

# 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 後編：障がい者雇用の価値の広がり



田中曜子



高田篤史



山口綾子



若林城将



足立興治

## CONTENTS

- I 障がい者雇用の目指すありたい姿
- II 障がい者雇用のありたい姿実現のために取り組むべきこと
- III 障がい者雇用の価値の広がり
- IV 最後に

### 要約

- 1 障がい者雇用が志向する将来のありたい姿と現在の姿のギャップについて、2022年8～9月に実施したアンケート結果を基に紹介する。そして、ありたい姿を実現するために必要な取り組みとして、先進事例を中心に紹介する。いずれの取り組みにも共通する重要な点は、グループ企業に対して障がい者雇用が主体的にかかわりを持つことである。
- 2 労働人口の減少やイノベーションの必要性の高まりなど、企業が直面している経営課題には、障がい者雇用による主体的なかかわりが必要不可欠なものも多い。そのためグループ企業の事業課題も踏まえ、障がい者雇用の非財務的な価値を含む価値の広がりを多面的に模索することが、障がい者雇用の価値を広げ、新しいあり方をもたらすといえる。
- 3 障がい者雇用の価値の広がりとして、民間企業の合理的配慮の義務化や情報アクセシビリティに関する法整備などを契機に、全社的なDE&Iの実現への貢献、株主価値や顧客価値への貢献などが考えられる。特に、顧客価値への貢献では、アクセシビリティ要求の高まりに伴い、海外企業のように障がい者が製品・サービス開発に参画、貢献することが期待される。

# I 障がい者雇用の 目指すありたい姿

前編では、近年の特例子会社みずからの意向として、グループ全体にリーダーシップを発揮して新たな業務や職域を創出し、財務的な自立をしたいという志があることが明らかになった。本稿では、このような特例子会社の現在地と、今後、障がい者雇用の目指すべき姿にはどのようなギャップがあるのか、アンケート結果を基に紹介したい。

2021年度、野村総合研究所（NRI）・NRI みらいでは、障がい者雇用のあるべき姿について提言した。22年度は、21年度の提言を再解釈し、あらためて次の5つに集約した（表1）（21年度の提言については、『知的資産創造』22年7月号参照）。

A パーパスの策定と実践：自社パーパスの設定、グループ会社のパーパスへの対応（ときには先導）を行い、パーパスに従った経営・業務遂行ができています

B DE&Iの深化・定着：Equity（公平性）の観点を加えたDE&Iの深化・定着を先導し、就労者一人一人の特性について解像度を上げて把握し、その特性を伸ばせている

ている

C 組織・制度の整備：さまざまな変化に対応するため、一般雇用の場への横展開ができる形で、従来の障がい者雇用を超えた組織・働き方・制度が整備されている

D 非財務的貢献：非財務的な観点から、企業・グループ企業のサポーターとして能動的な役割を果たし、定量・定性的に説明できている

E 財務的貢献：企業・グループ会社への財務面での、意味ある、それぞれの企業や障がい者雇用ごと・または融合した形での貢献の形が明確になっている

これら5つの障がい者雇用のあるべき姿について、特例子会社や、上場企業の障がい者雇用部門がどの程度ありたい姿だと考えているかアンケートで聴取した。

本稿では、特にありたい姿と現在できていることのギャップが大きい要素を抽出し、具体的にどのようなギャップがあるのかについて、アンケート結果を取り上げながら紹介する。

## 現在地とありたい姿とのギャップ

まず、現在の取り組み状況とありたい姿のギャップが最も小さかったのが「A パーパ

表1 障がい者雇用の5つのあるべき姿

5つのあるべき姿		
A	パーパスの策定と実践	自社パーパスの設定、グループ会社のパーパスへの対応（ときには先導）を行い、パーパスに従った経営・業務遂行ができています
B	DE&Iの深化・定着	Equity（公平性）の観点を加えたDE&Iの深化・定着を先導し、就労者一人一人の特性について解像度を上げて把握し、その特性を伸ばせている
C	組織・制度の整備	さまざまな変化に対応するため、一般雇用の場への横展開ができる形で、従来の障がい者雇用を超えた組織・働き方・制度が整備されている
D	非財務的貢献	非財務的な観点から、企業・グループ企業のサポーターとして能動的な役割を果たし、定量・定性的に説明できている
E	財務的貢献	企業・グループ会社への財務面での、意味ある、それぞれの企業や障がい者雇用ごと・または融合した形での貢献の形が明確になっている

スの策定と実践」である。パーパスを策定し、実践に取り組んでいると回答した特例子会社は8割を超えていた。すなわち、特例子会社を中心に、現時点でパーパスの策定と実践に関してはありたい姿がおおむね実現されており、引き続きの取り組みが求められる状況であるといえる（図1）。

一方で、ほかの4つのありたい姿については、いずれも現状の取り組みとの間にはギャップが存在していた。

なお、「B DE&Iの深化・定着」と「C 組織・制度の整備」に関するありたい姿を構成している要素を細分化すると、「B DE&Iの深化・定着」は「1 特性把握や合理的配慮、スキルアップ（特性の把握と育成）」「2 職域の拡大」「3 障がいのある従業員と障がいのない従業員の交流（従業員の交流）」の3つ、「C 組織・制度の整備」は「4 グループ会社や親会社に対する合理的配慮の提供に関するノウハウの横展開（合理的配慮の横展開）」「5 働きやすい制度の整備」の2つに集約されると考えている。

そのためBおよびCについては、現状とありたい姿のギャップを捉える際、それぞれ細分化した要素ごとに調査を行った。

### (1) DE&Iの深化・定着 1：

#### 特性の把握と育成

従業員一人一人の特性を把握し、それに合わせて業務を割り振ったり、スキルアップを行ったりすることは、障がいの有無にかかわらず人材マネジメントの基本となる。中でも、障がいのある従業員をインクルーシブし、公平な環境を整えるためには、合理的配慮の提供などが一層重要となる。

障がい者雇用部門の、特性把握に関する現状を見ると、「個人別の合理的配慮をしている」と回答した企業は特例子会社で72.4%、上場企業の障がい者雇用部門で65.8%であり、現時点で合理的配慮の提供が充実しつつあるといえる（図2）。そして今後取り組みたいこととしては「従来業務にはなかった業務を、個人の特性やスキルに応じて新たに創出している」という状況を志向している。

