

社会・経営ニーズの転換点を迎えた今、 障がい者雇用の価値の広がりを考える 企業グループ価値の向上を先導する障がい者雇用 前編：障がい者雇用の現在地と期待



池田眞実



高田篤史



千々松 宏



山口綾子



足立興治

CONTENTS

- I 外部環境変化から見た障がい者雇用の価値を再考することの意義
- II 障がい者を含むDE&Iが企業にもたらす価値認識と障がい者雇用への期待
- III 障がい者雇用の現場に見えた危機感と生産性向上への意欲
- IV 障がい者雇用は誰もが働きやすい環境構築の手本。一般雇用の場にもノウハウを広げて

要約

- 1 法定障害者雇用率の上昇に伴い、今後も企業が雇用する障がい者数は増加し、かつ障がい特性の幅が広がっていくと想定される。また少子高齢化に伴い、多様な価値創造を担う戦力としての障がい者雇用の重要性が高まっていく。
- 2 日本では障がい者雇用の体制は充実しつつも、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）の思想の浸透では世界的にも遅れており、今こそ障がい者雇用によるDE&I全体へのリーダーシップが期待される。
- 3 障がい者雇用を担う特例子会社では、近年、親会社からの関心低下などの危機感から、即戦力を求める採用や自立的な成長を重視する傾向が見られるとともに、新たな業務や事業の創出意欲が高まってきている。
- 4 特例子会社には、グループ全体に対して、ダイバーシティやインクルージョンを体現する先進的な環境の手本となることが期待される。そのためには、グループ本体側も特例子会社の位置付けを見直していくことが必要である。

I 外部環境変化から見た 障がい者雇用の価値を 再考することの意義

株式会社野村総合研究所とNRIみらい株式会社は、2015年以来、毎年障がい者雇用に関する定点調査を実施し、その結果を報告してきた。21年度には、30年の障がい者雇用をテーマに調査研究活動を行い、本誌2022年7月号に特集として掲載した。刻一刻と社会情勢が変わる中、「社会・経営ニーズの転換点を迎えた今、障がい者雇用の価値の広がりを考える」という本稿の巻頭に当たり、政策面、社会経済面などの外部環境変化から見た、障がい者雇用の価値の広がりを考えてみたい。

1 企業の雇用する障がい者数は 今後も増加し、障がい特性も 広がっていくとともに、 雇用の質も問われていく

最初に、日本における障がい者雇用の政策動向を確認する。2023年1月18日に開催された労働政策審議会障害者雇用分科会において、23年度から27年度までの障害者雇用率が示された。これにより、22年度に2.3%の障害者雇用率は24年度からは2.5%、26年度からは2.7%に引き上がることとなった。28年度以降の障害者雇用率は26年度中に障害者雇用分科会で議論し、27年4月に政省令が交付されることとなっている。また、2025年度から除外率^{注1}がさらに引き下げられることや、短時間勤務（週10時間以上20時間未満）の方も対象となった^{注2}。この障害者雇用率の引き上げにより、あらためて障がい者の「雇用の質」をどのように実現していくか、今後の

事業計画の策定にも影響すると考えられる。

これまでの法定障害者雇用率の上昇に伴い、企業で雇用される障がい者数は大きく増加してきた。02年（障害者雇用率1.8%）に24万6000人だった障害者雇用数は21年（障害者雇用率2.3%）には59万8000人と2倍以上に増加してきた（厚生労働省資料より）。ちなみに、この間の日本の雇用者数全体は5331万人から6016万人の増加である（総務省「労働力調査」より）。今回示された障害者雇用率の見直しから、今後も企業が雇用する障がい者数はさらに増加していくことが想定される。

企業が雇用する障がい者数が増加するだけでなく、雇用する障がい者の障がい特性の幅が広がっている。従来の障がい者雇用は身体障がい者が中心であり、02年には身体障がい者が87%だったところ、21年には60%にまで低下した。代わりに知的障がい者は13%から23%へと増加し、精神障がい者はほぼ0%だったところ16%にまで増加した。

これは、身体障がい者の生産年齢人口は減少傾向にある一方、知的障がい者、精神障がい者の生産年齢人口は増加しているという、生産年齢人口における障がい特性の構成変化を反映したものと考えられる。以前の障がい者雇用では身体障がい者が中心だったが、障害者雇用率が引き上げられ、より一層の雇用を進めようとしたら、障がい特性の幅を広げざるを得ないのである。

さらに今後は、単に必要な障がい者雇用数を満たすだけでなく、障がい特性に合わせた適切な職域、適切な配慮、適切な処遇などのいわゆる「雇用の質」が求められる方向で「障害者雇用対策基本方針」の見直しが進め

られている。

2 生産年齢人口の減少により、 戦力としての障がい者活用の 重要性が高まる

企業で雇用される障がい者数は大幅に増加する一方、日本の雇用者数全体はそれほど増えておらず、前述の2002年から2021年にかけて5331万人から6016万人と12.8%の増加である（総務省「労働力調査」より）。

