

2035年を視野に入れた 障害者雇用の価値創造戦略（後編） 経験値を企業価値に昇華する



田中曜子



若林城将



足立興治



小松康弘

CONTENTS

- I 障害者雇用を価値創造の基盤として捉え直す
- II 将来像①：社会変革の「ネットワークハブ」となる
- III 将来像②：経済価値・社会価値を統合する「次世代経営モデル」となる
- IV 将来像③：企業の「イノベーションの源泉」となる
- V 将来像④：人材マネジメントの「ユニークな先行モデル」となる
- VI 将来像の実現に向けたアクションプラン
- VII 総括：障害者雇用の将来像が導く次世代の価値創出

要 約

- 1 AI時代の到来や労働力不足の深刻化など、企業環境が複雑化する中、継続的な法定雇用率の引き上げやコロナ禍を乗り越えて蓄積された障害者雇用の経験・知見を、2035年を見据えた企業価値創造の戦略資産として再定義する。
- 2 本稿では、NRIグループの過去11年間の障害者雇用に関する調査活動および有識者とのディスカッションに基づき、障害者雇用の4つの将来像である①社会変革の「ネットワークハブ」としての役割、②経済価値・社会価値を統合する「次世代経営モデル」としての役割、③企業の「イノベーションの源泉」としての役割、④人材マネジメントの「ユニークな先行モデル」としての役割、を提示する。
- 3 障害者雇用の価値を2035年に向けて高めるには、現場の経験を丁寧に棚卸しし、知見を社内外へ共有しつつ小さな実践を繰り返す循環をつくることが重要である。本稿では、この「棚卸し→共有→実践」のプロセスこそが、4つの将来像を現実の企業価値へつなぐカギであることを論じる。

I 障害者雇用を価値創造の 基盤として捉え直す

1 企業を取り巻く環境変容と 障害者雇用の再評価

現代の企業は、今まで以上に、投資家、顧客、従業員、行政、地域社会といった多様な主体から複層的な期待や要求をかけられている。求められる役割が、ガバナンスの強化、法令遵守、情報開示の透明性に加え、SDGsやサステナビリティ評価への対応、地域社会との協働へと広がるなど、企業活動の範囲は質的・量的に拡大している。これらは障害者雇用の領域においても例外ではなく、企業が果たすべき役割の一部として明確に意識されるようになってきた。

一方で、障害者雇用の現場は長い間、地道な取り組みを積み重ねてきた。法定雇用率の段階的引き上げに対応する採用活動、定型業務の整備、職場環境の調整、さらには感染症

流行下における働き方や組織体制の変容など、多様な課題に向き合い続けてきた事実がある。これらの経験は、企業が直面する経営課題に対して示唆を与える蓄積であり、慎重な試行、修正、改善という実践知が濃縮されている。

本稿では、この領域の蓄積は単なる社会的責務の履行にとどまらず、企業価値そのものを支える基盤として再評価されるべきであると考え、障害者雇用の将来像とその実現のための枠組みを検討する。

2 本稿の構成

障害者雇用が2035年以降に向けて果たし得る役割を、NRIグループの過去11年間にわたる障害者雇用に関する調査^{※1}・提言活動を通じて蓄積してきた知見および有識者とのディスカッションを通じて、図1の4つの将来像として整理する。

図1 障害者雇用の4つの将来像



- ①社会変革の「ネットワークハブ」となる（障害者雇用の現場が行政・福祉・教育・地域企業を結ぶ協働基盤として機能し、社会課題解決を加速させる役割を担う姿）
- ②経済価値・社会価値を統合する「次世代経営モデル」となる（障害者雇用を推進する企業が、収益性向上と社会価値創出を同時に実現する経営の新しい型として示される姿）
- ③企業の「イノベーションの源泉」となる（障害者の認知特性や経験に基づく多様な視点が、AI時代の新たな業務や製品・サービスの改善・創造につながる姿）
- ④人材マネジメントの「ユニークな先行モデル」となる（合理的配慮^{注2}や対話中心のマネジメントで培われたノウハウが、多様な人材を活かす普遍的なマネジメント手法として企業全体に応用される姿）

これらの将来像は、サステナビリティ経営、人的資本経営、マネジメントの高度化、AI・テクノロジーの進展といった企業を取り巻く環境変化を踏まえ、導出したものである。これらが、障害者雇用が企業価値に寄与

する幅広い可能性を示していることを、次章以降で詳述する。

Ⅱ 将来像①：社会変革の「ネットワークハブ」となる

1 複雑化する社会課題への対応に必要な協働

現代社会においては、環境・資源循環、サイバー・データ倫理、人材不足、地政学リスクなどが複合的に企業経営に影響を与えている。これらの課題は一社単独では解決が困難であり、社会構造そのものに働きかけて協働することが不可欠となる。

障害者雇用の現場は、歴史的に「協調領域^{注3}」としての性格を持ち、行政、福祉機関、学校、地域企業など多様な主体と連携して課題解決に取り組んできた。この経験は、今後の社会課題解決に向けた協働プラットフォームとして機能する潜在力を示している（表1）。