図1 障がい者雇用のありたい姿と現在地のギャップ | A パーパスの策定と実現

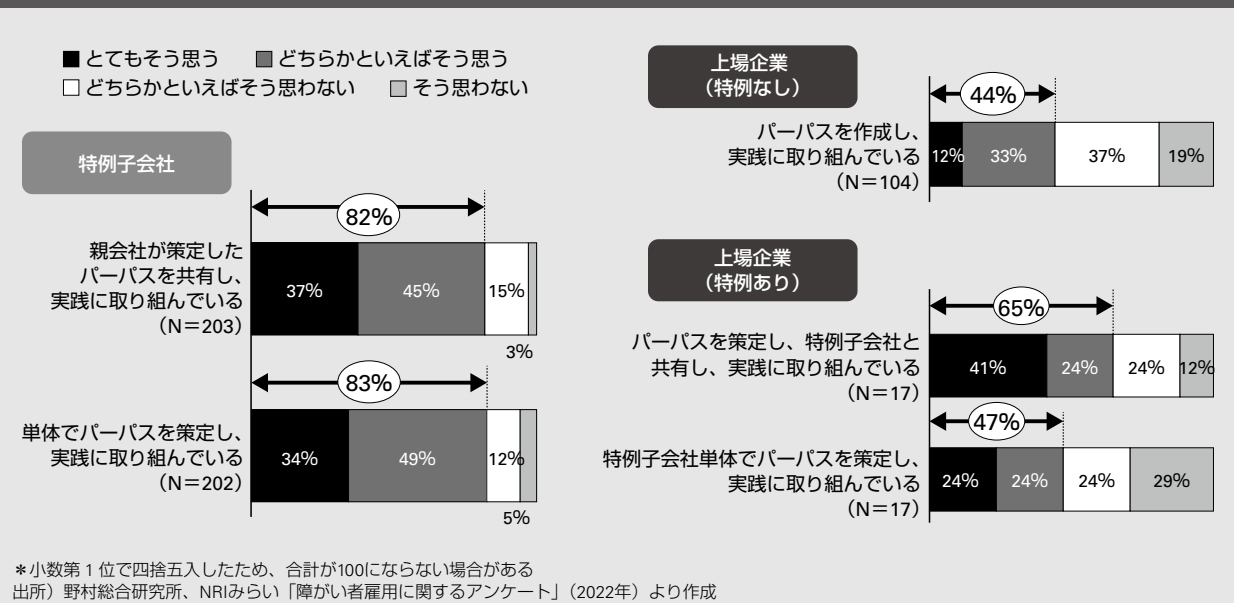
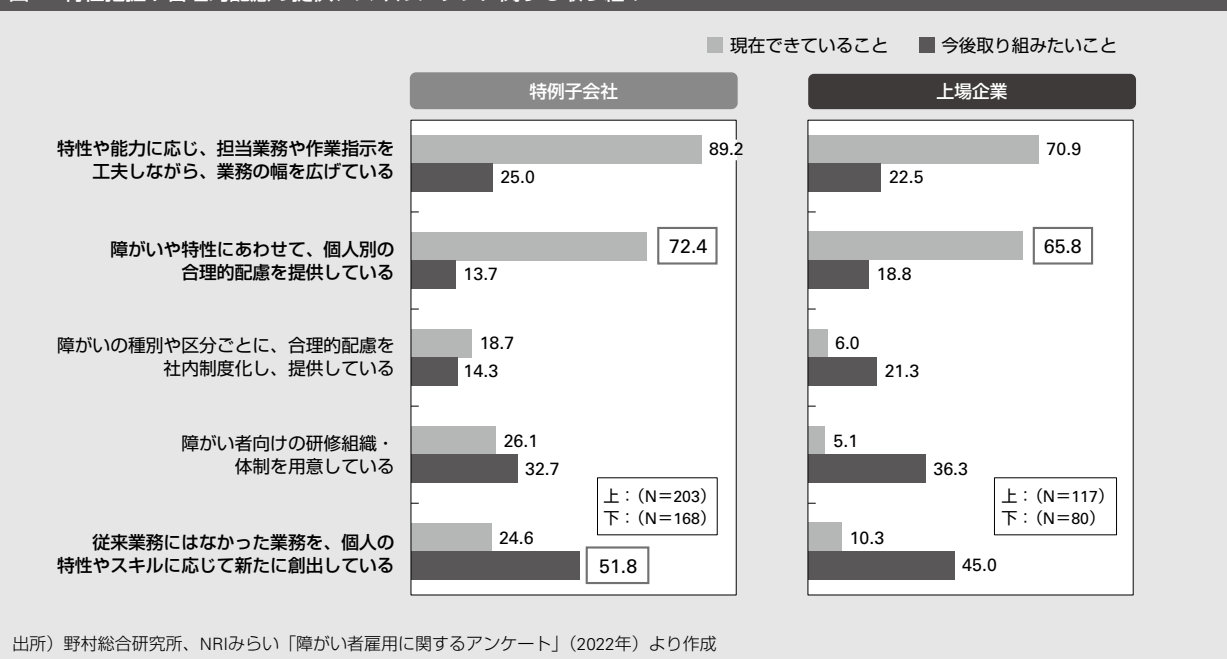


図2 特性把握や合理的配慮の提供、スキルアップに関する取り組み



障がい者雇用の現場では、多様な就労者とともに業務を行う中で、合理的配慮に関する経験を十分蓄積してきたことで、単に配慮するという職場環境の整備にとどまらず、個人の特性やスキルを、多様性という観点で新たな業務の創出に飛躍させるという未来像を見据えていることが窺える。

特性を把握し新たな業務として発展させるという姿は、広く捉えると、多様性の豊かな環境の中で、雇用側と就労者が特性や工夫すべきことに関して互いにコミュニケーションを取り、日々の業務の中で公平性を確保するための試行錯誤を重ねているからこそ志向される姿である。

## (2) DE&Iの深化・定着 2：職域の拡大

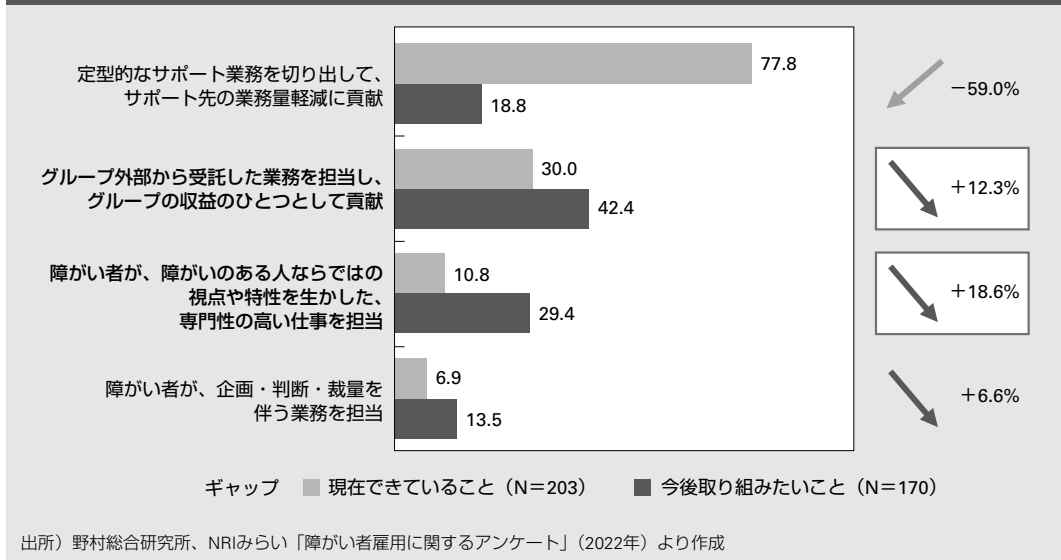
職域拡大というテーマは、障がい者雇用部門の中でも、一企業として収益管理が行われる特例子会社にとっては収益の拡大に直結す

る問題であることから、特に関心が高いテーマである。

障がい者の職域拡大に関する取り組みについては、現在は「定型的なサポート業務を切り出し」たサポート業務が中心と回答している企業が77.8%であった(図3)。現在できていると回答した企業は少ないが、理想とする取り組みとしての回答が多かったものとしては、「グループ外部から受託した業務を担当し、グループの収益のひとつとして貢献」している姿をありたい姿として描いている企業が最も多い。また、次いで「障がい者が、障がいのある人ならではの視点や特性を生かした、専門性の高い仕事を担当」が続く。

職域拡大といっても、単に障がいのある就労者でも取り組めるような、グループ企業のサポート業務が増えればよいということではなく、財務的な貢献につながるコア業務の担当を職域拡大領域として考えている様子が窺

図3 特例子会社の障がい者の職域拡大に関する取り組み



える。

この背景には、1つにはコロナ禍などを背景にオフィス環境整備（清掃、備品補充など）などのサポート業務が消失する中で、いかに業績を維持するかという意識が働いていることがあるが、それだけではなく、現場において、実際に障がいのある人の特性が、独自性のある業務や専門性の高い業務につながると実感していることも挙げられるのではないだろうか。障がいのある就労者による独自性・専門性の高い業務の具体的な事例については、次節で紹介する。

### (3) DE&Iの深化・定着3：従業員の交流

企業におけるDE&Iの深化・定着を目指すとき、従業員同士でコミュニケーションを取るとは、自分と違うところのある相手を理解し、ステイグマ（差別や偏見）を軽減させるためには必要不可欠な活動の1つである。

