

# 技術革新と働き方改革が拓く 障がい者の活躍可能性



水之浦啓介



伊藤利江子

## CONTENTS

- I 労働力不足を解消する重要な要素としての障がい者の活躍
- II 技術を利用した能力発揮のサポートの実例
- III 働く障がい者が担う業務・役割の転換
- IV 障がいのある社員と障がいのない社員との相互理解が進んだ社会へ

## 要約

- 1 障がい者の活躍の場の拡大や能力発揮のサポートは、日本企業が直面する労働力不足を解決する一つの方策になり得る。法定雇用率の上昇、精神障がい者の雇用拡大、身体障がい者の高齢化などの課題解決の視点からも重要な方策である。
- 2 技術革新による障がい者の活躍可能性の拡大としては、情報技術の進展やIoTの拡大、スマートフォンの普及により実現する、通勤や業務遂行のサポートが好例である。福祉機関・医療機関との連携が容易になるテレワークの活用も有効な選択肢だが、教育、勤怠管理、コミュニケーションの課題の克服が重要である。
- 3 働き方改革としては、業務内容改革が考えられる。従来型の事務補助や清掃といった業務内容では業務量増加や仕事の付加価値の増大は見込みにくいことから、企業のニーズに合った能力や特性を活かした業務を増やすべきであり、そのためにはNPOや財団との連携が有益である。
- 4 もう一つの働き方改革としては役割の転換が考えられる。適性に合わせた配慮の中でリーダー的な役割を担うことが一案である。何よりもロールモデルを出現させることで、将来が変化する可能性を意識付けることが有益である。
- 5 障がい者の働き方改革を導くために能力開発の推進が重要である。たとえばフランスを代表する製薬メーカーであるサノフィの日本支社で実施されているようなソーシャルスキルトレーニング、東京大学のDo it Japanで取り組みが進むリーダーシップ開発プログラムなどが参考になる。

# I 労働力不足を解消する 重要な要素としての 障がい者の活躍

## 労働力不足を解決する 要素としての障がい者雇用

ここ数年、労働市場における供給不足が指摘されている。この傾向は、今後少子高齢化が進展することを考慮すると、将来的に一層顕著になると考えられる。労働力不足は企業の生産力を弱め、人材獲得競争はコスト上昇要因となり得るため、企業経営にとって深刻な問題である。既に人手不足で営業時間の短縮を余儀なくされたり、目標とする生産量が達成できなかつたり、十分な教育研修を実施できない結果としてサービスが低下したりするなど、企業活動に大きな影響を与えている。

この深刻な課題を解決する視点からも、既に女性活用や高齢者活用についてはさまざまな議論や対策が行われており、安倍首相の旗振りの下で「一億総活躍社会」の実現に向けて官民含めてさまざまな検討や施策が動き出している状況である。他に人材のプールとしては外国人活用という選択肢があり、検討が行われているものの、「移民の受け入れ」という別の観点からの問題も絡むため、いまだ現実的な解決策となる筋道は見えていない。

もちろん、これらに加えて技術革新や業務改革による生産性向上で労働力不足をカバーすることも有効な対策であるが、やはり、既存の労働力により一層活躍してもらうことが最も重要である。この点について、従来は企業経営者の側から見ると福祉的・義務的な意味合いで実施されていることも少なくなかった障がい者雇用を、労働力不足を解決する一

つの有効なあり方として捉えることはできないだろうか。人口減少・高齢化の進展により、さらなる労働力不足の課題に直面する今だからこそ、企業経営にとっての貴重なリソースの一つである障がい者に、十分な配慮をしながらも活躍の場を広げ、能力を発揮してもらうための方策を考えてみたい。

### (1) 企業経営の観点から見た

#### 従来の障がい者雇用

従来、障がい者雇用は福祉的な意味合いで行われていることが多かった。企業の側から見ると、「障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）」で、事業主に対して、「その雇用する労働者に占める身体障害者・知的障害者の割合が一定率（法定雇用率）以上になる」ように義務付けられている。そのため、「義務であるから（障がい者を）雇用している」というスタンスの企業が少なくなかったのではないかと野村総合研究所（NRI）で2015年度に実施した「障害者雇用に関する経営実態調査<sup>注1</sup>」（以下、障害者雇用経営実態調査）でも、障がい者雇用に特化した特例子会社に対して親会社が期待している価値として最も多かった回答は「法定雇用率の達成」が約92.3%を占めているのに対し、「利益・売上への貢献」と回答した企業の割合は約7.7%にとどまっていたことから、障がい者雇用は義務だからやっている、というスタンスが透けて見える。

しかし、労働力不足が深刻になり、「一億総活躍社会」が目指されている中においては、障がい者も障がいの内容や程度に応じて十分な配慮をした上で、戦力となり、活躍してもらうことが企業にとっても障がい者にと

っても重要になると考えられる。

## (2) 一億総活躍社会における障がい者雇用

では、一億総活躍社会においては、障がい者はどのように捉えられているのだろうか。

2015年11月に提出された厚生労働省の『「一億総活躍」社会の実現に向けた厚生労働省の考え方』においては、「若者・高齢者、女性・男性、難病や障害のある方、生活困窮者など、誰もが社会の一員として、家庭や職場、そして地域で、それぞれ自分らしく活躍できるチャンスが得られるようにしていく」とうたわれており、「経済的自立」と「活躍の場となる『地域』作り」が目指すべき方向性として示されている。

また、人口減少社会における労働力の確保が重点的取り組みの一つとして挙げられており、「障がい者の就労促進」が一つの方策として記載されている。「難病や障害がある人の社会参加の促進」の例として、「農福連携の促進」「障がい者就業・生活支援センター事業」の拡充などが挙げられている。さらに、「地域作り」の例として、「難病、障害のある方などの就労推進・住まいの場などの基盤整備」が掲げられている。

安倍首相の「一億総活躍社会実現対話（2016年2月28日）」でも同様の趣旨の発言がなされており、より詳細な施策のロードマップなどについては今後の検討を待つ必要があるが、経済的自立の実現と活躍が期待されているのが現状である。