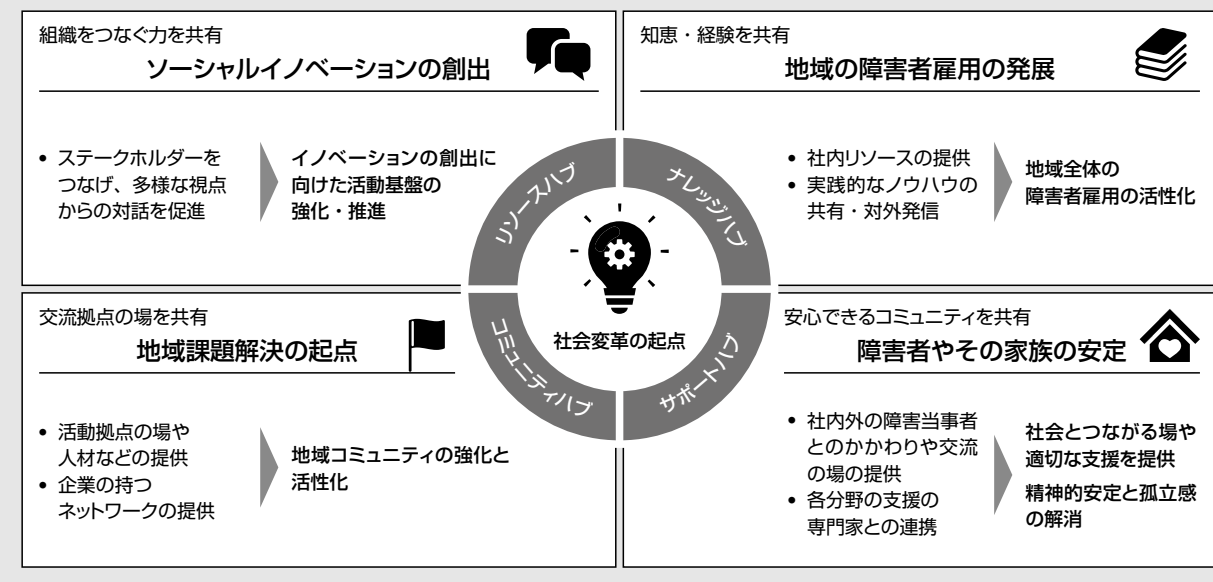
2 ステークホルダー連携の具体像

障害者雇用の領域は、企業間の協働、自治

表1 競争領域と協調領域

企業の一般的な「競争領域」部門		「協調領域」としての障害者雇用
自社の収益性を追求する	目的	自社の雇用だけでなく、障害者雇用業界全体で協力し合う
内部リソースを基盤とした自社主導の活動	活動方針	他組織と連携し、オープンに取り組む
サービス開発・営業活動・コスト削減など市場での競争力を高める活動	中心的な活動	個々の障害特性に応じた雇用環境の構築（無理のある競争はしない）
スピード・効率性・財務成果	重点を置いていること	長期的な視点での人材育成・信頼関係構築

図2 4つのハブ



体との政策形成、学校との教育連携、福祉事業所との共同プロジェクトなど、複数の層を持つ連携体制を形成してきた。これらは、リソース、ナレッジ、サポート、コミュニティの4つのハブ機能として整理できる（図2）。

企業の置かれている事業環境ごと、あるいは強みを発揮する領域ごとにどのハブ機能を起点に発展させるかが異なるが、共通するのは、障害者雇用の現場が社外のステークホルダーとつながり、組み合わせることで、地域課題の解決や社会的安定に寄与する仕組みが形成されるという姿である。

3 地域における実装例

(1) 埼玉県戸田市・リネットジャパンリサイクル・JR東日本グリーンパートナーズによる三者連携のモデル

地域課題解決に寄与する連携体制の事例として、埼玉県戸田市の事例を取り上げる。

同市では、自治体、家電リサイクル事業を

担うリネットジャパンリサイクル（地域企業）、そして東日本旅客鉄道の特例子会社であるJR東日本グリーンパートナーズの三者による協働が進められている^{文献1}。この連携は、障害者が担う業務領域を拡大しつつ、正しいリサイクル処理による資源循環を促進し、環境負荷低減と地域経済活動を両立させる取り組みとして評価されている。特に、特例子会社が蓄積してきた業務オペレーションの知識と、自治体・地域企業が有する資源回収のインフラが結びつくことで、障害者が地域における循環型社会の担い手として新たな役割を果たしている点は重要である。

この事例は、障害者雇用が企業内の枠組みに閉じず、地域の環境施策や行政サービスと結びつくことで、広域の社会価値創出を実現できることを示している。業務の安定性と社会的意義の両面を確保しつつ、地域における障害者の職域が持続的に拡大するモデルとも位置づけられる。

(2) おおいたダイヤ事業協同組合による ネットワーク型共同雇用のモデル

大分県別府市では、地域の中小企業が連携して障害者を共同雇用する取り組みを組織化したおおいたダイヤ事業協同組合が活動している文献²。

このモデルでは、協同組合が障害者を雇用し、加盟企業が必要とする紙資料の電子化や音声データの書き起こしといった、PCを必要とする業務や事務処理のアウトソーシング業務を受託する仕組みとなっている。これにより、地域の中小企業は自社単独では確保が難しい人材を共同で支えながら、DX化の推進や日常業務の効率化を実現している。

また、福祉事業所（A型・B型）^{註4}とも連携し、スキル育成や就労移行のための支援体制を敷くことで、障害者が段階的に職務経験を積み重ねられる環境を整備している。障害者本人にとっては、地域企業との接点が広がり、スキルと自信の獲得につながる点が多い。地域側にとっても、慢性的な人材不足への対応や企業間の協力体制強化につながり、地域経済全体に持続的な効果をもたらしている。

(3) 三菱地所とVALT JAPANによる 都市型A型事業所モデル

東京都千代田区丸の内では、障害者の雇用とデジタル人材育成を同時に進める新たな試みとして、三菱地所と就労支援企業VALT JAPANが共同で設立した「デジタルイノベーションセンター丸の内（DIC丸の内）」が開設された文献³。この拠点は区内の大企業群と連携し、IT関連業務を中心とするA型事業所として運営されている。

