

中小企業における成長戦略としての 障害者雇用の実現に向けて 義務的な雇用から戦略的な雇用へ



安原美希



角野香織



竹原佳歩



高田篤史

CONTENTS

- I 中小企業における障害者雇用の現状課題と動向
- II 障害者雇用を成長戦略につなげる取り組み
- III 中小企業の成長戦略としての障害者雇用の実現に向けて
- IV 最後に

要約

- 1 わが国の障害者雇用は大企業を中心に進んできており、中小企業は後れを取っている。企業数の9.9割以上を占める中小企業で障害者雇用が十分に実施されていないことは、障害者の職業生活において能力を発揮する機会が限られていることを意味し、障害者基本法などに定められた理念に照らしても望ましい状況とはいえない。
- 2 もっとも、近年のダイバーシティ&インクルージョン（D&I）意識の高まりやコロナ禍による働き方の変化などにより障害者雇用においても変化が生じつつあり、障害者雇用を単なる義務ではなく、人材獲得やイノベーションなどさまざまな観点からチャンスと捉え、積極的に取り組む先進的な企業が中小企業においても生まれつつある。
- 3 具体的には、障害者雇用を人材獲得のチャンスと捉え、企業として人材獲得ニーズが強い本業の戦力人材として雇用する企業や、D&Iのさらなる深化、多様な能力の活用を目指して従来あまり採用が行われてこなかった精神障害のある人、発達障害のある人を積極的に採用する企業などがある。
- 4 障害者雇用を戦略的に捉える取り組みは、福祉的雇用を実施する余裕が少ない中小企業にこそメリットが大きいですが、中小企業における障害者雇用は多くの課題を抱えており、中小企業単体では戦略的な障害者雇用の実現は困難である。
- 5 戦略的な障害者雇用を支援する施策、ステークホルダーも生まれつつあり、それらを有効に活用できる環境を整えるとともに、さらに中小企業を後押しする施策が求められる。

I 中小企業における 障害者雇用の現状課題と動向

1 中小企業^{注1}における 障害者雇用の現状

わが国における障害者雇用は、昭和51年に身体障害者雇用促進法（現障害者の雇用の促進等に関する法律（以下、「障害者雇用促進法」））の改正により義務化された。法定雇用率（民間企業）1.5%から開始したが徐々に引き上げられ、令和3年の改正では法定雇用率は2.3%となった。

法定雇用率の引き上げに応じて、民間企業における障害者実雇用率（常時雇用労働者数に対する、義務雇用対象障害者である常時雇用労働者数の割合）も年々上がってきており、令和5年度の「障害者雇用実態調査」に

よると、民間企業全体における令和5年度時点の実雇用率は2.33%、対前年比0.08ポイント上昇と順調に推移している。

しかし、民間企業全体としては法定雇用率を達成しているにもかかわらず、法定雇用率を達成する企業の割合は50.1%と、半数程度の企業は法定雇用率が未達成となっている^{注2}。

法定雇用率の達成度を企業規模別に見てみると、従業員数が1000人以上の企業は67.5%となっているものの、従業員数が1000人未満の企業は50%前後となっている。このように、中小企業を含む従業員数が1000人未満の企業が障害者雇用を十分に推進できていない（図1）。

また、企業規模別の実雇用率を見てみると、従業員数1000人以上の企業では、実雇用率2.48%と法定雇用率を上回っているのに対

図1 企業規模別法定雇用率達成割合

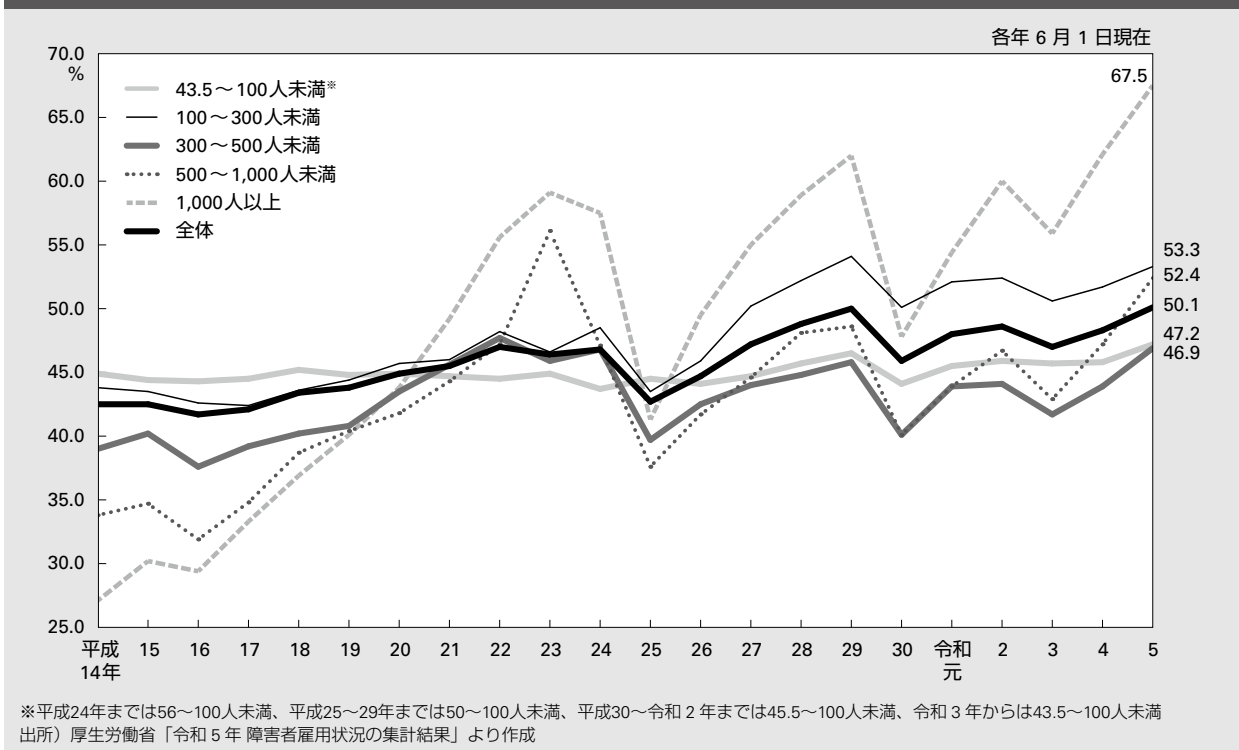
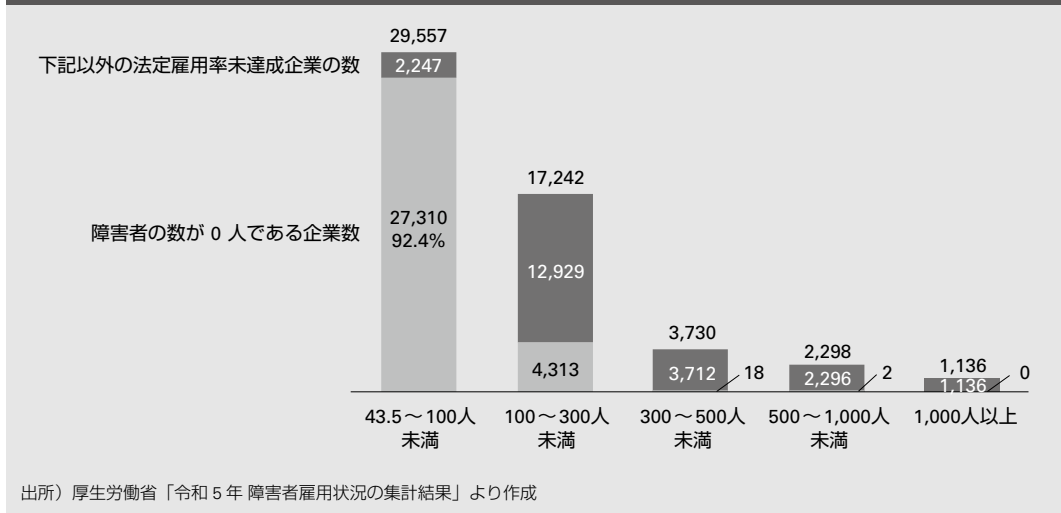


