

加速する環境変化に先んじた 障害者雇用のあり方を探る（前編）

定点調査から見る障害者雇用を取り巻く環境の変化と動向



矢島咲紀



佐藤夏実



金子柚那



若林城将



足立興治

CONTENTS

- I 障害者雇用を取り巻く外部環境の変化と企業に求められる対応
- II 障害者雇用に対する企業の対応状況
- III 親会社と特例子会社の連携における課題
- IV これからの親会社・特例子会社がグループとして追求すべき障害者雇用の方向性

要 約

- 1 法定雇用率の引き上げや合理的配慮の義務化を筆頭とした外部環境の変化から、企業は雇用する障害者の人数確保という量の観点および雇用する障害者が適切に働くことのできる就労環境の整備という質の観点でのさらなる対応を求められている。
- 2 上場企業、特例子会社ともに量・質の両観点での対応に苦慮する傾向が強まっており、各社単体での対応は限界が近づいていると推測される。今後は、親会社と特例子会社が連携して、グループ全体として対応する重要性が増していく。
- 3 親会社と特例子会社の連携に際しては、現状の認識における乖離を鑑み、グループ全体の指針策定から各社での戦略、施策の実施計画作成、実施時の協力といった首尾一貫した対応の必要性について論じる。

I 障害者雇用を取り巻く 外部環境の変化と 企業に求められる対応

野村総合研究所（NRI）、その特例子会社であるNRIみらいは、2015年以来、毎年上場企業と特例子会社における障害者雇用に関する定点調査を実施し、その結果を考察してきた。

特例子会社制度では、障害者の雇用の促進および安定を図るため、事業主が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、一定の要件^{注1}を満たす場合には、特例としてその子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものと見なして、実用効率を算定できることとしている^{注2}。2002年10月から施行され、関係者を含め、グループ全体を親会社に合算して実雇用率を算定しているのは、2024年6月1日時点で378グループである^{注2}。また、特例子会社は2024年6月1日時点では614社あり、年々増加傾向にある^{注3}。法定雇用率達成のために特例子会社を設置する動きがある一方で、特例子会社単体での障害者雇用という方針から変更する兆しが見られる。

2023年度には、岐路に立つ障害者雇用をテーマに調査研究活動を行い、本誌2024年4月号に特集として掲載した。本稿では、障害者雇用を取り巻く外部環境、および親会社・特例子会社の現在地と、今後、親会社・特例子会社がグループとして目指すべき障害者雇用にはどのようなギャップがあるのか、アンケート結果・事例を基に考察する。

なお、本稿ではアンケート調査対象に基づき、「上場企業」と「親会社」の書き分けを

行っている。特例子会社の有無によらず、障害者を雇用する上場企業を「上場企業」、特例子会社を有し、自社内でも障害者を雇用する上場企業を「親会社」と記載している。

1 外部環境変化

最初に、日本における障害者雇用を取り巻く政策・社会・テクノロジーの動向を確認する。

(1) 政策：法定雇用率の

引き上げ・合理的配慮の義務化

2023年1月18日に開催された労働政策審議会障害者雇用分科会^{注4}において、2024年度から2025年度までの民間事業主の法定雇用率を従来の2.3%から2.7%に引き上げることが示された。ただし、対応する事業主側に配慮し、当初案では2024年4月から2.5%、2026年4月から2.7%に段階的に引き上げることとする経過措置も併せて示された。本案はさらに事業主への配慮が必要との分科会での議論を踏まえ、2.7%への引き上げ時期を2026年7月とすることでまとまった。

また、2024年4月1日に施行された「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律の一部を改正する法律」（「改正障害者差別解消法」）において、事業者に対して合理的配慮の提供が義務づけられた^{注5}。合理的配慮とは、身体、精神、知的の障害や、性別、人種、国籍などが要因となり生まれる、日常生活や社会生活を送るうえでの困難さを軽減させるために行われる、周囲からの支援や環境の調整のことを指す。

法定雇用率の引き上げ、合理的配慮の義務化に伴い、企業は今後も雇用する障害者の人

数の確保という量の観点、および雇用する障害者が適切に働くことのできる就労環境の整備という質の観点でのさらなる対応が求められる。

(2) 社会：生産年齢人口の減少および 障害者人口の増加・ESG投資の 機運の高まり・有価証券報告書における 人的資本の情報開示の義務化

政策動向以外にも、企業の障害者雇用に対して影響のある社会動向についても触れる。

日本の生産年齢人口は1995年以降減少を続けており、今後も2065年までに約3000万人の減少が見込まれている（図1-1）。その一方で、障害者の人口は増加傾向にある。また、特別支援学校等に通う児童数も増加傾向にある（図1-2）。

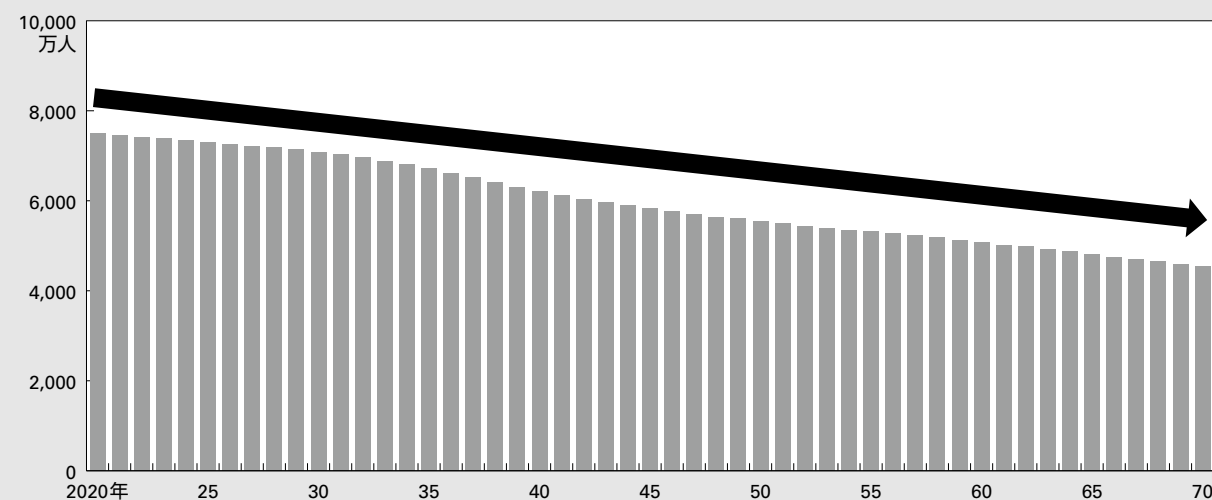
これらを背景に、日本の企業は雇用義務の観点にとどまらず、労働力確保の観点からも障害者を雇用することが重要になりつつある。

企業の障害者雇用が外部から評価される機

運も高まっている。近年、注目が高まっているESG投資は、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス）の3つの観点が重要であるという考え方に基づいている。これは財務情報だけではなく非財務情報であるESGの観点も考慮して行われる投資である。日本におけるESG投資額は年々拡大しており、トランプ政権の政策の影響が日本にも表れるかもしれないが、今までの趨勢が続くとすれば、今後もESGに対する関心は高まると考えられる（図2）。

障害者雇用はESGの観点のSocial（社会）からも推進が期待される。この動きを受けて2023年1月31日には有価証券報告書において人的資本に関する開示も義務化された。明示的に障害者雇用に焦点を当てた指標が挙げられているわけではないが、金融庁から公表された『『企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令（案）』に対するパブリックコメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方』では、企業に所属する

図1-1 日本における生産年齢人口推移



出所) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）より作成

障害者割合など、障害者に関する指標について開示を求める旨が存在した^{注6}。

情報開示支援サービスにおいても、障害者雇用などの項目を含める動きが起きている^{注7}。

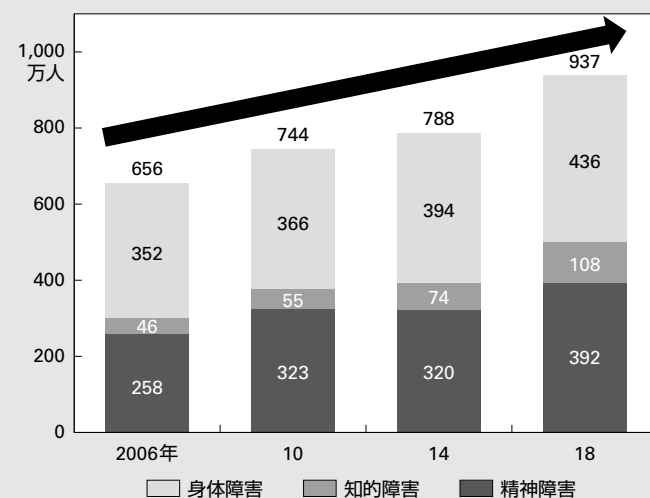
このことから、障害者も含めた人的資本の活躍に対する投資家の関心が高まっており、それを受けて企業側も対応および外部発信の推進が求められている。

(3) テクノロジー：AIやその他の技術の発達

障害者雇用についてさらなる対応が求められる企業にとって、障害者雇用の環境整備に資するテクノロジーも発展してきている。

筆頭に挙げられるのはデジタルを活用した勤務形態の見直しである。コロナ禍を機に普及したテレワーク^{注8}は、出社の障壁を減らせることから、心身上の理由による出社困難者の潜在能力の活用が期待される側面もある。近年は再び出社に回帰する動きも見られるが、テレワーク環境として整備されたコミ

