

# 障害者雇用がもたらす 企業経営における価値

企業経営における組織能力だけではなく  
業務プロセス・顧客・財務業績へも資する障害者雇用へ



金子柚那



森 成弥



若林城将



小松康弘

## CONTENTS

- I 企業経営における人的資本への着目
- II 経営戦略としての障害者雇用
- III アンケートから見てきた日本企業が認識する障害者雇用の価値
- IV 障害者雇用の価値を引き出すための施策
- V 障害者雇用がもたらす価値の最大化を図るために必要な視点の変革

## 要 約

- 1 近年、障害者雇用への投資の増加が求められそれに伴う価値の見直しが必要となった。
- 2 一般的に、企業経営に対する障害者雇用の価値としてA 企業文化の醸成、B 生産性の向上、C イノベーション創出・顧客との関係性強化、D 企業価値の向上が挙げられる。
- 3 一方で、現状日本企業が認識する障害者雇用と合理的配慮の実施が企業経営に与える影響をバランススコアカードの4要素に基づき測ったところ、一般的に語られる障害者雇用の価値と、実際に企業が認識する価値ではギャップがあることが明らかになった。
- 4 障害者雇用が企業経営に与える価値を認識し、価値の最大化を図るには、1 障害者も視野に入れた多様性の理解を通し、2 個々の能力に起点を置いた制度・環境の整備や3 商品・サービスの開発における多様性の観点の導入、といった障害者を含む全社員に対して適切な労働環境の整備が求められる。加えて、それらの障害者雇用を契機とした変革を4 企業経営と関連づけた障害者雇用の価値の認知に結びつくよう評価する必要がある。
- 5 また、以上の段階を、①障害者活躍の視点、②ダイバーシティの理解を図る視点、③ 個々の能力の評価と活用を図る視点、から認識すれば、全社員にとって最適な労働環境の構築が期待される。そのような意識の醸成は、人的資本の観点から企業の成長を図るうえで重要な転換を生むことが予想される。

# I 企業経営における 人的資本への着目

## 1 わが国における人的資本の潮流

障害者雇用が企業経営にもたらす価値について論じる前提として、企業経営における人的資本の価値が近年どのように捉えられているのか、そしてその中に障害者がどのように位置づけられているのかについて整理する。

わが国において、人的資本への注目が集まる契機となったのは、2020年9月に経済産業省から公表された「人材版伊藤レポート」<sup>21</sup>である。同レポートでは、持続的な企業価値の向上を実現するため、人的資本をコストではなく企業価値の源泉と捉え直し、人材戦略を全社戦略と紐づけて実行していくことの必要性が説かれている。さらには、投資家や従業員に対して経営戦略からバックキャストされた人材戦略について発信することや、人的資本情報を開示することの重要性についても指摘がなされている。

こうした問題提起を踏まえ、2021年6月には東京証券取引所のコーポレートガバナンスコードが改訂され、人的資本に関する情報開示が求められた。さらに、2022年8月に、内閣官房の非財務情報可視化研究会から「人的資本可視化指針」<sup>22</sup>が公表された。同指針では、人的資本に関する資本市場への情報開示のあり方に焦点を当てて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理されている。

加えて2023年には「企業内容等の開示に関する内閣府令」<sup>23</sup>が改正され、有価証券報告書内で人的資本の情報開示の義務化が実現した。一方で今般主な開示拡充項目となったの

は、女性活躍推進法を受けた女性活躍関連の項目（女性管理職比率、男女間賃金格差など）であり、障害者の雇用状況や内容について開示を求めるまでには至っていない。これに対し、一般から幅広く意見を求めた「企業内容等の開示に関する内閣府令」などの改正案に対するパブリックコメント<sup>24</sup>内では、「人材の多様性という観点では年齢・性別・障害の有無・国籍がグローバルにも開示を求められている項目であり、日本も同水準を達成すべき」といった趣旨の意見も見られるなど、人的資本の中に障害者を位置づける意識も徐々に醸成されつつあることが推察される。

このように、わが国においては、2020年の人材版伊藤レポート公表を契機として、人的資本の情報開示に向けた制度整備が少しずつ進んでいるが、人的資本の中に障害者を位置づける意識は依然として低いことが推察される。

## 2 世界における人的資本の潮流

一方で国外の状況に目を向けると、日本に先駆けて人的資本の情報開示に向けた積極的な動きが見られる。

国際的な枠組みとして2018年にISO（国際標準化機構）がISO30414（人的資本情報開示のガイドライン）<sup>25</sup>を公開し、人的資本の情報開示についての国際的な基準が誕生した。

米国では、2020年にSEC（米国証券取引委員会）が、米国の上場企業を対象に人的資本に関する情報開示を義務化するなど、積極的な人的資本の情報開示が求められている。

加えて欧州では、2021年に人的資本などの

非財務情報を含む、サステナビリティ情報の開示を企業に要求することを目的として、CSRD（企業サステナビリティ報告指令）案<sup>注6</sup>が公表されている。さらに、2023年にはCSRDの詳細な基準としてESRS（欧州サステナビリティ報告基準）<sup>注7</sup>が欧州議会・欧州理事会で採択されたが、その中では企業内労働力の開示項目の一つとして「障害者雇用とインクルージョン」が明記されているなど、先進的な内容となっている。

このように米国や欧州を中心に、世界では企業経営における人的資本の重要性に対する意識が高まる中で、人的資本の情報開示についての積極的なルール整備が進んでおり、一部<sup>注8</sup>では障害者雇用状況についての情報開示を求める動きも見られる。

前節で示したとおり、わが国においても人的資本の情報開示の重要性は徐々に意識されつつあるものの、こうした欧米の先進的な事例と比べれば、日本の取り組みにはまだ改善の余地が残されているように思われる。サステナビリティの担保や企業価値の向上という観点からも、日本企業は今一度、企業として捉えるべき人的資本の幅や公開事項のあり方を模索する必要があるのではないかと。

加えて、近年の障害者の法定雇用率の上昇、合理的配慮の提供義務、といった外的環境の変化<sup>注9</sup>は著しく、企業が雇用する障害者に掛けるべきコストの上昇が見受けられる。その際、障害者に掛ける投資をより有益なものにするためにも、あらためて企業における障害者雇用の価値を模索する必要があるのではないだろうか。

## II 経営戦略としての障害者雇用

### 1 一般的に説かれている 障害者雇用の価値

障害者雇用の積極的な実施について、多くの日本企業が後手になっている状況の一因として、障害者雇用で得られる価値への理解が十分でないことが挙げられる。一方で、障害者雇用の価値は一般的に、「A 企業文化の醸成」や「B 生産性の向上」「C イノベーション創出・顧客との関係性強化」「D 企業価値の向上」につながることで考えられている。

