

## 資料 2

第5回 障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー  
障がい者の活躍・成長を生み出す企業経営  
～米国調査を踏まえたこれからの障がい者雇用の可能性～

# 米国調査報告 障がい者のさらなる活躍・価値発信の可能性

---

新治 義久 (y-shinji@nri.co.jp)

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部  
社会システムコンサルティング部

2019年12月9日

**NRI**

*Share the Next Values!*



01 今回の問題意識

02 米国における障がい者雇用

03 米国における障がい者の活躍と価値発信

04 米国調査から得られた示唆

05 最後に

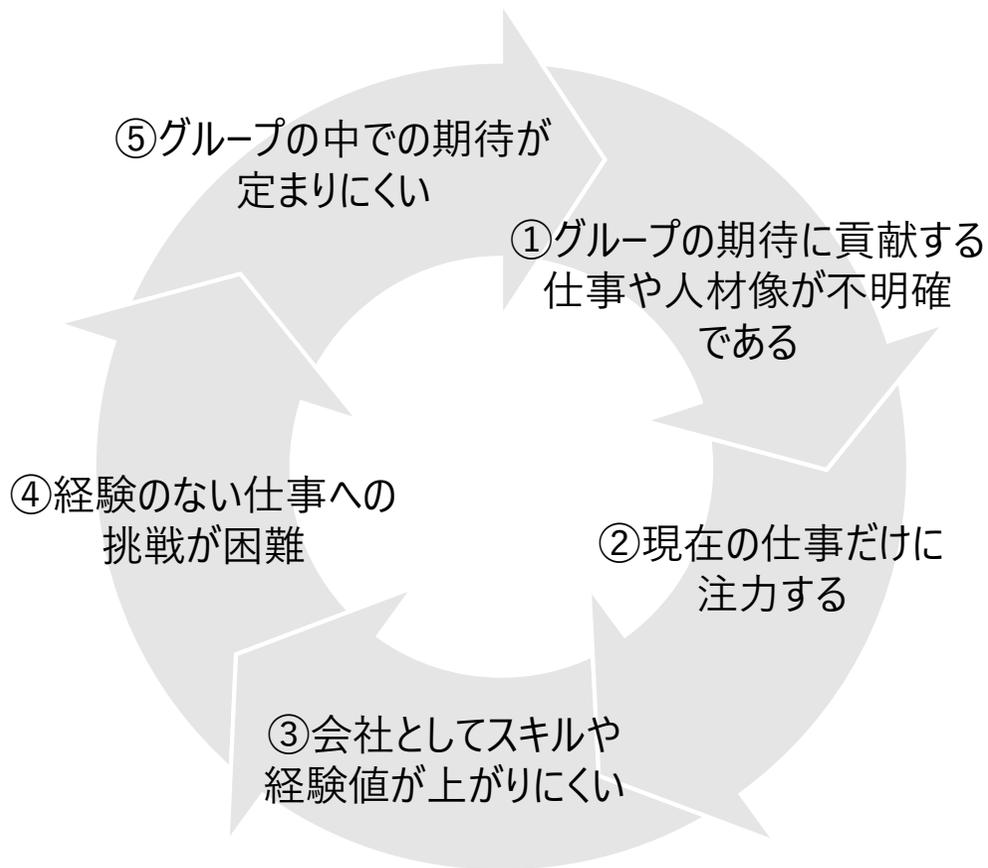
# 1. 今回の問題意識

---

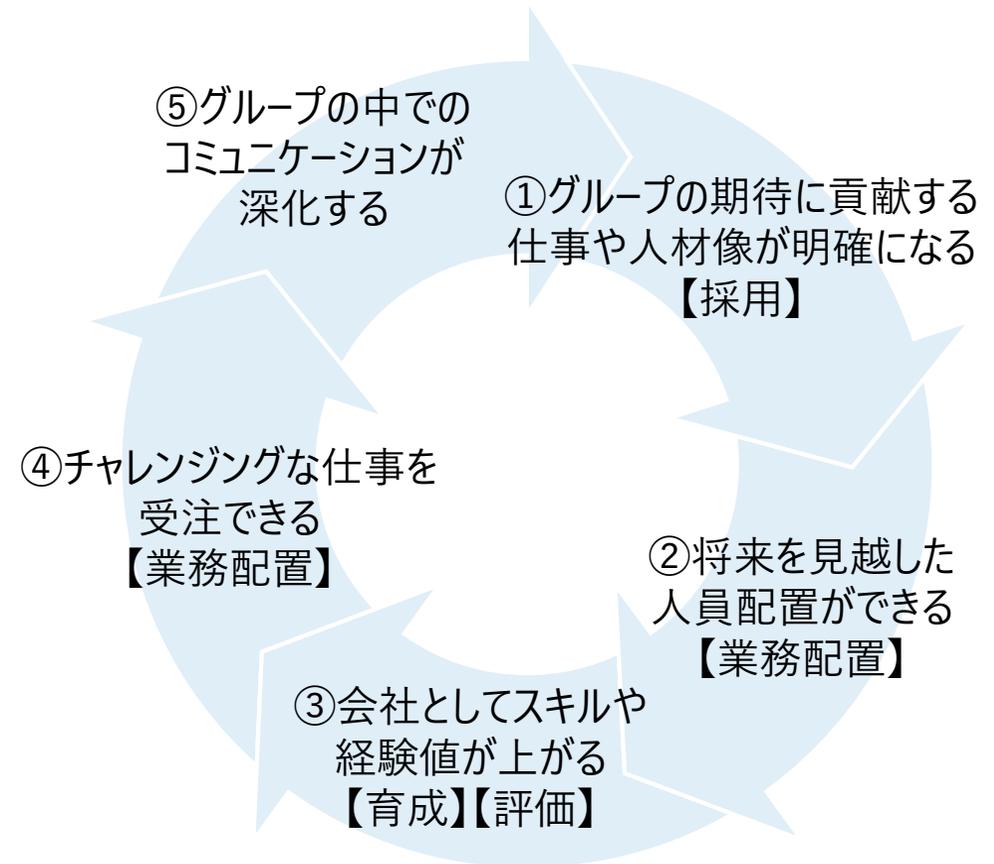
## 1. 今回の問題意識

2019年度は障がい者の働き方をテーマとしたが、  
その中で、国内における課題がいくつか見えてきた。

理想的ではないサイクル



理想的なサイクル



## 1. 今回の問題意識

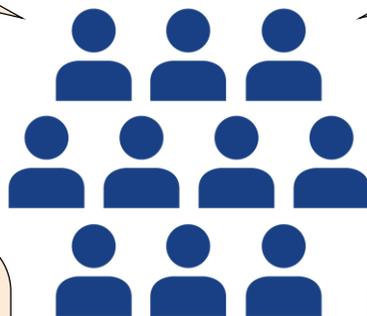
毎年の来場者アンケートで、「海外の動向を知りたい」というご意見を数多くいただいている。

- 障がい者雇用の先進国である欧米の事例を発表して欲しい。

- アメリカ、スウェーデン等
- フランス・ドイツのソーシャル・ファーム、イタリアの精神障がい者雇用等

- アジアの障がい者雇用について取り上げてほしい。韓国は？

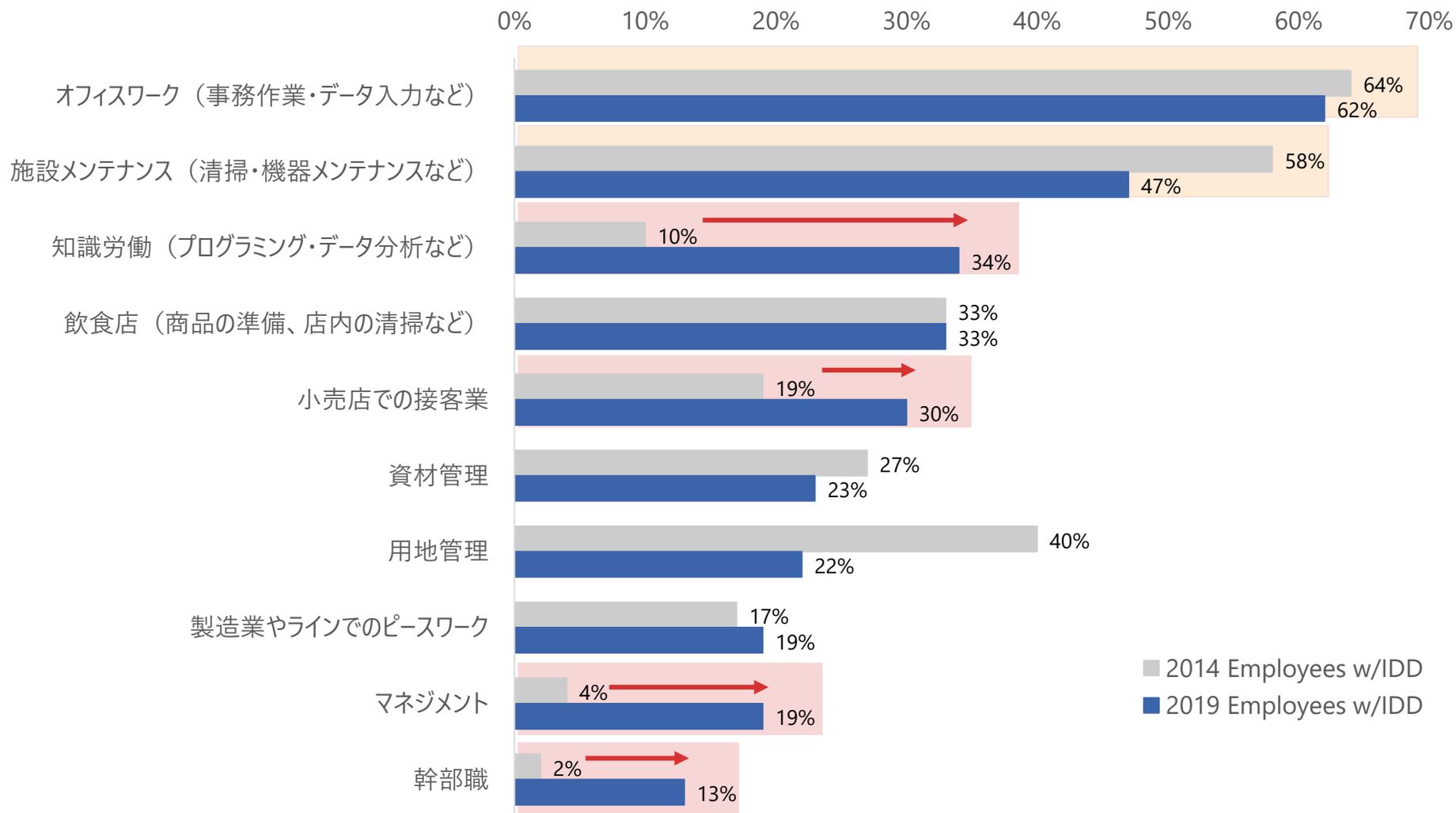
- 例えば、ブラジルの障がい者雇用はどうなっているのか？



## 1. 今回の問題意識

米国では、戦力としての障がい者の活躍の場が拡大している。

### 知的・発達障がい者が担う業務（米国）



## 1. 今回の問題意識

障がい者の働き方、障がい者雇用の在り方を考えるヒントを得るべく、米国の先進事例を調査した。

\*各支援組織・企業について、本調査に関連する一部の取組を整理。

ワシントン D.C.	Respect Ability	障がい者雇用に係る情報をとりまとめて、発信	ニューヨーク	Viscardi Center	障がい者の就労支援 リアルな職業訓練環境の創出
	APSE	ジョブコーチのトレーニング・認証等を実施		AHRC	障がい者の就労支援を実施 Social Enterpriseを運営
	Easterseals	就労のためのCustomized Employmentを推進		Abbott	ERGにより、障がい者発のコミュニケーションを啓発
	Bender Consulting*	障がい者を雇用する企業の支援・ITツールの開発	シアトル	Northwest Center	Amazonの業務を受託できるよう事前トレーニング・評価
	AAPD	米国障がい者協会 障がい者雇用の指標を開発		WISE	障がい者の採用フレームワークを開発
	Accenture	障がい者のキャリア形成、価値発信の実績あり		CSAVR	障がい者の採用ポータルを運営
	JP Morgan	障がい者のキャリア形成、価値発信の実績あり		Microsoft	障がい者のキャリア形成、価値発信の実績あり