図1-2 日本における障害者人口推移

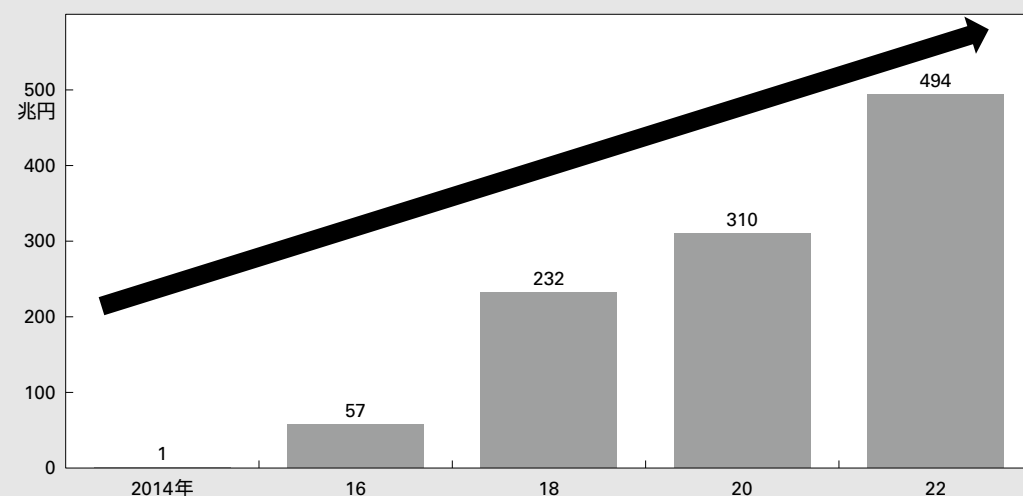


出所) 文部科学省「令和5年度特別支援教育資料 第1部 データ編」より作成

ュニケーションツールおよびツール活用のノウハウは今後の障害者雇用にも有用である。

また、障害者への業務割り振りにおいてもテクノロジーが活用されている。マイクロソフトなど米国の大手企業が発達障害者の雇用に当たって使用するMentra社のジョブマッチングプラットフォームは、障害を持つ候補

図2 ESG投資額推移



出所) Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)「GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT REVIEW 2022」より作成

者が記入した応募書類を読み込み、AI機能により、その候補者と適切な業務を結びつけることができる^{注9}。

テクノロジーの発展が、障害者の職場・職域の拡大を環境整備の観点から後押ししていることがうかがえる。

2 企業の視点の変化： 人的資本としての 雇用の必要性の高まり

ここまで触れてきたように、企業は政策、社会的な要請から雇用する障害者の人数拡大を求められているところであるが、企業の立場からすれば、義務的な雇用にとどまらず、障害者に企業価値向上への貢献を期待する動きも高まっていると推察される。言い換えると、障害者を人的資本^{注10}として捉えることの必要性が増しているということである（図3）。

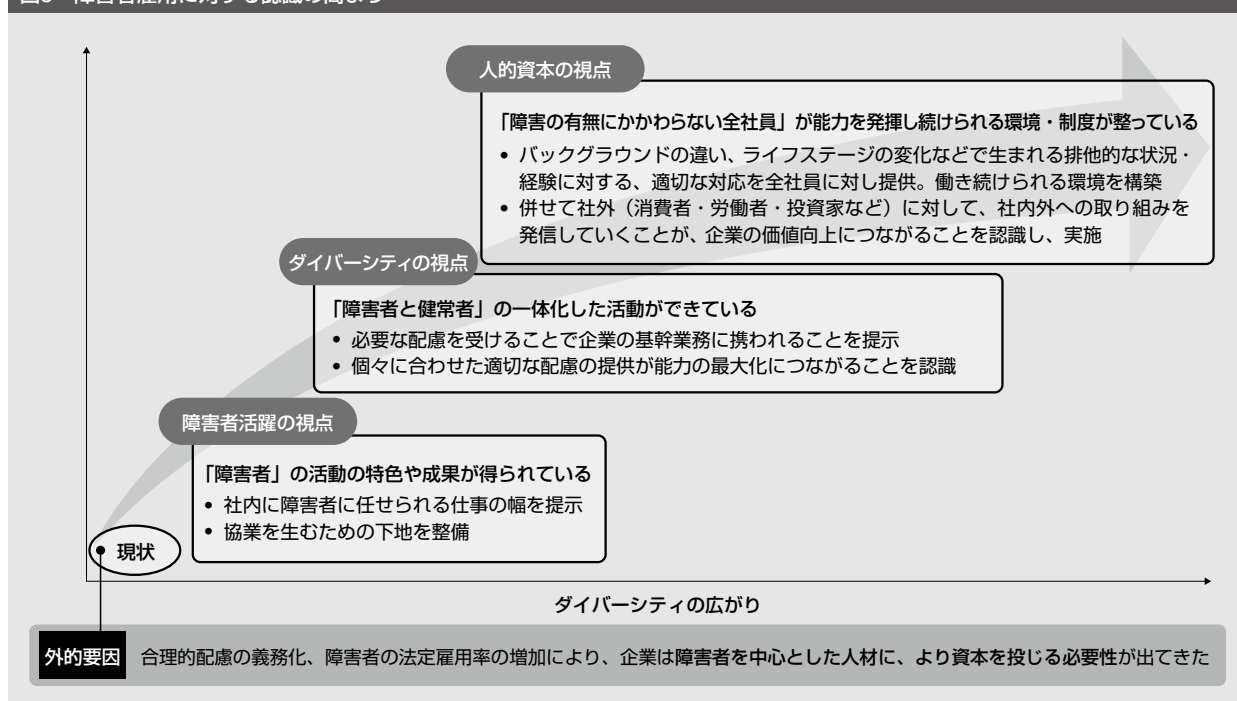
このことについては昨年度調査^{注11}でも言及しているが、本稿でも立ち返りたい。

3 障害者雇用の取り組みに対する 指標などの普及

政府の動きを踏まえて、各企業では障害者雇用の方針について見直す動きのみならず、取り組みの具体化についての検討が進行している。この動きに応じ、障害者雇用の取り組みを客観的に評価する指標の整備も進んでいる。これらの指標は、企業自身が自社の取り組みを評価・改善するのに用いるほか、外部機関がこの指標や取り組みに基づく企業の評価・認証を行う。さらに、投資家は投資の際の判断材料としてこの認証を活用する動きがある。ここでは一部の評価指標やそれを策定している機関について紹介する。

まず、「指標 Disability Equality Index」

図3 障害者雇用に対する認識の高まり



(以下、指標 DEI) について触れる。指標 DEIは米国障害者協会 (American Association of People with Disabilities : AAPD) と Disability:IN (旧称 : 米国ビジネスリーダーシップネットワーク : USBLN) が共同で作成した、障害者雇用に関する企業の取り組みを定量的に評価するための指標である。

評価を希望する企業は、Disability:INの登録Webサイトで障害者雇用の取り組みに関する質問に回答する。するとDisability:INは、その回答に基づいて100点満点で評価し、各企業に返答するというものである。なお、80点以上のスコアを獲得した企業がBest Places to Work for Disability Inclusion (障害者インクルージョンにおける最良の職場) として認定され、各企業の具体的なスコアとともに公表される。

企業の雇用に関する取り組みに関する評価指標としては、従来からLGBTQ+やジェンダーに関するものが比較的多く見られたが、そこに障害者を含めた評価指標が拡大しつつある。たとえば、「Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks」(以下、GDEIB)^{注12}というDE&I (Diversity, Equity and Inclusion〈多様性・公平性・包摂性の意。指標DEIと異なることに留意されたい〉) の取り組みを評価し、改善につなげるための無料の評価フレームワークが存在する。GDEIBでは具体的なアクションを15の観点 (Vision、Leadership、Structure、Recruitment、Advancement、Compensation、Benefits & Flexibility、Assessment、Communications、Learning、Sustainability、Community、Services & Products、Marketing & Consumer Service、Responsible Sourcing) において5段階のレ

ベルに分けて、各レベルの定義を作成しているところが特筆すべき点である。

また、DE&Iに取り組むに際しての5つの価値観として「法令遵守」「組織のパフォーマンス向上」「尊厳の尊重」「社会正義のための公平性の実現」「個人の能力開発」を挙げている点が特徴である。詳細は後編で述べるが、障害者雇用への考え方が、DE&Iの推進の根底にある価値観に近づき始めていることがうかがえる。障害者がDE&Iに含まれる形で企業の取り組み、評価体制構築が加速している。

そして、障害者雇用に取り組む企業のネットワークとして「The Valuable 500」が挙げられる。500以上の企業・経営者が加盟し、障害者雇用促進を目指す国際組織である^{注13}。

さらに、DE&I自体の進化、障害者雇用への注目度の上昇から、障害者自身も企業の価値向上に貢献する人材として、実感できる事業環境・就労環境を模索する動きを後押しする枠組みが拡大していることがうかがえる。

ただし、2025年に入って米国で第2次トランプ政権が始まり、DOGE (Department of Government Efficiency : 政府効率化省) による反DE&I的な動きも進められるなど、本稿を執筆している時点でもDE&Iへの影響は注視しておく必要があると思われる。

II 障害者雇用に対する企業の対応状況

1 定点観測で見えてきた障害者雇用に対する課題認識

では、障害者雇用に取り組む日本企業は現状、何を課題と捉えており、どのような対応

が必要なのだろうか。

本章では、野村総合研究所（NRI）とNRI
みらいが2015年から毎年度実施しているアン
ケート（以下、アンケート）^{※14}を通して障
害者雇用の近況を明らかにし、次章では、今
後の企業に求められる対応について触れる。