図2 法定雇用率未達成企業のうち障害者の数が0人である企業数



し、500～1000人未満の企業では2.26%、300～500人未満の企業では2.11%と法定雇用率未達成という状況となっている。中小企業では実雇用率はさらに低く、100～300人未満の企業では2.02%、43.5～100人未満の企業では1.84%と、平成9年改正時の法定雇用率1.8%が辛うじて達成されている状況となっている。

さらに、法定雇用率未達成企業のうち、中小企業では障害者の数が0人である企業数が突出して多く、43.5人～100人未満の企業^{注3}に至っては、92.4%が1人も障害者を雇用できていない状況である（図2）。

以上のように、わが国の障害者雇用は従業員数1000人以上の一部企業に大きく依存する歪んだ構造であることが分かる。

これは、障害者の職業生活において能力を発揮する機会が限られていることを意味し、障害者基本法第1条や障害者雇用促進法第3条で定められた障害者雇用の理念に照らしても、望ましい状況とは言い難い。

わが国の総企業数のうち99.7%を中小企業

が占め、常用雇用者数でも65.6%を占めていることを踏まえると^{注4}、障害者の職業参加の場の確保という観点から、中小企業が障害者雇用を実施することによるインパクトは非常に大きく、中小企業における障害者雇用の促進は急務といえる。

2 中小企業の障害者雇用に関する国の政策動向

このような現状に対して、国は中小企業における障害者雇用を推進する姿勢を示しており、具体的には次のような方針・施策を打ち出している。

(1) 障害者雇用の法定雇用率引き上げと対象事業主の範囲拡大

法定雇用率は、障害者雇用促進法に基づき、労働者に対する対象障害者である労働者の割合を基準とし、少なくとも5年ごとにその割合を勘案して設定される。この基準に従い、令和6年4月以降、障害者の法定雇用率が段階的に引き上げられる。民間企業に対す

表1 障害者雇用に関する国の引き締め政策

	令和4年度	令和5年度	令和6年4月	令和8年7月
①民間企業の法定雇用率	2.3%	2.3%	2.5%	2.7%
②対象事業主の範囲	43.5人以上	43.5人以上	40.0人以上	37.5人以上
③障害者雇用目標の指標 (障害者基本計画)	43.5人以上規模の企業で雇用される障害者数(第4次計画)	障害者の雇用率達成企業の割合(第5次計画)	同左	同左

※ 障害者基本計画の第5次計画は、令和5年度から令和9年度までである
出所) 厚生労働省「障害者の法定雇用率引上げと支援策の強化について」、内閣府「障害者施策の総合的な推進——基本的枠組み」より作成

る障害者の法定雇用率は、令和5年度までは2.3%であったが、令和6年4月からは2.5%、さらに令和8年7月からは2.7%となる。段階的とはいえ、2.3%から2.7%への引き上げは過去最大となる。

加えて、令和6年4月以降、障害者を雇用しなければならない対象事業主の範囲が拡大する。令和5年度以前は、43.5人以上の事業主が障害者雇用率適用の対象であったが、令和6年4月からは40.0人以上、また令和8年7月からは37.5人以上の事業主が対象となる(表1)。

この改定により、これまで従業員数が少なく障害者雇用の対象ではなかった中小企業にも障害者雇用の義務が生じ、障害者にとってより多様な雇用の場を創出することが求められるようになる^{注5}。

(2) 障害者雇用人数から達成企業割合へ指標の変更(障害者基本計画)

障害者雇用に関する施策を総合的かつ計画的に推進することを目的とし、内閣府により策定された障害者基本計画には障害者雇用の状況に関する指標が記載されている。

第4次障害者基本計画(平成30年度～平成

34年度)までは、障害者雇用の推進度合をモニタリングする指標として、対象企業・民間で雇用される障害者数を用いていたが、第5次障害者基本計画(令和5年度～令和9年度)では、障害者の雇用率達成企業の割合を指標としている。