## (3) 法定雇用率の上昇と

### 身体障がい者の高齢化

企業が、十分な配慮をしつつも、障がい者

の活躍の場を拡大できるような取り組みをすべき理由として、障がい者雇用に係る2つの動きが重要である。

### ①法定雇用率の上昇の可能性と

#### 精神障がい者の雇用への対応の必要性

障がい者の雇用の促進等に関する法律の改正により、2018年以降、法定雇用率に精神障がい者が算入される見込みである。この改正を受けて、法定雇用率が上昇する可能性が指摘されている。より多くの障がい者の雇用が義務付けられることになり、企業としても、障がい者が戦力として活躍できるような場や働き方を導入することがより一層求められる。

この法改正によって、すぐに精神障がい者の雇用義務付けが求められるわけではないが、特に東京などの都市部においては身体障がい者・知的障がい者は採用が難しくなっていることを勘案すると、法定雇用率を満たすためには精神障がい者の雇用が求められることになる。今までの身体障がい者・知的障がい者中心の雇用から、精神障がい者に戦力として活躍してもらうための方策を検討する必要がある、企業にとっては新たな挑戦となることにも留意が必要である。

### ②障がい者の高齢化に伴う対応の必要性

また、障がい者の高齢化も深刻な問題として指摘されている。内閣府の「平成27年版障害者白書」によると、特に身体障がい者および精神障がい者の高齢者割合が非常に高い（表1）。調査時点である2011年（平成23年）の全国民における高齢者割合が23.3%であることに鑑みても、特に身体障がい者における割合は非常に大きい。もちろん、身体障がい

表1 障がい者の高齢化の現状（2011年）

障がいの分類	総数	うち65歳以上の障がい者
身体障がい者（在宅）	386.4万人	265.5万人（68.7%）
知的障がい者（在宅）	62.2万人	5.8万人（9.3%）
精神障がい者	287.8万人	97.4万人（33.8%）

※ 「65歳以上の障がい者」の（ ）内は総数に占める割合  
出所）内閣府「平成27年版障害者白書」より作成

者の場合には高齢化に伴って障がい者になることもあるものの、高齢化し、若い頃と比べると能力を十分に発揮することができなくなった身体障がい者に活躍してもらうためには、技術を活用したサポートか、新たな働き方を提案するなどの方策が必要になる。

#### （4）障がい者に活躍してもらうための 技術革新と働き方改革

以上のように、企業は労働力不足という大きな課題に対応するためにも、雇用している障がい者に十分な配慮を行った上で、さらに能力を発揮して活躍してもらえような方策を取ることが必要である。

また、法改正を受けて雇用する障がい者が増えること（量的な変化）、精神障がい者の雇用が必要になることと高齢化への対応という観点（質的な変化）からも、今、障がい者の働き方について新たな方策が求められてい

るといこともできるだろう（図1）。

これらのさまざまな課題を抱える障がい者雇用に関して、障がい者に戦力として活躍してもらうためには、①最新のテクノロジーを活用して障がいによって十分に発揮することが難しい能力を補う対策と、②企業における障がい者の業務上の役割などの働き方を変えることで能力発揮につなげる対策の2つがあると考えている。

以下、この2つの対策について検討する。

## II 技術を利用した 能力発揮のサポートの実例

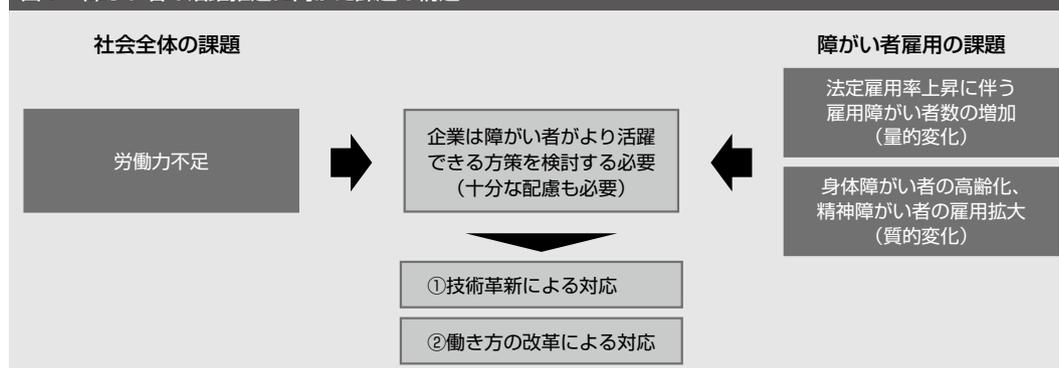
### 1 新たな技術によるサポート

#### （1）情報通信技術の発展・普及と

##### 障がい者に特化したベンチャーの出現

近頃、ネットワーク技術、センシング技術といった情報通信技術の発展、情報通信技

図1 障がい者の活躍推進に向けた課題の構造



術をさまざまに応用するIoT関連の技術開発やその実用化は著しい進展を見せている。スマートフォンがかなり一般に普及したことにも伴い、障がい者がスマートフォンなどを活用して生活・仕事がしやすい技術が開発されつつある。

ビジネスの側面から見ても、誰もが使いやすく、恩恵を受けることができるサービスが志向されており、諸外国では障がい者に特化したアプリケーションを開発するベンチャー企業が出現するなどの事例も見られる。また、ベンチャー企業ではなくとも、顧客に対するユニバーサルサービスの提供を期待される企業（携帯電話会社など）が障がい者向けのサービスを検討するなどの動きも見られる。

## (2) 新たな技術の具体例

障がいの特徴に応じて、業務遂行をサポートする上で必要な技術は異なる。

たとえば、聴覚障がい者に対して会話を文字という視覚情報に置き換えてくれるような技術があれば、聴覚障がい者であっても会議に参加することが容易になる。また、視覚障がい者であっても、点字を効率的に仕事上で使えるようになれば、資料の読み込みなどもスムーズに行うことができるようになり、業務遂行上、有効な戦力となり得る。また、発達・知的障がい者であれば、通常想定されている通りに通勤や業務遂行ができていない場合にはサポートは必要とは限らないが、通常と異なる事態が発生した場合にのみ、技術によ

