

# 2035年を視野に入れた 障害者雇用の価値創造戦略（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



中村 綾



宮本真吾



若林城将



足立興治



小松康弘

### CONTENTS

- I 障害者雇用を取り巻く外部環境の変化および企業の動向
- II 障害者雇用に対する企業の対応状況
- III これからの障害者雇用の方向性
- IV 総括

### 要約

- 1 法定雇用率の段階的引き上げや人的資本経営・DE&Iの浸透、労働人口減少、技術進展といった外部環境の変化を背景に、障害者雇用は転換期を迎えている。企業には、障害者雇用を法令遵守や社会的責任として捉えるのではなく、事業戦略や業務設計と結びつけ、安定的な業務運営と収益確保を前提に、経済的価値と社会的価値の双方を創出していく視点が求められる。
- 2 法定雇用率引き上げを控え、障害者雇用の「量」と「質」の両立は喫緊の経営課題である。本調査からは、①業務領域拡大や社外受注による業務量・収益確保の動き、②管理職登用における制度と現場運用のギャップ、③指導員機能の重要性に関する企業間・規模間の認識差、の三点が明らかとなった。
- 3 特例子会社・親会社を含むグループ全体・グループ外企業との連携やナレッジ共有を通じて、こうした認識の差を解消し、各主体が有する強みと弱みを相互に補完していくことで、障害者雇用を持続的に高度化するとともに、企業の競争力強化および社会的価値創出に実質的に結びつけていくことが求められる。

## I 障害者雇用を取り巻く 外部環境の変化 および企業の動向

野村総合研究所（NRI）およびその特例子会社であるNRIみらいは、2015年以降、上場企業および特例子会社を対象として障害者雇用に関する定点調査を継続して実施し、その結果を蓄積してきた。本稿は、そうした継続的な調査知見を踏まえつつ、近年の制度改正などの外部環境の変化や企業行動の変化を背景に、障害者雇用の「量」と「質」の両立という観点から、今後の方向性を提言することを目的とする。

特例子会社制度は、障害者の雇用の促進および安定を目的として設けられた制度であり、一定の要件を満たす子会社<sup>1)</sup>に雇用された障害者を親会社に雇用されているものと見なし、法定雇用率算定に通算できる仕組みである。2002年10月の施行以降、特例子会社を含めた企業グループ単位で障害者雇用をマネジメントする枠組みとして定着してきた。

これまで同制度は、法定雇用率達成を支える制度インフラとして、企業の障害者雇用を下支えしてきた。一方で近年、人的資本経営やDE&I（Diversity〈多様性〉、Equity〈公平性〉、Inclusion〈包摂性〉）の浸透、業務の高度化・デジタル化を背景に、障害者雇用は単なる雇用者数の確保を超え、担う業務の内容や付加価値、組織内での役割にまで踏み込んだ検討が求められる段階へと移行しつつある。こうした中で、特例子会社についても、雇用の受け皿にとどまらず、グループ全体の業務プロセスを支え、新たな価値創出を担う存在へと進化させようとする動きが見ら

れる。

NRIおよびNRIみらいは、こうした外部環境と企業行動の変化を踏まえ、2024年には、特例子会社と親会社の役割分担の見直しや障害者雇用の新たな展開可能性に焦点を当てた研究を実施し、その成果を本誌2025年5月号で報告した。本稿は、これら一連の研究の延長線上に位置づけられるものであり、NRIおよびNRIみらいが実施した最新のアンケートによる調査結果に基づき、障害者雇用の「量」と「質」の両立という観点から企業実務および政策への含意を示す。

本調査からは、とりわけ三つの論点が重要な検討課題として浮かび上がった。以下では、業務領域と収益、キャリア形成、支援体制という観点からこの実態と含意を整理する。

第一の論点は、業務領域の拡大と収益確保の動きである。特例子会社では、従来の本社・グループ各社からの社内受託業務に加え、社外顧客向けの受託や新規事業の開拓を通じて、業務量と収益を確保しようとする動きが明確になっている。障害者雇用を社会的価値のみでなく、経済的価値を生む施策と位置づけ直す試みの第一歩であり、障害者雇用を持続可能なものとするうえで意味が大きい。ただし、業務の高度化・多様化は、親会社側を含むマネジメントおよび支援体制の再設計という論点にまで広がる。誰にどの業務をどの水準で担ってもらうのかという人材ポートフォリオの設計が避けて通れない課題となっている。

第二の論点は、障害のある社員のキャリア形成、とりわけ管理職登用に関する経営トップの意欲と、キャリアアップ制度の設計、管

理職登用実績のギャップである。調査結果によれば、特例子会社および上場企業のうち、障害者の管理職登用に前向きな意向を示す企業は増加しており、制度の整備も一定程度進められている。しかし、実際の管理職登用実績は限られており、制度はあるものの運用が伴っていないという状況が見て取れる。制度整備の有無だけでなく、どのようなキャリアパスを描き、どのような支援の下でそれを具体化するのかという中長期的な視点が不可欠である。

第三の論点は、現場を支える指導員・ジョブコーチなどの役割認識および位置づけに関する、特例子会社と上場企業との間の認識の差異である。特例子会社では、障害者雇用の専門性を備えた人材を指導員として配置し、その育成や役割定義に一定の投資を行っている例が多い。一方、上場企業本体では、現場社員が通常業務とともに、障害者の支援・指導を兼務する形態が取られており、専門職としての位置づけや評価が曖昧な場合も少なくない。この違いは、職場でのコミュニケーション、合理的配慮の実施、定着支援の質に影響し、結果として障害者雇用の成果（生産性、定着率、満足度など）にも波及するのではないかと考えられる。

以上のように、調査結果は、障害者雇用をめぐる企業の取り組みが、量の確保を前提としつつ、質の担保・向上という新たな課題に直面していることを示している。今後、障害者雇用を企業の競争力および社会的価値創出に実質的に結びつけていくためには、業務設計とビジネスモデルの再構築を通じた雇用拡大と収益性の両立、障害のある社員のキャリアパスを見据えた人材マネジメントの再編、

現場を支える支援・指導機能の専門性向上と組織内での位置づけの明確化といった観点から、特例子会社と親会社を含む上場企業グループ全体で戦略的な見直しを進める必要がある。

本稿では、これら三つの論点を踏まえ、NRIおよびNRIみらいが行った調査結果および企業事例を基に、障害者雇用の量と質の両立に向けた課題と対応方向を検討し、今後の実務および政策への示唆を提示することを目指す。

## 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外部環境の変化をPEST分析<sup>22</sup>に沿って確認する。

### (1) 政治 (P) : 法定雇用率の引き上げ

日本における障害者の法定雇用率は、障害者の就労機会の確保・拡大を目的として、社会環境や制度整備の進展に応じ、段階的に引き上げられてきた。

1976年10月、身体障害者を対象とする雇用義務制度が導入され、民間企業における法定雇用率は1.5%に設定された。これが、現在に至る法定雇用率制度の出発点である。その後、制度の対象範囲は順次拡大され、1988年4月には知的障害者が雇用義務の対象に加えられた。さらに、障害者雇用に対する社会的要請の高まりを背景として、2018年4月には精神障害者が法定雇用率の算定基礎に本格的に算入され、障害種別を横断した雇用促進が制度上明確に位置づけられた。こうした制度改正と歩調を合わせる形で、民間企業の法定雇用率も段階的に見直されてきた。直近で

は、2021年3月に2.3%に、2024年4月に2.5%に引き上げられ、さらに2026年7月には2.7%への引き上げが予定されている。

制度開始当初と比較すると法定雇用率は大幅に上昇しており、障害者雇用は企業経営における重要な社会的責任へと位置づけを強めてきたといえる。

## (2) 経済 (E) : サステナブル投資機運の高まり

サステナブル投資とは、投資判断において財務情報に加え、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) といったESG要素を考慮する投資手法である。企業の中長期的な価値創出や持続可能な社会の実現を重視する観点から、近年、国際的にその重要性が高まっている。

日本においても、サステナブル投資の残高は年々拡大しており、2014年に8400億円であったのに対し、2024年には625兆6090億円と大幅な増加が見られ<sup>3</sup>、今後もその流れは一層加速することが見込まれる。こうした動向を背景に、投資家は企業の経営方針や事業活動が、環境負荷の低減や社会課題の解決、適切なガバナンス体制の構築といった観点から、持続可能な社会の実現にどの程度寄与しているかを重視するようになってきている。

このため、企業に対しては、財務的成果のみならず、社会や環境に対するポジティブな影響を意識した経営が求められている。サステナブル投資の拡大は、企業が投資家からの信頼を獲得・維持するうえで、ESGへの取り組みを経営戦略の中核に位置づける必要性が高まっていることを示している。

## (3) 社会 (S) : 労働人口の減少

日本においては、少子高齢化の進行を背景として、労働人口の減少が喫緊の課題となっている。推計によれば、各種の経済・雇用政策を一定程度講じ、経済成長が継続するとともに、女性や高齢者を中心とした労働市場への参加が進展するシナリオにおいても、2022年から2040年にかけて労働人口は約365万人減少すると見込まれている<sup>4</sup>。