ここでは、障害・難病のある未就労者が実務を通じてITスキルを習得し、企業からの実案件を受託する。三菱地所が持つ地域ネットワークと、VALT JAPANの就労支援ノウハウが結びつくことで、「育成→実務→雇用」という循環を都市部で試行している点に特色がある。法定雇用率が上がる中で、企業が必要とするスキルを備えた人材を育成し、戦略的人材として採用につなげる仕組みが注目されている。

4 まとめ

これらの事例は、障害者雇用が地域社会・行政・企業の協働によって、雇用の枠を超えた価値を生み出し得ることを示している。自治体との協働による資源循環、地域中小企業との共同雇用、都市部大企業と就労支援事業者による高度スキル育成といったバリエーションはあるが、そのいずれも、複数主体の組み合わせによって新しい社会価値を創出しているという点で共通する。

障害者雇用は、地域社会の課題と企業の課題を接続するハブとして、今後ますます重要な役割を担うと考えられる。

Ⅲ 将来像②：経済価値・社会価値 を統合する「次世代経営モデル」 となる

1 企業の役割拡張と評価軸の変化

社会から企業に求められる役割は、近年、株主還元や利益追求の枠を超え、法令遵守、環境配慮、社会課題への対応、DEI^{註5}、人的資本の開示へと拡張している。これはSDGsやESG投資の台頭、地球規模の課題の深刻

化、投資家・消費者の意識変化などを背景に定着した要請である。

障害者雇用の領域は、業務効率化、事業領域の拡大、収益化といった経済価値の追求と、合理的配慮、特性に応じた業務設計、定着支援、キャリア形成、地域連携といった社会価値の追求を、長期にわたり併走させてきた。これは、企業が直面する経済価値と社会価値を統合する具体的な方法の一つを示している。

2 ウェルビーイングを 基盤とした経営モデル

障害者雇用における従業員一人ひとりに対する合理的配慮や環境調整、タスク設計、定着支援などの個別最適化の活動は、ウェルビーイングを高める仕組みとして機能している。これにより、従業員の能力発揮とエンゲージメントが向上し、人的資本の価値最大化とサステナブル経営に接続する。

従業員のウェルビーイングは、エンゲージメントや生産性の向上に寄与する。業務遂行に当たっての自律性や権限委譲、心理的安全性を確保するマネジメントは、働きがいを通じて生産性を高める。障害者雇用の現場で培われた配慮と対話の実践は、この関係を企業全体に展開する際の具体的な手がかりとなる。

3 具体事例に見る価値創出モデル

(1) SHIFT：社内BPO・評価制度・ 柔軟就労による統合モデル

ソフトウェアの品質保証とテストを得意とするIT企業のSHIFTでは、障害者雇用を希望するメンバーが中心となる「ビジネスサポート部」を設置し、社内各部門から社内

BPO（Business Process Outsourcing）として多様な業務を受託する仕組みを構築している^{文献4}。

人材の採用に当たっては、ソフトウェアテストの素養を測る独自検定を活用し、従来の面接では評価されにくかった強みも発見・評価する体制を整える。評価面では独自のガイドラインを導入し、成果に応じた昇格・昇給の道筋を明確化した。さらに、入社前から目標・得意・特性・不調時のサインなどを共有する「マイカルテ」を活用するなど、短時間勤務や在宅勤務などの柔軟な働き方を組み合わせ、採用、育成、評価、定着まで一貫した統合的運用を行う。これらが事業成長と市場評価の向上に結びついていることも評価できる。