表2 障がい者が業務を遂行する上で有効に機能する新技術の例

技術（商品・サービス）	説明	戦力化の視点
Transcense <sup>※1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国（サンフランシスコ）で2014年頃から開発されている聴覚障がい者向けのスマートフォン用アプリケーション。会話内容をリアルタイムで文字化して聴覚障がい者の会議参加や、家族・友人との会話をサポートする</li> <li>誰の発言かということも自動認識して色分けして表示する点も会話理解を促進するための特徴的機能である</li> </ul>	聴覚障がい者も会話スピードの速いビジネス会議に参加できるようになる
WayFinder <sup>※2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>英国ロンドン交通局が開発し、実証実験を行っている視覚障がい者向けのスマートフォン用アプリケーション。地下鉄構内の要所に設置したBluetoothビーコンの信号をスマートフォンで受信し、骨伝導ヘッドフォンで音声案内するもの</li> <li>2015年12月～16年1月にかけて実験実施後、改良や実用化が検討される</li> </ul>	執務区域に導入することで、視覚障がい者が製造現場や倉庫などの場所でも危険なく移動することを支援し、対応可能な仕事の範囲が増加する
Dotシリーズ <sup>※3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>韓国の新興企業Dot社で開発している視覚障がい者向けの点字に係るデバイス</li> <li>2016年にはDot Watchが製品化され、時間が分かるだけでなく、スマートフォンと連携してテキストメッセージやツイートを点字で読むことができる</li> <li>さらに、電子書籍を点字で読むことができるDot Padも2017年の製品化を目指して開発が進められている</li> </ul>	視覚障がい者が仕事上の資料などをスムーズに読み込めるようになり、また、タブレット端末を活用できるようになることで、仕事の場所などについても多様性が広がる
アシストスマホ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトバンクが2014年から提供しているスマートフォン上で利用できるサービス</li> <li>「アシストメール」はシーンを選んで定型文をタッチするだけで簡単に連絡や報告のメール本文が作成できる<sup>※4</sup></li> <li>活用場面としては、通勤途中に電車の遅延などが発生し、会社に遅刻する場合に、画面をタッチするだけで会社にメールで連絡できるなどのケースを想定<sup>※5</sup></li> </ul>	知的障がい者が通勤してこない、通勤途中でトラブルが発生したなどの問題に対してリアルタイムで情報が入り、勤務先でも状況をすぐに理解できたり、対応を正確に検討したりすることが容易になる

※1) Ava Webサイト（<http://www.ava.me/about/>）

※2) 「ITMediaNews」より（<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1503/09/news071.html>）

※3) TECHINASIA Webサイトより（<https://www.techinasia.com/dot-braille-smartwatch>）

※4) ソフトバンク「アシストスマホ」（<http://www.softbank.jp/mobile/service/assistsumaho/>）

※5) NHK福祉ポータル「発達障害・知的障害のある方へのスマホサービスは何を考え開発されたのか？」（2015年4月24日）（<http://www.nhk.or.jp/hearttv-blog/3400/215318.html>）

るサポートが必要になる点などは特徴的な違いである。

ここでは、近頃注目を集めているいくつかの新技术やサービスについて紹介する(表2)。

こういった新しい技術はスマートフォンを活用しており、障がい者の能力の発揮を身近なデバイスで支援できる機能を備えている。これらを業務に活用することにより、通勤の場面だけでなく、業務遂行の場面でも障がい者の担当・遂行できる業務の幅が広がったり、効率化が進んだりすることが期待できる。

今回は直感的に分かりやすいスマートフォンなどを活用した技術革新を中心に例示したが、今後は障がい者支援に特化したベンチャー企業などにより、さらに障がい者の能力発揮をダイナミックにサポートする技術開発・普及が期待される。

## 2 テレワークのメリットと課題

### (1) 障がい者にとっての

#### テレワークのメリット

業務遂行上のサポートについては前節のように新たな技術が登場しつつあるが、障がい者に適した働き方としてテレワークがある。テレワークとは、情報通信機器などを活用して時間や場所の制約を受けずに、柔軟に働くことができる形態のことをいう。

障がい者にとっては、勤務場所に行くことそのものが、障がいのない者に比べて大きな負担となる点が特徴的であり、通勤の負担を伴わない点がテレワークの最大の利点である。たとえば車イスを使う身体障がい者であれば、段差がある道を駅やバス停といった公共交通機関の利用場所まで行くのは負担であ

るし、朝の通勤ラッシュ時間帯に満員電車を利用するのも大きな苦勞を伴う。また、視覚障がい者や聴覚障がい者であっても通勤には危険や負担が伴うことから、自宅や最寄りの福祉施設などで業務できることは大きな負担の回避となる。特に重度身体障がい者にとっては、通勤は極めて困難度が高いため、テレワーク形態でしか働けないという者も少なくない。

そのほか、内臓機能に疾病を有する内部障がい者にとっても、テレワークは有効な選択肢となり得る。定期的に通院する必要がある場合、通院に時間を取られてしまうことも少なくないが、病院の近くに居住していれば在宅勤務によって時間を有効に使える。また、外見では障がい者と分からないため、電車やバスの優先席を使うと誤解されるなどの問題も指摘されており、通勤時の精神的・身体的負担から解放される点もメリットであろう。

知的障がい者も、前節のソフトバンクのアシストスマホの機能に見られるように、たとえば通勤途中で通常と異なる事態(事故による遅延など)が発生した場合には、混乱したり、即座に適切な対応ができなかったりするなど通勤にはリスクが伴うため、テレワークによる恩恵はあるであろう。

精神障がい者も、たとえば対人関係で問題を抱えているような場合は、駅まで行けない、適切に人とコミュニケーションができないといった通勤に係る問題をクリアする上でテレワークが有効に機能する可能性がある。

### (2) テレワークにおける業務内容

テレワークの対象となる仕事はさまざま

あるが、障がい者が実施する場合には、パソコンを活用したIT関連の業務であることが少なくない。たとえば、データ入力、プログラミング、ウェブデザイン、図面作製（CADなど）、マーケティング業務（ウェブ上の情報収集など）などが該当する。

重度の障がいがあっても、指先が動けばパソコンを活用して業務を遂行することは可能である。また、たとえば知的障がいのある者の中には、一つの業務を正確かつ反復して長時間行うことが得意である者も少なくなく、ソフトウェアのバグの確認やデータ入力作業などであれば、障がいのない者以上に正確で粘り強く業務を行い、高い付加価値を生み出すこともできる。