このような労働供給制約の強まりを受け、企業にとっては、量的な人材確保のみならず、自組織の戦略や業務特性に適合した人材をいかに確保・定着させるかの「質」の観点から、経営上の重要な課題となると考えられる。

## (4) テクノロジー (T) : 自動化技術による労働力の代替

自動化技術やデジタル技術の進展により、これまで人が担ってきたさまざまな業務がAIや機械などによって代替されつつある<sup>5</sup>。こうした技術進展は、業務の効率化・高度化を促す一方で、労働力の代替や職務内容の再編を通じて、労働市場の構造に大きな変化をもたらしている。その結果、人間が担うべき業務領域は、従来の定型業務から判断・調整・創造性を要する業務へと徐々にシフトしていくことが見込まれる。

このように、障害者雇用を取り巻く環境が大きく変化する中、企業には、障害者雇用を単なる法令対応として捉えるのではなく、事業戦略や業務設計と整合させながら、俊敏かつ柔軟な経営判断を行うとともに、収益性を確保する視点を持った取り組みが求められて

いる。

## 2 人的資本視点での障害者雇用

### 2024年調査の振り返り：

#### 特例子会社と親会社の認識ギャップ

外部環境の変化を背景に、企業には量と質の双方でこれまで以上の対応が求められている。上場企業も特例子会社も単独では限界が見え始めており、親会社と特例子会社が連携し、グループ全体で一体的に取り組む重要性が高まっている。

2024年調査では、採用の量的・質的担保への課題意識が年々上昇していることが明らかになった。こうした状況の下、親会社と特例子会社の認識ギャップについても浮き彫りになった。具体的には、親会社は自社の取り組みを高く評価しがちだが、特例子会社は低く評価している。特に社外連携、人材配置、障害者向け環境整備で認識の乖離が大きい。

親会社は障害者を自社施策に組み込もうとする一方、特例子会社は独自施策の拡大を志向する傾向があり、役割分担にズレが生じている。

さらに、財務インパクトへの意識不足も明らかになった。障害者雇用が財務業績に与える影響を重視する企業は少なく、特に特例子会社で低い傾向が見られた。

以上のことから、グループ共通の指針として、障害者を人的資本と捉え、DE&Iのコアに位置づけることを提言した。

## II 障害者雇用に対する企業の対応状況

障害者の法定雇用率引き上げを目前にした

今、日本企業が障害者雇用を進めるに当たり、どのような点を問題と認識し、それに対してどのような方策を講じるべきなのか。

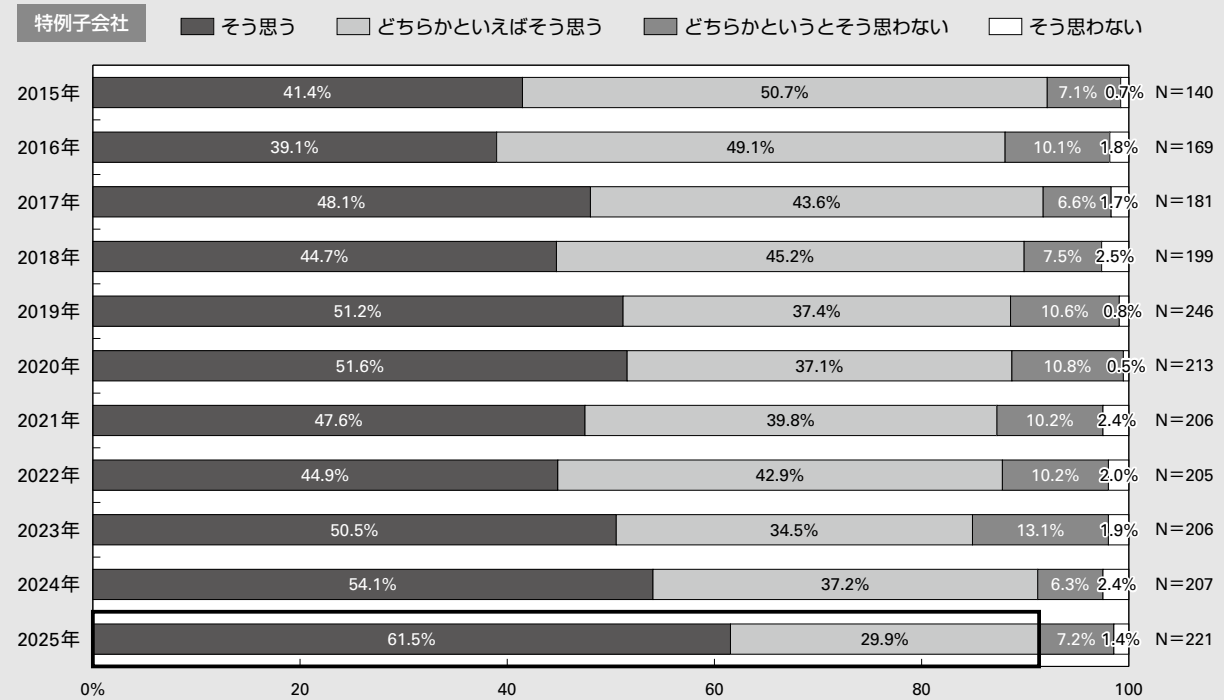
本章では、NRIとNRIみらいが2015年から毎年実施しているアンケート（以下、アンケート）<sup>※6</sup>を通して障害者雇用の近況を明らかにし、次章では、今後の企業に求められる対応について触れる。

### 1 企業において障害者雇用はどのように位置づけられているのか

法定雇用率引き上げを控え、企業の障害者雇用への関心は過去最高水準に達している。具体的に見ると、特例子会社に「5年前と比較して、親会社は貴社に関心を持っているか」を尋ねた結果では、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の回答の合計は91.4%と、2015年の92.1%、2017年の91.7%に次ぐ高い水準となった（図1-1）。また、上場企業に「5年前と比較して、貴社内の障害者雇用の関心が高まっているか」を尋ねたところ、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の肯定的な回答の合計は92.8%で、過去最高を更新した（図1-2）。

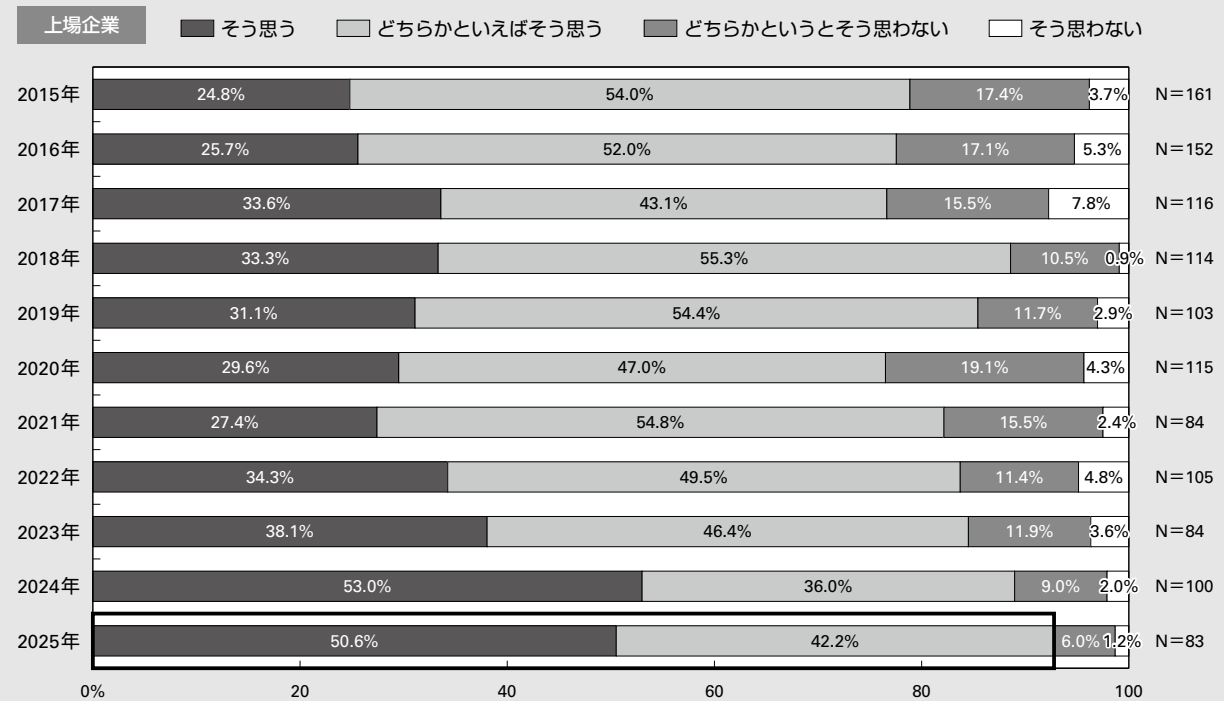
親会社が自社の価値を理解していると思わず特例子会社は増加している一方、上場企業内での障害者雇用の価値認識は依然として低水準にとどまる。特例子会社に「親会社は貴社が提供する価値を認識・理解しているか」と尋ねた結果では、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の肯定的な回答の合計は88.7%に上った（図2-1）。一方、上場企業に「貴社内で障害者雇用の価値が認識・理解されているか」と尋ねたところ、同様の肯定回