## 2. 米国における障がい者雇用

---

## 2. 米国における障がい者雇用

米国における障がい者雇用について、  
特に本日はご紹介する内容と関連するものをご紹介します。

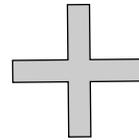
■ その他の基本情報（障がいの定義、障がい者雇用に関する統計情報等）は、参考資料をご参照ください。

### 障がい者雇用の特徴

①法定雇用率なし

②「ジョブ型」の雇用

③支援組織の手厚いサポート



### 障がい者の雇用パターン

①Open Employment

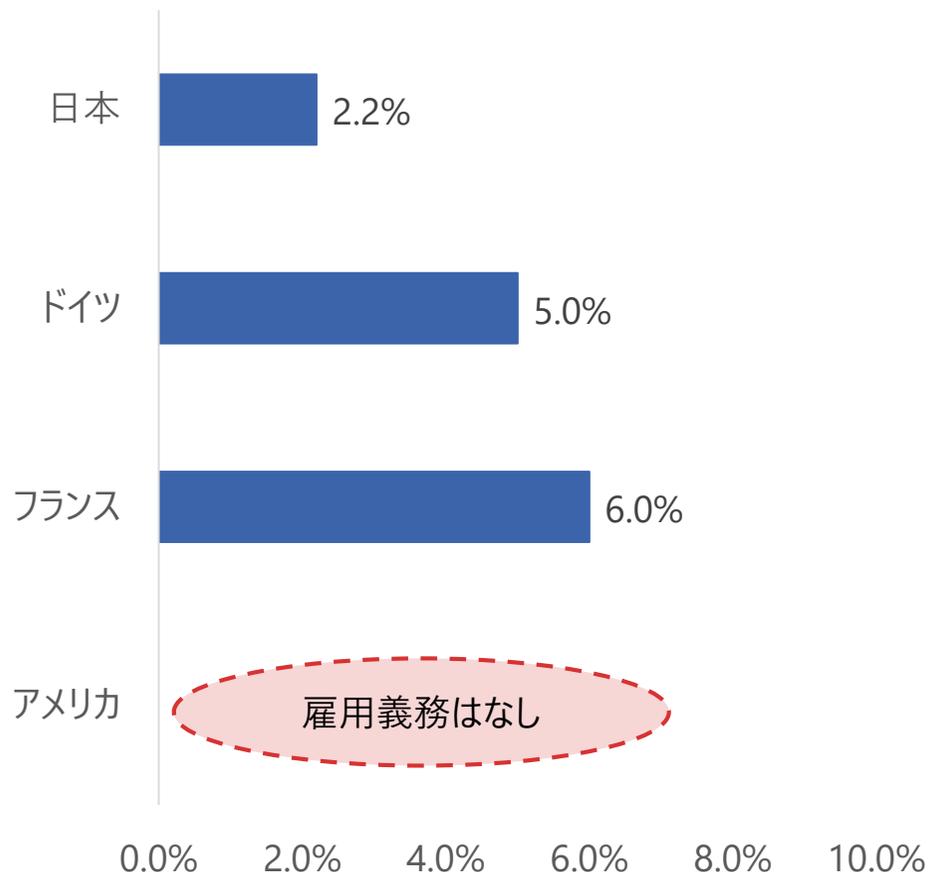
②Supported Employment  
/ Social Enterprise

③Workshop

## 2. 米国における障がい者雇用： 特徴① 法定雇用率なし

米国では、法定雇用率が設定されていない。ただし、政府調達を行う一部の企業には、一定水準以上の雇用率を推奨する動きがある。

### 日欧米における法定雇用率



### 米国における雇用率設定の動向

#### 基本は・・・

- 「雇用義務制度が、障がい者の能力を強調しがちとなり、かえって障がい者差別につながり得る」という考えの下、雇用義務は存在せず。



#### しかし・・・

- 2013年、リハビリテーション法の解釈規則を変更し、連邦政府と年間1万ドル以上の契約がある民間企業には、被雇用者の7.0%直接雇用する目標を設定（義務ではなく努力目標、罰則なし）。
- 「雇用率設定により、障がい者雇用の注目は高まったが、優秀な障がい者の獲得競争がさらに激化している」（Respect Ability）

## 2. 米国における障がい者雇用： 特徴② 「ジョブ型」雇用

米国の労働市場は、人ありきではなく、業務ありきの「ジョブ型」雇用。  
障がい者雇用も例外ではなく、常に“Good for Business”が求められる。

- 企業・支援機関は、「単なるチャリティ・社会的な価値ではなく、ビジネスにとってのメリット“Good for business”を意識することが極めて重要。」と口を揃える。
- 米国では、ジョブディスクリプション（職務記述書）に規定された条件を満たせば、障がいの有無に関わらず、登用される。したがって、育成の方向性は基本的にスキルの深化となる。

### 職能等級制度（日本特有）

等級	等級移動	人に求められる 発揮能力
V	↑	人の能力は 経験と共に向上
IV		
III		
II		
I		

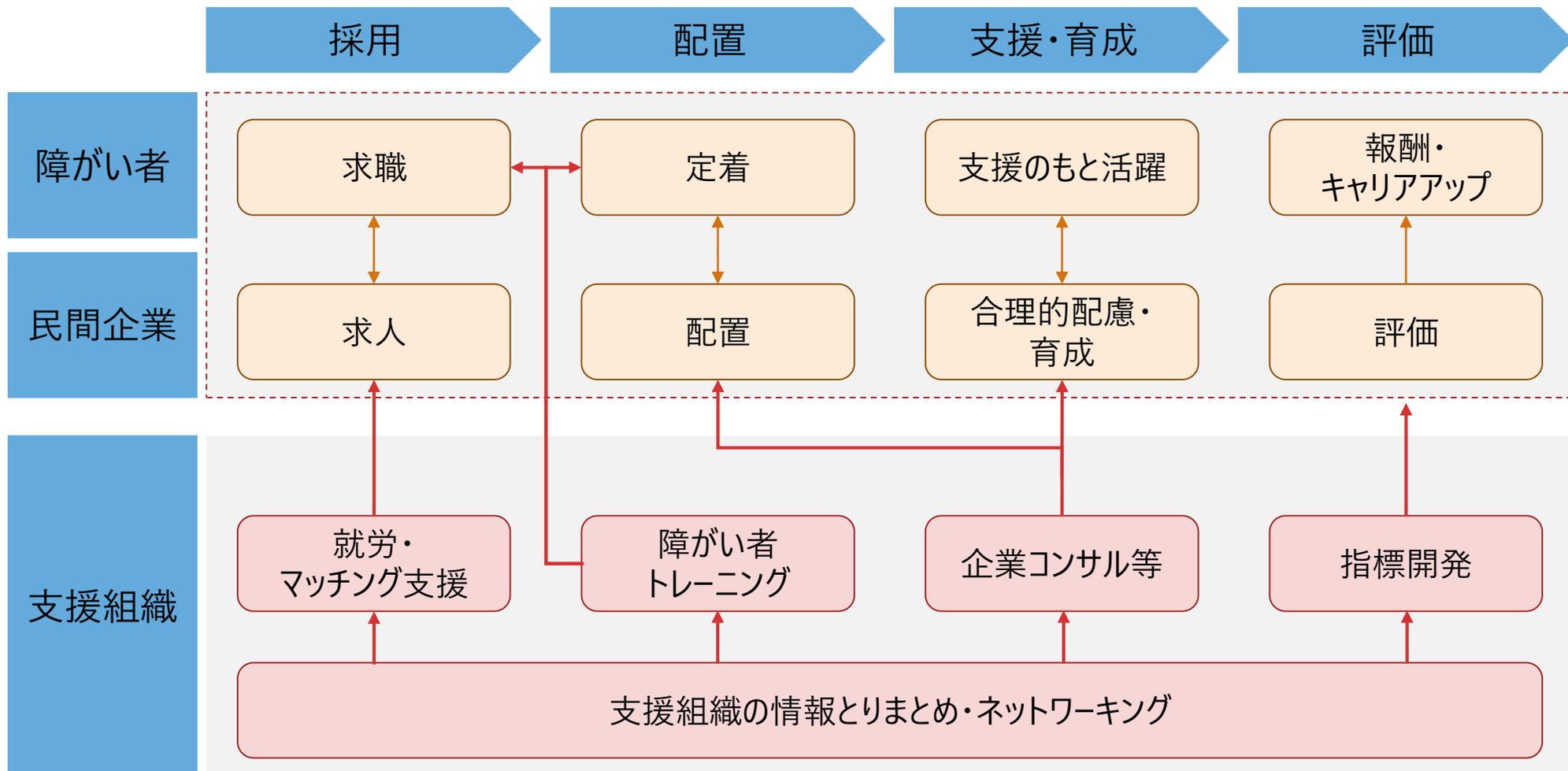
### 職務等級（ジョブグレード）制度

等級	等級移動	職務に求められる 責任
V	↕	任せる職務は 組織運営方法や人 の能力で変動
IV		
III		
II		
I		

## 2. 米国における障がい者雇用： 特徴③ 支援組織の手厚いサポート

特にリソースが不足する企業では、企業だけで合理的配慮を実施できない。  
そのため、支援組織のネットワークが充実している。

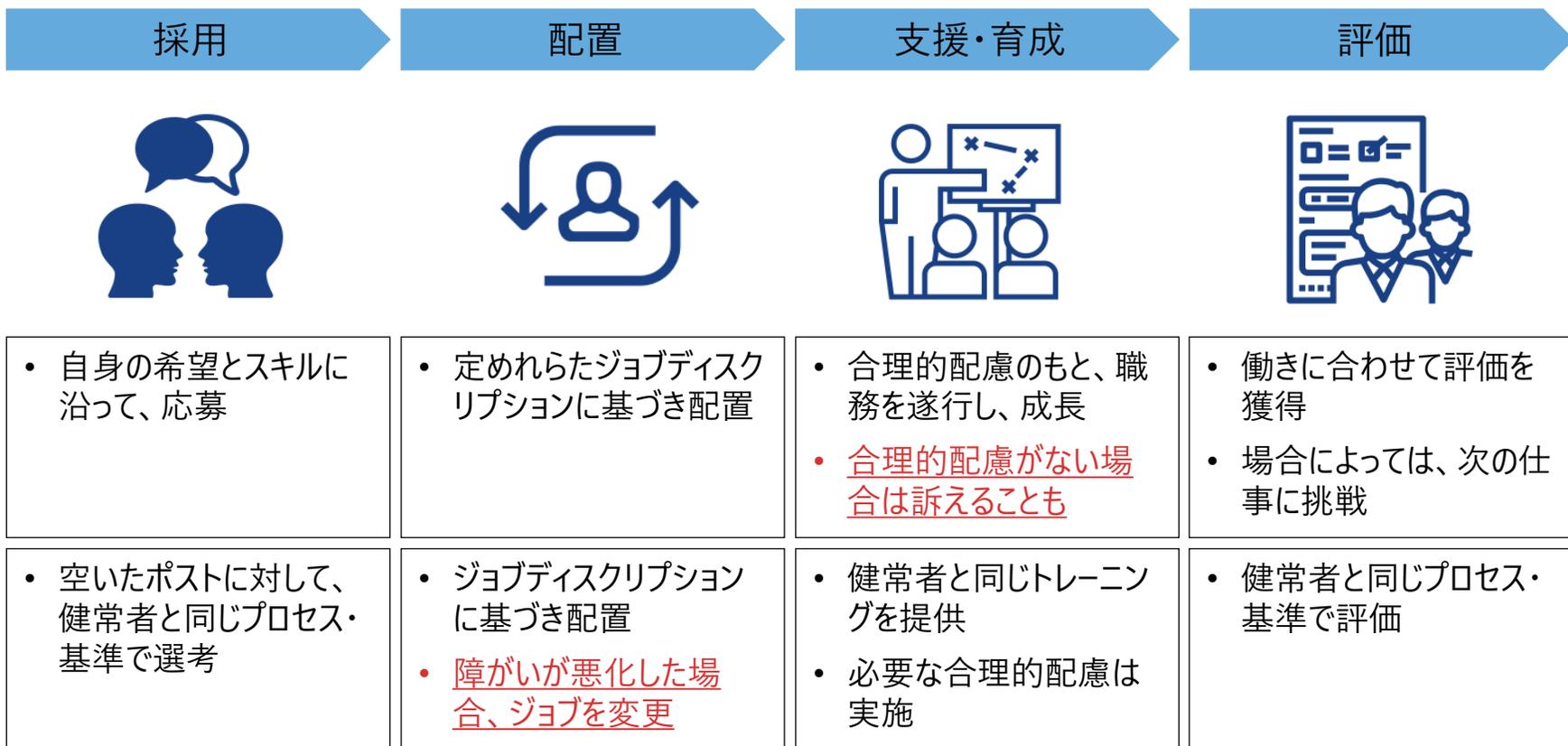
- 支援組織に機能が移管されることで、ノウハウの蓄積が可能。企業の取組の標準化も進みやすい。