### **(3) 障がい者のテレワーク利用を推進する 制度の問題点**

障がい者が活躍する上でテレワークを有効活用するために、2006年の障害者雇用促進法の改正において、在宅就業障害者支援制度が導入された。この制度は、在宅就業をしている障がい者に直接、もしくは在宅就業支援団体を通じて間接的に業務を発注した場合、特例調整金・特例報奨金が企業に対して支払われるという制度である。基本的に、障がい者の活躍を実現するためには、テレワークも有効な選択肢であることは国も認めているといえよう。

しかし、2016年4月末現在で登録されている在宅就業支援団体は23団体に過ぎず、順調に利用されているとはいえない。調整金・報奨金が支払われる条件が厳しいなどの問題点も指摘されるが、そもそも企業内で雇用される障がい者についてテレワーク勤務を支援す

る制度にはなっていない点が問題である。

対象を障がい者に限定しなければ、厚生労働省が中小企業向けに実施している職場意識改善助成金（テレワークコース）のように、テレワークに取り組む事業主に対して通信機器の導入や就業規則などの見直しに要した費用の一部を補助する制度も存在する。一方で、障がい者の在宅勤務に特化し、雇用者である企業を直接的にサポートするような制度はないことから、一億総活躍社会の実現のためにはそのような制度も必要不可欠であると考えられる。

それでも一部の企業は、政府からの支援がない状況でも、さまざまな工夫を講じてテレワークを活用した障がい者雇用を実現している。中には、一般社団法人日本テレワーク協会が毎年表彰しているテレワーク推進賞で、障がい者雇用を推進したとして表彰される企業・事業所も存在している。

### **(4) 障がい者雇用に関する テレワークの課題**

障がい者のテレワークを考える上では、①教育、②勤怠管理、③コミュニケーションの3点が特に留意すべき課題と考えられる。これらの課題は障がいのない者にも共通する部分が多いが、特に障がい者に特化した場合の課題と対応の具体例について紹介する。

#### **①教育**

そもそも、業務について教え、業務を遂行できる能力を身につけさせるための教育が必要である。前述のように、重度身体障がい者をはじめ、通勤そのものに大きな負担を伴う者が少なくないことから、障がいのない者と

比較すると、「仕事を始めた直後に企業に集まって集合研修を実施する」というような教育方法にはなじみにくい場合が少なくない。

また、知的障がい者は、特性によっては手とり足とり教える必要が生じる場合もあり、テレワークでは容易ではない場合もある。

## ② 勤怠管理

テレワークは勤怠管理が重要である。特に障がい者の場合、体調不良や通院のために業務に従事できない日や時間が発生しやすいという特徴がある。業務中に体調が悪くなって、執務を急遽休止・中止せざるを得ない場合が比較的多いことも特徴であり、業務従事者からの自主的な業務従事時間の報告を常に期待することはできない。

そこでたとえば、パソコンのアクセスログなどを適切に取得して、業務の開始時間や終了時間を把握する方法も考えられる。また、業務開始・終了や休憩などの節目となるタイミングで連絡を行うことを義務化する（たとえば必ず管理者にeメールを送るなど）といった対応も必要である（定期連絡がない場合には雇用者側から確認を行うなどのフォローも必要になる）。また健康状態についても、勤務開始に際して管理者に必ず連絡するなどのオペレーションを明確化しておく必要がある。

## ③ コミュニケーション

テレワークでは直接的なコミュニケーションがないからこそ、それをどのように確保するかということが重要になる。障がいのない者の場合には、たとえば月に数回は出勤する機会を設けてフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを図る企業もあるが、障が

い者にはわずかな回数の通勤であっても、肉体的・精神的に大きな負担となる場合が少なくない。通勤やフェース・トゥ・フェースのコミュニケーション機会を極力少なくしつつ、業務の円滑な遂行や成果・価値の発揮を実現できる体制やシステム面の工夫が必要不可欠である。

## (5) 障がい者雇用に関する

### テレワークの課題解決に向けた工夫

たとえば、前述のテレワーク推進賞を2004年に受賞した沖電気工業株式会社の特例子会社である株式会社沖ワークウェルでは、重度身体障がい者を中心としたテレワークに非常に積極的に取り組んでおり、ウェブサイト<sup>注2</sup>の「在宅勤務制度」でも詳細にその特徴を整理している。

同社では、ワークウェルコミュニケータという独自の音声・eメールコミュニケーションシステムを構築、活用しており、膨大な通信容量を必要とする画像ではなく、音声に絞って常時接続を実現することで、コミュニケーションの問題を解決している。そのほか、業務開始・終了時の全員に対する一斉メール送信などで勤怠管理を実施したり、在宅勤務者一覧が分かるような仕組みを準備したりして勤怠管理を確実・効率的に行っている。また、コーディネーターが、ワークウェルコミュニケータで年に2回、育成にかかわる面談を行ったり、オンライン上で社内勉強会を開催したりするなどの工夫をしている。

このような先進的な企業の独自の工夫や仕組みを収集・紹介するとともに、テレワークに取り組む企業および障がい者を、金銭面、知識・スキル面で後押しする制度や仕組みが

求められる。

### Ⅲ 働く障がい者が担う 業務・役割の転換

前章では、テクノロジーの観点から、障がい者の働き方が転換し、より多くの障がい者の能力が発揮される可能性について言及した。本章では、業務や役割の観点から、障がい者の働き方がどのように転換していくかを考察する。