図1-1 5年前と比較して、親会社は貴社に関心を持っているか



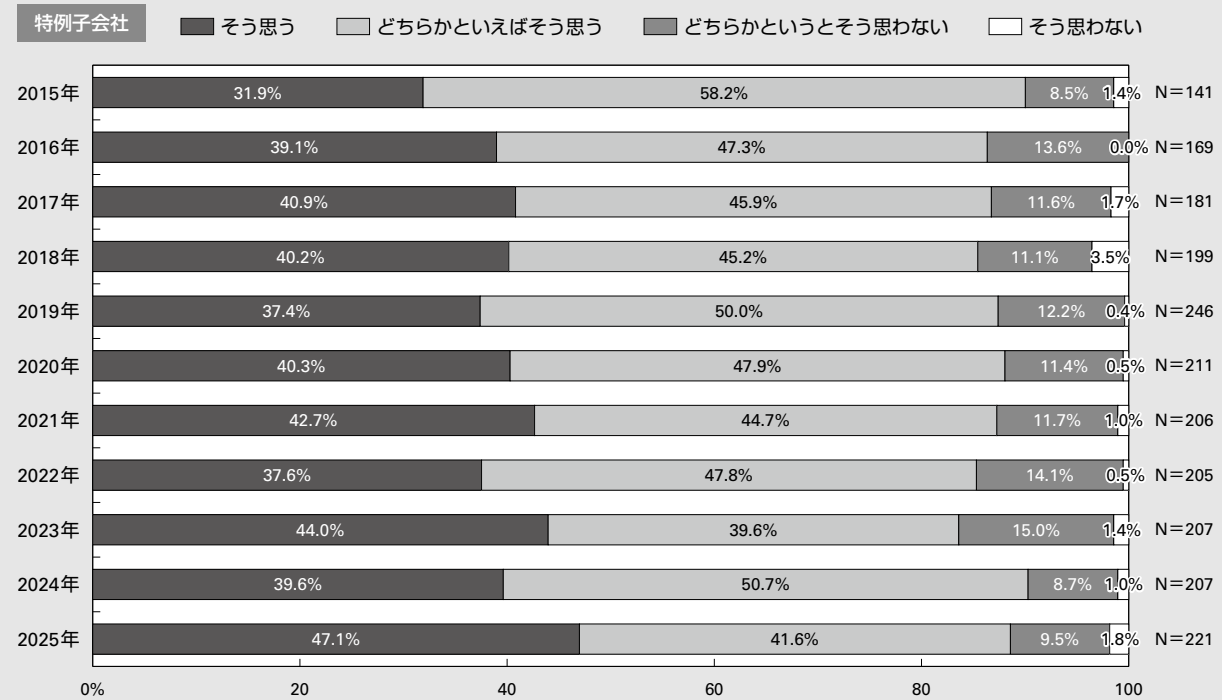
※小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある  
出所) 野村総合研究所・NRIみらい「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」より作成

図1-2 5年前と比較して、貴社内の障害者雇用の関心が高まっているか



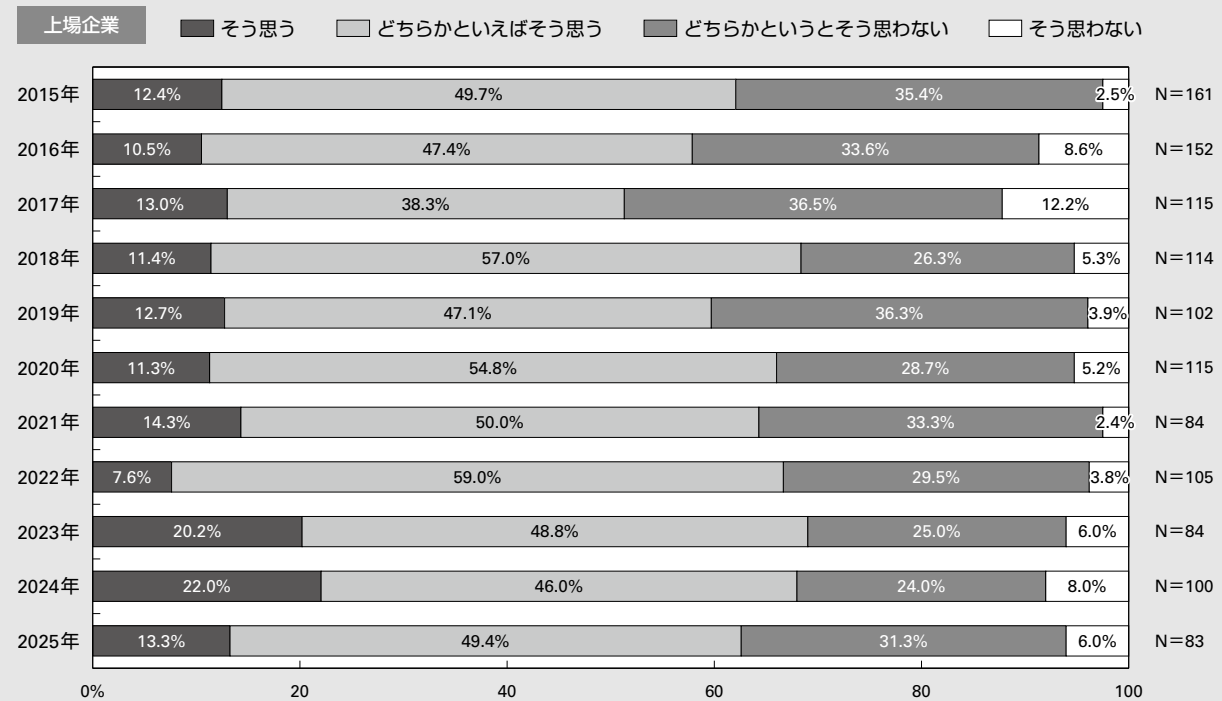
※小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある  
出所) 野村総合研究所・NRIみらい「障害者雇用に関する実態調査」より作成

図2-1 親会社は貴社が提供する価値を認識・理解しているか



※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「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」より作成

図2-2 貴社内で障害者雇用の価値が認識・理解されているか



※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実態調査」より作成

答は62.7%にとどまり、特例子会社の結果を大きく下回った。この割合は2023年の69.0%から減少しており、上場企業における価値認識はむしろ後退傾向にある（図2-2）。

法定雇用率の引き上げやDE&I推進を背景に、企業における障害者雇用への関心は着実に高まってきているものの、その浸透度には依然として課題が残る現状が示された。さらに、特例子会社が捉える親会社の姿勢と親会社内部の実際の意識との間にも齟齬がうかがえる。

これらの結果から、経営トップと現場、親会社と特例子会社の双方において温度差が存在すると考えられる。また、コロナ禍をはじめとする外部環境の急変や政府や市場の要請に基づくコーポレートガバナンス強化へのリソースシフト、事業や業界によっては業績変動への対応なども重なって、経営課題の優先順位が変化し、障害者雇用の相対的な重要度が低下する傾向が認められる。

企業を取り巻く状況は常に変容を続けており、障害者雇用に対する意識や施策の推移を今後も継続的にモニタリングする必要がある。

## 2 障害者雇用の量と質を どのように確保するのか

アンケートによる2015年からの定点調査では、外部環境変化の中で企業が直面する実態と課題を明らかにしてきた。これまで積み重ねてきた結果を踏まえつつ、以降では、法定雇用率の引き上げに伴う採用人数の拡大、すなわち「量」と障害者の定着や活躍といった「質」を両立させる観点から、現状を整理し、特例子会社および企業グループに対する

示唆を示す。

### (1) 障害者雇用の量と質の確保の現状

これまでのアンケートから、障害者雇用への関心の高まりとともに、企業は量の確保に加え、質の確保にも注力し始めていることが明らかになっている。具体的には、「質的な観点から見て障害者を十分採用できている」との回答（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の肯定的な回答の合計）は、特例子会社では77.7%となり、法定雇用率引き上げ（2024年2.5%、2026年2.7%）が公布された2022年の74.6%を底として増加傾向にある。上場企業においても53.0%と、2023年の45.2%を底に増加傾向が見られた（図3）。