（1）障害者採用における

量的・質的担保への課題認識の上昇

アンケートを通じてまず明らかになったの
は、親会社を含む上場企業（以下、上場企
業）、特例子会社が、障害者の採用について
量・質の両面で担保することを課題に感じて
いるということである。

また、以下で述べるアンケートを経年で見
ても、法定雇用率引き上げへの対応が追いつ
いていない現状がうかがえる。

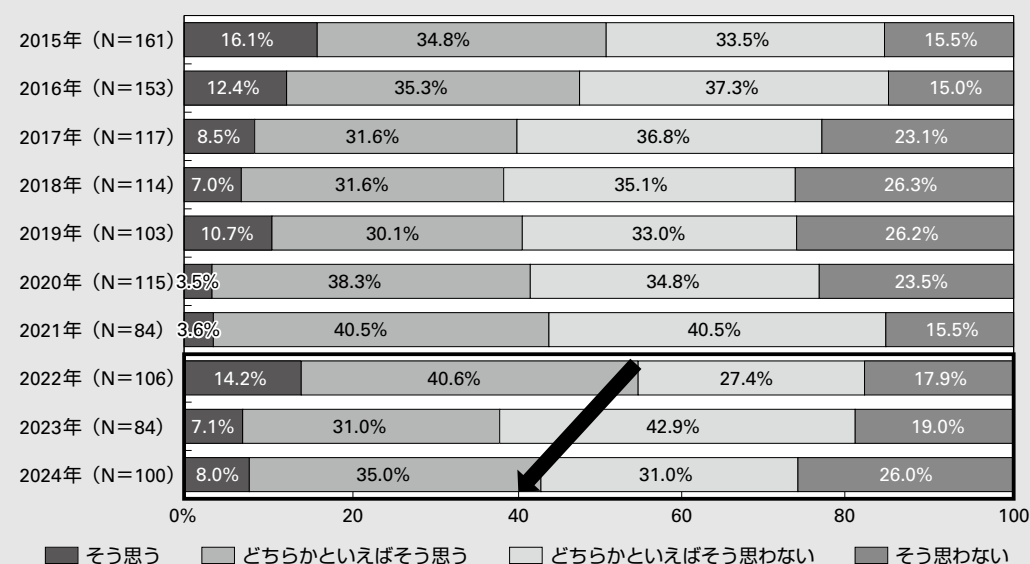
まず、上場企業側に「量的な観点から見て
障害者を十分採用できているか」を尋ねたと

ころ、「どちらかというと思わない」「そ
う思わない」の回答の合計は2024年で57.0%
である。障害者雇用促進法の改正によって法
定雇用率を2024年から2.5%、2026年から2.7
%へと引き上げることが定められた2022年
には45.3%を示しており、それ以降増加傾向に
ある（図4-1）。

また、上場企業に「質的な観点」で「障害
者を十分採用できているか」を尋ねた際も、
「どちらかというと思わない」「そう思わ
ない」の合計は2024年では53.0%で、35.0%
であった2022年以降同じく増加傾向にある
（図4-2）。

続いて、特例子会社側に、「量的な観点か
ら見て障害者を十分採用できているか」を尋
ねたところ、「どちらかというと思わない」「
そう思わない」の回答の合計は2024年
では23.6%であった。こちらは上場企業より
も1年早く、2021年から増加傾向にある。こ

図4-1 上場企業における障害者採用の量的担保への課題意識



※小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
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」より作成

れには2021年に施行された法定雇用率2.3%への引き上げが影響していると見られる（図4-3）。

また「質的な観点」においても同値が2024年度は26.1%であり、2021年（18.0%）以降増加傾向が見られる（図4-4）。

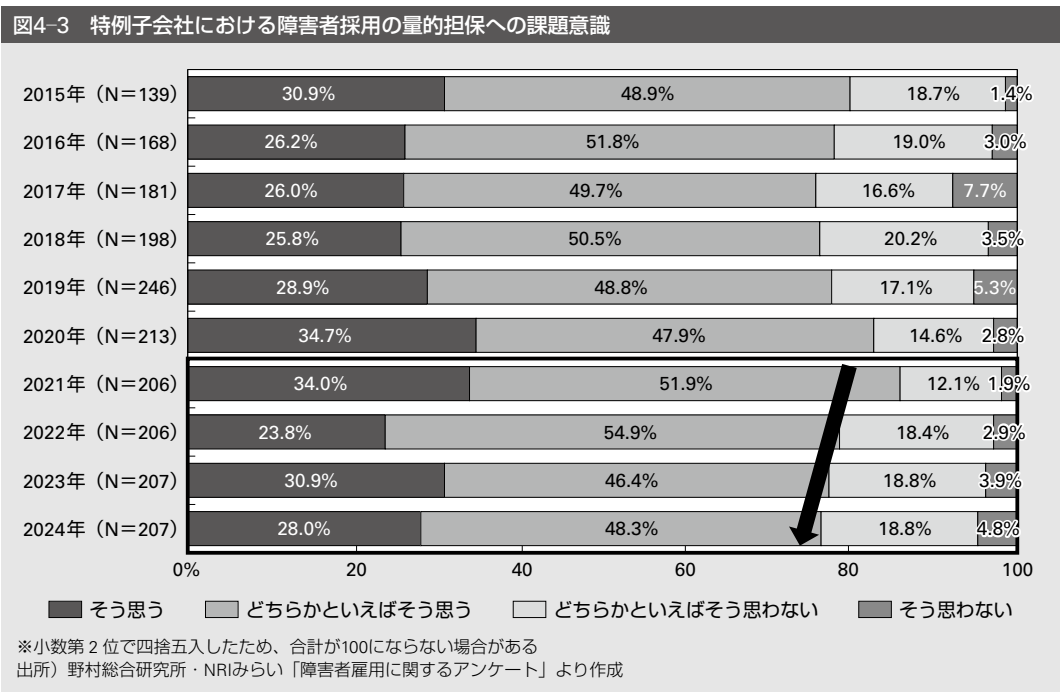
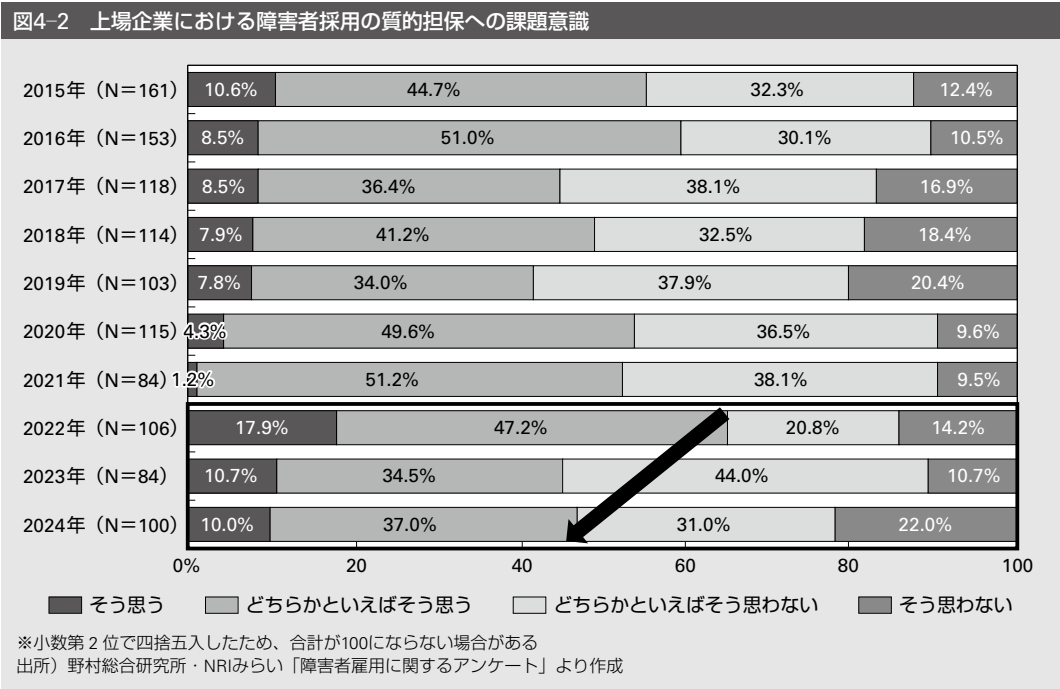
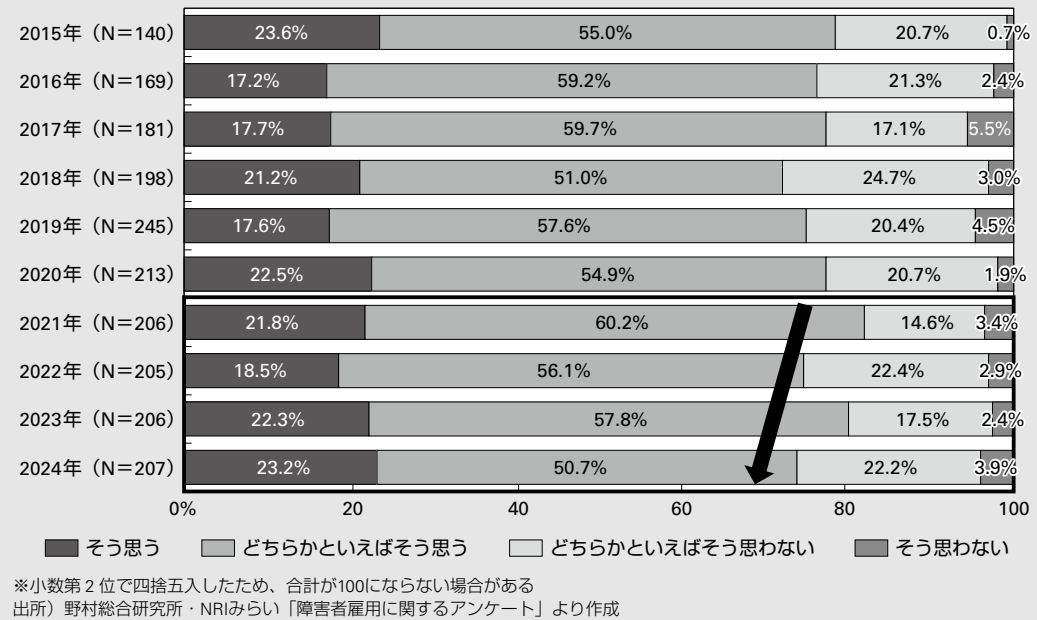