障がいのある就労者と、障がいのない就労者の交流に関する障がい者雇用の場の現状を

見ると、特例子会社での、最も多い交流方法は挨拶などの「業務外での自然な交流」であり48.8%に上る。その一方で、交流がないと回答した企業も26.3%存在している（図4）。

今後取り組みたいこととしては、引き続き「業務外での自然な交流」を行うことに加え、「有志や会社主催のイベントでの交流」や「同じ組織で、業務内での日常的な交流」を増やしたいと志向している。

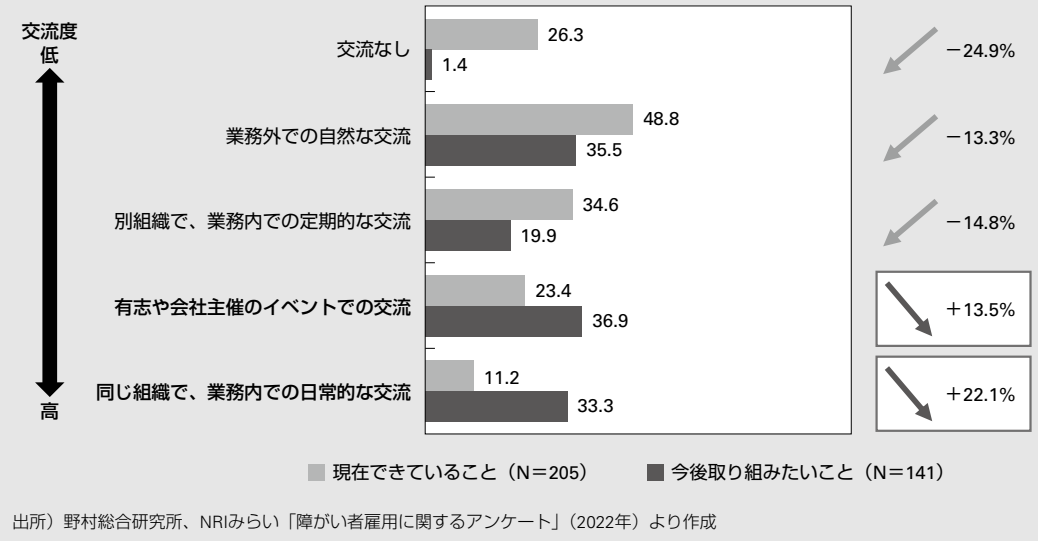
ここで着目すべきは、同じ組織内・業務内での交流である。インクルージョン（包摂）の本来のあるべき姿は、多様な人材が集まり、相互に機能している状態である。ビジネスにおいて相互に機能している状態を目指すのであれば、業務内での交流は是非追求すべき状態である。

### (4) 組織・制度の整備1：

#### 合理的配慮の横展開

障がい者雇用を先導する特例子会社や、障がい者雇用部門において合理的配慮の提供が

図4 特例子会社の障がい者と一般社員従業員との間の交流状況

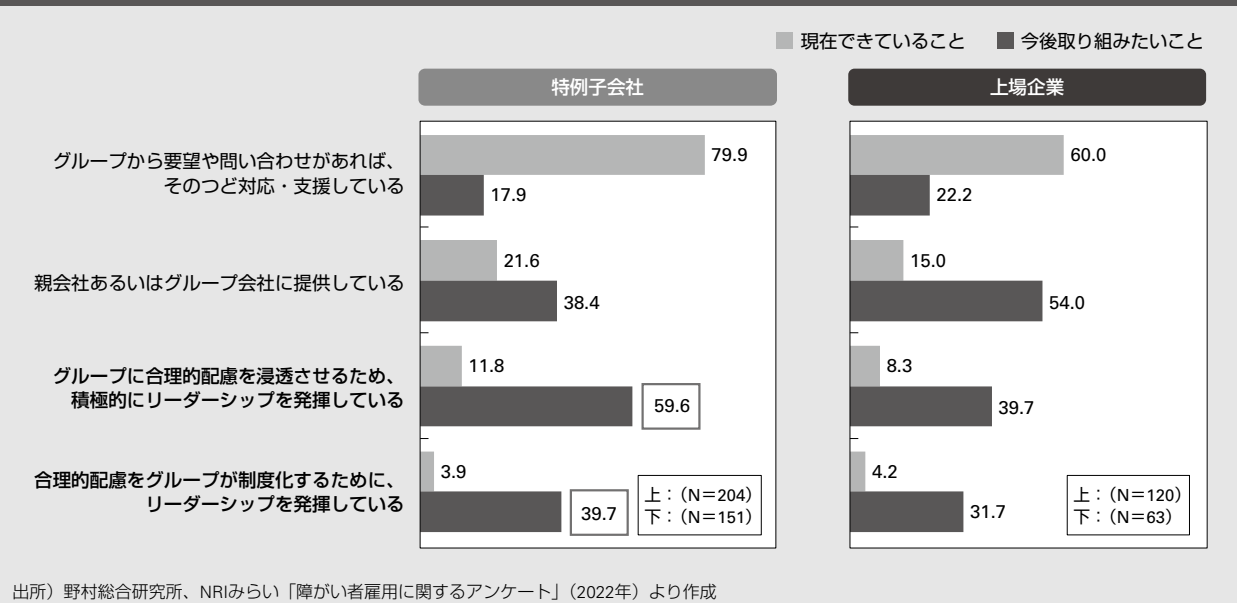


基本的には取り組んでいるということは、前述のとおりである。しかし、さらに未来を見据え、あるべき姿を考えたときには、親会社やグループ会社や障がい者雇用部門以外の部門にそのノウハウを横展開することが、グループ内のリソースを効率的に活用するために必然的に求められる。また、それだけではなく、外的要因も合理的配慮のノウハウの

横展開が求められる理由の1つになると考えている。

2024年4月には改正障害者差別解消法が施行されるのに伴い、障がい者から求められた場合に、すべての事業者に対して合理的配慮が義務化される。また、26年には障がい者の法定雇用率が2.3% (23年5月時点) から2.7%にまで引き上げられる予定である<sup>注1</sup>。この

図5 合理的配慮の提供に関するノウハウの横展開



ような状況の下、今以上に障がい者を雇用しつつ、合理的配慮を適切に提供するグループ企業全体としての環境を早急に整備する必要に迫られている。

特例子会社の合理的配慮の横展開に関する22年8月時点の状況を見ると、「グループから要望や問い合わせがあれば、そのつど対応・支援している」という状況にある企業が79.9%であった（図5）。しかし、今後取り組みたいこととしては、「グループに合理的配慮を浸透させるため、積極的にリーダーシップを発揮している」という状況を志向している企業が59.6%で最も多く、次いで「合理的配慮をグループが制度化するために、リーダーシップを発揮している」という状況を志向している企業が39.7%であった。

この結果を見ると、特例子会社は、グループ企業に対する合理的配慮に関するノウハウの提供に関して、これまでのような受動的なあり方ではなく、主体的・積極的なリーダーシップを発揮したいという意欲が強いことが明らかになったといえる。