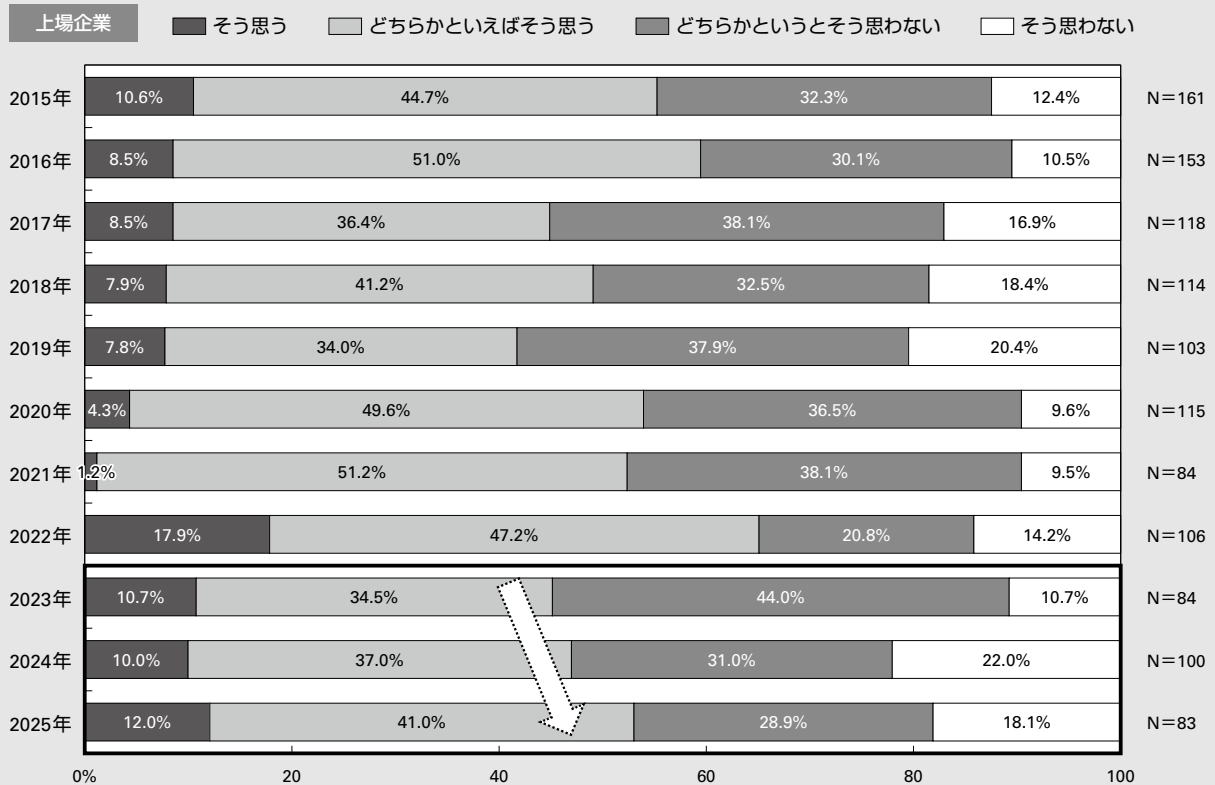
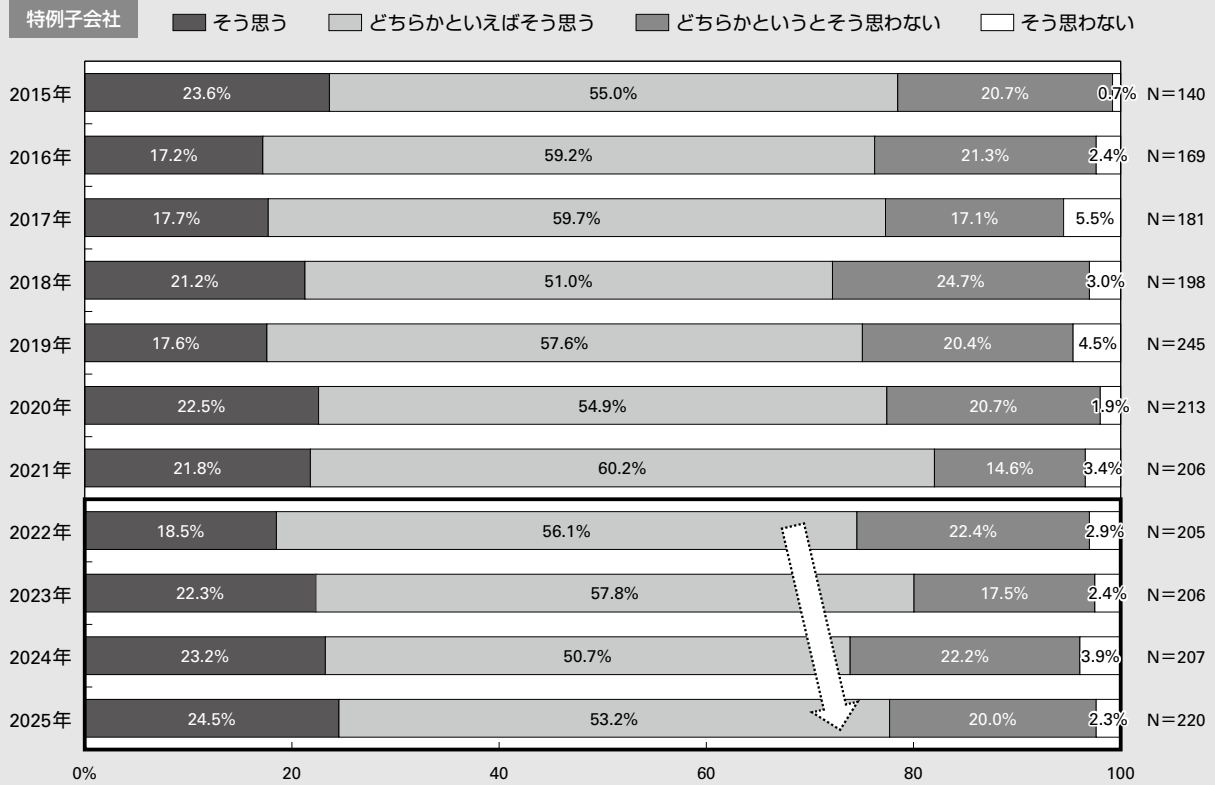
法定雇用率という量の要請は依然として存在するが、近年は企業において質的側面も重視する姿勢が強まっている様子が見え始めた。

しかしながら、上場企業の回答は特例子会社の結果を大きく下回り、質的充実には苦慮している実態が浮き彫りとなった。

こうした状況の背景には、特例子会社に比して上場企業では合理的配慮や職務設計に関する知見の蓄積が限定的であること、障害者の受け入れ・マネジメント体制の未整備があると推察される。併せて、経営資源の制約や高度スキル人材へのニーズの拡大といった外部環境の変化も一因となっている可能性がある。

なお、経営資源の制約について上場企業では、日本全体における労働力不足への対応が喫緊の経営課題となる中で、企業の人的投資は中核事業に直結する人材確保・育成に重点化される傾向がある。こうした優先順位づけ

図3 質的な観点から見て障害者を十分採用できている



※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「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」「障害者雇用に関する実態調査」より作成

の中で、障害者雇用が一般の労働力確保施策と十分に統合されていない場合、結果としてリソース配分が限定的になる可能性がある。加えて、市場環境の急速な変化により、職域開拓や業務構築のサイクルが短期化しており、障害者向けに業務を組成し、定着させるための十分な余裕を確保しにくい状況にある。

また、DX人材など高度スキル人材へのニーズ拡大について、人材難が深刻化する<sup>注7</sup>中で、従来よりも高い業務遂行レベルを備えた労働者を求める傾向が強まっており、その結果、企業ニーズに合致する候補者が限定されている可能性がある。

これらの結果、上場企業では障害者雇用が後回しになりやすく、その質的確保が遅れる構造に陥っている。こうした構造を打破し、質的確保を進めるためにも、筆者らはかねて

から、①親会社・特例子会社間でのノウハウと人材の共有、②職域開発と業務プロセス設計の共同推進、③障害者のスキル向上支援とキャリアパス整備、④経営トップ主導によるリソース配分の明確化が重要と訴えてきた<sup>注8</sup>。ここでもあらためて、その必要性について提言したい。

## (2) 量への対応：業務内容・職域

障害者雇用を従来のような雇用維持のみを目的とした活動ではなく、業務領域の開拓などを通じた経済的価値を生み出す事業活動へと転換が進んでいることが、これまでのアンケートから明らかになっている。具体的には、特例子会社においては、「親会社・グループ会社からの業務の割合が100%」という回答が2017年の45.6%から2025年は38.8%へと減少しており、グループ外受注の拡大が見