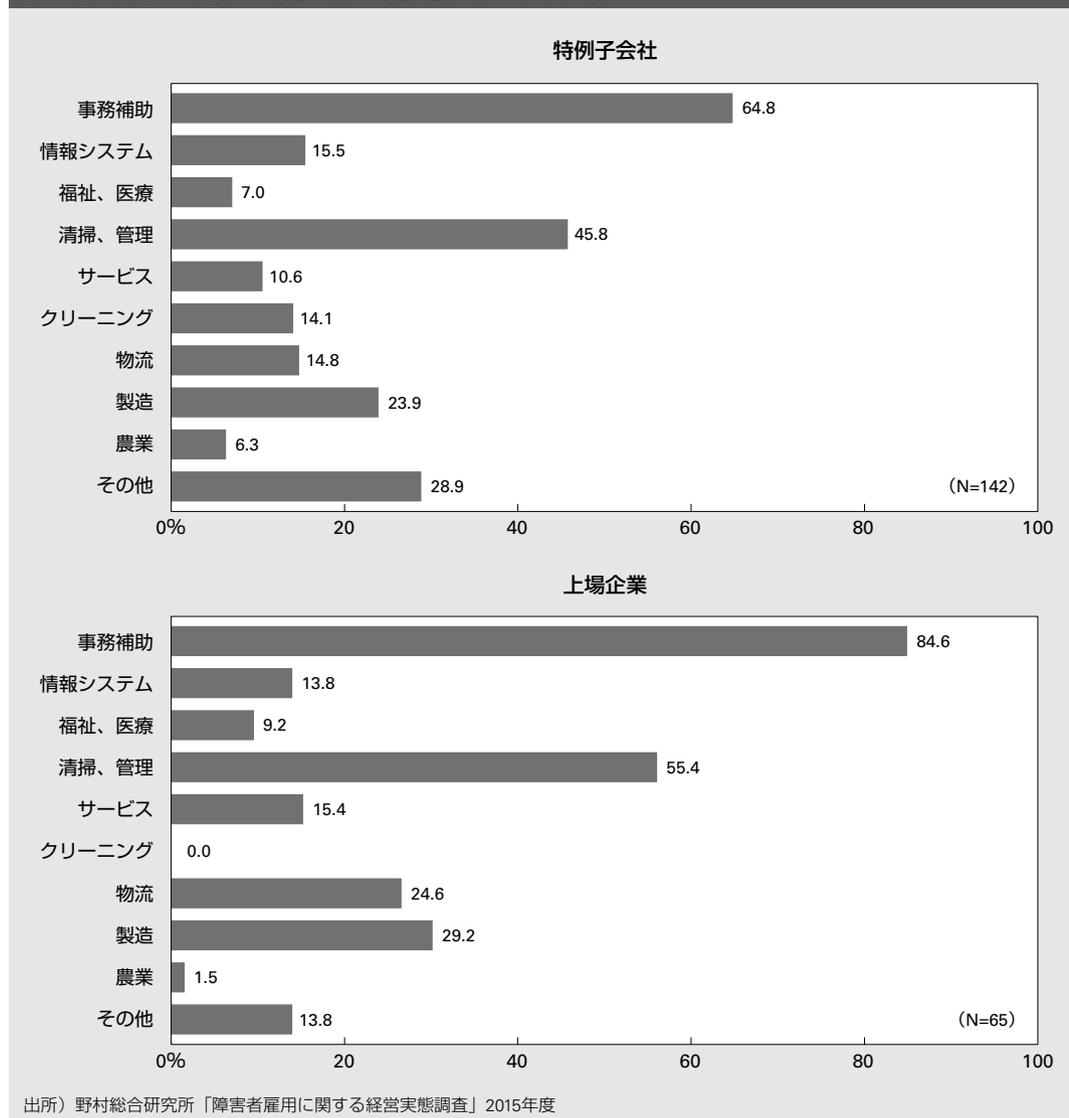
## 1 障がい者が担う業務の転換

### (1) 中心となる業務は事務補助と

#### 清掃、管理の付随業務

まずは、上場企業、特例子会社で働く障がい者の業務の現状から述べる。障害者雇用経営実態調査によると、特例子会社で働く障がい者が担う業務の上位は、「事務補助」が64.8%、「清掃、管理」が45.8%、「製造」が23.9%であった。また、上場企業で担う業務の上位も同様に、「事務補助」84.6%、「清掃、管理」が55.4%、「製造」29.2%であっ

図2 働く障がい者が担う業務の種類（特例子会社、上場企業）



た。「事務補助」、「清掃、管理」の具体的な例としては、データ入力、シュレッダー、契約書などのファイリング、社内の文書や郵便物などの運搬作業、ファイルの電子化、郵送物の封入・印刷、オフィス清掃、ビル管理などの業務である（図2）。

このように「事務補助」「清掃、管理」は障がい者が担う中心的な業務であるが、この2つの業務は持続性に関して問題を抱えている。特例子会社や身体障がい者を中心に雇用している多くの上場企業では、企業の間接部門の補助的な業務（事務補助、清掃）から障がい者雇用を開始しており、当初はCSRの観点から、各部門も事務補助業務や清掃業務を発注していることが多い。また、働く障がい者の特性から見ると、身体障がい者にとっては、配慮や計画性という観点から事務補助は適性のある仕事と考えられ、知的障がい者にとっても、業務内容を正確に繰り返し行う特性に合致した業務でもある。

しかし、障がい者が業務を遂行するためには、それぞれの障がいに応じた配慮や教育、支援の費用が必要となる。一方、各部門から見ると、事務補助や清掃業務などは経費削減の要請も強く、特例子会社や上場企業で働く障がい者に仕事を依頼することは、外部の専門事業者に委託するより割高となってしまう、発注に二の足を踏む可能性も高い。このように、事務補助や清掃、管理業務は親会社や上場企業にとっては付随的な業務であり、企業規模の成長に依存し、企業業績の影響も受けやすいといえる。

今後、企業に求められる障がい者雇用の水準は高まることが予測される中、働く障がい者が企業内で活躍し続けるためには、障がい

者が担う業務はどのように転換していくとよいのだろうか。

## **(2) 企業のニーズと企業価値に貢献する業務が増加するために、企業とNPOなどとの協働が重要**

働く障がい者が担う業務の現状は、事務補助や清掃、管理業務が多く、付随的な業務のため、大幅な業務量の増加は望めない。一方で、既に法改正が見込まれており、法定雇用率の引き上げによって企業が雇用を求められる障がい者数の増加が想定される。このような現状から、筆者らは、将来的に障がい者の担う業務は、収益を得ている業務から距離のある付随的な業務から、より企業価値に貢献できる業務が増えるのではないかと考えている。より企業価値に貢献できる業務を担うには、能力や特性を引き出す必要があり、そのための職業能力開発が必要になるであろう。一つの方法として、筆者らは、障がい者の能力開発をするNPOや財団などと、障がい者を雇用する企業との協働を今後より一層進めていくべきであると考えている。