## (5) 組織・制度の整備 2 :

### 働きやすい制度の整備

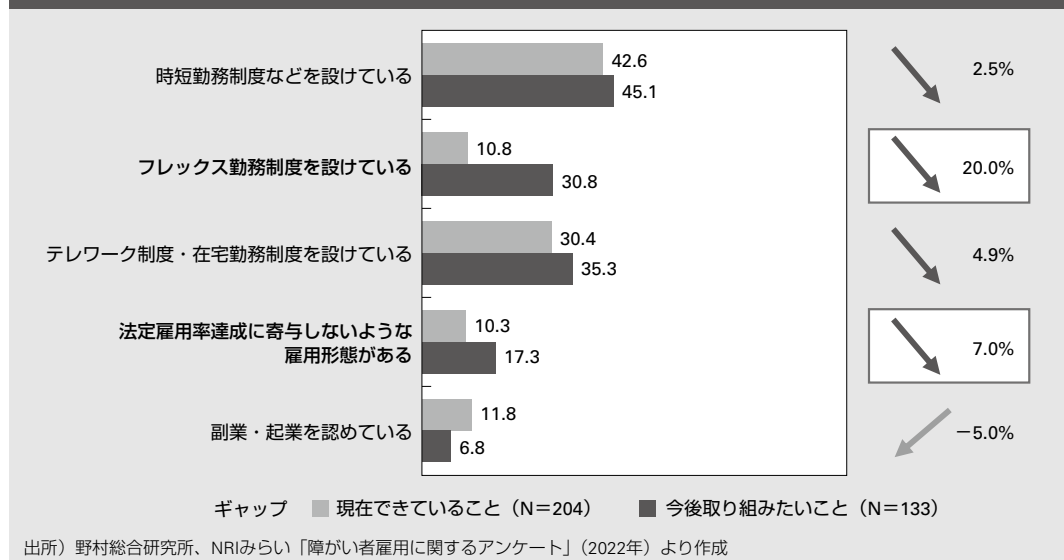
組織・制度の整備における2つ目の要素として「働きやすい制度の整備」を挙げた。これは、前述の「組織・制度の整備1：合理的配慮の横展開」と関連して、一般雇用の場でも横展開できるような知見を蓄積するという観点で、柔軟な組織・働き方・制度が整備されているかどうかに着目しているためである。

今回は、働き方に関する制度として、時短勤務制度、フレックス勤務制度、テレワーク制度・在宅勤務制度、法定雇用率達成に寄与しないような雇用形態、副業・起業規程について調査した。なお、法定雇用率達成に寄与しないような雇用形態とは、第Ⅱ章でも取り上げるが、多様な事情を抱える就労者が働く機会を創出することを目的として、週20時間未満の就業時間での就労を認める制度であり、一部の先進的な企業が導入している。

現状、今回調査した制度のうち、最も導入されている制度は、時短勤務制度であり、特例子会社の42.6%が導入していた（図6）。

また、現在の導入率は低いが、将来導入し

図6 特例子会社の働き方に関する制度の整備状況



たい制度としての意向が高い、すなわち現在とありたい姿との間に大きくギャップがあった制度は、フレックス勤務制度や、法定雇用率に寄与しないような雇用形態の導入であった。

いずれも、雇用マネジメント上の負荷やコストが増えるために現時点での導入は一部の企業にとどまっているが、理想の姿としては就労する当事者にとってより働きやすい環境整備につなげたいという意向が窺える結果である。

## (6) 非財務的な貢献

ここからは、障がい者雇用の非財務的な貢献について、現状どのような貢献ができていて、将来のありたい姿としてはどう考えているのかについて紹介する。

現状、「CSRの観点から障がい者雇用に取り組む」と回答した特例子会社は75.0%で最も多かった(図7)。しかし、将来のありたい姿として回答した企業は25.2%にとどまり、今の状況からは脱却したいという様子が窺える。

そして、現状と将来のありたい姿との差分

が最も大きかった上位3つが、「グループ全体で、投資家向けの障がい者雇用に関する指標を社外に公表」で差分は11.8%、「グループに対し、採用や働く環境整備における必要なサポートを主体的に提供」で同10.1%、「グループに対し、社内制度設計や運用に関与する」で同8.7%であった。これらの項目から、現在の状況とありたい姿とのギャップがあると解釈することができる。

総じて、特例子会社は障がい者雇用という取り組みをCSRとして捉えるのではなく、グループ全体に対する主体的なサポート役としての役割や、対外指標の活用などを志向していることが明らかになった。

## (7) 財務的な貢献

最後に、障がい者雇用の財務的な貢献について、現状とありたい姿とのギャップを紹介する。

現状と将来のありたい姿との差分が最も大きかった上位2つは、順に「グループからの財務面でのサポートに大きく依存することなく、単体で収支が黒字になっている」の差分

図7 特例子会社の障がい者雇用の非財務的な役割

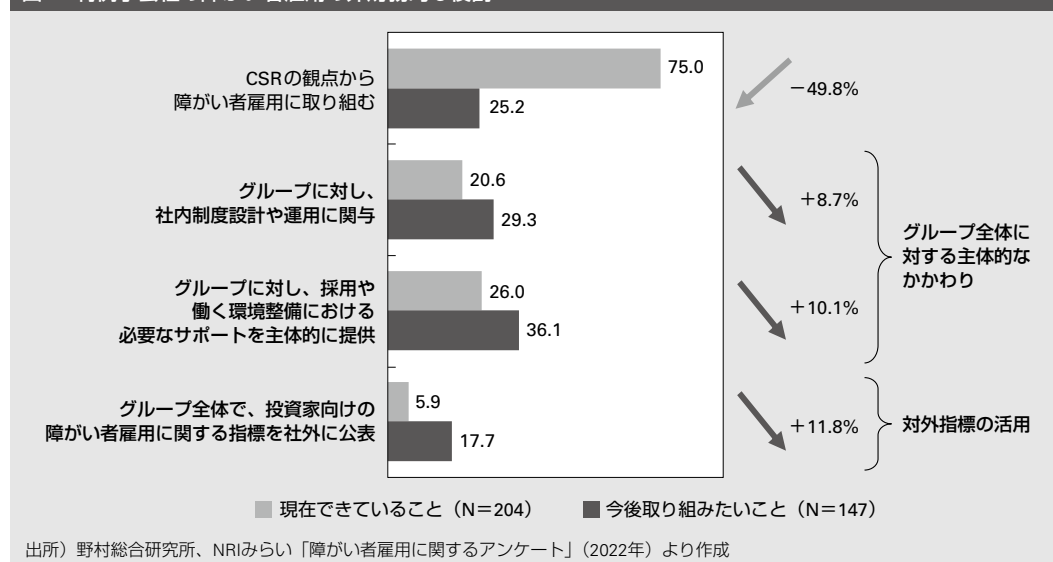
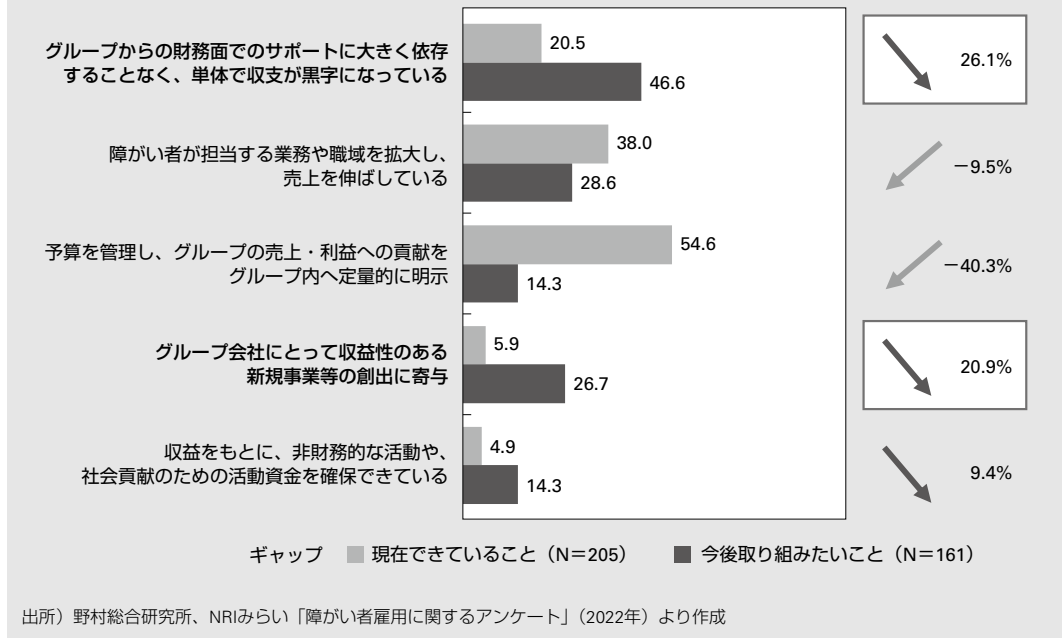