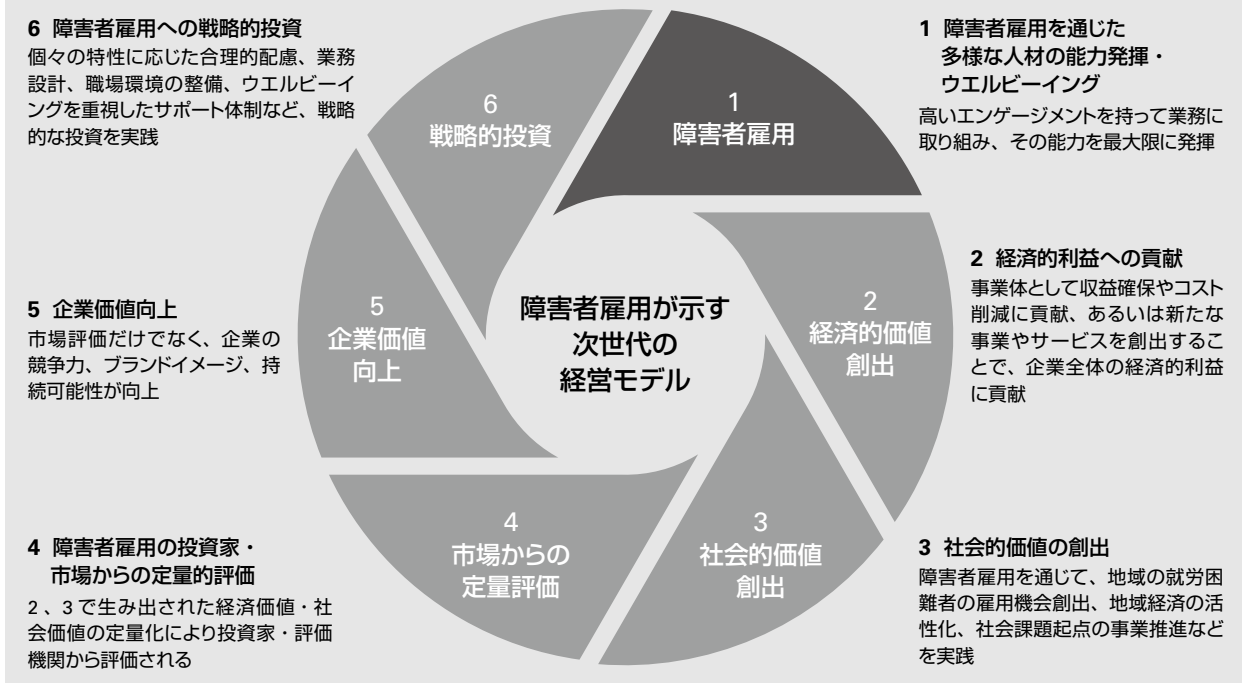
(2) KEIPE（山梨県甲府市）：

地域課題起点の多角化と循環実装

山梨県甲府市を拠点とするKEIPEは、障害者の就労機会不足、農業の後継者・販路不足、規格外農産物の廃棄、資源ごみの未活用、子育て世代のコミュニティ不足、空き家・古材の放置といった地域課題を起点に、複数の事業を展開している^{文献5}。具体的には、規格外・余剰農産物を買取り加工・販売する取り組み、甲府市のミックスペーパーを再生してトイレトペーパーを販売する資源循環事業、空き家改修・古材再利用や実店舗での古材・古道具販売、子育て世代の交流拠点の提供などである。

さらに2025年に工場直売所を開設し、障害者の雇用創出と地域資源循環を推進した。これらの活動は、障害者雇用を軸にふるさと納税やECも活用しつつ、販路拡大と地域経済

図3 将来像②「次世代経営モデル」実現のサイクル



の循環を同時に実現する仕組みとして位置づけられる。

(3) 2つの事例からの示唆

SHIFTは組織体制・人事制度の再設計による経済・社会価値の統合、KEIPEは地域課題起点の多角化・循環実装による統合という異なるアプローチではあるが、両社とも、障害者雇用と社会課題解決を連携させている点で共通し、企業価値への接続可能性を具体化している。

4 障害者雇用を基点とした価値創出サイクル

筆者が考えている、障害者雇用がどのように「次世代経営モデル」となるのかのサイクルについて説明する。

まず、多様な人材が能力を発揮できる環境

を整えることは、従業員全体のウェルビーイング向上を促し、高いエンゲージメントを生む。これは生産性向上や競争力強化につながり、企業の経済的利益の創出に寄与する。また、地域の就労困難者への雇用機会提供や地域経済の活性化、社会課題起点の事業推進といった取り組みは、企業の社会的価値を高めるものである。これらの成果を定量化し、投資家・市場から評価されることで、障害者雇用が企業価値の向上に接続し、再投資が正当化されるというサイクルが描かれる（図3）。

このサイクルは、多様なステークホルダーの期待に応えながら、経済価値と社会価値の統合を図る「次世代経営モデル」の中核を成す。障害者雇用の実践は、企業内部の運用改善にとどまらず、市場からの定量評価と対外的な説明責任を通じて、持続的成長に資する制度設計の基盤を提供するといえる。

Ⅳ 将来像③：企業の 「イノベーションの源泉」となる

1 技術環境の変化と生成AIの浸透

大企業を中心に生成AIの導入が進んでいる。生成AI導入の進展は、業務自動化だけでなく、意思決定や価値創出プロセスの再設計を促している。

AIによる自動化が進むほど、雇用されている人間にとって必要とされる能力は、創造性、多様な視点、共感といった領域に焦点が移る。障害者雇用は、まさにこの領域で価値を示し得る。後述する「認知の多様性」^{注6}を前提とする業務設計が、AI時代の競争力の源泉に接続しつつあるといえる。

2 技術環境の変化と生成AIの浸透

生成AIが人間の認知能力を補完するようになると、障害者一人ひとりが持つ認知の多様性がむしろ強みとして際立つ世界になることが想定される。ここでいう認知の多様性とは、目に見えやすい属性の多様性だけでなく、一人ひとりの脳や心の働き方の個性に着目した概念である。

また、野村総合研究所（NRI）未来創発センターの森 健は、生成AIやロボットが定型業務を担うようになる将来について、人間には「創造性」「多様な視点」「共感力」など、AIでは代替できない能力や付加価値が求められると指摘している。

AIが人間の認知的制約を補助することで、結果として、従来、一部の人間に対して使っていた「障害」という区分自体が希薄化し、認知の多様性が価値創造の源泉として評価される可能性がある。そして、認知の多様性と

して当事者の経験や使用感、価値観がプロダクトやサービスの設計や検証に組み込まれると、それらの品質は新たな基準で再評価されることとなろう。筆者は、この過程で得られる示唆が企業のイノベーションを加速すると考える。次節でその具体例を紹介する。

3 具体例：認知の多様性を活かした 障害者が従事する業務の広がり

(1) 東京都チャレンジプラスTOPPAN： ユニバーサルデザインの共創

東京都チャレンジプラスTOPPANは、障害者社員と、業務提携している障害者調査パネルを活用し、ユニバーサルデザインのコンサルティング事業を展開している^{文献6}。プロダクトやサービスの開発段階で対象ユーザーによる実証実験ができる仕組みがあることで、単に形式的な基準を満たすだけでなく、実際の使われ方に即した確認ができ、結果としてユーザーにとって使いやすい形へ改善することにつながっている。

(2) トヨタグループ： AI教師データ作成の精度向上

トヨタグループは、障害者が有する持続的な集中力と緻密さを活かし、大量画像データのタグづけに取り組む^{文献7}。精度の高い教師データ（AIが機械学習に利用するデータ）は下流のモデル性能を左右し、AIサービス全体の品質向上に寄与している。