## 2. 米国における障がい者雇用： 雇用パターン ①Open Employment

「戦力である」ことを前提に、合理的配慮は提供するが、健常者と同じ基準で採用・配置などを実施する。「推奨」雇用率を背景に、採用競争が激化している。

■ 主な対象は、退役軍人を含む、大卒の身体・精神障がい者。

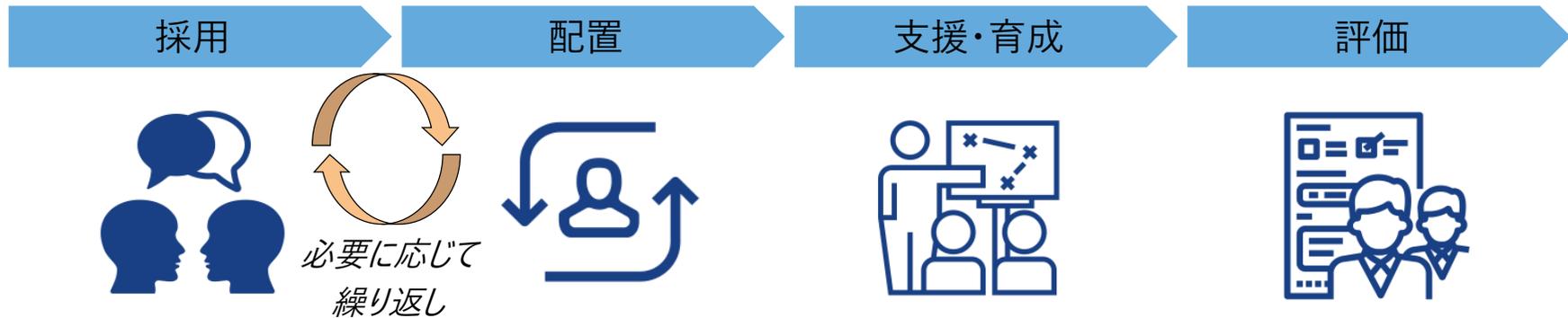


「障がい者だから」ではなく「能力・スキルがあるから」雇用。その分、人材獲得競争は熾烈に。

## 2. 米国における障がい者雇用： 雇用パターン ②Supported Employment/ Social Enterprise

一方で福祉的位置づけも残すSupported Employmentも存在する。支援組織が、障がい者の就労・定着・ステップアップや、企業の体制整備を支援する。

■ 主な対象は、支援組織のサポートが必要な全ての障がい者。知的・精神障がい者の多くが該当。



	採用	配置	支援・育成	評価
障がい者	<ul style="list-style-type: none"> <li>希望とスキルに沿って、<u>支援組織のサポートを受け応募</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブディスクリプションに基づき配置</li> <li><u>マッチしなかった場合、「採用」に戻る</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的配慮のもと、職務を遂行し、成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きに合わせて評価を獲得</li> <li>場合によっては、次の仕事に挑戦</li> </ul>
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援機関のサポートのもと、<u>障がい者のジョブをアレンジ</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブディスクリプションに基づき配置</li> <li><u>障がいが悪化した場合、ジョブを変更</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健常者と同じトレーニングを提供</li> <li>必要な合理的配慮は実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブディスクリプションに対する働きに応じて評価</li> </ul>
支援組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>トレーニング・プログラムを実施</li> <li><u>希望やスキルを個別に把握し企業と調整</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>ジョブコーチが定着の状況を個別確認。</u></li> <li><u>上手いかなかった場合、再評価</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブコーチが、障がい者の教育や企業の合理的配慮を支援（90日間～）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者の<u>希望に応じて、社内外のポストへの異動・ポジションアップを支援</u></li> </ul>

## 2. 米国における障がい者雇用：雇用パターン ③Workshop

一般就労が難しい障がい者のWorkshopは、隔離に対する批判や最低賃金に関する議論を背景に、縮小・廃止傾向にある。

### Workshopの動向

- 障がい者の隔離だという批判や最低賃金に関する議論を背景に、Workshopを縮小する動きがある。連邦政府・各州の両方に関連法令が定められており、後者は州ごとにスピード感が異なるが、いずれは全て廃止されると見られる。
- Workshopは最低賃金が免除されるが、最低賃金を支払うべきというトレンドがある。しかし、それが実現すると、雇用主としては価格競争力を失ってしまい、経営が成立しなくなる。この構造的な要因もWorkshop廃止に拍車を掛けている。
- Workshopに在籍する障がい者のうち、優秀な人材は通常雇用への移行が進むだろう。しかし、そうでない人は、Workshopが廃止すると、家に居るしかなくなるため、議論になっている。

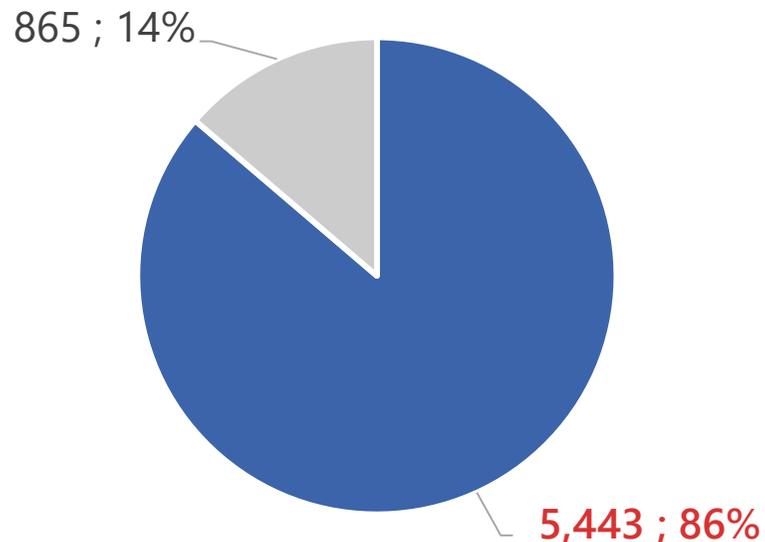


AAPD, Viscardi Center

出所) AAPD、Viscardi Centerへのヒアリング結果よりNRI作成

### Workshopで働く障がい者の賃金 (ミズーリ州・2017年3月)

- Workshopで働く障がい者の6,308人のうち、約86%が、州の最低賃金（時給7.25USD）を下回っている。



- 最低賃金以下の賃金の障がい者
- 最低賃金を超える賃金の障がい者

出所) MISSOURIAN (2017年5月2日) よりNRI作成

## 2. 米国における障がい者雇用：まとめ

- 米国では、法定雇用率が設定されていない。ただし、政府から受注している企業には、一定数以上の障がい者の雇用を推奨する動きがある。
- 人の能力に応じて仕事（ポスト）を合わせる「職能等級」ではなく、仕事（ポスト）に人が就く「職務等級」あるいは「ジョブ型」の雇用が、米国における雇用の基本。上記の雇用形態から、障がいの有無に関わらず、誰もが能力・価値を発揮しないといけないという“Good for Business”という価値観が根付いている。
- （障がい者雇用が進んでいる州では）支援組織による企業の手厚いサポートにより、障がい者の就労・成長が実現されている。

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信

---

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信

米国で障がい者の雇用・活躍に力を注いでいる支援組織や企業にヒアリングを実施してきた。



### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信

本日は、障がい者雇用における「仕事」・「人」・「コミュニケーション」の3要素について、特に参考になるとと思われる米国の事例をご紹介します。

「仕事」  
職域開拓

Northwest Center

- 業務受託の前に、事前のアセスメント・トレーニングを実施し、定量化。

Easterseals

- ジョブコーチが、障がい者にあわせた業務を設計し、提案。

「人」  
採用・支援・育成

WISE

- 採用にあたり、障がい者を多面的に理解するためのフレームワークを開発。

The Viscardi  
Center

- 民間企業と連携して訓練施設を設立し、障がい者のスキルアップを実現。

「コミュニケーション」  
価値発信

大手民間企業

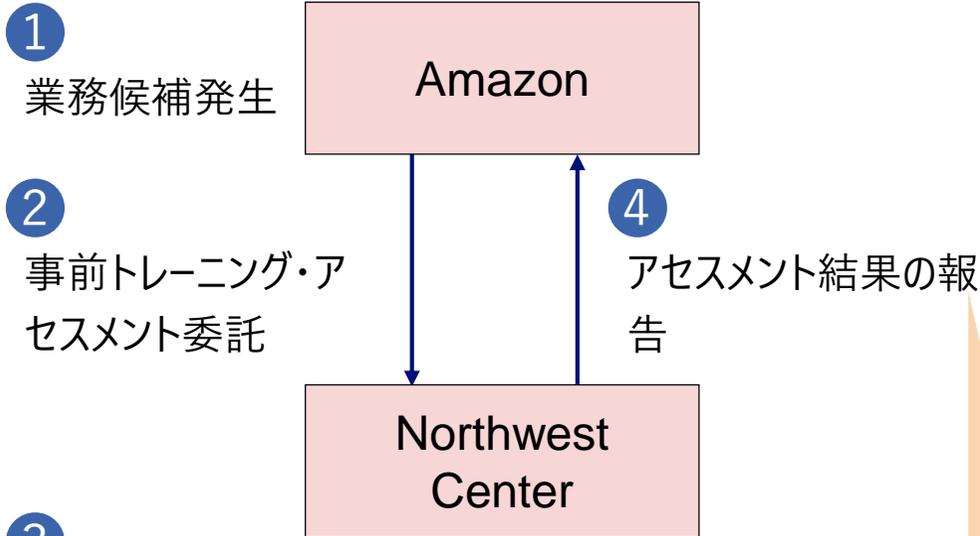
- 障がい者の従業員グループを組成し、企業の合理的配慮を獲得

AAPD

- 障がい者雇用の価値を定量化する指標DEIを開発。

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： Northwest Center

**Northwest Centerは、Amazonと連携してジョブのトライアル導入を提案し、障がい者の職域開拓を実現している。定量指標による比較がポイントである。**



1 業務候補発生

Amazon

2 事前トレーニング・アセスメント委託

4 アセスメント結果の報告

Northwest Center

3 事前トレーニング・アセスメントの実施

- 数ヶ所のシミュレーションセンターで、業務環境を再現し、トレーニングを実施
- 事前アセスメントにより、コミットメント、生産性、品質、時間の正確さを測定
- 上記4つの指標を健常者実施時と比較  
(リテンション等、長期の視点を意識)

オフィス受付



倉庫業務



バナナスタンド



コールセンター



その他、社内清掃、メール便、引越し支援、シャトルバスサービス等...