図8 特例子会社における障がい者雇用の財務的な役割



が26.1%、「グループ会社にとって収益性のある新規事業等の創出に寄与」しているが20.9%であった(図8)。

特例子会社は、親会社やグループ会社への財務的な貢献のあり方として、コスト削減を通じた貢献から脱し、単体黒字や収益につながる新規事業の創出など、企業としての収益性を高めることを通じた貢献を強く志向していることが明らかになった。

これまでの内容を総合すると、障がい者雇用現場、特に特例子会社は現状サポート業務を担うことが多く、グループ会社に対する合理的配慮に関するノウハウの提供も受動的である。しかし、将来のありたい姿としては、特性を生かした専門性の高い業務や、収益につながりやすい業務を担い、一般雇用の場でも横展開できるような働きやすい制度や環境を整備し、合理的配慮に関するノウハウを積極的にグループ企業に対して提供すること

で、グループ内での唯一無二な存在意義を高めるという状況を志向していることが明らかになった。

次章では、障がい者雇用の場の現状とありたい姿とのギャップを解消し、ありたい姿を実現するためにはどのような取り組みが必要となるのかについて、各項目に関して先進的な取り組みをしている企業の例を紹介しながら説明する。中でも、「B DE&Iの深化・定着」と「C 組織・制度の整備」については、そのギャップを埋めるための先進的な取り組み事例が一定程度存在しており、障がい者雇用の場全体として短期的な観点で取り組みやすい領域と考えられることから、この場で詳細に紹介したい。

なお、「D 非財務的貢献」と「E 財務的貢献」については、ギャップは大きいものの、それを埋めてありたい姿を実現するための取

り組み事例が少なく、黎明期であると考えられることから、後述の第Ⅲ章で障がい者雇用の価値の広がり1つとして長期的な観点も交えながら、取り組みの方向性について説明する。

## Ⅱ 障がい者雇用のありたい姿 実現のために取り組むべきこと

### 1 DE&Iの深化・定着1 特性の把握と育成

特性の把握と育成に関しては、特に特性やスキルに応じて業務を創出するという点において現状とありたい姿とのギャップが大きかった。

コニカミノルタウイズユーは、コニカミノルタグループの特例子会社である。同社では、障がい者一人一人の特性を把握したうえで、キャリア育成やスキル育成についてツールを整備している。キャリア開発については、入社3年目まではベースプログラムとして共通のプログラムでの育成を行うが、入社4年目以降の障がい者に対しては特性やスキルに合ったコース別プログラムを用意している。また、入社3年目までの共通プログラムの間も、毎年、スキル育成シートに基づいて面談を行っている。

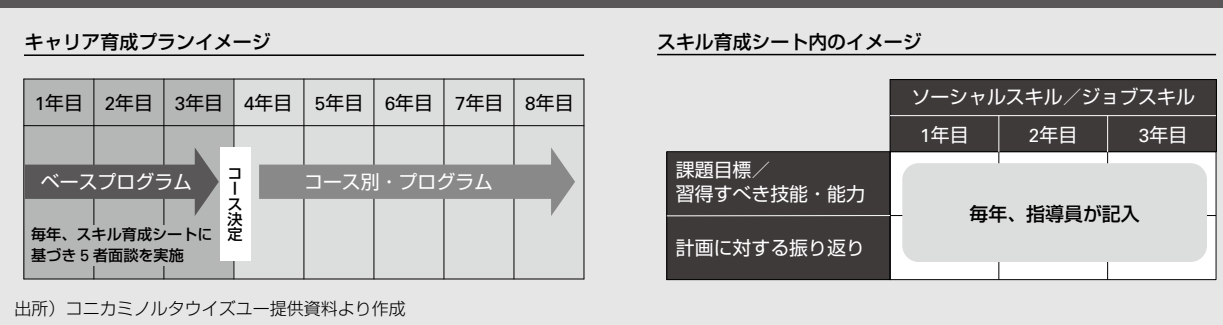
このスキル育成シートは、指導員が中心と

なって記入するもので、就労者本人の志向するキャリアや職種に合わせて個別に作成している。障がい者本人がキャリア開発に取り組むための機会を創出するという意味があるだけでなく、指導員が記入することで、日々の業務支援の中で、キャリア開発やスキル育成を意識した支援ができ、組織全体でスキルアップの意識を醸成できるという点で意義がある取り組みとなっている（図9）。

もう1社、デジタルハーツグループの取り組みを紹介したい。デジタルハーツグループでは、従業員の約半数が引きこもりやフリーターの経験者であり、発達障がいの特性のある従業員も在籍している。彼らには倒れるまでゲームにのめり込むような「並外れた集中力」や「目標達成への執念」「強い正義感」などの特性を持つ人材が含まれる。同社による適切な訓練と支援を通じて、常人では発見が困難なバグやセキュリティホール発見が可能な、特異能力を持ったゲームデバッカー（ゲームソフトをプレイすることによりバグを発見する職種）やエシカル・ハッカー（高い倫理観・道徳観を持ち、悪意を持つハッカーからの攻撃を防ぐ技術者）などのスペシャリストとして活躍を果たしている。

まさに、特性を活かした専門性の高い業務を創出した好事例であるが、これを実現するため、デジタルハーツグループでは個々の特

図9 コニカミノルタウイズユーのキャリア開発・スキル育成



性を見極め、中長期的に育成し、専門性を高めるプロセスを仕組みとして構築している点も見逃してはいけない。

## 2 DE&Iの深化・定着2 職域の拡大

前節で紹介したコニカミノルタウイズユーは、職域の拡大においても優れた取り組みをしており、2013年創業以降、プリンティング業務からカフェ・ショップ業務、機械メンテナンス業務など、担当業務領域の拡大を続けている。ここでは特に、グループの本業にかかわる業務である、中古品の再活用促進業務に着目して紹介したい。

コニカミノルタグループでは、これまで販売会社が顧客に貸し出していた複合機を回収していたが、それをメンテナンスし、中古品としてリユースするためのリソースが充てられず、行き場のない在庫として保管コストがかさむ状況であった。そこで、特例子会社側から、グループ業務に精通し、グループ横断で人脈を持つ担当者が販売会社に働きかけ、中古複合機のメンテナンス・再生業務を引き

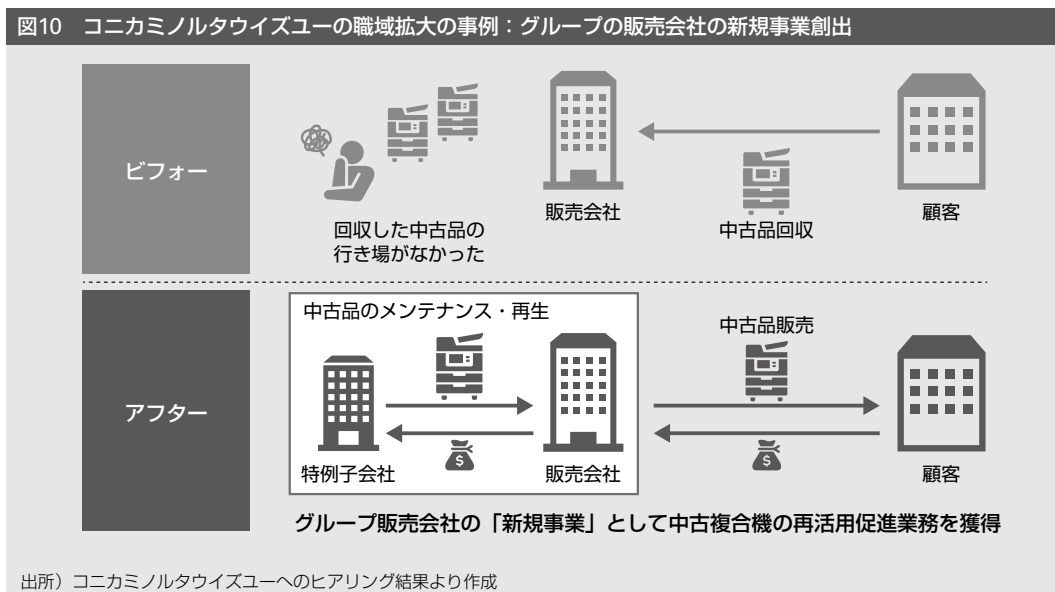
受けることにした。その結果、グループ会社は、特例子会社により中古複合機のリユースという新規事業の展開ができるようになった。これは、特例子会社がグループ会社の本業にかかわる事業への関与を通じて、グループ外部からの収益獲得につながる職域への拡大に成功した事例である（図10）。