(3) ヘラルボニー： 障害者アート・デザインの事業化

ヘラルボニーは、主に知的障害のあるアーティストの作品とライセンス契約を結び、ネ

クタイやバッグ、ホテル内装などに展開している文献⁸。

この取り組みは障害者を直接雇用するものではないが、彼らが持つ独自の世界観という非定型の価値を、具体的な市場価値に転換するモデルを実践している点で興味深い事例である。

(4) 日立産機システム：AIによる職域拡張

日立産機システムは、AI技術を用いて工場などの機械設備が自らの状態を診断し、人と対話する「Talkative Products」を開発した文献⁹。

設備の稼働データを基に作業員への助言や予防的対応を促す仕組みは、人と機械の協働を再定義し、障害者雇用の職域拡張や業務効率化の進展にも可能性を示す。

4 感性・当事者視点が開拓する業務領域

この章の結びとして、認知の多様性とテクノロジーをかけ合わせた先に、障害者雇用の担う業務がどう広がり、企業の業務革新にどう結びつくか、その将来的な広がりを展望したい。

従来、障害者は軽作業や検品、社内のオフィスサポートサービスを得意としてきた。企業においてAIやデジタルが進展する中で、障害者が有する高い注意力を活かすフィールドとして、AIによる文字認識の補正やデジタルデバイスを用いた帳票への入力といった新たな業務への参画が進みつつある。さらに、丁寧さや高い集中力を活かす業務として、医療器具の細かな仕上げ作業や半導体のチェックなどの精密な業務、また食品や音響

機器の味・音を確かめる評価作業など、感覚を活かした業務も期待されている。

加えて、当事者としての経験や目線を起点に、従業員同士の相談支援やコミュニケーションサポート、アートやコンテンツ制作、さらにはAIのガイドライン策定やサービス・製品のアクセシビリティ設計への参画といった高度な業務にも挑戦できる可能性がある。

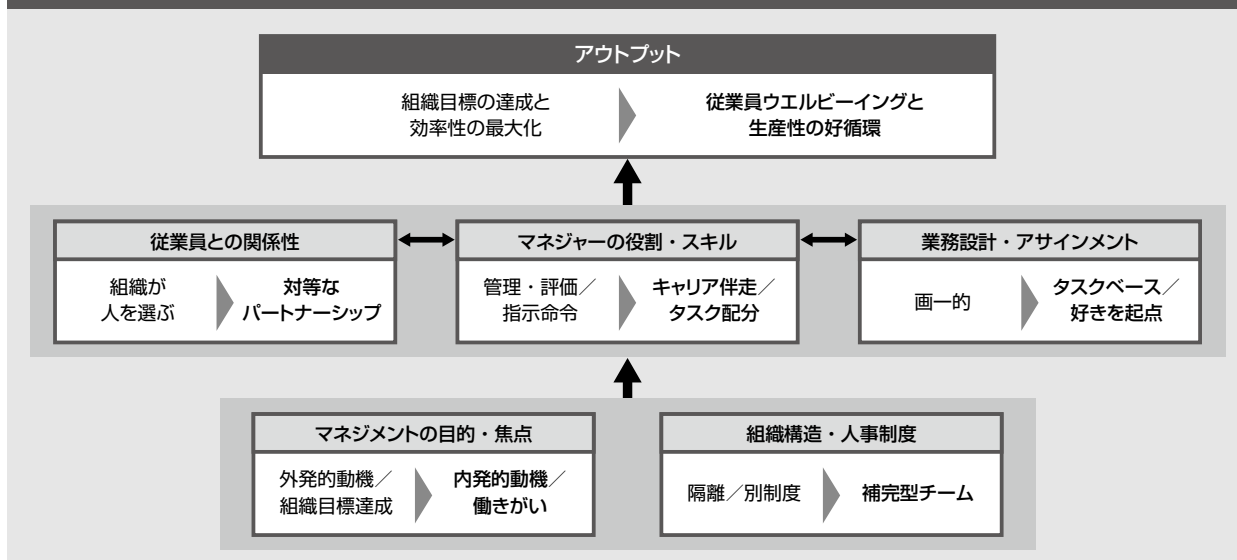
こうしたテクノロジーをうまく使いこなすことで、障害者の強みである集中力や丁寧さ、独自の感性を活かすことができる。これにより、企業にとって安定的な事業運営や高付加価値業務への貢献につながる新たな業務領域を創り出すことが可能となる。筆者は、このような取り組みこそが、企業にとってイノベーションの源泉である業務革新の一つになると考えている。

V 将来像④：人材マネジメントの「ユニークな先行モデル」となる

1 管理からウェルビーイング重視への転換

人手不足と多様化する価値観の下で、企業の人材マネジメントに求められる姿勢は、組織が人を選ぶという姿勢から、組織と従業員の対等なパートナー関係の構築や、組織が個々人が志向するキャリア形成を積極的に支援する伴走型の人材育成へと重心を移しつつある。従業員に託される業務（タスク）の割り当ても画一的で一方的なものから、個々の従業員の「やりたい」や「好き」を起点としたものになり、目的は組織としての目標達成だけでなく、働きがいと生産性の好循環を重視する方向へと転換している（図4）。

図4 マネジメントモデルの変化



2 障害者雇用で培われた 具体的マネジメントノウハウ

障害者雇用で積み上げてきたマネジメントの知見は、とりわけ従業員への個別の配慮と業務標準化にある。

現場では、定期的な1 on 1によって本人のニーズやコンディションを把握し、ジョブコーチや職業生活相談員などの専門職と連携しながら支援体制を整えている。また、障害者雇用において義務化されている合理的配慮の提供に際しては、要望の聴取から可否判断、実施、効果検証までのプロセスを明確化し、関係者間で合意形成を行うことが求められる。加えて、具体的で誤解の余地の少ない指示と確認、タスクの分解と可視化、手順の標準化、設備・ツールなどの環境調整、柔軟な勤務形態の設計、さらには個別性を踏まえたキャリア開発支援といった実践が日常的に積み重ねられている。

