方が理解しやすい。

パーパスの策定ないし確認ができれば、社員にも必ず理解してもらい浸透させることが重要である。一般の社員はもちろんのこと、場合によっては障がいを持った社員ないしそれを支える家族や支援機関にも説明して、全員が納得して働けるような環境づくりが必要である。

4 組織・業務のありたい姿の実現に向けて

(1) 事業領域の拡大と深化

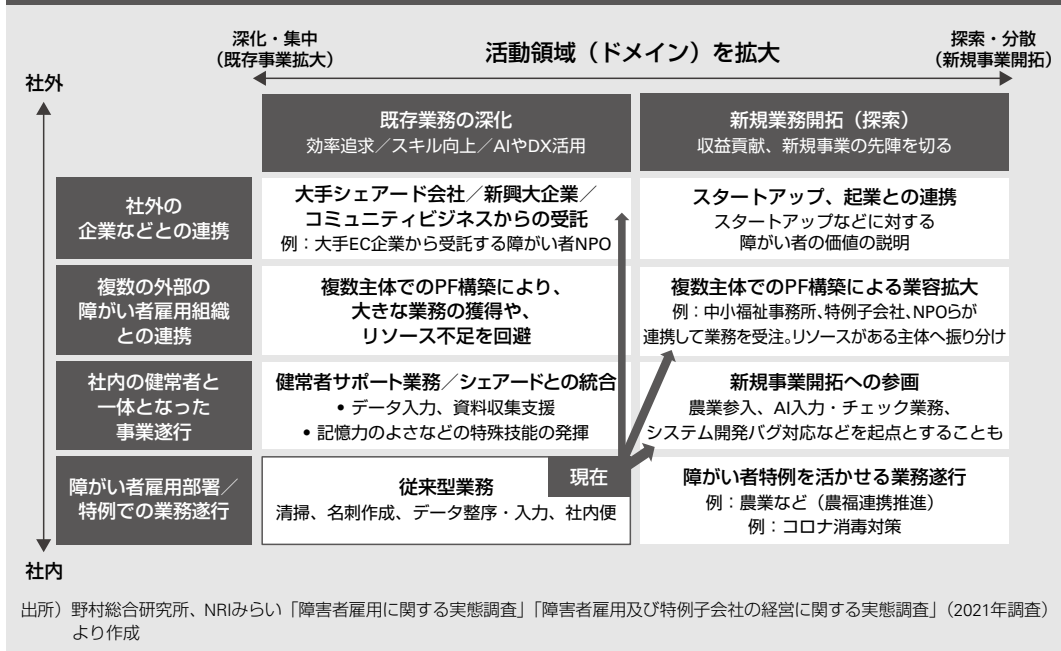
コロナ禍が猛威を振るっているときは、選択と集中を徹底すると、絞った事業にコロナ禍の影響が直撃し、企業経営を左右するリスクが発生していた。そこで、事業は選択しながらもある程度ほかの可能性を探る選択と分散という考え方もあった。その後、リスク回避を進め、自分たちがパーパスに基づいて進める選択（深化）と、これまでの既存のスキルや資源を関連させながら、新たな領域に挑戦する動きに変わりつつある。

事業拡大の可能性があるからといって、無秩序に関心ある分野に領域を広げることは経営面でも大変なリスクを負うため、ある程度の絞り込みは重要である。しかし、絞り込みすぎることによってその事業に依存する構造になるのもまたリスクがあるので、選択と集中を進める際には、まずいったん絞り込むべき（自社として事業の柱としておくべき）かどうかを考えておきたい。

そのような中で障がい者が活躍できることを前提に作成したのが図1である。

深化と探索というと、別々に考えてしまいがちだが、同じ組織で全く別のことをするのは、規模のメリットを活かすことができずに

図1 深化と探索に向けて



経営資源の分割損を招きかねない。二項対立で捉えるのではなく、それぞれの事業を関連させながら価値を高めていけるように、企画機能を設置することが必要である。

また、事業内容によっては社外との連携も含めて考えてみる。提供する価値が外部の資源を活用して実現できるのであれば、さらに周囲の事業所や障がい者施設と連携して地域貢献も視野に入れておく。外部資源の活用方法について、ビジネスに精通したジョブコーチの支援を受けたり、外部の知恵を借りたりするなど、いろいろ考えられる。