もちろん、複合機のメンテナンス業務は、多数の手順で成り立つ難易度の高い業務である。そのため業務受託開始に当たっては指導員の育成やマニュアルの整備に注力し、早期に安定した品質で業務遂行できるように工夫をしたという。

この業務は、特例子会社として売上貢献度の大きい業務である。その貢献度は数字で明確にフィードバックされ、メンテナンス業務を行う障がい者自身の働きがいや誇りにつながるため、企業にとっても就労者にとってもメリットのある状況をつくり出せている。

## 3 DE&Iの深化・定着3 従業員の交流

従業員の交流に関しては、イベントや、同



じ組織内で業務内での交流をするために、どのような取り組みの方向性があるか、サントリーホールディングスとあいおいニッセイ同和損害保険の取り組みを参考に紹介したい。

まず、サントリーホールディングスでは、特例子会社を保有せずに障がい者雇用を行っている。業務の際には、障がい者の雇用を中心的に担う部門から各部署に出張し、委託元の部署の従業員と交じり合って業務を実施している。2022年時点では、グループ28社から300超の業務を受託するなど、グループ全体を通じて幅広く業務内で協働している。このように、委託元の部署で交じり合って業務を行う体制の下、障がい者雇用を行っているという点は、まさにインクルーシブな状況を実現しているといえる。

さらに同社は21年から、障がいのある従業員が一般従業員に仕事を教えて一緒に働く「コラボる体験」という取り組みを開始している。一般従業員が、障がい者雇用部門を訪問し、どのようなメンバーがどのような思いで働いているのか、またどのような仕事をしているのかについて、一緒に働く体験を通してより深く知ることで、グループのすべての従業員に対して障がいに関する正しい理解を促すことを目的とした取り組みである。

加えて同社では、業務外でも障がいのある従業員と障がいのない従業員の交流を促進するために、障がい者雇用部門の社内広報を積極的に行っている。たとえば、社内イントラ・社内報での周知、懇親会の開催、カフェ企画、成果発表会、ランチ会など、多様なアプローチで交流し、互いを知り、理解をするきっかけを設けている。

次に、あいおいニッセイ同和損害保険の取

り組みを紹介する。同社では、知的障がい・精神障がいのあるメンバーだけでチームを組む集合配置型と健常者とチームを組む分散配置型を併用している。

職場環境や業務内容など、障がいの特性に合った働き方を用意しているため、障がいのある社員のアンケートでは会社に対する信頼・満足度が80%と、一般社員より高水準を実現している。特に、精神障がい者はパソコンのスキルを活かして高度な仕事に従事して企業全体に貢献しており、高い定着率も実現している。人事部ダイバーシティ推進室の担当者は、「障がいのある方を健常者と同じ環境で雇うと、職場に化学変化が起こり、職場が人にやさしい風土に変わり、障がいのある方たちに活躍してもらおう、と前向きに考えるようになる」と語っている。

人と人の交流は、DE&Iを推進するための一丁目一番地ともいえる活動である。この2社の事例で見てきたように、交流を深めるためには、業務を通じた交流が不可欠であり、そのためには障がい者雇用部門からグループ会社に働きかけを行うことが求められる。

#### 4 組織・制度の整備1： 合理的配慮の横展開

組織・制度の整備のための1つ目の要素が、合理的配慮の横展開であった。ありがたい姿として障がい者雇用部門が志向していた姿は、合理的配慮の横展開に関してグループに対するリーダーシップを発揮するという姿であったが、これを実現するためには、どのような取り組みのあり方が考えられるだろうか。ここでは、まずオムロン京都太陽の事例を紹介したい。

同社では、障がい者を雇用する現場で発生したさまざまな問題にどのように対応したかというノウハウを、グループ内だけでなくグループ外へも発信している。

たとえば、チーム内で障がいのある従業員とコミュニケーションがうまくいかず、周囲のメンバーも疲労してしまったという問題が起こったことがあった。これに対応するために、現場ではウェブ日報ツールを導入し、本人の特性や苦手なことをチームメンバーに共有する仕組みをつくった。このツールを通じて周囲のメンバーが障がいのある従業員の特性を理解し、対応の仕方を変えたことで、本人の業務パフォーマンスも上がり、周囲が疲弊することもなくなったという結果につながったという。

同社が先進的であるのは、この一連の問題解決の経験を社内外に発信している点である。グループ内に対しては、特例子会社社員が講師になり障がい者雇用の事例を紹介したり、ワークショップを行う研修会を年に1回開催している。グループ外に対しても、地元の企業が集まる研修会で、特性の把握と合理的配慮の事例として同社の経験を紹介している。

もう1つの先進的な事例として、シダックスグループの特例子会社であるシダックスオフィスパートナーにおけるグループ内での組織化されたノウハウ共有の仕組みについて紹介する。

シダックスグループでは、特例子会社にグループ障がい者支援室を設け、グループ全体に対するリーダーシップを発揮することを求めている。このグループ障がい者支援室では全国を12ブロックに分け、各地域に支援担当

を配置している。そして、障がい者を雇用している事業所の訪問や、障がい者の採用活動のコーディネートおよびサポート、支援機関の訪問および連携、グループ事業会社との連携およびサポートを担当している。

つまり、特例子会社が全国の事業所への障がい者雇用に関するノウハウを効率的に横展開するハブ機能を果たしているといえる。

## 5 組織・制度の整備2： 働きやすい制度の整備

最後に、組織・制度の整備のための2つ目の要素として、働きやすい制度の整備に関して特にギャップの大きかった領域である、法定雇用率に寄与しない雇用形態の導入について、代表的な事例であるソフトバンクについて紹介したい。

ソフトバンクでは、就業環境を柔軟に調整しながら、障がいのある人も得意なことを活かして働く機会を創出する、「ショートタイムワーク」という雇用制度を設けている。これは、管轄部門がCSR部門であり、多様な人材の働く機会の創出をポリシーとして運営している雇用制度である。

フルタイム勤務の障がい者雇用は、メンバーシップ型雇用（人を雇用してから業務を決める）で雇用し、幅広い業務への対応を求めるものであるが、ショートタイムワークでは、ジョブ型雇用（業務を決めてから、その業務にマッチした人材を雇用する）での採用を基本としているため、得意なスキルに合致する業務での活躍を求めることができる。就労側が、短時間から、得意を活かしやすい環境で働くことができるだけでなく、企業側としても、必要な業務に対して効率的に人材を

確保することができるというメリットがある。

この制度は障がい者雇用率制度の換算外であることから、年々上がる法定雇用率を満たすことを求められる特例子会社にとっては、必ずしも今すぐ容易に導入できる制度ではないが、労働者人口の減少が続く日本において、グループの中長期的な、つまりサステナブルな経営のあり方を考える上では、是非検討すべき雇用制度であると考えている。

これまで述べてきたことは、特例子会社など、障がい者雇用部門に対する提言が中心である。しかし、いずれの取り組みも、親会社・グループ会社全体の企業価値向上に資するものである。そのため、親会社・グループ会社は、障がい者雇用という取り組みを通じてグループとして蓄積している知見の価値を再認識し、積極的に活用するための環境整備（グループ間での人材異動、情報共有する会議体やコミュニケーションツールの導入など）が求められるという点も併せて言及しておく。