図4-4 特例子会社における障害者採用の質的担保への課題意識



(2) 企業の障害者の採用状況

企業には、採用する障害者の幅を広げようという努力がうかがえる。アンケートでは、過去3年間で「採用した」と回答した企業の割合を、障害の分類を身体障害・精神障害・知的障害・発達障害^{注15}の4分類で集計した。その結果、特例子会社では、重度の身体障害、軽・中度の知的障害・発達障害の人の割合が上昇していた。一方、上場企業では、軽・中度の精神障害、軽度から重度に至る知的障害・発達障害の人の割合が上昇していた。このことから、企業が採用する障害の分類を多様化させようという動きがうかがえる。

だが、その一方で、重度障害については軽・中度障害と比較して採用状況が芳しくないことも読み取れる。

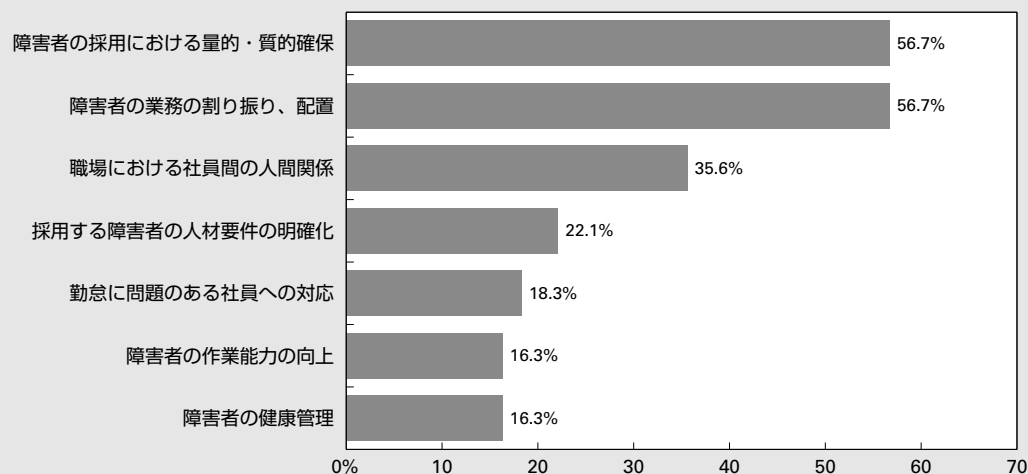
(3) 採用した障害者の活躍における課題認識の上昇

就労環境の整備における課題もうかがえる。上場企業・特例子会社に対して、障害者の雇用管理についての課題を問うたところ、共通して回答数が多かったのは「障害者の採用における量的・質的確保」であったが、2番目に回答数が多かったのは、上場企業では「障害者の業務の割り振り、配置」、特例子会社では「高齢化した障害者への対応」であった。障害者の採用にも課題があるが、すでに雇用している社員に対して適切な機会・環境を提供できているか、新たに採用する社員に対しても適切な雇用枠・環境を提供できるかについても重要な課題となっている(図5-1、5-2)。

2 グループ全体での連携の必要性

量・質両面でさらに高い水準を求められる

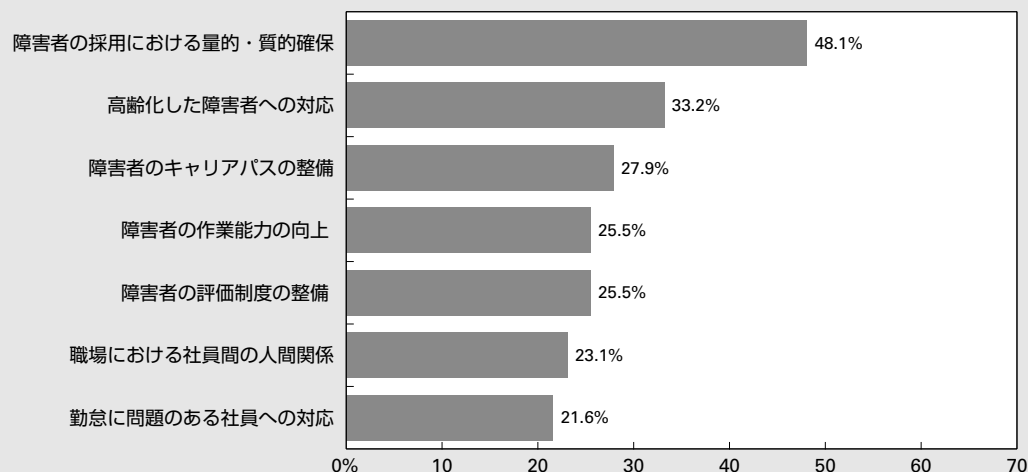
図5-1 上場企業における障害者の雇用管理の課題



※N=104、複数回答

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」より作成

図5-2 特例子会社における障害者の雇用管理の課題



※N=208、複数回答

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」より作成

状況において、親会社・特例子会社それぞれ単体での対応では行き詰まる可能性が高まっていると考える。この行き詰まりと課題の大きさを考えると、障害者雇用を特例子会社のみ任せではなく、親会社、特例子会社共同でグループとして担うべき状況にあることは自明である。

Ⅲ 親会社と特例子会社の連携における課題

1 親会社の取り組みに対する親会社・特例子会社間の認識のずれ

親会社・特例子会社が連携したグループ全

体での対応が求められる中、両社の連携の実状はどうなっているのか。

本章では、親会社の障害者雇用についての意識・行動に対して、親会社の自己評価と特例子会社からの評価が一致しているかについての調査結果に触れる。

(1) 親会社の障害者雇用に対する 重要性の認識のすれ

今回行ったアンケートの結果（図6-1、6-2）を見ると、親会社では「障害者雇用は自社の経営にとって重要な問題である」という認識が急激に高まっている一方で、特例

子会社側では、親会社の障害者雇用に対する重要性の認識が減速していると捉える傾向が読み取れる。

このことから、障害者雇用の重要性について、親会社が自己認識しているほど特例子会社はそのことを評価していないのではないかとと思われる。では、その認識のずれは一体どのようなものなのか、次項で詳しく見てみたい。

(2) 親会社の障害者雇用の 取り組みに関する認識のすれ

今回のアンケート調査では、障害者雇用に関する

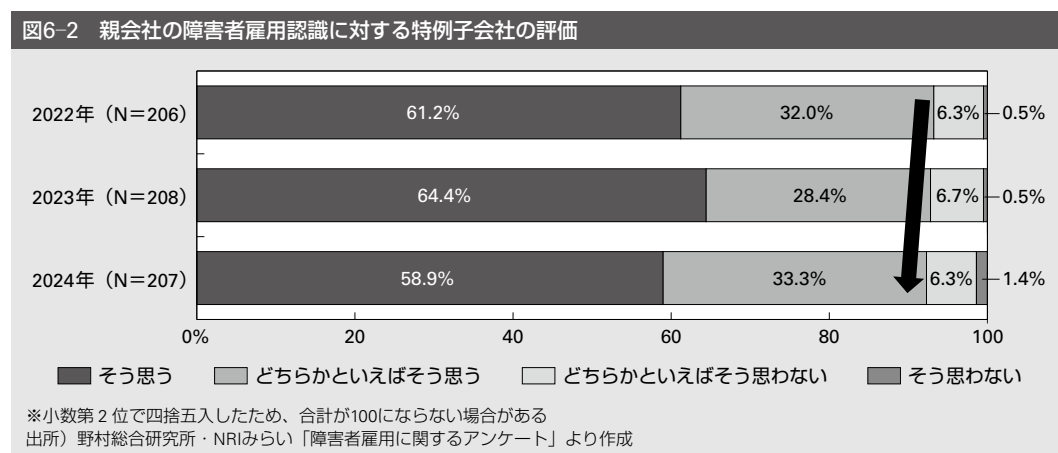
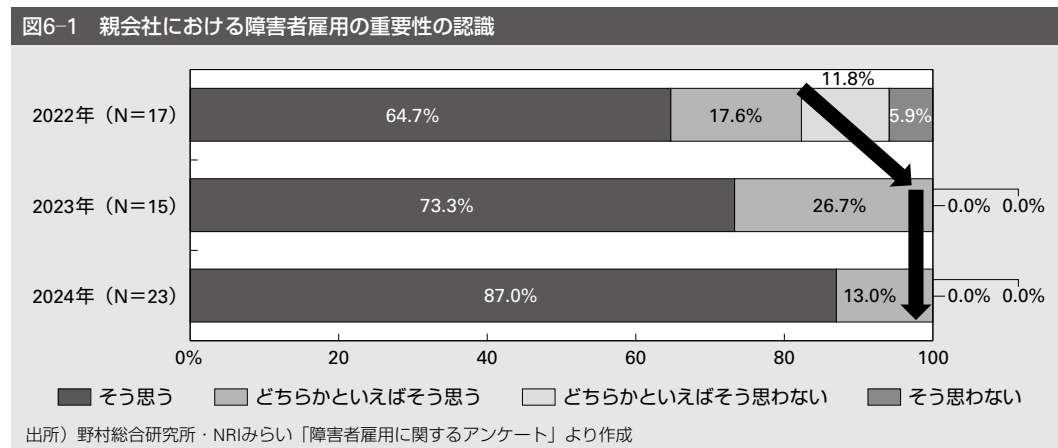