(2) 特例子会社などの活動形態の整備

パーパスへの貢献と事業領域の設定を基に特例子会社として活動するに際して、実行組織も整備しておかなくてはならない。パーパスを実現するために前もってどのような活動形態がふさわしいかを考える。表2はその一

例である。

現時点で想定されるパターンを用意したが、一つだけではなく組み合わせで対応することも可能なので、自社の目標に向けた最適な資源の獲得・育成と、その配置の参考になれば幸いである。

(3) さまざまな働き方を受け入れる 組織風土づくり

2030年には働き方もさらに多様化すると考えられる。ある特例子会社の担当者は、「障がい者だからといって『この働き方は無理だろう』というバイアスを捨てること」が必須であると指摘していた。働き方という手段の前に、まず業務の遂行能力があるかどうか、あるいは会社として期待する成果物の水準に達することができるのかどうかという観点で捉え、実現に向けてどの手段が最適なのかを検討するのが望ましい。

表2 パーパス・ミッションの運営形態

新たな領域・役割へのドメイン拡大の考え方3：企業行動形態（事業体制）※特例子会社を例に	
パターン1 専門集団型	特定の業務・領域において「深化」させ、他者が真似できないスピード・品質で業務の実施が可能
パターン2 グループ汎用型／特異型	グループ企業の業務の一部の実施・支援に特化。企業グループにとって欠かせない存在となる
パターン3 地域／企業連携型	地域における業務遂行や地域の他社との連携で、地域貢献や地域課題対応を行う（就労継続支援A型・B型事業所などとも連携）
パターン4 BPO／プロセス担当型	親会社・グループ会社などの業務の一部プロセスを切り出して担当し、効率的に業務遂行する
パターン5 親会社一体型	親会社に寄り添い、親会社の困りごとに対応や業務の効率的遂行など、多様な業務に柔軟に対応する
パターン6 ベーシック（原型）型	特に、パターン1～5には該当せず、特定の行動形態に特化しないあり方
パターン7 その他	パターン1～6に該当しない特殊なあり方、または、これから新たに現れる類型

必ずしも一つを選択する必要はなく、複数選択もあり得る

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

ときには、自立意識の高い人材が独立していくこともあるだろう。また企業からの独立を促し、自社との連携を取りながら起業を後押しするケースもある。障がい者がそこまで取り組むのはレアケースかもしれないが、もしそのような状況になっても、パーパスに基づいて対応することがポイントである。なお、当然のことながら組織の人事制度との整合を考えていかないといけないので、その点には留意が必要である。

(4) 安心して働くことができる環境の整備

VUCAの時代にはパーパスを持って一丸となって取り組むと同時に、職場環境の整備も並行して取り組まなくてはならない。とかく時代の変化が激しいと、社員が安心して働くことができるのか不安になってくる。

コロナ禍でテレワークや在宅勤務が進展したことで、業務効率が向上したというメリットを享受できた反面、対面の機会が減ったために同僚や顧客との雑談を含めたコミュニケーションも減ってしまい、ストレスがたまるという点も指摘されている。これに対してはさまざまな工夫がなされているが、重要なのは、どのような働き方であっても自分が所属する組織で安心して安全に業務に取り組める環境を築くことである。いわゆるフレキシキュリティを整備することで、健常者はもちろん、障がい者も能力を発揮して付加価値を創出できるようにすべきである。

5 人材の育成と成長の実現に向けて

人材の育成と成長については、項目によっ

て障がい者と指導員とに分けてそれぞれ検討する。

(1) 障がい者特性を把握し管理できるスキームの整備

組織が拡大し、障がい者特性も多様化してくると、個人個人の特性をしっかりと把握すると同時に管理スキームも新調する必要が出てくる。障がいの特性や個人差によって、できることとできないことに差が生じてくるため一律な考え方というわけにはいかないからである。たとえば、テレワークを知的障がい者に適用するかどうかで議論になったケースでは、「もしかしてこの業務を担当しているあの人はできるかも」と考えて試してみたら、問題なく対応できた。あるいは、仕事を黙々とこなす本人の特色から、エキスパートとして育てることができないかという試みも見られる。そこで個人の能力を分かりやすい方法でデータ化し、定期的に更新しておく

