

## 資料 2

### 第7回 障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー 「2030年の障がい者雇用を考える ～今後10年を見据えた取組課題と対応方策～」

## 第2部：2030年の社会潮流変化とこれからの障がい者雇用の方向性

---

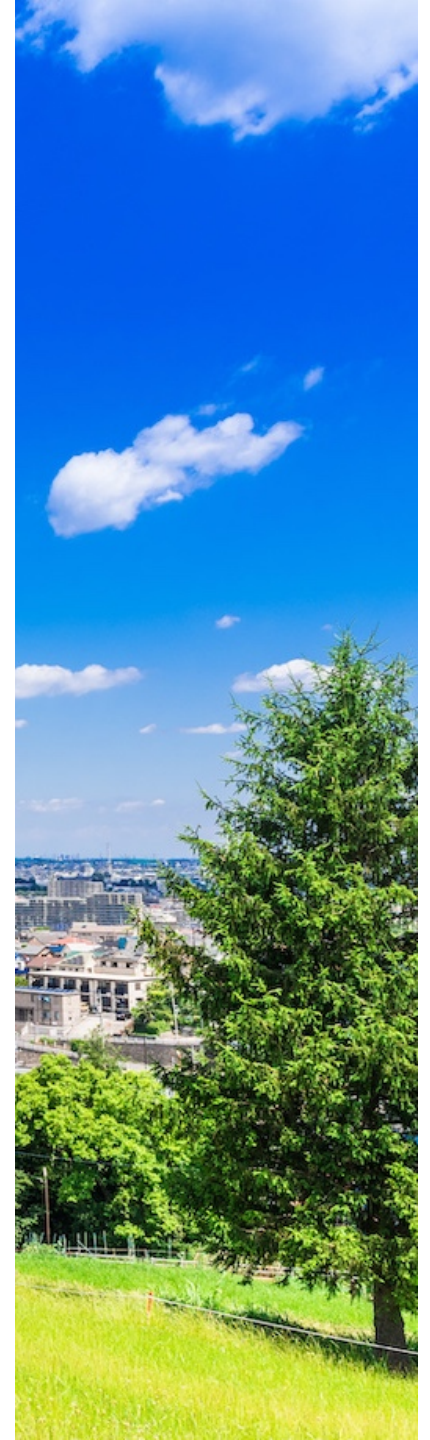
水之浦 啓介

株式会社野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部

2021年12月9日

**NRI**

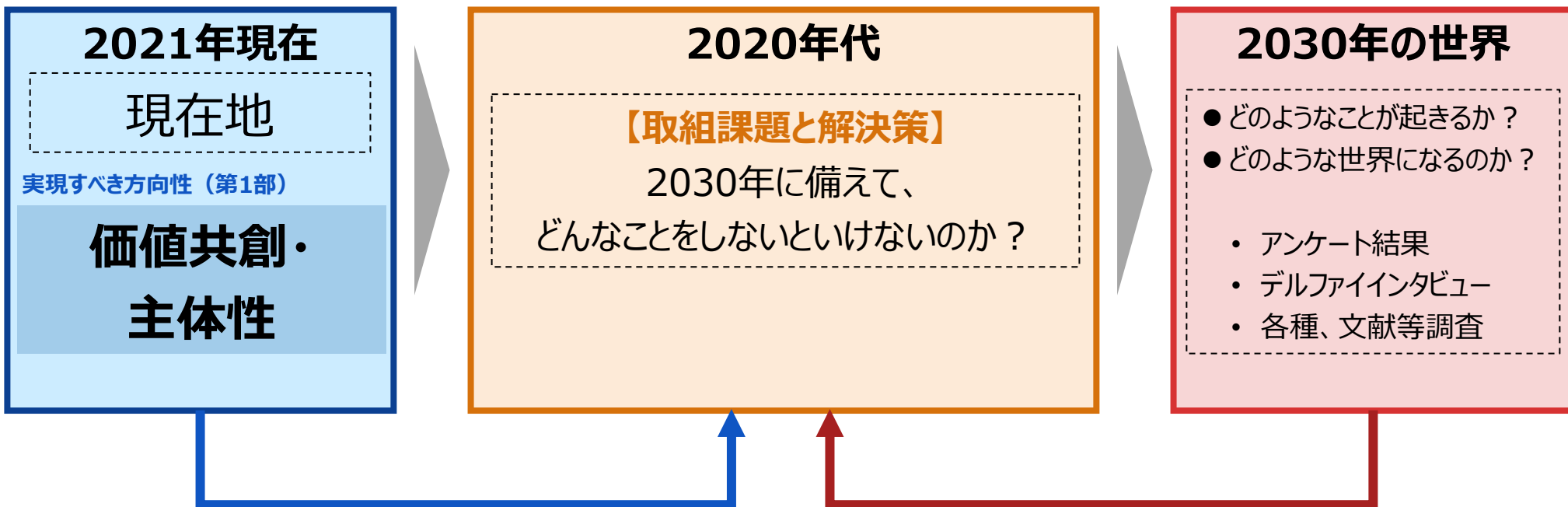
*Share the Next Values!*



第1部の「現在地」では、「主体性を有する価値共創パートナー」を目指す姿が垣間見えた。  
2030年の世界を見据えつつ、2020年代はどんな課題にどのように立ち向かうべきか？

第1部

第2部



2021年の現在地において把握された**実現すべき方向性**について、  
**2030年の世界で実現しておくべき姿を想定しながら、**  
**2020年代に実現するための「取組課題」と「解決策」を考える。**

**01** 2030年の障がい者雇用の姿

**02** 2020年代に取り組むべき対応方策

**03** さいごに

**01** 2030年の障がい者雇用の姿

**02** 2020年代に取り組むべき対応方策

**03** さいごに

# 1. 2030年の障がい者雇用の姿 (1) 2030年を考える上での前提と検証方法

幅広く想定した「2030年の姿」に関し、①障がい者雇用担当者へのアンケート、  
②有識者・実務家へのヒアリングで、絞り込みや姿・潮流のブラッシュアップを実施

幅広く想定した  
2030年の姿

※但し、「障がい者  
雇用マネジメント」を意識

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等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
経営に係る大きな変化	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	投資家等の目が、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
デジタルに係る大きな変化	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係る大きな変化	障がい者のマネージャーが増加し、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、様々な特性を持つ者が同一社内・職場にいるようになる	...

## アンケートによる検証



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

YES  
59.5%  
63.8%

上段・赤字：特例子会社調査の「そう思う」とする回答

下段・青字：上場企業調査の「そう思う」とする回答

(※但し回答数の多い「特例無し・障がい者を雇用する上場企業」の回答)

## 有識者・実務家ヒアリングによる検証

有識者等の見解：XXXXXXXXXX



XXXXXXXX

- 大学教授等有識者
- 特定分野の研究者・コンサルタント等専門家
- 特例子会社幹部
- 上場企業の担当者 (D&I、人権、IRやCSR等)
- 企業経営者 (障がい者) など

【注記】本資料では、この後、上記の形式で、アンケートによる検証結果、有識者等の見解を掲載しますので、上記を「凡例」とお考え下さい。

1. 2030年の障がい者雇用の姿 (2) NRIで想定した主要な仮説 (例示)

「障がい者雇用」を念頭に置きつつ、例えば以下の例で示されるような、2030年に想定される様々な分野における変化の姿を想定・検討した。(以下は検討した一例)

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等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

...

経営に係る大きな変化

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

投資家等の目が、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

...

デジタルに係る大きな変化

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係る大きな変化

障がい者のマネージャーが増加し、外部からもその数や仕事内容が問われるようになる

昨年度調査での内容

障がい者が起業したり、副業・複業を行うようになる

昨年度調査での内容

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

...

昨年度調査での内容

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、様々な特性を持つ者が同一社内・職場にいるようになる

...

1. 2030年の障がい者雇用の姿 (3) 導かれた姿 (全体像)

2030年に想定される様々な障がい者雇用を取り巻く“将来像”から、2030年に障がい者雇用マネジメントが実現しておくべき姿は、以下のような姿に集約される。

1

非財務的な観点から、企業・グループ会社への貢献を行い、  
定量・定性的に説明できている

2

自社パーパスの設定、グループ会社パーパスへの対応（時には先導）を行い、  
パーパスに従った経営・業務遂行ができている

3

D&Iの深化・定着に応じ、  
障がい者1人1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

4

様々な変化に対応するため、  
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

5

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の貢献の形が明確になっている

1. 2030年の障がい者雇用の姿 (3) 導かれた姿①

地球環境保全の国際的な潮流やZ世代の活動機会の増加により、外部に向けた「非財務的な価値」が高まる。ステークホルダーに説明可能な本質的な取組みの実施などが求められる。

2030年の姿  
**1**

■ 非財務的な観点から、企業・グループ会社への貢献を行い、定量・定性的に説明できている

- 企業の「非財務的価値」に対する市場からの注目は今後も高まる。障がい者雇用もその一翼を担うべく、価値明確化への参画、非財務的価値の見える化、社内に味方を作る等の工夫が求められる。

**1** 2030年はSDGsの最終目標年であり、次の目標が議論・意識される中、各社の状況に応じた貢献が期待される



**2** 非財務情報の重要度が増し、説明の仕方が変わる (活動そのもの、ポジティブ要素の説明、事業への関係性)

「社会的に何をしているのか」が聞かれるし、経営会議では数字ではなく「活動」を報告する。しかし米国DEIなどが見られる可能性はある



「取組は進展したが、達成状況には偏りや遅れがあり、あるべき姿からはほど遠く、今、取組を拡大・加速しなければならない。」

Z世代の台頭

- 2000年前後の生まれ、デジタルネイティブ
- SNS等でバーチャルな仲間を作り、意見を形成する
- 社会課題、SDGs等に当事者意識が高い (教育・大災害等を目の当たりに)



- ESGの「S」は、日本企業はネガチェックになりがちだが、欧米企業はポジティブ要素として説明する
- 企業の定性情報を評価した社外取締役の評価・報告書が「S」として重視される

事業につながらないとステークホルダーの評価の指標には入らないのでは。但し、実は「福祉的な側面」がアピール力がある





地球環境保全の国際的な潮流やZ世代の活動機会の増加により、外部に向けた「非財務的な価値」が高まる。ステークホルダーに説明可能な本質的な取組みの実施などが求められる。

2030年の姿

1

■ 非財務的な観点から、企業・グループ会社への貢献を行い、定量・定性的に説明できている

- 企業の「非財務的価値」に対する市場からの注目は今後も高まる。障がい者雇用もその一翼を担うべく、価値明確化への参画、非財務的価値の見える化、社内に味方を作る等の工夫が求められる。

3

障がい者雇用が国際的に「人権」問題として批判される可能性は低い。しかし特例の在り方についての説明・ディーセントワークの重要度は高まり、説明・対策が必要になる



企業人権担当者

知的・精神の雇用は世界でも進んでおらず、人権問題化はなさそうだが、ディーセントワーク実現への動きは強まるかもしれない

4

「利他的な行動」への関心や評価が高まる中、「利他的な行動」による非財務的価値への貢献が課題になる



有識者 (大学教授)

コロナ禍における共助の必要性等から利他的考え方は関心を集める。

批判される可能性はある。欧米では「特例子会社はダメ」という話はよくある



企業D&I担当者

- 組織の満足度を高めると健全な利他的行動が誘引できる
- 評価基準があいまいな日本だからこそ、利他的行動が促される。「分担の曖昧さ」はここでは弱点ではなく、特徴になる



有識者 (大学教授)

ステークホルダー資本主義の考え方やVUCA時代の加速を受け、拠って立つ基盤としての「パーパス」の重要性が増加。パーパスへの貢献・パーパスに基づく独自事業の検討が必要に。

2030年の姿

2

■ 自社パーパスの設定、グループ会社パーパスへの対応（時には先導）を行い、パーパスに従った経営・業務遂行ができています

- **パーパス（企業の存在意義）**が再考・重視され、障がい者雇用においても、パーパスへの貢献を意識した業務内容や働き方が重要になる。
- パーパスに基づき、ぶれない・独自の事業や活動を考えることが必要になる。

ステークホルダー資本主義・VUCA時代であることを背景に、パーパスの重要度が高まる

世の中の不確実性が高まるため、**特例子会社（障害者雇用部署）**が経営判断を行う際に、**社会潮流を意識しつつも、特例子会社自身（障害者雇用部署）の希望や意向が重視されるようになる**

YES  
11.3%  
13.0%

しかし・・・



専門家

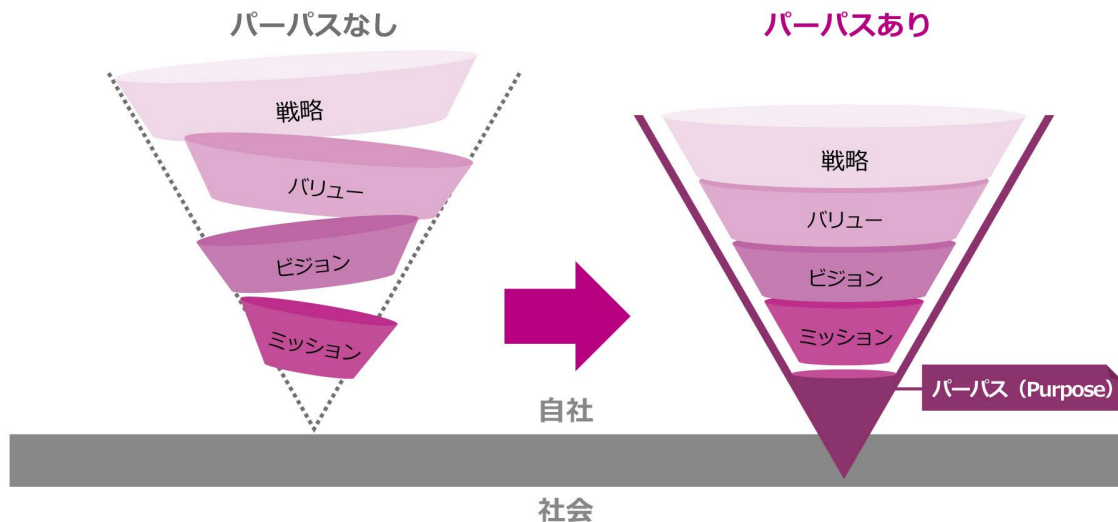
**障がい者雇用の活動は本質的にパーパスと親和性が高い。**特例子会社のパーパスが親会社の参考になる可能性もある

従来は「ゴールを見せること」が経営だった。しかし、最近は「そもそもこの会社は何のためにあるのか」というスタート地点を揃え、その上で各個人・自由に成長していけばよいと考えられるようになってきた



企業経営者  
（障がい者）

パーパス（Purpose）とは



- 社会における自社の存在意義がより明確となる
- 長期的にビジョン・戦略がぶれず一貫性が保たれる
- 唯一無二の存在としての自社が再確認される

(出所) 野村総合研究所

ステークホルダー資本主義の考え方やVUCA時代の加速を受け、拠って立つ基盤としての「パーパス」の重要性が増加。パーパスへの貢献・パーパスに基づく独自事業の検討が必要に。

2030年の姿

2

■ 自社パーパスの設定、グループ会社パーパスへの対応（時には先導）を行い、パーパスに従った経営・業務遂行ができています

- **パーパス（企業の存在意義）**が再考・重視され、障がい者雇用においても、パーパスへの貢献を意識した業務内容や働き方が重要になる。
- パーパスに基づき、ぶれない・独自の事業や活動を考えることが必要になる。

ステークホルダー資本主義・VUCA時代であることを背景に、パーパスの重要度が高まる

### ステークホルダー資本主義

株主資本主義

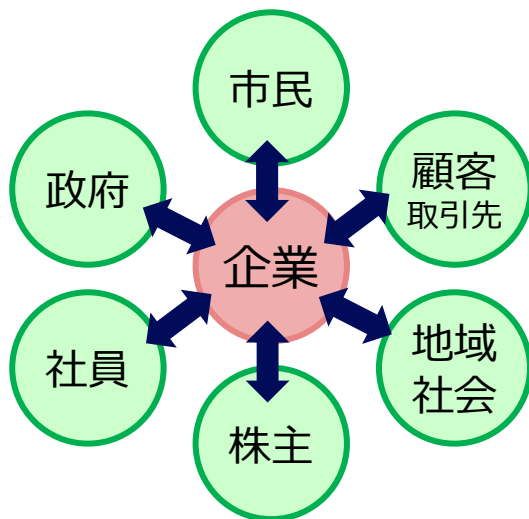


ステークホルダー資本主義

### VUCA時代

不確実性が高まり、環境変化が速いため、「環境に対応」では間に合わないケースも

- 2020年のダボス会議で提唱
- 企業は株主だけでなく、多様なステークホルダーに支えられており、バランスよく配慮・連携が必要という考え方
- 米国代表企業が参加するビジネスラウンドテーブルで「反省」として提示された概念