「A 企業文化の醸成」とは、特に障害者を企業内に受け入れ、一般社員とのかかわり・協業を行うことにより副次的に生まれる社員の意識の変化が大きな価値として考えられている。事実、丸井グループの特例子会社であるマルイキットセンターでは、障害者との協業や障害者とともにワークショップを行うことによって社員が多角的な視点を持ち、全社員にとって働きやすい環境を構築する意識が持たれるようになったことが、野村総合研究所（NRI）とのヒアリングの中で語られている。また、そのような視点は、ロンドンビジネススクールとAESE（スペイン障害者雇用支援協会）が主体となって行った共同調査<sup>注10</sup>においても示されており、アンケートの回答が得られた57社のうち、障害者を雇ってから自社の文化が大きく向上したと回答した企業が88%、組織内全体の雰囲気が改善された企業が75%、心理的安全性が高まった企業が65%となっている。

次に「B 生産性の向上」とは、「A 企業文化の醸成」によって生まれた全社員にとって働きやすい環境の構築を目指す意識が、社員

間でのコミュニケーションの活発化や、働きやすい制度の構築につながることで生まれるとされている。たとえばソフトバンクでは、障害者を対象に運用していたショートタイムワーク制度（週20時間未満で就労が行える制度）を、障害者以外の社員も利用できるような調整を図っている。これにより、ライフステージやニーズの変化によって制度の利用が可能となり、現在、子育て世代や難病患者、介護世代も含めた制度の利用が図られている。そうすることで、私的な環境の変化によって離職せざるを得なかった人が減少し、社内におけるナレッジの蓄積や、それに伴う業務の効率化・高度化に期待ができる。

「C イノベーション創出・顧客との関係性強化」については、障害者が感じてきた不便さの経験や視点に価値を見出し、商品やサービスの開発の場に彼らの意見を持ち込むことで生まれるとされる。たとえばソニーは、視覚障害者を視覚的な課題の明確化・ソリューションの提示に適した人材と見なし、多様なニーズを満たした製品を開発するために重要な役割を担い得ると考えている。また、SAPやヒューレット・パカードといった大手IT企業においては、ニューロダイバーシティ<sup>11</sup>の障害者を、素早く正確に異常を検知できる人材として捉え、品質管理やサイバーセキュリティ・コーディングチェックなどでの活用を行っている。さらにコロンビアのセキュリティ企業であるセグリダ・ブルズ・デ・コロンビアでは、車椅子を使う身体障害者を、健常者より視点が低く、速く移動が行える優位性を持っている人材とし、ショッピングモール内のスリの警備に積極的に登用している。

また、カナダのReturn on Disability Groupの2020年度のレポート<sup>12</sup>によると、障害のある人は全世界で18.5億人おり、障害者とその友人・家族を含む関係者の可処分所得の合計は13兆ドルにも上るとされている。その一方で、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を優先すると主張する企業のうち、障害を考慮してイニシアチブを取る企業は全体の4%とまだ少ない。このような状況からも、障害者のニーズを反映した商品・サービスを提供するインパクトは、企業の財務面においても大きいと考えられる。

続いて、「D 企業価値の向上」については、投資家、消費者、労働者といった外部ステークホルダーから高い評価を得るためには、障害者を含む多様性への理解と、従業員の能力を個々に引き出すための施策が取られていることの提示が重要になると考えられる。その詳細を次節に示す。

## 2 障害者雇用を推進する 企業に対する評価

前節で挙げた「D 企業価値の向上」には、外部ステークホルダーに対し、障害者を含む多様性への理解を示していくことが重要となる。

外部ステークホルダーの一つである投資家においては、近年、企業の無形資産を重要視した投資判断を行う傾向が強くなってきていることが、2019年に米証券取引委員会が公開した「Recommendation of the Investor Advisory Committee Human Capital Management Disclosure<sup>13</sup>」によって示されている。また、それに伴い、無形資産の一要素である人的資本や、それに包含される障害者雇

用にも着目する投資家も散見され始めている。事実、コモンズ投信の代表取締役兼最高運用責任者は、企業の持続的な成長を図るうえで、人への投資を見極めることが重要との考え方<sup>14</sup>を示している。加えて、ニューヨーク州会計監査官トーマス・P・ディナポリ氏とオレゴン州財務官トビアス・リード氏が主導する投資家団体は、持続可能で長期的な価値を生み出すには、幅広い視点・スキル・能力を備えた労働力を取りそろえることが重要だと考え、ポートフォリオに組み込んでいる企業に対し、障害者のインクルージョンを奨励<sup>15</sup>している。

次に取引先においては、特に公共調達の場合で企業の社会的責任を重要視する調達が行われ始めている。これにより、企業は障害者雇用の法定雇用率の遵守や、合理的配慮の提供の義務化を意識した取り組みの実施が求められるようになってきている。また、東京都では2023年に「社会的責任に配慮した調達に係る有識者会議」を設置し、公共調達を通じて、SDGsの理念を踏まえた社会的責任を果たすための指針について議論が行われており、企業が社会的責任を果たす重要性が増していることが伺える。

消費者に関しては、商品・サービスの製造から提供までのプロセスへの障害者の関与が消費行動の喚起につながると一般的に考えられている。たとえば、American Institutes for Researchが実施したアンケート調査<sup>16</sup>によると、障害者が商品・サービスに容易にアクセスするための処置を講じている企業から購入すると答えた消費者は78%、障害者を広告に掲載した企業から購入すると回答した消費者は66%に上るとされている。

さらに労働者においては、特にこれからの労働市場を担うミレニアル世代で、就職先を決めるうえで企業の多様性、平等性への考慮度合いが重要と見なす人材が、女性で86%、男性で74%に上ることがPwCの調査<sup>17</sup>により明らかになっている。

以上のような外部ステークホルダーの変化を踏まえると、障害者雇用を一例とした多様性への理解・受け入れを発信していく必要性が高まることが窺える。その先進的な事例として、トヨタ自動車が事業ビジョンの発信を幅広く行ううえで障害者を含む従業員を活用し、社員の多様性や幅広い活躍事例の発信を行っている。具体的には、「クルマ会社」から移動にかかわるあらゆるサービスを提供する「モビリティカンパニー」への変革の必要性に基づき、2018年から、すべての人に移動の自由を与える企業としての成長意思を伝えることを目的とした「Start Your Impossible」プロジェクトを開始した。そのプロジェクトの一環としてパラアスリートの採用・活用を行い、社外の取引先や顧客、社内の従業員に対して、「移動」がチャレンジを行うための障害ではなく、夢をかなえるための可能性になることを伝えている。