ここでは、職業能力開発を行うNPOや財団と、企業との協働に関して、米国のBest Buddies (BB) とKen's Crewという2つの団体のケースを取り上げる。

BBは、1989年に社会活動家であるAnthony K.Shriverが創設した団体で、知的障がい者とそうでない者との関係性構築や、雇用創出、知的障がい者のリーダーシップ開発に携わるNPO団体である。2020年までに全米50州にオフィスを作ることに、4000人の指導員の育成、1000の仕事を作ることに、公立校2500校へのプログラム提供を目標に活動している。

この中で、職業訓練の提供を行い、WalgreenやFifth Third Bankなどでの就業を実現している。

これらの会社で障がい者たちが担っている業務は、集配センター業務やオペレーションセンターでの業務などである。たとえば、Walgreenのコネティカット州、サウスカロライナ州の集配センターでは、従業員のうちの4割から半数近くが知的な発達に障がい（IDD：Intellectual and Developmental Disabilities）を持っている。Walgreenのような小売では物流が重要な業務であり、その重要な業務で、多くの障がい者が活躍していることがポイントであると筆者らは考えている。

Ken's Crewは、1997年に障がいのある子どもを持つ親が立ち上げた組織である。ミッションとして、障がい者個人が職場で仕事ができる能力を示すことで、彼らの人生に意味と目的を提供することを掲げ、障がいのある人に職業訓練を受けてもらい、就職支援サービスを提供している。設立後から、Home Depotが積極的に支援しており、Home Depot以外にも、2007年にCVC Caremark（19店舗）、11年以降はOutback Steakhouseなど4社とパートナーシップ関係を結んでいる。たとえばHome Depotでは、棚の補充、展示品の掃除、製品を探す顧客のサポート業務を行っている。

Ken's Crewの役割は多岐にわたっている。地域の学校とのつながりなどから適切な候補者を探し、10週間から12週間に及ぶ一対一のトレーニングによって適正を見抜いて企業就労が可能かを判断する。障がい者が就労した後は、Home Depotなど雇用者側のマネジャーへの支援、プログラム参加者への月1回の

ミーティングによる教育、家族やコミュニティとのつながりを維持する活動を行っている。

これら2つのケースをもとに、企業とNPOや財団などとのコラボレーションが進展し、働く障がい者がより企業価値に貢献する業務を担うための、筆者らが考えるポイントを3つ述べる。

1つ目は、障がい者が働くための業務設計上の工夫である。Walgreenのケースでは、従業員の半数近くをIDDの社員で構成する集配センターは、労働集約的な業務を担っている。ここでの業務設計は、繰り返しかつ標準化された業務に能力を発揮するIDDの特性を考え、高度に標準化されていると推察される。

2つ目は、トレーニングから企業への就労へと、障がい者が段階的に就労できることである。Ken's Crewのケースを見てみると、10週間から12週間にわたる一対一のトレーニングの後に企業に配置している。企業で働き始めた後も、Ken's Crewは、プログラム参加者に月1回のトレーニングを義務付けており、また企業のマネジャー層の支援を行っている。そのため、マネジャーの要望などを聞いて本人の状況を見極めながら、トレーナーが段階的に目標を設定して成長を促すことも可能な仕組みになっていると思われる。

3つ目は、NPOが企業との関係を継続的に持つことで、協力企業が雇用対象の障がい者にどのようなニーズを持っているかを、常に確認しながら人材育成を行っていると思われる点である。財団、NPOなどと協力企業とのジョブパイプラインの構築によって、必要となる業務スキルを明確にして障がい者の能力開発を行うことが可能になる。

## 2 障がい者が担う 組織上の役割の転換

### (1) 管理職やリーダーの役割を担う障がい者が少なく、身体障がい者が中心

ここまで、障がい者が担う業務の転換について述べたが、業務の転換に伴って、組織上の役割の転換はどのように起こり得るのだろうか。まずは、働く障がい者が担う役割の現状について述べると、障がいのある社員の管理職など（管理職やリーダー的な役割）への登用は一部であり、身体障がいのある社員が中心となっている。

障害者雇用経営実態調査によると、特例子会社で働く常用雇用者全体（無期、有期雇用者を含む8840人）のうち、身体障がい1769人、知的障がい3364人、精神障がい696人、常用雇用者に占める障がいのある社員の割合は65.9%であった。また、全管理職に占める身体障がい者の割合は8.1%、リーダー的役割を担う社員全体に占める障がい者の割合は24.1%で、障がいの内訳を見てみると、身体障がい18.9%、知的障がいが3.4%、精神障

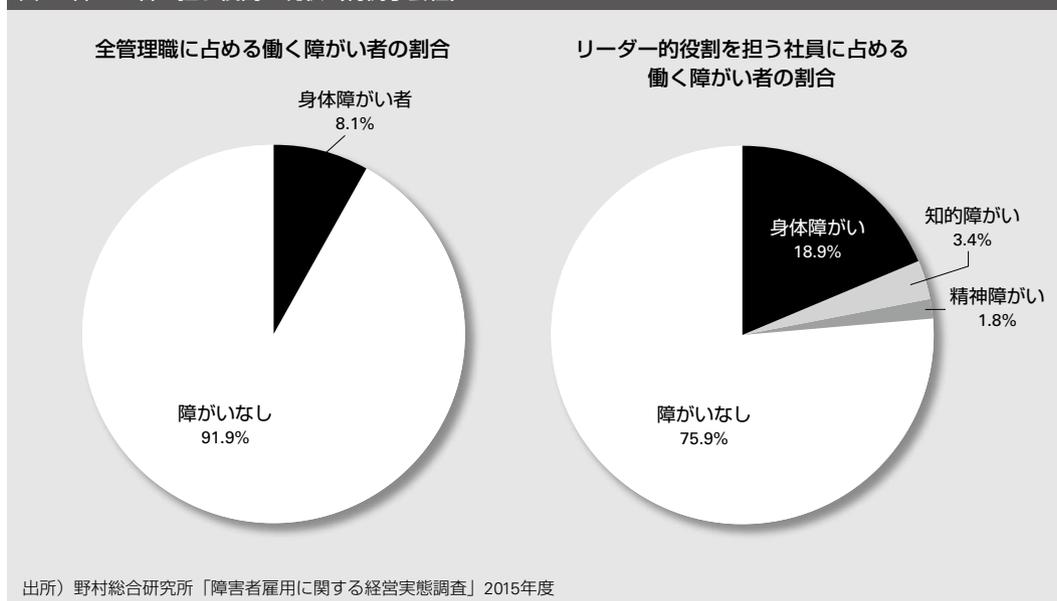
がいが1.8%であった（図3）。

### (2) 管理職やリーダー的な役割を担う障がいが増える未来

前節で、働く障がい者が担う役割の現状について述べた。管理職やリーダー的な役割を担う障がい者は少数で、かつ身体障がい者が多くを占めているのが現状である。では、これからもこのような状況は続くのだろうか。