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： Easterseals

**Easterseals**では、ビジネスに明るいジョブコーチが、障がい者の特性に応じて、雇用主にジョブを提案する、「**Customized Employment**」を実施している。

#### 小児麻痺の女性の場合

##### ヒアリング



- 何が好きか、何ができるのかについて、1対1でインタビュー。
- 彼女は「子ども」「ショッピング・モール」が好きで、あるショッピング・モールの店舗を全て記憶していることが明らかに。

##### カスタマイズ・提案



- モール内のテナントへのヒアリングの結果、「配達料無料で、モール内のテナントに、スターバックスのコーヒーを配達する」というジョブを発案。
- スターバックスに提案し、ジョブの仕様を交渉・調整。

##### 実装



- 職業リハビリ機関を通して、彼女が使う電動車いすに、コーヒーを4つ配達できるホールド、料金を支払う箱を取り付けるよう、エンジニアに依頼。

重度の障がい者の場合も、ジョブコーチが業務をその人に合わせてカスタマイズする等、ビジネス・障がい者福祉両面の見識を活かして支援。

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： WISE

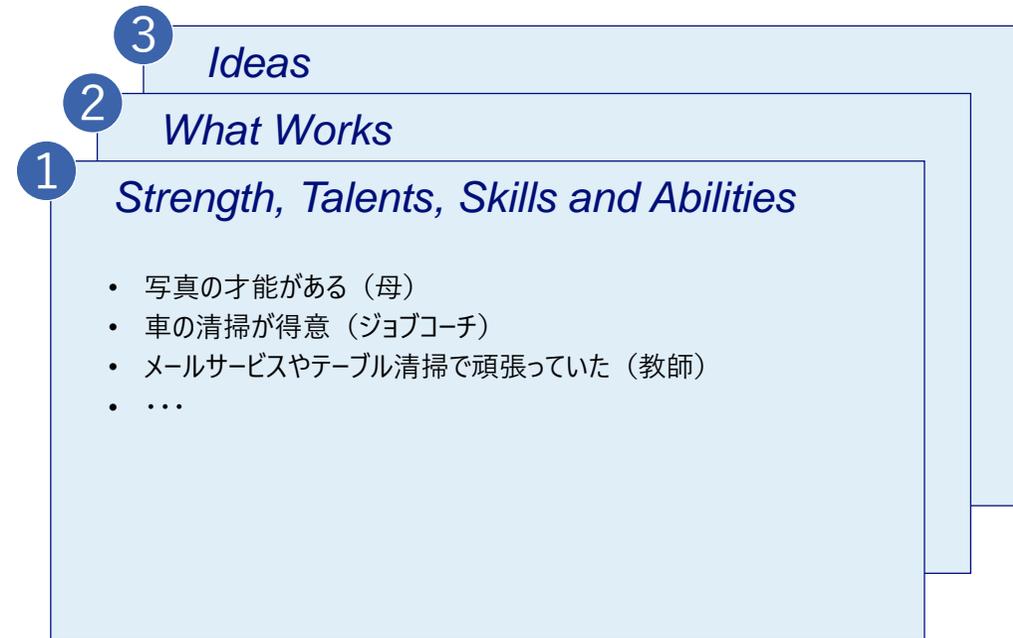
**WISEは、障がい者を多面的に評価するフレームワークを開発している。可能な限りミスマッチを減らす工夫を講じている。**

*Who is here today*

氏名	知り合ってから期間	関係
A	20年	本人
B	20年	母親
C	5年	教師
D	3年	ジョブコーチ
...	...	...



- 障がい者本人、家族（親・祖父母・兄弟）、先生、ジョブコーチ、支援組織が、本人の良いところを振り返り。



- ①強み・才能等、②能力発揮条件、③就くべき仕事・業務のフレームワークで整理。
- 評価結果は、就職先企業に持ち込む。「推薦社会」の米国では、多様な家族・友人・関係者の知る能力や適性が、より意味を持つ。

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： WISE

**WISEは、障がい者を多面的に評価するフレームワークを開発している。可能な限りミスマッチを減らす工夫を講じている。**

■ 例えば、以下のような内容。

1

#### 強み・才能・スキル・能力

- 写真のセンスがある
- 記憶力が高い
- ネット検索がはやい

2

#### 能力発揮の条件

- 感情のコントロール
- 静かに話すよう教える

3

#### 就くべき仕事・業務

- 写真教室、写真家
- 部品工場等、記憶力が必要な職場

家族  
(両親・兄弟・祖父  
母)



ジョブコーチ・  
雇用機関

- 郵便配達やテーブル拭き、車の掃除を頑張っている

- 仕事のステップを見せて、ポイントを伝える (ルーティン・ワーク)

- 車 (バス) の清掃
- 皿洗い
- レストランの接客業

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： The Viscardi Center

**The Viscardi Centerは、民間企業と連携しリアルな職場に近い訓練施設を提供する。パートナー企業は、マーケティング効果や製品フィードバック等が期待できる。**

- IT関連のニーズ増加を背景に、大手コンピュータ・通信機器と連携したプログラムも検討中。
- 協賛企業は、障がい者・その家族へのマーケティング効果を見込んで連携。

#### 小売企業



- アパレル店舗をそのまま再現しており、カスタマーサービスを学ぶことができる。
- 商品は、センター内で実際に販売している。

#### 飲食企業



- 商業用キッチンをそのまま再現しており、プランニング、調理、ケーキリングの準備等を学ぶことができる。
- Serv Safeというレストラン協会の認定を受けることができる。

#### オフィス機器メーカー



- 障がい者がオーダーを受けて、指示通りのアウトプットを出す訓練をしている。
- パートナー企業の社員がセンターに来て機器の使い方を教えてくれる。同社におけるインクルージョン研修にも活用。

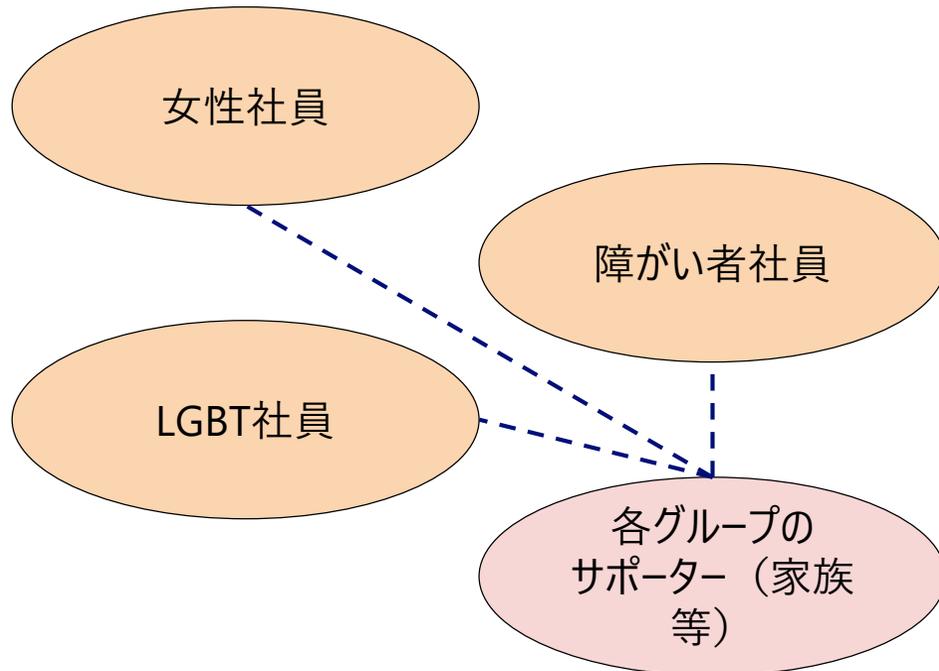
### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： 大手民間企業

企業内に共通の特性や人生経験に基づく社員同士のグループ（ERG\*）が存在する。障がい者発で、企業経営・現場での合理的配慮を求める活動を推進している。

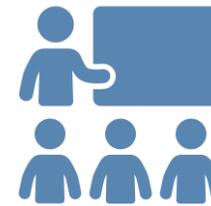
\*ERG： Employee Resource Group

#### ERGとは・・・

- 企業内に共通の特性・経験をもつ社員と、そうした社員のサポーターが、緩やかにつながり、様々な活動・発信を行う（「仕事」として実施するケースもあり）



#### ERGの活動内容・活動のポイント



- 障がい者が働く上での改善アイデアや不満を集めて発信。
- 企業役員や外部コミュニティも招いて、インクルージョンに関するイベント開催やジョブフェアを開催。

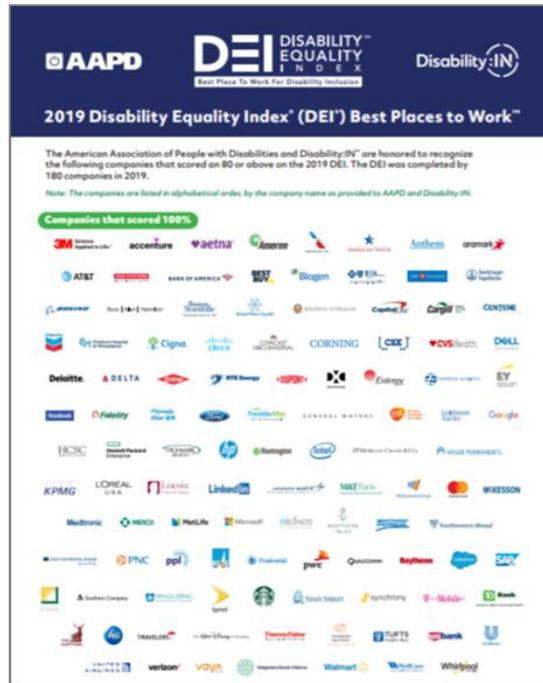


- トップを巻き込むことで、合理的配慮の獲得を実現。
- 中には、健常者の役員がERGのトップとなることも。

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： AAPD・Disability:IN

対外的には、AAPD、Disability:INが、障がい者雇用の取組を評価する指標DEIを開発した。既に指標を活用した発信、投資機関による取得促進が進みつつある。

#### DEI (Disability Equality Index)



- 企業における障がい者雇用の取組の成熟度を測定し、改善してもらうを目的に、2014年に開発。
- 評価項目は、雇用状況・アクセシビリティ・企業文化等。アドバイザリーボードが2年ごとに見直し。

出所) AAPDへのヒアリング結果、AAPD：公式ウェブサイト

#### DEIを活用したレポート (Accenture)



出所) Accenture：Getting to Equal 2018

#### DEIの投資活用の動き (ニューヨーク州)



- ニューヨーク州長官のDiNapoli氏が、州の年金運用機関の投資先の大手49社に対してDEI獲得を推奨。機関投資家に対してもDEI活用を呼びかけ。

出所) Pensions & Investments (2019年1月16日)

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： AAPD・Disability : IN

DEIでハイスコアを獲得するために、企業は障がい者雇用の質的な対応が求められる。

## DEIの評価項目（2020年版）

### Enterprise-Wide Access（10pt）

- 非常時のポリシー・手順の設定
- 自社施設のアクセシビリティ
- ウェブコンテンツのアクセシビリティ
- アクセシビリティ専門家の採用 等

### Culture & Leadership（30pt）

- インクルージョンの全社規定
- 障がい者の従業員グループ
- 障がい者の雇用目標
- 障がい者の役員登用
- CEO等による障がい者支援 等

### Employment Practices（40pt）

- 就業不能保険による補償
- 採用における合理的配慮
- 社員向けのインクルージョン教育
- 支援付雇用による障がい者採用
- 合理的配慮プログラム 等

### Supplier Diversity（10pt）

- Supplier Diversityのプログラム
- Supplier Diversityのリーダー設置
- 障がい者が経営する企業への発注
- 入札時のインクルージョン規定 等

### Community Engagement（10pt）

- 外部への障がい者支援等の実施
- 地域の支援組織に対するサポート
- 契約先企業の最低賃金支払い 等

### 3. 米国における障がい者の活躍と価値発信： まとめ

- **「仕事」**の観点では、業務受託に向けた事前トレーニング・アセスメント、ビジネスに明るいジョブ・コーチによる業務のカスタマイズにより、職域拡大・就労がサポートされている。
- **「人」**の観点では、採用時の多面的な評価によるミスマッチの減少に加えて、リアルな職場環境の再現・トレーニングにより、障がい者のスキルアップとパートナー企業のメリット創出が実現されている。
- **「コミュニケーション」**の観点では、障がい者の活躍をさらに促進するERGの組成、障がい者雇用そのものの価値を高めて発信するDEIなどの取り組みが進んでいる。

## 4. 米国調査から得られた示唆

---

#### 4. 米国調査から得られた示唆

米国調査から得られた、日本の障がい者雇用の3つのマネジメントに関するヒントをご紹介します。

### 「仕事」のマネジメント



### 「人」のマネジメント



### 「コミュニケーション」のマネジメント



## 4. 米国調査から得られた示唆： 提案型の職域開拓

「障がい者だからこそ担える仕事」、「成長に資する仕事」に転換すべく、提案型で職域開拓していくべきではないか。

立ち上げ

定着

活躍の場の形成

提案型の職域開拓

実績の積上げ

業務量の確保

- 立ち上げ時期は、障がい者の採用、及び障がい者が担える業務を確保することが求められる。
- 顧客（特例子会社の場合、多くは親会社）とコミュニケーションを取り、業務開拓することが求められる。
- まず業務量を確保した上で、確実に受けた業務を遂行することが求められる。
- 業務遂行に当たり発生する問題や、障がい者が担う業務のマネジメントや、障がい者自身のケアを、ハード・ソフト両面で整備することが求められる。
- 組織拡大に伴い業務の拡大が必要になる。また、立ち上げ・定着がある程度落ち着くと、親会社・経営層からの関与も小さくなる可能性がある。
- 事前トレーニング・アセスメントによる職域開拓の仕組の構築や、難しい仕事を障がい者が担えるようカスタマイズする機能の拡大が求められる。