日本の生産年齢人口は1995年をピークに減少を続けており、2020年時点で7509万人から30年には6875万人へと減少が見込まれている（総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」）。

こうした労働力の減少を背景に、一次産業をはじめとして、さまざまな業界で労働力不足が課題となっている。昨今ではサプライチェーンの変化、安全保障やBCP（Business Continuity Planning：事業継続計画）上の観点などから、海外に移した生産・開発の機能を国内に戻す動きも見られ、労働力不足に一層拍車がかかっている。

労働力不足への対応としては、主として高齢者、女性、外国人の活用がうたわれてきたが、障がい者の活用の重要性も高まっている。

たとえば、一次産業においては07年に農林水産政策研究所が「農業と福祉の連携」の必要性を訴え、「農福連携」の研究チームを編成して農福連携についての研究を実施し取り組みがスタートした^{注3}。農業で始まった一次産業における障がい者の積極活用の動きは、同じく担い手不足に悩む林業、水産業にも広

がりつつある。

一次産業に限らず、相対的に人気のある産業でも人材不足は共通した課題である。専門性を持った人材が専門性の高い領域に一層特化して業務を遂行していくためにも、現場の業務内容を見直すことが求められている。このような動きの中で、障がい者を活用する領域も広がっていくものと考えられる。

特に、精神障がい、発達障がいの場合、障がい者が高い専門性を有している場合もある。障がい特性に十分配慮し、障がい者の持つ専門性を活かすことができれば人材不足への対応策の一つになり得る。

3 CSRとしての障がい者雇用から、 より多様な価値をもたらす 障がい者雇用へ

戦後日本の障がい者雇用制度は、主として傷病軍人の雇用促進を目的として1960年に制定された「身体障害者雇用促進法」から始まった。同法は、後の「障害者雇用促進法」の基となった。

障がい者の雇用率制度は76年に創設され、身体障がい者から法定雇用率の算定基準に加わった。対象となる障がいは年を経て拡大し、98年には知的障がい者が、2018年からは精神障がい者が新たに加えられた。対象となる障がいの拡大に伴い、雇用率も上昇することとなった。制度立ち上げの背景としては、日本の障がい者雇用はCSR（企業の社会的責任）的な観点から進められてきたと考えられる。

しかし、現在では様相が異なってきている。15年に国連で採択されたSDGsの17のゴールの1つ、「8 働きがいも経済成長も」

の中では、「2030年までに、若い人たちや障害がある人たち、男性も女性も、働きがいのある人間らしい仕事をできるようにする。そして、同じ仕事に対しては、同じだけの給料が支払われるようにする」とされている。

さらに、SDGsを背景としてESG投資も注目されてきた。ESG投資とは、企業が長期的に成長していくためには「Environment（環境）」「Social（社会）」「Governance（ガバナンス）」の3つの観点が重要であるという考え方から、機関投資家を中心として、伝統的な財務情報だけでなく、非財務情報であるESGの観点を指標化して行われている投資である。国連は「責任投資原則（PRI）」を掲げ、機関投資家が投資分析と意思決定のプロセスにESG課題を組み込むことがサステナビリティに寄与するとして、ESG投資を重視している。米国などほかの先進国に比較して日本ではまだPRIへの署名は進んでいないが、15年にGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が署名したことで話題となった。

現状のESG投資では主としてE（環境）とG（ガバナンス）に注目されている感があり、S（社会）については法令遵守などの確認しやすい指標を確認するにとどまっている。しかしながら、機関投資家としてもS（社会）についての企業の長期的な成長を確認できる指標ができれば、企業に対する見方も変わってくるものと考えられる。

特に、障がい者雇用の観点では23年度から有価証券報告書にS（社会）に該当する人的資本の開示が求められたことは注目される。明示的に障がい者雇用に焦点を当てた指標が挙げられているわけではないが、「人的資本可視化指針」で挙げられている7分野19

項目の指針の中にはダイバーシティが含まれる。人的資本の開示の背景にはESG投資があり、企業は社会課題の解決、人材の有効活用などを投資家の視点からチェックされることになる。

このように、現在の日本における障がい者雇用は、企業が社会的責任を果たす、法令を順守するという守りの観点だけでなく、労働力不足の中の戦力、企業の活力を生むダイバーシティ、社会（投資家）に対して企業価値を高めるなど、従来と比較して、より多様な価値を持つ存在へと変容していると考えられる。

4 技術革新も障がい者雇用を後押しする

法制度、労働市場、社会的な要請から、企業はこれまで以上に障がい者雇用を量的、質的両面で進めていくことが求められる。そこには必ず職域開拓という課題もついて回るが、技術革新が障がい者の職域の可能性を広げる可能性に触れておきたい。

技術革新は障がい者雇用の職域の拡大・縮小双方に働き、近年のペーパーレス化の促進、リモートワークの促進などは従来からの職域を縮小する方向に働いた。一方、IT化の推進、PCの普及といった技術革新は身体障がい者の職域拡大に寄与してきた。AI（人工知能）、RPA（ロボティクスプロセスオートメーション）^{注4}の活用なども職域拡大の可能性を持っている。