筆者らは、今後の障がい者雇用では、障がい者が管理やリーダー的な役割をより担う可能性があると考えている。先進的な取り組みを進める企業とのディスカッションを進めると、積極的にリーダー的な役割を与えて、働く障がい者の成長を促していることが分かる。もちろん、障がいの程度や特性によって、管理職やリーダー的な役割を担うことができない人もいる。そして、管理職やリーダー的な役割を担うことがすべてでもないのは、障がいのない社員と同様である。ただ、ここで強調したいのは、障がいのあるなしにかかわらず、ロールモデルの出現によって、

図3 障がい者が担う役割の現状（特例子会社）



自分自身の将来に変化の可能性を見いだすことの重要性である。

障害者雇用経営実態調査の結果によると、5年前（5年未満の場合は設立時）と比較して、自社で働く障がい者が管理職やリーダー的な役割を担うようになったと答えている特例子会社は46.8%、上場企業は20.5%であった。特例子会社の半数弱で管理職やリーダー的な役割を担う社員が増加しているのは、そもそも社員の障がい者比率が高いこともある。しかし、そうではあっても、これらの数値の今後の変化に注目したい。実際、特例子会社や障がい者雇用を積極的に進めている企業の中には、数人のチームを束ねるチームリーダーに積極的に障がい者を登用している企業も少なくなかった。チームリーダーを任されたことで、リーダーシップを発揮して活躍する障がい者も増えていくであろう。

障がい者である経営者も登場している。三菱商事株式会社の特例子会社である三菱商事太陽株式会社は、重度身体障がいのある山下達夫氏が社長を務めている。山下氏のように障がいがありながらも、自身でキャリアを築く管理職、経営者が現れた。これは、将来より多くの障がいのある社員が自分の能力や特性を発揮して、本人の特性に合ったキャリアの一つとして管理職や経営者にチャレンジするのではないかという期待にもつながる。

### 3 障がい者への能力開発と

#### リーダーシップ開発の重要性

##### (1) ソーシャルスキルトレーニングの有効性

働く障がい者がより活躍するための重要な観点として、障がい者に対する能力開発があ

る。障害者雇用経営実態調査でも、特例子会社の85.8%、上場企業の63.1%が何らかの能力開発を行っていると答えている。特に知的障がいのある社員が今後継続して活躍するためには、業務スキルの研修に加えて、基本的なビジネスマナーやコミュニケーション、対人関係のトレーニングが重要なのではないかと考えられる。

ここでは、知的障がいのある社員に継続的にソーシャルスキルトレーニング（SST）を行っている、フランスが本社の製薬会社であるサノフィ株式会社の実践例を述べる。実践例の詳細は『人事実務』2014年4月号と中田氏らの論文（2015）から紹介する<sup>注3</sup>。

SSTとは、一般社団法人日本SST普及協会の定義によると、『『社会生活技能訓練』や『生活技能訓練』と呼ばれており、対人関係を中心とする社会生活技能に加えて、自己管理や疾病管理などの日常生活技能を高める方法』である。

サノフィでは、会社全体での障がい者雇用推進のために、2009年にラ・メゾンサービスセンターを設置し、知的障がいのある社員が名刺印刷、コピー用紙の在庫管理などの業務を担っている。2013年にはラ・メゾンサービスセンターをラ・メゾンビジネスサポートセンター（LMBC）と名称変更した。サノフィはラ・メゾンサービスセンター設置翌年の2010年から、外部の専門機関の支援を得てSSTを導入している。原則月2回、1回につき2時間のSSTを実施しており、2015年8月時点でこれまで入社した知的障がいのある社員は一人も退職していないとのことであった。

サノフィで実施されているSSTの内容例は

表3 サノフィで実践されているSSTの内容例

項目	内容例
職場でのコミュニケーション編	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 電話対応の仕方</li> <li>• 仕事でミスをした際の対応方法</li> <li>• ビジネス上のメールの送り方</li> </ul>
生活編	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ストレスへの対処法</li> <li>• 食生活の振り返り</li> <li>• 医療機関とのかかわり方</li> </ul>
チームワーク編	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職場のマナーマニュアル作り</li> <li>• チームミーティング</li> </ul>
出所)『人事実務』2014年4月号より作成	

表3の通りである。進め方は、目的やルールの確認、ロールプレイや振り返りを意識した設計になっている。

このSSTでのポイントは、生活面でのトレーニングがあることである。知的障がいのある社員の継続就業には、生活面でのスキルアップが重要といわれており、SSTが有効であると思われる。実際、サノフィでは継続的なSSTの実施によって退職者が出ておらず、採用・育成コストを考えると月2回のSSTは十分効果的といえるだろう。

## (2) 障がい者のリーダーシップ開発の重要性

前節では企業が実施する障がい者のトレーニングを取り上げたが、働く障がい者が役割の変化などによってより活躍するためには、今後は、就業段階以前も含めた障がい者自身のリーダーシップ開発が重要になると考えている。

ここで、障がい者自身のリーダーシップ開発という文脈で、東京大学のDo it Japanの取り組みを紹介する。これは、学校段階の障がい者を対象としており、テクノロジーの活用を目的の中心に置きながら、リーダーシッ

プ開発的な要素が強い取り組みである。

2008年より開始されたこの取り組みは、進学を目指す多様な障がい者（身体障がい、発達障がい、識字障がいなど）が自身で応募して選抜され、プログラムを受講できるようになっている。プログラム自体は、「テクノロジーの活用」を中心に据えて、「セルフ・アドボカシー（障がい者自身が自分自身の利益や権利などについて自ら声を上げ、自分自身や他者のため権利擁護活動をすること）」「障がいへの理解」「自立と自己決定」をテーマにワークショップや講義を受ける形式になっている。