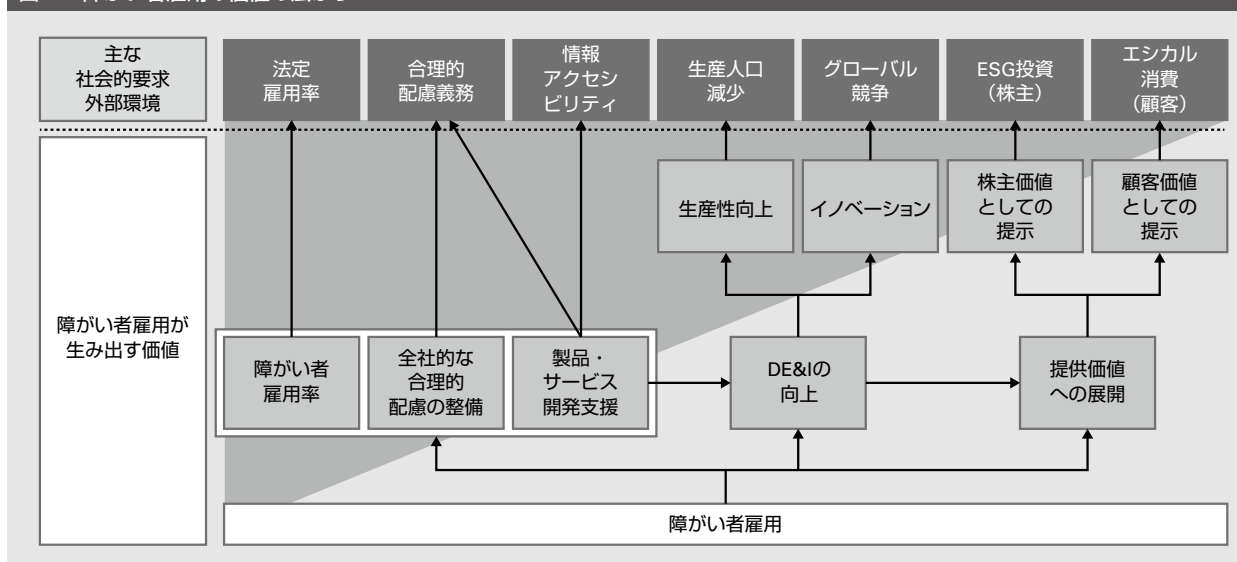
### Ⅲ 障がい者雇用の価値の広がり

今後の障がい者雇用に関する価値の広がりについての考えを示す。これまでは、企業での障がい者雇用は、主に障がい者雇用制度による法定雇用率の達成といった法的対応が企業にとっての主要なインセンティブと捉えられがちであった。一方、今後は、新たな法制度の動向やSDGsの広がり、その他の社会動向の変化などによって、新しい価値の可能性が広がっていくと筆者らは考えている。ここではまず、そういった考えについての全体像を概観し、後半はその中でも情報アクセシビリティ規制強化に伴う製品・サービス開発への貢献にフォーカスして解説したい（図11）。

#### 1 障がい者雇用の価値の広がりに関する全体的な方向性

まず近年、大きなポイントとなるのは企業への合理的配慮の義務化であろう。2021年に障害者差別解消法が改正され、企業での障がい者への合理的配慮が努力義務から、義務へ改正された。これにより、障がい者が何らか

図11 障がい者雇用の価値の広がり



の合理的配慮を求めた場合、その実施に伴う負担が過重でない限りは、その障がいに応じた社会的障壁の除去の実施について必要かつ合理的な配慮をしなければならないこととなった<sup>注2</sup>。

これは、企業内のあらゆる部門が当てはまる。企業の障がい者雇用では、これまで特例子会社や障がい者雇用を担う一部の部門が中心的な役割を担い、部門集中的に優れた障がい者雇用の経験やノウハウを蓄積してきた。その一方で、全社的に障がい者への合理的配慮へのノウハウが整えられている企業は多くない。実際に、筆者が話を聞いたある企業では、そういった対応に向け、あらためて経営層に対して合理的配慮に関するマネジメント研修を実施し、法的な対応力を高めている。

こういった動きの中、これまで特例子会社や障がい者雇用を担う一部の部門の経験やノウハウは、全社的に活用すべき資産と捉えられる。障がい者雇用への合理的配慮に関する経験やノウハウは、今後、課長、部長といったマネジメント層が、一般雇用における当然に有すべきスキルとしての広がりを見せていくのではないだろうか。障がいなどの個々の従業員の事情に応じた合理的配慮を行うマネジメントスキルを全社的に高めることは、結果的に、障がい者のみならず、育児や介護を行う従業員やLGBTQ、他国籍や文化の違いといった多様な従業員に対して、働きやすい環境づくりにもつながり得る。結果的に、企業全体のDE&Iの向上においても、重要な役割を果たし得ると考えられる。

こうした障がい者雇用を含むDE&Iの取り組みは、企業の株主価値にも貢献し得る。米国では、既に企業の障がい者雇用の質の高さ

を評価するための投資指標として、DEI (Disability Equality Index) が開発されており、2022年時点ではグローバル企業415社が自社のDEIを公表している<sup>注3</sup>。また、日本においては23年3月以降、有価証券報告書上での人的資本開示が義務化された。障がい者雇用に関する必須記載事項はないものの、女性活躍や多様性について取り組む理由や目標数値の根拠に関する開示は有用とされており、金融庁による開示では障がい者雇用に言及した事例も見られた<sup>注4</sup>。今後、こうした運用が進められる中で、障がい者雇用の実績を非財務的な価値として株主にPRし得る機会も増えていくと期待される。

最後に触れたいのは、顧客価値としての広がりである。前述の合理的配慮の義務化も後述の情報アクセシビリティに関する法整備についても、障がい者の雇用のみならず、その企業の製品・サービスに対しても合理的配慮を求めている。これに対応することは、製品・サービスの品質を向上し、提供価値の向上につながり得るとともに、その設計に障がい者が参画、貢献し得る可能性がある。この点は今後、障がい者雇用の財務的な貢献の広がりを考えるうえで、重要な論点であると考えている。次節にて、その詳細について解説したい。

## 2 情報アクセシビリティ規制強化に伴う製品・サービス開発への貢献

合理的配慮の義務化に加え、近年のもう1つの重要な法整備は、情報アクセシビリティへの規制強化である。

2022年、障害者情報アクセシビリティ・コミュニケーション施策推進法が制定された。

同法では、デジタル社会において、すべての障がい者が高度情報通信ネットワークの利用および情報通信技術の活用を通じ、その必要とする情報を十分に取得、利用、ならびに円滑に意思疎通を図ることができるようにすることを基本理念の1つに掲げつつ、事業者の責務として、事業者はその事業活動を行うに当たっては、障がい者が必要とする情報を十分に取得・利用、ならびに円滑に意思疎通を図れるよう努めることとしている。これは、前述の合理的義務化と合わせて、企業が提供する製品・サービスに対するアクセシビリティ（障がい者にとっても利用しやすいこと）の確保を求めるものである。たとえば、情報通信機器であるスマートフォンやタブレット端末、PCやTVなどにおいて、目や耳が不自由な人でも利用できるような機能が搭載されていることが求められている。