1. 2030年の障がい者雇用の姿 (3) 導かれた姿③

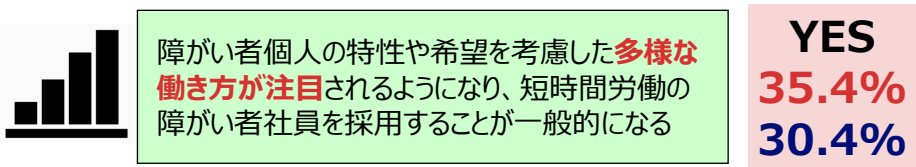
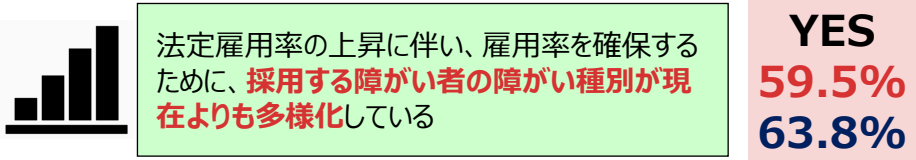
ダイバーシティ&インクルージョンはさらに深化・定着。多様性の増加は、個々の特性の把握と育成による特性の伸長を求める。実質的なインクルージョンが求められることに。

2030年の姿  
**3**

D&Iの深化・定着に応じ、障がい者1人1人の特性について解像度を上げて把握し、その特性を伸ばすことができている

- D&Iが一層進展し、企業グループ内に多様な人材が溢れる。
- D&Iが、表面的な数字ではなく、本質的な意味で市場評価の対象となる。

**1** 法定雇用率の上昇に従い、多様な障がい者の雇用が進んでいる

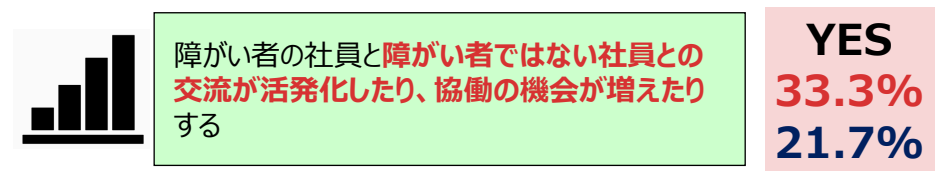


企業D&I担当者  
何十年前は身体障がい者すら企業で普通に働けるわけがないと考えられていた。精神・発達の方も同じアナロジーではないか

精神、特に発達障がい者も増える中で、いかに発達障がいの方に活躍してもらい、財務的価値も発揮してもらうかが次の10年の鍵

特例子会社幹部

**2** 社内やグループ企業のD&Iについて障がい者雇用も強い存在感を発揮している



特例子会社幹部  
障がい者社員の得意領域・やりたいことを見つける、D&Iの面で価値を発揮すると言った観点で価値を見つけられるのではないか

1. 2030年の障がい者雇用の姿 (3) 導かれた姿③

ダイバーシティ&インクルージョンはさらに深化・定着。多様性の増加は、個々の特性の把握と育成による特性の伸長を求める。実質的なインクルージョンが求められることに。

2030年の姿

3

D&Iの深化・定着に応じ、障がい者1人1人の特性について解像度を上げて把握し、その特性を伸ばすことができている

- D&Iが一層進展し、企業グループ内に多様な人材が溢れる。
- D&Iが、表面的な数字ではなく、本質的な意味で市場評価の対象となる。

3 外国人や高齢者等と、仕事の取り合いが一時的に生じる



ダイバーシティが進展した結果、**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

YES  
31.3%  
18.8%



- AIやロボットが仕事を奪う部分もあり、単純ルーティン的な労働であれば、高齢者と障がい者が仕事を奪い合う場面も**“一時的”に生じる**可能性はある。

4 企業ごとに对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



- 2030年に向け、障がい者と健常者社員がどの程度一緒に働いているかは**モニタリング対象としてチェックされるようになる**
- 表面的な数字の裏にある各企業の事情を考慮し、説明と議論を求める投資家が現れる



- 仕事の取り合いではなく、**力を付けたり、できることを明確化していく必要がある**（表面的な競争よりも**“実力”**が重要になる）
- **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」の視点が重要**になる
- 障がい者と他の人の取り合いではなく、**「持っている力」と「持っていない力」で連携関係になる**のではないかと

インクルージョンは推進するが、障がい者の「安全・安心」も重要。まずは「安全・安心」の場としての特例がありつつ、**得意を伸ばせた人は、違う働き方を可能にする場が必要**ではないかと



大型化・特性の多様化・働き方の多様化に応じた働き方・人事制度やCDPなどが必要に。障がい者から選ばれる組織になるために何が必要か、を検討することが重要。

2030年の姿

4

様々な変化に対応するため、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

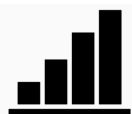
- **大型化**：特例子会社/障がい者雇用組織の大型化が進展し、マネジメント手法の変革が求められる。
- **特性の多様化**：短時間労働の障がい者、難病指定者としての障がい者など、障がい者の概念が拡大する。
- **働き方の多様化**：①副業や複業、②スタートアップ企業で勤務、③起業する、等の新しい働き方が実現。
- **多様化への対応**：障がい者から選ばれる働き方、制度・CDP等が必要になる。

1 法定雇用率上昇に伴う障がい者の多様化が一層進展、短時間労働者等の採用が進む



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

YES  
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

YES  
35.4%  
30.4%

- 2030年には障がい種別の多様化が進むことは6割程度で想定
- “短時間労働”等の一般化についても、3割程度ではあるが、想定

2 仕事内容や成果に応じた賃金支払い、明確な採用、昇格・昇給等制度の整備が必要になる



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

YES  
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

YES  
50.3%  
34.8%

- 一方で、障がい者の賃金の仕事内容・成果に応じた支払いにシフトが4割程度で想定
- 採用、評価、昇給・昇格等の基準の整備・工夫が必要になるという意見も相当数存在

大型化・特性の多様化・働き方の多様化に応じた働き方・人事制度やCDPなどが必要に。障がい者から選ばれる組織になるために何が必要か、を検討することが重要。

2030年の姿

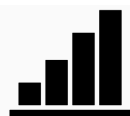
4

様々な変化に対応するため、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

- **大型化**：特例子会社/障がい者雇用組織の大型化が進展し、マネジメント手法の変革が求められる。
- **特性の多様化**：短時間労働の障がい者、難病指定者としての障がい者など、障がい者の概念が拡大する。
- **働き方の多様化**：①副業や複業、②スタートアップ企業で勤務、③起業する、等の新しい働き方が実現。
- **多様化への対応**：障がい者から選ばれる働き方、制度・CDP等が必要になる。

3

障がい者の多様化により、障がい属性といった大まかな捉え方ではなく、それぞれの障がい者の「特性」の把握し、伸ばすことができた企業が選ばれるようになる



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

YES  
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

YES  
23.6%  
34.8%

- 「特性を積極的に戦力化」は特例子会社の方が比率が高い
- 一方で「ジョブ型雇用」は上場企業で高い
  - 特例では実質的な特性への配慮が、上場企業では健常者も併せた制度の変更に障がい者も対象となることが想定されている可能性



企業D&I担当者

- **その人ができること、できないことを分かった上で「できること」で評価する必要。**
- **会社が、スタートラインに全員を並べた上で評価をしていく必要**

- **「障がい者」という言葉で、一括して「障がい者」を捉えることが限界**に来ている
- **企業や立場によって「障がい者」と言われたときに想定する人のイメージが大きく異なる**ようになっている



特例子会社幹部

大型化・特性の多様化・働き方の多様化に応じた働き方・人事制度やCDPなどが必要に。障がい者から選ばれる組織になるために何が必要か、を検討することが重要。

2030年の姿

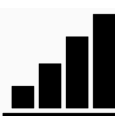
4

4

様々な変化に対応するため、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

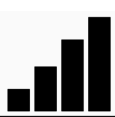
- **大型化**：特例子会社/障がい者雇用組織の大型化が進展し、マネジメント手法の変革が求められる。
- **特性の多様化**：短時間労働の障がい者、難病指定者としての障がい者など、障がい者の概念が拡大する。
- **働き方の多様化**：①副業や複業、②スタートアップ企業で勤務、③起業する、等の新しい働き方が実現。
- **多様化への対応**：障がい者から選ばれる働き方、制度・CDP等が必要になる

障がい者の働き方やキャリアが極めて多様化。障がい者に「選ばれる組織」となる必要。



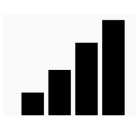
業務に応じて障がい者が**テレワークとオフィスワークの両面で活躍**するようになる

YES  
42.6%  
40.6%



ロボットやAI等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

YES  
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

YES  
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、障がい者の間で**キャリアアップを目的とした転職**が増えてくる

YES  
30.8%  
14.5%

- コロナ禍で広がったテレワークは障がい者でも定着を想定する企業は少ない
- 一方、**ロボット、AI等のサポートを受けた活躍の拡大**に対しては、2030年でもあまり期待は膨らんでいない

- 新たな働き方については、新たなCDP目的の転職増加は特に特例で一部想定されているが、「副業」・「副業」は必ずしも広くは想定されていない

しかし・・・



特例子会社幹部

**身体・精神を中心に、デジタル関係での仕事で障がい者の副業申請が多い**

**自身の特性がわかった障がい者はその特性を生かすべくキャリアを意識し転職も選択。障がい者に選ばれる組織となる必要がある**



1. 2030年の障がい者雇用の姿 (3) 導かれた姿⑤

**新たな投資・やりたいことをやるための原資という意味での「財務への貢献」が必要。**  
**障がい者雇用でも、取組みの継続・新たなチャレンジのために、財務への貢献が求められる。**

2030年の姿

5

■ **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の貢献の形が明確になっている**

- 障がい者雇用にとっても、財務への貢献は、**意味の違い・程度の違いはあれども**、様々な価値発揮の根幹として求められる。
- 稼ぐ・利益を出す、という意味だけではなく、**「雇用を継続し、またパーパスの追求や新たなことにチャレンジするため」の財務的貢献**が求められる。

**1** 業績と社会貢献は対立するものではなく、「事業継続・成長のための社会貢献」という考えが経営において一般化する。

**2** 障がい者雇用における「深化（選択）」と「探索（分散）」の2つの方向性が求められる



特例子会社幹部

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」をどう出すのかでまだまだ**戦う必要がある**のではないかと



特例子会社幹部

コロナ禍で、むしろ仕事が創造される動きも。障がい者の中でも「探索ができる人」と「業務に習熟（深化）する人」が分かれてきている



機関投資家

特定の業務でないところに障がい者が参加し、本業の売上げが伸びる、という循環をモニタリングできる指標があれば、障がい者雇用をプラスに捉える動きが現れる



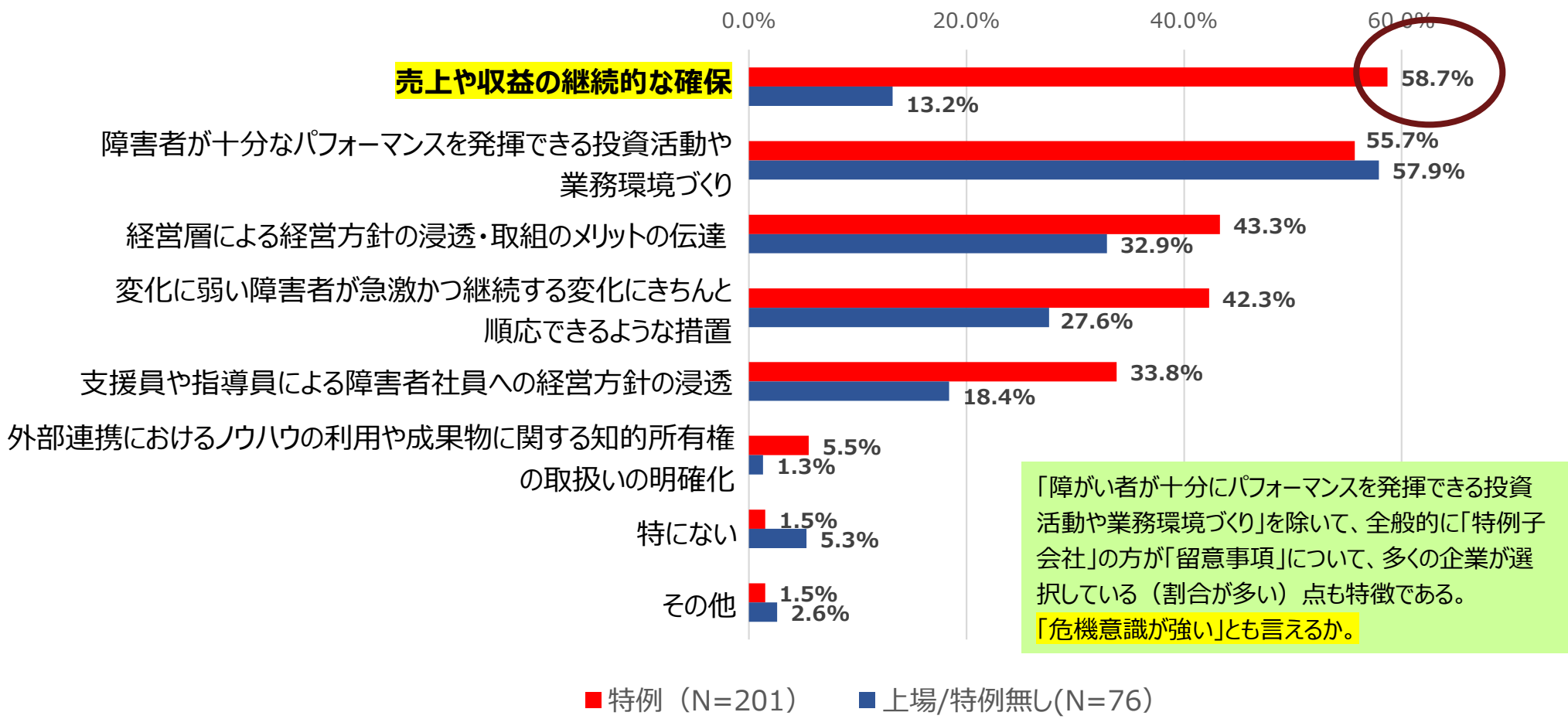
専門家

ある経営者は「企業が業績と社会貢献の双方を行うのは当然で、どちらか一方では意味がない」と断言 **事業を永続的に営むためには、財務と非財務の両側面が必要不可欠** そのバランスを取る工夫の中でこそ、イノベーションも起きる

1. 2030年の障がい者雇用の姿 (3) 導かれた姿⑤

『2030年に向けて留意すべきこと』について、特に特例子会社では、「売上や収益の継続的な確保」が最大の留意項目であり、上場企業の障がい者雇用部署と大きく傾向が異なる。

2030年に向けた取り組みを進める上で、特に留意すべきと考えていること (複数回答)



「障がい者が十分に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」を除いて、全般的に「特例子会社」の方が「留意事項」について、多くの企業が選択している（割合が多い）点も特徴である。「危機意識が強い」とも言えるか。

# 1. 2030年の障がい者雇用の姿 (4) 導かれた姿についてのまとめ

「2030年の姿」から導かれる、大きな「課題（目指すべき姿）」は5つに集約できる。  
それぞれの課題（宿題）の解決のための対応方策は「外」「内」の観点も踏まえ、7つに整理できる