これらは、従業員のウェルビーイングと生産性向上という観点からは、障害者に対する

属人的な配慮にとどまらず、組織全体の生産性と再現性を高めるマネジメントプロセスとして位置づけられる。また、障害者雇用で培ったマネジメントは、外国人社員との異文化コミュニケーション、世代間の価値観調整、LGBTQ+^{※7}への心理的安全性、育児・介護との両立、シニア社員の経験活用などに横展開できる、再現性の高いマネジメント手法として応用し得る。

育児・病気との両立など、誰もが直面し得る状況への配慮として求められる能力は、本質的に障害者への配慮と同様のマネジメント能力である。

3 良品計画：多様な人材活躍の 起点としての障害者雇用

良品計画は、「ハートフルプロジェクト」と銘打った店舗ごとに主導する障害者雇用を中核として、店舗での雇用拡大と定着を図ってきた^{文献10}。具体的には、各店舗による人員計画・採用の実施、各個人の特性・個性に

合った雇用管理や指導の工夫などのサポート体制、評価によるステップアップ制度の構築が挙げられる。

さらに近年は、合理的配慮が必要である、障害のある子どもがいる社員やシニア社員などにも配慮の枠組みを拡張している。これにより、個の特性・事情に応じた雇用管理・指導の工夫や、評価によるステップアップ制度が店舗現場起点で浸透している。

障害者雇用を起点とした取り組みが、合理的配慮を必要とする多様な社員全体へ広がっていることは、同社のダイバーシティ方針と強く連動している。この方針では、「世界中で働く社員一人ひとりの違いを個性として尊重し、個々の経験を活かした活躍ができる職場の実現」を掲げており、人種や宗教といった多様なバックグラウンドを持つ社員が活躍できる環境づくりを目指している。

障害者雇用で培った配慮や支援の仕組みを全社員に広げている点は、経営方針が多様性マネジメントの実践として具体化されている好例といえる（図5）。

Ⅵ 将来像の実現に向けたアクションプラン

1 アクションの共通項は 棚卸し・共有・行動の反復

ここまで述べた4つの将来像実現に向けたアクションの共通項は、次の3点に要約される。

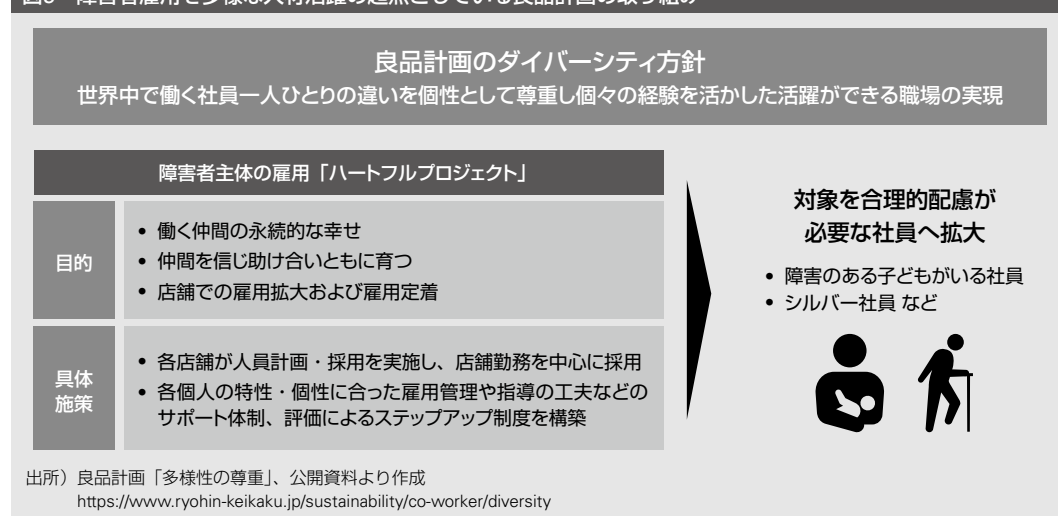
第一に、障害者雇用の現場に蓄積された経験・財産を棚卸しして、現状と可能性を的確に把握すること。第二に、その知見を内外に共有し、組織内の理解と外部との接点を広げること。第三に、小さな一歩から行動し、試行と修正を反復しながら成果をあげ、発信する循環を確立すること、である。

2 将来像①：社会変革の 「ネットワークハブ」となるための アクションプラン

(1) 関係者と課題の体系的棚卸し

ネットワークハブ形成に向けては、まず障害者雇用部門または特例子会社の責任者が中

図5 障害者雇用を多様な人材活躍の起点としている良品計画の取り組み



心となり、ステークホルダー（企業内関連部門・自治体・教育機関・福祉機関・市民団体など）とともに、自社が提供し得るリソースや寄与し得る社会課題、シナジーを発揮できる領域を洗い出して把握することが出発点となる。既存のつながり、地域ニーズ、自社資源を照合することで、連携の余地を明らかにする。

(2) アイデアの可視化と共有

上記で把握した接点に基づき、障害者雇用部門は企画広報部門などと連携し、連携につながりそうなテーマや取り組み案を分かりやすい形で整理し、社内外に共有していく必要がある。ここでいうテーマとは、たとえば「地域との協働が期待できる活動」や「自社の強みを活かして取り組める課題」といった、実現に向けて一歩踏み出しやすい内容を指す。共有の際は、社内報やWebサイト、部門横断の会議体といった既存チャネルを活用するなど、負担を抑えつつ継続的に発信することが重要である。