便利である。

図2は、あるスウェーデンの会社が障がい者に対して、それぞれの能力を点数化して運営しているのを図式化したものである。この企業では、業務を遂行する上で求められる水準と本人の現在の能力水準を比較し、おおむね7割程度カバーできているのであれば、業務にチャレンジしてもよいという判断をしている。業務能力を何らかの形で表し、不足部分を訓練して一定水準に到達すれば挑戦するという発想は参考になる。

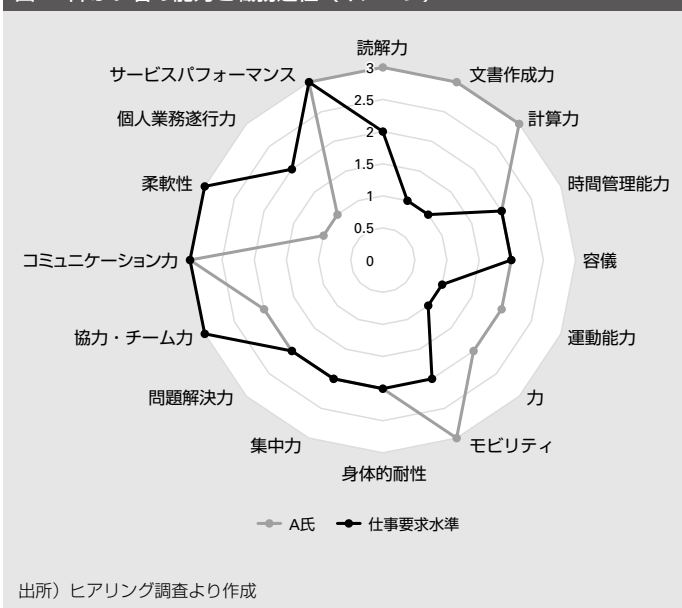
また、D&I研修の一環で、障がい者と健常者がチームになって研修テーマに取り組むことも有効である。この研修を実施することで、障がい者との接点が少ない健常者は、障がい者のイメージや障がい者雇用の重要性を頭では理解しているものの、実際に活動するとどうコミュニケーションをとったらいいのか困るという点である。

実際に健常者と障がい者が少しずつ打ち解けながら、本人の意思、障がいの状況やそれを乗り越えようとする姿はもちろんのこと、日頃考えていることなども伝え合う中で、障がい者に対する理解が深まっていく。障がい者も、現場の第一線で頑張っている社員を支えるにはどのように貢献したらいいのかについて、本人あるいは本人と指導員と一緒に考えることで意識を新たにする機会にもなるだろう。エンゲージメントを高め、以下で述べるチャレンジ環境を構築することが求められる。

(2) 障がい者へのチャレンジ機会の創造

これまでにも触れてきたように、障がい者という一括りでの管理ではなく、一人一人の

図2 障がい者の能力と職務適性（イメージ）



特性にさらに注目してそれぞれの適用を考
えることが、これからのビジネスを進める上で
求められる。障がい者は健常者に比べて制限
がある。だから限られた業務にしか従事でき
ないという固定観念で捉えて、業務範囲を限
定していないだろうか。

われわれは、これまでニューロダイバーシ
ティについて調査・研究し、発達障害を中心
にその働き方と成長を見てきた^{注1}。そこで
得られたのは、経営者や現場担当者が考えて
いる以上に障がい者が持つ能力はさまざまな
場面で発揮されており、戦力として活躍して
いるということである。

たとえば、自閉症スペクトラムの人が普段
はコミュニケーションに苦勞していても、バ
ーチャルの世界ではアバターを活用して積極
的に自己表現をして議論に加わるというケー
スも報告されている。障がい者に対する先入
観をいったんクリアにして彼らと向き合い、
お互いに納得しながら能力を活用・育成して
挑戦の場を用意することが求められる。

育成の有効な手段として挙げられるのが、
オンラインによる教育である。たとえば、マ
イクロクレデンシャル^{注2}（日本では履修証
明プログラム）のような、細分化された資格
や技能を身につけられるオンライン教育プロ
グラムを活用し、必要なコンピテンシーを学
ぶことで、知識習得と認定取得の双方を実現
できる機会を設けるなど、新たな人材教育ツ
ールの選択肢を提供することで、障がい者の
チャレンジ機会を企業が後押しできるだろ
う。