## 2030年の姿と、対応が求められる課題（目指すべき姿）

## 2020年代の対応方策

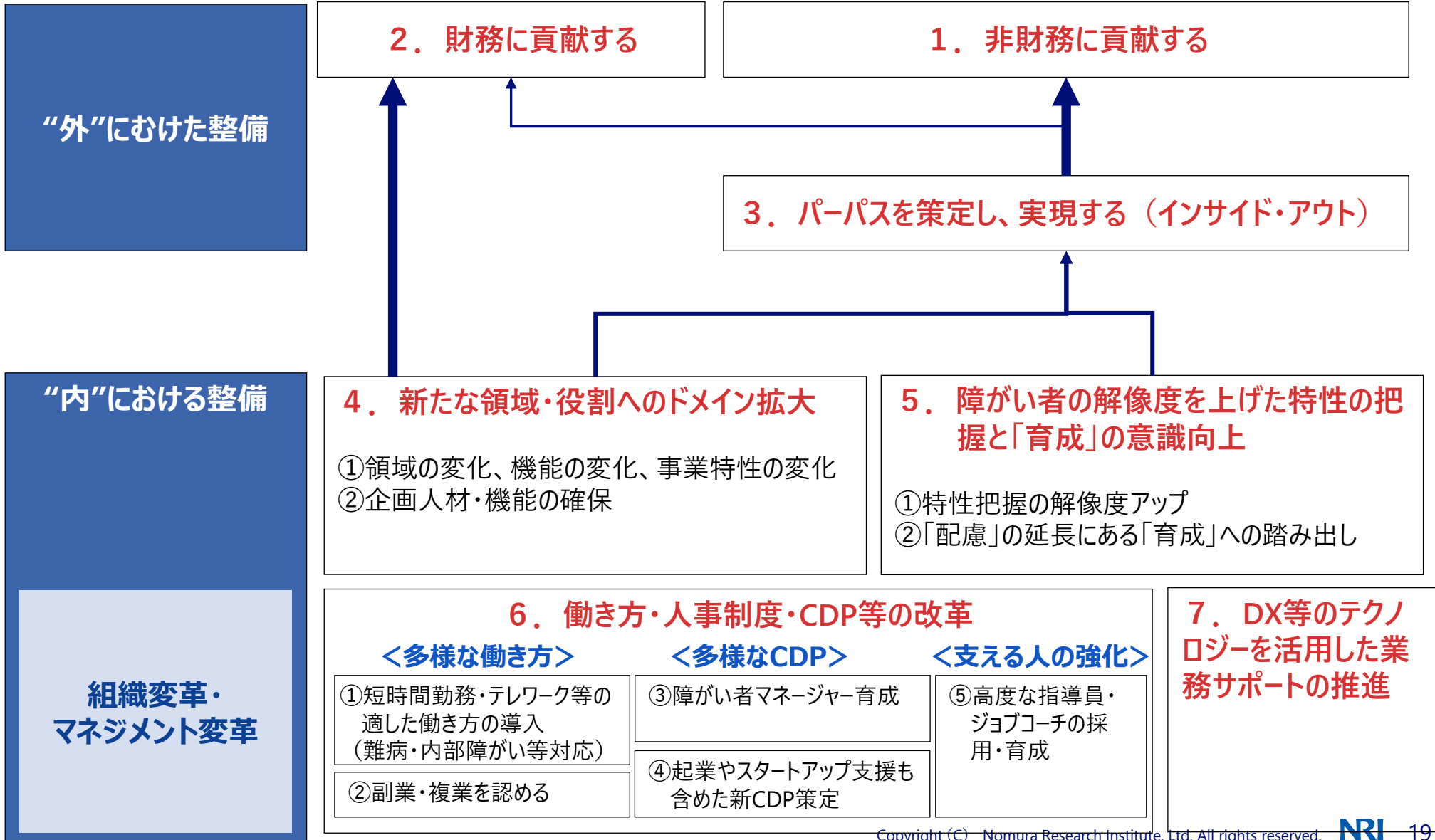
- 1 非財務的な観点から、企業・グループ会社への貢献を行い、定量・定性的に説明できている**
  - 企業の「非財務的価値」に対する市場からの注目は今後も高まる。障がい者雇用もその一翼を担うべく、価値明確化への参画、非財務的価値の見える化、社内に味方を作る等の工夫が求められる。
- 2 自社パーパスの設定、グループ会社パーパスへの対応（時には先導）を行い、パーパスに従った経営・業務遂行ができている**
  - パーパス（企業の存在意義）が再考・重視され、障がい者雇用においても、パーパスへの貢献を意識した業務内容や働き方が重要になる。
  - パーパスに基づき、ぶれない・独自の事業や活動を考えることが必要になる。
- 3 D&Iの深化・定着に応じ、障がい者1人1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**
  - ダイバーシティ&インクルージョンが一層進展し、企業グループ内に多様な人材が溢れる。
  - ダイバーシティ&インクルージョンが、表面的な数字ではなく、本質的な意味で市場評価の対象となる。
- 4 様々な変化に対応するため、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**
  - **大型化**：特例子会社/障がい者雇用組織の大型化が進展し、マネジメント手法の変革が求められる。
  - **特性の多様化**：短時間労働の障がい者、難病指定者としての障がい者など、障がい者の概念が拡大する。
  - **働き方の多様化**：障がい者が、①副業や複業を行うようになる、②スタートアップ企業で働く、③起業する、といった全く新しい働き方の潮流が生まれる。
  - **多様化への対応**：障がい者から選ばれる働き方、制度・CDP等が必要になる。
- 5 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の貢献の形が明確になっている**
  - 障がい者雇用にとっても、財務への貢献は、意味・程度はあれども、様々な価値発揮の根幹として求められる
  - 「雇用を継続し、またパーパスの追求や新たなことにチャレンジするため」の財務的貢献が求められる。

- 1. “外”に向けた整備**
  - ①非財務への貢献
- 1. “外”に向けた整備**
  - ②財務への貢献
- 1. “外”に向けた整備**
  - ③パーパスの必要性（インサイド・アウト）
- 2. “内”に向けた整備**
  - ①新たな領域・役割へのドメイン拡大
- 2. “内”に向けた整備**
  - ②障がい者の解像度を上げた特性の把握と「育成」の意識向上
- 2. “内”に向けた整備**
  - ③働き方・人事制度・CDP等の改革
- 2. “内”に向けた整備**
  - ④DX等のテクノロジーを活用した業務サポートの推進

# 1. 2030年の障がい者雇用の姿 (5) 2020年代の対応方策 (全体像)

対応方策の相互関係を「外」「内」の観点で整理すると以下のようなになる。

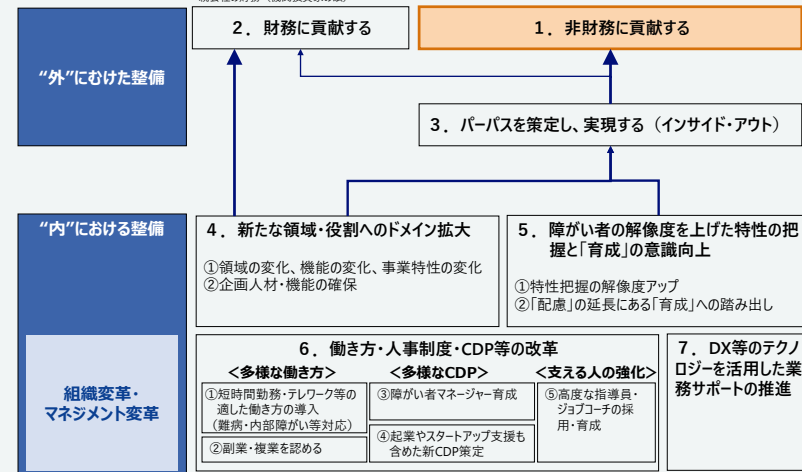
親会社の財務 (機関投資家の眼)



**01** 2030年の障がい者雇用の姿

**02** 2020年代に取り組むべき対応方策

**03** さいごに



# I. “外”に向けた整備

## 1. 非財務への貢献

## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策Ⅰ. “外”に向けた整備 1. 非財務への貢献

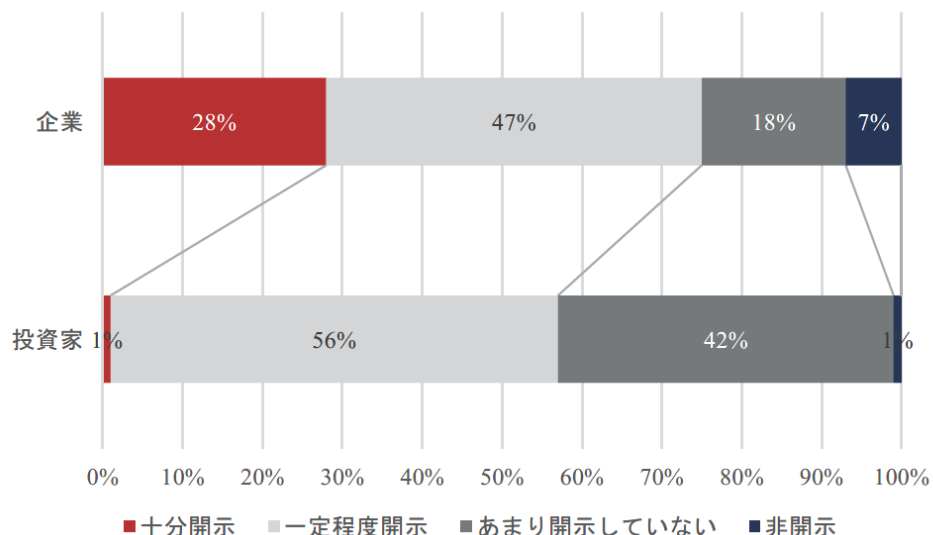
# 株式市場・社会からの企業に対する評価において、徐々に「非財務情報」の重要性が拡大。

### 経済産業省、2021年6月に「非財務情報の開示指針研究会」の立ち上げ

経済産業省は、昨今の企業の情報開示における非財務情報への関心の高まりや、非財務情報の開示指針を巡る世界的な動向変化を踏まえ、非財務情報及びその指針に関する世界的な動向に関する情報の共有を行いながら、質の高い非財務情報の開示を実現する指針のあるべき方向性を検討するため、「非財務情報の開示指針研究会」を立ち上げます。

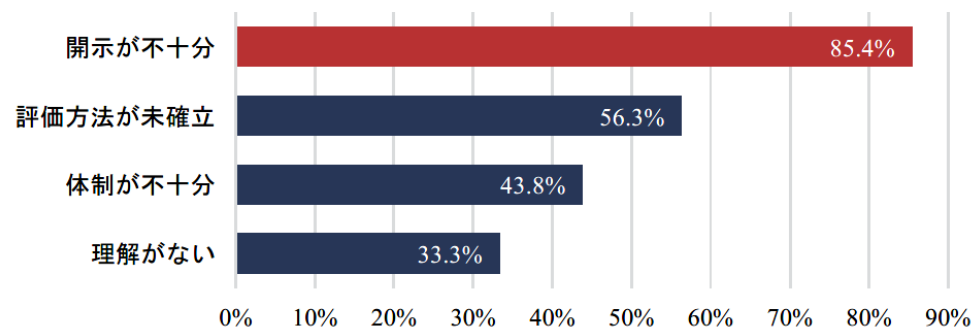
### 企業のESGへの取組に関する情報開示は不十分であり、投資判断等の障害となっている

図表1 ESGへの取組に関する情報開示は十分と考えるか



(出所) 一般社団法人生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた「持続可能な社会の実現」と「株式市場の活性化」に向けた取組について」2019年4月より野村資本市場研究所作成

図表2 ESGを投資判断やエンゲージメントにおいて考慮する上での障害



(注) 回答社数は、国内外の運用機関等48社。

(出所) 経済産業省「ESG投資に関する運用機関向けアンケート調査」2019年12月より野村資本市場研究所作成

2. 2020年代に取り組むべき対応方策 I. “外”に向けた整備 1. 非財務への貢献

非財務情報の重要性は、**リスク、オペレーション、機会創出の3つの観点**から認識・チェック・対応の準備を行うことが一つの考え方ではないか。

非財務要素を戦略上重視する理由の分類（※社会・人的資本のみ抜粋）

動機の種類	① リスクマネジメント	② オペレーション改善	③ 機会創出/イノベーション
<p>社会・人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員/サプライヤー/コミュニティ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>企業とこれらの主体の関係は全ての企業にとって基礎。レピュテーションに影響を及ぼす</li> </ul> </li> <li>■ 人権                             <ul style="list-style-type: none"> <li>SCM管理の観点での人権尊重はレピュテーションリスクへの対応として重要</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員/サプライヤー                             <ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発、リテンション、優秀なタレント育成、個々の幸福度向上と生産性向上などの理由でESやD&amp;Iの重視が重要</li> </ul> </li> <li>■ 人権                             <ul style="list-style-type: none"> <li>レピュテーションリスクに加え、取引先（サプライヤー）とのエンゲージメントの側面でも重要</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員/サプライヤー/コミュニティ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員・サプライヤーの幸福 →コミュニティの繁栄 →顧客の繁栄 →自社事業の成長機会</li> </ul> </li> </ul>
<p>障がい者雇用マネジメントの観点からのチェックポイント（案）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 合理的配慮の内容と質</li> <li>■ 障がい者のみ「不利」「最初から不公平・公正」な労働条件になっていないか？                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・機会の平等は担保？</li> <li>・公正な労働環境か？</li> </ul> </li> <li>■ 障がい者の人権に対する本当の配慮があるか？                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・人として尊敬され、「成長や活躍」を意識されているか？</li> <li>・「特例子会社制度」を人権の観点から説明する準備はできているか？</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人的資本、として障がい者を捉えているか？                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・（能力ある者の）マネージャ、エキスパートへの道は示されているか？</li> </ul> </li> <li>■ 障がい者の満足度向上を進めているか？（リテンション率）</li> <li>■ 実質的に意味のあるダイバーシティ&amp;インクルージョンは進められているか？                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・健常社員の意識改革は？</li> <li>・具体的に何をしているか？</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 障がい者雇用は、自社事業の成長機会に繋がっているか？                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・機会創出/イノベーションと障がい者の関係を説明できるか？</li> <li>・実際に関与できているか？</li> </ul> </li> <li>■ 障がい者雇用は、コミュニティの繁栄につながっているか？                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内コミュニティ（ERG）</li> <li>・取引先コミュニティ</li> <li>・地域コミュニティ 等</li> </ul> </li> </ul>



2. 2020年代に取り組むべき対応方策 I. “外”に向けた整備 1. 非財務への貢献

企業の「非財務的価値」への、市場からの注目は今後も高まる。障がい者雇用もその一翼を担うべく、**価値明確化への参画、非財務的価値の見える化、社内に味方を作る等の工夫**が要る。

**グループの非財務的価値への貢献（説明を可能にする）**

実現への具体的な行動  
**経営会議等での障がい者雇用の定期的な報告  
（報告価値を認めてもらう）**

**1** 「企業価値」明確化への積極的な参加

**パーパス策定・評価への関与  
次の企業価値への感度を高める**

自社パーパスの明確化（+KPI等の設定）  
や、次のSDGs等の社会課題解決への感度を  
高めることで、障がい者雇用（特例子会  
社）の存在価値を高める

**パーパスの明確化  
（+グループのパーパスの牽引）**

**次のSDGs, Valuable500等へ  
の対応**

**2** 投資家や外部ステークホルダーが「使  
いやすい」説明で発信する

**企業の「非財務価値」の捉え方  
に注目し、客観性を確保**

社外アナリスト等、NGO等の活動に着目し、「非財  
務」分野として、障がい者への関心の視点・フォーカ  
スに着目（「何をしているのか」、を定性的に説明）

**企業グループの非財務的価値への  
貢献・PR**

他社比較や自社の取組度合いの客観評価が可能な  
国際的な格付けの取得による説明力のアップ

**第三者格付け（例：米国DEI）  
の取得**

**3** 「障がい者」だけの組織を超え、社員を活動  
として巻き込む（非公式な“貢献”）

**社内に「味方」を組織化し、  
経営陣との対話を実施**

社内のステークホルダーである「社員」に注目。  
障がい者雇用のサポーターとして組織化し、実  
態や要望を経営陣と議論

**社内支援組織の  
ERGの組成・活動**

業務外であっても、「他の社員のためになるこ  
と」を意識して実施。  
組織のスキマを埋める行動を実施

**利他的行動を率先して実施**

## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策Ⅰ. “外”に向けた整備 1. 非財務への貢献

障がい者雇用の現場における取組の推進を通して、グループ全体における利他的行動の先導となるために、ミッションの浸透と適切なフィードバックが有効ではないか。

### 利他的な行動の特徴

利他的な行動とは・・・

(動機によらず)  
人のために取る行動

定常業務にならず、  
イレギュラーで発生

利他的な行動によって・・・

組織が円滑になる

組織における  
満足度が高まる



有識者（大学教授）

- 障がい者の働きは、「利他的行動」と親和性が高い
- 通常業務の間にある仕事をカバーする働き方、「利益」を意識しない働き方が他者のモチベーションを刺激する等

### 利他的な行動を促すためのポイント

ミッションの浸透

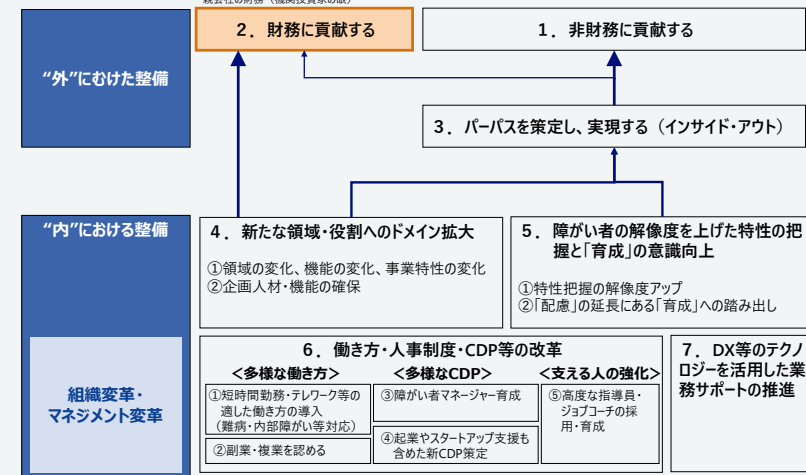
組織のミッションは、利他的な性質を帯びていることが多いため、**ミッションを実現しようとする行為は自然と利他的になる**

業務の意味についての説明

業務を行う際に、**その業務がミッションにどのように結びついており、どのように人の役に立つのか**、について納得した上で業務を行う

行動についてのフィードバック

業務/業務外の行動について、**どのように人の役に立ったかをフィードバック**することで、今後の行動の動機付けとなる



# 1. “外”に向けた整備

## 2. 財務への貢献

次への投資・やりたいことを実現するために、“必要な原資を得る”、という意味での「財務への貢献」が重要。各社ならではの「財務貢献」を考えることに意味があるのではないか。