つまり、これまでは障害者雇用の対象となる全企業が雇用する障害者の総数が指標であったため、指標達成は採用人数の多い大企業頼りになっている側面があったが、現行指標では中小企業を含めた個社の雇用率達成が重要視されるようになった^{注6}。

このように、障害者の割合の増加に伴い、障害者雇用の拡大が求められていることを背景に、中小企業を含む広範な企業での雇用を促進するという方針の実現に向けて、国はアメ・ムチの両面から実行施策を講じているところである。

まず、障害者雇用の義務を果たしていない企業に対するペナルティ施策(ムチ)としては、障害者雇用納付金制度が挙げられる。

これは、障害者雇用に際しての事業主の経済的負担の調整と障害者雇用率の引き上げを目的として、法定雇用障害者数に達していない事業主から、不足する障害者1人につき5

万円の納付金を徴収し、法定雇用者数を上回っている企業へ調整金として支給する制度である。平成26年度までは、納付金の納付対象は常時雇用する労働者数が200人を超える事業主であったが、平成27年4月からは100人を超える事業主に引き下げられている^{注7}。このように障害者雇用義務を課される事業主の範囲の拡大を踏まえると、常時雇用する労働者数100人以下の企業における障害者雇用がある程度浸透した段階で、障害者雇用納付金の対象となる事業主が、100人以下の事業主にまで拡大する可能性も今後十分考えられる。

国の指針や厳しい実行施策を鑑みると、中小企業にとっては障害者雇用のハードルが高くなっているように見えるが、障害者雇用を実施する中小企業を優遇するインセンティブ施策（アメ）も打ち出されている。

1つ目は、障害者雇用優良中小事業主認定制度（もにす認定制度）である。同制度は、障害者雇用におけるロールモデルを創出し、地域における障害者雇用の促進・安定雇用を推進することを目的として、特に優良な取り組みを実施した中小事業主に対して厚生労働大臣が認定するものである。

また、認定事業主は自社の製品やサービスに「認定マーク」を表示することができるだけでなく、日本金融公庫の低利融資対象となるなど、メリットの多い施策となっている^{注8}。

2つ目の施策は助成金の拡充である。法定雇用率引き上げに伴い、国として助成金の新設や既存の助成金を増額する動きが見られる。

具体的には、特定求職者雇用開発助成金が挙げられる。これは、障害者をはじめ就職が

困難な人材を雇用することによって支給される助成金であり、助成メニューの一部には①成長分野、②人材育成が設けられている。

①成長分野は令和4年4月から施行されたもので、障害者を含む就労困難者をデジタル分野で採用すると通常より高額な助成金が支給される。

②人材育成は、令和4年12月から開始されたもので、未経験職種を希望する者に対して採用、訓練、賃上げの一連のプロセスを実施すると、採用の助成金が通常の1.5倍支払われるというものである。

いずれもハローワークなどからの職業紹介での採用が必須要件とはなるものの、これまで障害者雇用が進んでいなかった分野、かつ中小企業での採用が促進されるきっかけになると想定される^{注9}。

3 中小企業における障害者雇用のステップごとの課題

これまで述べたとおり、国としては中小企業の障害者雇用を促進する施策を打ち出しているが、中小企業の実態を鑑みると、障害者雇用には多くの課題が生じており、金銭的なペナルティ・インセンティブのみでは障害者雇用の実施は難しいとの声も耳にするところである。

ここでは、中小企業が障害者雇用を実現する際の課題を、雇用のステップごとに整理する（図3）。

(1) 検討開始

障害者雇用を実施するためには、まず雇用を検討するきっかけが必要である。法定雇用率の達成だけではなく、大企業であれば投資

図3 中小企業における障害者雇用の課題

雇用ステップ	課題
1 検討開始	障害者雇用をそもそも検討していない 障害者雇用率0%の企業は、障害者雇用をそもそも検討していないことも多く、法定雇用率がインセンティブとなっていない
2 業務内容の検討	障害者が実施できる業務が社内がない 特に中小企業はマルチタスクが多く、障害者の負担にならない業務の切り出しが困難
3 体制・計画づくり	どの程度のサポート体制・計画が必要か分からない 合理的配慮の程度が分からず、実際必要なサポートレベルより過剰に構えてしまう
4 採用	採用水準に達する人材がない、着目点が不明 スキルや勤怠面で採用水準に達する人材がない、どのような点に注意して採用すべきか分からない
5 受入・定着	受入から定着までにトラブルが生じることがある 配慮事項のすり合わせや現場でのコミュニケーションなどによりトラブルが発生してしまい、次回以降の障害者雇用も避けてしまう

家向けの企業価値向上、中小企業では人材不足の解消やハローワークなど外部機関からの指摘など、社内外の要因により、障害者雇用の検討を開始することとなる。

検討開始段階では、障害者雇用のきっかけが不足していることが課題として挙げられる。実際、障害者雇用をそもそも検討したことがないと答える企業は多く存在している。障害者雇用を行わなかった場合は、障害者雇用調査の後、法定雇用率の達成に至らないことに対する課徴金を毎年支払うこととなるが、支払いがルーティン化してしまっている企業も多い。

特に、平成30年より障害者雇用義務の対象に加わった「精神障害者」の雇用については、比較的新しい制度であるため、精神・発達障害のある人がどのような形で働いているのか具体的なイメージを持ってない企業も多い^{注10}。このように、障害者雇用に触れる機会が不足

していることは、最初の一步を踏み出す上で大きな課題となっている。

(2) 業務内容の検討

障害者雇用の検討を開始した際には、まず障害者雇用で実施する具体的な業務内容を検討することになり、業務の切り出しや人材が不足しているポジションの探索などを行うことが多い。

こうした業務内容の検討は、ほかの雇用ステップよりも課題の多いことが特徴である。実際、障害者を雇用しない理由として、約80%の企業が、「障害者に適した業務がない」ことを挙げている^{注11}。特に中小企業は各社員がマルチタスクを行うことが多く、一人分の業務を切り出して障害者に依頼することが難しい。身体障害のある人については、雇用形態に配慮しながら一般雇用と同内容の業務を行うことも多く、業務の切り出しの重要性