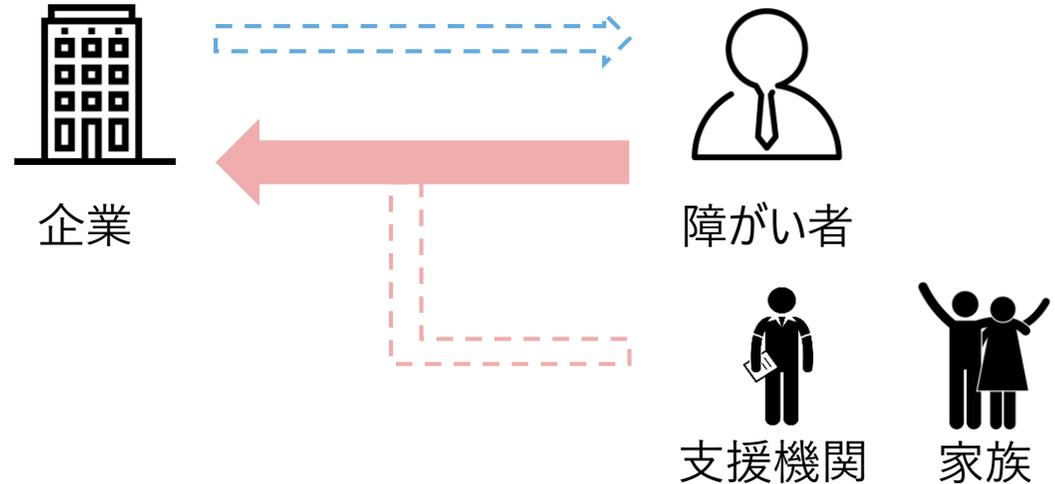
#### 4. 米国調査から得られた示唆： 多面的な評価に基づく採用

日本では、「企業が障がい者を知る」ことが重視されているが、「障がい者が自分・企業を知ること」や「周囲からの多面的な評価」も重要ではないか。

##### <これまで>

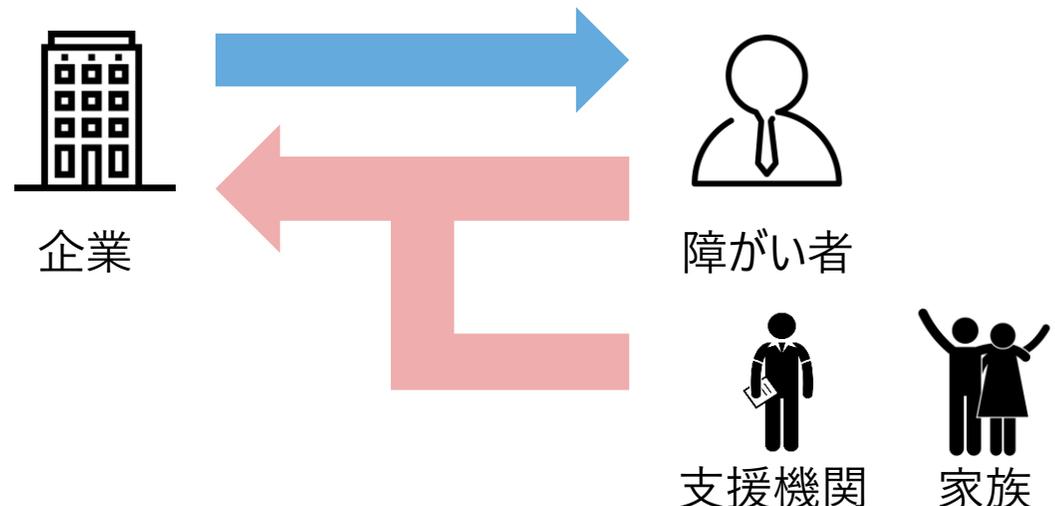
- 企業が障がい者を理解する機会は設けているが、障がい者が企業・自身を理解する働きかけは相対的に少ない。
- 情報開示は求めるが、採用自体は、企業と障がい者のコミュニケーションの中で、「企業に見せる姿」のみで判断。

\*アンケート結果より



##### <これから>

- 障がい者に対して、自社のキャリア像やビジョンを提示することで、相互理解を深める。これにより、ミスマッチの防止に繋がる。
- 障がい者のことを多面的に知るべく、支援機関や家族の意見を習得する仕組みを構築。これにより、障がい者の支援や成長の方向性が、定めやすくなる。



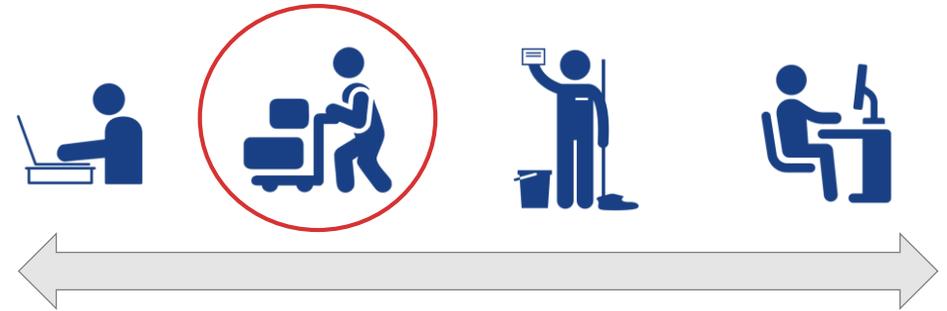
#### 4. 米国調査から得られた示唆： 専門性を伸ばす育成

組織規模の拡大・多様化や、労働市場での流動性の高まりを見据えると、障がい者の専門性の深化を意識していくことが、今後重要になるのではないか。

##### <これまで>

- 日本では、成長の方向性として、多くが「適性に合った業務での活躍」を志向。
- また、知的障がい者の場合は「業務の幅の拡大」を志向する割合が多い。これにより、業容の変化に対応。

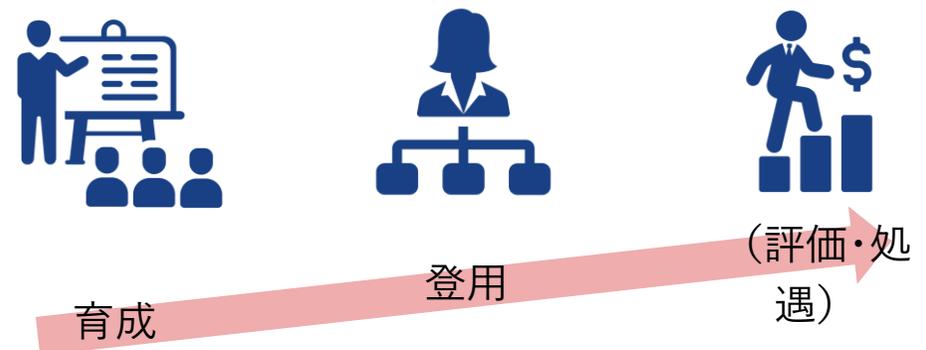
\*アンケート結果より



適性に合った業務で活躍、  
もしくは幅広い業務を経験

##### <これから>

- 米国では、定着は最初の数ヶ月だけで、あとはスキルアップ、本人の希望に応じてポジションアップを支援。
- 障がい者採用ニーズの高まり、障がい者がリーダー職を担う必要性の高まりを踏まえて、日本においても、まず専門性深化を意識した育成を志向し、本人の希望に応じてポジションアップを支援。



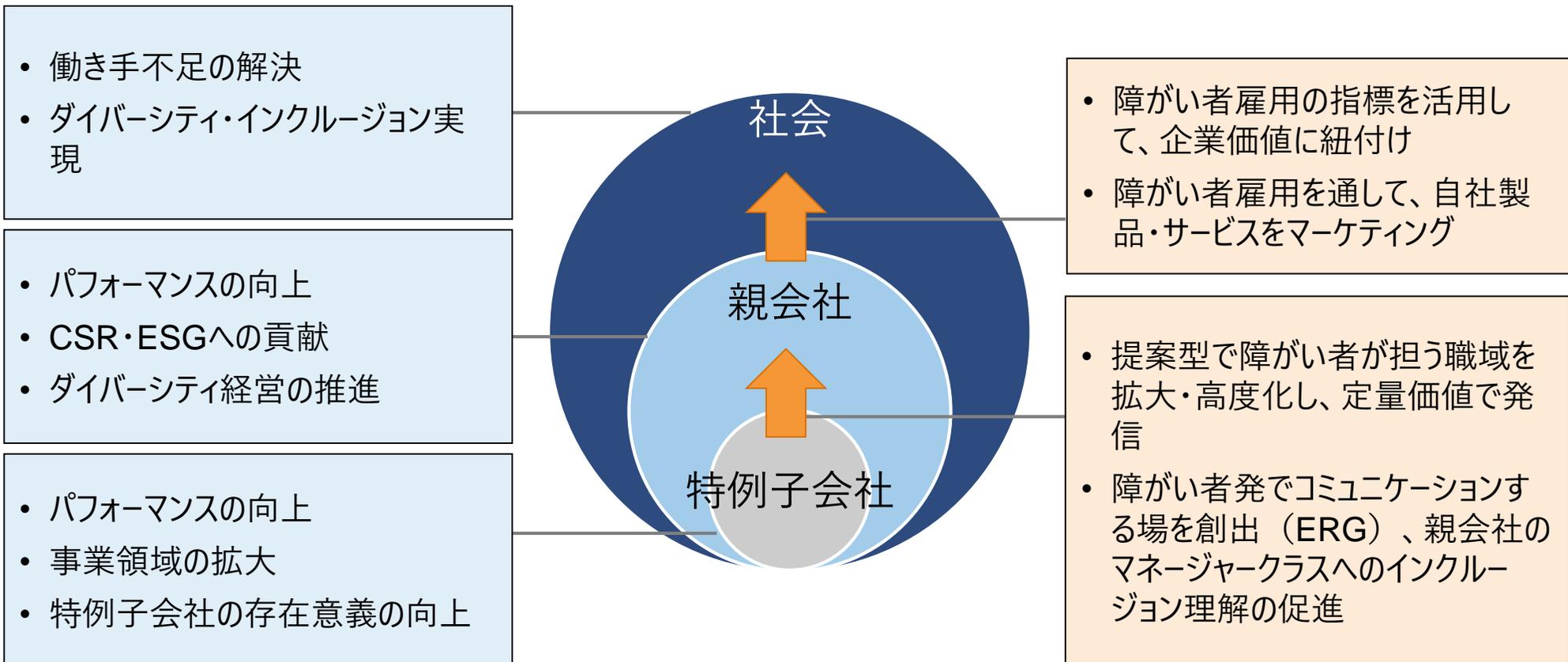
障がい者の専門性深化を意識した育成  
／本人の希望に応じた登用等

## 4. 米国調査から得られた示唆： 価値の発信

「活躍」にステップアップした上で、その成果や障がい者雇用そのものの価値を、内に閉じずに発信し続けることが、障がい者雇用を持続可能にするために重要ではないか。

「活躍」に転換する  
価値（例）

米国をヒントにした  
企業発の価値発信イメージ



## 5.最後に

---

## 5. 最後に

今回調査したのは先進的な州・組織であり、米国も独自の課題を抱えている。  
その上で、ぜひ良い点を参考にしてマネジメントに活かしていただきたい。

### 米国における障がい者雇用の課題（例）

地域間の  
格差解消



The Viscardi Center

- 支援機関への補助の大きさやWorkshop縮小に向けた取組は、地域差が大きい。ニューヨークやワシントンD.C.などは進んでいるが、中央部は進んでいないと聞く。

企業間の  
温度差解消



Respect Ability

- 独自サーベイの結果、企業が障がい者を雇用しない理由の第2位は、「誰も障がい者を雇用せよと言わなかったから」であった。

Supported  
Employmentの  
推進



AAPD

- 障がい者雇用が拡大するトレンドはあるものの、高いスキルを持っている者とそうでない者は、別の世界で考えられている。後者の障がい者雇用の推進は、これからの課題である。