(3) 小規模な共同活動の実践

次に、障害者雇用部門が中心となり、合意形成をしやすいテーマから小規模な共同プロジェクトを企画し、地域NPOや自治体などと協働で実践する。イベント共催や簡易な実証プロジェクトのような小さな取り組みであっても、複数主体で「ともに」試行錯誤する経験の蓄積が、将来的な協働モデルの型づくりに直結する。

3 将来像②：経済価値・社会価値を統合する「次世代経営モデル」となるためのアクションプラン

(1) 価値の棚卸しと評価

まず、障害者雇用部門は経営企画部門・人事部門と連携し、障害者雇用が生み出している価値を体系的に整理することが必要である。経済価値については、収益貢献、業務効率化、コスト改善、生産性などを定量・定性の両面から把握し、社会価値については、地域連携の広がりや雇用されている障害者の満足度（エンゲージメント指標や心理的安全性指標の高低など）を評価する。

こうした棚卸しは、経営層が障害者雇用を戦略投資として正当に位置づけるための根拠となる。

(2) 業務や職場環境の改善・向上

障害者雇用部門と現場のマネジャーは、既存業務の効率化・標準化を継続的に進めるとともに、働きやすい環境づくりを強化する必要がある。合理的配慮、タスクの分解や可視化、設備調整、柔軟な勤務制度などは、従業員の能力発揮と定着につながり、経済価値と社会価値を同時に高める基盤となる。

(3) 総合的な価値創出の実践と情報発信

発展的な段階として、障害者雇用部門によるアクセシビリティチェックなど、小規模でも新たな価値創出につながる取り組みを試行し、その成果を社内外に発信することが望ましい。特に当事者がアクセシビリティチェックを実施することは、実際の利用者の視点で課題を早期かつ正確に把握できるため、手戻り・機会損失を減らし、結果として品質向上

と多様な顧客への対応力強化につながり、企業価値を高める点に意義がある。

とりわけ、棚卸しで把握した経済価値・社会価値は、親会社に提出する報告書や研修での共有、統合報告書での開示へとつなげることで、企業全体の持続的成長と社会的信頼の獲得に結びつく。

4 将来像③：企業の「イノベーションの源泉」となるためのアクションプラン

(1) 新しい挑戦を促す環境づくり

イノベーションの起点となるのは、まず小さくとも新しい取り組みに踏み出すことである。そのためには、障害者雇用部門が中心となり、DX推進部門や経営企画部門などと連携し、従業員が新しい業務や技術に挑戦できる制度や環境を整えることが重要である。具体的には、アクセシビリティ改善案の試行、業務フローの改善提案、小規模なプロトタイプ検証など、「失敗してもよい小さな実験」を許容する枠組みを設けるのがよい。

(2) 強みの特定とデータ化

次に、障害者雇用部門は、障害のある従業員が持つ認知特性や気づき、業務改善につながった具体事例を収集し、DX推進部門と連携してデータ化して整理する必要がある。こうしたデータは、親会社や経営層に対する改善提案や新しい業務領域の開拓に向けた説得力のある材料となる。

(3) 社内協働の制度化

さらに、障害者雇用部門は開発部門や事業部門と協働し、障害のある従業員の視点を積

極的に活かす仕組みを制度として整備することが求められる。アクセシビリティ改善やプロトタイプ検証など、小規模な実証を積み重ね、その成果を社内で共有することで、企業のイノベーションを継続的に促す仕組みの構築につながる。

5 将来像④：人材マネジメントの「ユニークな先行モデル」となるためのアクションプラン

(1) ノウハウの言語化と標準化

障害者雇用で培った業務設計、コミュニケーション、特性に合わせた働きやすい環境の整備などの運用知を人事部門と連携して整理し、再現性のあるマネジメント手法として標準化することが求められる。これにより、他部門・他社内組織への横展開が容易となり、組織全体のマネジメント品質向上につながる。

(2) キーパーソン連携と

小さな成功体験の蓄積

さらに、親会社の管理職・人事と連携し、親会社と障害者雇用部門双方が参加する、勉強会・ワークショップといった施策を共同で試行する。たとえば、特例子会社のマニュアル作成ノウハウを活かし、特定部署で新入社員向け業務標準化をテスト導入するなど、小さな成功体験を積み上げることで、組織全体での理解と活用が進む。

Ⅶ 総括：障害者雇用の将来像が導く次世代の価値創出

本稿では6つの章にわたり、企業における

障害者雇用の蓄積がどのように企業価値へと昇華し得るかを検討してきた。明らかになったのは、障害者雇用が単なる制度・義務を超え、企業全体・グループ全体の次世代経営の基盤となり得るという点である。

第一に、障害者雇用が地域や組織を結びつける社会変革の「ネットワークハブ」として機能する姿は、企業を社会課題解決に不可欠な存在として位置づけるうえで重要な意味を持つ。行政・福祉・教育・地域企業など多様な主体をつなぐ協働構造は、社会的価値の創出に向けた新しい土台を形成し、企業が社会の中で果たすべき役割を再定義する。

第二に、経済価値と社会価値を統合的に追求する「次世代経営モデル」としての障害者雇用は、グループ全体の企業価値を高め、持続的成長を支える推進力となる。業務効率化や事業拡大といった経済的成果、合理的配慮や定着支援、地域協働といった社会的成果を同時に生み出す構造は、人的資本経営が求める価値創出の枠組みと整合する。こうした価値の統合は、今後の企業経営に不可欠な要請であり、障害者雇用はその先行モデルとしての位置づけを確立している。