筆者らは、この講義で取り上げられていた「障がいへの理解」「セルフ・アドボカシー」の2点は特に重要だと感じた。具体的には、これらを学び理解することで自らの障がいや他者の障がいを理解し、自分自身や他者のために、環境改善の声を上げて実現する能力を高めることができる。近い未来、障がい者が企業で活躍すると、障がいのない者との協働の増加が想定される。そのため、障がい者自身が、率先してよりよい環境作りや業務遂行のために、周囲に働きかけるリーダーシップが、今後さらに重要になるだろう。

## (3) 障がいのある者と障がいのない者との相互理解

前節で述べたように、障がいのある者が、自分自身のことを伝える重要性への理解や技術が向上することで、障がいのない者や他の障がいのある者も、障がいのある者についてよく理解することができる。そして、この相互理解が、より障がい者が活躍する将来を作る第一歩になると筆者らは考える。

一方で、企業が社会貢献で障がい者のリーダーシップ開発や相互理解を推進することは、業務遂行に必要な範囲ではできるが、営利団体であるため、できることには限界がある。たとえば、働く障がい者が業務上、リーダーシップを発揮するためには、金銭管理などの生活面での自己理解、自己管理技術が重要である。本人を中心に、企業が業務面を中心にかかわり、その周辺の支援機関、家族とも連携して、社会全体として支えることが今後より求められるであろう。

#### IV 障がいのある社員と 障がいのない社員との 相互理解が進んだ社会へ

本稿では、障がい者のより活躍する可能性について、技術革新と働き方という2つの側面から述べた。

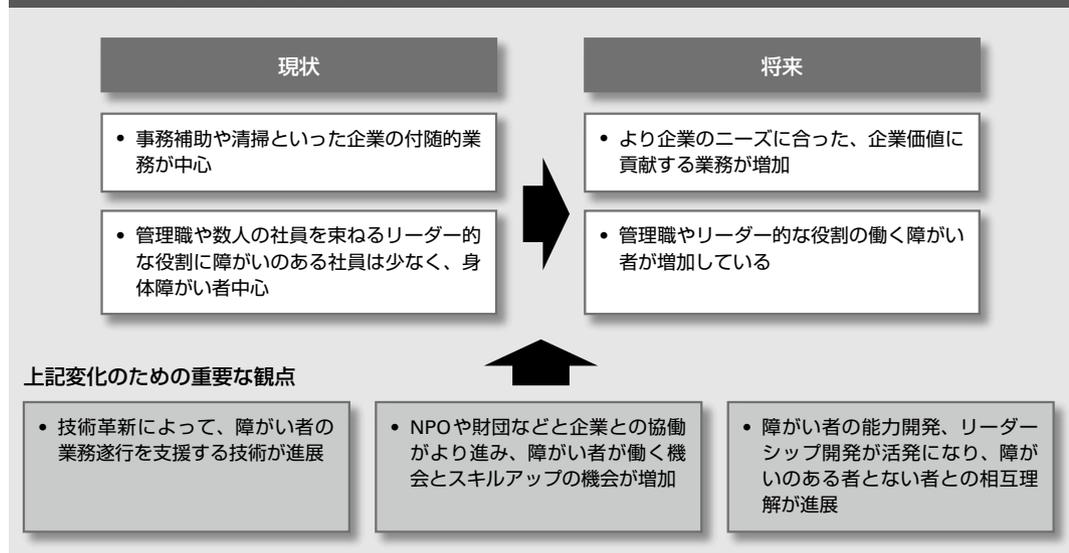
技術革新については、今後、IoTやスマートフォンなどのデバイスの進化によって、障がい者が業務遂行をする際のサポートが充実していく。具体例として、聴覚障がい者向け

に会話内容をリアルタイムで文字化するアプリを開発したTranscense、知的障がい者向けに簡単な連絡や報告のメールを定例文から簡単に作成可能にしたアシストスマホなどを取り上げた。テレワークも障がい者の業務遂行を支援する機能として有効と思われるが、教育や勤怠管理など、コミュニケーション面での課題は残されている。

働き方については、業務内容は現状の付随的な業務から、より企業価値に貢献できる業務が増えていくのではないかと考えている。また、役割も管理職や少人数を束ねるリーダーの役割を担う障がい者が増加する可能性について言及した。

それらの変化のためには、障がい者の能力や特性と企業のニーズをつなぐNPOや財団などと企業との協働の進展、障がい者の能力開発とリーダーシップ開発が重要ではないかと考えている。特に、企業のニーズに即した業務を担うためには、今以上に障がい者が自分自身を理解・管理し、障がいのない人に自分たちの状況やニーズを伝えられるような能力開発、リーダーシップ開発が基盤として重

図4 障がい者が担う業務と働き方の現状と将来



要である。障がいのある社員とない社員がお互いにニーズを伝えながら業務を遂行することによって、相互理解が進展し、技術革新もより一層進み、障がい者がより活躍する社会が拓けてくるだろう（図4）。

#### 注

- 1 2015年8～9月にNRIおよびその特例子会社であるNRIみらいで実施したアンケート調査。特例子会社調査（回収数142、回収率約46.4%）と上場企業調査（回収数217、回収率約6.7%）の2つの調査に分け、障がい者雇用の経営面の実態・課題・展望などについて調査した
- 2 沖ワークウェルウェブサイト「在宅勤務制度」より（<http://www.okiworkwel.co.jp/system/>）
- 3 サノフィの実践例は、「障害者雇用促進への道」『人事実務』2014年4月号 pp.54-60、中田貴晃、

杉本文江、松下由美・尾上昭隆（2015）「外部支援機関によるSSTを中心とする支援から見えてきた成長と課題」『SSTを活用した人材育成プログラム』第23回職業リハビリテーション研究・実践発表会発表論文集口頭発表 第2部第11分科会から記載している

#### 著者

水之浦啓介（みずのうらけいすけ）

社会システムコンサルティング部上級研究員

専門は雇用・労働政策、人材育成・人材活性化、組織改革や制度構築・普及など

伊藤利江子（いとうりえこ）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は企業の組織変革支援、人材マネジメントに関する調査、コンサルティングなど