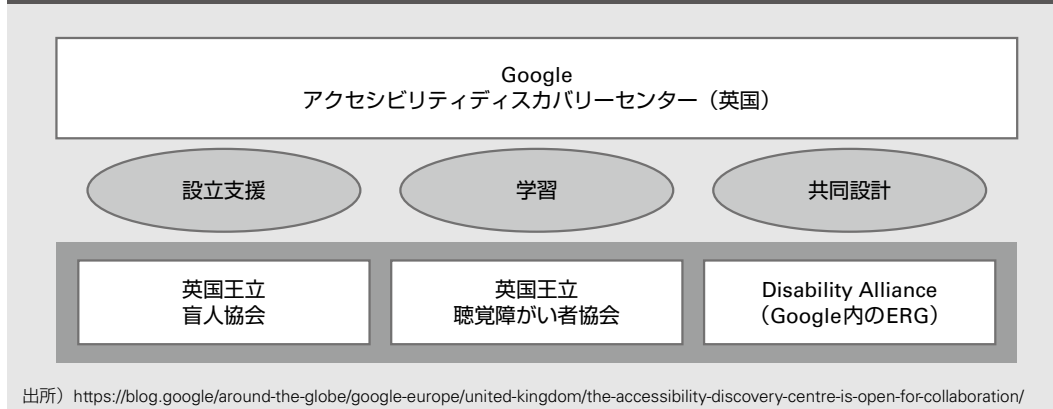
企業のWebサイトやeコマースサイトについても同様である。実際、そういった法規制で先行してきた米国では、既に21年、22年でともに4000件以上の障がい者の権利に基づく訴訟が発生しており、その半数以上がeコマースに関するものであった。訴訟の例としては、企業のWebサイトがWebサイトリーダーや点字ディスプレイと互換性がないこと

を理由に、視覚障がい者のアクセシビリティを確保していない、といった主張などが行われている<sup>注5</sup>。そういった環境下において、米国を始めとするグローバル企業では、製品・サービスの開発段階からアクセシビリティ確保のための設計を積極的に取り入れている（図12）。

22年、Googleは英国に新たなアクセシビリティ研究拠点となるアクセシビリティディスカバリーセンターを開設した。注目すべきは、英国王立盲人協会、英国王立聴覚障がい者協会、さらにはGoogle社内の障がい者で構成されるERG（従業員リソースグループ）などが、その設立を支援し、エンジニアの学習や製品・サービスの設計に参画していることである<sup>注6</sup>。同様にLGでは、21年にアクセシビリティの専門家と障がい者による諮問グループで構成されるアクセシビリティ協議会を設立し、家電製品のアクセシビリティ評価基準の策定、開発品へのフィードバックなどを実施できる体制を整えている。

また、サムスン電子では、アメリカ盲人財団（AFB）と連携し、開発製品のアクセシビリティ・テスト、製品デモなどを実施したり、目の不自由なユーザーで構成されるフォーカスグループからニーズ把握など行い、開

図12 Googleのアクセシビリティに関する取り組み：アクセシビリティディスカバリーセンターの設立（英国）



出所) <https://blog.google/around-the-globe/google-europe/united-kingdom/the-accessibility-discovery-centre-is-open-for-collaboration/>



発品のアクセシビリティ向上を積極的に進めたりしている。

これらに共通しているのは、製品・サービス開発における障がい者の参画である。外部の障がい者団体のみならず、Googleのように社内の障がい者のグループを活用するなど、障がい者を自社の人材の多様性として顧客価値の想像へ活かす可能性も広がっている。日本においても、情報アクセシビリティへの規制強化に伴い、製品・サービス開発における障がい者の活躍の場が広がり得るように感じている。

海外でこういった取り組みが特に積極的な背景は主に法規制や訴訟の多さに基づくが、それ以外に、アクセシビリティに関する思想も影響している。情報アクセシビリティをグローバルで推進する団体W3Cによれば、アクセシビリティはまずは障がい者にフォーカスして設計するものだが、結果的に、その設計の多くはすべての人々にとってのユーザビリティを改善する、といった思想が示されている<sup>注7</sup> (図13)。

こういった思想は、AppleなどのWebサイトやアクセシビリティ担当者の発言でも見て取れる。たとえば、聴覚障がいのある人のた

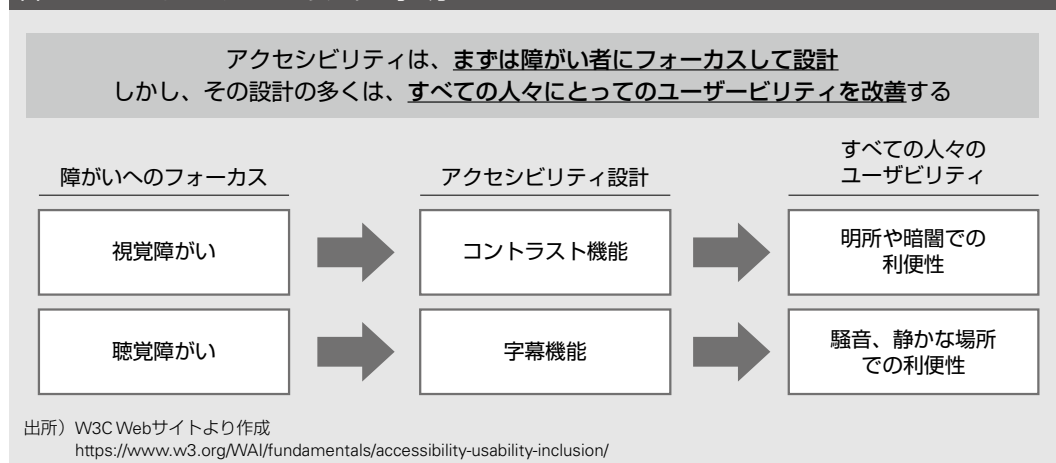
めに搭載した字幕機能は、聴覚障がいのない人にとっても、騒音や静かな環境下での利便性につながる。障がい者の視点を取り入れることは、製品・サービスの開発において、重要な競争力となり得るであろう。今回の法整備をきっかけに国内企業においても、こういった認識が広まることを期待したい。その結果、障がい者雇用がDE&Iの一貫としてのさらなる価値を生み出す可能性が広がっていくであろう。

## IV 最後に

以上、本稿では、障がい者雇用の価値の広がりについて前後編にわたって考察した。そもそも障がい者雇用の価値とは、誰もが公平に働く機会を得られる社会の実現であり、社会全体でそこを目指すだけの価値がある。一方で、そうでありながら、いまだ社会全体として企業の障がい者雇用が広く実現しているとは言い難いのも事実である。

企業は資本主義の中で経済的合理性に基づく行動を主体とするが、そういった行動原理の中では社会全体にとって好ましい活動をすべて包含できるとは限らない。そのため、障

図13 W3Cによるアクセシビリティの考え方



障がい者雇用などの活動は、企業の本業とは別枠の社会活動として実施されることもある。特に、多くの企業にとって、「大企業のように、余裕がないとできない活動」に位置付けられがちである。こういった状況を脱し、障がい者雇用がさらに広く実現されるには、それらが企業の資本主義的な経済合理性の中で必然的に求められ、実現される姿、いわゆるサステナビリティ経営としての発展が重要である。

このように、企業の経済合理性の中での障がい者雇用の価値を模索することは、サステナビリティ経営としての障がい者雇用を実現に資するものと考えている。

#### 注

- 1 厚生労働省「第123回労働政策審議会障害者雇用分科会（資料）」
- 2 改正障害者差別解消法 第三章第八条第2項
- 3 2022 Disability Equality Index® (DEI®) Best Places to Work
- 4 金融庁「記述情報の開示の好事例集2021」(2022/03/25)
- 5 UseableNet YEAR END REPORT 2022
- 6 <https://blog.google/around-the-globe/google-europe/united-kingdom/the-accessibility-discovery-centre-is-open-for-collaboration/>
- 7 <https://www.w3.org/WAI/fundamentals/acc>

essibility-usability-inclusion/

#### 著者

田中曜子（たなかようこ）

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・消費財グループシニアコンサルタント

専門は製薬メーカーの事業戦略立案、障がい者雇用環境調査など

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

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カウンセリングなど

若林城将（わかばやしくにあき）

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・消費財グループグループマネージャー

専門は製薬、消費財、流通企業の全社戦略、業種を問わず業務改革全般（SCM、DX）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