具体的には、AI、RPAは知的障がい者が苦手とする複雑な分岐を伴う判断という負荷を軽減し、これまででは職域とならなかった事務的な手続き、オペレーションの領域に彼ら

が参入できる可能性が生じている。

近年話題となっているメタバースについても、たとえば、リアルな世界では感情表現やコミュニケーションを取ることが苦手な自閉症の障がい者にとって新たな可能性を秘めているかもしれない。既に人材育成分野で活用されているオンライン研修やメタバースにおけるビジネス展開でも、障がい者の活躍が十分に期待される。

経済社会環境の変化は、これまでの仕事を根底から覆すほどの大きな力もあり、ときに厳しい影響もあるが、見方を変えれば新たな活躍の場も提供されていく。われわれはこうした環境変化を前向きに捉えて、今後の価値の広がりにも焦点を当てて検討したい。

II 障がい者を含むDE&Iが企業にもたらす価値認識と障がい者雇用への期待

1 米国におけるDE&Iとその価値認識の変遷

現在のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）の源流をたどると、当初は、法的リスク対応としてのマイノリティ雇用の推進がその一つといわれている。1964年に米国では公民権法が成立した。これをきっかけに人種差別撤廃やマイノリティへの機会平等化が徹底され、雇用面でも機会均等、アファーマティブアクション（積極的差別是正措置）などが義務づけられた。このとき、現在のようなDE&Iの概念は知られていなかった。当時の米国企業は、法的義務を根拠にした訴訟に対するリスクマネジメントとして、女性、有色人種、障がい者、高齢者な

どのマイノリティの雇用を推進していたといわれている²⁵。

そういった中、米国では労働人口の変化がマイノリティ雇用を加速することとなった。87年に、米国のシンクタンクであるハドソン・インスティテュートから21世紀の米国における労働力人口構成予測に関するレポートとして「Workforce 2000」が公開された²⁶。そこでは、米国の経済は健全なペースで成長し得ること、白人男性が中心であった労働力が高齢化し、女性の比率が高まっていくことが示されていた。加えて、米国が繁栄し続けるための対策として、女性、仕事、家族の相反するニーズを調整し、黒人およびヒスパニック系労働者を経済活動に完全に統合し、すべての労働者の教育を改善することなどが提言された。現在の日本における女性活躍や一億総活躍社会などに近い思想が、この時点で形成されたといわれている。

こういった流れの中で、ダイバーシティがイノベーションの源泉であるといった認識が生まれていった。筆者は以前、外資系大手企業の複数の人事担当者と同面談し、ダイバーシティ経営の意義とは何であるかを伺ったことがある。その答えは共通して、人材確保やイノベーションといったものであり、ダイバーシティがイノベーションの源泉であるとの認識が深く浸透していることを実感した。同様に学術的にも、ダイバーシティとパフォーマンス（企業の業績や成果）との関係性が積極的に研究されてきた。

しかしながら、ビジネス誌における事例研究の報告が豊富に存在する一方で、学術研究レベルでは、両者の関係性については必ずしも一貫した見解が提示されてこなかった²⁷。

ハーバードビジネススクールのリー・フレミングの研究では、チームの多様性が低いとイノベーションが中庸・平凡なものに終わってしまうこと、同時にチームの多様性が高いと、平均的にはイノベーションの価値を下げる傾向にあるが、一部のケースで非常に価値のある成果が生まれることを明らかにしている⁹。

こうした研究から、ダイバーシティは組織のパフォーマンスを落とし得るリスクがある一方で、それらを有効に作用させる何らかの条件を満たす場合、非凡なパフォーマンスを生み出し得ることが推察された。そして、現在ではその条件が、心理的安全性を主体としたインクルージョンの風土であることが示されている^{9, 10}。これらの経緯から、ダイバーシティが組織のパフォーマンスに与える効果は、ダイバーシティとインクルージョンの両者が一体となって初めて有効であるとの認識が醸成され、ダイバーシティ経営は現代のようなダイバーシティ&インクルージョンといった言葉で語られるようになってきた。さらに近年では、誰もが可能性を最大限に発揮できる条件として、エクイティ (Equity : 公正性)¹¹が加わり、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) と語られるように至った。

これらの価値認識と同時に強調したい点として、2015年9月に決定されたSDGsがある。SDGsでは、「誰一人取り残さない」ことを誓っており、社会全体でインクルージョンを実現することを求めている。SDGsの目標の中には、若者や障がい者を含むすべての男性および女性の、完全かつ生産的な雇用およびディーセント・ワーク¹²、ならびに同一労働同

一賃金を達成すること (SDG 8 Target 5)、年齢性別、障がい、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況にかかわらず、すべての人々にエンパワーメント、および社会的、経済的、および政治的な包含を促進すること (SDG10 Target 2) など、まさにDE&Iに直結するものも含まれている。SDGsは、ここまでの議論で言及した人材確保やイノベーション、パフォーマンスなどの企業の資本主義的なインセンティブの有無を問わず、持続的な社会においてDE&Iが当然に目指すべき目標であり、その疑義を議論する余地はない、ということを経済全体に再確認させてくれているように感じる。ダイバーシティ経営の意義は、さまざまな変遷を経由しつつも、公民権法の頃の原点に戻り、社会が目指す姿としてあらためて重要性を増しているのである。