表1 アンケート設問で確認した親会社の障害者雇用の具体的な取り組み

親会社の障害者雇用への具体的な取り組みに関するアンケート			
分類			具体的なアンケート設問項目
①	連携	障害者雇用に関する社内外の関係者との連携状況に関する設問	・社外の障害者雇用関係者との交流 ・現場ノウハウ共有 ・事業領域拡大支援
②	戦略	企業戦略における障害者雇用に関する記述に関する設問	・戦略への記載
③	人材配置	障害者と健常者が区別なく協働・登用される仕組みや制度に関する設問	・協働部署の設置 ・区別のない役職への登用
④	社内体制	障害者雇用に対して担当者以外にも協力する組織の設置状況についての設問	・障害者支援社内組織の設置 ・障害者雇用担当以外との議論の機会の確保
⑤	障害者向け環境整備	障害者に焦点を当てた就労環境整備に関する設問	・障害者の能力向上プログラム ・障害者のエンゲージメント調査 ・障害者のためのキャリア制度
⑥	周囲向け環境整備	障害者ととともに働く周囲の社員に焦点を当てた就労環境整備に関する設問	・全管理職へのDE&I研修義務化 ・上級管理職の評価体系へのDE&I観点の包含 ・全管理職への障害者インクルージョン研修義務化 ・上級管理職の評価体系への障害者インクルージョン観点の包含
⑦	アクセシビリティの検証	調達する商品・サービスのアクセシビリティを検証する取り組みに関する設問	・全商品・サービスへのアクセシビリティ検証 ・商品・サービスのアクセシビリティの障害者との検討
⑧	サプライヤーの選定	サプライヤー選定に際しての障害者雇用への配慮に関する設問	・DE&I観点でのサプライヤー選定 ・障害者インクルージョン観点でのサプライヤー選定
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」(2024年)より作成			

関する各企業の取り組みを定量的に評価するに当たり、表1に示す8分類19項目の形で、親会社、特例子会社双方の回答を得ている。

この回答結果に関し、親会社自身の障害者雇用に関連する取り組みへの回答と、特例子会社から見た親会社の取り組みへの回答の比較を試みたものが図7である。

ここでは、横軸を親会社の回答（自己評価）、縦軸を特例子会社からの回答（特例子会社から見た評価）として先の19項目をプロットしている。このようにすると、親会社と

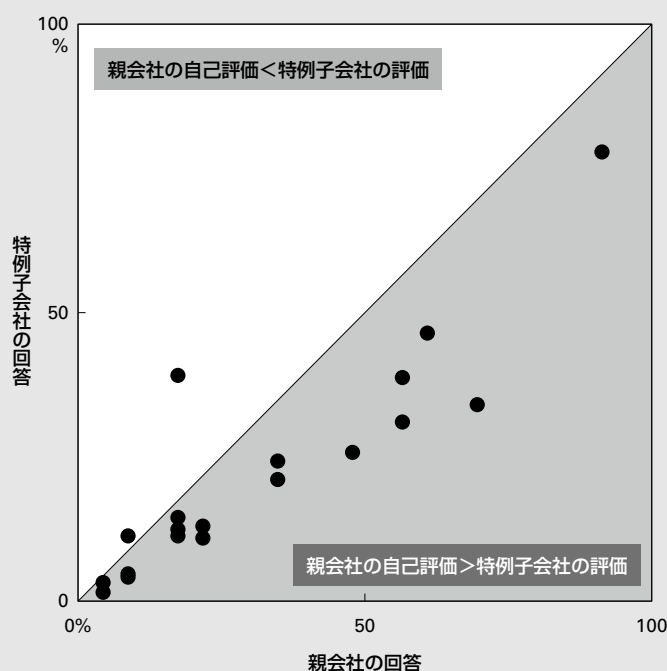
特例子会社の間に認識が近いほど、グラフの左下から右上に向けた45度線と近いところにプロットされることとなる。また、左上にいくほど親会社の自己評価に比して子会社から見た評価が高く、右下にいくほど逆に親会社の評価が高く、子会社から見た評価が低いこととなる。

実際、図7を見ると、両者の回答に極めて大きな乖離が見られるものはないが、19項目のうち17項目が45度線より下に位置している。これは、総じて親会社の自己評価が子会

社から見た評価より高い、言い換えるならば、全般的に親会社の取り組みが特例子会社

からは評価されていないことを示唆している。

図7 親会社の障害者雇用に関連する対応への評価分布図



※親会社N=23、特例子会社N=194
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」(2024年)より作成

(3) 各項目に見るすれの詳細

図7で示した親会社と特例子会社のずれに加えて、親会社が具体的な取り組みを進めていると回答している施策について整理したものが図8である。

この図では図7で示したずれの状況を横軸に、親会社の具体的な取り組みの進捗状況(親会社の回答)を縦軸に配置している。こうすると、親会社の具体的に取り組んでいる施策と必ずしもそうでない施策に対する、特例子会社から見たずれの質の違いが明らかとなる。具体的な投資など、親会社がすでに取り組みを進めている施策に対する両者のずれは、通常は「取り組み内容に関する認識や意識のずれ」であり、まずは親子間の目線合わせが必要となると想定される。

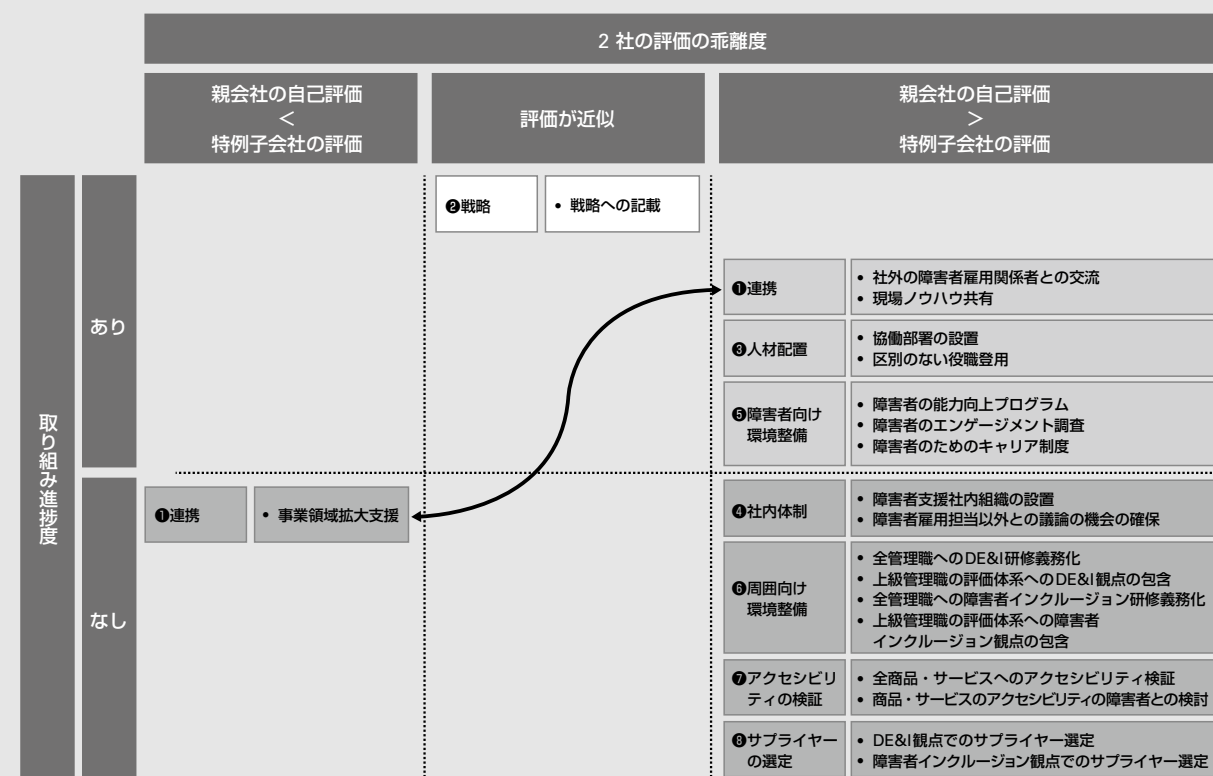
一方、親会社が(取り組む意志はあるが)必ずしも取り組みを進められていない施策に

図8 親会社・特例子会社の評価分布の整理の考え方

		2社の評価の乖離度		
		親会社の自己評価 < 特例子会社の評価	評価が近似	親会社の自己評価 > 特例子会社の評価
取り組み進捗度	あり	取り組み内容に関する認識のずれが発生	認識のずれが小さい (問題なし)	取り組み内容に関する認識のずれが発生
	なし	取り組みの優先度や方向性、推進体制に関する認識のずれが発生		取り組みの優先度や方向性、推進体制に関する認識のずれが発生