このように障害者雇用を含む多様な人材が活躍できる企業であることを積極的に発信・提示していくことが、D&Iの意識の醸成や従業員の質の高さを外部へ提示するうえで重要であり、企業価値の向上に結びつくと考えられる。

### 3 投資家に対する障害者雇用の提示方法に関する一考察

NRIが独自に日系大手投資信託企業のファ

ンドマネジャーにヒアリングを行ったところ、障害者雇用を含む合理的配慮の提供を、売上や企業の競争力の源泉と結びつけている企業は、人的資本への投資に対する注力度合いが高く、競争力の持続性も期待できるため、投資先として名前が上がりやすくなるという話が上がった。また、そのような評価を得るためには、障害者雇用や合理的配慮の提供を定量的な側面からだけでなく、定性的な側面からも具体的に示すことができているかが、評価のしやすさにつながる事が指摘された。

障害者雇用の外部発信の好事例として、食品トレー容器のメーカーであるエフピコの事例が、同ファンドマネジャーから挙げられた。エフピコは『エフピコレポート2023』<sup>注18</sup>「価値創造プロセス」の経営資本の項目中で、人的資本の適材適所化を図っている旨と障害者の雇用・活用を推進している旨を記載している。また、広島県がまとめた障害者雇用の事例<sup>注19</sup>を見ると、エフピコのグループ企業であるエフピコ愛パックでは、障害のある従業員にスーパーなどから回収された容器の色や素材による選別、食品用容器の組立、出荷準備を任せている。加えて、生産性の向上を目的に、新たに入社した障害者には業務を一通り体験してもらい、個別の能力や希望を加味しながら現場のスタッフが配置を見極めている。たとえば、高い集中力を維持できる障害者は、継続・反復的な業務が行われる部署に配属される。加えて、モチベーションの維持・向上のためにも、配置換えや業務の難易度を上げる工夫を適宜行い、障害者がより付加価値の高い作業を行えるような仕組みづくりが行われている。その結果として、選

別作業において、機械で自動選別を行う場合に比べ、障害者に作業を任せただけでは、選別量は2倍に、選別精度は10倍となり、障害者に業務を任せる意義が定量的にも明らかになった。

このように障害者の働きが事業の根幹にどのようにかわり、どのようなインパクトを与えているかを公表することが、外部ステークホルダー、特に投資家から評価を得るうえでは重要になる。また、企業内部においても、障害者の活用にかかわる教育や合理的配慮の十分な提供を図るためには、事業に与える影響の度合いを定量的・定性的に示していくことが必要と考えられる。

### Ⅲ アンケートから見えてきた 日本企業が認識する 障害者雇用の価値

#### 1 障害者雇用を含む 合理的配慮の実施が 経営指標にもたらすインパクト

障害者雇用の価値として「A 企業文化の醸成」や「B 生産性の向上」「C イノベーション創出・顧客との関係性の強化」「D 企業価値の向上」を挙げたが、それらの価値が企業経営に対して与えるインパクトについて、企業はどのような認識を有しているのかについて調査を行った。

NRIが2023年度にNRIみらいと共同で行った「障害者雇用に関するアンケート」のうち、「合理的配慮を実施することで、よい影響をもたらすと思う指標（複数回答）」という設問を用いて分析を行った。この設問には日本の特例子会社（207社）と障害者雇用を

行う上場企業（99社）が回答しており、選択項目の経営指標は、企業の経営を多面的に管理・評価するために用いられるバランススコアカードの4要素（「組織能力」「業務プロセス」「顧客」「財務業績」）を用いている。

## 2 障害者雇用を含む合理的配慮の実施がよい影響をもたらすと考えられる経営指標

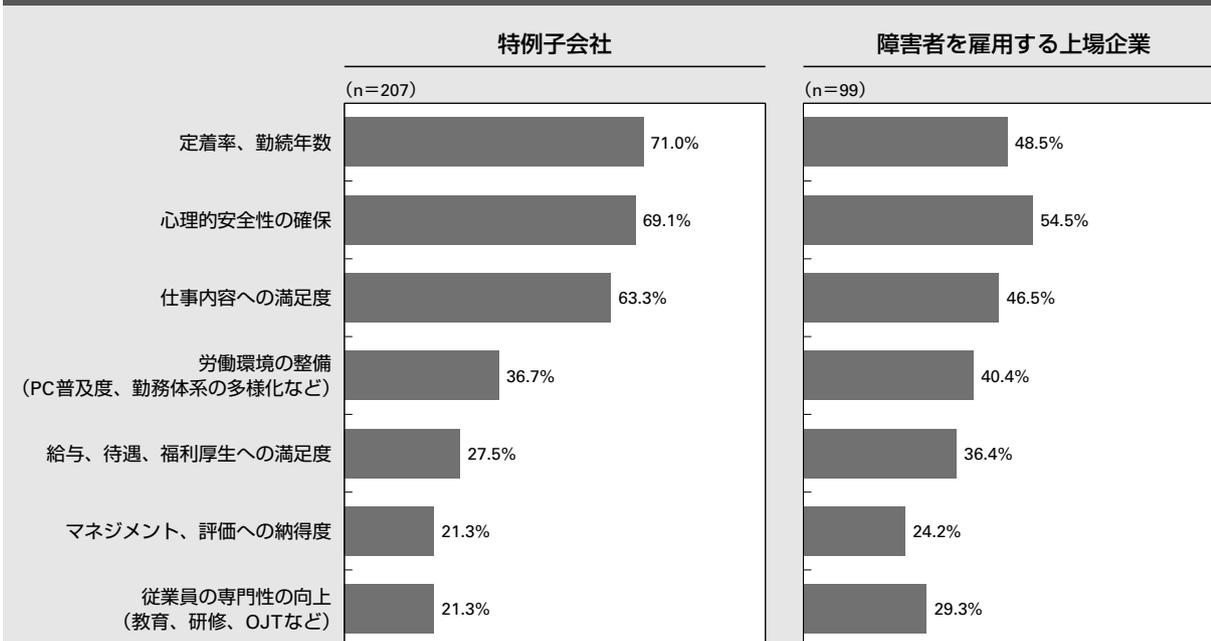
まず、「組織能力」（図1）については、合理的配慮の実施が社員の定着率・勤続年数、心理的安全性の確保、仕事への満足度に対してよいインパクトを与えていると認識している特例子会社が、それぞれ71.0%、69.1%、63.3%、上場企業で48.5%、54.5%、46.5%存在していることが把握できた。

次に「業務プロセス」（図2）については、合理的配慮の実施が、社内に対して安全性、品質、生産性の面によりインパクトを与えていると認識している特例子会社がそれぞれ

れ、59.9%、43.0%、32.9%、上場企業でそれぞれ、27.3%、26.3%、25.3%存在することが明らかになった。さらに社外に対しては、社会的責任や社会貢献を果たすことに、特例企業の66.7%と上場企業の77.8%がよいインパクトを与えられていると認識しており、他指標と比較した際の認識のしやすさが伺えた。