2 DE&Iの流れの中での障がい者雇用への期待

日本のDE&Iの状況が海外に比べて遅れている点は、よく取り上げられる話題である。世界経済フォーラムが2022年7月13日に発表した「Global Gender Gap Report 2022」によれば、総合的なジェンダーギャップに関する評価において、日本は146カ国中116位と低い評価であり、分野別の評価では、経済で121位、政治で139位と、一段と評価が低い¹³。

Institute of Technology and ScienceのVijesh Jainによる異文化に対する受容性に関する研究によると、比較対象となった全13カ国のうち、社会の文化的多様性、移民に対する政策、宗教に対する耐性、雇用者の受容性といった項目で13位と、最下位の評価となっ

ている^{注14}。また、企業の経営者や著名な政治家などが時折、差別的発言でメディアを賑わせることもあり、日本のDE&Iに関する国際評価は高いとは言い難い。

一方、障がい者雇用に関してはどうか。08年時点でのある研究によれば、日本の障がい者の就業率は当時40.3%、米国で48.6%、欧州連合11カ国平均で40.8%と、海外と比較して遜色がないことに加え、日本の方がより重度の障がい者の雇用機会を確保できているとの評価もある^{注15}。

日本では、米国の公民権法制定と同時期の1960年に、後の障害者雇用促進法の基となる「身体障害者雇用促進法」が制定され、さらに76年には雇用率制度が創設され、企業の障がい者雇用が義務化された。また、2002年には特例子会社制度が創設され、企業は障がい者雇用のためのリソースを集約し、より重度の障がい者を効率的に雇用できる日本独自の仕組みが整った。こうして、日本でも充実した障害者雇用制度が実装されていった。

しかしながら、現時点で日本のDE&Iの評価が低いことを鑑みると、米国では1960年代から障がい者も含めたダイバーシティの価値認識を高めながら障がい者雇用も含めたDE&I全体を発展させてきたのに対して、同時期から発展してきた日本の障がい者雇用は、DE&Iとは独立した道筋をたどってきたように見える。わが国は優れた障がい者雇用を実現しながらも、DE&Iの発展に活かせずに、国際的に後塵を拝してきたのではないだろうか。

前述のようなDE&Iの価値認識に関する米国やグローバルの変遷を踏まえると、米国では、DE&Iに対する価値認識は、①法的リス

クへの対応、②人材不足への対応、③イノベーションやパフォーマンスの向上、そして④SDGs、といった流れで変化していったように思う。特に、②人材不足への対応、③イノベーションやパフォーマンスの向上については、ダイバーシティを推進する経済産業省も、その推進背景としてフォーカスしており、ダイバーシティ推進の意義としてはわが国でも認識されているところである^{注16}。

こうした流れの中で、現在の障がい者雇用の立ち位置はどのあたりであろうか。筆者は、これまで国内の企業の人事担当者や障がい者雇用担当者へインタビューをしてきたが、現状は全体的に法定雇用率を意識した、①法的リスクへの対応が意識的な主体であり、②人材不足への対応、③イノベーションやパフォーマンスの向上、といった、特にDE&Iの根幹というべき価値認識が醸成されていないと感じている。障がい者雇用において、DE&Iとしての価値認識が醸成されてこなかったことが、両者を分断させた原因であると考えている。

障がい者雇用の思想として、共生主義と社会モデル、父権主義と医学モデルが知られている。共生主義は、障がい者を社会で共に生きる存在と位置付ける考え方であり、社会モデルとは障がいは個人に帰属するものではなく、社会環境によって作り出されたものとし、障がいのある人の社会参加に必要な環境の変更を社会全体の共同責任とする考え方である。一方、父権主義は障がい者を保護の対象と捉える考え方であり、医学モデルとは障がいという現象を個人の問題として捉え、病気・外傷やそのほかの健康状態から直接的に生じるものとし、障がいの対処には、個人レ

ベルでの医学的治療や個人による適応と行動変容による解決を求める考え方である^{注17}。

共生主義と社会モデルは、2006年に採択された障害者権利条約の基本原則でもあり、現在の日本、米国も含め障がい者施策における共通の思想であると同時に、DE&I推進の基本思想としても認識されている。米国は、公民権法の制定以前から、傷痍軍人などに対してこの共生主義に基づく思想で取り組んできた。一方、日本では父権主義と医学モデルからスタートしており、共生主義や社会モデルは、11年の障害者基本法の一部を改正する法律、13年の障害者差別解消法の制定から、社会的にも大きく打ち出されてきた。実際、11年の障害者基本法の改定においては、旧法が「障害者の福祉を増進することを目的とする」