第三に、障害者雇用が企業の「イノベーションの源泉」となる姿は、変化の大きい経営環境において、企業の競争力の再構築に寄与する。彼らの認知特性を活かした品質検査、アクセシビリティ設計、AIと協働する新たな業務領域などは、既存の枠を超えた価値創造を可能にし、企業に新しい視点と発想をもたらす。こうした視点は、企業がこれまでにない切り口で革新を継続していくための重要な契機となる。

第四に、障害者雇用を通じて培われた知見

が、多様な人材を活かすための人材マネジメントの「ユニークな先行モデル」となることは、企業が人的資本経営を実践するうえで不可欠である。合理的配慮、タスクの可視化、柔軟な働き方、1 on 1 を基盤とした対話に基づくマネジメントなどは、多様性を前提とした組織運営に適用可能であり、すべての従業員が能力を発揮するための基盤を形づくる。

さらに、第Ⅶ章で論じたアクションプランでは、これらの将来像を具体的に実現するうえで、棚卸し→共有→小規模実践→可視化→開示・横展開というプロセスの構築という方法論を示した。筆者は、このプロセスを成立させる運用基盤（指標、会議体、情報開示など）が整備されることで、障害者雇用の価値が企業経営全体へ持続的に接続され则认为る。

総じて、障害者雇用の将来像が示す姿は、企業全体・グループ全体が次世代の価値を創出する経営を実践するための道筋を提示しているといえる。障害者雇用の領域で積み重ねられてきた経験・知恵・ネットワークは、今後の企業にとって戦略的資産であり、その主体的な発揮は企業価値の向上と持続的成長へ直結する。こうした蓄積を未来へつなぐ歩みこそが、企業の価値創造の可能性を大きく広げていく。

注

- 1 NRIおよびその特例子会社であるNRIみらいが2015年以降実施している、上場企業および特例子会社を対象とした障害者雇用に関する定点調査
- 2 障害のある人から「社会的なバリアを取り除いてほしい」という意思が示された場合には、そ

の実施に伴う負担が過重でない範囲で、バリアを取り除くために必要かつ合理的な対応をすること。2024年の障害者差別解消法改正法施行により、事業者には義務化されている

- 3 他社と協力し、共通の利益や社会的価値を追求する分野や活動
- 4 障害者総合支援法に基づく障害福祉サービスの一つで、就労準備や就労訓練の場を提供する。A型は雇用契約を結び、B型は非雇用で支援する
- 5 多様性（Diversity）、公平性（Equity）、包摂性（Inclusion）の三要素からなる概念
- 6 目に見えやすい属性の多様性だけでなく、一人ひとりの脳や心の働き方の個性に着目した概念
- 7 性的少数者や性の多様性を表す言葉で、Lesbian、Gay、Bisexual、Transgender、Queer／Questioningそれぞれのイニシャルに「+」を加えた言葉

参考文献

- 1 リネットジャパングループ「埼玉県戸田市・JR東日本グリーンパートナーズ・リネットジャパンが協定を締結 使用済みGIGAスクール端末の処分を通じた環境・障がい福祉・教育が連携した取り組みを開始」（2025/7/16、2025/11/21閲覧）
<https://corp.renet.jp/wp/wp-content/uploads/2025/07/20250716.pdf>
- 2 おおいたダイヤ事業協同組合「私たちについて」（2025/11/21閲覧）
<https://oitadia.com/about/>
- 3 VALT JAPAN「23区初、デジタル業務に特化した障がい者就労継続支援 A 型事業所『デジタルイノベーションセンター丸の内supported by 三菱地所』開設」（2025/2/21、2025/11/21閲覧）
<https://www.valt-japan.com/news/4012/>
- 4 SHIFT「人材マネジメント」（2025/11/21閲覧）
<https://www.shiftinc.jp/ir/esg/humanresources/>
「SHIFT ビジサポ ウェーブ」（2025/11/21閲覧）
<https://note.shiftinc.jp/m/m0b4e6175096b>
- 5 KEIPE「事業内容」（2025/11/21閲覧）
<https://keipe.co.jp/challenge/>
- 日本経済新聞「甲府のケイプ、規格外果物加工障害者働く場に 社会課題解決『ゼブラ企業』都は伴走支援事業」（2025/7/5、2025/11/21閲覧）
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO89822800U5A700C2L83000/>
- 6 東京都チャレンジプラスTOPPAN「障がい当事者目線でユニバーサルデザイン支援『TOPPAN インクルージョンサポート』」（2025/11/29閲覧）
<https://www.toppantpt.co.jp/service/127/>
- 7 トヨタループス「事業紹介」（2025/11/29閲覧）
<https://www.toyota-loops.co.jp/business/#inline-content5>
- 8 ヘラルボニー（2025/11/29閲覧）
<https://www.heralbony.jp/>
- 9 日本経済新聞「日立、生成AI使って『話す機械』不具合の状況自ら説明」（2024/3/26、2025/11/21閲覧）
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC07C170X00C24A2000000/?msocid=337acce0321b66b81b06d954333967ed>
日立評論アーカイブ「製品の稼働データ利活用によるリカーリングの促進と行動変容の取り組み：予兆診断と生成AIを活用したTalkative-Products」（2025/1/7、2025/11/21閲覧）
https://www.hitachihyoron.com/jp/contents/202412/tech_docs/03/index.html
- 10 良品計画「多様性の尊重」（2025/11/21閲覧）
<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/co-worker/diversity>

著者

田中曜子（たなかようこ）

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 シニアコンサルタント
専門は障害者福祉、社内新規事業創出など

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、グループ経営戦略、経営管理、業務改革など

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