次に「顧客」（図3）については、合理的配慮の実施が、支援機関との関係性の向上、親会社・グループ会社を含む顧客からの満足度に対してよい影響をもたらすと認識している特例子会社がそれぞれ、42.5%、27.5%存在し、上場企業ではそれぞれ26.3%、19.2%存在することが明らかとなった。一方、財務面での指標に直接的につながるマーケットシェア・取引先数・会員数については、特に特例子会社においてよいインパクトがもたらされたとの認識が持たれていないことが把握された。

図1 合理的配慮の実施がよい影響をもたらす経営指標（組織能力）



出所) 野村総合研究所・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」(2023年)より作成

最後に「財務業績」(図4)については、合理的配慮の実施が売上に対してよいインパクトを与えると、特例子会社の14.0%、上場企業の20.2%が認識していることが明らかになった。また合理的配慮の実施により成長率・利益率にもよいインパクトを与えると認識している上場企業がそれぞれ26.3%と22.2

%存在することが把握された。また「財務業績」においては、経営コスト以外の全指標で特例子会社より親会社の方が合理的配慮の実施がよい影響を与えると強く認識していることが明らかとなった。これは、特例子会社より上場企業が市場や株主から収益増を強く求められる立場にあることが理由として考えら

図2 合理的配慮の実施がよい影響をもたらす経営指標〈業務プロセス〉

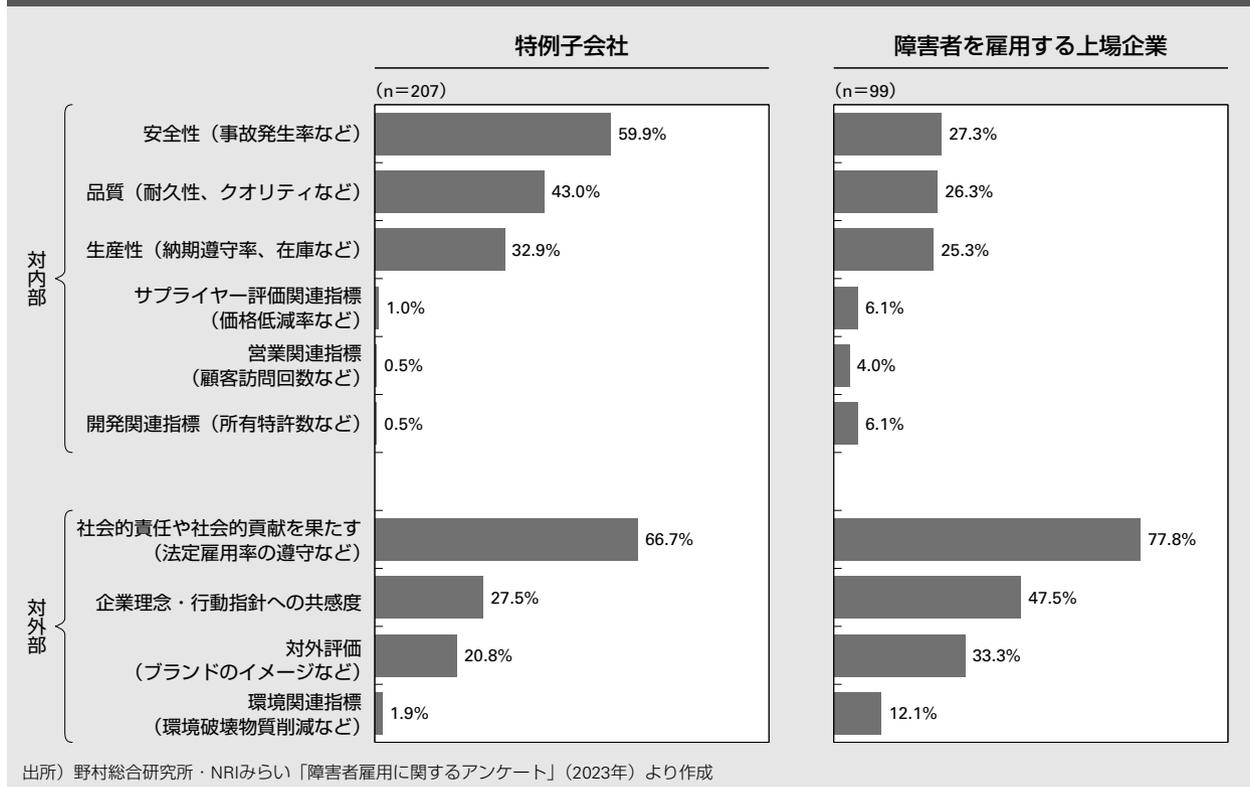
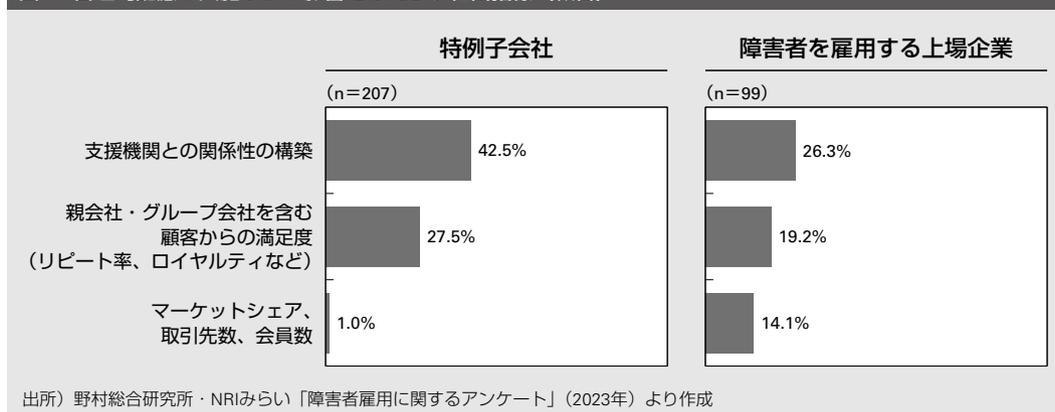


図3 合理的配慮の実施がよい影響をもたらす経営指標〈顧客〉



れ、障害者雇用の価値を財務業績に結びつけて考えようとする姿勢が窺えた。

さらに、バランススコアカードの4要素別に、合理的配慮の実施がよい影響を与えると認識している企業の割合の平均（図5）を出したところ、「組織能力」においては特例子会社の44.3%、上場企業の40.0%、「業務プロセス」においては特例子会社の25.5%、上場企業の26.6%、「顧客」においては特例子会社の23.7%、上場企業の19.9%、「財務業績」においては特例子会社の約8.6%、上場企業