図4-1 親会社・グループ会社からの業務割合

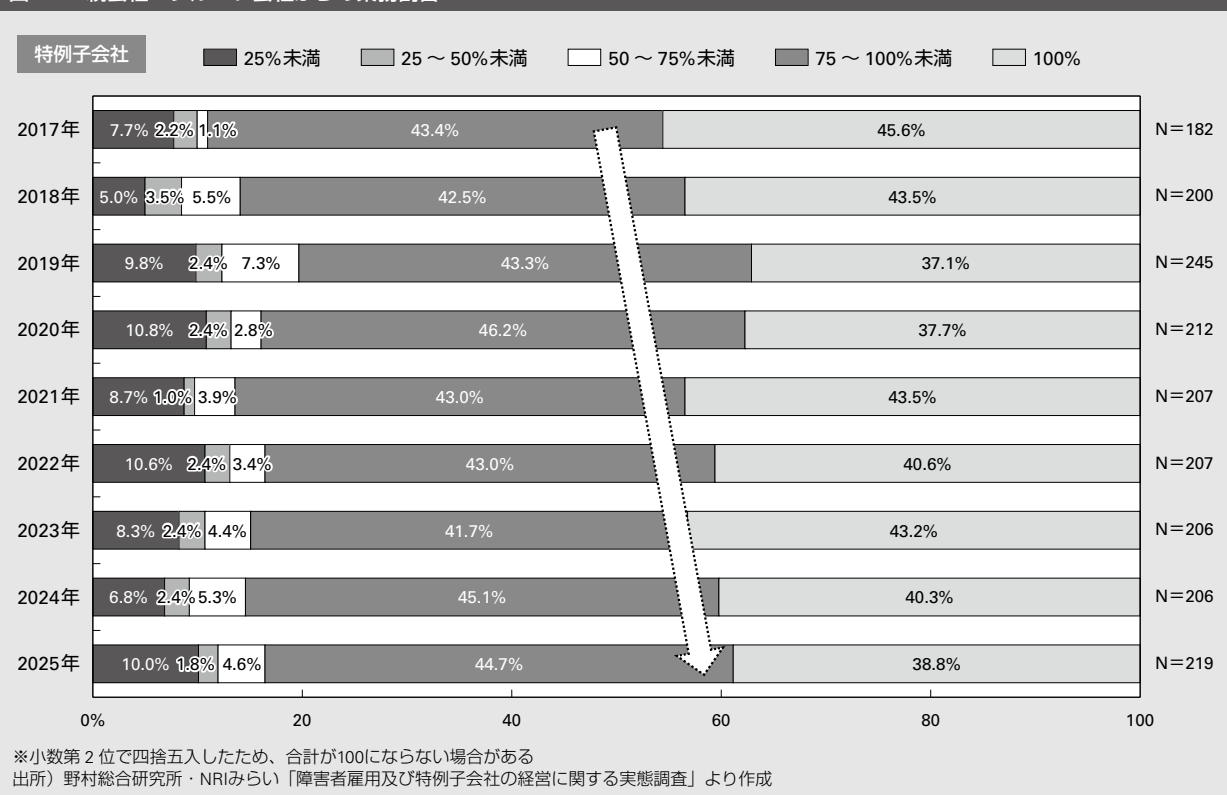
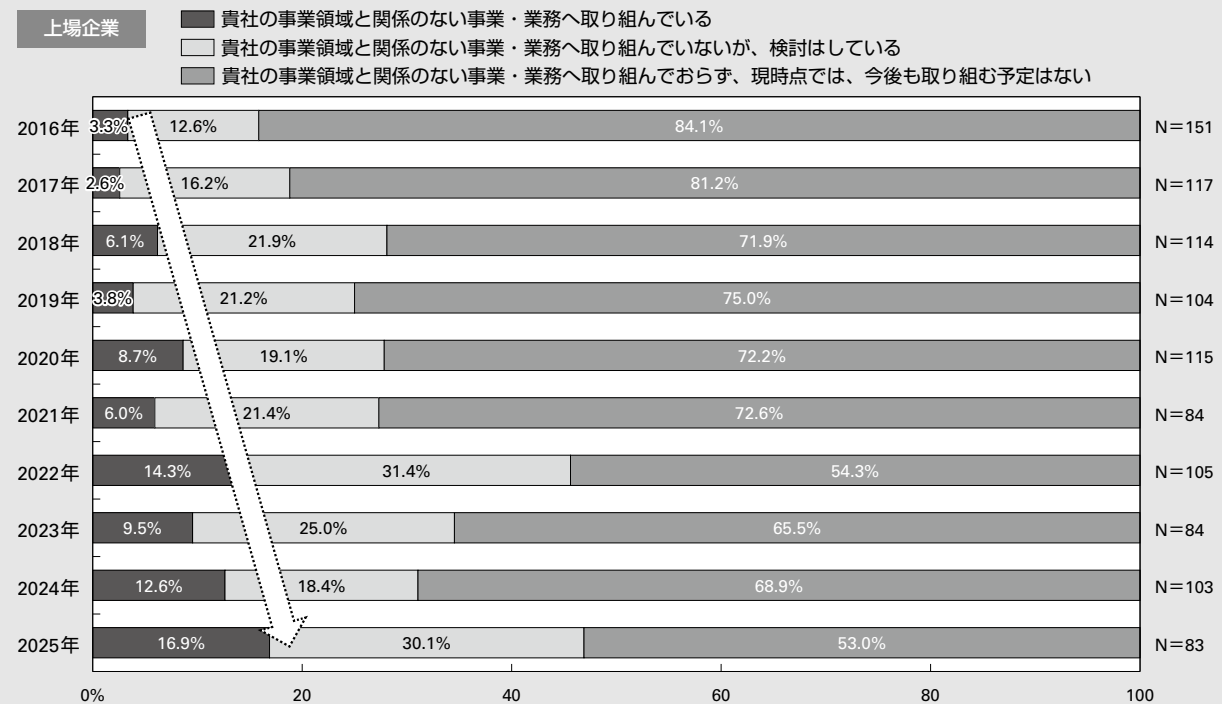


図4-2 障害者の業務量の維持・増加のために、貴社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいるか



※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実態調査」より作成

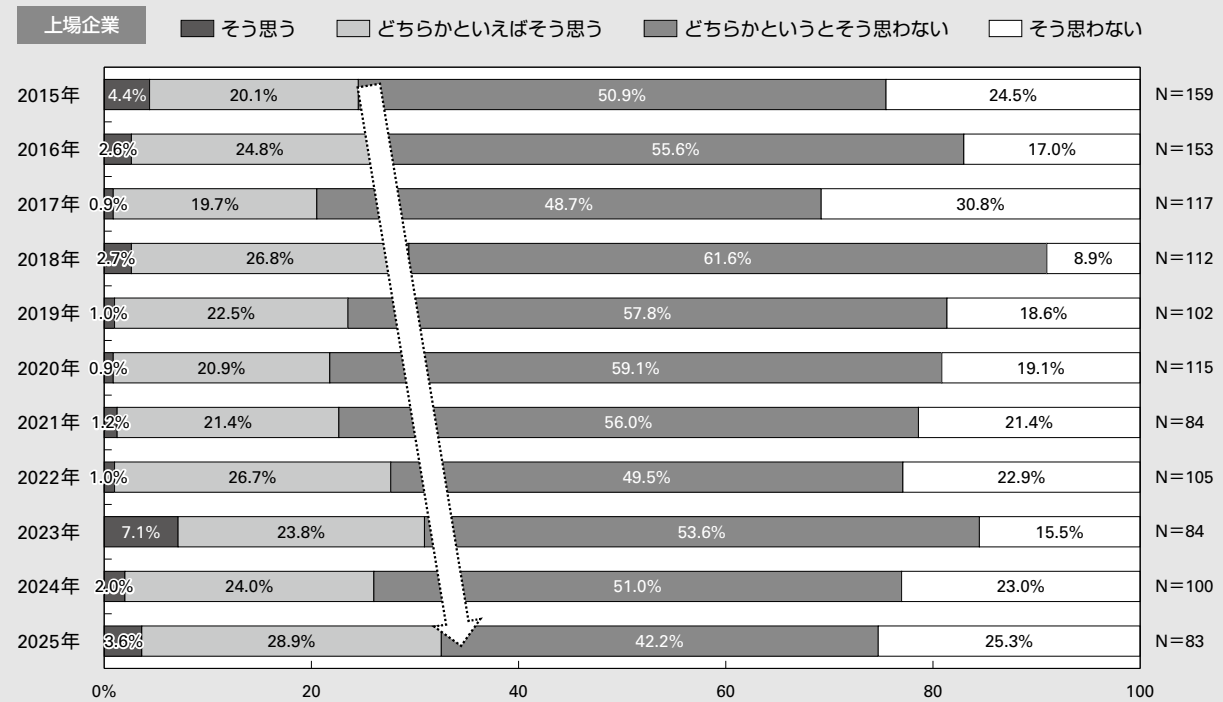
られた(図4-1)。また、上場企業においても「障害者の業務量の維持・増加のために、貴社の事業領域と関係のない事業・業務に取り組んでいる」割合が2016年の3.3%から2025は16.9%へと約5倍に増加した(図4-2)。

こうした変化の背景には、障害者雇用においても安定的な収益確保が求められるようになり、業務拡大を図る動きが広がっていることがあると考えられる。また、業務の効率化・高度化、テレワークの普及など、働き方の変化を伴う技術進展により、障害者が担うことのできる業務領域は着実に拡大している。これらの動向は、障害者雇用を価値創出の源泉として再定義する流れを示唆している。