とあるのに対して、改正案では、「全ての国民が、障害の有無にかかわらず、等しく基本的人権を享有するかけがえない個人として尊重されるものであるとの理念にのっとり、全ての国民が、障害の有無によつて分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会を実現するため」といった共生主義と社会モデルに基づく思想が強調されるようになってきている（図1）^{注18}。

わが国で、障がい者雇用制度の充実がDE&Iの推進に活かされてこなかったのは、こうした背景思想の違いに基づくのではないかと推察する。一方で、現代では障がい者雇用とDE&Iはいずれも共生主義と社会モデルを基本思想としており、今後は両者が共に発展し、社会に浸透していくことが期待され

図1 2011年障害者基本法改正の概要

	改正案	改正前
目的	第一条 この法律は、 <u>全ての国民が、障害の有無にかかわらず、等しく基本的人権を享有するかけがえない個人として尊重されるものであるとの理念にのっとり、全ての国民が、障害の有無によつて分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会を実現するため、</u> 障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策に関し、 <u>基本原則</u> を定め、及び国、地方公共団体等の責務を明らかにするとともに、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策の基本となる事項を定めること等により、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策を総合的かつ計画的に <u>推進</u> することを目的とする。	第一条 この法律は、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策に関し、 <u>基本的理念</u> を定め、及び国、地方公共団体等の責務を明らかにするとともに、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策の基本となる事項を定めること等により、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策を総合的かつ計画的に <u>推進し、もつて障害者の福祉を増進</u> することを目的とする。
国及び地方公共団体の責務	第六条 国及び地方公共団体は、 <u>第一条に規定する社会の実現を図るため、前三条に定める基本原則（以下「基本原則」という。）にのっとり、</u> 障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策を総合的かつ計画的に実施する責務を有する	第四条 国及び地方公共団体は、 <u>障害者の権利の擁護及び障害者に対する差別の防止を図りつつ</u> 障害者の自立及び社会参加を支援すること等により、 <u>障害者の福祉を増進する</u> 責務を有する。
国民の責務	第八条 国民は、 <u>基本原則にのっとり、第一条に規定する社会の実現に寄与するよう努めなければ</u> ならない。	第六条 国民は、 <u>社会連帯の理念に基づき、</u> 障害者の福祉の増進に協力するよう努めなければならない。

出所 「障害者基本法」の一部を改正する法律案新旧対照表より一部抜粋

る。

障がい者雇用もDE&Iの主要な論点の1つであり、むしろ女性活躍などのほかの関連テーマと比べても、国際的に遜色のない取り組みと実績ができてきている領域と考えられる。これまで培った障がい者雇用の思想やノウハウをより広く活用することで、グローバルで後れを取った日本のDE&Iにおいて、リーダーシップを発揮し得るのではないかと期待している。そういった期待を背景に、本稿ではこれ以降、前後編にわたって、DE&Iを踏まえ、障がい者雇用の新しい価値の広がりを考えていくこととする。

Ⅲ 障がい者雇用の現場に見えた 危機感と生産性向上への意欲

では、障がい者が働く現場が、DE&Iを体现する環境として、さらなる価値を発揮するためには、何が必要なのだろうか。

本章では、NRIとNRIみらいが2015年から毎年度実施しているアンケート（以下、アンケート）^{※19}を通して障がい者雇用の近況を明らかにし、次節では障がい者雇用の場に期待される将来の展望をまとめる。

アンケートでまず明らかになったのは、特例子会社を感じている「親会社が障がい者雇用へ寄せる関心が低下してしまったのではないか」という不安だ。一方で、上場企業内の障がい者雇用部門では「障がい者雇用の重要性や価値は部門外からも認識されている」という回答が多くを占めたことから、別企業として運営されている特例子会社であるが故の感じ方があるとも見えた。

また、特例子会社と上場企業内の障がい者雇用部門のいずれでも、採用時に障がい者本人の職務遂行能力を重視する傾向が強まっただけでなく、障がいの特性に合わせた業務調整や障がい者の作業能力向上といった雇用・育成にまつわる事柄への課題意識が低い状態にとどまっている（図2）。

さらに、特例子会社への調査からは、障がい者に割り当てる業務を親会社と共同で企画したり、経営課題として売上拡大や新規事業開発を挙げたり、といった取り組みやその意欲があるという回答も少ないながら得られた。