## なぜ必要なのか？

「売上や収益」は特例子会社の2030年実現のための最大の「留意事項」



2030年に向けて留意すべきこと

売上や収益の継続的な確保

YES

58.7%

13.2%

“財務”が不調だと、それ以外の活動（非財務等）を語れない



特例子会社幹部

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」をどう出すのかでまだまだ戦う必要があるのでは

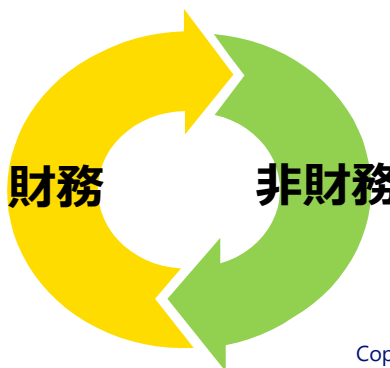
## 障がい者雇用にとっての「財務」とは何か？



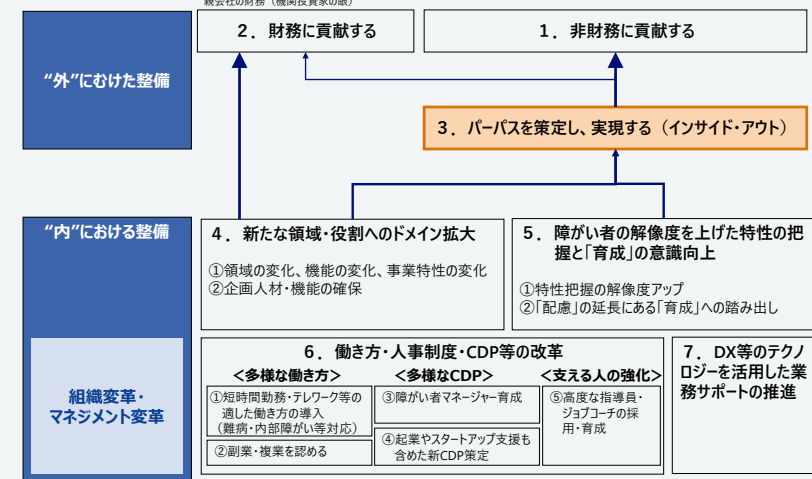
利益を上げて株主等に還元する（だけ）

ステークホルダー資本主義の下では・・・

- 利益を上げて株主等に還元する
- **新たに取り組みたいことに積極的に取り組める原資を確保**
- 企業グループ、親会社等の収“支”に貢献する
  - ・ **業務効率化**に貢献する
  - ・ **コスト削減**に貢献する
- 多様なステークホルダーに**財務的メリット**を提供する



- **財務あつての非財務、非財務あつての財務という関係の構築と維持**
- その中に、企業の事業継続性が担保され、イノベーションにもつながっていく



# 1. “外”に向けた整備

## 3. パーパスを策定し、実現する（インサイド・アウト）

2. 2020年代に取り組むべき対応方策1. “外”に向けた整備 3. パーパスを策定し、実現する（インサイド・アウト）

2020年代は、ステークホルダー資本主義、VUCA時代の中、経営の「拠り所」としてパーパスの重要度が高まる。自社パーパスや、企業・グループのパーパスへの貢献を考えることが入り口。

2020年代は、将来からの「宿題」を解くことが重要  
しかし、従来からの“延長線”の上では解決できない/ぶれる可能性

従来との価値観の主な違い

いわゆるナンバー1という株主資本主義方式ではなく、真の意味でのオンリーワン（ステークホルダー資本主義）での活動が問われる

どのステークホルダーに対して、どのような価値を提供するのかを考える必要がある

従来との価値観の主な違い

VUCA時代は継続。一層加速度を増す。変化は著しく、想定を超える

外部環境に柔軟に対応しながらも、外部環境に「揺らがない」、”拠り所”が必要になる

各社がどのような目標・存在意義（パーパス）を以て取り組むのかが問われる

パーパスの重要度が高まる  
皆様のパーパスは何か、企業・グループのパーパスにどう貢献できるかを問うところからスタート



専門家

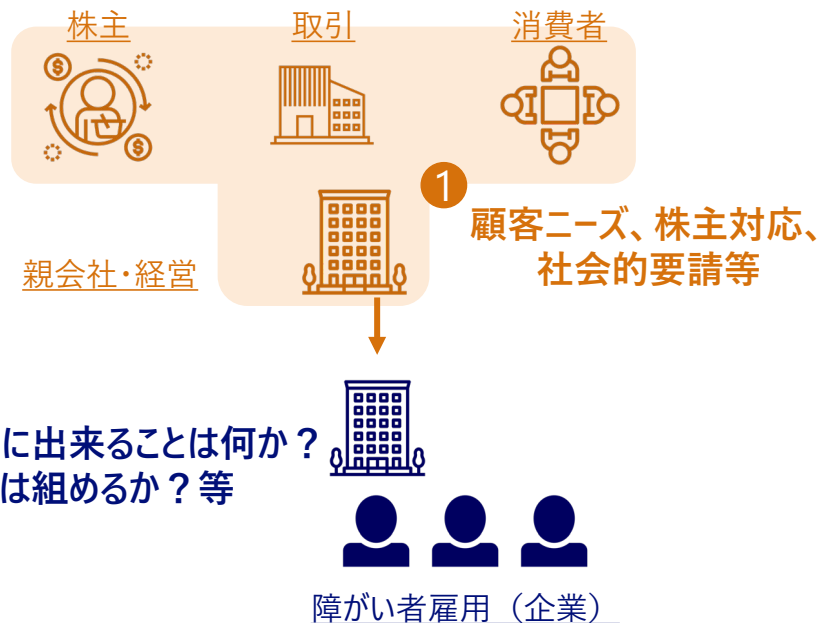
- 最近では、スタートアップ企業が上場しようとした際に「パーパスを決めておいた方が良い」と指摘されるケースが増えてきている
- 現在は、多くの企業ホームページに企業理念が書かれているが、今後はパーパスも当たり前書かれるようになるほど、パーパスが問われる時代になるのではないか？

## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策1. “外”に向けた整備 3. パーパスを策定し、実現する（インサイド・アウト）

パーパスがしっかりとしていれば、**自社（社員）の適性・能力を起点に事業ドメインを考える「インサイド・アウト」の考え方を**実行しやすくなる。

### 「アウトサイド・イン」型の場合・・・

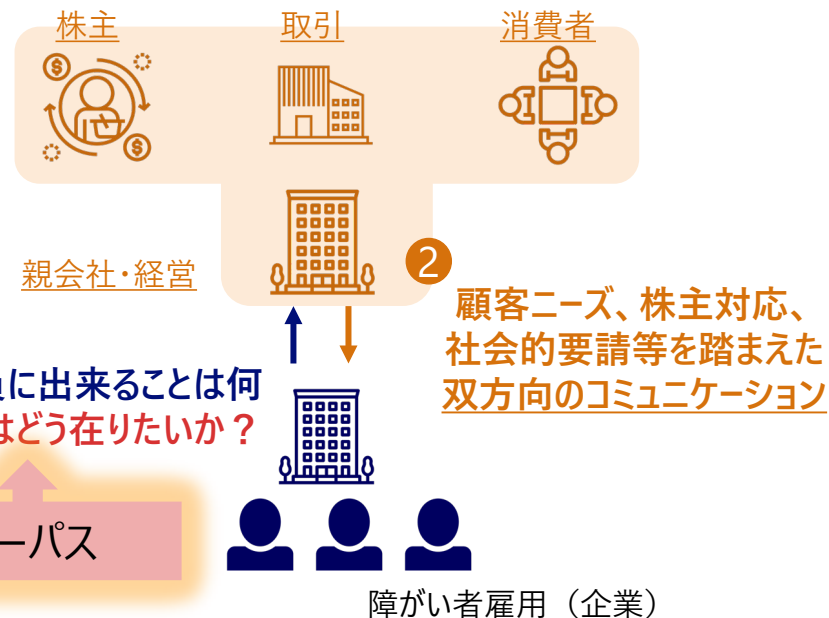
まず外部環境を観察・分析してから、  
自社（社員）にできることを踏まえて検討・決定する



- 外部環境の予測自体が困難
- 自社のビジョンなどに沿わない事業拡大になる可能性

### 「インサイド・アウト」型の場合・・・

まず自社（社員）にできることを観察・分析してから、  
外部とのコミュニケーションを通して検討・決定する



- 外部環境の変化だけに依らない事業の“軸”を確立
- 双方向の／継続的なコミュニケーションにより実現
- 何れも「パーパス」を拠り所とする

2. 2020年代に取り組むべき対応方策1. “外”に向けた整備 3. パーパスを策定し、実現する（インサイド・アウト）

企業では、わかりやすい言葉を使いつつ、自社が実現したい価値を含めて存在意義をシンプルに設定している。

企業	パーパス
ユニリーバ	サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に
東京海上HD	お客様や地域社会の“いざ”をお守りする
セブン銀行	お客様の「あったらいいな」を超えて、日常の未来を生みだし続ける
サイバーエージェント	新しい力とインターネットで日本の閉塞感を打破する
ソニーグループ (ソニー希望・光)	※グループのパーパス クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす



専門家

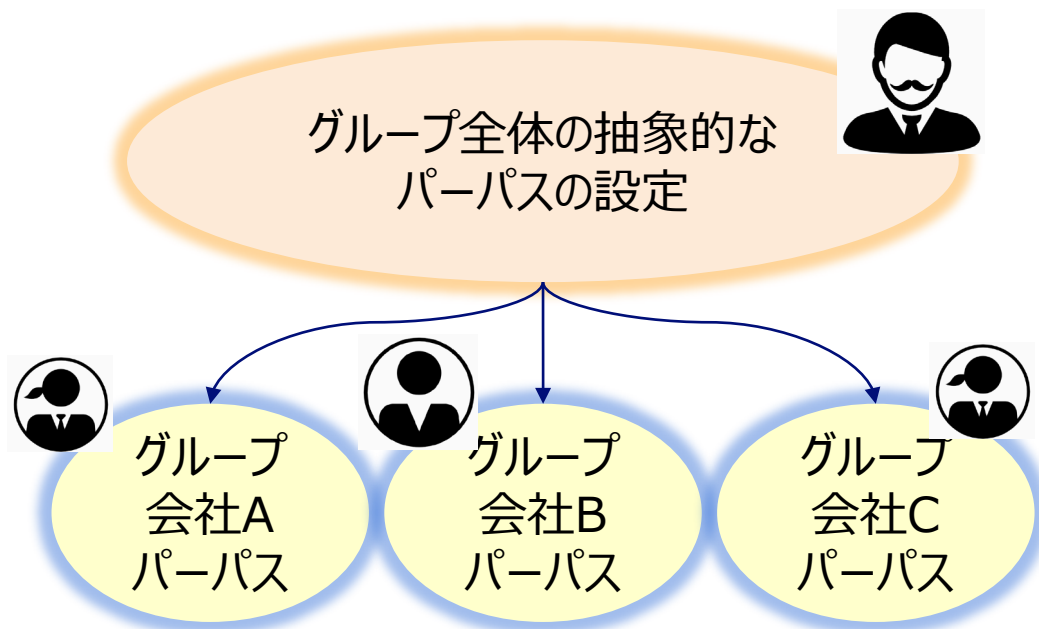
企業が存続している以上は「パーパスがある」ことを意味する。  
一方で企業が衰退の途にある場合は「パーパスの見直し」が必要である。



2. 2020年代に取り組むべき対応方策1. “外”に向けた整備 3. パーパスを策定し、実現する（インサイド・アウト）

グループ全体のパーパスと、グループ会社のパーパスの連携は必須。  
一方で個人のパーパスまで重ね合わせられると、さらに望ましい。

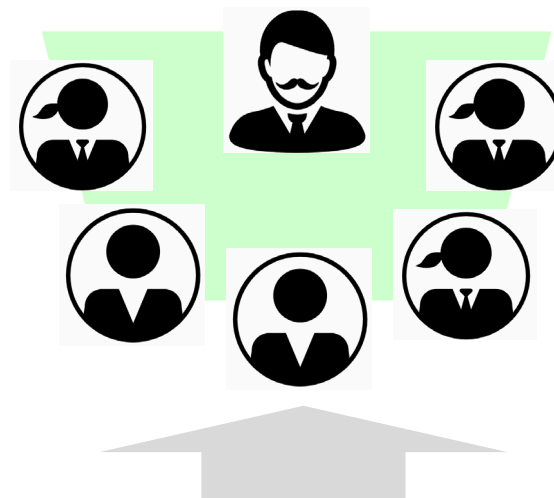
### サステナビリティ&パーパスを実現するための方法論（例）



グループ各社がそれぞれの業務に特化したパーパスを個別に設定  
※グループ会社のパーパスを集めると、グループ全体のパーパスになる、という棲み分けのケースもある。

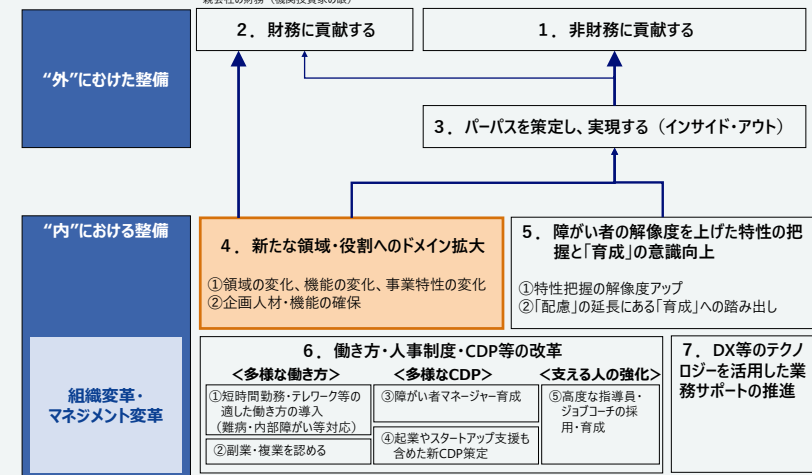
出所) 専門家インタビューに基づきNRI作成

親会社のトップと、グループ会社のトップ5人ほどが集まり、グループ全体のパーパスを考え、各社の考え方をすり合わせる



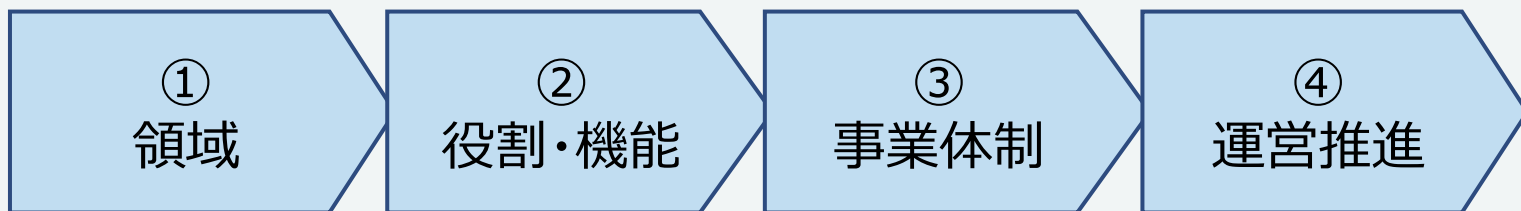
構成員にも考えてもらうことが重要  
個人のパーパスと組織のパーパスの重ね合わせはモチベーションにも直結





## II. “内”に向けた整備

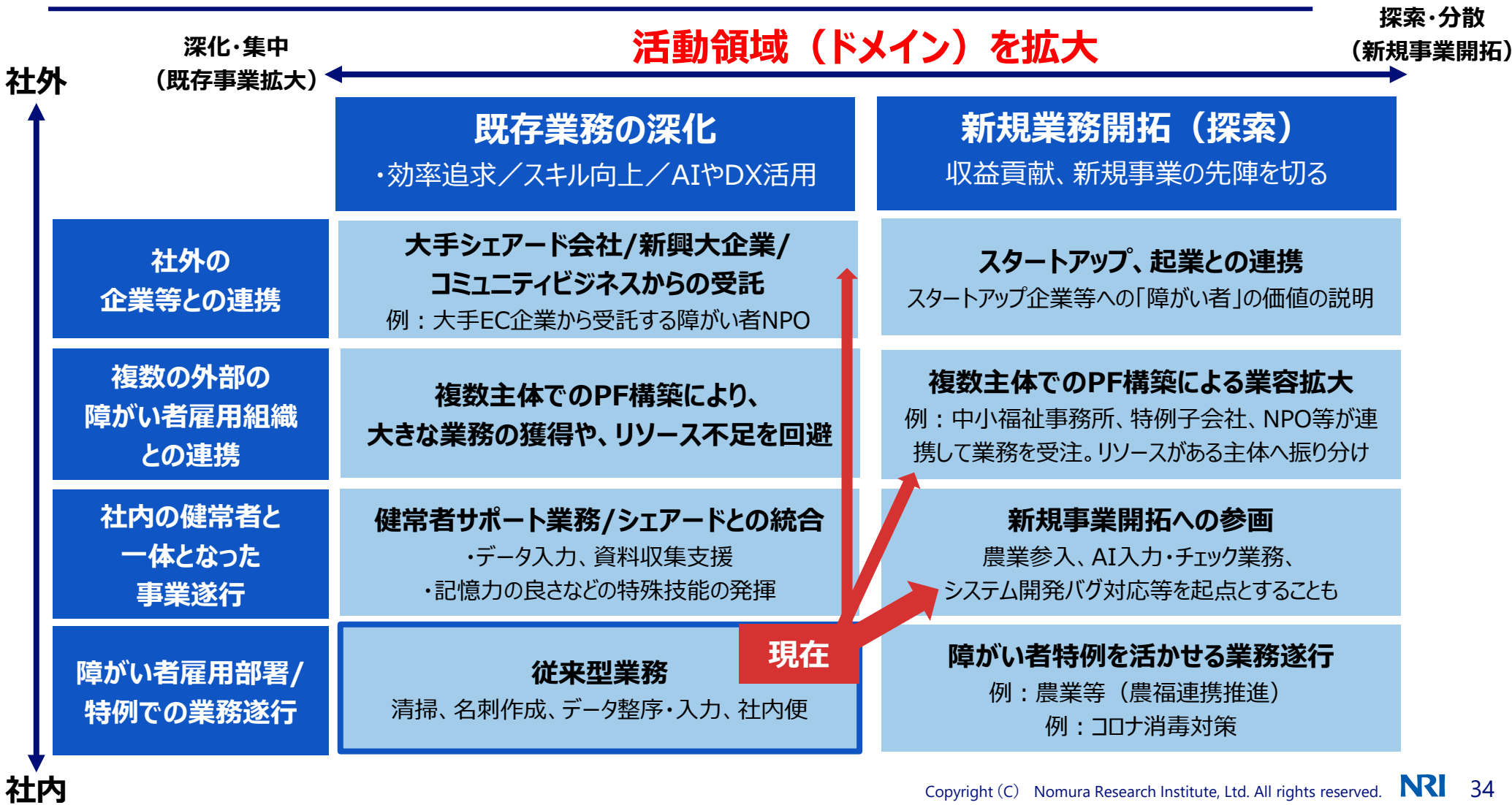
# 4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大