ジョブコーチの処  
遇



APSE/ WISE

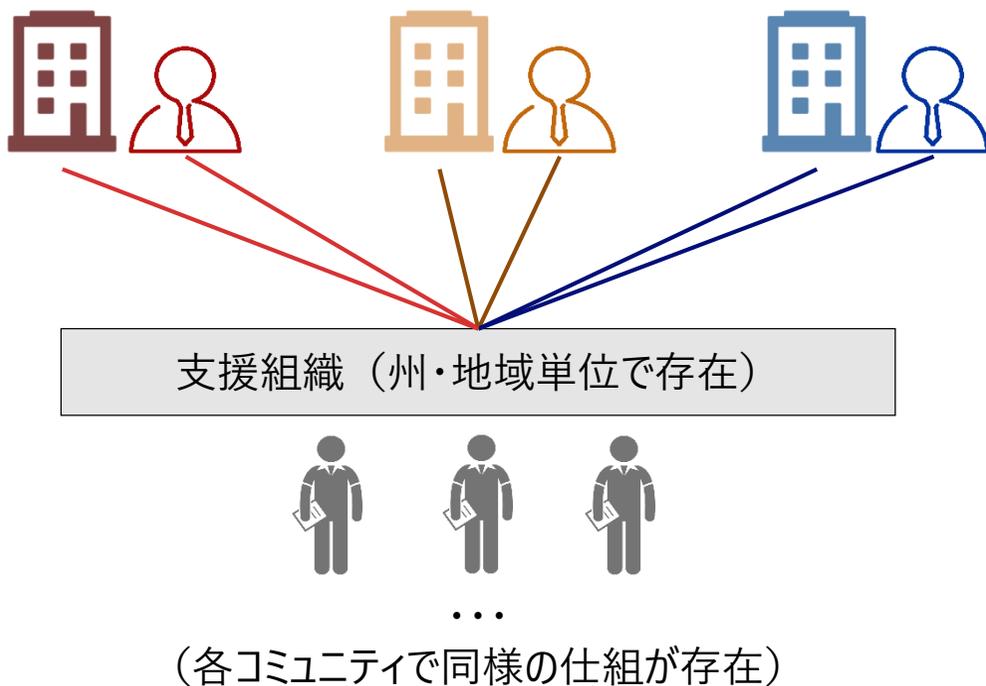
- ジョブコーチに支払われる給与が低く（最低賃金に近い水準）、人材が流出している。（APSE）  
\*「ジョブコーチを経験した人が組織・社会で増えると、支援が進む」と、ポジティブに捉える意見（WISE）もあり。

## 5. 最後に

外部活用については、日米の状況の違いを踏まえたサポートシステムの在り方を模索する必要がある。例えば、企業間の「横の繋がり」を活用してはどうか。

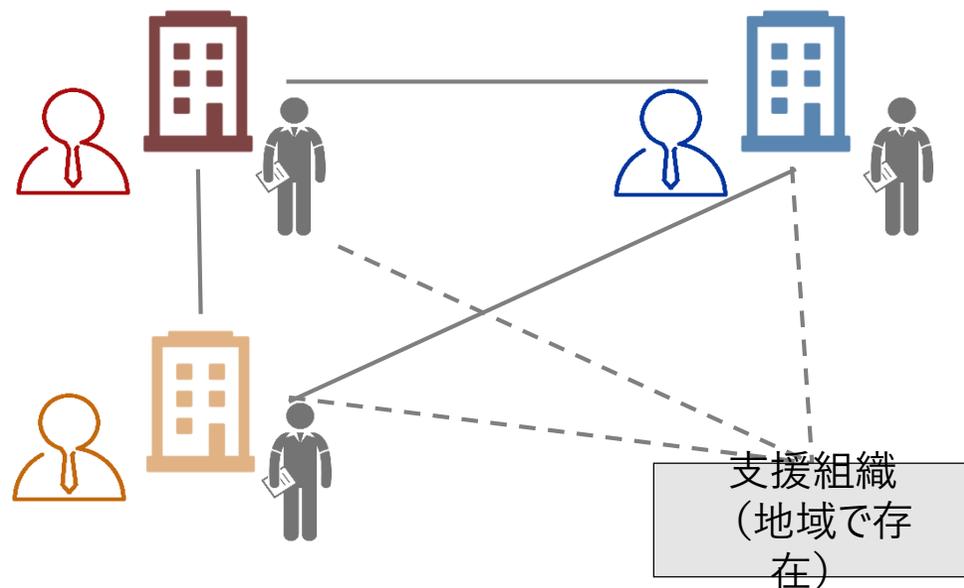
### 米国

- 企業に必要な機能が、地域ごとに存在する支援組織に集約されており、ハンズオンで支援。
- 支援組織を中心にコミュニティ単位でネットワークが構築されており、人材流動が成立。これにより、ミスマッチが起きた場合の対策も打ちやすい。



### 日本

- 各企業が障がい者と家族のサポートを含めて、多くの機能を担う。支援組織は、キャパシティの不足等により、活用は限定的。
- 企業間・地域の「横の繋がり」が強いため、ナレッジ共有等が進んでいる（進みやすい）。



## 5. 最後に

### 本日お伝えしたかったこと

- 米国では、“Good for Business”の価値観とジョブ型雇用に基づき、働ける障がい者が社会でその能力をフルに発揮。また、支援組織を中心としたサポート・システムが、障がい者の就労・成長を下支えしている。
- 日本における組織の拡大・多様化、親会社との関係の変化等を考えると、「仕事」・「人」・「コミュニケーション」のうち、まず「仕事」のマネジメントを再設計してはどうか。その際に、「事前アセスメントの仕組化」、「Customized Employment」等をヒントにしていきたい。
- 上記の活動を企業単体で担うと、企業の負担は増える一方である。日本の障がい者雇用の強みとして、地域単位・企業間の「横のつながり」を活用したノウハウ共有や人材流動などが期待される。

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 障がい者雇用に関する法令等

## 1973年に成立した「リハビリテーション法(Rehabilitation Act)」、及び1990年に成立した「障害を持つアメリカ人法(ADA\*)」が、障がい者政策の中核。

### リハビリテーション法(Rehabilitation Act)

#### 【概要】

- 職業リハビリテーションプログラムを保証し、雇用、個人の生活を支援し、雇用主を援助するための連邦法である。

#### 【障がい者に直接関係する条項】

- 第501条：連邦機関（行政機関）による積極的差別是正措置 (affirmative action)、差別禁止を定めている。苦情申立ては、雇用機会均等委員会(Equal Employment Opportunity Office：EEOC)へ行う。
- 第503条：連邦政府の請負及び下請け（10,000ドル以上）業者による積極的差別是正措置、差別禁止を定めている。所管は労働省(U.S. Department of Labor)である。
- 第504条：連邦政府機関が実施したプログラム、連邦資金援助を受けたプログラム、連邦での雇用、連邦政府と契約した者について、障害に基づく排除・差別を禁止するものである。
- 第508条：連邦政府が使用する電子・情報技術の開発、維持、調達の要件で、障害者がアクセス可能な技術要件を定めている。

\*ADA：Americans with Disabilities Act

### 障害を持つアメリカ人法(ADA\*)

#### 【概要】

- アメリカにおける最も包括的な公民権法の1つであり、障害者の差別禁止、及び障害者が他者と同じくアメリカでの生活を営むことができる機会を保証するものである。障害を持つアメリカ人法は、1964年の公民権法、1973年のリハビリテーション法第504条がモデルとなっている。
- 「合理的配慮」の概念、すなわち「障害者がその障害ゆえに職務遂行上抱える様々な障壁を解消するための措置」が特徴である。この合理的配慮の概念は、その後、障害者権利条約にも採り入れられることになった。
- 付随するものとして、障害を持つアメリカ人法施行規則、技術的支援マニュアル、雇用機会均等委員会ガイドラインがある。

#### 【主な内容】

- 第I編：雇用上の差別の禁止
- 第II編：地方公共団体、州、連邦政府など公共サービスや公共交通機関によるサービスの提供上の差別の禁止
- 第III編：民間企業によって運営されている施設、サービス提供上の差別の禁止
- 第IV編：テレコミュニケーション等に関する規定
- 第V編：雑則

出所) 内閣府：平成25年度障害者権利条約の国内モニタリングに関する国際調査報告書

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 障がい者雇用に関する法令等

「障害を持つアメリカ人法(ADA\*)」をはじめ、次のような障がいの定義がある。

米国における「障がい」の定義

\*ADA：Americans with Disabilities Act

### 【障害を持つアメリカ人法(ADA)】

- 主要な生活活動の1つ又は複数を実質的に制限する身体的又は精神的な損傷を有する者
- そのような損傷の経歴(record)を有する者
- そのような損傷を有するとみなされる者

### 【社会保障障害年金や社会保障所得補足給付】

- 医学的に証明できる精神障害または身体障害でその障害のために生活できる収入を得られる仕事に就くことができないこと。この障害は、少なくとも12か月継続するか、あるいは継続したか、または死亡に至ると考えられる障害であること。また、この仕事は、従前の職業ではなく、一般的な仕事を意味する。

### 【職業リハビリテーション】

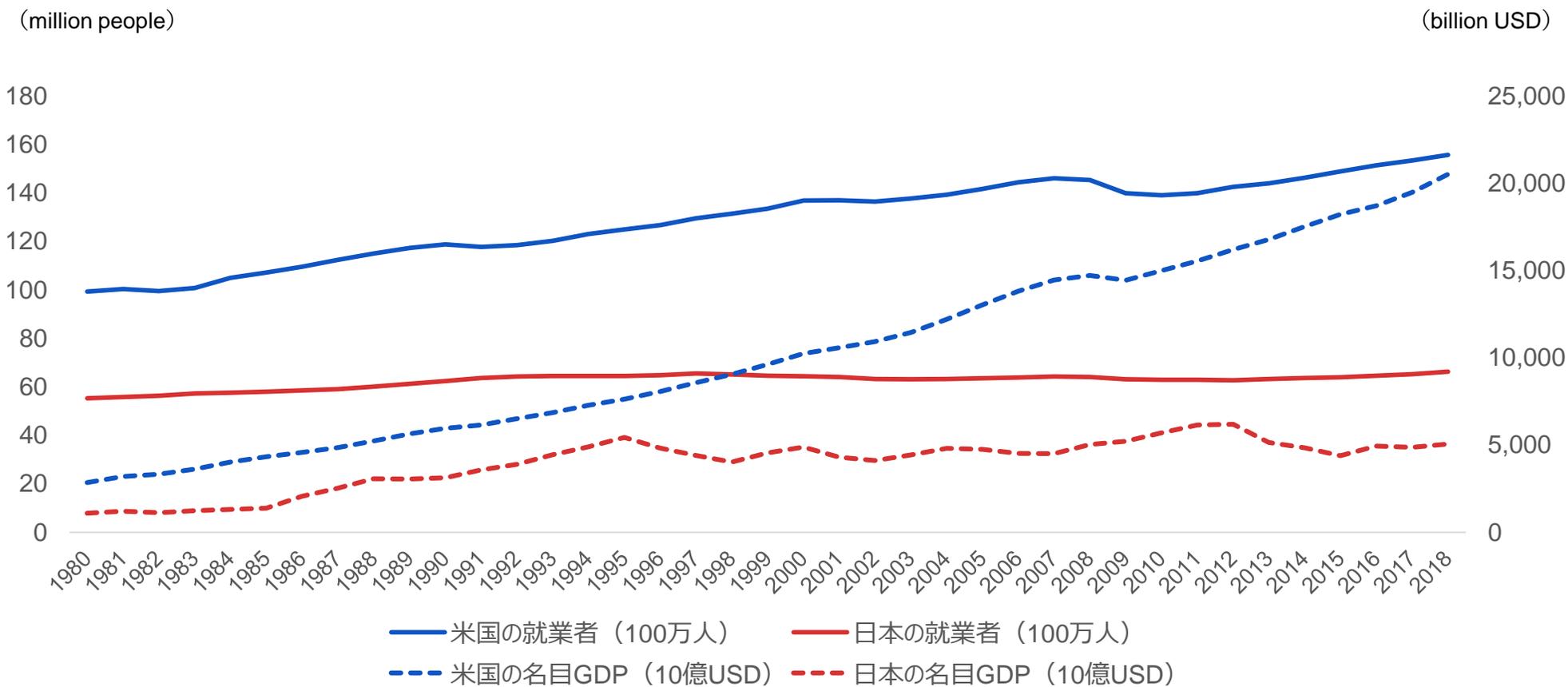
- 障害者が職業リハビリテーションを受けられるかどうかを決める障害の定義は、身体または精神的障害が申請者の雇用される際の「実質的な障壁」になるかどうか、結果的にそうなったかどうかである。
- 診断書を必要とすることもあるが、年金・手当とは違い、厳密な医学的診断基準はない。

