

障害者雇用を全社の経営視点で 「守り」から「攻め」へ転換する必要性



若林城将



小松康弘



足立興治

1 数々の制度対応（守り）が 求められる障害者雇用

近年、障害者に関する法制度の改定が相次いでいる。現在、企業の障害者法定雇用率は2.3%であるが、年内には2.5%、2026年には2.7%と引き上げられる予定である。また2024年4月より、合理的配慮の提供（障害者から何らかの配慮を求める意志の表明があった場合、合理的な範囲で社会的障壁を取り除く）が義務化される。

これらの法制度の施行により、企業は少子高齢化、若年の身体障害者数減少という環境下で、障害者の雇用を増やすこと（法定雇用率の遵守）、合理的配慮を障害者雇用部門に限定せず全社として、努力ではなく義務として提供することが求められ、上記のような制度対応が必要となる。

筆者らは、野村総合研究所（NRI）・NRIみらいの情報発信活動を通じて、障害者雇用部門の担当者と話す機会が多いが、社会的責任を果たす責務を強く感じつつも、「障害者雇用部門や特例子会社に任せ切りの取り組みでは限界がある」という声を多数耳にしている。

2 限定的・消極的対応の企業は 徐々に市場、売上、人材を失う

障害者雇用部門の担当者は、上記対応に苦慮、大変な尽力をされていると認識している。が、あえて、「守り」のみの視点による対応では、全社の視点、経営の視点では企業の競争力の低下につながりかねないことを次の3つの観点から述べたい。

1点目は、市場での要求事項の変化である。近年、欧米を中心に情報アクセシビリティに関する各国の法制度の整備が進んでいる。アクセシビリティとは、「すべての人にとっての製品やサービスの利用のしやすさ」である。先行するEUを例にとると、2019年にEU圏内の企業が情報アクセシビリティに対応することを罰則つきで義務化する法律（欧州アクセシビリティ法）が制定された。同法は、EU加盟国が2025年までに国内法規則を制定し、全面施行することを求めている。つまり、EU圏では、障害者が使いにくい製品・サービスを提供（製造・販売・輸入）した企業は罰則を受ける可能性がある。

日本においても、国連の障害者権利条約批

准を背景に同種の法整備が進んでおり、2022年5月には、企業がアクセシビリティの向上に努めることを求める法律^{注1}が施行された。罰則はEU圏内の例であり、日本では現時点では努力義務ではあるが、アクセシビリティ対応強化の流れは国内においても進行していくことが予想される。アクセシビリティ対応をしないということは、障害者を考慮した製品・サービスを提供しないということにとどまらず、健常者を対象とした製品・サービスの提供も制限を受けることになる。

2点目は、消費者の意識変化である。米国の調査^{注2}では、消費者の66%が「障害者を広告に掲載した企業から商品・サービスを購入する」、78%が「障害者が製品・サービスに容易にアクセスするための措置を講じている企業から購入する」と回答しており、障害者に代表される社会的マイノリティに対する配慮の有無が、消費者の購買の意思決定に大きな影響力を有している。

3点目は、社員の採用・定着の観点である。PwCが若い世代を対象に行った調査^{注3}では、女性の86%、男性の74%が「多様性、平等性、多様な人材に対する受容性に関する方針は、就職先を決めるうえで重要である」と回答しており、就職先のダイバーシティエクイティ&インクルージョン (DE&I) ^{注4}に関する方針が優秀な人材を引きつけるうえで重要な要素となっている。

上記2点目、3点目のデータはいずれも他国のデータであるが、日本でも同様の傾向が出始めている。2022年12月に実施したNRIの調査^{注5}においても、学生、10~20代と若い年代になるほど、「就職・転職」「投資」「製品・サービス購入」を検討する際にDE&Iを重視

する割合が高まるという結果が出ている。

読者にも実感があるのではと想像するが、今日の日本では初等教育からSDGs、インクルーシブ教育が進んでおり、そのような教育を受けた学生・生徒が「この会社はDE&Iに背を向けている」と感じ取った瞬間に、就職先の選択肢から外れるということになる。