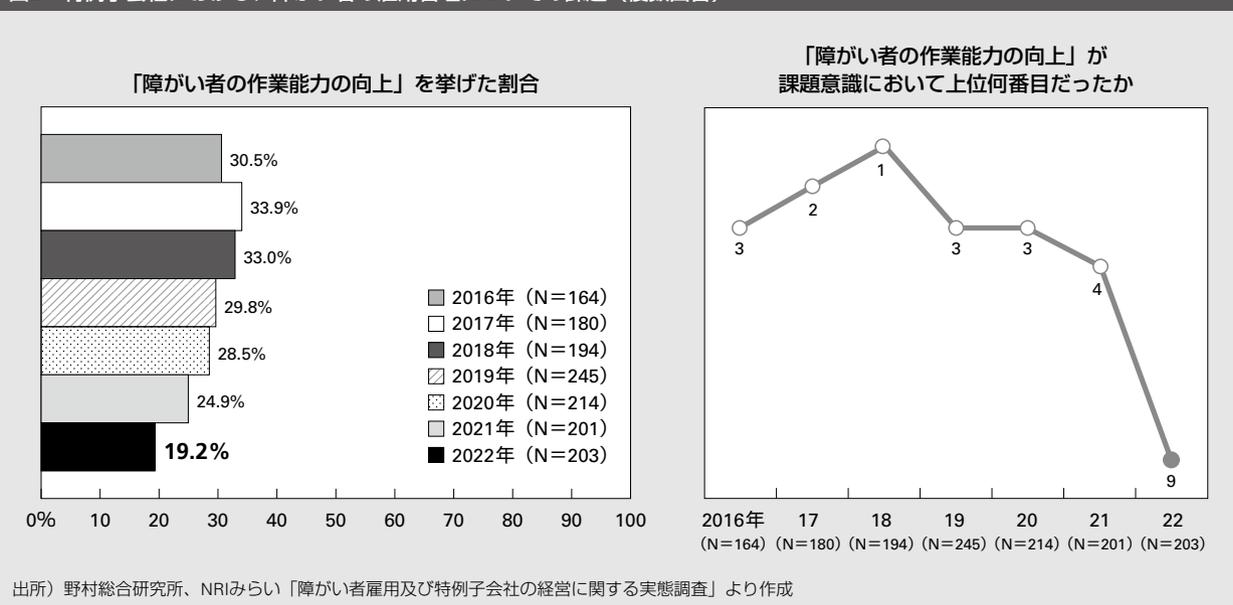
これらの結果から推察されるのは、障がい者雇用の現場が危機感と主体性をより強めたということだ。言い換えれば、「もしもグループ企業内・社内で障がい者雇用への関心が低下してしまったのならば、障がい者の法定雇用率の引き上げ^{※20}への対応は現場が牽引しなければならない」というプレッシャーが生じたのだろう。

そして、このプレッシャーが、障がい者の採用・育成のあり方を変化させ、生産性のさらなる向上を促す契機となったのではないか。アンケート結果からは、障がい者本人の即戦力や自立的な成長が重視されていることが窺える。

ただし、特別支援学校などでの教育が進んだことで障がい者の能力が高い水準となっており、企業は採用・雇用に当たり障がい者をもとより持っている能力に一層期待しているとも考えられることは指摘しておきたい。

また、特例子会社による主体性の高まりは、新たな業務や事業の創出という形でも萌芽している。アンケートの具体的な結果は次

図2 特例子会社における、障がい者の雇用管理についての課題（複数回答）



のとおりである。

1 特例子会社は親会社からの関心が低下したのではないかと不安を感じている

特例子会社に「5年前と比較して、親会社は特例子会社に対して関心を持っているか」と尋ねたところ、「とてもそう思う」の値は2020年（51.6%）を境に減少に転じ、22年には44.9%となった。また、「親会社とは、特例子会社のビジョン・目標を共有できているか」に対する回答のうち、「とてもそう思う」の値は19年（47.6%）から22年（42.4%）にかけて全体として減少傾向にあった。

2 即戦力や自立的な成長が重視されている可能性がある

特例子会社に「障がい者を採用する際に重視していること」を尋ねたところ、「本人の職務遂行能力」を挙げる割合は、2016年（34.4

%）から上昇傾向をたどり、22年には49.5%に至った。上場企業の障がい者雇用部門では、数値は上下しているがおおむね上昇傾向にある（22年は59.6%）。

また、「障がい者の特性に合わせて、仕事の内容を調整することに努めているか」に対して「とてもそう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた割合は、特例子会社、上場企業の障がい者雇用部門ともに9割前後という高い値で推移しているが、「とてもそう思う」のみに注目すると、特例子会社では20年（63.8%）から22年（54.1%）にかけて減少した。上場企業の障がい者雇用部門では、3割前後で低調が続いている。

「障がい者の雇用管理についての課題」として「障がい者の作業能力の向上」を挙げる割合も、特例子会社で17年（33.9%）から22年（19.2%）に減少した。上場企業の障がい者雇用部門では、上昇傾向にあるものの、2割程度にとどまった（22年は19.8%）。

課題意識における「障がい者の作業能力の向上」の位置付けは、特例子会社では上位から9番目と低い。上場企業の障がい者雇用部門では、上位から3番目ではあるが、「障がい者の業務の割り振り、配置」(52.8%)や「障がい者の採用における量的・質的確保」(46.2%)とは大きく差がついている。

3 特例子会社に業務や事業の創出意欲が芽生えている

特例子会社のうち、親会社やグループ会社から受注する業務として「親会社グループの方針のもと、親会社と一緒に企画、創造する業務」を挙げる割合は25.4%だった。また、「新規事業・サービス・商品の開発」「売上拡