が低くなる。他方、大手企業が身体障害のある人をすでに多く雇用していることから、中小企業が雇用できる数は限られている。知的・精神・発達障害のある人については、前述したように、具体的な雇用イメージが分からず、業務遂行能力への不安が払拭できないことから、中小企業では適切な切り出し業務を見いだすことが難しい状況になっている。

(3) 体制・計画づくり

業務内容の検討の後、あるいは並行して、障害者を受け入れる体制・計画をつくる必要がある。たとえば、どの部署で、誰が、どのような管理を実施するのかを決定することが挙げられる。

体制・計画づくりにおいては、中小企業では障害者をサポートするための人材を配置することの難しさが課題となっている。実際に障害者を雇用している企業には、特別な配慮をしていないという例も多く見られるため、実際には障害者雇用をサポートする社内人材が不要であることもある。しかし、障害者雇用の経験のない企業は障害特性に応じたサポートのイメージがなく、自社内で相当なサポート体制が必要なのではないかという不安の大きいことが、雇用に踏み切れない理由の一つとなっている。

(4) 採用

おおよそ社内の業務ニーズや体制・計画が整理された段階で、ニーズのある業務にマッチする人材を採用することとなる。人材要件を定め、たうえで人材の特性がマッチするか、雇用条件が満たされているかなどをお互いに確認する。

採用ステップにおいては、採用水準に達する人材がないことに加え、どのような点に注意して採用すべきか分からないということが企業の悩みとして多く挙げられる。採用水準に達する人材がないという点については、障害種別を幅広く検討できていないことも理由の一つである。採用時の注意点について、初めての障害者雇用の際はスキルやコミュニケーション面など業務上必要な側面に着目することが多く、業務外の日常生活スキルまで事前に確認することが難しい状況となっていることも課題である。

(5) 受入・定着

最終的に、採用した人材を社内で受入・定着することがゴールとなる。受入に当たっては、配慮事項のすり合わせなどを行い、当該障害者の特性に応じた働き方を見いだしていく。

受入・定着の際の課題としては、人材にとって必要な「配慮事項」を、企業のフィージビリティを加味しながら実現するのが困難であることが挙げられる。実際、精神・発達障害のある人の定着率は身体障害のある人と比較すると低く、現場でのコミュニケーションがうまくいかないなどのトラブルが発生することもある^{注12}。受入・定着については、初めての障害者雇用でつまづいてしまった場合、次回以降の雇用意図に大きく影響するという観点からも丁寧を実施する必要がある。

II 障害者雇用を 成長戦略につなげる取り組み

ここまで見てきたように、中小企業における障害者雇用は一般的に大企業と比べて課題

が多い。そのため、障害者雇用の実施に躊躇する中小企業が多いことも不思議ではないが、中小企業の中には障害者雇いを義務ではなく成長へのチャンスと位置づけ、取り組む企業が存在する。

特に近年、労働人口の減少やコロナ禍などによる社会的変化による働き方の多様化などを背景に、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の取り組みが浸透し始めたことや、障害者雇用促進法の改正により合理的配慮が義務化されたことなどから、障害者雇用のあり方を見直す動きが活発になり始めている。

D&Iとは、性別や年齢、国籍、障害の有無、働き方などのさまざまな違いを受け入れ、尊重し、その能力を発揮させる考え方のことであり、優秀な人材の獲得や定着率向上、イノベーションの創出、生産性の向上を目的として、取り組む企業が増え始めている。障害者雇用の文脈では、障害者がより能力を発揮しやすい環境を整備するためには、どのような環境整備、雇用のあり方が望ましいか、という観点から、障害者雇用のあり方を見直す動きへとつながっている。

また、平成28年4月1日の障害者雇用促進法の改正により、募集、採用時に障害者と障害者でない人との均等な機会を確保するための措置の提供(視覚障害のある人に対し、点字や音声などで採用試験を行うなど)や、採用後に障害者と障害者でない人の均等な待遇の確保など、雇用分野における合理的配慮の提供が義務化されたことも、働き方や働く場所の環境整備など障害者雇用に必要な配慮が十分に提供されているかという観点から、障害者雇用のあり方を見直すきっかけの一つと

なっている。

本章では、中小企業における障害者雇いを促進するための検討材料として、障害者雇いを成長戦略と捉える新たな潮流を、先進事例とともに紹介する。

1 人材獲得戦略としての障害者雇用

(1) 本業での戦力化(IT領域)

1つ目の潮流は、障害者雇用人材の本業での戦力化である。

コロナ禍でテレワークが急激に増え、従来、障害者雇用において多く実施されていたバックオフィス業務(郵送物の仕分けやオフィス清掃)などが減少したことをきっかけに、障害者を自社の収益源となる本業で雇用することを検討する企業が増えている。

本業は企業によって異なるため、当然、さまざまな業務で障害者雇用が行われるようになってきているが、特に白羽の矢が立っているのが、市場の急成長やDXに取り組む企業が増えたことなどにより人材不足の顕著なIT業務である。

IT人材は非常に不足しており、経済産業省の推計によると、2030年には最大約79万人のIT人材が不足する可能性のあることが指摘されている^{注13}。

IT領域で障害者を戦力人材として雇用する事例として、A社のケースを紹介する。

A社はWebシステム開発を中心とした生保・損保系、金融系などさまざまな業務システムの企画、設計、開発、保守・運用などを実施する、従業員数約200人の企業である。従業員の80%以上はシステム開発業務に従事しており、経理や人事、総務などのバックオ

フィス業務は5～10人で回しているため、バックオフィス業務を担当する社員は一人ひとりが多岐にわたる業務を抱えている。

A社もかつて実際にバックオフィス業務で障害者雇用を実施したことがあるが、業務内容が多岐にわたるため業務の習得が難しく、定着しなかった。

そのため、A社としても人材ニーズが高く、バックオフィス業務と比較して一業務当たりの業務量が多く、業務を切り出しやすい本業（システム開発業務）での障害者雇用を検討した。

システム開発業務での雇用に当たっては、まずデジタル分野でのスキル教育を行っている民間の就労支援機関に相談し、基本情報技術者資格を保有しているなど、A社として求めるスキルを保有する人材を探してもらった。