こうしたデータが示しているのは、若年層ほど差別や偏見を嫌うということである。年齢が上がっても意識が変わらないとすれば、日本において若年層が経済活動のメインとなる近い将来（2030年にはミレニアル世代が全人口の約半分を占める）に、DE&Iの取り組みが十分ではないと見なされる企業は、消費者からの支持を失い（売上・シェア減少）、人材獲得競争においても劣後する状況になることが容易に想定される。

3 経営イシューとして 「守り」に加えて「攻め」の 視点で岐路に対応すべき

DE&I、障害者など社会的マイノリティに対する理解、対応が十分ではないと見なされる企業は、「狭まっていく」市場を対象に消費者からの支持を失い、価値を生み出す人材も枯渇するという八方ふさがりの状況に陥る可能性がある。その岐路に際して、求められる制度対応を社会的責任の遂行、レピュテーション対応といった「守り」の観点から対応するのと合わせて、全社視点での経営イシューとして、「攻め」の観点から制度対応を再構築、加速するタイミングとして捉えることができないだろうか。このことが本特集の主旨である。

NRIの特例子会社を対象としたアンケート

調査では、親会社の障害者雇用の取り組みに対する関心が下がっている企業の割合が増加傾向という結果が出ている。攻めの視点で制度対応することは、前述したように企業の競争力に影響する取り組みであるが故に、障害者雇用部門、担当役員任せではなく、たとえば、経営企画部門が主導して対応すべき事柄ではなかろうか。

障害者雇用を通じて得られるノウハウは、障害者雇用部門に限定することなく全社に適用できることが数多い。また、現在の日本企業が共通して抱える内外環境の課題に対しても貢献し得ると考える。たとえば、次のようなものが挙げられる。

- 多様な人材・働き方に対するマネジメントのノウハウ（人手不足への対応）
- 適性・特性を考慮した人的配置・仕事の割り振り・職場環境の整備（社員に対する多様な働き方の提供）
- インクルーシブな環境・組織風土の醸成（心理的安全性確保による生産性、エンゲージメントの向上）

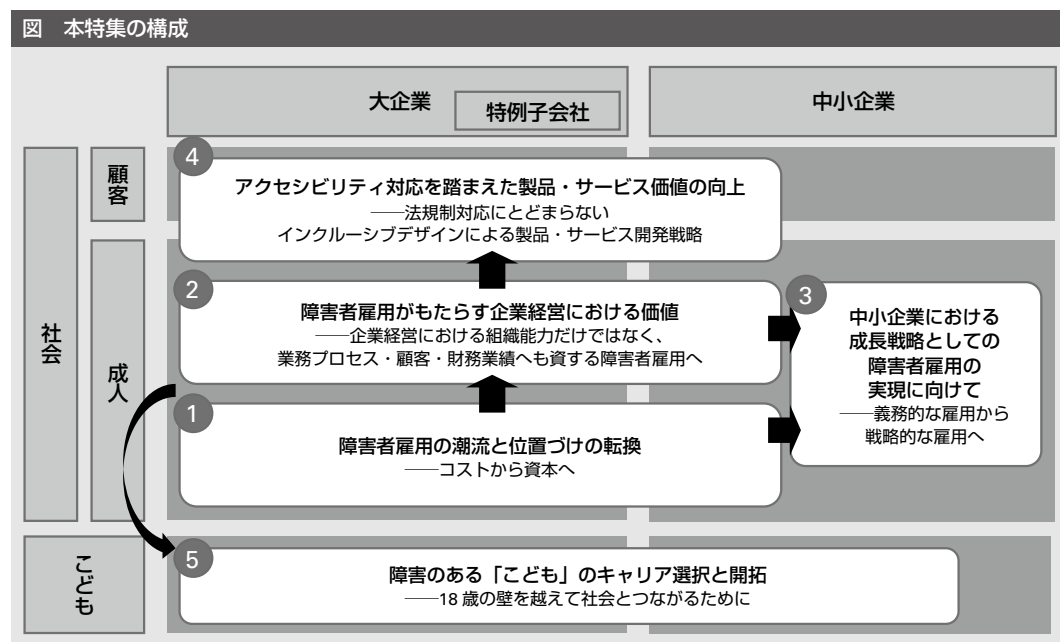
- 障害者の視点（アクセシビリティ対応など対象市場の拡大、レピュテーション、ブランドイメージの向上）