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」(2024年)より作成

図9 親会社・特例子会社の評価のマッピング



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」(2024年)より作成

ついでに、実行前の「取り組みの優先度や方向性、推進体制に関する認識のずれ」として、双方のすり合わせが必要と想定される。

この分類に沿って図9に19項目をプロットしたところ、早急に認識や意識をそろえる必要がある領域に該当するのが、分類別で見ると、「①連携」(項目別では「社外の障害者雇用関係者との交流」「現場ノウハウ共有」)「③人材配置」「⑤障害者向け環境整備」となった。

また、親会社が取り組みを進められておらず、ずれが大きい項目としては、「①連携」(項目別では「事業領域拡大支援」)「④社内体制」「⑥周囲向けの環境整備」などが挙げ

られる。これらは両社間で優先順位や推進体制をすり合わせ、円滑に行えるよう早めの調整が望ましい。

(4) ずれの要因に対する考察

ここまで述べてきたように、親会社と特例子会社の間には認識のずれがあることが分かった。外部環境の変化を受け、親会社の障害者雇用への関心度が特例子会社に追いつく形で高まってきたことにより、今まで以上に認識を合わせるべき事項が増えたとも捉えられる。親会社・特例子会社のそれぞれにおいて意識が高まる中で、今後は両社間で目線を合わせるためのコミュニケーションがより一層求められると考える。障害者雇用は、先に述

べたとおり、人的資本を中心に今後の経営資源の有効な活用につながる重要なテーマでもある。この点をもう少し掘り下げてみる。

2 認識のずれへの対応

本節では、親会社、特例子会社が認識のずれを解消するために、特にコミュニケーションを行うべき項目について筆者らの考えを示す。

(1) 親会社は特例子会社に任せている

業務の位置づけを明確に伝える

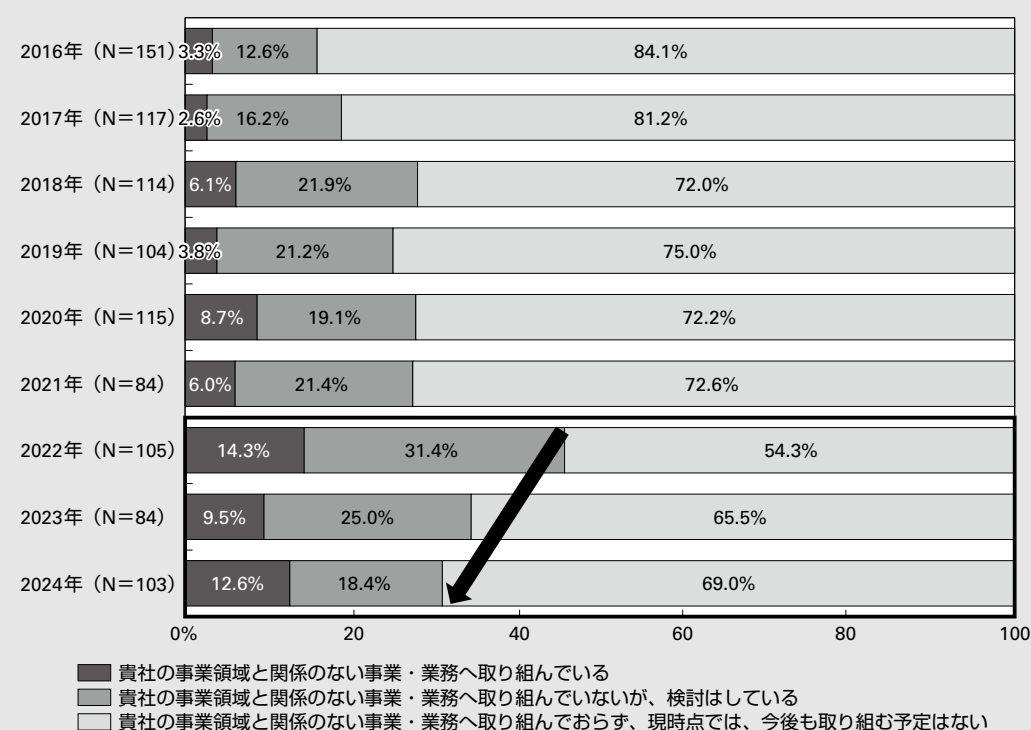
前節で確認した、親会社の自己評価が特例子会社からの評価を大きく上回る項目のうち、「①連携」「③人材配置」「⑤障害者向け環境整備」のいずれかに集約される。この中

で、「⑤障害者向け環境整備」は今後、採用する障害者の状況や障害者によらないオフィス戦略や業務環境などに波及すると考えられるため、取り組み内容について、親会社と特例子会社の意識を早急にすり合わせる必要性が高いのは、「①連携」と「③人材配置」と考えられる。

また、親会社が取り組みを進められていないという認識にもかかわらず、特例子会社による評価が相対的に高い項目「事業領域拡大支援」（分類「①連携」に含まれる、詳細は表1を参照されたい）も存在する。これに関連する親会社と特例子会社の意向を見る。

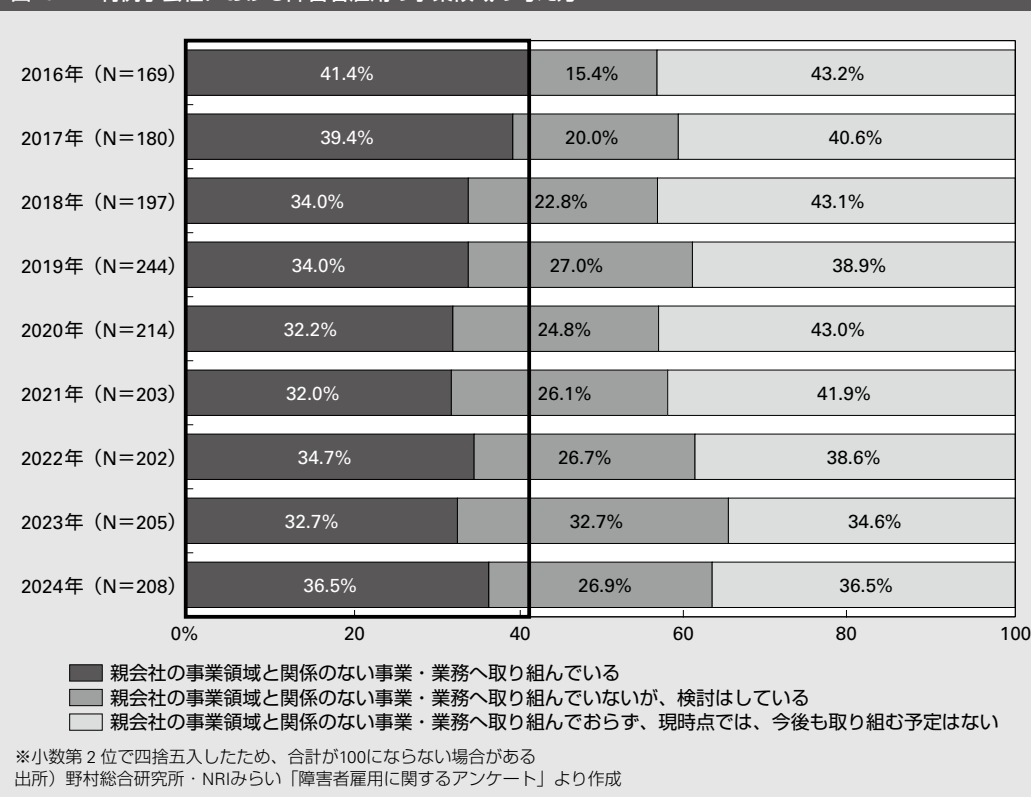
図10-1「親会社の事業領域とは直接関係のない事業・業務へ取り組んでいるか」という設問では、親会社の回答が「取り組んでお

図10-1 親会社における障害者雇用の事業領域の考え方



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」より作成

図10-2 特例子会社における障害者雇用の事業領域の考え方



らず、現時点では、今後も取り組む予定はない」の比率が高く、増加傾向を示しているのに対し、図10-2「親会社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいるか」への特例子会社の回答は、長年の傾向として「取り組んでいる」が多い。これらから、親会社が、自社の従来事業に障害者の能力を活用しようとする動きと、特例子会社が親会社から自立して障害者雇用の事業領域を拡大しようとする動きの両方を読み取ることができる。

実際、図10-3において、特例子会社は親会社との役割分担を図ろうという動きが高まっていることがうかがえる。特例子会社が親会社から自立しようとする一方で、親会社は特例子会社に対しても親会社自身の事業領域での障害者雇用枠を設けようと動いているこ

とから、取り組みへの認識のずれが生まれたのではないかと考えられる。

認識のずれが生まれている要因は、親子がそれぞれ障害者雇用への検討を進めているからとも言い換えられるが、いずれにせよ親会社が障害者雇用を含むグループ一丸での価値創出に責任を持つ立場にあるということを考えれば、親会社は、特例子会社の方針、意向を踏まえたうえで、障害者が担う事業領域の位置づけを明確に伝えることが重要である。