の19.4%となった。

以上のことから、障害者雇用を含む合理的配慮の実施は、主に「組織能力」によりインパクトをもたらすと認識されており、その他の「業務プロセス」「顧客」「財務業績」に対するインパクトは組織能力と比べて十分に享受・認識できていない点が推察できた。一方、第Ⅱ章で述べたように、障害者雇用は企業経営において経済合理性の観点からもそのインパクトを拡大しつつあることが明らかとなっている。このことから、企業経営にお

図4 合理的配慮の実施がよい影響をもたらす経営指標〈財務業績〉

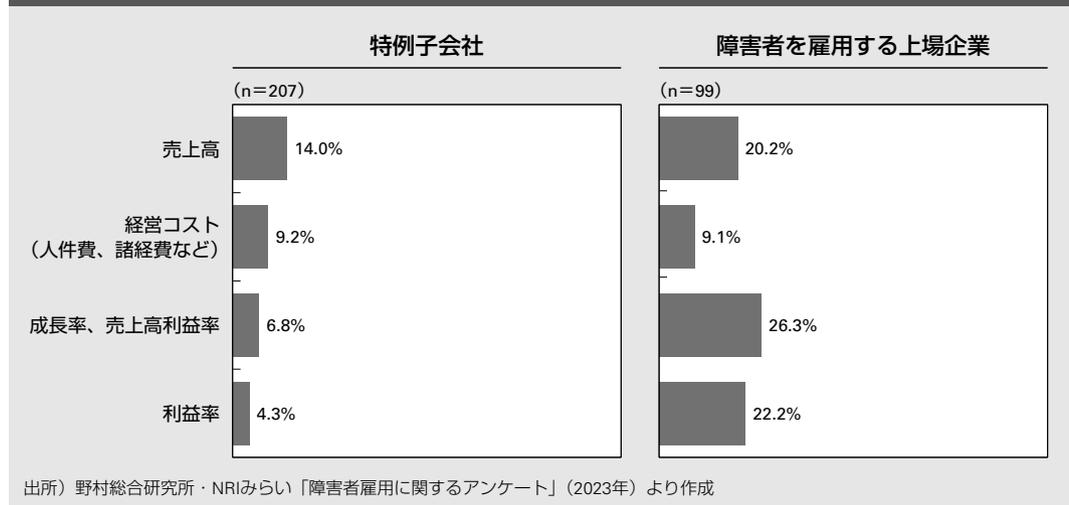
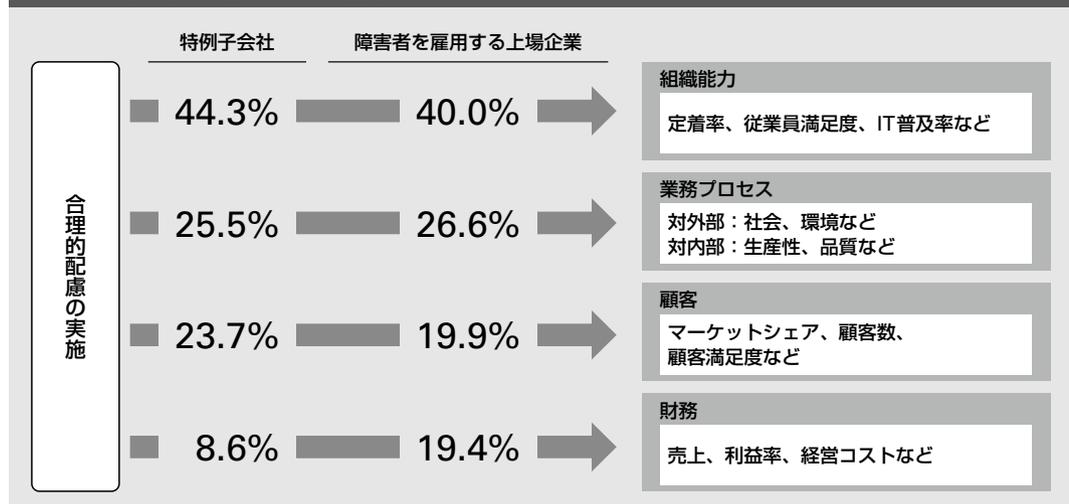


図5 合理的配慮の実施による経営指標へのインパクト



ける障害者雇用がもたらす効果について認識を深め、企業経営に資する障害者雇用を念頭に置いた環境・制度の整備を図っていく必要があるのではないかと。

## Ⅳ 障害者雇用の価値を引き出すための施策

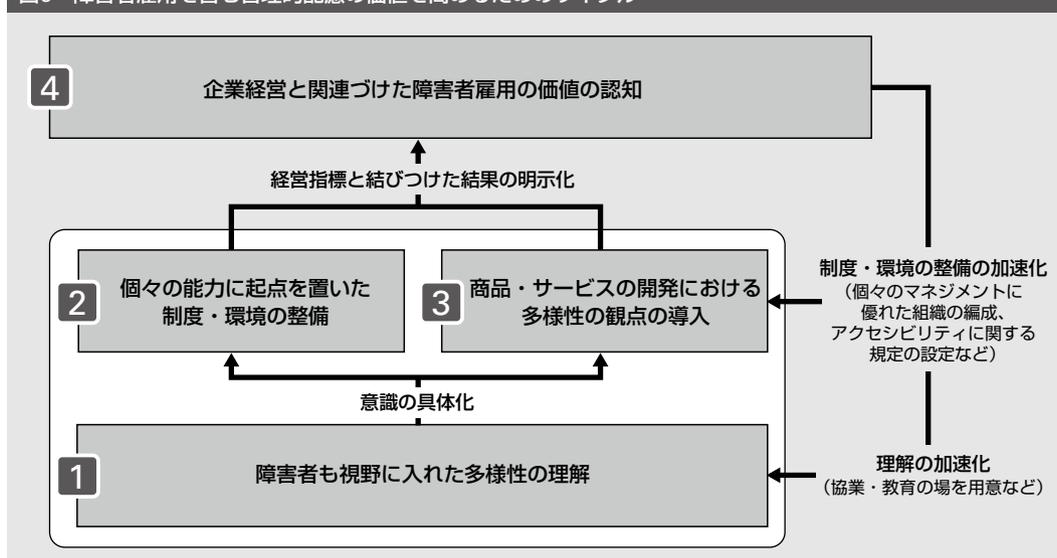
### 障害者雇用を含む合理的配慮の実施を企業経営と結びつけて行うために求められる施策