2. 2020年代に取り組むべき対応方策Ⅱ. “内”に向けた整備 4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大

社内⇔社外の軸、深化⇔探索の軸で考えることにより、障がい者の事業のドメインについて再考し、特性とパーパス、発揮できる価値に応じたドメインを目指す（複数でも可）。

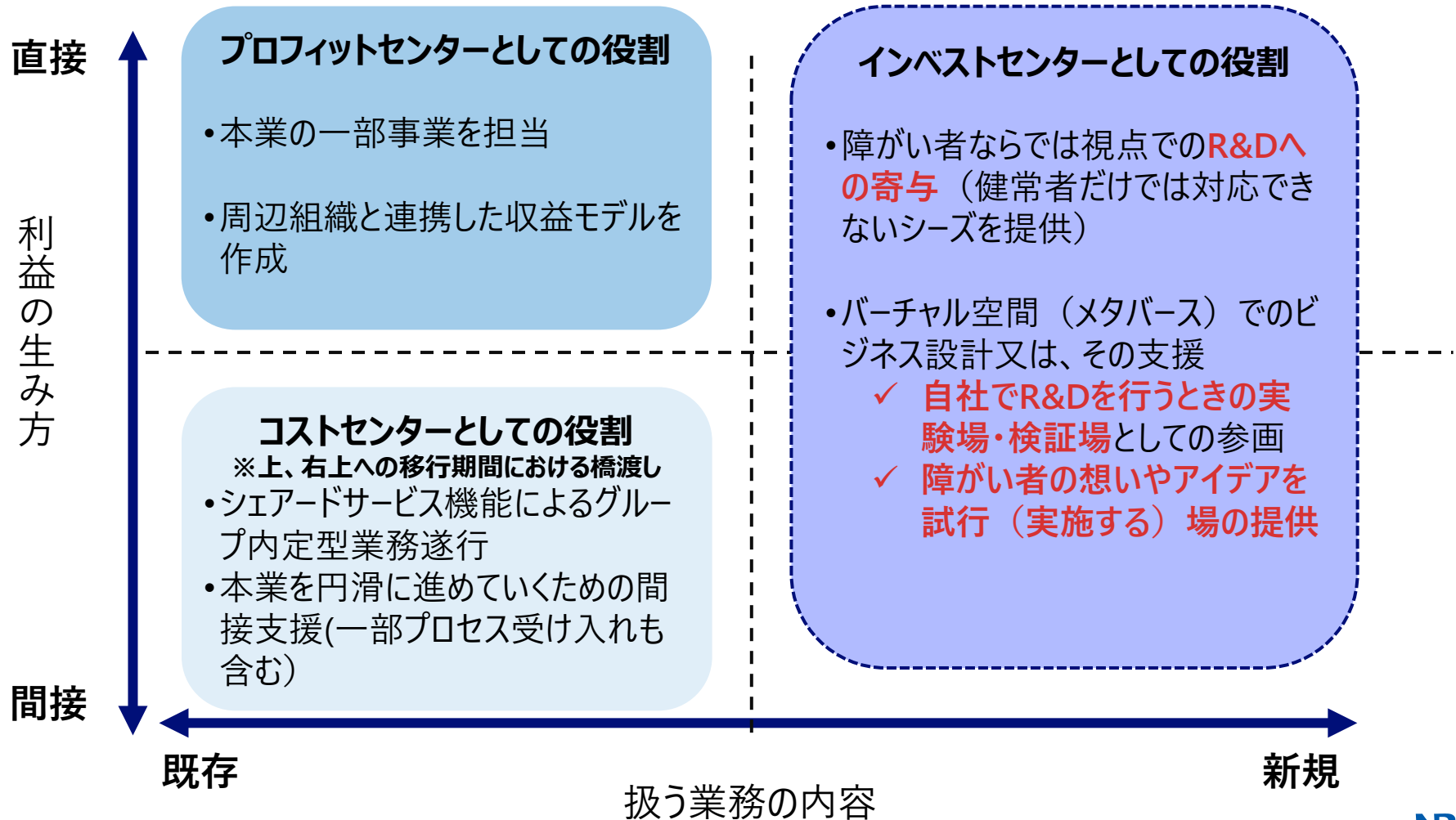
新たな領域・役割へのドメイン拡大の考え方1：活動領域（ドメイン）の拡大



2. 2020年代に取り組むべき対応方策Ⅱ. “内”に向けた整備    4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大

従来の「コストセンター」中心だけではなく、自立を目指して「プロフィットセンター」への意識の醸成、さらにはグループの「インベストセンター」も視野に入れる必要もあるのではないか。

新たな領域・役割へのドメイン拡大の考え方2：機能（役割）の拡大



## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大

新たな領域・役割へのドメイン拡大を検討する際には、自社のパーパスや規模・障がい者特性等にあわせ、**最適な企業行動形態の検討が必要**である（自社はどこに向かうのか？）

### 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

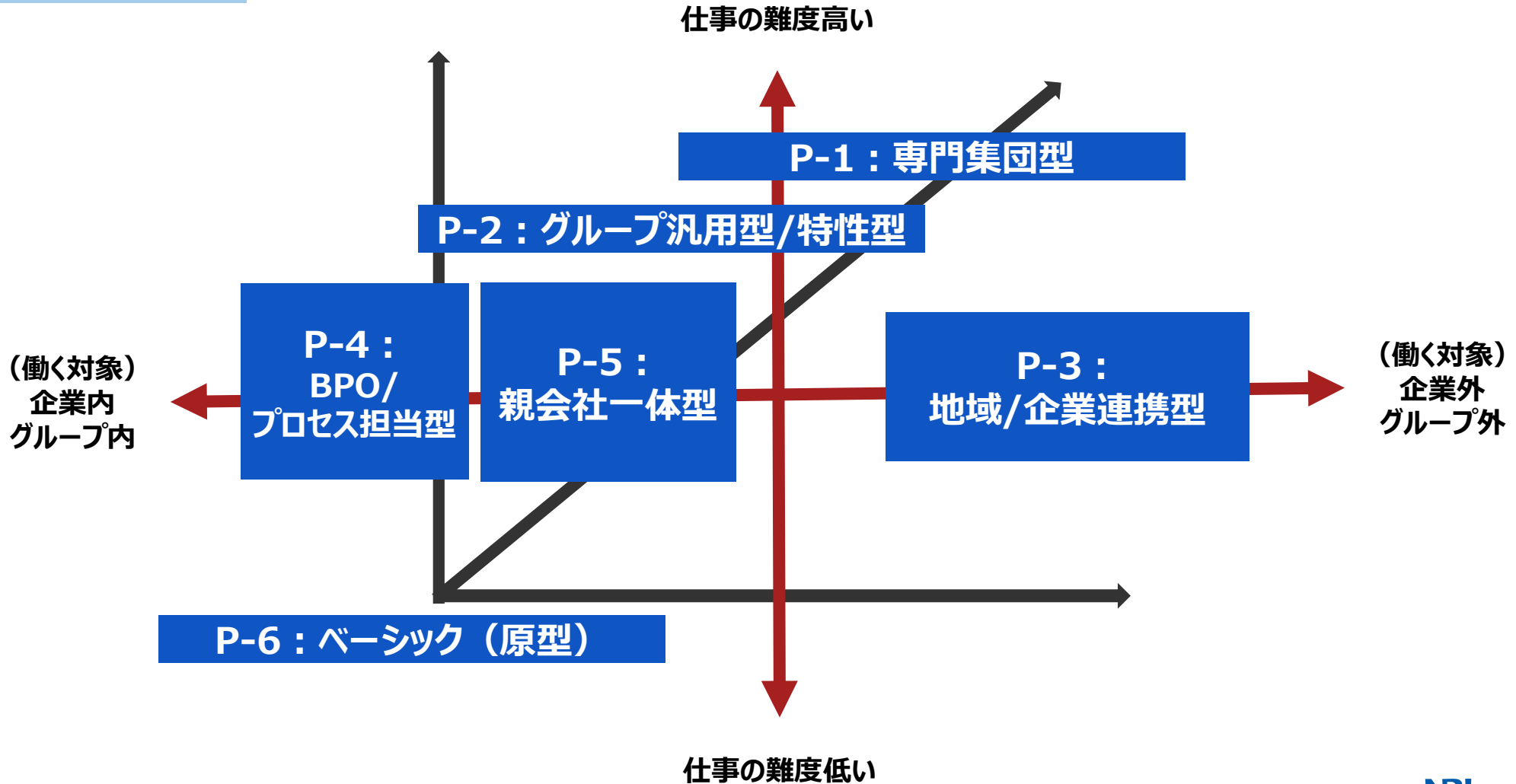
パターン1 専門集団型	特定の業務・領域において「深化」を行い、他者が真似できないスピード・品質で業務の実施が可能
パターン2 グループ汎用型/特性型	グループ企業の業務の一部の実施・支援を行うことに特化。グループにとって欠かせない存在となる
パターン3 地域/企業連携型	地域における業務遂行や地域の他社との連携で、地域貢献や地域課題対応を行う（就労継続支援A型・B型事業所等とも連携）
パターン4 BPO/プロセス担当型	親会社・グループ会社等の業務の一部プロセスを切り出して担当し、効率的に業務遂行する
パターン5 親会社一体型	親会社に寄り添い、親会社の困りごと対応や業務の効率的遂行等、多様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在り方
パターン7 その他	パターン1-6に該当しない、特殊な在り方、または、これから新たに現れる類型

**必ずしも、1つを選択する必要は無く、複数を選択することもあり得る。**

2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大

7つのパターンは、生み出す付加価値の難易度、付加価値の対象者（外⇄内）の軸を用いると、以下のように整理できる。どのパターンに向かうべきかを考える参考となる。

参考（試案）



## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大

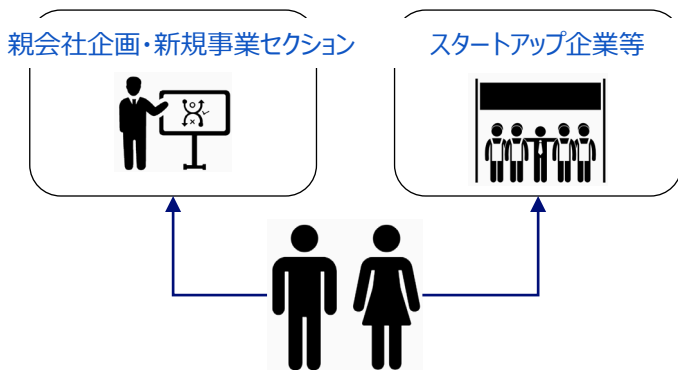
新たな領域・役割へのドメイン拡大には「**企画人材**」が必要不可欠。障がい者雇用の現場での企画人材の確保は大きな課題だが、「**企画機能の拡大**」は意識したい。

### “内部”における育成

### 外部リソースの活用

#### 障がい者社員や指導員の育成

- 企画的な部署への異動、場合によっては障がい者社員と相性の良いスタートアップ企業などに出向等することにより、「企画」力を身に着ける

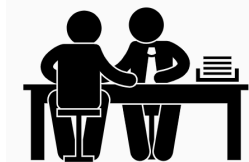


企業経営者  
(障がい者)

- 指導員は「福祉」経験が豊富だが「ビジネス」経験が少ない。
- スタートアップは実は障がい者の働く場として相性が良い

#### ビジネスに精通した ジョブコーチの支援を受ける

- 社内業務を理解しつつ、多くの企業を支援するジョブコーチに、「領域・役割企画」についてもアドバイスを受ける



#### 外部の知恵を借りる

- 地域の起業家や、NPO経営者等は、特に「地域課題解決・社会課題解決」に意欲が高く、一方で有力な人的リソースを探している
- 協働しながら、一緒に新しい領域・事業を検討し、「企画機能」を補完してもらう



#### 親会社・グループ会社等の幹部候補の“サクセッション・プラン”の場

- 小規模組織の新規ビジネス立ち上げ、ダイバーシティ&インクルージョン、多様な人材の活用、を学べる場としての「障がい者雇用の現場」という位置づけにし、優秀な若手の幹部候補を受け入れるパスを作る

親会社・グループ会社の幹部候補



障がい者雇用部署・特例子会社



- 若手管理職の研修の場として、特例子会社とのコミュニケーションが活用されることもある

- NPO等に若手期待株の人材を送り込み、起業と社会課題解決を経験させる企業もある



特例子会社

## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大

### 新たな領域・役割へのドメイン拡大のヒントとしては、以下のような事例も存在。

#### 事例1：農福連携

##### 栃木県

- **障がい者就労施設で作った野菜を使い、県内の有名フレンチレストランのシェフらが協力してドレッシング開発**を開始。「シェフ監修」と銘打った商品化ができる。(シェフの合格が必要)  
【日経新聞2021.10.20】

##### 千葉商科大

- 社会福祉法人が栽培している**トマトを原料としたビールを開発**。販売を開始。法人では学生を対象にイベントを定期開催。PR時に千葉商科大の教授・ゼミ生と知り合い、商品開発に至った。**地域活性化やソーシャルワークの視点を踏まえた商品開発に力を入れているゼミ**。【福祉新聞2021.10.27】



出所) 千葉商科大学HP

#### 事例2：業務改革・効率化への対応

##### 特例子会社 A社

- 親会社・グループ会社で**業務改革が行われる際には、障がい者がどこかで関わられるように、セットで相談を貰えるような体制**になっている
- 業務改革の中で、必ず、**AI・ロボットや、健常者社員では担えない業務が出てくるので、それを障がい者が担当する可能性を検討**する

##### 特例子会社 B社

- ライン業務においては徹底した効率化や秒単位での正確な対応が求められ、障がい者社員は不得手である
- そこで、**健常者が業務を正確・確実に行うために、(特に徹底した時間単位の対応が求められない)「業務の準備」を障がい者が担当**することで、健常者と相互に利益のある体制を構築



## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大

新たな領域・役割へのドメイン拡大のヒントとしては、以下のような萌芽事例も存在。

## 事例3：インクルーシブデザイン

- **高齢者や障がい者を産業活動の中心に据える、「インクルーシブデザイン」という手法が注目を集める。**
- “標準的でない人”を商品・サービスの開発に巻き込む手法。英国ケンブリッジ大学が提唱。
- 日常の不便をアイデアでより良く変えるための術を健常者よりもたくさんもっている。【2021.10.15日経BP】

## 製造業A社

- 新しい輸送機器を開発したが、「身体障がい者用が利用するための機器」の設営に時間がかかり、大変であるということで顧客や機器のオペレーターを含めて苦情が集まった
- そこで、**改修時に、障がい者に開発に実際に参加してもらいながら開発を実施。健常者の認識する対応策と、実際に障がい者が困る点は別であることがあきらかになった**
- 苦情は大きく減少し、開発に従事した障がい者は、他の部署からも開発時にはメンバーとしての参画を要請されるようになった

宿泊業B社  
(海外企業)

- B社では、お客様として様々な障がいのある方がホテルを利用されることも非常に多かった
- そもそも、**障がいのある方が、ホテルのどのような場面でどのように不便を感じられるのか、ということ**を事前に把握し、ホスピタリティを高めるために、**敢えて多様な障がいのある方を社員として採用し、障がい者向けのホスピタリティの在り方や、館内の設備等の修正を実施**