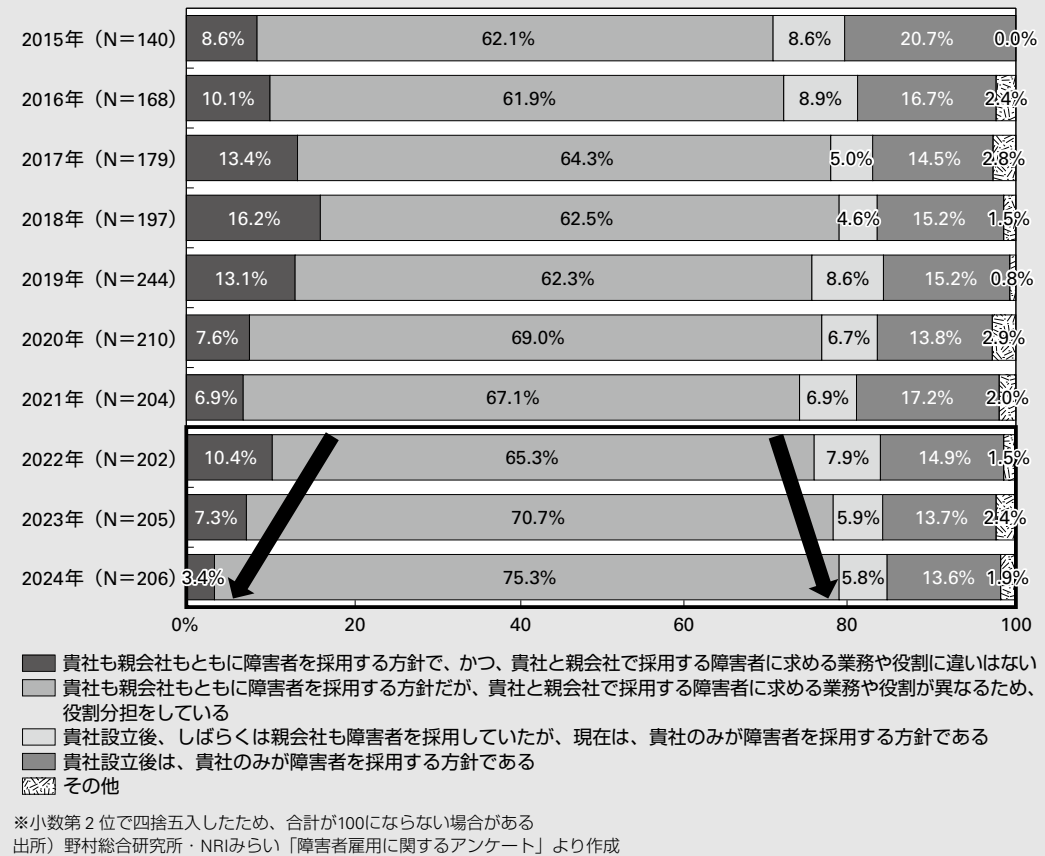
(2) 特例子会社は自らの活動が

グループの財務指標に

どのような影響があるのか注視する

一方、特例子会社側が親会社とのコミュニケーションに当たって歩み寄るべきこともあ

図10-3 特例子会社における親会社との障害者採用の役割分担の考え方



る。

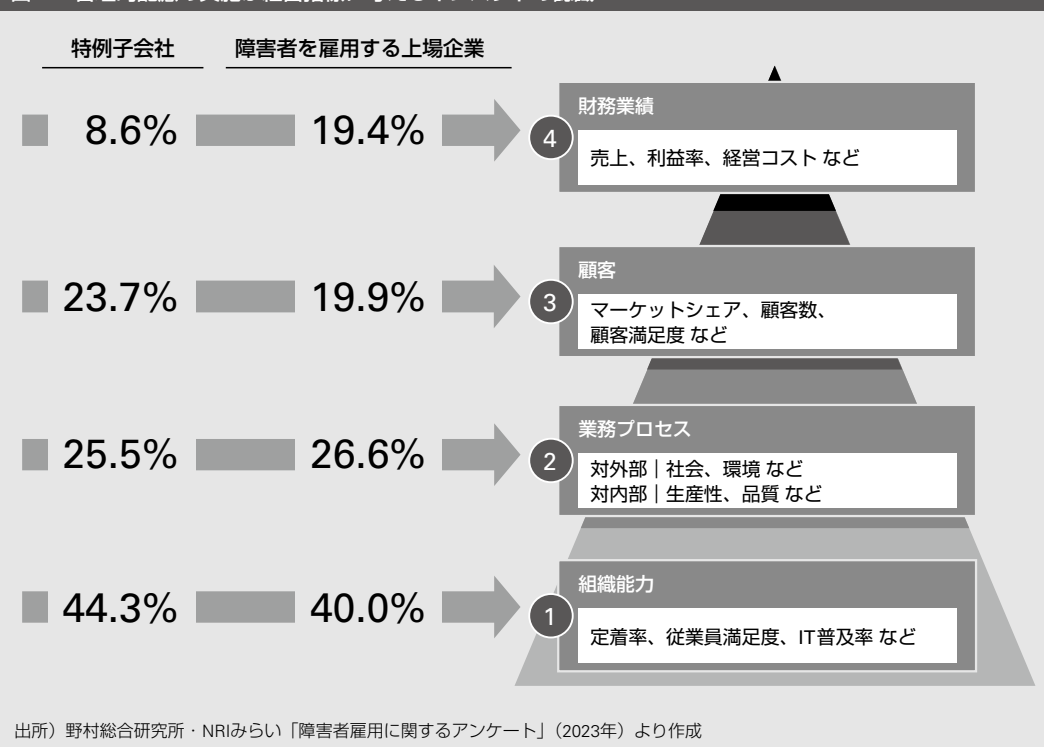
筆者らは2023年の障害者雇用に関するアンケート調査において、企業の経営を多面的に評価するために用いられるバランス・スコアカード^{注16}の4要素「組織能力」「業務プロセス」「顧客」「財務業績」を用いて障害者雇用がもたらすインパクトについての調査を行っている（図11）^{注17}。

この調査によれば、4要素のうち「財務業績」がインパクトを及ぼすとの回答が、障害者を雇用する上場企業、特例子会社ともに第4位と低位であり、加えて特例子会社の回答は上場企業の値の半分以下という結果を得ている。折しも非財務指標の代表ともいえる人

的資本への投資や拡充が求められ、障害者雇用への注目が集まる中、とりわけ特例子会社では財務業績や指標への意識が高まり切っていないことが見て取れる。

特例子会社も親会社やグループ価値向上への貢献という意味で、財務指標も合わせてより一層注視する意識を持つ必要があるのではないかと。株主らにも向き合う親会社は財務的な指標についても意識しやすいのに対し、相対的に特例子会社は財務的な指標を意識することは少ないと考えられるものの、今後はグループ全体に対して、障害者雇用がもたらす財務的な影響をより意識する必要があると考えられる。

図11 合理的配慮の実施が経営指標に与えるインパクトの認識



Ⅳ これからの親会社・特例子会社がグループとして追求すべき障害者雇用の方向性

1 首尾一貫した連携の必要性

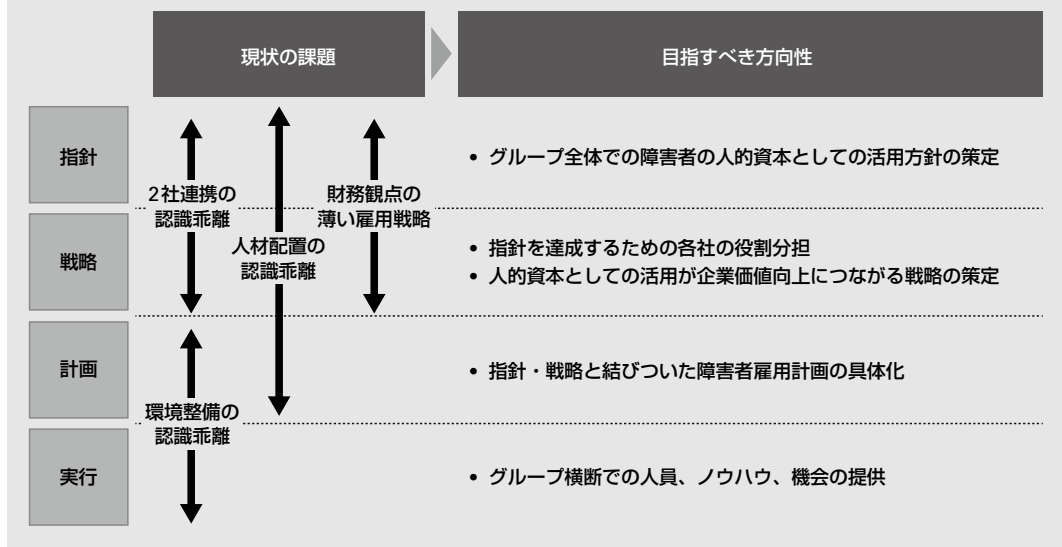
前章では、障害者雇用においてしっかりと連携すべき親会社と特例子会社に、実際には認識のずれがあると自覚すること、さらに両社がずれの解消に向け、目線合わせのための有益なコミュニケーションを取ることが重要である旨を述べた。

ずれが生じている項目は、具体的な計画、実行段階に限らず、その上流である、指針、戦略策定の段階も含まれていた。障害者雇用を取り巻く外部環境が変わり続ける中、グループとして対応するために、グループ全体の指針・戦略を統一したうえで、各社の指針・