出所) 内閣府：平成25年度障害者権利条約の国内モニタリングに関する国際調査報告書、傷害保険福祉研究情報システム：ノーマライゼーション 障害者の福祉 (2007年8月)

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 労働力人口／名目GDPの推移

米国の労働力人口は、低成長を続け今後は減少が見込まれる日本とは対照的に、増加傾向にある。

日米における就業者数（左軸・実線）と名目GDP（右軸・点線）の推移

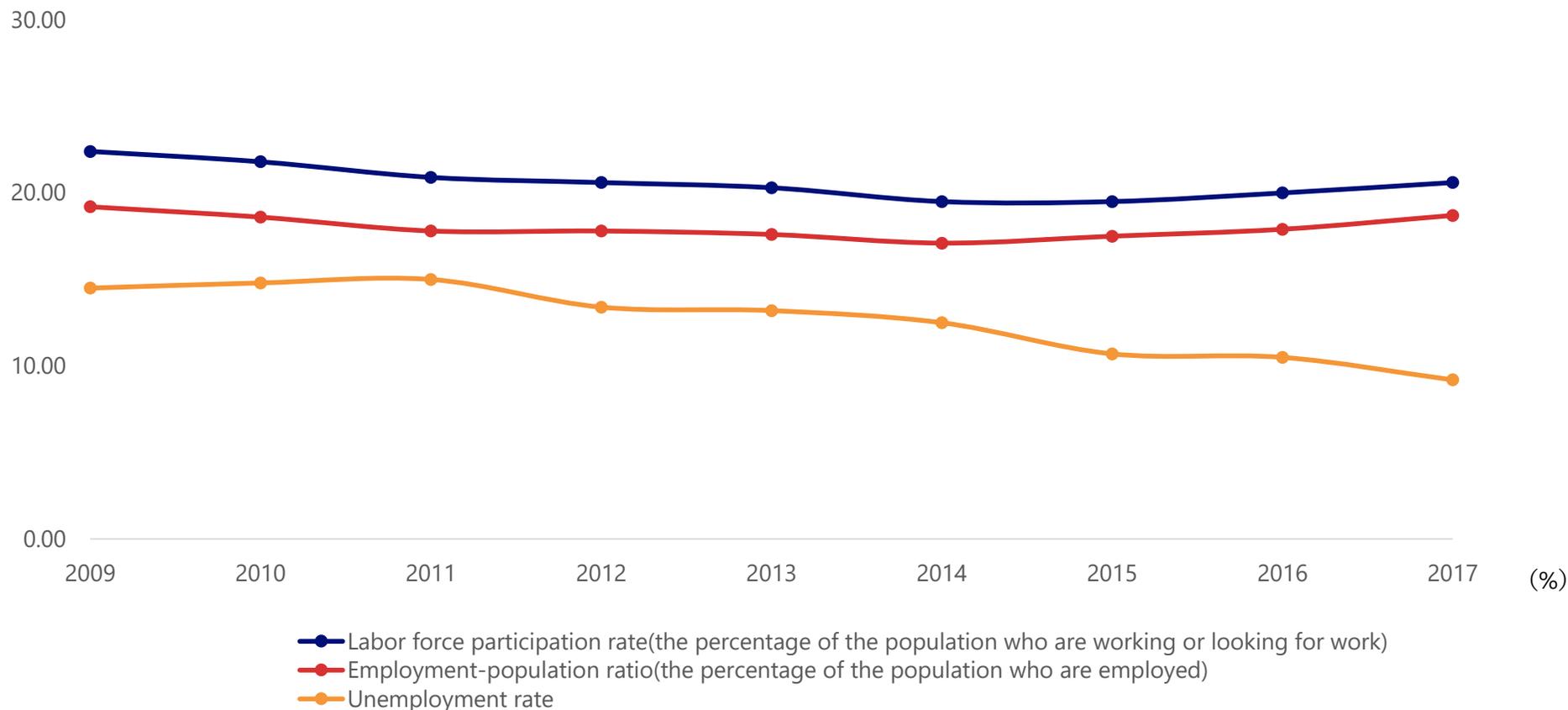


出所) IMF : World Economic Outlook Database

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 障がい者数の推移／雇用率の推移

障がい者の雇用率（赤線）は、過去8年間、17～19％程度で推移している。

Selected labor force indicators for people by disability status (2009-17 annual averages)

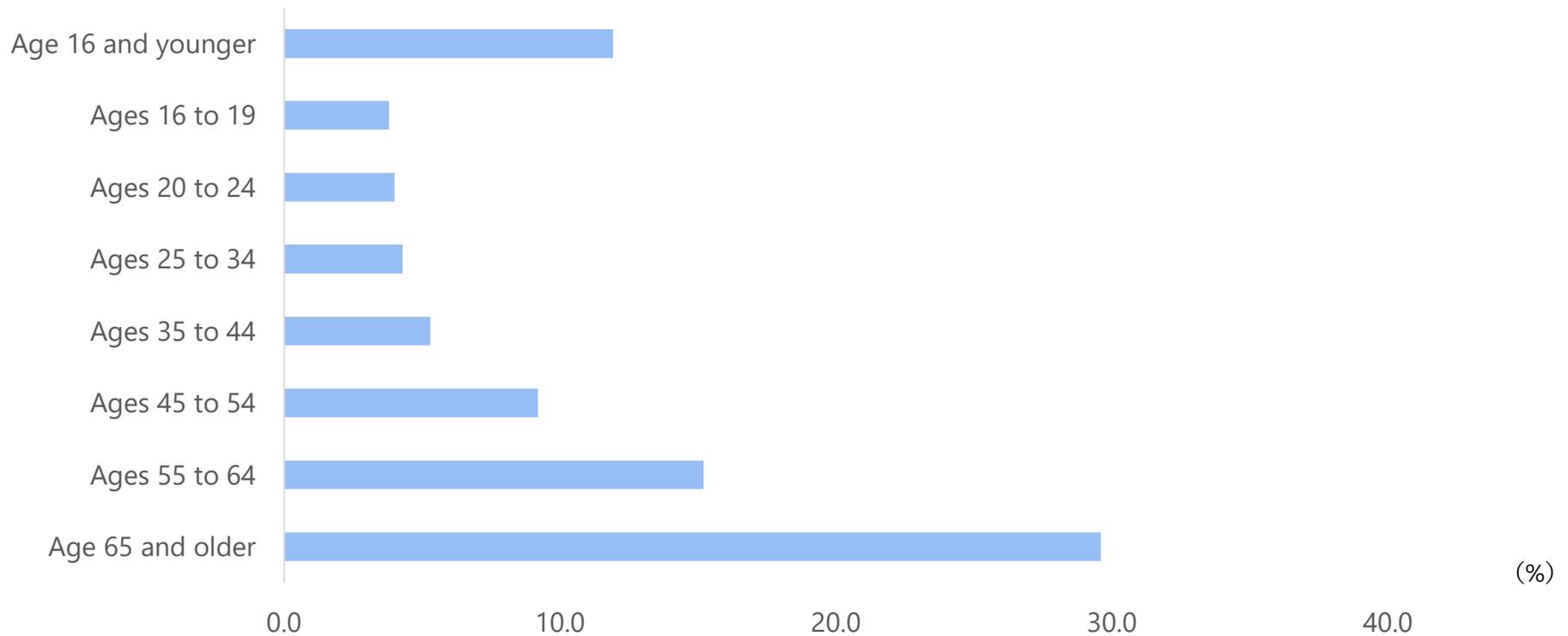


出所) Bureau of Labor Statistics

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 障がい者数の比率（年代別）

日本と同様、高齢者ほど障がい者の割合が高い傾向にある。

Disability rates by age (2017 annual averages)

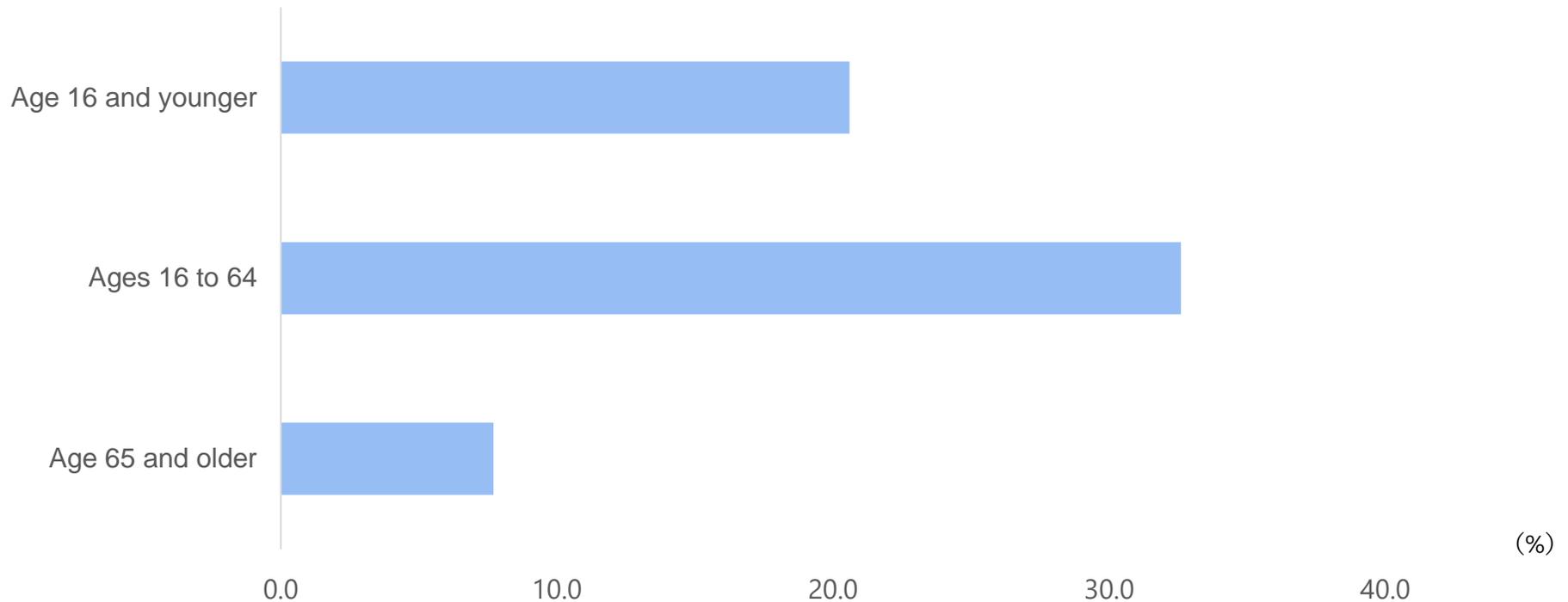


出所) Bureau of Labor Statistics

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 障がい者の労働力比率 (年代別)