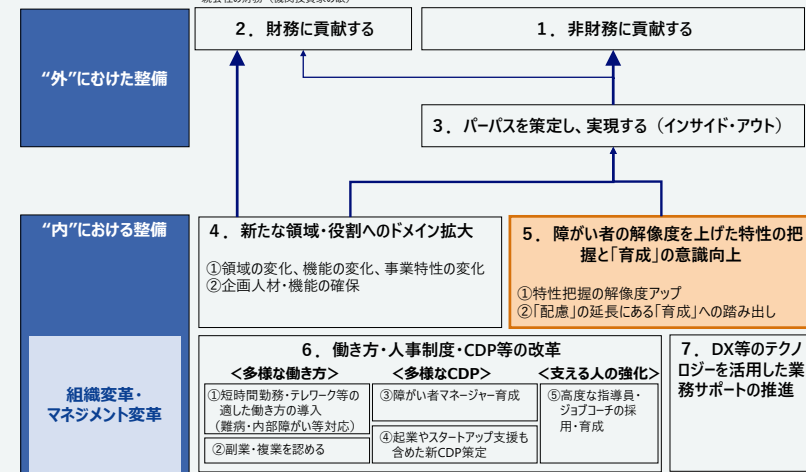
## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 4. 新たな領域・役割へのドメイン拡大

新たな領域・役割へのドメイン拡大のヒントとしては、以下のような萌芽事例も存在。

## 事例4：DX推進プロジェクト

## 特例子会社C

- 精神障がい者が多く、DXには強い障がい者が多い
- **「DXによる業務改善・標準化」を障がい者が担当**
- 3人1組で業務に当たる。DXに係る有スキルの障がい者を、ビジネスの現場に派遣
  - ・ 実際には身体1名、精神2名（大学でもIT専攻、社会人としてSE経験あり）
- ①各現場のDX化推進の濃淡の解消（業務フロー棚卸・改善提案）
- ②実際に業務が効率化していく様子を見ることによる社員のDX意識の醸成
- ③有スキル者からの直接指導によるスキル形成、の効果がある
- 実際に、**102件の業務DX改善を実施。297時間の無駄時間を削減**
- さらに、同業務に取り組む障がい者の中からリーダーシップスキルを発揮できる者も現れつつある

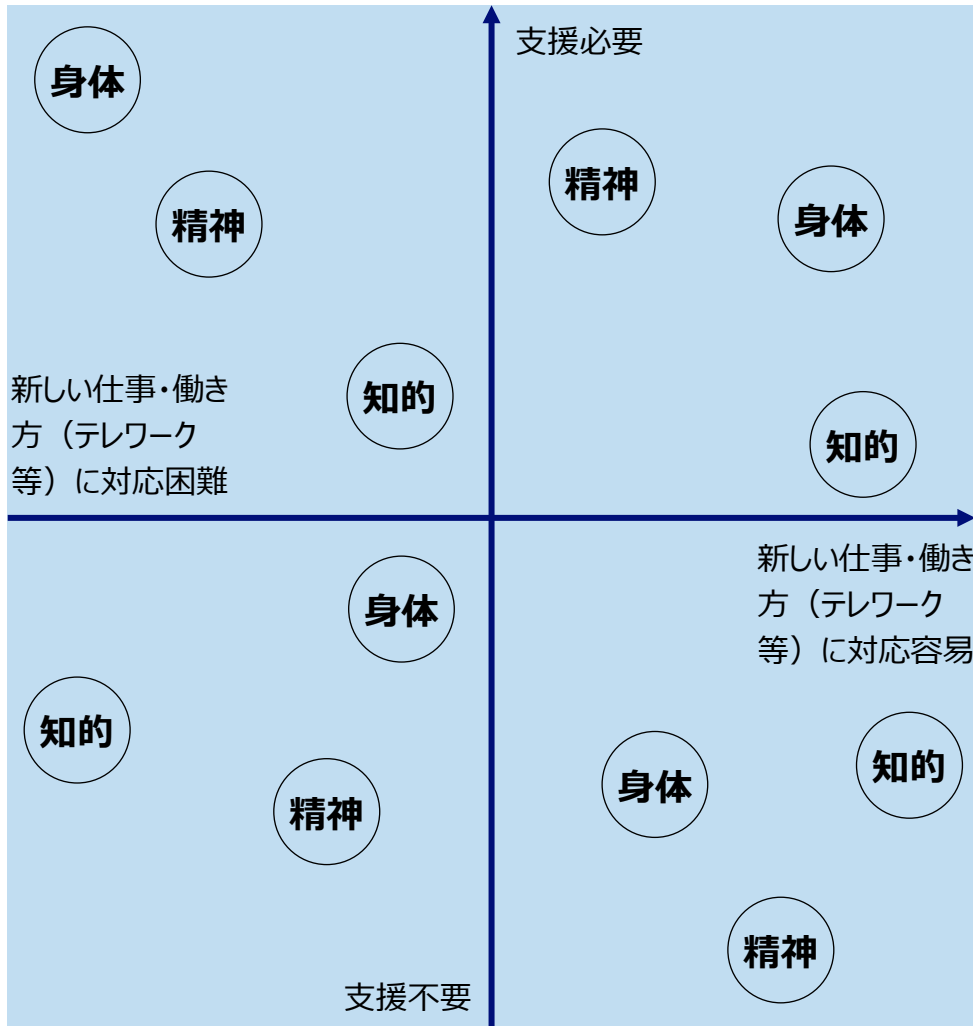


## II. “内”に向けた整備

# 5. 障がい者の解像度を上げた特性の把握と「育成」の意識向上

「障がい者」を一括りにすることは困難に。1人ずつに丁寧に向き合い、特性を伸ばす時代に。一方でインクルージョンは機関投資家等の企業評価のチェック項目となり得る可能性。

支援の要否や新しい仕事・働き方への対応（イメージ）



特例子会社幹部

- ・「障がい者」という言葉で、一括して「障がい者」を捉えることが限界に来ている
- ・企業や立場によって「障がい者」と言われたときに想定する人のイメージが大きく異なるようになっていく

知的障がい者も、かなりの人数がテレワークを実現した



企業D&I担当者



企業D&I担当者

外国人・高齢者との競争は一部のみしかし、仕事の取り合いと言うより、障がいのある人は力を付けたり、できることを明確にしていかないと取り残される。  
**障がい者だからではなく、「どうやってこの人を伸ばしていくのか」の発想が重要**

2030年には、障がい者と健常者がどの程度一緒に働いているのか、ということがモニタリングの1項目としてチェックされるようになるだろう

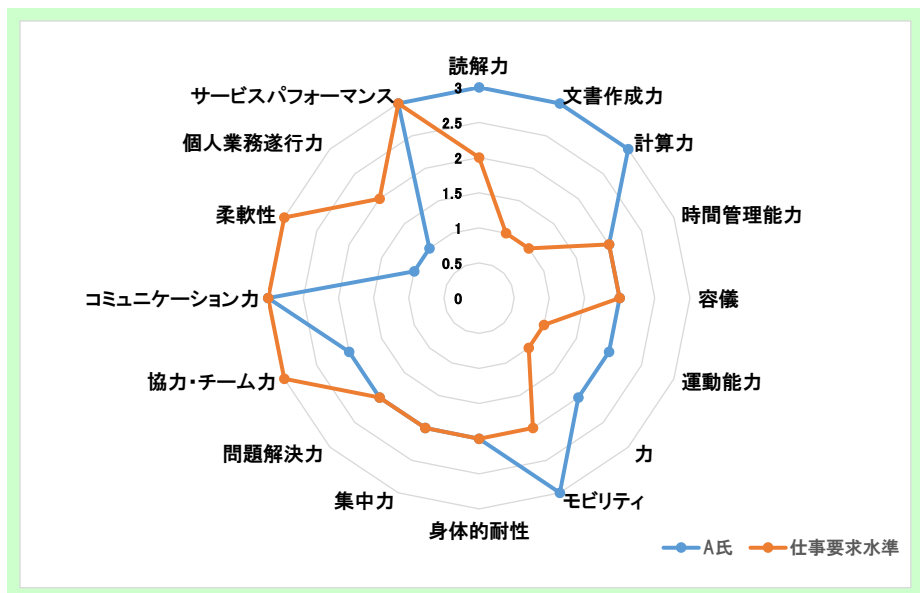


機関投資家

2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 5. 障がい者の解像度を上げた特性の把握と「育成」の意識向上  
 従来以上の障がい者の「特性把握の解像度UP」を客観的・技術的に進める必要。  
 特性の客観的把握・特性を伸ばすための取組みが特に重要性を増す。

**障がい者の中でも、特性を把握する**

障がい属性だけに捉われず、  
 特に「業務遂行能力」に着目をして、“特性”を把握する



スウェーデンのSamhallでは、仕事ごとに求められる業務特性と、障がい者の業務遂行能力を16の項目ごとに比較し、特性を詳細に把握している。

**解像度を高めることが重要**

加えて、「**日常の行動**」への注視も重要になる。

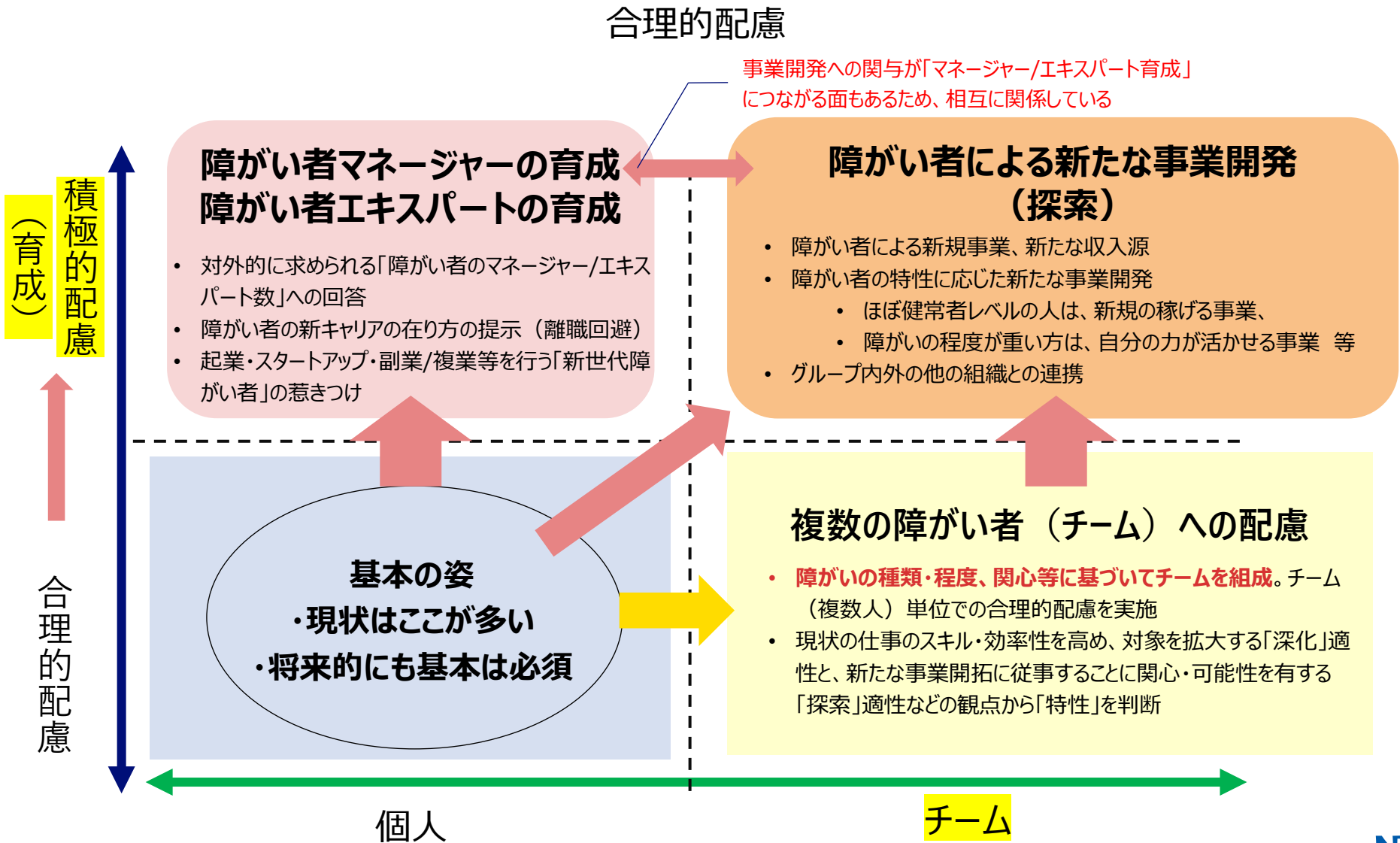
**AIやロボット、外国人・高齢者等に無い特性を磨く**

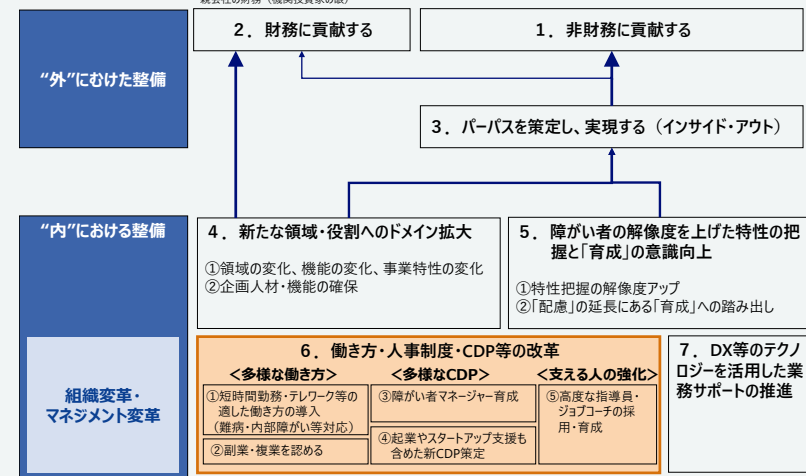
把握された特性について、  
 AIやロボット、外国人・高齢者等にはない特性を見つける  
 その特性をPRし、伸ばせるようにする。

また、AI・ロボット、外国人や高齢者等の他の主体との連携の  
 方策を見つけることも重要



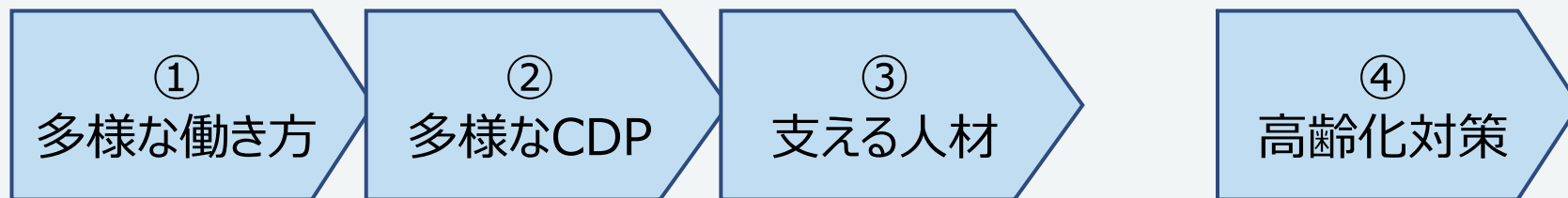
特性把握・伸長を考える際には、現在の“合理的配慮”の延長線上にある、「積極的配慮（育成）」や「チーム対応」なども検討に入れることが有益ではないか。





## II. “内”に向けた整備

# 6. 働き方、人事制度・CDP等の改革



2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 6. 働き方、人事制度・CDP等の改革

多様な働き方を実現していくためには、「できない」というバイアスを捨てることが重要。  
職務能力に注目しつつ、副業・複業も成長機会・CDPの一環とみなすスタンスが重要。

< 多様な働き方の実現 > :

①バイアスを捨てつつ、「職務能力」に着目すること、②副業・複業を認め、その先の「自立・成長」を期待

1	短時間勤務・テレワーク等の適した働き方の導入 (難病等対応も含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的障がい者も含め、実はかなりの人数がテレワークを実現できた。企業・支援者が実施すべきは「(難しいという)バイアスを取り除くこと」(企業D&amp;I担当者)</li> <li>勤務時間・形態ではなく、「職務能力の有無」で判断すべき時期(特例子会社)</li> </ul>
2	副業・複業を認める	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者からの副業申請が増加。企業との関係も変わってくるのではないか。副業の先にICTを活用して、「自立」する障がい者も出てくるかもしれない(特例子会社)</li> </ul>

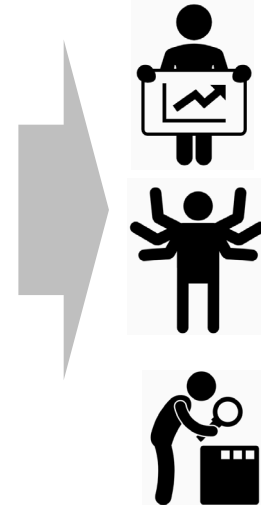
短時間勤務・テレワーク等



- バイアス排除
- 職務能力で判断
- 特性に応じた勤務形態

能力発揮・選ばれる組織へ

副業・複業



成長・能力向上

多能工化  
(変化に強い)