(3) 障がい者マネジャーの育成

障がい者が能力を発揮して職域を任される

ようになると、現場のマネジメント機能にも
かかわれる可能性が出てくる。そのため
には、本人ができる範囲を見極め、少しでも個
人の活動から組織の活動へ目線を上げて付加
価値創出に関与できる環境を整えることが重
要である。そこから、障がい者だからこそ見
えてくるマネジメントの要諦が明らかになる
だろう。

マネジメントといってもその範囲は、いわ
ゆる事業領域の管理から現場の作業管理に至
るまでさまざまである。マネジメントには、
数値の集計や連絡・案内といった業務も存在
する。これらを踏まえるとマネジメント業務
とは何かを習得し、本人が対応できる範囲で
マネジャーとして活動できる機会を提供する
ことが重要である。

なお、これは「障がい者管理職を何人輩出
するか」といった数合わせの対応を提案して
いるのではない。組織運営に支障が出るばか
りでなく、担当する障がい者にもメリットが
ないからである。KPIを設定するときには、
目的と手段をはき違えないように留意しな
ければならない。

(4) 高度な指導員の育成

一方、親会社を含めて事業構造が変わって
きている中で、変化を理解し、障がい者も携
われるように業務を設計できる能力を持った
指導員の存在が大きな意味を持つ。

一人の指導員が対応するケースもあれば、
業務企画といった組織対応のケースも考えら
れる。提供する付加価値に対してのユーザー
のニーズや意見、ときには不満に耳を傾け、
その本質がどこにあるのかを十分に理解し、
改善していくサイクルが必要になってくる。

そのためには、今までの延長線上にある改善で対応できるのか、あるいはまったく新しいことが必要なのかを見極めなければならない。指導員にはまず、自社の提供する付加価値がユーザーのニーズに込えているかを常にチェックし、業務内容を改善・高度化する能力が求められる。

もう一つは、変化に対してどの障がい者の能力が活用できるかといったコーディネート機能である。日頃から障がい者と接していれば、そのスキルはある程度理解しているものと考えられがちである。しかし、指導員が担当していない障がい者までを想定すると、障がい者の状況を共有できる仕組みが必要になる。特定の指導員に限定されるデータではなく、チーム編成や組織編成を進める上での情報を整備し、これに基づいて適切なチーム編成とその運営を行うことが求められる。

さらに、業務の高度化に伴い、外部専門家の活用、たとえば特定の業務への理解が深いジョブコーチとプロジェクト単位で連携するなど、外部を巻き込んでリーダーシップを発揮できる人材の育成も欠かせないだろう。こういった多様な人材を組み合わせれば、D&Iを実現しつつ新たな事業展開の可能性も広げることができるだろう。

このように、指導員は大きな方向性と現場とをつなぐポジションである。その反面、非常に負荷がかかりやすいため、一個人の育成と組織としての育成支援の両方を用意しておくことが望ましい。

(5) CDPの策定と運営

ここでは、障がい者と指導員の二つのCDPが存在するため、それぞれの方策について整

理し、その後にCDP全体の考え方について整理する。

①障がい者のCDP

前述のように、障がい者の特性を把握し、定期的に内容を更新しながら、チャレンジの機会を提供して、障がい者自身の成長と育成を進める。このときに、障がい者自身のゴールは、いわゆる指導員を目指して育成していくケースと、業務のエキスパートを目指して育成していくケースに大きく分けられる。また、一つの分野にこだわらず、複数の業務を習得したマルチエキスパートも十分に考えられる。これらについては各社における状況やパーパスに応じて、キャリアのコースを考えていくことが望ましい。