### (3) 質への対応：育成・評価・キャリア

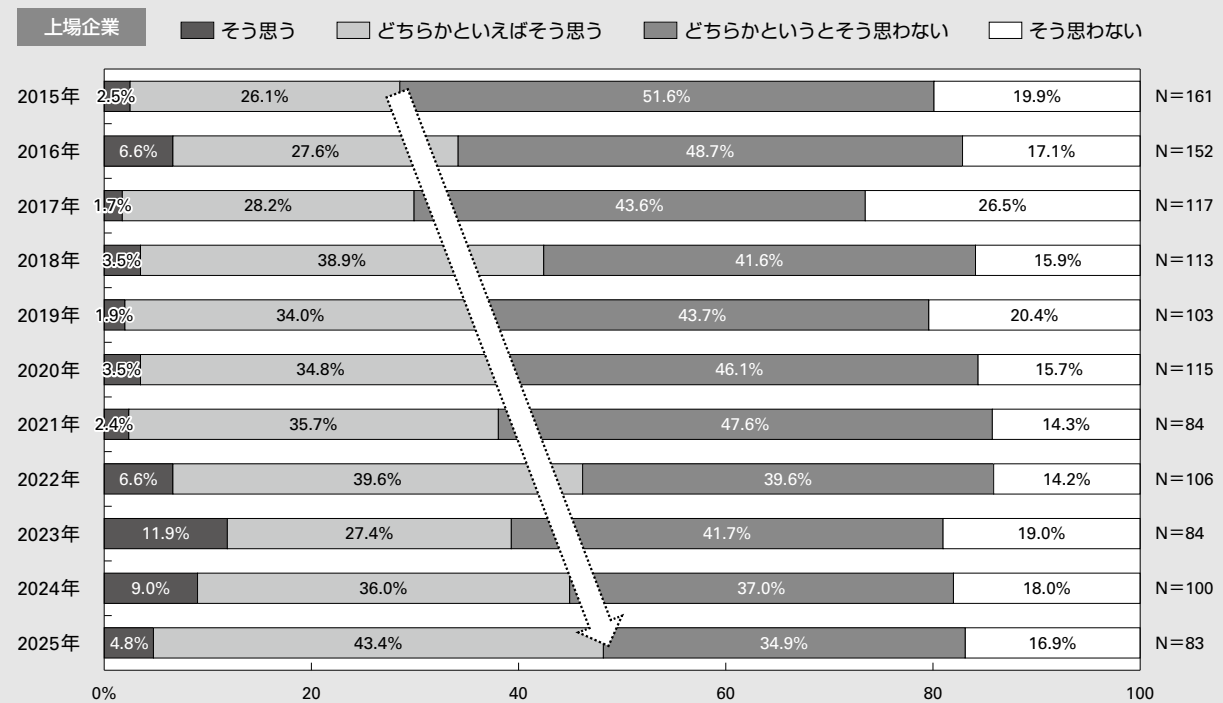
障害者雇用の質向上に向けた動きとして、上場企業における障害者の管理職登用意向の増加やキャリアアップ制度の整備が進む状況が、これまでのアンケートから明らかになっている。上場企業に「貴社で働く障害者を管理職として登用したいか」を尋ねたところ、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の肯定的な回答の合計は、2015年の24.5%から2025年の32.5%にかけて増加傾向となり、上場企業における障害者の管理職登用意向の高まりが見られた(図5-1)。また、上場企業において「貴社で働く障害者がキャリアアップできる仕組みができていないか」を尋ねたところ、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の肯定的な回答の合計は、2015年の28.6

図5-1 貴社で働く障害者を管理職として登用したいか



※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実態調査」より作成

図5-2 貴社で働く障害者がキャリアアップできる仕組みができてきているか



※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実態調査」より作成

%から2025年は48.2%へと大幅に伸長した(図5-2)。

しかし、管理職登用の意向の高まりや制度面での整備が進んでいるものの、それが十分に実績として結実しているとは言い難く、経営トップや人事の意図と現場の運用・実装との間に乖離が存在していることも、アンケートからは見えてきた。すなわち、上場企業に「5年前と比較して、貴社で働く障害者が管理職やリーダー的な役割を担っているか」を尋ねたところ、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の肯定的な回答の合計は、2015年の20.5%から2025年の19.3%へと停滞傾向にある(図6)。

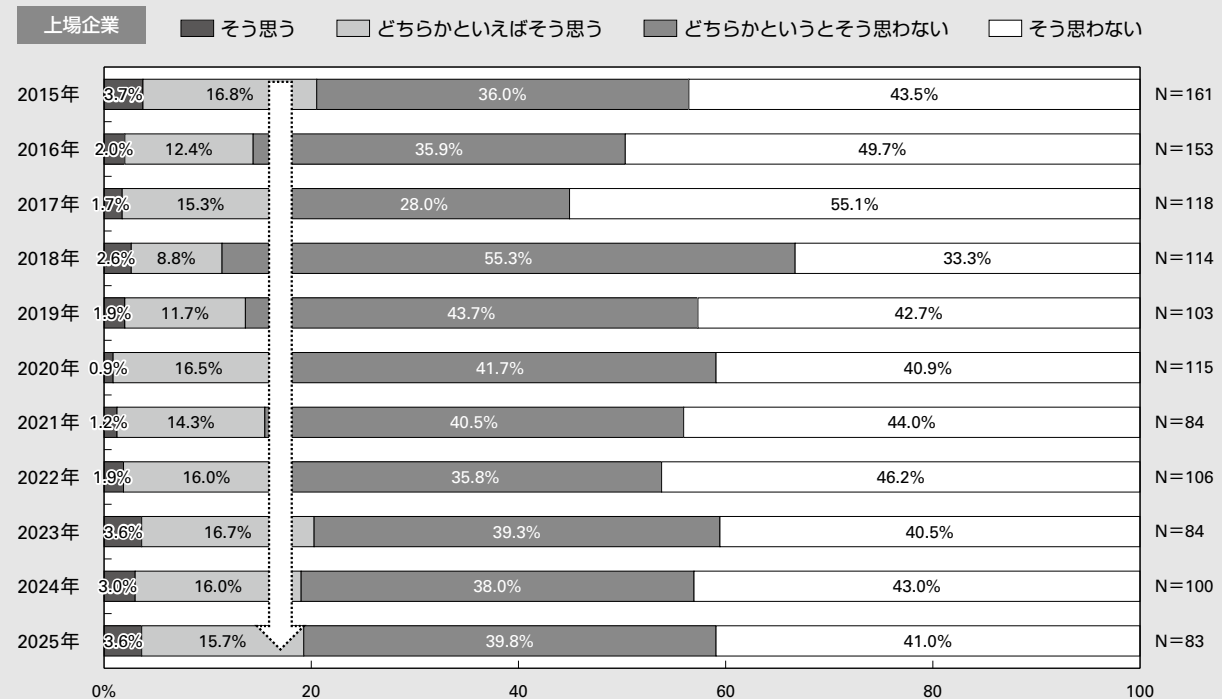
経営トップや人事部門が障害者を管理職へ登用する意向を持ち、キャリアアップ制度を整備しても、現場で実績が伴わなければ組織の変革は進まない。この状況を解消するカギ

は、単なるポスト設置や制度の整備ではなく、①運用まで機能する制度設計と、②障害の有無・種類にかかわらずリーダーシップを発揮できる新たなマネジメントモデルを同時に創り込むこと、である。具体的には、従来の画一的な管理職像を再定義し、業務分担の柔軟化、テクノロジーによる業務支援、補佐役とのタッグ制などを組み合わせ、多様な特性を持つ人材がマネジメント機能を果たせる仕組みを構築する必要がある。