新規事業  
(新たな領域)



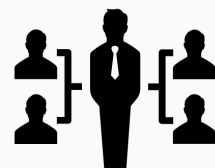
2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 6. 働き方、人事制度・CDP等の改革

マネージャー育成を目標にしてはならないが、「バイアス」を避けて**任せることも1つの方策**。  
 起業・スタートアップも、新たな障がい者の働く場・育成の場・採用の場と考える時代が来る。

< 多様なCDPの実現 > :

- ① 業務を任せる、「成果・評価」がはっきりと出る部署・業務で働いてもらうことでマネージャー育成を実現
- ② 起業やスタートアップの有する「障がい者と相性の良い部分」をCDPに入れ込むことも選択肢

3	障がい者マネージャー育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務を任せてみたら「リーダー」の資質が開花した者が現れた（特例子会社）</li> <li>・ 管理職登用が進まないのは、①人事・評価制度の整備が遅れていることに加え、②売上に関わらない部署で働くことが多く、管理職昇格のロジックが組みにくいのではないかと。（企業経営者・障がい者）</li> <li>・ 障がい者の「管理職数」などは目標としても意味のない数字（企業D&amp;I担当者）</li> </ul>
4	起業やスタートアップ支援も含めた新CDP策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スタートアップは、①働き方が多様で障がい者が配慮に対する引け目を感じなくて済む、②社会課題の解決を目的とした企業が多い、③精神障がいやメンタルの問題に取り組む企業風土がある、という点から相性が良い可能性がある（企業経営者・障がい者）</li> </ul>



マネジャー



エキスパート



スタートアップ・  
新規企業勤務

必ずしも、「成長・上昇」ばかりが正しいわけではないことに留意は必要



働く場所・時間も考慮して  
安全・安心に働ける場所

2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 6. 働き方、人事制度・CDP等の改革

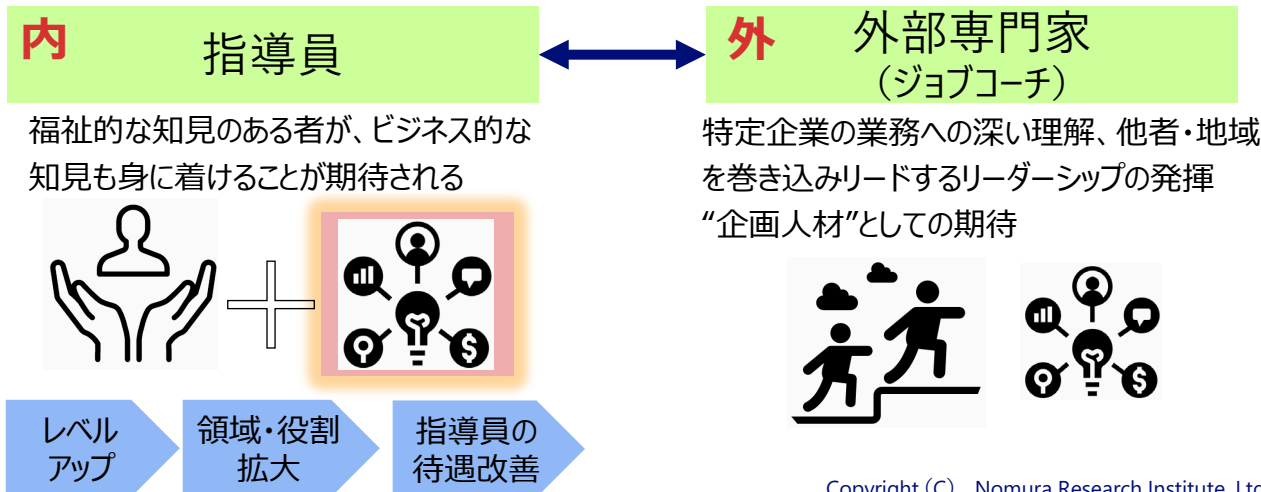
2020年代の対応課題を解く上で、特に**指導員・ジョブコーチのレベルアップ**や**活用が肝に**。  
**業務・ビジネスへの深い理解を導き、「外・中」でうまく連携して活用していくことが好ましい。**

< 支える人材の強化 > :

- ① 企業のビジネス・業務を深く理解した指導員・ジョブコーチの採用・育成・活用が鍵に。
- ② 社内の指導員とジョブコーチの効果的な連携が鍵に。

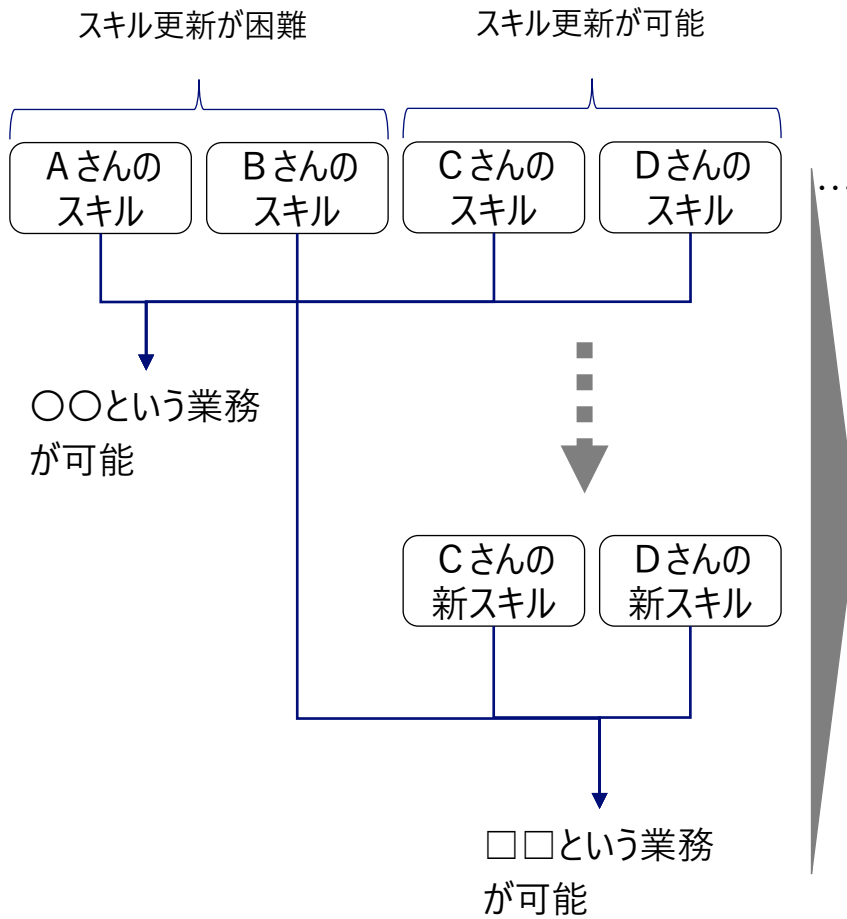
5 高度な指導員・ジョブコーチの育成・採用

- 特例子会社の指導員は民間での就労経験がない方も少なくない。親会社の中途研修への参加など、ビジネスセンスや業務遂行に係る能力開発を行うことが必要。(企業経営者・障がい者)
- **内部の取組とジョブコーチや指導員の利用といった外部支援の活用の両輪**で進めていけると良い(企業経営者・障がい者)
- 企業在籍型ジョブコーチと企業におけるダイバーシティ担当では障がい者雇用に対する見方が異なる。企業のダイバーシティに関する取組がより進んだとしても、ジョブコーチは必要である。(有識者)
- 今後、**ジョブコーチには、企業の内部で、業務に対する理解も深めた上で障がい者をフォローアップすることが求められる。また、より専門性の高い上級ジョブコーチの人材像として、各企業において業務の専門になることや、他の支援人材のマネジメント、他社や地域全体を巻き込みリードする力を持つことが考えられる。**(有識者)



2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 6. 働き方、人事制度・CDP等の改革

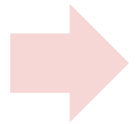
特例子会社の強みは、チームで動ける点ではないか。ダイバーシティの中での差別化や、新しい働き方に対応するには、指導員のコーディネート力強化が求められるのではないか。



指導員に求められるコーディネート力の要素（仮説）

障がい者社員への理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の能力や特性を把握できている</li> <li>既存のスキルによる提供価値を目利きする力</li> <li>今後を見越して新しいスキル取得の支援ができる（主にoff-JT）</li> </ul>
事業ニーズ把握力	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境の変化や親会社等のニーズに合わせて、提供可能なサービスについて企画する</li> <li>コミュニケーションによって、方向性をすり合わせる</li> </ul>
ニーズに対するプロセス設計力	<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的にどのようなタスクに落とせば、ニーズに対応する業務提供を行うことが可能かを設計する</li> </ul>
作業分解力	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者の特性把握や、自社のリソースに併せて作業を分解し、障がい者が特性に合わせて業務遂行できるようにする</li> </ul>
定着・均質化支援力	<ul style="list-style-type: none"> <li>粘り強く支援を行う、達成可能な目標としての適度なKPIを設定し、品質や時間の凸凹をならせる</li> </ul>
推進力	<ul style="list-style-type: none"> <li>勢いや目的意識、巻き込み力を以て業務を進める</li> </ul>
非常時対応能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>突発的に生じる問題や課題、天災等に慌てずに適切に対応することができる</li> </ul>

全てを指導員が抱え込まないことが重要  
（外部・内部の資源を活用する）



**外部資源**

- 一般企業の考え方
- 他社事例

**内部資源**

- 対象業務担当者
- 親会社・会社におけるプロセス設計担当者
- IT化の担当者

2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 6. 働き方、人事制度・CDP等の改革

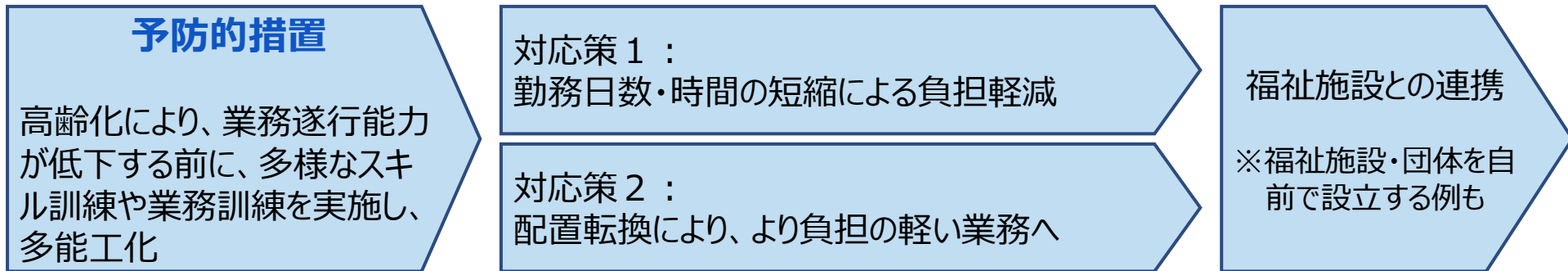
2030年の問題意識としては、「高齢化」が最も高い（特例子会社調査）。効果的対策は更なる模索が必要だが、段階的な対応、予防的措置が2020年代の鍵になるのではないか。



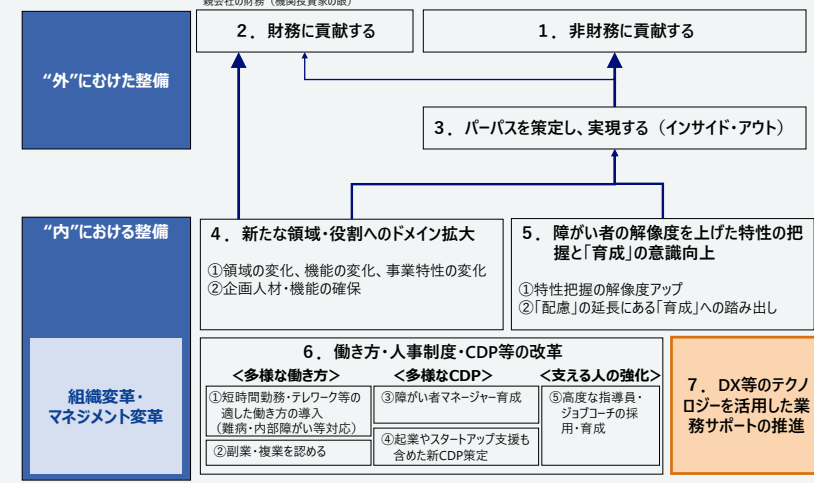
障がい者の**高齢化がさらに進展**し、  
今まで以上に業務面にも影響が出てくる

**YES**  
**67.7%**  
**34.8%**

「高齢化」が2030年に大きな影響を持つてくるという懸念が強く見られる



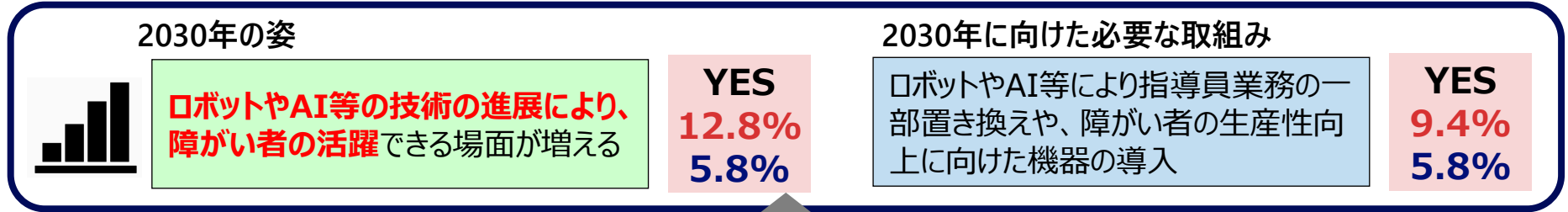
決定的な対応策は見つからないものの、企業を出て福祉施設で働いていただく前に、「**段階的**」な**対応を確立することが重要**ではないか。また、「**予防的措置**」を行い、**多能工化する訓練**により、少しでも長く、企業で価値を出し続けていただく工夫の実践が必要ではないか。



## II. “内”に向けた整備

# 7. DX等のテクノロジーを活用した業務サポートの推進

2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 7. DX等のテクノロジーを活用した業務サポートの推進  
アンケートでは期待は相対的に小さいものの、バイアスを取り除き、技術を活用することで、「働き方のパラダイムシフト」や「インクルージョンの推進」が期待できるという意見も聞かれた。



しかし有識者・実務家は・・・



**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起こした**  
シフト1：1980年代にIBM PCが開発され、体が全く動かない人が働けるようになった  
シフト2：コロナ禍によるテレワーク浸透で「移動に障壁のある人」が働けるようになった

何十年も前は、身体障がい者すら「企業で働けるわけがない」と言われていた  
例えば精神・発達障がいや自閉症スペクトラムの方は、まだどのように働いてもらうのが良いのか手探りであるし、今の「無理」は将来は「無理と言われていたが・・・」となるかもしれない

**知的の方も含め、多くの方がテレワークを実現できた。バイアスを無くすことが大事**



かなりの革命が起きるのではないかと期待。  
**AIが指導員の役割を果たしたり、ミス予測をすることにより業務遂行が容易になるケースも期待**できる

「できない障がい者」を「できる障がい者」にすることは、技術や理論上可能であるが、そこは技術で目指すべき到達点ではない。**大事なことは、個人に変わることを押し付けるのではなく、技術によって、インクルージョン可能な社会や地域を作りこむこと**



企業D&I担当者



企業D&I担当者



学識経験者

## 2. 2020年代に取り組むべき対応方策 II. “内”に向けた整備 7. DX等のテクノロジーを活用した業務サポートの推進

例えば、最近では新たに以下のようなテクノロジーが障がい者の“課題”を軽減しつつある。テクノロジーに対して、今後とも留意と活用可能性を検討する姿勢が必要ではないか。

Googleが視覚障がい者が誰の支援も無く外を走れるアプリを開発中



- スマートフォンのアプリが、道に引かれた特殊なラインからの位置を読み取り、利用している人に、道に沿ってまっすぐ走るための情報を音声で知らせてくれる仕組み
- Project Guidelineというプロジェクト名で推進されている。

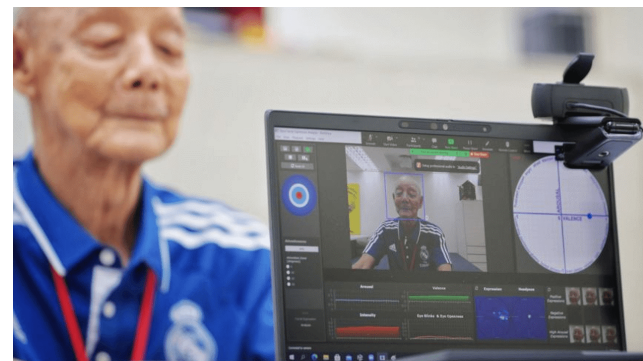
海外では「補聴器」が進化し、スマートフォンのような機能を有する機種も現れる（障がいサポート+生活を便利にする機器の登場）