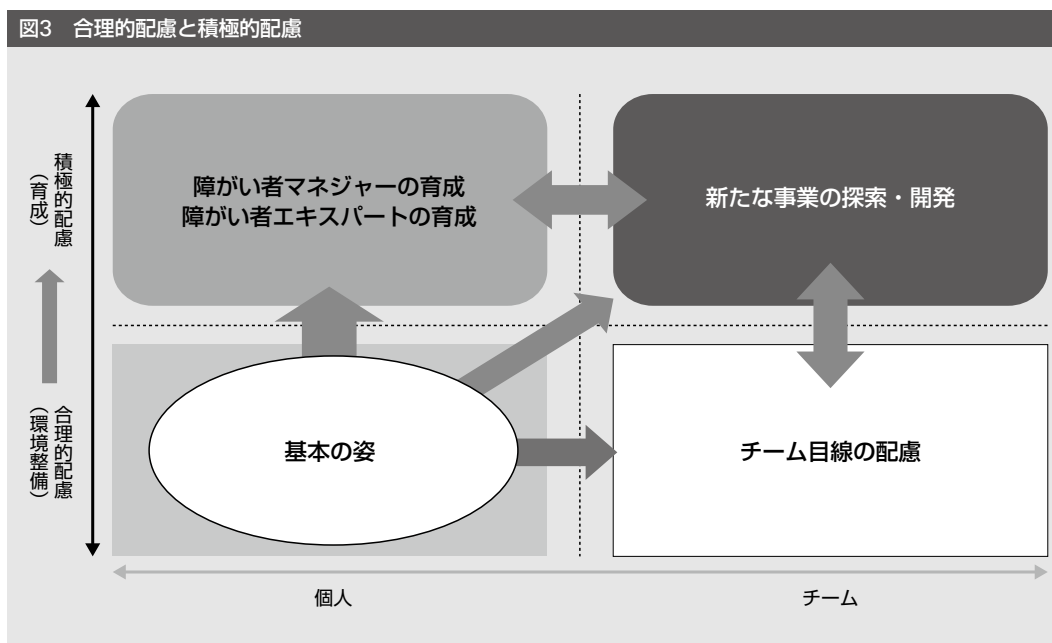
個人のスキルアップと同様に、チームのスキルアップを図ることや、業務を標準化し、チームとしての組織知を構築することもまた重要である。これらを踏まえることで、さまざまな業務を経験して自社の業務に明るくなると同時に、業務の変化に対して柔軟に対応できる力を蓄えてもらうことができる。

一方、合理的配慮についても少し拡大して、前向きに検討することも考えられる(図3)。

障がい者特性の関係でどうしても対応できないことがある場合、合理的配慮を行い、お互いが納得できる環境を用意することは既に定着している。さらに、人的資源として能力を伸ばし、戦力としての活動を期待するのであれば、積極的配慮として人材投資の観点で取り組むこともあるだろう。

研修だけではなく、OJTも組み合わせるのもよい。個人だけではなくチーム全

図3 合理的配慮と積極的配慮



体の底上げを目指して取り組みたい。

②指導員のCDP

指導員のCDPでは、大きく分けて社会一般の資格と社内資格の二つがある。一般的な資格でいえば、国が認めた生活相談員やジョブコーチのほか、国家資格のさまざまなプロフェッショナルスキルがある。第二論考で紹介したように、昨今、厚生労働省では雇用と福祉の連携という観点から、専門人材の研修体系を整備している。

福祉と雇用の両方の知識を有すると同時に、専門家としてジョブコーチには上級研修を用意している。経営側から見れば、現場も分かり、地域との連携も取りながら経営管理にも対応できる人材は非常に貴重である。積極的に活用して人材を育てるCDP構築を期待している。

また、社内的にもCDPは考えられる。企業の規模と活動内容に応じて育成コースを設

定していくことが望ましい。たとえば、障がい者をリードする機能を皮切りに、指導員自身を束ねるスーパーバイザーとしての機能、スキルセットを管理・提供するテクニカル機能、新たな業務を仕立てるプランニング機能などが考えられる。

指導員を支える機能も重要である。これらを実現するために、精神保健福祉士などの国家資格を取得し、専門家としてのCDPを設定することも挙げられる。最終的にはこれらを踏まえて、組織のマネジメントへのパスを用意しておきインセンティブを図ることも必要であろう。企業における経営管理は、とすれば数値から得られる情報に左右されやすくなるので、現場経験という観点を組み込むことも念頭に置いておきたい。