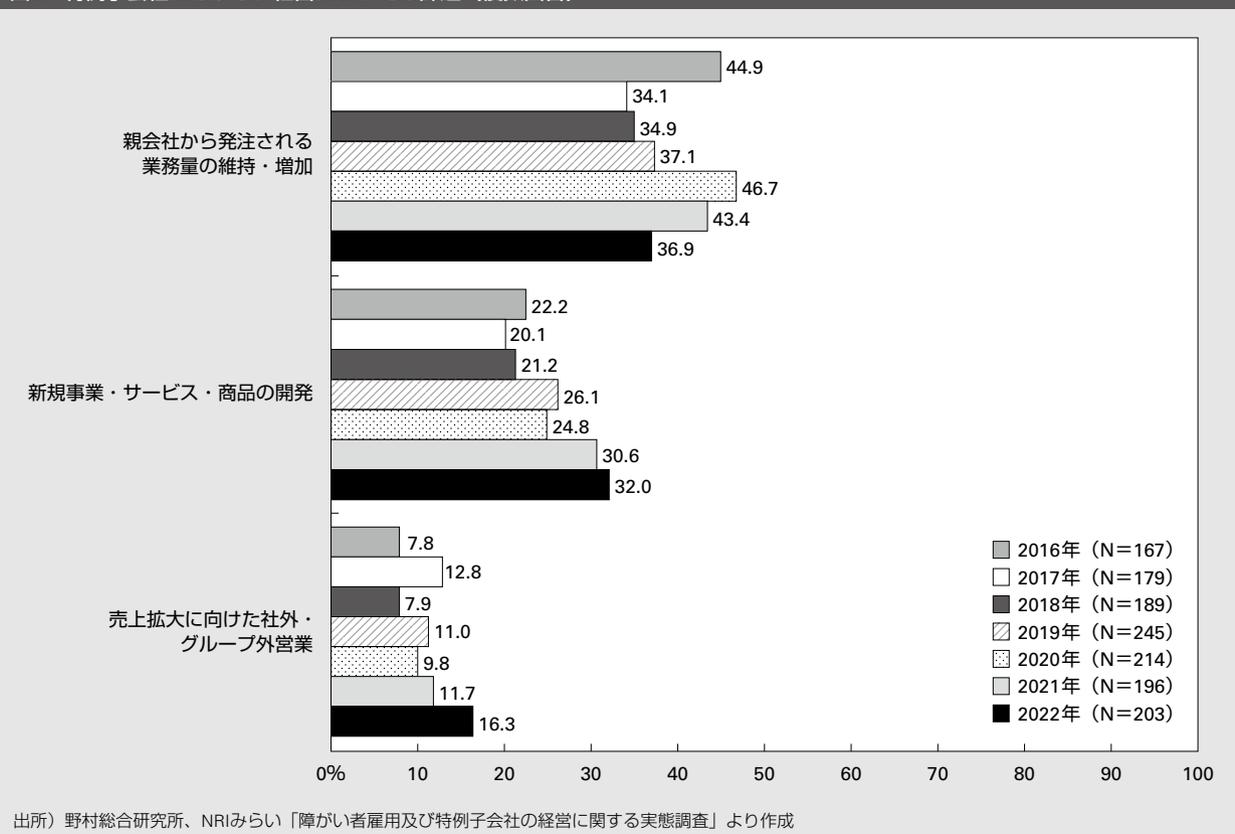
大に向けた社外・グループ外営業」を経営課題として挙げる割合が増加している(図3)。

これらはいずれも割合としては小さく、変化の兆しと考えられる。実際に現状では、特例子会社のうち親会社・グループ会社からの売上が全体の75%以上を占めるケースが8割を占めている。

IV 障がい者雇用は誰もが働きやすい環境構築の手本。一般雇用の場にもノウハウを広げて

障がい者雇用の現場が、周囲とのパートナーシップを深めるにはどうすべきか。

図3 特例子会社における、経営についての課題(複数回答)



方法の1つとしてアンケートから見えてきたのが新たな業務や事業の創出による貢献であったが、それだけではない。障がい者雇用の現場ならではの価値発揮、すなわち「ダイバーシティやインクルージョンを体現する先進的な環境としての手本となること」こそが重要である。たとえば、とある部門にとっての日常的な取り組みが、別部門にとっては貴重なノウハウである可能性もあるだろう。

実際に、アンケートで「障がい者のキャリアアップの仕組みができているか」「障がい者を積極的に管理職に登用したいか」「5年前と比較して、障がい者が管理職やリーダー的役割を担っているか」を尋ねたところ、特例子会社ではいずれの問いにも5～6割が「とてもそう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた。一方で、同じ問いに対する上場企業の障がい者雇用部門の回答を見ると、2～5割であった。より細かく見ると、特例子会社は管理職登用の意欲・実態などのより高度なキャリアアップに関して、上場企業の障がい者雇用部門に比べて先進している傾向にある。