企業経営に資する障害者雇用・活用方法の知見を獲得するため、2023年1月に金融庁が公表した「有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示」<sup>注20</sup>を参考に、特に人材や多様性に言及している企業を中心に、ヒアリングへの協力を仰いだ。その結果上場企業4社と外資系企業1社、上場企業を親会社に持つ特例子会社1社にヒアリングを行うことができた。ヒアリングでは企業経営に基づく障害者雇用の実施とその過程や方法について深掘りを行った。

ヒアリング全体を通して得られた知見を要

約すると、企業経営に基づく障害者雇用の実施に至るまでには段階的な変革を起こす必要性のあることが明らかとなった。具体的には、まず障害者ととも働く意識の醸成や意義への理解を社員全員が持つことが重要であり、「1 障害者も視野に入れた多様性の理解」が必要とされた。次に、実際に障害者との協業を目的とし、合理的配慮の実施も含めた「2 個々の能力に起点を置いた制度・環境の整備」や、より企業の財務面に直結するようなシーンでの障害者の活用を促すための「3 商品・サービスの開発における多様性の観点の導入」が求められることが明らかとなった。さらには、1～3による変革を企業経営と結びつけることによる「4 企業経営と関連づけた障害者雇用の価値の認知」を行うことで、1～3への注力をさらに促すことができ、好循環をもたらすのではないかと考える（図6）。以下では、ヒアリングで得られた事例を参照しながら1～4の段階に至るために求められる行動例を示し、障害者雇用の価値の高め方について言及する。

図6 障害者雇用を含む合理的配慮の価値を高めるためのサイクル



## 「1 障害者も視野に入れた 多様性の理解」

障害者の活用・協業を積極的に図るには、全社員が障害者を含む多様性への理解を深めていくことが重要であるとヒアリングによって浮き彫りとなった。事実、「障害者を含む多様な人材の能力をどのように活かすかといった観点が生まれなければ、業務の切り出しは行われぬ」といった意見も挙げられ、「1」が、障害者との協業や個々の能力を活かした業務の設定をしていくうえで重要であることが示された。

また、障害者を含む個々の能力を評価し、それに合った業務・マネジメントを遂行するためには、社員が多様性を理解し、思考バイアスの除去や多様な人材との協業・マネジメントなどを行っていく必要がある。そのためには、人事部や経営層が中心となり社員に対して理解を図る取り組みの実施が求められた。たとえば、ハローワークから障害者雇用にかかわる講師を招いた講演会や、障害者とのワークショップを実施するなど、より多様な個性を持つ人との協業を実感できるような機会の設定が行われていた。

加えて、障害者の積極的な活用に関しては、特にマネジメント層がカギとなることが挙げられる。まずは彼らに対して、障害者を含む多様性への理解を図ることが、協業の機会を増やすうえでも重要であることが把握されている。

## 「2 個々の能力に起点を置いた 制度・環境の整備」

次に、「1」によって生まれた個々を尊重する意識を実務に持ち込むためには、「2」

が重要になると考えられた。そのためには、企業の制度や環境への変革をもたらすことができるような立場にある人物が、個々の社員の能力に目を向ける必要性が挙げられる。

たとえば、人材が総合商社における重要な無形資産であると考えている双日では、人的資本を重要視した中期経営計画の策定や組織体制、労働環境の改善が行われている。具体的には、課の人数をおよそ20人から10人前後に小分けにするような組織体制の変更が行われ、個々の能力やキャリアを考慮した活用を図れるような環境をつくっている。加えて、視覚障害者と一緒にフロアを歩くことで、視覚障害者の視点から設備の使いにくさや改善点を把握し、多様な人材が心身ともに健康で、最大限能力を発揮できる環境の構築を目指す活動<sup>注21</sup>も見られる。

また、同社は個人の能力を最大限発揮するうえで個々人にふさわしい業務・環境の提供が重要であると考えており、障害の有無にかかわらず合理的配慮の実施が生産性の高まりをもたらしていることを効果として挙げている。

以上の事例からも、障害者を含む多様性への理解を、制度・組織・環境づくりなどの行動に落とし込むことが、障害者雇用を起点として生まれる価値を最大化するうえでも重要であることが推察される。

## 「3 商品・サービスの開発における 多様性の観点の導入」

さらに、「1」によって生まれた意識を、経営指標の中でも特に株主や投資家が注目するような財務面へ落とし込んでいくためにも、「3」が重要になることが考えられる。

その一例として、ソニーグループは「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」というパーパスを掲げ、その実現方法の一つとして、2025年までに原則としてすべての商品やサービスを障害者や高齢者に配慮した仕様にすることを宣言している。また同社は、商品・サービスへのアクセシビリティを高めることは障害者や高齢者などの顧客開拓につながるだけでなく、すべての人にとっての使いやすさを追求するうえで重要であると捉えている。

以上のように、商品・サービスに障害者の視点を盛り込むことは、新たな顧客の獲得や市場への参入を計画するうえでも重要になる。その一方で、彼らの視点を現場へ持ち込む方法については各社工夫が求められ、障害者雇用の関係部署や人事、組織の制度的な調整が図られている。

その一例として、サンゲツでは、障害者雇用の担当部署と人事部および支援センターが連携して障害者に任せる仕事の切り出しと配属・定着の支援を行う。具体的には、現場部署からの業務の切り出しを促進させるために、これまで着手できていなかった内容も含めた作業的な業務などの観点から、どのような業務を障害者へ任せられるかについて検討している。

丸井グループでは、グループ会社間の職種変更異動制度があり、グループ14社横断での人事異動を行う。そのため、丸井グループをはじめ各社からマルイキットセンターのサポートスタッフになる事例もあり、障害者雇用と全くかわりがなかった人材が、マルイキットセンターへの配属をきっかけに、障害者との協業方法・グループへもたらす影響を身

をもって経験するようになる。そのような人材は、過去の所属や今後の配属先で、障害者に任せられる仕事の切り出しを意識するようになり、結果としてグループ全体で障害者との協業や職域の拡大につながることを期待されている。

以上のように、実務に障害者がかかわるきっかけをつくるためには、関係部署や人事部、制度面からの調整が有効となる場合も考えられる。また、そのような調整を通し、現場社員が障害者とかかわる機会をつくることで、現場社員自身の中に障害者を含む多様な視点からの業務を遂行する意識が生まれ、より質の高い業務が期待できるようになる。

#### 「4 企業経営と関連づけた 障害者雇用の価値の認知」

最後に、「4」については、前述の1～3の実施によって生まれる障害者雇用の影響を企業経営に結びつけて評価を行うことが重要になる。また、評価を行える土壌を整えるためには、①障害者を含む多様性への理解があること、②何かしらの制約を抱える社員が自らのポテンシャルを発揮できる制度・環境があること、③実務に多様な視点を持ち込む意義を認識し、実行できていること、が求められる。加えて、①～③の各段階の必要性を認識し、企業の成長とともにそれぞれの強化を図ることで、障害者を含む多様な人材を企業経営における一つの資本として活用できるようになる。