③CDPの運営に際して

特例子会社の経営者によると、民間での就業を経験した指導員が少ないという声を聞

く。作業レベルでは理解できても、組織の管理ルールの違いなどがあり、経営者の意図を十分に汲み取れていないのではないかというケースも散見される。たとえば、社内便業務やデスクの清掃など、日常業務の範囲のスキルで障がい者を指導する場合、ある程度は対応できるものの、企業の管理スキームの中で活動しているかというところでもないとのことである。障がい者との向き合い方、ケアの考え方など、貴重な情報とスキルを持ちながら活用できていないというのは非常にもったいない話である。

今後は、自社や組織の中で完結するのではなく、積極的に外部を活用して育成していくことも有効である。たとえば、親会社からの受注が目標であれば、親会社の担当者を講師に招いて研修を開催するというケースはこれまでも見られるが、今後はテーマによって、親会社あるいは外部機関の研修に参加させることも考えられるだろう。また、オンラインを活用したマイクロクレジットやMOOCなども即戦力として有効であろう。

外部機関の利用については、ほかにも、特例子会社間で一日交換留学と称して同様の業務の進め方や考え方を体験し、意識を高める

というケースもある。指導員に関しても、指導方法は既に用意されている訪問型サービスを利用するなどの方法もある。重要なのは、VUCAの時代、さまざまなことが起きることを前提として、多様な考え方に対応できるようトレーニングしておくことである。

6 補足：テクノロジーへの対応に向けて

(1) テクノロジーに対する認識の相違

ITを活用した障がい者向けの製品やサービスは既に発表されているが、利用者側がどのように感じているのかを調査したところ、「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」と回答したのは、特例子会社でも1割強であり、上場企業では6%程度であった(表3)。

さらに、同じく「ロボットやAIなどにより指導員業務の一部置き換えや、障がい者の生産性向上に向けた機器の導入」についても、特例子会社、上場企業ともに1割にも満たないという結果であった。コロナ禍を契機にビジネス環境が変化し、AIやロボットが多くの企業で活用され、提供価値やそれに伴う業務の見直しがなされる中で、障がい者雇

表3 テクノロジーの利用意向

質問項目	質問先	Yes回答率
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	特例子会社	12.8%
	上場企業	5.8%
ロボットやAIなどにより指導員業務の一部置き換えや、障がい者の生産性向上に向けた機器の導入	特例子会社	9.4%
	上場企業	5.8%

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

用だけが例外的に扱われるというのは考えにくい。

また、ロボットなどが業務を代行するから障がい者の働く場所がなくなるのではないかという危惧もある。実際にロボットなどによる業務の置き換えや電子化による業務の消滅はあり得るものの、すべてがそうなるわけではない。現在のような時代の転換期において、多くの企業が人手不足といわれている中、さまざまな工夫を凝らして対応しているのが現状である。むしろ、ロボットやAIといったツールをうまく活用して対応しようと考えれば、別のアイデアも出てくるのではないか。

有識者による「テクノロジーは障がい者の働き方にパラダイムシフトを与えた」という前向きな回答もある。コロナ禍によって、体の不自由な人が自宅でオンライン勤務できる環境が整った、あるいは精神面のトラブルから外出できなくなっていた人も同じく在宅勤務が可能になったなど、ITを活用して業務をこなせるようになったケースが増えている。現時点でちょっと無理と思われることでも、技術が定着すると当時は難しかったが今では当たり前のように使っているという状況になることも往々にしてあるものだ。

重要なのは、テクノロジーと障がい者という対立構造としてではなく、むしろ親和構造として捉え、どうやって社会課題の解決に取り組む環境をつくるか、あるいはどうやってインクルージョン可能な社会や地域をつくり込むかということではないか。障がい者の業務をAIがチェックしてミスが減らすなど、むしろ補完関係（さらにいうとテクノロジーを味方につける関係）として位置づけるよう

な新たな発想が求められている。

(2) テクノロジーに対する対応 (障がい者目線でのPOC)

昨今のイノベーションの議論で話題になっているのが、社外の知恵を活用したり（オープン化）、さまざまな人に参加してもらって問題点を抽出し、改善したりすることである。特に後者については、「ダイバーシティはイノベーションの源泉である」ということを経営方針として、さまざまな観点から追求している企業もある。