#### (4) 量×質への対応：指導員

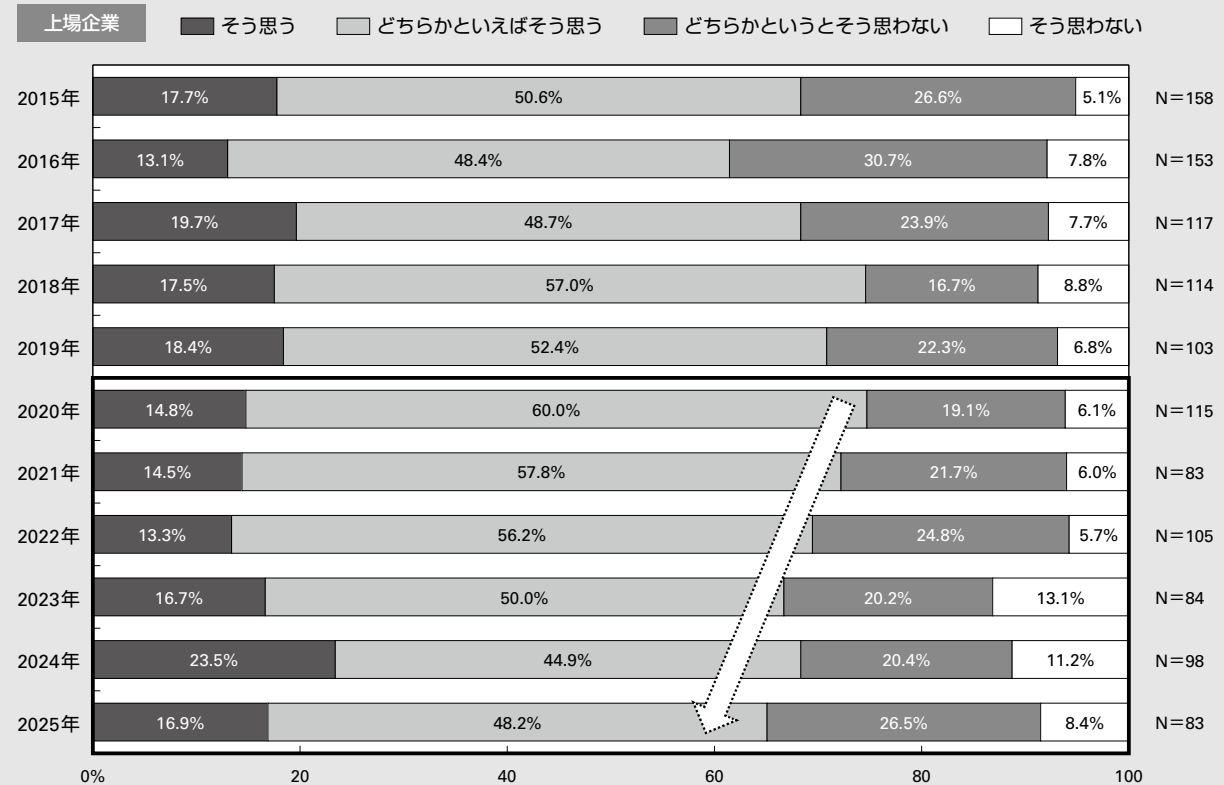
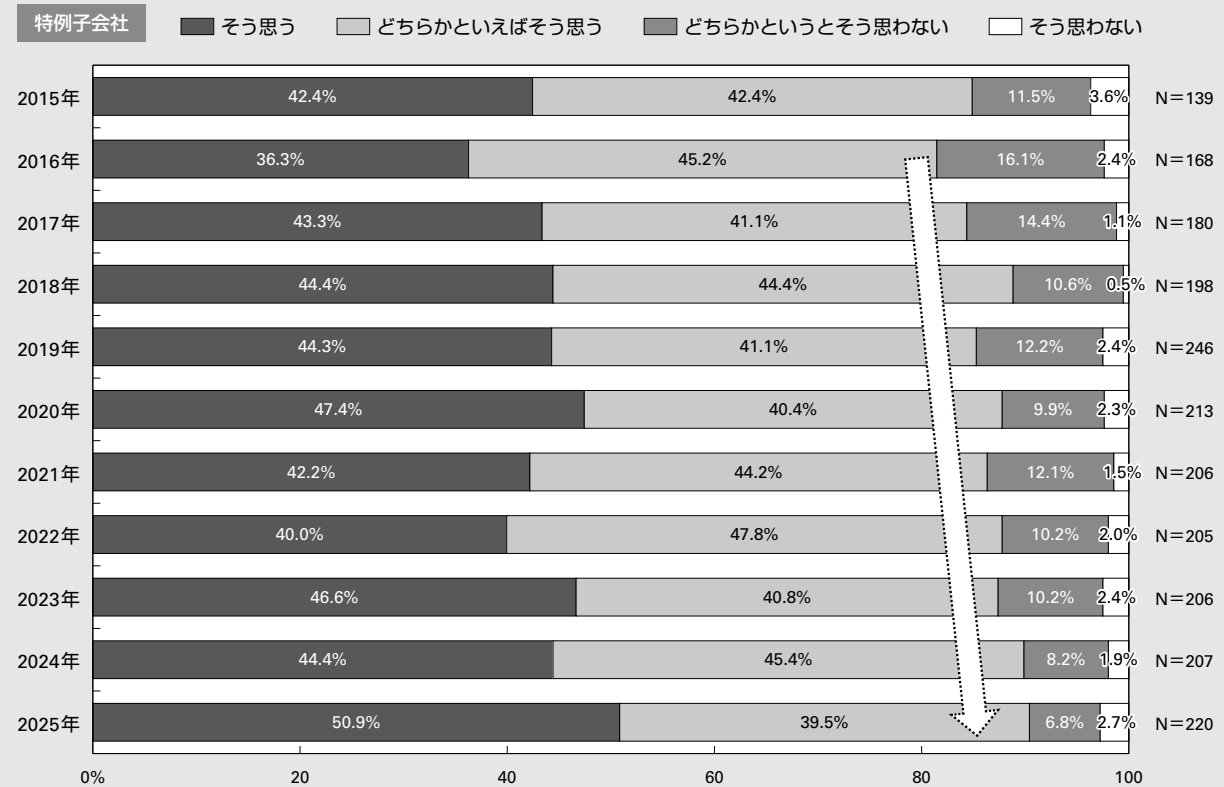
障害者雇用の量と質双方の向上を目指す動きの中で、指導員機能は欠かすことのできない重要な論点である。特例子会社では、指導員の専門性を重視する姿勢が明確である一方、上場企業との間には指導員機能に対する認識の違いが存在することが明らかとなった。

図6 5年前と比較して、貴社で働く障害者が管理職やリーダー的な役割を担っているか



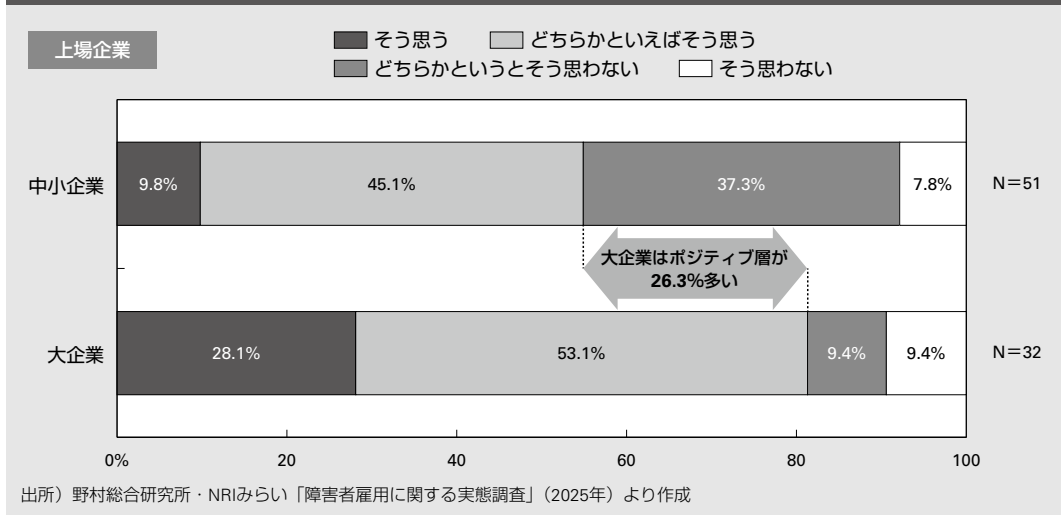
※小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある  
出所) 野村総合研究所・NRIみらい「障害者雇用に関する実態調査」より作成

図7-1 指導員の専門性が今後重要となっていくか



※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「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」「障害者雇用に関する実態調査」より作成

図7-2 指導員の専門性が今後重要となっていくか（上場企業規模別）



具体的には、特例子会社に「指導員の専門性が今後重要となっていくか」を尋ねたところ、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の肯定的な回答の合計は90.4%と、2016年の81.5%を底として増加傾向となるが、上場企業では2020年の74.8%から2025年の65.1%にかけて減少傾向にある（図7-1）。

上場企業における企業規模別<sup>注9)</sup>に比較すると、2025年において、中小企業は肯定的な回答の合計が54.9%であるのに対して大企業は81.2%と、大企業の方が指導員の専門性の重要性を感じる企業が多く、二極化が発生していることが明らかになった（図7-2）。

上場企業、とりわけ中小企業において指導員に対する認識が相対的に低い背景としては、指導員機能が十分に活用されていないことに加え、現場マネジメント、ジョブコーチなど、ほかの機能によって代替している可能性が考えられる。

これまで、障害者雇用の量と質双方の向上や業務の高度化・定着を図るうえで、指導員による専門的な支援は重要な役割を果たすと

考えられてきた。しかし今回の結果は、上場企業、特に中小企業において、指導員機能の役割や効果が十分に共有・認識されていない可能性を示唆している。今後は、従来型の指導員機能にとどまらず、企業規模や業務特性に応じて、どのような機能や役割が求められるのかを再定義するとともに、その活用的高度化を図ることが、障害者雇用の持続的な発展に向けた重要な論点となる。

### Ⅲ これからの障害者雇用の方向性

#### 1 経営トップと現場、特例子会社と親会社の障害者雇用への認識のギャップの解消

本誌2025年5月号においては、親会社と特例子会社の間の障害者雇用に対する認識の乖離を明らかにした。これを踏まえて実施した今回の調査でも、同様の認識のずれがあらためて確認された。さらに、本調査結果からは、親会社・特例子会社間にとどまらず、経営トップや人事と現場との間にも認識の乖離