障害者を含む多様な人材を企業の資本の一つと認識し活用を図るボッシュでは、これまでのグローバルでの成長を背景に多様性への理解が進んだことが指摘される。同社は1911

年に日本で事業を開始し、それ以降、日本企業への技術供与・出資・合併を行ってきた。その過程で、ダイバーシティへの理解がないと、グローバルで協力・展開する事業そのものがスムーズに進まない状況につながるものがヒアリングで指摘されている。加えて、ダイバーシティに基づく業務の実施は企業の大きな利益につながるという意識が持たれており、すでに①～③のサイクルが企業経営と紐づけて回されていることが推察される。

障害者雇用を含む合理的配慮の実施を経営指標へと結びつけて評価を行うためには、2023年度にNRIとNRIみらいが共同で行った「障害者雇用に関するアンケート」のうち、「合理的配慮の実施が、よい影響をもたらすと思う指標（複数回答）」にて、各社が特に影響を意識できていた指標から価値を測っていくことが、まずは容易であると想定される（表1）。具体的には、「組織能力」においては「1：心理的安全性の確保」「2：定着率、勤続年数」「3：仕事内容への満足度」、業務プロセスにおいては「1：社会的責任や社会的貢献を果たす」「2：安全性」「3：企業理念・行動指針への共感度」、顧客におい

ては「1：支援機関との関係性の構築」「2：顧客からの満足度」「3：マーケットシェア、取引先数、会員数」、財務業績においては「1：売上高」「2：成長率」「3：利益率」が挙げられる。ただし、これらの指標との因果関係を正確に定量的に示すことは困難であるため、まずは与える影響の因果関係を定性的に認識し、理論づけていくことが重要に思える。

加えて、第Ⅱ章2節で挙げたように、障害者雇用を含む合理的配慮を外部に発信していくことも重要である。これからの「投資家」は、人的資本を含む企業の非財務的な資本に着目した投資への指向が強くなることが指摘されている<sup>22</sup>。さらに「取引先」においても、特に公共調達場で社会的責任を果たす企業との優先的な取引が見られるようになってきた。加えて、「消費者」においては、企業の多様性への配慮度合いを重要視した消費行動を行うようになり<sup>16</sup>、「労働者」においては、特にミレニアル世代を中心に多様性・平等性を重要視する企業を働く場として選択する傾向が見られるようになった<sup>17</sup>。

以上のような外的環境の変化からも、障害者雇用を含む合理的配慮の実施を、企業の資本価値を高めていく視点から行うことが重要になると考えられる。

## V 障害者雇用がもたらす価値の最大化を図るために必要な視点の変革

最後に、障害者雇用に対する視点の変化は、企業におけるすべての人の活用にかかわる視点に変革を起こし、企業の成長を図ろう

表1 アンケートから合理的配慮の実施による経営指標への影響が認知されやすかった上位3指標

組織能力	1：心理的安全性の確保 2：定着率、勤続年数 3：仕事内容への満足度
業務プロセス	1：社会的責任や社会的貢献を果たす 2：安全性 3：企業理念・行動指針への共感度
顧客	1：支援機関との関係性の構築 2：顧客からの満足度 3：マーケットシェア、取引先数、会員数
財務業績	1：売上高 2：成長率 3：利益率

えて重要な転換を生むことをあらためて主張したい。

具体的には、「①障害者活躍の視点」「②ダイバーシティの理解を図る視点」「③個々の能力の評価と活用を図る視点」から、障害者雇用の価値を捉え直していく必要があると考える（図7）。

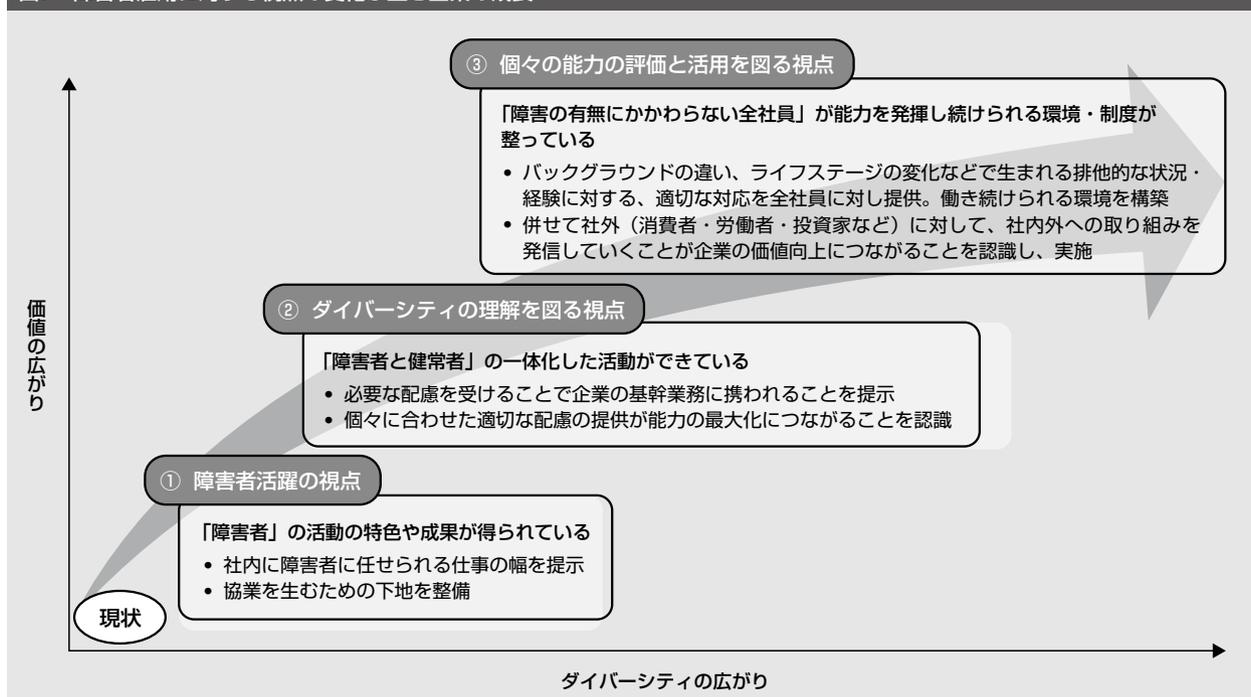
まず、「①障害者活躍の視点」においては、障害者の活動の特色や成果を正しく理解できることが重要となる。そのためにも、障害者に任せられる仕事の幅を積極的に社内に提示し、協業が生まれる下地づくりをしていく必要がある。併せてその際、協業を行う一般雇用枠の社員や障害者の双方にとって幸せで、効果的な働き方を実現するためにも、全社員に対し多様性への理解や障害者のマネジメント方法などに対する事前の教育が重要となる。