こうした中で、障がい者の新たな役割を規定していくことが望ましい。たとえば、Webサイトや社内システムの画面を開発する際に、障がい者にモニターをしてもらうと「説明が難しい」「文字が小さい」「操作しにくい」といった特有の視点からの指摘が挙げられてくる。障がい者が働く場所を単にコストセンターと位置づけるのではなく、検証の場、イノベーションセンターと位置づけることで、新たな活躍の場を創造することもできるだろう。製品やサービスを多角的に見つめ、ユーザーによりよい価値を提供し続けるためにも、テクノロジーを難しいものと決めつけてしまわず、考えるためのヒントとして積極的に採用していくことが望まれる。

Ⅲ ウィズコロナと障がい者雇用： 今後の課題

最後に今後の障がい者雇用発展のために取り組むべき課題を整理する。

1 関係領域とは 競合ではなく共創で

混沌とするVUCAの時代は、業界秩序や商習慣など、今までの秩序や価値観が大きな曲がり角にさしかかっているという事例が頻繁に発生している。

事業でいえば、秩序や制度が変化するときこそ大きなビジネスチャンスと捉え、新しい価値創造のバリューチェーンを構築した企業が成長している。しかし、ライバル企業も同様に対抗軸を提示し、切磋琢磨することで価値が洗練されていく。

また、制度面では前述した福祉領域と雇用領域が、ライバルとしてではなく協調して新たな方向を模索している。

これまで、新しい行動を起こすときは必ず既存領域との衝突が見られたが、重要なのはどちらが有効かではなく、新たな発想で時代にふさわしい領域を切り開けるかどうかであろう。決して妥協ではなく、一つ上位の観点から互いのよさを探り、新たな価値形成を目指すことが肝要なのではないだろうか。

障がい者雇用も、これまで述べてきたように、社会の潮流変化をむしろ積極的に取り入れることで、新しい職域開拓や働き方が描けるのではないか。常に新たな可能性を求める姿勢を大切にしたい。

2 高齢障がい者への 丁寧な対応に向けて

特例子会社が抱える大きなテーマの一つに、高齢障がい者への対応問題がある。これまで戦力として働いていた人が、加齢とともに徐々に能力が低下し、以前と同じように働けなくなるケースである。中には、年齢とと

もに障がいも進み、本来できていた業務ができなくなるというケースもある。

企業からすれば、これまで障がい者を社員・戦力として育成してきた思いもあるだろうが、一方、本人からすれば、望むと望まざるにかかわらず業務を遂行できない辛さもあるはずだ。この問題は、今後、高齢化が進む日本全体の問題であり、障がい者雇用に限ったことではないが、適切な対応が必要となってくる。何より、本人が「長い間働いていてよかった」と思えるためにも、知恵を出して解決策を提示していきたい。

なお、企業によっては少しでも働く場を提供するために、若いうちからさまざまな業務を体験してもらうことで配置転換が柔軟にできる準備を検討しているところもある。高齢化に伴う業務面でのハンディを少しでも遅らせるために、こうしたことにも今から手を打っておきたい。

何よりも問題なのは、高齢化＝定年＝退職と、人材を機械的に扱う考え方である。高齢社員といっても、もともと一緒になって企業・組織の発展に貢献してきた仲間である。年を取ったからといって仲間から外し、効率だけを追求することが果たして有効だろうか。また同様に、高齢化した社員も今まで支えてくれた企業や社員に敬意をもって接することも大切である。

3 社会から羨まれる 活動を目指して

多くの課題と方策を述べてきたが、もちろん企業によってその軽重はある。また、取り組むべき課題に関しても、筆者らの見解とは違う状況や解釈もあるだろう。

一つだけいえるのは、さまざまな状況下で努力を積み重ね、障がい者の活躍に配慮しながら社会課題に何らかの解決策を見だし、前進する姿勢が不可欠であるということである。

社内外で宣言したことは、まず取り組むことで信頼につながり、期待も高まる。そして将来の社会から「あのとき、あの活動があった」と評価されるような取り組みを期待している。

注

- 1 『知的資産創造』2021年3月号、4月号を参照
- 2 中央教育審議会大学分科会（第5回）「質保証の国際的通用性についての問題提起——多様なステークホルダーとの双方向型エンゲージメントに着目して」（2020年11月）

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