4 「守り」から「攻め」への転換に向けて（本特集の構成）

本特集では、「企業において対応が迫られる制度対応を機に、全社・経営視点で障害者雇用の取り組みを『守り』から『攻め』へ捉え直すべきではないか」を大テーマとして設定し、5つの論考で構成した（図）。

第一論考「障害者雇用の潮流と位置づけの転換」では、上場企業・特例子会社を対象に、NRI・NRIみらいが過去9年間実施しているアンケート調査および障害者雇用部門・特例子会社に対するヒアリング調査を基に、障害者雇用の現状、課題について定量、定性的に整理をしている。

第二論考「障害者雇用がもたらす企業経営における価値」では、障害者雇用がもたらす財務面、非財務面の価値について論じている。障害者雇用に関連する指標と経営指標と



の関係について独自のアンケート調査を実施しており、「攻め」を検討するに当たって、障害者雇用の価値の再認識、アンケート結果と自社の比較などに活用されたい。

第三論考「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」では、中小企業を対象に障害者雇用の課題、推進の方向性について論じている。中小企業はいうまでもなく大企業とは異なる事業環境、課題を抱えており、適応する施策も変わってくる。中小企業の障害者雇用率は低い状態にあるが、人手不足の課題は大企業以上である。中小企業ならではの事例、ポイントを記載しており、中小企業における障害者雇用に活かすことを想定している。

第四論考「アクセシビリティ対応を踏まえた製品・サービス価値の向上」では、アクセシビリティ対応で先行する欧米の事例に加えて、日本の萌芽事例を整理している。製品・サービス開発の個別事例のほか、ポイントを提示しており、自社のプロセス検討において参考になれば幸いである。

第五論考「障害のある『こども』のキャリア選択と開拓」では、こども家庭庁の創設に代表される取り組みに伴い、障害児支援施策もこども・子育て支援政策の一つとして位置づけられ、こどもに関してよりインクルーシブな育ちの環境が整えられつつある一方で、障害児支援から障害者支援への移行期における支援は、まだ課題が残っていることについて論じている。障害を持つこどもを取り巻く現状の進路・キャリアを概観しつつ、移行支援に取り組む事例を取り上げながら、今後求められる移行支援と主体ごとの役割について提言している。

本特集が企業、行政における攻めの取り組み加速に対して一助となれば幸いである。

注

- 1 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案
- 2 American Institutes for Research「A Hidden Market : The Purchasing Power of Working-Age Adults With Disabilities」(2018/4/17)
- 3 PwC「ミレニアル世代の女性：新たな時代の人材」(2015/10/18)。調査の回答者はミレニアル世代(1980~1995年生まれ)
- 4 Diversity(多様性)&Inclusion(包摂性)に、Equity(公平性：皆に同じ配慮・支援を提供する平等の思想に対して、皆が同じように可能性を発揮できるよう、個人ごとに異なる適切な配慮・支援を提供するという考え方)を加えた概念
- 5 安原美希「ダイバーシティ意識の高まりに伴う企業の機会と脅威、取り残される管理職世代」『NRIパブリックマネジメントレビュー』2023年2月号
<https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/mcs/region/1st/2023/02/05>

著者

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・流通企業の戦略立案・実行支援、社会的マイノリティの活躍推進など

小松康弘(こまつやすひろ)
NRIみらい代表取締役社長
専門は障害者雇用に関する経営・事業開発、広報、ブランディングなど

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