

社会的価値を創り出す 人的資源としての潜在力と将来



足立興治

2020年代に入り、企業経営の舵取りが一段と難しくなっている。急速なデジタル化の進展への対応、CO₂削減や自然災害の損害拡大などの地球環境問題、人権問題や格差問題、あるいは少子高齢化問題、先進国を中心に見られる国家財政赤字の拡大、インフラの老朽化、消費者の巣ごもり生活と希薄化や分散化する人間関係など、枚挙にいとまがない。これらに対してESG、SDGsを中心に企業行動にさまざまなガイドラインが提示されている。企業を取り巻く環境変化のスピードはむしろ加速しているようにすら感じられる。

そのような中で世界的なパンデミックが発生し、さらに混乱を招いている。混乱は現在も続き、ウィズコロナとしての社会秩序の立て直し、企業活動におけるサプライチェーンの見直し、これらに伴って（さらには国際紛争も影響して）インフレによる経済面での混乱のリスクすら見え隠れする。

この状況で企業活動が社会の期待に応えるためには、従来の経済価値の向上だけでは満足されない。社会の諸課題に対して企業としてどのような解決に貢献するのかといった社

会的価値の創出と行動が求められている。

経営環境の激変は障がい者雇用にも容赦なく及ぶ。障がい者雇用については、障がい者の目線を保ちながら、経済社会の動向と経営の舵取りの目線を持つという、まさに複眼的な観点が求められる。

産業全体のビジネスモデルが変わろうとしている最中で、当然のことながら障がい者が従事する業務内容や業務スタイルも変化していく。しかし、そのスタイルの変化とはどのようなものか。障がい者を経営資源で最も重要な人的資源とした場合、障がい特性に配慮しつつ、能力を発揮し企業の価値創造活動に参画できるために、経営視点で障がい者雇用を捉え直す必要がある。そのためにエビデンスを蓄積し、動きを把握し、今後の方向を提示することは大変意義のあることとわれわれは考えている。

野村総合研究所（NRI）と特例子会社のNRIみらいは、2015年以来、障がい者雇用に関する定期的な調査、いわゆる「定点調査」を毎年実施してきた。開始してまだ7年目なので、長期動向を語るにはさらに実績を積

み、努力を続ける必要があると感じている。しかし、この間にコロナ禍という大きな社会的インパクトがあった。そこで、これまでの趨勢やコロナ禍の影響を見つつ2030年の姿を想定してみようということになった。「2030年の障がい者雇用」と題して、企業グループの経済的社会的価値の向上を目指して、障がい者雇用の観点からのアプローチを試みた。

現在、日本企業の障がい者雇用は、多くの企業で特例子会社方式を採用して進めている。しかし、昨今のコロナ禍によって特例子会社の経営環境が大きく変わり、早急に対策を打つ必要がある。そして、これに対する取り組みが調査結果から得られている。われわれはこの変化を契機に、人材活用の推進という観点で2030年の障がい者雇用の姿とその実現方策を描いてみた。

本特集は三つの構成からなる。第一論考「定点調査から見えてきた障がい者マネジメント」では、定点調査期間が七年間という制約があるものの、その中から見えてきた障がい者雇用の動向と特徴を整理する。調査では特例子会社と特例子会社を持たない上場企業を比較している。ともに障がい者雇用の重要性を認識しつつも、事業領域、業務、人事・人材育成という面での対応や今後の意向には違いがあることを報告する。

第二論考「2030年の社会潮流変化と障がい者雇用の姿」では、多くの有識者インタビューとアンケート調査を基に2030年の障がい者雇用の姿を描く。活動の原資となる財務と活動を支える非財務情報の充実、企業グループのパーパス（存在意義）、事業領域やプロセス、働き方、人材育成などを概観する。

第三論考「2030年の障がい者マネジメント

実現に向けて」では、その実現に向けて整えておくべき事項と方策を提案する。

VUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）の時代といわれる現在、今後の見通しについては、提案内容とは異なる現象が生じることもあるだろうと想定される。本稿を参考に、今後の企業グループの価値創造と高度な経営管理の実現につなげていただければ幸いである。なお、各論考の中では「障害者」と「障がい者」という二つの表現が出てくるが、公的機関などが発行している資料などから引用する場合を除き、原則として「障がい者」という表現を用いる。

コロナ禍を契機に、これまで認識されていた社会課題や脆弱性が一挙に白日の下にさらされた。これらの課題はもはや静観する余裕はなく、すぐにでも着手しなければならない「将来からの宿題」と捉えるべきであろう。

また、2023年に障がい者の法定雇用率の改定が予定されており、企業における絶対数としての障がい者採用数は増加傾向が予想される。これを機に、雇用率水準ばかりに目を向けた対応ではなく、人的資源としての障がい者の活用とビジネスの進め方をもう一度見直す機会にできればと考える。「貴社は障がい者という人的資源を有効に活用していますか？ そうではないならば社会に戻してほしい」といわれないように努力する必要がある。

著者

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