戦略に分解することが求められる。

また、戦略を立てた後は、戦略に紐づいた計画・実行の策定が重要になっていく。筆者らの経験では、戦略を描き切ってもその計画づくりに悩む企業が多いように思う。正解はないが、第三者・他企業グループの先行する取り組みを参照しつつ、自社グループに即した、地に足のついた計画を地道にまとめることに取り組むことが肝要であろう。実行段階においては、ノウハウ共有にとどまらず、雇用・業務機会や人員の共有・交換を含めた連携が求められる。本論文の後編で示す、親会社と特例子会社のリソースの統合や共有により、グループ横断で実行する体制が肝要である(図12)。

図12 親会社・特例子会社における連携のポイント



2 DE&Iの取り組みにおいて グループ内での連携が 見られる事例

ここで、障害者を人的資本として位置づけ、企業内・グループ内で連携が見られる事例を紹介する。これらを障害者雇用における企業内・グループ内連携のあり方について考察するための材料としてほしい。

(1) オムロングループ

オムロングループは、グループの人財戦略として「会社と社員が、“よりよい社会をつくる”という企業理念に共鳴し、常に選び合い、ともに成長し続ける」を掲げており^{注18}、その一環で、IT領域や先進技術に強みがある精神・発達障害の人を研究開発・新製品開発の領域に積極的に雇い入れる「異能人財採用プロジェクト」を実施している。このプロジェクトでは、優秀な能力を有するもかかわらず従来の採用ルートでは評価されにくい、主に発達障害を有する人財が、従来のルートと

同等の給与体系で採用できる仕組みを構築している^{注19}。

また、障害者雇用を人的資本経営に含め、その取り組みの指標として売上から変動費を差し引いた付加価値額を人件費で割ったものを「人的創造性」^{注20}として活用している。人的創造性を高めるためには、①人財の最適な配置（量）の観点から、事業の成長領域に人財を配置し、会社と社員のパフォーマンスを向上させる、②人財の能力獲得・強化（質）の観点から、事業戦略を実行するために必要な能力の獲得、能力強化のための育成プログラムの準備、経験の場の提供、③保有能力の発揮（エンゲージメント）の観点から、社員が持つ多様な能力を最大限発揮できる環境づくり、の3つが重要だとしており、これらを高めることができれば、グループとして社会に提供する価値と人財への投資が同時に高まると考えている。なお、「人的創造性」は社員が自分で計算できる点も指標として評価されている。

このようにオムロングループの事例からは、グループ全体の人財戦略から具体的な障害者雇用施策へのつながりを見ることができる。

(2) 日立製作所

日立製作所の「日立グループ ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI) ポリシー」およびそれに即した「グローバル DEI戦略」では、「グローバルDEIトピック」として、従来からの「ジェンダー」「国籍、民族、人種、文化的多様性」「世代の多様性」に加え2024年に「障がいおよびニューロダイバーシティ」を加えている（同時に「LGBTQIA+」も追加）。なお、グローバルDEI戦略の柱としてリーダーによるコミットメント、企業文化、採用活動、リテンション、昇進の5つを掲げている。当然のことながら、障害者もこの枠組みに沿って雇用され活躍している。

また、同社は前述のThe Valuable 500にも加盟しており、その取り組みの一つとして、障がいのある従業員と経営幹部が直接対話するプログラム「Generation Valuable」に参加している。このプログラムは、障がいのある従業員の合理的配慮の過不足について理解を深めることを目的としている^{注21}。

(3) 事例のまとめ

オムロングループの事例からは、施策まで一貫した方針の流れ、日立製作所の事例からは、経営層と現場の対話によって、施策の背景となる障害者の実態について知識を補おうとする動きを見て取ることができる。

親会社・特例子会社は指針をすり合わせた

うえで、グループとしての戦略、そこから派生する形で親会社・特例子会社それぞれの戦略の策定が求められることを述べたが、戦略策定後も、指針の転換や戦略の修正を図るうえで前述の事例を参考にされたい。もちろんほかにも事例はあると思われるので、筆者らもそれを追いかけていきたいと考えている。

3 総括

本稿では、障害者雇用を取り巻く外部環境の変化に触れ、その変化への対応が親会社と特例子会社の個社単位では限界が近づいていることから、企業グループ全体での対応が必要であることを述べた。また、実際の親会社と特例子会社の連携については、アンケートから認識の乖離があることが明らかとなった。今後の企業グループにおける障害者雇用の取り組みには、グループ全体での指針の策定から各社での戦略、施策の実施計画への落とし込み、実施時の協力といった首尾一貫した連携が求められる。

さらに、後編では障害者雇用の海外事例・国内事例に触れつつ、障害者の活躍のための経営、現場の双方における変革の必要性、グループ全体での障害者雇用への対応をする中での親会社・特例子会社（・企業経営）に求められる役割について考察する。

注

- ①親会社との人的関係が緊密であること（具体的には親会社からの役員派遣など）、②雇用される障害者が5人以上で、全従業員に占める割合が20%以上であること。また、雇用される障害者に占める重度身体障害者、知的障害者および精神障害者の割合が30%以上であること、③障

- 害者の雇用管理を適正に行うに足る能力を有していること（具体的には、障害者のための施設の改善、専任の指導員の配置など）、④その他、障害者の雇用の促進および安定が確実に達成されると認められること
- 2 厚生労働省「『特例子会社』制度の概要」（2025/2/12閲覧）
<https://www.mhlw.go.jp/content/001027591.pdf>
 - 3 厚生労働省「特例子会社一覧」（2025/2/12閲覧）
<https://www.mhlw.go.jp/content/001027592.pdf>
 - 4 厚生労働省「第123回労働政策審議会 障害者雇用分科会（資料）」（2024/12/11閲覧）
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_30341.html
 - 5 内閣府「改正障害者差別解消法が施行されました」（2024/12/11閲覧）
https://www.cao.go.jp/press/new_wave/20240520.html
 - 6 金融庁「『企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令（案）』に対するパブリックコメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方」（2025/2/12閲覧）
<https://www.fsa.go.jp/news/r5/sonota/20231222-4/01.pdf>
 - 7 日本経済新聞「アスエネ、ESG開示データの収集・分析サービス『ASUENE ESG DATA』をローンチ」（2025/1/22）（2025/2/12閲覧）
https://www.nikkei.com/article/DGXZRSP685580_S5A120C2000000/?msocid=2f6a8ab21ce6672b0a179e101d0c6686
 - 8 総務省「令和6年版情報通信白書」（2024/12/11閲覧）
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r06/pdf/00zentai.pdf>
 - 9 マイクロソフト「Global Diversity & Inclusion Report 2023」
<https://blogs.microsoft.com/blog/2023/11/01/microsofts-2023-diversity-and-inclusion-report-a-decade-of-transparency-commitment-and-progress/>
「The future of work is neurodiverse——Microsoft Unlocked」（2024/12/11閲覧）
<https://unlocked.microsoft.com/mentra-neuroinclusion/>
 - 10 企業の構成員としての個人が持つ資質（倫理観、協調性、リーダーシップなど）や能力（知識、技術・技能など）を、企業の付加価値を生み出す資本とみなしたもの（野村総合研究所Webサイト「用語解説 | 人的資本」）（2025/3/19閲覧）
https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/human_capital.html
 - 11 野村総合研究所・NRIみらい「障害者雇用セミナー資料」（2023年）
 - 12 Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks——Standards for Organizations Around the World 2024 EDITION（2025/2/12閲覧）
<https://www.oregon.gov/ohcs/rental-housing/housing-development/oregon-centralized-application-orca/Documents/DEI/2024-gdei-benchmarks.pdf>
 - 13 The Valuable 500 Webサイト（2025/2/12閲覧）
<https://www.thevaluable500.com/>
 - 14 2024年8～9月に郵送ならびに電子メールにて実施。特例子会社208社と上場企業149社の回答を得た（住所不明などの理由で一部の対象事業者には調査票を配布できていない）
 - 15 「発達障害」とは精神障害の中に区分される障害の一部を指す。アンケートにおける「精神障害」は発達障害を除いた精神障害を指す。また、「精神障害者（重度）」は精神障害者保健福祉手帳の障害等級の判定基準にて障害等級1級を保持している人を指す
 - 16 野村総合研究所「用語解説 | バランス・スコアカード」（2025/2/12閲覧）
<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/balance.html>
 - 17 金子柚那、森 成弥、若林城将、小松康弘「障害者雇用がもたらす企業経営における価値」『知的資産創造』2024年4月号
 - 18 オムロン「統合レポート2022」（2025/2/17閲覧）
<https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/>

ar22j/OMRON_Integrated_Report_2022_jp_A4.pdf

- 19 オムロン「障がい者雇用の新たなステージへ、ニューロダイバーシティの取り組みを共有」(2025/1/24) (2025/2/17閲覧)
<https://www.omron.com/jp/ja/edge-link/news/731.html>
- 20 日経ビジネス電子版Special「会社と社員が共に成長する人財戦略——独自のD&Iで多様な人財づくりに取り組むオムロン」(2025/2/17閲覧)
<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/23/globis0714/vol04/>
- 21 日立製作所「サステナビリティレポート 2024」(2025/2/12閲覧)
https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja_sustainability2024.pdf

著者

矢島咲紀（やじまさき）
野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部 イノベーション・デザイングループ コンサルタント
専門は障害者雇用、新規事業開発など

佐藤夏実（さとうなつみ）
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 コンシューマービジネスグループ コンサルタント
専門は社会保障の政策調査・分析など

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 コンシューマービジネスグループ シニアコンサルタント
専門は製薬、小売、消費財メーカーの事業戦略立案、実行支援、ビジョン・中期経営計画の策定など

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 ヘルスケアグループ 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

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