障がい者の労働力比率は、16～64歳で30%程度である。

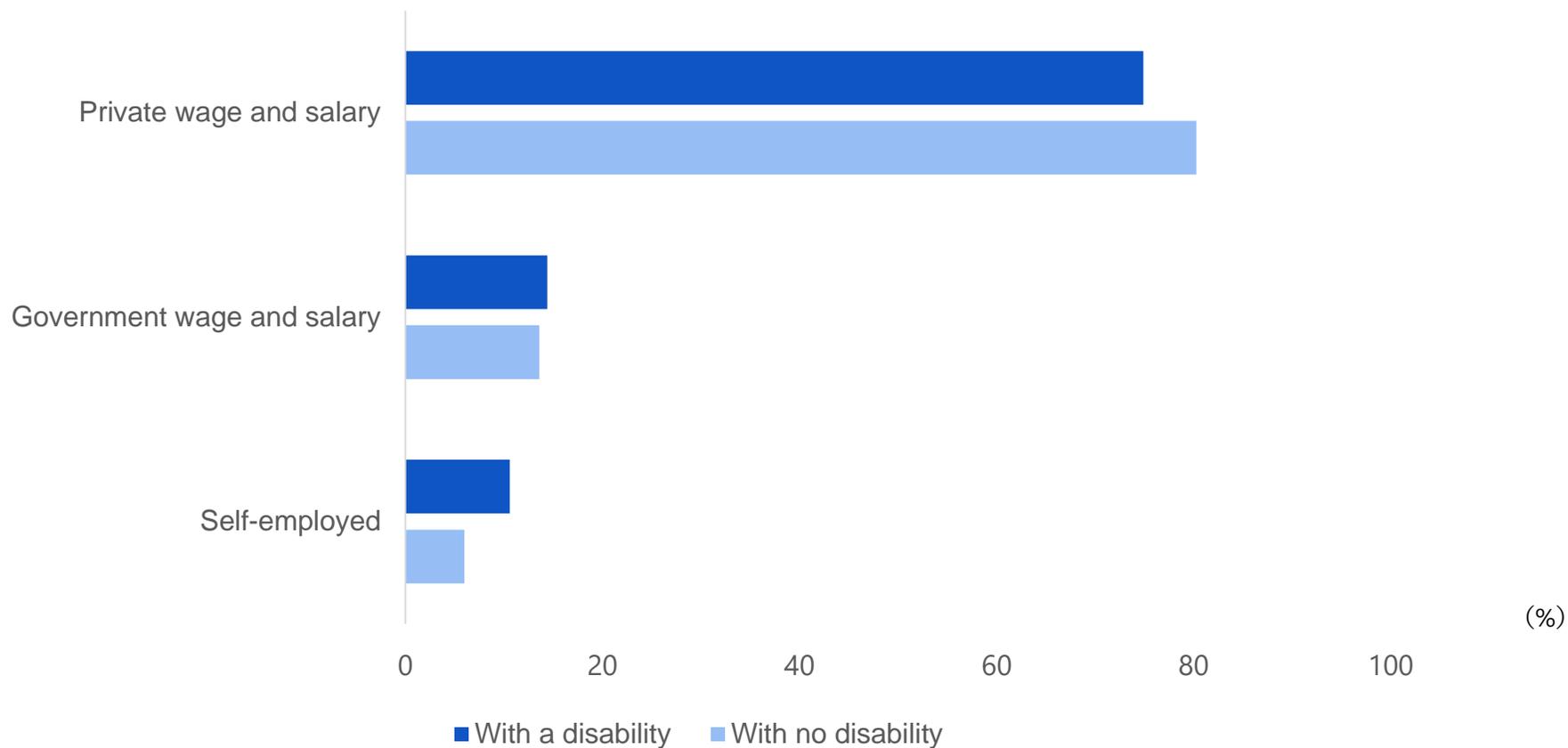
Labor force participation rates by disability status (2017 annual averages)



出所) Bureau of Labor Statistics

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 障がい者（就労者）の賃金体系  
障がい者の就労者の約75%が、民間企業で働き、賃金を貰っている。

Percent distribution of workers by class and disability status (2017 annual averages)



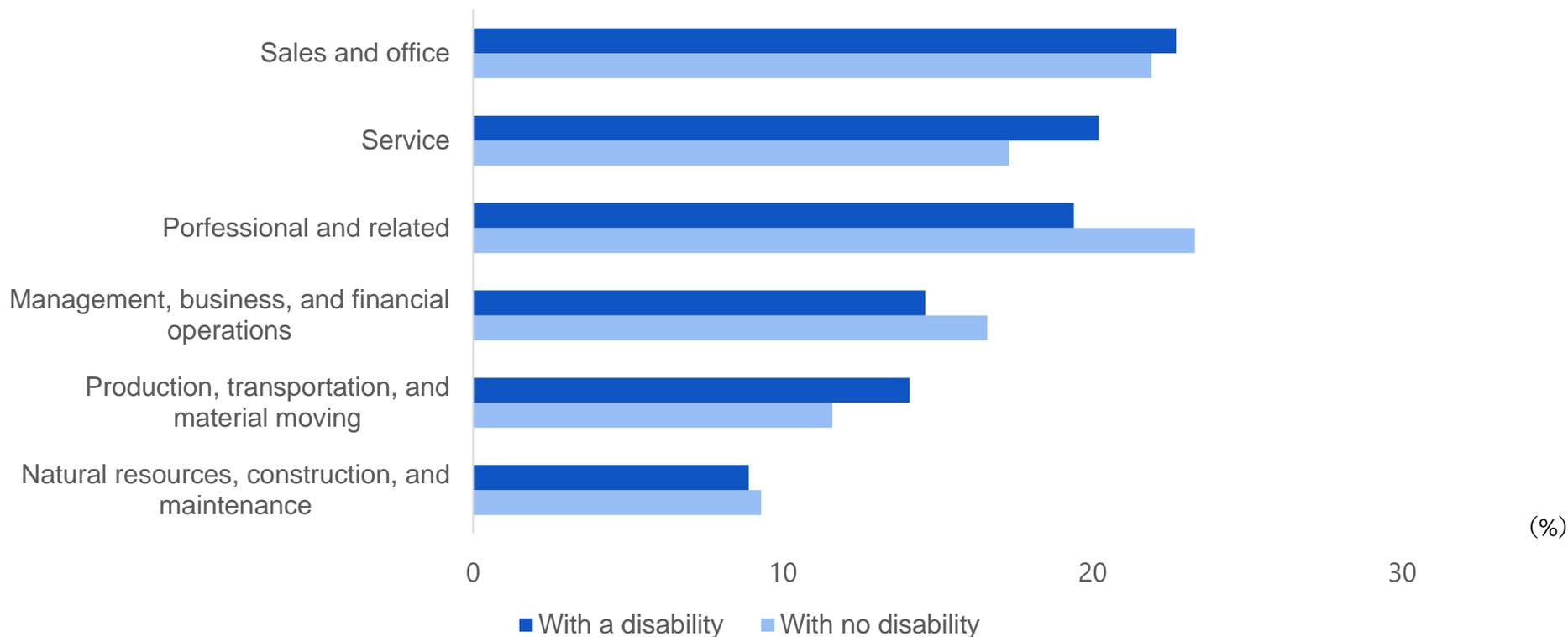
出所) Bureau of Labor Statistics

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 障がい者（就労者）の職業比率

職業別にみると、営業、サービス、プロフェッショナル職の順に高い水準である。  
障がい者と健常者の職業比率が、同様の傾向を示している。

Percent distribution of workers by occupation and disability status (2017 annual averages)

\*労働者の職業別の従事比率となるため、With a disability, with no disabilityの各セグメントの合計は100%となる。



出所) Bureau of Labor Statistics

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 障がい者雇用を推進するインセンティブ

## 障がい者を含む、適格者に対する雇用税額控除(WOTC)\*1がインセンティブの1つである。

\*1：WOTC：Work Opportunity Tax Credit

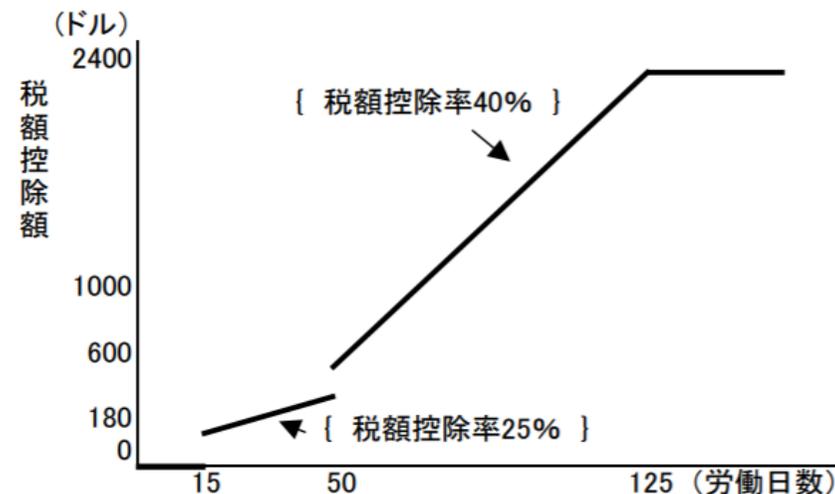
- 1990年代のクリントン政権の「就労促進を重視する福祉改革」の一環として、前身である「特定雇用税額控除」の課題（雇用期間の短さに起因する賃金・キャリアアップ、適格者の対象範囲の拡大等）に対応する形で策定された。

### WOTCの対象

#	WOTCの対象
1	• TANF（もしくはAFDCの後継の制度）を、失業してから18ヶ月以内に少なくとも9ヶ月間受給している世帯の一員
2	• フードスタンプを過去15ヶ月間で3ヶ月間以上受給した退役軍人
3	• 雇用期間終了から6ヶ月間フードスタンプを受給した18歳から24歳までの者
4	• <u>職業上の社会復帰を目指す労働者であり、肉体的・精神的に障害を持ち雇用に対してハンデを抱えているか、リハビリテーション法に定められた職業上のリハビリテーション・サービスを受給しているか、過去に受給していた者</u>
5	• 18歳から24歳までの若年層労働者であり、エンパワメント・ゾーン及びエンパワメント・コミュニティのいずれかに居住している者である
6	• 上記エリアのいずれか居住する16歳から17歳で、5月1日から9月15日までの間にサマー・ユース従業員として雇用されている者
7	• ニューヨークリバティゾーンに立地する企業に雇用されている者
8	• 刑期を終了した重罪犯罪者であり、低所得世帯に属している者
9	• 補足的所得保障を現在受給しているか、過去に受給していた者

### WOTCの税額控除（例）\*2

- 雇用日数に応じて控除率が上昇することで、安定雇用を促進。
- その他、最低雇用時間に関する規定（120時間）も存在。



\*2：サマー・ユースを除く成年労働者が、1時間あたり賃金6ドルで、1日8時間労働する場合

出所) Internal Revenue Service(IRS)：公式ウェブサイト、  
谷文武：アメリカの雇用税額控除

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 企業における障がい者雇用のメリット

生産性の高さ、離職率の低さ、雇用コスト低減、消費者層の拡大が、障がい者雇用のベネフィットとして挙げられている。

Workplace Initiativeが提唱する障がい者雇用のメリット

生産性・安全性の高さ	<ul style="list-style-type: none"><li>プログラムの結果、障がい者の社員が健常者と同等かそれ以上の生産性と安全性・確実性を備えている</li></ul>
離職率の低さ	<ul style="list-style-type: none"><li>他の労働者に比して20～30%離職率が低いため、離職に伴う機会損失を低減できる</li></ul>
雇用コストの削減	<ul style="list-style-type: none"><li>障がい者雇用を支援する公的機関が存在するため、雇用に係るコストが低い</li></ul>
税控除・インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"><li>WOTCによる税控除が適用される</li><li>職業リハビリプログラム、学校・コミュニティが運営する組織と連携して実施する教育プログラムの立ち上げに州の補助金等を活用できる</li></ul>
消費者層の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>(特に障がい関連プログラムを立ち上げ、マーケティング活動を実施した場合)、消費者としての障がい者から愛顧を受けることが見込める</li></ul>

出所) Workplace Initiative : Disability Employment and Inclusion: Your Guide to Success

(参考資料) 米国における障がい者雇用の基礎情報： 企業における障がい者雇用のメリット

## Distribution Centerで障がい者雇用に推進した薬局チェーン「Walgreen」において、生産性の高さ、離職率の低さ、安全性の高さに関するメリットが実証されている。

障がい者雇用のメリット事例：Walgreen（薬局チェーン）

- 2010年にプログラムによる障がい者の人材育成を開始し、2014年までには1,100人の障がい者を雇用（いくつかの職場では障がい者と健常者が1対1の比率になったとのこと）。以下はDistribution Centerでの事例。
- Walgreenにならい、他の企業が障がい者の雇用を促進しており、同様のメリットが実証されている。

生産性の高さ	• Picking Rateを3つのケースで比較した結果、全てのケースで障がい者の方が高い生産性を示した
安全性・確実性	• 1,000時間当たりのインシデント・アクシデント数を調査したところ、障がい者によるトラブルが、残りの労働者より34%少なかった
離職率の低さ	• 障がい者社員の離職率は、それ以外の離職率より48%低かった

出所) Workplace Initiative : Disability Employment and Inclusion: Your Guide to Success

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***