基本情報技術者資格とは、IPA（情報処理推進機構）が実施運営する国家試験「基本情報技術者試験」に合格した者のことであり、高度IT人材となるために必要な基本的知識・技能や、実践的な活用能力を認定するものである。

A社の採用要件に該当した人材が発達障害のある人で、コミュニケーションが苦手だったため、就労支援機関および本人と相談のうえ、システム開発業務の中でも設計・開発・テストという比較的コミュニケーションが少ない業務での採用となった。

入社当初は社内コミュニケーションのみで実施可能な業務から開始したが、業務に慣れてきてからは客先常駐も行っており、技術力の高さから、今ではA社にとってなくてはならない人材となっている。

A社の事例では、従来のように障害者が一般的に実施可能な業務を企業内で探すのではなく、企業としてニーズの高い業務に従事可能な人材を探し、その人材に合わせて詳細な業務内容や配慮事項を調整するというアプローチを取っていることがポイントとなっている。

A社のようにIT領域で障害者を戦力人材として雇用しようとする動きは、大手企業ではより顕著に見られ、一部大手企業は障害者をIT領域で雇用するため、特別な採用プログラムを実施するほどである。

たとえば日本IBMでは、バリアを解消していくためのアイデアはバリアを持っている人の視点があってこそ生まれるという考えを持っている。実際にそうしたアイデアが、点字プリンターやホームページリーダー、さまざまなセンサーやAI、モーターを搭載し、障害物や人を回避しながら、目的地まで安全に歩行者を誘導することができる自立走行型ナビゲーションロボット「AIスーツケース」などのイノベーションの誕生につながっている。

そのような背景から同社では、障害者をイノベーションの重要な源泉として積極的に採用しており、その一環として「Access Blue Program」と呼ばれる障害者向けのインターシッププログラムを提供している。

Access Blue Programとは、教育と実践を兼ね備えたプログラムであり、6カ月間にわたって基本的なビジネススキルに加え、ITの基礎に関する学習をするほか、現場でのOJTも実施している。

このプロジェクトは参加者からの満足度が非常に高く、結果的に同社に就労する人も多

いため、自社が求めるIT戦力人材育成と採用を兼ねた戦略の一つとなっている。

このように、IT領域での障害者雇用に着目する企業は増えつつあるが、まだ一部の先進的な企業にとどまっており、ブルーオーシャンといえるだろう。たとえば、ハローワークの求人情報によると、本稿を作成している2024年3月時点で、ソフトウェア・プログラマーの求人は、一般求人では1万8197件あるのに対し、障害者雇用では318件と2%以下となっている。これは、従来、障害者雇用が行われてきた職種では10%程度あることと比べると少ない。

(2) 本業での戦力化（製造業領域）

IT業界の人材不足が顕著であるため、ここまでIT業界における障害者雇用を取り上げてきたが、この動きはさまざまな業界で起こっている。製造業における戦力人材としての障害者雇用の例として、文房具の製造・販売を行うB社の事例を紹介する。

B社は文房具の製造を行っている、従業員50人程度の製造業者であり、従業員の大半は工場勤務している。

B社では、社会保険労務士から国の法定雇用率を満たす必要があると助言を受け、障害者雇用の検討を開始した。A社と同様、バックオフィス業務が少なく、バックオフィス業務での障害者雇用が困難であったため、工場業務での採用を検討した。そして発達障害のある人を採用し、単一業務で1人分の業務量が確保できる μm （マイクロメートル）単位の精度が求められる製造機械の操作を割り当てている。

近年は工場業務を敬遠する若者が多く、慢

性的に人手が不足している状況となっているため、細かい工場業務を丁寧に行える人材は貴重であり、戦力として欠かせない存在であると認識されている。

このように、従来、障害者雇用として実施されてきたオフィス清掃やバックオフィス業務に加えて、障害者を自社の収益源となる本業で雇用し、各人の特性を活かすことで本業での戦力化を図る企業が増えてきている。

2 ダイバーシティ戦略としての障害者雇用

2つ目の潮流は、採用対象とする障害種別の拡大によるダイバーシティの深化である。

わが国の障害者雇用は、傷痍軍人の雇用を目的とした身体障害者雇用促進法の成立（昭和35年）に始まり、昭和51年改正により身体障害のある人の雇用義務化、平成9年改正により知的障害のある人の雇用義務化、平成25年改正により精神障害のある人の雇用義務化と徐々に拡大してきた。

企業における受入の歴史が長い身体障害のある人は、雇用する企業側でも比較的理解が進んでいるため、イメージが持ちやすく採用ニーズが高い。しかし身体障害のある人の求職者は徐々に減少しており、障害者の採用を高頻度で実施している特例子会社であっても身体障害のある人の雇用は困難になってきている。中小企業では、さらに厳しい状況になっている。

そうした背景を踏まえて、雇用義務化が比較的最近であり、これまであまり積極的に採用が行われてこなかった精神障害のある人や発達障害のある人の採用が進められている。

(1)精神障害のある人の採用

まずは、精神障害のある人の雇用に注力する企業として、C社を紹介する。

C社は従業員数200人程度の建設コンサルタント企業であり、総務部にて障害者雇用を行っている。障害者雇用について検討を開始した当初、経営層は障害の特性が理解しやすい、内部障害を持つ身体障害のある人の雇用を望んだが、就業支援企業より提供を受けた資料に、「雇用可能な身体障害のある人の数が限られている」「精神障害のある人は環境整備コストが不要」という旨の記載があったことから、精神障害者の雇用へと方針を転換した。

C社では、精神障害のある人の雇用は初めてだったため、採用に当たっては企業として抱えるリスクを低減するための工夫を検討した。具体的には、紹介予定派遣（派遣期間終了後、本人と派遣先企業双方合意の下に社員となる働き方）にて3カ月間総務部の業務に従事し、双方合意のうえ、正式に入社するステップを踏んだ。

また、業務の割り当てに当たっては、最初は切り出し業務（Excel入力など）を担当していたが、仕事に慣れた段階で徐々に業務を増やし、現在は業務の切り出しは行っておらず、ほかの社員と同じようにマルチタスクで業務に従事している。