が存在する可能性が示唆された。

これらのギャップを解消するためには、障害者雇用を単なる人事施策として捉えるのではなく、事業戦略や現場の業務設計と一体で位置づけるとともに、各階層・各機能間での役割認識を明確化し、共通の認識を形成していくことが重要である。

## 2 社会的価値と経済的価値の 両立と拡大

今回、障害者雇用の量と質の双方に着目して分析を行った結果、障害者雇用は法定雇用率の達成といった量の確保にとどまらず、業務内容や成果といった質の確保にも重点を置く方向へと変化しつつある姿が確認された。

これまでの障害者雇用は、障害者の雇用機会を確保するという狭義の社会的価値の発揮に主眼が置かれてきた。しかし近年では、単に雇用数を確保するだけでなく、事業領域の拡大や社外受注の獲得を通じて、安定的な収益を生み出す取り組みが見られるようになっている。今後は、こうした経済的価値の創出に加え、地域貢献やSDGsへの対応といった、より幅広い社会的価値の創出へと発展していくことが期待される。そのうえで、障害者雇用をDE&I戦略の一環として位置づけ、さらなる経済的価値の創出につなげていくことが求められる。

障害者雇用の量と質の両立において、重要となる論点が明らかになった。具体的には、新たな事業領域への進出や社外受注の拡大を通じて業務内容や収益モデルを革新し、安定した業務量と収益を確保することに加え、現場に根差した実行力のある育成・評価・キャリアアップ制度を再構築し、障害者が能力を

十分に発揮できる環境を整備すること、さらに、指導員機能を最適化し、あるいは現場マネジメントに統合するなどして、障害者が組織にもたらす価値を最大化していくことである。

これらの論点は、個々の企業努力のみで解決することが難しい側面も大きく、今後は、企業間連携や外部支援の活用、制度・支援策のあり方も含めた検討が求められる。

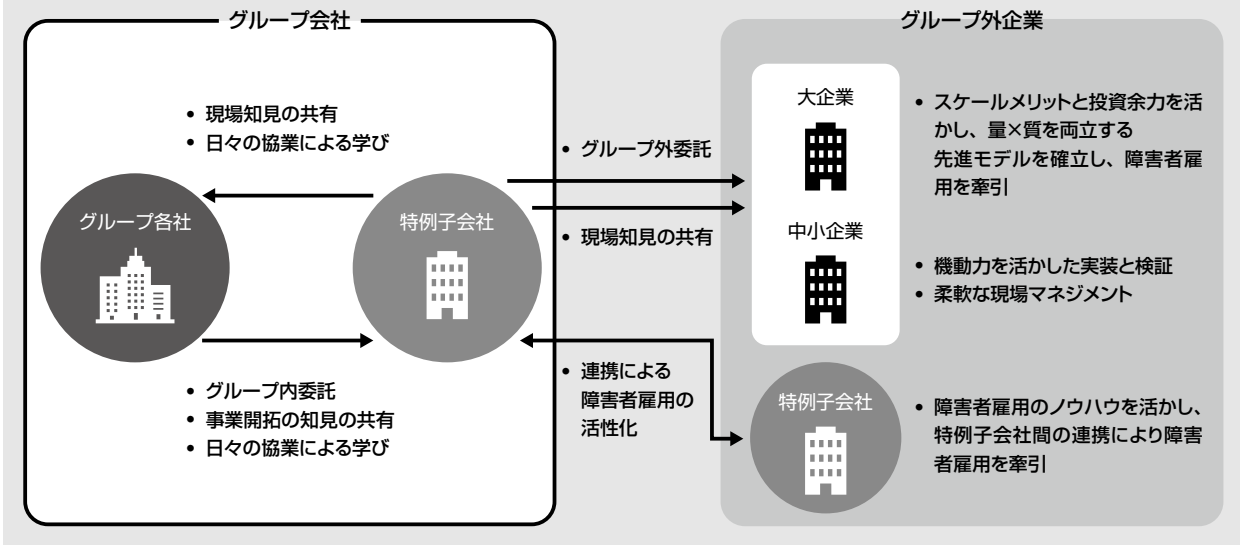
## 3 特例子会社・グループ会社・ グループ外企業の協業モデル

前節で述べたとおり、障害者雇用においては社会的価値と経済的価値の両立・拡大を図るには、個々の企業努力のみでは解決が難しい側面が大きい。障害者雇用を持続的に高度化していくためには、特例子会社、グループ各社、さらにはグループ外の大企業・中小企業を含む多様な主体が、それぞれの役割を担いながら補完し合う仕組みの構築が不可欠である。

まず、グループ内部においては特例子会社と各グループ企業が日常的に協働し、特例子会社の現場で蓄積された障害者雇用の知見を共有するとともに、グループ内委託による業務の創出やグループ企業の新規事業開拓に関するノウハウを相互に活用することが重要である。こうした連携を通じて、障害者雇用の量への対応となる業務の創出・確保に加え、業務内容の高度化や付加価値の創出といった質の向上を同時に実現していくことが期待される。

さらに、グループ外の企業との連携を通じて、障害者雇用の取り組みを業界全体へと波及させようという視点も欠かせない。大企業

図8 特例子会社・グループ会社・グループ外企業の協業モデル



は、スケールメリットや投資余力を活かし、量と質を兼ね備えた先進的なモデルを確立することで、業界全体を牽引する役割を担うことが期待される。一方、中小企業は、その機動力を活かした迅速な実装・検証や、柔軟な現場マネジメントを通じて、多様な業務への適応や障害者の活躍機会の拡大を実現することが可能である。

併せて、特例子会社同士が企業や業種の枠を超えてノウハウを共有し、連携を深めることで、個社では対応が難しい人材育成、環境整備、業務開拓といった課題への解決力を高めることができる（図8）。特例子会社は業務の多くをグループ内委託に依拠しており、他社の特例子会社と直接的に競合しにくいという特性を有している。このため、ノウハウや知見を共有することによる競争上の不利益が生じにくく、企業や業種の枠を超えた協業を進めやすい環境にあるといえる。

こうした連携の広がりや、障害者雇用全体の底上げを図るとともに、社会的価値と経済

的価値の双方を持続的に拡大していくうえで重要な基盤となると考えられる。

## IV 総括

本稿では、法定雇用率の引き上げを機に、企業の障害者雇用は採用人数を満たす「量」の確保の段階から、「量」と「質」を同時に引き上げる段階へと移行しつつあることを示した。量の面では、従来の社会貢献的発想を超え、障害者雇用を通じて経済的価値を生み出す事業モデルへの転換が進む一方、質の面では制度整備の前進に比して現場運用とのギャップが顕在化した。特に、量と質双方の面では、指導員・支援者機能について、従来の役割を超え、企業規模や業務特性に即した新たな機能設計が新たな論点となる。

今や障害者雇用は、企業が付加価値を創出し得る源泉へと再定義されつつある。障害者の能力を最大限に活かす仕組みづくりは、経済合理性に立脚したダイバーシティ経営の基

盤となり、企業の中長期的な競争力を支えると同時に、社会的価値を創出して企業を「選ばれる存在」へと押し上げるものとなる。本稿で得た示唆を基に、障害者雇用が2035年の未来にどのような価値を咲かせるのか、さらなる価値創出の方策については、後編で詳述する。

#### 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
- 外部環境を分析するためのフレームワーク。P：Politics（政治的要因）、E：Economy（経済的要因）、S：Society（社会的要因）、T：Technology（技術的要因）の4つの要因から、事業に影響を与える要因を網羅的に洗い出すものである
- 日本サステナブル投資フォーラム「サステナブル投資残高調査2023」「日本サステナブル投資白書2024」（2025/12/1時点閲覧）
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計——労働力需給モデルによるシミュレーション」（2024/8/23、2025/12/1時点閲覧）
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「職業の自動化確率についての日米比較 Frey&Osborneモデルの再現と日本版 O-NET データへの拡張」（2023/2、2025/12/1時点閲覧）
- 2025年は8～9月に郵送ならびに電子メールにて実施。特例子会社222社と上場企業121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未配布）

- 独立行政法人 情報処理推進機構「DX動向2024——深刻化するDXを推進する人材不足と課題」（2024/7/25、2026/2/15時点閲覧）
- 井川豪志ほか「障害者雇用の潮流と位置づけの転換」『知的資産創造』2024年4月号、矢島咲紀ほか「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・後編）」同2025年5月号
- 従業員数1,000人未満を中小企業、従業員数1,000人以上を大企業と定義

#### 著者

中村 綾（なかむらあや）  
野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービス産業  
コンサルティング部 コンサルタント  
専門は障害者福祉、社会保障制度、医療情報など

宮本真吾（みやもとしんご）  
野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービス産業  
コンサルティング部 コンサルタント  
専門は環境ビジネスをはじめとした事業戦略立案・  
実行支援、資源循環の環境政策・制度設計など

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・サービス産業  
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、流通企業の全社戦略、業種を  
問わず業務改革全般（SCM、DX）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

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