- 米国スターキーは身体の動きを感知してユーザーがどれだけ運動しているかを計測する機能、他人とどれだけ会話をしたかをモニターする機能、転倒を感知してあらかじめ登録した家族などに知らせる機能を補聴器に搭載。
- デンマークのオーティコンはIoT間の自動連携を可能にするもので、例えば、朝起きて補聴器のスイッチを入れたら部屋の照明がつくとカーテンが開く、といったことができる。

出所) 日経新聞2021.11.4

シンガポールでは、顔の画像だけで、精神状態をAIで詳細に分析し、メンタル面での不調を数値化・可視化する技術が開発される



- 表情の分析から、感情のヒートマップを表現できるようにしている
- 自分の精神的な状況を「表現」で伝えることが難しい方などで活用が想定されている
- ヘルスケアに従事する人が、この技術を活用して、より適切に、精神ケアができるようになることが目的。
- 例えば、実際の精神障がいの症状の発生の状況データと合わせることで、予測やケアがより容易になることが期待される

出所) mobihealthnews

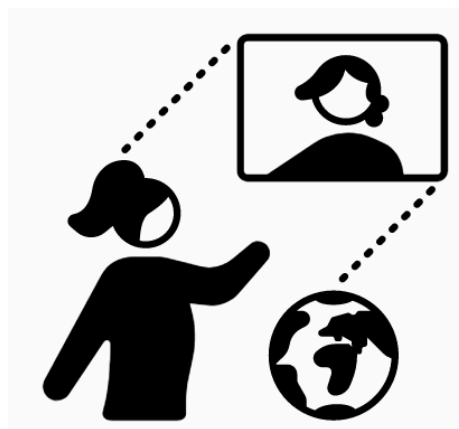
2030年にはすべての仕事がデジタルを前提に組み立てられる。

「使いこなす」、「分担する」、「間のリアルな仕事を担当する」ことにチャンスがあるのではないか。

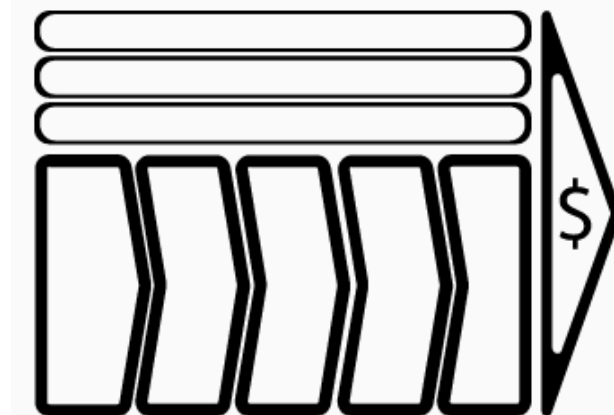
2030年には、AIやITが当たり前になり、全ての仕事がデジタルを前提に組み立てられるようになる



メタバース（バーチャル）



リモートサービス



バリューチェーンにあわせた活躍

使いこなす

分担する

デジタルの“はざま”  
に生まれる、リアルの  
仕事を担当する

技術により、インクルージョン可能な社会や地域を作り込む



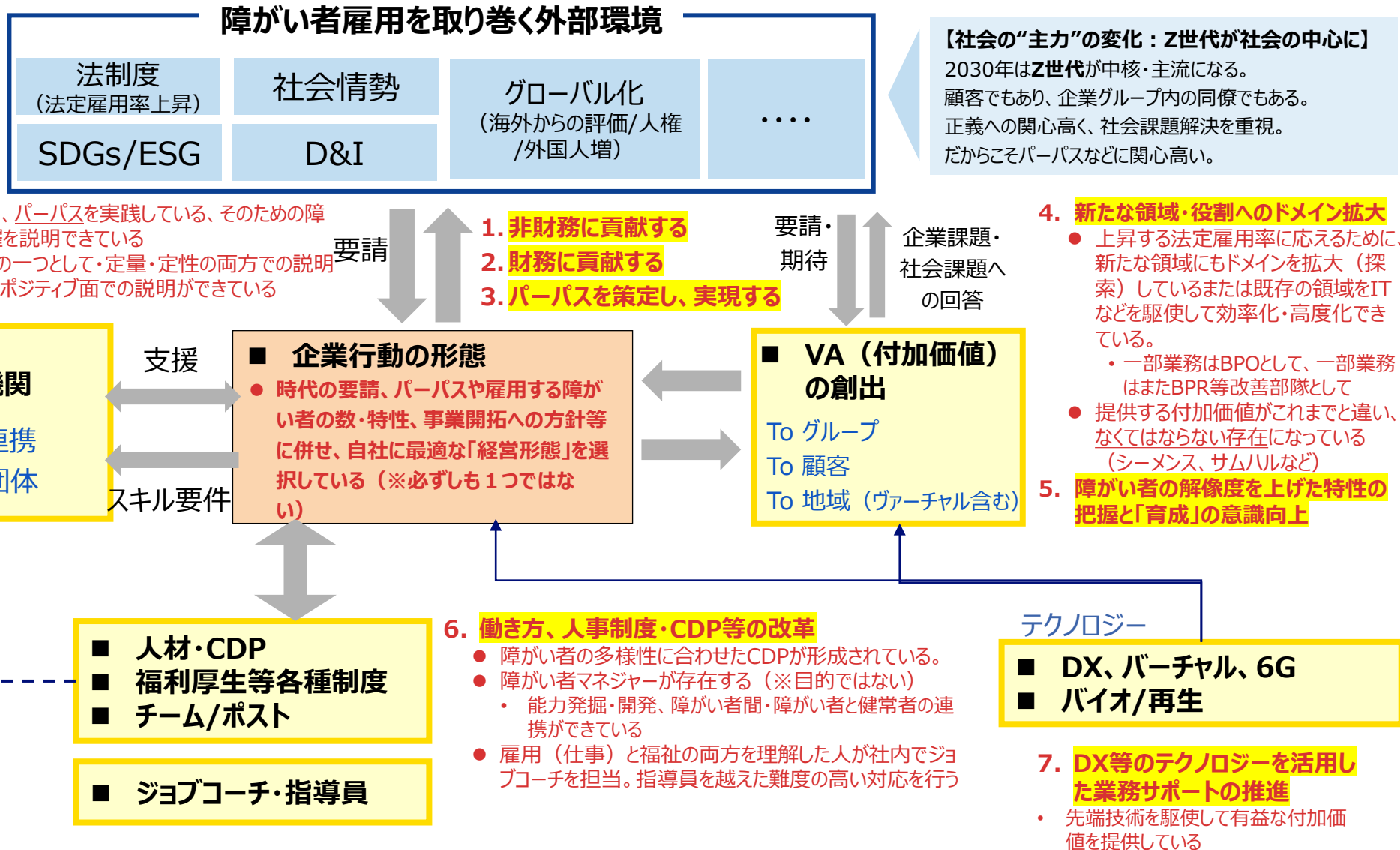
**01** 2030年の障がい者雇用の姿

**02** 2020年代に取り組むべき対応方策

**03** さいごに

### 3. さいごに

障がい者雇用マネジメントの側から見ると、7つの対応方策は以下のように位置づけられる。



3. さいごに

慎重深く、悩みながら進む障がい者雇用であるが、「期待」に対して自信をもって良いのでは。

- 「2030年の姿」については、「親会社からの期待」と「特例子会社自身の思い」で、**順番には大きな差はない**。しかし、**数値は全ての項目で「期待」が「思い」を上回る結果に**。
- 一方、相対的ではあるが、「独立採算や収益創出」、「新規事業・サービス開発」は“特例子会社自身の思い”が“親会社からの期待”を上回っている可能性も。**新たな領域・役割拡大や財務への貢献を強く意識する姿勢の表れか**。

2030年に向けて期待されること/ありたい姿	親会社からの期待 (A)	自身のありたい姿 (B)	差 (%ポイント) (B-A)
1 法定雇用率等、親会社や企業グループ全体のルール遵守への貢献	80.3%	48.6%	-31.6%
2 親会社や企業グループ全体の <b>ESGやSDGs等</b> への貢献 <b>非財務</b>	70.4%	48.6%	-21.8%
3 親会社や企業グループ全体の <b>ダイバーシティ経営実現</b> への貢献 <b>非財務/D&amp;I</b>	56.2%	40.5%	-15.6%
4 地域における障害者雇用の促進や活躍の場の提供、地域の活性化への貢献 <b>非財務</b>	46.3%	34.1%	-12.3%
5 親会社や企業グループ全体の <b>本業の業務の一部</b> を担うことによる貢献 <b>領域・役割拡大</b>	39.4%	25.4%	-14.0%
6 親会社や企業グループ全体の <b>創業理念・経営理念の実現</b> に向けた貢献 <b>パーパス</b>	38.4%	24.9%	-13.6%
7 親会社や企業グループ全体の <b>管理・後方支援</b> を担うことによる貢献	36.9%	17.8%	-19.1%
8 特例子会社自身の独立採算化や収益の創出 <b>財務</b>	33.5%	22.2%	-11.3%
9 特例子会社が独自に行う <b>新規事業・サービス開発</b> の実施 <b>領域・役割拡大</b>	29.6%	24.3%	-5.2%
10 障害者の育成及び親会社や企業グループ全体への人材輩出	29.1%	21.6%	-7.4%
11 親会社や企業グループ全体が主導する <b>新規事業・サービス開発の一部</b> を担うことによる貢献 <b>領域・役割拡大</b>	13.8%	8.1%	-5.7%
12 グループ外の企業や団体との橋渡しや共同事業の推進	10.3%	7.0%	-3.3%
13 ロボットやAI等との協業による新しい働き方・事業の創出	8.4%	5.4%	-3.0%
14 期待される価値・発揮したい価値は無い	0.0%	0.0%	0.0%
15 その他	0.0%	0.0%	0.0%

相対的には、「期待」と「思い」のずれが大きい。「管理・後方支援」を期待されても、それ以外の貢献を模索する思いの表れではないか

わずかな差ではあるが、「独立採算や収益創出」、「新規事業・サービス開発」こそが「ありたい姿（想い）」が強い

### 3. さいごに

既に今回の提案に対する“初動”は始まっている。期待・思いは同じ方向を向いている。

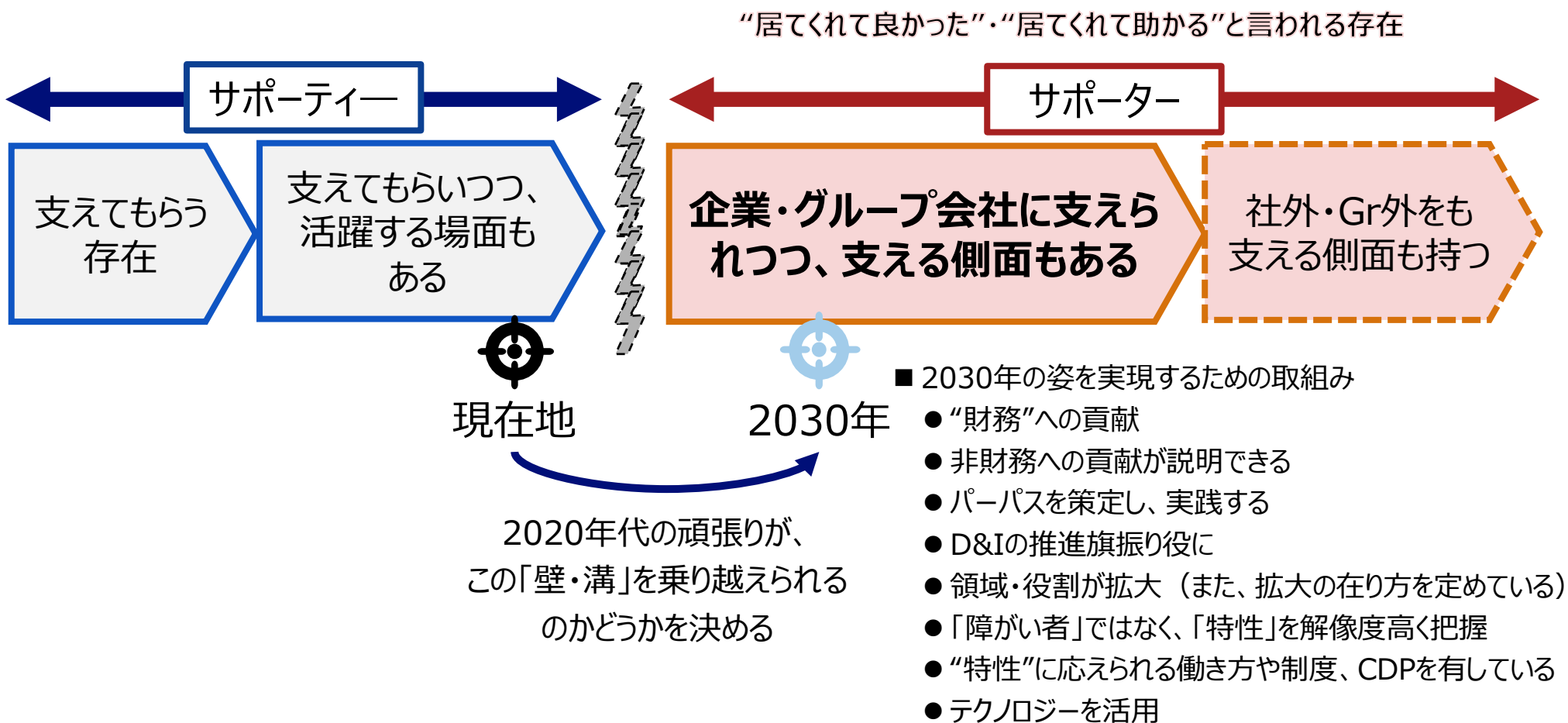
- 今後の取組に対しても、**順番としては「期待」への対応と「思い」への対応で大きな差は見られない。**
- 内容としては、**「非財務」に対する対応について、やや、今後の取組方針としては相対的に少なくなっている**可能性がある。

目指す姿を実現するために今後取り組むこと		今回提案の“対応策”への該当	親会社からの期待への対応として取り組む (A)	自身のありたい姿を実現するために取り組む (B)	差 (%ポイント) (B-A)
1	特例子会社の収益基盤強化に向けた新たな事業領域への進出	領域・役割拡大 (探索) /財務	54.2%	43.1%	-11.1%
2	ダイバーシティ経営における特例子会社や障害者の強みの明確化	D&I対応	50.7%	25.3%	-25.5%
3	親会社や企業グループ全体で行っている既存業務の更なる巻き取り	領域・役割拡大 (深化)	49.3%	33.3%	-15.9%
4	現在貴社が得意としている事業のさらなる進化・推進 (業務フローの見直し等も含む)	領域・役割拡大 (深化)	42.4%	32.2%	-10.2%
5	障害者社員へのトレーニングやキャリア開発の強化	新たな働き方・制度・CDP	40.4%	28.7%	-11.7%
6	高齢化した障害者の新たな働き口の確保、活躍の場の設定	新たな働き方・制度・CDP	39.9%	25.9%	-14.0%
7	外部関係者 (投資家、顧客、取引先、特別支援学校、地域、等) への積極的な発信・対話の推進	非財務対応	37.4%	21.8%	-15.6%
8	価値を実現する活動に柔軟に対応できる制度 (人事制度) の改正や人員体制の強化	新たな働き方・制度・CDP	34.0%	24.1%	-9.9%
9	自社の経営ビジョンや経営方針の見直し・再定義	パーパス	32.5%	23.0%	-9.5%
10	障害種別に関わらず、互いに連携して活動できるチームや機能・風土づくり	新たな働き方・制度・CDP	31.5%	17.2%	-14.3%
11	ダイバーシティや障害者雇用についてグループ全体で活動進捗ができる経営管理の仕組み整備ないし強化	D&I対応	30.0%	17.2%	-12.8%
12	障害者社員と親会社やグループ会社との対話機会の設定や人材交流の仕組みの構築	D&I対応	30.0%	15.5%	-14.5%
13	外部機関との連携や連携に向けた仕組みづくり	領域・役割拡大 (深化)	28.1%	17.2%	-10.8%
14	テレワークの活用や副業、短時間勤務等、障害者の新たな働き方の導入	新たな働き方・制度・CDP	25.6%	16.1%	-9.5%
15	ESG投資やSDGs等の国内外の関連する動きについての情報収集と検討	非財務対応	23.6%	10.9%	-12.7%
16	親会社における経営会議などでの定期的 (例: 四半期) な活動報告や経営方針をすり合わせるための対話機会の創出	非財務対応	23.6%	16.1%	-7.6%
17	ロボットやAI等による指導員業務の一部置き換えや、障害者の生産性向上	新たな働き方・制度・CDP	9.4%	3.4%	-5.9%
18	外部評価機関が提示する障害者雇用に関する指標の積極採用 (例: 米国の障害者雇用格付けDEIなど)	非財務対応	4.9%	2.9%	-2.1%
19	特になし	-	0.5%	0.0%	-0.5%
20	その他	-	0.0%	0.0%	0.0%

※調査票の選択肢を、「親会社からの期待」が多かった順に並び替えている

#### 4. さいごに

今回のセミナーでは、2030年の障がい者雇用の理想の姿を描写。  
2020年代は目標に向けて大変な10年になるが、「居てくれて良かった」と2030年に言われる存在を目指して、助け合い・教え合いながら、前に進んでいきたい。



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!***