次に「②ダイバーシティの理解を図る視点」から障害者と健常者の一体化した活動を

図っていくことが挙げられる。この変化は、障害を含む何かしらの制約を抱える人でも、適切な配慮を受ければ業務を問題なくこなせるようになると全社員に周知するきっかけとなることが期待できる。また、それにより、個々が制約を感じずに能力を発揮できる職場のあり方を全社員で模索するようになる。

そして最後に「③個々の能力の評価と活用を図る視点」から、障害の有無にかかわらず全社員が能力を発揮し続けられる環境・制度の整備が求められる。具体的には、前ステップの中で生まれた、個々に合わせた適切な配慮の提供が会社員の能力の最大化につながるという認識から、障害の有無やバックグラウンドの違い、ライフステージの変化、宗教・人種の違いなどで生まれる排他的な状況・経験に対する配慮を受けられる環境を用意することが求められる。また、その際に根本的な制度の見直しを図るためにも、企業の経営を担う側が、障害者雇用も含めた、企業

図7 障害者雇用に対する視点の変化が生む企業の成長



内における人的資本の幅とその価値について把握しておく必要がある。

障害者雇用を契機とした個々の能力の理解、各能力の最大化を図ろうとする意識、組織構造の醸成、が今後の人的資本を要因とした企業の成長に大きな価値を与えるであろう。加えて、これらのステップは、特例子会社や障害者雇用を担当とする特定の部署任せにはいけない。企業経営の視点からグループ全体として、障害者雇用を含む人的資本の価値をあらためて測ることが、人的資本の価値を高めるうえで重要と考える。

#### 注

- 1 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書——人材版伊藤レポート」(2020/9)  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)
- 2 非財務情報可視化研究会「人的資本可視化指針」(2022/8)  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/wgkaisai/jinteki/sisin.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/wgkaisai/jinteki/sisin.pdf)
- 3 金融庁「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正案の公表について」(2022/11)  
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20221107/20221107.html>
- 4 金融庁「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について」(2023/1)  
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html>
- 5 ISO「ISO 30414:2018」(2018)  
<https://www.iso.org/standard/69338.html>
- 6 European Commission「Corporate sustainability reporting」  
[https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)
- 7 EFRAG「The first set of ESRS」  
<https://www.efrag.org/lab6?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- 8 EU域内のすべての大企業は、ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）により「障害者雇用とインクルージョン」についての開示が求められている事実を指す
- 9 井川豪志、森 成弥、金子柚那、山口綾子、足立興治「障害者雇用の潮流と位置づけの転換——コストから資本へ」I 障害者雇用を取り巻く環境について『知的資産創造』2024年4月号
- 10 「DEIで見落とされがちな視点 障害者の雇用は競争優位の源泉となる〈Disability as a Source of Competitive Advantage〉」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2023年12月号、ダイヤモンド社
- 11 経済産業省「ニューロダイバーシティの促進について」  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversity.html>  
Neuro（脳・神経）とDiversity（多様性）という2つの言葉が組み合わされて生まれた、「脳や神経、それに由来する個人レベルでのさまざまな特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中で活かしていこう」という考え方であり、特に、自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害といった発達障害において生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく、「人間のゲノムの自然で正常な変異」として捉える概念
- 12 Return on Disability「Annual Report 2020」  
<https://www.rod-group.com/research-insights/annual-report-2020/>
- 13 日経ESG「なぜ今、人的資本なのか経営者を動かす4つの視点」(2022/4/15)  
<https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/column/00019/041200002/>  
米証券取引委員会「Recommendation of the Investor Advisory Committee Human Capital

- Management Disclosure」(2019/3/28)  
<https://www.sec.gov/spotlight/investor-advisory-committee-2012/human-capital-disclosure-recommendation.pdf>
- 14 日経BP Human Capital Online「人的資本の情報開示スタート、投資家が高評価した企業は？(前編)」(2023/8/14)  
<https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/00083/072800001/>
- 15 Disability IN「Global Investor Group Representing \$2.8 Trillion Call on Companies to be Inclusive to People with Disabilities」(2020/5/21)  
<https://disabilityin.org/releases/global-investor-group-representing-2-8-trillion-call-on-companies-to-be-inclusive-to-people-with-disabilities/>
- 16 American Institutes for Research®「A Hidden Market: The Purchasing Power of Working-Age Adults With Disabilities」(2018/4/17)  
<https://www.air.org/resource/report/hidden-market-purchasing-power-working-age-adults-disabilities>
- 17 PwC「ミレニアル世代の女性：新たな時代の人材」(2015/9)  
<https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/diversity-female-millennial1509.pdf>
- 18 エフピコ「エフピコレポート2023」  
[https://www.fpco.jp/dcms\\_media/other/FPCO\\_Report\\_2023.pdf](https://www.fpco.jp/dcms_media/other/FPCO_Report_2023.pdf)
- 19 広島県「障害者雇用の事例4 エフピコ愛パック株式会社(就労継続支援A型事業所)」  
<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/300082.pdf>
- 20 金融庁「記述情報の開示の好事例集2022有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示2.『社会(人的資本、多様性等)の開示例』(2023/1/31)  
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230324/04.pdf>
- 21 sana ARCHIVES「『障害のある人材が活躍でき

る会社』その環境づくりに向けさまざまな施策を展開」(2019/4/24)

<http://archives.web-sana.com/vol086/>

- 22 米証券取引委員会「Recommendation of the Investor Advisory Committee Human Capital Management Disclosure」(2019/3/28)  
<https://www.sec.gov/spotlight/investor-advisory-committee-2012/human-capital-disclosure-recommendation.pdf>
- EY「米国における非財務情報開示の動向と経理財務部門に期待される役割」(2021年11月号)  
[https://www.ey.com/ja\\_jp/library/info-sensor/2021/info-sensor-2021-11-05](https://www.ey.com/ja_jp/library/info-sensor/2021/info-sensor-2021-11-05)

#### 著者

金子柚那(かねこゆずな)

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小売・サービスグループコンサルタント

専門は小売、製薬、メタバース領域を中心とした全社戦略、新規事業開発、調査など

森 成弥(もりなるみ)

野村総合研究所(NRI)コンサルティング人材開発室コンサルタント

専門はマクロ経済分析(個人消費、オルタナティブデータ)など

若林城将(わかばやしくにあき)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部ヘルスサイエンス・消費財グループマネージャー

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