もちろん、ダイバーシティの実現やインクルーシブな環境づくりを目指す上で、障がい者雇用の現場から一般雇用部門に向けて提供できるノウハウもあるはずだ。個性・特徴に合う働き方をできる職場を求める声は昨今ますます強くなっているが、これは障がい者雇用の現場が長く取り組み続けてきた「ごく当たり前のテーマ」である。これまで以上に、皆が働きやすい環境づくりのノウハウを主体的に蓄積・発信し、インクルーシブな環境を広める起点となることが障がい者雇用の現場に期待されているのではないかと。

一方で、そういった期待に対して、特例子会社がグループ全体に主体的な役割を担う場合を想定すると、果たして特例子会社にそれだけの活動を行う経営リソースがあるか、といった懸念が生じる。特例子会社は、一般的に経営財務面での基盤が脆弱なことが多い。実現に向けては、特例子会社の孤軍奮闘ではなく、グループ本体側も価値創造の担い手の一員として特例子会社の位置付けを見直し、ほかのグループ企業とのかかわり方、リソースの配分などを再構成していくことも必要である。

後編では、障害者雇用の新しい価値の広がりについて考察しつつ、グループ全体と障がい者雇用部門または特例子会社のかかわり方についても、事例の中で触れていくこととしたい。

注

- 1 障がい者の就業が一般的に困難であると認められる業種について、雇用する労働者数を計算する際に、除外率に相当する労働者数を控除する制度。除外率は、それぞれの業種における障がい者の就業が一般的に困難であると認められる職務の割合に応じて決められていた。除外率制度はノーマライゼーションの観点から、2002年の法改正により、04年4月に廃止された。現在は経過措置として、当分の間、除外率設定業種ごとに除外率を設定するとともに、廃止の方向で段階的に除外率を引き下げ、縮小することとされている（法律附則）
- 2 国の「障害者雇用状況報告」は原則として各企業単位で行うが、一定の条件を満たした子会社である「特例子会社」が認可された場合、親会社と特例子会社およびグループ算定の対象となった子会社の雇用状況を合算して同報告を行うことができる

- 3 農林水産政策研究所「農福連携の地域経済・社会への効果と効果的な発揮に関する研究」(2021年3月)
- 4 これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンやAI、機械学習などを含む認知技術を活用して代行・代替する取り組み
- 5 東洋経済オンライン (2009/09/04)
- 6 Johnston, William B.; And Others Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century.
- 7 谷川智彦「職場におけるダイバーシティとパフォーマンス——既存研究のレビューと今後の方向性」『日本労働研究雑誌』2020年7月、vol.720
- 8 Lee Fleming, Perfecting Cross-Pollination, Harvard Business Review, Vol.82, Issue 9, September 2004.
- 9 Nishii, L. H. (2012) "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups.
- 10 Henrik Bresman and Amy C. Edmondson (2022) Research: To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety, Harvard Business Review.
- 11 皆に同じ配慮・支援を提供する平等の思想に対して、皆が同じように可能性を最大限に発揮できるように、個人ごとに異なる適切な配慮・支援を提供するという考え方
- 12 「働きがいのある人間らしい仕事」と訳され、1999年に国際労働機関 (ILO) のファン・ソマビア元事務局長が提唱した考え方
- 13 世界経済フォーラム「Global Gender Gap Report 2022」(2022/07/13)
- 14 Vijesh Jain, Multinational Workplaces: War of Culturally Seasoned Minds, 2015
- 15 「日本労働研究雑誌」2008年9月、No.578
- 16 経済産業政策局経済社会政策室「経済産業省ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ」(2020年9月)
- 17 「国際生活機能分類——国際障害分類改訂版」(日本語版)の厚生労働省ホームページ掲載について(2002年8月5日 社会・援護局障害保健福祉部企画課)などを参考に記載
- 18 「障害者基本法」の一部を改正する法律案新旧対照表
- 19 2022年度は8月から9月にかけて、上場企業と特例子会社を対象に「障がい者雇用に関する実態調査」と「障がい者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」をそれぞれ実施した。上場企業とは、日本取引所グループのプライム市場、スタンダード市場、グロース市場、Tokyo Pro Marketのいずれかに上場している全企業を指す。ただし、東証外国部、REIT(投資法人)、日本銀行、野村総合研究所、および2022年7月15日時点で上場廃止となっている企業を除く。特例子会社とは、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を指す
- 20 2023年1月に開かれた労働政策審議会障害者雇用分科会において、障がい者の法定雇用率の引き上げが決定された。現行の2.3%に対し、24年度から2.5%、26年度から2.7%と段階的に引き上げられる

著者

池田眞実 (いけだまみ)

野村総合研究所 (NRI) ヘルスケア・サービスコンサルティング部ヘルスサイエンス・消費財グループ
コンサルタント

専門は消費財、ヘルスケアなど

高田篤史 (たかだあつし)

野村総合研究所 (NRI) メドテックコンサルティング部プリンシパル

専門はライフサイエンス・消費財領域における事業戦略、DX戦略、公共政策提言など

千々松 宏 (ちぢまつひろし)

NRIみらいオフィスサービス事業二部長

専門は福利厚生、年金制度、障がい者雇用を中心とした人事企画、数値モデル分析など

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