C社でのポイントは、社内検討段階における経営層の説得方法と、定着段階における段階的な業務内容のステップアップにある。社内検討段階においては、身体障害のある人の雇用が採用市場環境上困難であることを、統計資料を交えて客観的に示したことがポイントとなっている。また、定着段階において

は、いきなり完璧を求めるのではなく、少しずつできる業務を増やしてステップアップしたことがポイントとなっている。

(2) 発達障害のある人の採用

発達障害とは、ASD、ADHD、LD/SLDなどを指すが、手帳を発行する場合はいずれも精神障害者福祉手帳となるため、法定雇用率の観点から見ると、発達障害も精神障害に含まれる。

もっとも、近年、海外IT企業を中心に発達障害のある人の特性に着目し、積極的に雇用する「ニューロダイバーシティ」という動きが出ているため、本稿では精神障害とは分けて語る。

ニューロダイバーシティとは、本来、発達障害者に認められる特徴を、障害ではなく多様性の一つとして捉えるという考え方のことである。「ASDやADHDのような非定型発達は、人間のゲノムの自然で正常な変異である」とする考え方であり、発達障害当事者による訴えとして、古くから発信されてきた。

2017年11月号の『ハーバード・ビジネス・レビュー』^{※14}に複数のグローバルトップ企業が発達障害者の雇用を積極的に推進していることが掲載されるなど、発達障害のある人の雇用に注目が集まった結果、ニューロダイバーシティという言葉は、発達障害のある人を企業の競争力につながる戦略人材として雇用する文脈で使われることも多くなってきている。

ニューロダイバーシティが盛んに行われている米国では、マイクロソフトが中心となり「Neurodiversity @ Work Employer Roundtable」というコミュニティが設立されてい

る。このコミュニティでは、発達障害のある人の雇用に関するノウハウなどを提供するとともに、発達障害のある人専用の求人プラットフォームにもなっている。2024年2月時点でさまざまな業種から54社が参加している。

ニューロダイバーシティに取り組む企業は日本でも増えてきており、ニューロダイバーシティに取り組む企業のコミュニティも形成されている。代表的なものとして、武田薬品工業が主催する企業コミュニティ「日本橋ニューロダイバーシティプロジェクト」が挙げられる。

同プロジェクトは2022年10月に設立され、三井不動産や野村ホールディングスなど、日本橋に本社を構える企業が参加しているが、大企業だけでなく、日本水道設計社（従業員数90人、2023年12月1日時点）やスマサポ（従業員数67人、2023年9月末日時点）などの中小企業も5社参加している。

同プロジェクトでは、賛同企業とともにワークショップなどが開催され、ニューロダイバーシティに関する講演や発達障害について理解を深めるグループワークなどが実施されている。

ニューロダイバーシティに注目しているのは民間企業だけではない。行政も注目し始めており、たとえば、経済産業省ではニューロダイバーシティに関する特設ページが設置されたほか、東京都や名古屋市などもニューロダイバーシティに取り組み始めている。

特に東京都では、令和5年度に中小企業3社で、IT特化型就労移行支援事業所に通所する発達障害の人を2カ月間、実習生として受け入れるというモデル事業を実施している。同事業に参加した東京都の中小企業3社

は、AI・機械学習、デジタルマーケティング、データのビジュアライズ、RPAなどによる業務効率化などを実習した^{注15}。

参加企業からは「これまで見逃していた可能性に気づけた」「AI・データサイエンス人材として本業で活躍いただける可能性を感じた」など、発達障害のある人のIT業務における活躍可能性について前向きな意見が出されており、本事業に参加した3社のうち1社は、発達障害の人を実習後に採用している。

このように、新たに障害者雇用義務となった精神・発達障害のある人の雇用に可能性を見いだす企業が増えてきており、これがD&Iをさらに深化させ、障害者も含めた社員全体の働きやすさにつながっていくと想定される。

3 障害者雇用を通じた働き方改革

3つ目の潮流は、障害者雇用における働き方の多様化である。障害者雇用においても、ショートタイムワークやテレワークの推進を中心に多様な働き方の整備が進んでいる。

(1) ショートタイムワーク

ショートタイムワークは障害者雇用に端を発した取り組みである。法定雇用率の算定基準となる週当たり20時間以上の勤務が困難な人の活躍の場が少ないという課題に対して、法定雇用率の対象にならない「短時間の雇用・就労」で勤務する場を創出する取り組みである。

ショートタイムワークは東京大学先端科学技術研究センターの近藤武夫教授により提唱されており、「職務を明確に定義する」「超短時間から働くことができる」「本質的業務以

外は柔軟に考慮する」「同じ職場でともに働く」という4つの要件が定義されている。

神奈川県川崎市では2016年に日本で初めて、ショートタイムワークを自治体として実装した。2023年3月31日時点で、延べ就業者数は207人、求人開拓件数は233件と多くの雇用を生み出している。

ショートタイムワークにおいては、障害者雇用の枠組みから外れてしまう障害者に自立の手段を与えるとともに、企業の障害者雇用へのハードルを下げるのが期待されている。

民間企業ではソフトバンクが中心となって、ショートタイムワークを活用した障害者雇用に取り組んでいるが、ソフトバンクが主催するショートタイムワークを実施する企業のコミュニティには、中小企業が多く参加していることが特徴である。ショートタイムワークは、障害者を1人雇用するだけの業務量を確保できない中小企業にとって、人材不足を補うことができるメリットのある仕組みとして活用されていることがうかがえる。

ショートタイムワークは障害者雇用に端を発した取り組みではあるが、育児や介護を行っている人など、フルタイムでの就労が困難な人にもメリットがあり、また定型業務をショートタイムワーカーに任せ、従業員がコア業務に注力することも可能になるなど、企業にとってもメリットのある取り組みといえる。

(2) テレワーク

コロナ禍によって一気に広まったテレワークを、障害者雇いで実施しようという動きも出てきている。障害者雇用におけるテレワー

クのメリットとしては、身体障害などが原因で外出に困難を抱える人も勤務可能となることや、遠方に住む障害者も採用可能となることなどが挙げられるが、定着率の向上にも寄与する取り組みとなっている。その一例としてD社を紹介する。

D社はシステムのアプリケーションの受託開発を行うシステム開発企業である。従業員数約100人、8割以上がシステムエンジニアである。新卒採用も行っており、システム開発に意欲があればITスキルがなくても積極的に採用しており、企業全体として戦力となるのであれば障害の有無は問わないというスタンスを取っている。D社はコロナ禍以前から精神障害のある人を採用していたが、うつ状態の悪化などで休職を繰り返すなど、就業状況が安定しないということが課題となっていた。

コロナ禍を機に在宅勤務を導入したところ症状が安定し、就業状況が大幅に改善したことから、コロナ禍以降テレワークを継続している。このように、テレワークによって、就業状況が安定するなど、定着率に関するメリットもある。

Ⅲ 中小企業の成長戦略としての障害者雇用の実現に向けて

1 中小企業の障害者雇用の取り組みに向けての支援の必要性

ここまで、障害者雇いを成長戦略として位置づける取り組みを紹介してきた。第I章で述べたとおり、中小企業単独でこれらの取り組みを進めることには困難が伴う。

第一に人員規模の問題がある。障害者をサポートする人材や担当者を確認することは難しい。また、人事部の担当者は総務業務を兼任している場合もある。障害者雇用の経験がないことからノウハウが不足している場合が多いだけでなく、障害者雇用に関する情報収集に十分な時間を割くことができないのが実情である。

第二に、業務規模の制約や特殊性から、事務作業や清掃作業など特定のバックオフィス業務に対して1人分の雇用を創出するだけの業務量がないことが挙げられる。

第三に、経済的な制約で1人を雇用するインパクトが大きいことから、雇用に慎重にならざるを得ないことが挙げられる。

こうした人員面、業務面、経済面などの問題から、中小企業に対しては、国や自治体、地域の支援機関など外部からの支援が求めら

れている。

2 中小企業の障害者雇用の取り組みに向けての支援の内容

中小企業が障害者雇用を成長戦略として位置づけるには、前章で述べたように、活躍業務の幅の拡大、障害種別の拡大、働き方の多様化に取り組む必要があるが、中小企業がそうした取り組みを実行するに当たっては、国、自治体、各種支援機関などによる次のような支援が必要となる（図4）。

(1) 活躍業務幅の拡大に向けた支援

活躍業務幅の拡大に当たっては、業務内容の検討の段階において、幅広い業務での活躍可能性の「情報提供」が必要である。さらに、具体的な業務幅の拡大に向け、「職務開発」や「障害者のスキル向上支援」が求めら

図4 成長戦略としての障害者雇用の取り組みに向け各ステップにおいて必要な支援

雇用ステップ	成長戦略としての障害者雇用の取り組み		
	活躍業務幅の拡大	障害種別の拡大	働き方の多様化
1 検討開始	情報提供 業務幅について	情報提供 人材数・業務幅・ 体制整備について	—
2 業務内容の検討	職務開発・ スキル向上	—	—
3 体制・計画づくり	—	※体制整備に関する 情報提供と同様	—
4 採用	※業務幅拡大により 人材候補が拡大する	—	—
5 受入・定着	—	—	環境整備・ リスク低減

れる。

多くの中小企業は、事務作業や清掃などのバックオフィス業務などを切り出すことができないため、詳細な検討に至らないことも多かったが、近年は、業務ニーズの高いデジタル業務などでの障害者雇用が拡大してきている。まずは、障害者雇用における業務内容が拡大している点について周知することが重要である。

情報提供の方法には、マスアプローチとターゲティングアプローチが考えられる。マスアプローチについては、行政のWebサイトなどが効果的である。現行の行政Webサイトは助成金や事業紹介が主流となっているが、初めて障害者を雇用する企業が簡易的に情報収集できるような情報提供が求められる。

特に中小企業は対面でのアプローチが効果的であり、ターゲティングアプローチとして、「ハローワークの訪問」「社会保険労務士からの助言」「一般雇用の人材斡旋企業からの紹介」など、外部による働きかけが求められる。

こうした点を踏まえると、国や自治体などは、中小企業に身近な関係機関を活用しながら障害者雇用の検討のきっかけを与えるべきではないか。中小企業側も、受け身ではなく、障害者雇用を実施すべきか迷っている段階においても積極的に外部に相談すべきである。

さらに、具体的な業務の幅の拡大に向けては、外部による働きかけの中で職務開発として、企業の業務ニーズに合わせた業務の切り出しを行うことが効果的である。中小企業がそれぞれ独自に業務の切り出しを行うことは

困難であることから、障害者雇用に精通した外部支援機関が職務開発を行うことが求められる。

また、企業ニーズの多様化・専門化に合わせ、障害者に対するスキル向上支援も必要である。現在は、特定の就労支援事業所においてITスキルに特化した支援が行われているが、教育機関を含め公的な枠組みにおいては、企業ニーズの高い業務へのサポートが十分にできていない。国や自治体として、そうした企業ニーズを汲み取ったうえで、教育機関や就労支援のカリキュラムに企業ニーズのあるスキル開発の観点を含めていくべきではないか。

(2) 障害種別の拡大に向けた支援

障害種別の拡大に当たり、特に人材の数が増加している精神・発達障害に着目したい¹⁶。活躍業務幅の検討と同様、こちらも検討開始の段階から精神・発達障害のある人を雇用対象として組み込む必要がある。なぜなら、前述のとおり、精神・発達障害のある人は、障害者雇用義務の対象に新たに加わったことから、認知がまだうまく進んでいないためである。情報提供の方法については前述のとおりとなるため、ここでは情報提供の内容に焦点を当てる。

精神・発達障害のある人の採用に当たって、支援機関などが企業へ訴求する点は大きく3点ある。すなわち、人材の数が急増していること、実施可能な業務の幅が広いこと、体制整備の必要性が比較的低いこと、である。

人材の数の急増については前述のとおりである。

次に、実施可能な業務の幅については、ニューロダイバーシティの考えに基づき、精神・発達障害のある人が、従来から障害者雇用として行われてきた切り出し業務だけでなく、その人が持つ力を最大限活用してさまざまな業務を実施する機会が増えてきていることが特徴であり、支援機関などは企業に対してその周知を進めるべきである。

そして、体制整備については、身体障害のある人と比較すると物理的な環境整備の必要性は低いことが特徴であるが、こうした障害特性に応じた適切なサポートの必要性に関する理解が、多くの企業で不十分であるのが実情である。障害者が現場の上司以外に頼ることのできる人がいるという環境づくりは重要であるが、精神・発達障害のある人については、一般雇用におけるメンター制度・人事部との面談などと同様の仕組みを整備することで、十分なサポート体制を構築することができる。行政の支援として、外部支援の充実が図られているが、そもそも当該障害者の雇用に当たり、特別な支援が必要ない場合もあることを留意すべきではないか。

一方、精神障害のある人については定着率の低さが課題であることから、次に述べる働き方の多様化などを含めた支援を行う必要がある。

(3) 働き方の多様化に向けた支援

働き方の多様化については、受入・定着段階において重要な取り組みとなる。企業・人材双方が安心して雇用・勤務できる状況をつくることが重要であり、「環境整備」と「リスクの低減」が求められる。

環境整備については、先進事例でも紹介し

たとおり、ショートタイムワークやテレワークなど、時間や場所にとらわれない働き方を支援する必要がある。また、双方のニーズが一致しにくい場合や現場への適応が難しい場合は、現在、国の施策として実施されている「トライアル雇用」などを利用することで、そうしたリスクを軽減することができる。

これらの取り組みに加え、さらに時間や場所の多様化を促進し、企業の雇用リスクを低減することが求められる。取り組み例として、行政もしくは人材サービス会社などが人材をプールしたうえで、人材を希望する企業に派遣するという施策が挙げられる。実際にスウェーデンでは「サムハル」と呼ばれる企業が国による補助金を基に上記の取り組みを実施している^{注17}。

IV 最後に

本稿では中小企業における成長戦略としての障害者雇用の実現に向けて、トレンドおよび実現方法について解説した。

第I章で触れたように、中小企業における採用状況は厳しく、日本の人口推移の関係上、今後もこの傾向は強まるであろう。そのため、中小企業は人材確保の観点からも、大企業以上に障害者雇用も含めたダイバーシティに取り組む必要性は高い。

しかしながら、2024年より障害者雇用率が段階的に上がるため、大企業や行政が大幅な採用活動に動いており、すでに障害者の採用をめぐる競争も激化しつつある。

そのため中小企業としては、本稿で紹介したような多くの大企業がいまだ取り組んでいない新たな観点から障害者雇用に取り組まな

ければ、通常の採用市場だけでなく、障害者雇用市場においても厳しい状況に置かれることとなる。

中小企業は、企業規模が大きく労務人事管理が硬直化しがちな大企業と比べて柔軟性が高く、また高密度なコミュニケーションも確保しやすいため、ダイバーシティによる効果が全社に反映されやすい環境にある。

そうしたことを踏まえると中小企業こそ、障害者雇用に取り組むことにより、個人個人が働きやすさや生産性向上を実感できるだけでなく、会社として個社の魅力を大きく高められる可能性を秘めているといえる。障害者雇用に取り組むメリットは大企業以上に大きいのではないか。

注

- 1 本稿における中小企業とは、業種を問わず常用雇用者300人以下の企業を指す
- 2 厚生労働省「令和5年 障害者雇用状況の集計結果」(2023/12/22)
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_36946.html
- 3 短時間労働者の場合、人数に0.5をかけて労働者数を算出することから、基準に小数が含まれる
- 4 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数(2021年6月時点)」(2023/12/13)
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/index.html
- 5 厚生労働省「障害者の法定雇用率引上げと支援策の強化について」
<https://www.mhlw.go.jp/content/001064502.pdf>
- 6 内閣府「障害者基本計画(第5次計画)」(2023/3/14)
<https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/wakugumi.html>
- 7 厚生労働省「障害者雇用納付金制度」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page10.html#02
- 8 厚生労働省「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度(もにす認定制度)」
<https://www.mhlw.go.jp/stf/monisu.html>
- 9 厚生労働省「特定求職者雇用開発助成金(成長分野等人材確保・育成コース)」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/tokutei_seichou_00008.html
- 10 厚生労働省「事業主の方へ——障害者雇用義務の対象に精神障害者が加まりました」(2018/4)
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192051.html>
- 11 厚生労働省「障害者雇用実態調査結果」(2018年)
<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000521376.pdf>
- 12 障害者職業総合センター「障害者の就業状況等に関する調査研究」(2017/4)
<https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/houkoku137.html>
- 13 経済産業省「第1回「第4次産業革命スキル習得講座認定制度(仮称)」に関する検討会」参考資料3
- 14 ロバート D. オースティン、ゲイリー P. ピサノ「ニューロダイバーシティ:『脳の多様性』が競争力を生む」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2017年11月号
- 15 東京都「成長戦略としての障害者雇用」(2024/3)
- 16 厚生労働省「令和4年度障害者の職業紹介状況等」(2023/5/31)
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_33335.html
- 17 労働政策研究・研修機構「サムハル(Samhall) —スウェーデンにおける保護雇用の取り組み」(2011/4)
https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2011_4/sweden_01.html

著者

安原美希（やすはらみき）

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コンサルタント

専門は児童福祉、ニューロダイバーシティ、障害者雇用、製薬メーカーなど

角野香織（すみのかおり）

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ケアグループコンサルタント

専門は社会保障政策研究、児童福祉、医療・介護・製薬メーカーの事業戦略の立案、実行支援など

竹原佳歩（たけはらかほ）

野村総合研究所（NRI）メドテックコンサルティング部メドテックグループコンサルタント

専門は医療・ヘルスケア分野における事業戦略立案、実行支援など

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メドテックグループグループマネージャー

専門は製薬、医療機器、デジタルヘルス、ニューロダイバーシティ、障害者雇用など